

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Accounting & Finance



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير المحاسبة والتمويل

دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة
(دراسة تطبيقية في فلسطين)

The Role Of The Budget As A Planning Tool To Exploit The Financial Resources In The Gaza Strip Municipalities

إعدادُ الباحثِ

ابراهيم خليل عبد الفتاح غراب

إشراف

الدكتور

ناهض نمر محمد الخالدي

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي المَحَاسِبَةِ وَ التَّمْوِيلِ بِكُلِّيَةِ التِّجَارَةِ فِي الجامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

ديسمبر/2016م - محرم/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة
(دراسة تطبيقية في فلسطين)

The Role Of The Budget As A Tool Planning To Exploit The Financial Resources In The Gaza Strip Municipalities

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	ابراهيم خليل عبد الفتاح غراب	اسم الطالب:
Signature:	ابراهيم خليل عبد الفتاح غراب	التوقيع:
:Date	2017/02/03	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ ابراهيم خليل عبد الفتاح غراب لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية في فلسطين

The Role of the Budget as A Planning Tools to Exploit the Financial Resources in the Gaza Strip Municipalities

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 22 ربيع أول 1437هـ، الموافق 2016/12/21م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً و رئيساً

د. ناهض نمر الخالدي

.....

مناقشاً داخلياً

أ.د. ماهر موسى درغام

.....

مناقشاً خارجياً

أ.د. علي عبدالله شاهين

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة، وبحث السبل الكفيلة بتنفيذ هذا الدور كي تتمكن هذه البلديات من إعداد الخطط والموازنات المنوطة بها على أكمل وجه.

وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (59) فقرة، وزعت على جميع الموظفين المختصين بأعمال التخطيط والموازنات في جميع بلديات قطاع غزة والبالغ عددهم (145) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى إدراك الإدارة العليا، توفر الهيكل التنظيمي الملائم، مدى توفر مستوى الخبرات العلمية والعملية، مدى إشراك المستويات الإدارية، مدى توفر النظام المحاسبي السليم، على دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى للمتغيرات العامة (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المستجيب في مجال التخطيط والموازنات، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، تصنيف البلدية).

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال التدريب والدورات المتنوعة، ضرورة وجود توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات، ضرورة وجود وحدة خاصة للتخطيط والموازنات في هيكليات البلديات ذات موقع متميز يبلور رؤية البلدية تجاه الخطط والمشاريع، ضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي في تقدير الخطط والموازنات وذلك باستخدام الأساليب الكمية والاحصائية، ضرورة وجود نظام للحوافز يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات، ضرورة وجود نظام محوسب متكامل للتخطيط والموازنات مطبق في البلدية يقوم باحتساب التكاليف بدقة وبيان الانحرافات ومعالجتها بسرعة وبدقة، ضرورة توفر قاعدة بيانات إحصائية متجددة وأن تكون مرتبطة مع الخطط والموازنات والمشاريع التي تنفذها البلديات.

Abstract

The study aimed at revealing the role of the budget as a planning tool to exploit the financial resources in the Gaza Strip Municipalities , and to explore the available means to activate this role in order to enable the municipalities to prepare the required plans and budgets to the fullest.

And the study applied the descriptive method, and a questionnaire of (59) items has been made and distributed among all of the (145) employees who are specialized in Planning and Budgeting work in all the municipalities of Gaza Strip.

The study found that there is a statistically significant relationship between the extent of the Senior management's awareness, the availability of the appropriate organisational structure, the extent of availability of the scientifically and practical expertise, the extent of the involvement of the administering levels, and the extent of availability of a proper accounting system based on the role of budgets as a planning tool to exploit the financial resources in the Gaza Strip Municipalities. The study also shows no statistically significant differences in the estimates of the individuals in the study community regarding role of budgets as a planning tool to exploit the financial resources the role of budgets as a planning tool to exploit the financial resources in the Gaza Strip Municipalities due to these general variables (Age, Academic qualification, Scientific field, Job title, Years of experience in Accounting, Number of training courses related to budgets and planning which the individual undertook, Extent of participation in decision-making, or Municipality's classification).

In the light of these findings, the study recommends that it is important for the senior management to exert efforts to develop the planning and budgets staff through out training courses. The study also recommends the following :The need for a twinning and partnership between municipalities to help planning and budgeting work, The need for a special unit for planning and budgeting structures in municipalities, which should have a special privileged position that sums up the municipality's vision towards the plans and projects, The need to rely on the scientific method in assessing the plans and budgets, using quantitative and statistical methods, The need for an incentives system, which motivates individuals to participate in making and performing plans and budgets, The need for an integrated computerised system for planning and budgets to be applied in the municipality which accurately calculates the costs and shows deviations, and fix them in fast and accurate manner, The need for a renewable statistical database to be linked with the plans, budgets, and projects performed by Municipalities.

ث

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾

[يوسف، 55].

الإهداء

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من بعثه رحمة وهدى للعالمين، أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من كد وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير والدي العزيز.

إلى من قدمت كل ما تسطيعه بإخلاص وصمت والدتي العزيزة.

إلى من وقفت بجانبني مشجعاً وداعماً زوجتي الغالية.

إلى أمل حياتي وأزهار بستاني ابنتي راما وسلمى.

إلى إخوتي جميعاً، سندی ومصدر اعتزازي.

إلى جميع أساتذتي وأقاربي وأصدقائي وزملائي.

إلى جامعتي الموقرة (الجامعة الإسلامية) التي احتضنتني في مرحلة البكالوريوس والماجستير.

إلى كل من أضاء الطريق بعلمه لغيره، وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه، وأظهر بسماحته

تواضع العلماء، وبرحابته سماحة العارفين.

الباحث

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى على عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد وعلى أن هدانا وجعلنا مسلمين، وله الحمد والشكر على أن وفقني لإنجاز هذه الرسالة، والسلام على نبينا الكريم محمد بن عبد الله الطاهر الأمين وعلى آل بيته وصحابته أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور/ ناهض نمر الخالدي حفظه الله والذي تشرفت بإشرافه على دراستي والذي بذل جهداً عظيماً ووقتاً ثميناً ونصيحاً سديداً لمتابعتي والإشراف على هذه الرسالة.

والشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/ ماهر موسى درغام رئيس قسم المحاسبة مناقشاً داخلياً، والأستاذ الدكتور/ علي عبد الله شاهين نائب رئيس جامعة فلسطين للشؤون المالية والإدارية مناقشاً خارجياً، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والذين أثرياها بتعديلاتهما ونصحهما، فلهم كل التقدير والاحترام.

وأتقدم بالشكر إلى الجامعة الإسلامية التي أعتر أن أكون أحد طلبتها من أساتذة وإدارة، وأخص بالذكر مكتبتها العريقة والعاملين فيها، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى العاملين في بلديات قطاع غزة لتعاونهم المتميز في تسهيل الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالدراسة، وعلى تعاونهم معي في تعبئة الاستبانة وفي الإرشادات والنصائح التي أمدوني بها.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذه الرسالة، ومد لنا يد العون والمساعدة.

أسأل الله أن ينفعني بما علمني، وأن يرفع به سائر المسلمين، آمين.

الباحث

ابراهيم خليل عبد الفتاح غراب

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ت.....	ملخص الدراسة
ث.....	Abstract
ح.....	الإهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ش.....	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
ص.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	المبحث الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1.1 المقدمة
3.....	1.1.2 مشكلة الدراسة
4.....	1.1.3 أهداف الدراسة
4.....	1.1.4 أهمية الدراسة
5.....	1.1.5 متغيرات الدراسة
5.....	1.1.6 فرضيات الدراسة
6.....	1.1.7 نموذج الدراسة
7.....	1.1.8 مصطلحات الدراسة
9.....	المبحث الثاني الدراسات السابقة
9.....	1.2.1 الدراسات السابقة
21.....	1.2.2 التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة
21.....	1.2.3 واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في
22.....	1.2.4 وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في
23.....	الفصل الثاني التخطيط المالي والموازنات
24.....	المبحث الأول أبعاد التخطيط المالي
24.....	2.1.1 مقدمة

24	2.1.2 الحكم المحلي والتقسيمات المحلية.....
26	2.1.3 مفهوم التخطيط والخدمات
30	2.1.4 أدوات التخطيط المالي.....
32	2.1.5 أهداف التخطيط المالي.....
34	2.1.6 أهمية التخطيط المالي.....
36	2.1.7 التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية.....
36	2.1.8 أسس نجاح التخطيط المالي في البلديات.....
38	2.1.9 المعوقات التي تواجه التخطيط المالي في البلديات.....
40	2.1.10 معوقات التخطيط المالي بشكل عام:
42	المبحث الثاني الموازنات
42	2.2.1 مقدمة.....
43	2.2.2 تعريف الموازنة.....
46	2.2.3 أهداف الموازنة.....
50	2.2.4 أهمية الموازنة.....
51	2.2.5 أسس ومبادئ إعداد الموازنة.....
58	2.2.6 أنواع الموازنات.....
60	2.2.7 خطوات إعداد الموازنة (دورة الموازنة).....
62	2.2.8 طرق تقدير النفقات والإيرادات في الموازنة (هلاي، 2002، ص 65-66).....
64	المبحث الثالث موازنة البلديات الفلسطينية
64	2.3.1 موازنة البلديات.....
64	2.3.2 الموازنات التي تقوم البلديات بإعدادها في قطاع غزة:
70	2.3.3 إعداد الموازنات في البلديات الفلسطينية.....
70	2.3.4 أهداف الموازنة.....
71	2.3.5 إجراءات عمل الموازنة
72	2.3.6 مخاطر الموازنة
72	2.3.7 أسس تقدير الموازنة
73	2.3.8 إجراءات المصادقة على الموازنة.....
75	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

76	3.1 المقدمة:
76	3.2 منهج الدراسة:
76	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :
78	3.4 أداة الدراسة:
79	3.5 خطوات بناء الاستبانة:
79	3.6 صدق الاستبانة:
86	3.7 ثبات الاستبانة Reliability:
87	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
89	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
90	4.1 المقدمة
90	4.2 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المعلومات العامة
96	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
128	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
129	5.1 مقدمة
129	5.2 النتائج
130	5.3 التوصيات
132	المصادر و المراجع
140	الملاحق

قائمة الجداول

- 77 جدول (3.1):مجتمع الدراسة
- 78 جدول (3.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
- 80 جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات " والدرجة الكلية للمجال.....
- 82 جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات " والدرجة الكلية للمجال.....
- 83 جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات " والدرجة الكلية للمجال.....
- 84 جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات " والدرجة الكلية للمجال.....
- 85 جدول (3.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات " والدرجة الكلية للمجال.....
- 86 جدول (3.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
- 87 جدول (3.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....
- 88 جدول (3.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
- 90 جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر
- 91 جدول (4.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
- 91 جدول (4.3) :توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي.....
- 92 جدول (4.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي
- 93 جدول (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....
- 94 جدول (4.6): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات.....

- جدول (4.7): توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى المشاركة في اتخاذ القرارات 95
- جدول (4.8): توزيع مجتمع الدراسة حسب تصنيف البلدية 95
- جدول (4.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "مدى وعى وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات" 97
- جدول (4.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملئم لاستخدام للموازنات" 100
- جدول (4.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات" 103
- جدول (4.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها" 106
- جدول (4.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات" 109
- جدول (4.14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات الاستبانة.... 113
- جدول (4.15): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر 116
- جدول (4.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي 118
- جدول (4.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - التخصص العلمي 119
- جدول (4.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي 122
- جدول (4.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة 123
- جدول (4.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الدورات التدريبية 124
- جدول (4.21): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدى المشاركة في اتخاذ القرارات 126
- جدول (4.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - تصنيف البلدية 127

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

شكل (1.1): نموذج الدراسة6

ش

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية.....141
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين148
- ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المقابلات.....149

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة

تعد الموازنات من أهم أدوات وأساليب التخطيط المالي التي تحقق التطور والنمو والنجاح للشعوب والمؤسسات بأنواعها المختلفة الربحية وغير الربحية، فالموازنة هي ترجمة عملية لأهداف المنشأة وسياستها وخططها في شكل أرقام، فضلاً عن كون الموازنة أداة تلزم الوحدات الإدارية والأقسام على وضع خطط تتماشى مع الخطط الأخرى داخل المؤسسة ولا تتعارض معها، لذلك فإن الموازنة تعتبر أداة مهمة من أدوات التنسيق، وأيضاً هي وسيلة لتحديد الأولويات حيث يوصي المخططون الماليون باستخدام أسلوب الموازنة للتمكين من توجيه الدعم المناسب للأهداف الأكثر أهمية، وتعتبر الهيئات المحلية (البلديات) من المؤسسات المهمة التي تهدف إلى خدمة الوطن والمواطنين أي تنمية وخدمة المجتمع المحلي وإلى تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والتربوي باعتبارها الوجه المقابل أو حلقة الوصل بين السلطة المركزية والمواطنين، فالبلديات هي الشريك الأكثر أهمية بالنسبة للسلطة المركزية في الدولة حيث يكمن ويتجلى ذلك في تنفيذ وتحقيق التنمية المحلية في كافة المستويات سواء الوطنية أو المحلية أو العالمية أيضاً (أبو العجين، 2007م).

تعتبر البلديات القاعدة الأساسية في الدولة حيث تقوم بدور الريادة في خدمة الوطن والمواطن وذلك وفق قوانين وصلاحيات واختصاصات تحكم هذه العلاقة، إلا أن ذلك بدأ يتراجع في السنوات الأخيرة بسبب الأوضاع السياسية سواء الداخلية أو الخارجية" مما أثر على حجم التمويل سواء الداخلي أو الخارجي أو الذاتي أيضاً مما أدى إلى ضعف وعجز في الموازنات وبالتالي إلى عدم القيام بالمتطلبات والمهام بشكل جيد ومجدي وفعال، بالإضافة إلى عدم اهتمام السلطة المركزية بالبلديات وبالتخطيط والتطوير عمومًا وذلك إما لأسباب سياسية أو اقتصادية مما أثر على عمل البلديات في قطاع غزة وخاصة في تحقيق التنمية المحلية سواء بإقامة مشاريع بنية تحتية كالطرق وشبكات الصرف الصحي والكهرباء والمياه وغير ذلك من المشاريع التنموية، تلك الأسباب أدت إلى بيان دور وأهمية الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة (وزارة الحكم المحلي، 2016 م).

ويوجد في قطاع غزة 25 هيئة محلية: (5) بلديات فئة A، و (9) بلديات فئة B، و (6) بلديات فئة G، و (5) بلديات فئة D وتقوم معظم هذه البلديات بإعداد موازنات مما يستدعي من ذلك إجراء الدراسة عليها (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

1.1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الموارد المتنوعة والمتغيرة بشكل دائم للبلديات وذلك إما لأسباب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية محيطية في بلديات قطاع غزة، حيث إن الموارد المالية متغيرة ومتبدلة تبعاً للظروف المحيطة بالبلديات والمفاجئة والتي تؤدي إلى نتائج تتعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على المصلحة العامة للوطن وعلى البلديات خاصة، ويعتبر التخطيط والموازنات من الأساليب والأدوات المهمة في الوقت الحاضر لاستغلال موارد تمويل الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين القاطنين داخل نفوذ البلديات.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة في فلسطين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة؟
- 2- ما مدى توفر وتطبيق هيكل تنظيمي ملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة؟
- 3- ما مدى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة؟
- 4- ما مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة؟
- 5- ما مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة؟

1.1.3 أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية.
1. الوقوف على أبعاد التخطيط المالي وأدواته في البلديات في قطاع غزة.
 2. تحليل دور الموازنات بجميع جوانبها ومقوماتها والأسس المستندة عليها.
 3. تحليل العوامل المؤثرة في استخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
 4. الوقوف على مصادر الموارد المالية في بلديات قطاع غزة ونفقاتها وكيفية التخطيط لها.
 5. التعرف على دور كلاً من الهياكل التنظيمية وتوفر النظام المحاسبي وإدراك الإدارة العليا في البلديات في قطاع غزة.

1.1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أنها تتناول دور الموازنات كأداة تخطيط مالي لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة، في ضوء الموارد المتنوعة والمتغيرة بشكل دائم وذلك إما لأسباب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

2. الأهمية التطبيقية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيث تعرضها لموضوع الموازنات والتخطيط المالي في مجالس البلديات لمساعدتهم في معرفة الاستخدام الأمثل للموارد المالية فيها، فالموارد المالية تعد مصدر نفقات للبلدية ومحور نشاطها العام، فتطور البلديات بشكل فعال يؤهلها لتلعب دوراً حقيقياً في عملية التنمية، وفي تطوير المجتمع وذلك عن طريق التخطيط الجيد بكافة أشكاله على وجه العموم والموازنات كأداة تخطيط مالي على وجه الخصوص، كما أن الاهتمام بدراسة الأوضاع المالية يساعد في التعرف على هذه الأوضاع وتحديد الفرص المتاحة، وبيان المشكلات والصعوبات التي تعاني منها البلديات في قطاع غزة وبالتالي مواجهة هذه الأوضاع،

كما أن استغلال المصادر المحدودة وتوزيعها بشكل جيد على مشاريع الإنفاق المختلفة وفقاً لخطط مدروسة ومنظمة وقائمة على تصور واقعي للأوليات والحاجات يسهم في عدالة التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال الدور الذي تقوم به البلديات وذلك من خلال الإنفاق على مشاريع البنية التحتية وفي تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين والتي تسهم بشكل فعال في خلق جو تنموي حقيقي.

وتظهر أهمية الدراسة أيضاً في أن النتائج التي سيتم التوصل إليها يمكن أن تفيد المسؤولين في البلديات في قطاع غزة في التعرف على دور وأهمية الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

1.1.5 متغيرات الدراسة

أولاً : المتغيرات المستقلة:

1. وعي وإدراك الإدارة العليا.
2. الهيكل التنظيمي الملائم.
3. الخبرات العلمية والعملية.
4. مشاركة المستويات الإدارية.
5. النظام المحاسبي السليم.

ثانياً : المتغير التابع:

الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة .

1.1.6 فرضيات الدراسة

1. يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
2. يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر وتطبيق هيكل تنظيمي ملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
3. يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

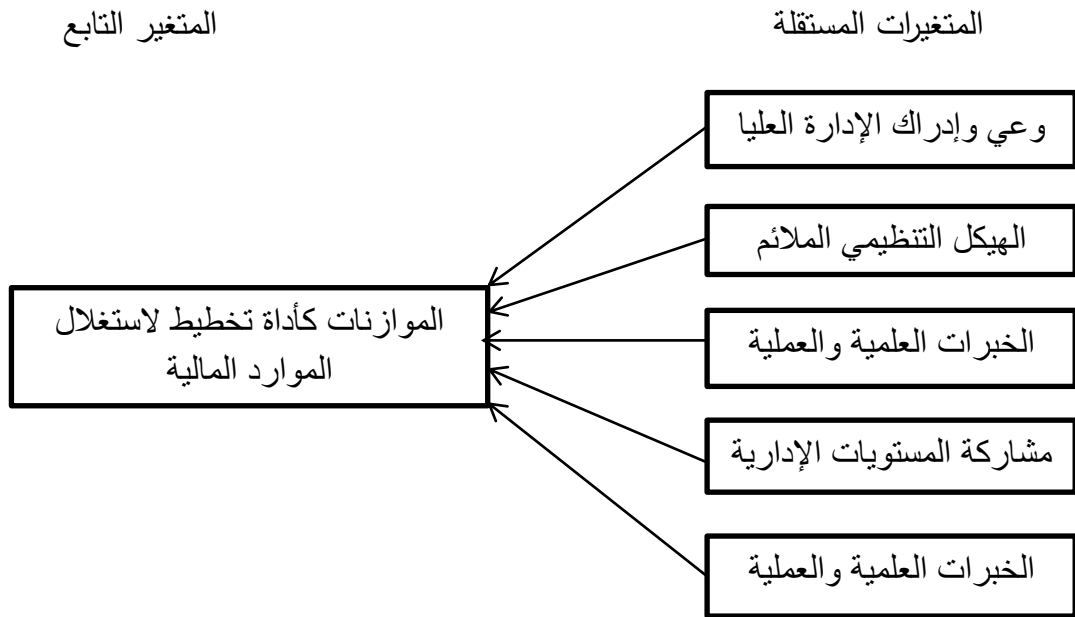
4. يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

5. يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوفير وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى متغير العوامل الشخصية.

1.1.7 نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة بعد تحديد المشكلة والأهداف، كما يتضح من الشكل رقم (1.1).



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

1.1.8 مصطلحات الدراسة

1. الهيئة المحلية (البلدية): تعتبر البلدية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها بمقتضى أحكام القانون، يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات (المادة (3) من قانون رقم (1) لسنة 1997م)، بشأن البلديات الفلسطينية.
2. مجلس الهيئة المحلية: يشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام هذا القانون ويتألف من الرئيس والأعضاء المنتخبين (قانون رقم 1 لسنة 1997م للهيئات المحلية الفلسطينية).
3. الحكم المحلي: هو نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها دستور وقوانين الدولة الأساسية (قانون رقم 1 لسنة 1997م للهيئات المحلية الفلسطينية).
4. نطاق المجلس البلدي: الحدود الجغرافية التي تمتد إليها مسؤولية الهيئة المحلية التي يتبع لها المجلس البلدي (قانون رقم 1 لسنة 1997م للهيئات المحلية الفلسطينية).
5. التنمية المحلية: مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها تظافر الجهود المحلية الذاتية، والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في منظومة التنمية القومية بأكملها لكي تشارك مشاركة فعالة في التقدم على المستوى القومي (عبد الحميد، 2001م، ص 13).
6. النظام المالي: هو بما لا يتعارض مع أحكام القانون من تنظيم الإجراءات اللازمة لإدارة صندوق الهيئة المحلية والمحافظه على صندوق وكيفية القبض والصرف ومسك الدفاتر وقيد الحسابات ووضع الموازنة السنوية والحساب الختامي وغير ذلك من الأمور المتعلقة بنظام مالي يصدره الوزير (المادة 33 من قانون رقم (1) لسنة 1997م، بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية).
7. التخطيط: هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول الى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف (الفر، وآخرون، 2003م، ص 59).
8. الموازنة: خطة سنوية معتمدة قانونياً من قبل السلطة صاحبة الاختصاص وتتضمن مجموعة من البرامج المتعلقة بعدد من البرامج أو النشاطات أو المشاريع التي يفترض

إنجازها خلال فترة محددة بالاستناد إلى مجموعة من التقديرات المحسوبة ماليًا لمختلف الإيرادات والنفقات المتعلقة بذلك (حجازي، 1998م، ص83).

9. الإيرادات التشغيلية: هي الإيرادات التي يمكن الحصول عليها من الخدمات المستمرة التي تقدمها البلديات كإيرادات المياه والصرف الصحي والنفائيات والإيجارات والأسواق وغيرها والتي تعتمد عليها البلدية بشكل مباشر في تلبية حاجاتها للإنفاق (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

10. إيرادات الخدمات الربحية: هي إيرادات الأقسام التي تهدف لتقديم الخدمات بهدف الربح (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

11. الإيرادات التطويرية (الإنمائية): هي إيرادات من المخصصات المالية في موازنة السلطة المركزية، ومخصصات مالية من خزينة الهيئة أي فائض الموازنة الجارية أو العادية إن وجدت، ومنح ومساعدات دولية، والتبرعات المحلية (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

12. الموازنة الرأسمالية (الاستثمارية أو التطويرية): هي تعبير كمي للبرامج الاستثمارية بالمؤسسة لفترة مستقبلية طويلة الأجل يوافق عليها ويرتبط بها المسؤولون ويتخذونها هدفًا وأساسًا للرقابة وصولاً لأفضل استثمار للموارد المتاحة (الفضل، ونور، 2002م، ص211).

13. الموازنة الربحية: هي التي تكون إيراداتها ونفقاتها تخص الأقسام التي تؤدي خدمة معينة تهدف تحقيق مستوى معين من الأرباح مثل خدمة المياه، المسلخ، الأسواق، وبما أن إيراداتها أو نفقاتها تهدف تحقيق مستوى ربح معين تم تسميتها بالموازنة الربحية (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

14. الموازنة التشغيلية: هي الموازنة التي تحتوي على كافة بنود الإنفاق وبنود الإيرادات العادية والمتكررة والتي تتميز بطبيعتها الاستهلاكية مثل مخصصات الرواتب ونفقات المياه والكهرباء والاتصالات وغير ذلك وهي المصاريف والإيرادات التي تتعلق بفترة مالية عادة تقدر بنسبة أي أنها تكون متعلقة بمشاريع وبرامج إنفاقيه وإيراديه قصيرة الأجل (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1.2.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة (مسفر، 2015م) بعنوان: "تقييم الإدارة المحلية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية الأمانة والبلديات".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أداء وتقييم الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية وذلك في ضوء الخدمات التي تقدمها البلدية وفقاً لمصادر التمويل والقوانين التي تحكمها وفي ظل الصعوبات والمشاكل التي تواجهها، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون 124 فرداً من موظفي البلديات بمنطقة عسير.

وكانت أهم النتائج: أن البلديات تعاني من عدم استقلال بالاختصاصات أي يوجد تداخل بالمهام، وأنها بحاجة إلى عدد كافي من المهنيين المختصين بالإدارة والتخطيط، وتحتاج إلى هيكل تنظيمي للبلديات، وتحتاج لبرامج تدريبية، وتحتاج أيضاً إلى توفير المخصصات والاعانات لقيام البلدية بالتزاماتها.

وكانت أهم التوصيات: زيادة الموارد المالية الذاتية للبلدية، منح صلاحيات للبلدية للقيام بمهامها، زيادة الاستثمارات والاتجاه نحو التخصصية، اختيار رؤساء البلديات ذوي التعليم العالي والخبرة.

2.دراسة (الفر، 2015م) بعنوان: "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظة غزة في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات، وبحث السبل الكفيلة بتفعيل هذا الدور كي تتمكن هذه البلديات في تنفيذ المشاريع المنوطة بها على أكمل وجه. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع البحث المكون من مزاولي وظائف العلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى الخمسة حيث بلغت عينة الدراسة 40 فرداً بالإضافة إلى 8 خبراء في مجال العلاقات الدولية .

وكانت أهم النتائج: أن للمشاركة والشراكة الفعالة دور في نجاح حشد التمويل لمشاريع البلديات، وأن الاتصال والتواصل له دور في حشد التمويل لمشاريع البلديات، وأن تدريب العاملين وتشجيعهم والابداع المهني والتحسين المستمر له دور في نجاح تمويل مشاريع البلديات.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة قيام إدارة البلديات في محافظات غزة بتعزيز ثقافة المشاركة والشراكة، الاهتمام بالكادر البشري من خلال التدريب المستمر، ضرورة سعي البلدية لتكوين شبكة علاقات مستدامة مع مختلف الجهات المانحة، ضرورة تبني وزارة الحكم المحلي سياسة الانفتاح على العالم الخارجي وحث البلديات على الاهتمام بالعلاقات الدولية بشكل أكبر.

3. دراسة (الوشاح وآخرون، 2014م) بعنوان: "تفعيل دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد النفقات في مجالس البلدية في الأردن على بلديات محافظة البلقاء، وتحسين قدرتها على تنفيذ المشروعات الخدمية والإنتاجية لخدمة أفراد المجتمع المحلي، ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة من قبلها وبالتالي تخفيف العبء عن الدولة وموازنتها العامة. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة مجتمع الدراسة المكون من 120 فرداً من العاملين في هذه البلديات.

وكانت أهم النتائج: وجود اهتمام بأهمية الموازنة في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق لدى العاملين في البلديات بمستوى متوسط، إتباع الأسس العلمية بالموازنات بنسبة متوسطة، إسهام الموازنات في ترشيد الإنفاق بنسبة متوسطة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تبين بأن البلديات ليس من أولوياتها الأخذ بعين الاعتبار ضبط وترشيد النفقات رغم محدودية الموارد المتاحة.

وكانت أهم التوصيات: استخدام الأسس العلمية في إعداد الموازنة وزيادة الوعي وإدراك العاملين بأهمية الموازنات ودورها في استغلال الموارد بالشكل الكفاء، ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات والتخطيط، ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنات.

4.دراسة (علي، 2014م) بعنوان: "دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الأداء المالي في المنظمات الخيرية - اليمن".

هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع العملي للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية في اليمن، بالإضافة إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجهها وخاصة في جانب تنمية الموارد المالية، كما تهدف إلى التعرف على الدور الفعلي للموازنات التخطيطية كأداة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقوية نظام الرقابة في المنظمات الخيرية. وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 250 فردًا.

وكانت أهم النتائج: أن تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية يؤدي إلى فعالية الأداء والتخطيط المالي والرقابة المالية فيها، أن ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية يؤدي إلى مشكلات في تنفيذ الموازنات التخطيطية.

وكانت أهم التوصيات: العمل على زيادة موارد المنظمات الخيرية من خلال ابتكار وسائل وطرق جديدة، العمل على زيادة الدعم المالي والعيني الحكومي للمنظمات الخيرية ضمن موازنة الدولة السنوية، إعداد تخصص دراسي في الجامعات ينال بموجبه الدارس على مؤهل في إدارة المجتمع المدني.

5.دراسة (صباح، 2013م) بعنوان: "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة - من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة مجتمع الدراسة المكون من 580 فردًا من العاملين في الإدارة العليا والمدراء العامون والمدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في البلديات الكبرى .

وكانت أهم النتائج: أنه يوجد تأثير للإدارة العليا وللإدارة التنفيذية بالإضافة إلى وجود التمويل وأليات التطبيق والتنفيذ على الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية تطبيق الخطط الاستراتيجية وتشجيع العاملين على ذلك، ضرورة تطوير كفاءة الجهاز الإداري والكادر البشري في البلديات.

6.دراسة (أبو فرياء، 2013م) بعنوان: "العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة: دراسة حالة عملية على بلدية بيت لاهيا".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب الرئيسية التي تعيق تنفيذ المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة، وذلك من خلال تحليل تأثير مصادر التمويل المختلفة على تنفيذ المشاريع التطويرية، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة بلدية بيت لاهيا كحالة عملية.

وكانت أهم النتائج: أن البلدية تعتمد على التمويل الأجنبي اعتماداً كبيراً في تمويل مشاريعها ونفقاتها، أن المشاريع التطويرية تزيد من حالة الاستقرار الأمني، أن التمويل المحلي لا يكفي لتغطية المصاريف التشغيلية للبلدية.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة العمل الجاد للتخلص من القيود الإسرائيلية بقيام دولة فلسطينية، ضرورة التحكم بتوجيه المساعدات الأجنبية من خلال خطة تنموية شاملة، ضرورة البحث عن المشاريع التنموية التي لا يستطيع الجانب الإسرائيلي التحكم بها، ضرورة أن تقوم البلدية بتسعير الخدمات المقدمة للمواطنين بسعر التكلفة على الأقل.

7.دراسة (المهدي، 2010م) بعنوان: " دور الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع المدني - السودان."

هدفت الدراسة إلى المساهمة في معالجة النقص وملئ الفراغ في موضوع استخدام الموازنات كأداة تخطيط في مؤسسات المجتمع المدني في السودان باعتبارها إحدى الدول النامية.

وكانت أهم النتائج: أن اعتماد هذه المؤسسات في تمويل مؤسساتها على المنح والهبات والتبرعات من دول ومؤسسات محلية أو أجنبية، وأن معظم مؤسسات المجتمع المدني بالسودان تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل، وتقوم أيضاً بإعداد موازنة سنوياً وفق لجان وإرشادات تحكم ذلك من خلال القائمين على إعداد الموازنات التخطيطية.

