

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

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

أ. ابراهيم خليل غراب

د. ناهض نمر الخالدي \*

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

dr.nahed.khaldy@gmail.com

تاريخ التسليم: 2018/11/07، تاريخ المراجعة: 2018/12/01، تاريخ القبول: 2018/12/06

Abstract

الملخص

We came through this study to the possibility of considering «Efficiency Contracts» a good mechanism to rationalize public expense, not only to activate governance, and this is by the commitment of those in charge of the conduct of the educational institutions by respecting its provisions and the drafting of an educational institution and estimating the expenses to be disbursed with the respect of the transparency of the public finance element issued by the International Monetary Fund, in addition to the general rules of the corporate governance.

**Keywords:** Budgets, Exploitation of Financial Resources, Municipalities of the Gaza Strip.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى إمكانية اعتبار عقد النجاعة آلية جيدة لترشيد النفقة العامة وليس فقط لتفعيل الحوكمة، وهذا بالزام القائمين على تسيير المؤسسات التربوية باحترام بنوده وصياغة مشروع مؤسسة بتقدير النفقات الواجب صرفها مع احترام عناصر شفافية المالية العامة الصادرة عن صندوق النقد الدولي إضافة لقواعد حوكمة المؤسسات العمومية.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنات، استغلال

الموارد المالية، بلديات قطاع غزة.

\* المؤلف المراسل: ناهض نمر الخالدي، dr.nahed.khaldy@gmail.com

## مقدمة:

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

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

## مشكلة الدراسة:

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

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

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

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في البلديات؟

2- ما مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في البلديات؟

- 3- ما مدى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في البلديات؟
- 4- ما مدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في البلديات؟
- 5- ما مدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في البلديات؟

#### فرضيات الدراسة: يحاول البحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- 1- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
- 2- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
- 3- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
- 4- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.
- 5- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى توفر وتطبيق نظام محاسبي سليم لتسهيل عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة كما يلي:

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

**أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيث تعرضها لموضوع الموازنات والتخطيط المالي في مجالس البلديات لمساعدتهم في معرفة الاستخدام الأمثل للموارد المالية فيها، فالموارد المالية تعد مصدر نفقات للبلدية ومحور نشاطها العام، فتطور البلديات بشكل فعال يؤهلها لتلعب دوراً حقيقياً في عملية التنمية، وفي تطوير المجتمع وذلك عن طريق التخطيط الجيد بكافة أشكاله على وجه العموم والموازنات كأداة تخطيط مالي على وجه الخصوص، كما أن الاهتمام بدراسة الأوضاع المالية يساعد في التعرف على هذه الأوضاع وتحديد الفرص المتاحة، وبيان المشكلات والصعوبات التي تعاني منها البلديات في قطاع غزة وبالتالي مواجهة هذه الأوضاع، كما أن استغلال المصادر المحدودة وتوزيعها بشكل جيد على مشاريع الإنفاق المختلفة وفقاً لخطط مدروسة ومنظمة وقائمة على تصور واقعي للأوليات والحاجات يسهم في عدالة التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن بيان الدور الذي تقوم به البلديات وذلك من خلال الإنفاق على مشاريع البنية التحتية وفي تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين والتي تسهم بشكل فعال في خلق جو تنموي حقيقي، كما تظهر الدراسة للمسؤولين في البلديات دور وأهمية الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية.

**متغيرات الدراسة:**

أولاً : المتغيرات المستقلة: مدى وعي وإدراك الإدارة العليا، مدى توفر الهيكل التنظيمي الملائم، مدى توفر الخبرات العلمية والعملية، مدى إشراك المستويات الإدارية، مدى توفر وتطبيق النظام المحاسبي السليم.  
ثانياً : المتغير التابع: الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

**الإطار النظري والدراسات السابقة****أولاً: الإطار النظري:****المعوقات التي تواجه التخطيط المالي في البلديات:**

إن التخطيط المالي في البلديات الفلسطينية في قطاع غزة تواجه في أحيان كثيرة مجموعة من المشاكل العامة والعقبات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف فعالية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة، وأهم هذه المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي: (عبد العاطي، 2005).  
1. الاستقلال المالي: على امتداد العقود الماضية إذ حرصت السلطات الأجنبية التي تعاقبت على حكم فلسطين على فرض رقابة وقيود مشددة من خلال قوانين البلديات التي أصدرتها، وقد استمر هذا الوضع بعد قدوم السلطة الفلسطينية واستمرت الصعوبات المالية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتم سن قانون الهيئات المحلية ليمنح الوزارات سلطات واسعة من النواحي المالية وليقيد الاستقلال المالي للبلديات بإقرار النظام المالي وإدارة أموال البلدية يحتاج إلى مصادقة الوزارة.

2. ضعف الموارد المالية: إن معظم البلديات تعاني من عجز في مواردها المالية الذاتية مما ينعكس سلباً على قدرتها في أداء مهامها، والمحافظة على مستوى ما تقدمه للسكان من خدمات، خاصة مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية.
  3. ضعف القدرات الفنية والإدارية: أما الكوادر المؤهلة للتخطيط تعاني من نقص في هذه الطاقات، وبالتالي لا بد من منح هذا الجانب اهتماماً أكبر لتوفير وتطوير الكفاءات الضرورية من خلال إرسال بعثات دراسية للخارج للتخصص في شؤون التخطيط أو إقامة دورات تدريبية واستقطاب كفاءات متخصصة من الخارج في جميع مجالات التخطيط وكذلك هجرة أغلب الكفاءات إلى الخارج في حالة عدم وجود الفرصة المناسبة لهم في داخل الوطن.
  4. الرقابة المركزية الشديدة على البلديات: يعتبر استقلال البلديات أمراً أساسياً يجب توافره، إلا أن معظم البلديات تخضع لرقابة الإدارة المركزية من قبل وزارة الحكم المحلي في فلسطين الأمر الذي يحد من استقلاليتها وحريتها في التصرف والقيام بواجباتها.
  5. اعتماد كثير من البلديات على المساعدات الحكومية والمساعدات الخارجية والقروض: الأمر الذي يمس استقلالها إضافة إلى إغراقها بالديون وعدم قدرتها على الوفاء بها مما ينعكس سلباً على مدى الخدمات التي تقوم بها وعلى مستواها.
  6. عجز الأنظمة والتشريعات: التشريعات والأنظمة التي تنظم شؤون البلديات لم تتغير كثيراً لتتناسب وتواكب التطورات السريعة والتي أدت إلى الحد من صلاحيات البلديات لتشمل هذه الصلاحيات الكثير من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فمثلاً في البلديات في قطاع غزة بدأت صلاحيات البلديات تتآكل بشكل فعلى يوماً بعد يوم، فقد تم سحب المسؤولية من الكهرباء لصالح شركة توزيع الكهرباء و تم سحب المياه من معظم البلديات لصالح سلطة مياه بلديات الساحل.
  7. نقص الوعي بمفهوم التنمية: إن نقص الوعي بمفهوم التنمية المحلية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات، فبمجرد مشاركة البلديات في أي نشاط تنموي يسجل ملاحظة سلبية على إدارة البلديات.
  8. ضعف المشاركة الشعبية: أما العائق الأصعب هو عدم التزام المواطن الفلسطيني بدفع المستحقات التي عليه مقابل الخدمات التي يتلقاها ويرجع السبب في ذلك لتردى الوضع الاقتصادي والسياسي بالإضافة إلى النظرة السلبية التي تكونت عند المواطن تجاه البلديات وهي امتداد للنظرة السلبية التي تكونت من الاحتلال الإسرائيلي والسلطات التي تعاقبت في فلسطين.
- الموازنة كأداة تخطيط:**

