



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم محاسبة وتمويل

مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة
في بلديات قطاع غزة

**The Extent of The Effectiveness of Budgets as a Tool
for Planning and Monitoring In Gaza Strip
Municipalities**

إعداد

إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد

إشراف

الدكتور ماهر موسى درغام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1428هـ / 2007م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقَ كَلِمَاتُكَ، وَوَضَعَنَا عِنْدَ وِزْرِكَ، النَّزِيَّ اتَّقَضَ ظَهْرَكَ،

وَرَفَعَنَا لَكَ قَوْلَكَ، فَاجِ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا، إِجِ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا، فَاجِزَا

فَرِحْتَ فَاَنْصَبْ، وَإِلَى رَبِّكَ فَارْغَبْ

سورة الفاتحة العظمى

سورة الشرح

الآية 1 - 8

الإهداء

- إلى من مرضا الله في مرضاها ونراد مسيرتي دعائها والدتي حفظها الله .
- إلى مروح والدي الطاهر الذي خرج من الدنيا مؤمناً محتسباً .
- إلى إخواني وأخواتي اعترانراً .
- إلى نزوجتي مرفيقة الدرب والمشوار الصعب أغلى ما أهداني الله .
- إلى أمل حياتي وأنرها مر بستاني أبنائي مرؤى وحلا وعاصم .
- إلى الذين مروا بدماهم الطاهرة ثرى فلسطين .
- إلى كل يد قدمت لي العون وكل شفاه قالت لي خيراً .

أهدي عملي المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (19) سورة النمل

صدق الله العظيم

أحمدُ الله سبحانه وأشكره على نعمته أن وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والصلاة

والسلام على سيد الكون محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم أما بعد ،،،

في البداية أتقدم بالشكر والثناء الجزيل إلى من شرفني بإشرافه وإرشاداته الصائبة

أستاذي الدكتور/ ماهر موسى درغام حفظه الله. والشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة الكرام

كما أتقد بالشكر إلى الجامعة الإسلامية التي أعتز أن أكون أحد طلابها من أساتذة وإدارة

وأخص بالذكر مكتبتها العريقة وإلى العاملين فيها. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل

إلى الزملاء العاملين في جامعة القدس المفتوحة وأخص بالذكر الأستاذ/ محمد الأغا أمين

المكتبة بها على ما بذله من جهد جعله الله في ميزان حسناته. كما أتقدم بالشكر إلى الأخوة

العاملين في بلديات قطاع غزة على تعاونهم معي في تعبئة الاستبانة وفي الإرشادات التي

أمدوني بها كما أشكر الأخوة الذين قاموا بالتدقيق اللغوي للبحث جزاهم الله عني خير

الجزاء. والشكر موصول لجميع أفراد أسرتي وعائلتي لما بذلوه من جهد وصبر حتى خرج

هذا البحث إلى النور، وإلى كل من أعانني ووقف إلى جانبي أثناء دراستي وإعدادي لهذا

البحث كما أتقدم إلى من نسيت أن أذكر أسمه بشكري وعرفاني.

الباحث

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	آيات قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	المستخلص

الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة		
المبحث الأول: الإطار العام للبحث		
2	مقدمة البحث	1-1-1
4	مشكلة البحث	2-1-1
5	أهداف البحث	3-1-1
5	أهمية البحث	4-1-1
6	فرضيات وأنموذج البحث	5-1-1
8	أسلوب التحليل	6-1-1
8	مجتمع وعينة البحث	7-1-1
9	التعريفات الإجرائية	8-1-1
10	خطة البحث	9-1-1
المبحث الثاني: الدراسات السابقة		
11	الدراسات السابقة	1-2-1
22	ما يميز هذا البحث	2-2-1

	الفصل الثاني: ماهية وأهمية الموازنات	
	المبحث الأول: مفهوم ومبادئ إعداد الموازنات	
27	تمهيد	0-1-2
28	مفهوم وتعريف الموازنات	1-1-2
30	تطور الموازنة	2-1-2
31	الفرق بين الموازنة والميزانية	3-1-2
32	أهمية ومزايا الموازنات	4-1-2
36	مبادئ إعداد الموازنات	5-1-2
	المبحث الثاني: مراحل إعداد الموازنات وأنواعها	
43	تمهيد	0-2-2
43	مراحل إعداد الموازنات وتنفيذها	1-2-2
53	أنواع الموازنات	2-2-2
60	الاعتبارات السلوكية اللازمة لإعداد الموازنات وتنفيذها	3-2-2
63	المشكلات المصاحبة للموازنات	4-2-2

	الفصل الثالث: التخطيط والرقابة	
	المبحث الأول: التخطيط	
67	تمهيد	0-1-3
67	مفهوم التخطيط	1-1-3
68	تعريف التخطيط	2-1-3
69	مزايا التخطيط	3-1-3
70	احتياجات ومراحل التخطيط	4-1-3
72	أنواع التخطيط	5-1-3
75	أدوات التخطيط وأساليبه الفنية	6-1-3

77	صعوبات التخطيط	7-1-3
المبحث الثاني: الرقابة		
81	تمهيد	0-2-3
81	مفهوم الرقابة	1-2-3
82	تعريف الرقابة	2-2-3
83	أهمية الرقابة	3-2-3
85	أنواع الرقابة	4-2-3
88	عناصر ومقومات الرقابة	5-2-3
91	المشكلات الإنسانية التي تسببها الرقابة	6-2-3
المبحث الثالث: دور الموازنات في التخطيط والرقابة		
93	تمهيد	0-3-3
93	علاقة الرقابة بالتخطيط	1-3-3
94	دور الموازنات في التخطيط	2-3-3
95	دور الموازنات في الرقابة	3-3-3

الفصل الرابع: نشأة وتطور البلديات		
المبحث الأول: الإدارة المحلية والحكم المحلي		
100	تمهيد	0-1-4
100	الإدارة المحلية	1-1-4
101	المركزية واللامركزية في الإدارة المحلية	2-1-4
104	أنواع اللامركزية	3-1-4
105	أهداف الإدارة المحلية	4-1-4
107	تأثير العوامل البيئية على الإدارة المحلية	5-1-4
108	الإدارة المحلية والحكم المحلي	6-1-4

110	أساليب تمويل الإدارات المحلية	7-1-4
المبحث الثاني: البلديات في قطاع غزة		
111	نشأة البلديات في قطاع غزة	1-2-4
113	علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية	2-2-4
113	سمات الإدارة المحلية في فلسطين وعقباتها	3-2-4
115	تعريف موازنة البلدية	4-2-4
115	خصائص ووظائف موازنة البلدية	5-2-4
116	مبادئ وقواعد إعداد موازنات البلديات	6-2-4
117	خطوات إعداد الموازنة في بلديات قطاع غزة	7-2-4
118	الأساس المستخدم في إعداد الموازنات في قطاع غزة ..	8-2-4
119	الصعوبات التي تواجه الموازنات في بلديات قطاع غزة	9-2-4

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: منهج البحث وتحليل البيانات		
121	منهج البحث	1-1-5
122	مكونات الاستبانة	2-1-5
123	آلية توزيع الاستبانة	3-1-5
123	صدق الاستبانة	4-1-5
131	ثبات الاستبانة	5-1-5
134	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	6-1-5
135	تحليل البيانات	7-1-5
المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث ومناقشتها		
140	التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة	1-2-5
143	اختبار فرضيات البحث	2-2-5

144	نتائج الفرضية الأولى	1-2-2-5
147	نتائج الفرضية الثانية	2-2-2-5
150	نتائج الفرضية الثالثة	3-2-2-5
153	نتائج الفرضية الرابعة	4-2-2-5
156	نتائج الفرضية الخامسة	5-2-2-5
159	نتائج الفرضية السادسة	6-2-2-5
161	نتائج الفرضية السابعة	7-2-2-5

الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
163	النتائج	1-6
165	التوصيات	2-6
167	توصيات ومقترحات لتطوير الجانب البحثي	3-6

المراجع		
169	المراجع العربية	أولاً
177	المراجع الأجنبية	ثانياً
178	مواقع الكترونية	ثالثاً

الملاحق		
179	استبانة البحث	ملحق (1)
187	محكمي الاستبانة	ملحق (2)
188	قائمة المقابلات الشخصية	ملحق (3)
189	كتاب السلامة الإحصائية	ملحق (4)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	الفروق الرئيسية بين الموازنة والميزانية	1
44	مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات	2
109	الفروق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي	3
112	توزيع البلديات في قطاع غزة	4
124	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) والدرجة الكلية للمجال الأول	5
125	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) والدرجة الكلية للمجال الأول بعد التعديل	6
126	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) والدرجة الكلية للمجال الثاني	7
127	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال الثالث ..	8
128	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الهيكل الإداري) والدرجة الكلية للمجال الرابع	9
129	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) والدرجة الكلية للمجال الخامس ...	10
130	الصدق البنائي لكل مجال من مجالات البحث قبل حذف الفقرة رقم (15)	11
131	الصدق البنائي لكل مجال من مجالات البحث بعد حذف الفقرة رقم (15)	12
132	درجة ثبات كل مجال على حدة وللاستبانة ككل	13
133	اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة	14
135	التصنيف حسب الجنس	15
136	التصنيف حسب العمر	16
136	التصنيف حسب المؤهل العلمي	17
137	التصنيف حسب التخصص العلمي	18

137	التصنيف حسب المسمى الوظيفي	19
138	التصنيف حسب الخبرة في مجال المحاسبة	20
139	التصنيف حسب عدد الدورات التدريبية	21
140	التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة ككل	22
144	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) من الاستبانة	23
147	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) من الاستبانة	24
150	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) من الاستبانة	25
153	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (الهيكل الإداري) من الاستبانة	26
156	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) من الاستبانة	27
159	نتائج الفرضية السادسة	28
161	نتائج الفرضية السابعة	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7 أنموذج البحث	1
60 العلاقة بين الموازنات	2

المستخلص

مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة

في بلديات قطاع غزة

هدف البحث إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة استناداً إلى الأدبيات المحاسبية في هذا المجال من ناحية، وتقويم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام من ناحية ثانية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث.

وقد اعتمد الباحث على استبانة وزعت على مجتمع البحث المكون من جميع بلديات قطاع غزة وعددها خمسة وعشرون بلدية.

وخلص البحث إلى توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة) في أنموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

واستناداً لنتائج البحث يوصي الباحث بضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها، والعمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، وضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية

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

Abstract

The Extent of The Effectiveness of Budgets as a Tool for Planning and Monitoring In Gaza Strip Municipalities

This study aimed to investigate using budgets as a tool for planning and monitoring in Gaza strip municipalities in the light of accounting literature besides evaluating the effectiveness of using these budgets and the availability of the necessary requirements of this use. This was tested through the research hypotheses .

The researcher used a questionnaire which was administered to the study population which is more specifically, the twenty five municipalities in Gaza strip.

The study reached the following conclusions the first of which indicated the availability of the major requirements for using the budgets as a tool for planning and monitoring in Gaza strip with the exception of the third dimension namely (top administration participation). Consequently, the researcher can safely say that the majority of the suggested requirements are a reality. These requirement constitute an infrastructure for using budgets as a tool for planning and monitoring in Gaza strip municipalities.

The researcher recommends the following:

- recruiting skilled and professional staff applying and executing budgets.
- Making use of technology advancements besides manipulating the computer capabilities .
- Securing a financial and statistical data base in municipalities as this helps in the process of planning, co-ordination, monitoring and estimating budgets successfully.
- Encouraging all departments and all administrative levels to participate in preparing the budgets.
- Holding specialized training courses in the field of budgets for officials in charge and decision-makers in the municipalities.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

1-1-1: مقدمة البحث

المؤسسات الناجحة تعمل من خلال أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، فالمؤسسات التي تهدف إلى الربح تعمل على تعظيم ذلك الربح أما المؤسسات غير الربحية فهدفها تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة، وتلك الأهداف تحتاج إلى تخطيط من جميع الجوانب من حيث تحديد الاحتياجات المطلوبة في ظل الموارد المتاحة، وكيفية تحويلها إلى الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة. ويأتي هنا دور التخطيط في كونه خطة إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذه الخطة تغطي كل أوجه النشاط في المؤسسة والسير على تلك الخطة دون أي انحراف ذو قيمة كبيرة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المثلى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكن يتطلب من الأشخاص القائمين على عملية التخطيط المالي توافر الخبرة العملية والعلمية والدراية بالواقع والبيئة المحيطة حتى لا يكون هناك انحراف كبير بين التخطيط والواقع بعد التطبيق.

وتعد الموازنات من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الخدمية منها والربحية، حيث تستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط ورقابة العمليات المختلفة بداخلها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية، وتبرز أهمية الموازنات من كونها تحقق الأهداف التالية للمؤسسة

(السعيدة، 1993: 233):

1- إشراك المستخدمين في التخطيط لمستقبل المنشأة من أجل الاستفادة من خبراتهم العملية ورفع الروح المعنوية لديهم وجعلهم يشعرون بالأهمية والمسؤولية.

2- إلزام المنشأة بتقدير احتياجاتها المختلفة للفترات المستقبلية وأخذ الوقت الكافي للإعداد لهذه الحاجات سواء من حيث تأمين الطاقة الإنتاجية الملائمة ومصادر المواد الأولية أو التمويل الكافي.

3- تمكين المنشأة من التنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام المكملة لبعضها البعض واكتشاف نقاط الضعف والخلل في وسائل الاتصال بين إدارات هذه الأنشطة.

4- تمكين إدارة المنشأة من الرقابة على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة من كافة الأقسام والمستخدمين حيث توفر الموازنة للإدارة فرصة المقارنة بين الواقع والتقدير المبيّنة في تلك الموازنات وتحديد المسؤولية عن التقصير والإخلال.

وتبرز أهمية الموازنات في البلديات في أنها لم تعد قاصرة على تمويل نشاطات البلدية في تقديم الخدمات، وإنما امتد أثرها إلى كافة أوجه النشاط الاقتصادي المشجعة للاستثمار والارتقاء بمستوى الخدمات الكلية بوصفها سلطة تنفيذية تعمل على تطبيق القوانين والأنظمة فيما يتعلق بشؤون الناس وحماية مواردها، فضلاً عن ارتباطها الوثيق بالمنافع الاقتصادية المتحققة في المناطق الجغرافية التابعة لها (الزعيبي، 2004: 2).

وجدير بالذكر أن الموارد في فلسطين محدودة بصفة عامة وقطاع غزة بصفة خاصة وأصبحت بلديات قطاع غزة تعتمد على نفسها بشكل كبير وعلى المعونات الخارجية في صورة مشاريع، وذلك بسبب قلة المعونات الحكومية أو حتى انعدامها مما اضطر بتلك البلديات إلى الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية وتحقيق أكبر نفع ممكن من خلال تلك الموارد المحدودة؛ لذلك

برزت أهمية الموازنات في تلك البلديات لمحاولة إيجاد التوازن بين تلك الموارد المتاحة والأهداف المنشودة.

1-1-2: مشكلة البحث

تعد دراسة الموازنات من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر والتي لاقت اهتماماً كبيراً في المؤسسات على اختلاف أشكالها بما فيها البلديات ويرجع ذلك إلى ما تحدثه هذه الموازنات من أثر في تحسين الأنشطة المختلفة داخل تلك البلديات والرقابة عليها، مما يساعدها في إنجاز مهامها بشكل أفضل، لكن هناك كثير من المعوقات التي تحد من تطبيق الموازنات ومن القيام بدورها كأداة تخطيط ورقابة فعالة؛ ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- هل يتم إعداد الموازنات وفق أسس سليمة في بلديات قطاع غزة؟
- 2- هل هناك صعوبات تواجه بلديات قطاع غزة تحد من فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة؟
- 3- هل تستخدم بلديات قطاع غزة الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة؟
- 4- هل تستفيد الإدارة العليا في بلديات قطاع غزة من مخرجات أنظمة الموازنات المطبقة فيها؟
- 5- ما هي العوامل التي تؤثر في نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة؟

3-1-1: أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى تقييم مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على الموازنات من جميع جوانبها، من حيث مفهومها ومقوماتها وخصائصها والمنافع المتحققة من تطبيقها.
- 2- معرفة العوامل التي تؤثر في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بيئة بلديات قطاع غزة.
- 3- التعرف على أهم المحددات والصعوبات التي تحد من فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وسبل علاجها والتغلب عليها.
- 4- التعرف على سمات وطرائق إعداد الموازنات في بلديات قطاع غزة.
- 5- التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا في بلديات قطاع غزة لأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات.

4-1-1: أهمية البحث

عندما كانت بلديات قطاع غزة تعتمد على نفسها في مواردها المحدودة، كان لزاماً على تلك البلديات محاولة الاستغلال الأمثل للموارد ومحاولة ترشيد استخدامها لمواجهة تلك الخدمات المتعددة التي تقدمها، ومن هنا برزت أهمية البحث والذي يلقي الضوء على مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، لأنها تعد أداة فعالة في يد الإدارة العليا للتخطيط والتنسيق والرقابة، كما أنها تعد أداة اتصال، وهي تساعد بشكل أفضل على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة مما يساعد على زيادة الرقابة داخل البلدية.

