

أنشطة تطوير الادارة المالية في البلديات

اسراء فايز احمد الزعبي

الملخص

تشير الإدارة المالية في البلديات إلى تخطيط الأنشطة المالية وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها، بما في ذلك حيازة الأموال واستخدامها، من أجل تحقيق الأهداف المالية للبلدية. هناك مجموعة متنوعة من الأنشطة التنموية التي قد تقوم بها البلديات لتحسين إدارتها المالية. تتضمن بعض الأمثلة: تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية؛ قد يتضمن ذلك تطوير خطة مالية طويلة الأجل تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للبلدية، بالإضافة إلى إنشاء ميزانيات سنوية تحدد الإيرادات والنفقات المتوقعة. وضع ضوابط داخلية؛ قد يشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات لضمان تسجيل المعاملات المالية بدقة واستخدام الموارد المالية بفعالية وكفاءة.

كما أن تعزيز التقارير المالية؛ قد يشمل ذلك تحسين جودة التقارير المالية وحسن توقيتها، بالإضافة إلى زيادة الشفافية والمساءلة من خلال جعل المعلومات المالية متاحة بسهولة أكبر لأصحاب المصلحة. تعزيز أنظمة وتكنولوجيا الإدارة المالية؛ قد يشمل ذلك الاستثمار في برامج جديدة أو ترقية الأنظمة الحالية لتحسين كفاءة وفعالية عمليات الإدارة المالية. توفير فرص التدريب والتطوير لموظفي الإدارة المالية؛ قد يشمل ذلك توفير فرص التطوير المهني، مثل ورش العمل أو الدورات التدريبية، لتحسين مهارات ومعارف موظفي الإدارة المالية.

الكلمات المفتاحية: الأنشطة المالية، الإدارة المالية، البلديات.

Financial management development activities in the municipalities

Israa Fayez Ahmed Al-Zoubi

Abstract

Financial management in municipalities refers to the planning, organizing, directing, and controlling of financial activities, including the acquisition and use of funds, in order to achieve the financial objectives of the municipality. There are a variety of development activities that municipalities may undertake to improve their financial management. Some examples include: Implementing financial planning and budgeting processes: This may involve developing a long-term financial plan that aligns with the municipality's strategic goals, as well as creating annual budgets that outline projected revenues and expenditures. Establishing internal controls: This may involve creating policies and procedures to ensure that financial transactions are accurately recorded and that financial resources are used effectively and efficiently. Strengthening financial reporting: This may involve improving the quality and timeliness of financial reports, as well as increasing transparency and accountability by making financial information more readily available to stakeholders. Enhancing financial management systems and technology: This may involve investing in new software or upgrading existing systems to improve the efficiency and effectiveness of financial management processes. Providing training and development opportunities for financial management staff: This may involve offering professional development opportunities, such as workshops or courses, to improve the skills and knowledge of financial management staff.

Keywords: Financial Activities, Financial Management, Municipalities.

المقدمة :

تهدف أنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات إلى دراسة الجهود والمبادرات التي تتخذها البلديات لتحسين ممارساتها في الإدارة المالية. وتلعب الحكومات المحلية دوراً حاسماً في توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات وهي مسؤولة عن إدارة الموارد المالية التي تمكنها من القيام بذلك إن ضمان الاستخدام الفعال والفعال لهذه الموارد أمر حيوي لنجاح البلديات ورفاهية سكانها، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الطرق المختلفة التي تتعامل بها البلديات مع تحديات الإدارة المالية وتطوير قدراتها في هذا المجال. كما سيحدد أفضل الممارسات ومجالات التحسين في أنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات.

هناك العديد من الطرق المختلفة التي يمكن للبلديات أن تعمل بها لتحسين ممارسات الإدارة المالية. قد تتضمن بعض الأساليب المحتملة ما يلي:

التدريب والتطوير المهني للموظفين: يمكن أن يساعد توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم في مجال الإدارة المالية. يمكن أن يشمل ذلك دورات في إعداد الميزانية والمحاسبة وإعداد التقارير المالية.

تنفيذ برامج الإدارة المالية: يمكن أن يساعد استخدام برامج الإدارة المالية في أتمتة العديد من العمليات المالية وتسهيل تتبع وإدارة الشؤون المالية. يمكن أن يكون هذا مفيداً بشكل خاص للبلديات الأصغر ذات الموارد المحدودة من الموظفين.

وضع سياسات وإجراءات مالية: يمكن أن يساعد وضع سياسات وإجراءات واضحة للإدارة المالية في ضمان أن الممارسات المالية متسقة وشفافة. يمكن أن يشمل ذلك سياسات الميزانية والمشتريات والنفقات.

