

العنوان:	أثر استخدام المبادئ العلمية في إعداد الموازنات التخطيطية : دراسة ميدانية
المصدر:	دراسات
الناشر:	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
المؤلف الرئيسي:	رشوان، عبدالرحمن محمد سليمان
المجلد/العدد:	ع51
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الشهر:	فيفري
الصفحات:	190 - 214
رقم MD:	786525
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch, IslamicInfo, HumanIndex, AraBase
مواضيع:	غزة - فلسطين، المحاسبة الإدارية، الموازنات التخطيطية، محاسبة التكاليف
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/786525">http://search.mandumah.com/Record/786525</a>

## أثر استخدام المبادئ العلمية في إعداد الموازنات التخطيطية- دراسة ميدانية

د. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان

الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - غزة

ملخص: هدفت الدراسة بشكل عام إلى بيان أثر استخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وللإجابة على التساؤلات واختبار فروض الدراسة، أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تبين وتوضيح الجانب النظري، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر لاستخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على المبادئ العلمية في إعداد الموازنات على اختلاف أنواعها، تخطيطية وتقديرية وموازنة الأنشطة، وغيرها.

الكلمات المفتاحية: المبادئ العلمية - الموازنات التخطيطية - بلديات جنوب قطاع غزة.

**Abstract:** Study aims in general to demonstrate the impact of the use of scientific principles in the preparation of planning budgets in the municipalities of the southern Gaza Strip, and to answer questions and test hypotheses of the study, the researcher adopted the descriptive analytical approach in showing and clarify the theoretical side, and analyzing the results of the field study.

The results of the field study also proved that there is a trace of the use of scientific principles in the preparation of planning budgets in the municipalities of the southern Gaza Strip.

The study also recommended the need to rely on scientific principles in the preparation of budgets of all kinds, and discretionary planning and budget activities, and others.

**Key words:** scientific principles - planning budgets - the municipalities of the southern Gaza Strip.

مقدمة: تستعين الإدارة الحديثة في ممارسة وظائفها التي تتمثل في التخطيط والتنسيق اتخاذ القرارات ورسم السياسات والرقابة وتقييم الأداء، باستخدام بعض الأدوات المحاسبية، ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية إحدى الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في ممارسة وظائفها السابقة الذكر.

ويعد نظام الموازنات مزيجاً من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي الوقت نفسه يعد جزءاً من التخطيط ونظاماً للرقابة على مختلف الأوجه، وما يرتبط بذلك من اعتبارها معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة وتقييم الأداء (نور والفضل، 2002: 372). حيث لاقت الموازنات اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من المنظمات على اختلاف أشكالها بما فيها البلديات ويرجع ذلك إلى ما تحدته هذه الموازنات من أثر في تحسين الأنشطة المختلفة داخل تلك البلديات والرقابة عليها مما يساعدها في إنجاز مهامها بشكل أفضل (الشيخ عيد، 2007: 4).

كما أن البلديات تلعب دوراً هاماً في حياة المجتمعات المعاصرة باعتبارها إحدى أدوات الحكم المحلي الحيوية، فهي تعمل جاهدة ضمن إمكانياتها المتاحة على تلبية حاجات المجتمع المحلي المختلفة من خلال توفير الخدمات العامة وتنظيمها وتوزيعها بشكل عادل بين أفراد المجتمع (الوشاح وعلقم، 2014: 56).

وتعتبر الموازنات التخطيطية إحدى الأدوات التي يمكن استخدامها في عملية التخطيط والتفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الموازنات التخطيطية لا ينتهي دورها بمجرد إعدادها، بل يجب تنفيذها حيث بدون تنفيذها لن يكون لهذه الأداة أي جدوى سواء في عملية التخطيط أو الرقابة أو تقييم الأداء، وكذلك يجدر الإشارة إلى أن عمليتي إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية يجب أن تكون على أسس ومبادئ علمية .

مشكلة الدراسة: تسعى البلديات الفلسطينية في قطاع غزة إلى التطور واستغلال مواردها الاقتصادية المتاحة استغلالاً أمثل، وذلك من خلال التخطيط السليم لاستخدام هذه الموارد ومن ثم الرقابة على تنفيذ الخطط كي

يتم اكتشاف الانحرافات التي قد تؤدي إلى عدم استخدام الموارد الاقتصادية استخداماً أمثل ومن ثم معالجة هذه الانحرافات، ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية إحدى الأدوات التي يمكن بواسطتها تحقيق ذلك. وتتمثل مشكلة الدراسة في أن بعض البلديات لا تأخذ بالمبادئ العلمية عند إعداد الموازنات التخطيطية وقد يعود ذلك إلى عدم الإلمام والمعرفة بتلك المبادئ أو عدم القدرة على تطبيقها عند إعداد الموازنات التخطيطية ومن هذا المنطلق وجد الباحث أن هناك ضرورة للتأكد من مدى توافر تلك المبادئ في إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر استخدام المبادئ العلمية في إعداد الموازنة على الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر لتطبيق مبدأ شمول ووحدة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة؟
2. هل يوجد أثر لتطبيق مبدأ قياس وحوافز الأداء على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة؟
3. هل يوجد أثر لتطبيق مبدأ واقعية ومرونة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة؟
4. هل يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة؟
5. هل يوجد أثر لتطبيق مبدأ الفترة الرقابية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي:

بيان أثر استخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، والذي يتفرع منه الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى شمول ووحدة الموازنة لجميع أقسام ومراكز البلديات.
2. التأكد من أن الموازنة التخطيطية تعمل كأداة لقياس وتقييم الأداء والتعرف على مدى توافر الحوافز المادية والمعنوية للالتزام بالموازنات التخطيطية.
3. التعرف على مدى إمكانية تحقيق الموازنة دون مغالاة وإمكانية تعديلها طبقاً للظروف.
4. إبراز مدى مشاركة العاملين في إعداد الموازنات في البلديات.
5. الوصول إلى الفترات التي يتم تقسيم السنة إليها للمقارنة وتحديد الانحرافات.

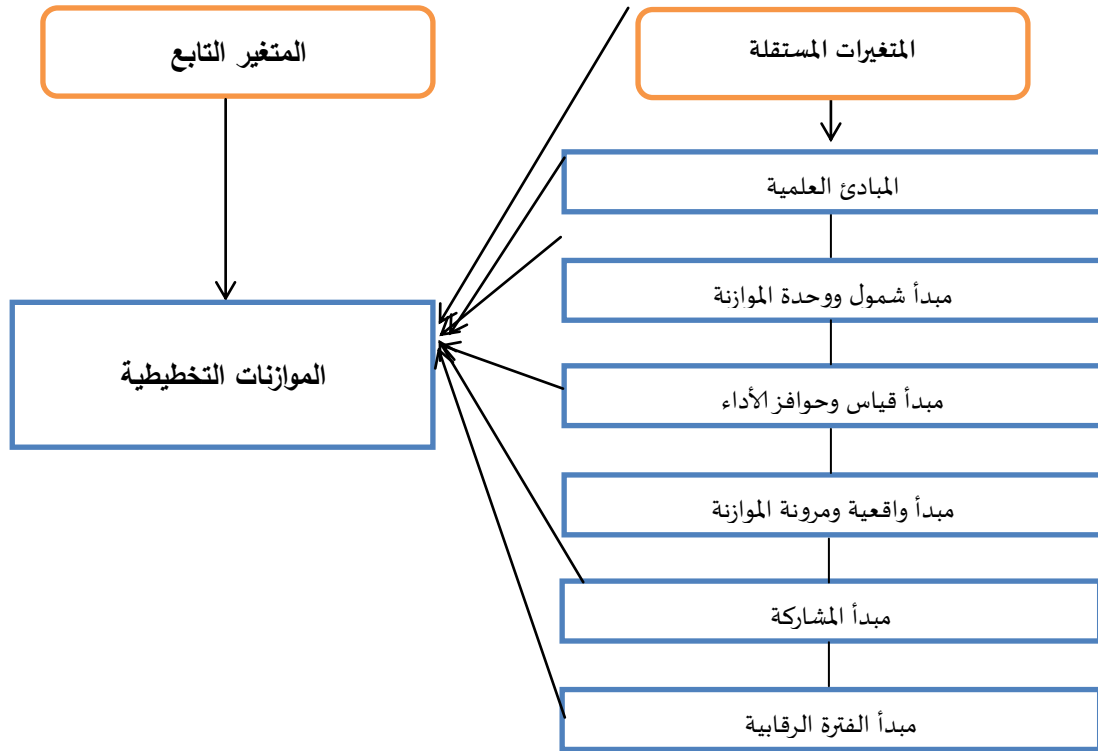
أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة علمية حديثة في توضيح أثر استخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة وتؤكد أهمية هذه الدراسة من خلال ما يمكن أن تقدمه من تشخيص للواقع ومتطلبات النهوض بتطبيقات الموازنات التخطيطية، وحفاظاً على الموارد، وهذا يتطلب الاستعانة بخبير يملك مبادئ علمية عالية في إعداد الموازنات التخطيطية. وتنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

- (1): الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية للدراسة في كونها من الدراسات المثيرة والتي تبحث في أثر استخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وبالتالي قد تساهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة للباحثين بحيث يستطيع الباحثين الاعتماد عليها واستقصاء المعلومات اللازمة في إعداد دراساتهم المستقبلية ذات العلاقة.
- (2): الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال مساهمة نتائج الدراسة في إمكانية تفعيل دور الموازنات التخطيطية لتحسين كفاءة وفعالية البلديات على وجه العموم، بالإضافة إلى ما تحققه من نشاطات في مجال التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لاستخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.
- (1): يوجد أثر لاستخدام مبدأ شمول ووحدة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.

