



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

نظم صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية وأثرها على تقديرات الموازنة

(دراسة حالة قطاع غزة)

إعداد الباحث
إياد سلامة بكرون

إشراف الأستاذ الدكتور
حمدي شحادة زعرب

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل

1433 هـ - 2012م

حَسْبُكَ اللَّهُ
وَاللَّهُ خَيْرٌ
مِّنْكَ

يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾ (المجادلة: 11)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع اتخاذ القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبيان أثر استخدام كل من النظام التراكمي أو العقلاني أو المختلط على تقديرات الموازنة العامة للدولة، وأثرها على حجم الإنفاق العام وحجم الإيراد العام، وكذلك الوقوف على أسلوب اتخاذ القرار الأمثل الذي يتناسب مع الموازنة العامة، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه أسلوب اتخاذ القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال اعداد الموازونات في الوزارات والمؤسسات الحكومية. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من مدير عام الشؤون المالية والادارية، والمديرين الماليين والعاملين في الادارة العامة للموازنة العامة وعددهم 67 شخص، وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع 67 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 66 استبانة بنسبة 98%.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن موازنة البنود هو الأسلوب المعتمد في اعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وأن نظام اتخاذ القرار المتبع في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية هو النظام التراكمي، وهذا ينسجم مع اسلوب اعداد الموازنة المتبع، وأن نظام اتخاذ القرار المتبع يؤثر تأثيراً مباشراً في تقديرات الموازنة العامة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء حيث تفتقر موازنة البنود للرقابة على البرامج والمشاريع، ولضعفها في أهم وظائف الموازنة العامة وهي التخطيط، والتحول إلى النظام العقلاني في اتخاذ قرارات الموازنة العامة والذي ينسجم مع أسلوب موازنة البرامج والأداء، العمل على تطوير الكوادر البشرية العاملة في مجال إعداد الموازنة العامة في كل من وزارة المالية والوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة، ربط المخصصات المعتمدة في الموازنة العامة في البرامج الانتخابية للأحزاب السياسية التي بناءً عليها يتم انتخاب هذه الأحزاب لتحقيق رغبات المواطن والمجتمع، والعمل على وضع سياسات ومعايير لتقدير مخصصات الموازنة لتقليل الاعتماد على المفاوضات والمساومة في تقدير هذه المخصصات.

Abstract

This study aimed to identify the types of decision-making in the Palestinian National Authority general budget, and demonstrated the impact of the use of all of the cumulative, rational or mixed system on the general budget estimates ,and its impact on public spending and the size of public revenue, as well as to stand on the decision-making style that best fits with the general budget, as well as to identify the most important obstacles facing the decision-making style in the general budget of the Palestinian National Authority.

Analytical Descriptive Method was used ,the study population is all the employees who are working in the field of budgets' preparation in the ministries and the governmental institutions. Based on the problem of the study and its objectives, the targeted community consists of the general manager of the financial and administrative affairs, financial managers and other personnel in the General Budget Administration. They are 67 person. The researcher used comprehensive count as 67 questionnaires were distributed to the study population , 66 questionnaires were recovered, with a percentage of reply 98%.

The study findings:

The study concluded a set of results , the most important one is that items budget is the adopted method in the preparation of the general budget of the Palestinian National Authority, the decision-making approach followed in the general budget of the Palestinian National Authority is the cumulative approach, and this is in line with the style of budget preparation followed that's it " items budget", and finally the followed decision making system directly affects the general budget estimates.

The study recommended a set of recommendations, the most important one is the need for transformation of the items budget to the programs and performance budget ,as the items budget lacked the control on programs and projects, and its weakness in the most important functions of the general budget which is planning, then the transition to the rational system in the general budget decision making, which is consistent with the style of programs and performance budget, moreover the work on the development of human resources who are working in the field of preparation of the general budget in each of the Ministry of Finance and the various ministries and governmental institutions, also linking the approved allocations in the general budget with the electoral programs of the political parties upon which they were elected to achieve the wishes of the citizens and the community, finally the work to develop policies and standards to estimate the budgetary allocations to reduce reliance on negotiations and bargaining in estimating these allocations.

الإهداء

إلى روح والدي العزيز رحمه الله...
إلى أمي الغالية...
إلى زوجتي المثابرة...
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء...
إلى أبنائي الذين أحبهم...
إلى أهلي جميعاً وأصدقائي الذين أزروني من أجل تحقيق الآمال...
إلى كل من له حق عليّ...

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، يا ربي لك الحمد أن مننت علي ويسرت لي هذا العمل وقدرته وأعنتني عليه، فالحمد لله على تمام نعمه وكمال فضله.

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل، أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذي الفاضل أ.د.حمدي زعرب لتفضله بالإشراف على هذا البحث، وتوجيهاته السديدة التي كان لها أكبر الأثر في انجاز هذا البحث وإخراجه على أكمل وجه.

وأتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، لما أمدوني به من عون وإرشاد، كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من د. ماهر درغام مناقشاً داخلياً و د. محمد ساير الاعرج مناقشاً خارجياً، لتكرمهما بمناقشة هذا البحث، وعلى نصحهم وإرشادهم الذي كان له عظيم الأثر في تصويب مسار البحث؛ فجزاهم الله عني خيراً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الموصول إلى كل من كان له يد عون وإسناد أو كلمة نصح وإرشاد، لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، سائلاً المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

وأسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعاً، فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

أسأل الله تعالى أن ينفعنا بما علمنا وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	آية قرآنية.
أ	ملخص الدراسة بالعربية.
ب	ملخص الدراسة بالإنجليزية.
ج	الإهداء.
د	شكر وتقدير.
هـ	فهرس المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
ي	قائمة الاشكال.
ي	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة.
3	مشكلة الدراسة.
3	أهداف الدراسة.
4	أهمية الدراسة.
4	فرضيات الدراسة.
5	متغيرات الدراسة.
5	الدراسات السابقة.
5	أولاً: الدراسات باللغة العربية.
15	ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية.
17	اهم ما يميز الدراسة.
الفصل الثاني : نظم صنع القرار في الموازنة العامة	
19	المقدمة.
19	مفهوم القرار الإداري وأهميته.
20	طبيعة قرارات الموازنة العامة وأهميتها.
21	مستويات صنع القرار في الموازنة العامة.

الصفحة	الموضوع
24	المتغيرات والظروف المؤثرة في عملية صنع القرار في الموازنة العامة.
24	أولاً: المتغيرات المفاهيمية والأيدلوجية.
25	ثانياً: المتغيرات العملية أو الإجرائية (الإدارية والمالية والتنظيمية).
27	ثالثاً: متغيرات البيئة الخارجية.
28	نظرية الموازنة العامة.
29	النظام العقلاني.
32	أهم الانتقادات الموجهة للنظام العقلاني.
33	النظام التراكمي.
37	مزايا النظام التراكمي والانتقادات الموجهة للنظام التراكمي.
39	النظام المختلط.
40	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: تطور الموازنة العامة واتخاذ القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية.	
42	مقدمة.
42	تطور الموازنة العامة الفلسطينية.
43	القواعد القانونية للموازنة العامة الفلسطينية.
43	أولاً: قواعد مصدرها الدستور.
44	ثانياً: قواعد مصدرها التشريع.
44	1- قوانين المجلس التشريعي.
44	2- قرارات وقوانين رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.
45	3- تعليمات وتعاميم وزارة المالية.
45	عناصر الموازنة العامة الفلسطينية.
50	مراحل إعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
50	المرحلة الأولى : مرحلة إعداد وتحضير الموازنة العامة للدولة.
54	المرحلة الثانية: مرحلة اعتماد الموازنة العامة للدولة.
55	المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الموازنة العامة.
59	المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة.
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	

الصفحة	الموضوع
63	مقدمة.
63	أسلوب الدراسة.
64	مجتمع الدراسة.
64	أداة الدراسة.
65	صدق الاستبانة.
65	ثبات الاستبانة .
71	المعالجات الإحصائية.
72	تحليل النتائج.
74	اختبار فرضيات الدراسة.
83	تحليل تقديرات الموازنة العامة خلال فترة الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
106	اولاً: النتائج.
107	ثانياً: التوصيات.
108	المراجع.
112	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
64	جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي	1
66	جدول (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال.	2
67	جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال.	3
68	جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال.	4
69	جدول (5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	5
70	جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	6
71	جدول (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	7
72	جدول (8): المؤهل العلمي.	8
73	جدول (9): التخصص العلمي.	9
73	جدول (10): المركز الوظيفي.	10
74	جدول (11): عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.	11
75	جدول (12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)".	12
78	جدول (13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)".	13
80	جدول (14): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة	14

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
	العامّة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)".	
84	جدول رقم (15) اجمالي الموازنة الجارية.	15
85	جدول رقم (16) اجمالي الموازنة التشغيلية.	16
86	جدول رقم (17) اجمالي الموازنة الرأسمالية.	17
87	جدول رقم (18) اجمالي الموازنة العامة.	18
88	جدول رقم (19) التغيير في تقديرات الموازنة الجارية للسنوات 2008-2013.	19
89	جدول رقم (20) تصنيف نسب التغيير بين تقديرات الموازنة الجارية حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع.	20
90	جدول رقم (21) التغيير في تقديرات الموازنة التشغيلية للسنوات 2008-2013.	21
91	جدول رقم (22) تصنيف نسب التغيير بين تقديرات الموازنة التشغيلية حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع.	22
92	جدول رقم (23) التغيير في تقديرات الموازنة الرأسمالية للسنوات 2008-2013.	23
93	جدول رقم (24) تصنيف نسب التغيير بين تقديرات الموازنة الرأسمالية حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع.	24
94	جدول رقم (25) التغيير في تقديرات الموازنة العامة للسنوات 2008-2013.	25
95	جدول رقم (26) تصنيف نسب التغيير بين تقديرات الموازنة العامة حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع.	26
96	جدول رقم (27) مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة الجارية خلال سنوات الدراسة.	27

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
99	جدول رقم (28) مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة التشغيلية خلال سنوات الدراسة.	28
101	جدول رقم (29) مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة الرأسمالية خلال سنوات الدراسة.	29
103	جدول رقم (30) مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة العامة خلال سنوات الدراسة.	30

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
98	شكل رقم (1) معادلة الانحدار للموازنة الجارية.	1
100	شكل رقم (2) معادلة الانحدار للموازنة التشغيلية.	2
102	شكل رقم (3) معادلة الانحدار للموازنة الرأسمالية.	3
104	شكل رقم (4) معادلة الانحدار للموازنة العامة.	4

قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
ملحق رقم (1) اسماء محكمي الاستبانة.	1
ملحق رقم (2) الاستبانة النهائية.	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

فرضيات الدراسة.

متغيرات الدراسة.

منهجية الدراسة.

الدراسات السابقة.

المقدمة

تعتبر الموازنة العامة من أهم أدوات السياسة المالية وتظهر أهميتها كونها تعكس البرنامج السياسي للحكومة، الذي تعمل من خلاله على تمويل سياساتها الداخلية والخارجية بكافة قطاعاتها المالية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبالتالي لابد لأرقام الموازنة العامة أن تعكس توجهات الحكومة وبرنامجها السياسي والمالي، وان تتغير هذه الأرقام حسب تغير البرنامج السياسي للحكومات المتعاقبة في الدولة.

معظم الدراسات التي تحدثت عن الموازنة تطرقت للحديث عن أنواع الموازنات وطرق إعدادها، ومعوقات إعداد الموازنات ولم تركز على القرارات التي تدخل في صياغة الموازنة وصياغة الإطار العام للموازنة الذي تتبثق منه المبالغ والبرامج المكونة للموازنة العامة ككل.

وبما أن الموازنة العامة ليست عملية محاسبية فحسب بل هي أكثر من ذلك فهي عبارة عن مجموعة من القرارات الإدارية المترابطة مع بعضها البعض تغلب عليها الصبغة المالية وتعكس قيم مالية محددة تخدم أهداف وبرامج سياسة واجتماعية واقتصادية معينة وبالتالي سوف نركز في دراستنا هذه على طبيعة قرارات الموازنة العامة وأهميتها، وتظهر أهمية قرارات الموازنة العامة للدولة من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الموازنة العامة على المستوى الاقتصادي والسياسي للدولة بشكل عام وعلى المستوى المالي بشكل خاص.

كما أن تطوير نظام الموازنة العامة لا تكتمل عناصره، ولا يمكن تلبية متطلبات نجاحه إلا إذا شملت عملية التطوير هذه نظام صنع القرار، الذي تبنى على أساسه تقديرات الموازنة العامة وتصاغ من خلاله أولوياتها وأهدافها وبرامجها ونشاطاتها المقترحة لتنفيذ الأهداف العامة، إن أهمية عملية صنع القرار في الموازنة العامة تنبع من أهمية استغلال موارد الموازنة المحدودة بكفاءة وفعالية وضمن صرفها حسب الأولويات المحددة بناءً على أسس اقتصادية محددة، كما أن آلية صنع القرار في الموازنة التقليدية لم تعد ملائمة في ظل الحاجة الماسة إلى تحليل كفاءة أداء الجهاز الحكومي، وتحليل كفاءة وفعالية نتائج وعوائد النفع العام المتحققة من الإنفاق العام، بالإضافة إلى الحد من عشوائية عملية التقدير وهدر الموارد (الخرابشة، 2000).

وتنقسم نظم صنع القرار في الموازنة إلى ثلاثة أنواع هي:

النظام التراكمي.

النظام العقلاني.

النظام المختلط.

إن عملية صنع القرار الإداري بشكل عام وقرارات الموازنة العامة بشكل خاص عملية مستمرة ومتداخلة إلى درجة كبيرة، إلا أننا نستطيع من ناحية نظرية أن نميز بين ثلاث مستويات لصنع القرار في الموازنة العامة، وتخضع هذه المستويات للتنظيم الهرمي للمستويات الإدارية لأي

تنظيم، حيث تتضمن المستويات العليا في تنظيم الدولة القرارات الشاملة أو قرارات السياسة العامة، بينما تحدد هذه القرارات وتصبح أكثر دقة وتحديداً، وتأخذ الشكل التنفيذي في المستويات الأخرى من الهرم التنظيمي للحكومة، وهي كما يلي (الخرابشة، 2000):
مستوى قرار السياسة العامة (القرارات الاستراتيجية).
مستوى تحديد البرامج.
المستوى التنفيذي.

وستعمل هذه الدراسة على تسليط الضوء على نظام صنع القرار المتبع في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية خلال الفترة 2008-2013 وتحديد النظام المتبع في عملية اتخاذ القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية وتأثيره على حجم الإنفاق العام والإيراد العام، وذلك من خلال تحليل البيانات الفعلية والتقديرية لسنوات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة التي توضح رأي الباحثين حول نظام صنع القرار المتبع في الموازنة.

مشكلة الدراسة:-

في ظل الأهمية الكبيرة للموازنة العامة ومدى تأثيرها على الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الدولة تبرز الحاجة إلى تحديد أسلوب القرار المتبع في تقدير النفقات والإيرادات السنوية للموازنة الحكومية مع التركيز على دراسة أسلوب اتخاذ القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وعليه فان مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي نظم صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية وأثرها على تقديرات الموازنة؟ ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:-
ما أثر النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة للسلطة ؟
ما أثر النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العامة للسلطة ؟
ما أثر النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة للسلطة ؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف إلى أنواع اتخاذ القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
بيان أثر استخدام كل من النظام التراكمي أو العقلاني أو المختلط على تقديرات الموازنة العامة للدولة وأثرها على حجم الإنفاق العام وحجم الإيراد العام.

الوقوف على أسلوب اتخاذ القرار الأمثل الذي يتناسب مع الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه أسلوب اتخاذ القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

نستطيع تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموازنة العامة للدولة على جميع المستويات الأنشطة التي تؤثر فيها الموازنة العامة سواء على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال. التي تناولت هذا الموضوع على صعيد السلطة الوطنية الفلسطينية.

تساعد هذه الدراسة متخذ القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية في تحديد نظام اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة للواقع الفلسطيني.

تعتبر مدخل لإصلاح الأداء الإداري والمالي للحكومة ومحاولة مجاراة الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار مما يساعد في زيادة كفاءة إدارة المال العام.

فرضيات الدراسة:

من خلال الاستعراض السابق لموضوع ومشكلة الدراسة نستطيع صياغة فرضيات الدراسة

على النحو التالي:

يؤثر استخدام النظام التراكمي تأثيراً ذو دلالة احصائية على تقديرات الموازنة العامة.

يؤثر استخدام النظام العقلاني تأثيراً ذو دلالة احصائية على تقديرات الموازنة العامة.

يؤثر استخدام النظام المختلط تأثيراً ذو دلالة احصائية على تقديرات الموازنة العامة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

النظام التراكمي.

النظام العقلاني.

النظام المختلط.

المتغير التابع :- تقديرات الموازنة العامة.

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي القياسي لمقارنة بيانات الموازنة لسنوات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها : يتكون مجتمع الدراسة من كافة وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التي تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ممثلة في الإدارة المالية لكل وزارة ومؤسسة حكومية، وبلغ عدد المبحوثين 67 فرد تم توزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات باللغة العربية:

دراسة (ابو زعيتر، 2012) " دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، مدخل لتعزيز الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة 2000-2010 ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الموازنة العام ومراحل اعدادها وتطورها وتقسيماتها والقوانين المنظمة لها، والتعرف إلى مصادر تمويل الموازنة الفلسطينية والوقوف على أهمية كل نوع من انواع مصادر التمويل وتحديد دوره في تمويل النفقات العامة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن اسلوب الموازنة المطبق في السلطة الوطنية هو اسلوب موازنة البنود وإن نسبة النفقات التطويرية إلى النفقات العامة بلغت 12%، أما النفقات الجارية فوصلت إلى 77% اكثر من 60% منها متعلقة بالرواتب والاجور، وأن الاتفاقيات الاقتصادية ساهمت في زيادة الإيرادات المحلية للسلطة، كما توصلت الدراسة إلى إن متوسط صافي الإيرادات المحلية للسلطة بلغ 53% من متوسط اجمالي الإيرادات العامة وساهم بمتوسط 25% في الناتج المحلي.

وأوصت الدراسة بضرورة الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والاداء لضمان توزيع الموارد المالية المتاحة توزيعاً والعمل على تفعيل الاتفاقيات التجارية مع العام العربي، كما أوصت الدراسة إلى ترشيد النفقات لجارية على وجه الخصوص فاتورة الرواتب والاجور من خلال تقنين التوظيف العام وتطبيق قانون التقاعد المبكر، وكذلك اعطاء المصروفات التطويرية والتموية قدراً أكبر من الأهمية ومعالجة التهرب الجمركي والتسرب المالي من خزينة السلطة إلى خزينة الجانب الاسرائيلي فيما يتعلق بإيرادات المقاصة، وتطبيق قانون ضريبة الدخل الجديد رقم (8) لسنة 2001 وضرورة تعديل مختلف قوانين الضرائب الموروثة من الاحتلال.

دراسة: (حماد، 2012) بعنوان "نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة دراسة تطبيقية على مستشفى دار السلام بخانيونس"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من جميع جوانبه المحاسبية من ناحية، واقتراح نموذج لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في مستشفى دار السلام بخانيونس وهل تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق هذا النظام من ناحية ثانية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يوفر معلومات مهمة عن تكلفة الخدمات المقدمة في المستشفى الأمر الذي يساعد في تسعير الخدمات المقدمة بشكل ربحي، وأيضاً يفيد إدارة المستشفى والمتعاملين معها في زيادة الوعي التكاليفي، قدرة نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على توفير معلومات تكاليفية أكثر دقة عن الخدمات الطبية المقدمة، كما وخلصت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف تواجه إدارة المستشفى عند تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) ومن أهمها ارتفاع تكلفة التطبيق.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) جيد في المستشفيات، اعتماد نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) كأساس لإعداد موازنة مستشفيات القطاع الخاص، العمل على إنشاء أقسام مستقلة للموازنات في المستشفيات الخاصة في قطاع غزة.

دراسة (عثمان، 2011) بعنوان تطوير وحدات الموازنة الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء "دراسة ميدانية":

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الموازنة العامة المستخدمة في القطاع الحكومي الفلسطيني، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الوحدات الحكومية الفلسطينية، وتحقيق الرقابة والمحافظة على المال العام والمساعدة على قياس الأداء الحكومي.

وخلصت الدراسة إلى أن النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني الحالي القائم على تطبيق الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة، وتطبيق الأساس النقدي في القياس المحاسبي، لا يوفر المعلومات والبيانات المالية والإدارية، لذلك يحتاج هذا النظام إلى تطوير، وأن موازنة البرامج والأداء تعتبر صورة من صور إعداد الموازنة، والتي يُفضّل استخدامها لما تحققه من المساءلة والمحاسبة كنظام رقابي فعال، وأن أساس الاستحقاق يعتبر أنسب أسس القياس المحاسبي الحكومي، وأكثرها تأثيراً وأهمية عند التحول نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية.

وأوصت الدراسة بالانتقال بأسلوب إعداد الموازنة العامة في الوحدات الحكومية الفلسطينية إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء بدلاً من أسلوب موازنة البنود، وتطبيق أساس الاستحقاق للقياس المحاسبي في النظام المحاسبي الحكومي في الوحدات الحكومية الفلسطينية للتوافق مع أسلوب موازنة البرامج والأداء وضرورة الاهتمام بدراسة المتغيرات بالبيئة التي تعمل الوحدات الحكومية الفلسطينية من خلالها والعمل على توظيف تلك المتغيرات البيئية لنجاح تطوير النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني.

دراسة (أبو مصطفى، 2009) دور وأهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة تحليلية مقارنة عن الفترة من 1999-2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الموازنة العامة وخصائصها وأنواعها ومراحل إعدادها ومن ثم الوقوف على أبعاد ومتطلبات الحصول على التمويل الخارجي من الدين العام "القروض" والمنح الخارجية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العجز كمتغير تابع وبين كلا من الرواتب والأجور والنفقات التحويلية والمنح والقروض الميسرة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العجز وبين النفقات التشغيلية والنفقات التطويرية والإيرادات العامة المحلية، وكذلك تبين أن المساعدات الدولية مرتبطة بأهداف سياسية، ومؤثرات خارجية، وان الاقتصاد الفلسطيني تابع لاقتصاد دولة الاحتلال.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ترشيد الإنفاق الحكومي بشكل عام والإنفاق على بند الرواتب والأجور بشكل خاص، والعمل على التخلص من التبعية لاقتصاد دولة الاحتلال، واستبدال المساعدات الدولية بمساعدات عربية إسلامية، وذلك حتى لا تكون المساعدات مرتبطة بأهداف سياسية، وإعطاء القطاع الخاص الدور في أن يساهم في إنعاش الاقتصاد، بتسهيل الإجراءات الإدارية، وتوجيه المنح والمساعدات إلى إنشاء مشاريع ذات صبغة استثمارية بدلاً من توجيهها لتغطية النفقات الجارية ومشاريع البنية التحتية.

دراسة (البشيتي، 2009)، "مدى امكانية تطبيق الموازنة على اساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) من جميع جوانبه ومقارنته مع النظام التقليدي وتقييم امكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بيئة المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة والتعرف على مدى امكانية تطبيق المقومات اللازمة لهذا النظام من ناحية ثانية.

وخلصت الدراسة إلى توفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في القطاع.

وأوصت الدراسة إلى تبني تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) لأنه يقدم بيانات تكلفة أكثر دقة وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات كما أوصت الدراسة إلى التحول التدريجي نحو تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) على مراحل، حيث يبدأ بقسم وينتهي بتطبيقه على مستوى المصرف ككل.

دراسة (أبو العجين، 2007) بعنوان تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في الفترة (2001-2005).

هدفت الدراسة إلى تحليل البرامج الإنفاقية و المصادر التمويلية لكل من الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة وربط البرامج الإنفاقية بالمصادر التمويلية لمعرفة من أين تأتي هذه الأموال المخصصة للهيئات المحلية الكبرى وأين تذهب والتعرف على الأوضاع المالية للهيئات المحلية الكبرى وبيان مدى قدراتها التمويلية الذاتية لتمويل إنفاقها التطويري.

خلصت هذه الدراسة إلى أن أغلب الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة تعتمد بشكل جزئي على إيراداتها بينما تركز بشكل كبير على التمويل الخارجي وكذلك إن معظم موازاناتها تطويرية لا تشغيلية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم المشاريع الإنتاجية المحلية بغية تعزيز الأوضاع المالية المحلية على الأمد الطويل وتشجيعها نظراً لافتقار معظم الهيئات المحلية لمثل هذه المشاريع، حيث يجب التركيز على هذا النوع من المشاريع التطويرية الإنمائية ذات المردود العالي.

دراسة (الجعلب، 2007) بعنوان دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء

المالي، دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC:
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الإطار الفكري لأسلوب التكاليف المبنى على الأنشطة وارتباطه بتطوير الأداء في المؤسسات الخدمية، ودراسة وتحليل العناصر المكونة لهذا الأسلوب الحديث وتطبيقه على الجامعة الإسلامية، وتحليل النظم المالية المطبقة في الجامعة والوقوف على آلية عملها واقتراح الأساليب الجديدة لتطويرها..

وخلصت الدراسة بأنه يوجد توجه تدريجي نحو إعداد الموازنة حسب الأنشطة مستقبلاً، وذلك من خلال تكليف الوحدات والمراكز المختلفة بإعداد الخطة التشغيلية للعام وبعد ذلك تحويل هذه الخطة التشغيلية إلى أرقام ومبالغ والتي تمثل موازنة للعام، وهذا يعتبر خطوة تجاه إعداد موازنة

الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، و أن تطبيق الجامعة لهذا الأسلوب الحديث من أساليب المحاسبة الإدارية يعتبر قفزة نحو الحداثة ومواكبة التطورات العلمية والاستفادة من إمكانياتها، وأن تطبيق الجامعة لهذا الأسلوب الحديث من أساليب المحاسبة الإدارية يعتبر بمثابة تعزيز لثقافة الجودة الشاملة، والتي تضع الجامعة الإسلامية في طليعة الجامعات على مستوى جامعات العالم الثالث.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها باعتماد نظام التكاليف المبني على الأنشطة التكاليف المبني على الأنشطة كنظام للتكاليف في الجامعة الإسلامية، و التحول من النظام الحالي المعتمد في إعداد الموازنة تدريجياً إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة كأساس لإعداد موازنة الجامعات.

دراسة (الشيخ عيد، 2007) "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات القطاع":
هدفت هذه الدراسة إلى تقويم مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، و التعرف على الموازنات من جميع جوانبها، من حيث مفهومها ومقوماتها وخصائصها والمنافع المتحققة من تطبيقها، ومعرفة العوامل التي تؤثر في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بيئة بلديات قطاع غزة، والتعرف على أهم المحددات والصعوبات التي تحد من فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وسبل علاجها والتغلب عليها. وخلصت الدراسة إلى وجود قناعة وإدراك لدى الإدارة العليا في البلدية على أهمية تطبيق الموازنات حيث إنها تقدم الدعم اللازم لتطبيقها كما إنها تُستخدم كأداة للتحقق من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها ويتم الاهتمام بشكل أساسي عند إعداد الموازنات وعمل التقديرات الخاصة بهذه الأهداف، وأن إعداد وتطبيق الموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية لتنفيذ الأهداف المخطط لها.

وأهم ما أوصت به الدراسة أنه على الإدارة العليا تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد أيضاً من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات، وضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات فضلاً عن أهمية المناقشة بين رؤساء الأقسام والمسؤولين عن التنفيذ عن طريق عقد الاجتماعات الدورية لأنهم أقدر على إبداء الرأي أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتنفيذ الموازنات، ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للمنشأة عند إعداد الموازنات إذ أنه يجب النظر إلى كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة باعتبارها مركز موازنة يتم تقدير بنود الإيرادات والتكاليف أو كليهما الخاصة بالمركز.

دراسة (خلف الله، 2007) بعنوان " واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة، دراسة ميدانية ":

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع إعداد وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة، وتحديد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التطبيق، وكذلك تحديد أهم المشاكل التي تواجه عملية تطبيق هذا النظام، وتحديد العوامل التي تؤدي ببعض الشركات إلى عدم تطبيق هذا النظام.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن غالبية الشركات الصناعية بقطاع غزة تطبق نظام الموازنات التخطيطية، وأن هذه الشركات تواجه بعض المشاكل في تطبيق الموازنات مثل عدم توفر المؤهلات، وبعض المشاكل الفنية والسلوكية في إعداد وتنفيذ الموازنات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وجود الموازنات التخطيطية بجميع الشركات الصناعية بالقطاع، واستخدام الموازنة الصفرية والتي تساهم في الرقابة على الإنفاق، وتسمح بمشاركة أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات.