التعامل مع خبراء خارجيين: قد تجد البلديات أنه من المفيد التعامل مع خبراء خارجيين، مثل المستشارين الماليين أو المراجعين، لتقديم المشورة والتوجيه بشأن ممارسات الإدارة المالية.

التعاون مع البلديات الأخرى: يمكن أن يكون تبادل أفضل الممارسات والتعاون مع البلديات الأخرى طريقة قيمة للحكومات المحلية للتعلم من بعضها البعض وتحسين

ممارسات الإدارة المالية. في نهاية المطاف، ستعتمد الأساليب المحددة التي تتبعها البلدية لتحسين ممارسات الإدارة المالية على احتياجاتها ومواردها المحددة.

مشكلة الدراسة :

المشكلة التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها هي الافتقار إلى ممارسات الإدارة المالية الفعالة في العديد من البلديات. على الرغم من الدور الحاسم الذي تلعبه الإدارة المالية في نجاح البلدية، فإن العديد من الحكومات المحلية تكافح من أجل إعداد الميزانية، وإعداد التقارير المالية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المالية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الإدارة المالية وانعدام الشفافية، الأمر الذي قد يكون له عواقب وخيمة على البلدية. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أكثر أنشطة تطوير الإدارة المالية فاعلية التي يمكن تنفيذها في البلديات من أجل تحسين ممارسات الإدارة المالية ونتائجها.

الإطار النظري :

مفهوم الادارة المالية وتطورها وأهدافها ووظائفها والإدارات والعلوم المرتبطة بها

أولاً: مفهوم الإدارة المالية

قبل ان نبدأ بتعريف الإدارة المالية لابد من تعريف الادارة والتي تتمثل بأنها نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين . فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف الى الربح سميت ادارة الاعمال (Business Management)، وإذا كانت متعلقة بسياسات الدولة سميت الإدارة العامة (Administration Management) ، وان كانت متعلقة بتدبير الاموال واستخداماتها سميت الادارة المالية (Financial Management)، إذن فالإدارة المالية هي تلك الوظيفة المالية من وظائف المنشأة التي تهتم بتنظيم حركة الاموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المحدد . حتى لا يتعرض المشروع الى عسر مالي أي عدم القدرة على الايفاء بالالتزامات المستحقة.

كما عرفها Dougall Guthman على أنها الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الاموال ورقابتها وادارتها في المنظمة. وعرف Johnson الإدارة المالية على أنها تلك الادارة التي تلعب دورا مهما في التخطيط المالي وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار بقاء المنظمة. أما Weston & Brigham فقد صورا الإدارة المالية على أنها الإدارة التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية من وظائف المدير المالي هي التخطيط والرقابة وإدارة رأس المال فضلا عن معالجة المشاكل المالية المنفردة. ويرى Van Horne ان الادارة المالية هي تلك الإدارة المسئولة عن اتخاذ القرارات الاساسية والمتمثلة في قرار الاستثمار وقرار التمويل وقرار التوزيع.

ومن خلال استعراض المفاهيم المختلفة يتضح لنا ان الادارة المالية لا تقوم فقد في وظيفة التمويل ولكنها اشتملت ايضا على الاستثمار سؤاء كان هذا الاستثمار في اصول ثابتة او اصول متداولة كما اشتملت ايضا على هيكل التمويل على المستوى الاجمالي او على المستوى التفصيلي .

وخالصة القول ان الادارة المالية أصبحت تعنى في الوقت الحاضر بدراسة

واتخاذ العديد من القرارات المالية المتمثلة في:-

- قرارات الاستثمار طويل الاجل.
- قرارات هيكل التمويل وتكلفة الاموال
- قرارات التمويل الطويل الاجل والقصير الاجل
- ادارة راس المال العامل.

ثانيا : مراحل تطور الادارة المالية

1- ظهرت بدايات الادارة المالية في بداية القرن العشرين تمثلت في عمليات الاندماج وانشاء المؤسسات الجديدة وإجراءات توفير الاموال اللازمة للمشروعات حيث كان محور اهتمام المفكرين.

2- في العشرينات اصبح الاهتمام مركزا على طرق وإجراءات تدبير الموارد المالية للتمويل والاستثمارات .

3- وفي الفترة 1929-1933 فترة الكساد العظيم في العالم اصبحت إجراءات الافلاس وادارة السيولة وحل المشكلات المالية اهم الموضوعات للإدارة المالية اذ صاحب هذه

الفترة زيادة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي وصدرت التشريعات التي تدعو الى نشر البيانات وتقييم الاداء.

