ISSN: 2732-3781

الإصدار الثاني – العدد الثاني
2025 – 3 – 2

بحث بعنوان

كيفية تحسين الإيرادات و تقليل النفقات في البلديات

إعداد

سماهر محمد خليل الزواهرة

محاسبة

بلدية الزرقاء

الملخص:

تواجه البلديات تحديات مالية تتصل بارتفاع الطلب على الخدمات وتقيّد الموارد، مما يجعل تحسين الإيرادات وتقليل النفقات ضرورة أساسية لتحقيق الاستدامة المالية. ويتم ذلك عبر استراتيجيات رئيسية تشمل تنويع مصادر الدخل ورفع كفاءة التحصيل من خلال تطوير الأنظمة الضريبية والرسوم، وتعزيز الاستثمار المحلي والدولي في أصول البلدية، والاستفادة من التقنيات الإدارية والمالية الحديثة لضبط عمليات التحصيل وخفض الفجوة بين الموارد المستحقة والمحصلّة. وعلى مستوى النفقات، يركّز النهج الفعّال على رفع كفاءة الإنفاق بدلًا من مجرد تقليصه، من خلال تبني التقنيات الرقمية للحد من تكاليف العمليات التشغيلية، وإدارة الموارد البشرية بفاعلية، وإعطاء الأولوية للمشاريع الأكثر تأثيراً على المجتمع، إضافةً إلى تعزيز الشفافية والمراجعة الدورية للحد من الهدر المالي. ومع وجود تحديات تعوق تنفيذ هذه السياسات، كضعف البنية التحتية الإدارية ومقاومة التغيير، فإن الحلول المقترحة تشمل تمكين الكوادر البشرية بالتدريب المستمر، وتعزيز التعاون مع القطاع الخاص، ووضع تشريعات داعمة للاستقلالية المالية. ويسهم هذا التكامل بين تحسين الإيرادات وضبط النفقات في ضمان استدامة البلديات وتمكينها من تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق التنمية المنشودة على المدى الطويل.

Abstract

Municipalities face financial challenges related to the growing demand for services and limited resources, making revenue enhancement and cost reduction essential for achieving financial sustainability. Key strategies include diversifying income sources, improving tax and fee systems, and boosting local and international investment in municipal assets. Modern administrative and financial technologies help streamline collection processes and reduce the gap between owed and collected revenues. On the expenditure side, the focus is on optimizing spending rather than merely cutting costs, by adopting digital tools to lower operational expenses, managing human resources efficiently, prioritizing projects with the greatest community impact, and enhancing transparency to minimize financial waste. While these policies may encounter challenges such as weak administrative infrastructure and resistance to change, proposed solutions include continuous staff training, fostering public–private partnerships, and enacting legislation that supports financial autonomy. Integrating revenue enhancement and cost containment ensures the sustainability of municipalities, enabling them to deliver high–quality public services and drive long–term development.

مقدمة:

تعدّ البلديات إحدى الركائز الحيوية للتنمية المحلية، إذ تُعنى بتقديم الخدمات الأساسية والبنى التحتية للمواطنين، وتمارس دوراً محورياً في الارتقاء بمستوى الرفاه الاجتماعي والاقتصادي في المجتمعات المحلية. ومع تزايد الاحتياجات السكانية والتطور العمراني، تواجه البلديات تحديات مالية وإدارية متصاعدة، من أهمّها محدودية الموارد المالية من جهة، وتزايد الطلب على الخدمات ذات الجودة العالية من جهة أخرى (وزارة الإدارة المحلية الأردنية، 2020). في هذا السياق، تأتي أهمية إيجاد سبل فعّالة لتحسين الإيرادات وتقليل النفقات، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية ويضمن استمرارية تقديم الخدمات العامة على نحو كفء وفعّال.

تشير الدراسات إلى أنّ تحسين الإيرادات البلدية لا يقتصر على رفع الرسوم والضرائب، بل يتطلب التنويع في مصادر الدخل، وتطوير آليات التحصيل، واعتماد أنظمة إلكترونية وشفافة، فضلًا عن توثيق التعاون مع القطاع الخاص عبر مشاريع استثمارية وشراكات استراتيجية(QJHAS, 2022 ؛UN-Habitat, 2021). أمّا تقليل النفقات فيرتبط بتعزيز كفاءة الإنفاق وتوجيهه نحو القطاعات الأكثر حاجة، إضافةً إلى تبني وسائل تقنية حديثة تسهم في تخفيض التكاليف التشغيلية وترشيد الإنفاق العام (World Bank, 2019).