يعرف التخطيط على أنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف (Horngren، 2006، P181). مما لا شك فيه أن الموازنة تلعب دوراً بارزاً في مجال التخطيط خاصة في حالة إجبارها لإدارة المنشأة أو المشروع على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة، فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقع حدوثها ودراسة هذه المشاكل وتحليل أسبابها بالإضافة إلى محاولة اقتراح الحلول الملائمة كما أنها في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن الموازنة تجبر الإدارة على محاولة اتخاذ القرارات التي يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار البديل الأفضل والأمثل، وهو الأمر الذي يعني أن الموازنة خطة اقتصادية (محرم، والبابلي، 2012، ص.191). ومن المعروف أن عملية التخطيط في المنشآت تقوم على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك البدائل التي تحقق أهداف المنشأة ضمن الامكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الفضل، ونور، 2002، ص.145).

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

1. توضيح الأهداف في صورة كمية.
  2. توضيح الفروض التي تقوم عليها الأهداف.
  3. المفاضلة بين البدائل المتاحة.
  4. تحديد المعايير.
  5. تحديد خطط وسياسات العمل.
  6. التخطيط السليم لأنشطة المنشأة للوصول إلى حالة التوازن الاقتصادي والمالي مع تحقيق الكفاية القصوى في جميع مجالات العمل والنشاط.
  7. دفع الكفاية الإنتاجية ومحو الإسراف في العمليات.
- إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف.
- الموازنة كأداة رقابة:**

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

في المنشأة على الرقابة على الأعمال، وذلك بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تظهر عند التطبيق، إذن لن يكون هناك داع إلى إعادة النظر في جميع بنود الموازنة إذا كانت النتائج المحققة لا تتعدى الحدود المقدر لها ( أل أدم، والرزق، 2006، ص.188). ومن المعروف أن الرقابة هي: تطبيق للسياسات والإجراءات الخاصة بتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والإدارة والنشاطات الأخرى للعمل في طريق تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة ( الفضل، ونور، 2002، ص.145).

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

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

#### الموازنة كأداة تنسيق:

تعتبر الموازنة أسلوباً علمياً وعملياً ونظاماً متكاملًا لتنسيق كافة المجالات والأنشطة التي تتناولها الإدارة وصولاً إلى التأكد من الأداء السليم للمنشأة بغية تحقيق أهدافها وهذا يتضح من خلال ما تقوم به إدارة المنشأة من أداء لوظائفها المتصلة والمتتالية والمستمرة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ( راضي، وحجازي، 2006، ص.16). يفيد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من قبل إدارة الشركة (حنان، وكحالة، 2002، ص.39). أي يتم التنسيق بين الأهداف والبرامج والسياسات المختلفة للمشروعات والأنشطة المختلفة وذلك يساعد على كشف مواطن الضعف فيها ويظهر الأقسام التي تتخلف دون سواها عن أداء المهام المنوطة بها وبيان المسؤولين عنها. إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام وإدارات المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (الفضل، ونور، 2002، ص.146).

من خلال ما تم ذكره يمكن تلخيص دور الموازنة في خدمة وظيفة التنسيق عن طريق الآتي: ( راضي، 2001، ص.18-19).

1. ترجمة الأهداف العامة للمنشأة إلى أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس.

2. وضع الخطط والبرامج التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. ضمان مشاركة جميع المسؤولين في إعداد الموازنة.
4. تحقيق التنسيق بين كافة المسؤولين المعنيين بالشكل الذي يضمن تحقيق الاتساق بين كافة الخطط والبرامج الخاصة بالأنشطة.
5. وضع معايير أداء واضحة ومحددة لاستخدامها في عملية تقييم الأداء.

#### الموازنة كأداة في اتخاذ القرارات:

يمكن تلخيص دور الموازنة في خدمة وظيفة اتخاذ القرارات عن طريق الآتي: (آل آدم، والرزق، 2006، ص.189).

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

#### الموازنة كأداة اتصال:

تلعب الموازنة دوراً هاماً كأداة للاتصال، فالغرض الرئيسي من تحديد الأهداف التفصيلية بكل قسم هو توصيلها إلى الشخص المسئول عنه، ولن يتم تحقيق ذلك إلا من خلال قنوات اتصال سليمة تضمن وصول هذه الأهداف إلى المسؤولين عنها بطريقة تكفل وضوح الأهداف ووضوح المسئولية ( محرم ، والبابلي، ص.193). وينبغي أن يصمم نظام الموازنات بحيث يوصل هذه المعلومات إلى هؤلاء المسؤولين في الوقت والمكان المناسب، وعلى ذلك يمكن اعتبار الموازنات عملاً تنظيمياً يساعد على إيجاد حلقة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ مختلف أهداف المنشأة .

#### الموازنة كأداة للحافز:

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية، حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدره في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سلباً على أداء الموظفين داخل الشركة، لذلك فإن تحقيق الموازنة يعتبر من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة الوسطى داخل الشركة والذي بدوره يؤدي إلى حفز المديرين للعمل بجد والإيعاز إلى رؤوسهم للعمل بجد أيضاً لكي يتم تحقيق الموازنة على أعلى مؤشرات الأداء المراد التوصل إليها.

إن الغرض الرئيس من عملية التحفيز هو إقناع الأفراد بعدم وجود تعارض بين أهداف المنشأة وأهدافهم الشخصية، بل إن تحقيق أهداف المنشأة يترتب عليه تلقائياً تحقيق أهدافهم الشخصية، وحتى يلقي هدف تحفيز العاملين النجاح المنشود ينبغي أن توضع الموازنات من خلال المشاركة وألا تكون مفروضة عليهم

فالمشاركة في وضع الموازنات تؤدي إلى تحقيق توافق وتناسق في الأهداف لأنها تتيح الفرصة لكل فرد أن يمزج أهدافه الشخصية الخاصة بأهداف المنشأة العامة (محرم، والبابلي، ص.194).

### أهمية الموازنة

من خلال ما تم ايجازه عن الموازنة وأهدافها ودورها في خدمة الإدارة يمكن ذكر أهمية الموازنة في النواحي التالية: ( أبو العجين، 2007، ص.23-24).