- (2): يوجد أثر لاستخدام مبدأ قياس وحوافز الأداء على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.  
(3): يوجد أثر لاستخدام مبدأ واقعية ومرونة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.  
(4): يوجد أثر لاستخدام مبدأ المشاركة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.  
(5): يوجد أثر لاستخدام مبدأ الفترة القانونية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.  
متغيرات الدراسة:



#### حدود الدراسة:

- حدود زمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال عام 2016.  
حدود مكانية: تقتصر الدراسة على بلديات جنوب قطاع غزة .  
حدود بشرية: المدراء والمحاسبين الماليين العاملين بالأقسام المالية.  
حدود علمية: أثر استخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية.  
تقسيمات الدراسة: قسمت الدراسة إلى عدة محاور؛ وهي:
- المحور الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
  - المحور الثاني: الإطار العملي للدراسة.
  - النتائج والتوصيات.
  - المحور الأول: الإطار النظري لأثر استخدام المبادئ العلمية في إعداد الموازنات التخطيطية والدراسات السابقة:
- يختلف مفهوم الموازنات التخطيطية باختلاف وجهات نظر المهتمين بها فالمحاسبون ينظرون إليها من ناحية إعدادها وما يتعلق بذلك من أساليب فنية، في حين ينظر إليها المدراء من ناحية تنفيذها، وفي الوقت الذي يهتم فيه علماء السلوك

والاجتماع بالنواحي السلوكية للموازنات من ناحية تأثيرها على الأفراد، ذلك باعتبار أن الموازنة يمكن أن تكون أداة فعالة لدفع الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعرفت الموازنة التخطيطية بأنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة مقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤة" (جلس، 2005: 135).

كما عرفت المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات بأنها "أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات كأداة قيمة للتخطيط وتزيد فاعليتها في مجال الرقابة، وتعتبر المبادئ أساسيات ومقومات لازمة لإنجاح الموازنات" (راضي وحجازي، 2001: 20).

حيث إن للموازنات التخطيطية العديد من الفوائد منها؛ التخطيط الأمثل للموارد المالية والمحاسبية واحتياجات البلدية من الأموال لتحديد نفقاتها المستقبلية، والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى المخاطرة المقبولة، والمساعدة في تنوع مصادر التمويل للحصول على أفضل العروض المطروحة، وتشجيع وتحفيز القائمين على إعداد الموازنة وتخويلهم الصلاحيات اللازمة مما ينعكس على تخفيض البيروقراطية والانفرادية في العمل.

وأكدت دراسة (جعفر، 2012: 1-15) على أن إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة كموازنة تخطيطية في مجال المجالس المحلية يحقق كثيراً من الفوائد سواء كانت على مستوى تنفيذ البرامج والأنشطة أم على مستوى العائد من هذه البرامج والأنشطة مع تحقيق الرقابة الفاعلة على تنفيذها، وتحقيق الأهداف والفوائد من الموازنة.

كما أشارت نتائج دراسة (العمرى، 2005: 20) بأن أهمية الموازنة التخطيطية تنبع من أنها أداة تخطيط، يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة الوحدة الاقتصادية، كما وتعتبر أداة رقابية فعالة بيد الإدارة تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات المالية للإدارات التنفيذية المختلفة داخل الوحدة المحاسبية. وإذا ما استخدمت الموازنة كأداة رقابية فعالة، فإنها ستساعد على تقييم الخطط قصيرة الأجل، وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لمديري الموازنة من أجل تحقيق وإنجاز الخطط، وتخصيص الموارد المتاحة من أجل الإنجاز والرقابة على الأنشطة المختلفة، وتحفيز المديرين والعاملين في المؤسسة، لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز الخطط.

كما توصلت نتائج دراسة (الشويكي، 2011: 198-220) إلى أن نسبة كبيرة من البنوك التجارية الأردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وبطاقة الأداء المتوازن وتدرّك أهمية توفير المعلومات الكافية والبيئة المناسبة لذلك، واستخدام نتائجها في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على الاستفادة منها مستقبلاً، والحد من المعوقات التي تحد من استخدام نظام الموازنات التخطيطية وبطاقة الأداء المتوازن كأداة لرقابة وتقييم الأداء.

وكشفت نتائج دراسة (زعرى، 2006: 25) أن هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه بلديات قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، منها ما هو راجع إلى نقص الوعي بأهمية الموازنة، والبعض الآخر راجع إلى نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، ومنها ما هو راجع إلى النواحي الفنية والسلوكية.

ويهدف إعداد الموازنات التخطيطية إلى تقديم قوائم رسمية وكمية لخطط المنظمة والتي يكون معبراً عنها مالياً، وبذلك تؤدي الموازنات التخطيطية على خدمة احتياجات الإدارة فيما يتعلق بالقرارات والأحكام المطلوبة كقاعدة تستخدمها الإدارة في عمليتي التخطيط والرقابة (العريبي، 2003: 137).

وهذا ما أكدته دراسة (غنام، 2007: 33) أن الموازنة التخطيطية أداة للتخطيط بحيث تعمل على تحديد الأهداف والاستراتيجيات للدولة وترتيب أولويات هذه الأهداف وبلورة هذه الأهداف، والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية كما تستخدم للتنبؤ بالأحداث المستقبلية واختيار ما يخص فترة الموازنة.

كما كشفت دراسة (الناطور، 2013: 2-22) إلى أن الموازنات التخطيطية تستخدم في الشركات الخدمية الأردنية بدون مشاركة العاملين في إعدادها وهي تحقق معظم الوظائف الإدارية، وتحقق الموازنة التخطيطية مزايا عديدة أهمها التخطيط والرقابة والتنسيق ومساعدة المدراء على تحديد أهداف قابلة للتحقيق.

وأشارت نتائج دراسة (نور، 2012: 25) إن غالبية الشركات الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لاستخدامها أداة فاعلة في عملية الرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم أداء الأقسام المشتركة في عملية إعداد هذه الموازنات.

وأظهرت نتائج دراسة (Kung, et.al., 2013: 17) أن نماذج الموازنات التخطيطية تتوسط التأثير بين تركيز الموازنة التخطيطية والرضا عن أعداد الموازنات التخطيطية.

كما تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن الموازنات التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً لإيرادات يُراد تحقيقها إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنظمة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتماشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

وأكدت (Bryson, 2011: 35) على أهمية الموازنة التخطيطية كأداة تخطيط مالي للمستقبل، وأن المنظمة غير الربحية إذا لم تخطط وتضع ميزانية للسنة القادمة بشكل صحيح فإنها في هذه الحالة لن تكون لديها القدرة على مواجهة المستقبل مالياً بشكل صحيح، كما بحثت الدراسة في كيفية استخدام الموازنة في المنظمة غير الربحية كدليل لها لضمان مستقبل مالي أفضل.

كما كشفت نتائج دراسة (الهيني، وبدران، 2013: 47-49) أن معظم الشركات الزراعية المساهمة في الأردن لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، في حين أن إعدادها سيساعد في تحسين وظيفة التخطيط في الشركات، وتحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات حيث جعلها أكثر عقلانية وجودة لأنها تعتمد على استخدام أساليب علمية حديثة، وتوصلت أيضاً إلى وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة.

وأظهرت دراسة (العريبي، 2003: 145) أنه يتم تقويم الأداء في أقسام الشركة منفردة والشركة ككل، وفي الحالات المتعددة قد يكون هناك مكافآت لقاء الإنجاز الكبير ويكون هناك عقوبات إذا كان الإنجاز غير مناسب لما هو مخطط. وقد يكون تقويم الأداء على مستوى الأفراد أو مجموعة الأفراد ككل، ومنها كان نوع التقويم فإن الأهداف يجب أن تحدد مسبقاً بصورة جيدة من قبل المشاركين في وضع الموازنات التخطيطية.

كما بينت نتائج دراسة (Laura et al, 2004: 21) أن تعزيز المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية داخل المنظمة له آثار إيجابية في تحسين العلاقة بين المديرين ورؤسائهم من أجل تبادل وجهات النظر وتحسين دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في المنظمة.

ويرى الباحث أن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنظمة على أداء مجموعة من الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء وحيث أن الالتزام بهذه الوظائف يساهم في تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً.

كما تحدث دراسة (Minai & Mun, 2013: 252) على أن المشاركة في إعداد الموازنة ترتبط بشكل إيجابي ودال بالأداء الإداري، كما أن هناك دور وسيط إيجابي لكل من كفاءة الموازنة والالتزام التنظيمي في العلاقة بين المشاركة بإعداد الموازنة والأداء الإداري.

وتعتمد عملية إعداد الموازنات على أسس ومبادئ علمية تقوم عليها، وذلك حتى يُمكن الحصول على الفائدة المرجوة منها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على الرقابة عليها ومتابعتها والقدرة على تقويم الأداء وفق الأسس التي تتبناها الإدارة العليا في إعداد الموازنات وهذه المبادئ تساهم في تحقيق ما يلي (خلف الله، 2007: 53):

1. إيضاح طبيعة الموازنة وتعميق فهمها وشرح دلالتها.
  2. تطوير الأساليب والإجراءات المستخدمة في إعداد الموازنة.
  3. ترشيد استخدام الموازنة في الحياة العملية.
- وأكدت دراسة (الوشاح، وعلقم، 2014: 2) على وجود اهتمام بأهمية الموازنة في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق لدى العاملين في البلديات بمستوى متوسط، كما بينت النتائج أن إتباع الأسس العلمية في إعداد الموازنة والرقابة عليها كان بمستوى متوسط، وبينت أيضاً أن إسهام الموازنات التخطيطية في البلديات التابعة لمحافظة البلقاء في ترشيد النفقات كان بدرجة متوسطة.