4- وفي الاربعينات والخمسينات تركز الاهتمام في معالجة اثار الكساد العظيم اذ اصبحت معالجة مشاكل الافلاس والاندماج واعادة التنظيم وتوفير الاموال للتوسع موضوعات ذات اهمية خاصة.

5- وفي نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري يتمثل بالاعتماد على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط ومعالجة مشاكل الادارة من وجهة نظر داخلية.

6- وشهدت السبعينات اهتماما كبيرا بدراسة تكلفة الاموال نتيجة للاعمال التي قام بها مدكلياني وملر كما شهدت اهتماما للاستثمار في الاصول المالية وغير المالية بفضل نظرية المحفظة التي وضع اساسها هاري ماركوترز وذلك في بداية الخمسينات

7- وفي منتصف الستينات ظهر نموذج تسعير الاصول الرأسمالية (CAPM) Asset Pricing Model الذي ساهم فيه كل من شارب وفاما ومورس.

8- وفي السبعينات استمر الاهتمام بالاستثمار وتعرض نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس حملته نظرية التسعير بالمراجعة (APT) لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس حملته نظرية التسعير بالمراجعة (APT) ((Arbitrage Pricing Toery التي قدمها استيفن رس كما ظهرت في السبعينات نموذج تقييم الاصول المالية هو نموذج الاختيار Option Pricing Model الذي قدمه فيشر وشولز.

9- وقد تميزت فترة السبعينات حتى وقتنا الحاضر بالتوسع في استخدام الحاسوب في المجال المالي الامر الذي ادى الى حدوث تغيرات جوهرية في النواحي التنظيمية والادارية ونماذج اتخاذ القرارات مما ادى في النهاية الى فتح آفاق واسعة في مجالات تحليل المشاكل المالية واتخاذ القرارات .

ثالثا: خصائص الوظيفة المالية

على الرغم من انه لا يمكن وصف الوظيفة المالية بانها اهم الدعامات الاسياسية

للمنظمة لا انه تمتاز من غيرها من الدعامات بما يلي:

1. انها تتغلغل في جميع اوجه نشاط المنظمة فلا يمكن ان تصور اي نشاط تقوم به اي ادارة بمعزل عن النواحي المالية.
 2. ان القرارات المالية قرارات ملزمة للمنظمة في اغلب الحالات لذا تتطلب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.
 3. ان بعض القرارات المالية قرارات مصيرية فعندما تقرر المنظمة الحصول على قرض طويل الاجل ورهن موجوداتها لتغطية هذا القرض فانها ان لم تستطيع سداه فان وجودها قد يتعرض للانهاء.
 4. ان نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا بل تستغرق زمنا اطو مما يؤدي الى صعوبة اصلاح الخطا.
- رابعا: واجبات الادارة المالية
- 1- العمل على ترشيد القرارات الاستثمارية من خلال الدراسة والمفاضلة بين الاستثمارات المختلفة
 - 2- العمل على تدبير الموال اللازمة للمنظمة من مصادر التمويل المختلفة باجراء عمليات المفاضلة بينها.
 - 3- القيام بعمليات التخطيط النقدي بما يضمن تحقيق الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
 - 4- ادارة راس المال العامل بما يضمن الاستمرار لعمليات المشروع التشغيلية.
 - 5- القيام بعمليات المتابعة والمراقبة المالية للمشروع من خلال عمليات التحليل المستمر للأداء.
 - 6- اعداد القوائم المالية التي توضح الموقف المالي للمشروع
- خامسا: وظائف الادارة المالية
- 1- التخطيط المالي وهو النشاط الذي يهتم بكيفية تقدير وتخطيط الاحتياجات المالية المستقبلية وتخطيط التدفقات النقدية وتتضمن ما يلي

- تحديد الاهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل الأمد
 - رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الافراد في أشتون المالية
 - وضع الاجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية
 - التنبؤ المالي الزمني
 - ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة
 - 2- التمويل وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتدبير الاموال الازمة لتسيير العمليات المنظمة من افضل مصدر تمويلي.
 - 3- التنظيم المالي وهو النشاط الذي يهتم بإدارة المشروع واصوله واستثماره بأعلى عائد
 - 4- التحليل المالي وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتحليل العمليات المالية
 - 5- الرقابة المالية وهو ذلك النشاط الذي يهتم بمتابعة العمليات المالية للتأكد من سير الامور طبقا للخطة الموضوعية وتتم عملية المراقبة من خلال المهام الآتية
 - تحديد المقاييس والمعايير الموضوعية للمقارنة.
 - مقارنة الاداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية
 - تحديد الانحرافات والمسئولية عنها.
 - تصحيح الانحرافات ومدى متابعة فاعلية ذلك.
- سادسا : اهداف الادارة المالية