1. استمدت الموازنة أهميتها التقليدية في مختلف المجتمعات لكونها أداة رقابة.
2. تعتبر الموازنة أيضاً أداة فعالة من أدوات السياسة المالية التي يمكن استخدامها في إدارة الاقتصاد وتوجيهه.
3. تلعب الموازنة دوراً هاماً في إعادة توزيع الدخل في مجال المحاسبة الحكومية (الموازنة العامة) فهي أداة مؤثرة على الحياة الاجتماعية .
4. تستخدم الموازنة كأداة أيضاً في التنسيق بين الأنشطة، حيث تتضمن توزيع وتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات المتعددة ويقصد بذلك ربط النفقات بالإيرادات.
5. تستخدم الموازنة كأداة لتقييم الأداء لدى المنشأة، ويتم ذلك على مستوى أقسام المنشأة منفردة وأيضاً على مستوى المنشأة ككل.
6. مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.
7. مقارنة النتائج المحققة للفترة الحالية بما تم تحقيقه من نتائج عن الفترات السابقة.
8. تحليل نتائج المقارنات السابقة.
9. تشخيص المشاكل ورسم السياسات في ضوء التحليل والمقارنات السابقة الذكر.

ومن مقومات نجاح تنفيذ الموازنات الآتي: اقتناع المسؤولين بأهمية الموازنة، ومشاركة كافة المستويات الإدارية بالمنشأة بإعدادها، وتوفير الاستعداد النفسي للمسؤولين لتقبل الموازنات، وتأهيل وتدريب العاملين على إعداد الموازنات، واعتماد نظام موحد ومترايب للموازنات يراعى الواقع المتغير والمحيط البيئي الذي تعمل به، ووضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الموازنات والالتزام به ( راضي، وحجازي، 2006، ص.29).

### أسس ومبادئ إعداد الموازنة

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

وتعرف المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات بأنها أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات كأداة قيمة للتخطيط والرقابة والتنسيق، وهذه المبادئ إذا تم تطبيقها بصورة صحيحة فإنها ستحقق الغرض من الموازنة وذلك لأن المبادئ والأسس تحكم إجراءات إعداد واستخدام الموازنة (جمعة، 2011، ص.229).

#### موازنة البلديات الفلسطينية:

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

وقد أدى التوسع والتنوع في وظائف الدولة إلى إضعاف دور الدولة بالقيام بتلك الخدمات بنوع من الكفاءة والفاعلية، لذلك كان لا بد من التنازل عن جزء من مسؤولياتها الإدارية أي اتجهت إلى إتباع أسلوب (المركزية واللامركزية) في إدارة شؤونها لهيئات محلية تقوم بإنجاز تلك المسؤوليات بإشرافها ورقابتها. ومن هنا تزايد الاهتمام بالإدارات المحلية كونها تقع ضمن البيئة الجغرافية للسكان المحليين وتعرف تبعاً لذلك حاجاتهم ومشاكلهم وإيجاد السبل المناسبة لحل وتجاوز هذه المشاكل (المعاني، أبو فارس، 1995، ص.17).

ثانياً: الدراسات السابقة: قام الباحثون باستعراض ما توافر لهم من دراسات سابقة (عربية وأجنبية) وهي كالتالي:

#### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الوشاح وآخرون، 2014) بعنوان: " تفعيل دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد النفقات في مجالس البلدية في الأردن، وتحسين قدرتها على تنفيذ المشروعات الخدمية والإنتاجية لخدمة أفراد المجتمع المحلي، ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة من قبلها وبالتالي تخفيف العبء عن الدولة وموازنتها العامة، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة مجتمع الدراسة المكون من (120) فرداً من العاملين في هذه البلديات. وأثبتت الدراسة وجود اهتمام بأهمية الموازنة في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق لدى العاملين في البلديات بمستوى متوسط، إتباع الأسس العلمية بالموازنات بنسبة متوسطة، إسهام الموازنات في ترشيد الإنفاق بنسبة متوسطة، وبالتالي أظهرت النتائج بأن البلديات لا تعطي أولوية ضبط وترشيد النفقات رغم محدودية الموارد المتاحة. وأوصت الدراسة باستخدام الأسس العلمية في إعداد الموازنة وزيادة

الوعي وإدراك العاملين بأهمية الموازنات ودورها في استغلال الموارد بالشكل الكفاء، ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات والتخطيط، ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنات.

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

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

وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية يؤدي إلى فعالية الأداء والتخطيط المالي والرقابة المالية فيها، وأن ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية يؤدي إلى مشكلات في تنفيذ الموازنات التخطيطية. كما أوصت الدراسة بالعمل على زيادة موارد المنظمات الخيرية من خلال ابتكار وسائل وطرق جديدة، العمل على زيادة الدعم المالي والعيني الحكومي للمنظمات الخيرية ضمن موازنة الدولة السنوية، وإعداد تخصص دراسي في الجامعات يحصل بموجبه الدارس على مؤهل في إدارة المجتمع المدني.

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

أشارت هذه الدراسة إلى المساهمة في معالجة النقص وملئ الفراغ في موضوع استخدام الموازنات كأداة تخطيط في مؤسسات المجتمع المدني في السودان باعتبارها إحدى الدول النامية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن اعتماد هذه المؤسسات في تمويل مؤسساتها على المنح والهبات والتبرعات من دول ومؤسسات محلية أو أجنبية، وأن معظم مؤسسات المجتمع المدني بالسودان تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل، وتقوم أيضاً بإعداد موازنة سنوياً وفق لجان وإرشادات تحكم ذلك من خلال القائمين على إعداد الموازنات التخطيطية.

وأوصت الدراسة باتباع المدخل السليم في إعداد الموازنات التخطيطية لأنه يؤدي إلى وجود ميزانيات متناسقة، ضرورة قياس وتحليل الانحرافات الخاصة بينود التكاليف والإيرادات والتدفقات النقدية، ضرورة وجود قسم مختص بالموازنات التخطيطية في كل مؤسسات المجتمع المدني مؤهل بأفضل المستويات العلمية والعملية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة متعلقة بالموازنة التخطيطية، حيث وزعت الاستبانة على الأفراد الذين لهم علاقة بإعداد الموازنة في أمانة عمان الكبرى المكونة من (33) فرداً. وبينت الدراسة: عدم تفعيل وظيفة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق والاتصال ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إنجاز الموازنة، عدم توافر التعاون بين الأفراد المعنيين بإعداد الموازنة، وعدم توافر الإدراك والوعي بأهمية الموازنة، وأن لجنة الموازنة غير مؤهلة بشكل كافٍ لإعداد موازنة فعالة وشاملة، كما أن نظام المعلومات المستخدم لا يسهل عملية إعداد الموازنة وتطبيقها، وأنه لا يتم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ والتحليل في مجال الموازنة، وعدم توافر الكفاءات العلمية، وعدم مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة، وعدم توافر الحوافز المعنوية والمادية، وأنه لا تعطى عناية كافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة. وأوصت الدراسة بتفعيل دور الموازنة في أمانة عمان الكبرى لأن ذلك يؤدي إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة، العمل على تأهيل لجنة الموازنة بشكل جيد، والعمل الجاد على مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة وتوفير الحوافز المعنوية والمادية للمستويات الإدارية المختلفة والعمل على توفير نظام للمعلومات يسهل عملية إعداد وتطبيق الموازنة والعمل على تطبيق الموازنة عند التنفيذ بشكل كامل، والعمل على زيادة الإدراك والوعي بأهمية الموازنة.

5. دراسة (درغام والشوخ عيد، 2007) بعنوان: "مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات غزة".