كما توصلت نتائج دراسة (Nasser, et. al., 2011: 206) إلى أن رئيس القسم لا يوجد له تأثير كبير على المشاركة في خصائص الموازنة التخطيطية، وأن مدراء الأقسام الذين لديهم خبرة مكتسبة من عملهم في جامعاتهم أكثر تأثيراً لمشاركتهم في خصائص الموازنة التخطيطية وأن المدراء الماليين لهم دور أكبر من غيرهم في المشاركة في خصائص الموازنة كونهم هم المسؤولين عن تنفيذ الموازنة التخطيطية خلال السنة المالية.

**المحور الثاني: الإطار العملي للدراسة:** يهدف الإطار العملي إلى اختبار صحة الفروض من خلال التكامل بين الإطار النظري والإطار العملي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض والإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال الإجراءات التالية:-  
أولاً: تصميم أداة الدراسة: قام الباحث بطرح محتويات الدراسة الميدانية في استبانة كأداة لجمع البيانات وأُعدت في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لدى الباحثين من قراءة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، واحتوت القائمة على مجموعة من الأسئلة التي تغطي الإجابة عليها التحقق من صحة فروض الدراسة من عدمه. وقسمت الاستبانة على الشكل التالي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب أو المستجيبة، واشتملت على (المؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الشهادة المهنية، وعدد الدورات التي تخص الموازنات).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن المعلومات الخاصة بالمتغيرات المستقلة، ويتكون من (32) فقرة، موزعة على (5) محاور هي:

**المحور الأول:** مبدأ شمول ووحدة الموازنة، ويتكون من (6) فقرات.

**المحور الثاني:** مبدأ قياس وحوافز الأداء، ويتكون من (8) فقرات.

**المحور الثالث:** مبدأ واقعية ومرونة الموازنة، ويتكون من (6) فقرات.

**المحور الرابع:** مبدأ المشاركة، ويتكون من (6) فقرات.

**المحور الخامس:** مبدأ الفترة الرقابية، ويتكون من (6) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن المعلومات الخاصة بالمتغير التابع، ويتكون من (9) فقرة.

ثانياً: تصحيح الاستبانة: لقد تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد الأوزان النسبية للإجابات على الاستبانة، وتتراوح الأوزان من 1 إلى 5، ويكون الوزن النسبي لكل درجة الاستجابة في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع الاستجابة، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): طريقة إدخال البيانات والفترة المقابلة والوزن النسبي للترميز

الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الترميز للحاسب الآلي	5	4	3	2	1

الفترة	4.2-5.0	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
الوزن النسبي المقابل	أكثر من 84%	68%- 84%	52%- 68%	36%- 52%	أقل من 36%

ثالثاً: منهج الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أنسب المناهج في البحوث والدراسات الإنسانية، وهو يقوم على أساس تناول ظاهرة ما بالوصف والتفسير الدقيق، ويتيح للباحثون فرصة جمع البيانات اللازمة من مصادرها الخاصة، بهدف تحليلها وصولاً لنتائج وتعميمات وعلاقات جديدة دون تدخل الباحث في مجرياتها. واعتمد الباحث على مصدرين من مصادر جمع البيانات، وهي على النحو التالي:

1- المصادر الثانوية: تمثلت بمجموعة من الكتب، والرسائل العلمية، والمجلات والدوريات، والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة، أو أي مرجع آخر أتى الباحث بأنه يثري الدراسة.  
2- المصادر الأولية: وكانت عبارة عن استبانة لقياس أثر استخدام المبادئ العلمية في إعداد الموازنات على إعداد الموازنة التخطيطية في البلديات الجنوبية.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (10) بلديات في المحافظات الجنوبية، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع البلديات مجتمع الدراسة؛ حيث تم توزيع (40) استبانة، بواقع (4) استبانات لكل بلدية، وتم استطلاع آراء المدراء والمحاسبين الماليين العاملين بالأقسام المالية في البلديات. واسترد الباحث (33) استبانة صحيحة، بنسبة استجابة بلغت (82.50%).

خامساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة): ويقصد بها أن أسئلة الاستبانة التي تم صياغتها تقيس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تظهر في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقام الباحث بقياس صدق الاستبانة بطريقتين هما:-

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكونت من أساتذة الجامعات المتخصصين في تخصص المحاسبة والإحصاء، حيث استرشد الباحث بآراء (7) محكمين، وتم تعديل فقرات الاستبانة، وإعادة صياغتها حسب آراء لجنة التحكيم.

2- صدق القياس:

أ- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسها.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مبدأ شمول وحدة الموازنة) والدرجة الكلية للمحور:-

جدول رقم (2): نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الأول

م.	فقرات المحور الأول: مبدأ شمول وحدة الموازنة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تشمل الموازنة التخطيطية كافة أوجه النشاط في البلدية لفترة زمنية قادمة.	**0.454	0.003
2	يتم أخذ جميع الظروف المحيطة بالبلدية عند إعداد الموازنة التخطيطية.	**0.660	0.000
3	تغطي الموازنة صورة متكاملة ومتناسقة لأنشطة الخدمات التي تقدمها البلدية.	*0.339	0.033
4	توجد علاقة تبادلية بين مختلف أوجه النشاط في البلدية بحيث أن كل جزء من أجزاء الموازنة التخطيطية يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى	*0.398	0.011
5	تعتبر الموازنة التخطيطية واحدة من أهم أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في البلدية.	*0.374	0.017
6	تتبع البلدية مبدأ الشمول في إعداد الموازنات التخطيطية لدوائر البلدية المختلفة للانتفاع بالمصادر الموجودة لفترة محددة من الزمن.	**0.436	0.005

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)



الجدول رقم (2) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن فقرات المحور الأول "مبدأ شمول ووحدة الموازنة" تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مبدأ قياس وحوافز الأداء) والدرجة الكلية للمحور:-

الجدول رقم (3): نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني

م.م	فقرات المحور الثاني: مبدأ قياس وحوافز الأداء	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	المشاركة في اعداد موازنة البلدية يعتبر أداة تحفيز للعمل على انجاحها	*0.335	0.035
2	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات مطابقة للأداء الفعلي.	**0.411	0.008
3	تساعد الموازنة التخطيطية الإدارة العليا على إدخال أساليب علمية حديثة بهدف قياس أداء الدوائر الأخرى في البلدية.	*0.381	0.015
4	توفر البلدية الظروف والإمكانيات المطلوبة لتنفيذ الموازنة التخطيطية	**0.542	0.001
5	يؤثر منح الحوافز والمكافآت على المشاركة الفعالة في إعداد وتنفيذ الموازنة لأغراض انجاحها وتحقيق أهدافها.	**0.610	0.000
6	تهتم الإدارة العليا باستغلال قدرات ومهارات العاملين من خلال تحفيز مشاركتهم في عمليات التخطيط والاعداد والرقابة على الموازنات التخطيطية.	*0.327	0.039
7	يتم متابعة تنفيذ الموازنة داخل الدائرة بشكل دوري بهدف قياس الأداء.	**0.417	0.007
8	توفر البلدية الظروف المطلوبة والحوافز الكافية لتنفيذ الموازنة التخطيطية.	**0.376	0.017

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

الجدول رقم (3) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن فقرات المحور الثاني "مبدأ قياس وحوافز الأداء" تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مبدأ واقعية ومرونة الموازنة) والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يُعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه، وهو كالآتي:-

جدول رقم (4): نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثالث

م.م	فقرات المحور الثالث: مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تترابط بنود الموازنة التخطيطية في البلدية لتكون سبباً في جعل الخطة واقعية	**0.536	0.000
2	أرقام الموازنة التخطيطية محل إقناع جميع القائمين بالتنفيذ.	**0.662	0.000
3	تقوم البلدية بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط	**0.514	0.000
4	هناك مرونة عالية لدى البلدية بتعديل أرقام الموازنة في الظروف الداخلية والخارجية	**0.542	0.000
5	تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هو انعكاس لنجاح البلدية في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها	**0.530	0.000
6	توجد مرونة في اتخاذ القرارات وإبلاغها للأطراف المعنية داخل البلدية	**0.770	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

الجدول رقم (4) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن فقرات المحور الثالث "مبدأ واقعية ومرونة الموازنة" تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مبدأ المشاركة) والدرجة الكلية للمحور:

- الجدول رقم (5): نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الرابع

م.م	فقرات المحور الرابع: مبدأ المشاركة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
-----	------------------------------------	----------------	---------------

0.007	**0.421	تشارك المستويات الإدارية المختلفة داخل البلدية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	1
0.005	**0.438	يوجد تفاعل بين مدير الدائرة المالية وموظفيها عند إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	2
0.000	**0.552	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج.	3
0.001	**0.491	يتم مشاركة ذوي الخبرات المهنية العلمية في الدائرة عند إعداد وتنفيذ الموازنة.	4
0.000	**0.571	تعر بالرضا عن مستوى المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	5
0.010	*0.402	تقوم البلدية بتوزيع تعليمات واضحة على موظفيها لإشراكهم والمساعدة في تحضير الموازنة التخطيطية.	6

**\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)**

الجدول رقم (5) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن فقرات المحور الرابع "مبدأ المشاركة" تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مبدأ الفترة الرقابية) والدرجة الكلية للمحور:- الجدول رقم (6): نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الخامس