وكانت أهم التوصيات: إتباع المدخل السليم في إعداد الموازنات التخطيطية لأنه يؤدي إلى وجود ميزانيات متناسقة، ضرورة قياس وتحليل الانحرافات الخاصة ببنود التكاليف والإيرادات والتدفقات النقدية، ضرورة وجود قسم مختص بالموازنات التخطيطية في كل مؤسسات المجتمع المدني مؤهل بأفضل المستويات العلمية والعملية.

8.دراسة (جودة وأبو سردانة، 2010م) بعنوان: "تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة إلى تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة متعلقة بالموازنة التخطيطية، حيث وزعت الاستبانة على الأفراد الذين لهم علاقة بإعداد الموازنة في أمانة عمان الكبرى المكونة من 33 فردًا.

وبينت الدراسة: عدم تفعيل وظيفة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق والاتصال ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إنجاح الموازنة، عدم توافر التعاون بين الأفراد المعنيين بإعداد الموازنة، وعدم توافر الإدراك والوعي بأهمية الموازنة، وأن لجنة الموازنة غير مؤهلة بشكل كافٍ لإعداد موازنة فعالة وشاملة، كما أن نظام المعلومات المستخدم لا يسهل عملية إعداد الموازنة وتطبيقها، وأنه لا يتم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ والتحليل في مجال الموازنة، وعدم توافر الكفاءات العلمية، وعدم مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة، وعدم توافر الحوافز المعنوية والمادية، وأنه لا تعطى عناية كافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة.

وأوصت الدراسة: بتفعيل دور الموازنة في أمانة عمان الكبرى لأن ذلك يؤدي إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة، العمل على تأهيل لجنة الموازنة بشكل جيد، والعمل الجاد على مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة وتوفير الحوافز المعنوية والمادية للمستويات الإدارية المختلفة والعمل على توفير نظام للمعلومات يسهل عملية إعداد وتطبيق الموازنة والعمل على تطبيق الموازنة عند التنفيذ بشكل كامل، والعمل على زيادة الإدراك والوعي بأهمية الموازنة.

9.دراسة (الخاروف، 2008م) بعنوان: "تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى بيان واقع تخطيط استغلال الموارد المالية لدى البلديات بالضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية وذلك من خلال بيان أهمية التخطيط المالي وأدواته وأهدافه في البلديات، وبيان تاريخ البلديات في فلسطين وأهميتها والقوانين والتشريعات التي تحكم عمل البلديات، والتعرف على مصادر الموارد المالية فيها وكيفية تخطيط النفقات بناءً عليها، وبيان المعوقات والصعوبات وكيفية تجاوزها والتغلب عليها، وقد اعتمدت الدراسة على

استبانة وزعت على عينة مجتمع الدراسة المكون من 35 فرداً من المدراء الماليين والمحاسبين والمسؤولين عن التخطيط في بلديات الضفة الغربية (نابلس، جنين، قلقيلية، أريحا، رام الله، البيرة، الخليل، بيت لحم).

وكانت أهم النتائج: أن تنظيم البلديات يتجه نحو عدم التركيز ومن ثم التأثير على النظام السياسي الفلسطيني وبالتالي المالي، وأن قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م لا يتناسب مع تنظيم وعمل البلديات، كما توصلت الدراسة إلى أن البلديات لا تعتمد على ذاتها لتمويل نشاطها، بل إن قطاع الحكم المحلي في فلسطين يعتمد اعتماداً كبيراً على السلطة المركزية من الناحية المالية، حيث يشكل مجموع الإنفاق على الحكم المحلي ما قيمته 50% من النفقات العامة في الضفة الغربية وقطاع غزة، هذا فضلاً عن أن جزءاً كبيراً من بقية النفقات يتم تغطيته من مساهمات الدول المانحة.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة أن يرتبط التخطيط المالي في البلدية بحساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة، واعتماد البلديات على نفسها في تمويل نشاطها، وضرورة أن يرتبط التخطيط المالي باختيار الوسائل الأنجح والأكفأ للوصول إلى تحقيق الأهداف، ولا بد أن يسعى التخطيط في البلدية إلى تحقيق الربط بين عملية التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، وضرورة وجود استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط المالي يتم وضعها قبل بداية السنة المالية.

10. دراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م) بعنوان: "مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة في فلسطين استناداً إلى الأدبيات المحاسبية في هذا المجال من ناحية، وتقويم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام من ناحية ثانية، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع بلديات قطاع غزة وعددها خمسة وعشرون بلدية وذلك بتوزيع الاستبانة على 71 فرداً.

وبينت الدراسة: توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري

تنوع الأساليب المستخدمة) في أنموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

وأوصت الدراسة: ضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها، والعمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، وضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير الموازنات بشكل ناجح مع ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات، وضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات.

11. دراسة (أبو العجين، 2007م) بعنوان: "تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تحليل الموازنة التطويرية في البلديات الكبرى في قطاع غزة في الفترة (2001م-2005م). ويهدف ذلك إلى بيان البرامج الإنفاقية لكل من البلديات الكبرى في قطاع غزة سواء كان إنفاق تطويري موجه نحو المشاريع الخدمية أو كان إنفاق تطويري موجه نحو المشاريع الإنتاجية والتي تهدف إلى مساعدة البلديات بالاعتماد على مصادرها الذاتية في التمويل وذلك بعد أن تدر تلك المشاريع دخلاً لميزانياتها وهذا يقلل اعتمادها على القروض والتمويل الخارجي بالإضافة إلى بيان المصادر التمويلية لهذه البلديات، وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي على مجتمع البحث المكون من البلديات الكبرى الخمسة في قطاع غزة

وكانت أهم النتائج: أن كافة البلديات قيد الدراسة تعاني من عجز مالي كبير في ميزانياتها، ووجود تركيز واضح على المشاريع الإنتاجية في الفترة (2001م-2005م)، اعتماد البلديات على الدعم الخارجي في تمويل إنفاقها التطويري بنسبة كبيرة جداً مقارنة بنسبة التمويل الذاتي.

وكانت أهم التوصيات: تشجيع إقامة المشاريع الإنتاجية في البلديات، تحسين قدرة البلديات على تحصيل إيراداتها محاولة دمج البلديات المتجاورة والتوقف عن استحداث بلديات جديدة، ضرورة توطيد وتعزيز العلاقات بين البلديات في قطاع غزة والبلديات الخارجية، وضرورة عقد الدورات التدريبية .

12. دراسة (زرعب، 2006م) بعنوان "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة : دراسة ميدانية."

هدفت الدراسة إلى بيان أهم المشكلات التي تواجه البلديات في قطاع غزة بفلسطين عند إعداد الموازنات وتنفيذها سواء كانت مشكلات فنية خاصة بإعداد الموازنة أو مشاكل ناتجة عن نقص الخبرة والوعي بأهمية الموازنات وعدم توفر المهارات بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بتقدير الموازنات أو تلك المتعلقة بالنواحي السلوكية .

وكانت أهم النتائج: أن البلديات تواجه عدة مشكلات هي: نقص الوعي بأهمية الموازنات، نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، غياب الحوافز المرتبطة بالأداء، عدم قناعة بعض الإدارات العليا بالموازنات.

وكانت أهم التوصيات: نشر الوعي بأهمية الموازنات من خلال الندوات لكافة الإدارات، تدريب لجنة الموازنة على استخدام أفضل الأساليب العلمية في التنبؤ والتقدير والتخطيط، محاولة مشاركة كافة المستويات الإدارية عند إعداد الموازنات.

13. دراسة (الزعبى، 2004م) بعنوان: " دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ودور الموازنة في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية شملت ثلاثة وثمانون بلدية. وكانت أهم النتائج: أن دور الموازنة في تخطيط نشاطات البلدية والرقابة عليها يكاد يكون معدوماً، كما أنه لا يوجد للموازنة دور في تحسين ورفع كفاءة المجالس البلدية، كما أظهرت النتائج، أن المجالس البلدية في الأردن غير قادرة على ترشيد الإنفاق على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة، وبالتالي يوجد قصور في استغلال الموارد المتاحة لدى المجالس البلدية.

وكانت أهم التوصيات: إقناع المستويات الإدارية المختلفة بأن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة، ومساعدتها في القيام بمهامها التخطيطية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Per Vagn Freytag et. Al. ,2015) بعنوان: "إدارة مشروعات التنمية في البلديات الدنماركية".

" The management of development projects in Danish municipalities".

هدفت الدراسة إلى بيان التغيرات المستمرة والمتلاحقة في عمل البلديات الدنماركية، حيث تركزت الدراسة على تحديد أهمية مشروعات التنمية المطبقة والتي ستنفذ في البلديات الدنماركية.

وكانت أهم النتائج: أن مساهمات الإدارة العامة لمشروعات التنمية في البلديات محدودة، يوجد وعي بأهمية تطوير الإجراءات لتحقيق الكفاءة في البلديات الدنماركية إلا أنه غير مطبق بصورة جيدة لتحسين إدارة مشروعات التنمية في البلديات الدنماركية.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة اتباع نموذج تجريبي لإدارة مشروعات التنمية في القطاع العام، ضرورة تحسين إدارة مشروعات التنمية من خلال الإدارة الحكيمة لما لها من آثار قومية أشمل وأعمق من السياسة.

2. دراسة (Capalbo,E.,& Grossi, G,2014) بعنوان: "تأثير الدوافع الاقتصادية والاجتماعية على زعزعة الاستقرار المالي في البلديات الإيطالية".

"The impact of economic and social motives upon the destabilization of the financial stability in the Italian municipalities".

هدفت الدراسة إلى بيان العوامل الخارجية المؤثرة على مالية البلديات المحلية الإيطالية وخاصة في حالات العسر المالي، حيث تبحث الدراسة العلاقة بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية الإقليمية وبين البلديات الإيطالية التي أعلنت عن زعزعة وعسر في وضعها المالي.

وكانت أهم النتائج: أن البلديات التي تتميز بخصائص اجتماعية واقتصادية خاصة ومتقاربة جغرافياً مع بعضها البعض أقل تعرضاً لزعزعة في الاستقرار المالي.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة عمل نموذجاً مبكراً للتنبؤ بالوضع المالي المحلي للبلديات الإيطالية.

3. دراسة (Nogueira et. Al. 2013) بعنوان: "فائدة التقارير المالية لاتخاذ القرارات الداخلية في البلديات البرتغالية".

" The benefit of financial reports for the internal decision-making in the Portuguese municipalities".

هدفت الدراسة إلى تحليل نظرة المستخدمين الداخليين فيما يتعلق بجدوى إعداد التقارير المالية للبلديات البرتغالية وذلك في سياق عملية صنع القرار في الإدارة المحلية. وكانت أهم النتائج: تشير إلى وجود فائدة عالية لصناع القرار في إعداد التقارير المالية في البلديات.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة أن تكون المعلومات الخاصة بالتقارير تفصيلية وعلى درجة عالية من الدقة والموثوقية، أن يتم استخدام أساس الاستحقاق في إعداد التقارير المالية، وضرورة الالتزام بالتقارير المالية للبلديات البرتغالية لتعزيز نموذج الإبلاغ المالي لملاءمتها في صنع القرار الداخلي.

4. دراسة (Patrizia Messina, 2011) بعنوان: "سياسات التنمية الإقليمية واستراتيجية تكوين المجالس البلدية باعتبارها شكلاً من أشكال الحكم المحلي (التجربة الإيطالية)".

"The regional development policies and the strategy of municipal councils' formation as a type of local government (the Italian experience)".

هدفت الدراسة إلى توضيح المشاكل التي تحدث من وجود سياسات الدمج بين البلديات الإيطالية مع بعضها البعض لوجود عوامل مشتركة بينها، مما يؤدي إلى وجود تغيرات في الهياكل التنظيمية للبلديات وإلى مرونة في التبادل والأداء الوظيفي لتلك البلديات نتيجة الدمج. وكانت أهم النتائج: أن سياسة الدمج بين البلديات تشجع على التخطيط والابتكار من أجل القيام بمهامها بالشكل الجيد والمناسب لخدمة المواطن على أكمل وجه . وكانت أهم التوصيات: ضرورة تظافر جهود البلديات المندمجة مع بعضها البعض لإعطاء قيمة وأهمية للاندماج يشجع عليه .

5. دراسة (Mbedzi, Gondo, 2010) بعنوان: " أثر السياسة المالية العامة على الإدارة في بلديات اثيوبيا".

"The impact of the overall financial policy on management in the municipalities of Ethiopia".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تقييم وفعالية الإيرادات والنفقات في بلديات اثيوبيا.

وكانت أهم النتائج: عدم وجود فعالية في تحصيل النفقات وسوء إدارة للنفقات بالإضافة إلى سوء التخطيط، ضعف الموارد البشرية الجيدة والمناسبة والماهرة، نقص الوعي لدى دافعي الرسوم والضرائب.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة تفعيل الإيرادات وإيجاد مصادر متنوعة ومتعددة لذلك، ضرورة تفعيل وسائل التخطيط المناسبة، ضرورة نشر الوعي لدى دافعي الضرائب والرسوم، ضرورة تحسين الموارد البشرية وتطوير الأنظمة المحاسبية المستخدمة لمواكبة التطور ولتوفير بيانات على أعلى مستوى من الدقة والموثوقية.

6. دراسة (Zafra et. al ,2010) بعنوان: " كيفية التغلب على التكلفة في البلديات الصغيرة الاسبانية وذلك من خلال تحسين الوضع المالي أو تقليل جودة الخدمات العامة".
" How to overcome the cost in the small Spanish municipalities through the improvement of the financial situation or reducing the quality of public services".

هدفت الدراسة إلى تقييم الفعالية من حيث التكلفة في تقييم الخدمات العامة المحلية وذلك من خلال وجود وفرات الحجم في إنتاج مثل هذه الخدمات، وقد أجريت الدراسة في اسبانيا على البلديات الصغيرة. وقد تم أخذ عينة مكونة من 923 من السلطات المحلية في اسبانيا والتي يكون عدد سكانها أقل من 20000 نسمة.

وكانت أهم النتائج: أن الإدارة المالية والكفاءة الإنتاجية للسلطات المحلية الصغيرة في اسبانيا ليست مترابطة من حيث فعالية التكلفة وخاصة تكاليف الجودة.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة زيادة العائدات من أجل الحصول على مستوى عالي من الجودة للسلطات المحلية الاسبانية.

7. دراسة (Wijewardena et. al, 2004) بعنوان: " أثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيريلانكا".

" The impact of advanced planning and control on the performance of small and medium-sized enterprises in Sri Lanka ".

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التخطيط والرقابة من خلال الموازنات التقديرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيريلانكا، حيث بلغت عينة الدراسة (168) شركة تم تقسيمها لثلاثة أقسام كالتالي: شركات تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، شركات تطبق نظام الموازنات بشكل بسيط، شركات لا تطبق نظام الموازنات.

وكانت أهم النتائج: أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وحجم المبيعات وذلك بزيادة المبيعات في الشركات التي تطبق الموازنات بشكل مفصل ونسب عادية عند الشركات التي لا تطبق نظام الموازنات.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة تطبيق الموازنات في كافة المنشآت لما له من أثر إيجابي على المركز المالي لها.

8. دراسة (Katarina &Anto.2001) بعنوان: " موازنات الهيئات المحلية في كرواتيا ".

" The budgets of local bodies in Croatia ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد الموازنات في البلديات في كرواتيا والمشاكل التي تواجهها .

وكانت أهم النتائج: أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه البلديات ومن أهم هذه المشاكل هو كثرة أعداد البلديات في كرواتيا والتي يصل عددها إلى (566) بلدية، بالإضافة إلى ضعف الكادر المالي من القوى البشرية المسؤولة عن إعداد الموازنات في تلك البلديات، وضعف النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية المطبق في البلديات، وغياب أي نوع من الدعم وتعزيز العلاقات بين البلديات.

وكانت أهم التوصيات: العمل على دمج البلديات المتجاورة وعدم استحداث هيئات محلية جديد، تدريب الكادر المالي من القوى البشرية العمالية في البلديات، ضرورة توطيد العلاقات والتوأمة بين البلديات، وإعادة تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في البلديات وذلك من قبل الإدارة المركزية للموازنات.

1.2.2 التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة

إن للدراسات السابقة أهمية كبرى في تحديد مدى نجاح البحث العلمي، إذ تكمن قيمة أي دراسة في مدى استحضارها للدراسات التي تمت حول موضوعها بشكل مباشر أو غير مباشر واسترشادها بها، ويتضح من خلال استعراضه لمجمل الدراسات العربية والأجنبية السابقة ما يلي:

لقد وضحت الدراسات السابقة أهدافها البحثية في ضوء ما حددته لنفسها من مسارات، حيث تطرقت لموضوع الموازنات كأداة تخطيط مالي لاستغلال الموارد من أكثر من جانب: فمنها من تطرق لدراسة جانب النفقات في الموازنة الاستثمارية للبلديات، ومنها من تطرق لدراسة جانب الإيرادات في موازنة البلديات سواء كانت إيرادية أو رأسمالية، ومنها من تطرق لمعرفة المشاكل التي تواجه بلديات قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، ومنها من تطرق لتحليل الموازنة الاستثمارية للبلديات في الأردن، ومنها من تطرق لدور السلطة والإدارة العليا في تخطيط الموازنة، ومنها من تطرق لدور مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنات بالإضافة لدراسات تطرقت لموقع الموازنات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وبالمجمل اتفقت كافة الدراسات على ضرورة توفر الوعي والإدراك لدى الإدارة العليا لدور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية، وضرورة توفر الهيكل التنظيمي الملائم للتخطيط والموازنات، وضرورة توفر المستويات العلمية والعملية للعاملين بالتخطيط والموازنات، وضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في التخطيط والموازنات، وضرورة توفر النظام المحاسبي السليم لوحدة التخطيط والموازنات، بالإضافة إلى توفر الحوافز والمكافآت والتدريب ونشر الوعي عند تخطيط وإعداد الموازنات بالإضافة إلى الأخذ بالسياسات العامة للدولة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو أي متغيرات أخرى عند إعداد الخطط والموازنات وذلك لتحقيق هدف الدراسة في الاستغلال الأمثل للموارد المالية الخاصة بالبلديات.

1.2.3 واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في

1. تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
2. تحديد الأدوار الوظيفية للتخطيط والموازنات في المؤسسات المختلفة.
3. اختيار منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملاءمة.
4. بناء أداة الدراسة.
5. تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

1.2.4 وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في

1. جميع الدراسات السابقة بحثت في دور الموازنات في الرقابة والتنسيق ولم تتطرق لدور الموازنات كأداة لاستغلال الموارد المالية الاستغلال الأمثل .
2. توفر المعلومات بشكل رئيس حول وضع التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة. حيث يوجد نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تتعلق في هذا المجال.
3. إلقاء الضوء على المشكلات التي تحد من فعالية التخطيط والموازنات كأداة لاستغلال الموارد المالية .
4. تقدم الدراسة توصيات عملية من شأنها تفعيل دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

الفصل الثاني

التخطيط المالي والموازنات

المبحث الأول أبعاد التخطيط المالي

2.1.1 مقدمة

لا يعد التخطيط بالعملية السهلة أو الجذافية بل هو قائم على الأساس العلمي من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر حيث إنه يعد أداة في يد الإدارة العليا للبلديات تستطيع من خلاله تحديد الأهداف التي تسعى إليها من أجل الوصول إلى النجاح والاستمرار في العمل، لذلك فإن عملية التخطيط تحتاج إلى متطلبات سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المعلومات المتوفرة لنتحصل الفائدة المرجوة منه وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الحكم المحلي وتقسيماته وعلى مفهوم التخطيط والخدمات والتعرف على مفهوم التخطيط المالي وأدواته والتعرف على أهمية وأهداف التخطيط المالي بالإضافة إلى التعرف على التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية في قطاع غزة والتعرف على معوقات التخطيط المالي وأسس نجاح التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية في قطاع غزة.

2.1.2 الحكم المحلي والتقسيمات المحلية

نتيجة التغير والتطور التكنولوجي السريع وثورة الاتصالات والمعلومات، والذي أدى إلى زيادة حجم تخصص الدولة وتعددتها، بالإضافة إلى التوسع في العلاقات مع الدول الأخرى وازدياد المسؤوليات الملقاة على عاتق الدولة، فقد أصبحت الدولة غير قادرة على تقديم الخدمات وتحقيق الحاجات ومتطلبات ورفاه مجتمعاتها (الأعرج، 2005م، ص4).

ولقد أصبحت الحاجات الملحة إلى توزيع المهام والسلطات بين الحكومة المركزية والبلديات المنتخبة من قبل السكان، حيث أن هذه العلاقة هي علاقة تكاملية تبادلية، تحدد فيها الصلاحيات والمسؤوليات، فالبلدية هي طريقة إدارة وليست حكم، لأن شأن الحكم وإصدار القرارات يكون على مستويات عليا أي تابعة لإدارة الدولة (عبد العاطي، 2005م، ص15).

ولا تعتبر الإدارة المحلية حديثة النشأة بل قديم النشأة مع كل تطور يصل إليه التطور الإنساني، والذي حمل معه الكثير من المشاكل والهموم، فكانت الحاجة إلى تنظيم هذه الجماعات بمشاكلها وحاجاتها، وذلك عن طريق إيجاد جماعات وتنظيمات صغيرة تدير تلك القرارات وتتولى تحقيق الرفاه والأمن الداخلي والخارجي، وكان لابد من إيجاد جماعات أخرى تنظم تلك الجماعات الصغيرة وتنظيماتها، فتلك هي السلطة المركزية.

وتقوم أيضاً فلسفة الإدارة المحلية على رغبة الدولة في توثيق التعاون بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية، في أداء الخدمات التي يفتقر إليها الشعب، وقد يكون الباعث الأول في توزيع الدولة للخدمات العامة بين هيئات مركزية وهيئات محلية، والذي يحدو الدولة إلى الاستجابة لهذا الباعث هو مدى ثقتها بشعبها واطمئنانها إليه (الزعيبي، 1993م، ص39).

وتعتبر الإدارة المحلية عن أسلوب التنظيم الإداري للدولة، التي تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسات العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية في تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة (الشيخلي، 1983م، ص11).

وتعتبر الإدارة المحلية تنظيماً إدارياً تخضع فيه السلطات المحلية للتعليمات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية والمتعلقة بإدارة شؤون منطقة جغرافية معينة وتكون جزءاً من الهيكل الإداري للدولة (محمد، 2002م، ص193).

والإدارة المحلية هي توزيع السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين أجهزة السلطة المركزية في العاصمة وبين حكومات الأقاليم (المعاني، أبو فارس، 1995م، ص37).

ولذا فالإدارة المحلية تعتبر طريقة من طرق الإدارة وليست صورة من صور الحكم، وهي جزء من السلطة التنفيذية، لا تشمل كل وظيفة الدولة الإدارية، بل تتناول إدارة المرافق المحلية تاركة المرافق القومية للسلطة المركزية، والإدارة المحلية وفق التعريفات التي استقرت عليها الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية وهي: (عبد العاطي، 2005م، ص7).

1. تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة، ودون مستوى الولاية أو المقاطعة في الدول الفيدرالية.

2. وجود هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية.

3. رقابة السلطة المركزية على هذه البلديات.

ومن هنا يجب النظر إلى العلاقة الموجودة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية على أنها علاقة تكاملية مع تحديد المهام والمسؤوليات لكل منهما .

وقد مر تطور الحكم المحلي بعدة مراحل وهي كالتالي: (الأعرج، 2005م، ص 3-4).

المرحلة الأولى: يمكن القول أن المدينة أو القرية هي من أوائل النظام في الدولة، وحيث لم يكن هناك تجمعات إقليمية بل كانت هذه المدن أو القرى أكبر وحدات الحكم المحلي في العالم، ومن

هنا كانت مدن العالم تشكل مجموعة من المدن والقرى المتناثرة ولم يكن لها اتصال واضح أو محدد، ففي بعض الأحيان يكون مصالح مشتركة أو تجمعات حول مصلحة معينة مثل مياه أو أراضي زراعية.

المرحلة الثانية: يمكن تسميتها بمرحلة قيام الدولة، والتي كانت تضم مجموعة من المدن والقرى في ظل ظروف التطور المجتمع الإنساني من سياسي وحضاري واقتصادي وبدأت هنا تشكل نظم إقليمية تضم أكثر من قرية ومدينة وبالتركيز على هذه التجمعات الإقليمية والتي عرفت فيما بعد بالدول، وهنا بدأ عصر الدولة والذي يدور جل اهتمامها بالأمن والحماية والحراسة وتطورت بعد ذلك لتقديم الخدمات، والتي يختلف درجة الخدمة ونوعيتها بين الدول تبعاً لاختلاف التقدم التكنولوجي وتطور احتياجات السكان وقدرة الدولة على توفير الخدمات.

المرحلة الثالثة: هي المرحلة التي أصبحت فيها الحاجة إلى التعاون الدولي والإقليمي لبدء التشكلات الإقليمية والدولية الأمر الذي شجع على ثورة الاتصالات والمعلومات والتي أصبح فيها العالم قرية صغيرة، وكان نتيجة ذلك الأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية وكافة الوسائل والاتصالات التي أثرت على نواة النظم المحلية، وبذلك أصبح يعادل قرية صغيرة.

2.1.3 مفهوم التخطيط والخدمات

يحتل التخطيط مكانة كبيرة للبلديات، وذلك باعتباره منهجاً وأسلوب عمل لحل مشكلاتها، حيث يعتبر ركيزة أساسية من ركائزها في المجالات المختلفة، أما التخطيط ذاته فيعني: التطلع للمستقبل ومعرفة الطريق الذي تسلكه البلدية لكي تصل إلى ما ترغب فيه حسب أهدافها العامة والقيام بتقدير الصعوبات التي يمكن أن تنشأ والاستعداد الفعلي لمجابهتها (دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، 2006م، ص 31).

فالتخطيط بشكل عام هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها الإنسان في حاضره من أجل أن يواجه ظروف مستقبلية غير معروفة، وتقليل من حالة عدم التأكد التي تحيط بالمستقبل، بالإضافة إلى الحد من عوامل المصادفات والخطر في تشكيل الحياة التي يتطلع إليها الإنسان، وتتنظر المؤسسات للتخطيط على أنه عملية إدارية تتضمن قيام المؤسسة بوضع أهداف مستقبلية لعملها في ضوء الموارد المتاحة لها وفي ضوء العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة التي تتواجد فيها والتي يمكن أن تؤثر على هذا الأداء، كما تتضمن وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف الموضوعية (عقل، 2009م، ص421).

ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لأى عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها، يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم و اختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم و اتخاذ أفضل القرارات.

ويعرف التخطيط بأنه: أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل (سومر أوتاني، 2009م، ص4).

ويعتبر التخطيط المالي من الوظائف الرئيسية لمعرفة نجاح الإدارة الناجحة في جميع المنشآت سواء تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح أو التي لا تهدف إلى تحقيق الربح وبدونه تتخبط المنشآت بأهدافها ومشاكلها وحتى أنها ما أن تخرج من مشكلة تقع في أخرى، ويخلق التخطيط الوعي لدى الإدارة ويسلط أنظارها إلى المستقبل مما يمكنها من تحديد مناطق المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لحظها في الوقت المناسب فالتخطيط يحتاج إلى دراسة ظروف المستقبل ويقال من احتمالات حدوث المفاجئات (المجمع العربي للمحاسبين، 2001م، ص98).

والتخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة من الخطط اللازمة للحصول على الموارد واستخداماتها خلال مدة محددة من الزمن لتعظيم الثروة (العامري، 2007م، ص 143).

فالتخطيط السليم للقرار يجب أن يمر بالمراحل التالية: (الهادي، 2000م، ص42)

- التعرف على المشكلة وتعريف دقائقها.
- تحديد وتنمية عدة حلول بديلة للمشكلة.
- اختيار البديل الأفضل.

ويعتمد نجاح العمل التخطيطي بشكل مباشر على حسن الأداء ومقدار التنظيم والتناسق في العملية الإدارية، وهذا يتطلب ما يأتي: (دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، 2006م، ص31).

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
2. هيكلًا إداريًا منظمًا ويكون القائمون عليه ذوى كفاءة وخبرة عاليتين.
3. تحديد واضح للمهام والاختصاصات لجميع أنواع قطاعات العمل ومستوياته أي وضع مجموعة من الخطط.

ويعبر عن التخطيط المالي بوسيلة الموازنة فهي تعبير كمي عن الأهداف التي تحققها الإدارة خلال الفترة المقبلة، فمن وظائف المجلس البلدي الرقابة على تنفيذ وظائف وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤة، ونقطة البداية في هذه الوظائف هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي يسعى إلى تحقيقها (المجمع العربي للمحاسبين، 2001م، ص1).

ومن ذلك يتبين أن التخطيط المالي يهدف بالدرجة الأولى إلى تأمين الاحتياجات المالية فتبدأ بالتنبؤ بالموارد المالية للسنة القادمة، حيث يعتبر التخطيط المالي جزء من السيادة والسياسة المالية للدولة لمختلف قطاعات الاقتصاد القومي فهو تكييفاً كمياً لحجم الإنفاق العام والإيرادات العامة وكذلك توجهاً نوعياً لأوجه هذا الإنفاق ومصادر هذه الإيرادات بغية تحقيق أهداف معينة في طبيعتها النهوض بالاقتصاد وتحقيق الرقي للمجتمع وإتاحة الفرصة المتكافئة والمتساوية لكافة المواطنين .

ومن نتائج عملية التخطيط المالي مجموعة من الموازنات تسمى (نظام الموازنات) فموارد المجتمع الإنسانية والطبيعية والفنية والمالية يجب أن تستغل بأقصى كفاية وتوظف توظيفاً كاملاً بصفة مستمرة عن طريق الحكومة التي تتبع لها البلدية.

فيجب الالتزام بالخطط الموضوعية من قبل فريق العمل لتحقيق الهدف، فالتخطيط علم شامل لكافة القطاعات ولكافة المتغيرات في مختلف المناطق الجغرافية، والتنسيق أمر ضروري لعملية التخطيط حتى يضمن عدم تعارض الأهداف (الخاروف، 2008م، ص21).

كما يمكن أن يمتد التنسيق ليشمل اتجاهات عملية التخطيط خلال فترات زمنية متعاقبة، بحيث لا تتعارض خطة مع ما سبقها أو مع ما يليها فالخطط للدول عادة تكون سنوية أو خطط نصف سنوية، ويتم في نهاية فترة الخطة وضع الخطة الجديدة لتكون جاهزة للعمل بها حال انتهاء فترة الخطة الحالية وهكذا يكون التخطيط مستمراً.

من الملاحظ عند وضع الخطة يجب تبليغ الجهات المعنية بشكل قانوني لتكون ملزمة بتنفيذها عند وجود مبررات موضوعية ومهمة تعيق تنفيذها وأن الغاء أو تجاوز بعض المتغيرات سيشكل عائقاً للعملية التخطيطية، وهذا يقود إلى إتاحة المجال لتعديل الخطة عندما يظهر أن وضع الخطة كان غير سليم الأمر الذي يتعدى تصحيحاً في حالة حدوث أي طارئ في تغيير الخطة، وحيث تحسب فيها جميع الموارد البشرية والمادية والمالية للبلد وعلى أساسها توضع

الخطة والتي هي عبارة عن آلية لإحداث نقلة حضارية اجتماعية واقتصادية من وضع معين إلى آخر أكثر تقدماً وفي ضوء التجارب التخطيطية السابقة (غنيم، 1999م، ص 21-23).

فالبيانات والمعلومات المستنبطة من الواقع الاقتصادي يجب أن تكون معلومات يتوافر فيها علاقات تكاملية تكمل بعضها البعض.