دراسة (غنام، 2006) بعنوان إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى تطوير أسلوب إعداد الموازنة في فلسطين لتحقيق الرقابة على الأداء، ودراسة أثر المتغيرات البيئية وانعكاساتها على تطبيق موازنة البرامج والأداء، ودورها في زيادة كفاءة التخطيط الإداري و الرقابة على الأموال العامة ومن ثم تقديم إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام نظام موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة، وتساهم في دعم آليات الرقابة والمسؤولية على الانحرافات وتقييم النتائج والآثار والوقوف على مدى الاستجابة للبرامج المخططة وتحقيق ما هو مستهدف منها.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى غنام: بإعادة النظر في التنظيم الإداري الحالي المتواجد في مؤسسات ودوائر السلطة الوطنية الفلسطينية بحيث يضمن تنسيق العمل وتدقيقه ويمنع اختلاط السلطة والمسؤولية ويتوافق مع أهداف ومتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء. بالإضافة إلى ضرورة تطوير الإدارة المالية الحالية إلى إدارة مالية حديثة تتعامل مع المعطيات المتوفرة (أي استخدام أمثل للموارد المالية المتاحة).

دراسة (النجار، 2006) بعنوان العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، بالإضافة إلى دراسة الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وأثر تلك الأساليب على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في تلك الجامعات ومعرفة مدى كفاية النظم المحاسبية المطبقة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وأثر ذلك على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: غياب الدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، كما أن تلك الجامعات تطبق نظام موازنة البنود، وبالتالي فإنه يتم تقدير بنود الموازنة بناءً على الأرقام التاريخية للسنوات السابقة مع إجراء نسبة زيادة أو تخفيض على بعضها بناءً على التغيرات المتوقعة، وفي نفس الوقت لا تطبق الجامعات المذكورة المرحلة الرابعة من مراحل نظام الموازنات التقديرية المتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ والتي تعنى بمحور الرقابة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة وجود قسم للموازنة في كل جامعة من الجامعات الفلسطينية يشرف على إعداد وتنفيذ الموازنات فيها، وكذلك تفعيل دور هذا القسم نحو تطبيق أساليب متطورة في إعداد الموازنات، مثل الموازنات الصفرية وغيرها من الموازنات الحديثة التي تساهم بشكل واضح في ضبط عملية الإنفاق والرقابة عليها.

دراسة (زعر، 2006) بعنوان: "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تحققه الموازنة وإبرازه من خلال وظائف التخطيط والرقابة في نجاح البلدية، وكما تهدف إلى التقصي والبحث لاستكشاف أهم المشاكل التي تواجهها البلديات عند إعداد الموازنات وتنفيذها سواء كانت بالمشاكل الفنية أو بالمشاكل الناتجة عن نقص الوعي بأهمية الموازنة، أو بالمشاكل الناتجة عن نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، أو بالمشاكل الناتجة عن عدم واقعية تقدير الموازنة، أو بالمشاكل الناتجة عن النواحي السلوكية عند إعداد الموازنة وتنفيذها، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: أن البلديات تواجه عدة مشاكل منها مشكلة نقص الوعي والإدراك بأهمية الموازنة ومشكلة نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، وكذلك تواجه البلديات مشاكل تتعلق بالنواحي الفنية

من أهمها غياب المعايير السليمة، وصعوبة تقدير النفقات المستقبلية للظروف الطارئة التي تواجه البلديات كتمير الاحتلال للبنية التحتية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية الموازنة من خلال عقد ندوات للإدارات المختلفة بالبلدية للتغلب على مشاكل نقص الوعي بأهمية الموازنة، واعتماد معايير أكثر واقعية للتغلب على مشاكل النواحي الفنية، ومحاولة مشاركة كافة المستويات الإدارية عند إعداد الموازنة، وكذلك وضع نظام ملائم للمكافآت والاحتمالات الخاصة بها بما يكفل إنجاز أهداف الموازنة.

دراسة (جلس، 2005) بعنوان "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بفلسطين، حيث توصلت الدراسة إلى أن معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية تهدف من ورائها إلى استخدامها كأداة اتصال وتواصل وتقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ والمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام بالإضافة إلى أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

دراسة (العمرى، 2005) بعنوان "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في واحدة من أهم المؤسسات الدولية العاملة في منطقة الشرق الأوسط وهي وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين والتعرف على المشاكل التي تواجه رؤساء البرامج ومديري الدوائر في وكالة الغوث الدولية في الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى التعرف على الوسائل والأساليب والطرق والعوامل التي تساهم في نجاح وفعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتحديد أوجه الضعف والقوة في نظام الموازنة المتبع في وكالة الغوث الدولية.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافي لاستخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في وكالة الغوث الدولية بغزة، بالإضافة إلى عدم وجود مشاركة

فعالة من كافة المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ موازنة وكالة الغوث الدولية بغزة خصوصا المستويات الإدارية العليا.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى العمري بضرورة اتخاذ الإجراءات العلمية المناسبة التي من شأنها المساهمة في جعل موظفي الدوائر المختلفة يبدون اهتمام أكبر عند إعداد تقديرات الموازنة، ضرورة مشاركة مديري الدوائر المختلفة في إعداد معايير تقييم الأداء المعمول بها حاليا بشكل أكثر فاعلية، وضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة لكافة العاملين بشؤون الموازنة.

دراسة (عبد الكريم، 2000) بعنوان "الموازنة الفلسطينية (1995-2000) دراسة تحليلية للتطورات والاتجاهات في السياسة المالية العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز ملامح واتجاهات التطور في بنود الموازنة العامة الفلسطينية للفترة (1995-2000) واستخلاص أهم توجهات السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية وانعكاسها على أداء الاقتصاد الفلسطيني في المستقبل.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن موازنة (عام 2000) جاءت متضمنة إطارا ماليا متعددًا لسنوات لاحقة مما يتيح لصانع القرار التكيف مع السياسات المستقبلية، وتناولت الموازنة العامة وبشكل جيد التطورات الاقتصادية والمالية في فلسطين كما جاء الإطار العام على أنه تشخيص جيد لتحديد التنمية الاقتصادية في فلسطين في المستقبل المنظور، بالإضافة إلى أنه لأول مرة يشار في الموازنة العامة إلى الملامح العامة لسياسة الاقتراض.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الموظفين في مجال إعداد المسوح الميدانية لمعرفة الفرص الاستثمارية، وتطوير إمكانياتهم في استخدام الأدوات الحديثة في إعداد دراسات الجدوى، وكذلك لابد من إيجاد جهاز تنسيقي بين جميع الأطراف التي لها علاقة بالتمويل الدولي ووزارة المالية، والعمل على تنظيم مؤتمرات لعرض الفرص الاستثمارية على الممولين.

دراسة (الخرابشة، 2000) بعنوان "تظم صنع القرار في الموازنة الأردنية خلال الفترة 1988-1997".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام صنع القرار في الموازنة العامة الأردنية، خلال فترة الدراسة 1988 حتى 1997 وذلك من خلال تحليل النفقات التقديرية للموازنات الجارية والرأسمالية للقطاعات المختلف، بالإضافة إلى تحليل اتجاهات عينة المبحوثين حول بعض المتغيرات والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار في الموازنة العامة في الأردن.

وخلصت هذه الدراسة إلى الاعتماد على النظام التراكمي في صنع قرارات الموازنة الجارية والرأسمالية في الأردن واستخدام آلية المساومة في مناقشة واعتماد موازنات الدوائر المختلفة وأن نظام صنع القرار في الموازنة الأردنية يتأثر بالعوامل الفنية والاقتصادية أكثر من العوامل السياسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية وارتباط عالي بين نظام صنع القرار وكل من توفر المعلومات ودقتها، الكفاءات المؤهلة، سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة عدة توصيات من أهمها: انه لإنجاح عملية تطوير الموازنة في الأردن لابد من أن تشمل عملية التطوير كل عناصر النظام سواء هيكلية النظام ونظامه الإداري والمالي والمحاسبي والقانوني ونظام صنع القرار فيه، التأكيد على تطبيق أسلوب البرامج والأداء وتوفير كل متطلباته لما يحققه هذا الأسلوب من تركيز على مخرجات الموازنة بدلاً من التركيز على المدخلات، كما وأوصت بتعزيز الدور الرقابي لدائرة الموازنة العامة من خلال زيادة دورها في الرقابة المالية والإدارية.

دراسة (الحسين، 2000) "بعنوان أسلوب اتخاذ القرار في الموازنة العامة الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أساليب اتخاذ القرار في الموازنة العامة مع تركيز خاص على الموازنة الأردنية، وناقشت النماذج النظرية المستخدمة في دراسة اتخاذ القرارات في أديبات الموازنة العامة وهما النموذج العقلاني والنموذج التدريجي، ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتحليل الموازنة العامة الأردنية عن الفترة 1984 حتى 1998.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن متخذ القرار الأردني يستخدم أسلوباً تراكمياً غير مستقر في اتخاذ قرارات الموازنة العامة الأردني على المستوى الكلي، كما وخلصت الدراسة إلى اعتماد الأسلوب التراكمي في بعض الوحدات الحكومية وانه غير موجود في بعض الوحدات الحكومية الأخرى.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تصميم نماذج اتخاذ القرارات في الموازنة الأردنية بحيث توضح العلاقة بين البرنامج والأموال المطلوبة لتمويله بصورة يمكن قياسها كمياً، كما وأوصت الدراسة إلى تأسيس نظام محاسبي حكومي يركز على تقييم البرامج بالإضافة إلى التحقق من مشروعية الصرف، يحتاج التحول إلى نظام البرامج والأداء إلى معرفة العاملين في دوائر الموازنة العامة والتمكن من استخدام الأساليب العقلانية في اتخاذ القرارات، ولذلك من الضروري أن يدرّب العاملون في تلك الدوائر على الأساليب العقلانية الفنية في التبويب واتخاذ القرار مثل أساليب بحوث العمليات وأساليب تحليل النظم واستخدام الحاسوب وتطوير نظم معلومات الموازنة العامة والإدارة المالية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Reddick, 2007) بعنوان :- "قياس تنافس نظريات اتخاذ القرار على مخرجات الموازنة"

قامت هذه الدراسة بفحص وتحليل آلية صنع قرارات الموازنة في ثلاث دول وهي كندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، حيث قامت بعمل مقارنة لنظم صنع قرارات الموازنة العامة في الدول الثلاثة وخلصت هذه الدراسة إلى أن الأسلوب العقلاني هو الأسلوب المعتمد في صنع قرارات الموازنة العامة لكل من الدول الثلاثة، وأنها تعتمد بدرجة قليلة على الأسلوب التراكمي في صنع قرارات الموازنة.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة أن استخدام النظام العقلاني يساعد على استخدام التوقعات المنطقية لتصحيح الأخطاء المنهجية التي تحدث أثناء عملية صنع القرارات، كما أن هذا النظام من نظم صنع القرارات هو الأكثر ملائمة لأساليب إعداد الموازنات الحديثة مثل موازنة البرامج والأداء وموازنة الأداء الحديث.

دراسة (Ahmad, 2006) بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الموازنة الصفريّة في القطاع الحكومي لسلطنة بروناي دار السلام"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في القطاع الحكومي لسلطنة بروناي نحو تطبيق الموازنة الصفريّة، وبشكل محدد تم قياس هذه الاتجاهات لمعرفة مدى الفهم والدعم في حالة تطبيق هذا النظام في القطاع الحكومي، وكذلك تم قياس وتحليل الفوائد والعقبات التي قد تتجم في حالة تطبيقها لإعداد الموازنة السنوية في هذا البلد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن غالبية أفراد العينة لديهم معرفة ووعي دون المتوسط عن الطريقة التي تعتمد لتطبيق الموازنة الصفريّة، وأن هناك دعم كبير من قبل غالبية أفراد العينة فيما إذا تم تطبيق هذا النظام لإعداد الموازنة السنوية في سلطنة بروناي دار السلام، وأن غالبية أفراد العينة كانوا متفقين على أن هذا النظام سوف يؤدي إلى توفير المعلومات الأساسية لمدراء الدوائر لاتخاذ القرارات العقلانية المتعلقة بتخصيص الموارد المالية للدولة.

دراسة (Goodman and Clynych, 2004) بعنوان :- "اتخاذ قرار الموازنة من خلال محلي الموازنة للسلطات التنفيذية والتشريعية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والمؤسسة لكل من محلي الموازنة والسلطتين التنفيذية والتشريعية على نظم صنع قرارات الموازنة العامة، وأجريت الدراسة على موازنة ثلاث عشرة دولة عربية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن نظم صنع القرار في الموازنة العامة يتأثر بشكل كبير بكل من الأشخاص الذين يعدون الموازنة والسلطتين التنفيذية والتشريعية إلا أن تأثير السلطة التنفيذية يعتبر أكبر العوامل المؤثرة في نظم صنع قرارات الموازنة العامة حيث يؤثر في رسم المؤشرات السياسية كما أن السلطة التشريعية هي أقل تأثير في نظم صنع القرار في الموازنة.

وأوصت الدراسة إلى أن استخدام الأسلوب العقلاني يؤدي إلى الوصول إلى قرارات شاملة وأكثر كفاءة ويضع التدابير اللازمة لزيادة جودة مخرجات الموازنة العامة، كما أن استخدام النظام العقلاني لديه القدرة إلى الوصول إلى قرارات فشلت النظم الأخرى في الوصول إليها.

دراسة (Sabri, 2002) بعنوان : - تحليل الموازنة الاجتماعية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الموازنة الاجتماعية للسلطة الوطنية الفلسطينية، من أجل التوصل إلى أساليب لتحسين هذه المخصصات، ومن أجل تحقيق هذه الهدف استخدمت الدراسة التحليل المعمق للموازنة الاجتماعية.

وخلصت الدراسة إلى أن إجمالي المبالغ المخصصة للجوانب الاجتماعية في الأراضي الفلسطينية سواء من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسسات الأمم المتحدة (الانوروا) والمؤسسات غير الحكومية الأخرى تراوحت بين 24 مليون دولار إلى 122 مليون دولار خلال الفترة من 1982 حتى 2000 وقد بلغ متوسط مساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية في هذه المخصصات 40% كما غطت باقي المؤسسات العاملة على الأراضي الفلسطينية ما نسبته 60% من هذه المخصصات.

كما شكلت المخصصات الاجتماعية المرصودة في موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية ما نسبته 6% من إجمالي موازنة العامة للسلطة خلال الأعوام 1995 حتى 2000.

ومن أهم توصيات الدراسة هي أنه لا بد من وجود تصنيفات جديدة للموازنة الاجتماعية في موازنة السلطة الوطنية، كما أنه لا بد من استحداث أساليب لضمان الاستخدام الأمثل لهذه المخصصات، كما أنه لا بد من التنسيق الواضح والكامل بين وزارة الشؤون الاجتماعية وباقي المؤسسات العاملة في نفس المجال على الأراضي الفلسطينية، وأيضا استحداث برامج الأطفال والمسنين والتحول التدريجي إلى البرامج المدرة للدخل وبرامج التنمية الاجتماعية.

اهم ما يميز الدراسة:-

تعتبر الدراسة الحالية من اوائل الدراسات التي عالجت موضوع نظم اتخاذ القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

تناول الدراسة لموضوع مهم وجديد ومباشر بالنسبة للقطاع الحكومي الفلسطيني حيث مازالت تجربة الحكومة الفلسطينية فيما يتعلق بنظم اتخاذ القرار في الموازنة العامة في بدايتها، والتي تتعكس اهميتها في تحسين الاداء الحكومي ككل.

قامت الدراسة بتسليط الضوء على موضوع مهم من خلال قياس اثر نظام القرار المستخدم على تقديرات الموازنة العامة.

قامت الدراسة باستخدام اسلوب العينة الشاملة لفحص وقياس اراء المبحوثين والمتمثلة في الادارات المالية للوزارات والمؤسسات الحكومية.

الفصل الثاني

نظم صنع القرار في الموازنة العامة

مقدمة.

مفهوم القرار الإداري وأهميته.

طبيعة قرارات الموازنة العامة وأهميتها.

مستويات صنع القرار في الموازنة العامة.

المتغيرات والظروف المؤثرة في عملية صنع القرار في الموازنة العامة.

نظرية الموازنة العامة.

مقدمة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أن الاتجاه الحديث لدراسات الموازنة العامة جاء ليعكس الاتجاه الشامل لمفهوم الموازنة العامة، من خلال التركيز على الجوانب المتعددة للموازنة العامة، فقد أظهر هذا الاتجاه أن للموازنة العامة ثلاثة أوجه، نظرية وسياسية وفنية، نظرية كونها أداة اقتصادية ومالية للدولة لتستخدمها في تحقيق أهدافها الاقتصادية المالية، وللتأثير على المتغيرات والظروف المالية والاقتصادية للقطاعين العام والخاص، وسياسية كونها الأداة التي تسعى الحكومة من خلالها لترجمة أهدافها وسياساتها إلى برامج تقوم على تنفيذها وتحقيقها، وكذلك كون عملية صنع قرارات الموازنة العامة تخضع للمساومة والمفاوضات السياسية التي تشارك فيها أطراف التكوين السياسي والاقتصادي للدولة، وفنية كونها أداة رقابية تقييمية على نشاطات الحكومة وبرامجها (عواملة، 1997).

يركز هذا الفصل على تحليل ومناقشة نظم صنع القرار في الموازنة العامة بشكل مفصل، ولتحقيق هذا الهدف سيتم استعراض ثلاث موضوعات بالتحليل والنقاش وهي: الموضوع الأول مفهوم القرار الإداري، والثاني طبيعة قرارات الموازنة العامة وأهميتها، ومستويات صنع القرار في الموازنة العامة، والمتغيرات والظروف التي تؤثر فيها. وفي الموضوع الأخير سوف يتم مناقشة وتحليل نظرية الموازنة العامة، مع التركيز على نظم صنع القرار في الموازنة العامة.

مفهوم القرار الإداري وأهميته:

يصف هيربرت سايمون صنع القرارات الإدارية بأنها مصطلح مرادف لمفهوم الإدارة وعرفها بأنها الأسلوب الأمثل لتحليل السلوك الإداري للمنظمات بكل مكوناتها المادية والإنسانية (Herbret, 1976).

ويُعرّف القرار الإداري بأنه الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية. (Herbret, 1976).

كما وتُعرّف عملية اتخاذ القرار بأنها تقوم على الاختيار الواعي للغاية التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر (Herbret, 1976).

وعرف علم الإدارة القرار الإداري بأنه عملية الاختيار الواعي لبدائل من مجموعة بدائل متاحة لمواجهة موقف أو لحل مشكلة معينة على المستوى الفردي أو الجماعي، وسواء في الجماعات الصغيرة أو التنظيمات الرسمية. حيث تعد عملية صنع القرار الإداري عصب الإدارة وقلبها النابض وهي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة وديناميكية ومعقدة تتأثر وتُتأثر في البيئة الخارجية والداخلية للتنظيم وكذلك بأنها متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. (كنعان، 1995).

لذلك يرى (Herbert Simon) أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، ولا تخرج عن كونها عملية صنع قرارات، حيث يري أن الأعمال والوظائف التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة والمهمة. (ياغي، 1988).

لذلك فقد حظي القرار الإداري باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين، وكانت عملية صنع القرار ولا زالت حقلًا خصبًا للدراسة والتحليل، وفيما يلي سوف نستعرض تطور فلسفة القرارات الإدارية في الفكر الإداري، حيث تقسم إلى جزأين الأول صنع القرار في ظل النظرية الكلاسيكية، والثاني صنع القرار في ظل النظرية السلوكية. (كنعان، 1995).

طبيعة قرارات الموازنة العامة وأهميتها:

يتضح مما سبق أن الموازنة العامة للدولة ليست عمليات محاسبية فحسب. بل هي أكثر من ذلك فهي قرارات إدارية بالدرجة الأولى لها قيمة مالية محددة، وتخدم أهدافها السياسية والمالية والاقتصادية على درجات متفاوتة من الأهمية، وتُعرّف قرارات الموازنة العامة بأنها قرارات تصدر عن الإدارة السياسية للدولة، وتؤثر على حجم العائدات والنفقات العامة للدولة، ولها مدلولاتها الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتتأثر بالمتغيرات والظروف البيئية المحيطة بالنظام السياسي الذي تعمل ضمنه. (خرابشة، 2000).

ويوضح تحليل الموازنة العامة بمفهومها الشامل أن الموازنة العامة تتضمن بالإضافة لعناصرها ومكوناتها المالية عملية صنع قرار تتصف بالشمولية والتعقيد، لكن ما يسهل عملية فهم وتحليل هذه الصيغة المعقدة لعملية صنع القرار في الموازنة العامة هو النظر إلى الموازنة العامة ككل على اعتبار أنها نظام كلي متفاعل داخلياً مع عناصره ومتغيراته، وخارجياً مع غيره من الأنظمة المحيطة به. (العوامل، 1997).

تستمد قرارات الموازنة أهميتها من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الموازنة العامة على المستوى الاقتصادي للدولة بشكل عام ومستوى ماليه الدولة بشكل خاص، ويمكننا فهم أهمية عملية صنع القرار في الموازنة العامة من خلال تحليل الخصائص التي تمتاز بها قرارات الموازنة العامة وهي كما يلي (العربي وعساف، 1986):

تغلب الصبغة المالية على هذه القرارات، لذلك فإن لها تأثيراً على المتغيرات المالية والاقتصادية للدولة بقطاعيها العام والخاص.

تعد قرارات الموازنة العامة قرارات معقدة ومتداخلة، نظراً لتعدد المتغيرات والظروف التي تتعامل معها هذه القرارات.

تتعامل هذه القرارات مع ظروف الندرة التي تميز الظروف المالية والاقتصادية لأي دولة.

إن الصفة التقديرية لمحتويات قرارات الموازنة العامة تنطلي على درجة عالية من المخاطرة، نتيجة حالة عدم التأكد باعتبارها تقديرات مستقبلية مما يزيد من تعقيد هذه القرارات.

تضخم وتزايد الحاجات العامة بشكل مستمر، وبالتالي تزايد حجم الإنفاق بشكل مستمر وبمعدل يفوق الزيادة في الإيرادات، وتعقد عملية المفاضلة والاختيار بين متطلبات الإنفاق العام، يجعل عملية صنع القرار وتحديد الأولويات في الموازنة العامة على درجة مميزة من الأهمية والتعقيد. تضارب مصالح الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار، والمنافسة الشديدة فيما بينها على الحصول على الموارد يزيد من تعقيد العملية وأهمية قراراتها.

تعد قرارات الموازنة العامة ذات مساس وتأثير كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية للمجتمع.

ونظراً لأهمية الخصائص السابق ذكرها فقد اتجه علم الإدارة والاقتصاد إلى التركيز على دراسة وتحليل عملية صنع القرار في الموازنة العامة في كافة مستوياتها ومراحلها، وقد قسمت عملية صنع القرار في الموازنة العامة في كافة مستوياتها ومراحلها إلى ثلاثة مستويات تتضمن أدواراً مختلفة للمشاركين في عملية صنع القرار.

مستويات صنع القرار في الموازنة العامة:

إن عملية صنع القرار الإداري بشكل عام وقرارات الموازنة العامة بشكل خاص عملية مستمرة ومتداخلة إلى درجة كبيرة، إلا أنه من الناحية النظرية نستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات لصنع القرار في الموازنة العامة، وتخضع هذه المستويات للتنظيم الهرمي للمستويات الإدارية لأي تنظيم، حيث تتضمن المستويات العليا في تنظيم الدولة القرارات الشاملة أو قرارات السياسة العامة، بينما تتحدد هذه القرارات وتصبح أكثر دقة وتحديداً وتأخذ الشكل التنفيذي في المستويات الأخرى من الهرم التنظيمي للحكومة وهي كما يلي (Leloup,1977):

مستوي السياسة العامة (القرارات الاستراتيجية):

وتمثل هذه القرارات خطة الإدارة العليا في الحكومة في تحديد أولويات الإنفاق والإيرادات للفترة القادمة، حيث تتضمن هذه القرارات الأولويات التي ستعمل الحكومة على تنفيذ برامجها من خلالها، كالحجم الإجمالي للإنفاق وحجم العائدات المتوقعة، والفائض أو العجز المتوقع، وحجم الاقتراض المسموح به، وأوجه إنفاق اعتمادات الموازنة للفترة القادمة، وتتضمن هذه القرارات أولويات برامج الإنفاق التي ستعمل الحكومة على توجيه البرامج التنفيذية نحوها، وتكون هذه القرارات متوافقة مع توجهات الحكومة، وتعكس أيديولوجيتها وأولوياتها العمومية، وفي هذا المستوى نستطيع تحديد الملامح الرئيسية لموازنة الفترة المقبلة وخطتها.

وتصدر التوجيهات التي تمثل القرارات في هذا المستوى في تعليمات إعداد الموازنة التي تصدر عن الإدارة العليا، وذلك من خلال دائرة الموازنة العامة في بداية العام الذي يسبق سنة الموازنة العامة المقبلة.

مستوى تحديد البرامج:

في هذا المستوى وبعد أن تتضح ملامح السياسة العامة وأولوياتها، تبدأ الإدارة الوسطى والتنفيذية بتحضير الخطط البرمجية التي ستنفذها بما يتفق مع توجيهات السياسة العامة الصادرة بموجبها قرارات تحديد الأولويات الصادرة عن الإدارة العليا، وتأخذ هذه المرحلة شكلاً أكثر تحديداً، حيث تعمل الجهات المسؤولة عن وضع برامج العمل هذه على تحديد البرامج المقترحة لتنفيذ توجهات السياسة العامة في كل وحدة إدارية حسب مسؤولياتها وواجباتها التنفيذية، وغالباً ما تعهد القرارات البرمجية في هذا المستوى إلى الوزارات والوحدات الإدارية المستقلة المشكّلة للتكوين الإداري للحكومة. وتكون هذه البرامج إما على شكل برامج سنوية تبدأ وتنتهي بالفترة المالية للموازنة، وغالباً ما تكون سنة، أو قد تكون لأكثر من سنة، وغالباً ما تكون مثل هذه البرامج تنموية تأتي ضمن الخطط التنموية للحكومة.

المستوى التنفيذي:

بعد أن تحدد أولويات السياسة العامة المالية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية و السياسية فيما يتعلق بمشروع الموازنة العامة للفترة المقبلة، وبعد أن تكمل الوحدات الحكومية إعداد خططها البرمجية لتنفيذ توجهات السياسة العامة، يعهد إلى الإدارة التنفيذية في المستويات الوظيفية في كل وحدة حكومية وضع جداول التنفيذ الفعلية للبرامج التي تضمنها مشروع قانون الموازنة العامة بعد المصادقة عليه بما يحتويه من قرارات مالية واقتصادية وإدارية، وهذه القرارات التنفيذية تكون على شكل جدول زمني يتناسب مع توقيت صرف الاعتمادات المخصصة لتنفيذ خطط هذه البرامج.

يغلب على مثل هذه القرارات في هذا المستوى طابع أقل حدة في النزاع والصراع، وتأخذ شكلاً أكثر عقلانية ورشداً، وتكون مبرمجة وقابلة للجدولة، وعلى الرغم من أن تأثير المتغيرات السياسية على عملية صنع القرار في هذا المستوى يقل إلا أنه لا يندم ويبقى موجوداً. (آخرون، 1986).

إن عملية الفصل بين هذه المستويات تأخذ شكلاً نظرياً أكثر منه عملياً، وذلك لصعوبة فصل القرارات بين هذه المستويات وتداخلها وتأثيرها على بعضها بين مستوى وآخر، وبالنظر إلى ديناميكية وحركة الموازنة العامة يلاحظ أن مراحلها متداخلة ومستمرة، وذلك ينطبق على قرارات الموازنة العامة التي تأخذ طابع الاستمرارية والتداخل، حيث تتضمن قرارات تحديد الأولويات ضوابط وقيوداً على القرارات البرمجية والتنفيذية، وفي النهاية فإننا نجد أن قرارات

تحديد الأولويات والقرارات البرامجية والتنفيذية بأجزائها المختلفة تشكل الموازنة العامة بشكلها الاجمالي. وكذلك فان الموازنة الحالية تشكل الأساس النظري الذي تبني عليه الإدارة العليا قراراتها في تحديد أولويات موازنة العام المقبل.