أ- هدف تعظيم الارباح Profit Maximization

ان هدف تعظيم الارباح يركز على الاستخدام الامثل والكفوء للموارد الراسمالية (المواد الاولية والخام , الموجودات , التكنولوجيا , الطاقة , المعلومات) فضلا عن الاسباب الآتية :

- 1- تعدد الارباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها الشركة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي ومن هذه المخاطر المخاطر الائتمانية ومخاطر الاستثمار ومخاطر انخفاض الاسعار . والمخاطر السوقية التي تنشأ من عوامل لا تستطيع المنشأة السيطرة عليها

2- ان الارباح ضرورية للحصول على راس المال الازم من خلال اعتبار الارباح احدى مصادر التمويل الداخلي وان تحقيق المنشأة للارباح يشجع اصحاب رؤوس الموال بالاكنتاب بالإصدارات الجديدة من الاسهم . وان تحقيق المنشأة للارباح وتوزيع جزء منها على حملة الاسهم يزيد من ثقتهم بالشركة

3- تقيس الارباح الجهود التي بذلت في تحقيقها بما ان تحقيق الارباح دليل على فعالية ادارة المنشأة في اتخاذ القرارات.

ب- هدف تعظيم ثروة المالكين Shareholders Wealth Maximization

بالرغم من قناعة عدد من رجال الاعمال واصحاب رؤوس الموال بهدف تعظيم الارباح لا انه تعرض لعدد من الانتقادات بسبب ما يكتنف هذا الهدف من غموض وتجاهله للعديد من المتغيرات المهمة ومن اسباب هذا التحول الى هدف تعظيم ثروة المالكين ما يلي

1- التوقيت الزمني للأرباح ان هدف تعظيم الارباح يتجاهل التوقيت الزمني للتدفقات النقدية وفق مبدأ القيمة الزمنية للنقود ومضمونه ان قيمة مبلغ معين من النقود يعتمد على توقيت الحصول عليه .

2- المخاطر التي ترافق التدفقات النقدية من المعلوم ان بعض الاستثمارات اكثر خطورة من غيرها فعند السعي لتحقيق هدف تعظيم الارباح قد يتم الاستثمار في نشاطات على درجة عالية من الخطورة بينما يخذ هدف تعظيم ثروة المساهمين هذه الامور بنظر الاعتبار.

3- ان هدف تعظيم الارباح قد يضر بالمنشأة بالمد الطويل ذلك ان المدير المالي قد يزيد من الارباح الحالية عن طريق تقليص تكاليف التدريب او تخفيض نفقات البحث والتطوير وقد يلجا الى تقليص نفقات الاعلان والترويج وليس خافيا ما لاهمية هذه النفقات على استمرار الوضع التنافسي للمنشأة بالمدى الطويل والحفاظة على الحصة السوقية

4- خدمة المجتمع : يركز هدف تعظيم ثروة المساهمين على خدمة المساهمين وعلى خدمة المجتمع وتحمل الشركة المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة.

ح- المحافظة على سيولته مناسبه للمنظمة

يقصد بالسيولة القدرة على توفير الاموال وقت الحاجة اليها بنسبة معقولة او بتحويل بعض الاصول على نقد جاهز دون تحمل خسائر بهدف مواجهة الالتزامات المالية المطلوبة عند استحقاقها. وان هدف السيولة يقترن بهدف اخر هو الربحية حيث يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية توفير سيولة كافية وملائمة للمشروع ولكن هناك تعارض بين السيولة والربحية لذلك على الادارة المالية تحقيق نوع من التوازن بين السيولة والربحية فالانتباه الى الربحية العالية قد يقضي على السيولة مما يربك المشروع في سداد التزاماته كما ان الاحتفاظ بسيولة عالية يقلل من القدرة على اغتنام الفرص الاستثمارية وزيادة الارباح .