كما تتبع أهمية هذا البحث من كونه يوضح كيفية قيام نظام الموازنات في بلديات قطاع غزة بهذا الدور، مما يعزز دورها ووجودها الذي تقوم به في المجتمع لدعم مسيرتها.

1-1-5: فرضيات وأنموذج البحث

1-1-5-1: فرضيات البحث

يستند البحث إلى عدة فرضيات من أجل اختبارها لتحقيق أهدافه:

- 1- يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
- 2- يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
- 3- يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
- 4- يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
- 5- يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى الخبرة في مجال المحاسبة.

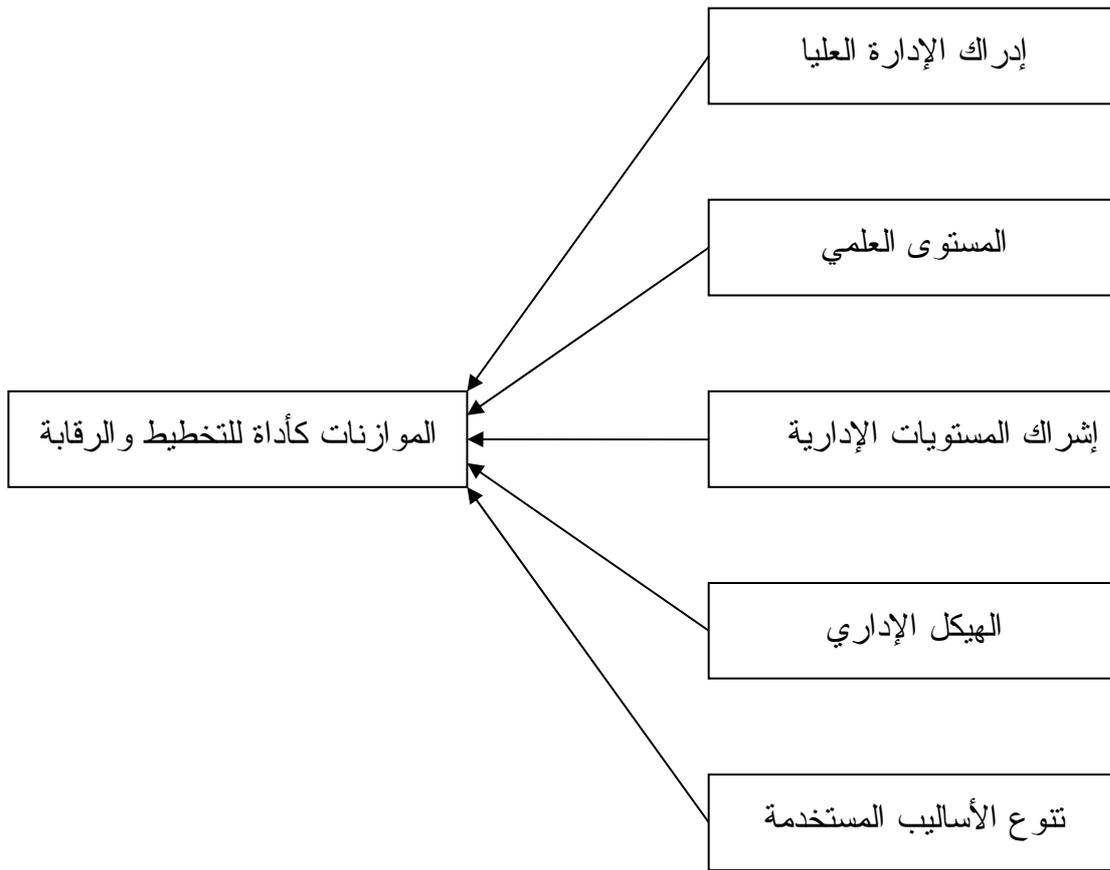
7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات المتخصصة في مجال إعداد الموازنات.

1-1-5-2: نموذج البحث

تم بناء نموذج البحث بعد تحديد مشكلة وأهداف البحث، كما يتضح من الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1)

نموذج البحث



المتغير التابع

المتغيرات المستقلة

1-1-6: أسلوب التحليل

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتقويم مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وعليه لأغراض التحليل ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences-SPSS) لاختبار فرضيات البحث.

1-1-7: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع البلديات في قطاع غزة، والبالغ عددها (25) بلدية منتشرة في قطاع غزة وتم توزيع قائمة استبانة على كل من له علاقة بإعداد الموازنات وتنفيذها في تلك البلديات، وهي موزعة حسب المحافظات كالتالي:

- 1- محافظة شمال غزة يوجد بها (4) بلديات.
- 2- محافظة غزة يوجد بها (4) بلديات.
- 3- محافظة الوسطى يوجد بها (7) بلديات.
- 4- محافظة خان يونس يوجد بها (7) بلديات.
- 5- محافظة رفح يوجد بها (3) بلديات.

1-1-8: التعريفات الإجرائية

- 1- الموازنة: هي "خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة" (جمعة، وآخرون، 2001: 195).
- 2- الميزانية العمومية: هي "تمثيل لوضع الشركة المالي الحقيقي في وقت محدد عادة نهاية السنة أو الشهر المالي وهي تشمل قائمة بأصولها والتزاماتها" (Fields, 2002: 15).
- 3- الاتصال: هو "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر" (ماهر، 2004: 27).
- 4- التخطيط: هو "عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف" (الفرا، وآخرون، 2003: 59).
- 5- الرقابة: هي "عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية للتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف والمعايير" (الهوري، 2002: 320).
- 5- الإدارة المحلية: هي "الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية إعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من المجتمع المحلي لإدارة مصالحها المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية" (محمد، 2002: 195).
- 6- الحكم المحلي: هو "نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها دستور وقوانين الدولة الأساسية" (جامعة القدس المفتوحة، 1998: 18).

9-1-1: خطة البحث

تم استعراض البحث في عدة فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة ويشمل مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وفرضيات البحث، وأنموذج البحث، ومجتمع وعينة البحث، والتعريفات الإجرائية وخطة البحث، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يشمل الموازنات، ومفهومها وخصائصها وأنواع الموازنات وقواعد ومراحل إعدادها

الفصل الثالث: يشمل التخطيط والرقابة وما يتعلق بهما من مفاهيم كما يشمل دور الموازنات في التخطيط والرقابة.

الفصل الرابع: يشمل استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البلديات في قطاع غزة.

الفصل الخامس: يشمل الدراسة التطبيقية.

الفصل السادس: يشمل النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1-2-1: الدراسات السابقة

(1) - دراسة (زعر، 2006)، بعنوان: "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية".

ركزت الدراسة على تبيان أهم المشكلات التي تواجه البلديات عند إعداد الموازنات وتنفيذها سواء كانت مشكلات فنية أو ناتجة عن نقص الخبرة والوعي بأهمية الموازنات وعدم توفر المهارات بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بتقدير الموازنات أو تلك المتعلقة بالنواحي السلوكية.

وبينت نتائج الدراسة أن البلديات تواجه عدة مشكلات هي: (1) نقص الوعي بأهمية الموازنات. (2) نقص الخبرة وعدم توفر المهارات. (3) غياب الحوافز المرتبطة بالأداء. (4) عدم قناعة بعض الإدارات العليا بالموازنات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) نشر الوعي بأهمية الموازنات من خلال الندوات لكافة الإدارات. (2) تدريب لجنة الموازنة على استخدام الأساليب العلمية في التنبؤ والتقدير والتخطيط. (3) محاولة مشاركة كافة المستويات الإدارية عند إعداد الموازنات.

(2) - دراسة (جلس، 2006)، بعنوان: "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات

المجتمع المدني الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (100) مؤسسة جمعت منها البيانات من خلال استبانة صممت خصيصاً.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: (1) معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل تصل مدتها إلى ثلاث سنوات. (2) تقوم جميع مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية بإعداد موازنات سنوية. (3) استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل بين أقسام ووحدات المؤسسة. (4) تُستخدم انحرافات الموازنة في تقويم أداء الإدارة. (5) إن الموازنة أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

(3) - دراسة (الجديلي، 2005)، بعنوان: "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير

الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى إظهار دور الموازنة كأداة للتخطيط المالي ودرجة اعتماد المنظمات غير الحكومية عليها. وإيضاح وكشف أسباب الضعف في اعتماد الموازنة كأداة للتخطيط المالي. والتعرف على درجة اعتماد المنظمات غير الحكومية على الموازنة في التخطيط المالي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) إن استخدام الموازنة يرتبط إلى حد ما بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات. (2) إن لدى العاملين في المجال المالي في المنظمات ضعف في التدريب والتأهيل في مجال الإدارة المالية. (3) توجد في المنظمات هيكلية إدارية

وتنظيمية مكتوبة أو غير مكتوبة كما تتوفر المقومات الأساسية التي يمكن أن يعتمد عليها في الهيكليات الإدارية والتنظيمية إلا أن هذه الهيكليات ليست مطبقة بشكل كامل على أرض الواقع. وكانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) لا بد للمنظمات من انتهاز أسلوب الموازنة في التخطيط المالي للمستقبل وتفعيل دورها ومتابعة الانحرافات بينها وبين الإنتاج الفعلي كل فترة. (2) الاهتمام بتدريب العاملين في الإدارة المالية بالمنظمة ورفع مستواهم المهني من خلال برامج تدريب داخل المنظمة وحثهم دائماً على الإطلاع على كل ما هو جديد في عالم الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) إن موظفي الدوائر المختلفة من كافة المستويات الإدارية (غير موظفي الدائرة المالية) لا يعيرون الموازنة الاهتمام الكافي باعتبارها أداة فعالة للتخطيط والرقابة. (2) إن درجة الدقة في إعداد وتنفيذ الموازنة لم تكن بالدرجة المطلوبة والكافية لإنجاح الموازنة على الرغم من سهولة ووضوح تعليمات إعداد الموازنة. (3) نسبة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة هي نسبة ضعيفة. (4) عدم كفاية وفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها داخل دوائر الأنروا وذلك لنقص الخبرات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة. (2) ضرورة تشكيل لجان موازنة تعنى

بشؤون الموازنة في كافة مراحلها. 3) العمل على تحفيز المستويات الإدارية العليا في دوائر الأئروا للمشاركة والتفاعل مع موظفيهم فيما يتعلق بالموازنات.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. وإلى تقييم كفاءة المجالس البلدية في الأردن في تخطيط أنشطتها. وأيضاً هدفت إلى تقييم فاعلية الموازنات في المحافظة على موارد وممتلكات المجالس البلدية في الأردن. وكذلك تقييم فاعلية أداء المجالس البلدية في الأردن في تحقيق أهدافها.

وكانت أهم النتائج كالاتي: 1) إن موازنة البلدية لم تستند في مفهومها وأساليب عملها إلى قواعد الإدارة العلمية. 2) لا تمثل موازنة البلدية أسلوباً لضغط النفقات أو ترشيد القرارات على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة بأقل تكاليف.

أما بالنسبة لتوصيات الدراسة فكان أهمها: 1) يجب أن تهتم الإدارة المركزية بمساعدة البلديات على إعداد خططها وبرامجها ومساعدتها في تحقيق هذه الخطط من خلال ممارسة دورها على البلديات عن طريق إقرار موازنتها. 2) مضاعفة عملية تقييم الأداء وجعلها عملية هادفة تمارس من خلال الربط بين النفقة وهدفها كما يتمثل في المقارنة بين الإنجاز الفعلي والمخطط. 3) تغيير أسلوب الرقابة وتطويره بالتركيز على مراقبة أهداف الإنفاق ونتائجه بدلاً من الاهتمام بتحديد أوجه الإنفاق وعناصره. 4) إقناع المستويات الإدارية المختلفة بأن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة ومساعدتها في برمجة نشاطها في ظل الموارد المتوفرة.

(6) - دراسة (لبد، 2004)، بعنوان: "الأبعاد الاجتماعية في موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى تقييم السياسات المالية الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية من خلال التعرف على إيرادات السلطة الفلسطينية ومصادرها وإلقاء نظرة على الإنفاق العام وتوزيعه الوظيفي والاقتصادي ودراسة حجم عجز الموازنة وتأثيراته المحتملة للتوصل للاقتراحات والحلول المناسبة لمساعدة السلطة الوطنية على القيام بوظائفها الاجتماعية على المدى المتوسط والمدى البعيد.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) الموازنات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية لم تحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المناط بها. (2) المشاركة الرسمية والفعالة غير متوفرة في إعداد الموازنات العامة. (3) يتم إعداد الموازنة من قبل دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية دون مشاركة أي جهة أخرى سواء أهلية أو رسمية أو أكاديمية.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) وجوب عرض مشروع الموازنة أثناء إعدادها على العديد من هيئات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. (2) نشر ملخص الموازنة وأبعادها قبل إقرارها ضمن الوسائل الإعلامية المتاحة.

(7) - دراسة (Emojorho, 2004)، بعنوان: "الموازنات التقديرية وإعدادها في بعض مكاتب جامعات نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى تقييم مكانة الموازنات في مكاتب جامعات نيجيريا والتعرف على الإيرادات في موازنتها.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) تعد الموازنات في مكاتب جامعات نيجيريا أساس عملية التخطيط والرقابة حيث تحقق أهداف المكاتب وهي تعد بشكل سنوي. (2) تمثل مخصصات الدعم الحكومي المصدر الأول من مصادر الإيرادات.

وقد كانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) ضرورة وجود قسم لإعداد الموازنات في الجامعات. (2) ربط الجامعات بشبكة واحدة. (3) ضرورة زيادة الدعم المالي الحكومي للجامعات. (8) - دراسة (الرباع، 2003)، بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية".

كُرسَت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أنظمة الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية ومدى مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء فيها وفيما إذا كانت البيانات التي تتضمنها الموازنات كافية لاتخاذ القرارات المناسبة. كما هدفت إلى دراسة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية كمؤسسات خدمية والوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية استخدام أنظمة الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) تعد الموازنات المستخدمة في الجامعات الحكومية أنظمة رقابية فعالة وأن هناك قناعة لدى الإدارة في هذه الجامعات بأن الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف. (2) هناك اهتمام كبير في الجامعات الحكومية الأردنية بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات. (3) إدارة الجامعات تقوم بتحديد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة بشكل واضح. (4) تستخدم الموازنة في الجامعات من أجل مساعدة

الإدارة في إنجاز الوظائف الإدارية والأنشطة التعليمية. (5) يتم الاهتمام بإتباع الطرائق المناسبة من أجل التنبؤ بأرقام الموازنة عند إعدادها.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) يتم من خلال الموازنة تحديد الأهداف بشكل أوسع وأن تحتوي على نفقات النشاط والإيرادات المستجدة لتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة. (2) تقوم إدارة الجامعات بعقد الندوات واللقاءات لجميع المستويات لحل المشكلات التي تكتنف عملية تنفيذ الموازنات فيها. (3) يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة. (4) يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.

(9) - دراسة (الأفندي، 2003)، بعنوان: "مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام".

ركزت الدراسة على أهمية استخدام الموازنات كأداة للرقابة وتقويم الأداء في القطاع العام في سوريا وإلى أهمية مشاركة كافة الأفراد في عملية إعداد الموازنات.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) تعد الموازنات خطة تفصيلية شاملة لسياسات وأهداف المنشأة وعملياتها في المستقبل. (2) تعد الموازنات أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء. (3) اعتماد الأساليب العلمية عند إعداد الموازنة يزيد من فاعليتها كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء. (4) إشراك المستويات الإدارية في إعداد الموازنات يساعد كثيراً على الالتزام بتقديرات الموازنة وتحسين أداء العاملين. (5) ضرورة وجود لجنة للموازنة تكون صلة الوصل بين الإدارة العليا وبين الجهات الإدارية الأخرى. (6) تشكل تقارير الأداء أمراً ضرورياً وحيوياً للقيام بعملية الرقابة وتقويم الأداء.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في المنشأة في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات وعلى الأخص المستويات الإدارية الدنيا المسؤولة عن التنفيذ. (2) تشكيل لجنة مختصة بإعداد خطة الموازنة ومتابعة تعديلاتها وتنفيذها. (3) عقد دورات لمعدي الموازنات داخل المحافظة لزيادة كفاءتهم وتحسين قدراتهم. (4) ضرورة إعطاء المنشآت الحرية لإعداد موازنة تعكس الواقع الحقيقي لها.

(10) - دراسة (نور والفضل، 2002)، بعنوان: "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية".

ركزت هذه الدراسة على فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنشأة في كل مركز من مراكز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) بالرغم من تميز كل من العراق والأردن بتركز السلطة في الإدارة العليا إلا أن المشاركة تمارس بشكل واضح وحقيقي وبمستوى جيد. (2) تؤثر الخصائص الوظيفية على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل. (3) يؤثر النظام السياسي والاقتصادي القائم بشكل كبير على أداء العاملين ومشاركتهم في إعداد الموازنات وغيرها من الأنشطة.