وتكون هذه المستويات اكثر وضوحا في الاساليب الحديثة لإعداد الموازنة العامة كما في موازنة البرامج والاداء وموازنة التخطيط والبرمجة، منها في اسلوب الموازنة التقليدية كموازنة البنود، وضمن هذه المستويات الثلاثة تلعب الاطراف المشاركة في عملية صنع القرار ادواراً هامة وأساسية يمكن تحديدها بثلاثة ادوار رئيسة هي (Leloup, 1977):

دور المدافعين أو طالبي الإنفاق:

ويمثل هؤلاء الجهات التي تحاول جاهدة الدفاع عن حقوقها ومكتسباتها المتمثلة بحجم المخصصات، أو الاعتمادات التي تحاول الحصول عليها لتنفيذ برامجها وخططها، كما يمثل هؤلاء الوحدات او الدوائر الحكومية التي ترصد نفقاتها ضمن الموازنة العامة للدولة.

دور الحراسة أو التوفير:

تقوم بهذا الدور دائرة الموازنة العامة او مكتب الموازنة (office of management or budget (OMB) وتعرف ايضا بالمصطلح (The budget kingpin) وتقوم هذه الدائرة التابعة لوزارة المالية في اغلب الاحيان بحماية المال العام والدفاع عن مصالح المواطنين أو دافعي الضرائب لضمان حسن توزيع مخصصات الإنفاق على أوجه الإنفاق المخصصة بشكل عادل يحقق الأهداف والأولويات المحددة بناء على توجيهات السياسة العامة والأهداف المحددة.

الدور التنسيقي:

تحاول كل وزارة او وحدة حكومية زيادة حجم مخصصاتها وحصتها من مجمل حجم الموازنة العامة وتحاول دائرة الموازنة العامة تحديد حصة كل وحدة حكومية بما يتلاءم و خطة الإنفاق المحددة لبرامج أولويات هذه الوحدة الحكومية، وخفض حجم الإنفاق عند حده الأدنى وتبرز هنا الحاجة الى طرف ثالث يقوم بدور تنسيقي يعمل على تلطيف الصراع بين طرفي معادلة الموازنة العامة، ويعمل على إدارة عملية المساومة وتسويات الحلول الوسطى، ويمثل هذا الدور السلطة التشريعية التي تصادق على الموازنة العامة للدولة .

وتتكرر نفس الصورة في كل وحدة حكومية أو وزارة على حدة، حيث تمثل إدارة الوزارة أو الوحدة الحكومية دور الحراسة، وأقسام الوزارة المختلفة دور طالبي الإنفاق أو المدافعين، وحقيقة الأمر أن ترابط، وتكامل فهم عملية الموازنة العامة قراراتها ومستوياتها، والأدوار التي تمارس خلالها، هو فهم مترابط متلازم لا يمكن فصل أجزائه بعضها عن بعض.

المتغيرات والظروف المؤثرة في عملية صنع القرار في الموازنة العامة:

تتأثر عملية صنع القرار في الموازنة العامة بالعديد من المتغيرات والظروف البيئية، لذلك فمن الأهمية بمكان التطرق إلى تحديد هذه الظروف وتلك المتغيرات المؤثرة في عملية صنع القرار في الموازنة العامة، والتي تحدد وتحكم مدى عقلانية ومثالية القرار الإداري (شريف، 1993).

أولاً: المتغيرات المفاهيمية والأيدلوجية::

وهي تلك المفاهيم والقيم المرتبطة بنظام صنع القرار ومكوناته وأجزائه من نظام سياسي وقيم شخصية وقوانين وأنظمة وتعليمات، وتظهر هذه المفاهيم والقيم من خلال الأيدلوجية السياسية للحكومة، كما أن للبيئة السياسية أهمية وتأثيراً كبيراً على الموازنة العامة فقد وصف البعض الموازنة العامة بأنها جوهر العملية السياسية ومرآتها العاكسة التي تظهر من خلالها إيدلوجية أفكار وسلطة الحكومة وسياستها العامة. (Thomas R. Dye, 1994).

كما وتخضع قرارات الموازنة العامة في أغلبها لعمليات المساومة (Compromising) والمقايضة (Logrolling) التي تفرضها القوى المشاركة في عملية صنع القرار، والتي غالباً ما تتعارض أهدافها ومصالحها التي تختلف باختلاف مفاهيمها وقيمتها، مما يشكل مزيداً من التعقيد والإرباك في هذه العملية، إن تعدد الأطراف المشاركة في عملية صنع قرارات الموازنة العامة وتعدد أهدافها التي غالباً ما تكون أهدافاً غير متجانسة ومتعارضة، يجعل هذه الأطراف تتنافس فيما بينها لدعم أهدافها ومصالحها، مشكلة قوى ضغط سياسية واقتصادية تمارس نشاطها إما بصورة مباشرة إذا ما كانت في موقع القرار، أو بممارسة الضغط بدرجات متفاوتة على مواقع صنع القرار أو الأطراف الرئيسية المشاركة في صنع القرار وهي: (Anderson, 1994).

الناخبون والسياسيون:

وهم القاعدة الأساسية المكونة للرأي العام، والقاعدة الأولية التي تنطلق منها المشاركة الشعبية في المجالس التشريعية التي تحاول أن تدافع عن حقوق المواطن وأهدافه وأفكاره وقيمه، وتمثل هذه القوى عادة من خلال الأحزاب السياسية وممثلي الشعب في المجالس التشريعية، وتختلف قوى الناخبين حسب السلطة التي يمتلكها أعضاء هذه المجالس في التأثير على قرارات الموازنة العامة بشكل خاص، وقرارات الحكومة بشكل عام، بالإضافة إلى الوزن السياسي والاقتصادي الذي يمثله الرأي العام عند صانع القرار.

وأحياناً ما يقع تأثير هذه القاعدة وسلطتها تحت مظلة التضليل السياسي والفكري من خلال البرامج البراقة وغير الواقعية التي قد تتضمنها برامج وخطط الموازنة، وبالتالي إضعاف سلطة

هذه القاعدة، وتفرد صانعي القرار بسلطتهم نظراً لامتلاكهم للمعلومات، وقدراتهم على التضليل السياسي والمعلوماتي للأطراف الأخرى.

تحالف الأقليات أو جماعات الضغط:

وهم الأفراد ذوو المصالح المشتركة التي قد تكون منظمة أو غير منظمة، يتصرفون بشكل جماعي مما يؤدي إلى ثقل وزنها في العملية السياسية، وبالتالي سعيهم للتأثير على القرار الحكومي من خلال الضغط على صانعي القرار باتجاه تعزيز مصالحهم ودعم أهدافهم المشتركة.

الجهاز الإداري:

وهو الجهاز المخول فعلياً بتحديد ووضع وتنفيذ القرارات، وهو المكون من مؤسسات الحكومة ودوائرها الرسمية كما أن لهذا الجهاز وأفراده نفوذهم السياسي وأفكارهم التي تؤثر بشكل كبير على قراراتهم، وهم الأكثر اتصالاً وتأثيراً على تحديد الأولويات نظراً لامتلاكهم للمعلومات ومفاتيح صنع القرار.

تمثل القوى الثلاثة السابقة الناخبون السياسيون، وجماعات الضغط بالإضافة إلى الجهاز الإداري ما يسمى بظاهرة المثلث الحديدي، فما هي إلا قوى ذات تأثير فعال في عملية صنع القرار الحكومي، حيث تظهر صفة المنافسة الشديدة فيما بين هذه الأطراف من خلال عمليات المساومة ومقايضة المصالح (Logrolling) للتوصل إلى قرارات حول أولويات برامج وسياسات الخطة السنوية للموازنة. (العناني، 1992).

ثانياً: المتغيرات العملية أو الإجرائية (الإدارية والمالية والتنظيمية):

تتضمن هذه المتغيرات المشاكل التي تواجه متخذي القرار والمنفذين والمحللين على السواء، حيث تندرج من عملية صياغة الأهداف وترتيب الأولويات إلى اتخاذ القرار وتنفيذه وترتبط هذه المتغيرات ببيئة العمل الإداري بكافة مستوياته، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي: (الخرابشة، 2000).

توفر الكوادر البشرية:

لإنجاح عملية التحليل والتحصير والإعداد والتنفيذ والتقييم لقرارات الموازنة العامة لا بد من توفر الكوادر البشرية المؤهلة وذات الكفاءة، إذ تبرز أهمية هذه الكوادر عند تبني أساليب أكثر تعقيداً في عملية صنع القرار كالأاليب الفنية التي تتطلب قدراً كبيراً من التحليل والبيانات

الإحصائية والرياضية التي تتطلب معالجة إلكترونية، وغالباً ما تواجه معظم الدول النامية نقصاً في مثل هذه الكوادر وقلة خبرتها.

توفر الوقت:

يعتبر الوقت محدداً هاماً لإتمام عملية الإعداد والتحضير لصنع القرار وتنفيذه، ومحدودية الوقت صفة تغلب على واقع عملية صنع قرارات الموازنة العامة، مما يدفع صانعي القرار إلى القبول بالواقع الذي تفرضه محدودية الامكانيات الزمنية وضيق الوقت والقبول بالبدائل الأقل مثالية، لعدم مقدرتهم على استكمال جمع البيانات ومعالجتها بشكل كاف.

توفر الامكانيات المادية.

يقف العامل المادي في كثير من الأحيان عائقاً أساسياً أمام صانعي القرار وخاصة في قرارات الموازنة العامة إذ تعتبر الإمكانيات المادية المحدد الأساسي لعملية صنع قرارات الموازنة العامة فبالإضافة إلى أهمية تحليل عامل التكلفة والعائد (Coast utility Analysis) (Anderson,) (Public Policy Making An Introduction) في تحديد البدائل الأكثر ملائمة بغض النظر عن تأثير المتغيرات الأخرى فإن توفر الإمكانيات المادية اللازمة لبرنامج ما قد تقف عائقاً أساسياً أمام تنفيذ أو تبني مثل هذا البرنامج رغم أهميته من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية هذا وبالإضافة إلى أن عدم توفر المصادر المادية اللازمة لتوفير البيانات المطلوبة ومعالجتها وتوفير الكادر اللازمة لهذه العملية قد يقف عائقاً ومحدداً أساسياً في عملية صنع القرار.

توفر المعلومات

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري لكونها القاعدة الأساسية في عملية صنع القرارات، لذلك فإن كفاءة القرارات وجودتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر المعلومات المناسبة لصانعي القرار، لذلك فإن عملية جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وعرضها بشكل معلومات ملائمة بالزمن والكم المناسبين والجودة المطلوبة تشكل تحدي كبير للإدارة، ومما يزيد من هذا التحدي ما يصاحب هذه العملية من معوقات نذكر منها:

ضرورة توفر المعلومات والبيانات المناسبة عن برامج وقرارات الموازنة ومتغيراتها وظروفها الداخلية والخارجية، وصعوبة جمع مثل هذه المعلومات في الوقت الملائم بالدقة المطلوبة .
صعوبة وتكلفة الحصول على المعلومات الكاملة، والمتعلقة بالبدائل وأولوياتها وتفضيلات المجتمع وأولوياته.

مشاكل معالجة المعلومات ومتطلبات مثل هذه المعالجة من تحليل وتنظيم، واستخدام أساليب كمية والكترونية تتطلب كوادر وإمكانات مادية كبيرة. ظروف عدم التأكد التي ترافق الطبيعة التقديرية للمعلومات اللازمة لتقدير أرقام الموازنة العامة، وصنع قراراتها التقديرية.

تقدم تكنولوجيا معالجة المعلومات التي تقدمها تقنيات الحاسوب، حلاً لكثير من مشاكل معالجة المعلومات وتوفيرها بالحجم والوقت المناسبين. إن ربط الوحدات الحكومية المختلفة بشبكة معلومات حاسوبية ضمن إطار قاعدة بيانات فعالة، تسهل عملية تبادل المعلومات والاستفادة القصوى منها، بحيث تضمن عملية التنسيق والتبادل الفعال للمعلومات والبيانات بين جميع الأطراف المستفيدة منها والمشاركة في عملية صنع القرار.

محدودية إمكانيات العقل الإنساني، وتتمثل في عدم قدرة عقل الإنسان على احتواء كافة أنماط القيم والمعلومات والسلوك المتوقع والنتائج، والمفاضلة فيما بين الأولويات والبدائل، مما يشكل عائقاً يؤثر على عملية صنع القرار، وبالتالي رفض فكرة الإنسان الاقتصادي الذي يسعى إلى رشد كامل وتبني فكرة الإنسان الإداري الذي يعترف بمحدودية إمكانياته وقدراته (شريف، 1993).

المتغيرات المؤسسية والتنظيمية:

أخيراً وضمن إطار المتغيرات الإدارية والمالية والتنظيمية، إن للهيكلية التنظيمية لمؤسسات الدولة ودوائرها أهمية كبيرة، وتأثيراً واضحاً في عملية صنع القرار الحكومي ومنها قرارات الموازنة العامة، وتتضمن هذه المتغيرات التنظيمية مشاكل تضخم وكبر حجم المنظمات الحكومية وتعقد هياكلها التنظيمية وخضوعها للطبيعة البيروقراطية التي تميز الجهاز الحكومي بالإضافة لضعف عمليات التنسيق وتضارب المصالح وازدواجية الأعمال والأهداف (اللوزي و آخرون، 1997). لذلك فإن آلية التعامل مع هذه الظروف ومتطلباتها والسيطرة عليها يؤثر وبشكل كبير على تحديد نظام صنع القرار في الموازنة العامة، وتحديد مدى مثالية القرار.

ثالثاً: متغيرات البيئة الخارجية:

يعمل الجهاز الإداري الحكومي ضمن بيئة إقليمية ودولية تملئ عليه ظروفها ومتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، كالحروب والصراعات الدولية والتحالفات الاقتصادية والسياسية و الهجرات الجماعية، وغيرها التي تؤثر في تحديد الأولويات السياسة العامة للدولة، وبالتالي التأثير في موازنتها وبرامجها المحلية (ياغي، 1988).

نظرية الموازنة العامة:

ظهرت حاجة ملحة لإيجاد نظرية عملية للموازنة العامة في بداية العقود الأولى من القرن العشرين، حيث يقول فالدافسكي معلقاً على أهمية ذلك أن نظرية الموازنة الشاملة (Normative theory of Budgeting) هي أكثر من نظرية أكاديمية، بل يجب أن تكون موجهة ومرشدة في صناعة قرارات الموازنة بشكل خاص وقرارات الحكومة بشكل عام (Wildavsky, Aaron, p127-129)، لقد بقي الجدل قائماً ومنذ عهد آدم سميث عن كيفية تخصيص الأموال العامة عن طريق المقارنة بين البدائل؟، وظلت التساؤلات تزداد منذ الأربعينات حول الوسائل والمعايير التي يجري بها توزيع المخصصات بين البرامج المختلفة والمفاضلة فيما بينها. ظهر ذلك في أحد مقالات (Key) بعنوان " عدم توفر نظرية للموازنة " (اللوزي وآخرون) حيث تسأل في هذه المقالة عن كيفية تخصيص (س) من الدولارات لبرنامج (أ) لا لبرنامج (ب)، وهو يعترف بذلك إن المشكلة ليست فقط مادية في كيفية الحصول على الموارد بل هي أيضاً سياسية بسبب تأثير الظروف والمتغيرات المؤثرة على القرار في تقرير أي البرامج يتم اعتماده دون الآخر، ثم جاءت دراسات فالدافسكي (Widavsky) ولندبلوم (Lindblom) ولويس (Verne Lewis) التي اهتمت بدراسة التحليل التدرجي (Incremental Analysis) حيث اقترح لويس ثلاثة توصيات ترجع في أساسها للنظرية الاقتصادية على النحو التالي: (الخرابشة، 2000).

أن ناتج كل إنفاق يجب أن يستحق التكلفة التي تؤدي للنتائج. أن التحليل التدرجي أو تحليل القيم الإضافية الناتجة عن الإنفاق الإضافي هام ومفيد فقط عند تحقق المنفعة.

أن مقارنة العوائد تكون عن طريق معرفة الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف عامة، ومع أن هذه المقترحات تشكل خطوة إيجابية في طرح معادلة نظرية لتحليل الموازنة فإن فوائدها لا تكتمل بسبب الحاجة إلى أرقام دقيقة لاستعمالها في هذا التحليل، وهو شيء صعب نظراً للطبيعة التقديرية المتغيرة، وعدم التأكد ونقص المعلومات الذي تمتاز فيه الموازنة العامة، بالإضافة لصعوبة التنبؤ بالاحتياجات والأولويات المستقبلية، ويضيف سايمون على ذلك أن الكثير من القرارات الإدارية من الصعب تقييمها بوسائل عملية دقيقة وبمعادلات اقتصادية نظرية (اللوزي وآخرون، 1997).

وعلى الرغم من المحاولات العديدة لإغلاق الفجوة الناتجة عن غياب نظرية للموازنة، ومن الممكن حصر هذه المحاولات بشكل رئيس في اتجاهين، هما الاتجاه التقليدي الذي يستند على العقلانية الرشيدة (Rational)، والاتجاه الآخر الذي يستند على أفكار المدرسة السلوكية، ومفهوم الرجل الإداري الذي يقوم على انتقادات النظرية العقلانية وهو الاتجاه التراكمي

(Incremental)، وبالتالي فإن تحليل نظرية الموازنة وأنواع الموازنات كموازنة الأداء والبرامج أو المنهج والإداري للموازنة (Management Approach)، وموازنة التخطيط والبرمجة، وموازنة القاعدة الصفرية بالإضافة لموازنة البنود يجب أن يقوم على أساس تحليل أي النظم مستخدم فعلاً في صنع قرارات الموازنة العامة، فإما أن يكون النظام العقلاني (Rational System) أو النظام التراكمي (Incremental System) أو النظام المختلط (Mixed Scanning) الذي يشكل خليط من العقلاني والتراكمي. (الخرابشة، 2000):

1- النظام العقلاني:

يسمى ايضاً النظام الشامل (Comprehensive) ولا يعني مصطلح العقلانية هنا ان النظام اكثر رشداً من النظام التراكمي، ولكنها تعني ان النظام العقلاني يستند على منطق فني (Technical) وخطوات منطقية معينة، و يعود اساس النظام العقلاني في صنع القرار الى جذور النظرية العقلانية وفكرة الرجل الاقتصادي او العقلاني بالإضافة الى افكار النظرية الادارية التقليدية وافكار الادارة العلمية لفردريك تايلور، حيث تفرض ان هناك سيطرة كاملة من قبل صانعي القرار الذين يمتازوا بدرجة رشداً عالية على الظروف والمتغيرات المتعلقة بالقرار، وان لديهم معلومات كافية عن البدائل ونتائجها وامكانية للتنبؤ وتحليل هذه البدائل للتوصل الى القرار الامثل واختيار البديل الامثل (الحسين، 2000).

العقلانية هي اتجاه عام تتطوي ضمنه مجموعة كبيرة من أساليب دراسة صنع القرار وتخطيط السياسات العامة، وقد تعرض مفهوم العقلانية بما يحيط فيه من غموض وتعقيد إلى العديد من التفسيرات على مر مراحل تطور الفكر الإداري، إن العقلانية في مفهومها الشامل تعني استعمال الأدوات الفنية والأساليب الكمية وبحوث العمليات والتحليلات الإحصائية والرياضية للتحليل، والمفاضلة فيما بين البدائل والأهداف والنتائج المتوقعة على أساس فني اقتصادي (الحسين، 1994)، حيث تتم عملية صنع القرار بالاعتماد على المعلومات الكاملة والمتوفرة في الوقت المناسب، للتوصل إلى قرارات وخطط تمتاز بأنها تحقق أقصى المنافع وبأقل تكاليف ممكنة. (الخرابشة، 2000).

ويقوم النظام العقلاني في صنع قرارات الموازنة العامة على عدة افتراضات تعتبر متطلبات أساسية لنجاحه كأسلوب لصنع القرار، وهذه الافتراضات هي (اللوزي وآخرون، 1997):
معرفة وإلمام كامل لدى صانعي القرار بقيمة المجتمع وأهدافه وتفضيلاته وأولويات الإنفاق عنده، ويفترض أيضاً أن أهداف المجتمع وأولوياته يمكن تعريفها وتحديدتها وقياسها وتحليلها باستخدام الطرق الفنية والحسابية.

إمام صانعي القرار بكل البدائل ونتائجها المتوقعة والمتاحة لعلاج المشكلة موضع القرار، وقدرتهم على ترتيب الأولويات وتحليل البدائل بطرق عملية على أساس فني معياري بحيث يمكن اختيار أفضل البدائل وأقلها كلفة بناء على معيار (C/U) Cost utility Analyses . توفر المعلومات المناسبة وبالوقت المناسب لصانعي القرار، فيما يتعلق بالأهداف وأولويات الإنفاق وتفضيلات المجتمع وأولوياته.

إمكانية تطبيق الأساليب العلمية في عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل مثل أساليب التحليل الكمي (Operation research)، البرمجة الخطية (Programming Linear)، وأساليب التحليل الاقتصادي والرياضي المعتمدة على تحليل وقياس الكلفة بالمنفعة لكل بديل. توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق هذا النظام من كوادر بشرية ذات خبرة والمأم بمطالبات تطبيق هذا النظام، بالإضافة إلى توفر الموارد المادية اللازمة لتطبيق هذا النظام من جمع معلومات وتحليلها ومعالجتها، بالإضافة إلى توفر التكنولوجيا الملائمة لتطبيق هذا النظام في تحليل ومعالجة واسترجاع وحفظ المعلومات وتوفيرها في الوقت والكم المناسبين. السيطرة على المتغيرات غير المعيارية التي لا يمكن التعبير عنها باستخدام الطرق المعيارية ولا يمكن قياسها بدقة، حيث تقيد مثل هذه العوامل والمتغيرات تطبيق النظام العقلاني، ومنها المتغيرات السياسية والاجتماعية وغيرها.

توفر قاعدة من التنسيق، والاتفاق بين الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار على تحديد مفهوم ترتيب الأولويات والمفاضلة فيما بينها، تمهيداً للاتفاق فيما بينهم على اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل البدائل على الإطلاق.

تمر عملية صنع القرار حسب النظام العقلاني بثلاث مراحل رئيسية تشكل عملية مستمرة ومتراصة ومتداخلة إلى درجة كبيرة وهذه المراحل الثلاث هي مرحلة الدراسة، ومرحلة القرار ثم مرحلة المتابعة والتقييم (فرهود، 1996).

مرحلة الدراسة والإعداد:

في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات، وتحليلها والتحضير لمرحلة القرار التالية في كل مستوى إداري حسب مسؤولياته، وسلطاته حيث تحدد السلطة السياسية (مستوى الإدارة العليا في هيكل التنظيم الحكومي) غايات العمل الحكومي، والأهداف التي سوف تسعى لتنفيذها بما يتلاءم مع السياسة العامة للحكومة، ثم تحديد بدائل برامجية لتنفيذ هذه الأهداف والمهام والأنشطة المخصصة لكل وحدة حكومية للقيام بمسؤولياتها لتنفيذ هذه الأهداف.

بعد ذلك تحدد الموارد والمخصصات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج، وتكلفة كل بديل ومقارنته بعوائده المتوقعة للمقارنة فيما بينها واتخاذ القرار.

مرحلة اتخاذ القرار:

في هذه المرحلة يتم تقييم برامج الحكومة وبدائلها المختلفة، ومقارنتها بنتائجها المتوقعة وتحليلها باستخدام الطرق الكلية والحسابية، وتعتمد جودة القرار في هذه المرحلة على المرحلة السابقة، إذ تعد مرحلة اتخاذ القرار نتيجة لمرحلة الدراسة والتحضير للقرار، وحسب النظام العقلاني فإن القرار الذي يتم اتخاذه واعتماده يجب أن يحقق أفضل النتائج وأكبر عوائده ممكنة وبفاعلية وكفاءة عالية.

مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم:

تكون الأهداف وخطط العمل وبرامجه واضحة المعالم ومحدده بشكل واضح في هذه المرحلة، وتعمل الجهات المختصة في الجهاز الحكومي لتنفيذ برامج الموازنة من خلال جدولة نشاطاتها بما يتناسب مع برامج الصرف المعتمدة في قانون الموازنة العامة، وخلال هذه المراحل السابقة يعمل نظام إدارة المعلومات في الجهاز الحكومي، ومن خلال أجهزته المختصة إلى متابعة وتقييم تنفيذ البرامج والخطط والتأكد من أداء الأجهزة الحكومية لأهدافها، ومن ثم استغلال هذه المعلومات في معالجة الانحرافات أينما وجدت، واستغلالها في مرحلة الدراسة والتحضير في موازنات وقرارات السنوات القادمة. (فرهود، 1996).

خلال استعراض المراحل الثلاث في عملية صنع القرار لوحظ أنها تشابه بدرجة كبيرة دورة الموازنة العامة، وهذا ما يؤكد أن الموازنة العامة في مفهومها ومراحلها المختلفة ما هي في مجملها إلا مجموعة من القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية في مستويات مختلفة.

يلاحظ أن نهج النظام العقلاني يفترض وجود منظومة من البدائل والمسارات التي يمكن تحليل نتائجها وترتيبها من حيث الأولوية، ثم اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج بناءً على أسس اقتصادية فنية، لذلك فقد أطلق على هذا النظام أيضاً بالنظام الشمولي نظراً لأنه يعتمد على التحليل الشامل والتجميع الشامل لكل البدائل والنتائج المتاحة لتحقيق الأهداف، ويعمل على تحليلها ومعالجتها بشكل شامل لضمان اختيار أفضلها وأكثرها مثالية.

لقد ارتبط النظام العقلاني لصنع القرار بالأساليب الحديثة للموازنة العامة مثل موازنة الاداء والبرامج وموازنة التخطيط والبرمجية وموازنة القاعدة الصفرية (قافيش و إبراهيم، 1998).

حيث تبني هذه الموازنات من ناحية نظرية على أساس التخطيط الفني والاقتصادي وتتخذ قراراتها على أساس عقلاني شمولي يتم من خلال المراجعة الشاملة لكافة بنود وبرامج الموازنة بشكل دوري ومستمر، إلا أنه ليس من الضروري أن تكون قرارات الموازنة تتم فعلياً على أساس النظام العقلاني والمراجعة الشاملة لكافة المتغيرات والبدائل، فمن الممكن أن يكون النهج

المتبع هو موازنة البرامج والأداء إلا أن إعدادها وعملية صنع قراراتها يتم على أساس غير عقلاني، في حقيقة الحال فإنه لا يوجد نظاماً عقلانياً صرفاً أو تراكمياً صرفاً، وذلك بسبب طبيعة الظروف والمتغيرات التي تحكم عملية صنع القرار في الموازنة العامة لذلك فإن النظام العقلاني الحالي قد لا يكون موجوداً من الناحية العملية، (Rationality Bounded) (الحسين، 1994).

نتيجة للطبيعة السياسية للموازنة العامة وتعقدتها ونقص المعلومات وكون قرارات الموازنة العامة قرارات مالية بالدرجة الأولى، ونظراً لمحدودية الموارد المادية والطبيعة التقديرية لقرارات الموازنة العامة وخضوعها لظروف عدم التأكد، والمخاطرة وتدخّل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها وقياسها بطرق كمية، فإن النظام العقلاني الذي يقوم على الافتراضات المثالية قد تعرض للعديد من الانتقادات، التي كان من أبرزها انتقادات لندبلوم وفالدافسكي اللذان ركزا على إظهار تأثير المتغيرات السياسية والاجتماعية التي لا يمكن التعبير عنها بالطرق الكمية، والتي تؤثر وبشكل كبير على صنع قرارات الموازنة العامة وتحد من مثالية القرار (ياغي، 1988).

أما أهم الانتقادات الموجهة للنظام العقلاني والتي استند عليها معارضو هذا النظام فهي (الحسين، 1994):

عدم وضوح الأهداف وعدم إمكانية تحديدها بشكل دقيق.
وحتى لو كانت الأهداف واضحة ومحددة، فإنه من الصعب الاتفاق على هذه الأهداف وأهميتها وأولوياتها.

إن هناك متغيرات غير موضوعية تتدخل في عملية صنع القرار، وتكون هذه المتغيرات إما شخصية من صانعي القرار أو من البيئة الخارجية، كالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وخاصة عندما لا يكون بالإمكان قياس هذه المتغيرات والتعبير عنها بالطرق الكمية والحسابية.

صعوبة ترتيب كل الأهداف وأولوياتها، وإخضاعها للمعايير الفنية، والكمية القائمة على أساس التحليل الاقتصادي، والفني من خلال مقارنة تكلفتها بعوائدها (C/U) إذ أن معايير أخرى قد تحكم صنع القرار غير المنفعة والتكاليف.

صانع القرار لا يميل إلى المثالية المطلقة، نظراً لأنه يدرك أنه لا يمتلك إدراك كامل للمثالية وأنه يميل إلى البساطة أكثر من التعقيد الذي يتصف فيه النظام العقلاني.

صعوبة جمع المعلومات، وتطبيق النظام العقلاني الذي يحتاج الى كوادر بشرية وفنية وتقنية معلوماتية وتكنولوجية عالية، مما يحد من إمكانية الاعتماد على النظام العقلاني بشكل كلي. إن تطبيق النظام العقلاني يحتاج إلى وقت كافٍ، قد لا يتناسب مع محدودية المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار وتنفيذه.