سابعاً: علاقة الادارة المالية بالإدارات الاخرى

ان وظيفة التمويل لا تتوقف عند توفير التمويل اللازم عند انشاء الشركة بل هي وظيفة مستمرة ومتكاملة مع وظائف الشركة الاخرى ان الادبيات الادارية المعاصرة تشير الى ان منشآت الاعمال تؤدي عددا من الوظائف منها وظيفة الانتاج Production لإنتاج السلع والخدمات وتحمل في ذلك تكاليف متنوعة . كما تؤدي الشركات ومنشآت الاعمال ووظيفة التسويق Marketing من اجل التنبؤ بالمبيعات وترويج المنتجات وتوزيعها وبما ان الشركات تتحمل العديد من التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتسويق قبل ان تستلم العوائد من الانتاج وبيع تلك المنتجات فانها تحتاج الى التمويل الملائم وبشكل مستمر . ان كمية التمويل والفترة التي يجب توفير التمويل فيها تعتمد على المعلومات التي ترد اليها وتستقبلها من وظيفتي الانتاج والتسويق مثل عدد مكائن الانتاج المطلوبة فضلا عن المواد الاولية التي يجب شراؤها في المستقبل القريب , اما بالنسبة للتسويق فان من اهم مجالات الانفاق في هذه الوظيفة هو الانفاق على الحملة الترويجية والاعلان وتطوير منتجات جديدة.

وفي مجال التكامل والتعاون بين الوظائف المختلفة للشركة , قامت الشركات بالوقت الحاضر بالاعتماد وبشكل متزايد على نظم وشبكات المعلومات Information

Systems للتأكد من تدفق المعلومات بين وظيفة التمويل والوظائف الادارية الاخرى فعلى سبيل المثال تؤدي الشركات الوظيفة المحاسبية التي تعتمد على المعلومات في اعداد القوائم المالية في فترات زمنية منتظمة (ربع سنوي مثلا) واعداد السجلات الضرورية لأغراض الضريبة . فضلا عن تزويد المدراء بالتقارير المحاسبية لاتخاذ القرارات. وتستفيد وظيفة التمويل من تلك القوائم المالية من اجل تقييم اداء الشركة في الماضي والاعتماد عليها في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار بحيث تكون متوافقة ومنسجمة مع خطط واهداف الشركة.

ومن النقاط المهمة التي يجب توضيحها هو عمق وحجم التفاعل والتكامل بين الادارة المالية اثناء اداء مهامها ومسؤولياتها مع الادارات والوظائف الاخرى في المنشأة لفرض تحقيق الفاعلية Effectiveness والكفاءة . Efficiency حيث لا يوجد قرار في المنشأة إلا وله اثار ونتائج مالية فقرارات الشراء والانتاج والتسويق وشئون الافراد وكذلك البحث والتطوير جميعا تتضمن الحاجة الى توفير مصادر اموال وانفاقها. لذلك تعد الادارة المالية نظام فرعي من النظام الاكبر المتمثل بالمنشأة . تؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها الادارات الاخرى.

ثامنا : علاقة الادارة المالية بالعلوم الاخرى

1. المحاسبة والادارة المالية : ان المحاسبة تهتم اساسا بعملية جمع البيانات في حين تهتم الادارة المالية بتحليل هذه البيانات بغرض اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من ازدياد اهمية المحاسبة في الآونة الاخيرة كوسيلة لتزويد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة فان رجال الادارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة للتحليل والتخطيط والرقابة.

2. الاساليب الكمية والعلوم السلوكية والاجتماعية : تتعامل الادارة المالية مع البيانات والافراد وتوفر عملية تحليل البيانات للمدير المالي فرصة استخدام الاساليب الكمية الحديثة مثل البرمجة الخطية العددية والديناميكية والمحاكاة ونظرية المباريات وهذا يستدعي من دارس الادارة المالية ان يلم بهذه الاساليب .

ومن ناحية أخرى - حيث ان تشغيل المشروع يتضمن التفاعل بين الاصول المادية والمعلومات والافراد. فان تفهم العلوم السلوكية اصبح ضرورة لرجال الادارة المالية، فلا شك ان ادارة المشروع تتطلب علاقات سلطة بين الافراد والجماعات وهي ما تتضمنه العلوم السياسية. وكذلك يلعب علم الاجتماع دورا اساسيا في تفهم سلوك الافراد داخل الجماعات. واخيرا علم النفس ضرورا في التعامل مع الشخصية والمكونات العاطفية للمديرين والمؤوسين.

3. الاقتصاد والادارة المالية: ان اكثر الجوانب ضرورة واهمية من وجهة نظر رجال الادارة المالية هو المناخ الاقتصادي ويعرف الاقتصاد عادة انه استخدام الموارد المحدودة لمقابلة اهداف المجتمع. واذا نظرنا الى القرارات التي تتخذ داخا المشروع - سواء كانت قرارات انتاجية ام تسويقية ام مالية - فاننا نجد انها تهدف الى تحقيق نفس الشئ(الاستخدام الامثل للموارد) وعلى هذا الاساس فانه يمكن اعتبار الادارة المالية جانب من جوانب النظرية الاقتصادية للمشروع.