ومن الملاحظ أيضاً أن العاملين في هذا المجال متخصصون ومواكبون للتطور وذوي مهارات خاصة وحديثة والمتعلقة ببرمجة الكمبيوتر وتحليل العمليات ووسائل البحث الكمية والكيفية، وكذلك المشاركة الجماهيرية في اقتراح الخطة ووضعها وإقرارها أمر أساسي، وأهم ما يتم ذكره أن المركزية في التخطيط ضرورية وأساسية واللامركزية في التنفيذ أمر يبرره صعوبة قيام هيئة مركزية بتنفيذ كافة مشاريع الخطة في كافة القطاعات ولكن يترك للامركزية التفاصيل المتعلقة بذلك كتحديد الاستثمار والادخار والعمالة والإنتاج والخدمات وغير ذلك (عبد الكافي، 2007م، ص 27-28).

وتحتل الخدمات أهمية كبيرة في حياة سكان المدن، ويمكن القول أن قطاعات الخدمات هي الأساس في أنشطة المراكز الحضرية في العالم، ويمكن القول أنها وسيلة لتحقيق الاستدامة لهذه المدن، ومما تنوعت وظائف المدن إن كانت دينية وتجارية وصناعية فإن هذه التصنيفات جميعها تتركز على قطاع الخدمات وتقاس المدينة الناجحة والمتقدمة بمقدار ما تقدمه من خدمات نوعية لسكانها فضلاً عن الوافدين الجدد.

ولذا فإن دراسة تخطيط وإدارة الخدمات للبلدية ضمن محور البنى الارتكازية والتطور المكاني تكتسب أهمية خاصة في فلسطين لكون أغلب المدن والقرى الفلسطينية قائمة على عشوائية التخطيط فضلاً عن الضعف الكبير لهذه الخدمات بسبب ضعف الإمكانيات المادية والفنية وقلة الكوادر المؤهلة ونقص التخصصات المناسبة، مما يستعدي دراستها وتبسيط الضوء عليه والاهتمام بها وتطويرها والاعتماد على الأسس العلمية للإدارة والتنظيم في قطاع الخدمات (حسيب، 2006م، ص 83).

وفي مجال الخدمات يلعب التخطيط دوراً مهماً في تهيئة الوسائل والموارد الكفيلة بمعالجة تدرى الخدمات ورفع مستواها، من خلال البلديات التي تخلق التعاون بين القطاعيين الخاص والعام وضح استثمارات كبيرة في بناء الخدمات الارتكازية وتأهيل المؤسسات وتشجيع الابتكار وتوفير المصدقية لدى البلديات ومنحها القدرة على إدارة التنمية الحضرية وتحقيق أهدافها (الزعبي، 1993م، ص 340-342).

وللنهوض بواقع الخدمات يجب أن يكون من خلال السياسات والبرامج التنموية الحضرية الشاملة لجميع المدن بهدف تغيير واقعها الاقتصادي والعمراني والبيئي ومن الضروري أن تستند هذه السياسية الإنمائية إلى دراسة معمقة ودقيقة للواقع يتم في ضوءها تحديد أهم الاحتياجات المشتركة لعموم المدن وحاجة كل مدينة على حدة، لكي تكون المعالجات والحلول شاملة وجذرية وتهيئة قاعدة بيانات إحصائية واضحة بهدف إعداد الخطط وفق أسس ومؤشرات علمية صحيحة .

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أهم عناصر التخطيط حسب الآتي:

1. إن التخطيط هو عمل ذهني.
2. إن التخطيط هو عملية تنبؤ بالمستقبل.
3. التخطيط يحقق أهدافاً مستقبلية.
4. التخطيط الجيد يكون مرناً يتغير حسب الظروف المحيطة.
5. التخطيط ليس عملية جزافية بل قائماً على الأساس العلمي من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر.

2.1.4 أدوات التخطيط المالي

1. الموازنة

الموازنة هي خطة تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة (سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المؤسسة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك (جلس، 2006م، ص 136).

ويمكن القول أن الموازنة تبني الخطة المالية بناءً على أهداف البلدية، وهنا ليس الهدف الربح وإنما تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو والاستمرارية والتوسع والمسئولية الاجتماعية، ولتحقيق الموازنة الفعالة لا بد من وجود ثلاث ركائز وهي: (جلس، 2006م، ص 136)

1. وجود هيكل تنظيمي في البلدية وتحدد صلاحيات كل قسم و ما هو مطلوب منها.
2. وجود نظام تكاليف معياري بحيث يتحدد فيها التكاليف المتوقعة لتنفيذ الأنشطة المختلفة لكل قسم وهي أيضاً التكاليف التي تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي لتحقيق الرقابة.
3. ضرورة معرفة المستلزمات والواجبات للأقسام المختلفة في البلدية والملفأة على عاتقها لضمان حسن تنفيذ الموازنة والوصول بالتالي إلى الأهداف التي تنشدها الإدارة العليا.

ولعل أهم أدوات التخطيط المالي هي الموازنة النقدية، وهي محصلة لكل نشاطات البلدية النقدية ولذلك تدعى في بعض الأحيان تقرير التدفق النقدي المتوقع للبلدية، وأن الموازنة النقدية تحضر على أساس نقدي بحيث يظهر حجم وتوقيت التدفقات النقدية الخارجي والتدفقات النقدية الداخلية خلال فترة الخطة، وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري أو ربع سنوي وعادة للسنة بالكامل (عجام وسعود، 2004م، ص 3-4).

وبذلك تمكن الموازنة النقدية المدير المالي من التنبؤ باحتياجات البلدية النقدية مسبقاً، وتساعده أيضاً على عمل الاستعدادات اللازمة للحصول على الأموال في الوقت المناسب بالإضافة إلى توفير معلومات عن التكاليف.

ولذلك لأى منشأة، مهما كانت طبيعة نشاطها أن تعد خطة للتدفقات تغطي فترة زمنية مستقبلية يرى الكثيرون أنها سنة، إلا أن طبيعة نشاط المنشأة هي التي تحدد فترة الخطة النقدية، والتي قد تكون سنوية في بعض المنشآت، أو نصف أو ربع سنوية، وفي بعض المنشآت ذات الطبيعة الخاصة، قد يتحتم عليها إعداد خطة نقدية أسبوعية أو يومية في بعض الأحيان، مثل البنوك التجارية مثلاً، لأن مشكلة السيولة في مثل هذه المنشآت لا تحتمل التأجيل، وقد تكون مؤثرة للبنك، وفترة إعداد الخطة النقدية سوف تختلف من منشأة لأخرى وفقاً لطول دورة الإنتاج وموسمية البيع ونمط التحصيل. ولذلك فإن الخطة النقدية هي أداة لتخطيط التدفقات النقدية الداخلة (أي المقبوضات)، وكذلك التدفقات النقدية الخارجة (أي المدفوعات) خلال فترة زمنية مستقبلية، لتوقع الأوقات التي يحتمل أن يكون بها فائض في النقدية، وقيمة هذا الفائض، ومدة الاستغناء عنه للبحث عن فرصة لتوظيفها وتحقيق عائد منها بدلاً من تركها عاطلة، وكذلك معرفة الأوقات التي يحتمل أن يكون بها عجز نقدي وقيمة هذا العجز ومدة الحاجة إليه للبحث عن كيفية تحويله من المصادر المناسبة، وقبل وقوعه (عبد الفتاح، د. ت، ص 15).

ومن وظائف التخطيط المالي يكون في مجالات كثيرة كالحماية والحفاظ على الموارد المتاحة والتخطيط للتقاعد وتحقيق أهداف الادخار والاستثمار وعندما يكون من أنجح السبل لاستخدام الموارد المالية المتاحة لحماية وتنمية الثروة الشخصية، ويعني التخطيط المالي بمساعدة الهيئات المحلية (البلديات) لحماية مواردها المالية وزيادة فعالية الترتيبات المالية وكذلك إلى ضمان تدبير وتوفير الموارد المالية لمواجهة المتطلبات المستقبلية بالشكل الصحيح.

2.1.5 أهداف التخطيط المالي

إن التخطيط المالي يعتبر من أهم الوظائف الخاصة لإدارة المؤسسات وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور بأداء المنشأة المتوقع في المستقبل، ومن هنا يبدأ دور التحليل المالي في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل ومن الأهداف العامة للتخطيط المالي الآتي: (سومر أوتاني، 2009م، ص4).

1. تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطرار المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع .
2. التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء و البيع والإنتاج. ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع .
3. تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة، وبالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات .
4. إمكانية مواجهة الظروف الطارئة و التي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة .
5. تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية و التي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع .
6. استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة و توجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع .
7. تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلاً كما يتيح الفرصة للمشروع بأن يعطي العملاء فرصاً من الائتمان تشجعهم على التعامل معه و زيادة ثقتهم بمركزه المالي.

ومن أهداف التخطيط المالي: (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001م).

1. أن يكون التخطيط المالي عادة متبعة:

فالتخطيط يجعل الإدارة تنتظر دائماً إلى المستقبل وهذا يؤدي إلى التقليل من المفاجئات المستقبلية، ويرى هور نجون بأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل.

2. مشاركة مجهودات الإدارة والأقسام المختلفة في البلدية:

يقوم التخطيط المالي على أساس التنسيق بين الأقسام المختلفة في البلدية مما يجعلها تعمل معاً على نفس الاتجاه، لذلك يجب مشاركة العاملين ورؤساء الأقسام في إعداد الموازنة فإذا لم يشاركوا في إعدادها سوف ينشغلون في إيجاد المبرر لمواجهة نظام الموازنة والنتائج المترتبة عليه وعندما يمكن معرفة الحاجات العقبات في المستقبل وبعدها يمكن الإدارة من وضع برنامج يلبي احتياجات المستقبل المالية.

3. خدمة وظيفة الرقابة:

إن التخطيط المالي في البلديات يخدم وظيفة الرقابة فالموازنة تحتوى على التدفقات المالية التي يتوقع حدوثها خلال فترة إعدادها الخاصة بكل إدارة أو قسم وثم الرقابة عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام الواردة في الموازنة التي تحدد لكل إدارة أو قسم فإن الرقابة تصل إلى كل وحدة إدارية، وعليه يتم اكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب.

4. توجيه الاستثمارات المالية:

وتساعد الموازنة في توجيه الاستثمارات المالية بصورة سليمة لأنه باستخدام الموازنة تعلم الإدارة ما هي الوحدات الإدارية التي يجب دعمها من حيث الموارد وما هي الوحدات التي ليست بحاجة إلى ذلك، ويجب أن تكون الموازنة واقعية وتحتاج إلى بذل المجهود الممكن وليس المستحيل، وإذا زاد الصرف عن الحد الممكن تصبح الموازنة أداة بيد العاملين وليس لحفزهم.

وقبل تحديد الطرق اللازمة لتحقيق أهداف البلدية يجب وضع الأهداف بصورة واضحة لأن ذلك يساعد في تحديد مجالات العمل التي تندرج ضمن غايات وطموحات البلدية وتؤدي إلى تعميق الوعي الإداري بالأعمال التي تقوم بتنفيذها وأسباب تنفيذ ذلك ومدى ارتباط ذلك بالأهداف، لذلك فإنه بدون تحديد الأهداف سوف تكون طريق العمل في البلدية متخبطة وغير

واضحة، وهذا يؤدي إلى عدم التنظيم بين أقسام البلدية المختلفة والأعمال المتنوعة بين الحين والآخر.

5. الاستفادة من التغذية العكسية:

بما أن الموازنة هي عمل رقابي يسهل على رجل الإدارة أن يخطط بمقتضى أعماله، وكما أنه يستطيع أن يفسر أخطاء التنفيذ وانحرافات عن الخطة، ومع هذا فإن العمل الرقابي يعد وسيلة هامة لتتعلم الإدارة من أخطائها وتقادي هذه الأخطاء في المستقبل (جلس، 2006م، ص138).

إن أهداف التخطيط تعبر عن أهداف المؤسسة ككل لذلك يعتبر الهدف الأساسي للتخطيط المالي هو صياغة رؤية لطبيعة عمل المنشأة مبنية على أفكار الماضي ومتغيرات الحاضر للوصول إلى المستقبل فالتخطيط هو أساس النجاح، فالإدارة الناجحة هي التي تتخذ التخطيط منهجاً في عملها.

2.1.6 أهمية التخطيط المالي

يساعد التخطيط المالي السليم بشكل عام على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية الكامنة والمتاحة وبالتالي وضع الحلول المناسبة للمشكلات الاقتصادية في الدولة أو على الأقل التخفيف من حدة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن ذلك.

لذا فإن هناك أسباب ودوافع عديدة أخرى للأخذ بأسلوب التخطيط المالي وتطبيقه ويمكن إجمالها فيما يلي:

2.1.6.1 على مستوى الدولة والإقليم (الخاروف، 2008م، ص21).

- أ. تحقيق التوازن الاجتماعي وذلك من خلال توزيع وإعادة توزيع الدخل بين المناطق والأقاليم بشكل مقبول، أي التوزيع المتساوي لعائدات النمو ومكاسب التنمية طبقاً وإقليمياً .
- ب. تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة السكان ونوعية حياتهم .
- ج. المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية. آخ .

2.1.6.2 على مستوى البلديات (غنيم، 1999م، ص35).

- أ. يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل وبالتالي يزيد من قدرة المدن على التأقلم والتكيف مع الأحداث الحالية والمستقبلية من خلال تحديد أفضل أساليب وطرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.
- ب. يعمل التخطيط على بلورة أهداف البلدية العامة والتفصيلية ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينها.
- ج. يعمل التخطيط على إيجاد ترابط بين القرارات مع بعضها البعض من جهة والأهداف العامة والتفصيلية من جهة أخرى، وبالتالي يتم تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل ومتكامل لجميع العاملين.
- د. يساعد التخطيط السليم في إيجاد دورًا تنافسيًا أفضل من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بتطوير وتعديل أساليب العمل وزيادة مصادر التمويل بعد تحديد حاجات السكان ورغباتهم.
- هـ. إن التخطيط السليم يقلل من الأخطاء بجميع أشكالها وعلى كافة المستويات، لأنه أسلوب يقوم على التروي والموضوعية المدروسة في صنع القرارات الصحيحة وبالتالي فهو يساعد المدير المالي على اتخاذ القرارات السليمة والتي تحكمها الأهداف المحددة.
- و. يعمل التخطيط على وضع الحلول المناسبة من خلال تحديد المشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- ز. يحقق التخطيط الرقابة على كافة أشكاله وفي جميع مستويات تنفيذ الخطة الموضوعية.
- ي. تحقيق التنسيق الأفقي والرأسي بين النشاطات المختلفة داخل البلدية، وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب وتوزيع المسؤوليات لتحقيق الأهداف.

ومن أهمية التخطيط المالي للمؤسسات: (أبو معمر، 2006م، ص87).

1. التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل المؤسسة.
2. التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
3. تحديد حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على عمليات التشغيل.
4. تحديد حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع الآجل.
5. تحديد حجم الأموال اللازمة لتسديد التزامات المؤسسة التي تستحق خلال الفترة المقبلة.
6. التعرف على حجم الأموال اللازمة لعمليات التوسع والإحلال.

2.1.7 التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية (الخاروف، 2008م).

يعتبر التخطيط المالي المدروس وفق الأسس العلمية السليمة هو الذي يساعد في تبني التخطيط بما يتلاءم مع الظروف التي تحيط بالاقتصاد من جهة واحتياجات هذا الاقتصاد من جهة أخرى، وهذا ما يجعل التخطيط المالي مهماً وضرورياً في البلديات. ولكن العقبات والمشاكل التي يضعها الاحتلال الإسرائيلي كثيرة أدت إلى شح الموارد الطبيعية وندرة المواد الأولية ومحدوديتها.

لذلك يجب وضع السياسات التي يجب إتباعها لتحقيق التنمية الشاملة وفي ظل الظروف التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني بجميع مكوناته، فيجب أن يكون هناك الكثير من الخطط المالية التي يجب وضعها لتتناسب مع طبيعة المرحلة الطارئة التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني عبر الوزارات والإدارات المحلية.

كما أن التخطيط المالي مهم للحصول على التمويل والدعم اللازمين لمشاريع التنمية في المجتمع، فالحكومات الأجنبية والمؤسسات المانحة تشترط وجود خطة مالية كشرط مسبق وأساسي للحصول على معونات مالية أو قروض طويلة الأمد.

لذلك يعتبر وجود التخطيط في حياة المؤسسات والبلديات خاصة دليل على مصداقية أعمال المؤسسات تجاه الغير وأن العمل يسير وفق الخطط المتوقعة وليس بشكل عشوائي وهذا مبرر لاهتمام بالتخطيط وبالالتزام بقواعده وأساليبه.

2.1.8 أسس نجاح التخطيط المالي في البلديات

يعد التخطيط المالي في أي بلدية جهازاً حيوياً، ولذا فإن الاهتمام بتطوير وتأهيل هذا الجهاز هو نجاح للبلدية لما له من دور مهم في تطوير النظم المالية للبلدية، فالتخطيط المالي هو الذي سيساهم في تطوير أعمال البلدية ودفع أرباحها، وهناك أسس عامة يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية بشكل عام: (الخاروف، 2008م، ص 35-36)

1. الاستقرار السياسي: وهو متطلب أساسي يأتي قبل التخطيط المالي ليكون التخطيط فعالاً وخصوصاً على المدى البعيد وحتى القصير، فعدم وجود الاستقرار السياسي يجعل من الصعب تحديد الأهداف المستقبلية على المدى الطويل وبالتالي تحديد المتغيرات المطلوبة على المدى القصير، ويعتقد الكثير من الاقتصاديين أن التخطيط المالي يجب أن يبدأ

بخطة طويلة المدى تم قصيرة المدى حيث تتوضح فيها الأهداف المستقبلية المطلوب تحقيقها ومن تم القيام بالتغيرات الأساسية في الهيكل الاجتماعي والاقتصادي التي تتطلبها التنمية الاقتصادية والتي لا تستطيع التخطيط قصير المدى تحقيقه.

2. استقلال مالي للبلديات: ويعني ذلك مدى قدرة البلديات على التصرف المالي بحرية وقرار ذاتي، فإن امتلكت البلديات الحرية في اتخاذ القرارات المالية فإنها تستطيع أن تكون مؤسسة تمثيلية للسكان وتتمكن من تعزيز قدرتها على إدارة شؤونها باستقلالية وصب جل اهتمامها في التعامل مع تلبية حاجات ورغبات السكان المحلية، وطبعًا فإن الاستقلالية المالية لا تعني أبدًا غياب إجراءات دقيقة للمراقبة والمحاسبة بل العكس فإن دوافع ضبط ذاتية يكون تأثيرها أبلغ من مجرد التحقيق بتعليمات وإجراءات مفروضة من الخارج ويمكن تجاوزها والتحايل عليه بسهولة إذا أراد مسئولو البلديات التلاعب بعدد من الأوراق والملفات، وبالتالي على القانون وضع إجراءات رقابية ومحاسبية داخلية على الشؤون المالية للبلديات وبصورة تضمن وجود مستويات هذه الإجراءات بما يكفل الدقة والنجاح في ضبط الحسابات، ويمكن تشكيل هيئة إقليمية لطرف خارجي مسئول عن متابعة إجراءات الرقابة والمحاسبة على البلديات في هذا المجال.

3. توفير كمية هائلة من المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة (قاعدة بيانات) الخاصة بالإيرادات والنفقات والادخار والاستهلاك والاستثمار والإنتاج بالإضافة إلى البيانات الديمغرافية والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للأنشطة المختلفة والتي تعتبر مهمة لتقييم الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتعرف على خصائصه ومميزاته وعلى أبرز المشكلات التي تعيق تقدمه.

4. ومن المتطلبات الأساسية توفير الكوادر المؤهلة والمدربة على أعلى مستوى والتي تستطيع صياغة الخطط ورسم السياسات المالية وتحليل وتقييم المشروعات ومتابعة تنفيذها وهذا يحتاج إلى فريق من الطاقات المتنوعة من الإداريين والباحثين والأخصائيين والفنيين.

5. كما يحتاج التخطيط إلى وجود مؤسسات وتشريعات حديثة وفي مقدمتها قانون للتخطيط يوضح الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بين أجهزة التخطيط وبقية أجهزة ومؤسسات السلطة، وفي غياب مثل هذه التشريعات والمؤسسات فإنه يصبح من المتعذر التنسيق وترتيب الأولويات للمشاريع التنموية.

2.1.9 المعوقات التي تواجه التخطيط المالي في البلديات

إن التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية في قطاع غزة تواجه في أحيان كثيرة مجموعة من المشاكل العامة والعقبات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف فعالية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة، وأهم هذه المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي: (عبد العاطي، 2005م).

1. عدم الاستقرار السياسي (الاحتلال الإسرائيلي): مما لا شك أن عدم الاستقرار السياسي الذي تعاني منه الأراضي الفلسطينية نتج عنه عدم استقرار اقتصادي جعل من الصعب صياغة الخطط المالية بدقة وخصوصاً الخطط طويلة المدى نتيجة لعدم القدرة على التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بدقة لفترات بعيدة، وبالتالي معظم البلديات الفلسطينية تبدأ بالتخطيط قصير المدى وأحياناً خطة متوسطة المدى ونادراً ما يعطون اهتماماً كافياً بالأهداف بعيدة المدى.

2. الاستقلال المالي: على امتداد العقود الماضية إذ حرصت السلطات الأجنبية التي تعاقبت على حكم فلسطين على فرض رقابة وقيود مشددة من خلال قوانين البلديات التي أصدرتها، وقد استمر هذا الوضع بعد قدوم السلطة الفلسطينية واستمرت الصعوبات المالية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتم سن قانون الهيئات المحلية ليمنح الوزارات سلطات واسعة من النواحي المالية وليقيد الاستقلال المالي للبلديات فأقرار النظام المالي وإدارة أموال البلدية يحتاج إلى مصادقة الوزارة.

وقد ورد بمواد قانون الهيئات المحلية في الأنظمة الداخلية للبلدية حيث نص القانون على موافقة وزير الحكم المحلي على الأنظمة واللوائح الداخلية وعلى جميع التعاملات المالية الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن المجالس المحلية لا تتمتع إلا بالقليل من الاستقلال فيما يتعلق بضرائبها ورسومها التي هي من أهم مواردها، كما اشترط موافقة وزارة الحكم المحلي المسبق على الموازنة السنوية أو إجراء أي تغيير في بنودها.

ووزارة الحكم المحلي ووزارة المالية هما الموكلتان باتخاذ الاجراءات المتعلقة بالرسوم والضرائب حيث لا تتمتع البلديات بالاستفادة الكاملة من الضرائب والرسوم التي أنيطت بها، ولا يتوقع من الرسوم التي تجبها المجالس المحلية في كثير من الأحيان أن تغطي حتى تكاليف الخدمات المقدمة.

3. ضعف الموارد المالية: إن معظم البلديات تعاني من عجز في مواردها المالية الذاتية مما ينعكس سلباً على قدرتها في أداء مهامها، والمحافظة على مستوى ما تقدمه للسكان من خدمات، خاصة مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية.
4. ضعف القدرات الفنية والإدارية: أما الكوادر المؤهلة للتخطيط تعاني من نقص في هذه الطاقات، وبالتالي لا بد من منح هذا الجانب اهتماماً أكبر لتوفير وتطوير الكفاءات الضرورية من خلال إرسال بعثات دراسية للخارج للتخصص في شؤون التخطيط أو إقامة دورات تدريبية واستقطاب كفاءات متخصصة من الخارج في جميع مجالات التخطيط وكذلك هجرة أغلب الكفاءات إلى الخارج في حالة عدم وجود الفرصة المناسبة لهم في داخل الوطن.
5. معوقات تخطيط الخدمات: إن تخطيط البلديات واجه معوقات عديدة خصوصاً في فترات الاحتلال والسلطات المتعاقبة على حكم فلسطين، وحسب تجارب المجالس المحلية على مستوى العالم أنها تشترك في وحدة معلومات عامة تؤثر على مستوى التطوير لخدماتها، وأحد المعوقات الأساسية هو استخدام أسلوب المعالجة الأنية لقضايا الخدمات اللازمة للسكان، وهذا يقودنا إلى مناقشة مدى معرفة أعضاء المجلس البلدي بضوابط التنمية وتشريعاتها المختلفة كموجه رئيسي لأي قرار يتخذ لمصلحة تطوير السياسات الحضرية التي تعنى بها إدارة العمران.
6. الرقابة المركزية الشديدة على البلديات: يعتبر استقلال البلديات أمراً أساسياً يجب توافره، إلا أن معظم البلديات تخضع لرقابة الإدارة المركزية من قبل وزارة الحكم المحلي في فلسطين الأمر الذي يحد من استقلاليتها وحريتها في التصرف والقيام بواجباتها.
7. اعتماد كثير من البلديات على المساعدات الحكومية والمساعدات الخارجية والقروض: الأمر الذي يمس استقلالها إضافة إلى إغراقها بالديون وعدم قدرتها على الوفاء بها مما ينعكس سلباً على مدى الخدمات التي تقوم بها وعلى مستواها.
8. عجز الأنظمة والتشريعات: التشريعات والأنظمة التي تنظم شؤون البلديات لم تتغير كثيراً لتناسب وتواكب التطورات السريعة والتي أدت إلى الحد من صلاحيات البلديات لتشمل هذه الصلاحيات الكثير من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فمثلاً في البلديات في قطاع غزة بدأت صلاحيات البلديات تتآكل بشكل فعلى يوماً بعد يوم، فقد تم سحب المسؤولية من الكهرباء لصالح شركة توزيع الكهرباء وتم سحب المياه من معظم البلديات لصالح سلطة مياه بلديات الساحل.

9. نقص الوعي بمفهوم التنمية: إن نقص الوعي بمفهوم التنمية المحلية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات، فبمجرد مشاركة البلديات في أي نشاط تنموي يسجل ملاحظة سلبية على إدارة البلديات.

10. ضعف المشاركة الشعبية: أما العائق الأصعب هو عدم التزام المواطن الفلسطيني بدفع المستحقات التي عليه مقابل الخدمات التي يتلقاها ويرجع السبب في ذلك لتردى الوضع الاقتصادي والسياسي بالإضافة إلى النظرة السلبية التي تكونت عند المواطن تجاه البلديات وهي امتداد للنظرة السلبية التي تكونت من الاحتلال الإسرائيلي والسلطات التي تعاقبت في فلسطين.

2.1.10 معوقات التخطيط المالي بشكل عام: (الخاروف، 2008م، ص 42-43).

1. محدودية التنبؤ وقصوره

حيث أن التخطيط المالي يحدث في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظرًا لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها أو أسباب أخرى تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة المالية أن تتغلب عليه وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يمكن من خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح وبشكل يفقدها قيمتها لذلك لابد للمخطط من توخي الحيطة واستخدام أفضل الوسائل والبيانات وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطط المالية لمنع حدوث أو على الأقل التخفيف من عدد المشاكل الطارئة غير المأخوذة في الحساب.

2. التناقض والتعارض بين أهداف الخطة المالية

يحدث التعارض والتناقض بين الأهداف مع بعضها البعض أو بين الأهداف والسياسيات أو الوسائل أحياناً وأحياناً أخرى يؤدي تعدد أجهزة التخطيط المشاركة في التنفيذ وتداخل اختصاصها وصلاحياتها إلى فشل عملية التخطيط أو فقدانها لفعاليتها وقد يؤدي غياب التنسيق الرأسي والأفقي بين أجهزة التخطيط إلى نفس النتيجة من الفشل.

3. غياب المشاركة ورفض التغيير

يعتبر التخطيط بشكل عام عملية تسعى لنقل المجتمع من وضع إلى وضع جديد يفترض فيه أن يكون دائماً أفضل من الوضع السابق بمعنى أن عملية التخطيط تسعى لإحداث تغيير وبالتالي قد يقاوم التغيير إذا لم يكن مقبولاً من السكان أو المجموعات المستهدفة وعدم قبول التغيير يرتبط بأسباب كثيرة وعديدة ولكن أهمها هو غياب المشاركة في عملية التخطيط والتغيير فالمشاركة هذه إلى جانب أنها تأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحقيقية للسكان فإنها أيضاً تعمل على تهيئتهم نفسياً لتقبل التغيير وتشعرهم بجزء من المسؤولية، وتدفعهم إلى مساندة ودعم هذا التغيير بكل امكانياتهم وخصوصاً إذا أيقنوا هذا التغيير لصالحهم ولخدمتهم.

وينطبق هذا على التخطيط المالي الذي يتطلب مشاركة جميع المتعاملين مع الخطة المالية لمعرفة الاحتياجات الحقيقية لهم لأخذها بالحسبان عند وضع الخطة.

المبحث الثاني الموازنات

2.2.1 مقدمة

إن الإدارة الحديثة في أي مؤسسة تواكب التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة المختلفة والذي يؤثر في المنشآت والمؤسسات بمختلف أنواعها، لذلك كان لزاماً على تلك المنشآت أن تواكب التطور وأن تحاول أن تضع خطاً مستقبلياً وذلك باستخدام أساليب مختلفة يتم بموجبها الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد بما يضمن لها تحقيق أهداف المنشأة أو المؤسسة مما يحقق التقدم والازدهار، ومن هنا برزت أهمية الموازنات كمحاولة جادة لمساعدة تلك المؤسسات على الحفاظ على مكانتها، فالموازنات هي أسلوب بيد الإدارة العليا تحاول من خلالها وضع تصور لمستقبل المنشأة وما ستؤول إليه في ظل الموارد المتاحة وتأثير البيئة المحيطة.

إن كلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالإنسان يوازن بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه. حيث قد تطور أسلوب الموازنة على مر العصور، بحيث امتدت فكرتها إلى كافة أنشطة المنشأة، بغض النظر عن طبيعة عملها، بما فيها المنظمات غير الهادفة للربح، وإن الموازنة يجب أن يتم إعدادها بشكل صحيح لكي تكون قادرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية بمرونة (زعر، 2006م، ص 301).

ويتم إعداد الموازنات بوضع تقديرات لتخطيط الموارد والاستخدامات لفترة مالية مستقبلية، وذلك على أساس الظروف المحيطة بالمنشأة أو المشروع والمتوقع سيرها خلال تلك الفترة ومن ثم العمل على مراقبة التقيد الفعلي لتلك الخطة الموضوعية في سبيل تحقيق الأهداف التي تم وضعها وتحديدها (أل آدم، 2000م).

فكل نشاط يسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، ولتحقيق الهدف فهو يلجأ إلى الوسائل المتاحة للتوصل لذلك الهدف المنشود حيث يفاضل بين هذه الوسائل طبقاً لمعايير معينة ويختار من بين الوسائل المتاحة ما يمكن تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة وهذا يعني في واقع الأمر وضع خطة أو برنامج لتحقيق الهدف المنشود (مرعي، 1997م، ص 97).

فالموازنات برغم تطورها وبمفهومها الحديث إلا أنها كانت مطبقة منذ أقدم الأزمان ودليل ذلك قصة سيدنا يوسف عليه السلام حيث أنه قام بوضع خطة مستقبلية لمواجهة الجفاف الذي ألم بمصر آنذاك، قال تعالى في كتابه العزيز ﴿قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون* ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن مما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون* ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون﴾ [يوسف، 47-49]. فالموازنات لا معنى لها بدون رقابة ولا توتي ثمارها ونتائجها وفوائدها بدون متابعة لكافة مراحل تنفيذها وإلا فإنها تشكل عبئاً إضافياً على القائمين على إعدادها ونأكد ذلك بقوله تعالى ﴿قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم﴾ [يوسف، 55].

ولذلك فإن الموازنة تعتبر وسيلة تخطيط تمكن الإدارة في رؤية الخطط والأهداف بوضوح تام حتى تستطيع تفويض السلطات والصلاحيات إلى الأفراد لتنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المطلوبة (حماد، 2005م، ص38).

فالموازنات في الدول النامية تتأثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تلك الدول فعملية إعداد الموازنات في الدول النامية لا تنتهي بمجرد الاعتماد أو الإقرار (مشروع الموازنة) ففي معظم الأحيان نجد في نهاية العام اختلاف بين الأرقام المقدره والأرقام المنفذة وهذا ناتج عن عدم القدرة على التقدير بسبب مشاكل الدول النامية (اللوزي، وآخرون، 1997م، ص187).