ومن أهم توصيات الدراسة أن يتم ترسيخ وتعميق أسلوب المشاركة في إعداد الموازنات والتخلي عن أية صيغ لا تتوفر فيها المشاركة الكاملة والحقيقية للأفراد.

(11) - دراسة (خشارمة، 2002)، بعنوان: "العوامل المؤثرة في تطور الموازنة العامة في

الأردن: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعريف بالموازنة العامة وتطورها منذ عام 1950م وتبيان العوامل التي أثرت في تطورها في الأردن.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك عوامل أثرت على تطور الموازنة العامة في الأردن شملت التشريعات الضريبية وتطور الأنظمة المالية والتطور الاقتصادي والاجتماعي وقانون الشركات وقانون التجارة ومعايير المحاسبة الدولية والبيانات المالية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: (1) ضرورة مواكبة المستجدات الاقتصادية والمالية على الساحتين المحلية والدولية. (2) الاستمرار في إحداث التحسينات والتعديلات على الموازنة العامة في الأردن. (3) استكمال عملية التوثيق في الأردن بحيث تضم البيانات المتعلقة بالموازنة منذ تأسيس الدولة.

(12) - دراسة (العلاوين، 2000)، بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى: (1) تبيان مدى إدراك الإدارات العليا في المنشآت الصناعية لأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات. (2) تحليل نظام الموازنات المطبقة في المنشآت الصناعية وتحديد المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي. (3) تقويم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الرقابة وتقويم الأداء. (4) تبيان المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق نظام الموازنات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج الدراسة أهمها: (1) غالبية المنشآت الصناعية المساهمة العامة في الأردن لا تطبق نظام الموازنات. (2) تتمتع إدارات المنشآت الصناعية المساهمة

العامّة الأردنيّة بدرجة جيّدة من الوعي بأهميّة ومزايا تطبيق نظام الموازنات. (3) هناك قصور واضح في تطبيق نظام الموازنات. (4) قلّة استخدام البيانات الناتجة عن نظام الموازنات في الرقابة وتقويم الأداء. (5) هناك معوقات داخلية وخارجية تؤثر سلباً على فاعليّة نظام الموازنات. ومن أهمّ توصيات الدراسة ما يأتي: (1) إتاحة الفرصة لكافة المستويات الإداريّة للمشاركة في إعداد الموازنات. (2) العمل على تأهيل وتدريب المسؤولين عن إعداد واستخدام الموازنات بالشكل السليم ومتابعة التدريب بشكل مستمر. (3) ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للمنشأة عند إعداد الموازنات. (4) العمل على تحديد الأهداف التفصيليّة للموازنات. (5) ضرورة وجود قسم خاص للموازنات التقديرية في كل منشأة مدعم بالإمكانات البشريّة المؤهلة. (6) ضرورة اقتناع الإدارة العليا بجدوى نظام الموازنات وأهميّة استخدامه وتدعيمه.

(13)- دراسة (الفضل، 1994)، بعنوان: "المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطيّة وسيلة

إشباع الحاجات العليا لمدرج ماسلو وزيادة الإنتاجيّة: دراسة محاسبيّة اختبارية".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير المشاركة في إعداد الموازنات في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم في العراق وقد انطلقت الدراسة في تصور بأنه يمكن للمحاسب الإداري المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم إنتاجيتهم عن طريق إعداد موازنات يراعى فيها الجوانب السلوكية.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) المشاركة والحوافز الماديّة للأفراد أثرت إيجاباً على درجة إشباع الأفراد. (2) أسلوب المشاركة حقق للعاملين حافزاً معنوياً آخر وهو حافز الاتصالات إذ أن التقاء العاملين مع الإدارة العليا لمناقشة نتائج الأداء وفر لهم فرصة لطرح مشكلاتهم وشكواهم. (3) أدى أسلوب المشاركة إلى تعزيز نظام التغذية العكسيّة.

وقد كانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) تطبيق وترسيخ ممارسة المشاركة في إعداد الموازنات والتخلي عن أية صيغ لا تتوفر فيها المشاركة الكاملة والحقيقية للأفراد. (2) ضرورة تشجيع وتنمية علاقات التعاون بين المحاسب الإداري وبين الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الموازنات.

(14) - دراسة (العوامل، 1991)، بعنوان: "تحليل الموازنة الاستثمارية للمجالس المحلية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحليل البرامج الإنفاقية لكل من المجالس البلدية والمجالس القروية. كما هدفت إلى تحليل مصادر التمويل لتلك المجالس. وكذلك ربط البرامج الإنفاقية بالمصادر الأيرادية للتعرف على طبيعة السياسة المالية المحلية.

كانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) هناك انسجام بين توزيع المخصصات المالية للمشاريع المختلفة والطبيعة الخدمية للمجالس المحلية. (2) اعتمدت مشاريع الخدمات المحلية على مصادر التمويل الذاتي بنسبة أكبر من اعتمادها على التمويل الخارجي بينما المشاريع الإنتاجية فقد اعتمدت على التمويل الخارجي.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) إجراء تقويم ميداني لنتائج تنفيذ البرامج للمساعدة في التعرف على مدى نجاح التخطيط المحلي. (2) إعادة النظر في الأولويات وتوزيع المصادر المالية والبرامج الخدمية والإنتاجية في ضوء الحاجات المحلية. (3) السيطرة على العجز في تمويل مشاريع الخدمات المحلية ومحاولة إحداث التوازن المالي لهذه المشاريع كلما أمكن وذلك بالتدرج.

(15) - دراسة (العيداني، 1989)، بعنوان: "الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء

في المنشآت الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الورقية".

ركزت هذه الدراسة على دراسة أسلوب وإجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة والرقابة على

تنفيذها والتعرف على مساهمتها في عملية الرقابة وتقييم الأداء والعوائق التي تحد من فاعليتها

إن وجدت، واقترح الحلول المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) برزت الحاجة إلى الموازنات نتيجة لكبر حجم

الوحدات الاقتصادية. (2) الموازنات أداة مهمة لمساعدة الإدارة. (3) يتطلب إعداد الموازنات

مشاركة كافة المستويات الإدارية. (4) تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية المهمة للتأكد من أن

العمل يتم تنفيذه على أكمل وجه كما هو مخطط له.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة الاستمرار في العمل بموجب

الموازنات ورفع مستوى إعدادها بمختلف الوسائل والسبل لضمان الدقة والواقعية. (2) ضرورة

مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات وذلك بتقديم

الاقتراحات وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات. (3) ضرورة توعية كافة المستويات الإدارية

وخصوصاً التنفيذية منها بأهمية الموازنات. (4) ينبغي إعطاء الحرية للمنشآت في اختيار

الأسلوب المناسب وبعض الجداول المناسبة عند إعداد الموازنات بما يتلائم مع طبيعة عمل كل

منشأة. (5) ينبغي أن يتم إعداد التقارير بصورة سريعة ودقيقة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

1-2-2: ما يميز هذا البحث

قبل التطرق إلى ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة فإنه سيتم تلخيص أهم ما ورد

فيها:

1- دراسة (حلس) ودراسة (الجديلي) تناولتا دور الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في منظمات المجتمع المدني وفي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وركزتا على درجة الاعتماد على الموازنات في التخطيط المالي. ودراسة (لبد) تناولت الأبعاد الاجتماعية في موازنات السلطة الفلسطينية وقدرة تلك الموازنات في تحقيق تلك الأهداف والأسباب التي تحول دون ذلك. أما فيما يتعلق بدراسة (العمرى) حول مدى فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في قطاع غزة فقد ركزت على مدى المشاركة والاهتمام من قبل المستويات الإدارية ودرجة الدقة في إعداد وتنفيذ الموازنة. أما بالنسبة لدراسة (زعرى) فقد بحثت في مشكلات إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة سواء كانت المشكلات فنية أو سلوكية أو مشكلات مثل نقص الخبرة ونقص الوعي وسوء التقدير. ولكن هذه الدراسة لم تبحث في مدى استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البلديات.

2- دراسة (الزعرى) بحثت في دور الموازنات في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء للمجالس البلدية في الأردن في تقويم فاعليتها في المحافظة على موارد وممتلكات المجالس البلدية في الأردن. كذلك بالنسبة لدراسة (الرباع) فقد تناولت تقويم الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية ومدى مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء. أما دراسة (العلوين) فهي بحثت في تقويم الموازنات في المنشآت الصناعية المساهمة العامة في الأردن وتقويم مدى فاعليتها في تحقيق الرقابة وتقويم الأداء، كما أن دراسة (خشارمة) تناولت تطور الموازنة العامة في الأردن وهي تركز على العوامل التي أثرت على الموازنة العامة للمملكة منذ عام 1950م، فيما قامت دراسة (العوامل) على تحليل الموازنة الاستثمارية للمجالس المحلية في الأردن من خلال تحليل

البرامج الإنفاقية وتحليل مصادر التمويل ومدى الانسجام بين توزيع المخصصات المالية للمشاريع والطبيعة الخدمية لتلك المجالس، أما دراسة (Emojorho) فقد بحثت في إعداد الموازنات في مكتبات الجامعات في نيجيريا.

3- وبالنظر إلى دراسة (الأفندي) فقد بحثت أهمية استخدام الموازنات كأداة للرقابة وتقويم الأداء في القطاع العام في سوريا وأهمية مشاركة الأفراد في عملية إعداد الموازنات، كما أن دراسة (العيداني) ركزت على دراسة الموازنات كأداة للرقابة وتقويم الأداء في المنشآت الصناعية في العراق والعوائق التي تحد من فاعليتها، أما بالنسبة لدراسة (الفضل) ودراسة (نور والفضل) فلقد ركزتا على المشاركة في إعداد الموازنات ومدى الرضا عن العمل والمنظمة في الأردن وفي الأردن والعراق معاً.

من خلال ما سبق فإن هذا البحث يتميز عن الدراسات السابقة في الآتي:

1- حسب علم الباحث تُعد هذه الدراسة المحاولة الأولى التي تجري على البلديات الفلسطينية بشكل عام وعلى البلديات في قطاع غزة بشكل خاص فيما يخص مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.

2- يهتم بمدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

3- توفير المعلومات بشكل رئيس حول وضع الموازنات في بلديات قطاع غزة. فحسب علم الباحث فإن هناك نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تتعلق في هذا المجال.

4- إلقاء الضوء على المشكلات التي تحد من فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.

الفصل الثاني

ماهية الموازنات وأهميتها

مقدمة

المبحث الأول: مفهوم ومبادئ إعداد الموازنات

المبحث الثاني: مراحل إعداد الموازنات وأنواعها

مقدمة:

الموازنات لم تكن لتأخذ هذا الدور المهم لولا أنها تقوم على أساس علمي قائم بذاته له أسسه وخصائصه وهذا ما أعطى الموازنات الصفة العلمية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الموازنات على قدر كبير من الأهمية لما تؤثره إيجاباً في نشاط المنشآت الصاعدة والطامحة إلى دخول سوق المنافسة بقوة وبما يؤهلها للسير على العمل السليم والصحيح وليس على العمل القائم على التخبط والعشوائية، وبناءً على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية الموازنات والتخطيط والرقابة كما يأتي:

- 1- المبحث الأول يناقش ماهية الموازنات وأهميتها ويتناول مفهوم وتطور الموازنات وأهميتها ومبادئ إعدادها والفرق بينها وبين الميزانية العمومية.
- 2- أما المبحث الثاني فيتعلق بمراحل إعداد الموازنات وتنفيذها ويتناول مراحل إعداد الموازنات وأنواعها والاعتبارات السلوكية اللازمة لإعدادها والمشكلات المصاحبة لها.

المبحث الأول

مفهوم ومبادئ إعداد الموازنات

2-1-0: تمهيد

مع التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة المختلفة والذي أثر أيضاً في المنشآت بمختلف أنواعها، كان لزاماً على تلك المنشآت أن تواكب التطور وأن تحاول أن تضع خطاً مستقبلياً لها بما يضمن لها التقدم والازدهار، ومن هنا برزت أهمية الموازنات كمحاولة جادة لمساعدة تلك المنشآت على الحفاظ على مكانتها، فالموازنات هي أسلوب في يد الإدارة العليا تحاول من خلالها وضع تصور لمستقبل المنشأة وما ستؤول إليه في ظل الموارد المتاحة وتأثير البيئة المحيطة.

فالموازنات برغم تطورها وبمفهومها الحديث إلا أنها كانت مطبقة منذ أقدم الأزمان ودليل ذلك قصة سيدنا يوسف عليه السلام حيث إنه قام بوضع خطة مستقبلية لمواجهة الجفاف الذي ألم بمصر آنذاك، قال جل في علاه في كتابه العزيز {قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ} (سورة يوسف، آية: 47-48-49). والموازنات لا معنى لها بدون رقابة ولا تؤتي ثمارها وفوائدها بدون متابعة لكافة مراحل تنفيذها وإلا فإنها تشكل عبئاً إضافياً على القائمين على إعدادها وتؤكد ذلك بقوله تعالى {قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ} (سورة يوسف، آية: 55).

2-1-1: مفهوم وتعريف الموازنات

والموازنات التخطيطية لها تعريفات كثيرة ذكرها الكتاب وسنذكر منها الآتي:

1- عرفها (نور، وآخرون، 2005: 206) بأنها "الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة".

2- كما عرفها (أبو زيد، ومرعي، 2004: 87) بأنها "هي قائمة بالأهداف العامة والفرعية عن فترة زمنية مستقبلية معبراً عنها مالياً".

3- وعرفها (نور، وآخرون، 2003: 268) بأنها "تجهيز مالي عن خطة لاقتناء واستخدام الموارد المالية وغيرها عبر فترة زمنية مستقبلية".

4- كما عرفت بأنها "خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة" (جمعة، وآخرون، 2001: 195).

5- وعرفت أيضاً بأنها "تعبير كمي للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي توضح خطة التشغيل للمنشأة بما يحقق أهداف المنشأة المالية" (Atkinson, et. al., 2004: 400).

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن الموازنة تحتوي على نقاط محددة اتفق عليها هؤلاء

الكتاب، هذه النقاط تكون في مجملها تصوراً واضحاً للموازنات وهي:

1- الموازنة خطة مالية:

تعد الموازنات في نهاية الأمر خطة مالية تقوم بإعدادها الإدارة في محاولة منها لاستشراق مستقبلها ضمن الإمكانيات المتاحة لها بما يساعدها على النهوض بالمؤسسة التي تقوم على إدارتها. فالموازنات خطة مالية تشمل الاحتياجات من الموارد وكيفية الحصول عليها وكذلك تشمل الاستخدامات لتلك الموارد بأقل تكلفة ممكنة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة.

2- الموازنة تعد لفترة مستقبلية قادمة:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الموازنات فمن إحدى هذه التقسيمات أن تقسم الموازنات حسب الفترة الزمنية التي تغطيها تلك الموازنات سواء طويلة الأجل والتي تغطي سنوات عديدة أو قصيرة الأجل تغطي سنة واحدة. وأياً كان ذلك فالموازنات تغطي فترة مالية قادمة، وهنا يظهر الفرق بين الميزانية العمومية والموازنات فالميزانية تعبر عن فترة مالية سابقة أما الموازنات فتغطي فترة زمنية قادمة وهذا ما سنتعرف عليه خلال هذا المبحث.

3- الموازنة تعد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً:

لا توجد خطة أياً كان نوعها بدون هدف تسعى إلى تحقيقه والموازنات باعتبارها خطة مالية فإنها تسعى لتحقيق أهداف عدة تحددها المؤسسة، هذه الأهداف تضعها الإدارة العليا مسبقاً، ويأتي هنا دور الموازنات في محاولة منها لرسم الطريق نحو تحقيق تلك الأهداف.

4- الموازنة ترجمة مالية:

تعد الموازنات ترجمة مالية لخطة كمية تتمكن الإدارة العليا من خلالها معرفة المساحة التي يمكن أن تتحرك داخلها كما إنها تعد بذلك أداة تساعد الأقسام الأخرى على تنفيذها والتقييد بها مما يسهل عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الموازنات بأنها خطة مالية تستخدمها الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشأة وتعد على أساس علمي تغطي فترة مالية قادمة غالباً ما تكون سنة وتضم كافة أوجه النشاط المتوقع للمنشأة خلال تلك الفترة ويُعبر عنها بشكل مالي.

2-1-2: تطور الموازنات

إن نظام الموازنات مثلها مثل أي نظام أو علم يمر في مراحل للتطور، فالموازنات مرتبطة بشكل كبير بالتطور الاقتصادي الحاصل والذي مرت به دول العالم المتقدمة.