بالرغم من الانتقادات السابقة إلا أن هذا لا يعني فشل النظام العقلاني في صنع قرارات الموازنة العامة، إذ أن العقلانية (Rationality) تقدم نموذجاً فنياً، وشاملاً يمكن تطبيقه بنجاح إذا ما توفرت بعض متطلبات نجاحه، ويمكن أن يكون فعالاً في عملية صنع القرار في ظل توفر الظروف المناسبة له، ومن هذا المنطلق نادي سايمون بالعقلانية المقيدة (Bounded Rationality).

2- النظام التراكمي:

ظهرت التراكمية (Incrementalism) كنظرية تفسر عملية صنع القرارات، كردة فعل على الانتقادات التي وجهت للنظرية العقلانية، وقد انطلقت أفكار النظرية التراكمية من المبادئ التي نادى بها مؤيدو المدرسة الوصفية في صنع القرار ويعتبر ريتشارد لندلبوم (Richard Lindblom) أول من اقترح مدخلاً جديداً لاستخدامه في عملية صنع القرار سماه مدخل المقارنة المتتابعة (Successive limited Approach) بدلاً من المدخل العقلاني الشامل (Rational comprehensive Approach) (ياغي، 1988)

تركز التراكمية في صورتها العامة على الطبيعة المعقدة لعملية صنع القرار، كونها عملية شاملة تنطوي على تحديد كل متغيرات وعناصر عملية صنع القرار التي تتضمن أبعاداً سياسية واجتماعية واقتصادية، وغالباً ما تتم عملية صنع القرار في بيئة تمتاز بالتنافس والصراع الشديد بين الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار والتي غالباً ما تتعارض مصالحها، وتتباين تفضيلاتها ومعاييرها في تحليل وتقييم الأهداف والوسائل مما يزيد من تعقيد عملية صنع القرار، وصعوبة الاتفاق على مجموعة كبيرة من الأهداف، والدلائل التي يوفرها النظام العقلاني، ويفترض اختبار أفضلها بناءً على المعايير الفنية والاقتصادية، لذلك نجد أن التراكمية تدعو إلى التركيز على عدد محدد من الأهداف ذات الصبغة المشابهة للوضع الحالي، مما يسهل الاتفاق على اختيار أكثر البدائل مناسبة وقبولاً من الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار، وكذلك أكثر البدائل إمكانية للتنفيذ (الحسين، 1994).

يعتمد النظام التراكمي على استخدام أسلوب التفاوض والمساومة السياسية (Political bargaining)، ومقايضة المصالح التي تبرز بشكل أكثر وضوحاً في المجتمعات التعددية (Pluralist Societies) التي تغلب عليها الصبغة الديمقراطية (James E. Anderson, 1994)، حيث يسعى النظام التراكمي من خلال هذه الأساليب للتوصل إلى قرارات مالية وإدارية واقتصادية، لا تعتبر أكثر من تغيرات محدودة على الوضع الراهن كما كانت عليه القرارات السابقة، ومن هنا فإن اعتماد الوضع الراهن الأساس (Base) (الخرابشة، 2000)، كأساس لصنع القرار حسب النظام التراكمي، يعني أن صانعي القرار لا يتعاملوا بشكل تفصيلي مع كل البدائل التي تتعلق بمشكلة معينة، وإنما يركزوا على عدد قليل من البدائل مع تحليل النتائج الهامشية لتلك البدائل بالمقارنة مع الوضع الراهن، وعلى هذا الأساس فإن عملية صنع القرار تقتصر على التغيرات الهامشية، ولا تسعى عملية صنع القرار في ظل النظام التراكمي إلى إحداث تغيرات واسعة على الوضع الراهن إلا في حالات محدودة، إذا ما تطلبت عملية صنع القرار إحداث مثل هذه التغييرات، عندما تدعم هذه التغيرات من قبل جماعات سياسية ذات وزن سياسي قوي لديها القدرة على التغيير (الحسين، 1994)، وبذلك تمثل القرارات الجديدة إضافة هامشية وتغيير محدود على الوضع الراهن، وهذا يكون أقرب إلى القبول والاتفاق من قبل الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار من تبني بدائل وقرارات جديدة ومختلفة عن الواقع الراهن.

تحدد أساسيات ومبادئ النظام التراكمي في صنع القرار فيما يلي (الحسين، 1994):
يعمل صانعو القرارات حسب النظام التراكمي إلى البحث عن البدائل التي تختلف اختلافات هامشية عن السياسات الحالية أو الوضع الراهن (Base) ولا يهتموا بقضاء فترة طويلة في البحث الشامل والتقييم المتكامل لكل البدائل والبرامج والوسائل موضع مشكلة القرار.
يسعى النظام التراكمي لتبسيط عملية صنع القرار من خلال تحديد البدائل وحصرها والبحث عن أكثرها ملاءمة لظروف القرار وقرباً وملاءمة للسياسات الحالية.

نظراً للطبيعة المعقدة لعملية صنع القرار، فإن تطبيق النظام التراكمي يساعد وبشكل مستمر على إعادة النظر في الوسائل والغايات بشكل يتجاوب مع ظروف القرار وعدم إحداث تغييرات جوهرية تؤدي إلى اختلالات في عملية صنع القرار.

لا يبحث النظام التراكمي دائماً عن الحل الأمثل للمشكلة من خلال تطبيق حلول مرحلية تتلاءم مع ظروف وطبيعة المشكلة بشكل مستمر متتابع، حيث يسعى النظام التراكمي إلى تبسيط عملية صنع القرار من خلال السيطرة على متغيرات وظروف القرار والسير في خطوات متسلسلة متتابعة لحل المشكلة وعلاجها، وهذا ما جعل الباحثين يصفون النظام التراكمي بالتراكمية التجزئية حيث إن النظام التراكمي يجزئ المشكلة موضوع القرار ويعالجها على مراحل.

تعتمد عملية صنع القرار حسب النظام التراكمي على أسلوب المساومة والمقايضات السياسية في ظل نظام يقوم على التعددية السياسية والممارسة الديمقراطية يساعد النظام التراكمي على مشاركة الاطراف المختلفة المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي تنافسها على اولويات القرارات ودفاعها عن مصالحها واهدافها والبرامج والوسائل التي تسعى الى تبنيها لتحقيق هذه الاهداف ومن ثم تحديد متغيرات وعناصر القرار ووسائل تطبيقه.

يعمل النظام التراكمي لصنع القرار على استخدام اسلوب تسلسلي متتابع يركز على علاج الاهداف قصيرة المدى والتتابع في حل المشكلة.

وقد برزت أفكار والدافسكي في تطبيق التراكمية من خلال دراسته في عملية صنع القرار في الموازنة العامة في الولايات المتحدة حيث يصف قرارات الموازنة العامة بأنها عملية ذات طابع سياسي يغلب عليها الصبغة التراكمية حيث يقول والدافسكي بأنه لمضيعة للوقت العودة للوراء من جديد في كل سنة أي أن قرارات الموازنة العامة هي قرارات متراكمة متتابعة في معالجة المشكلة موضع القرار أو البرامج موضع التنفيذ. (Wildavsky,p12).

انطلقت مبادئ النظام التراكمي في دراسات الموازنة العامة من حقيقة التنافس و الصراع الشديد على الموارد والإمكانيات الحكومية المحدودة بين الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار، ونظرا لأن عملية صنع قرارات الموازنة العامة تتسم بالطابع السياسي و تتأثر و بشكل كبير بالظروف والمتغيرات السياسية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية، فإن مؤيدو النظام التراكمي أكدوا على أن ما يقدمه النظام التراكمي يشكل أسلوب أكثر كفاءة و فعالية في صنع قرارات الموازنة العامة (الحسين، 1994).

كما ان نظام صنع القرار في غالبية نظم الموازنة العامة السائدة في دول العالم ترتبط بالنظرية التراكمية، ويمكن استنتاج ذلك من حقيقة ان الموازنة العامة ماهي الا محاولة لتحقيق موارد مالية من خلال عمليات (Processes) سياسية لتحقيق اهداف انسانية متنوعة نتيجة استغلال الموارد المتاحة، فما الموازنة العامة الا نتاج تفاعل بين مراكز قوى النفوذ السياسية المختلفة. (Wildavsky, 1975).

كذلك فإن البعد السياسي في صنع قرارات الموازنة العامة يجعل من عملية تحديد اهداف وترتيب اولويات الموازنة العامة على اساس عقلي وفني حسب النظام العقلاني غير ممكن وصعب التطبيق من الناحية العملية، حيث يتطلب تكلفة اقتصادية وسياسية عالية، لذلك فان

مؤيدو النظام التراكمي يتفقوا على انه ليس من المبرر ان تتم المراجعة الشاملة لكل البدائل والمتغيرات بشكل سنوي في ظل محدودية الوقت والامكانيات الكافية، حيث ينمو حجم الموارد الحكومية بنسبة اقل من نمو حجم نفقات ونشاطات الحكومة (قانون واقرنرز) إذ يغلب طابع عجز الموارد ومحدوديتها على اغلب موازنات الحكومات الكبيرة منها والصغيرة ايضاً. وفي ظل هذه الظروف تتم عملية تخصيص وتوزيع هذه الموارد على شكل اعتمادات في الموازنة العامة في جو من التنافس الشديد بين الوحدات والدوائر الحكومية - التي تلعب دور الطالب للإنفاق (Spender) حيث تحاول دائماً وفي كل سنة الحصول على زيادة مضطربة في حصتها من الموازنة العامة عن السنوات السابقة وبين الطرف الآخر المتمثل في مكتب الموازنة العامة أو دائرة الموازنة العامة، التي تسعى إلى إعادة توزيع الموارد العامة في الموازنة العامة في إطار محدد يحافظ على حجم الاعتمادات المصروفة ضمن إطار حجم الإنفاق العام المحدد والمتلائم مع حجم العائدات المتوقع وبما يتلاءم مع الاحتياجات المتوقعة وأرقام السنوات السابقة، وقد قسم والدفسكي هذه الأدوار إلى أدوار المدافعين (Advocate) وتلعبها الوزارات والوحدات الحكومية وأدوار الحراسة (Watch Dog) وتلعبها وزارة المالية ممثلة بمكتب الموازنة العامة (James E. Anderson, 1994). وتعتبر الأدوار التي يلعبها مختلف المشاركون (actors) في نظام الموازنة العامة عنصر أساسي في عملية صنع القرار في الموازنة العامة. (الخرابشة، 2000).

يقر معظم محللو الموازنة العامة للدولة و أدبياتها بأن الموازنة العامة للدولة سواء أكانت مشروعاً أو قانوناً، فإنها غالباً ما تعبر عن قرارات تراكمية بناءً على نفقات السنوات السابقة مع تعديل هامشي زيادة أو نقص عن الأرقام الفعلية و التقديرية للسنوات السابقة، حيث تبدأ الوزارات و الوحدات الحكومية عند إعداد موازنتها بأخذ أرقام السنوات السابقة و التي تسمى بالأساس (Base)، و الاعتماد عليها بشكل كبير في تقدير و تحديد احتياجاتها التقديرية من الاعتمادات التي سوف تطالب فيها لتحقيق أهدافها و برامجها للعام القادم. إذن فإن بداية عملية إعداد مشروع الموازنة لأي وحدة حسب النظام التراكمي تبدأ من الاعتماد على الأساس (Base) الذي يمثل الوضع الراهن و المتراكم من خبرات السنوات السابقة، وبعد ذلك فإن عملية تحديد الأهداف و البرامج المنوي تنفيذها تقوم على هذا الأساس، وبناءً على التقديرات التي اعتمدت لمناقشتها مع مكتب إدارة الموازنة العامة، وهذه العملية بذاتها ما هي إلا عملية صنع قرار مالي و اقتصادي يهدف إلى تحديد متطلبات تنفيذ أهداف اقتصادية و اجتماعية و سياسية. (الخرابشة، 2000).

بشكل عام فإنه من الطبيعي أن يلاحظ، وبشكل مستمر وفي كل سنة أن الوزارات أو الوحدات الحكومية سوف تحاول جاهدة أن تدافع عن مخصصاتها المالية في الموازنة العامة، من خلال المبالغة في تقدير احتياجاتها المالية، وذلك بطلب مخصصات مالية تزيد عن المخصصات المالية في الأعوام السابقة و التي تمثل أساس التقديرات للسنة المالية القادمة التي يعبر عنها بالوضع الراهن الأساس (Base)، وذلك لتعزيز وضعها التفاوضي وزيادة قدرتها على المساومة، وبالتالي ضمان الحصول على نفس حجم المخصصات المالية في الأعوام السابقة على أقل تقدير.

وفي ظل هذا الوضع التنافسي فإن دائرة الموازنة سوف تحاول أن تلعب دور الحراسة بدفع موازنة الوزارة المعنية نحو الوضع الراهن، وتلعب السلطة التشريعية التي تعتمد مشروع الموازنة دور الحكم (refere)، (Mikesell, 1986)، وأخيراً فإن القرار النهائي للموازنة سوف يكون في منطقة وسطى بين القاعدة أو الأساس (Base)، والإضافة التي طلبتها الوزارة ودافعت عنها بكل إمكانياتها ووضعت البرامج العديدة التي تبرز هذه الزيادة وتعزز المطالبة بها، والجدير بالذكر أن الوحدات الحكومية غالباً ما تكون معنية فقط بالدفاع عن هذه الإضافات أو الزيادة ولا تهتم كثيراً بتبرير الأساس الذي يمثل موازنتها السابقة، وتعتبر الوزارة المعنية نفسها خاسرة إذا عادت بأقل من حجم موازنتها للعام الماضي (Dye, 1992).

تعتبر موازنة البنود (Line item budget) من أكثر الأساليب انتشاراً وقدماً في نظام الموازنات التراكمية، حيث تعكس آلية موازنة البنود من خلال تبويب وتصنيف النفقات فيها على أساس خط (Line Item) تقابله نفقة محددة. حيث تركز آلية موازنة البنود على رصد اعتمادات سنوية لكل بند بصورة متسلسلة ومتكررة وتركز على أنواع النفقات (أي مشتريات الوحدة الإدارية) وليس على أهداف هذا الإنفاق كما يتطلب النظام العقلاني، ويبرر والدفسكي سبب سيادة موازنة البنود بالرغم من محاولات التحديث والإصلاح في أسلوب إعداد الموازنات بسبب قدرة موازنة البنود على التجاوب مع الطبيعة السياسية المعقدة لنظام صنع القرار في النظام الحكومي. (الحسين، 1994).

مزايا النظام التراكمي والانتقادات الموجهة للنظام التراكمي:-

لقد حاول مؤيدو التراكمية التركيز على المزايا التي يحققها النظام التراكمي في عملية صنع القرار في المؤسسات البيروقراطية، ونستطيع ان نجمل اهم هذه المزايا التي ركزوا عليها:
(الحسين، 1994).

يعد النظام التراكمي أكثر ملائمة ونجاحاً في تلبية احتياجات عملية صنع القرار في المؤسسات البيروقراطية الحكومية، وذلك لعدة اعتبارات مثل تأثر هذه المؤسسات بالصفة السياسية التي تطغى على عمل هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تعقيد عملية صنع القرار وتداخل عناصرها ومتغيراتها.

يتميز النظام التراكمي بالسيطرة على المحددات والمتغيرات التي تؤثر على عملية صنع القرار مثل محدودية الوقت والتكلفة العالية، ونقص المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وعدم القدرة الكافية على التنبؤ بالتقديرات المستقبلية بشكل فعلي وحقيقي، وكذلك يستطيع النظام التراكمي التعامل مع حالة عدم التأكد التي تتميز بها الصفة التقديرية للتوقعات المستقبلية. يتميز النظام التراكمي بأنه يوجه عملية صنع القرار إلى القرارات التي تعمل على تحقيق الأهداف طويلة المدى، من خلال تحقيق أهداف قصيرة المدى بإتباع خطوات تراكمية متتابعة ومتسلسلة.

يعمل النظام التراكمي على تبسيط عملية صنع القرار، وتجنب التعقيدات التي تحد من كفاءة وفعالية عملية صنع القرار في تحقيق أهدافها، دون المساس بأهمية هذه العملية وحساسيتها. يقدم النظام التراكمي آلية صنع قرار تتسم بالتدرج والتسلسل والتتابع بصفة مستمرة مع إمكانية معالجة التغيرات الطارئة، عند بروز الحاجة إليها مما يساعد في تجنب المشاكل التي تصاحب الحلول الشمولية التي ترافق التغيرات المفاجئة والجزرية التي قد تنتج عن النظام العقلاني. يعتبر النظام التراكمي نظاماً أكثر واقعية ووصفاً للنظام الفعلي الذي تتم من خلاله عملية صنع القرار بصورة فعلية في المنظمات البيروقراطية. (Anderson, 1994).

على الرغم من مزايا النظام التراكمي والجهود التي بذلها مؤيدوه في التركيز على المزايا التي يشكلها هذا النظام إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت للنظام التراكمي تلخص فيما يلي (الحسين، 1994):

يعتبر النظام التراكمي نظاماً محافظاً، لأنه لا يسعى إلى إحداث تغييرات هامشية على الوضع الراهن الذي يمثل الأساس (Base).

التركيز على النظام التراكمي لوحده في عملية صنع قرارات الموازنة العامة قد يؤدي إلى هدر وعدم كفاءة عملية الإنفاق وضعف الرقابة على أداء الدوائر الحكومية، وذلك لأن إتباع النظام التراكمي يجعل هذه الدوائر الحكومية لا تجد نفسها مجبرة على البحث عن مبررات لمتطلباتها المالية في كل سنة بل أنها تكون معنية فقط بتبرير الزيادة التي تحاول الحصول عليها فوق المستوى المحدد لها في الموازنات السابقة والتي تصبح حق لا سبيل للبحث له عن مبررات. التراكمية تشرح عملية صنع القرار، ولكنها لا تبين دائماً آلية التغيير التي تحدث في الأولويات، وذلك لأنها تعكس استمرارية الماضي مع تعديل هامشي وتراكمي من سنة لأخرى،

لذلك فإن القرارات التراكمية قد لا تكون ناجحة وكفئة في مواجهة الظروف الطارئة والأحداث العارضة التي تستدعي تغييرات كبيرة وفورية على الوضع الراهن (Anderson, 1994). ويؤخذ أيضاً على النظام التراكمي بأنه نظام محافظاً يحد من الإبداع والتغيير الذي قد يكون أحياناً هاماً وضرورياً في الوصول إلى قرارات أكثر نجاحاً وفعالية، بل يركز معارضو التراكمية أن التراكمية تكون فعالة فقط إذا ما كانت السياسات المالية الحالية ملائمة ومناسبة ليبنى عليها سياسات وقرارات مستقبلية، ولكنها تكون غير محبذة في ظل الظروف التي تقتضي إحداث تغييرات وقرارات فورية وجريئة (Anderson, 1994)

3- النظام المختلط:

مما سبق يتضح أن كلا النظامين العقلاني والتراكمي ركزا على مجموعة من عناصر عملية صنع القرار، فبينما يركز النظام العقلاني على العناصر الفنية والتحليل الاقتصادي والفني للبدائل، يركز النظام التراكمي على تأثير العناصر السياسية واللاعقلانية في عملية صنع القرار، كما لوحظ أن كلا النظامين تعرضا للعديد من الانتقادات التي ركزت على أن تطبيق كلا النظامين بصورتها المثالية المجردة غير ممكنة من ناحية عملية وتواجهه صعوبات كبيرة، ففي الواقع العملي والتطبيقي نجد أن العقلانية المجردة غير ممكنة التطبيق من ناحية عملية وتواجهها صعوبات كبيرة ومحددات لا يمكن السيطرة عليها مما قد يؤدي إلى الوصول إلى قرارات لا عقلانية وبعيدة عن الأهداف المرجوة، وعلى الطرف الآخر نجد أن التراكمية المجردة تمثل نظاماً محافظاً يصور عملية صنع القرار على أنها استمرار للماضي تعتمد على القرارات الماضية التي تمثل أساساً للقرارات الحالية والمستقبلية، وهذه الآلية في صنع القرار تناسب القرارات ذات الطابع الاستمراري والروتيني، ولكنها لا تناسب القرارات الهامة ذات الصفة المتغيرة التي لا يمكن تركها لعشوائية النظام التراكمي (الحسين، 1994).

لذلك فقد ظهرت عدة دراسات تبنت البحث عن نظام هجين أو مزيج من كلا النظامين العقلاني والتراكمي، وكان من أبرز رواد هذا الاتجاه الجديد هيربيرت سايمون ورتشارد سايرت وجيمس مارش وصاحب هذا الاتجاه أميتاي اتزيوني (ياغي، 1988).

وانطلقت أفكار اتزيوني في تطوير هذا النظام الهجين الذي اسماه بنظام المسح المختلط (Mixed Scanning) من محاولة تجنب الانتقادات والثغرات في كلا النظامين العقلاني والتراكمي، ومحاولة الجمع بين مزايا كلا النظامين معاً وملاءمتها لظروف ومتغيرات عناصر القرار، حيث ظهر الاتجاه الجديد الذي يمثل أفكار انتزيوني في نظام المسح المختلط لصنع القرار وتخطيط السياسات، كاتجاه وسط بين النظامين العقلاني والتراكمي، ويمثل مركب ناتج عنهما الاثنان معاً، حيث يهتم بكلا العوامل السياسية والفنية على حد سواء، كما أنه يهتم

بالصورة العامة للقرار دون التركيز على جميع الأجزاء، لكنه يختار بعض الأجزاء الهامة في القرار ويركز عليها بصورة تفصيلية ودقيقة (الخرابشة، 2000).

خلاصة الفصل:-

في هذا الفصل تم دراسة نظم صنع القرار الإداري بشكل عام ونظم صنع القرار في الموازنة العامة بشكل خاص، وعملية صنع القرار بشكل عام والجدير بالذكر أنه في الواقع العلمي فإنه لا يمكن أن نحدد أي الأنظمة الثلاثة السابقة هو الأنسب كنظام شامل يلي متطلبات عملية صنع القرار في نظرية الموازنة الشاملة، وذلك لأن هذه المفاضلة تحكمها عدة اعتبارات ومحددات سبق وتم شرحها نستطيع أن نجعلها ببيئة القرار نفسه والظروف البيئية المحيطة بعملية صنع القرار، فعند توفر الإمكانيات المادية فإن صانعو القرار لا يجهدوا أنفسهم كثيراً في البحث عن عمليات المفاضلة السياسية بين البدائل المختلفة، إذ إنه يمكن تحقيق كل الأهداف التي تتصارع عليها الأطراف السياسية المختلفة المشاركة في عملية صنع القرار وهذه أمنية لا يضمن تحققها في أغلب الأحيان، مما يضع صانعو القرار أمام اختيارات وعمليات مفاضلة صعبة ومعقدة تحتم طبيعتها وظروفها سلوك عملية صنع القرار ونوعية القرارات التي سوف يتم تبينها، لذلك فإنه من غير المجدي البحث في تطوير شكل الموازنة العامة دون الاهتمام بطبيعة النظام الكلي الذي تشكل الموازنة العامة جزءاً أساسياً فيه بل يجب أن تكون عملية التطوير والتحديث تشمل النظام كاملاً بكل أجزائه ومكوناته.

الفصل الثالث

تطور الموازنة العامة واتخاذ القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية.

مقدمة.

تطور الموازنة العامة الفلسطينية.

عناصر الموازنة العامة الفلسطينية.

مراحل اعداد الموازنة العامة الفلسطينية.

مقدمة:

منذ أن بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها المالية في بداية النصف الثاني من عام 1994 أخذت على عاتقها ممثلة بوزارة المالية وبالتعاون مع وزارات السلطة الأخرى العمل على إجراء التقديرات المالية لإيراداتها ونفقاتها السنوية، ومن ثم اعداد موازنات سنوية لوزارات السلطة الوطنية ومن ثم اعداد الموازنة العامة للسلطة ككل، وفي سبيل تحقيق ذلك أصدر الرئيس الفلسطيني وكذلك المجلس التشريعي الفلسطيني العديد من القرارات والقوانين التي ساهمت بشكل كبير في إرساء معالم حضارية شكلت النواة الأولى في قواعد الدولة الفلسطينية، هذا إلى جانب ما أصدرته وزارة المالية من قرارات وتعليمات، وتعاميم ولوائح مالية كان لها دورها الكبير في تنظيم حركة الإيرادات والنفقات في مؤسسات السلطة المختلفة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى تطور الموازنة العامة الفلسطينية، ومن ثم عناصر الموازنة العامة الفلسطينية، ودورة الموازنة العامة الفلسطينية.

تطور الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية:

تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها المالية منذ 1994/5/18 والتي اقتصر في البداية على منطقتي غزة واريحا فقط لتمتد بعدها الى كل المناطق الفلسطينية في العام 1995م، ومنذ ذلك العام دأبت السلطة ممثلة بوزارة المالية على اعداد وتنفيذ الموازنة العامة وذلك انسجاماً مع مبدأ وحدة مالية الدولة ولتمكين المجلس التشريعي المنتخب من ممارسة دوره في الرقابة والتشريع. ومن المفترض ان تعكس الموازنة العامة المعدة من سنة الى اخرى التطورات التي تطرأ على الاداء المالي الحكومي على الاداء الاقتصادي العام من جهة، وترسم التوجهات والسياسات الاقتصادية الحكومية المستقبلية من جهة اخرى، ومن المفترض ايضا ان تأتي الموازنة العامة في عناصرها المختلفة ومنسجمة الى حد كبير مع التوجهات التنموية للسلطة الوطنية الفلسطينية والتي تمثلت في اعادة ترميم البنية التحتية الفلسطينية، بعد مرحلة احتلال دامت اكثر من سبعة وعشرين عاماً خلفت وراءها بنية اقتصادية تحتية مدمرة، وتحقيق نمو في الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي، وخلق فرص عمل لاستيعاب النمو في القوى العاملة في السوق، وابقاء معدل التضخم في فلسطين في حدود ما هو قائم في إسرائيل والأردن وبمعدل 6% سنوياً، كما هدفت السلطة الوطنية الفلسطينية وللخروج من الانكماش الاقتصادي مع اسرائيل وذلك بفتح الآفاق الخارجية وتشجيع التصدير والعمل على تخفيض عجز ميزان المدفوعات وضبط حجم الديون الحكومية الخارجية والداخلية وتحقيق توازن في الموازنة العامة في العام 1997م وتحقيق فائض بمقدار 1% من الناتج المحلي الاجمالي في العام 1998م (عبد الكريم و موسى، 2000).

يعتبر صدور القانون رقم (7) لسنة 1998 م بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية، نقطة انطلاقاً نحو تنظيم اعداد الموازنة العامة في فلسطين وفق اسس مرجعية حددها القانون وقد عرف هذا القانون الموازنة العامة في المادة رقم (1) "بأنها برنامج مفصل لنفقات السلطة الوطنية وإيراداتها لسنة مالية معينة ويشمل التقديرات السنوية لإيرادات السلطة الوطنية والمنح والقروض والمتحصلات الأخرى لها والنفقات والمدفوعات المختلفة".

وقد قسم القانون الموازنة إلى قسمين: موازنة المؤسسة: موازنة أية مؤسسة والتي تشمل التقديرات السنوية للمقبوضات "بما فيها تحويلات السلطة الوطنية والنفقات والمدفوعات الأخرى، وموازنة الهيئات المحلية: وتشمل التقديرات السنوية للمقبوضات (بما فيها تحويلات السلطة الوطنية) والنفقات والمدفوعات الأخرى.

ولزيادة توضيح تطور الموازنة العامة في فلسطين لابد من التعرف على القواعد القانونية للموازنة العامة الفلسطينية.(حماد، 2005)

القواعد القانونية للموازنة العامة الفلسطينية:

كان إعداد الموازنة العامة في فلسطين لا يعتمد على تشريع مالي ينظم عمليات إعداد ومتابعة وتنفيذ الموازنة العامة حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية باستثناء ما كان وارد من قوانين الإدارة المصرية أو الاردنية قبل 1967 م وفي فترة الاحتلال كانت الوحدات الحكومية تعتمد على مجموعة الاوامر العسكرية التي يصدرها الضباط العسكريين الإسرائيليين واللوائح والتعليمات المطبقة والمرتبطة في مجملها بالموازنة العامة في اسرائيل.

ويعتبر عام 1995 نقطة انطلاق نحو العمل المؤسساتي الفلسطيني، فكان هناك مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم إعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية وهي(حماد،2005):

أولاً: قواعد مصدرها الدستور:

يمثل الدستور القاعدة الأساسية في أي بلد والتي تبنى عليها لاحقاً كافة القوانين والقرارات التي تصدر لتنظيم شؤون هذا البلد، كما انه يمثل سيادة الدولة على أرضها، وحيث أن السلطة الفلسطينية دخلت الأراضي الفلسطينية منذ ابريل 1994م ولم تمارس السيادة الكاملة على هذه الأرض حتى الآن بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي عليها، كما انه لم يتم الإعلان عن قيام دولة فلسطينية فعلياً بعد، وعليه فإن السلطة الفلسطينية تفتقد إلى وجود دستور ينظم الشؤون الفلسطينية في جوانب الحياة المختلفة، ويتمشى في نصوصه مع الشريعة الإسلامية.