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أساليب مبتكرة وفعّالة تُعنى بتحسين الإيرادات في البلديات الأردنية، وتقليل النفقات دون الإخلال بجودة الخدمات، حيث تتناول أبرز التحديات التي قد تواجه هذه العملية، وتستعرض الحلول والمقترحات العملية القابلة للتنفيذ. إنّ الوصول إلى مستوى متقدّم من الاستدامة المالية في البلديات يتطلّب تكاتف الجهود الحكومية مع القطاع الخاص ومنظّمات المجتمع

المدني، إضافة إلى تفعيل دور المواطنين في المشاركة والتوعية بالمسؤولية الضريبية (وزارة الإدارة المحلية الأردنية، 2020؛ UNDP, 2020.)

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة لتحسين الإدارة المالية في البلديات الأردنية، لا تزال العديد منها تعاني من فجوة واسعة بين الإيرادات والنفقات. وتتجلّى هذه المشكلة في تزايد العجز المالي، وضعف القدرة على تمويل المشاريع التنموية، واستمرار الاعتماد على التحويلات الحكومية أو القروض الخارجية (CVDB, 2018). كما يؤدي انخفاض مستويات التحصيل الضريبي والرسوم إلى تفاقم الأوضاع المالية، إذ تواجه البلديات مشكلات عدة، مثل التهرب الضريبي، وانخفاض وعي المواطنين بأهمية دفع الضرائب والرسوم المحلية، فضلًا عن ضعف الأنظمة الإلكترونية التي تتيح مراقبة وتحصيل الإيرادات بفعالية (AJSP, 2019). من هنا، تنبثق حاجة ملحة لدراسة العوامل المؤثرة في تحسين الإيرادات وتقليل النفقات، بهدف وضع حلول علمية وعملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

أهمية الدراسة:

تحقيق الاستدامة المالية

تُظهر هذه الدراسة الآليات المتاحة لتحقيق الاستدامة المالية في البلديات من خلال زيادة كفاءة التحصيل، وتنويع مصادر الدخل، وترشيد النفقات، الأمر الذي يقلّل من المخاطر المالية ويعزز من قدرة البلديات على الوفاء بالتزاماتها.(UNDP, 2020)

رفع جودة الخدمات العامة

يساهم تحسين الإيرادات وتقليل النفقات في توفير موارد إضافية لتطوير الخدمات البلدية الأساسية كالصحة والتعليم والبنية التحتية. ويساعد ذلك في رفع مستوى رضا المواطنين وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارات المحلية (وزارة الإدارة المحلية الأردنية، 2020).

تشجيع التنمية المحلية

تبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز دور تحسين الإيرادات في دعم المشاريع التنموية، إذ تتيح الإيرادات الإضافية تنفيذ مشروعات استثمارية وإيجاد فرص عمل جديدة، وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي.(QJHAS, 2022)

دعم الحوكمة الرشيدة والشفافية

يشكّل التركيز على ترشيد النفقات وتعزيز مسار الإيرادات دافعًا لتطوير الأنظمة المالية والإدارية، واعتماد آليات رقابة داخلية وخارجية تحارب الفساد وتضمن استغلال الموارد بكفاءة (World Bank, 2019).

مواجهة التحديات المالية المستقبلية

تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد صناع القرار والسياسات بأدوات علمية للتعامل مع التحديات المالية الطارئة، وتطوير خطط طويلة الأمد تضمن مرونة البلديات وقدرتها على التكيّف مع التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية.(UN-Habitat, 2021)

مصطلحات الدراسة:

الإيرادات البلدية:(Municipal Revenues)

وتشمل جميع المصادر المالية التي تحصل عليها البلديات لتغطية مصروفاتها، مثل الضرائب والرسوم والغرامات والإيرادات الاستثمارية (وزارة الإدارة المحلية الأردنية، 2020).