فقد بدأت فكرة الموازنات العامة للدولة تتبلور في نهاية عصر الإقطاع في أوروبا عندما دخلت بروسيا في حروب طويلة مع جاراتها من الدول الأخرى فنتج عن ذلك توحيد كثير من هذه الإقطاعيات في دولة مركزية قوية ذات سيادة وهذه الدولة بدورها أصبحت تحتاج إلى تمويل وموارد مالية دائمة من أجل إدارة شؤونها وتموحياتها والاستمرار في التوسع وسيطرت نفوذها على مواطنيها، فلجأت إلى فرض الرسوم والضرائب والأتاوات التي أثقلت كاهل الشعب، فبدأت الاحتجاجات على شكل اضطرابات وثورات كاسحة تطالب بوضع الحدود اللازمة لسلطات الحاكم في فرض وجباية الأتاوات والرسوم والضرائب وطريقة صرفها، ولكن لم تؤد هذه الاحتجاجات النجاح المطلوب إلا في حدود ضيقة، وفي عام 1216م وافقت السلطات الملكية في بريطانيا على ما يسمى (بالمغناكارتا) وهذه وثيقة تنص على ضرورة استشارة الشعب في الضرائب قبل فرضها وجبايتها. إلا أنه بقي لدى الحكومة كامل الحرية في كيفية التصرف في الضرائب دون رقابة أو تدخل من قبل الشعب، وبقي الأمر على هذا الحال حتى نشوب ثورة عام 1688م بإنجلترا وظهور وثيقة الحقوق The Bill of Rights حيث تقرر المبدأ الشهير الذي ينص على أنه لا ضرائب بغير تمثيل. ومن هنا استقر العرف السائد اليوم بأن الموازنات العامة لا تصبح نافذة المفعول ما لم تجزها السلطة التشريعية بالبداية، وبذلك يمكن القول بأنه من أحد أسباب ظهور البرلمانات في العالم ومبدأ الديمقراطية هي فرض الضرائب على المواطنين (اللوزي، وآخرون، 1997: 11).

2-1-3: الفرق بين الموازنات والميزانية

كثير من الكتاب والمؤلفين يخلطون بين مصطلحي الموازنة والميزانية ومنهم من يعتبرها نفس الشيء والبعض الآخر يطلق على الموازنة الميزانية التقديرية وربما يرجع السبب في ذلك كما ذكره (جلس، 2006: 135) بأن الخلط بين لفظ الموازنة Budget والميزانية Balance Sheet هو خطأ شائع ينشأ عن التقارب اللفظي بين المصطلحين في اللغة العربية، فالموازنات عمل تقديري لأنشطة مستقبلية أما الميزانية والتي تتبع عادة بكلمة عمومية فهي بيان فعلي حقيقي بالمركز المالي للمؤسسة في تاريخ معين، كما يطلق على الموازنات عدة مسميات منها الموازنات التخطيطية والموازنات التقديرية والموازنات الرقابية فكل صفة للموازنات في التسميات السابقة تشير إلى إحدى السمات والوظائف للموازنات. ولقد عرف (Fields, 15: 2002) الميزانية العمومية بأنها "تمثيل لوضع الشركة المالي الحقيقي في وقت محدد عادة نهاية السنة أو الشهر المالي وهي تشمل قائمة بأصولها والتزاماتها".

ونرى أن هناك عدة فروق رئيسية بين الموازنات والميزانية العمومية يمكن إجمالها على

النحو الآتي في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

يوضح الفروق الرئيسية بين الموازنة والميزانية

الرقم	الموازنة	الميزانية
1	أرقامها تقديرية	أرقامها حقيقية
2	تتعلق بسنة مالية قادمة	تخص سنة مالية سابقة
3	تمثل تقديرات للإيرادات والمصروفات	تتكون من أصول وخصوم المنشأة
4	عمل الموازنة اختياري	عمل الميزانية يفرضها القانون

(الجدول من إعداد الباحث)

2-1-4: أهمية ومزايا الموازنات

من خلال العرض السابق يمكن لنا أن نتعرف على بعض ملامح أهمية الموازنات؛ فقد أصبحت عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الفاعلة من أجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها بما يساعدها على القيام بالعملية الإنتاجية بطريقة منهجية نتحصل من خلالها على الأهداف الموضوعية بدقة وبما يسمح بوجود أساس للرقابة يمكن مقارنته مع الأداء الفعلي ويمكن إيجاز أهم هذه المميزات فيما يأتي (العلاوين، 2000: 18):

1- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2- دفع المديرين للتخطيط.

3- أداة للتنسيق.

4- أداة للاتصال.

5- وسيلة للتحفيز.

ويمكن توضيح المزايا السابقة بشئ من التفصيل كالآتي:

2-1-4-1: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

يُعد إعداد الموازنات عملية مكلفة وليست بالبسيطة ولكن هذه التكلفة ترضى بها المنشآت وتتكبدتها بما تحققة من استخدام أمثل للموارد المتاحة في ضوء الأهداف الموضوعية لأنها تحدد الاحتياجات من تلك الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية حسب الأهداف، ويُعد الخروج عن تلك الموارد بزيادتها أمر غير مرغوب سيتحمل مسؤوليته أحد الأقسام في المنشأة.

2-4-1-2: دفع المديرين للتخطيط

عملية إعداد الموازنات تتطلب القيام بعملية التنبؤ لكافة الأنشطة المختلفة، هذا التنبؤ لا يكون جزافياً أو عرضياً بل قائماً على الأسس العلمية الصحيحة. كما أن وضع الأهداف العليا في صورة يمكن تطبيقها يتطلب من المديرين في كافة المستويات المختلفة القيام بعملية التخطيط Planning كل حسب المهام الملقاة على عاتقه حتى يحقق النجاح لمركز المسؤولية الذي يتبعه والذي لا يكون إلا بالتخطيط الجيد، فمن هنا تظهر أهمية الموازنات بما تشكله من دافعية وتحفيز للمديرين على القيام بالتخطيط.

2-4-1-3: أداة للتنسيق

من المعلوم أن الإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف العليا ومن خلال هذه الأهداف تقوم الإدارات المختلفة بوضع الموازنات الفرعية الخاصة بها ويأتي ذلك من خلال التنسيق Co-ordination بين الإدارات فيما بينها بما يحقق الأهداف بكفاءة عالية. هذا التنسيق يساعد تلك الإدارات على تجاوز فترات الاختناقات في مراحل الإنتاج ويساعد على كشف مواطن الخلل ومحاولة معالجتها أولاً بأول. وهذا التنسيق يتحقق بالتالي (المليجي، 2002: 330):

- 1- تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل من الوظائف تحديداً تفصيلاً واضحاً، مع توضيح وتحديد علاقاتهما بالوظائف الأخرى، وذلك لمنع الازدواج ومنع التضارب.
- 2- تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم وربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى، مع تحديد العمليات الإجرائية وذلك لضمان التكامل.

3- رغم هذا التحديد، كثيراً ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو طبيعة عمل معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة، لذلك يجب أن نستكمل توافق النشاط بخلق الوازع

على التعاون في سبيل التنسيق وذلك بوسائل دعم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.

2-1-4-4: أداة للاتصال

يعرف الاتصال Communication بأنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر" (ماهر، 2004: 27).

فعملية الاتصال تُعد ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسات عن طريق انتقال المعلومات بين الإدارات المختلفة وبين الإدارة العليا وباقي الإدارات. ويأتي هنا دور الموازنات في أنها تساعد على ذلك الاتصال، فالإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف العليا وتقوم بإيصالها إلى الإدارات للعمل على تحقيقها كل حسب مسؤولياته وتقوم تلك الإدارات برفع تقارير دورية عن تنفيذ تلك الخطط إلى الإدارة العليا. كذلك فإن الإدارات المختلفة تقوم بالاتصال فيما بينها وتبادل المعلومات لحل الأزمات التي يواجهونها بشكل متكرر ودوري.

2-1-4-5: وسيلة للتحفيز

إن الموازنات تُعد أداة للرقابة وتقويم الأداء، فمن خلال التقارير الخاصة بالرقابة يمكن تقويم أداء الإدارات المختلفة حسب المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لها. وبذلك فإنه يمكن معرفة الإدارات المقصرة في أداء أعمالها المكلفة بها والإدارات الأخرى التي قامت بإنجاز المهام المنوطة بها، لهذا لا بد من وجود نظام حوافز يعمل على تشجيع الإدارات التي قامت بعملها على أكمل وجه مما يشكل دافعية Motivation للآخرين على تحسين أدائهم. ويؤكد (الأفندي، 2003: 37) بأن الحوافز هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد

العاملين في المنشأة للعمل بجد وبما يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة فهي تعمل أيضاً على تحريض ودفع العاملين للعمل بحماس بهدف تحسين مستوى أدائهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن هناك ميزتين إضافيتين للموازنات وهما:

2-1-4-6: وسيلة للمشاركة

تعد عملية المشاركة في إعداد الموازنات من المسائل الهامة لضمان التزام العاملين بتنفيذ تلك الموازنات على أكمل وجه، فكل مستوى إداري يجب أن يعبر عن رأيه ويناقش مع الإدارة العليا والإدارات المختلفة كل ما يتعلق بالخطط المستقبلية لأنه في نهاية الأمر هم من سيطبق تلك الخطط. وهناك جانب آخر للمشاركة حيث إنها تؤثر بشكل إيجابي على الشعور بالأهمية لدى العاملين وتعطيهم الثقة بالنفس في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. كما يجب التنبيه إلى أن إشراك الموظفين في عملية إعداد الموازنة قد يترتب عليه بعض النواحي السلبية نذكر منها (جلس، 2006: 140):

- التأخير في إعداد الموازنات نتيجة اختلاف وتعارض الأداء أحياناً حول بعض البنود المقدرة.
- وجود دافع لدى بعض العاملين أحياناً لإعطاء تقديرات غير واقعية مما يتعارض مع الأهداف الرئيسية من وراء إعداد الموازنات.

2-1-4-7: وسيلة لتدفق المعلومات للإدارة العليا

كما أن الموازنات وسيلة اتصال وتنسيق فهي كذلك وسيلة فعالة لتدفق المعلومات من الإدارات الدنيا في المنشأة إلى الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار بالشكل

السليم والصحيح وبما يحقق الأهداف المرجوة من الموازنات. ويكون ذلك عن طريق تقارير الأداء الدورية.

2-1-5: مبادئ إعداد الموازنات

تعتمد عملية إعداد الموازنات على أسس ومبادئ علمية تقوم عليها وذلك حتى يمكن الحصول على الفائدة المرجوة منها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على الرقابة عليها ومتابعتها والقدرة على تقويم الأداء وفق الأسس التي تتبناها الإدارة العليا في إعداد الموازنات، وهذه المبادئ هي (حنان، وكحالة، 1997: 40-44):

1- مبدأ الشمولية.

2- مبدأ التوزيع الزمني.

3- مبدأ التعبير المالي.

4- مبدأ المشاركة.

5- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية.

6- مبدأ وحدة الموازنة.

وفيما يأتي استعراض لهذه المبادئ بشئ من التوضيح:

2-1-5-1: مبدأ الشمولية

يعد مبدأ الشمولية الأسلوب الأمثل لتقرير السياسات الاقتصادية السليمة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن دور النظام العام في توجيه الفعاليات الاقتصادية، ومبدأ الشمولية يحول دون التوجهات المتعلقة بالإسراف نظراً لعدم إخفاء أي جزء من الأموال العامة وبالتالي عدم خضوعه للرقابة (المبيضين، 1999: 123). والمنشآت تعد موازنة واحدة تكون شاملة لكل

أوجه النشاط وكل قسم يقوم بعمل موازنة فرعية لذلك يجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الموازنات وأن لا تتعارض مع الموازنة الرئيسية كذلك لا يجب أن يكون هناك تعارض بين الموازنات الفرعية فيما بينها.

2-1-5: مبدأ التوزيع الزمني

الموازنات تعد لفترات قادمة وعلى الأغلب تكون هذه الفترة سنة، هذه الفترة زيادتها أو نقصها يؤدي إلى عدة عيوب قد تؤثر على الهدف من وجود الموازنات داخل المنشآت. فطول الفترة التي تغطيها الموازنات قد يؤدي إلى تجاهلها من قبل العاملين على تنفيذها وبعدها عن الواقع كما يصعب التنبؤ بتقديرات تلك الموازنات.

أما قصر تلك الفترة التي تغطيها الموازنات فإن ذلك له مميزات مهمة مثل سهولة التتبع وتقويم الأداء واكتشاف أماكن الأزمات أولاً بأول والعمل على حلها وزيادة التنسيق، لكن هذه الفترة القصيرة قد يكلف المنشأة الوقت والجهد لأن عملية إعداد الموازنات في مجملها ليست عملية هينة، بل تحتاج كثيراً من الوقت في إعدادها وتكلف المنشأة الجهد الكبير، لذلك كان من الأنسب اقتصار الفترة الزمنية على سنة مالية واحدة لأنها تشمل كافة فصول السنة وهي بذلك تشمل كافة المتغيرات الممكنة الحدوث مما يسهل عملية المقارنة بين الفترات المالية المتتالية، ومن أجل زيادة الرقابة عند تنفيذ الموازنات يتم تقسيم الموازنات السنوية عند إعدادها إلى عدة فترات قد تكون شهرية أو ربع سنوية حسب فترات حجم العمل، ويؤدي إتباع هذا المبدأ إلى عدة مزايا من أهمها الآتي (حنان، وكحالة، 1997: 41):

- تحاشي الأزمات والاختناقات التي قد تتعرض لها المنشأة نتيجة فقدان التوازن الزمني بين عملياتها المختلفة.

- تحقيق التنسيق والتوافق بين الموارد والاستخدامات المتوقعة للمنشأة في بداية ونهاية فترة الموازنات وأثناء هذه الفترة أيضاً.

- متابعة الأداء على مدار الفترة السنوية للموازنات، وبذلك يمكن اتخاذ الخطوات والإجراءات التصحيحية اللازمة فوراً وفي الوقت المناسب.

2-1-5-3: مبدأ التعبير المالي

إن الموازنات تغطي كافة أوجه النشاط داخل المنشآت سواء إنتاج أو عمالة أو مبيعات أو مصاريف وغيرها من الموازنات الفرعية، فهي بذلك تختلف في وحدة القياس المعتمدة لكل موازنة، فموازنة الإنتاج يُعبر عنها بعدد الوحدات المتوقع إنتاجها بينما موازنة العمل تعتمد ساعات العمل كوحدة قياس وهكذا الموازنات الأخرى تتباين فيما بينها في وحدة القياس، وحتى يمكن فهم الموازنات فإنه يجب توحيد وحدة القياس في تلك الموازنات على شكل نقدي مما يسهل إعداد الموازنة الشاملة ويمكن من عمل المقارنات بشكل أفضل.

ويلخص (حنان، وكحالة، 1997: 42) أهم مزايا التعبير عن الموازنات في صورة مالية كما يأتي:

- توضح أثر الخطة المقترحة على دخل المنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للدخل.
- توضح أثر الخطة المقترحة على المركز المالي للمنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للمركز المالي.
- توضح أثر الخطة المقترحة على رأس المال العامل للمنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للموارد والاستخدامات.

- توضح أثر الخطة المقترحة على المركز النقدي للمنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للتدفقات النقدية.

2-1-5-4: مبدأ المشاركة

إن عملية إعداد الموازنات التخطيطية هي عملية تتعاون وتشارك فيها جميع المستويات الإدارية حيث يقوم الجميع بوضع أهدافه وسياساته التفصيلية ومن ثم ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية في إطار موازنة تخطيطية شاملة (الأفندي، 2003: 27). لذلك يُعد مبدأ المشاركة من المبادئ الهامة في إعداد الموازنات، فهو يعني مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية وضع تلك الموازنات وذلك بالتشاور وأخذ الآراء لأن تلك المشاركة تكفل للمنشأة عند التطبيق لتلك الموازنات الكفاءة وحسن الأداء ويشكل تحفيز للعاملين على إنجاز تلك الموازنات، وبعكس ذلك فإن الموازنات المفروضة من الإدارة العليا دون أي مشاركة من الإدارة الوسطى والدنيا فإنها ستكون محط رفض وعدم اهتمام من قبلهم لأنها تجاهلت تلك الشريحة المهمة، كونها هي من سيطبق تلك الموازنات في نهاية الأمر. ويؤكد (نور، والفضل، 2002: 385) في دراسة لهما أن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل.

2-1-5-5: مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية

المنشآت بطبيعتها تنقسم إلى مراكز عدة هي (ظاهر، 2002: 393):

- مراكز التكلفة:

يكون مدير مركز التكاليف مسؤولاً عن عناصر التكاليف المتعلقة بقسمه والتي تخضع لسيطرته ورقابته ويركز تقرير الأداء في هذه الحالة على تكاليف القسم الخاضعة لرقابة المدير ومسؤوليته والتي يستطيع التأثير عليها بقراراته.

- مراكز الإيراد:

يكون مدير مركز الإيراد مسؤولاً عن تحقيق الإيرادات بصورة أساسية ويكون مسؤولاً عن التكاليف المتعلقة بالقسم والتي تخضع لسيطرته ورقابته، ولمعرفة فيما إذا كان مركزاً معيناً في المنشأة هو مركز إيراد أم لا فإنه يجب التركيز على قرارات مدير المركز ومعرفة فيما إذا كانت تلك القرارات لها علاقة بالإيرادات وتؤثر عليها أم لا.