لذا تعيش السلطة الفلسطينية وضعاً استثنائياً فريداً، فهي ليست بالدولة ذات السيادة، كما أنها لم تتمتع بحكم ذاتي يحفظ لها الترابط الجغرافي بين مناطقها.

ثانياً: قواعد مصدرها التشريع:

قوانين المجلس التشريعي الفلسطيني: وهي قوانين يصدرها المجلس التشريعي الفلسطيني ويصادق عليه الرئيس الفلسطيني وتعتبر ملزمة، ومن أهم القوانين التي صدرت ولها علاقة بالموازنة العامة:-

قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 الذي نشر بالجريدة الرسمية بتاريخ 1998/7/1 بشأن الوظائف الحكومية والتعيينات والترقيات والإجازات والرواتب.

قانون الموازنة العامة والشؤون المالية رقم 7 لسنة 1998 والذي نشر بالجريدة الرسمية بتاريخ 1998/7/24 ويتكون من 70 مادة تنظم الشؤون المالية في مؤسسات السلطة.

قانون اللوازم العامة رقم 9 لسنة 1998 والذي يوضح كيفية طرح العطاءات وترسيته، وطرق الشراء وشروط المستودعات، ومهام المسؤولين وطرق التخزين.

قانون العطاءات للأشغال الحكومية رقم 8/1999 والذي يوضح طرق تنفيذ الأشغال والخدمات الحكومية، وتشكيل لجان العطاءات وفتح المظاريف والبت في العطاءات وما يترتب على ذلك من مسؤوليات تعاقدية.

النظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة: الصادر عن مجلس الوزراء بموجب قرار رقم (43) لسنة 2005م، والذي أشار في المادة (3) البند (ب) صراحة الى استخدام أساس النقدي في قيد إيرادات السلطة المقبوضة، ونفقاتها المصروفة.

ويتولى المجلس التشريعي متابعة تنفيذ هذه القوانين والرقابة عليها من خلال اللجان المنبثقة عنه، ومنها لجنة الموازنة ولجنة الرقابة العامة وحقوق الإنسان.

قرارات وقوانين رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية:

حيث صدر في عام 1995 بمصادقة الرئيس الفلسطيني في ذلك التاريخ اقرار رقم 147 لسنة 1995 والتي يعتبر من أولى القرارات التي صدرت عن السلطة الفلسطينية لتنظيم وضبط الموازنة العامة وينص على الفقرات التالية:

على جميع الوزارات والمؤسسات التي تحصل الإيرادات العامة أن تقوم بالتحصيل على سندات قبض من وزارة المالية.

إيداع جميع المبالغ المحصلة في حسابات الإيرادات العامة والتي تحددها وزارة المالية على أن يورد يوميا.

لا يجوز استخدام الإيراد المحصل أو الدفع منه على الإطلاق في أي بند من بنود الإنفاق نهائياً.

يسري هذا القرار اعتباراً من تاريخه، وصدر هذا القرار بتاريخ 13/07/1997 وتم نشره في الجريدة الرسمية "الوقائع الفلسطينية"

تعليمات وتعاميم وزارة المالية:

تعليمات وزير المالية السنوية:

تصدر عن وزير المالية سنوياً بشأن إعداد الموازنات تعليمات بشأن الأمور المختلفة، وأصدر وزير المالية العديد من التعليمات المنظمة لعمل الوحدات الحكومية منها: تعميم 98/3 بشأن مهام السفر للخارج

تعميم بشأن تحصيل الإيرادات الجمركية على المشتريات.

تعميم صادر عن وزارة المالية بتاريخ 9/3/1998 بشأن كيفية التعامل مع شهادات خصم المصدر في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.

قرار وزير المالية المؤرخ 28/6/1998 بشأن تنظيم إدارة حسابات المشاريع التطويرية الممولة من الدول المانحة.

تعاميم وزارة المالية :

سواء من وزير المالية أو من يخوله كل فيما يخصه ، حيث تصدر عن دائرة الموازنة سنوياً وتتعلق بالموقف المالي أو بجدولة الاحتياجات الرأسمالية.

عناصر الموازنة العامة الفلسطينية:

الإيرادات العامة: "هي مجموع المبالغ النقدية والعينية التي تحصل عليها الحكومة بموجب القوانين والأنظمة التي تصدرها الدولة، وتشمل الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية وأي إيرادات أخرى تحصل عليها السلطة الوطنية الفلسطينية" (البحيبي، 1997).

تنقسم الإيرادات العامة إلى نوعين: يطلق على النوع الأول إيرادات عامة محلية، وتشمل الجباية المحلية من الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية وإما النوع الثاني من الإيرادات فهي إيرادات المقاصة على البضائع الواردة عبر معابر الاحتلال.

أولاً:- الإيرادات المحلية: والتي تتمثل في الإيرادات الضريبية والتي هي الجزء الأكبر من مصادر الإيرادات والإيرادات غير الضريبية وهي موضحة فيما يلي ومنها:

الإيرادات الضريبية: وهي الإيرادات المتحققة بموجب قوانين صادرة عن الدولة تشمل الضرائب على الدخل، والأرباح، والضرائب المحلية على السلع والخدمات، وأية ضرائب أخرى، قد تفرض من وقت إلى آخر والإيرادات الضريبية المدرجة في موازنة السلطة، يمكن توضيحها بشي من التفصيل كما يلي:

الضرائب على الدخل والأرباح سواء الضرائب على دخل الشركات (بما فيها البنوك وشركات التأمين)، والضرائب على دخل الأفراد، والضرائب على دخل الموظفين والمستخدمين، الضرائب على دخل الضريبة المحولة من الخارج.

الجمارك: ومنها الجمارك الداخلية والجمارك المحولة من الخارج.

ضريبة القيمة المضافة والمكوس: وتشمل على ضريبة القيمة المضافة على الإنتاج المحلي، وضريبة القيمة المضافة على المستوردات، وضريبة القيمة المضافة المحولة من الخارج، والمكوس على المحروقات والمكوس على السجائر، وضريبة الشراء على الإنتاج المحلي، وضريبة الشراء على المستوردات، والمكوس المحولة من الخارج.

ضريبة الأملاك ومنها: ضريبة الأراضي، وضريبة العقارات

الإيرادات غير الضريبية: الإيرادات المتحققة من استثمارات الدولة، والرسوم التي يتم تحديدها بموجب قوانين تصدر عن الدولة، تشمل الأرباح من الشركات المملوكة للسلطة الوطنية، أو المساهمة فيها، سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، كذلك الرسوم الإدارية، والغرامات، والمصادرات، والإيرادات غير الضريبية المدرجة في موازنة السلطة يمكن توضيحها بشي من التفصيل كما يلي:

الرسوم: وتشمل على، رسوم المحاكم الشرعية، ورسوم المحاكم العدلية، ورسوم دوائر عدلية، ورسوم طوابع الإيرادات، ورسوم الاستيراد، ورسوم تسجيل الأراضي، ورسوم جوازات السفر، ورسوم أحوال مدنية، ورسوم الامتحانات، ورسوم التأمين الصحي، ورسوم خدمات صحية، ورسوم تأمين محولة من الخارج، ورسوم تسويق منتجات زراعية، ورسوم بيطرية، ورسوم مساحة، ورسوم الأماكن الأثرية، ورسوم تسجيل الشركات، ورسوم المغادرة (المعابر).

الرخـص: ترخيص المركبات، ورخص السائقين، ورخص البناء، ورخص مزاولة مهنة.

الغرامات: وتشمل على غرامات المحاكم، وغرامات المياه، ومخالفات المرور غرامات إدارية وغرامات أخرى.

البريد والاتصالات وشمل هذا النوع من الإيراد: طوابع بريدية وفاكس وتلكس وبرقيات وأجور صناديق بريدية ورسم اشتراك هواتف وتركيب هواتف وأجور مكالمات هاتفية.

عوائد وأرباح استثمارية تحتوي على: عوائد سلطة النقد وعوائد الاستثمار.

الإيرادات المختلفة: تأجير الأملاك الحكومية وعائدات المشاريع الحكومية وعائدات التعدين والمصادر الطبيعية وبيع كتب وبيع منتجات حكومية

ثانياً: - **إيرادات المقاصة:** هي متحصلات ضريبة القيمة المضافة، والجمارك، والضرائب الخاصة التي تفرض على المحروقات، وغيرها. والإيرادات التي يتحصل عليها الاحتلال من الضرائب والجمارك على السلع التي تستوردها الحكومة الفلسطينية، أو التجار الفلسطينيين، عندما تدخل الموانئ والمعابر " الخاصة بدولة الاحتلال"، حيث تحصل " دولة الاحتلال " على (3%) من قيمة الجمارك كبديل تحصيل، والباقي يتم تحويله للسلطة الوطنية الفلسطينية، حسب الاتفاق الاقتصادي المكمل لاتفاق أوسلو والذي وقع في باريس.

مصادر التمويل: تتمثل مصادر التمويل في:

القروض: الرصيد القائم للالتزامات المالية الحكومية غير المسددة والمترتب عليها دفعه تسديداً للالتزاماتها.

المنح: وهي الهبات العينة والنقدية، الممنوحة لدولة بدون مقابل سواء المنح المحلية والخارجية سواء كانت نقدية أو عينة.

النفقات العامة: وتنقسم النفقات العامة للدولة الى قسمين: نفقات جارية ونفقات رأسمالية موضحة كما يلي:-

أولاً :- **النفقات الجارية:** وتشمل الرواتب والأجور والعلاوات والنفقات التشغيلية والتحويلات للوزارات والمؤسسات العامة والأجهزة التنفيذية الأخرى للسلطة الوطنية ويمكن توضيحها بالتفصيل فيما يلي:

الرواتب والأجور: تشمل على المبالغ المدفوعة على الرواتب الأساسية للموظفين الدائمين المثبتين: والتي تشمل الرواتب الأساسية للموظفين الدائمين المثبتين على ملاك أي وزارة أو أي هيئة أو مؤسسة أو سلطة رسمية و ذلك حسب التشريعات المرعية في ديوان الموظفين، والموظفون بسلف: و تشمل الرواتب الأساسية للموظفين المعتمدة لهم مخصصات مالية و لم يصدر قرار بتعيينهم بعد، والموظفون بعقود: و تشمل الرواتب الأساسية للموظفين الذين صدر قرار بتعيينهم بموجب عقود موقعة رسمياً وفق الأصول، وأجور العمال: تشمل الأجور اليومية لعمال المياومه و البطالة، والعلاوة الاجتماعية: و تشمل علاوة بدل الزوجة و الأولاد التي يتقاضاها الموظف حسب التشريعات و اللوائح المرعية، وعلاوة المهنة: و تشمل العلاوة التي يتقاضاها الموظف حسب طبيعة المهنة التي يمارسها وفق اللوائح والتشريعات المرئية، وعلاوة العمل الإضافي: تشمل العلاوة التي يتقاضاها الموظف عن ساعات العمل الإضافية الزائدة عن ساعات العمل الرسمي وفق اللوائح و التشريعات سارية المفعول، وعلاوة التنقل: وتشمل بدل التنقل الثابت و المتحرك التي تصرف للموظف للتنقل من مكان إقامته إلى مكان العمل و بالعكس بالإضافة إلى الأجور التي تصرف له حين تنقله أثناء العمل سواء بسيارته الخاصة أو بالأجرة و المتحركة وفق اللوائح و التشريعات المعمول بها.

النفقات التشغيلية: وتشمل على المبالغ التي يتم إنفاقها في:
السفر في مهمات رسمية: وهي المبالغ المصروفة لتغطية مصاريف السفر التنقل لأداء اي مهمات سواء كانت خارج الوطن او داخل الوطن، وتنقسم الى مهمات داخلية ومهمات خارجية.
الإيجارات: والتي تشمل كلفة إيجارات الأبنية و الأراضي و العقارات المستأجرة من قبل الجهات الرسمية بموجب عقود الإيجارات المبرمة مع الجهات المؤجرة.
مصاريف المياه والكهرباء: تشمل إيصال المياه و أثمانها وكلفة إيصال التيار الكهربائي و أثمان الكهرباء المستهلكة.

مصاريف بريد و برق و هاتف: وتشمل أثمان الطوابع و أجور البرقيات و رسم تأسيس الهاتف و التلكس و الاشتراك في صناديق التوفير البريدي و بدل المكالمات الهاتفية و رسم تسجيل العنوان البرقي.

المحروقات: وتشمل أثمان المحروقات اللازمة للتدفئة والتشغيل سواء كانت غاز أو بنزين أو زيت وقود أو زيوت تشحيم أو غيرها للآلات.

مصاريف قرطاسيه و مطبوعات و لوازم مكتبية: وتشمل أثمان الورق و الكتب و المجلات ورسوم الاشتراك في الصحف و المجلات والوكالات و اللوازم المكتبية المستهلكة مثل الأقلام و الحبر و المحايات و المساطر والمثاقب و غيرها.

مصاريف الصيانة و إصلاحات و لوازمها: وتشمل صيانة كل من الأجهزة و الأثاث والآلات و الآليات الثقيلة و المعدات و صيانة الأبنية و إصلاحها و عقود الصيانة و قطع الغيار و العدد اليدوية و لوازم الصيانة والإصلاح المختلفة و أية نفقات أو أجور تتعلق بالصيانة.

مواد و لوازم استهلاكية: تشمل أثمان المواد الغذائية للمستشفيات وغيرها و الألبسة و الأقمشة و الأدوية والعلاجات و الأفلام و الأشرطة و عقود الإعاشة و عقود التنظيف و مواد ولوازم التنظيف و الأعلاف أو أية مواد مستهلكة أخرى بما فيها المواد المتخصصة و المهمات الطبية.

نفقات وسائط النقل: و تشمل أثمان المحروقات من بنزين و سولار و زيوت و قطع غيار و كلف الصيانة والإطارات و مصاريف التأمين و أي نفقات أخرى تتعلق بوسائل النقل بما فيها استئجار وسائل النقل.

النفقات التحويلية: وهي المبالغ المدفوعة للضمان الاجتماعي: ويشمل مساهمة السلطة بدفع ما يترتب عليها مقابل اشتراك أي موظف أو مستخدم رسمي في الضمان الاجتماعي، و **المساهمات:** تشمل المبالغ التي تدفعها السلطة كمساهمة منها في نفقات المؤسسات و المنظمات و الهيئات الإقليمية و الدولية الجارية، و **الإعانات:** تمثل المبالغ التي تدفعها السلطة لدعم الهيئات و السلطات و المؤسسات التي لا تدخل موازنتها ضمن قانون الموازنة العامة و ذلك لتغطية العجز في موازنتها الجارية و كذلك ما تقدمه السلطة كدعم للهيئات و المؤسسات الخيرية، كما وتشمل مخصصات الرعاية الاجتماعية، و **التقاعد و التعويضات:** تشمل الرواتب التقاعدية التي تخصص للمتقاعدين من خزينة السلطة بشكل مباشر بالإضافة إلى التعويضات التي تدفع للموظف حين تقاعده المبكر أو الاستغناء عن خدماته أو نتيجة إصابته بأضرار شخصية أثناء العمل أو ما يترتب دفعه للورثة من مستحقات بموجب التشريعات المعمول بها بالإضافة إلى ما يترتب دفعه بموجب نظام التأمين والمعاشات غير المذكورة أعلاه.

ثانياً:- النفقات الرأسمالية والتطويرية: وتشمل امتلاك الأصول الرأسمالية والتحويلات الرأسمالية للمشاريع و النفقات التطويرية الأخرى مثل : **الأبنية و الإنشاءات:** تشمل نفقات إنشاء الأبنية الحكومية أو تعديلها أو الإضافة عليها أو شرائها، و **الأراضي و الاستملاكات و العقارات**

لحساب خزينة السلطة لأي غاية من غاياتها الرسمية..، ومركبات و آليات ثقيلة: تشمل جميع أنواع الدراجات و سيارات الصالون و الميدان و الفان و سيارات الإسعاف و الإطفاء وغيرها من السيارات التي تسير على عجلات بالإضافة إلى سيارات الشحن و الصهاريج والمعدات و الآليات الثقيلة مثل المداخل و الجرافات و الروافع و غيرها، والأجهزة و المعدات و الآلات: و تشمل تكاليف الآلات و الأجهزة اللازمة للمشروع أو للوزارة مثل أجهزة الحاسوب والأجهزة الطبية و أجهزة المختبرات و أي أجهزة و آلات أخرى، والدراسات و التخطيط و الاستشارات: تشمل تكاليف الدراسات و الأبحاث و التصميم و المخططات لأي مشروع، والمساهمات و الاستثمارات: و تشمل أي مبالغ تدفعها السلطة من خزيتها كمساهمة منها في رأسمال أي مؤسسة أو شركة خاصة بالإضافة إلى المبالغ التي تدفعها للمؤسسات و الهيئات العامة لتنفيذ مشاريعها الرأسمالية أو التطويرية..، والأثاث: والتي تمثل كلفة التأثيث للمباني و الجهات الرسمية، واللوازم والمواد الأولية: تمثل كلفة المواد الخام، جميع المواد الأولية واللوازم والمواد الخام الخاصة لكل جهة(اسمنت-حديد-أخشاب-زلط-رمل-الخ...)، أي نفقة رأسمالية لم ترد ضمن المجموعات المبينة أعلاه.

مراحل إعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية:

تمر الموازنة العامة للدولة بعدة خطوات، ولكل موازنة بلد خطوات محددة لإعداد الموازنة العامة لهذه البلد ولا تخرج هذه الخطوات ابتداءً من مرحلة التحضير والإعداد، حتى مراحل الاعتماد والتنفيذ والرقابة، ثم تبدأ دورة جديدة لسنة قادمة، لذلك عادة ما يطلق على هذه العملية "دورة الموازنة العامة للدولة" ويمكن تتبع الخطوات الرئيسية لمرحلة إعداد مشروع قانون الموازنة العامة كما هو معمول به لدى السلطة الوطنية الفلسطينية على النحو التالي:

المرحلة الأولى : مرحلة إعداد وتحضير الموازنة العامة للدولة

المرحلة الثانية : مرحلة اعتماد الموازنة العامة للدولة.

المرحلة الثالثة : مرحلة تنفيذ الموازنة العامة للدولة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة.

أولاً: المرحلة الأولى : مرحلة إعداد وتحضير الموازنة العامة للدولة

تعتبر عملية إعداد الموازنة العامة عملاً إدارياً بحتاً، تقوم به السلطة التنفيذية(الحكومة) في جميع الدول، لذلك يقع على عاتق الحكومة وضع السياسات والبرامج لتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، و عملية تحضير وإعداد مشروع الموازنة العامة تعتبر أولى المراحل

والعمليات التي تحكم دورة الموازنة ومن أدقها أيضاً، وذلك لأن نتائج هذا الإعداد ومدى فعاليته تؤثر في جميع مراحل الموازنة اللاحقة (حماد، 2008).

يمرّ إعداد الموازنة العامة، عادة، بخمس خطوات هي:

أ. إعداد إطار مشروع الموازنة العامة: ويتولى وزير المالية إعداد هذا الإطار الذي يتضمن اتجاهات السياسة المالية وإمكانيات الخزنة العامة للدولة في ضوء مصادر التمويل المتاحة داخلياً وخارجياً، ومتطلبات الإنفاق العام، مع ربط ذلك الإطار بإمكانيات موازنة النقد الأجنبي من جهة، وبالخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من جهة أخرى.

تقدم الوزارة بالتعاون مع الجهات المختصة في الاول من شهر أيار (مايو) من السنة المالية الجارية تقريراً وتحليلاً الى مجلس الوزراء حول الوضع المالي العام مع توقعات موضوعية لحركة الموارد والالتزامات خلال الفترة المتبقية من السنة المالية والتوصيات لوضع سياسة للاستجابة للتطورات الاقتصادية المتوقعة، ويسترشد مجلس الوزراء بهذا التقرير في وضع المؤشرات والسياسات الخاصة لإعداد الموازنة العامة للسنة المالية القادمة (قانون رقم (7) لعام 1998م).

ب. إصدار بلاغ الموازنة العامة: تتولى الإدارة العامة للموازنة بوزارة المالية إصدار هذا البلاغ، وإرساله إلى جميع الوزارات والهيئات العامة، ويتضمن الخطوط العامة لإعداد مشروع الموازنة، مع بيانات عن عناصر السياسة المالية للسنة المقبلة، إلى جانب أسس تقدير النفقات العامة، كما يتضمن كذلك مواعيد موافاة وزارة المالية، بمشروعات موازنات الوزارات والهيئات العامة.

وهنا تبدأ الإدارة العامة للموازنة بتحضير بلاغ الموازنة العامة على أساس المؤشرات والتوقعات الاقتصادية والسياسات المالية والاقتصادية المعتمدة من مجلس الوزراء. يجب أن يصدر البلاغ في موعد لا يتجاوز الأول من شهر تموز (يوليو) من السنة المالية الجارية مبيناً فيه:

التوقعات المالية والاقتصادية للسنة المالية القادمة والمؤشرات والسياسات الاقتصادية والمالية للعام القادم.

حدود الإيرادات التي يجب أن تقدر الموازنات على أساسها.
تقدير نفقاتها على أساس عدم تغيير السياسات.
التعليمات والنماذج والمعلومات المطلوبة.

دليل النفقات الجارية والرأسمالية والتطويرية مقسماً إلى مجموعات موضحاً بنود كل مجموعة والمفهوم المقابل لكل بند والنفقات التي ستدرج ضمنه في موازنة السنة القادمة.

الجدول الزمني لإعداد تقديرات الموازنة العامة القادمة.

النماذج والمعلومات التي يتضمنها بلاغ الموازنة يجب أن تشمل على التالي:

كشف يوضح تقديرات النفقات لكل بند رئيسي من هيكل الموازنة كما يلي:

الإنفاق الفعلي للسنة المالية السابقة.

الإنفاق الفعلي للأشهر الستة الأولى والإنفاق المتوقع للأشهر المتبقية من السنة المالية الجارية.

تقديرات النفقات للسنة المالية القادمة.

كشف ملحق لمتطلبات الرواتب والأجور لجميع الوزارات والمؤسسات العامة، ويفرق عند

الطلب كشف الوظائف واسماء ورواتب العاملين فيها.

كشف منفصل يوضح فيه متطلبات القوى البشرية الإضافية التي يترتب عليها التزامات مالية

إضافية مع تقديم التبرير الكامل لمثل تلك الزيادات.

كشف بالاحتياجات المالية لشراء السلع والخدمات ويجب أن يتفق مع التعليمات والمعايير

الصادرة عن الوزارة.

كشف احتياجات التمويل الرأسمالي طويل المدى ويجب أن تكون مقترحات المشاريع الرأسمالية

الجديدة مدعمة بتقرير كامل وبالوثائق المناسبة، ويجب أن تكون متطلبات تمويل المشاريع

الرأسمالية تحت التنفيذ متفقة مع برنامج جدول النفقات الرأسمالية كما حددته دائرة الموازنة ويتم

تحديث هذا الجدول بالأخذ في الاعتبار العمل السابق والنفقات زيادة الأسعار.

كشف يوضح تقديرات الإيرادات لكل بند رئيس من هيكل الموازنة العامة كما يلي:

الإيرادات الفعلية للسنة المالية السابقة.

الإيرادات الفعلية للسنة أشهر الأولى من السنة الجارية.

توقعات الإيرادات للسنة أشهر المتبقية من السنة الجارية.

تقديرات الإيرادات للسنة المالية القادمة على أساس التعرف والمعايير المطبقة حالياً.

إيرادات لمقترحات جديدة ولتعديل التعرف وتقديرات الإيرادات الناتجة عن هذه المقترحات ويتم

مقارنة الإيرادات الفعلية بالتقديرات المقابلة لها في كل حالة.

بيانات عن الموظفين وتقديرات الرواتب للسنة القادمة.

جدول تشكيلات الوظائف للسنة القادمة مرفقاً معه الهيكل التنظيمي للدائرة.

خلاصة الإحداثيات المطلوبة للسنة القادمة موضحاً فيه الأسباب.

كشف بالاحتياجات المالية للنفقات الجارية وشراء السلع والخدمات التشغيلية مرفقاً معها البيانات التفصيلية لبعض البنود الإيجارات والمياه والكهرباء والاتصالات والقرطاسية والمطبوعات والصيانة والإصلاحات والمواد واللوازم الاستهلاكية ومصاريف وسائط النقل وأية كشوف أخرى تطلبها الوزارة.

كشوف تفصيلية بالمركبات الحكومية وأرقام اشتراكات الهواتف الأرضية والنقالة.

كشف بالاحتياجات المالية لشراء السلع المعمرة (الرأسمالية).

خلاصة التمويل الرأسمالي طويل المدى (المشاريع التطويرية) المنفذة في السنة الجارية.

كشف بتفاصيل مقترحات المشاريع الرأسمالية (المشاريع التطويرية) مرفقاً معها تقرير كامل بالوثائق المناسبة وفقاً لطبيعة المشروع والتعليمات المبينة في البلاغ وأية وثائق أو بيانات تطلبها الوزارة على أن تشمل تلك التفاصيل تكلفة النفقات التشغيلية الناتجة لاحقاً عن تنفيذ تلك المشاريع.

تدرس الإدارة العامة للموازنة تقديرات الإيرادات والنفقات والإقراض بالتشاور مع الوزارات والمؤسسات العامة ذات الاختصاص وتضع مسودة الموازنة العامة مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات التي وضعها مجلس الوزراء والموارد والعناصر الأخرى ذات العلاقة، وتقدم الموازنة في النصف الأول من تشرين أول (أكتوبر) من السنة المالية الجارية كمشروع قانون لمجلس الوزراء للدراسة والاعتماد.

ج. إعداد مشروعات موازنات الوزارات والهيئات العامة: تتولى الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية في الوزارة إعداد مشروع الموازنة الخاصة بالوزارة، وذلك في ضوء التوجيهات والبيانات التي يتضمنها منشور الموازنة العامة، وعلى جميع مراكز المسؤولية في السلطة الوطنية الفلسطينية التقيد التام بالمواعيد المحددة لتقديم مشروع قانون الموازنة العامة، بحيث يقدم كل مركز مسؤولية مشروع الموازنة للسنة التالية لذلك المركز في موعد لا يتجاوز الأول من أغسطس من العام الجاري.

د. بحث مشروعات موازنات الوزارات والهيئات العامة ومناقشتها: ويجرى ذلك في وزارة المالية، بعد أن توافيها الوزارات والهيئات العامة بمشروعات موازنتها، حيث تتولى الإدارات المختلفة بوزارة المالية بحث هذه المشروعات ومراجعتها من الناحية الفنية والحسابية، ومناقشة المسؤولين في الوزارات والهيئات العامة في تفاصيلها، وطلب ما يحتاجون إليه من بيانات ومستندات.

ترسل الوزارات التي يعتبر مشروع موازنتها جزء من الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، مشاريع موازنتها لوزارة المالية في موعد لا يتجاوز التاريخ المحدد في بلاغ إعداد الموازنة العامة، وتقوم دائرة الموازنة العامة بإعداد مشروع قانون الموازنة العامة على النحو الآتي:

دراسة مشروع موازنة كل دائرة وتقديرات الإيرادات والنفقات بالتشاور مع الدوائر ذات الاختصاص ومندوبي الدوائر المعنية الذين يحددهم الوزير المختص.

دراسة احتياجات الوزارات والمؤسسات العامة من القوى البشرية وإعداد جدول تشكيلات الوظائف السنوي للوزارات والمؤسسات العامة وبالتنسيق معها.

القيام بالدراسات والأبحاث التي يتطلبها إعداد مشروع الموازنة العامة وتنفيذها.

دراسة ومناقشة وتقييم جميع الطلبات وكافة البرامج التي يطلب رصد مخصصات لها بعد التأكد من جدواها ومواءمتها للسياسات المالية المعتمدة.

التأكد من عدم الازدواج في التخصيص والبرامج والتمويل.

يتم تجميع مشاريع موازانات الدوائر كما وافقت عليها الوزارة مع الأخذ بعين الاعتبار إجراء المقارنات اللازمة لموازانات الأعوام السابقة والأولويات التي يضعها مجلس الوزراء والموارد والعناصر الأخرى ذات العلاقة وتجميع مصادر التمويل وتضع بذلك مسودة مشروع قانون الموازنة العامة.