4. الادارة المالية والحاسوب: كان اول استخدام للحاسوب في الشركات وفي الحقل المالي وخاصة المحاسبة في مجال احتساب الرواتب واصدار فواتير وادخال واخراج البضاعة من والى المخزون وجاء الحاسوب لانجاز هذه الاعمال الروتينية بسرعة ودقة. فالحاسوب يعطي المعلومات المطلوبة بسرعة عن المخزون السلعي ويستخدم الحاسوب في التخطيط والرقابة.

الهيكل التنظيمي للدوائر المالية في البلديات

- الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين جميع العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المنشودة.
- عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها ، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.

– الهيكل التنظيمي أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول

إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات محددة

خطوات عملية إعداد الهيكل التنظيمي

- تحديد الأنشطة لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- تفويض رئيس كل مجموعة بالسلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.
- ربط الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة.
- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
- إعداد التوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية

عناصر الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأعمال المراد أدائها بغرض تحقيق أهداف وخطط المنظمة.
- تحديد التقسيمات الإدارية الإدارات والأقسام والشعب اللازمة.
- تقسيم العمل وتوزيعه على الإدارات والأقسام والشعب.
- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الأعمال المختلفة.
- توفير أدوات تنظيمية أجهزة وأدوات تسهل عملية التنظيم.

أهداف الهيكل التنظيمي:

- إنجاز الأهداف المرجوة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية.
- إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات.

– الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع

المعلومات والإحصاءات

- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب أو عقاب.
- تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

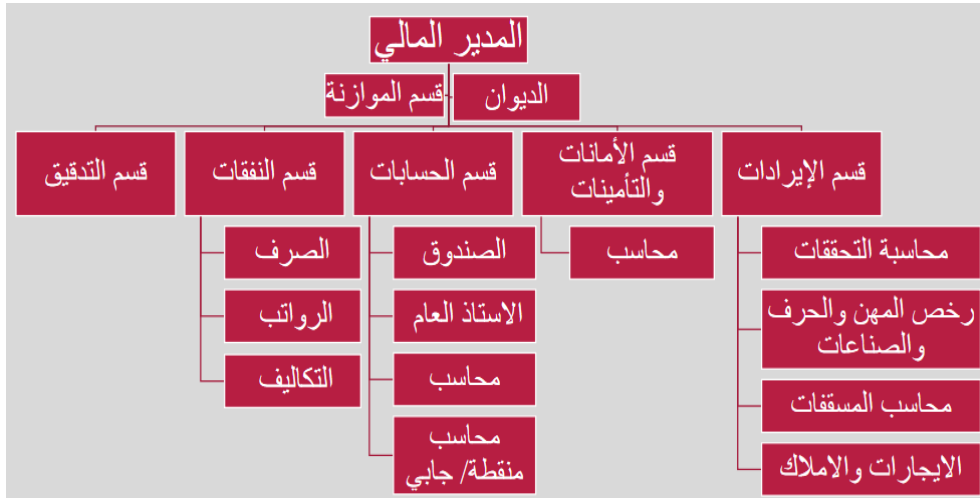
أساسيات الهيكل التنظيمي :

- تقسيم العمل
- العلاقات الإشرافية
- قنوات الاتصال
- الوحدات الرئيسية
- مستويات الإدارة

الهيكل التنظيمي للدائرة المالية:



الشكل (1) الهيكل التنظيمي للدائرة المالية



الشكل (2) الهيكل التنظيمي للدائرة المالية

تعريف الوصف الوظيفي:

هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، أو الواجبات، أو الاختصاصات، أو المسؤوليات، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

عناصر الوصف الوظيفي:

- تعريف بالوظيفة: ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له أي موقعها في الهيكل التنظيمي، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.
- ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.
- المسؤوليات والواجبات: وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة أو شاغلها وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك

المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.

▪ ظروف وبيئة العمل؛ وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

▪ مواصفات شاغل الوظيفة؛ وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات، واجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية.