- مراكز الربحية:

يُعد مدير مركز الربحية مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الإيرادات والتكاليف الخاصة بمركزه، وهو مثل فرع بنك أو فرع منشأة، وعليه فإن تقرير أداء مركز الربحية سوف يتضمن كل من الإيرادات والتكاليف المتعلقة بذلك المركز، ويتم تقويم المركز بمقارنة الأرباح الفعلية بالأرباح المخططة.

- مراكز الاستثمار:

يكون مدير مركز الاستثمار مسؤولاً عن أرباح المركز واستثماراته في الأصول، فهو بعبارة أخرى مسؤول عن كل من الإيرادات والتكاليف والاستثمارات المتعلقة بمركزه. فمدير

المركز يعطى صلاحيات وسلطات للتصرف بأموال كبيرة إلى حد ما بحيث يستطيع اتخاذ قرارات متعلقة بالاستثمارات الرأسمالية طويلة الأجل.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الموازنات عند إعدادها تحدد مسؤوليات كل مركز من هذه المراكز من خلال الصلاحيات المعطاة لكل مركز، وهي بذلك تتحمل المسؤولية عن أي تقصير من جانبها وفي حدود تلك الصلاحيات أمام الإدارة العليا، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن كانت تلك المراكز تتحمل المسؤولية عن التقصير فإنه يجب إيجاد نظام حوافز في تلك المنشآت إذا ما حققت المراكز المطلوب منها على أكمل وجه وهذا بالتالي يساعد على زيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

2-1-5-6: مبدأ وحدة الموازنة

مبدأ وحدة الموازنة يعني أنه يجب أن تشمل الموازنات كل أوجه النشاط المختلفة للمنشأة سواء الإيرادات بأنواعها أو المصروفات بأنواعها، فلا يجوز مثلاً تخصيص إيراد محدد لمصروف أو نشاط معين وعدم إدراجه من ضمن الموازنات، ويمكن أن يتفرع عن هذا المبدأ مبدأن عامان هما (العلي، 2003: 521):

أ- عدم جواز إجراء المقاصة بين النفقات والإيرادات:

فمن المعروف أن بعض المؤسسات الحكومية نتيجة لممارستها لنشاط معين تجاري أو صناعي أو خدمي تحقق من خلاله إيراداً معيناً تتخذ شكل الرسم أو الضريبة أو الثمن العام. ويتحمل مقابل ذلك تكاليف معينة تتخذ صورة الأجور والمرتبات وثمان المواد الأولية. وبموجب هذا المبدأ تدرج في الموازنات إيرادات ونفقات المنشأة كافةً مهما صغرت، وهذا يعني محاربة الإسراف والتبذير في الإنفاق.

ب- عدم التخصيص:

وبمقتضى هذا المبدأ لا يجوز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين فالإيرادات تمثل وحدة واحدة تصب بكاملها في الموازنة العامة وتوجه عن طريقها لتمويل الإنفاق الحكومي بكامله دونما تمييز لإنفاق دون آخر ويؤدي العمل بهذه القاعدة إلى إحكام الرقابة التشريعية على أوجه الإيراد والإنفاق، كما أنها تحد من مطالب الفئات السياسية والاجتماعية بتخصيص إيراد معين لإنفاق معين يعود بالفائدة عليها دون سواها بالإضافة إلى أنها تحد من إسراف بعض المصالح العامة في تقدير نفقاتها إذا ما خصصت لها موارد معينة.

المبحث الثاني

مراحل إعداد الموازنات وأنواعها

2-2-0: تمهيد

إن من أهم الخطوات التي تمر بها الموازنات هي مرحلة الإعداد لها وتبدو أهمية هذه المراحل في أنها تحقق انسياب أفضل للأنشطة حسب الأهداف الموضوعة ولما كانت هذه المراحل يقوم بها الإنسان وهو المحور الأساس في إعدادها وتنفيذها فإن السلوك البشري يكون له الأثر في تلك الموازنات وهذه من إحدى أهم المشكلات التي تواجه الموازنات بشكل عام ولتفادي ذلك فإن من أهم أسباب نجاح الموازنات هو مراعاة العنصر السلوكي من خلال المشاركة الفاعلة والحوافز الجيدة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مراحل إعداد الموازنات وتنفيذها وعلى أنواع الموازنات وعلى الاعتبارات السلوكية اللازمة لإعداد الموازنات وتنفيذها والمشكلات المصاحبة لها.

2-2-1: مراحل إعداد الموازنات

إن عملية إعداد الموازنات ليست بالعملية البسيطة والروتينية بل هي عملية معقدة تتطلب تكاتف وتضافر الجهود والطاقات من أجل أن تكون تلك الموازنات أقرب إلى الواقع وبما يلبي طموحات وأهداف المنشآت، فهناك مراحل لإعداد الموازنات يجب أن تتبعها المنشآت أثناء إعدادها للموازنات، والجدول رقم (2) يوضح هذه المراحل (راضي، وحجازي، 2001: 48):

الجدول رقم (2)

مراحل إعداد الموازنات

أولاً: مرحلة التحضير لإعداد الموازنات	ثانياً: مرحلة إعداد الموازنات	ثالثاً: مرحلة اعتماد الموازنات
1- بيان حالة المنشأة	1- تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات	1- دراسة الموازنات
2- جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المنشأة	2- تحضير الجدول الزمني للإعداد	2- عرض الموازنات ومناقشتها
3- تحليل المعلومات وتقويم الوضع الحالي للمنشأة	3- توزيع وشرح الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات	3- تعديل الموازنات
4- تحديد الأهداف العامة للمنشأة	4- إعداد وتسليم الموازنات	4- اعتماد الموازنات
5- وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمنشأة	5- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية	
6- وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمنشأة		
7- وضع الإطار العام للموازنات		

(الجدول من إعداد الباحث)

وإذا ما تعرضنا لهذه المراحل بالتوضيح فإننا سنتعرف على مدى أهميتها في إنجاح نظام

الموازنات من أجل تحقيق أفضل انسياب للأنشطة وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

2-2-1-1: مرحلة التحضير لإعداد الموازنات

تعد هذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية حيث يتم من خلالها تبيان الوضع العام للمنشأة

من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، كما يتم وضع تصور للأهداف

والإستراتيجيات لتحقيق وتنفيذ تلك الأهداف، بالإضافة إلى وضع إطار عام وأولي للموازنات.

1- بيان حالة المنشأة:

والمقصود هنا إيضاح الوضع الذي توجد عليه المنشأة وتبيان سياساتها وأهدافها والحالة التي ترغب في الوصول إليها بما يحقق النمو والتطور الذي تهدف إليه، كما أن عليها دراسة وضع المنافسة التي تواجهها من المنافسين الداخليين والخارجيين.

2- جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المنشأة:

من أجل أن تكون الإدارة العليا ملمة بكافة ما يدور من أحداث وحتى تكون قراراتها التي تتخذها صحيحة وتصب في مصلحة المنشأة يجب أن تقوم بالإلمام بالمعلومات الداخلية التي تخص المنشأة وكذلك بالمعلومات الخارجية في البيئة المحيطة بالمنشأة مثل الوضع الاقتصادي للصناعة الذي تعمل به والظروف القانونية المستجدة ودراسات السوق ودراسة أذواق المستهلك، وما إلى ذلك من أمور إذا تجاهلتها لحق الأذى بالمنشأة.

3- تحليل المعلومات وتقويم الوضع الحالي للمنشأة:

بعد عملية جمع المعلومات الداخلية والخارجية يتم القيام بعملية تحليل المعلومات وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر في مسار المنشأة سواء سلباً أو إيجاباً من خلال معرفة المتغيرات الخاضعة للرقابة والتي يمكن التحكم بها والمتغيرات التي لا يمكن التحكم بها، وبذلك يمكن الوقوف على الوضع الحالي للمنشأة واستقراء الوضع المستقبلي لها. ولا شك بأن هذا التحليل يؤدي إلى إدراك حدود الإمكانيات والقدرات التي تتمتع بها المنشأة والتي بدونها لا يمكن تحديد أهداف أو وضع استراتيجيات وسياسات واقعية (راضي، وحجازي، 2001: 50).

4- تحديد الأهداف العامة للمنشأة:

إن الموازنات الناجحة هي الموازنات القائمة على المشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة ويأتي ذلك عندما تقوم الإدارة العليا في المنشأة بتحديد الأهداف الرئيسية والتي تمثل الخطوط العريضة لها، وتضع الإدارة العليا التصور للأهداف الرئيسية بناءً على تحليل المعلومات الداخلية والعوامل الخارجية وبذلك تترك للمستويات الإدارية الأخرى الحرية في تحديد كيفية تطبيق تلك الأهداف بما يناسبها وبما يتماشى مع تلك الأهداف. لكن هناك شروط ومقومات يجب أن تتوفر في الأهداف حتى يمكن تطبيقها والتعاطي معها بشكل إيجابي وتكون مقبولة لدى العاملين وهي (حنان، وكحالة، 1997: 51):

أ- أن تحدد الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل بحيث تكون الأهداف قصيرة الأجل خطوة على الطريق للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.

ب- أن تحدد الأهمية النسبية للأهداف المختلفة حتى يمكن ترجمة هذه الأهمية النسبية ترجمة سليمة وواضحة في خطط وسياسات العمل وحتى لا يكون هناك تضارب بين الأهداف المختلفة أثناء التخطيط والتنفيذ.

ت- أن تحدد الأهداف الممكنة التحقيق إذ يجب أن يكون الهدف وسطاً فلا يكون سهل التنفيذ ولا هو صعب التحقيق بل يجب أن يكون الهدف ممكناً طبقاً لمعايير وأساليب مدروسة دراسة وافية وأن يمثل تحدياً مناسباً.

5- وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمنشأة:

ليس من الحكمة أن نقوم بوضع الأهداف وننتظر النتائج الإيجابية لتحقيق تلك الأهداف. بل يجب أن يرافق وضع تلك الأهداف وضع الإستراتيجيات والسياسات التي تعمل على تحقيقها،

فالإدارة العليا أثناء وضع تلك الإستراتيجيات يجب أن تراعي التناسق فيما بينها وألا تتعارض مع بعضها البعض، فالإستراتيجيات هي التي تحدد كافة الأنشطة اللازمة والأعمال المهمة لتنفيذ الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وذلك بالعمل على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة البشرية منها والمادية. كما يجب على تلك الاستراتيجيات والسياسات أن تخضع لشروط ومبادئ هامة منها (فهمي، و عثمان، 2003: 307):

أ- أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة.

ب- أن تكون معلومة لدى من يعينهم الأمر بتطبيقها.

ت- ألا تكون متعارضة مع أهداف المنظمة بل يجب أن تسهم في تحقيقها.

ث- أن تتسم بالثبات النسبي حتى لا تثير الحيرة والتردد لدى المسؤولين عن تطبيقها.

ج- أن تكون واقعية ومنطقية وليست مجرد انعكاسات لشخصية واضعها.

6- وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمنشأة:

يتم ترجمة الأهداف العامة للمنشأة وكذلك الإستراتيجيات والسياسات العامة التي سيتم إتباعها لتحقيق هذه الأهداف إلى خطة مالية طويلة الأجل (خمس سنوات عادة) وتقوم بوضعها لجنة الموازنات وتتضمن أرقاماً إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة نظراً لصعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل (راضي، وحجازي، 2001: 52).

7- وضع الإطار العام للموازنات:

تطبيقاً لمبدأ المشاركة الفاعلة في إعداد الموازنات يجب أن تحدد المسؤوليات بعد أن يتم تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تسهيل تحقيق تلك الأهداف، فإن مراكز المسؤولية المختلفة وما بها من أقسام تقوم بتحديد خطط أكثر تفصيلاً بما

يتمشى مع الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة العليا، وتعد هذه الخطط النواة الأولى لإعداد الموازنات.

2-2-1-2: مرحلة إعداد الموازنات

إن إعداد الموازنات بالرغم من أنها عملية صعبة في بادئ الأمر إلا أنها تصبح بالممارسة وبعد فترة من الزمن عملية سهلة كما وتصبح مسألة إعدادها عملية تستهلك الوقت إلى حد ما (Ives, et. al., 2004: 69). وعلى الرغم من ذلك تعد هذه المرحلة على قدر من الأهمية بما تتضمنها من خطوات عملية لإعداد الموازنات وهذه الخطوات هي:

1- تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات:

إن لكل منشأة هيكلها الإداري الخاص بها ووفقاً لهذا الهيكل يتم تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنات من منطلق المشاركة الفاعلة والإيجابية في إعدادها وهذه الأطراف هي (راضي، وحجازي، 2001: 51):

- لجنة الموازنة.
- مدير إدارة الموازنة.
- المسؤولون الفنيون والمسؤولون التنفيذيون.

الموازنات السليمة والصحيحة لا تتم هكذا عشوائياً بل تحتاج إلى جهة تقوم على تنسيقها وإخراجها بشكل يضمن فعاليتها هذه الجهة تسمى في الغالب بلجنة الموازنة. وتبدأ اللجنة عادة بتحديد العوامل الأساسية المتحكمة Governing Factors ودراسة الخطط الفرعية المختلفة بقصد الوصول إلى أفضل خطة ممكنة تحقق أفضل استخدام ممكن للإمكانات المتاحة في المشروع (الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2006: 144). ويؤكد (نور،

وآخرون، 2005: 215) بأن هذه اللجنة تضع الخطوط العريضة للنظام بحيث تحقق التناسق بين الموازنات المختلفة التي تعدها الوحدات التنظيمية وبحيث تحل ما قد ينشأ بينها من مشكلات توطئة لعرض الموازنة النهائية على مجلس الإدارة للمصادقة عليها وإقرارها. ويؤكد (Hilton, 370: 2005) بأن مهمة هذه اللجنة القيام بفحص الموازنة المقترحة بعناية كما أنها توصي بالموافقة عليها أو إجراء التغييرات التي تراها ضرورية، كما يجدر الإشارة إلى أن القرار لإعطاء موافقة نهائية على الموازنة عائد إلى مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء في العديد من المنشآت اللاربحية.

كما يمكن أن تتلخص مهام لجنة الموازنة في الآتي (جمعة، وآخرون، 2001: 200):

- 1- اختيار أنواع وأساليب الموازنات التي تتناسب مع أهداف المنشأة.
- 2- مراجعة التقديرات التي وضعها رؤساء الأقسام والإدارات.
- 3- إجراء التعديلات التي تراها مناسبة.
- 4- اعتماد تقديرات الموازنات.
- 5- وضع جدول زمني لتنفيذ الموازنات.
- 6- متابعة تنفيذ الموازنات وتحليل التقارير الدورية عنها واقتراح ما تراه مناسباً على ضوء تلك التقارير.

2- تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنشأة:

إن لكل عمل مجموعة من التعليمات والإجراءات لا بد من السير وفقاً لها، وعلى الإدارة العليا قبل البدء في إعداد الموازنات أن تضع كافة الإجراءات والتعليمات الخاصة بإعداد

الموازنات وتحديث ما هو موجود منها بما يتناسب مع الوضع الحالي والبيئة المحيطة، كما يجب تطوير النماذج الخاصة بإعداد تلك الموازنات.

3- تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات:

يجب أن يكون هناك جدول زمني يوضح توقيت عمل كل إجراء، أي يوضح توقيت البدء به وتوقيت الانتهاء منه وهذا يفيد في النقاط الآتية:

- عدم التقاعس من قبل الإدارات المعنية في إعداد الموازنات والسرعة في إعدادها.

- عرض الموازنات للمصادقة عليها في الوقت المناسب والمحدد.

- الانتهاء من إعداد الموازنات قبل البدء في السنة المالية التي تتعلق بها.

4- توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات:

بعد عملية تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة في إعداد الموازنات يأتي دور الإدارة العليا في عملية شرح وتوزيع تلك الإجراءات والسياسات للإدارات المختلفة من خلال توزيعها عليهم بهدف تحسين أدائهم في عملية إعداد الموازنات، كما أن على الإدارة شرح أهمية تلك الإجراءات والسياسات وضرورة الالتزام بها لتحقيق المنفعة المرجوة.

5- إعداد وتسليم الموازنات:

وفقاً للجدول الزمني الخاص بإعداد الموازنات وحسب المسؤوليات يقوم المسؤولون المكلفون بإعداد الموازنات بإعدادها حسب التعليمات في ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة التي وضعتها الإدارة العليا، ثم يقومون بعد ذلك بتسليمها إلى لجنة الموازنة حسب الموعد المحدد لذلك، مع ملاحظة تدعيم الأرقام الواردة بالموازنات بالعناصر الآتية (راضي، وحجازي،

:2001 :57)

- وصف للنشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية المعني بهذه الموازنات.

- المعلومات الاقتصادية عن النشاط ومؤشرات النشاط.

- المعلومات التاريخية عن كافة العناصر الواردة في الموازنات.

- مصادر المعلومات التي تم الاستناد إليها في التقدير.

- أساليب التقدير التي تم استخدامها.

6- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية:

تقوم لجنة الموازنة بتجميع كافة الموازنات وحل التعارضات فيما بينها إن وجدت ومحاولة التأكد من صحتها وأنها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف والإستراتيجيات العامة ومن ثم الخروج بموازنة شاملة لكل أوجه النشاط المختلفة.