من خلال ذلك يتبين أن نظام إعداد الموازنات يهدف إلى خدمة احتياجات الإدارة فيما يتعلق باتخاذ القرارات والأحكام المطلوبة كقاعدة تستخدمها الإدارة في عمليتي التخطيط والرقابة.

2.2.2 تعريف الموازنة

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالموازنات وذلك نتيجة لاختلاف الرؤى في وجهات النظر حولها من حيث كونها خطة شاملة ومتسقة أو كونها خطة أو خطوة نحو عملية التخطيط أو بمجرد وسيلة للربط بين الخطة والتنفيذ أو حلقة وصل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة عن فترة معينة في المستقبل معبراً عنها في شكل نقدي (راضي، وحجازي، 2006م، ص11).

ويركز كل تعريف منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكتاب واتجاهاتهم الفكرية والعلمية حيث تدور معظم هذه التعاريف حول التخطيط والرقابة واتخاذ الاجراءات المصححة (الفضل، وعبد الناصر، 2002م).

والإجراءات المصححة هي تلك القرارات المناسبة والتي تقوم الإدارة باتخاذها في حالة حصول انحراف عند التنفيذ الفعلي عن الخطة المقترحة أو الخطة المرسومة وذلك بغية تلافي الخسائر أو الفشل في تحقيق أهداف المنشأة أو المشروع (أل أدم، 2000م، ص181).

ويمكن عرض مجموعة من تعاريف الموازنات التخطيطية التي ذكرها بعض الكتاب وسنذكر منها الآتي:

– الموازنة هي خطة تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة (سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المؤسسة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك (حلس، 2006م، ص 136).

– تعرف الموازنة على أنها "مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة المحاسبية وتقييم الأداء (الفضل، ونور، 2002م، ص144).

– الموازنة هي خطة شاملة ومفصلة، ومعبر عنها بصورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، كما أنها تفيد كأداة للاتصال والدافعية والرقابة وتقييم الأداء (محرم، والبابلي، 2012م، ص 191).

– الموازنة هي تلك الخطة المستهدفة والمعدة في شكل مجموعة جداول تقديرية تصف المعلومات الكمية والمالية للأهداف الرئيسية والفعالية لمنشأة الأعمال عن فترة مالية مقبلة (قللي، 2003م، ص155).

– الموازنة تعبير كمي عن الأهداف الحالية للإدارة وخططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال السنة (أل أدم، والرزق، 2006م، ص182).

– الموازنة هي خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها (Gordon, Shillinglaw, 1997, p319).

- الموازنة هي الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة (Keller&Ferrara,1998, p388).
- الموازنة هي تعبير مالي عن خطة الأعمال وأنها تساعد في التنسيق والرقابة (Horngren ,1999,p130).
- وفي المحاسبة الحكومية هي تقدير مفصل ومعتمد لنفقات الدولة وإيراداتها لمدة مقبلة من الزمن عادة سنة (عصفور، 2013م، ص 15).
- الموازنة هي خطة معبر عنها بشكل كمي، تكون عادة نقدية تغطي فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة (Anthony,Reece,1995,p559).
- الموازنة يمكن أن تعرف على أنها خطة مالية لفترة زمنية مستقبلية (Atrill,Mclany,1993, p167).
- الموازنة هي بيان رسمي مكتوب لحظة إدارية مستقبلية معبر عنها بشكل مالي (Fess warren,1990,p976).
- كما عرفت بأنها "خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة" (جمعة، وآخرون، 2001م ، ص195).
- وعرفت بأنها" تعبير كمي للتدفقات الداخلة والخارجة والتي توضح خطة التشغيل للمنشأة بما يحقق أهداف المنشأة المالية" (Atkinson,et.al,2004,p400).
- ومن خلال التعريفات السابقة نجد أنها تحتوي في مجملها على نقاط رئيسية اتفق عليها هؤلاء الكتاب وهي كالتالي :

1. أنها خطة مالية شاملة .
2. أنها عبارة عن تقديرات للإيرادات والتكاليف أو تقديرات للموارد المتاحة والاستخدامات عن فترة مستقبلية (فترة مستقبلية قادمة).
3. أنها أداة لتخطيط النشاطات والرقابة عليها.
4. أنها أداة لتحقيق الكفاية القصوى واتخاذ القرارات المناسبة والمصححة.
5. أنها أداة لاستغلال الموارد المتاحة في ضوء الاستخدامات المقدره.
6. الموازنة تعد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.
7. الموازنة ترجمة مالية لخطة كمية.

2.2.3 أهداف الموازنة

إن غالبية قرارات الإدارة التي تتعلق بالأدوات الحالية أو الحاضرة تقوم على معلومات متعلقة بأحداث وقعت في الماضي وغالبًا ما يستمر أثرها لفترة ما في المستقبل، وباعتبار الموازنة كونها برنامج للعمل لفترة مقبلة قد تكون في الواقع امتدادًا لبرنامج العمل في الفترة الماضية بعد تعديله بما تم اكتسابه من خبرة في الماضي وباحتمالات عدم التأكد عما قد يتوافر من ظروف المستقبل (مرعي، 1997م، ص98).

لذا يمكن التعرف على أهداف الموازنة من خلال بيان دورها في مجال التخطيط والرقابة والتنسيق وخاصة أن التخطيط والرقابة أصبحا عملاً أساسياً لأي إدارة علمية حديثة تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية (محرم، والبابلي، 2012م، ص 191).

وأيضاً يمكن إجمالي أهداف الموازنات بالنقاط التالية: توضيح الأهداف الخاصة بالتخطيط، وتوضيح الفروض، والمفاضلة بين معدلات الأداء، وإيجاد الوسائل المتاحة لذلك (راضي، وحجازي، 2006م، ص15).

2.2.3.1 الموازنة كأداة تخطيط

يعرف التخطيط على أنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف (Horngren, 2006, P181).

مما لا شك فيه أن الموازنة تلعب دوراً بارزاً في مجال التخطيط خاصة في حالة إجبارها لإدارة المنشأة أو المشروع على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة، فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقع حدوثها ودراسة هذه المشاكل وتحليل أسبابها بالإضافة إلى محاولة اقتراح الحلول الملائمة كما أنها في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن الموازنة تجبر الإدارة على محاولة اتخاذ القرارات التي يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار البديل الأفضل والأمتثل، وهو الأمر الذي يعني أن الموازنة خطة اقتصادية (محرم، والبابلي، 2012م، ص191).

ومن المعروف أن عملية التخطيط في المنشآت تقوم على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك البدائل التي تحقق أهداف المنشأة ضمن الامكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الفضل، ونور، 2002م، ص145).

ويمكن تلخيص دور الموازنة في خدمة وظيفة التخطيط عن طريق الآتي:

1. توضيح الأهداف في صورة كمية.
2. توضيح الفروض التي تقوم عليها الأهداف.
3. المفاضلة بين البدائل المتاحة.
4. تحديد المعايير.
5. تحديد خطط وسياسات العمل.
6. التخطيط السليم لأنشطة المنشأة للوصول إلى حالة التوازن الاقتصادي والمالي مع تحقيق الكفاية القصوى في جميع مجالات العمل والنشاط.
7. دفع الكفاية الإنتاجية ومحو الإسراف في العمليات.

إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف.

2.2.3.2 الموازنة كأداة رقابة

مما لا شك فيه أن التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة وأنه لا رقابة بدون تخطيط وذلك لأن الرقابة وظيفة إدارية تهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم وضعها وذلك بغرض متابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية بما تم تقديره أو التنبؤ به. ولا تقل أهمية الدور الذي تلعبه الموازنة في مجال الرقابة عن الدور الذي تلعبه في مجال التخطيط وهذا يتضح من خلال استنادها على معايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة (راضي، وحجازي، 2006م، ص 16).

إن استخدام نظام الموازنة يؤدي إلى حفظ وقت المسؤولين في المنشأة على الرقابة على الأعمال، وذلك بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تظهر عند التطبيق، إذن لن يكون هناك داع إلى إعادة النظر في جميع بنود الموازنة إذا كانت النتائج المحققة لا تتعدى الحدود المقدرة لها (أل آدم، والرزق، 2006م، ص 188).

ومن المعروف أن الرقابة هي: تطبيق للسياسات والإجراءات الخاصة بتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والإدارة والنشاطات الأخرى للعمل في طريق تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة (الفضل، ونور، 2002م، ص 145).

و يمكن تلخيص دور الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة عن طريق الآتي:

1. منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة.
2. التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة.
3. تلافي العديد من الأسباب المؤدية إلى انحرافات الأداء وهذا يعني الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف.
4. العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وذلك عن طريق التوصل للاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
5. تتيح الموازنة فرصة تطبيق محاسبة المسؤولية عند تحديد مسببات الانحراف.

2.2.3.3 الموازنة كأداة تنسيق

تعتبر الموازنة أسلوباً علمياً وعملياً ونظاماً متكاملًا لتنسيق كافة المجالات والأنشطة التي تتناولها الإدارة وصولاً إلى التأكد من الأداء السليم للمنشأة بغية تحقيق أهدافها وهذا يتضح من خلال ما تقوم به إدارة المنشأة من أداء لوظائفها المتصلة والمتتالية والمستمرة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (راضي، وحجازي، 2006م، ص16).

يفيد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من قبل إدارة الشركة (حنان، وكحالة، 2002م، ص39).

أي يتم التنسيق بين الأهداف والبرامج والسياسات المختلفة للمشروعات والأنشطة المختلفة وذلك يساعد على كشف مواطن الضعف فيها ويظهر الأقسام التي تتخلف دون سواها عن أداء المهام المنوطة بها وبيان المسؤولين عنها.

إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام وإدارات المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (الفضل، ونور، 2002م، ص146).

من خلال ما تم ذكره يمكن تلخيص دور الموازنة في خدمة وظيفة التنسيق عن طريق الآتي: (راضي، 2001 م، ص18-19).

1. ترجمة الأهداف العامة للمنشأة إلى أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس.
2. وضع الخطط والبرامج التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. ضمان مشاركة جميع المسؤولين في إعداد الموازنة.
4. تحقيق التنسيق بين كافة المسؤولين المعنيين بالشكل الذي يضمن تحقيق الاتساق بين كافة الخطط والبرامج الخاصة بالأنشطة.
5. وضع معايير أداء واضحة ومحددة لاستخدامها في عملية تقييم الأداء.

2.2.3.4 الموازنة كأداة في اتخاذ القرارات

يمكن تلخيص دور الموازنة في خدمة وظيفة اتخاذ القرارات عن طريق الآتي: (آل آدم، والرزق، 2006م، ص189).

1. تمكن الموازنة من قياس الانحرافات بهدف الدراسة واتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السلبية وتنمية الانحرافات الإيجابية.
2. تتيح الموازنة للإدارة رسم السياسات المستقبلية في ضوء الفعل الجاري وكذلك تحقيق دورة الموازنة في تحسين الخطط ووسائل الرقابة علي تنفيذها.

2.2.3.5 الموازنة كأداة اتصال

تلعب الموازنة دوراً هاماً كأداة للاتصال، فالغرض الرئيسي من تحديد الأهداف التفصيلية بكل قسم هو توصيلها إلى الشخص المسئول عنه، ولن يتم تحقيق ذلك إلا من خلال قنوات اتصال سليمة تضمن وصول هذه الأهداف إلى المسؤولين عنها بطريقة تكفل وضوح الأهداف ووضوح المسئولية (محرم ، والبابلي، 2012م، ص 193).

وينبغي أن يصمم نظام الموازنات بحيث يوصل هذه المعلومات إلى هؤلاء المسؤولين في الوقت والمكان المناسب، وعلى ذلك يمكن اعتبار الموازنات عملاً تنظيمياً يساعد على إيجاد حلقة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ مختلف أهداف المنشأة .

2.2.3.6 الموازنة كأداة للحافز

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية، حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدره في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي

ينعكس بدوره سلباً على أداء الموظفين داخل الشركة، لذلك فإن تحقيق الموازنة يعتبر من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة الوسطى داخل الشركة والذي بدوره يؤدي إلى حفز المديرين للعمل بجد والإيعاز إلى مرؤوسيهم للعمل بجد أيضاً لكي يتم تحقيق الموازنة على أعلى مؤشرات الأداء المراد التوصل إليها.

إن الغرض الرئيس من عملية التحفيز هو إقناع الأفراد بعدم وجود تعارض بين أهداف المنشأة وأهدافهم الشخصية، بل إن تحقيق أهداف المنشأة يترتب عليه تلقائياً تحقيق أهدافهم الشخصية، وحتى يلقي هدف تحفيز العاملين النجاح المنشود ينبغي أن توضع الموازنات من خلال المشاركة وألا تكون مفروضة عليهم فالمشاركة في وضع الموازنات تؤدي إلى تحقيق توافق وتناسق في الأهداف لأنها تتيح الفرصة لكل فرد أن يمزج أهدافه الشخصية الخاصة بأهداف المنشأة العامة (محرم، والبابلي، 2012م، ص194).

2.2.3.7 الموازنة كأداة لاستغلال الموارد المالية المتاحة

إعداد الموازنات عملية مكلفة وليست بسيطة ولكن هذه التكلفة تتقبلها المنشآت لأهمية دور الموازنات كأداة لاستغلال الموارد المالية المتاحة في ضوء الأهداف الموضوعه لأنها تحدد الاحتياجات من تلك الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية حسب الأهداف، ويعتبر الخروج عن تلك الموارد بزيادتها أمراً غير مرغوب به سيتحمل مسؤوليته أحد أقسام المنشأة المسئول عن ذلك الانحراف.

2.2.4 أهمية الموازنة

من خلال ما تم ايجازه عن الموازنة وأهدافها ودورها في خدمة الإدارة يمكن ذكر أهمية الموازنة في النواحي التالية: (أبو العجين، 2007م، ص23-24).

1. استمدت الموازنة أهميتها التقليدية في مختلف المجتمعات لكونها أداة رقابة.
2. تعتبر الموازنة أيضاً أداة فعالة من أدوات السياسة المالية التي يمكن استخدامها في إدارة الاقتصاد وتوجيهه .
3. تلعب الموازنة دوراً هاماً في إعادة توزيع الدخل في مجال المحاسبة الحكومية (الموازنة العامة) فهي أداة مؤثرة على الحياة الاجتماعية .
4. تستخدم الموازنة كأداة أيضاً في التنسيق بين الأنشطة، حيث تتضمن توزيع وتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات المتعددة ويقصد بذلك ربط النفقات بالإيرادات .

5. تستخدم الموازنة كأداة لتقييم الأداء لدى المنشأة، ويتم ذلك على مستوى أقسام المنشأة منفردة وأيضاً على مستوى المنشأة ككل.
6. مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.
7. مقارنة النتائج المحققة للفترة الحالية بما تم تحقيقه من نتائج عن الفترات السابقة.
8. تحليل نتائج المقارنات السابقة.
9. تشخيص المشاكل ورسم السياسات في ضوء التحليل والمقارنات السابقة الذكر.

ومن مقومات نجاح تنفيذ الموازنات الآتي: اقتناع المسؤولين بأهمية الموازنة، ومشاركة كافة المستويات الإدارية بالمنشأة بإعدادها، وتوفير الاستعداد النفسي للمسؤولين لتقبل الموازنات، وتأهيل وتدريب العاملين على إعداد الموازنات، واعتماد نظام موحد ومترايط للموازنات يراعى الواقع المتغير والمحيط البيئي الذي تعمل به، ووضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الموازنات والالتزام به (راضي، وحجازي، 2006م، ص29).

2.2.5 أسس ومبادئ إعداد الموازنة

يوجد عدد من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند إعداد واستخدام الموازنات، وذلك بغرض زيادة فاعليتها.

وتعرف المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات بأنها أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات كأداة قيمة للتخطيط والرقابة والتنسيق، وهذه المبادئ إذا تم تطبيقها بصورة صحيحة فإنها ستحقق الغرض من الموازنة وذلك لأن المبادئ والأسس تحكم إجراءات إعداد واستخدام الموازنة (جمعة، 2011 م، ص229).

ومن خلال ذلك يتضح أن هذه المبادئ والأسس هي أساسيات ومقومات لازمة لإنجاح الموازنات ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

2.2.5.1 مبدأ الشمول

ويقصد بهذا المبدأ هو أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط المنشأة (الفضل، ونور، 2002م، ص146).

وهذا يعني أن تغطي الموازنة جميع عمليات المنشأة وجميع نشاطاتها وتمتد إلى جميع المستويات سواء كانت هذه العمليات جارية أو عمليات استثمارية.

تتصف الموازنة بالشمول باحتوائها لجميع إدارات المشروع وأقسامه المختلفة ومراكز المسؤولية فيه وعليه تمثل جميع عملياته وتمتد إلى كافة مستوياته كما هي محددة في الخريطة التنظيمية له (حنان، وكحالة، 2002م، ص41).

وتتمثل مجالات الشمول في الكثير من المجالات مثل مجال التنظيم ومجال الاقتصاد ومجال الإنتاج ومجال الرقابة ومجال إدارة الأموال ومجال التكوين الرأسمالي (راضي، وحجازي، 2006م، ص25).

- **مجال التنظيم:** من خلال الاهتمام بخطوط الاتصال بين الوحدات الداخلية للمنشأة والتنسيق فيما بينها.
- **مجال الاقتصاد:** من خلال الاهتمام بالحالة الاقتصادية عامة ومستوى الدخل وحجم العمالة (في حال الموازنة العامة).
- **مجال الإنتاج:** من خلال الاهتمام بتحديد حجم الإنتاج ومصادره.
- **مجال الرقابة:** وذلك من خلال الاهتمام بوضع الخطة التمويلية ورفع كفاءة استخدام الأموال.
- **مجال التكوين الرأسمالي:** وهذا يتضح من خلال الاهتمام بالبحث عن فرص الاستثمار.

2.2.5.2 مبدأ السنوية

لقد اتفق على مبدأ أو قاعدة السنوية للموازنة في مختلف دول العالم، وذلك بعض النظر عن توقيت بدايتها أو نهايتها (حجازي، 1998م، ص86).

وتساعد قاعدة السنوية على دقة تقدير كل من الإيرادات والنفقات، إذ تعتبر السنة وحدة زمنية متكاملة وذلك لتكرار النشاط المالي للمنشأة أو للمشروع، وهذا يتطلب موافقة السلطة التشريعية عليها، وهذا يساعد في الرقابة على الموازنة العامة عن طريق أخذ موافقتها على الموازنة عند اعتمادها (عصفور، 2013م، ص73).

ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى الاعتماد على مبدأ سنوية الموازنة هي كما يلي: (حجازي، 1998م، ص86).

1. إعداد الموازنة يحتاج إلى جهود كبيرة في مختلف مراحلها وليس من السهل تكرارها عملياً في فترات زمنية تقل عن سنة.
2. صعوبة التنبؤ بالإيرادات والنفقات لفترة تزيد عن سنة واحدة.
3. ضمان الرقابة على تنفيذ الموازنة بصورة دورية ومن خلال فترات متقاربة.

4. تعتبر السنة فترة مثالية لموازنة النفقات مع الإيرادات.

2.2.5.3 مبدأ وحدة الموازنة

من المعروف بأن الموازنة تتكون من سلسلة من الخطط الفرعية والخطط التفصيلية والعديد من القوائم التقديرية والتي من الضروري أن تجمع هذه الخطط الفرعية خطة شاملة واحدة وهذا يرجع لتحقيق التجانس.

ومن ناحية أخرى إذا نظر إلي عملية إعداد الموازنة فإنها تتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة والمنتالية تبدأ من تحديد الأهداف وتنتهي بإعداد المركز المالي التقديري للمنشأة، لذلك تظهر أهمية وحدة الموازنة من خلال التركيز على عامل مهم وهو عامل التنسيق (راضي، وحجازي، 2006م، ص24).

فعلى سبيل المثال في مجال المحاسبة الحكومية يتطلب مبدأ وحدة الموازنة العامة إلى إدراج كافة نفقات وإيرادات الدولة في وثيقة واحدة بحيث يسهل التعرف على حقيقة المركز المالي للدولة في ضوء الموازنة ومقدار ما تنطوي عليه من عجز أو فائض (هلاي، 2002م، ص63).

وهذا يدل على معنى مهم وهو عدم تعدد موازنات المنشأة ووضع خطة مالية شاملة تعمل على تنسيق أوجه الإنفاق وأوجه تحصيل الإيرادات بالإضافة إلى مساعدتها في التعرف على المركز المالي للشركة أو المنشأة وتنفيذ الاجراءات الرقابية اللازمة.

2.2.5.4 مبدأ المرونة

بما أن الموازنة تعبر عن المستقبل واحتمالاته، وتقديراتها يتم إعدادها مقدماً لتغطية سنة مالية لاحقة وأن أي شركة أو منشأة من الممكن أن تواجهها ظروفًا طارئة تؤثر على مجرى تنفيذ هذه الموازنة، لذلك الأمر يتطلب نوعاً من المرونة.

ويعني مبدأ المرونة: أن تكون للموازنة قدرة على التكيف مع الأحداث والظروف المستقبلية التي تعيشها المنشأة أي أن تتيح الموازنة إمكانية إدخال التعديلات اللازمة طبقاً لتغير الظروف الداخلية أو الخارجية للمنشأة (الفضل، وشعبان، 2003م، ص 281).

فإذا لم يتم صياغة الموازنة بنوع من المرونة الكافية يتم فيها مراعاة كافة الاحتمالات بصورة مستمرة فهذا سيؤدي إلى فقدانها لفعاليتها كأداة للتخطيط والتمويل والرقابة (هلاي، 2002م، ص64).

وبصفة عامة يمكن إيجاز الأمور أو الجوانب التي تتعلق بها المرونة من خلال الآتي :
(الفضل، ونور، 2002م، ص148).

1. **طرق القياس:** وذلك من خلال الاعتماد على أساليب إحصائية وخاصة مقاييس الاحتمالات والتي تأخذ بعين الاعتبار حالة عدم التأكد.

2. **إعداد الموازنة:** وهذا يتضح من خلال إعداد الموازنة على أنها عملية مستمرة، مما ينتج عنها موازنة مستمرة تتضمن وبشكل دائم تقديرات أثناء شهر، إذ يتم في نهاية كل شهر إعداد تقديرات خاصة بهذا الشهر من العام القادم بعد الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة.

3. **تطبيق الموازنة:** إذ يجب أن لا يسأل المسئول أو المدير إلا في قدر مسؤوليته عن الموازنة وبحجم الانحراف الذي كان من الممكن تجنبه.

2.2.5.5 مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي

ويقصد بهذا المبدأ هو ربط معايير الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن العمليات التي تحدث التكاليف وذلك كي يتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط لكل مركز مسؤولية (الفضل، ونور، 2002م، ص 148).

وهذا يعني وضع تقديرات كلاً من التكاليف والإيرادات على أساس الهيكل التنظيمي للمنشأة أو للشركة وذلك بغرض تحديد مسؤولية كلاً من الإدارات والأقسام تحديداً تاماً وقاطعاً، فالهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أو منشأة يعتبر أساساً لتحديد السلطة والمسؤولية (الفضل، وشعبان، 2003م، ص282).

2.2.5.6 مبدأ الشبوع (عدم التخصيص)

ويقصد بهذا المبدأ عدم تخصيص إيرادات معين لمقابلة نفقة معينة أو نشاط معين وإنما يتم استخدام كلاً من الإيرادات لتغطية كل النفقات، وهذا المبدأ يساعد الشركة على حرية التصرف في توزيع الإيرادات على الخدمات والأنشطة المختلفة وفقاً للأولويات والاحتياجات (هلاي، 2002م، ص63).

وفي حال الموازنة العامة أيضاً يقصد بهذا المبدأ أن إيرادات الدولة تستخدم للإفاق منها على برامج وأنشطة الدولة المختلفة دون تخصيص إيرادات معين لمواجهة ومقابلة نفقة معينة بذاتها.

2.2.5.7 مبدأ الواقعية

يقصد بهذا المبدأ أن تكون الأهداف التي تم وضعها من قبل إدارة المؤسسة أو المنشأة هي أهداف قابلة للتحقق في ظل الإمكانيات المتاحة لهذه المؤسسة أو المنشأة، سواء كانت هذه الإمكانيات بشرية أو إمكانيات مادية لذلك ينبغي أن تتصف الموازنة بالآتي: (الفضل، ونور، 2002م، ص147).

1. أن تكون أرقام الموازنة ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.
2. أن تكون الموازنة محل ثقة جميع القائمين على التنفيذ وهذا يستمد من ضرورة مراعاة مبدأ المشاركة.

2.2.5.8 مبدأ توازن الموازنة

ويقصد بهذا المبدأ هو موازنة تقديرات النفقات مع تقديرات الإيرادات وهذا يعني أن تتساوى الإيرادات مع النفقات وذلك لتجنب حدوث أي عجز أو فائض في الموازنة (هلال، 2002م، ص63).

ويطلق على هذا المبدأ في بعض الأحيان بمبدأ التوازن الكمي للموازنة أي أن تكون النفقات الحكومية في حدود الإيرادات، ولكن في المحاسبة الحكومية ونظراً للظروف الاقتصادية والأزمات السياسية أصبح هذا المبدأ في موازنة الدولة أو الموازنة العامة غير عملي (اللوزي، وآخرون، 1997م، ص25).

2.2.5.9 مبدأ التميز بين العمليات الجارية والعمليات الاستثمارية

ويقصد بهذا المبدأ الفصل بين الموازنة التشغيلية (الجارية) والتي تختص بالعمليات الجارية التي تشمل المبيعات ومستلزمات البرامج الإنتاجية وكل ما يلزمها من نفقات تشغيلية تشمل المواد الأولية ورواتب وأجور العاملين وغيرها من النفقات، وبين الموازنة الاستثمارية أو الرأسمالية (التطويرية) والتي تختص بالعمليات الاستثمارية والتي تشمل التطوير والتكوين الرأسمالي والإضافات وغيرها من المشاريع التطويرية التي تساعد على زيادة الطاقة الإنتاجية للمشروع أو المؤسسة (الفضل، وشعبان، 2003م، ص283).

ويمكن بيان الفرق بين العمليات الجارية والعمليات الاستثمارية (التطويرية) من خلال الآتي: (راضي، وحجازي، 2006م، ص26).

1. **الهدف:** يكون الهدف من الموازنة التشغيلية تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الطاقة الموجودة فعلاً بينما الموازنة الرأسمالية فيكون الهدف منها هو زيادة حجم الطاقة الإنتاجية للمنشأة.
2. **التخطيط:** يكون التخطيط بالموازنة الجارية أو التشغيلية قصير الأمد ويقدر عادة بسنة مالية واحدة فقط بينما التخطيط الرأسمالي أو الاستثماري أو التطويري فيكون عادة طويل الأمد ويزيد عن سنة مالية واحدة.
3. **الإعداد:** يوجد اختلاف واضح فيما بينهما في عملية الإعداد ففي الموازنة التشغيلية يتم الاهتمام بحجم المبيعات والتنبؤ بها وحجم المخزون، بينما في الموازنة الاستثمارية فيتم البحث فيها عن فرص الاستثمار.

2.2.5.10 مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية

المؤسسات بطبيعتها تنقسم إلى مراكز عدة هي: (ظاهر، 2002م، ص 393).

مركز التكلفة: حيث يكون مدير مركز التكاليف مسؤولاً عن عناصر التكاليف الخاصة بقسمه والتي تخضع لسيطرته ورقابته ويركز تقرير الأداء في هذه الحالة على تكاليف القسم الخاضعة لرقابة ومسؤولية مدير القسم والذي يستطيع التأثير على ذلك بحكم مسؤوليته.

مركز الإيراد: حيث يكون مدير مركز الإيراد مسؤولاً عن تحقيق الإيرادات في القسم الذي يخضع لسيطرته ومسؤوليته ورقابته، ولمعرفة ما إذا كان مركزاً معيناً في المنشأة هو مركز إيراد أم لا فإنه يجب التركيز على قرارات مدير المركز ومعرفة طبيعة تلك القرارات هل لها علاقة بالإيرادات أم لا؟

مركز الربحية: يعتبر مدير مركز الربحية مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الإيرادات والتكاليف الخاصة بمركزه، وعليه فإن تقرير مركز الربحية سوف يتضمن الإيرادات والتكاليف المتعلقة بمركزه، ويتم تقويم أداء المركز بمقارنة الأرباح الفعلية بالأرباح المخططة.

مركز الاستثمار: يعتبر مدير مركز الاستثمار مسؤولاً عن أرباح واستثماراته في الأصول، فهو مسؤولاً عن كلاً من الإيرادات والتكاليف الاستثمارية المتعلقة بمركزه، فمدير المركز يعطي صلاحيات وقرارات بالتصرف بأموال كبيرة وذلك لاتخاذ قرارات تعلق بالاستثمارات طويلة الأجل.

وأيضًا يقصد به تخطيط العمليات وتتبع تدفق بنود التكاليف حسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة تسير عليها ويمثل تكاليفها وبذلك يتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي لهذه الخطة. وبالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف (كحالة، وحنان، 2002م، ص 43).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الموازنات عند إعدادها يجب أن تحدد مسؤوليات كل قسم لمعرفة من المنتج ومن المقصر ومن ثم اتخاذ القرارات بناءً على ذلك.

2.2.5.11 مبدأ المشاركة

تعني المشاركة في إعداد الموازنات الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنشأة عند التخطيط، الأمر الذي يؤدي إلى خلق نوع من الرضي الوظيفي لديهم (الفضل، ونور، 2002م، ص 147)

يقصد به أن عملية إعداد الموازنة عبارة عن عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسؤولية، حيث يقوم كلاً منها بالمشاركة في رسم خطته العامة والتفصيلية وفي ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية (كحالة، وحنان، 2002م، ص 42).

إن توسيع قاعدة المشاركة في الموازنة يؤدي إلى تحقيق وبيان ديمقراطية الإدارة التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين، والوصول إلي خطة متناصفة تعبر عن تضافر الجهود والآراء التي تقضى على التعصبات الفردية، بالإضافة إلى ممارسة الرقابة يكون أكثر فعالية على العاملين ومحاسبتهم عن الأداء الفعلي على أساس ما وعدوا به.

2.2.5.12 مبدأ التوزيع الزمني

ويقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة التي عادة تكون سنة كاملة، وذلك من حيث توقيت حدوثها، كأن تقسم الموازنة إلى فترات فصلية أو شهرية (الفضل، ونور، 2002م، ص 146).

يؤدي مبدأ التوزيع الزمني إلى تقادى الأزمات والاختناقات، وتحقيق التنسيق والتوافق بين الموارد والاستخدامات، ومتابعة الأداء على مدار الفترة السنوية للموازنة، واتخاذ الخطوات والإجراءات التصحيحية اللازمة فوراً وفي الوقت المناسب (كحالة، وحنان، 2002م، ص 41).

2.2.6 أنواع الموازنات

تنقسم الموازنات إلى أقسام متنوعة ومختلفة حيث يمكن النظر إليها من ناحية المجال والفترة الزمنية ومن حيث مستوى النشاط وهذا ما سوف يتم تناوله على النحو التالي:

2.2.6.1 من حيث الفترة الزمنية

حيث تنقسم الموازنات وفقاً لهذا المعيار إلى موازنات قصير الأجل، وموازنات طويلة الأجل: (جمعة، 2011م، ص233).

أ. **موازنات قصيرة الأجل:** تغطي هذه الموازنات فترة محاسبية واحدة تقدر عادة بسنة وهي تعد لتعكس مراحل التشغيل ونتائج الأداء عن الفترة المحاسبية القادمة وتعرف هذه الموازنة في الحياة العملية بالموازنة التشغيلية أو الجارية.