توصلت هذه الدراسة إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة في فلسطين استناداً إلى الأدبيات المحاسبية، وتقويم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع بلديات قطاع غزة وعددها خمسة وعشرون بلدية وذلك بتوزيع الاستبانة على (71) فرداً. وبينت الدراسة: توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة) في نموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

وأوصت الدراسة: ضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها، والعمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، وضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط

والتسيق والرقابة وتقدير الموازنات بشكل ناجح مع ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات، وضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات.

6. دراسة (زعر، 2006) بعنوان "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة : دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهم المشكلات التي تواجه البلديات في قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها سواء كانت مشكلات فنية خاصة بإعداد الموازنة أو ناتجة عن نقص الخبرة والوعي بأهمية الموازنات وعدم توفر المهارات بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بتقدير الموازنات أو تلك المتعلقة بالنواحي السلوكية . وكانت أهم نتائج الدراسة: أن البلديات تواجه عدة مشكلات هي :نقص الوعي بأهمية الموازنات، نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، غياب الحوافز المرتبطة بالأداء، عدم قناعة بعض الإدارات العليا بالموازنات. كما أوصت الدراسة بنشر الوعي بأهمية الموازنات من خلال الندوات لكافة الإدارات، تدريب لجنة الموازنة على استخدام أفضل الأساليب العلمية في التنبؤ والتخطيط، مشاركة كافة المستويات الإدارية لإعداد الموازنات.

7. دراسة (الزعيبي، 2004) بعنوان: "دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ودور الموازنة في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية شملت ثلاثة وثمانون بلدية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن دور الموازنة في تخطيط نشاطات البلدية والرقابة عليها يكاد يكون معدوماً، كما أنه لا يوجد للموازنة دور في تحسين ورفع كفاءة المجالس البلدية، كما أظهرت النتائج، أن المجالس البلدية في الأردن غير قادرة على ترشيد الإنفاق على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة، وبالتالي يوجد قصور في استغلال الموارد المتاحة لدى مجالس البلدية. كما أوصت الدراسة بإقناع المستويات الإدارية المختلفة بأن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة، ومساعدتها في القيام بمهامها التخطيطية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Per Vagn Freytag et al, 2015)، بعنوان: "إدارة مشروعات التنمية في البلديات الدنماركية". أشارت هذه الدراسة إلى بيان التغيرات المستمرة والمتلاحقة في عمل البلديات الدنماركية، حيث ركزت الدراسة على تحديد أهمية مشروعات التنمية المطبقة والتي ستنفذ في البلديات الدنماركية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مساهمات الإدارة العامة لمشروعات التنمية في البلديات محدودة، يوجد وعي بأهمية تطوير الإجراءات لتحقيق الكفاءة في البلديات الدنماركية إلا أنه غير مطبق بصورة جيدة لتحسين إدارة مشروعات التنمية في البلديات الدنماركية. وأوصت الدراسة: بضرورة اتباع نموذج تجريبي لإدارة مشروعات

التنمية في القطاع العام، ضرورة تحسين إدارة مشروعات التنمية من خلال الإدارة الحكيمة لما لها من آثار قومية أشمل وأعمق من السياسة.

2. دراسة (Grossi & Capalbo, 2014) بعنوان: "تأثير الدوافع الاقتصادية والاجتماعية على زعزعة الاستقرار المالي في البلديات الإيطالية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان العوامل الخارجية المؤثرة على مالية البلديات المحلية الإيطالية وخاصة في حالات العسر المالي، حيث تبحث الدراسة العلاقة بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية الإقليمية وبين البلديات الإيطالية التي أعلنت عن زعزعة وعسر في وضعها المالي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن البلديات التي تتميز بخصائص اجتماعية واقتصادية خاصة ومقاربة جغرافياً مع بعضها البعض أقل تعرضاً لزعزعة في الاستقرار المالي. وأوصت الدراسة بضرورة عمل نموذج مبكر للتنبؤ بالوضع المالي المحلي للبلديات الإيطالية.

3. دراسة (Nogueira et al, 2013) بعنوان: "فائدة التقارير المالية لاتخاذ القرارات الداخلية في البلديات البرتغالية". هدفت الدراسة إلى تحليل نظرة المستخدمين الداخليين فيما يتعلق بجدوى إعداد التقارير المالية للبلديات البرتغالية وذلك في سياق عملية صنع القرار في الإدارة المحلية.

وكانت أهم نتائج الدراسة: تشير إلى وجود فائدة عالية لصناع القرار في إعداد التقارير المالية في البلديات. وأوصت الدراسة: بضرورة أن تكون المعلومات الخاصة بالتقارير تفصيلية وعلى درجة عالية من الدقة والموثوقية، أن يتم استخدام أساس الاستحقاق في إعداد التقارير المالية، وضرورة الالتزام بالتقارير المالية للبلديات البرتغالية لتعزيز نموذج الإبلاغ المالي لملاءمتها في صنع القرار الداخلي.

4. دراسة (Patrizia, 2011) ، بعنوان: "سياسات التنمية الإقليمية واستراتيجية تكوين المجالس البلدية باعتبارها شكلاً من أشكال الحكم المحلي (التجربة الإيطالية)". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المشاكل التي تحدث من وجود سياسات الدمج بين البلديات الإيطالية مع بعضها البعض لوجود عوامل مشتركة بينها، مما يؤدي إلى وجود تغيرات في الهياكل التنظيمية للبلديات وإلى مرونة في التبادل والأداء الوظيفي نتيجة الدمج. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن سياسة الدمج بين البلديات تشجع على التخطيط والابتكار من أجل القيام بمهامها بالشكل الجيد والمناسب لخدمة المواطن على أكمل وجه .

وأوصت الدراسة بضرورة تظافر جهود البلديات المندمجة مع بعضها البعض لإعطاء قيمة وأهمية للاندماج يشجع عليه.

5. دراسة (Zafra et al, 2010) بعنوان: "كيفية التغلب على التكلفة في البلديات الصغيرة الإسبانية وذلك من خلال تحسين الوضع المالي أو تقليل جودة الخدمات العامة". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية من حيث التكلفة في تقييم الخدمات العامة المحلية وذلك من خلال وجود وفرات الحجم في إنتاج مثل هذه الخدمات، وقد أجريت الدراسة في إسبانيا على البلديات الصغيرة. وقد تم أخذ عينة مكونة من (923) من

السلطات المحلية في إسبانيا والتي يكون عدد سكانها أقل من (20000) نسمة. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة المالية والكفاءة الإنتاجية للسلطات المحلية الصغيرة في إسبانيا ليست مترابطة من حيث فعالية التكلفة وخاصة تكاليف الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة العائدات من أجل الحصول على مستوى عالي من الجودة للسلطات المحلية الإسبانية.

6. دراسة (Wijewardena et al, 2004) بعنوان: "أثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيرلانكا". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التخطيط والرقابة من خلال الموازنات التقديرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيرلانكا، حيث بلغت عينة الدراسة (168) شركة تم تقسيمها لثلاثة أقسام كالتالي: شركات تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، شركات تطبق نظام الموازنات بشكل بسيط، شركات لا تطبق نظام الموازنات. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وحجم المبيعات وذلك بزيادة المبيعات في الشركات التي تطبق الموازنات بشكل مفصل ونسب عادية عند الشركات التي لا تطبق نظام الموازنات. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الموازنات في كافة المنشآت لما له من أثر إيجابي على المركز المالي لها.