النفقات التشغيلية:(Operating Expenses)

تشير إلى التكاليف المستمرة اللازمة لتسيير الأعمال اليومية للبلديات، مثل رواتب الموظفين، وتكاليف الصيانة، وفواتير الخدمات العامة.(AJSP, 2019)

الكفاءة المالية:(Financial Efficiency)

تعبّر عن قدرة البلدية على إدارة مواردها المالية وإنفاقها بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة للخدمات المقدمة، مع التقليل من الهدر.(QJHAS, 2022)

الاستدامة المالية:(Financial Sustainability)

قدرة البلديات على الحفاظ على توازن مالي طويل الأمد بين الإيرادات والنفقات، بما يضمن الاستمرار في تقديم الخدمات دون التعرض لأزمات مالية متكررة.(UN-Habitat, 2021)

الحوكمة المحلية:(Local Governance)

مجموعة العمليات والإجراءات التي تضمن مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، وتضمن الشفافية والمساءلة في إدارة شؤون البلديات، بما في ذلك الجوانب المالية والإدارية (World Bank, 2019).

الترشيد المالي:(Financial Rationalization)

عملية مراجعة الإنفاق وتحديد الأولويات المالية للحد من النفقات غير الضرورية، وتحسين أداء المشروعات والخدمات من خلال إعادة توجيه الموارد بكفاءة.(UNDP, 2020)

التهرّب الضريبي:(Tax Evasion)

كل ممارسة تهدف إلى تجنب دفع الضرائب المستحقة للدولة أو للجهة المحلية المسؤولة (البلدية)، سواء بالتلاعب في البيانات أو الامتناع عن تقديم الإقرارات الضريبية (وزارة الإدارة المحلية الأردنية، 2020).

الاطار النظري:

تلعب البلديات دوراً محورياً في التنمية المحلية من خلال تقديم الخدمات الأساسية التي تشمل البنية التحتية، الصحة، التعليم، النقل، وإدارة النفايات. ومع تزايد التحديات المالية، يصبح من الضروري البحث عن حلول مستدامة لضمان استمرارية هذه الخدمات بكفاءة وفعالية. تُعد مشكلة نقص الإيرادات وارتفاع النفقات من أهم القضايا التي تواجه البلديات الأردنية، مما يجعل من الضروري تطوير استراتيجيات مالية وإدارية تعزز كفاءة الإيرادات وتقلل من النفقات دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.

إن تحقيق التوازن المالي بين الإيرادات والمصروفات يعد هدفًا رئيسيًا للإدارة المحلية، إذ يؤثر بشكل مباشر على قدرة البلديات على تنفيذ المشاريع التنموية والاستجابة للاحتياجات المتزايدة للمجتمع المحلي. تعتمد البلديات الأردنية في الغالب على الإيرادات المحلية من الضرائب والرسوم، إلى جانب الدعم الحكومي والمنح الدولية، إلا أن عدم كفاية هذه المصادر يستدعي تبني نهج متكامل يشمل تحسين التحصيل الضريبي، تنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة الإنفاق العام.

تحسين الإيرادات في البلديات الأردنية

1. تعزيز كفاءة تحصيل الضرائب والرسوم

يُعد التحصيل الفعّال للضرائب والرسوم أحد العوامل الأساسية في تحسين الإيرادات البلدية. تشمل هذه الضرائب الرسوم العقارية، رسوم التراخيص، والرسوم المفروضة على الأنشطة التجارية والمرافق العامة. ومن أهم الأساليب التي يمكن تبنيها لتعزيز كفاءة التحصيل الضريبي:

- **أتمتة نظم التحصيل الضريبي** عبر تطوير منصات إلكترونية متكاملة تسهل على المواطنين دفع الضرائب والرسوم، مما يقلل من التهرب الضريبي ويعزز الامتثال المالي (وزارة الإدارة المحلية الأردنية، 2020).
- **إنشاء قاعدة بيانات موثوقة للممتلكات والمكلفين** لضمان عدالة التوزيع الضريبي وتحصيل الإيرادات بكفاءة.
- **تعزيز الشفافية والرقابة المالية** من خلال نشر البيانات المالية المتعلقة بالإيرادات، مما يزيد من ثقة المواطنين في النظام الضريبي المحلي (البنك الدولي، 2019).

2. تنويع مصادر الإيرادات

يُعتبر تنويع مصادر الإيرادات من الحلول الفعالة لمواجهة العجز المالي وتقليل الاعتماد على التحويلات الحكومية. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- **تأجير واستثمار الأصول البلدية** مثل الأراضي والمباني غير المستغلة لإنشاء مشاريع استثمارية مربحة.

- **فرض رسوم على الخدمات الجديدة** مثل مواقف السيارات، والتراخيص البيئية، والخدمات الإلكترونية.
- **تطوير المشاريع التجارية** مثل الأسواق البلدية والمجمعات التجارية، مما يعزز الدخل الذاتي للبلدية(UN-Habitat ، 2021).

3. تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص

تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) من الأدوات الفعالة التي تساعد البلديات على تمويل المشاريع التنموية دون الحاجة إلى إنفاق مباشر من ميزانيتها. يمكن أن تشمل هذه الشراكات:

- **إدارة المرافق العامة مثل مواقف السيارات والأسواق التجارية.**
- **تطوير مشاريع البنية التحتية** مثل الطرق والجسور والمناطق الصناعية.
- **إدارة النفايات وإعادة التدوير** حيث يمكن تحويل النفايات إلى مصدر دخل من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في فرز النفايات وإعادة تدويرها.

4. الاستفادة من المنح والتمويل الدولي

يمكن للبلديات تأمين مصادر تمويل إضافية عبر:

- **التعاون مع المؤسسات الدولية** مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP ، 2020).
- **طلب منح لدعم المشاريع البيئية والتنموية** في مجالات الطاقة المتجددة، وإعادة التدوير، وتحسين البنية التحتية.

أهداف تحسين الإيرادات

1. **تعزيز الاستقلال المالي** للبلديات وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي.
2. **تحسين مستوى الخدمات العامة** مثل الصرف الصحي، المواصلات، والحدائق العامة.
3. **تشجيع التنمية الاقتصادية** من خلال دعم المشاريع الصغيرة والاستثمار في البنية التحتية.
4. **تعزيز الشفافية والمساءلة المالية** مما يزيد من ثقة المواطنين في الحكومة المحلية.

تقليل النفقات في البلديات الأردنية

1. **استخدام التكنولوجيا في الإدارة المالية**

- **إدخال أنظمة إلكترونية لإدارة الميزانيات** مما يساعد في تتبع المصروفات والتحكم في الإنفاق.
- **استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات** لتحديد فرص التوفير وتقليل الهدر المالي (World Bank، 2019).

2. **تحسين إدارة الموارد البشرية**

- **إعادة هيكلة الوظائف وتقليل العمالة الزائدة** دون التأثير على جودة الخدمات.
- **تقديم برامج تدريبية للموظفين** لزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة التشغيلية.

3. **تعزيز الشفافية والرقابة المالية**

- **تنفيذ أنظمة تدقيق مالي داخلي وخارجي** لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
- **إشراك المجتمع المحلي في الرقابة على الميزانية** مما يقلل من فرص الفساد المالي.

التحديات التي تواجه البلديات في تحسين الإيرادات وتقليل النفقات

1. **مقاومة التغيير** من قبل المواطنين أو الجهات المعنية.

2. **نقص الكفاءات البشرية المؤهلة** لتطبيق التقنيات الحديثة في إدارة المالية العامة.
3. **الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي** مما يقلل من الاستقلالية المالية.
4. **ضعف الأنظمة الإدارية والمالية** التي تعيق تبني الحلول الحديثة.

الحلول المقترحة

1. **تعزيز التحول الرقمي** في إدارة المالية العامة لتحسين كفاءة تحصيل الإيرادات.
2. **تطوير تشريعات داعمة للاستقلال المالي** للبلديات بما يمكنها من اتخاذ قرارات مالية أكثر مرونة.
3. **توسيع نطاق الشراكة مع القطاع الخاص** لزيادة الاستثمارات المحلية.
4. **تحفيز المواطنين على دفع الضرائب** من خلال تحسين الخدمات وتقديم حوافز مالية.

الخاتمة

إن تحقيق الاستدامة المالية للبلديات الأردنية يعتمد على تبني استراتيجيات فعالة لتحسين الإيرادات وتقليل النفقات. يتطلب ذلك نهجًا متكاملًا يشمل تعزيز التحصيل الضريبي، تنويع مصادر الدخل، والاستفادة من التكنولوجيا في إدارة المالية العامة. كما أن تطوير التشريعات، وتعزيز الشفافية، وتحفيز الاستثمارات المحلية تعد عوامل حاسمة لضمان نجاح هذه السياسات. من خلال هذه الإجراءات، يمكن للبلديات تحقيق التنمية المستدامة وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. **أهمية تحقيق الاستدامة المالية :**يظهر البحث أن تحقيق الاستدامة المالية للبلديات يتطلب تبني سياسات مالية وإدارية فعالة تهدف إلى تحسين الإيرادات وترشيد النفقات.