ثانياً: - المرحلة الثانية: مرحلة اعتماد الموازنة العامة للدولة:

بعد أن تنتهي وزارة المالية من بحث ومناقشة مشروعات موازانات جميع الوزارات والهيئات العامة، تتولى إعداد الإطار النهائي للموازنة، يقدم وزير المالية في موعد لا يتجاوز منتصف تشرين أول (أكتوبر) من السنة المالية الجارية مسودة مشروع قانون الموازنة العامة للسنة القادمة لمجلس الوزراء، يقدم مجلس الوزراء في الأول من تشرين الثاني (نوفمبر) الموازنة العامة المقترحة للسنة المالية القادمة للمجلس التشريعي لمراجعتها وإقرارها وإصدارها في قانون الموازنة العامة السنوي.

يقدم الوزير تقريراً إلى المجلس التشريعي بشأن مشروع قانون الموازنة العامة الجديدة متضمناً السياسة المالية المتبعة، والمرتكزات الأساسية للمشروع.

يقدم رئيس لجنة الموازنة والشؤون المالية تقريراً إلى المجلس التشريعي بملاحظات اللجنة بشأن ما ورد في مشروع قانون الموازنة العامة وما ورد في تقرير الوزير توطئة لاستكمال إجراءات إقرار مشروع قانون الموازنة العامة الجديدة.

تستكمل إجراءات مناقشة مشروع قانون الموازنة العامة وإقراره وإصداره كقانون قبل بداية السنة المالية الجديدة.

يتضمن مشروع قانون الموازنة كشافاً مصنفاً للإيرادات والنفقات المقترحة لكل وزارة أو مؤسسة عامة، ويحدد الكشف الإيرادات والنفقات الفعلية للسنة المالية السابقة والتقديرات المعدلة للسنة المالية الجارية، كما يحتوي القانون أيضاً على المقترحات المتعلقة بجمع إيرادات إضافية من خلال الإجراءات الضريبية وغير الضريبية الجديدة والاقتراض الجديد لمواجهة أي عجز بالموازنة، ويجب أن ينظر إلى مستوى العجز المتوقع كحد أعلى، كما يجب أن ينظر إلى المخصصات المقررة في قانون الموازنة العامة، على أنها المبالغ القصوى.

إذا لزم أي تعديل على بنود قانون الموازنة العامة أو إضافة بنود يترتب عليهما إضافة مخصصات جديدة يجب إعدادها كملحق موازنة وتقديم من مجلس الوزراء إلى المجلس التشريعي للمصادقة عليها وإصدار القانون بها.

ينشر قانون الموازنة العامة بعد إقراره من المجلس التشريعي للإعلام العام والجمهور.

ثالثاً: المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الموازنة العامة:

عقب إقرار الموازنة العامة للدولة من السلطة التشريعية، وصدور قانون العمل بها، تبدأ مرحلة التنفيذ، ونعني بالتنفيذ العمليات التي سيتم تحصيل المبالغ الواردة في جانب الإيرادات العامة وإنفاق المبالغ الواردة في جانب النفقات العامة، ويمكن القول بأن العمل بقانون الموازنة يتعلق بالأمرين التاليين:

تحصيل الإيرادات العامة: وتقوم الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة بتحصيل الموارد العامة للدولة من ضرائب ورسوم، فضلاً عن مصادر التمويل الأخرى الواردة في الموازنة العامة للدولة، سواء كانت هذه الوزارات تابعة لوزارة المالية أو غير تابعة لوزارة المالية من خلال موظفين تابعين لوزارة المالية.

عمليات الصرف: تقوم بها وزارة المالية وتشرف عليها على جميع الأجهزة والمصالح الحكومية ويتم الصرف بناءً على الاعتمادات في الموازنة العامة التي وافقت عليها السلطة التشريعية، وتعتمد الحكومة في عملية الصرف قاعدة تخصيص الاعتمادات أي أن تلتزم السلطة التنفيذية

بعدم تحويل اعتماد ما من الغرض المخصص له في الموازنة العامة إلى إنفاق يخدم غرضاً آخر غير المخصص له.

فيما يخص تنفيذ الموازنة تتولى وزارة المالية المسئوليات والمهام التالية:-

وضع الأنظمة وتحديد الإجراءات والتوثيق والحسابات واعداد التقارير لكل معاملات الدفع والاستلام الناتجة عن تنفيذ الموازنة العامة.

وضع القواعد والأنظمة والإجراءات التي تحكم تنفيذ الموازنة وموازنات الهيئات المحلية والصناديق الخاصة وموازنات المؤسسات العامة والمؤسسات ووضع الترميز المحاسبي للمعاملات المالية (البند المالي) الخاص بها بما يتفق وتبويب وتصنيف الموازنة العامة.

إدارة النقدية وتنظيم الترتيبات المصرفية للسلطة الوطنية.

إدارة مصادر التمويل المختلفة وتنظيمها ورقابتها وضبطها.

تجميع الحسابات الدورية والسنوية للمعاملات المالية للسلطة الوطنية والهيئات المحلية والصناديق الخاصة والمؤسسات العامة وإصدار التقارير الدورية لها.

تخصيص الأموال للوزارات والمؤسسات العامة على أساس ربع سنوي، مدعومة بأسقف شهرية نقدية، وستحدد الأموال المخصصة والأسقف النقدية على أساس توفر المصادر النقدية والأرصدة النقدية غير المنفقة لدى الوزارات والمؤسسات العامة من المخصصات السابقة، والأولويات النسبية بين المطالب المتنافسة والتزامات الإنفاق المتوقعة.

إدارة كل الضمانات والالتزامات الناتجة عن الاقتراض نيابة عن السلطة الوطنية وكذلك كل الأصول المالية للسلطة الوطنية بما في ذلك القروض وسداد الدين.

الإشراف على تنفيذ هيكل تصنف الحسابات ل:-

الوزارات والمؤسسات العامة والصناديق الخاصة.

تقارير الخزينة الشهرية والربع سنوية والسنوية التي تغطي الموازنة العامة وحسابات الصناديق الخاصة.

حسابات الأصول المالية والدين للسلطة الوطنية.

تسجيل ضمانات السلطة الوطنية والالتزامات الأخرى المتعلقة بها.

يبدأ التنفيذ الفعلي للموازنة من 1/1 وحتى نهاية السنة المالية وتمر مرحلة تنفيذ الموازنة العامة للدولة عادة، بعدة خطوات هي:

إصدار الأمر المالي:

هو إذن مالي بالإتفاق يعتمد من وزير المالية أو ما ينوب عنه مثل الوكيل يتم صرفه شهرياً أو حسب الإمكانيات المتاحة بعد اعتماد الموازنة للوزارة المعنية بنسبة 12/1 من الموازنة المعتمدة.

اصدار الامر المالي العام:

ويصدره وزير المالية في بداية السنة المالية بقيمة جزء من المخصصات الجارية المرصودة للوزارة المعنية في القانون، ويتكرر اصدار الاوامر المالية العامة خلال السنة المالية بحيث يغطي مجموع الاوامر المالية الصادرة اجمالي المخصصات الجارية المرصودة للوزارة المعنية في القانون وتتحدد قيمة الامر المالي العام الصادر حسب السيولة المتوفرة بالدولة (الخزينة العامة)، ومدى حاجة الوزارة المعنية للمبالغ بهذا الامر المالي العام.

الامر المالي الخاص:

يتم الاتفاق من المخصصات الرأسمالية بموجب (أمر مالي خاص) يصدره وزير المالية بناءً على طلب الوزارة أو الجهة المعنية، وقد يصدر لأكثر من مرة خلال العام يحدد فيه المبلغ المطلوب، ورقم واسم المشروع، ومادته في الموازنة الرأسمالية.

اصدار البلاغ الرسمي عن رئيس الوزراء:

يصدر هذا البلاغ عن رئيس الوزراء ويتعلق بتنفيذ قانون الموازنة العامة وموجها الى الوزراء ورؤساء الدوائر الحكومية، ومطالباً فيه التقيد بأحكام القانون والاوامر المالية، وعدم التجاوز في المخصصات، وبالتنسيق مع دائرة الموازنة العامة حول برمجة النفقات الجارية والرأسمالية، واعداد جدول تدفقات نقدية.

اصدار الحوالات المالية الشهرية:

حيث يصدر مدير عام الموازنة العامة حوالات مالية شهرية للنفقات استناداً الى الاوامر المالية (العامة والخاصة) وباعتماد من وزير المالية، وعادة تعادل قيمة هذه الحوالات قيمة الاوامر المالية الصادرة لنفس الغاية، وترجع أهمية الحوالات قيمة المخصصات المدرجة بالأمر المالي العام أو الخاص من ناحية، كما تفيد من ناحية اخرى في التأكد من عدم الصرف على بنود لم ترد لها مخصصات أو لم ترد في الاوامر المالية.

المناقلات بين مواد الموازنة:

المناقلة: هي مبلغ يتم نقله من بند يوجد فيه وفر إلى بند في الموازنة به عجز لتغطية نفقة معينة لم يكفي لها المخصص السنوي المدرج لها في الموازنة المعتمدة بحيث يكون تأثيرها على الموازنة بشكل مباشر.

لقد نصت الفقرة "د" من المادة "3" لقانون رقم 7 للعام 1998 على "بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون لا يجوز المناقلة بين أبواب الموازنة إلا بموافقة المجلس التشريعي". ان المسئول عن طلب اجراء المناقلات بين بنود الموازنة العامة هو المفوض بالانفاق في كل وزارة بحيث يراعي الضوابط التالية:

يجوز نقل المخصصات من مواد النفقات الجارية إلى مواد النفقات الرأسمالية في الفصل ذاته بقرار من وزير المالية بناءً على تنسيب مدير عام الموازنة ولا يجوز النقل بالعكس.

لا يجوز نقل المخصصات من الرواتب والأجور والعلوات الواردة من النفقات الجارية لأي مجموعة أخرى أو بالعكس، كما لا يجوز نقل أي مخصصات من والى الرواتب والأجور الواردة في النفقات الرأسمالية من المواد الأخرى من هذه النفقات.

مع مراعاة أحكام الفقرات (1 ، 2) السابقة يجوز نقل المخصصات من مادة إلى مادة أخرى في الفصل ذاته بموافقة وزير المالية بناءً على تنسيب مدير عام الموازنة.

يتم نقل المخصصات المرصودة في موازنة أي مركز مسؤولية لأي موظف يتم نقله بناءً على طلب الجهة المنقول إليها ، وموافقة ذلك المركز بشكل مباشر من قبل دائرة الموازنة العامة إلى الجهة المنقول إليها.

اصدار ملحق الموازنة:

الموازنات الملحقة هي :عبارة عن الموازنة العامة للدولة متضمنة إيرادات ونفقات بعض المؤسسات العامة التي تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة عن الدولة ولكنها تتمتع باستقلال مالي مثل المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، بهدف إظهار مركزها المالي للحكم على نتائج نشاطها وإدارتها ومدى تحقيقها للربح والخسارة، وتخضع الموازنات الملحقة لقواعد وأحكام الموازنة العامة للدولة فإذا حققت فائضا فإنه يظهر في جانب إيرادات الدولة وإذا حققت عجزا فإنه يظهر في الموازنة العامة في جانب النفقات العامة، وتعرض الموازنة الملحقة على السلطة التشريعية وتناقش وتعتمد وتخضع لقواعد الرقابة المعمول بها.

لقد نصت المادة (36) لقانون رقم 7 للعام 1998 على إذا لزم أي تعديل على بنود قانون الموازنة العامة أو إضافة بنود يترتب عليهما إضافة مخصصات جديدة يجب إعدادها كملحق موازنة وتقدم من مجلس الوزراء الى المجلس التشريعي للمصادقة عليها وإصدار القانون بها.

رابعاً: المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة:

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 انجازها بالشكل المطلوب وبالشكل الصحيح وذلك على مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى عمل المقارنات التي تبين أداء الإدارة ومدى نجاحها، وبمعنى آخر ضمان عدم خروج الحكومة عن الحدود التي رسمتها لها السلطة التشريعية، ورغم منافع الرقابة إلا أنها يجب ألا تتجاوز حدود معينة وإلا فإنها ستؤدي إلى عرقلة النشاط المالي وتؤدي إلى شل الأجهزة الحكومية المختلفة. وتتحقق رقابة الموازنة العامة من خلال المتابعة والتقييم، ويعني ذلك قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة سواء ما يتعلق منها بالإنفاق العام أو تحصيل الإيرادات، وتتم عن طريق الرقابة على مراحل الموازنة العامة كافة، ويتم تنفيذ هذه المرحلة عبر الأجهزة الآتية:

دائرة الموازنة العامة.

دائرة الرقابة الداخلية بوزارة المالية.

ديوان الرقابة المالية والإدارية (هيئة الرقابة العامة سابقاً)

أولاً: دائرة الموازنة العامة

تمارس دائرة الموازنة العامة الرقابة على تنفيذ الموازنة من خلال: التأكد من أنه تم توقيع الحوالات والأوامر المالية والمناقلات ومستندات الالتزام من المسؤولين عن الإنفاق والمفوضين بالتوقيع في الوزارات والدوائر المعنية عند إجازتها. متابعة الوزارات والدوائر لتزويد دائرة الموازنة بالمواقف المالية الشهرية خلال الأسبوع الأول من الشهر اللاحق معبأة ومصدقه حسب الأصول. تدقيق المواقف المالية الشهرية والتأكد من أن تعبئتها قد تمت وفق القوانين والأنظمة ولفت انتباه الوزارات والدوائر إلى عدم تجاوز المخصصات الواردة بالحوالات المالية، وفي حال وجود عجز في الموقف المالي إعلام الإدارة عن ذلك. القيام بزيارة المشاريع المختلفة والتي رصد لها مخصصات في قانون الموازنة العامة بهدف متابعة هذه المشاريع وتقييمها.

ثانياً: دائرة الرقابة الداخلية بوزارة المالية.

تمارس وزارة المالية الرقابة على تنفيذ الموازنة استناداً للنظام المالي الذي أعطى الحق لها بتشكيل وحدات للرقابة المالية في كل وزارة أو دائرة تتألف من موظف أو أكثر من موظفي وزارة المالية تتاطب بها مسؤولية متابعة تطبيق الأنظمة المالية والتحقق من أن النفقات تجري في حدود المخصصات المرصودة لها وأن إنفاقها يتم للغايات التي رصدت من أجلها وذلك بعد التأكد مما يلي:

صدور الأمر المالي العام

صدور الأمر المالي الخاص

صدور الحوالة المالية الشهرية التي تتعلق بالنفقة ذات العلاقة.

توفر السيولة النقدية (وجود السقف المالي) وبأنها كافية لتغطية قيمة النفقة.

توفر المخصصات اللازمة لتغطية قيمة النفقة.

صلاحية المفوض بالإنفاق وبأن النفقة تقع من ضمن الصلاحية المخولة له.

ثالثاً : ديوان الرقابة المالية والإدارية

يعتبر ديوان الرقابة والمالية والإدارية دائرة مراقبة وتدقيق مستقلة ويكون فيما يتعلق بالإيرادات مسؤولاً عن:

التدقيق في تحقيقات الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة للتأكد من أن تقديرها وتحقيقها قد تمتاً وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

التدقيق في تحصيلات الإيرادات على اختلاف أنواعها للتأكد من أن التحصيل يجري في أوقاته المعينة وفقاً للقوانين والأنظمة المتعلقة بها ومن أن التحصيلات قد دفعت لحساب الخزينة الموحد وقيدت في الفصول والمواد المخصصة لها في الموازنة العامة.

يكون ديوان الرقابة المالية والإدارية فيما يتعلق بالنفقات مسؤولاً عن:

التدقيق في النفقات للتأكد من صرفها للأغراض التي خصصت لها ومن أن الصرف قد تم وفقاً للقوانين والأنظمة.

التدقيق في المستندات والوثائق المقدمة تأييداً للصرف للتأكد من صحتها ومن مطابقتها قيمها لما هو مثبت في القيود.

التأكد من أن إصدار أوامر الصرف تم حسب الأصول الصحيحة ومن قبل الجهات المختصة.

التأكد من أن النفقات قيدت في الفصول والمواد المخصصة لها في الموازنة العامة.

التأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة في الموازنة إلا بعد الترخيص بذلك من الجهات المختصة.

التأكد من أسباب عدم الصرف لكل أو بعض المخصصات التي رصدت للأعمال الجديدة.

التأكد من تنفيذ أحكام قانون الموازنة العامة ومن صحة الأوامر المالية والحوالات الصادرة بمقتضاه.

وفي بداية كل دوره برلمانيه على رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية أن يقدم للمجلس التشريعي تقريراً سنوياً يتضمن ملاحظاته عن الدوائر والمؤسسات التي كلف التدقيق في حساباتها مع بيان المخالفات المرتكبة والمسؤولية المترتبة عليها، كما أن لرئيس الديوان في أي وقت أن يقدم للمجلس التشريعي تقارير خاصة يلفت نظره إلى أمور يرى أنها من الخطر والأهمية بحيث تستلزم تعجيل النظر فيها.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

مقدمة.

أسلوب الدراسة.

مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة.

صدق الاستبانة.

ثبات الاستبانة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تحليل النتائج.

اختبار الفرضيات.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز 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 .

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، كما تم استخدام المنهج الكمي القياسي لمقارنة بيانات الموازنة لسنوات الدراسة (2008-2013).

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الدراسة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الفئة المستهدفة والمتمثلة في الإدارات المالية في الوزارة والمؤسسات الحكومية (مدير عام الشؤون المالية والإدارية، والمديرين الماليين)

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مدير عام الشؤون المالية والإدارية، والمديرين الماليين والعاملين في الإدارة العامة للموازنة العامة وعددهم 67 شخص، وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع 67 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 66 استبانة بنسبة 98%.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر نظم صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية على تقديرات الموازنة"

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات شخصية عن المستجيب (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الاستبانة، ويتكون من 25 فقرة، موزع على 3 مجالات: المجال الأول: قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)، ويتكون من (7) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (1):

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " موافق بدرجة قليلة جدا " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة متخصصين في المحاسبة والاحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

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 الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

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.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	تعتمد تقديرات الموازنة السنوية لوزارتكم على موازنات السنوات السابقة.	.636	*0.000
	تعتبر عملية إعداد الموازنة السنوية لوزارتكم عملية آلية ذات نماذج محددة تعتمد على زيادة نسبة معينة على موازنة السنة السابقة.	.735	*0.000
	تعليمات إعداد وتحضير مشروع الموازنة تكون محددة بتغييرات بسيطة عن موازنة السنة السابقة.	.694	*0.000
	يتم تقدير مخصصات وزارتكم من قبل الإدارة العامة للموازنة.	.422	*0.000
	أسلوب موازنة البنود هو الأسلوب المعتمد لإعداد الموازنة السنوية لوزارتكم.	.457	*0.000
	يفضل الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة والخبرات البشرية المؤهلة في إعداد الموازنة السنوية لوزارتكم.	.436	*0.000
	ترتبط دقة تقديرات الموازنة السنوية في وزارتكم بكفاءة الكوادر المسؤولة عن الإعداد والتحضير للموازنة.	.456	*0.000
	في حال غياب قاعدة معلومات ملائمة ومناسبة يتم الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة في تقدير الموازنة السنوية للسنة المقبلة في وزارتكم.	.650	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	يتم الاعتماد على الدراسة والتحليل العلمي المبني على أسس اقتصادية عند تقدير الموازنة السنوية لوزارتكم.	.718	*0.000
	يتم تقدير مخصصات الإنفاق في الموازنة السنوية لوزارتكم وفق أهداف محددة ومدروسة مسبقاً.	.611	*0.000
	يتم استخدام أساليب التحليل الكمي لدراسة وتقييم بدائل القرار عند التحضير والإعداد للموازنة.	.700	*0.000
	الموازنة السنوية الحالية تستخدم لأغراض التخطيط للأنشطة والأعمال في السنوات القادمة في وزارتكم.	.558	*0.000
	عند التحضير والإعداد لموازنة السنة القادمة لوزارتكم يتم تقييم وتحليل عدة بدائل لاختيار أفضلها تحقيقاً للأهداف المحددة مسبقاً.	.743	*0.000
	يعتبر تطبيق أسلوب موازنة الأداء والبرامج أكفأ من موازنة البنود في إجراء تقديرات الموازنة السنوية لوزارتكم.	.414	*0.000
	يتم اختيار برامج وخطط الموازنة في وزارتكم بناءً على معايير اقتصادية وفنية.	.791	*0.000
	تلعب برامج الأحزاب السياسية دوراً هاماً في عملية تحضير وإقرار الموازنة في وزارتكم.	.283	*0.011
	تتأثر عملية صنع القرار في موازنة وزارتكم بالظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية.	.345	*0.002
	يتم تطوير خبرات ومؤهلات الموظفين المسؤولين عن الإعداد والتحضير للموازنة.	.547	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
	*0.000	.713	تتم عملية إقرار موازنة وزارتك من خلال مفاوضات ومساومات بين دائرة الموازنة العامة ووزارتكم.
	*0.000	.699	تسعى دائرة الموازنة العامة إلى تخفيض تقديرات الموازنة في وزاراتكم.
	*0.000	.446	للحصول على تقديرات مقبولة وكافية لا بد من اعتماد سياسة المبالغة في التقديرات.
	*0.000	.626	تسعى الإدارة لدى مناقشتها موازنتها مع دائر الموازنة العامة إلى تعزيز قدرتها التفاوضية لضمان حصولها على الحد الأدنى المحدد مسبقاً وعدم الانقراض منه.
	*0.000	.685	تعتبر عملية المفاوضة والمساومة عملة أساسية في المناقشات الداخلية لمشروع موازنة وزاراتكم.
	*0.000	.452	يتم تقديرات الموازنة في وزاراتكم بناء على وضع عدة بدائل يتم دراستها وتحليلها وتقييمها بناء على معايير اقتصادية وفنية.
	*0.000	.405	يتم اعتماد برامج وخطط الموازنة في وزاراتكم بناء على دراسة وتحليل التكلفة والعائد لتلك البرامج والخطط.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

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.

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	.504	*0.000
	قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	.763	*0.000
	قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	.698	*0.000

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

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
	قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	8	0.683	0.826
	قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	10	0.753	0.868
	قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	7	0.637	0.798
	المجالات السابقة معا	25	0.730	0.855

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة لجميع فقرات الاستبانة (0.730). وكذلك قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.855) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. حيث يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ 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 (7).

جدول (7)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	0.058
	قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	0.220
	قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة).	0.052
	جميع مجالات الاستبانة	0.638

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

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 متغيرات الدراسة التي اشتملت على (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية
وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (8): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	-	-
بكالوريوس	45	68.2
دراسات عليا	21	31.8
المجموع	66	100.0

يتضح من جدول رقم (8) أن ما نسبته 68.2% من مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، بينما 31.8% يحملون درجة الدراسات العليا، وهذا يدل على أن العينة لديها الكفاءة العلمية بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العملية في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (9): التخصص العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التخصص العلمي
12.1	8	إدارة أعمال
74.2	49	محاسبة
4.5	3	اقتصاد
3.0	2	علوم مالية ومصرفية
6.1	4	أخرى
100.0	66	المجموع

يتضح من جدول (9) أن ما نسبته 12.1% من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، 74.2% محاسبة، 4.5% اقتصاد، 3.0% علوم مالية ومصرفية، بينما 6.1% تخصصهم العلمي غير ذلك (كيمياء طبية، هندسة)، حيث أن الفئة المستهدفة هي مدير عام الشؤون الادارية والمالية والمدير المالي في الوزارات والمؤسسات الحكومية وغالباً ما يشغل هذا المنصب محاسب، وهي الفئة المسؤولة عن اعداد الموازنات في المؤسسات الحكومية.

توزيع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

جدول (10): المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المركز الوظيفي
-	-	وكيل وزارة
27.3	18	مدير عام
33.3	22	مدير دائرة
22.7	15	رئيس قسم
16.7	11	أخرى
100.0	66	المجموع

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 27.3% من مجتمع الدراسة مركزهم الوظيفي مدير عام، 33.3% مدير دائرة، 22.7% رئيس قسم، بينما 16.7% مركزهم الوظيفي غير ذلك (وكيل مساعد، باحث اقتصادي، رئيس شعبة، محاسب)، حيث ان الدراسة تقوم على مستوى متخذي القرارات في الموازنة، ويلاحظ انه رُوِيَ التنوع في المستويات الادارية التي قامت بتعبئة الاستبانة، ومن المعروف ان الموازنات تعد من خلال عدة مستويات ادارية.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

جدول (11): عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي
42.4	28	أقل من 6 سنوات
19.7	13	من 6 - أقل من 10 سنوات
10.6	7	من 10 - أقل من 15 سنة
27.3	18	15 سنة فأكثر
100.0	66	المجموع

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 42.4% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 6 سنوات، 19.7% تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6 - أقل من 10 سنوات، 10.6% تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 - أقل من 15 سنة، بينما 27.3% سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن هناك تنوع في الفئة المستهدفة من ناحية الخبرة.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبار المعلمي (اختبار T للعينة الواحدة) هذا الاختبار مناسب في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن 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 الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

الفرضية الأولى: يؤثر استخدام النظام التراكمي تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقديرات الموازنة العامة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
4	تعتمد تقديرات الموازنة السنوية لوزارتكم على موازنات السنوات السابقة.	3.88	77.58	9.46	*0.000	4
7	تعتبر عملية إعداد الموازنة السنوية لوزارتكم عملية آلية ذات نماذج محددة تعتمد على زيادة نسبة معينة على موازنة السنة السابقة.	3.12	62.42	0.89	0.188	7
6	تعليمات إعداد وتحضير مشروع الموازنة تكون محددة بتغيرات بسيطة عن موازنة السنة السابقة.	3.36	67.27	2.95	*0.002	6
8	يتم تقدير مخصصات وزاراتكم من قبل الإدارة العامة للموازنة.	3.09	61.82	0.62	0.268	8
1	أسلوب موازنة البنود هو الأسلوب المعتمد لإعداد الموازنة السنوية لوزارتكم.	4.68	93.54	25.34	*0.000	1

3	*0.000	13.25	85.15	4.26	يفضل الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة والخبرات البشرية المؤهلة في إعداد الموازنة السنوية لوزارتكم.
2	*0.000	15.77	86.67	4.33	ترتبط دقة تقديرات الموازنة السنوية في وزاراتكم بكفاءة الكوادر المسئولة عن الإعداد والتحضير للموازنة.
5	*0.000	5.24	73.94	3.70	في حال غياب قاعدة معلومات ملائمة ومناسبة يتم الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة في تقدير الموازنة السنوية للسنة المقبلة في وزاراتكم.
	*0.000	12.77	76.02	3.80	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أسلوب موازنة البنود هو الأسلوب المعتمد لإعداد الموازنة السنوية لوزارتكم " يساوي 4.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 93.54%، قيمة الاختبار 25.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم تقدير مخصصات وزاراتكم من قبل الإدارة العامة للموازنة " يساوي 3.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.82%، قيمة الاختبار 0.62، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.268 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الفقرة مرفوضة حيث أن الإدارة العامة للموازنة العامة لا تقوم بتقدير موازنات الوزارات والمؤسسات الحكومية، وإنما تتم عملية التقدير بالمناقشة بين الإدارة العامة للموازنة والمفوضين بمناقشة الموازنة في الوزارة المعنية.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.80، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.02%، قيمة الاختبار 12.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ "يؤثر استخدام النظام التراكمي تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقديرات الموازنة العامة".

ويعزو الباحث ذلك إلى ان استخدام النظام التراكمي يؤثر على تقديرات الموازنة العامة للدولة، كما انه يعتبر هو الاسلوب المستخدم في اتخاذ قرارات الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وهذا يتفق مع اسلوب -موازنة البنود- اعداد الموازنة المتبع في للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الفرضية الثانية: يؤثر استخدام النظام العقلاني تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقديرات الموازنة العامة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يتم الاعتماد على الدراسة والتحليل العلمي المبني على أسس اقتصادية عند تقدير الموازنة السنوية لوزارتكم.	3.63	72.62	5.38	*0.000	4
2.	يتم تقدير مخصصات الإنفاق في الموازنة السنوية لوزارتكم وفق أهداف محددة ومدروسة مسبقا.	3.86	77.27	8.18	*0.000	1
3.	يتم استخدام أساليب التحليل الكمي لدراسة وتقييم بدائل القرار عند التحضير والإعداد للموازنة.	3.08	61.52	0.59	0.278	9
4.	الموازنة السنوية الحالية تستخدم لأغراض التخطيط للأنشطة والأعمال في السنوات القادمة في وزارتكم.	3.47	69.39	3.96	*0.000	5
5.	عند التحضير والإعداد لموازنة السنة القادمة لوزارتكم يتم تقييم وتحليل عدة بدائل لاختيار أفضلها تحقيقاً للأهداف المحددة مسبقا.	3.35	66.97	2.88	*0.003	7
6.	يعتبر تطبيق أسلوب موازنة الأداء والبرامج أكفأ من موازنة البنود في إجراء تقديرات الموازنة السنوية لوزارتكم.	3.66	73.23	4.88	*0.000	3
7.	يتم اختيار برامج وخطط الموازنة في وزارتكم بناءً على معايير اقتصادية	3.26	65.15	1.98	*0.026	8

					وفنية.
10	*0.000	-4.20	46.06	2.30	تلعب برامج الأحزاب السياسية دوراً مهماً في عملية تحضير وإقرار الموازنة في وزاراتكم.
2	*0.000	6.13	76.67	3.83	تتأثر عملية صنع القرار في موازنة وزاراتكم بالظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية.
6	*0.001	3.39	68.79	3.44	يتم تطوير خبرات ومؤهلات الموظفين المسؤولين عن الإعداد والتحضير للموازنة.
	*0.000	5.41	67.75	3.39	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم تقدير مخصصات الإنفاق في الموازنة السنوية لوزارتكم وفق أهداف محددة ومدرسة مسبقاً " يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.27%، قيمة الاختبار 8.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تلعب برامج الأحزاب السياسية دوراً مهماً في عملية تحضير وإقرار الموازنة في وزاراتكم " يساوي 2.30 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.06%، قيمة الاختبار -4.20، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.75%، قيمة الاختبار 5.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر

مجال " قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ "يؤثر استخدام النظام العقلاني تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقديرات الموازنة العامة".