7. دراسة (Katarina & Anto, 2001) بعنوان: "موازنات الهيئات المحلية في كرواتيا". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد الموازنات في البلديات في كرواتيا والمشاكل التي تواجهها. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك العديد من المشاكل التي تواجهها البلديات ومن أهمها كثرة أعداد البلديات في كرواتيا والتي يصل عددها إلى (566) بلدية، بالإضافة إلى ضعف الكادر المالي من القوى البشرية المسؤولة عن إعداد الموازنات في تلك البلديات، وضعف النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية المطبق في البلديات، وغياب أي نوع من الدعم وتعزيز العلاقات بين البلديات. وأوصت الدراسة: بالعمل على دمج البلديات المتجاورة وعدم استحداث هيئات محلية جديد، تدريب الكادر المالي من القوى البشرية العمالية في البلديات، ضرورة توطيد العلاقات والتوأمة بين البلديات، وإعادة تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في البلديات وذلك من قبل الإدارة المركزية للموازنات.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي: تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها، تحديد الأدوار الوظيفية للتخطيط والموازنات في المؤسسات المختلفة، اختيار منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملاءمة، بناء أداة الدراسة، تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. جميع الدراسات السابقة بحثت في دور الموازنات في الرقابة والتنسيق ولم تتطرق لدورها كأداة لاستغلال الموارد المالية الاستغلال الأمثل.

2. توفر الدراسة الحالية المعلومات بشكل رئيس حول وضع التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة. حيث يوجد نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تتعلق في هذا المجال.
3. ألفت الدراسة الحالية الضوء على المشكلات التي تحد من فعالية التخطيط والموازنات كأداة لاستغلال الموارد المالية .
4. تقدم الدراسة الحالية توصيات عملية من شأنها تفعيل دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الماليين والمحاسبين والموظفين المعنيين بالتخطيط والموازنات في جميع بلديات قطاع غزة والبالغ عددها (25) بلدية منتشرة في قطاع غزة مصنفة كالتالي: (5) بلديات فئة A، و (9) بلديات فئة B، و (6) بلديات فئة G، و (5) بلديات فئة D، والبالغ عددهم (145) فرداً، (وزارة الحكم المحلي، 2016)، أما عينة الدراسة تتمثل كافة أفراد المجتمع.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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 Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (1)

جدول رقم (1): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

ويتضح من النتائج المبينة في جدول (1) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

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

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:  
الفرضية الأولى: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.  
تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (2):

جدول (2): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال 'مدى وعي وإدراك الإدارة العليا لاستخدام الموازنات'

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمتلك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم وأهمية التخطيط والموازنات وتعتبر نفسها مسؤولة عن ذلك.	7.53	1.78	75.31	10.38	*0.000
2	توفر الإدارة العليا الموارد المالية والبشرية اللازمة للتخطيط والموازنات.	6.99	2.11	69.86	5.62	*0.000
3	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال المشاركة في لجان التدريب والاستعانة بالخبراء.	6.47	2.04	64.69	2.77	*0.003
4	يوجد استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط والموازنات والتقييم يتم رسمها بداية السنة المالية (رسم المستقبل والتنبؤ) من قبل الإدارة العليا.	7.20	2.05	72.00	7.05	*0.000
5	تستند الإدارة العليا على الخطط والموازنات عند اتخاذ القرارات.	7.08	1.96	70.76	6.62	*0.000
6	يوجد تعاون ما بين إدارة البلدية ومؤسسات ومراكز تعني بالتخطيط والموازنات (مثل مراكز التخطيط والاستشارات المالية والفنية).	6.52	2.21	65.24	2.85	*0.002

7	7.25	1.99	72.48	7.56	*0.000	الخطط والموازنات الموضوعة من قبل الإدارة العليا تلائم الاحتياجات المحلية للبلدية وفق مواردها المتاحة.
8	7.46	2.06	74.58	8.49	*0.000	يشترط في المسؤولين عن التخطيط والموازنات أن يكونوا من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الخبرة.
9	7.66	1.78	76.62	11.24	*0.000	تعتقد إدارة البلدية العليا أن إعداد وتطبيق نظام التخطيط والموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.
10	8.17	1.62	81.72	16.13	*0.000	إن استخدام التخطيط والموازنات من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى جودة الخدمات.
11	6.61	2.16	66.07	3.39	*0.000	يتم وضع تعليمات واضحة وشرحها وتوزيعها للعاملين في البلدية عن أهداف التخطيط والموازنات للاسترشاد بها من قبل الإدارة.
12	6.85	2.00	68.48	5.11	*0.000	يمكن للإدارة العليا التنبؤ بالتخطيط والموازنات للعام القادم بسبب الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية التي تشهدها البلاد.
13	7.17	1.93	71.66	7.27	*0.000	تتشرط الجهات المانحة أن يتم صرف مساعدتها في مشاريع محددة الأمر الذي يؤدي إلى تقليص صلاحيات الإدارة العليا في مجال التخطيط والموازنات.
14	5.23	2.74	52.31	-3.35	*0.001	يوجد توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات.
<b>جميع فقرات المجال</b>						
	<b>7.01</b>	<b>1.44</b>	<b>70.14</b>	<b>8.47</b>	<b>*0.000</b>	

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

من جدول (2) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "إن استخدام التخطيط والموازنات من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى جودة الخدمات" يساوي 8.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.72%، قيمة الاختبار

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

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

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

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

ويعزى ذلك إلى أهمية دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط والموازنات باعتبارها المسئول الأساسي عن عملية التخطيط، وكلما زاد مستوى دعم الإدارة العليا كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على عملية التخطيط والموازنات، بالإضافة إلى زيادة وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية التخطيط والموازنات.

الفرضية الثانية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة. تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (3):

جدول (3): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " مدى

توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام للموازنات"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-------	--------	-----------------	-------------------	------------------------	---------------	--------------------------

1	يحتوى الهيكل التنظيمي للبلدية على وحدة للتخطيط والموازنات.	6.89	2.48	68.90	4.31	*0.000
2	التخطيط والموازنات تلائم الهيكل التنظيمي للبلدية.	6.95	2.18	69.52	5.26	*0.000
3	موقع وحدة التخطيط والموازنات يبلور رؤية البلدية تجاه التخطيط.	6.63	2.24	66.34	3.40	*0.000
4	الهيكل التنظيمي للتخطيط والموازنات يسمح بانسياب العمل دون تعارض بين مراكز المسؤولية	6.70	2.18	67.03	3.88	*0.000
5	الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ التخطيط والموازنات.	6.77	2.02	67.72	4.60	*0.000
6	التخطيط والموازنات تحقق عملية الاتصال بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.	7.08	2.15	70.76	6.02	*0.000
7	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.	7.34	1.89	73.38	8.51	*0.000
8	تعد كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للتخطيط والموازنات بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كليهما معا.	6.91	2.19	69.10	5.02	*0.000
9	تؤثر النواحي التنظيمية في البلدية على مدى فعالية التخطيط والموازنات.	7.11	1.88	71.11	7.09	*0.000
	<b>جميع فقرات المجال</b>	<b>6.93</b>	<b>1.64</b>	<b>69.29</b>	<b>6.81</b>	<b>*0.000</b>