2-2-1-3: مرحلة اعتماد الموازنات

إن مرحلة اعتماد الموازنات ليست بالعملية الروتينية البسيطة، لما تتضمنه من عملية وضع السياسات والاستراتيجيات النهائية التي ستسير عليها المنشأة في الفترة القادمة، وهي تتضمن عدة خطوات مهمة هي:

1- دراسة الموازنات:

في المرحلة السابقة تم تسليم الموازنات من قبل مراكز المسؤولية إلى لجنة الموازنة، وهنا يقوم مدير لجنة الموازنة بتوزيع نسخ على أعضاء اللجنة والمعنيين لدراستها ووضع ملاحظاتهم عليها.

2- عرض الموازنات ومناقشتها:

ويتم في هذه المرحلة القيام بعرض الملاحظات التي تم وضعها ومناقشتها مع المراكز التي وضعتها من أجل الخروج بموازنات أكثر منطقية وأكثر قابلية للتطبيق. كما يمنح كل مسؤول تنفيذي الفرصة ليقوم بعرض مفصل لموازنته والاستعانة بأي من مرؤوسيه لشرح تفاصيل الموازنة ومقوماتها (راضي، وحجازي، 2001: 59).

3- تعديل الموازنات:

بعد القيام بعملية مناقشة الموازنات مع واضعيها يمكن عمل التعديل المناسب والذي تم الاتفاق عليه في ضوء الاستراتيجيات العامة للمنشأة بما يحقق أقصى نفع ممكن.

4- مرحلة اعتماد الموازنات:

بعد الانتهاء من إعداد الموازنات الختامية تتولى لجنة الموازنة رفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا في المنشأة للموافقة عليها واعتمادها ليتم بعد ذلك توزيعها على المسؤولين المعنيين في المنشأة (راضي، وحجازي، 2001: 60).

2-2-2: أنواع الموازنات

هناك عدة أنواع للموازنات تختلف باختلاف الجهة التي ينظر إليها منها، ويمكن تبعاً لذلك

حصر هذه الأنواع كآلاتي:

2-2-2-1: حسب الفترة الزمنية التي تغطيها

وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1- الموازنة قصيرة الأجل:

فمن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات فقد تكون قصيرة الأجل Short-term

Budget حيث تغطي مدة سنة أو أقل وهي أكثر تفصيلاً ولكن ترجمة للموازنة متوسطة الأجل

(جامعة القدس المفتوحة، 2006: 347). ولذلك فالموازنات قصيرة الأجل هي الموازنات التي

تغطي عادة نشاط المنشأة لسنة مالية واحدة.

2- الموازنة طويلة الأجل:

إن الموازنة طويلة الأجل Long-term Budget تمتد إلى أكثر من فترة مالية واحدة.

ويكون الهدف منها أساساً تخطيطياً وليس رقابياً. إذ تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات

في الحاضر وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي وهذا النوع من الموازنات يهدف إلى

خدمة أهداف التخطيط طويل الأجل حيث إنه يتضمن تقديرات عن الخطط طويلة الأجل الخاصة

بالعمليات الاستثمارية طويلة الأجل (العلاوين، 2000: 22).

3- الموازنة المستمرة:

الموازنة المستمرة تغطي فترة زمنية بصفة مستمرة وذلك يتطلب أن تمتد الموازنات في

المستقبل بما يعادل الوقت الذي انتهى وانقضى من الموازنة حيث إنه وبعد انتهاء فترة الموازنة

يتم العمل بمقتضى تلك الموازنة بشكل شهري أي يتم إضافة شهر بناء على تقديرات الموازنة السابقة وبذلك تصبح مستمرة إلى ما بعد انتهاء السنة المالية. كما يمكن أن تكون الموازنات طويلة الأجل مستمرة عن طريق الامتداد بها في المستقبل بالطريقة نفسها، فكلما انقضت سنة منها امتد مداها إلى سنة أخرى في المستقبل (الرباع، 2003: 42). وكقاعدة عامة فإن الفترة التي يجب أن تغطيها الموازنات يجب أن تكون طويلة بما يكفي حتى يمكن رؤية تأثير السياسات العليا للإدارة، ولكن بموازاة ذلك يجب أن تكون الموازنات قصيرة بما يكفي حتى يكون التنبؤ أكثر واقعية، ومن هنا كانت الحاجة إلى الأنواع المختلفة للموازنات والتي تغطي الفترات المختلفة من عمر المنشأة (Williams, et. al., 2005: 952).

2-2-2-2: حسب النشاط الذي تغطيه الموازنة

وتنقسم الموازنات حسب النشاط الذي تغطيه إلى نوعين هما:

1- الموازنة التشغيلية:

تعد الموازنات التشغيلية ذات أهمية لأنها تغطي النشاط الرئيس للمنشأة، فهي تغطي كافة المراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج، كما أنها تعتمد أساساً على تقدير المبيعات حسب الأساليب العلمية لذلك أو حسب التقدير الشخصي والخبرة ومن ثم يبني عليها كافة الموازنات الأخرى. إذن فهي تبدأ بموازنة المبيعات ومن ثم المشتريات والعمل والمخزون والإنتاج وغيرها من الموازنات الأخرى ذات الصلة.

2- الموازنة الرأسمالية:

وهذا النوع من الموازنات يهتم بالتخطيط طويل الأجل لأنها تتعلق بالآلات وعملية تجديدها أو فتح خطوط إنتاج جديدة أو إغلاق خطوط إنتاج وهذا الأمر يمتد أثره إلى أكثر من فترة مالية.

لذلك فإن هذه الموازنة الرأسمالية Capital Budget تخدم هدفين رئيسيين هما (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004: 32):

أ- تخطيط العمليات الرأسمالية والسياسات المرتبطة بها عن طريق التعرف على الاحتياجات الاستثمارية للوحدة والبحث عن فرص الاستثمار والمفاضلة بينها وفقاً لأنماط أو معدلات محددة.

ب- الرقابة على العمليات الرأسمالية عن طريق مقارنة المنفذ مع المحدد بالخطوة وتصحيح المسار.

2-2-3: حسب موضوع المعاملات التي تغطيها

وحسب هذا التقسيم فإن الموازنات تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1- الموازنات العينية:

وهي تختص بالإنتاج وعوامل الإنتاج وتقوم على وحدات القياس العينية مثل قياس الإنتاج بالوحدة المنتجة أو قياس الطاقة بساعات العمل (العمرى، 2005: 36). أي يعبر عن هذه الموازنات بقيم غير مالية مثل أجور العمل يعبر عنها بعدد ساعات العمل وكذلك المبيعات يعبر عنها بالوحدات وهكذا لبعض الموازنات.

2- الموازنة المالية:

وهي تلك الموازنات التي يعبر عنها بالقيمة المالية أي هي الترجمة المالية للموازنات العينية من أجل توحيد وحدة القياس حتى يسهل الوصول إلى نتيجة يمكن فهمها ويمكن من خلالها اتخاذ القرار وحتى تسهل المقارنة فيما بينها خلال سنوات العمل.

3- موازنة التدفقات النقدية:

وهي موازنات تعتمد على الأساس النقدي كأساس لإعدادها، أي تعد حسب التدفق النقدي الداخل والخارج المتوقع خلال السنة المالية المقبلة وهي تعتمد في إعدادها على جزء كبير من الموازنات المالية وعلى السياسة المتبعة في الاحتفاظ بالسيولة النقدية. ويؤكد (Gitman, 2003: 110) أن الموازنة النقدية Cash Budget هي بيان يوضح المتوقع والمخطط من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المدى القريب.

2-2-2-4: حسب المرونة والثبات

وهي تنقسم من هذا الجانب إلى قسمين (الشرع، وسفيان، 2002: 260):

1- الموازنة الثابتة:

وهي الموازنات التي يتم تقدير التكاليف فيها عند مستوى واحد من النشاط لا يتغير وتسمى بالموازنات الساكنة لأنها تقوم على تقدير التكاليف والإيرادات عند مستوى نشاط واحد فقط (العمرى، 2005: 31). كما لا يجوز تغيير بنودها أثناء فترة الموازنة إلا للضرورة القصوى.

2- الموازنة المرنة:

وهي تعد على أساس مجموعة متعددة من المستويات، ولذلك فإن هذه الموازنات يراعى فيها المرونة حسب متطلبات الأوضاع المحيطة.

2-2-5: حسب الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنات على أساسها

وتقسم الموازنات بموجب هذا المعيار إلى (راضي، وحجازي، 2001: 37):

1- موازنة البرامج:

وهنا يتم تقسيم المنشأة أو المشروع إلى برامج متعددة حيث يتم وضع موازنة لكل برنامج

لتحقيق الهدف لكل برنامج.

2- موازنة المسؤوليات:

من المعلوم أن هناك مراكز للمسؤولية وبموجب ذلك يتم وضع موازنة لكل مركز مسؤولية

ويتحمل كل شخص أو مجموعة أفراد تنفيذ تلك الموازنة حسب الصلاحيات الممنوحة لهم،

ويساعد هذا النوع من الموازنات على زيادة الرقابة على التنفيذ وتقويم الأداء.

3- موازنة المنتجات:

ويفيد هذا النوع في حالة تعدد المنتجات للمنشأة وهي تقوم على أساس عمل موازنة لكل

منتج على حدة من تخطيط المبيعات والإنتاج والمخزون والتكاليف الأخرى المرتبطة بالمنتج.

4- الموازنات الشاملة:

تقوم الموازنات الشاملة على أساس أن المنشأة بكل أنشطتها المختلفة وبرامجها المتعددة

وبأقسامها المتنوعة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض إعداد الموازنات، ويترتب على ذلك أن

الموازنة الشاملة تمثل الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى بحيث يتم تنسيق أهدافها

مع الأهداف العامة للوحدة وتحديد آثارها على تلك الأهداف (راضي، وحجازي، 2001: 38).

2-2-2-6: حسب الأسلوب الذي يتم إعداد الموازنات على أساسه

وهي تنقسم إلى نوعين هما:

1- الموازنة الصفرية:

وهي تعتمد على إعادة تقييم المنشآت في بداية كل فترة وذلك وفق أهميتها النسبية في ضوء أهداف الوحدة الاقتصادية والموارد المتاحة وقد اكتسبت هذه الموازنة تسميتها من خلال الرجوع إلى مستوى الصفر (نور، وآخرون، 2003: 286).

2- موازنة البرامج والأداء:

نظراً لتطور دور الدولة في النشاط الاقتصادي تم تطوير أسلوب جديد أطلق عليه موازنة البرامج والأداء ليسهل عملية تحليل وتقييم نشاط الوحدة الإدارية وبالتالي التحول من التركيز على الرقابة المالية إلى تطوير أداء الوحدات الإدارية الحكومية ورفع كفاءة أدائها وبعبارة أخرى تحول الاهتمام من وسائل تنفيذ العمل إلى العمل المطلوب تنفيذه، أي أن محور اهتمامها هو البرامج والأنشطة المطلوب تنفيذها وليس بنود الإنفاق (العمر، 2002: 143).

والموازنات في المنشآت عادة ما تتكون من (عطيه، ومحمد، 2000: 188):

1- موازنة التشغيل Operating Budget

- موازنة المبيعات Sales Budget
- موازنة المخزون السلعي Budget of Ending Inventories
- موازنة كمية الإنتاج Production Budget
- موازنة تكلفة الإنتاج Cost of Production Budget
 - موازنة المواد الخام Materials Budget
 - موازنة العمل المباشر Direct Labor Budget
 - موازنة التكاليف الإضافية الصناعية

Manufacturing Overhead Budget

- موازنة التكاليف التسويقية Marketing Expenses Budget
- موازنة المصروفات الإدارية Administrative Expenses Budget
- قائمة تكاليف الإنتاج المباع التقديرية Budget Cost of Goods Sold
- قائمة صافي الدخل التقديرية Budget Net Income

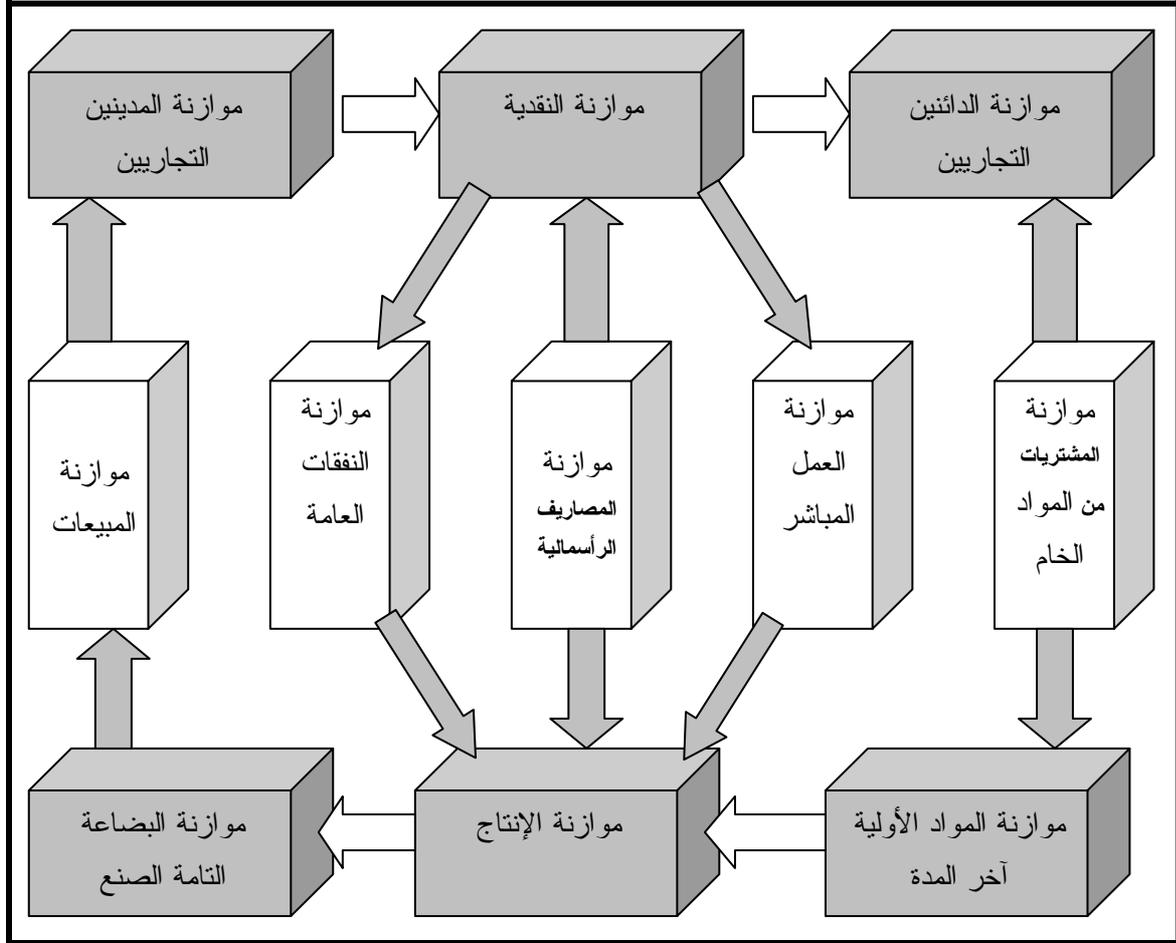
2- الموازنة المالية Financial Budget

- موازنة المصروفات الرأسمالية Capital Expenditure Budget
- الموازنة النقدية Cash Budget
- قائمة المركز المالي التقديرية Budget Statement of Financial Position

كما يجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة بين تلك الموازنات فيما بينها (Atrill, 2004:

246) وهذا يوضحه الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2)
العلاقة بين الموازنات



المصدر: (Atrill, 2004: 246)

2-2-3: الاعتبارات السلوكية اللازمة لإعداد الموازنات وتنفيذها

الإنسان هو المحور الأساس في عملية إعداد الموازنات وتنفيذها، ولأنه يؤثر فيها حسب طبيعته وسلوكه وشخصيته فالموازنات تظل رهينة لسلوكه هذا والذي قد يكون في الاتجاه الإيجابي وربما يكون في الاتجاه المعاكس، ولذلك لا بد للإدارة العليا في المنشأة التي تعد

الموازنات من مراعاة كافة الأسباب التي من شأنها أن تعمل على تجنب السلوك السلبي في إعداد وتنفيذ الموازنات بالشكل الذي يساعد على حسن الأداء في كافة المراحل للإعداد والتنفيذ. وبناء عليه فإنه من أهم الاعتبارات السلوكية التي يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنات هو إتاحة الفرصة للعاملين في المنشأة للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد الموازنات، وكذلك منحهم مكافآت وحوافز مادية عند أدائهم للعمل بكفاءة وفعالية (الأفندي، 2003: 35).

2-2-3-1: مفهوم المشاركة وأهميتها في الموازنات

إن نجاح أي منشأة يتوقف على مدى نجاحها في تطبيق الموازنات، وهذا لا يتم إلا من خلال المشاركة الفاعلة للعاملين في إعداد وتنفيذ الموازنات من أجل أن تستطيع المنشأة تحقيق الأهداف المرجوة.