م.	فقرات المحور الخامس: مبدأ الفترة الرقابية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تشارك المستويات الإدارية المختلفة داخل البلدية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	*0.375	0.017
2	يوجد تفاعل بين مدير الدائرة المالية وموظفيها عند إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	**0.407	0.009
3	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج.	**0.492	0.001
4	يتم مشاركة ذوي الخبرات المهنية العلمية في الدائرة عند إعداد وتنفيذ الموازنة.	**0.456	0.003
5	تعر بالرضا عن مستوى المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	**0.440	0.005
6	تقوم البلدية بتوزيع تعليمات واضحة على موظفيها لإشراكهم والمساعدة في تحضير الموازنة التخطيطية.	**0.444	0.004

**\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)**

الجدول رقم (6) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن فقرات المحور الخامس "مبدأ الفترة الرقابية" تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع (الموازنات التخطيطية) والدرجة الكلية للمحور:- جدول رقم (7): نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات قسم المتغير التابع

م.	فقرات قسم المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	يرتكز نظام الموازنات التخطيطية في البلدية على خطط وأساليب نمطية.	**0.609	0.000
2	تقدم الإدارة العليا في البلدية الدعم اللازم لتطبيق الموازنات التخطيطية.	**0.787	0.000
3	تعتمد البلدية على الموازنات في التخطيط لكافة أنشطتها	**0.714	0.000
4	البلدية تقوم بإعداد الموازنات التخطيطية بغض النظر عن الزام أو عدم الزام القانون بإعدادها	**0.703	0.000
5	يساعد إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية في حصول البلدية على الدعم من الجهات الخارجية	**0.800	0.000
6	تستخدم الموازنات التخطيطية كأداة للتأكد من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها.	**0.421	0.007
7	تطبيق الموازنات التخطيطية في البلدية يزيد من رفع كفاءة العمل الإداري	*0.353	0.025
8	تتوافر لدى إدارة البلدية المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنها من إعداد ومتابعة الموازنات التخطيطية.	**0.699	0.000
9	تستخدم البلدية الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المستويات الإدارية المختلفة.	**0.637	0.000

**\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)**

الجدول رقم (7) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن فقرات المتغير التابع "اعداد الموازنة التخطيطية" تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

ب- الصدق البنائي لمحاور الاستبانة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه، وهو كالآتي:-

جدول رقم (8): نتائج الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

م.م	المحاور	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	المحور الأول: مبدأ شمول ووحدة الموازنة	**0.757	0.000
2	المحور الثاني: مبدأ قياس وحوافز الأداء	**0.688	0.000
3	المحور الثالث: مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	**0.667	0.000
4	المحور الرابع: مبدأ المشاركة	**0.828	0.000
5	المحور الخامس: مبدأ الفترة الرقابية	**0.819	0.000
6	الموازنة التخطيطية	**0.733	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) \* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

الجدول رقم (8) يوضح بأن جميع قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن محاور الاستبانة تتمتع بصدق بنائي مناسب. سادساً: ثبات فقرات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال معاملي الثبات والصدق (الفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، حيث يتم حساب معامل الثبات والصدق (ألفا كرونباخ) لأستئلة الاستبانة، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج المتحصل عليها، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (9) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

م.م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (الصدق الذاتي)*
1	المحور الأول: مبدأ شمول ووحدة الموازنة	6	0.809	0.899
2	المحور الثاني: مبدأ قياس وحوافز الأداء	8	0.750	0.866
3	المحور الثالث: مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	6	0.729	0.853
4	المحور الرابع: مبدأ المشاركة	6	0.888	0.942
5	المحور الخامس: مبدأ الفترة الرقابية	6	0.823	0.907
	جميع فقرات المتغير المستقل (المبادئ العلمية)	32	0.907	0.952
	جميع فقرات المتغير التابع (اعداد الموازنة)	9	0.847	0.920

\*الصدق الذاتي (معامل الصدق) = الجذر التربيعي للموجب لمعامل الثبات (الفا كرونباخ).

من خلال الجدول السابق رقم (9) يتبين أن جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.7)، وكانت محصورة ما بين (0.729 إلى 0.907)، وجميع المعدلات كانت مرتفعة، وكذلك قيمة معامل الصدق (الصدق الذاتي) مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة، حيث يتراوح بين (0.853 - 0.942)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمتغير المستقل (المبادئ العلمية) في اعداد الموازنة (0.907)، وكان للدرجة الكلية لفقرات المتغير التابع (اعداد الموازنة) (0.847)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وأن أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة وصادقة في قياس ما وضعت لقياسه، مما يجعلها أداة قياس مناسبة يمكن الاعتماد وتطبيقها بثقة عالية.

طريقة التجزئة النصفية (Split Half Coefficient): تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم محاور الاستبانة إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة:  $\frac{2R}{R+1}$  في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة:  $2 \left( \frac{\sum E_1^2 + \sum E_2^2}{\sum E^2} - 1 \right)$ ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لمحاور الاستبانة

البيان	الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	قيمة (Sig.)
المحور الأول: مبدأ شمول ووحدة الموازنة	6	0.534	0.696	0.00
المحور الثاني: مبدأ قياس وحوافز الأداء	8	0.622	0.767	0.00
المحور الثالث: مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	6	0.637	0.778	0.00
المحور الرابع: مبدأ المشاركة	6	0.677	0.807	0.00
المحور الخامس: مبدأ الفترة الرقابية	6	0.504	0.646	0.00
جميع فقرات المتغير المستقل (المبادئ العلمية)	32	0.737	0.812	0.00
جميع فقرات المتغير التابع (اعداد الموازنة)	9	0.744	0.850	0.00

من خلال الجدول السابق رقم (10) يتبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، وتراوح ما بين (0.504 إلى 0.744)، وتراوحت معاملات الارتباط المصححة (0.646 – 0.850)، مما يؤكد أن محاور الاستبانة تتمتع بثبات مناسب. سابعاً: الأسلوب والمعالجات الإحصائية: استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وتم تفريغ البيانات وترميزها إلى برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) المعروف باسم (Statistical Package for Social Science)، وللإجابة على التساؤلات، والتحقق من الفروض تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية والاختبارات المناسبة وهي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percent): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى تكرار استجابات الفئة.
  - معاملات الارتباط (Correlation Coefficient): للتحقق من صدق المقياس وثباته، والعلاقة بين المتغيرات.
  - طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف إلى ثبات المقياس.
  - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف إلى ثبات مقاييس الدراسة.
  - اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test): ويستخدم هذا الأمر للتعرف على طبيعة البيانات إذا كانت تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، حيث تم استخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمناسبته لطبيعة العينة.
  - المتوسط الحسابي (Mean): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات الاستبيان.
  - الانحراف المعياري (Standard deviation): ويستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
  - الوزن النسبي (Percentage): ويستخدم هذا الاختبار للتعرف إلى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات الاستبيان وتفاعلهم حولها.
  - اختبار (One Samples T - Test): للتعرف إلى مدى موافقة العينة على فقرة أو محور.
  - اختبار تحليل الانحدار البسيط.
- ثامناً: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:
- (1)- الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية:

تم توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية كالمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة في العمل المالي، وأساس اعداد الموازنات، ونوع الشهادة المهنية، وعدد الدورات التي تخص الموازنات، كما يلي:  
- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:-

جدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان	
9.10	3	دبلوم	المؤهل العلمي
81.80	27	بكالوريوس	
9.10	3	دراسات عليا	
100.0	33	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (11) أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس وبنسبة بلغت (81.80%)، وكان (9.10%) من حملة الدبلوم أو حملة الدراسات العليا، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة العمل في الدوائر المالية بالمجالس المحلية والبلديات، فهي بحاجة إلى مؤهلات علمية تتناسب مع العمل المالي خاصة في الجوانب التطبيقية.

جدول رقم (12) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان	
63.60	21	محاسب	المسمى الوظيفي
21.20	7	رئيس قسم	
15.20	5	مدير مالي	
100.0	33	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (12) أن معظم أفراد العينة من المحاسبين وبنسبة بلغت (63.60%)، وكان (21.20%) من رؤساء الأقسام، وكان (15.20%) من المدراء الماليين، وهذا يعكس طبيعة العمل بالدوائر المالية، فهي بحاجة لمدير واحد، ورئيس قسم واحد، لكنها بحاجة لأكثر من محاسب.

جدول رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل المالي

النسبة %	التكرار	البيان	
21.20	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل المالي
33.30	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
45.50	15	10 سنوات فأكثر	
100.0	33	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (13) أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات المرتفعة وبنسبة بلغت (45.50%)، وكان (33.30%) من ذوي الخبرات المتوسطة، وكان (21.20%) من ذوي الخبرات المنخفضة، ونلاحظ بأن خبرات أفراد العينة متنوعة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل بالدوائر المالية، فهي بحاجة إلى التجديد المستمر في طبيعة العمل، وهذا يتطلب تنوع الخبرات.

جدول رقم (14) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الشهادة

النسبة %	التكرار	البيان	
3.00	1	ACPA	نوع الشهادة
6.10	2	CPA	
15.20	5	ACCA	
75.80	25	أخرى	
100.0	33	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن هناك (3%) من ذوي شهادة (ACPA)، وأن (6.10%) فقط من ذوي الشهادة (CPA)، و(15.20%) فقط من ذوي الشهادة (ACCA)، وكان هناك (75.80%) شهادات أخرى.