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

من جدول (3) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم "يساوي 7.34 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.38%، قيمة الاختبار 8.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

-المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "موقع وحدة التخطيط والموازنات يبلور رؤية البلدية تجاه التخطيط "يساوي 6.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.34%، قيمة الاختبار 3.40، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

-بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 6.93، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.29%، قيمة الاختبار 6.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة "دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يؤكد مدى أهمية وجود هيكل تنظيمي ملائم للتخطيط والموازنات وهذا ما أكد عليه أفراد مجتمع الدراسة، حيث تتوفر الهيكل التنظيمي الملائم والمناسب للتخطيط والموازنات لتحديد المهام والصلاحيات والاختصاصات، وبالاطلاع على الهيكل التنظيمي للبلديات تبين أنه تم استحداث وحدة خاصة للتخطيط والموازنات للعام 2016م وهذا أمر جيد ويدعم عملية نجاح التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة.

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة. ويعزى ذلك إلى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم للتخطيط والموازنات على أنه يساعد على تحقيق رؤية البلديات، بالإضافة إلى تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية أداء التخطيط والموازنات، وأيضاً الهيكل التنظيمي المناسب يسمح بانسياب العمل دون تعارض ويزيد من فرص الاتصال والتواصل بين أقسام البلدية، بالإضافة إلى أهمية ربط عملية تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للبلدية ونظامها المحاسبي القائم، لذلك يعتبر توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم أداة للتعبير عن رؤية البلدية تجاه التخطيط والموازنات حيث وجود الهيكل التنظيمي الملائم أمر مهم جداً لنجاح تطبيق وتنفيذ الخطط والموازنات.

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

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (4):

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يرتكز نظام التخطيط والموازنات المطبق في البلدية على خطط وأساليب نمطية.	7.26	1.82	72.55	8.32	*0.000
2	يتم الاسترشاد بالتخطيط والموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الخطط الجديدة.	7.90	1.64	79.03	13.99	*0.000
3	يتم وضع الخطة المالية بناءً على الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ومعطيات الواقع (الخطة الاستراتيجية).	7.92	1.55	79.17	14.92	*0.000
4	يتوفر في البلدية قاعدة بيانات إحصائية مرتبطة مع المشاريع التي تنفذها البلدية.	7.28	1.97	72.76	7.78	*0.000
5	يتم تخطيط الخدمات في البلدية على أسس مهنية واقتصادية ناجحة بحيث تحقق دخلاً ثابتاً وإيرادات مناسبة.	7.12	1.94	71.17	6.94	*0.000

6	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط.	7.61	1.86	76.07	10.42	*0.000
7	يتم اعتماد التقديرات الكمية في التخطيط والموازنات على أسس علمية وإحصائية كأسلوب الانحدار.	6.64	1.99	66.41	3.88	*0.000
8	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الخطط.	6.99	1.71	69.93	7.01	*0.000
9	تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات يسهل إعداد التقديرات.	8.14	1.49	81.38	17.29	*0.000
10	يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطط السنوية مقسمة على فترات خلال السنة.	7.37	2.14	73.72	7.71	*0.000
11	يساعد التخطيط والموازنات في بلورة أهداف المشاريع المختلفة ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينهما.	7.41	1.79	74.07	9.49	*0.000
12	تناقش الخطط والموازنات مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول المهنية والعلمية.	8.01	1.93	80.14	12.59	*0.000

13	يتم تدريب القائمين على إعداد الخطط الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.	6.94	2.04	69.38	5.54	*0.000
14	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الخطط والموازنات مناسب في الوقت الحالي.	7.27	2.03	72.69	7.53	*0.000
<b>جميع فقرات المجال</b>		<b>7.42</b>	<b>1.33</b>	<b>74.18</b>	<b>12.81</b>	<b>*0.000</b>

من جدول (4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات يسهل إعداد التقديرات "يساوي 8.14 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.38%، قيمة الاختبار 17.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتم اعتماد التقديرات الكمية في التخطيط والموازنات على أسس علمية وإحصائية كأسلوب الانحدار "يساوي 6.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.41%، قيمة الاختبار 3.88، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

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

**نتيجة الفرضية:** يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمدى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة. ويعزى ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يؤيدون مستوى توفر الخبرات العلمية والعملية لاستخدام الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة وذلك من خلال العمل على تبويب الإيرادات والمصروفات في الخطط والموازنات، ومن خلال مناقشة الخطط والموازنات مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول المهنية والعلمية، ومن خلال إعداد الخطة المالية بناءً على الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ومعطيات الواقع (الخطة الاستراتيجية)، ومن خلال استخدام الأساليب العلمية والعملية في التخطيط والموازنات، وبوجود قاعدة بيانات تدعم ذلك، وتوفير الكفاءات العلمية الخاصة للتخطيط والموازنات، وتطبيق نظام التدريب والتطوير للعاملين لتحسين مستواهم المهني الخاص بالتخطيط والموازنات، حيث أن توافر ذلك يدعم عملية التخطيط والموازنات في بلديات قطاع غزة .

**الفرضية الرابعة:** يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة. تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (5):

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

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

من جدول (5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم التعاون بشكل فعال بين أقسام البلدية في إعداد وتطبيق خطط البلدية "يساوي 7.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.07%، قيمة الاختبار 8.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يوجد في البلدية نظام للحوافز جيد يعمل على دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات "يساوي 5.26 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.62%، قيمة الاختبار -

3.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

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

نتيجة الفرضية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدى إشراك المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات واستخدامها كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة. ويعزى ذلك إلى إشراك المنفذين من خلال التعاون الفعال في وضع الخطط والموازنات باعتبارهم يملكون الخبرة والمعلومات الكافية لعملية التخطيط والموازنات، وهم من سيقومون بتطبيق الخطط والموازنات مما يساعد في عملية التطبيق والتنفيذ ونتيجة ذلك يسود المحبة وروح المشاركة في تنفيذ الخطط والموازنات فالمشاركة أمر مهم لنجاح الخطط والموازنات، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الأقسام بشفافية وكفاءة، ومن ثم زيادة الاتصال والتنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة في إعداد الخطط والموازنات وهذا ما أكد عليه مجتمع الدراسة.