ويقصد بالمشاركة (الفضل، وشعبان، 2003: 282): "أن يتم مراعاة تشكيل لجنة لهذا الغرض أي لا ينفرد شخص أو إدارة معينة بوضع الموازنات وأن يراعى في تشكيل اللجنة أن تضم المنفذين ومشرفيهم والمديرين وأن يتم عرض ما تم من خلال الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية عليهم". وهذا يوضح أن المشاركة تعني أن يساهم العاملون في المنشأة بدور في إعداد الموازنات مما يؤدي إلى سلوك أكثر إيجابية وفي نفس الوقت يعطي حافز أكثر للعمل.

وليس معنى مشاركة كافة الإدارات هو أن كل فرد في المنشأة يجب أن يكون لديه القدرة والخبرة في إعداد الموازنات وإنما المقصود هو أن فكرة المشاركة في إعداد الموازنات تضمن لكل فرد في التنظيم حقه في أن يناقش ويفهم كل جزئية من جزئيات الموازنات (هيتجر، وماتولتس، 1998: 265).

ومن أهم مزايا المشاركة ما ذكره (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 107):

- 1- تسمح للمديرين أن يتعرفوا عن قرب على حاجات الموظفين.
- 2- تكون النتيجة عبارة عن قرارات أفضل وأجود.
- 3- يحتم على الإدارات المختلفة أن تتشاور موظفيها لتحقيق الأفضل من ناحية الأداء.
- 4- تزيد الحس المعنوي لدى الأفراد.
- 5- ترفع من إنتاجية الأفراد وتخلق الرضا عن القرار المتخذ.
- 6- تحول جو العمل إلى جو ممتع وذو معنى.

ويذكر (الفضل، 1994: 511) في دراسة له بأن أسلوب المشاركة يقوم على حقيقة مفادها أن وجود الموازنات بحد ذاتها لا تعني شيئاً وإنما العبرة بالتنفيذ الذي يقع تحت إشراف المسؤولين عنه.

2-2-3: مفهوم الحوافز وأهميتها في الموازنات

لا بد وأن يكون بعد المشاركة نظام حوافز، فالمشاركة وحدها تعطي إحساس لدى العاملين بالاهتمام والمسؤولية ولكن يأتي بعد ذلك دور الحوافز لترسيخ مبدأ العمل البناء والمخلص من أجل تحقيق الأهداف، لذلك من الأهمية ربط الأهداف العليا للمنشأة بأهداف العاملين ويكون ذلك من خلال نظام الحوافز الذي يوجد الديناميكية المستمرة في العمل.

ويعرف (أرمسترونغ، 2001: 16) الحافز بأنه هو "كل ما يدفع الأفراد على أن يعملوا أو يتصرفوا بطريقة جيدة".

لكن في حالة كانت الأهداف صعبة التحقيق إلى حد ما فسوف يكون هناك حافز قوي لدى بعض الأفراد لتحقيق هذه الأهداف بينما البعض الآخر من الأفراد يفشل في هذه العملية ولا

يكون هناك أي جهد باتجاه تنفيذ الأهداف لأنها صعبة التنفيذ. وعندما تكون أهداف الموازنات غير منطقية يكون هناك ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد المعنيين بتنفيذ الموازنة (العرييد، 2003: 146).

والنظام الجيد للحوافز يحقق نتائج مفيدة من أهمها (ماهر، 2005: 237):

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل مثل التكاليف وكميات المواد الخام والفاقد في الموارد البشرية.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6- تحسين صورة المنشأة أمام المجتمع.

2-2-4: المشكلات المصاحبة للموازنات

تعرضنا خلال هذا المبحث للكثير من مميزات الموازنات وأشرنا إلى أنها الأساس لنجاح أي منشأة تعمل على قاعدة من التخطيط والإعداد للعمل. لكن رغم ذلك هناك مشكلات مصاحبة دوماً للموازنات ومن أهمها ما يأتي (السعيدة، 1993: 274):

- 1- اعتماد الموازنات بشكل كبير على عنصر التقدير، إذ أن الموازنات لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط المنشأة في عام قادم. وبذلك فهي لا تعكس حقائق مؤكدة، وإن حدث أن فشلت إحدى الموازنات الهامة كموازنة المبيعات مثلاً فإن آثار ذلك ستكون ملموسة في النشاطات الأخرى للمنشأة.

2- طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها خصوصاً إذا كانت تعد بإسلوب المشاركة. وبما أن للإدارة العليا دور في عملية مناقشة وإقرار الموازنات فإن هذا الدور قد يكلف المنشأة ثمناً باهضاً نتيجة لانشغال الإدارة العليا بالموازنات على حساب التفرغ لرسم الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.

3- استخدام بعض الأقسام للموازنات كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقية.

الفصل الثالث

الموازنات بين التخطيط والرقابة

مقدمه

المبحث الأول: التخطيط

المبحث الثاني: الرقابة

المبحث الثالث: دور الموازنات في التخطيط والرقابة

مقدمة:

ما زال الإنسان في صراعه مع الطبيعة والبيئة يسعى للبقاء والعيش الكريم ومن خلال هذا الهدف فإنه يركز فكره في الإعداد لمستقبله من خلال واقعه وماضيه وهذا ما يسمى في عصرنا بالتخطيط كما يجب التأكيد على أنه لا يكون هناك تخطيط إلا وهناك رقابة على تنفيذه بما يكفل نجاحه حتى تتحقق الأهداف بكاملها وبالاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة فالرقابة تقوم بمقارنة المنفذ من الأعمال بما هو موضوع لتنفيذها قبل البدء بها وهو ما يسمى بالتخطيط ويمكننا من خلال ذلك فهم الارتباط الوثيق بين مفهومي التخطيط والرقابة. ويؤكد (إدريس، 2003: 175) بأن اتخاذ القرارات يتم على كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بالحاضر والمستقبل وهذا يتطلب ملاحظة ومتابعة البيئة المحيطة والتنبؤ بالتغيرات الممكنة أو المحتملة وبناء الخطط والرقابة للتأكد من أن هذه الخطط سيتم متابعتها تنفيذا بكفاءة وفاعلية.

المبحث الأول

التخطيط

3-1-0: تمهيد

لا يعد التخطيط بالعملية السهلة أو الجزافية بل هو قائم على الأساس العلمي من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر حيث إنه يعد أداة في يد الإدارة العليا تستطيع من خلاله تحديد الأهداف التي تسعى إليها من أجل الوصول إلى النجاح والاستمرار في العمل، لذلك فإن عملية التخطيط تحتاج إلى متطلبات سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المعلومات المتوفرة لنتحصل الفائدة المرجوة منه وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم وتعريف ومزايا التخطيط وعلى أنواعه واحتياجاته وأدواته والصعوبات التي تواجهه.

3-1-1: مفهوم التخطيط

إننا كثيراً ما نسمع كلمات كالخطة والتخطيط والتخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل وما إلى ذلك من المصطلحات التي ربما نفهم ونذكر معناها وربما لا والتخطيط هو أحد تلك المصطلحات التي سنحاول التعرف عليه وإبرازه من كافة جوانبه.

فالتخطيط يمارسه الإنسان في حياته اليومية بشكل فردي مثل التخطيط للمصروفات الشهرية لمنزله وغير ذلك من أمور الحياة اليومية، لكن التخطيط الذي سنبحثه هنا هو التخطيط الذي يتم داخل المنشآت وهذا له تعريفاته ومراحله وخصائصه وأسس العلمية التي يقوم عليها.

3-1-2: تعريف التخطيط

فيما يلي استعراض بعض التعريفات للتخطيط:

1- فلقد عرفه (ماهر، 2005: 23) بأنه "التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات".

2- وأيضاً عرفه (الفراء، وآخرون، 2003: 59) بأنه "عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف".

3- كما عرفته (جامعة القدس المفتوحة، 1999: 30) بأنه "الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار من بين البدائل بالنسبة لأهداف المشروع وسياساته وإجراءات العمل فيه وبرامجه".
ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أهم عناصر مفهوم التخطيط حسب الآتي:

1- إن التخطيط هو عمل ذهني.

2- إن التخطيط هو عملية تنبؤ بالمستقبل.

3- التخطيط يحقق أهدافاً مستقبلية.

4- التخطيط الجيد يكون مرناً يتغير حسب الظروف المحيطة.

5- التخطيط ليس عملية جزافية بل قائماً على الأساس العلمي من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر.

3-1-3: مزايا التخطيط

يتضح من خلال ما سبق أن للتخطيط فوائد جمة على كافة الصعد كما أنه أداة في يد الإدارة العليا تستطيع من خلاله الوقوف على أعتاب طريق النجاح والتفوق في المجال الذي تعمل فيه، ومن هنا فإن من أهم مميزات التخطيط ما يأتي (الفراء، وآخرون، 2003: 62):

3-1-3-1: تركيز الضوء على الأهداف

وهو يعني السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة وما دام هناك نية للقيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الأهداف التي ستصل إليها بحيث تكون الأهداف واضحة ويمكن الوصول إليها.

3-1-3-2: التنسيق بين كافة الإدارات

التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنشأة ولكي تصل إلى تحقيق ذلك لا بد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنشأة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الإدارات النهائية التي تسعى إليها المنشأة.

3-1-3-3: الاقتصاد في النفقات

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الأعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الأعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا تجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة.

3-1-3-4: تسهيل عملية الرقابة

لا يمكن أن يكون هناك نجاح في العمل ما لم يكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الأعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لا بد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي

يقاس بناءً عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث إنه يوضح ما يجب إنجازه من أعمال والطرائق والأساليب التي لابد من استخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو يجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها حتى تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف في الموعد والوقت المحددين تماماً.

3-1-4: احتياجات ومراحل التخطيط

يُعد التخطيط عملية علمية تحتاج إلى متطلبات سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المعلومات المتوفرة لنتحصل على الفائدة المرجوة منه، وهناك احتياجات لابد من أن تتوفر حتى تتم عملية التخطيط على الوجه الحسن وهي (عبد الفتاح، والصحن، 2003: 223):

3-1-4-1: الحقائق

يعتمد التخطيط على توافر بعض المعلومات والحقائق وتساعد البحوث على تجميع المعلومات والإحصاءات والبيانات كي يتم الاستفادة منها في تحديد بعض معالم التخطيط.

3-1-4-2: الكفاءات الفردية

تُعد الكفاءات الفردية على درجة من الأهمية مثل الحقائق، فليس من السهل أن نجد الفنيين المطلوبين في الاقتصاد والإحصاء، لذلك يلزم توفير الفنيين الذين يعرفون كيف يستخدمون الأرقام القياسية وتطبيق نتائج البحوث.

3-1-4-3: الأهداف

لابد من وجود هدف يدور حوله التخطيط مهما كان الهدف قريباً أو بعيداً يجب تحديده بدقة لأن طريقة البحث والتنبؤ والإحصاءات والتطبيقات سوف تختلف باختلاف الأهداف.

3-1-4-4: تجميع الإحصاءات مع الأهداف

يمكن الاعتماد على الإحصاءات الرسمية والتقارير الاقتصادية العامة كما أن هناك التقارير التي تعدها المنظمات الأهلية والتي تنشر إحصاءات عن بعض الصناعات ويستطيع التنظيم أن يجمع هذه الإحصاءات مع إحصاءاته التي توصل إليها عن طريق بحوث السوق كي يصل إلى التخطيط السليم.

3-1-4-5: تكوين البرامج

بعد تجميع الإحصاءات فإن الخطوة التالية هي إعداد البرامج والتي يجب أن تتماشى مع احتياجات التنظيم، وهذه يمكن تحديدها على ضوء الموارد المتاحة والإمكانات المتوفرة.

3-1-4-6: إحصاءات إضافية

على ضوء المعلومات والإحصاءات التي تم التوصل إليها يتم تحديد بعض الإحصاءات الأخرى المطلوبة لأغراض خاصة لبلوغ الأهداف المحددة في فترة زمنية محددة.

3-1-4-7: الخطط البديلة

يمكن إعداد خطط بديلة لتتفق مع التغيير في الأهداف والتغير في الظروف المحيطة ومع التقلبات التجارية.

3-1-4-8: المراجعة والمتابعة

يجب متابعة الخطة لتحقيق التوازن بين الخطة والظروف الجديدة التي كان يستحيل الوصول إليها أو التنبؤ بها وقت إعداد الخطة.

بالإضافة إلى ما سبق من احتياجات لا بد من توافرها للتخطيط إلا أننا نرى أن هناك عاملاً آخر ذا أهمية كبيرة وهو العامل السلوكي والإنساني ومدى تقبله وتعاونيه لفكرة القيام

بالتخطيط، حيث إن الإنسان يلعب الدور الأساس في مثل هذه الظروف فلو توفرت كافة العوامل السابقة ولم يكن هناك أشخاص داخل المنشأة يقومون بتوفير المعلومات الصحيحة لأنهم يرون في التخطيط مضيعة للوقت والجهد وذلك لعدم قناعتهم به لظروف ربما تكون لسوء العلاقة بين القائمين على التخطيط وبين العاملين في المنشأة أو يكون لعدم إشراكهم وتجاهلهم في عملية وضع الخطط.

لذلك لابد من إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط ولابد من عمل ندوات وورش عمل تساعد على زيادة اقتناع العاملين بأهمية وفوائد التخطيط، كذلك فإن ربط أهداف التخطيط بنظام حوافز جيد يساعد كثيراً في تقبل العاملين وتعاونهم واقتناعهم بأهمية التخطيط.

3-1-5: أنواع التخطيط

التخطيط يبدأ بالتخطيط للمدى البعيد أو ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي، وهذا بالتالي يعمل على توجيه وصياغة التخطيط التشغيلي وكذلك الموازنات في المدى القريب (Gitman, 2003: 108). وهناك عدة أنواع للتخطيط حيث يقسم إلى عدة أقسام حسب الجهة التي ينظر إليها منه وهي كالآتي:

3-1-5-1: حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط

وفي هذا المجال يمكن ذكر نوعين من التخطيط (عبد الفتاح، والصحن، 2003: 247):

1- التخطيط المركزي:

ويقصد به أن يتم عمل كافة مراحل التخطيط والإقرار في جهة محددة دون الاستعانة بالمستويات الإدارية الأخرى، وهنا تكون الخطط مفروضة على تلك المستويات وعليها التنفيذ فقط.

2- التخطيط اللامركزي:

وهو عكس التخطيط المركزي حيث يتم اعتماد مبدأ المشاركة، فتشارك كافة الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى في عملية التخطيط سواء في مراحل الإعداد أو الإقرار أو التنفيذ.

3-1-5-2: حسب درجة التفصيل

وهذا التقسيم يعتمد على مدى التحليل Analysis والتفصيل والتوضيح في التخطيط

وهو يقسم إلى قسمين:

1- التخطيط الإجمالي:

حيث يوضح التخطيط الخطوط العريضة فقط والأهداف العامة ويترك هنا التفصيل في تنفيذها للمستويات الإدارية التنفيذية.

2- التخطيط التفصيلي:

يشتمل هذا النوع من التخطيط على التفصيل بشكل كبير حيث يوضع للوحدات الأخرى في المنشأة التفاصيل الدقيقة لتنفيذ العمل، وهذا النوع من التخطيط يساعد بشكل أكبر على زيادة الرقابة والتدقيق على العمل.

3-1-5-3: حسب درجة الإلزام

يجب أن نفرق في هذا الجانب بين نوعين من التخطيط هما (فهمي، وعثمان، 2003:

:335)

1- التخطيط الملزم:

يكون التخطيط ملزماً حينما تكون الوحدات المكلفة بوضع الخطة موضع التطبيق ملزمة قانوناً باحترام ما جاء بها من نصوص خاصة المنشآت المزمع تنفيذها وكيفية التنفيذ وبحيث

تكون لهذه النصوص الأولوية في التطبيق على غيرها من نصوص تشريعية قد تأتي متعارضة معها.

2- التخطيط التأشيرى أو غير الملزم:

في هذه الحالة لا تكون في نية المخطط وضع خطة تكون ملزمة للوحدات التنفيذية بل يقتصر هدفه على مؤشرات للتطور الاقتصادي والاجتماعي وإيضاح السياسات والبرامج المدعمة لها والتي من شأنها حث الوحدات التنفيذية على العمل بها بعبارة أخرى إن الوحدات التنفيذية إنتاجية أو خدمية ليست ملزمة بتنفيذ الأهداف التي جاءت في الخطة.

3-1-5-4: حسب الفترة التي يغطيها التخطيط

تعتمد المنشآت في وضع خططها حسب الفترة الزمنية على ثلاثة أنواع من الخطط هي (العتيبي، 2002: 111):

1- التخطيط قصير الأجل:

وهذا النوع من التخطيط تستخدمه المنشآت للتخطيط لسنة واحدة على الأكثر. ويؤكد (شريف، 1997: 167) "على أن التخطيط قصير الأجل يركز على أوجه النشاط اليومي وتمثل أساساً قوياً لتقويم مدى التقدم في إنجاز الخطط المتوسطة والطويلة الأجل".