جدول رقم (15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أساس اعداد الموازنات

النسبة %	التكرار	البيان	
57.60	19	البيانات التاريخية	أساس اعداد الموازنات
42.40	14	الأنشطة	
100.0	33	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق بأن هناك بعض البلديات تعتمد على البيانات التاريخية في إعداد الموازنة وبنسبة (57.60%)، بينما اعتمدت بلديات أخرى على الأنشطة في إعدادها (42.40%)، وهذا يرجع إلى تنوع أعمال البلديات، وتنوع قدراتها، وتنوع إمكاناتها، وطرق إقامة مشاريعها.

جدول رقم (16) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات

النسبة %	التكرار	البيان	
72.70	24	1 - 3 دورات	عدد الدورات
12.10	4	4 - 6 دورات	
15.20	5	7 دورات فأكثر	
100.0	33	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (16) بأن (72.70%) من العينة تلقوا دورات تدريبية وعددها أقل من أربعة دورات، وكان (12.10%) منها تلقى (4 - 6 دورات تدريبية)، وكان (15.20%) من العينة لتقوا دورات تزيد عن الستة دورات. ويرى الباحث بأن هناك اهتمام بتطوير أداء البلديات، وأداء الموظفين، وأن هذا التطور بحاجة إلى دورات تدريبية، كذلك فإن التغيرات التقنية والفنية في عمل البلديات وطرق إعداد الموازنات وأهمية الموازنات تستدعي تدريب الموظفين بشكل مستمر على وسائل حديثة في إعدادها.

(2)- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test): للكشف عن طبيعة البيانات من حيث الاعتدالية استخدم الباحث اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) للكشف عن طبيعة منحى البيانات، والعينة تبلغ نحو (33) من المدراء ورؤساء الأقسام والمحاسبين في الدوائر المالية بالبلديات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي رقم (17):

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogrov- Smirnov)

البيان	عدد الفقرات	قيمة (Z)	قيمة (Sig.)
جميع فقرات المتغير المستقل (المبادئ العلمية)	32	1.15	0.127
جميع فقرات المتغير التابع (اعداد الموازنة)	9	0.839	0.482

الجدول السابق رقم (17) يوضح أن قيم (Sig.) بلغت (0.127) لفقرات المتغير المستقل، و(0.482) لفقرات المتغير التابع، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، ويجب استخدام اختبار معلمية.

ب- تحليل البيانات: استخدم الباحث اختبارات للعينة الواحدة (One Sample T test) من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، وفيما يلي عرض لذلك:

(1): تحليل بيانات المتغير المستقل (المبادئ العلمية لإعداد الموازنة): ولتحليل فقرات محاور الاستبانة للمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة تم استخدام الاختبارات للإجابة عن أسئلة الدراسة وهي كالتالي:

**الجدول رقم (18): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته**

م.	فقرات المحور الأول: مبدأ شمول ووحدة الموازنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	تشمل الموازنة التخطيطية كافة أوجه النشاط في البلدية لفترة زمنية قادمة.	4.00	0.662	80.00	8.7	0.00	1
2	يتم أخذ جميع الظروف المحيطة بالبلدية عند إعداد الموازنة التخطيطية.	4.00	0.866	80.00	6.6	0.00	2
3	تعطي الموازنة صورة متكاملة ومتناسقة لأنشطة الخدمات التي تقدمها البلدية.	3.788	0.781	75.76	5.8	0.00	3
4	توجد علاقة تبادلية بين مختلف أوجه النشاط في البلدية بحيث أن كل جزء من أجزاء الموازنة التخطيطية يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى	3.636	0.962	72.72	3.8	0.00	6
5	تعتبر الموازنة التخطيطية واحدة من أهم أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في البلدية.	3.667	0.957	73.34	4.0	0.00	5
6	تتبع البلدية مبدأ الشمول في إعداد الموازنات التخطيطية لدوائر البلدية المختلفة للانتفاع بالمصادر الموجودة لفترة محددة من الزمن.	3.758	1.03	75.16	4.2	0.00	4
-	مبدأ شمول ووحدة الموازنة	3.808	0.88	76.16	6.9	0.00	-

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي (2.75)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي (2.04)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، ولم تصل لدرجة الحياد المعروفة (3)، وكانت قيم الاختبار موجبة؛ بمعنى أن المتوسطات الحسابية كانت أكبر من درجة الحياد، وأن العينة توافق على محتوى المحور، وبناءً على ذلك فإن بلديات المحافظات الجنوبية تتبع مبدأ شمول ووحدة الموازنة ونسبة بلغت (76.16%).

وكانت أعلى فقرة من حيث الوزن النسبي الفقرة رقم (1) وتنص على (تشمل الموازنة التخطيطية كافة أوجه النشاط في البلدية لفترة زمنية قادمة) بوزن نسبي بلغ (80%).

وكانت أدنى فقرة من حيث الوزن النسبي الفقرة رقم (4) وتنص على (توجد علاقة تبادلية بين مختلف أوجه النشاط في البلدية بحيث أن كل جزء من أجزاء الموازنة التخطيطية يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى)، بوزن نسبي بلغ (72.72%).

وكان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (مبدأ شمول ووحدة الموازنة) بوزن نسبي (3.808)، وجميع النسب الواردة أعلى من المتوسط، وهذا يدل على أن البلديات تهتم بمبدأ شمول ووحدة الموازنة، ولعل ذلك يرجع إلى أهمية الموازنة ذاتها في تحقيق أهداف البلدية، وأهمية الشمول لكافة الأنشطة والمشروعات، وأهمية تفصيل هذه الأنشطة إلى فروع تسهل عمليات القياس والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وإمكانية تحديد الانحرافات وعلاج مواطن الضعف، وتعزيز مواطن القوة.

**الجدول رقم (19): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته**

م.	فقرات المحور الثاني: مبدأ قياس حوافز الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	المشاركة في إعداد موازنة البلدية يعتبر أداة تحفيز للعمل على إنجازها	3.849	1.15	76.98	4.242	0.000	1
2	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات مطابقة للأداء الفعلي.	2.697	1.31	53.94	-1.33	0.194	8
3	تساعد الموازنة التخطيطية الإدارة العليا على إدخال أساليب علمية حديثة بهدف قياس أداء الدوائر الأخرى في البلدية.	3.636	0.99	72.72	3.67	0.001	2
4	توفر البلدية الظروف والإمكانات المطلوبة لتنفيذ الموازنة التخطيطية	3.454	1.034	69.08	2.53	0.017	4

5	يؤثر منح الحوافز والمكافآت على المشاركة الفعالة في إعداد وتنفيذ الموازنة لأغراض نجاحها وتحقيق أهدافها.	3.333	1.2	66.66	1.61	0.117	6
6	تهتم الإدارة العليا باستغلال قدرات ومهارات العاملين من خلال تحفيز مشاركتهم في عمليات التخطيط والاعداد والرقابة على الموازنات التخطيطية.	3.091	1.18	61.82	0.442	0.662	7
7	يتم متابعة تنفيذ الموازنة داخل الدائرة بشكل دوري بهدف قياس الأداء.	3.485	1.28	69.70	2.18	0.037	3
8	توفر البلدية الظروف المطلوبة والحوافز الكافية لتنفيذ الموازنة التخطيطية.	3.394	1.197	67.88	1.9	0.068	5
-	مبدأ قياس حوافز الأداء	3.367	1.100	67.35	2.259	0.031	-

\* \* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي (2.75)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي (2.04)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الاحتمال (Sig.) للدرجة الكلية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً، ولم يصل لدرجة الحياد المعروفة (3)، وكانت قيم الاختبار موجبة؛ بمعنى أن المتوسط الحسابي كان أكبر من درجة الحياد، وأن العينة توافق على محتوى المحور، وبناءً على ذلك فإن بلديات المحافظات الجنوبية تتبع مبدأ قياس حوافز الأداء ونسبة بلغت (67.35%). وهي نسبة أدنى من المستوى المطلوب، وهذا يدل على أن البلديات تعتمد على مبدأ قياس حوافز الأداء بنسبة منخفضة.

وعلى مستوى الفقرات وافقت العينة على بعض الفقرات مثل الفقرة رقم (1)، و(3)، و(4) وعارضت فقرات أخرى مثل الفقرة رقم (2)، وكانت محايدة على الفقرات الأخرى.

لكن كانت الفقرة رقم (1) ذات الرتبة الأولى وتنص على (المشاركة في إعداد موازنة البلدية يعتبر أداة تحفيز للعمل على إنجازها)، بوزن نسبي بلغ (76.98%).

أما الفقرة ذات الرتبة الأخيرة رقم (2)، وتنص على (يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات مطابقة للأداء الفعلي)، بوزن نسبي بلغ (53.94%).