2. **ضرورة تنويع مصادر الدخل** :يبرز البحث أن الاعتماد على الضرائب والرسوم التقليدية وحدها ليس كافيًا، مما يستلزم البحث عن مصادر دخل بديلة مثل الشراكات مع القطاع الخاص والاستثمارات المحلية والدولية.
3. **تطوير أنظمة التحصيل الإلكتروني** :تؤكد النتائج على أن التحول الرقمي في إدارة الإيرادات يسهم في تعزيز الشفافية والحد من التهرب الضريبي، مما يرفع كفاءة التحصيل المالي.
4. **تقليل النفقات من خلال تحسين كفاءة الإنفاق** :أظهر البحث أن اتباع استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد المالية مثل استخدام التكنولوجيا المتقدمة وتحسين إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى خفض النفقات دون التأثير على جودة الخدمات العامة.
5. **مقاومة التغيير والتحديات الإدارية** :تواجه البلديات العديد من العقبات في تنفيذ الإصلاحات المالية، مثل ضعف الكوادر الإدارية، والاعتماد الكبير على التمويل الحكومي، والمقاومة المجتمعية لزيادة الرسوم والضرائب.

التوصيات

1. **تعزيز التحول الرقمي في إدارة المالية العامة** :من خلال تطبيق أنظمة إلكترونية متكاملة لتحصيل الإيرادات، وإدارة الميزانيات، والحد من الإنفاق غير الضروري.
2. **إعادة هيكلة النظام المالي المحلي** :عبر تحسين آليات تحصيل الضرائب والرسوم، وتعزيز آليات التدقيق والمساءلة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
3. **تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص** :من خلال إشراك الشركات الخاصة في تنفيذ المشاريع البلدية، والاستفادة من خبراتها في الإدارة والتمويل.

4. **تحفيز المواطنين على الامتثال الضريبي :**من خلال توعية المجتمع بأهمية دفع الضرائب مقابل تحسين جودة الخدمات، وتقديم حوافز للأفراد والشركات الملتزمين.
5. **وضع تشريعات داعمة للاستقلال المالي للبلديات :**بهدف منحها مزيداً من الصلاحيات في إدارة مواردها المالية واتخاذ القرارات الاستثمارية.
6. **تعزيز الرقابة المالية والشفافية :**من خلال نشر تقارير مالية دورية وإشراك المجتمع في مراقبة الأداء المالي للبلديات.
7. **التركيز على تنمية الموارد البشرية :**عبر تدريب العاملين في البلديات على أحدث الأساليب في الإدارة المالية والرقابة.

المصادر و المراجع:

1. **وزارة الإدارة المحلية الأردنية** .(2020). *التقارير السنوية والبيانات المالية للبلديات*. تم استرجاعه من: https://mola.gov.jo
2. **البنك الدولي** .(2019). **WorldBankWorld BankWorldBank.** *المالية البلدية واستراتيجيات الحوكمة المحلية MunicipalFinanceandLocalGovernanceStrategiesMunicipal Finance and Local Governance StrategiesMunicipalFinanceandLocalGovernanceStrategies*. تم استرجاعه من: https://documents1.worldbank.org

3. **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** .(2020) .UNDPUNDPUNDP *الحوكمة المحلية واللامركزية في الأردن* LocalGovernanceandDecentralizationinJordanLocal Governance and Decentralization in JordanLocalGovernanceandDecentralizationinJordan. تم استرجاعه من: http://undp.org

4. **صندوق تنمية المدن والقرى** .(2018) .CVDBCVDBCVDB *دراسات ومشاريع تطويرية في مجال تمويل البلديات* .عمّان، الأردن.

5. **المجلة العربية للعلوم السياسية** .(2019) .AJSPAJSPAJSP دور الإنفاق العام في التنمية المحلية: دراسة تطبيقية .*المجلة العربية للعلوم السياسية* .تم استرجاعه من: http://ajsp.net

6. **مجلة** .(2022) .QJHAS *تحسين الأداء المالي للبلدية: دراسة نظرية في الأردن* .تم استرجاعه من: http://qjhas.com

7. **برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية** .UN–HabitatUN–HabitatUN–Habitat (2021). *تقرير التقييم الحضري في الأردن: الاقتصاد الوطني في الأردن* JordanUrbanAssessmentReportJordan Urban Assessment ReportJordanUrbanAssessmentReport. تم استرجاعه من: http://inhabitant.org

8. مجلة الصحة والتغذية HealthandNutritionJournalHealth and Nutrition JournalHealthandNutritionJournal. (2020). أثر الإدارة المالية على جودة الخدمات الصحية. تم استرجاعه من: http://hnjournal.com