أهمية توصيف الوظائف:

تستمد أهمية توصيف الوظيفة من استخداماتها المختلفة، وهي كما يلي:

- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.
- يتم اختيار الموظفين بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- يتم تحديد أجر الوظيفة بناءً على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة فيوصف الوظيفة.
- تتم الترقية للوظيفة بناءً على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

الوصف الوظيفي للدائرة المالية - البلدية :

▪ المسمى الوظيفي :

- مدير مالي بلدية - فئة أولى-

▪ مسؤول تجاه :

- المدير التنفيذي / رئيس البلدية

- مسمى الوحدة الادارية:
- الدائرة المالية
- مسؤولية الاشراف:
- موظفي أقسام الدائرة المالية.
- الاختصاص العام للوظيفة:
- تقديم جميع الخدمات المتعلقة بالشئون المالية بما في ذلك الخدمات المالية لمختلف الوحدات والاقسام التنظيمية التابعة للبلدية ، وذلك بما يساعد علي أداء مهامها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- تنفيذ وتطبيق السياسة المالية للبلدية بإنجاز جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمواطنين أو الدوائر الحكومية أو المؤسسات الخاصة وتفعيل عملية تحصيل حقوق البلدية وتسديد التزاماتها.
- المهام والمسؤوليات المتعلقة بالدائرة المالية:
- التحقق من أن المعاملات المالية على اختلاف أنواعها في البلدية متبعة في حساباتها بطريقة موافقة لأحكام هذا النظام.
- مراقبة استيفاء أموال البلدية والعمل على تأمين تحصيلها في أوقاتها.
- أن يشرف على إدخال ما يدفع للبلدية أو يقيد لحسابها أو ما تنفقه من أموال على اختلاف أنواعها إيرادا أو مصروفات وقيدها في فصول الموازنة وموادها.
- التحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أموال البلدية على اختلاف أنواعها وعلى التأمينات وخواتم الأوزان والمقاييس، والمكاييل، وقسائم الوصولات، والرخص.
- الإشراف على من يناط به استلام أموال البلدية وإنفاقها من موظفي البلدية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع تلاعب أو إهمال أو تقصير من خلال المراجعة والتدقيق الكافيين لذلك.

- اتخاذ كافة التدابير اللازمة لمراقبة عدم صرف أي مبلغ لم يرخص به في المستند صراحة.
- إعلام الرئيس خطيا عن أي تجاوز في الإنفاق أو أي نقص يقع بسبب نفاذ المخصصات.
- إعداد خطة العمل السنوية للبلدية للسنة المالية التالية وإعداد مشروع الموازنة السنوية وتقديمها إلى الرئيس قبل نهاية شهر أيلول الذي يسبق السنة المالية للموازنة.
- إعداد خطة عمل وموازنة تأشيريه للبلدية للسنتين الماليتين التاليتين لسنة مشروع الموازنة السنوية وتقديمها إلى الرئيس.
- إعداد التقرير السنوي والميزانية العمومية والحساب الختامي ورفعها إلى الرئيس قبل نهاية شهر آذار الذي يلي السنة المالية المنتهية.
- تقديم التقارير المالية الدورية وغير الدورية المتعلقة بالإيرادات والنفقات الفعلية والالتزامات غير المسددة وحسابات البنوك والإحصائيات خلال المدة التي يحددها المجلس البلدي على أن تكون معززة بالملاحظات والتوصيات اللازمة.
- نتائج الاداء المطلوب تحقيقها:
- يمارس الرئيس مهام المدير في حال عدم تعيين المدير أو في حال غيابه لأي سبب كان.
- حسب النظام المالي للبلديات رقم 142 لسنة 2016
- تقديم الميزانية التقديرية للمدير التنفيذي / لرئيس البلدية في الموعد المحدد.
- تقديم الميزانية الفعلية التقديرية للمدير التنفيذي / لرئيس البلدية في الموعد المحدد.
- عدد التقارير المالية المرفوعة لإدارة البلدية والمجلس البلدي.
- نسبة الإنجازات والأهداف المتحققة مقارنة بالإستراتيجيات والأهداف والخطط الموضوعية.
- فعالية وكفاءة الأنشطة المختلفة للبلدية / الأداء الكلي للدائرة.