وبشكل عام بلغ الوزن النسبي للمحور الثاني (مبدأ قياس وحوافز الأداء) (67.35%)، وهي نسبة أدنى من المستوى المطلوب، ويرى الباحث بأن الموازنات التخطيطية ذات أهمية بالغة بالنسبة للبلدية وتعلم الإدارة أهمية مبدأ الحوافز، وضرورة أن تتفق الحوافز مع طبيعة الأداء؛ لكن ضعف الإمكانيات المتاحة للبلديات أدى إلى ضعف أنظمة الحوافز لديها، حيث تعاني معظم بلديات قطاع غزة من نقص حاد من الموارد، وضعف في القدرات المالية لديها.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات المحور الثالث: مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	تتباطئ بنود الموازنة التخطيطية في البلدية لتكون سبباً في جعل الخطة واقعية.	3.546	1.06	70.92	2.95	0.006	4
2	أرقام الموازنة التخطيطية محل إقناع جميع القائمين بالتنفيذ.	3.485	1.09	69.70	2.55	0.016	5
3	تقوم البلدية بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط.	3.636	1.03	72.72	3.57	0.001	3
4	هناك مرونة عالية لدى البلدية بتعديل أرقام الموازنة في الظروف الداخلية والخارجية.	3.424	0.97	68.48	2.52	0.017	6
5	تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هو انعكاس لنجاح البلدية في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها.	3.970	0.85	79.40	6.575	0.000	1
6	توجد مرونة في اتخاذ القرارات وإبلاغها للأطراف المعنية داخل البلدية.	3.667	0.78	73.34	4.93	0.000	2
-	مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	3.621	0.92	72.42	5.44	0.000	-

\* \* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي (2.75)



**\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي (2.04)**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، ولم تصل لدرجة الحياد المعروفة (3)، وكانت قيم الاختبار موجبة؛ بمعنى أن المتوسطات الحسابية كانت أكبر من درجة الحياد، وأن العينة توافق على محتوى المحور، وبناءً على ذلك فإن بلديات المحافظات الجنوبية تتبع مبدأ واقعية ومرونة الموازنة وبنسبة بلغت (72.42%).

وحظيت الفقرة رقم (5) على الرتبة الأولى، ونصها (تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هو انعكاس لنجاح البلدية في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها)، بوزن نسبي بلغ (79.4%)، وجاءت الفقرة رقم (4) بالرتبة الأخيرة، ونصها (هناك مرونة عالية لدى البلدية بتعديل أرقام الموازنة في الظروف الداخلية والخارجية)، بوزن نسبي بلغ (68.48%). وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمبدأ واقعية ومرونة الموازنة (72.42%)، ويرى الباحث بأن المرونة من أهم جوانب إعداد الموازنة، لذا تحرص معظم المؤسسات خاصة البلديات على تحقيق المرونة الكافية والواقعية، حيث أن الواقعية تعزز قدرات البلديات على تطبيق الأنشطة المخطط لها، والمرونة لازم لتغيير سياسات وإجراءات العمل بما يتناسب مع طبيعة التغيرات؛ خاصة وأنا نعيش في عالم متغير من حين لآخر.

**الجدول رقم (21): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة ل فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته**

م.	فقرات المحور الرابع: مبدأ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	تشارك المستويات الإدارية المختلفة داخل البلدية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	3.485	1.20	69.70	2.40	0.024	6
2	يوجد تفاعل بين مدير الدائرة المالية وموظفيها عند إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	3.97	1.20	79.40	4.70	0.000	1
3	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج.	3.910	0.765	78.20	6.83	0.000	2
4	يتم مشاركة ذوي الخبرات المهنية العلمية في الدائرة عند إعداد وتنفيذ الموازنة.	3.667	1.05	73.3	3.65	0.001	3
5	تعر بالرضا عن مستوى المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.	3.576	1.20	71.52	2.757	0.010	5
6	تقوم البلدية بتوزيع تعليمات واضحة على موظفيها لإشراكهم والمساعدة في تحضير الموازنة التخطيطية.	3.576	1.03	71.52	3.206	0.003	4
-	مبدأ المشاركة	3.697	1.12	73.94	4.483	0.000	-

**\* \* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي (2.75)**

**\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي (2.04)**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، ولم تصل لدرجة الحياد المعروفة (3)، وكانت قيم الاختبار موجبة؛ بمعنى أن المتوسطات الحسابية كانت أكبر من درجة الحياد، وأن العينة توافق على محتوى المحور، وبناءً على ذلك فإن بلديات المحافظات الجنوبية تتبع مبدأ المشاركة وبنسبة بلغت (73.94%).

وجاءت الفقرة رقم (2) بالرتبة الأولى، وتنص على (يوجد تفاعل بين مدير الدائرة المالية وموظفيها عند إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية) بالوزن النسبي (79.40%)، أما الفقرة ذات الرتبة الأخيرة فكانت رقم (1)، ونصها (تشارك المستويات الإدارية المختلفة داخل البلدية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية)، بوزن نسبي بلغ (69.70%).

وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمبدأ المشاركة (73.94%)، حيث أن مشاركة العاملين في العملية الإدارية أمر مهم، ومشاركتهم في إعداد الموازنة يتيح الفرص لتلقي كافة الأفكار الإبداعية، وتتفق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة، مما يسهم في دافعيته نحو تحقيق هذه الأهداف، وتحقيق مبدأ المشاركة يعزز انتماء الموظف للبلدية.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات المحور الخامس: مبدأ الفترة القانونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	يتم متابعة تنفيذ الموازنة داخل الدائرة المالية بشكل دوري بهدف الرقابة وتقييم الأداء	3.88	1.167	77.60	4.329	0.000	4
2	يتم عمل تقارير دورية داخل الدائرة المالية بهدف توضيح الفروق بين الموازنات التخطيطية والأداء الفعلي لها.	4.212	0.820	84.24	8.492	0.000	1
3	تغطي الموازنة التخطيطية فترة زمنية محددة	4.121	0.893	82.42	7.213	0.000	2
4	توزيع تقديرات بنود الموازنة التخطيطية يسهل الإجراءات الرقابية كما يؤدي إلى التعجيل باكتشاف الانحرافات، والتوصية كما يلزم لمعالجة الآثار السلبية لهذه الانحرافات	3.91	0.805	78.20	6.50	0.000	3
5	الإجراءات الرقابية على الموازنة في الدائرة المالية كافية ومناسبة	3.73	1.206	74.60	3.464	0.002	5
6	تعتبر الرقابة على تنفيذ الموازنات التخطيطية في الدائرة المالية أداة فعالة للالتزام بنود الموازنة التخطيطية.	3.58	1.03	71.60	3.206	0.003	6
-	مبدأ الفترة القانونية	3.904	0.92	78.08	7.52	0.000	-

\* \* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي (2.75)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي (2.04)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، ولم تصل لدرجة الحياد المعروفة (3)، وكانت قيم الاختبار موجبة؛ بمعنى أن المتوسطات الحسابية كانت أكبر من درجة الحياد، وأن العينة توافق على محتوى المحور، وبناءً على ذلك فإن بلديات المحافظات الجنوبية تتبع مبدأ الفترة القانونية وبنسبة بلغت (78.08%).

وكانت الفقرة رقم (2) قد حظيت على الرتبة الأولى، وتنص على (يتم عمل تقارير دورية داخل الدائرة المالية بهدف توضيح الفروق بين الموازنات التخطيطية والأداء الفعلي لها)، وبوزن نسبي بلغ (84.24%)، وكانت الفقرة رقم (6) ذات الرتبة الأخيرة وتنص على (تعتبر الرقابة على تنفيذ الموازنات التخطيطية في الدائرة المالية أداة فعالة للالتزام بنود الموازنة التخطيطية)، وبوزن نسبي بلغ (71.60%).

وجميع النسب أعلى من المتوسط، كما بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمبدأ الفترة القانونية (78.08%)، وتدلل هذه النسب على أن البلديات تلتزم بمبدأ الفترة القانونية، ولعل ذلك يرجع إلى أهمية تنفيذ النشاطات والأعمال في موعدها، والحفاظ على الوقت وإدارته أحد أهم أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها، وجدير بالذكر أن مبدأ الفترة القانونية يرتبط بالإجراءات الرقابية، وهذا يسهل عملية اكتشاف الانحرافات وتعديلها في التوقيت المناسب.

(2): تحليل بيانات المتغير التابع (الموازنات التخطيطية):

يعرض الجدول رقم (23) تحليل بيانات فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية لفقراته، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات المتغير التابع والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات محور الموازنات التخطيطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	يرتكز نظام الموازنات التخطيطية في البلدية على خطط وأساليب فمطية.	3.485	1.034	69.70	2.69	0.011	7
2	تقدم الإدارة العليا في البلدية الدعم اللازم لتطبيق الموازنات التخطيطية.	3.758	0.902	75.16	4.82	0.000	5
3	تعتمد البلدية على الموازنات في التخطيط لكافة أنشطتها.	3.818	0.92	76.36	5.13	0.000	4

9	0.773	0.29	61.22	1.20	3.061	البلدية تقوم بإعداد الموازنات التخطيطية بغض النظر عن الزام أو عدم الزام القانون بإعدادها.	4
8	0.066	1.9	69.10	1.37	3.455	يساعد إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية في حصول البلدية على الدعم من الجهات الخارجية.	5
3	0.000	5.13	76.36	0.917	3.818	تستخدم الموازنات التخطيطية كأداة للتأكد من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها.	6
1	0.000	6.63	80.00	0.867	4.00	تطبيق الموازنات التخطيطية في البلدية يزيد من رفع كفاءة العمل الإداري.	7
2	0.000	4.58	76.97	1.06	3.8485	تتوافر لدى إدارة البلدية المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنها من إعداد ومتابعة الموازنات التخطيطية.	8
6	0.002	3.35	75.16	1.30	3.758	تستخدم البلدية الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المستويات الإدارية المختلفة.	9
-	0.000	4.86	73.34	0.99	3.667	الموازنات التخطيطية	

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي (2.75)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (32) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي (2.04)

يتضح من الجدول السابق أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) على فقرات محور الموازنات التخطيطية، والدرجة الكلية لفقراته أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت معظم قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (32). و جدير بالذكر أن الوزن النسبي للدرجة الكلية بلغ (73.34%)، وهذا يدل على أن البلديات تعتمد على الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتحديد الانحرافات، وتهتم بإعدادها.