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

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (6):

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوجد نظام مالي ومحاسبي يلاءم ويفي بمتطلبات الخطط والموازنات.	7.84	1.62	78.41	13.70	*0.000
2	يتضمن نظام التخطيط والموازنات معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.	7.12	1.81	71.24	7.46	*0.000
3	يتم استخدام مخرجات النظام كأداة فعالة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.	6.91	2.05	69.10	5.34	*0.000
4	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج التخطيط مطابقة للأداء الفعلي.	5.38	2.59	53.79	-2.89	*0.002
5	يوجد نظام محوسب للتخطيط والموازنات مطبق في البلدية.	6.79	2.51	67.86	3.78	*0.000
6	تبنى الموازنات بالاعتماد على النظام المحاسبي المطبق في البلدية.	7.54	1.95	75.45	9.55	*0.000
7	تلاءم الخطط والموازنات الموضوعية كل من النظام المحاسبي ودليل الحسابات في البلدية وذلك لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.	7.60	1.79	76.00	10.77	*0.000
8	يوجد في البلدية نظام محاسبي فعال يتم بموجبه توزيع واحتساب التكاليف بطريقة تكفل تغطية كافة تكاليف التشغيل والصيانة.	7.14	2.12	71.38	6.47	*0.000
9	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها وذلك بسبب وجود نظام معلومات جيد فيه ووجود مجموعة مستنديه واضحة.	7.90	1.82	78.97	12.57	*0.000
10	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية.	8.30	1.46	82.97	18.96	*0.000

11	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	7.99	1.53	79.93	15.64	*0.000
	جميع فقرات المجال	7.32	1.46	73.19	10.84	*0.000

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية" يساوي 8.30 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.97%، قيمة الاختبار 18.96 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على هذه الفقرة.

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

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

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

ويعزى ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يؤيدون ضرورة توفر نظام محاسبي سليم لدوره المطلوب في إعداد الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة، وذلك يتبين من خلال توفر وتطبيق النظام المالي والمحاسبي الذي يفى ويلاء متطلبات الخطط والموازنات، ومن خلال توفير وتطبيق النظام المالي والمحاسبي التقارير وتجهيزها في المواعيد المحددة، ومن خلال توفير وتطبيق الأنظمة المحوسبة وتوفير الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً وبالقيام بالدورات التدريبية لزيادة كفاءة العاملين في النظام المحاسبي للبلديات وذلك في سبيل الحصول على معلومات فعلية ودقيقة عن مجمل عمل البلديات، وهذا ما أكد عليه أفراد مجتمع الدراسة.

#### نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد وعي وإدراك من قبل الإدارة العليا في البلديات حول استخدام الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة جيدة.
2. تتوفر هياكل تنظيمية ملائمة لدى البلديات ويتم استخدامها لأغراض التخطيط والموازنات واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة غير كافية.
3. تتوفر الخبرات العلمية والعملية في البلديات ويتم استخدامها وتطبيقها لأغراض التخطيط والموازنات واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة جيدة.
4. تتوفر مشاركة المستويات الإدارية في البلديات حول عملية إعداد الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة غير كافية.
5. تتوفر وتطبق نظم محاسبية سليمة في البلديات لتسهيل عملية إعداد الموازنات كأداة لأغراض التخطيط واستغلال الموارد المالية وذلك بدرجة جيدة.

#### توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة التخطيط لعملية إعداد الخطط والموازنات بشكل جيد في بلديات قطاع غزة وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومراكز تعنى بالتخطيط والموازنات.
2. ضرورة أن تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط والموازنات من خلال المشاركة في لجان وورش التدريب المتنوعة، ونشر وتوزيع التعليمات والإجراءات عن أهداف التخطيط والموازنات للعاملين في البلديات.
3. ضرورة وجود توأمة ومشاركة بين البلديات تساعد على أعمال التخطيط والموازنات.
4. ضرورة وجود وحدة خاصة للتخطيط والموازنات في هيكليات البلديات ذات موقع متميز يبلور رؤية البلدية تجاه الخطط والموازنات والمشاريع تسمح بانسياب العمل بين الأقسام دون تعارض وبالمرونة في إدخال أي تعديلات ضرورية .

5. ضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي في تقدير الخطط والموازنات وذلك باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية وتنمية قدرات العاملين على ذلك.
6. ضرورة توفر قاعدة بيانات إحصائية متجددة وأن تكون مرتبطة مع الخطط والموازنات والمشاريع التي تنفذها البلديات.
7. ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الخطط والموازنات وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات مع توفير كافة وسائل وأنظمة التشجيع والتحفيز على ذلك.
8. ضرورة وجود نظام محوسب متكامل للتخطيط والموازنات مطبق في البلديات يقوم باحتساب التكاليف بدقة وبيان الانحرافات ومعالجتها بسرعة وبدقة مع ضرورة الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وقدرات الحاسب الآلي في تطوير أنظمة المعلومات التي تستفيد منها البلديات.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

1. آل آدم، يوحنا عبد، والرزق، صالح. (2006). المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة (ط 2). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
2. الأعرج، حسين. (2005). تأثيرات العولمة على النظم المحلية (التجربة الفلسطينية). وزارة الحكم المحلي. فلسطين.
3. أوتاني، سومر. (2009). التخطيط المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
4. الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان (ط 2). فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
5. جمعة، أحمد حلمي. (2011). المحاسبة الإدارية والتخطيط والرقابة وصنع القرار (ط 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
6. جودة، عبد الحكيم مصطفى، وأبو سردانة، جمال عبد الرحمن. (2010). تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى (دراسة ميدانية). مجلة البصائر، جامعة البتراء الخاصة. 13(2)، 237-292.
7. حجازي، محمد أحمد. (1998). المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة (ط 4). عمان: المكتبة الوطنية .
8. حديد، محمد موفق. (2002). إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد (ط 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. حسيبا، سناء قاسم محمد. (2006). واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

10. حلس، سالم عبدالله. (2005). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 14(1)، 131-154.
11. حماد، أكرم ابراهيم. (2005 م). الرقابة المالية في القطاع الحكومي. د. ط عمان: دار جهينة للنشر
12. حنان، رضوان ، وكحالة، حلوة. (2002). المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
13. الخاروف، أمل عدلي. (2008). تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابس.
14. درغام، ماهر موسي، الشيخ عيد، ابراهيم محمد. (2008). مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. (سلسلة العلوم الانسانية). 11 (2)، 185-210.
15. راضي، محمد ، وحجازي، وجدي. (2006). المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، د. ط مصر: الدار الجامعية.
16. الرجبي، محمد نيسير، عبد الحكيم. (2004). المحاسبة الإدارية. (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
17. الزعبي، خالد سمارة. (1993). تشكيل المجالس المحلية وأثرها على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة (بريطانيا- فرنسا- يوغسلافيا- مصر - الأردن). (ط3). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. الزعبي، محمد نافع. (2004). دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
19. زعرب، حمدي شحدة. (2006). مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة (دراسة ميدانية). مجلة الجامعة الإسلامية، 14(2)، 1-28.
20. زعير أبو، أحمد خميس عبد. (2012). دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية - مدخل لتعزيز الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
21. الشيخلى، عبد القادر. (1983). نظرية الإدارة المحلية. (ط1). عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