- المصاريف الفعلية للدائرة مقارنة بالمتوقعة والمخطط لها في ميزانية/موازنة البلدية السنوية.
- فعالية وكفاءة الأنظمة المالية والمحاسبية ومؤشرات الأداء المالي المطبقة.
- كفاءة الإدارة المالية والأداء المالي للبلدية.
- الإيرادات والعوائد المتحققة للبلدية.
- السيولة النقدية للبلدية.
- القدرة على الوفاء بالتزامات البلدية المالية.
- إجمالي حسابات المدينين وفعالية التحصيل.
- شروط شغل الوظيفة:
- المؤهل العلمي: شهادة جامعية في حقل الدراسات المالية او تخصص ذو علاقة مع خبرة عملية مناسبة. كما يتطلب هذا المنصب دورات تدريبية متقدمة في المجالات المالية والادارية والمراجعة وأي مجال ذو علاقة بالعمل
- سنوات الخبرة: عشر سنوات في مجالات الشؤون المالية، يكون قد امضى منها خمس سنوات في وظيفة إشرافية.
- المهارات والقدرات والمعارف الاساسية:
- مهارة وضع الخطط السنوية المتعلقة بالشؤون المالية للبلدية.
- وضع السياسات المتعلقة بالمجالات الادارية والمالية للبلدية، والقدرة على إعداد التوجهات المستقبلية لها.
- مهارة التعامل مع الأرقام والعمليات الحسابية.
- مهارة شرح خطوات إعداد الأدلة المتعلقة بالنظام المالي وكافة الأدلة الأخرى ذات العلاقة في البلدية.
- تحديد الأهداف والأولويات المتعلقة بالشؤون المالية للبلدية.
- مهارة التحليل والاستنتاج والتعامل مع العمليات الحسابية المختلفة.

- معرفة تامة بالتشريعات المتعلقة بالعمل البلدي وباللامركزية.
- مهارات إعداد التقارير المالية.
- مهارات العمل ضمن فريق والتعامل مع الآخرين.
- الموافقة من قبل :المدير التنفيذي للبلدية:
- النفقات المالية في البلديات:

وفقا للمادة 13 من النظام المالي للبلديات لسنة (2016) والمعمول به من تاريخ

2016/10/19.

أ- لا يجوز عقد أي نفقة لم ترصد لها مخصصات في الموازنة ولا يجوز استعمال المخصصات لغير الغاية التي اعتمدت من أجلها كما لا يجوز الالتزام بأي مبلغ يزيد على المخصصات الواردة في الموازنة.

ب- لا تقيد النفقة أو تصرف إلا إذا توافرت الشروط التالية- :

1 - المستندات التي تعزز قيد النفقة و صرفها.

2 - صحة حساب النفقة.

3 - موافقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.

4 - إجازتها من وحدة الرقابة الداخلية في الدائرة.

ج- لا يجوز صرف أي نفقة إلا بتوافر براءة تشكيلات وبراءة زيادة رواتب أو بعد أداء

الخدمة أو إنجاز المهمة أو توريد السلعة وتقديم الوثائق التي تعزز صرف النفقة

ويستثنى من ذلك الحالات التالية- :

1- النفقة المنصوص عليها في أي تشريع معمول به.

2- الدفعة المقرر صرفها مقدماً وفقاً لاي عقد أو اتفاقية.

3- السلف المقرر صرفها لأغراض طارئة أو لأي مهام أو مشاريع رسمية.

4- رسوم التدريب وبدلات الاشتراك بالدوريات والمجلات والمساهمات في

المنظمات والاتحادات المحلية والإقليمية والدولية والتأمينات المستردة.

5- أي حال أخرى يوافق عليها الوزير.

د- لا يجوز تجاوز المخصصات الواردة في الموازنة المتعلقة بالمستخدمين غير التابعين لأحكام براءات التشكيلات ولا يجوز لموظف المراقبة المالية اجازة صرفها لاحقاً. كما أشارت المادة 12 من النظام المالي للبلديات لسنة (2016) والمعمول به من تاريخ 2016/10/19. يجب ان لا تتجاوز النفقات لأي مادة ما خصص لها في الموازنة المصادق عليها.

التوصيات:

فيما يلي بعض التوصيات لأنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات:

- تقديم فرص التدريب والتطوير المهني لموظفي الإدارة المالية. يمكن أن يشمل ذلك دورات في إعداد التقارير المالية والميزانية وإدارة الديون.
- إقامة شراكات مع الجامعات المحلية أو كليات الأعمال لتقديم تدريب على الإدارة المالية لموظفي البلدية.
- تطوير برنامج إرشادي لموظفي الإدارة المالية، وإقران الموظفين ذوي الخبرة بالموظفين الجدد لتقديم التوجيه والدعم.
- استضافة ورش عمل وندوات حول الاتجاهات الحالية وأفضل الممارسات في الإدارة المالية.
- تطبيق نظام تقييم الأداء المستمر وتخطيط التطوير المهني لموظفي الإدارة المالية.
- ضع في اعتبارك تقديم حوافز للموظفين الذين أكملوا التدريب على الإدارة المالية أو برامج الشهادات.
- إنشاء لجنة أو فريق عمل يركز على تطوير الإدارة المالية، بهدف تحديد مجالات التحسين ووضع خطط عمل لتلبية تلك الاحتياجات.