وكانت الفقرة رقم (7) ذات الرتبة الأولى ونصها (تطبيق الموازنات التخطيطية في البلدية يزيد من رفع كفاءة العمل الإداري)، بوزن نسبي بلغ (80%)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) بالرتبة الأخيرة، وتنص على (البلدية تقوم بإعداد الموازنات التخطيطية بغض النظر عن الزام أو عدم الزام القانون بإعدادها)، بوزن نسبي بلغ (61.22%).

ويرى الباحث بأن البلديات تهتم بإعداد الموازنات التخطيطية، كونها أداة للتخطيط، وأداة للرقابة، كما أن معظم البلديات تتوفر لديها كفاءات ومؤهلات علمية لإعداد الموازنات التخطيطية، خاصة وأن أساليب الاستقطاب والتعيين تخضع لمعايير محددة في البلديات، وبما يتفق مع طبيعة أعمالها، وهذه المؤهلات تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتنفيذ الموازنات على اختلاف أنواعها خاصة التخطيطية منها.

(3): اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لاستخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. لاختبار الفرضية الرئيسية قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، بين الدرجة الكلية لمبادئ إعداد الموازنة، والدرجة الكلية لإعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (24): يوضح العلاقة بين المبادئ العلمية والموازنات التخطيطية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
المبادئ العلمية	0.846**	0.715	0.706	77.9	0.000
الموازنات التخطيطية					

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين المبادئ العلمية في إعداد الموازنات والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة (0.846)، وكان معامل التفسير (التحديد) (0.715)، وهذا يدل على أن التغيير الحاصل في المبادئ العلمية وتطبيقها في البلديات عينة الدراسة له تأثير بنسبة (71.5%) في الموازنات التخطيطية بالبلديات. وفيما يلي بيان لمعادلة الانحدار:

الجدول رقم (25): نموذج انحدار المبادئ العلمية/ الموازنات التخطيطية

النموذج	المعامل	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
الثابت	0.154		0.381	0.706
المبادئ العلمية	0.960	0.846	8.826	0.000

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) على متغير المبادئ العلمية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة الاحتمال (Sig.) على الثابت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يرجع إلى حجم التأثير الكبير للمتغير (المبادئ العلمية) على المتغير (الموازنات التخطيطية)، ويستدل على ذلك من قيمة (Beta): حيث بلغ (0.846)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن مسارات تأثير الموازنات التخطيطية لا بد أن يكون من خلال المبادئ العلمية لإعداد الموازنة، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الموازنات التخطيطية} = 0.15 + (0.960 \times \text{المبادئ العلمية})$$

ويرى الباحث بأن إعداد الموازنات التخطيطية يجب أن تكون وفق معايير محددة، حتى تكون نتائجها واقعية، وتكون أكثر فاعلية في تحديد الانحرافات في الأداء. وبناءً على ذلك يوجد أثر دال إحصائياً لاستخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. الفرضيات الفرعية:

(1): يوجد أثر لاستخدام مبدأ شمول وحدة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، بين الدرجة الكلية لمحور مبدأ شمول وحدة الموازنة، والدرجة الكلية لإعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (26): يوضح العلاقة بين مبدأ شمول وحدة الموازنة والموازنات التخطيطية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
مبدأ شمول وحدة الموازنة	**0.674	0.454	0.437	25.7	0.000
الموازنات التخطيطية					

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين مبدأ شمول وحدة الموازنة والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة (0.674)، وكان معامل التفسير (التحديد) (0.454)، وهذا يدل على أن التغير الحاصل في تطبيق مبدأ شمول وحدة الموازنة له تأثير بنسبة (45.4%) في الموازنات التخطيطية بالبلديات. وفيما يلي بيان لمعادلة الانحدار:

جدول رقم (27): نموذج انحدار مبدأ شمول وحدة الموازنة/ الموازنات التخطيطية

النموذج	المعامل	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
الثابت	0.674		4.47	0.00
مبدأ شمول وحدة الموازنة	0.786	0.674	5.079	0.00

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) على الثابت ومتغير مبدأ شمول وحدة الموازنة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الموازنات التخطيطية} = 0.674 + (0.786 \times \text{مبدأ شمول وحدة الموازنة})$$

يتضح من معادلة الانحدار بأن هناك علاقة خطية بين مبدأ شمول ووحدة الموازنة والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وبناءً على ذلك يوجد أثر دال إحصائياً لاستخدام مبدأ شمول ووحدة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. ويرى الباحث أن اتباع أساليب عملية وأن تكون الموازنة متكاملة شاملة لكافة الأنشطة، ومفصلة بطرق سليمة يسهل عمليات تحديد الانحرافات وعقد المقارنات بين الأداء الفعلي والمتوقع لأي نشاط، وللأنشطة مجتمعة. (2): يوجد أثر لاستخدام مبدأ قياس وحوافز الأداء على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة: لاختبار الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، بين الدرجة الكلية لمحور مبدأ قياس وحوافز الأداء، والدرجة الكلية لإعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين مبدأ قياس وحوافز الأداء والموازنات التخطيطية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
مبدأ قياس وحوافز الأداء	**0.692	0.479	0.462	28.5	0.000
الموازنات التخطيطية					

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين مبدأ قياس وحوافز الأداء والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة (0.692)، وكان معامل التفسير (التحديد) (0.479)، وهذا يدل على أن التغير الحاصل في تطبيق قياس وحوافز الأداء له تأثير بنسبة (47.9%) في الموازنات التخطيطية بالبلديات. وفيما يلي بيان لمعادلة الانحدار:

جدول رقم (29): نموذج انحدار مبدأ قياس وحوافز الأداء/ الموازنات التخطيطية

النموذج	المعامل	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
الثابت	1.705		4.473	0.000
مبدأ قياس وحوافز الأداء	0.583	0.692	5.338	0.000

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) على الثابت ومتغير مبدأ قياس وحوافز الأداء أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الموازنات التخطيطية} = 1.705 + (0.583 \times \text{مبدأ قياس وحوافز الأداء})$$

يتضح من معادلة الانحدار بأن هناك علاقة خطية بين مبدأ قياس وحوافز الأداء والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وبناءً على ذلك يوجد أثر دال إحصائياً لاستخدام بلديات مبدأ قياس وحوافز الأداء على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. ويرى الباحث أن منح الموظف حوافز عادلة، تشجعه على القيام بأعماله بمهنية عالية، وبالتالي فإن الحوافز يجب أن تتضمن في أي خطط وموازنات لما لها من تأثير في الأداء الفعلي للمؤسسة.

(3): يوجد أثر لاستخدام مبدأ واقعية ومرونة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، بين الدرجة الكلية لمحور مبدأ واقعية ومرونة الموازنة، والدرجة الكلية لإعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وكانت النتائج على النحو التالي:

التالي: جدول رقم (30): يوضح العلاقة بين مبدأ واقعية ومرونة الموازنة والموازنات التخطيطية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	**0.759	0.575	0.562	42.02	0.000
الموازنات التخطيطية					

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين مبدأ مرونة وواقعية الموازنة والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة (0.759)، وكان معامل التفسير (التحديد) (0.575)، وهذا يدل على أن التغير الحاصل في تطبيق مبدأ واقعية ومرونة الموازنة له تأثير بنسبة (57.50%) في الموازنات التخطيطية بالبلديات. وفيما يلي بيان لمعادلة الانحدار:

جدول رقم (31): نموذج انحدار مبدأ واقعية ومرونة الموازنة/ الموازنات التخطيطية

النموذج	المعامل	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
الثابت	0.375		0.727	0.472
مبدأ واقعية ومرونة الموازنة	0.909	0.759	6.482	0.000

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) على متغير مبدأ واقعية ومرونة الموازنة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة الاحتمال (Sig.) على الثابت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يرجع إلى حجم التأثير الكبير لواقعية ومرونة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية، ويمكن أن نلاحظ ذلك من قيمة (Beta) حيث بلغت (0.759)، وهو معدل مرتفع يشير إلى أن إعداد الموازنات التخطيطية يجب ولا بد أن يعتمد على الواقع والإمكانات المتاحة، ويجب أن تتصف الموازنة بالمرونة الكافية، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الموازنات التخطيطية} = 0.375 + (0.909 \times \text{مبدأ واقعية ومرونة الموازنة})$$

يتضح من معادلة الانحدار بأن هناك علاقة خطية بين مبدأ واقعية ومرونة الموازنة والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وبناءً على ذلك يوجد أثر دال إحصائياً لاستخدام مبدأ واقعية ومرونة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات قطاع غزة. ويرى الباحث أن واقعية الموازنة تساعد على تحقيق الأهداف، خاصةً وأن هذه الأهداف يجب أن ترتبط بالإمكانات المتاحة للبلدية، وبالتالي فإن الأنشطة وسياسات العمل يجب أن تتفق مع الواقع المحيط بالبلدية، كذلك الأمر فإن المرونة تساهم في تحقيق الأهداف من خلال القدرة على تغيير بعض مسارات العمل بما يتفق مع الواقع المحيط والظروف البيئية والاقتصادية.