ب. **موازنات طويلة الأجل:** تغطي هذه الموازنة عادة فترة زمنية تزيد عن العام وقد تتراوح بين خمسة أو عشرة أعوام وهي تعكس السياسة التوسعية أو الانكماشية للمنشآت وذلك في المدى الطويل، ويطلق على هذه الموازنة في الحياة العملية أسماء متعددة مثل الموازنة الرأسمالية والموازنة الاستثمارية.

2.2.6.2 من حيث طبيعة المجال

تنقسم من حيث طبيعة نطاق المجال إلى نوعيين من الموازنات: (الفضل، ونور، 2002م، ص149).

أ. **الموازنات الجارية:** وهي الموازنات التي تشمل على الأعمال العادية للمنشأة.

ب. **الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية):** وهي الموازنات التي تشمل على تخطيط الإنفاق الاستثماري والتخطيط الاستراتيجي للمنشأة.

2.2.6.3 من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها

وبموجب هذا الأساس أو المعيار تم التفرقة بين ثلاث أنواع من الموازنات: (جمعة، 2011م، ص233).

أ. **الموازنة العينية:** وتقوم هذه الموازنة على وحدات القياس العيني فعلى سبيل المثال يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج الواحد وقياس الطاقة الإنتاجية بساعات العمل وهكذا.

ب. **الموازنة المالية:** وهي الموازنة التي يكون فيها وحدة القياس النقود، ويمكن القول بأن الموازنة المالية هي ترجمة مالية للموازنة العينية.

ت. موازنة التدفقات النقدية: وتمثل هذه الموازنة برامج المتحصلات النقدية الداخلة والمدفوعات النقدية الخارجية خلال فترة زمنية مستقبلية.

2.2.6.4 من ناحية المرونة (مستوى النشاط)

تنقسم هذه الموازنات من هذه الناحية إلى موازنات ثابتة تعد لمستوى إنتاج واحد، وأخرى مرنة تعد لأكثر من مستوى نشاط (الفضل، ونور، 2002م، ص 149).

الموازنة المرنة تعد على أساس عدة مستويات للنشاط ويتم تقسيم التكاليف حسب درجة ارتباطها بالمستويات المختلفة للنشاط ويستخدم هذا الأسلوب في حال تميز العمليات بالحركة والديناميكية وإذا تغير مستوى النشاط بصورة كبيرة وملحوظة لابد من تعديل حجم تقديرات الموازنة في ضوء تغير مستوى النشاط (راضي، وحجازي، 2006م، ص 25).

2.2.6.5 من حيث درجة التفضيل التي تضمنها الموازنة

وبموجب هذا المعيار يمكننا أن نفرق بين الأنواع الآتية من الموازنات (راضي، وحجازي، 2006م، ص 37-38):

- أ. موازنة البرامج: ومن خلال هذه الموازنة يتم تقسيم أنشطة الوحدة إلى برامج محددة يهدف كل برنامج منها إلى تحقيق هدف معين ومن ثم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة.
- ب. موازنات المسؤوليات: ويقوم هذا النوع من الموازنات على مبدأ محاسبة المسؤولية والذي يتم من خلالها تقسيم الموازنات إلى أجزاء بحيث يكون كل جزء مسؤولية شخص محدد.
- ت. موازنة المنتجات: من خلال هذا النوع من الموازنات يتم اعتبار كل منتج ووحدة محاسبية مستقلة، حيث تتضمن موازنة المنتج برنامج الإنتاج والتشغيل والمبيعات وبرنامج تقدير الإيرادات والمصروفات.
- ث. الموازنة العامة (الشاملة): حيث تقوم الموازنات العامة على اعتبار أن الوحدة الاقتصادية (المنشأة) بكافة أنشطتها وخدماتها المختلفة وأقسامها ومراكز مسؤولياتها بمثابة الوحدة المحاسبية وذلك لأغراض إعداد الموازنة.

2.2.6.6 من حيث منهج وأسلوب الإعداد

تنقسم الموازنات من حيث هذا المعيار إلى: (هلاي، 2002م، ص79-90).

- الموازنة التاريخية:** ويتم إعدادها بالاعتماد على البيانات التاريخية حيث تعتبر نقطة الأساس الذي تعد عليه الموازنة، وهي تفترض أن ما حدث في الماضي سوف يستمر حدوثه في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتوقعة في العام المقبل.
- ب. الموازنة الصفرية:** ويتم إعدادها بافتراض أن النشاط عند نقطة الصفر، وهذا يعني أن البند الذي ظهر في موازنة الفترة الماضية قد لا يظهر في موازنة الفترة الحالية وذلك إذا ثبت عدم جدوى بقاء النشاط أو البرنامج الذي يشمل هذا البند، ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل التكلفة للمشروعات والوظائف بحيث يكون هناك تبرير لكل نفقة مطلوبة لتنفيذ البرامج .
- ت. موازنة البرامج والأداء:** أن الأساس المعتمد في إعداد هذا الأسلوب هي فرض رقابة إدارية لأغراض قياس الأداء حيث يتميز هذا الأسلوب بإمكانية تقسيم العمليات إلى الوظائف، والوظائف إلى برامج، والبرامج إلى مجموعة من الأنشطة وذلك لتحقيق أهداف هذه البرامج والتنسيق فيما بينها لمنع حدوث ازدواج.
- ث. موازنة البنود:** تعتبر تفصيل رقمي للبنود اللازمة لتشغيل المشروع، حيث يركز هذا الأسلوب على التبيويب الإداري والنوعي من أجل التسهيل والمساعدة في إجراءات الرقابة قبل عملية الصرف وبعده للتأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة للبند (عصفور، 2013م، ص194).

2.2.7 خطوات إعداد الموازنة (دورة الموازنة).

ويقصد بخطوات إعداد الموازنة المراحل الرئيسية التي تمر بها منذ بداية إعدادها وحتى انتهاء تعداد الحساب الختامي.

ويمكننا أن نوضح هذه المراحل الرئيسية على النحو التالي:

2.2.7.1 مرحلة التحضير والإعداد

وهي المرحلة الأولى من مراحل إعداد الموازنة فمثلاً على صعيد المحاسبة الحكومية (الموازنة العامة) تشتمل هذه المرحلة على الإجراءات التي يتم بموجبها تحديد السياسات العامة سواء كانت اقتصادية، مالية أو اجتماعية والتي تتبعها الحكومة لتنفيذ الموازنة، وبناءً على ذلك يصدر قانون الموازنة العامة (عصفور، 2013م، ص83).

2.2.7.2 مرحلة الاعتماد والمصادقة (هلالي، 2002م، ص74).

وهي المرحلة الثانية من دورة إعداد الموازنة والتي تتم بعد الانتهاء من إعداد الموازنة (تقدير الإيرادات والمصروفات) حيث يتم عرض هذه الموازنة أو ما تسمى بمشروع الموازنة في المحاسبة الحكومية على الجهات ذات العلاقة لتنتم المصادقة عليها، فمثلاً يتم المصادقة على موازنات البلديات من قبل وزارة الحكم المحلي في فلسطين أو وزارة شؤون البلديات كما تسمى في الأردن، أو من قبل السلطة التشريعية في حالة المصادقة على موازنة الدولة

2.2.7.3 مرحلة تنفيذ الموازنة

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد الموازنة والتي يتم من خلالها تنفيذ البرامج والأنشطة التي تم رصد مخصصات لها في الموازنة، فعلى صعيد الموازنة العامة يتم التنفيذ من خلال السلطة التنفيذية ووفقاً للمتطلبات التشريعية.

وتشتمل تعليمات تنفيذ الموازنة على مجموعتين من القواعد والتي تسمى بقواعد تنفيذ الموازنة وهما (هلالي، 2002م، ص75):

- مجموعة قواعد تنفيذ الموازنة من الناحية الإدارية.
- مجموعة قواعد تنفيذ الموازنة من الناحية المحاسبية.

2.2.7.4 مرحلة الرقابة والتقييم

وهي آخر مرحلة من مراحل دورة الموازنة والتي يتم فيها رقابة الأداء والتحقق من أن العمل الذي رصدت من أجله المخصصات المعتمدة في الموازنة قد تم إنجازها بالشكل المطلوب وبالشكل الصحيح وذلك على مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى عمل المقارنات التي تبين أداء الإدارة ومدى نجاحها وتنفيذ الرقابة من قبل السلطة التنفيذية والتشريعية (هلالي، 2002م، ص77).

وعليه يمكن تلخيص دورة الموازنة في المنشآت بالتالي: (الرجبي، 2004م، ص178-179).

- **الخطوة الأولى:** يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل حيث تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم سياسية المنشأة (حجر الأساس).
- **الخطوة الثانية:** يتم ربط الأهداف بالإمكانات والموارد المتاحة للمنشأة.

- **الخطوة الثالثة:** يتم إعداد البرامج والجدول التشغيلية التي تغطي أنشطة الوحدات الإدارية في المنشأة.
- **الخطوة الرابعة:** وهي تتضمن التنفيذ الفعلي للخطة وهنا يتم حصر أرقام التكاليف والإيرادات الفعلية .
- **الخطوة الخامسة:** وهي التي يتم فيها مقارنة الأرقام الفعلية مع أرقام الموازنة التخطيطية لكشف الانحرافات .

2.2.8 طرق تقدير النفقات والإيرادات في الموازنة (هلاي، 2002م، ص 65-66).

نفقات الموازنة العامة: يعتمد تقدير النفقات في البداية من قبل الوحدة الحكومية، ويختلف من وحدة لأخرى حسب نشاط هذه الوحدة، وعلى هذا النحو يرى بعض الكتاب أنه يمكن التمييز بين نوعين من النفقات:

- أ. **النفقات التحديدية:** وهي النفقات التي يمكن تقديرها وتحديدها بصورة دقيقة مثل الرواتب والأجور والإيجارات.
- ب. **النفقات التقديرية:** وهي التي تتعلق بالنفقات التي لا يمكن تقديرها بصورة دقيقة ومحددة مثل نفقات الدفاع ونفقات الشؤون الاجتماعية.

2.2.8.1 تقدير إيرادات ونفقات الموازنة العامة

يعتمد تقدير الإيرادات على العوامل الاقتصادية السائدة في الدولة والمتوقع حدوثها خلال فترة عمل الموازنة، أي أنها تؤخذ بعين الاعتبار المؤشرات الاقتصادية.

وفيما يلي أهم الطرق المستخدمة في عملية تقدير كل من النفقات والإيرادات:

1. طريقة التقدير المباشر:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقدير الإيرادات بما تم تحصيله فعلاً خلال السنة السابقة مع أخذ بعين الاعتبار التطورات الاقتصادية المتوقعة حدوثها في ضوء الظروف المنتظر أن تسود خلالها وفي ضوء القوانين واللوائح التي تحكم حساب هذه الإيرادات وبنفس الطريقة يتم تقدير النفقات.

2. الطريقة التاريخية:

في ظل هذه الطريقة تقدر الإيرادات والنفقات على حسب ما تم تحصيله وإنفاقه فعلاً في الحساب الختامي للسنة المنتهية.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة وبساطتها وعدم تدخل التقدير الشخصي، ويعيبها عدم أخذها بعين الاعتبار التطورات الاقتصادية والتغيرات المصاحبة لها.

3. طريق المتوسطات:

ووفقاً لهذه الطريقة يتم أخذ أكثر من سنة بعين الاعتبار لتقدير إيرادات ونفقات السنة القادمة وذلك من خلال متوسط المحصل عبر ثلاث أو خمس سنوات سابقة وإضافة نسبة لمواجهة النفقات.

4. طريقة الدورات الاقتصادية:

وهذه الطريقة تعتبر من أحدث طرق تقدير النفقات والإيرادات وهي تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية وتغيراتها، حيث أنها تتمثل في الربط بين أرقام الموازنة والمرحلة من الدورة الاقتصادية التي تقع فيها سنة الموازنة وذلك من خلال تتبع مراحل الدورة الاقتصادية.

المبحث الثالث موازنة البلديات الفلسطينية

2.3.1 موازنة البلديات

يتميز عصرنا هذا بالتغير السريع والتطور الكبير في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، كما يتسم بتزايد أعداد السكان وحاجاتهم إلى توفير مزيد من الخدمات وتحسين نوعيتها هذا بالإضافة إلى ما تقوم به الدولة من وظائفها في كثير من ألوان النشاط لإيجاد التوازن بين المصالح المتعارضة وتوجيه دفة الحياة إلى ما يحقق الخير للوطن والمواطنين ويهيئ لأبناء الوطن جميعاً فرص الحياة الهادئة والمطمئنة وتقديم الخدمات العامة في سهولة ويسر ودون عناء.

وقد أدى التوسع والتنوع في وظائف الدولة إلى إضعاف دور الدولة بالقيام بتلك الخدمات بنوع من الكفاءة والفاعلية، لذلك كان لابد من التنازل عن جزء من مسؤولياتها الإدارية أي اتجهت إلى إتباع أسلوب (المركزية واللامركزية) في إدارة شؤونها لهيئات محلية تقوم بإنجاز تلك المسؤوليات بإشرافها ورقابتها.

ومن هنا تزايد الاهتمام بالإدارات المحلية كونها تقع ضمن البيئة الجغرافية للسكان المحليين وتعرف تبعاً لذلك حاجاتهم ومشاكلهم وإيجاد السبل المناسبة لحل وتجاوز هذه المشاكل (المعاني، أبو فارس، 1995م، ص17).

2.3.2 الموازنات التي تقوم البلديات بإعدادها في قطاع غزة:

تقوم البلديات سنوياً بإعداد بيان مفصل بإيراداتها ونفقاتها ومشاريعها وبرامجها وتعتبر الموازنة أداة للتوجيه والرقابة المالية والإدارية ووثيقة رسمية يمكن الرجوع إليها لتحديد المسؤوليات، ومما يساعد في تحقيق أهداف الموازنة المحلية هو شمولها لمختلف النشاطات والبرامج والخطط المحلية إضافة إلى ترشيد إدارة الأموال العامة من خلال نظام الأولويات وتساعد الموازنة المحلية على تزويد سكانها المحليين بالمعلومات الكافية عن الأوضاع المالية والأداء المالي للأجهزة المحلية.

تعتبر الموازنة عن الخطة المالية في فترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، تبين سياساتها المالية في التحكم بإيراداتها ونفقاتها العامة، ودرجة سيادتها على مواردها المالية المختلفة (أبو زعيتر، 2012م، ص1).

كما أن الهيئة المحلية (البلدية) تمثل الخلية الأساسية الأولى في مؤسسات الحكم المحلي، والتي أسندت إليها جملة من الصلاحيات والاختصاصات ذات الأهمية البالغة بتقديم الخدمات لأفراد المجتمع المحلي، غير أن ذلك بدأ يصطدم في الآونة الأخيرة بمشكلة نقص وانخفاض مصادر التمويل مع تزايد النفقات، الأمر الذي أدى إلى العجز في ميزانيات العديد منها وبالتالي عدم إمكانية القيام بمهامها العامة بشكل جيد وفعال (الخاروف، 2008م، ص 2).

وتعتبر الموازنة المحلية جزء من التخطيط المحلي الذي يجب أن يتلاءم وينسجم مع التخطيط القومي على مستوى التنمية الشاملة ومستوى التخطيط المالي لأجهزة الدولة المركزية والمحلية (العوامل، 1991م).

وتعرف الموازنة المحلية على أنها: وثيقة معتمدة تتضمن تقدير للموارد المالية والنفقات المتوقعة للوحدات المحلية عن فترة زمنية مقبلة تقدر عادة بنسبة مئوية .

وتعرف الموازنة المحلية على أنها: خطة مستقبلية تعمل على برمجة الأنشطة المتوقعة للهيئة المحلية خلال سنة قادمة، بحيث يتم التعبير عنها بكميات وقيم مالية، وذلك بهدف توزيع المصادر المتاحة للهيئات المحلية على الخدمات الأكثر إلحاحًا (دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، 2006م، ص 96).

وبالتالي فإن فكرة الموازنة للبلديات يجب أن تقوم على محاولة تقدير إيرادات الهيئة المحلية ونفقاتها خلال فترة زمنية مقبلة (سنة) وعمل التوازن بينهما، وذلك لضبط النفقات في ضوء الإيرادات المتوقعة أو التخطيط مسبقاً للحصول على إيرادات إضافية.

والموازنة بأبسط صورها تعنى التوازن بين شئيين: فالبلدية يجب أن توازن بين ما تملكه وما يمكن الحصول عليه من جهة وما يمكن أن تتفقه من جهة أخرى، وبالتالي فهي معادلة إيرادات ونفقات البلدية خلال سنة قادمة.

وعلى ذلك يكون لكل وحدة محلية موازنة خاصة بها تشمل جميع الإيرادات أو الموارد المنتظر الحصول عليه والنفقات المقرر صرفها خلال السنة المالية محل التقدير .

ولا يخفى أن الموازنة المحلية هي الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف التنمية المحلية على مستوى كل وحدة من وحدات الإدارة المحلية (البلدية)، فهي في النهاية برنامج عمل للبلديات الذي تقدمه لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها للتنمية المحلية.

ويمر إعداد الموازنة المحلية بنفس مراحل إعداد الموازنة العامة ولكنها تختلف في تفضيلات هذه المرحلة وديناميكيته المؤسسية والأهداف والإمكانيات التي تقوم عليها، حيث تتولى الجهات الإدارية والتنفيذية في كل مستوى محلي أو لكل بلدية إجراءات إعداد الموازنة بما فيها من تقدير للإيرادات والمصروفات والبرامج والمشاريع وغيرها. ثم يرفع مشروع الموازنة إلى الجهات التشريعية للمصادقة عليه حيث تتمثل جهات المصادقة فيما يتعلق بالبلدية بالمجلس المنتخب ووزير الحكم المحلي (في فلسطين)، وبعد المصادقة على وثيقة الموازنة وبرامجها الإيرادية والإنفاقية تتولى الأجهزة الرقابية مسؤولياتها في التأكد من مدى مطابقة الأعمال لما هو مخطط له في الموازنة.

ويلقى قطاع البلديات اهتمامًا متزايدًا في الفكر الفلسطيني الحديث، حيث لوحظت محاولات لتعزيز مفهوم اللامركزية في عمل البلديات.

وقد عرف قانون الهيئات المحلية الفلسطيني رقم 1 لسنة 1997م البلدية على أنها مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي ويتولى إدارتها مجلس منتخب انتخابًا حرًا ومباشرًا من قبل مواطني الهيئة المحلية.

بما أن الهيئة المحلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي يتوجب عليها تنظيم مواردها ونفقاتها بطريقة تضمن تحقيق أهدافها، وبالنسبة للبلديات فإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك تتمثل في قيام البلدية بالتخطيط للمستقبل من خلال إعداد موازنات سنوية.

وكمطلب قانوني، حيث تنص المادة 31 من قانون الهيئات المحلية للعام 1997م على "يتوجب على الهيئة المحلية (البلدية) إعداد موازنة سنوية يعمل بها بعد إقرارها من قبل مجلس الهيئة المحلية وتصديقها من قبل وزير الحكم المحلي".

لذلك تطلب وزارة الحكم المحلي من جميع البلديات إعداد موازنات سنوية وتقديمها للوزارة بغرض المصادقة عليها، ومن أجل هذا الغرض قامت الوزارة بإعداد نماذج موحدة للموازنات في البلديات، (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

وتقسم الموازنات في البلديات حسب نماذج الوزارة المستخدم حاليًا إلى ثلاثة أقسام وهي

كالتالي:

1. **الموازنة التشغيلية:** وهي الموازنة التي تشمل على إيرادات ونفقات أقسام ودوائر الهيئة المحلية أي الإيرادات والنفقات المتعلقة بالأعمال الرئيسية للبلدية.

2. **الموازنة الربحية:** وهي الموازنة المتعلقة بمشاريع البلدية التي يفترض أن تكون مدرة للدخل. تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الموازنة يجب تعديلها في المستقبل لتتناسب أكثر مع طبيعة البلديات التي هي بالأساس مؤسسات غير ربحية.

3. **الموازنة الإنمائية:** هي خطة تطوير البلدية والتي تشمل على مجموعة من المشاريع والبرامج والنشاطات المستقبلية التي قام مجلس الهيئة بإعدادها وفقاً للمعلومات والبيانات المتوفرة.

إن هناك عدة خطوات في إعداد الموازنة في البلديات الفلسطينية حيث تكمن في تحضير جدول موازنة مكون من تقدير الإيرادات والنفقات، ويتم التقدير بناءً على دراسات معينة من خلال دراسة السنوات السابقة والاحتياجات الأتية (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

1. الإيرادات

من خلال الرجوع إلى مواد من القانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية (البلديات)، يمكن حصر مصادر الدخل التي تعتمد عليها البلديات في الآتي:

1. الرسوم التي تجبها البلديات مباشرة من السكان تتمثل في التراخيص والإيرادات عن بيع موجودتها، إيجار العقارات، رسوم البلديات، رسوم رخص الأبنية، رسوم تلزيم الأسواق بشكل عام والمسالخ وغير ذلك، ويمكن الذكر أنها إيرادات بسيطة لا تسد باب النفقات المتزايد.

2. ضرائب تجبها السلطة الفلسطينية (وزارة المالية) وتحول نسباً معينة منها للبلديات، ويتم تحديد هذه النسب من قبل وزارة المالية بعد حساب تكاليف جبايتها مثل ضرائب الأملاك، أما هناك بعض الضرائب التي يعتمد على حجم البلديات وحجم السكان والأهمية الاقتصادية للبلدية أو المدينة، لكن من الملاحظ أنه لا يوجد في القانون الفلسطيني بند يحدد فيه تلك النسبة فالسلطة الفلسطينية هي التي تحدد النسبة وغالباً ما يكون في الحقيقة تحديدها خاصة لاعتبارات سياسية ومن الإيرادات التي تجبها السلطة الوطنية الرسوم الجمركية على قيم البضائع ورسوم غرامات التنقل على الطرق .

3. المساعدات الدولية والمنح وغالباً ما تكون هذه المساعدات مشروطة بالبنية التحتية من مياه ومجاري وطرق وغيره، وليست مشاريع إنتاجية يحصل المواطن منها على دخل مستمر أو حتى خاصة للبلدية يكون الهدف منها تطوير البلدية، أو حتى دعم قسم من أقسامها .

4. المساعدات والإعانات من السلطة الفلسطينية وهي النسبة التي تحددها السلطة الفلسطينية للبلديات لدعم الموازنة الخاصة لكل بلدية للقيام بمهامها ووظائفها وهنا لا يوجد نسبة محددة بل تعود على أهمية المدينة وعلى حجم السكان ومدى افتقارها للموارد الذاتية الكافية.

5. إيرادات المياه والكهرباء وهي من أساسيات مصادر الإيرادات للبلديات، وهنا تقوم بعض البلديات بشراء المياه والكهرباء من الشركات الإسرائيلية مع العلم أن الكهرباء في بلديات قطاع غزة منفصلة عنها مع وجود بند لمتحصلات الكهرباء (ديون) خاص بذلك، ولكن بعض البلديات قامت بالتعاون مع الدول المانحة ببناء مشاريع للمياه (حفر آبار) وهذا ما دعي إلى زيادة مصادر المالية للبلدية وخفض من تبعية تلك المصار وتحكمها من قبل السلطات الإسرائيلية.

6. مشاريع استثمارية تكون في الشراكة مع القطاع الخاص ومن الأمثلة على المشاريع الاستثمارية المراكز التجارية، والأسواق ومحطات النقل، والمناطق الصناعية والحرفية، والحدايق العامة، والمراكز الثقافية، وغيرها من المشاريع الاستثمارية التي تعود بالنفع على المواطن (حسبنا ، 2006م، ص67).

من ناحية أخرى يمكن للبلديات أن تدعم اقتصادها الذاتي من خلال العمل على تأسيس البنية التحتية اللازمة لجذب الاستثمار والتخصص في المجالات التي تشكل فيها البلدية ميزة تنافسية والتركيز على ذلك مما يساعد على زيادة إيرادات البلدية الذاتية دون الاعتماد على مساعدات إن كانت دولية أو محلية، ومن الأمثلة على ذلك: (المناطق الصناعية).

2. النفقات

تتكون عادة من البنود التالية: (التقارير المالية للبلديات، 2016م).

أولاً : النفقات المتكررة وتشمل ما يلي:

1. الرواتب والأجور والعلوات للعمال والموظفين.
2. نفقات الاستهلاك من مياه وكهرباء ومحروقات وبريد وهاتف.
3. اللوازم وتشمل القرطاسية والمطبوعات والكتب والنشرات والنفقات الإعلامية.
4. نفقات الصحة العامة والبيئة.
5. صيانة المباني والآليات والأثاث والمعدات والمرافق العامة التابعة للبلدية.
6. الإيجارات.
7. المساهمات والإعانات والاشتراكات.

8. النفقات الأخرى مثل الاحتفالات والإعلانات والرسوم والتأمين على السيارات.

ثانياً نفقات رأسمالية خدمية:

وهي النفقات لتفعيل خدماتها أي قيامها بإعادة تأهيل البنية التحتية وتنفيذ المشاريع المتعلقة بذلك مثل مشاريع صيانة وإعادة تأهيل شوارع وبناء جدران استناديه وتأهيل شبكات المجاري والصرف الصحي وشبكات الكهرباء وشبكات اتصال.

ثالثاً نفقات مشاريع تطويرية:

تعتبر المشاريع التطويرية من الموارد المالية للبلديات الفلسطينية، وهي التي تهدف إلى تطوير المدن لتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها مثل أراضي عقارات مباني عامة مرافق بنية تحتية (طرق وحدائق وأرصفة وغيرها)، ولكن نتيجة الوضع السياسي السائد والذي أدى إلى قلة الإيرادات وقلة الإمكانيات المالية للبلديات وبالتالي عدم القدرة على تطوير المدن الفلسطينية بالشكل الصحيح لتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين مما أدى لتوجهها إلى القروض والمنح لتنفيذ تلك الخدمات ولتنفيذ مشروعاتها التطويرية والحيوية.

رابعاً نفقات طارئة:

وهي المخصصات المعدة من أجل مواجهة حالات الطوارئ والمفاجآت لظروف وأسباب غير متوقعة، كما حدث أثناء الحروب الإسرائيلية المتكررة على المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية، وما تركته ورائها من آثار مدمرة.

خامساً نفقات تسديد دفعات وفوائد القروض:

وهي القروض التي حصلت عليها البلديات لتمويل مشاريعها التطويرية والبنية التحتية.

فبالإضافة إلى القواعد والمبادئ الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد الموازنة فإن الموازنة المحلية يجب مراعاتها لمجموعة من الأسس والقواعد الخاصة عند إعدادها وتنفيذها لضمان نجاحها كخطة مالية من قبل هذه الهيئة المحلية (البلدية) وهي كالتالي: (الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات للبلديات، وزارة الحكم المحلي، 2012م ص 63-64).

1. ملاءمة الموازنة لأهداف الهيئة المحلية: يجب أن تبني الموازنة على أساس أهداف الهيئة المحلية والتي يجب أن تكون محددة بوضوح، وقابلة للتطبيق والتنفيذ، في حدود ظروف الهيئة المحلية والبيئة المحيطة.

2. ملاءمة الموازنة للهيكل التنظيمي للهيئة المحلية: يجب تحديد الهيكل التنظيمي لكل هيئة محلية من قبل مجلس تلك الهيئة حتى تتلاءم وتصنيفات جداول الموازنة لذلك الهيكل التنظيمي المقر ومراعاة تعديل تلك الجداول عند إحداث أي تغيير في ذلك الهيكل التنظيمي. ويتم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي بشكل يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.
3. ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات: إن ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام مفردات حسابات ودليل الحسابات يعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.
4. الحصول على تأييد المستويات الإدارية في الهيئة المحلية: وذلك ابتداء من أعلى مستوى إداري وهو المسؤول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الأذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة.
5. ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ الموازنة: يفضل ربط الموازنة بنظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية، ويمكن ربط نظام الترقية وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.

2.3.3 إعداد الموازنات في البلديات الفلسطينية

حسب القانون العام يجب على كل هيئة محلية (بلدية) أن تقوم بتقديم الموازنة السنوية لوزارة الحكم المحلي، حيث يتم إقرار الموازنة من قبل المجلس البلدي ومن ثم يتم رفعها لوزارة الحكم المحلي لكونها الهيئة المنتخبة أو المخولة بذلك (في حالة التعيين)، ويتم تقدير بنود الموازنة والمكونة من المصروفات والإيرادات بناءً على دراسات اقتصادية ومعطيات إحصائية من واقع أرقام فعلية حدثت لهذه البنود سابقاً، فإنه يتم تقدير كافة بنود الحسابات لتكون أقرب ما يكون عليه الحسابات في نهاية السنة المالية التالية (الإدارة العامة للموازنات، 2016م).

2.3.4 أهداف الموازنة

- الهدف من الموازنة العامة هو إعداد دليل رقابي على عمل الهيئات المحلية (البلديات) في وضع الخطط المستقبلية، وتهدف أيضاً إلى ما يلي: (الخاروف، 2008م، ص48).
- تحديد استراتيجية مالية في تحصيل الإيرادات وطريقة إنفاق المصاريف.

- يتم تقييم أداء الأقسام البلدية والوحدات الفرعية التابعة لها، ويكون من خلال ما تم تحقيقه من إيرادات ونفقات وذلك في فترة زمنية محددة ويتم مقارنته مع ما تم تقديره سابقاً.
- وضع أسس ثابتة وواضحة التطبيق بكافة الاتجاهات للعمل داخل كل وحدة إدارية.
- تتمكن البلدية من خلال الموازنة من تحديد مصادر إيراداتها وبالتالي يتم الاستعانة بالتخطيط المالي والذي بدوره يتم توجيه تلك الإيرادات لتمويل أوجه الإنفاق المختلفة.
- يتم التنسيق بين كافة الأقسام الإدارية وكافة مستوياتها في إقرار الموازنة.
- توفير العناصر المعلوماتية المالية الأساسية الملائمة، والتي توفر بيئة مناسبة لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى تطبيق أكثر فعالية ودقة للقرارات والتوفير في مختلف الموارد المالية.

2.3.5 إجراءات عمل الموازنة

يتم البدء في إعداد الموازنة المالية لكل عام في منتصف أيلول في العام الذي يسبقه، وذلك عبر النحو التالي: (الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات للبلديات، وزارة الحكم المحلي، 2012م، ص 36-38).

1. يقوم القسم المالي شعبة الموازنة بتبليغ كافة أقسام البلدية، وذلك من أجل وضع تلك الأقسام تقديراتها لأنشطتها المتوقعة خلال السنة المالية المقبلة وفقاً لأولوياتها ولدراسة ما تم إنجازه من مشاريع كانت في طور المتوقع للسنة الحالية (الفعلية)، وتتلخص البيانات المقدمة بما هو متوقع من مشاريع متوقعة خلال السنة القادمة، وحيث يتم تفصيل احتياجات كل المشروع من النفقات وبالتالي تقدير الإيرادات التي يتوقع تحصيلها.
2. أما الفترة الزمنية تكون محددة بشهر لكافة أقسام البلدية لوضع تقديراتها المالية، وفي ذلك الحين يقوم القسم المالي بتزويد كافة الأقسام بالبيانات الفعلية من واقع الأنشطة الحالية وما سبقها، والتي قد يحتاجها القسم لإجراء الدراسة اللازمة لوضع التقديرات للسنة القادمة.
3. تقوم شعبة الموازنة بمراجعة توقعات الأقسام ودراستها. وذلك لمعرفة درجة ملاءمتها من ناحيتين للاستراتيجية العامة للبلدية وللقرارات السابقة الصادرة عن المجلس البلدي.
4. وبالتالي تقوم بالاجتماع مع كافة الأقسام لمناقشتها (البيانات المتوقعة) وبالرجوع إلى الاستراتيجيات العامة والتوجه العام للبلدية، وحسب المخصصات المتوفرة وفقاً لدراسة الموازنة.
5. وضع تقديرات موحدة لكافة التقديرات في نموذج خاص والذي يجمع بين احتياجات الأقسام والتي تحقق الهدف المنشود من جهة والهدف العام للبلدية من جهة أخرى، والتي تتضمن السياسة العامة للبلدية، ويتم إعداد الموازنة بالشكل النهائي والموضوع من قبل وزارة الحكم المحلي والمرفق بالشروح والجدول والرسومات.