يتضح من قبول الفرضية الثانية بأن تقديرات الموازنة العامة تخضع وبشكل مباشر لأسلوب اتخاذ القرار ومن نتائج الفرضية الأولى والثانية يتبين أن كل من النظامين التراكمي والعقلاني يؤثران على تقديرات الموازنة تأثيراً متفاوتاً.

الفرضية الثالثة: يؤثر استخدام النظام المختلط تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقديرات الموازنة العامة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	تتم عملية إقرار موازنة وزارتك من خلال مفاوضات ومساومات بين دائرة الموازنة العامة ووزارتكم.	4.56	91.21	16.11	*0.000	1
2	تسعى دائرة الموازنة العامة إلى تخفيض تقديرات الموازنة في وزارتك.	4.30	86.06	10.51	*0.000	2

7	*0.001	-3.24	50.91	2.55	للحصول على تقديرات مقبولة وكافية لا بد من اعتماد سياسة المبالغة في التقديرات.
3	*0.000	6.72	78.79	3.94	تسعى الإدارة لدى مناقشتها موازنتها مع دائر الموازنة العامة إلى تعزيز قدرتها التفاوضية لضمان حصولها على الحد الأدنى المحدد مسبقاً وعدم الانتقاص منه.
4	*0.000	7.10	78.48	3.92	تعتبر عملية المفاوضة والمساومة عملة أساسية في المناقشات الداخلية لمشروع موازنة وزارتك.
5	*0.006	2.60	66.97	3.35	يتم تقديرات الموازنة في وزارتك بناء على وضع عدة بدائل يتم دراستها وتحليلها وتقييمها بناء على معايير اقتصادية وفنية.
6	0.379	-0.31	59.09	2.95	يتم اعتماد برامج وخطط الموازنة في وزارتك بناء على دراسة وتحليل التكلفة والعائد لتلك البرامج والخطط.
	*0.000	8.88	73.07	3.65	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (14) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتم عملية إقرار موازنة وزارتك من خلال مفاوضات ومساومات بين دائرة الموازنة العامة ووزارتكم" يساوي 4.56 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.21%، قيمة الاختبار 16.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " للحصول على تقديرات مقبولة وكافية لا بد من اعتماد سياسة المبالغة في التقديرات " يساوي 2.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.91%، قيمة الاختبار -3.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة

قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.65، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.07%، قيمة الاختبار 8.88، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ " يؤثر استخدام النظام المختلط تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقديرات الموازنة العامة " .

يتضح من قبول الفرضية الثالثة بأن تقديرات الموازنة العامة تخضع وبشكل مباشر لأسلوب اتخاذ القرار، ومن نتائج الفرضية الأولى والثانية والثالثة يتبين ان كل من النظامين التراكمي والعقلاني يؤثران على تقديرات الموازنة تأثيراً متفاوتاً.

تحليل النفقات التقديرية للموازنة العامة خلال فترة الدراسة:

يتضمن الجزء الثاني من الدراسة الميدانية تحليل للنفقات التقديرية المختلفة خلال سنوات الدراسة، حيث سيتم استخدام نموذج التغير لدراسة نسب التغير في تقديرات الموازنة الجارية، والموازنة التشغيلية، والموازنة الرأسمالية، كل على حدة خلال سنوات الدراسة، ثم تطبيق النموذج على الموازنة العامة ككل، وذلك لتحليل نظام صنع القرار في الموازنة الجارية، والموازنة التشغيلية والتي تعتبر جزء من الموازنة الجارية، والموازنة الرأسمالية، واختبار مدى تحقق التراكمية كنظام لصنع القرار على مستوى الموازنة ككل، وموازنات القطاعات المختلفة، وسيتم استخدام تحليل معامل الانحدار المتعدد من خلال تحليل بيانات الدراسة عن طريق نموذج الاستقرار، لتحديد مدى الاستقرار في نظام صنع القرار السائد ومن ثم تطوير معادلة الانحدار الممثلة لبيانات الدراسة.

تنقسم الموازنة العامة الفلسطينية حسب هيكليتها إلى ثمانية قطاعات تمثل الخدمات التي يتضمنها قانون الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وسيتم تقسيم بيانات الموازنة لسنوات الدراسة إلى نفقات جارية جدول رقم(15)، (حيث تنقسم النفقات الجارية إلى رواتب وأجور ونفقات تشغيلية ونفقات تحويلية)، ونفقات رأسمالية جدول رقم(17)، لكل قطاع على حدة، وسيتم التركيز على النفقات التشغيلية من النفقات الجارية حيث انها تمثل المحرك الاساسي في عملية مناقشة الموازنة بين كل من الوزارة او المؤسسة الحكومية والادارة العامة للموازنة العامة.

جدول رقم (15)

اجمالي الموازنة الجارية

المبلغ بالآلاف دولار

2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة / القطاع
6,354	6,108	5,953	4,414	5,955	2,881	الادارة العامة
213,273	231,635	179,498	151,369	126,125	106,638	قطاع الامن والنظام العام
60,946	77,402	74,894	66,030	48,045	37,575	الادارة المالية
735	437	429	381	267	224	الشؤون الخارجية
11,220	11,251	9,961	8,092	4,133	3,493	قطاع الخدمات الاقتصادية
244,068	235,405	154,723	163,508	156,643	91,918	قطاع الخدمات الاجتماعية
3,703	3,691	3,119	2,445	1,973	1,902	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
4,951	5,044	3,887	3,148	1,561	1,396	قطاع خدمات النقل والاتصالات
545,249	570,973	432,464	399,387	344,702	246,027	الإجمالي

جدول رقم (16)

اجمالي الموازنة التشغيلية

المبلغ بالآلاف دولار

2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة / القطاع
1,299	1,238	1,325	1,376	1,342	910	الادارة العامة
20,277	20,328	18,441	16,487	14,652	14,358	قطاع الامن والنظام العام
2,649	2,676	2,479	1,855	2,254	2,354	الادارة المالية
149	144	140	92	92	76	الشؤون الخارجية
2,773	3,077	3,051	2,159	1,234	924	قطاع الخدمات الاقتصادية
63,851	68,202	37,943	35,975	36,584	34,538	قطاع الخدمات الاجتماعية
785	763	698	647	549	520	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
736	931	568	391	310	278	قطاع خدمات النقل والاتصالات
91,220	96,121	63,320	57,606	55,675	53,048	الإجمالي

جدول رقم (17)

اجمالي الموازنة الرأسمالية

المبلغ بالآلاف دولار

2013	2012	2011	2010	2009	2008	القطاع / السنة
385	648	663	618	673	-	الادارة العامة
14,423	21,696	22,042	21,477	97	-	قطاع الامن والنظام العام
2,034	2,149	2,149	1,960	2,520	270	الادارة المالية
33	22	31	26	13	-	الشؤون الخارجية
364	184	511	224	209	-	قطاع الخدمات الاقتصادية
2,701	2,829	3,408	1,876	658	-	قطاع الخدمات الاجتماعية
245	79	69	70	37	-	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
100	125	135	251	63	-	قطاع خدمات النقل والاتصالات
20,285	27,732	29,008	26,502	4,270	270	الإجمالي

جدول رقم (18)

اجمالي الموازنة العامة

المبلغ بالآلاف دولار

2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة	القطاع
6,739	6,756	6,616	5,032	6,628	2,881		الادارة العامة
227,696	253,331	201,540	172,846	126,222	106,638		قطاع الامن والنظام العام
62,980	79,551	77,043	67,990	50,565	37,845		الادارة المالية
768	459	460	407	280	224		الشؤون الخارجية
11,584	11,435	10,472	8,316	4,342	3,493		قطاع الخدمات الاقتصادية
246,769	238,234	158,131	165,384	157,301	91,918		قطاع الخدمات الاجتماعية
3,948	3,770	3,188	2,515	2,010	1,902		قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
5,051	5,169	4,022	3,399	1,624	1,396		قطاع خدمات النقل والاتصالات
565,534	598,705	461,472	425,889	348,972	246,297		الإجمالي

وبتطبيق نموذج التغير على تقديرات الموازنة الجارية كما هي في الجدول رقم (15) كانت نتائج نسب التغير في تقديرات الموازنة الجارية خلال فترة الدراسة كما في الجدول رقم (19) حيث بلغ حجم عينة هذه النسب 40.

جدول رقم (19)

التغير في تقديرات الموازنة الجارية للسنوات 2008-2013

2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	-2009 2008	القطاع / مراكز المسؤولية
4%	3%	35%	26%	107%	الادارة العامة
8%	29%	19%	20%	18%	قطاع الامن والنظام العام
21%	3%	13%	37%	28%	الادارة المالية
68%	2%	13%	43%	19%	الشؤون الخارجية
0.3%	13%	23%	96%	18%	قطاع الخدمات الاقتصادية
4%	52%	5%	4%	70%	قطاع الخدمات الاجتماعية
0.3%	18%	28%	24%	4%	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
2%	30%	23%	102%	12%	قطاع خدمات النقل والاتصالات

وبتطبيق معيار بيبي واكونور على نسب التغير للنفقات الجارية في الجدول رقم (19) لتصنيفها إلى تراكمية ووسطية وغير تراكمية كما في الجدول (20) وجد ان هناك استقرار نسبي للتراكمية والوسطية بنسبة (75%) من مجمل حجم العينة والبالغ (40)، وتظهر سيطرة النظام التراكمي والوسطي في قطاع الامن والنظام العام، وقطاع الخدمات الاقتصادية، وقطاع الخدمات الاعلامية والثقافية، وقطاع النقل والاتصالات.

جدول رقم (20)

تصنيف نسب التغير بين تقديرات الموازنة الجارية حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع

الاجمالي	غير تراكمي	وسطى	تراكمي	نظام صنع القرار القطاع
	اكبر من 30%	(30%-11%)	(10%-0%)	
5	2	1	2	الادارة العامة
100%	40%	20%	40%	
5		4	1	قطاع الامن والنظام العام
100%		80%	20%	
5	2	2	1	الادارة المالية
100%	40%	40%	20%	
5	2	2	1	الشؤون الخارجية
100%	40%	40%	20%	
5	1	2	2	قطاع الخدمات الاقتصادية
100%	20%	40%	40%	
5	2		3	قطاع الخدمات الاجتماعية
100%	40%		60%	
5		3	2	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
100%		60%	40%	
5	1	3	1	قطاع خدمات النقل والاتصالات
100%	20%	60%	20%	
40	10	17	13	الإجمالي

وبتطبيق نموذج التغير على تقديرات الموازنة التشغيلية كما هي في الجدول رقم (16) كانت نتائج نسب التغير في تقديرات الموازنة التشغيلية خلال فترة الدراسة كما في الجدول رقم (21) حيث بلغ حجم عينة هذه النسب 40.

جدول رقم (21)

التغير في تقديرات الموازنة التشغيلية للسنوات 2008-2013

2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	-2009-2008	القطاع / مراكز المسؤولية
5%	7%	4%	3%	47%	الإدارة العامة
0%	10%	12%	13%	2%	قطاع الأمن والنظام العام
1%	8%	34%	18%	4%	الإدارة المالية
4%	3%	52%	0%	21%	الشؤون الخارجية
9.9%	1%	41%	75%	34%	قطاع الخدمات الاقتصادية
6%	80%	5%	2%	6%	قطاع الخدمات الاجتماعية
2.9%	9%	8%	18%	6%	قطاع الخدمات الإعلامية والثقافية
21%	64%	45%	26%	12%	قطاع خدمات النقل والاتصالات

وبتطبيق معيار بيلى واكونور على نسب التغير للنفقات التشغيلية في جدول رقم (21) لتصنيفها إلى تراكمية ووسطية وغير تراكمية كما في الجدول (22)، يتبين الموازنة التشغيلية للقطاعات المختلفة يغلب عليها نمط النظام التراكمي، حيث بلغ عدد التكرارات التي تقع ضمن التراكمية (24) موازنة من إجمالي (40) موازنة وبنسبة (60%) وهي نسبة مرتفعة نسبياً وتشير إلى سيادة النمط التراكمي في صنع قرار الموازنة التشغيلية، بينما كان عدد الموازنات التي تشير إلى الانحراف المتوسط عن النمط التراكمي تساوي (8) موازنات وبنسبة (20%) وتميل في أغلبها إلى الاتجاه نحو الفئة التراكمية، ويظهر الاتجاه نحو اللاتراكمية بشكل ضعيف حيث بلغ عدد الموازنات التي تقع خارج نطاق التراكمية (8) موازنة بنسبة (20%) وهذا أيضاً يفسر استقرار وانتظام النمط التراكمي في نظام صنع القرار في تقدير الموازنة التشغيلية.

جدول رقم (22)

تصنيف نسب التغير بين تقديرات الموازنة التشغيلية حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع

الاجمالي	غير تراكمي	وسطى	تراكمي	القطاع / نظام صنع القرار
	اكبر من 30%	(30%-11%)	(10%-0%)	
5	1		4	الادارة العامة
100%	20%		80%	
5		2	3	قطاع الامن والنظام العام
100%		40%	60%	
5	1	1	3	الادارة المالية
100%	20%	20%	60%	
5	1	1	3	الشؤون الخارجية
100%	20%	20%	60%	
5	3		2	قطاع الخدمات الاقتصادية
100%	60%		40%	
5	1		4	قطاع الخدمات الاجتماعية
100%	20%		80%	
5		1	4	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
100%		20%	80%	
5	1	3	1	قطاع خدمات النقل والاتصالات
100%	20%	60%	20%	
40	8	8	24	الإجمالي

وبتطبيق نموذج التغير على تقديرات الموازنة الرأسمالية كما هي في الجدول رقم (17) كانت نتائج نسب التغير في تقديرات الموازنة الرأسمالية خلال فترة الدراسة كما في الجدول رقم (23) حيث بلغ حجم عينة هذه النسب 40.

جدول رقم (23)

التغير في تقديرات الموازنة الرأسمالية للسنوات 2008-2013

2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2009-2008	القطاع / مراكز المسؤولية
41%	2%	7%	8%		الإدارة العامة
34%	2%	3%	22041%		قطاع الامن والنظام العام
5%	0%	10%	22%	833%	الإدارة المالية
51%	29%	19%	100%		الشؤون الخارجية
98%	64%	128%	7%		قطاع الخدمات الاقتصادية
5%	17%	82%	185%		قطاع الخدمات الاجتماعية
210%	14%	1%	89%		قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
20%	7%	46%	298%		قطاع خدمات النقل والاتصالات
5	1	3	228	8	الإجمالي

ويظهر الجدول رقم (23) نسب التغير في الموازنات الرأسمالية للقطاعات المختلفة لسنوات الدراسة، وبتطبيق معيار بيلي واكونور على نسب التغير للنفقات الرأسمالية لتصنيفها إلى تراكمية ووسطية وغير تراكمية كما في الجدول (24)، حيث يلاحظ أن الموازنات الرأسمالية لأغلب القطاعات خلال سنوات الدراسة كانت تقع ضمن النمط اللاتراكمي حيث بلغت نسبتها (45%) من المجموع الكلي (33) موازنة رأسمالية للقطاعات المختلفة، وكانت أعلى نسبة لسيادة النظام اللاتراكمي في موازنات قطاع الخدمات الاقتصادية حيث بلغت (75%)، يليها كل من قطاع الامن والنظام العام، وقطاع الشؤون الخارجية، وقطاع الخدمات الاجتماعية، وقطاع الخدمات الاعلامية والثقافية، وقطاع خدمات النقل والاتصالات بنسبة (50%) لكل منها. ويعود ذلك إلى أن سيادة النظام اللاتراكمي في الموازنات الرأسمالية للقطاعات المختلفة يعود لطبيعة النفقات الرأسمالية غير المتكررة وغير المستقرة بين فترة وأخرى.

جدول رقم (24)

تصنيف نسب التغير بين تقديرات الموازنة الرأسمالية حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع

الاجمالي	غير تراكمي	وسطي	تراكمي	القطاع / نظام صنع القرار
	اكبر من 30%	(30%-11%)	(10%-0%)	
4	1		3	الادارة العامة
100%	25%		75%	
4	2		2	قطاع الامن والنظام العام
100%	50%		50%	
5	1	1	3	الادارة المالية
100%	20%	20%	60%	
4	2	2		الشؤون الخارجية
100%	50%	50%		
4	3		1	قطاع الخدمات الاقتصادية
100%	75%		25%	
4	2	1	1	قطاع الخدمات الاجتماعية
100%	50%	25%	25%	
4	2	1	1	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
100%	50%	25%	25%	
4	2	1	1	قطاع خدمات النقل والاتصالات
100%	50%	25%	25%	
33	15	6	12	الإجمالي

وبتطبيق نموذج التغير على تقديرات الموازنة العامة كما هي في الجدول رقم (18) كانت نتائج نسب التغير في تقديرات الموازنة العامة خلال فترة الدراسة كما في الجدول رقم (25) حيث بلغ حجم عينة هذه النسب 40.

جدول رقم (25)

التغير في تقديرات الموازنة العامة للسنوات 2008-2013

2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2009-2008	القطاع / مراكز المسؤولية
0%	2%	31%	24%	130%	الإدارة العامة
10%	26%	17%	37%	18%	قطاع الامن والنظام العام
21%	3%	13%	34%	34%	الإدارة المالية
67%	0%	13%	45%	25%	الشؤون الخارجية
1%	9%	26%	92%	24%	قطاع الخدمات الاقتصادية
4%	51%	4%	5%	71%	قطاع الخدمات الاجتماعية
5%	18%	27%	25%	6%	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
2%	29%	18%	109%	16%	قطاع خدمات النقل والاتصالات
1	1	1	4	3	الإجمالي

وبتطبيق معيار بيبي واكونور على نسب التغير في تقديرات الموازنة العامة في الجدول رقم (25) لتصنيفها إلى تراكمية ووسطية وغير تراكمية كما في الجدول (26)، وجد ان هناك استقرار نسبي للتراكمية والوسطية بنسبة (72.5%) من مجمل حجم العينة والبالغ (40)، وتظهر سيطرة النظام التراكمي والوسطي في قطاع الامن والنظام العام، وقطاع الخدمات الاقتصادية، وقطاع الخدمات الاعلامية والثقافية، وقطاع النقل والاتصالات.

جدول رقم (26)

تصنيف نسب التغير بين تقديرات الموازنة العامة حسب نظام صنع القرار خلال سنوات الدراسة 2008-2013 موزعة حسب القطاع

الاجمالي	غير تراكمي اكبر من 30%	وسطى (11%-30%)	تراكمي (0%-10%)	نظام صنع القرار
				القطاع
5	2	1	2	الادارة العامة
100%	40%	20%	40%	
5	1	3	1	قطاع الامن والنظام العام
100%	20%	60%	20%	
5	2	2	1	الادارة المالية
100%	40%	40%	20%	
5	2	2	1	الشؤون الخارجية
100%	40%	40%	20%	
5	1	2	2	قطاع الخدمات الاقتصادية
100%	20%	40%	40%	
5	2		3	قطاع الخدمات الاجتماعية
100%	40%		60%	
5		3	2	قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية
100%		60%	40%	
5	1	3	1	قطاع خدمات النقل والاتصالات
100%	20%	60%	20%	
40	11	16	13	الإجمالي

يلاحظ من التحليل السابق ان الموازنة الجارية والتشغيلية يغلب عليها النظام التراكمي، وبالمقارنة مع الموازنة الرأسمالية التي يغلب عليها النظام اللاتراكمي، وللتحقق من درجة استقرار النظام التراكمي في صنع القرارات لكل من الموازنة الجارية والموازنة التشغيلية والموازنة الرأسمالية ولكل قطاع على حدة، فقد تم استخدام نموذج الاستقرار الذي يقيس مدى استقرار تقديرات الموازنة عبر الزمن، من خلال قياس مدى الاستقرار في مخرجاتها، وذلك باستخدام قيمة معامل الارتباط (R^2) كمقياس لتناسب البيانات مع خط الانحدار، وتشير قيم الانحدار المنخفضة إلى درجة استقرار منخفضة للنمط السائد في تقدير الموازنة والعكس صحيح، وللحكم على قوة معامل الارتباط فإن قيمة معامل الارتباط الأكثر من (40) تعتبر علاقة

قوية، حيث تعني أن هذا المتغير المستقل مسؤول عن تفسير ما نسبته (40%) من التباين الموجود في المتغير التابع.

يظهر الجدول رقم (27) معامل (R^2) للموازنات الجارية لكل قطاع من القطاعات، حيث تظهر قيم عالية لـ (R^2) في معظم القطاعات وبمستوى دلالة إحصائية قوي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك استقرار عالي في الموازنة الجارية للقطاعات المختلفة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع خدمات النقل و الاتصالات حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (94)، وهو مؤشر على سيادة النظام التراكمي في هذا القطاع، بينما أدنى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع الإدارة المالية حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (54)، وهو مؤشر على سيادة النظام التراكمي أيضاً في هذا القطاع.

جدول رقم (27)

مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة الجارية خلال سنوات الدراسة

القطاع	(R^2)	β	T.test	F.test	P Value
الإدارة العامة	58%	76	2.35	5.5	0.079
قطاع الامن والنظام العام	92%	96	6.58	43.25	0.003
الإدارة المالية	54%	74	2.18	4.74	0.095
الشؤون الخارجية	85%	92	4.79	22.98	0.009
قطاع الخدمات الاقتصادية	91%	96	6.37	40.56	0.003
قطاع الخدمات الاجتماعية	86%	93	4.98	24.83	0.008
قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية	93%	97	8.26	68.24	0.001
قطاع خدمات النقل والاتصالات	94%	97	7.67	60.28	0.001
اجمالي الموازنة الجارية	93%	96	7.260	52.650	0.002

أما مدى الاستقرار في مجمل الموازنة الجارية لجميع القطاعات فإن قيمة (R^2) التي تظهر في الجدول رقم (27) تظهر أن هناك استقرار عالي في الموازنة الجارية على المستوى الاجمالي للموازنة العامة على مستوى السلطة الوطنية الفلسطينية حيث كانت قيمة (R^2) للموازنة الجارية تساوي (93%) وبمستوى دلالة عالية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهي قيمة ارتباط عالية تظهر

درجة استقرار النظام التراكمي، ونستطيع تطبيق معادلة نموذج الاستقرار لبناء نموذج لمعادلة الانحدار للموازنة الجارية ككل كما يلي:

$$Y_t = \alpha + \beta Y_{t-1} + \varepsilon$$

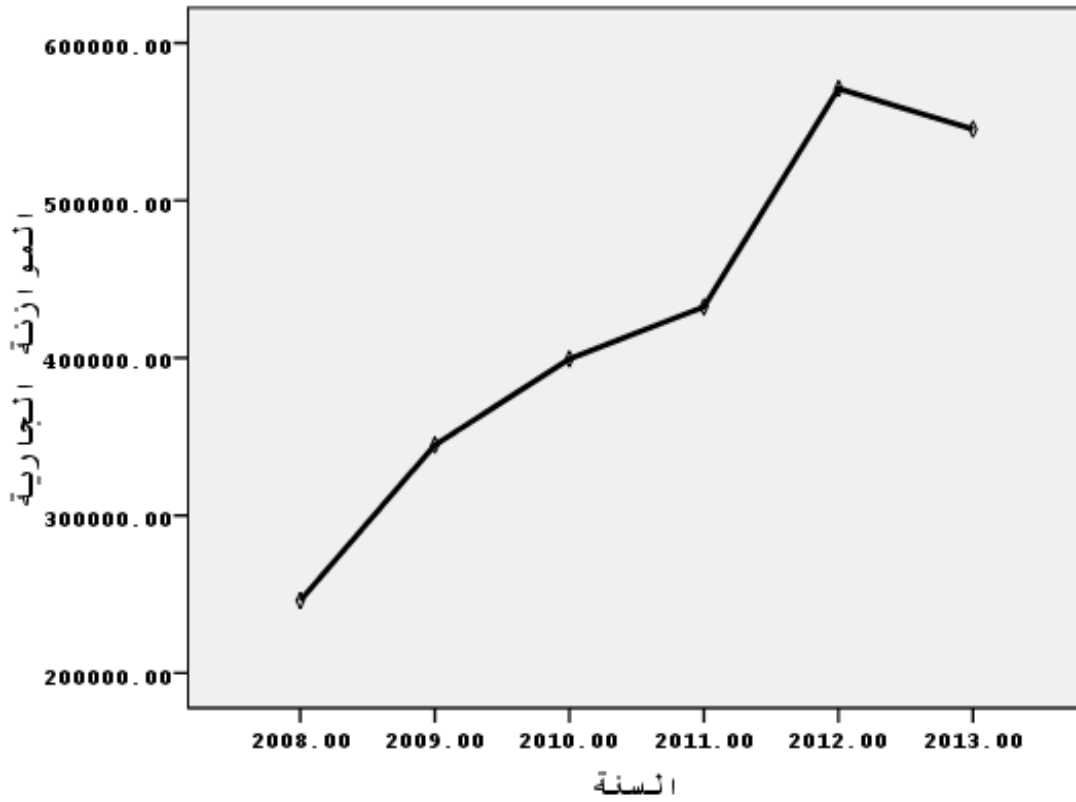
حيث تمثل Y_t (المتغير التابع) وهي تقديرات الموازنة في سنة t المتغير التابع وتمثل α قيمة الثابت في معادلة الانحدار، وتمثل β (معامل الانحدار) نسبة مئوية من الاساس، وتمثل Y_{t+1} الموازنة السابقة (المتغير المستقل)، وتمثل ε الخطأ العشوائي للزمن، وبتطبيق تحليل التباين المتعدد على تقديرات الموازنة الجارية بشكل اجمالي نستطيع ان نكون معادلة الانحدار للموازنة الجارية كما يلي:

$$Y_t = 801.78 + 0.96Y_{t-1}$$

ويظهر الشكل رقم (1) معادلة الانحدار للموازنة الجارية، حيث يظهر الشكل أن هناك استقرار نسبي في انحدار ونمو الموازنة الجارية خلال فترة الدراسة.

شكل رقم (1)

معادلة الانحدار للموازنة الجارية



يظهر الجدول رقم (28) معامل (R^2) للموازنات التشغيلية لكل قطاع من القطاعات، حيث تظهر قيم عالية لـ (R^2) في معظم القطاعات وبمستوى دلالة إحصائية قوي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك استقرار عالي في الموازنة الجارية للقطاعات المختلفة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع الخدمات الإعلامية والثقافية حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (97)، وهو مؤشر على سيادة النظام التراكمي في هذا القطاع، بينما أدنى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع الإدارة العامة، حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (24)، وهي قيمة ارتباط متدنية وهذا ناتج عن زيادة موازنة المجلس التشريعي الفلسطيني.