(4): يوجد أثر لاستخدام مبدأ المشاركة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، بين الدرجة الكلية لمحور مبدأ المشاركة، والدرجة الكلية لإعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (32): يوضح العلاقة بين مبدأ المشاركة والموازنات التخطيطية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
مبدأ المشاركة	**0.836	0.699	0.689	71.978	0.000
الموازنات التخطيطية					

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين مبدأ المشاركة والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة (0.836)، وكان معامل التفسير (التحديد) (0.699)، وهذا يدل على أن التغير الحاصل في تطبيق مبدأ المشاركة له تأثير بنسبة (69.90%) في الموازنات التخطيطية بالبلديات. وفيما يلي بيان لمعادلة الانحدار: جدول رقم (33):

نموذج انحدار مبدأ المشاركة/ الموازنات التخطيطية

النموذج	المعامل	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
---------	---------	-------------	----------	-------------

0.007	2.863		0.944	الثابت
0.000	8.484	0.836	0.736	مبدأ المشاركة

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) على متغير مبدأ المشاركة والثابت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية قوية بين مبدأ المشاركة والموازنات التخطيطية، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الموازنات التخطيطية} = 0.944 + (0.736 \times \text{مبدأ المشاركة})$$

يتضح من معادلة الانحدار بأن هناك علاقة خطية بين مبدأ المشاركة والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وبناءً على ذلك يوجد أثر دال إحصائياً لاستخدام مبدأ المشاركة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. ويرى الباحث أن مشاركة العاملين في العملية الإدارية، وفي إعداد الموازنة يشكل دافعاً نحو المتابعة على تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أفضل أداء، وأفضل نتائج، ويمكن أن تسهم أفكار الموظفين والعاملين في رفع مستوى وكفاءة القرارات وبالتالي كفاءة الموازنة، وقدرتها على تحديد الانحرافات واقتراح الأداء الفعلي من الأداء المتوقع.

(5): يوجد أثر لاستخدام مبدأ الفترة القانونية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة. لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، بين الدرجة الكلية لمحور مبدأ المشاركة، والدرجة الكلية لإعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين مبدأ الفترة القانونية والموازنات التخطيطية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
مبدأ الفترة القانونية	**0.819	0.670	0.660	63.01	0.000
الموازنات التخطيطية					

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين مبدأ الفترة القانونية والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة (0.819)، وكان معامل التفسير (التحديد) (0.670)، وهذا يدل على أن التغير الحاصل في تطبيق مبدأ الفترة القانونية له تأثير بنسبة (67.00%) في الموازنات التخطيطية بالبلديات. وفيما يلي بيان لمعادلة الانحدار: جدول رقم (35): نموذج انحدار مبدأ الفترة القانونية/ الموازنات التخطيطية

النموذج	المعامل	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
الثابت	0.028		0.060	0.952
مبدأ الفترة القانونية	0.932	0.819	7.938	0.000

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة الاحتمال (Sig.) على متغير مبدأ الفترة القانونية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية قوية بين مبدأ المشاركة والموازنات التخطيطية، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الموازنات التخطيطية} = 0.028 + (0.932 \times \text{مبدأ الفترة القانونية})$$

يتضح من معادلة الانحدار بأن هناك علاقة خطية بين مبدأ الفترة القانونية والموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وبناءً على ذلك يوجد أثر دال إحصائياً لاستخدام مبدأ الفترة القانونية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات قطاع غزة.

وبناءً على النتائج الواردة يستنتج الباحث بأن إعداد الموازنة يجب أن يتبع مبادئ علمية، وأهمها شمول ووحدة الموازنة، وواقعية ومرونة الموازنة، والمشاركة، وقياس وحوافز الأداء، والفترة القانونية، وجميعها مبادئ مهمة جداً في نجاح الموازنات التخطيطية، ونجاح المؤسسات بشكل عام.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

أ- نتائج الدراسة الميدانية: توصل الباحث من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تم قبول الفرض الرئيس الذي ينص على "يوجد أثر لاستخدام المبادئ العلمية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة".
- 2- تم قبول الفرض الأول والذي ينص على "يوجد أثر لاستخدام مبدأ شمول ووحدة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة".
- 3- تم قبول الفرض الثاني والذي ينص على "يوجد أثر لاستخدام مبدأ قياس وحوافز الأداء على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة".
- 4- تم قبول الفرض الثالث والذي ينص على "يوجد أثر لاستخدام مبدأ واقعية ومرونة الموازنة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة".
- 5- تم قبول الفرض الرابع والذي ينص على "يوجد أثر لاستخدام مبدأ المشاركة على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة".
- 6- تم قبول الفرض الخامس والذي ينص على "يوجد أثر لاستخدام مبدأ الفترة القانونية على إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة".

ب- النتائج النظرية: يمكن استعراض بعض نتائج الدراسة النظرية وذلك على النحو التالي:

- 1- تشتمل الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة على كافة أوجه النشاط لفترة زمنية قادمة.
- 2- عند إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة يتم أخذ كافة الظروف المحيطة بالبلدية والمجتمع المدني.
- 3- يتم مشاركة جميع المتخصصين العاملين بالقسم المالي في إعداد الموازنات التخطيطية في بلديات جنوب قطاع غزة، وتعتبر ذلك أداة تحفيز للعمل على إنجازها.
- 4- تساعد الموازنة التخطيطية إدارة البلديات على إدخال أساليب علمية حديثة بهدف قياس أداء الدوائر الأخرى في البلديات.
- 5- يعتبر تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية هو انعكاس لنجاح البلديات في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها.
- 6- تعتمد البلديات على الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتحديد الانحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت.
- 7- يوجد تفاعل بين مدير الدائرة المالية في بلديات جنوب قطاع غزة وموظفيها عند القيام بإعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.
- 8- يعتبر مشاركة ذوي الخبرات المهنية والعلمية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج.



- 9- العمل على إعداد الموازنة التخطيطية بناءً على أسس ومبادئ علمية سليمة يزيد من رفع كفاءة العمل الإداري والمالي داخل البلديات.
- 10- عدم وجود منح ومكافآت وحوافز لتشجيع العاملين بالبلديات والقائمين على إعداد الموازنة التخطيطية.
- 11- عدم وجود قوانين وتشريعات إلزامية كافية بالتزام البلديات بإعداد الموازنات التخطيطية.
- 12- عدم وجود مرونة بالشكل المطلوب عند إعداد الموازنة التخطيطية وفقاً لمتطلبات الواقع المحيط بالبلدية.
- ثانياً: توصيات الدراسة: بناءً على النتائج السابقة يوصى الباحث بالآتي:
1. ضرورة الاعتماد على المبادئ العلمية في إعداد الموازنات على اختلاف أنواعها، تخطيطية وتقديرية وموازنة الأنشطة، وغيرها.
  2. يجب تقسيم الموازنة التخطيطية من حيث الأنشطة والدوائر الواجب أن تقوم بهذه الأنشطة والأداء المتوقع منها.
  3. ضرورة منح الحوافز والمكافآت بناءً على نتائج تقييم الأداء، وأخذ مبدأ الحوافز على أساس الأداء بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية.
  4. ضرورة الاهتمام بقدرات الموظفين، وتحقيق أفضل استغلال لها، ومشاركتهم في عمليات التخطيط وإعداد الموازنات.
  5. ضرورة أن تكون عملية تقييم الأداء علنية ووفق معايير محددة، يفهمها جميع الموظفين في الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة.
  6. ضرورة أن تتمتع الموازنات بالمرونة الكافية ليتسنى إعادة بعد بنودها وفقاً لمتطلبات الواقع المحيط.
  7. ضرورة أن تشارك كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
  8. ضرورة تحديد أوجه وأساليب الرقابة على الأداء، وأن تتضمن في بنود الموازنات.
  9. ضرورة صياغة قوانين ولوائح تتعلق بإلزامية إعداد الموازنات التخطيطية لما لها من أهمية في عمل المؤسسات خاصة البلديات والمجالس.

#### المراجع:

- 1- جعفر، علي (2012)، إمكانية تطبيق الموازنات الصفرية كموازنات تخطيطية في المجالس المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- 2- حلس، سالم عبد الله (2006)، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (14)، العدد (1).
- 3- راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد (2001)، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 4- زعرب، حمدي شحده (2006)، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (14)، العدد (2)، ص: 295 - 316.
- 5- الشويكي، فؤاد (2011)، أهمية استخدام الموازنات التخطيطية وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 6- العريبي، عصام فهد (2003)، المحاسبة الإدارية، ط(1)، عمان: دار المناهج.
- 7- العمري، عطا محمد (2005)، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأوتروا في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 8- غنام، فريد أحمد عبد الحافظ (2006)، إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 9- الناطور، عبد الرحمن (2013)، "الموازنات التخطيطية في الشركات الخدمية ذات المسؤولية المحدودة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد، الأردن.

- 10- الهنيفي، إيمان، وبدران، بلال (2013)، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الراحية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (27)، العدد (1).
- 11- الوشاح، عبد الله، وعلقم، عبد العزيز (2014)، تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء "دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (17)، العدد (2).
- 12- نور، عبد الناصر إبراهيم، (2012)، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع "الإبداع والتميز في منظمات الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.
- 13- Bryson, S. (2011). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**, International specialized Journal, Vol. (3), No. (7).
- 14- Kung, J. et al., (2013). **An Examination of the Relationships; among Budget Emphasis, Budget Planning Models and Performance**, Economics and Administration Journal, No. (69).
- 15- Laura F. G. et. al. (2004), **Does Organization- Mandated Budgetary Involvement Enhance Managers' Budgetary Communication with their supervisors?** Advances in Management Accounting, International specialized Journal, Vol. (13), No. (4).
- 16- Minai, M. & Mun, J. (2013), **Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role in the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance**, international Sciences journal, Vol. (17), No. (3).
- 17- Nasser, F. et. al., (2011), **The Impact of Manager's Related Variables and Department Features on Budget Characteristics: The Case of Private Jordanian Universities**, Journal of Administrative Sciences, Vol. (23), No (5).