2.3.6 مخاطر الموازنة

أما المخاطر المتعلقة بالموازنة وإعدادها وإجراءاتها فتمثل بما يلي: (حماد، 2005م، ص39).

1. ارتفاع نسبة الانحراف وهذا ناتج عن زيادة المبالغ الفعلية عما هو مقدر، بسبب عوامل لم تؤخذ بعين الاعتبار أو سوء التقدير ويعتبر تضخيم أرقام الموازنة خوفاً من احتمال تخفيض مخصصات الوحدة الاقتصادية في السنوات المقبلة مما يؤدي إلى عدم موضوعية المقارنة في النفقات الفعلية والتقديرية أو الإيرادات الفعلية والتقديرية، وهذا يؤدي إلى المغالاة في عملية الإنفاق غير المبرر.

2. العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية غير المستقرة، وما نتج عنها من تغير لمسار الإنفاق أو الإيراد والذي خطط له مسبقاً حيث إن إهمال أهداف الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال إعطاء أهداف الموازنة اهتمام أكبر من أهداف الوحدة الاقتصادية. فيتناسى المسؤولون أن وجودهم في الأساس لتحقيق أهداف المؤسسة وليس التقوقع بين مدارات الموازنة.

3. إن عدم المرونة يعتبر من أكثر العوامل الأكثر خطورة في الموازنة فقد يتم تخصيص مبالغ لبند معين أقل بكثير من احتياجات هذا البند الفعلية، وكذلك قد يتم تخصيص مبالغ أكبر بكثير من الاحتياجات الفعلية له ويتضح أثر ذلك بصورة جلية في الموازنات طويلة الأجل وللتغلب على هذه المخاطر ظهرت العديد من الموازنات منها الموازنات المتغيرة والموازنات الصفرية وموازنات التخطيط والبرمجة.

إن سوء التقدير أو التغير غير المتوقع في منحى التدفق المالي لأنشطة قد يؤدي في الغالب إلى حرمان الكثير من الأنشطة من الانتفاع من فائض التقدير، كما قد يؤدي إلى توقف أنشطة أو مشاريع بكاملها نتيجة اختناق مخصصاتها وعجزه عن توفير الكفاية اللازمة، وضياح موارد مالية هامة وعدم استغلالها بالشكل الجيد.

2.3.7 أسس تقدير الموازنة

يتم وضع تقديرات بنود الموازنة على أسس علمية وبعيدة عن أسلوب التقدير لما لذلك من أهمية لتحقيق أعلى كفاية من التقديرات ودقتها وضمان أسلوب المرونة في حال المتغيرات المفاجئة، ويتم تخفيض نسبة الخطورة إلى أقل حد ممكن، ويمكن تقسيم العوامل التي يتم على

أساسها وضع التقديرات المالية إلى قسمين: (الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات للبلديات، وزارة الحكم المحلي، 2012م، ص 65).

أولاً : عوامل ثابتة: والتي يكون لها زيادة بمعدل ثابت على سبيل المثال:

1. نسبة التغير في استهلاك المياه والكهرباء.

2. المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بالنمو السكاني.

3. زيادة في الرواتب حسب التدرج الوظيفي.

ثانياً: عوامل متغيرة: وهي العوامل المرتبطة بالوضع الاقتصادي والسياسي، أي التي ترتبط بشكل مباشر بالجهات المانحة وذلك على النحو التالي:

1. الجهات الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالتأثير على إيرادات ونفقات البلدية.

2. مؤشرات الأداء الاقتصادية مرنة والمتعلقة بالمستوى العام للأسعار وأسعار الفائدة السائد في السوق وتوجهات الأسواق المالية .

بالإضافة إلى وجود أنظمة داخلية (النظام الداخلي) للهيئات المحلية (البلديات) محدد به نسب الإيرادات وقيمتها مثل ضرائب الأملاك ورخص البناء ورسوم التطوير والحرف والصناعات...إلخ، أما تقدير النفقات فيتم على أساس المعلومات التاريخية من الموازنة المالية السابقة وتقديرها من جديد مع الأخذ بالاعتبار نسب الزيادة المتوقعة للسنة القادمة.

2.3.8 إجراءات المصادقة على الموازنة

ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات رئيسية: (دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، 2006م، ص 111).

1. مصادقة المجلس البلدي: ويتم عقد جلسة خاصة تتكون من رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي واللجان المالية، ويتم فيها شرح الموازنة ومرافقتها بتوصيات اللجنة المالية بشكل مفصل ويتم مناقشتها ووضع ملاحظات المجلس البلدي إن وجد، وتعتمد بعد ذلك الموازنة بشكلها النهائي تمهيداً لإرسالها وإقرارها والموافقة عليها من قبل وزارة الحكم المحلي.

2. مصادقة وزارة الحكم المحلي: يجب على البلدية تقديم الموازنة في موعد أقصاه شهر حيث ترسل نسخة من الموازنة إلى وزارة الحكم المحلي قبل بداية السنة المالية المتعلقة بها من أجل مناقشتها ووضع ملاحظات الوزارة إن وجدت تمهيداً للمصادقة عليها بالشكل النهائي.

3. أما إجراءات اعتماد الموازنة وتسجيلها فهي بعد المصادقة عليها بالشكل النهائي وإرسالها للبلدية يتم اعتمادها من قبل القسم المالي والذي بدوره يقوم بما يلي:

أ. يقوم القسم المالي بتسجيل المخصصات والبنود المعتمدة من قبل وزارة الحكم المحلي في نظام الكمبيوتر الرئيسي في البلدية.

ب. يتم الأخذ بالملاحظات على حساب (أي الحركات المالية الشهرية والحركات المالية الربع سنوية وحركات المالية السنوية وغيرها) من أجل توزيع النفقة أو الإيراد على كافة السنة المالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناءً على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الدراسة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الدراسة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المالكين والمحاسبين والموظفين المعنيين بالتخطيط وبالموازنات في جميع بلديات قطاع غزة والبالغ عددها (25) بلدية منتشرة في قطاع غزة مصنفة كالآتي: (5) بلديات فئة A، و(9) بلديات فئة B، و(6) بلديات فئة G، و(5) بلديات فئة

D، والبالغ عددهم (145) فرداً، (وزارة الحكم المحلي، 2016م)، أما عينة الدراسة تتمثل كافة أفراد المجتمع.

جدول (3.1):مجتمع الدراسة

الإجمالي	المسمى الوظيفي " الدائرة المالية "					تصنيف البلدية	اسم البلدية	#
	محاسب	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	عضو مجلس بلدي			
3	-	1	1	-	1	D	أم النصر	1
6	1	1	2	1	1	B	بيت حانون	2
8	2	2	2	1	1	B	بيت لاهيا	3
8	1	3	2	1	1	A	جباليا	4
18	3	8	4	2	1	A	غزة	5
2	1	-	-	-	1	D	وادي غزة	6
6	1	2	2	-	1	D	الزهراء	7
3	2	-	-	-	1	G	المغراقة	8
5	1	2	-	1	1	B	البريج	9
8	2	3	1	1	1	B	النصيرات	10
5	1	1	2	-	1	B	الزوايدة	11
5	1	1	1	1	1	B	المغازي	12
2	1	-	-	-	1	D	المصدر	13
2	-	-	1	-	1	D	وادي السلقا	14
7	1	1	2	2	1	A	دير البلح	15
8	6	-	-	1	1	A	خانيونس	16
8	4	1	1	1	1	B	القرارة	17
7	1	2	2	1	1	B	بني سهيلا	18
4	1	1	1	-	1	G	خزاعة	19
7	2	1	2	1	1	B	عبسان الكبيرة	20
4	1	1	1	-	1	G	عبسان الجديدة	21
12	3	2	4	2	1	A	رفح	22
2	-	-	1	-	1	G	الشوكة	23
3	1	-	1	-	1	G	الفخاري	24
2	1	-	-	-	1	G	النصر	25
145	الإجمالي الكلي							

المصدر: إعداد الباحث، استناداً لتقارير البلديات، وزارة الحكم المحلي، 2016م.

3.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية في فلسطين"، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيبين (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة، عدد الدورات التدريبية التي التحق المستجيب بها في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، تصنيف البلدية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 59 فقرة، موزع على 5 مجالات :

المجال الأول: مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثاني: مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات، ويتكون من (9) فقرات.

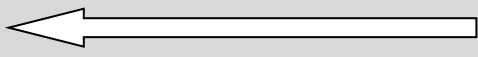
المجال الثالث: مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الرابع: مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الخامس: مدى توفر نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات، ويتكون من (11) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (3.2) يوضح ذلك:

جدول (3.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً									موافق بدرجة قليلة جداً	الاستجابة الدرجة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

3.5 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية في فلسطين، "واتبع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- 1- الاطلاع على الأدب المحاسبي و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة عددًا من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (8) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ومسؤولين في التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

3.6 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م، ص 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في المحاسبة والتخطيط والموازنات

وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.783	تمتلك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم وأهمية التخطيط والموازنات وتعتبر نفسها مسؤولة عن ذلك.
2.	*0.000	.726	توفر الإدارة العليا الموارد المالية والبشرية اللازمة للتخطيط والموازنات.
3.	*0.000	.762	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال المشاركة في لجان التدريب والاستعانة بالخبراء.
4.	*0.000	.772	يوجد استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط والموازنات والتقييم يتم رسمها بداية السنة المالية (رسم المستقبل والتنبؤ) من قبل الإدارة العليا.
5.	*0.000	.840	تستند الإدارة العليا على الخطط والموازنات عند اتخاذ القرارات.
6.	*0.000	.685	يوجد تعاون ما بين إدارة البلدية ومؤسسات ومراكز تعنى بالتخطيط والموازنات (مثل مراكز التخطيط والاستشارات المالية والفنية).

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	الخطط والموازنات الموضوعية من قبل الإدارة العليا تلائم الاحتياجات المحلية للبلدية وفق مواردها المتاحة.	.713	*0.000
8.	يشترط في المسؤولين عن التخطيط والموازنات أن يكونوا من حملة الشهادات العليا ومن ذوى الخبرة.	.709	*0.000
9.	تعتقد إدارة البلدية العليا أن إعداد وتطبيق نظام التخطيط والموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.	.668	*0.000
10.	إن استخدام التخطيط والموازنات من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى جودة الخدمات.	.379	*0.008
11.	يتم وضع تعليمات واضحة وشرحها وتوزيعها للعاملين في البلدية عن أهداف التخطيط والموازنات للاسترشاد بها من قبل الإدارة العليا.	.770	*0.000
12.	يمكن للإدارة العليا التنبؤ بالتخطيط والموازنات للعام القادم بسبب الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية التي تشهدها البلاد.	.774	*0.000
13.	تشرط الجهات المانحة أن يتم صرف مساعدتها في مشاريع محددة الأمر الذي يؤدي إلى تقليص صلاحيات الإدارة العليا في مجال التخطيط والموازنات.	.501	*0.000
14.	يوجد توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات.	.520	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.898	يحتوى الهيكل التنظيمي للبلدية على وحدة للتخطيط والموازنات.
2.	*0.000	.852	التخطيط والموازنات تلائم الهيكل التنظيمي للبلدية.
3.	*0.000	.911	موقع وحدة التخطيط والموازنات يبلور رؤية البلدية تجاه التخطيط.
4.	*0.000	.649	الهيكل التنظيمي للتخطيط والموازنات يسمح بانسياب العمل دون تعارض بين مراكز المسئولية المختلفة.
5.	*0.000	.754	الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ التخطيط والموازنات.
6.	*0.000	.822	التخطيط والموازنات تحقق عملية الاتصال بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.
7.	*0.000	.818	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.
8.	*0.000	.796	تعد كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للتخطيط والموازنات بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كليهما معا.
9.	*0.000	.535	تؤثر النواحي التنظيمية في البلدية على مدى فعالية التخطيط والموازنات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.520	يرتكز نظام التخطيط والموازنات المطبق في البلدية على خطط وأساليب نمطية.
2.	*0.000	.615	يتم الاسترشاد بالتخطيط والموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الخطط الجديدة.
3.	*0.000	.741	يتم وضع الخطة المالية بناءً على الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ومعطيات الواقع (الخطة الاستراتيجية).
4.	*0.000	.627	يتوفر في البلدية قاعدة بيانات إحصائية مرتبطة مع المشاريع التي تنفذها البلدية.
5.	*0.000	.788	يتم تخطيط الخدمات في البلدية على أسس مهنية واقتصادية ناجحة بحيث تحقق دخلاً ثابتاً وإيرادات مناسبة.
6.	*0.000	.594	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط.
7.	*0.000	.663	يتم اعتماد التقديرات الكمية في التخطيط والموازنات على أسس علمية وإحصائية كأسلوب الانحدار.
8.	*0.000	.715	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الخطط.
9.	*0.003	.428	تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات يسهل إعداد التقديرات.
10.	*0.000	.624	يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطط السنوية مقسمة على فترات خلال السنة.
11.	*0.000	.628	يساعد التخطيط والموازنات في بلورة أهداف المشاريع المختلفة ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينهما.
12.	*0.004	.418	تناقش الخطط والموازنات مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول المهنية والعلمية.
13.	*0.001	.477	يتم تدريب القائمين على إعداد الخطط والموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.
14.	*0.000	.587	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الخطط والموازنات مناسب في الوقت الحالي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات "والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.802	يتم التعاون بشكل فعال بين أقسام البلدية في إعداد وتطبيق خطط البلدية.
2.	*0.000	.853	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالي من الشفافية والكفاءة.
3.	*0.000	.893	يحرص الموظفون على المشاركة في عملية التخطيط لأنهم الأقدر على تحديد الاحتياجات التخطيطية للأقسام المختلفة في البلدية.
4.	*0.000	.919	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية جديدة تساعد في عملية التخطيط والموازنات.
5.	*0.000	.929	تسود روح الفريق بين العاملين عند إعداد الخطط والموازنات.
6.	*0.000	.921	يشكل العاملون في مختلف المستويات الإدارية لجان وورش وفرق عمل للتخطيط والموازنات ويحرصون على المشاركة الفعالة في ذلك.
7.	*0.000	.799	إعداد الخطط والموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في البلدية.
8.	*0.000	.888	يوجد في البلدية نظام للحوافز جيد يعمل على دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات.
9.	*0.000	.908	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الاحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.
10.	*0.000	.654	إعداد وتطبيق الخطط والموازنات في البلدية يساعدان على خلق روح المحبة والرضا عن القرارات المختلفة.
11.	*0.000	.847	تشعر بالرضا عن مستوى المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.003	.426	يوجد نظام مالي ومحاسبي يلاءم وفيه بمتطلبات الخطط والموازنات.
2.	*0.000	.687	يتضمن نظام التخطيط والموازنات معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.
3.	*0.000	.616	يتم استخدام مخرجات النظام كأداة فعالة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.
4.	*0.000	.676	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج التخطيط مطابقة للأداء الفعلي.
5.	*0.000	.676	يوجد نظام محوسب للتخطيط والموازنات مطبق في البلدية.
6.	*0.000	.753	تبنى الموازنات بالاعتماد على النظام المحاسبي المطبق في البلدية.
7.	*0.000	.770	تلاءم الخطط والموازنات الموضوعية كل من النظام المحاسبي ودليل الحسابات في البلدية وذلك لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.
8.	*0.000	.793	يوجد في البلدية نظام محاسبي فعال يتم بموجبه توزيع واحتساب التكاليف بطريقة تكفل تغطية كافة تكاليف التشغيل والصيانة.
9.	*0.000	.744	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها وذلك بسبب وجود نظام معلومات جيد فيه ووجود مجموعة مستنديه واضحة.
10	*0.000	.670	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية.
11	*0.000	.686	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يبين جدول (3.8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (3.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.	.901	*0.000
مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.	.851	*0.000
مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.	.857	*0.000
مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.	.911	*0.000
مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي لتسهيل عملية إعداد الموازنات.	.861	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.7 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010م، ص97)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.9).

جدول (3.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.958	0.918	14	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.963	0.928	9	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات.
0.928	0.861	14	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
0.981	0.962	11	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.935	0.875	11	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.987	0.974	59	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (3.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.861،0.962)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.974). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.928،0.981)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع حيث تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.10)

جدول (3.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.474	0.844	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.413	0.885	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات.
0.111	1.202	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
0.085	1.256	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.342	0.939	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.340	0.940	جميع مجالات الاستبانة

وينتضح من النتائج المبينة في جدول (3.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط وحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد استخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وذلك لمعرفة الفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

4.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة عن المستجيبين التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة، عدد الدورات التدريبية التي التحق المستجيب بها في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، تصنيف البلدية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (Statistical package for social sciences-SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المعلومات العامة

وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة وفق المعلومات العامة

توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	12	8.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	52	35.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	41	28.3
من 50 فما فوق	40	27.6
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.1) أن ما نسبته 8.3% من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، 35.9% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 28.3% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 27.6% أعمارهم من 50 فما فوق، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة التوزيع الطبيعي لسكان فلسطين عموماً وقطاع غزة خاصة، حيث إن معظم تكوينات الشعب الفلسطيني من فئة الشباب لذلك فمن الطبيعي أن نجد النسبة الأكبر من

موظفي بلديات قطاع غزة من فئة الشباب وهو مؤشر إيجابي لإدارة بلديات قطاع غزة على حرصها على وجود عناصر وكفاءات شابة تعمل في البلديات لخدمة الوطن والمواطن والتي يتاح المجال أمامها للتطوير والابداع المستمر، ومع ذلك فإن بقية النسب متقاربة مع بعضها البعض وهذا يعطي مؤشر على الانسجام والتكامل بين كافة الفئات العمرية مع الأفضلية للفئة الشابة وذلك ناتج عن طبيعة سكان فلسطين عموماً وقطاع غزة خاصة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	17	11.7
بكالوريوس	113	77.9
ماجستير فأعلى	15	10.4
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.2) أن ما نسبته 11.7% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 77.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 10.3% مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى. وذلك يعزى إلى أن معظم مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات العلمية، حيث إن العمل في التخطيط والموازنات يحتاج لمؤهلات علمية عالية ومتميزة، وذلك يدل أيضاً على أن البلديات تسعى إلى توظيف ذوى المؤهلات العلمية، لذلك الاعتماد على المؤهل العلمي عند التعيين والاختبار معيار لكفاءة الوظائف الإدارية، وكذلك تعطي اطمئنان لقدرة مجتمع الدراسة على فهم الأسئلة والإجابة عليها بدقة وموضوعية، كما أن المستوى العلمي العالي مؤشر إيجابي على قدرة وكفاءة الباحثين، وهذا بدوره يدعم إمكانية استخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة لذلك نجد أن مجتمع الدراسة من ذوى المؤهلات العلمية.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (4.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	98	67.6
إدارة أعمال	20	13.8
علوم مالية ومصرفية	6	4.1
اقتصاد وعلوم سياسية	3	2.1
أخرى	18	12.4
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.3) أن ما نسبته 67.6% من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، 13.8% تخصصهم العلمي إدارة أعمال، 4.1% تخصصهم العلمي علوم مالية ومصرفية، 2.1% تخصصهم العلمي اقتصاد وعلوم سياسية، بينما 12.4% تخصصهم العلمي غير ذلك "هندسة، تربية، علوم، محاماة. وهذه نتيجة طبيعية حيث إن العمل المتعلق بالتخطيط والموازنات يقوم على أساس العلم المحاسبي بالدرجة الأولى، مع أهمية التخصصات الأخرى حيث أن التخطيط يحتاج لمشاركة كافة التخصصات العلمية كالإدارة والاقتصاد والهندسة وغير ذلك لأن التخطيط يقوم على أساس الشمولية والتكامل لمقدرات الوطن، فالتخطيط والموازنات علم شامل يتطلب مشاركة كافة فئات المجتمع به، وذلك يتبلور في الخطة الاستراتيجية التي تعدها كافة بلديات قطاع غزة حيث تتم المشاركة بها من كافة تخصصات وفئات نفود كل بلدية فوجود ومشاركة كافة التخصصات في إعداد الخطط والموازنات أمر مهم، مع العلم أن إدارة المجلس البلدي للبلديات الذي يعتبر هو المرتكز الرئيسي للخطط والموازنات يتكون من كافة التخصصات، وحيث أن الدراسة تختص بالموازنات كأداة تخطيط فإن مجتمع الدراسة الذي أجاب على الاستبانة ذا صلة بموضوع الدراسة كما أنه على درجة عالية من الانسجام مع تخصصاته لذلك نجد أن أعلى النسب هي المحاسبة وهذا متوافق مع طبيعة الدراسة مع أهمية النسب الأخرى التي تدعم وتثري الدراسة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
محاسب	38	26.2
رئيس قسم	33	22.8
رئيس شعبة	33	22.8
مدير مالي	16	11.0
عضو مجلس بلدي	25	17.2
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 26.2% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي محاسب، 22.8% مساهم الوظيفي رئيس قسم ورئيس شعبة، 11.0% مساهم الوظيفي مدير مالي، بينما 17.2% مساهم الوظيفي عضو مجلس بلدي. ويعزى ذلك إلى أن معظم الذين

شملتهم الدراسة هم من يعمل بالجانب المحاسبي والمالي، وذلك يتبين من خلال جدول التصنيف العلمي والذي أعطى نسبة 67.6% لتخصص محاسبة مع الأخذ بعين الاعتبار أن معظم المسميات الوظيفية المذكورة في الجدول من أصحاب التخصصات العلمية الخاصة بالمحاسبة، وهذا يعطي أهمية أن مجتمع الدراسة مطابق لطبيعة عمل التخطيط والموازنات، وهذا مؤشر جيد لنجاح دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة

جدول (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
من 1 إلى أقل من 5 سنوات	31	21.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	31	21.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	38	26.2
15 سنة فأكثر	45	31.0
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 21.4% من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 1 إلى أقل من 5 سنوات و من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 26.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 31.0% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. ويعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في مجال التخطيط والموازنات يتحملون مسؤوليات جسام ودقيقة تتطلب خبرات عملية وعلمية كبيرة ويدل على ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون قدرات علمية متميزة حقوقها بمرور فترات زمنية طويلة وذلك يتبين من خلال جدول المؤهل العلمي حيث بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس فأعلى 88.2% وهذا يؤكد على مستوى قدرات وخبرات العاملين في التخطيط والموازنات، بالإضافة إلى جدول الأعمار الذي يبين طبيعية تصنيف العاملين في التخطيط والموازنات حيث يوجد نسبة جيدة تنتمي للفئة الشابة وذلك بنسبة 44.2% من سن 20-40 سنة وهذا بيان لقدرة العاملين على العمل والتطوير والإبداع مما يدعم جانب الخبرات نحو المستقبل، بالإضافة إلى جدول التخصص العلمي الذي يؤكد أن غالبية العاملين في التخطيط والموازنات من أصحاب التخصص المحاسبي حيث بلغت نسبة ذلك 67.6% وهذا أمر إيجابي حيث يؤكد أن العاملين في التخطيط والموازنات حصلوا على

خبرات تختص بمجال عملهم، وذلك يدل على أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات عملية حقوقها بمرور فترات زمنية طويلة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات.

جدول (4.6): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال إعداد

الموازنات والتخطيط في البلديات

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
لا يوجد	20	13.8
من 1- 3 دورات	77	53.1
4 دورات فأكثر	48	33.1
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته 13.8% من مجتمع الدراسة لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات، 53.1% حصلوا على تلك الدورات من 1- 3 دورات، بينما 33.1% حصلوا على 4 دورات فأكثر. وهذا يعزى إلى أهمية التخطيط والموازنات واهتمام الإدارة بذلك، وهذا أمر طبيعي أن الحاصلين على الدورات من 1-3 هي الأغلب فهذا أمر جيد لأنه يناسب جدول تقسيم أعمار موظفي البلديات فهي من الشباب حيث بلغت النسبة 44.2% ، أيضاً الحاصلون على أكثر من 4 دورات يناسب فئة الأعمار من 40 سنة فأعلى حيث تبلغ نسبتهم 55.9% وبالتالي حجم الدورات في مجال التخطيط والموازنات مناسب لذلك، بالإضافة إلى جدول سنوات الخبرة فتبلغ النسبة 69% لأصحاب الخبرة 1-15 سنة يؤكد ذلك عدد الدورات الحاصلون عليها العاملون في التخطيط والموازنات، وذلك يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم فهم جيد بالتخطيط والموازنات، وهذا المؤشر يبين أيضاً الحاجة إلى عمل المزيد من الدورات في مجال التخطيط والموازنات لمواكبة التطور الحاصل في عالم التخطيط والموازنات وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (4.7): توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

مدى المشاركة في اتخاذ القرارات	العدد	النسبة المئوية %
دائمًا	37	25.5
غالبًا	41	28.3
أحيانًا	47	32.4
نادرًا	14	9.7
لا أشرك نهائيًا	6	4.1
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.7) أن ما نسبته 25.5% من مجتمع الدراسة يشاركون دائمًا في اتخاذ القرارات، 28.3% يشاركون غالبًا في اتخاذ القرارات، 32.4% يشاركون أحيانًا في اتخاذ القرارات، 9.7% يشاركون نادرًا في اتخاذ القرارات، بينما 4.1% لا يشاركون في اتخاذ القرارات نهائيًا. ويعزى ذلك إلى طبيعة إدارات البلديات (المجلس البلدي) فطبيعة القرارات تكون مرتكزة في يد الإدارة العليا ويتم التفويض في الأمور الروتينية العادية مع الرجوع لها في ذلك أيضًا، وبالرجوع إلى جدول المسمى الوظيفي وربطها بمدى المشاركة في اتخاذ القرارات، نجد أن المشاركون دائمًا في اتخاذ القرارات من أصحاب المسمى عضو مجلس بلدي وهم يمثلون نسبة 17.2% من مجتمع الدراسة، أما أصحاب المشاركة الغالبية فهم من فئة المدير ويمثلون نسبة 11% من مجتمع الدراسة، أما أصحاب الفئة التي تشارك في القرار سواء أحيانًا أو نادرًا فهم من أصحاب المسمى رئيس قسم ورئيس شعبة ويمثلون نسبة 45.6%، أما من لا يشاركون نهائيًا فهم أصحاب مسمى محاسب ويمثلون نسبة 26.2%، من ذلك يتبين أن اتخاذ القرارات يتمثل في فئة قليلة في البلديات، وذلك تعبير حقيقي عن مجتمع الدراسة المتخصص في التخطيط والموازنات .

- توزيع مجتمع الدراسة حسب تصنيف البلدية

جدول (4.8): توزيع مجتمع الدراسة حسب تصنيف البلدية

تصنيف البلدية	العدد	النسبة المئوية %
A	52	35.9
B	61	42.1
C	17	11.7
D	15	10.3
المجموع	145	100.0

يتضح من جدول (4.8) أن ما نسبته 35.9% من البلديات تصنفها A، 42.1% من البلديات تصنفها B، 11.7% من البلديات تصنفها C، بينما 10.3% من البلديات تصنفها D. وهذا تعبير حقيقي عن تقسيم مجتمع الدراسة حيث أن العدد الأكبر من البلديات يقع في التصنيف A، B يتمثل نسبي من مجتمع الدراسة 78% وهذا مناسب وطبيعي للواقع، حيث يبلغ عددها 14 هيئة محلية (بلدية) ذات نفوذ كبير وخدمات كبيرة جداً مما يتطلب وجود طاقم مالي يلبي حجم الخدمات حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي وصندوق وتطوير البلديات لذلك مجتمع العاملين أكبر، أما باقي البلديات وهي 11 يتمثل نسبي من مجتمع الدراسة 22% وهذا مناسب وطبيعي، فهي تعتبر صغيرة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير البلديات وذات خدمات أقل لذلك الطاقم المالي المتوفر فيها مناسب لحجم ولطبيعة عملها، لذلك جدول تصنيف البلديات يعبر بدقة عن توزيع أعداد العاملين بالتخطيط والموازنات في البلديات حسب أحجامها ومستوى خدماتها المقدمة للمواطنين، وذلك يتحقق من خلال مجتمع الدراسة الذي يعبر عن ذلك بصدق وموضوعية.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

4.3.1 الفرضية الأولى: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.9).

جدول (4.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تمتلك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم وأهمية التخطيط والموازنات وتعتبر نفسها مسؤولة عن ذلك.	7.53	1.78	75.31	10.38	*0.000	3
2.	توفر الإدارة العليا الموارد المالية والبشرية اللازمة للتخطيط والموازنات.	6.99	2.11	69.86	5.62	*0.000	9
3.	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال المشاركة في لجان التدريب والاستعانة بالخبراء.	6.47	2.04	64.69	2.77	*0.003	13
4.	يوجد استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط والموازنات والتقييم يتم رسمها بداية السنة المالية (رسم المستقبل والتنبؤ) من قبل الإدارة العليا.	7.20	2.05	72.00	7.05	*0.000	6
5.	تستند الإدارة العليا على الخطط والموازنات عند اتخاذ القرارات.	7.08	1.96	70.76	6.62	*0.000	8
6.	يوجد تعاون ما بين إدارة البلدية ومؤسسات ومراكز تعني بالتخطيط والموازنات (مثل مراكز التخطيط والاستشارات المالية والفنية).	6.52	2.21	65.24	2.85	*0.002	12
7.	الخطط والموازنات الموضوعية من قبل الإدارة العليا تلائم الاحتياجات المحلية للبلدية وفق مواردها المتاحة.	7.25	1.99	72.48	7.56	*0.000	5
8.	يشترط في المسؤولين عن التخطيط والموازنات أن يكونوا من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الخبرة.	7.46	2.06	74.58	8.49	*0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
9.	تعتقد إدارة البلدية العليا أن إعداد وتطبيق نظام التخطيط والموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.	7.66	1.78	76.62	11.24	*0.000	2
10.	إن استخدام التخطيط والموازنات من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى جودة الخدمات.	8.17	1.62	81.72	16.13	*0.000	1
11.	يتم وضع تعليمات واضحة وشرحها وتوزيعها للعاملين في البلدية عن أهداف التخطيط والموازنات للاسترشاد بها من قبل الإدارة العليا.	6.61	2.16	66.07	3.39	*0.000	11
12.	يمكن للإدارة العليا التنبؤ بالتخطيط والموازنات للعام القادم بسبب الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية التي تشهدها البلاد.	6.85	2.00	68.48	5.11	*0.000	10
13.	تتشرط الجهات المانحة أن يتم صرف مساعدتها في مشاريع محددة الأمر الذي يؤدي إلى تقليص صلاحيات الإدارة العليا في مجال التخطيط والموازنات.	7.17	1.93	71.66	7.27	*0.000	7
14.	يوجد توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات.	5.23	2.74	52.31	-3.35	*0.001	14
	جميع فقرات المجال معاً	7.01	1.44	70.14	8.47	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (4.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "إن استخدام التخطيط والموازنات من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى جودة الخدمات" يساوي 8.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.72%، قيمة الاختبار 16.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " يوجد توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات "يساوي 5.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.31%، قيمة الاختبار -3.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي يساوي 7.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.14%، قيمة الاختبار 8.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات "دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يؤكد مدى وعي وإدراك الإدارة العليا بالتخطيط والموازنات حيث إن مجتمع الدراسة يؤكد ذلك وهذا مؤشر قوى وجيد لدور الإدارة العليا بذلك (المجلس البلدي).