22. صباح، ريم سهيل.(2013). معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة - من وجهة نظر الإدارة العليا والتنفيذيين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
23. ظاهر، أحمد حسن.(2002). المحاسبة الإدارية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. العاطي، صلاح عبد.(2005). الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. مركز الميزان لحقوق الانسان، فلسطين.
25. العامري، محمد علي ابراهيم.(2007). الإدارة المالية (ط 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
26. عبد الحميد، عبد المطلب.(2001). التمويل المحلي والتنمية المحلية (ط1). الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
27. عبد الكافي، إسماعيل عبد الفتاح.(2007). أسس ومبادئ التخطيط والجودة. د. ط الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
28. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد.(2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه (ط1). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
29. عجام، هيثم، ومسعود، علي.(2004). تخطيط مالي سياسات تعبئة الموارد وإدارة المصارف العامة (ط1). عمان: دار الكندي.
30. أبو العجين، طارق يوسف.(2007). تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في الفترة 2001-2005. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
31. عصفور، محمد شاكر.(2013). أصول الموازنة العامة (ط5). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. عقل، مفلح محمد، (2009). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي (ط 1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
33. علي، عيناء، عبد السلام محمد مهدي.(2014). دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الأداء المالي في المنظمات الخيرية- اليمن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الخرطوم .
34. العواملة، نائلة.(1991). تحليل الموازنة الاستثمارية للمجالس المحلية في الأردن. مجلة دراسات العلوم الانسانية، 20(1)، 39- 81 .
35. غنيم، عثمان.(1999). أسس ومبادئ عامة. د. ط عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
36. الفتاح، عبد، زكريا فريد. (د. ت). الموازنات التخطيطية. د. ط القاهرة : كلية التجارة .
37. الفراء، حازم محمد نافع.(2015). دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .

38. الفراء، ماجد، وعاشور، يوسف، و أبو معمر، وفارس، وبحر، يوسف، وادي، رشدي. (2003). *الإدارة المفاهيم والممارسات (ط1)*. غزة: فلسطين.
39. أبو فرياء، زياد أحمد. (2013). *العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة (حالة عملية بيت لاهيا)*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
40. الفضل، مؤيد ، وشعبان ، عبد الكريم. (2003). *المحاسبية الإدارية ودورها في ترسيخ القرارات في المنشأة (ط1)*. عمان: دار زهران للنشر.
41. الفضل، مؤيد، و نور ، عبد الناصر. (2002). *المحاسبية الإدارية (ط1)*. عمان: دار الميسرة.
42. قللي، يحيى أحمد مصطفى. (2003). *أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين (ط1)*. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
43. اللوزي، سليمان أحمد، ومرار، فيصل، والعكشة، وائل. (1997). *إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق (ط1)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
44. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2001). *المحاسبة الإدارية*. د. ط عمان: مطابع الشمس.
45. محرم، زينات محمد ، البابلي، و محمد محمود. (2012). *المحاسبة الإدارية- تحليل سلوك التكلفة وتخطيط الانتاج والأرباح - والموازنات التخطيطية - قرارات الإنفاق الرأسمالي - العوامل السلوكية في اتخاذ القرارات*. د. ط الاسكندرية: دار التعليم العالي.
46. مرعي، عبد الحي، ومرعي، عطيه. (1997). *المحاسبة الإدارية (ط1)*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
47. مسفر، بن أحمد الوادعي. (2015). *تقييم الإدارة المحلية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية الأمانة والبلديات للفترة 2010-2005*. (Doctoral dissertation, UOFK).
48. المعاني، أيمن عودة، أبو فارس، محمود عودة. (1995). *نظرية الإدارة المحلية وتطبيقها في المملكة الأردنية (ط2)*. عمان: مركز أحمد ياسين.
49. أبو معمر ، فارس محمد. (2006). *الإدارة المالية ( ط4)*. فلسطين: مكتبة أفاق مقابل الجامعة الإسلامية بغزة.
50. المهدي، وليد السيد. (2010). *دور الموازنات التخطيطية في للرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع المدني*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم .
51. الهادي، محمد سعيد عبد. (2000). *الإدارة المالية الاستثمار والتمويل - التحليل المالي (ط1)*. عمان: دار الحامد للنشر .
52. هلال، محمد جمال. (2002). *المحاسبة الحكومية*. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

53. وزارة الحكم المحلي.(2016). الإدارة العامة للموازنات، التقارير المالية للبلديات. (أوراق غير منشورة).غزة .
54. وزارة الحكم المحلي.(2016). قانون رقم 1 لسنة1997 للهيئات المحلية الفلسطينية . فلسطين.
55. وزارة الحكم المحلي.(2006). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " دليل رؤساء البلديات وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية . فلسطين: دار النشر.
56. وزارة الحكم المحلي.(2012). الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات التقديرية للبلديات. فلسطين: دار النشر.
57. الوشاح، محمود عبد الفتاح ،والوشاح، محمد أحمد علقم، سليمان محمود.(2014). دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الانفاق العام في بلديات محافظة البلقاء (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الإدارية، 41(1)، 56-71.

#### المراجع الأجنبية:

1. Anthony, Robert N., Reece James S., .( 1995). Accounting Principles seventh edition, IRWIN Inc. ,USA
2. Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, and Young, Mark. (2004). *Management Accounting*. (4 ed.). Prentice Hall: New York
3. Atrill, Peter, McLaney Eddies.(1995). *Accounting and Finance for non specialists, prentice-hall international, UK*
4. Capalbo, E., & Grossi, G.,( 2014). Assessing the influence of socioeconomic drivers on Italian municipal financial destabilization. *Public Money & Management*, 34(2), 107-114 .
5. Charles T.Horngren, Srikant M.Datar, George Foster .(2006). *Cost accounting*, (12 ed.). Pearson Prentice Hall
6. Fess, Philip E. , Warren Carl S.,(1990). *Accounting principles*, 6th Edition south-western publishing co. , USA
7. Gordon Shillinglaw. (1997). *Cost Accounting Analysis &Control*, Home, Wood Irwin.
8. Horngren , C, and et. A, .(1999). *Introduction to Management Accounting* .(11 ed.), Prentice – Hall, N.J
9. Jan Stentoft Arlbjörn , Per Vagn Freytag , Lisa Thoms ,(2015) ,"Portfolio management of development projects in Danish municipalities", *International Journal of Public Sector Management*, 28.(1), 11 – 28.
10. Katarina Ott & Anto Bajo, (2001) , *Local Government Budgeting In Croatia*, "Electronic Version", Institute of Public Finance, Zagreb, Croatia .
11. Keller & Ferrara.(1998). *Management Accounting for Profit &Control*. N.Y.Mcgraw- Hill .

12. Mbedzi E., Gondo T.,(2010). *Fiscal management in Dangila municipality, Ethiopia, performance and policy implications*, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management .
13. Patrizia Messina.,(2011). Policies for strategic territorial development. Inter municipality association as a form of network governance: the Italian experience. *Easern. Journal of European Studies*, 2(1), 111-128 .
14. Susana Margarida F. Jorge Mercedes Cervera Oliver.,(2013), The usefulness of financial reporting for internal decision-making in Portuguese municipalities. *Management Research. Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11 ,(2), ,178 – 212
15. Wijewarden, H. Hem, W. & Santi, J. ,(2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium Sized Enterprises. Evidence from Srilanka. *Journal of Small Business Management*. 42(2). 209- 213.
16. Zafra-Gómez, J. L., Antonio, M., & Muñoz, P. (2010). *Overcoming cost-inefficiencies within small municipalities: improve financial condition or reduce the quality of public services?*. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(4), 609-629.