جدول رقم (28)

مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة التشغيلية خلال سنوات الدراسة

P Value	F.test	T.test	β	(R ²)	القطاع
0.332	1.28	1.13	49	24%	الإدارة العامة
0.001	72.53	8.52	97	95%	قطاع الأمن والنظام العام
0.216	2.16	1.47	59	35%	الإدارة المالية
0.005	32.55	5.71	94	89%	الشؤون الخارجية
0.016	15.95	4	89	80%	قطاع الخدمات الاقتصادية
0.036	9.65	3.11	84	71%	قطاع الخدمات الاجتماعية
0.000	147.14	12.14	98	97%	قطاع الخدمات الإعلامية والثقافية
0.017	15.74	4	89	80%	قطاع خدمات النقل والاتصالات
0.017	15.280	3.910	89	80%	إجمالي الموازنة التشغيلية

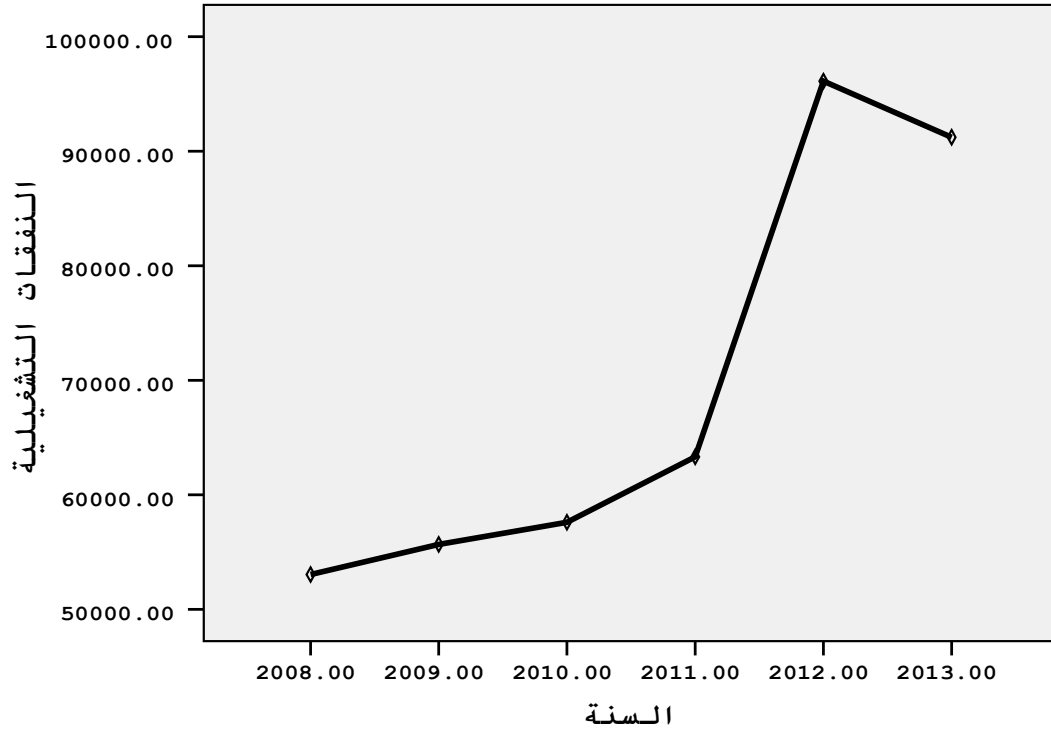
أما مدى الاستقرار في مجمل الموازنة التشغيلية لجميع القطاعات فإن قيمة (R²) التي تظهر في الجدول رقم (28) تظهر أن هناك استقرار عالي في الموازنة الجارية على المستوى الإجمالي للموازنة العامة على مستوى السلطة الوطنية الفلسطينية حيث كانت قيمة (R²) للموازنة الجارية تساوي (80%) وبمستوى دلالة عالية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهي قيمة ارتباط عالية تظهر درجة استقرار النظام التراكمي، ونستطيع تطبيق معادلة نموذج الاستقرار لبناء نموذج لمعادلة الانحدار للموازنة التشغيلية ككل كما يلي:

$$Y_t = 453.12 + 0.89Y_{t-1}$$

ويظهر الشكل رقم (2) معادلة الانحدار للموازنة التشغيلية، حيث يظهر الشكل أن هناك استقرار نسبي في انحدار ونمو الموازنة التشغيلية خلال فترة الدراسة.

شكل رقم (2)

معادلة الانحدار للموازنة التشغيلية



يظهر الجدول رقم (29) معامل (R^2) للموازنة الرأسمالية لكل قطاع من القطاعات، حيث تظهر قيم منخفضة لـ (R^2) في معظم القطاعات وبمستوى دلالة إحصائية قوي عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك عدم استقرار عالي في الموازنة الرأسمالية للقطاعات المختلفة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع الخدمات الاجتماعية حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (74) ، بينما أدنى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع خدمات النقل والاتصالات حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (13)، ويعود ذلك الى طبيعة الموازنة الرأسمالية غير المتكررة حيث لا يتم تنفيذ نفس المشاريع واستملاك نفس الاجهزة والآلات بشكل سنوي.

جدول رقم (29)

مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة الرأسمالية خلال سنوات الدراسة

القطاع	(R^2)	β	T.test	F.test	P Value
الإدارة العامة	15%	38	0.82	0.67	0.457
قطاع الامن والنظام العام	48%	70	1.91	3.65	0.129
الإدارة المالية	28%	53	1.25	1.56	0.279
الشؤون الخارجية	72%	85	4	10.23	0.033
قطاع الخدمات الاقتصادية	39%	63	1.61	2.58	0.184
قطاع الخدمات الاجتماعية	74%	86	3.4	11.55	0.027
قطاع الخدمات الاعلامية والثقافية	73%	86	3.3	10.86	0.030
قطاع خدمات النقل والاتصالات	13%	37	0.78	0.61	0.479
اجمالي الموازنة الرأسمالية	54%	73	2.150	4.640	0.098

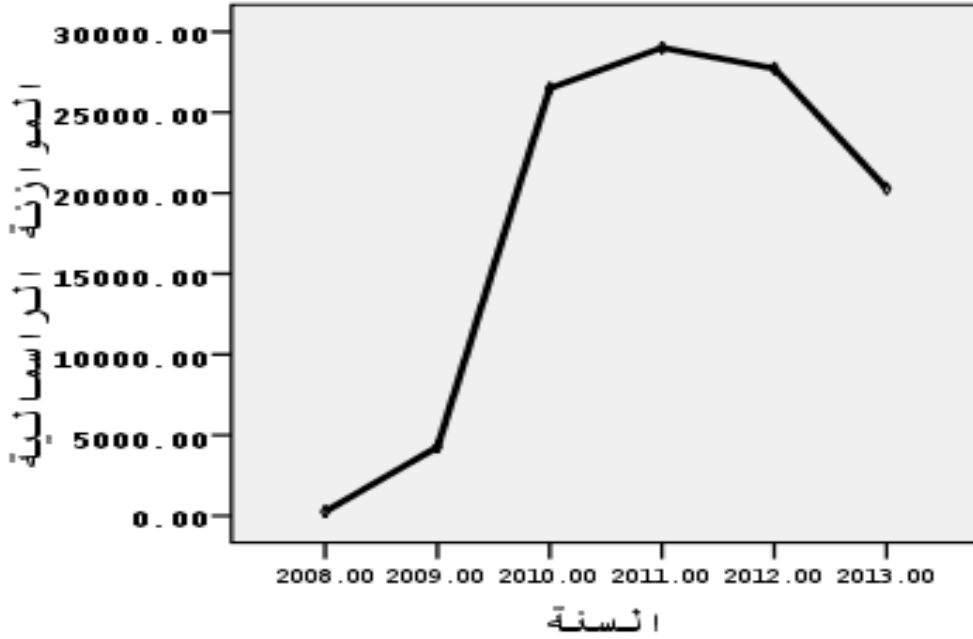
أما مدى الاستقرار في مجمل الموازنة الرأسمالية لجميع القطاعات فإن قيمة (R^2) التي تظهر في الجدول رقم (29) تظهر أن هناك استقرار نسبي في الموازنة الرأسمالية على المستوى الاجمالي للموازنة للسلطة الوطنية الفلسطينية حيث كانت قيمة (R^2) للموازنة الرأسمالية تساوي (54%) وبمستوى دلالة متدنية اعلى من مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهي قيمة ارتباط ضعيفة تظهر درجة استقرار متدنية للنظام التراكمي، ونستطيع تطبيق معادلة نموذج الاستقرار لبناء نموذج لمعادلة الانحدار للموازنة الرأسمالية ككل كما يلي:

$$Y_t = 1542.24 + 0.73Y_{t-1}$$

ويظهر الشكل رقم (3) معادلة الانحدار للموازنة الرأسمالية، حيث يظهر الشكل أن نسبة الاستقرار متدنية في انحدار ونمو الموازنة الرأسمالية خلال فترة الدراسة.

شكل رقم (3)

معادلة الانحدار للموازنة الرأسمالية



نستخلص من التحليل السابق أن هناك مؤشرات قوية للدلالة على سيادة النظام التراكمي في وضع تقديرات الموازنة الجارية والتشغيلية والرأسمالية في أغلب القطاعات خلال فترة الدراسة، وذلك على الرغم من وجود حالات من عدم الاستقرار في سيادة النظام التراكمي في الموازنات الرأسمالية لبعض القطاعات، إلا أن الموازنة العامة بشقيها الجارية والرأسمالية مجتمعة يغلب عليها طابع الاستقرار وسيادة النظام التراكمي في صنع القرار. ويظهر الجدول رقم (30) معامل (R^2) للموازنة العامة لكل قطاع من القطاعات، حيث تظهر قيم مرتفعة لـ (R^2) في معظم القطاعات وبمستوى دلالة إحصائية قوي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك استقرار عالي في الموازنة العامة للقطاعات المختلفة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع الخدمات الإعلامية والثقافية حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (97)، بينما أدنى قيمة لـ (R^2) كانت في قطاع الإدارة العامة حيث كانت قيمة (R^2) تساوي (53).

جدول رقم (30)

مستويات استقرار نظام صنع القرار في الموازنة العامة خلال سنوات الدراسة

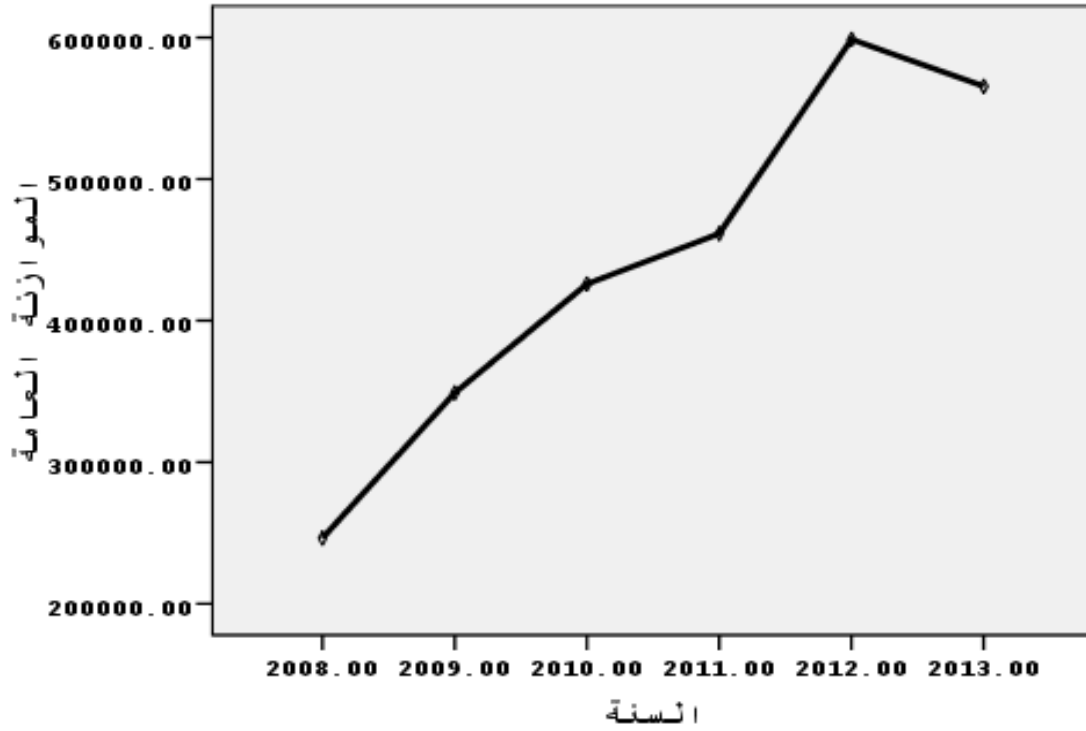
P Value	F.test	T.test	β	(R ²)	القطاع
0.102	4.45	2.11	73	53%	الإدارة العامة
0.004	34.57	5.88	95	90%	قطاع الأمن والنظام العام
0.093	4.84	2.2	74	55%	الإدارة المالية
0.007	25.16	5.02	93	86%	الشؤون الخارجية
0.003	40.31	6.35	95	91%	قطاع الخدمات الاقتصادية
0.007	26.91	5.19	93	87%	قطاع الخدمات الاجتماعية
0.000	112.93	10.63	98	97%	قطاع الخدمات الإعلامية والثقافية
0.002	52.95	7.28	96	93%	قطاع خدمات النقل والاتصالات
0.002	50.460	7.100	96	93%	إجمالي الموازنة العامة

أما مدى الاستقرار في مجمل الموازنة العامة لجميع القطاعات فإن قيمة (R²) التي تظهر في الجدول رقم (30) تظهر أن هناك استقرار عالي في الموازنة العامة على المستوى الإجمالي للموازنة للسلطة الوطنية الفلسطينية حيث كانت قيمة (R²) للموازنة الجارية تساوي (93%) وبمستوى دلالة عالية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهي قيمة ارتباط عالية تظهر درجة استقرار مرتفعة للنظام التراكمي، ونستطيع تطبيق معادلة نموذج الاستقرار لبناء نموذج لمعادلة الانحدار للموازنة العامة ككل كما يلي:

$$Y_t = 956.64 + 0.963Y_{t-1}$$

شكل رقم (4)

معادلة الانحدار للموازنة العامة



وبناء على ما سبق نستطيع أن نؤكد على صحة الفرضية الأولى والتي تنص على "يؤثر استخدام النظام التراكمي تأثيراً ذو دلالة احصائية على تقديرات الموازنة العامة"، كما نستطيع أن نؤكد أن النظام المتبع في صنع قرارات الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية هو النظام التراكمي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- أولاً: النتائج.
- ثانياً: التوصيات.

• أولاً: النتائج

- 1- موازنة البنود هو الأسلوب المعتمد لإعداد الموازنة في اعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2- الإدارة العامة للموازنة العامة في وزارة المالية هي المسؤولة عن تقدير مخصصات الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- 3- يتم تقدير مخصصات الإنفاق في الموازنة العامة وفق أهداف محددة ومدروسة مسبقاً.
- 4- هناك تأثير ضعيف لبرامج الأحزاب السياسية في عملية تحضير وإقرار الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 5- تتم عملية إقرار الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية من خلال مفاوضات ومساومات بين الادارة العامة للموازنة العامة والمؤسسة الحكومية ذات العلاقة.
- 6- رأى العاملين في المؤسسات الحكومية بأنه للحصول على تقديرات مقبولة وكافية للمؤسسة لا بد من اعتماد سياسة المبالغة في التقديرات.
- 7- يتم الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة والخبرات البشرية المؤهلة في إعداد الموازنة العامة.
- 8- ترتبط دقة تقديرات الموازنة العامة بكفاءة الكوادر المسؤولة عن الإعداد والتحضير للموازنة.
- 9- يعد تطبيق أسلوب موازنة الأداء والبرامج أكفأ من موازنة البنود في إجراء تقديرات الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 10- تتأثر عملية صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية بالظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية.
- 11- تسعى الادارة العامة للموازنة العامة إلى تخفيض تقديرات الموازنة في المؤسسة الحكومية.
- 12- تسعى المؤسسة الحكومية لدى مناقشتها موازنتها مع الادارة العامة للموازنة العامة إلى تعزيز قدرتها التفاوضية لضمان حصولها على الحد الأدنى المحدد مسبقاً وعدم الانتقاص منه.
- 13- تعتبر عملية المفاوضة والمساومة عملية أساسية في المناقشات الداخلية لمشروع الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 14- النظام المتبع في اعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية هو النظام التراكمي، وهذا ينسجم مع اسلوب اعداد الموازنة المتبع وهو موازنة البنود.
- 15- أن نظام اتخاذ القرار المتبع يؤثر تأثيراً مباشراً في تقديرات الموازنة العامة.

ثانياً: التوصيات

- 1- التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء حيث تفتقر موازنة البنود للرقابة على البرامج والمشاريع، ولضعفها في أهم وظائف الموازنة العامة وهي التخطيط.
- 2- التحول إلى النظام العقلاني في اتخاذ قرارات الموازنة العامة والذي ينسجم مع أسلوب موازنة البرامج والأداء.
- 3- التركيز على تطوير الكوادر البشرية العاملة في مجال إعداد الموازنة العامة في كل من وزارة المالية والوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة.
- 4- ربط المخصصات المعتمدة في الموازنة العامة في البرامج الانتخابية للأحزاب السياسية التي بناءً عليها يتم انتخاب هذه الأحزاب لتحقيق رغبات المواطن والمجتمع.
- 5- وضع سياسات ومعايير لتقدير مخصصات الموازنة لتقليل الاعتماد على المفاوضات والمساومة في تقدير هذه المخصصات.
- 6- الاعتماد على الدراسة والتحليل العلمي المبني على أسس اقتصادية عند تقدير الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 7- العمل على توفير البيئة المحاسبية والإدارية المناسبة للتحول من نظام موازنة البنود إلى نظام موازنة البرامج والأداء، بالإضافة إلى توفير الخدمات اللوجستية التي تكفل النجاح والاستمرارية اللازمة لهذه الغاية.
- 8- يجب تطوير آلية صنع القرار الخاص بتوزيع الموارد المالية من خلال توفير البيانات الكافية والتقارير الدقيقة للسلطة لمساعدتها في تحديد الأولويات.
- 9- تطوير السياسات المالية والإجراءات المحاسبية التي تعمل على رفع مقومات النظام المحاسبي والمالي وما يتبعه من تطوير ودقة في قياس الأداء.
- 10- تقليل الاعتماد على أسلوب المساومة في وضع تقديرات الموازنة والعمل على تحديد أهداف وبرامج واضحة وربط تقديرات الموازنة بهذه الأهداف.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابو العجين، طارق ، 2007، تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
2. أبو العجين، طارق، 2007، تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في الفترة (2001-2005)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
3. ابو زعيتر، أحمد، 2012، دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، مدخل لتعزيز الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة 2000-2010، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
4. أبو شعبان، عماد، 1998، نظام المحاسبة الحكومية، مدخل للموازنات ونظم الرقابة المالية، الطبعة الثانية.
5. أبو مصطفى، محمد، 2009، دور وأهمية التمويل الخارجي في مواجهة العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة (1999-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
6. آل ادم، يوحنا عبد، الرزق صالح، 2002، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. البحيصي، خالد، 2001، قواعد المالية العامة، الطبعة الأولى، غزة، مكتبة آفاق.
8. بركات، عبد الكريم صادق، 1982، المالية العامة ، دار ومكتبة الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. البشيتي، عبد الرحيم، 2009، مدى امكانية تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
10. الجخلب، درويش، 2007، بعنوان دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي، دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
11. الجديلي، محمد حسن، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2005.
12. حجازي، محمد احمد، 1998، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الرابعة، الأردن، المكتبة الوطنية.

13. الحسين، احمد، 2001، أسلوب اتخاذ القرار في الموازنة العامة الأردنية، أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 4، أيلول 2009.
14. حلس، سالم عبد الله، 2006، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، قطاع غزة، فلسطين.
15. حماد، أكرم إبراهيم، 2005، الرقابة المالية في القطاع الحكومي، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. حماد، خالد، 2012، بعنوان "نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على اساس الأنشطة دراسة تطبيقية على مستشفى دار السلام بخانيونس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
17. الحناوي، محمد صالح، الإدارة المالية والتمويل، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
18. حنفي، عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
19. الخرابشة، جابر، 2000، نظم صنع القرار في الموازنة العامة الأردنية خلال الفترة 1988-1997، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
20. خلف الله، درويش، 2007، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
21. راضي، محمد، حجازي وجدي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
22. الراوي، خالد وهيب، الأسواق المالية والنقدية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
23. زعرب، حمدي شحدة، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، قطاع غزة، فلسطين، 2006.
24. الشبلي، خالد، 1998، تطوير بنية الموازنة العامة الأردنية كمدخل لتحسين كفاءة أداء الجهاز الإداري و الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان.
25. شلح، فؤاد، 2009، مدى تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة دراسة تطبيقية على بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

26. الشيخ عيد، إبراهيم، 2007، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات القطاع، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
27. ظاهر، احمد حسن، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
28. عبد العال، احمد رجب، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993.
29. عبد العال، احمد، أبو الحسن علي، المدخل الكمي في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1978.
30. عبد العال، واحمد رجب، 1974، المحاسبة الإدارية والأدوات التحليلية والاتجاهات السلوكية، مؤسسة، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
31. عبد الكريم، نصر، وموسى، نائل، 2000، الموازنة الفلسطينية (1995-2000) دراسة تحليلية للتطورات والاتجاهات في السياسة المالية العامة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد الرابع عشر، الضفة الغربية، فلسطين.
32. عبد الواحد، السيد عطية، 1996، الموازنة العامة للدولة، دار النهضة العربية، القاهرة.
33. عثمان، حسن، 2011، بعنوان تطوير وحدات الموازنة الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
34. العريبي، عصام فهد، 2003، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
35. العمري، عطا، 2005، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
36. العمور، عبد الله، 2009، تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
37. غنام، فريد، 2006، إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
38. فريد، سمير، إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة العامة بالأجهزة الإدارية - دراسة تحليلية للموازنة الاستثمارية بمحافظة سيناء - مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول، مركز البحوث والمعلومات، الإسكندرية، مصر، 2002.

39. الفضل، مؤيد، شعبان عبد الكريم، المحاسبة الإدارية ودورها في ترسية القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2003.
40. الفضل، مؤيد، نور عبد الناصر، 2002، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Ahmad ،Alaa-Aldin، 2006، "**Zero-Base Budgeting: Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations**"، unpublished research ، University Brunei Darussalam, Brunei.
2. Sabri, Nidal, 2002, "**Analysis Of the PNA Social Budget**" study Offered to The Secretariat for the National Plan of Action For Palestinian children (NPA), Birzeit University, April 2008.
3. Reddick, Christopher, 2007, "**Testing Rival Decision-Making Theories on Budget Outputs: Theories and Comparative Evidence**" Public Budgeting and Finance, Vol. 22, pp. 1-25, 2002.
4. Goodman, Doug & Clynch, J, Edward, 2004, "**Budgetary Decision Making by Executive and Legislative Budget Analysts: The Impact of Political Cues and Analytical Information**", Public Budgeting & Finance, Vol. 24, No. 3, pp. 20-37, September 2004,

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

بسم الله الرحمن الرحيم
استبانة لقياس " أثر نظم صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية على
تقديرات الموازنة "

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة المحترم/ة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد ،،،

الاستبانة المرفقة هي جزء من بحث أكاديمي لنيل درجة الماجستير من كلية التجارة في
الجامعة الإسلامية بغزة ضمن برنامج المحاسبة والتمويل.
وتهدف الاستبانة إلى قياس " أثر نظم صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية
الفلسطينية على تقديرات الموازنة ".

وحيث إنني أعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة ومساندة الباحثين في أبحاثهم التي
تخدم تطور مجتمعنا، فاني أمل أن أجد التعاون المعهود بكم من خلال الإجابة على الأسئلة
الواردة في هذه الاستبانة.

لذا أرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، حتى يتمكن
الباحث من الوصول إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، وبالتالي التوصل إلى توصيات لوضع
الحلول المناسبة.

أؤكد بأن يتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وألا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ إياد سلامة بكرون
طالب ماجستير - الجامعة الإسلامية بغزة

الاستبانة

القسم الأول: المعلومات العامة

أولاً: معلومات شخصية:

1. المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

2. التخصص العلمي:

إدارة أعمال محاسبة اقتصاد

علوم مالية ومصرفية أخرى، حددها.

3. المركز الوظيفي:

وكيل وزارة مدير عام مدير دائرة

رئيس قسم أخرى، حددها.

4. عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

أقل من 6 سنوات من 6 – أقل من 10 سنوات

من 10 – أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر.

القسم الأول: اختبار الفرضيات

المحور الأول: قياس أثر استخدام النظام التراكمي على تقديرات الموازنة العامة في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة):

م	البيان	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تعتمد تقديرات الموازنة السنوية لوزارتكم على موازنات السنوات السابقة.					
2	تعتبر عملية إعداد الموازنة السنوية لوزارتكم عملية آلية ذات نماذج محددة تعتمد على زيادة نسبة معينة على موازنة السنة السابقة.					
3	تعليمات إعداد وتحضير مشروع الموازنة تكون محددة بتغيرات بسيطة عن موازنة السنة السابقة.					
4	يتم تقدير مخصصات وزارتكم من قبل الادارة العامة للموازنة.					
5	اسلوب موازنة البنود هو الاسلوب المعتمد لإعداد الموازنة السنوية لوزارتكم.					
6	يفضل الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة والخبرات البشرية المؤهلة في إعداد الموازنة السنوية لوزارتكم.					
7	ترتبط دقة تقديرات الموازنة السنوية في وزارتكم بكفاءة الكوادر المسؤولة عن الإعداد والتحضير للموازنة.					
8	تعتبر آراء المعنيين والمستفيدين من الموازنة؛ مهمة وذات تأثير في مرحلة تحضير موازنة وزارتكم.					
9	في حال غياب قاعدة معلومات ملائمة ومناسبة يتم الاعتماد على تقديرات السنوات السابقة في تقدير الموازنة السنوية للسنة المقبلة في وزارتكم.					

المحور الثاني: قياس أثر استخدام النظام العقلاني على تقديرات الموازنة العام في الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة):

م	البيان	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتم الاعتماد على الدراسة والتحليل العلمي المبني على أسس اقتصادية عند تقدير الموازنة السنوية لوزارتكم.					
2	يتم تقدير مخصصات الإنفاق في الموازنة السنوية لوزارتكم وفق أهداف محددة ومدروسة مسبقاً.					
3	يتم استخدام أساليب التحليل الكمي لدراسة وتقييم بدائل القرار عند التحضير والإعداد للموازنة.					
4	الموازنة السنوية الحالية تستخدم لأغراض التخطيط للأنشطة والأعمال في السنوات القادمة في وزارتكم.					
5	عند التحضير والإعداد لموازنة السنة القادمة لوزارتكم يتم تقييم وتحليل عدة بدائل لاختيار أفضلها تحقيقاً للأهداف المحددة مسبقاً.					
6	يعتبر تطبيق أسلوب موازنة الأداء والبرامج أكفأ من موازنة البنود في إجراء تقديرات الموازنة السنوية لوزارتكم.					
7	يتم اختيار برامج وخطط الموازنة في وزارتكم بناءً على معايير اقتصادية وفنية.					
8	تلعب برامج الأحزاب السياسية دوراً هاماً في عملية تحضير وإقرار الموازنة في وزارتكم.					
9	تتأثر عملية صنع القرار في موازنة وزارتكم بالظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية.					
10	يتم تطوير خبرات ومؤهلات الموظفين المسؤولين عن الإعداد والتحضير للموازنة.					

المحور الثالث: قياس أثر استخدام النظام المختلط على تقديرات الموازنة العامة في
الحكومة الفلسطينية (قطاع غزة):

م	البيان	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تتم عملية إقرار موازنة وزارتك من خلال مفاوضات ومساومات بين دائرة الموازنة العامة ووزارتكم.					
2	تسعى دائرة الموازنة العامة إلى تخفيض تقديرات الموازنة في وزارتك.					
3	للحصول على تقديرات مقبولة وكافية لا بد من اعتماد سياسة المبالغة في التقديرات.					
4	تسعى الإدارة لدى مناقشتها موازنتها مع دائر الموازنة العامة إلى تعزيز قدرتها التفاوضية لضمان حصولها على الحد الأدنى المحدد مسبقاً وعدم الانتقاص منه.					
5	تعتبر عملية المفاوضة والمساومة عملة أساسية في المناقشات الداخلية لمشروع موازنة وزارتك.					
6	يتم تقديرات الموازنة في وزارتك بناء على وضع عدة بدائل يتم دراستها وتحليلها وتقييمها بناء على معايير اقتصادية وفنية.					
7	يتم اعتماد برامج وخطط الموازنة في وزارتك بناء على دراسة وتحليل التكلفة والعائد لتلك البرامج والخطط.					
8	في حالة توفر الظروف المناسبة من الأفضل إجراء تحليل وتقييم اقتصادي شامل لجميع البدائل المتاحة لاختيار أفضلها.					

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم

الباحث/ إياد سلامة بكرون
طالب ماجستير - الجامعة الإسلامية بغزة

ملحق رقم (2)

كشف بأسماء محكمي الاستبانه

التخصص	اسم المحكم	مسلسل
محاسبة	أ. د. سالم عبد الله حلس	1
محاسبة	أ. د. على عبد الله شاهين	2
محاسبة	د. عصام البحيصي	3
محاسبة	د. ماهر درغام	4
احصاء	د. سمير صافي	5