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

ويعزى ذلك إلى أهمية دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط والموازنات باعتبارها المسئول الأساسي عن عملية التخطيط، وكلما زاد مستوى دعم الإدارة العليا كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على عملية التخطيط والموازنات، بالإضافة إلى زيادة وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية التخطيط والموازنات، وقد تم تطبيق برنامج تطوير البلديات من قبل صندوق تطوير البلديات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي، والذي تم تمويله من السلطة الفلسطينية والشركاء الممولين: البنك الدولي، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة الدنماركية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية، التعاون الألماني، الوكالة البلجيكية للتنمية، وذلك باعتقاد الإدارة العليا أن إعداد وتطبيق الخطط والموازنات يساعدها في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية، وبالوصول إلى جودة في الخدمات المقدمة للمواطنين.

واتفقت نتائج هذه الفرضية مع بعض الدراسات كدراسة (صباح، 2013م) والتي أكدت أنه يوجد تأثير للإدارة العليا وللإدارة التنفيذية على الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، ودراسة (الفرا، 2015م) والتي أكدت على ضرورة قيام إدارة البلديات في محافظات غزة بتعزيز ثقافة المشاركة والشراكة، والاهتمام بالكادر البشري من خلال التدريب المستمر، ودراسة

(الخاروف، 2008م) والتي أكدت على ضرورة وجود استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط المالي يتم وضعها قبل بداية السنة المالية من قبل الإدارة العليا، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م) والتي أكدت على دور الإدارة العليا في مدى فعالية الموازنات للتخطيط والرقابة وأن وجود الإدارة العليا مهم في نجاح ذلك، ودراسة (أبو فرياء، 2013م) والتي أكدت على ضرورة عمل خطة تنموية شاملة للبلدية من قبل الإدارة العليا والالتزام بها.

4.3.2 الفرضية الثانية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.10).

جدول (4.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يحتوى الهيكل التنظيمي للبلدية على وحدة للتخطيط والموازنات.	6.89	2.48	68.90	4.31	*0.000	6
2.	التخطيط والموازنات تلائم الهيكل التنظيمي للبلدية.	6.95	2.18	69.52	5.26	*0.000	4
3.	موقع وحدة التخطيط والموازنات يبلور رؤية البلدية تجاه التخطيط.	6.63	2.24	66.34	3.40	*0.000	9
4.	الهيكل التنظيمي للتخطيط والموازنات يسمح بانسياب العمل دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.	6.70	2.18	67.03	3.88	*0.000	8
5.	الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ التخطيط والموازنات.	6.77	2.02	67.72	4.60	*0.000	7
6.	التخطيط والموازنات تحقق عملية الاتصال بين	7.08	2.15	70.76	6.02	*0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
	الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.						
7.	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.	7.34	1.89	73.38	8.51	*0.000	1
8.	تعد كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للتخطيط والموازنات بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كليهما معاً.	6.91	2.19	69.10	5.02	*0.000	5
9.	تؤثر النواحي التنظيمية في البلدية على مدى فعالية التخطيط والموازنات.	7.11	1.88	71.11	7.09	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	6.93	1.64	69.29	6.81	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (4.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم" يساوي 7.34 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.38%، قيمة الاختبار 8.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "موقع وحدة التخطيط والموازنات يبلور رؤية البلدية تجاه التخطيط" يساوي 6.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.34%، قيمة الاختبار 3.40، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.
- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 6.93، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.29%، قيمة الاختبار 6.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات "دال إحصائياً عند

مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يؤكد مدى أهمية وجود هيكل تنظيمي ملائم للتخطيط والموازنات وهذا ما أكد عليه أفراد مجتمع الدراسة، حيث تتوفر الهيكل التنظيمي الملائم والمناسب للتخطيط والموازنات لتحديد المهام والصلاحيات والاختصاصات، وبالاطلاع على الهيكل التنظيمي للبلديات تبين أنه تم استحداث وحدة خاصة للتخطيط والموازنات للعام 2016م وهذا أمر جيد ويدعم عملية نجاح التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة.

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

ويعزى ذلك إلى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم للتخطيط والموازنات على أنه يساعد على تحقيق رؤية البلديات، بالإضافة إلى تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية أداء التخطيط والموازنات، وأيضاً الهيكل التنظيمي المناسب يسمح بانسياب العمل دون تعارض ويزيد من فرص الاتصال والتواصل بين أقسام البلدية، بالإضافة إلى أهمية ربط عملية تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم، لذلك يعتبر توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم أداة للتعبير عن رؤية البلدية تجاه التخطيط والموازنات حيث وجود الهيكل التنظيمي الملائم أمر مهم جداً لنجاح تطبيق وتنفيذ الخطط والموازنات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مسفر، 2015م) والتي أكدت على أهمية توفر هيكل تنظيمي ذوي اختصاصات وصلاحيات مناسبة له، بالإضافة إلى توفر طاقم من المختصين يلبي احتياجات العمل بشكل جيد، ودراسة (المهدي، 2010م) والتي أكدت على ضرورة وجود قسم مختص بالموازنات التخطيطية في كل مؤسسات المجتمع المدني مؤهل بأفضل المستويات العلمية والعملية، ودراسة (جودة وأبو سردانة، 2010م) والتي أكدت الدراسة على ضرورة تفعيل وظيفة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق والاتصال ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إنجاز الموازنة في أمانة عمان الكبرى، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م) والتي أكدت الدراسة على ضرورة توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة كتوفر الهيكل الإداري السليم والملائم والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

4.3.3 الفرضية الثالثة: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.11).

جدول (4.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يرتكز نظام التخطيط والموازنات المطبق في البلدية على خطط وأساليب نمطية.	7.26	1.82	72.55	8.32	*0.000	10
2.	يتم الاسترشاد بالتخطيط والموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الخطط الجديدة.	7.90	1.64	79.03	13.99	*0.000	4
3.	يتم وضع الخطة المالية بناءً على الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ومعطيات الواقع (الخطة الاستراتيجية).	7.92	1.55	79.17	14.92	*0.000	3
4.	يتوفر في البلدية قاعدة بيانات إحصائية مرتبطة مع المشاريع التي تنفذها البلدية.	7.28	1.97	72.76	7.78	*0.000	8
5.	يتم تخطيط الخدمات في البلدية على أسس مهنية واقتصادية ناجحة بحيث تحقق دخلاً ثابتاً وإيرادات مناسبة.	7.12	1.94	71.17	6.94	*0.000	11
6.	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط.	7.61	1.86	76.07	10.42	*0.000	5
7.	يتم اعتماد التقديرات الكمية في التخطيط والموازنات على أسس علمية وإحصائية كأسلوب الانحدار.	6.64	1.99	66.41	3.88	*0.000	14
8.	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الخطط.	6.99	1.71	69.93	7.01	*0.000	12

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
9.	تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات يسهل إعداد التقديرات.	8.14	1.49	81.38	17.29	*0.000	1
10.	يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطط السنوية مقسمة على فترات خلال السنة.	7.37	2.14	73.72	7.71	*0.000	7
11.	يساعد التخطيط والموازنات في بلورة أهداف المشاريع المختلفة وبأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينهما.	7.41	1.79	74.07	9.49	*0.000	6
12.	تناقش الخطط والموازنات مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول المهنية والعلمية.	8.01	1.93	80.14	12.59	*0.000	2
13.	يتم تدريب القائمين على إعداد الخطط والموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.	6.94	2.04	69.38	5.54	*0.000	13
14.	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الخطط والموازنات مناسب في الوقت الحالي.	7.27	2.03	72.69	7.53	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	7.42	1.33	74.18	12.81	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (4.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات يسهل إعداد التقديرات "يساوي 8.14 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.38%، قيمة الاختبار 17.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتم اعتماد التقديرات الكمية في التخطيط والموازنات على أسس علمية وإحصائية كأسلوب الانحدار "يساوي 6.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.41%، قيمة الاختبار 3.88، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 7.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.18%، قيمة الاختبار 12.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يتبين من خلال المؤهلات العلمية الخاصة بموظفي التخطيط والموازنات بالإضافة إلى المشاركة في الدورات الخاصة بالتخطيط والموازنات بالإضافة إلى الخبرات العملية في الموازنات والتخطيط كل ذلك يدعم أهمية توفر الخبرات العلمية والعملية في التخطيط والموازنات، وذلك تبين من خلال نتائج إجابة أفراد مجتمع الدراسة على ذلك، كل ذلك محددات ومعايير مهمة تبين مدى أهمية توفر الخبرات العلمية والعملية للتخطيط والموازنات، وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة.

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

ويعزى ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يؤيدون مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة وذلك من خلال العمل على تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات، ومن خلال مناقشة الخطط والموازنات مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول المهنية والعلمية، ومن خلال إعداد الخطة المالية بناءً على الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ومعطيات الواقع (الخطة الاستراتيجية)، ومن خلال استخدام الأساليب العلمية والعملية في التخطيط والموازنات، وبوجود قاعدة بيانات تدعم ذلك، وتوفير الكفاءات العلمية الخاصة للتخطيط والموازنات، وتطبيق نظام التدريب والتطوير للعاملين لتحسين مستواهم المهني الخاص بالتخطيط والموازنات، حيث أن توافر ذلك يدعم عملية التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرأ، 2015م) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالكادر البشري من خلال التدريب المستمر، ودراسة (الوشاح وآخرون، 2014م) والتي أكدت على ضرورة استخدام الأسس العلمية في إعداد الموازنة، ودراسة (علي، 2014م) والتي أكدت على ضرورة العمل على ابتكار وسائل وطرق جديدة للتخطيط، ودراسة (Nogueira et al, 2013) والتي أكدت على ضرورة أن تكون المعلومات الخاصة بالتقارير

تفصيلية وعلى درجة عالية من الدقة والموثوقية، ودراسة (المهدي، 2010م) والتي أكدت على أن إتباع المدخل السليم في إعداد الموازنات التخطيطية، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م) والتي أكدت على ضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها، ودراسة (زعر، 2006م) والتي أكدت على ضرورة تدريب لجنة الموازنة على استخدام أفضل الأساليب العلمية في التنبؤ والتقدير والتخطيط، ودراسة (الخاروف، 2008م) والتي أكدت ضرورة أن يرتبط التخطيط المالي في البلدية بحساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة، ودراسة (أبو العجين، 2007م) التي أكدت على ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في البلديات.

4.3.4 الفرضية الرابعة: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم التعاون بشكل فعال بين أقسام البلدية في إعداد وتطبيق خطط البلدية.	7.41	2.06	74.07	8.24	*0.000	1
2.	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالي من الشفافية والكفاءة.	7.31	1.94	73.10	8.13	*0.000	2
3.	يحرص الموظفون على المشاركة في عملية التخطيط لأنهم الأقدر على تحديد الاحتياجات التخطيطية للأقسام المختلفة في البلدية.	6.74	2.15	67.45	4.17	*0.000	6
4.	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية جديدة تساعد في عملية التخطيط والموازنات.	6.50	2.31	65.03	2.62	*0.005	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
5.	تسود روح الفريق بين العاملين عند إعداد الخطط والموازنات.	6.69	2.35	66.88	3.50	*0.000	7
6.	يشكل العاملون في مختلف المستويات الإدارية لجان وورش وفرق عمل للتخطيط والموازنات ويحرصون على المشاركة الفعالة في ذلك.	6.20	2.35	62.00	1.02	0.154	9
7.	إعداد الخطط والموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في البلدية.	7.29	1.91	72.90	8.11	*0.000	3
8.	يوجد في البلدية نظام للحوافز جيد يعمل على دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات.	5.26	2.52	52.62	- 3.53	*0.000	11
9.	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الاحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.	6.01	2.42	60.07	0.03	0.486	10
10.	إعداد وتطبيق الخطط والموازنات في البلدية يساعدان على خلق روح المحبة والرضا عن القرارات المختلفة.	6.90	2.28	68.97	4.74	*0.000	4
11.	تشعر بالرضا عن مستوى المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات.	6.76	2.27	67.59	4.02	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	6.64	1.85	66.43	4.19	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول (4.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم التعاون بشكل فعال بين أقسام البلدية في إعداد وتطبيق خطط البلدية "يساوي 7.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي

74.07%، قيمة الاختبار 8.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يوجد في البلدية نظام للحوافز جيد يعمل على دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات" يساوي 5.26 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.62%، قيمة الاختبار -3.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 6.64، وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.43%، قيمة الاختبار 4.19، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على وجود وعي وإدراك لإدارة البلديات حول إشراك الموظفين في عملية التخطيط والموازنات، كي تصبح عملية التخطيط والموازنات فعالة ويجعلهم أكثر التزاماً بتطبيقها وهذا ما أجاب عليه أفراد مجتمع الدراسة بأهمية إشراك العاملين بالتخطيط والموازنات، حيث تبين أن اتخاذ القرارات يتشارك فيه معظم العاملين في التخطيط والموازنات وحتى ولو بقدر قليل من المشاركة، مع التأكيد على تمركز القرار في فئة قليلة في البلديات، وذلك تعبير حقيقي عن مجتمع الدراسة المتخصص في التخطيط والموازنات .

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

ويعزى ذلك إلى إشراك المنفذين من خلال التعاون الفعال في وضع الخطط والموازنات باعتبارهم يملكون الخبرة والمعلومات الكافية لعملية التخطيط والموازنات، وهم من سيقومون بتطبيق الخطط والموازنات مما يساعد في عملية التطبيق والتنفيذ ونتيجة ذلك يسود المحبة وروح المشاركة في تنفيذ الخطط والموازنات فالمشاركة أمر مهم لنجاح الخطط والموازنات، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الأقسام بشفافية وكفاءة، ومن ثم زيادة الاتصال والتنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة في إعداد الخطط والموازنات وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة.

وانتقلت نتائج هذه الفرضية مع بعض الدراسات كدراسة (الفراء، 2015م) والتي أكدت على أن للمشاركة والشراكة الفعالة دور في نجاح حشد التمويل لمشاريع البلديات، حيث أوصت بضرورة قيام إدارة البلديات في محافظات غزة بتعزيز ثقافة المشاركة والشراكة، ودراسة (صباح، 2013م) والتي أكدت على ضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، ودراسة (الوشاح وأخرون، 2014م) والتي أكدت على ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنات، ودراسة (جودة وأبو سردانة، 2010م) والتي أكدت على ضرورة العمل الجاد على مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة وتوفير الحوافز المعنوية والمادية للمستويات الإدارية المختلفة، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م) والتي أكدت على ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات، ودراسة (زعر، 2006م) والتي أكدت على ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية عند إعداد الموازنات.

4.3.5 الفرضية الخامسة: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.13)

جدول (4.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد نظام مالي ومحاسبي يلاءم وفيه بمتطلبات الخطط والموازنات.	7.84	1.62	78.41	13.70	*0.000	4
2.	يتضمن نظام التخطيط والموازنات معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.	7.12	1.81	71.24	7.46	*0.000	8
3.	يتم استخدام مخرجات النظام كأداة فعالة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.	6.91	2.05	69.10	5.34	*0.000	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
4.	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج التخطيط مطابقة للأداء الفعلي.	5.38	2.59	53.79	-2.89	*0.002	11
5.	يوجد نظام محوسب للتخطيط والموازنات مطبق في البلدية.	6.79	2.51	67.86	3.78	*0.000	10
6.	تبنى الموازنات بالاعتماد على النظام المحاسبي المطبق في البلدية.	7.54	1.95	75.45	9.55	*0.000	6
7.	تلاءم الخطط والموازنات الموضوعه كل من النظام المحاسبي ودليل الحسابات في البلدية وذلك لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.	7.60	1.79	76.00	10.77	*0.000	5
8.	يوجد في البلدية نظام محاسبي فعال يتم بموجبه توزيع واحتساب التكاليف بطريقة تكفل تغطية كافة تكاليف التشغيل والصيانة.	7.14	2.12	71.38	6.47	*0.000	7
9.	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها وذلك بسبب وجود نظام معلومات جيد فيه ووجود مجموعة مستنديه واضحة.	7.90	1.82	78.97	12.57	*0.000	3
10.	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية.	8.30	1.46	82.97	18.96	*0.000	1
11.	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	7.99	1.53	79.93	15.64	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.32	1.46	73.19	10.84	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (4.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية" يساوي 8.30 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.97%، قيمة

الاختبار 18.96 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج التخطيط مطابقة للأداء الفعلي" يساوي 5.38 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.79%، قيمة الاختبار -2.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 7.32، وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.19%، قيمة الاختبار 10.84، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. وهذا ناتج على أن مجتمع الدراسة من المحاسبين والمختصين بالتخطيط والموازنات لذلك فإن إجابة مجتمع الدراسة عن ذلك فهي تعبر عن مدى أهمية توفر النظام المحاسبي الملائم لدعم الموازنات كأداة تخطيط حيث أكد أفراد مجتمع الدراسة على اهتمام إدارة البلديات بالهيكل الملائم للموازنات وللتخطيط وهذا يتبين من خلال الدورات والمؤهلات العلمية والخبرات العلمية والعملية، وبتوفير كافة الأنظمة التكنولوجية الحديثة لخدمة النظام المحاسبي في البلديات، وبالتالي فإن آرائهم تعبر بصدق عن النظام المحاسبي الملائم المتوفر والمطبق في البلديات وباقي المؤهلات على صلة وثيقة بالتخطيط والموازنات لا يستهان بها، مع التأكيد على أنه تم استحداث وحدة خاصة للتخطيط والموازنات في البلديات للعام 2016م.

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

ويعزى ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يؤيدون ضرورة توفر نظام محاسبي سليم لدوره المطلوب في إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة، وذلك يتبين من خلال توفر وتطبيق النظام المالي والمحاسبي الذي يفرض ويلاءم متطلبات الخطط والموازنات، ومن خلال توفير وتطبيق النظام المالي والمحاسبي التقارير وتجهيزها في المواعيد المحددة، ومن خلال توفير وتطبيق الأنظمة المحوسبة وبتوفير الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً

وبالقيام بالدورات التدريبية لزيادة كفاءة العاملين في النظام المحاسبي للبلديات وذلك في سبيل الحصول على معلومات فعلية ودقيقة عن مجمل عمل البلديات، وهذا ما أكد عليه أفراد مجتمع الدراسة.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Nogueira et al, 2013) والتي أكدت على ضرورة أن تكون المعلومات الخاصة بالتقارير تفصيلية وعلى درجة عالية من الدقة والموثوقية، ودراسة (صباح،2013م) والتي أكدت على ضرورة تطوير كفاءة الجهاز الإداري والكادر البشري في البلديات، ودراسة (المهدي،2010م) والتي أكدت على ضرورة إتباع المدخل السليم في إعداد الموازنات التخطيطية لأنه يؤدي إلى وجود ميزانيات متناسقة، ضرورة قياس وتحليل الانحرافات الخاصة بينود التكاليف والإيرادات والتدفقات النقدية، ضرورة وجود قسم مختص بالموازنات التخطيطية في كل مؤسسات المجتمع المدني مؤهل بأفضل المستويات العلمية والعملية، ودراسة (جودة وأبو سردانة،2010م) والتي أكدت على ضرورة العمل على توفير نظام للمعلومات يسهل عملية إعداد وتطبيق الموازنة، ودراسة (Mbedzi, Gondo,) (2010) والتي أكدت على ضرورة تحسين الموارد البشرية وتطوير الأنظمة المحاسبية المستخدمة لمواكبة التطور ولتوفير بيانات على أعلى مستوى من الدقة والموثوقية، ودراسة (درغام والشيخ عيد،2007م) والتي أكدت على ضرورة العمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، ودراسة (Katarina &Anto.2001) والتي أكدت على ضرورة إعادة وتقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في البلديات وذلك من قبل الإدارة المركزية للموازنات.

- تحليل جميع فقرات الاستبانة

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.14).

جدول (4.14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات الاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
3	*0.000	8.47	70.14	1.44	7.01	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
4	*0.000	6.81	69.29	1.64	6.93	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات.
1	*0.000	12.81	74.18	1.33	7.42	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
5	*0.000	4.19	66.43	1.85	6.64	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
2	*0.000	10.84	73.19	1.46	7.32	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
	*0.000	9.43	70.85	1.39	7.08	تحليل جميع فقرات الاستبانة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (4.14) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 7.08 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.85%، قيمة الاختبار 9.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات الاستبانة بشكل عام، وهذا يدل على أن مواقف الإدارة العليا تجاه الخطط والموازنات، توفر الهيكل التنظيمي الملائم، مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية، مستوى إشراك المستويات الإدارية، وتوفر و تطبيق النظام المحاسبي السليم، متوافقة مع رغبات مجتمع الدراسة، حيث أن أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا على أهمية توافر هذه العناصر الموجودة بالدراسة لأهميتها في التخطيط والموازنات، وما ذكر من نسب خاص بالدراسة كلها تدعم وتوافق مجتمع الدراسة على ذلك.

ويعزى ذلك إلى أن توافر العناصر السابقة يعمل على نجاح عملية تطبيق الخطط والموازنات، والعكس صحيح، حيث يتوافر كافة العناصر السابقة التي يمكن من خلالها الوصول

إلى جودة في التخطيط والموازنات وهذا ما أكده أفراد مجتمع الدراسة وهو أمر مهم وجيد مع التأكيد على أهمية ووعي وإدراك الإدارة العليا لذلك، فالنتائج التي توصلت لها الدراسة والخاصة بكافة عناصر الدراسة هي دقيقة وتعبر عن رؤية البلديات، مع التأكيد على الدور الأول لمستوى توفر الخبرات العلمية والعملية وهذا ما أكدته نتائج التحليل الخاصة بها، بالإضافة إلى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم وملاءم، ثم مدى وعي وإدراك الإدارة العليا للتخطيط والموازنات، وهذا يؤكد أن مجتمع الدراسة مناسب وملاءم ومطابق لذلك.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صباح، 2013م) والتي أكدت على أنه يوجد تأثير للإدارة العليا وللإدارة التنفيذية على الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، ودراسة (الفرا، 2015م) والتي أكدت على ضرورة قيام إدارة البلديات في محافظات غزة بتعزيز ثقافة المشاركة والشراكة، ودراسة (الخاروف، 2008م) والتي أكدت على ضرورة أن يرتبط التخطيط المالي باختيار الوسائل الأنجع والأكفأ للوصول إلى تحقيق الأهداف، ودراسة (مسفر، 2015م) والتي أكدت على ضرورة توفير عدد كافي من المهنيين المختصين بالإدارة والتخطيط، وتوفير هيكل تنظيمي للبلديات، ودراسة (المهدي، 2010م) والتي أكدت على ضرورة إتباع المدخل السليم في إعداد الموازنات التخطيطية، ودراسة (جودة وأبو سردانة، 2010م) والتي أكدت على ضرورة تفعيل دور الموازنة في أمانة عمان الكبرى لأن ذلك يؤدي إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة، وأيضاً أكدت على ضرورة العمل الجاد على مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م) والتي أكدت على ضرورة توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة (هيكل تنظيمي، نظام محاسبي، خبرات علمية وعملية، وعي الإدارة العليا، مشاركة)، ودراسة (الوشاح وآخرون، 2014م) والتي أكدت على ضرورة استخدام الأسس العلمية في إعداد الموازنة، وأيضاً أكدت على ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنات ودراسة (علي، 2014م) والتي أكدت على ضرورة إعداد تخصص دراسي في الجامعات ينال بموجبه الدارس على مؤهل في إدارة المجتمع المدني، ودراسة (Nogueira et al, 2013) والتي أكدت على ضرورة أن تكون المعلومات الخاصة بالنقارير تفصيلية وعلى درجة عالية من الدقة والموثوقية، ودراسة (Patrizia Messina, 2011) والتي أكدت على أن سياسة الدمج بين البلديات تشجع على التخطيط والابتكار من أجل القيام بمهامها بالشكل الجيد والمناسب لخدمة المواطن على أكمل وجه، ودراسة (زعراب،

2006م) والتي أكدت على نشر الوعي بأهمية الموازنات من خلال الندوات لكافة الإدارات، ودراسة (Mbedzi, Gondo, 2010) والتي أكدت على ضرورة تحسين الموارد البشرية وتطوير الأنظمة المحاسبية المستخدمة لمواكبة التطور ولتوفير بيانات على أعلى مستوى من الدقة والموثوقية، ودراسة (Katarina) & Anto. 2001) والتي أكدت على ضرورة إعادة تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في البلديات وذلك من قبل الإدارة المركزية للموازنات، ودراسة (أبوالعجين، 2007م) التي أكدت على ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بالهيئات المحلية، ودراسة (الزعيبي، 2004م) والتي أكدت على ضرورة اقناع المستويات المختلفة بأن الموازنات ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة ومساعدتها في القيام بمهامها التخطيطية، ودراسة (أبو فريا، 2013م) والتي أكدت على ضرورة عمل خطة تنموية شاملة للبلدية من قبل الإدارة العليا والالتزام بها.

4.3.6 الفرضية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى المعلومات العامة (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة، عدد الدورات التدريبية التي التحق المستجيب بها في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، تصنيف البلدية).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4.15) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر. ويعزى ذلك لمستوى وعي وإدراك الإدارة العليا للتخطيط والموازنات، توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم، ومستوى توفر الخبرات العلمية والعملية، وإشراك المستويات الإدارية، وتوفر وتطبيق النظام المحاسبي السليم والملائم، وذلك يتبين من نسب الجداول الخاصة بما يلي: (المؤهلات العلمية، ومستوى الخبرات العلمية والعملية، والدورات التدريبية في مجال التخطيط والموازنات، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، التخصص)، حيث أظهرت كافة النسب أن التخطيط والموازنات يعتمد على تلك المعطيات بالأساس وليس على العمر فقط.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صباح، 2013م)، حيث أوضحت هذه الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى للعمر.

جدول (4.15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 فما فوق	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
0.151	1.794	7.19	6.86	6.82	7.77	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.186	1.628	7.12	7.01	6.57	7.56	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.289	1.264	7.39	7.30	7.37	8.13	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
0.146	1.821	6.63	6.45	6.54	7.80	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.360	1.079	7.34	7.30	7.16	8.00	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.184	1.635	7.15	6.99	6.92	7.87	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لأهمية الموازنات، مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات، مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. وذلك يعزى إلى أن العاملين في التخطيط والموازنات من ذوي المؤهلات العملية والخبرات العالية وهذا أمر طبيعي أن يكون مجتمع الدراسة معبراً عنه، وذلك يتبين من خلال إجابة أفراد مجتمع الدراسة على ذلك وهذا أمر مهم لتدعيم العمل في التخطيط والموازنات، وهذا أمر مهم أن يكون المنفذين للتخطيط والموازنات ذوي كفاءة علمية عالية بالإضافة إلى وجود نضوج في المستوى الثقافي، وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة الذي يتوفر لديه المستوى العلمي العالي والكفاءة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم. ويعزى ذلك إلى أهمية المؤهلات العلمية المطلوبة للتخطيط والموازنات، حيث أن المنفذين يجب أن يكونوا ذوي كفاءة علمية عالية، لذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدراسة للذين مؤهلهم العلمي دبلوم وهذا أمر طبيعي حيث أن التخطيط والموازنات يحتاج لمؤهلات علمية متميزة وخبرات عالية في التخطيط والموازنات و أن المستوى العلمي للدبلوم لا يلبي احتياجات ومتطلبات عمل التخطيط والموازنات بالشكل المتميز حيث ينقصه الخبرة والدراسة الواسعة بتفاصيل التخطيط والموازنات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الخاروف، 2008م)، دراسة (الفرأ، 2015م)، حيث أوضحت هذه الدراسات عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (4.16): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	
0.097	2.375	7.40	6.88	7.58	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.141	1.986	7.12	6.80	7.62	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.123	2.129	7.85	7.30	7.84	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
*0.016	4.266	7.50	6.41	7.44	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
*0.042	3.243	7.87	7.16	7.91	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
*0.040	3.302	7.57	6.93	7.68	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى التخصص العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.17) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "مدى وعي وإدراك الإدارة العليا على أهمية الموازنات" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى التخصص العلمي وذلك لصالح الذين تخصصهم العلمي إدارة أعمال، وذلك يعزى إلى أن التخطيط والموازنات يكون بالدرجة الأولى من قبل الإدارة العليا وهو من اختصاصاتها الأساسية حيث يكون لتخصص إدارة الأعمال النصيب الأكبر في التخطيط والموازنات وذلك يتبين من خلال جدول فئة من المشاركين في اتخاذ القرارات، إذ هم يعبروا عن وجهة ورؤية الإدارة العليا بالإضافة إلى أنهم قد يكونوا من أصحاب المسمى الوظيفي عضو

مجلس بلدي أو مسمى وظيفي مدير، لذلك يوجد رؤيا مختلفة عن التخصصات الأخرى لطبيعية علمهم وتفكيرهم، فالمحاسبة مثلاً أرقام وميزانيات تعتبر أكثر عمقاً في هذا المجال وهكذا، ونتيجة ذلك توجد فروق إحصائية بين تخصص إدارة الأعمال والتخصصات الأخرى ولكنها ليست بالفروق الجوهرية، وذلك تعبير حقيقي عن مجتمع الدراسة المتخصص في التخطيط والموازنات .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى التخصص العلمي. وذلك يعزى إلى أن مجتمع الدراسة من أصحاب التخصصات المحاسبية والمؤهلات العملية المتميزة ومن ذوى الخبرات العلمية والعملية في المجال وذلك يتجلى من خلال تحليل إجابة أفراد مجتمع الدراسة على ذلك وهذا أمر مهم لتدعيم العمل في التخطيط والموازنات، ونتيجة توفر ذلك في مجتمع الدراسة فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التخصص العلمي نتيجة توافر الكفاءات والقدرات الجيدة والانسجام والتكامل والترابط بين النسب المذكورة للعاملين بالتخطيط والموازنات.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفراء،2015م)، ودراسة (الخاروف، 2008م)، حيث أوضحت هذه الدراسات عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى للتخصص العلمي.

جدول (4.17): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	اقتصاد وعلوم سياسية	علوم مالية ومصرفية	إدارة أعمال	محاسبة	
*0.030	2.773	7.23	5.95	7.07	7.86	6.83	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.131	1.808	7.30	5.59	6.78	7.59	6.78	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.137	1.776	7.42	6.17	7.67	7.99	7.33	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	اقتصاد وعلوم سياسية	علوم مالية ومصرفية	إدارة أعمال	محاسبة	
0.172	1.620	6.93	6.24	7.55	7.33	6.41	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.370	1.078	7.23	6.45	7.53	7.86	7.24	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.102	1.970	7.23	6.10	7.34	7.75	6.94	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "مستوى الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات، مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المسمى الوظيفي. ويعزى ذلك إلى أن العاملين في الموازنات والتخطيط يتمتعوا بخبرات علمية وعملية كبيرة في مجال التخطيط والموازنات حيث يتجلى ذلك في نسب الجداول الخاصة بالتالي (التخصص، المؤهل العلمي، الدورات، الخبرات، المسمى الوظيفي) حيث كانت النسب تعبر عن مجتمع الدراسة بالإضافة إلى وجود نظام محاسبي سليم ملائم يدعم آلية عمل الخطط والموازنات حيث أظهرت النسب توفر ذلك مما يؤدي إلى جودة الخطط والموازنات وهذا ما يؤكد أن أصحاب مجتمع الدراسة ذو علاقة بالعمل بالتخطيط والموازنات مما يؤكد ويدعم صدق النتائج الخاصة بذلك.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي عضو مجلس بلدي والمدير المالي، وذلك يعزى إلى أن كلاً منهما من أصحاب القرارات ومن واضعي السياسات العليا للبلديات، ومن خلال تحليل مسمى عضو مجلس البلدية نجد أن معظمهم ليس من ذوي تخصصات علمية خاصة بالتخطيط والموازنات فمنهم هندسة وقانون وغير ذلك، إلا أنهم يتمتعوا بصلاحيات واسعة باتخاذ القرارات وذلك بحكم منصبهم، أما المدير المالي فهو يضع سياسات عامة لتنفيذ الخطط والموازنات أي أنه يعبر عن رؤية الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ الخطط والموازنات، حيث أن مجال عمل عضو مجلس البلدي والمدير المالي يختلف عن عمل المسميات الأخرى فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات، وذلك يتبين من خلال جدول فئة من المشاركين في اتخاذ القرارات، فنتيجة اختلاف طبيعة عملهم عن المسميات الأخرى وعدم التوافق والانسجام بالمؤهل العلمي والتخصص العلمي ومستوى الخبرات العلمية والعملية الخاصة بالعمل بالتخطيط والموازنات، نتيجة ذلك يوجد فروق بينهم وبين المسميات الأخرى وهذا ناتج عن طبيعة عملهم وصلاحيات كلاً منهما وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة .

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الخاروف، 2008م)، حيث أوضحت هذه الدراسات إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى للمسمى الوظيفي.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صباح، 2013م)، ودراسة (الفراء، 2015م)، حيث أوضحت هذه الدراسات إلى عدم فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول (4.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		عضو مجلس بلدي	مدير مالي	رئيس شعبة	رئيس قسم	محاسب	
*0.022	2.951	7.53	7.33	7.14	7.06	6.40	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
*0.002	4.571	7.40	7.56	7.36	6.78	6.10	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.217	1.461	7.70	7.61	7.62	7.37	7.01	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
*0.009	3.500	7.30	7.39	6.92	6.33	5.93	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.156	1.690	7.52	7.65	7.56	7.34	6.82	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
*0.016	3.145	7.51	7.50	7.32	7.01	6.49	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة.

من النتائج الموضحة في جدول (4.19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، وذلك يعزى إلى أن العمل في التخطيط والموازنات يتطلب بالدرجة الأولى تخصص محاسبة بالإضافة إلى توفر المؤهلات العلمية والعملية للعمل في التخطيط والموازنات، وكل ذلك يتجلى في النسب المتوفرة في الدراسة، وهذا أمر مهم جداً لتدعيم العمل في التخطيط والموازنات، وحيث أن أفراد مجتمع الدراسة هو أغلبهم في الأصل من أصحاب تخصصات علمية في المحاسبة وذوي قدرات عالية في التخطيط والموازنات،

فنتيجة لذلك لا توجد أية فروق لمجتمع الدراسة وهو معبر عنه بشكل حقيقي وواقعي في الدراسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م)، ودراسة (الخاروف، 2008م)، ودراسة (الفرا، 2015م)، ودراسة (صباح، 2013م)، حيث أوضحت هذه الدراسات عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى لعدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة.

جدول (4.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل	من 5 إلى أقل	من 1 إلى أقل	
0.810	0.322	7.02	6.83	7.09	7.15	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.868	0.241	7.06	6.78	6.85	7.00	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.446	0.893	7.53	7.14	7.41	7.61	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
0.763	0.387	6.75	6.48	6.46	6.86	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.639	0.566	7.48	7.08	7.29	7.42	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.693	0.485	7.18	6.88	7.05	7.23	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات.

من النتائج الموضحة في جدول (4.20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، وهذا يعزى إلى أهمية التخطيط والموازنات واهتمام الإدارة بعمل دورات للعاملين بالتخطيط والموازنات والحرص على تطويرهم في هذا المجال، حيث أن أغلب العاملين في التخطيط والموازنات حصلوا على دورات في التخطيط والموازنات وهذا أمر مهم، بالإضافة إلى أن معظم الموظفين سواء الجدد أو القدامى حصلوا على دورات في التخطيط والموازنات، لذلك يوجد ترابط وانسجام وتكامل بين نسب تحليل جداول العمر وسنوات الخبرة في المحاسبة والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والدورات التدريبية كلها تعبر بصدق عن مجتمع الدراسة لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدورات التدريبية.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صياح، 2013م)، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م)، حيث أوضحت هذه الدراسات إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى إلى عدد الدورات في التخطيط والموازنات.

جدول (4.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الدورات التدريبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		4 دورات فأكثر	من 3 - 1 دورات	لا يوجد	
0.093	2.415	7.12	7.12	6.36	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.324	1.137	7.06	6.98	6.42	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.147	1.941	7.58	7.45	6.90	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		4 دورات فأكثر	من 3 - 1 دورات	لا يوجد	
0.240	1.440	6.95	6.58	6.15	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.236	1.459	7.53	7.31	6.86	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.150	1.921	7.26	7.11	6.55	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

من النتائج الموضحة في جدول (4.21) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لصالح الذين يشاركون دائماً في اتخاذ القرارات، ويعزى ذلك إلى طبيعة إدارات البلديات (المجلس البلدي) فطبيعة القرارات تكون مرتكزة في يد الإدارة العليا ويتم التفويض في الأمور الروتينية العادية مع الرجوع لها في ذلك أيضاً وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة من خلال جدول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، من ذلك يتبين أن اتخاذ القرارات يتمثل في فئة قليلة في البلديات، حيث أن متخذي القرارات يختلفون عن منفذي القرارات من حيث طبيعة العمل والتخصص العلمي والوظيفي والخبرات العلمية والعملية وهذا مبين في جداول تحليل الدراسة، وذلك تعبير حقيقي عن مجتمع الدراسة المتخصص في التخطيط والموازنات، مع العلم بأن معظم تخصصات أعضاء مجالس الإدارة للبلديات غير متوافقة لطبيعة عمل التخطيط والموازنات ولذلك فإن مجتمع الدراسة عبر عن ذلك بصدق وموضوعية لذلك تبين وجود فروق إحصائية لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جودة وأبو سردانة، 2010م)، ودراسة (الفرا، 2015م)، ودراسة (درغام والشيخ عيد، 2007م)، ودراسة (صباح، 2013م)، حيث أوضحت هذه الدراسات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى إلى مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (4.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		لا أشارك نهائياً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
*0.018	3.083	6.55	6.58	6.74	6.94	7.68	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
*0.044	2.512	6.37	6.44	6.57	7.01	7.56	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
*0.029	2.781	6.58	7.08	7.11	7.61	7.86	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
*0.002	4.487	5.62	5.61	6.28	6.78	7.51	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
*0.016	3.180	6.65	7.23	6.83	7.56	7.82	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
*0.007	3.676	6.38	6.62	6.73	7.19	7.70	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء العاملين في البلديات حول دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى تصنيف البلدية.

من النتائج الموضحة في جدول (4.22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى تصنيف البلدية، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل الخطط والموازنات في

كافة البلديات في قطاع غزة متشابهة من حيث إجراءاتها، وخطوات إعدادها وتنفيذها وتطبيقها ومناقشتها واعتمادها كلاً وفق قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997م، مع التأكيد على وجود مجلس إدارة مشكل حسب القانون لكافة البلديات، وتوفر نظام محاسبي، وتوفر هيكل تنظيمي، وتوفر الخبرات العلمية والعملية، وذلك بتأكيد كافة التحليلات المتوفرة بالدراسة، الاختلاف فقط في حجم البلدية وتصنيفها وفق تصنيف صندوق وتطوير البلديات وتصنيف وزارة الحكم المحلي، وفي حجم الخدمات والأعمال المنفذة والمقدمة للمواطنين كلاً حسب حجم وتصنيف البلدية، لذلك لا توجد فروق تعزى لتصنيف البلدية وفق معطيات مجتمع الدراسة الذي يعبر عن كافة تصنيفات البلديات بشكل حقيقي وواقعي .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرأ، 2015م)، دراسة (صباح، 2013م)، حيث أوضحت هذه الدراسات عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط والموازنات تعزى إلى تصنيف البلدية.

جدول (4.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - تصنيف البلدية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات				المجال
		D	C	B	A	
0.460	0.867	7.20	7.45	7.00	6.84	مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات.
0.391	1.008	6.64	7.07	7.17	6.69	مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات.
0.169	1.703	7.49	7.89	7.52	7.12	مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات.
0.302	1.228	6.95	7.05	6.77	6.27	مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات.
0.303	1.224	7.24	7.71	7.46	7.05	مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات.
0.299	1.235	7.14	7.47	7.19	6.81	جميع المجالات معا

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال تحليل مجالات وفقرات الدراسة، كما يعرض بعض التوصيات التي يراها في ضوء نتائج الدراسة الميدانية من أجل إنجاح دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة، ثم يقدم اقتراحاته بشأن الدراسات المستقبلية.

5.2 النتائج

فيما يلي أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. يوجد وعي وإدراك من قبل الإدارة العليا في البلديات حول استخدام الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة جيدة.
2. تتوفر هياكل تنظيمية ملائمة لدى البلديات ويتم استخدامها لأغراض التخطيط والموازنات واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة غير كافية.
3. تتوفر الخبرات العلمية والعملية في البلديات ويتم استخدامها وتطبيقها لأغراض التخطيط والموازنات واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة جيدة.
4. تتوفر مشاركة المستويات الإدارية في البلديات حول عملية إعداد الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة غير كافية.
5. تتوفر نظم محاسبية سليمة في البلديات لتسهيل عملية إعداد الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة جيدة.
6. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البلديات تعزى للمتغيرات العامة (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المستجيب في مجال التخطيط والموازنات، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، تصنيف البلدية) حول استخدام الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية.

5.3 التوصيات

في ضوء ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما ورد من نتائج هذه الدراسة بما يلي أهم التوصيات:

1. ضرورة التخطيط لعملية إعداد الخطط والموازنات بشكل جيد في بلديات قطاع غزة وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومراكز تعنى بالتخطيط والموازنات.
2. ضرورة أن تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال المشاركة في لجان وورش التدريب المتنوعة، ونشر وتوزيع التعليمات والإجراءات عن أهداف التخطيط والموازنات للعاملين في البلديات.
3. ضرورة وجود توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات.
4. ضرورة وجود وحدة خاصة للتخطيط والموازنات في هيكلية البلديات ذات موقع متميز يبلور رؤية البلدية تجاه الخطط والموازنات والمشاريع تسمح بانسياب العمل بين الأقسام دون تعارض وبالمرونة في إدخال أي تعديلات ضرورية .
5. ضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي في تقدير الخطط والموازنات وذلك باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية وتنمية قدرات العاملين على ذلك.
6. ضرورة توفر قاعدة بيانات إحصائية متجددة وأن تكون مرتبطة مع الخطط والموازنات والمشاريع التي تنفذها البلديات.
7. ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الخطط والموازنات وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات مع توفير كافة وسائل وأنظمة التشجيع والتحفيز على ذلك.
8. ضرورة وجود نظام محوسب متكامل للتخطيط والموازنات مطبق في البلديات يقوم باحتساب التكاليف بدقة وبيان الانحرافات ومعالجتها بسرعة وبدقة مع ضرورة الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وقدرات الحاسب الآلي في تطوير أنظمة المعلومات التي تستفيد منها البلديات.

5.4 دراسات مقترحة

1. نوصي بعمل دراسة عن دور الشراكة والتوأمة والتعاون بين البلديات في قطاع غزة في زيادة المشاريع والإيرادات.
2. نوصي بعمل دراسة عن دور مراكز التخطيط والاستشارات المالية والفنية في رفع قدرات البلديات في قطاع غزة.
3. نوصي بعمل دراسة حول علاقة نظام الحوافز المطبق في بلديات قطاع غزة على مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية.
4. نوصي بعمل دراسة حول نظام احتساب التكاليف المطبق في بلديات قطاع غزة على مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية.

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية

آل آدم، يوحنا عبد، والرزق، صالح.(2006م). المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة. ط2 عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الأعرج، حسين. (2005م). تأثيرات العولمة علي النظم المحلية (التجربة الفلسطينية). وزارة الحكم المحلي. فلسطين.

أوتاني، سومر. (2009م). التخطيط المالي.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة دمشق. سوريا.

الجرجاوي، زياد.(2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2.فلسطين:مطبعة أبناء الجراح. جمعة، أحمد حلمي. (2011م). المحاسبة الإدارية والتخطيط والرقابة وصنع القرار. ط1عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

جودة، عبد الحكيم مصطفى ، وأبو سردانة، جمال عبد الرحمن .(2010م). تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى(دراسة ميدانية). مجلة البصائر. جامعة البتراء الخاصة.13،(2)،292-237.

حجازي، محمد أحمد.(1998 م). المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة . ط 4عمان: المكتبة الوطنية .

حديد، محمد موفق.(2002م). إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد. ط1عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسييا، سناء قاسم محمد. (2006 م). واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

حلس، سالم عبدالله. (2005 م). "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية.(سلسلة الدراسات الإنسانية)،14،(1)،131-154.

حماد، أكرم ابراهيم. (2005 م). الرقابة المالية في القطاع الحكومي. د. ط عمان: دار جهينة للنشر

حنان، رضوان ، وكحالة، حلوة. (2002م). المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء. ط1 عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخاروف، أمل عدلي . (2008 م). تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية . نابس.

درغام، ماهر موسي، الشيخ عيد، ابراهيم محمد. (2008م). مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. (سلسلة العلوم الانسانية). 11 (2)، 185-210.

راضي، محمد ، وحجازي، وجدي. (2006 م). المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، د. ط مصر: الدار الجامعية.

الرجبي، محمد تيسير، عبد الحكيم. (2004م). المحاسبة الإدارية. ط3 عمان: دار وائل للنشر.

الزعبي، خالد سمارة. (1993م). تشكيل المجالس المحلية وأثرها على كفايتها في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة (بريطانيا- فرنسا- يوغسلافيا- مصر - الأردن). ط3 عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الزعبي، محمد نافع. (2004م). دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت . عمان.

زعرى ، حمدي شحدة . (2006 م). مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة (دراسة ميدانية). مجلة الجامعة الاسلامية ، 14 (2) ، 1-28.

زعيتر أبو، أحمد خميس عبد. (2012 م). دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية - مدخل لتعزيز الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة.

الشيخلى، عبد القادر. (1983م). نظرية الإدارة المحلية. ط1 عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

صباح، ريم سهيل.(2013م). معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة - من وجهة نظر الإدارة العليا والتنفيذيين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية غزة .

ظاهر، أحمد حسن.(2002م). المحاسبة الإدارية. ط1 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
العاطي، صلاح عبد.(2005م). الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. مركز الميزان لحقوق الانسان. فلسطين.

العامري، محمد علي ابراهيم، (2007م)، الإدارة المالية، ط 1 عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، عبد المطلب.(2001م). التمويل المحلي والتنمية المحلية . ط1 الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

عبد الكافي، إسماعيل عبد الفتاح، (2007م)، أسس ومبادئ التخطيط والجودة، د. ط الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد .(2001م). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه. ط1 عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عجام، هيثم، ومسعود، علي.(2004م). تخطيط مالي سياسات تعبئة الموارد وإدارة المصارف العامة . ط1 عمان: دار الكندي.

أبو العجين، طارق يوسف .(2007م). تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في الفترة 2001-2005. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية غزة .

عصفور، محمد شاكر.(2013م).أصول الموازنة العامة. ط5 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عقل، مفلح محمد، (2009م)، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط 1 عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

علي، عيناء، عبد السلام محمد مهدي.(2014م). دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الأداء المالي في المنظمات الخيرية- اليمن. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا. الخرطوم .

- العوامل، نائلة (1991م). تحليل الموازنة الاستثمارية للمجالس المحلية في الأردن. مجلة دراسات العلوم الانسانية، 20 (1)، 39- 81 .
- غنيم، عثمان، (1999م). أسس ومبادئ عامة، د. ط عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الفتاح، عبد، زكريا فريد. (د. ت). الموازنات التخطيطية. د. ط القاهرة : كلية التجارة .
- الفرا، حازم محمد نافع. (2015م). دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية . غزة .
- الفرا، ماجد، وعاشور، يوسف، و أبو معمر، وفارس، وبحر، يوسف، وادي، رشدي. (2003م) الإدارة المفاهيم والممارسات . ط1 غزة: فلسطين.
- أبو فريا، زياد أحمد. (2013م). العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة (حالة عملية بيت لاهيا). (رسالة ماجستير غير منشورة) . الجامعة الاسلامية . غزة .
- الفضل، مؤيد ، وشعبان ،عبد الكريم. (2003م). المحاسبية الإدارية ودورها في ترسيخ القرارات في المنشأة. ط1 عمان: دار زهران للنشر .
- الفضل، مؤيد، و نور ،عبد الناصر . (2002 م). المحاسبة الإدارية . ط1 عمان: دار الميسرة.
- قللي، يحيى أحمد مصطفى. (2003م). أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين. ط1 القاهرة. ايتراك للنشر والتوزيع.
- اللوزي، سليمان أحمد، ومرار، فيصل، والعكشة، وائل. (1997م). إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2001م) المحاسبة الإدارية. د. ط عمان: مطابع الشمس.
- محرم، زينات محمد ، البابلي، و محمد محمود . (2012م). المحاسبة الإدارية- تحليل سلوك التكلفة وتخطيط الانتاج والأرباح - والموازنات التخطيطية - قرارات الإنفاق الرأسمالي- العوامل السلوكية في اتخاذ القرارات. د. ط الاسكندرية: دار التعليم العالي.
- مرعي، عبد الحي، ومرعي، عطيه. (1997م). المحاسبة الإدارية، ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية.

- مسفر، بن أحمد الوداعي. (2015م). تقييم الإدارة المحلية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية الأمانة والبلديات للفترة 2005-2010. (Doctoral dissertation, UOFK).
- المعاني، أيمن عودة ، أبو فارس، محمود عودة. (1995 م). نظرية الإدارة المحلية وتطبيقها في المملكة الأردنية. ط2 عمان: مركز أحمد ياسين.
- أبو معمر، فارس محمد، (2006م)، الإدارة المالية، ط4 فلسطين: مكتبة آفاق مقابل الجامعة الإسلامية بغزة.
- المهدي، وليد السيد. (2010م). دور الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع المدني. (رسالة دكتوراه غير منشورة) . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم .
- الهادي، محمد سعيد عبد. (2000م). الإدارة المالية الاستثمار والتمويل- التحليل المالي. ط1 عمان: دار الحامد للنشر.
- هلاي، محمد جمال. (2002م). المحاسبة الحكومية. ط1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- وزارة الحكم المحلي، (2016م). الإدارة العامة للموازنات. التقارير المالية للبلديات. (أوراق غير منشورة). غزة .
- وزارة الحكم المحلي. (2016م) . قانون رقم 1 لسنة 1997 م للهيئات المحلية الفلسطينية . فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي. (2006م). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " دليل رؤساء البلديات وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية . فلسطين: دار النشر.
- وزارة الحكم المحلي. (2012م). الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات التقديرية للبلديات . فلسطين: دار النشر.
- الوشاح، محمود عبد الفتاح ،الوشاح، محمد أحمد علقم، سليمان محمود. (2014م). دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الانفاق العام في بلديات محافظة البلقاء) دراسة ميدانية). مجلة العلوم الإدارية. 41(1)، 56-71.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anthony, Robert N., Reece James S.,(1995), *Accounting Principles seventh edition* , IRWIN Inc. ,USA.,
- Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, and Young, Mark. (2004),. *Management Accounting* .,(4 ed.),. Prentice Hall, New York.
- Atrill, Peter, Mclaney Eddies, (1995), *Accounting and Finance for non specialists*, prentice- hall international, UK.
- Capalbo, E., & Grossi, G.,(2014),. Assessing the influence of socioeconomic drivers on Italian municipal financial destabilization. *Public Money & Management*, 34(2), 107-114.
- Charles T.Horngren, Srikant M.Datar, George Foster ,(2006), *Cost accounting*, (12 ed.),, Pearson Prentice Hall.
- Fess, Philip E. , Warren Carl S.,(1990), *Accounting principles* , 16th Edition south-western publishing co. , USA
- Gordon Shillinglaw , (1997), *Cost Accounting Analysis &Control*, Home, Wood Irwing,
- Horngren , C, and et. A, (1999), *Introduction to Management Accounting* .(11 ed.), Prentice – Hall, N.J.,
- Jan Stentoft Arlbjørn , Per Vagn Freytag , Lisa Thoms ,(2015) ,"Portfolio management of development projects in Danish municipalities", International Journal of Public Sector Management, 28.(1), 11 – 28.
- Katarina Ott & Anto Bajo, (2001) , *Local Government Budgeting In Croatia,"Electronic Version"*, Institute of Public Finance, Zagreb, Croatia.
- Keller & Ferrara, (1998), *Management Accounting for Profit &Control*, N.Y.Mcgraw-Hill.
- Mbedzi E., Gondo T., (2010), *Fiscal management in Dangila municipality ,Ethiopia, performance and policy implications*, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management .
- Patrizia Messina. ,(2011),. Policies for strategic territorial development. Inter municipality association as a form of network governance: the Italian experience. Easern, Journal of European Studies, 2(1), 111-128.

- Susana Margarida F. Jorge Mercedes Cervera Oliver, (2013), "The usefulness of financial reporting for internal decision-making in Portuguese municipalities" *Management Research : Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11 ,(2) ,178 – 212.
- Wijewarden, H. Hem, W. & Santi, J. ,(2004),. *The “Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Srilanka”*. *Journal of Small Business Management*. 42(2). 209- 213.
- Zafra-Gómez, J. L., Antonio, M., & Muñiz, P. ,(2010),. Overcoming cost-inefficiencies within small municipalities: improve financial condition or reduce the quality of public services?. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(4), 609-629.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

الأخ/تالفاضل/ة

السلام عليكم ورحمته الله وبركاته،،،،،

تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل بالجامعة الإسلامية بغزة، حيث يستخدم الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير دور الموازنات في بلديات الوطن، وبقيناً منه بدعمكم للبحث العلمي، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك باستخدام المقياس المتدرج من (1 - 10) حيث أن (10) تشير إلى درجة الموافقة الكبيرة جداً وتقل بالتدرج أمام الاختيار المناسب، وكلنا أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بوافر الشكر والتقدير علي حسن تعاونكم، يؤكد لكم بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،

مع تحيات الباحث

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

1. العمر:

- أ. من 20 إلى 30 أقل من سنة
ب. من 30 إلى أقل من 40 سنة
ج. من 40 إلى أقل من 50 سنة
د. من 50 فما فوق

2. المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم
ب. بكالوريوس
ج. ماجستير فأعلى

3. التخصص العلمي:

- أ. محاسبة
ب. إدارة أعمال
ج. علوم مالية ومصرفية
د. اقتصاد وعلوم سياسية
هـ. أخرى.....

4. المسمى الوظيفي:

- أ. محاسب
ب. رئيس قسم
ج. رئيس شعبة
د. مدير مالي
هـ. عضو مجلس بلدي

5. عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة:

- أ. من 1 إلى أقل من 5 سنوات
ب. من 5 إلى أقل من 10 سنوات
ج. من 10 إلى أقل من 15 سنة
د. 15 سنة فأكثر

6. عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إعداد الموازنات والتخطيط في البلديات:..... دورة

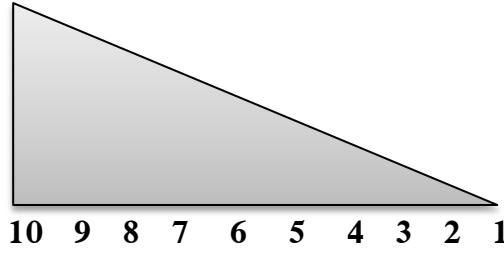
7. مدى المشاركة في اتخاذ القرارات:

- أ. دائماً
ب. غالباً
ج. أحياناً
د. نادراً
هـ. لا اشارك نهائياً

9. تصنيف البلدية :

- أ. A
ب. B
ج. G
د. D

القسم الثاني :



البعد الأول: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة
1	تمتلك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم وأهمية التخطيط والموازنات وتعتبر نفسها مسؤولة عن ذلك.	
2	توفر الإدارة العليا الموارد المالية والبشرية اللازمة للتخطيط والموازنات.	
3	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال المشاركة في لجان التدريب والاستعانة بالخبراء.	
4	يوجد استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط والموازنات والتقييم يتم رسمها بداية السنة المالية (رسم المستقبل والتنبؤ) من قبل الإدارة العليا.	
5	تستند الإدارة العليا على الخطط والموازنات عند اتخاذ القرارات.	
6	يوجد تعاون ما بين إدارة البلدية ومؤسسات ومراكز تعنى بالتخطيط والموازنات (مثل مراكز التخطيط والاستشارات المالية والفنية).	
7	الخطط والموازنات الموضوعية من قبل الإدارة العليا تلائم الاحتياجات المحلية للبلدية وفق مواردها المتاحة.	
8	يشترط في المسؤولين عن التخطيط والموازنات أن يكونوا من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الخبرة.	
9	تعتقد إدارة البلدية العليا أن إعداد وتطبيق نظام التخطيط والموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.	
10	إن استخدام التخطيط والموازنات من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى جودة الخدمات.	
11	يتم وضع تعليمات واضحة وشرحها وتوزيعها للعاملين في البلدية عن أهداف التخطيط والموازنات للاسترشاد بها من قبل الإدارة العليا.	
12	يمكن للإدارة العليا التنبؤ بالتخطيط والموازنات للعام القادم بسبب الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية التي تشهدها البلاد.	
13	تشرط الجهات المانحة أن يتم صرف مساعدتها في مشاريع محددة الأمر الذي يؤدي إلى تقليص صلاحيات الإدارة العليا في مجال التخطيط والموازنات.	
14	يوجد توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات.	

البعد الثاني: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة
1	يحتوى الهيكل التنظيمي للبلدية على وحدة للتخطيط والموازنات.	
2	التخطيط والموازنات تلاءم الهيكل التنظيمي للبلدية.	
3	موقع وحدة التخطيط والموازنات يبلور رؤية البلدية تجاه التخطيط.	
4	الهيكل التنظيمي للتخطيط والموازنات يسمح بانسياب العمل دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.	
5	الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ التخطيط والموازنات.	
6	التخطيط والموازنات تحقق عملية الاتصال بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.	
7	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.	
8	تعد كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للتخطيط والموازنات بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كليهما معاً.	
9	تؤثر النواحي التنظيمية في البلدية على مدى فعالية التخطيط والموازنات.	

البعد الثالث: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة
1	يرتكز نظام التخطيط والموازنات المطبق في البلدية على خطط وأساليب نمطية.	
2	يتم الاسترشاد بالتخطيط والموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الخطط الجديدة.	
3	يتم وضع الخطة المالية بناءً على الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ومعطيات الواقع (الخطة الاستراتيجية).	
4	يتوفر في البلدية قاعدة بيانات إحصائية مرتبطة مع المشاريع التي تنفذها البلدية.	
5	يتم تخطيط الخدمات في البلدية على أسس مهنية واقتصادية ناجحة بحيث تحقق دخلاً ثابتاً وإيرادات مناسبة.	
6	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط.	
7	يتم اعتماد التقديرات الكمية في التخطيط والموازنات على أسس علمية وإحصائية كأسلوب الانحدار.	
8	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الخطط.	
9	تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات يسهل إعداد التقديرات.	
10	يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطط السنوية مقسمة على فترات خلال السنة.	
11	يساعد التخطيط والموازنات في بلورة أهداف المشاريع المختلفة ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينهما.	
12	تناقش الخطط والموازنات مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول المهنية والعلمية.	
13	يتم تدريب القائمين على إعداد الخطط والموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.	
14	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الخطط والموازنات مناسب في الوقت الحالي.	

البعد الرابع: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

الرقم	العبرة	درجة الموافقة
1	يتم التعاون بشكل فعال بين أقسام البلدية في إعداد وتطبيق خطط البلدية.	
2	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالي من الشفافية والكفاءة.	
3	يحرص الموظفون على المشاركة في عملية التخطيط لأنهم الأقدر على تحديد الاحتياجات التخطيطية للأقسام المختلفة في البلدية.	
4	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية جديدة تساعد في عملية التخطيط والموازنات.	
5	تسود روح الفريق بين العاملين عند إعداد الخطط والموازنات.	
6	يشكل العاملون في مختلف المستويات الإدارية لجان وورش وفرق عمل للتخطيط والموازنات ويحرصون على المشاركة الفعالة في ذلك.	
7	إعداد الخطط والموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في البلدية.	
8	يوجد في البلدية نظام للحوافز جيد يعمل على دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات.	
9	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الاحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.	
10	إعداد وتطبيق الخطط والموازنات في البلدية يساعدان على خلق روح المحبة والرضا عن القرارات المختلفة.	
11	تشعر بالرضا عن مستوى المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات.	

البعد الخامس: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة
1	يوجد نظام مالي ومحاسبي يلاءم وفيه بمتطلبات الخطط والموازنات.	
2	يتضمن نظام التخطيط والموازنات معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.	
3	يتم استخدام مخرجات النظام كأداة فعالة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.	
4	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج التخطيط مطابقة للأداء الفعلي.	
5	يوجد نظام محوسب للتخطيط والموازنات مطبق في البلدية.	
6	تبنى الموازنات بالاعتماد على النظام المحاسبي المطبق في البلدية.	
7	تلاءم الخطط والموازنات الموضوعية كل من النظام المحاسبي ودليل الحسابات في البلدية وذلك لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.	
8	يوجد في البلدية نظام محاسبي فعال يتم بموجبه توزيع واحتساب التكاليف بطريقة تكفل تغطية كافة تكاليف التشغيل والصيانة.	
9	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها وذلك بسبب وجود نظام معلومات جيد فيه ووجود مجموعة مستنديه واضحة.	
10	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية.	
11	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	

• هل تعتقد أن هناك أمورًا لم تقم الاستبانة بتغطيتها وتود الإشارة إليها؟

.....

.....

.....

.....

مع تحيات الباحث

ابراهيم خليل غراب

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

م.م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	أ. د سالم حلس	أستاذ المحاسبة	الجامعة الاسلامية
2	أ. د سمير صافي	أستاذ الاحصاء	الجامعة الاسلامية
3	أ. د حمدي زعرب	أستاذ المحاسبة	الجامعة الاسلامية
4	أ. د ماهر درغام	أستاذ المحاسبة	الجامعة الاسلامية
5	د. نافذ بركات	أستاذ الاحصاء	الجامعة الاسلامية
6	د. ماهر غنيم	مدير عام نظم المعلومات والشؤون الإدارية	بلدية جباليا
7	أ. د محمد مقداد	أستاذ الاقتصاد	الجامعة الاسلامية
8	أ. محمود زعرب	مدير الدائرة المالية	بلدية رفح

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المقابلات

مكان العمل	المسمى الوظيفي	الاسم	م.
بلدية البريج	مدير الدائرة المالية	أ.أحمد منصور	1
بلدية بيت حانون	رئيس القسم المالي	أ.أيمن الزعانين	2
بلدية النصيرات	مدير عام	أ.باسم أبو دلال	3
بلدية الفخاري	رئيس قسم المالية	أ.شاكر العمور	4
بلدية بيت لاهيا	مدير الدائرة المالية والإدارية	أ.بكر عمر	5
بلدية الزهراء	رئيس القسم المالي	أ.جمال مشتهى	6
بلدية دير البلح	مدير الدائرة المالية	أ.خولة طينة	7
بلدية بنى سهيلا	مدير الدائرة المالية	أ.رائد أبو ريذة	8
بلدية المغازي	مدير عام البلدية	أ.عمر المغاري	9
بلدية أم النصر	رئيس القسم المالي	أ.عائد رجب	10
بلدية المغراقة	مدير البلدية	أ.عبد الله ممش	11
بلدية خانيونس	مدير الدائرة المالية	أ.فريد سليم	12
بلدية النصيرات	مدير الدائرة المالية	أ.فتحي حميدة	13
بلدية الزوايدة	رئيس القسم المالي	أ.فارس حلحول	14
بلدية المغازي	مدير الدائرة المالية	أ.موسى أبو معلق	15
بلدية جباليا	مدير عام نظم المعلومات والشؤون الإدارية	د. ماهر غنيم	16
بلدية رفح	مدير الدائرة المالية والموازنات	أ.محمود زعرب	17
بلدية القرارة	مدير الدائرة المالية	أ.محمد شبير	18
بلدية النصر	محاسب	أ.وجيه عرادة	19