2- التخطيط متوسط الأجل:

وهو يغطي فترة زمنية أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات على أبعد تقدير.

3- التخطيط طويل الأجل:

حيث يغطي هذا النوع فترة زمنية أكبر من ثلاث سنوات. كما يجدر الإشارة إلى أن ما يعد تخطيطاً قصير الأجل لمنشآت معينة قد يعد تخطيطاً متوسطاً أو طويل الأجل لمنشآت أخرى

وذلك حسب الحجم والنشاط الذي تمارسه تلك المنشآت، فمثلاً منشأة صناعية متوسطة الحجم قد يكون التخطيط طويل الأجل هو ثلاث سنوات أو أقل ولكن هذه الفترة لا تعدو كونها قصيرة الأجل في منشآت صناعة الطائرات مثلاً، وهكذا فإن الأمر نسبي يعتمد على حجم وطبيعة النشاط.

3-1-6: أدوات التخطيط وأساليبه الفنية

التخطيط السليم قائم على أدوات وأساليب فنية يستخدمها من أجل أن تكون عملية التخطيط صحيحة وعلمية وليست قائمة على التقلبات السلوكية وهذا من شأنه أن يعزز من أهمية ودور التخطيط في المجال العلمي ومن هذه الأدوات ما يأتي (العنبي، 2002: 112):

3-1-6-1: التنبؤ العلمي

التنبؤ العلمي يمثل رؤية للمستقبل في مجال ما وهو عبارة عن عملية وضع فرضيات حول ما سيحدث في المستقبل بشأن أمر ما فهناك تنبؤات حول الحالة الاقتصادية في المستقبل وحالة البطالة على سبيل المثال وتبنى هذه التنبؤات على أحد أسلوبين أو كليهما فهناك الأسلوب الكيفي أو النوعي الذي يستعين برأي الخبراء في وصف حالة أمر ما في المستقبل من خلال الخبرة والمعرفة بتطور الأمور مستقبلاً معتمدين على الحدس والتوقع الشخصي أما الأسلوب الآخر فهو الأسلوب الكمي الذي يستخدم التحاليل الرياضية والإحصائية من خلال الاستفادة من بنوك المعلومات حول الأمر المراد التنبؤ به مستقبلاً.

3-1-6-2: استخدام المشاهد (السيناريوهات) المستقبلية

التخطيط من خلال استخدام المشاهد يشمل تحديد مشاهد مستقبلية بديلة أو حالات مستقبلية لأمر ما يمكن أن يحدث في المستقبل وبناء التخطيط على أساس هذه الحالات توقعاً في المستقبل.

3-1-6-3: إشارات التثبيت المرجعية

إشارات التثبيت المرجعية أسلوب يستخدم المقارنات الخارجية للمنظمات الأخرى لتقويم الإنتاج والأداء الحالي للمنظمة وتحديد الأعمال المحتملة في المستقبل أي معرفة ما يقوم به الناس والمنظمات من أعمال جيدة ومحاولة استيعاب وإدخال ذلك في عمليات المنظمة ويزداد الإقبال على هذا الأسلوب حالياً حيث تحاول المنظمات الاستفادة من المنافسة.

3-1-6-4: المشاركة والالتزام

مبدأ المشاركة في عملية التخطيط أصبح أمراً مهماً يتطلب شمول عملية التخطيط الأشخاص الذين سيتأثرون بها مستقبلاً أو من سيطلب منهم تنفيذها، فالمشاركة ستزيد الإبداعية والمعلومات في مجال التخطيط بالإضافة إلى التفاهم والقبول والتزام العاملين بالخطط النهائية.

3-1-6-5: الاستعانة بخبراء التخطيط

تزداد الحاجة مع ازدياد حاجات المنشآت في مجالات التخطيط إلى الاستعانة بخبراء متخصصين بأدوات وأساليب التخطيط الفنية وجمع المعلومات المتعلقة بذلك ومراقبة ومتابعة وتنفيذ الخطط أو مساعدة المديرين التنفيذيين والمشرفين في المنظمة في هذا المجال.

3-1-6: استخدام الإدارة بالأهداف

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها عملية هيكلية الاتصال بشكل منتظم ودوري حيث يضع المشرف ومساعدته أو مساعده معاً أهداف الأداء للمساعد أو المساعدين وبرمجة مراجعة النتائج ووضع آليات المراقبة والتقييم، أي إنها عملية وضع الأهداف عن طريق تعاون الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف التي سيعمل على تحقيقها المرؤوس.

لاشك إن الإدارة بالأهداف يمكن استخدامها ليس في عملية التخطيط لأهداف المنظمة فقط بل لكافة وظائف العملية الإدارية حيث تضمن من خلالها تغذية عكسية أدق من المرؤوسين وتعاوناً أفضل في نشاط المنشآت.

3-1-7: صعوبات التخطيط

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط والتي قد تؤثر سلباً على الفائدة المرجوة من عملية التخطيط مما يفقدها كثيراً من أهدافها ومن هذه الصعوبات ما يلي (شريف، 1997: 172):

3-1-7-1: البيئة

معظم المنشآت تعمل في بيئة معقدة ومتقلبة والبيئة تكون معقدة عندما تتعدد القوى المؤثرة فيها أما التقلب فيعني التغير السريع و المتداخل لهذه القوى. إن تعقد وتقلب البيئة يجعل عملية التخطيط الفعال صعبة للغاية.

3-1-7-2: مقاومة التغير

الإنسان بطبيعته يكره التغير والمدير هو إنسان أولاً قبل أن يكون مديراً وبالتالي فإن الخوف من المجهول وتفضيل الوضع الحالي والخوف من عدم الاستقرار الاقتصادي كل ذلك لا يبد أن

يدفع المديرين إلى مقاومة التغيير والمشكلة أن التخطيط رغم أهميته يعد في حد ذاته نوعاً من التغيير ومن ثم فإن خوف المديرين الغريزي من التغيير يمتد إلى خوف مماثل ومقاومة ضمنية للتخطيط باعتبار أن التغيير يبدأ منه عادة.

3-7-1-3: القيود الموقفية

هناك العديد من القيود الموقفية التي تؤثر سلباً على فاعلية التخطيط فقد ترغب المنشأة في تطبيق برنامج طموح للتوسع في نشاطها ولكن عدم توفر القدر الكافي من المديرين المؤهلين يمثل عقبة في هذا الصدد إضافة إلى ذلك هناك التعاقدات القائمة والتشريعات الحكومية وندرة المواد الأولية وندرة رأس المال كل هذه العوامل تمثل قيوداً موقفية تحد من طموح إدارة المنظمة في تبني برنامج التوسع المطلوب.

3-7-1-4: عدم فاعلية الأهداف

تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في العملية التخطيطية وتتأثر جميع الجهود التخطيطية التالية لتحديد الأهداف إيجاباً أو سلباً بمدى سلامة وواقعية تلك الأهداف، فالأهداف قد تكون غير ملائمة أو يصعب تحقيقها أو مبالغاً فيها إن جميع هذه الأسباب تؤدي إلى نتيجة واحدة هي عدم فعالية الأهداف. إن الأهداف تمثل الخطوة الأولى في التخطيط فإن ذلك يعني عدم سلامة الأهداف يمثل عقبة هامة في سبيل الوصول إلى التخطيط الفعال.

3-7-1-5: الوقت والتكلفة

الوقت والتكلفة يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال، فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، والمديرون من ناحيتهم واقعون تحت ضغط العمل وثقل المسؤولية وبالتالي فإن الوقت الممكن تخصيصه للتخطيط يصبح محدوداً هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى

فإن المعلومات اللازمة للتخطيط الفعال تتطلب إنفاق أموال طائلة للحصول عليها بالقدر الكافي والدقة الملائمة.

ولتفادي هذه المعوقات ذكر (شريف، 1997: 172) عدة إرشادات أهمها ما يأتي:

1- البدء من القمة:

لضمان فاعلية التخطيط لا بد أن يبدأ من القمة فالإدارة العليا تحدد الأهداف وتضع الاستراتيجيات التي تتبعها المستويات الإدارية الدنيا، إن بدء التخطيط من القمة يعكس اهتمام الإدارة العليا بهذا النشاط وهذا الاهتمام غالباً ما ينتقل إلى المستويات الأخرى.

2- الواقعية:

يجب أن يعترف المديرون أن أي نظام للتخطيط لا يمكن أن يصل إلى مرتبة الكمال فالتخطيط بطبيعته يتعامل مع المستقبل من خلال التنبؤ ومن ثم فإن له حدوداً ولا يمكن أن يصل إلى مستوى الدقة الكاملة.

3- الاتصال:

الاتصال وخصوصاً الاتصال الرأسي بين المستويات التنظيمية يسهل تحقيق التخطيط الفعال فعندما تعرف الإدارة العليا ما يفعله أفراد الإدارة التنفيذية والإدارة المباشرة وعندما تعرف الطريقة التي يفكرون بها فإن ذلك ينعكس إيجابياً على العملية التخطيطية برمتها.

4- المشاركة:

تساعد المشاركة في الوصول إلى التخطيط الفعال لأن القائمين بعملية التخطيط ينبغي أن يعرفوا ظروف العمليات وما يدور من أحداث وأن يتفهموا مكانهم في المنظمة ومن ثم تزداد

دافعتهم في الاستمرار في هذا العمل وقد أثبتت البحوث التجريبية أن فعالية التخطيط ترتبط إيجابياً بمستوى المشاركة.

5- التكامل:

لابد من تحقيق التكامل بين التخطيط الطويل والمتوسط والقصير الأجل كلما كان هذا التكامل جيداً يصبح النظام التخطيطي الشامل أكثر فعالية.

6- تنمية الخطط الموقفية:

الخطط الموقفية عبارة عن اختيارات بديلة يمكن أن تتبعها المنظمة إذا تغيرت الظروف الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، إن وجود الخطط الموقفية بهذا المعنى يزيد من ديناميكية التخطيط ومن ثم يسهم في زيادة فعاليته.

المبحث الثاني

الرقابة

3-2-0: تمهيد

تعد الرقابة من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة العليا والتي يجب أن تحرص على أن تكون بكل شفافية ودقة وهذا بدوره يساعد على الالتزام بالخطط الموضوعة ومعرفة أماكن الضعف والاختناقات في المنشأة وبالتالي العمل على علاجها كما أن الرقابة تهدف إلى حماية أصول وممتلكات المنشأة من الإهدار والاختلاس وسوء الاستخدام مما يجبر الإدارة على اتخاذ الإجراءات الرقابية الفاعلة، لذلك في هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم وتعريف وأهمية الرقابة كما سنتعرف كذلك على أنواع وعناصر الرقابة وإلى أهم المشكلات الإنسانية التي تسببها الرقابة.

3-2-1: مفهوم الرقابة

من خلال ما سبق تعرفنا على مفهوم التخطيط ورأينا أنه ليس للمنشآت الراغبة في التطور والاستمرار بُد من القيام به لما له من فوائد على كافة الصعد، لذلك يمكن معرفة أن كل عملية التخطيط ليس لها فائدة ولا جدوى بدون أن تتوافر هناك رقابة تعمل على قياس المنجز من العمل مع المخطط له.

3-2-2: تعريف الرقابة

للرقابة تعريفات عديدة منها:

1- عرفها (ماهر، 2004: 564) بأنها "مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات

التصحيحية إن لزم الأمر".

2- كما عرفها (الهوري، 2002: 320) بأنها "عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون

ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية للتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات

والأهداف والمعايير".

3- وأشار تعريف (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004: 15) "بأنها قياس وتصحيح

التصرفات لضمان مطابقة الأداء الفعلي للخطط والمساهمة في تمكين النظام من التأكد من

أن الموارد والجهود المتاحة موظفة ومستخدمة بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف النظام

خاصة في حالة التغير والديناميكية حيث يمكن أن تتغير الخطط لتتلاءم مع ديناميكية النشاط

الاقتصادي".

4- وعرفت أيضاً بأنها "خلق الارتباط بين المهام وتنسيقها بمقتضى الخطة الموضوعة لإنجاز

أهداف محددة، وتبعاً لذلك تمارس الرقابة دورها بأسلوب يتيح المجال لإنجاز ملامم

للأهداف" (مجيد، 2005: 212).

ويؤكد (العيداني، 1989: 39) بأنها تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة الأداء الفعلي

بالخطط المحددة مقدماً لغرض تحديد الانحرافات وتقويمها ومعرفة أسبابها تمهيداً لاتخاذ

الإجراءات اللازمة بشأنها وهي تشمل كل المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة وإن أساس

الرقابة هو وجود خطة فبدون خطة لا يمكن وضع رقابة كما أنه لا يمكن التأكد من تنفيذ

الأهداف المحددة بالخطة بأعلى كفاية ممكنة والتعرف فيما إذا كان التنفيذ مطابقاً أو غير مطابق للخطة الموضوعية دون وجود رقابة فعالة على تنفيذ الخطط وهذا ما يؤكد التلازم والترابط بين وظيفتي التخطيط والرقابة.

3-2-3: أهمية الرقابة

لو أن أهداف المنشأة بكاملها تتحقق في الوقت المناسب ولو أن هناك التزاماً من العاملين بدرجة مثالية ولو أن المنشأة حققت النمو المنشود بنسب مضاعفة فإنه في هذه الحالة لا نحتاج إلى أية رقابة ولكن هنا نتعامل مع الإنسان بكل سلوكه ومتغيراته وهو بالتأكيد من أجل تنفيذ الأعمال الموكولة إليه يحتاج إلى رقابة ومن هنا تبرز أهمية الرقابة في النقاط الآتية (الصحن، وآخرون، 2000: 337):

1- هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتصف بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين. وأي تغير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة.

2- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف

التنظيمية والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف

ليقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.

وتوجد مؤشرات عديدة تعبر عن نقاط ضعف تستدعي تطبيق نظام رقابي معين يختلف

باختلاف حجم وطبيعة عملها ومن هذه المؤشرات ما يأتي (محمد، 2004: 186):

- 1- عدم تحقيق أهداف المنشأة.
- 2- تدهور الوضع المالي للمنشأة.
- 3- انخفاض مستوى الخدمة.
- 4- هبوط الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم.
- 5- انتشار الروتين والبطء في إنجاز الأعمال.
- 6- الصراعات بين الموظفين.
- 7- زيادة أو نقص الموظفين عن حاجة العمل.
- 8- عدم رضا الجمهور عن المنشأة وانخفاض عدد الزبائن.
- 9- ازدياد عدد الشكاوى من قبل المتعاملين مع المنشأة.
- 10- تدهور الإمكانيات المادية والحوافز.
- 11- تفشي الاختلاسات المالية والمخالفات.
- 12- ضعف المستويات الإدارية وإهمال التدريب.

3-2-4: أنواع الرقابة

نظراً لتعدد أنشطة الرقابة والأعمال التي تشملها فإن هناك أنواعاً عدة للرقابة تختلف

باختلاف النظرة التي نتطلع إليها منها وهذه الأنواع هي:

3-2-4-1: من حيث الجهة التي تقوم بالرقابة

وهي تنقسم إلى:

1- الرقابة الداخلية:

تعني الرقابة الداخلية كما أشار (جربوع، 2002: 159) بأنها كافة السبل والوسائل

والإجراءات التي تستخدمها إدارة المنشأة لتحقيق الأهداف الآتية:

- حماية أصول وممتلكات المنشأة من العبث والسرقة والاختلاس.

- إمداد إدارة المنشأة بالبيانات المحاسبية الدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها في عمليتي التخطيط

واتخاذ القرارات.

- تشجيع الكفاءة الإنتاجية ومحو الإسراف والعدم في الصناعة والإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

- التأكد من أن جميع العاملين بالمنشأة ملتزمون بتنفيذ السياسات التي وضعتها إدارة المنشأة.

ويوضح (Horngren, et. al., 2005: 324) بأن الخطة التنظيمية وكل الإجراءات ذات

العلاقة توضع لحماية الأصول ولتشجيع العاملين على إتباعها لتضمن فعالية في التشغيل

وسجلات محاسبية دقيقة وموثوقة. ووفقاً لذلك فإن هذا المعنى للرقابة يشمل العديد من الجوانب

والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور كالتالي (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004: 20):

أ- الرقابة الإدارية:

إن المسؤولية الرئيسية للإدارة الناجحة بصفة عامة هي إدارة العمل من خلال اختيار جيد للأفراد والتدريب والمكافآت المستمرة للعاملين كما يجب ألا تكون الإدارة بعيدة عن الوسائل الأخرى التي تؤثر على سياساتها وذلك من خلال إصدار الأوامر والتقارير الكتابية واستمرارية المؤتمرات وضبط أداء الأفراد من خلال الإشراف وإتباع أساليب الرقابة المختلفة. وبهذا يمكن تعريف الرقابة الإدارية الداخلية بأنها الخطة التنظيمية وكل الطرائق والمقاييس المترابطة والمتبعة للعمل على تحسين الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير بالسياسات الإدارية المرسومة.

ب- الرقابة المحاسبية:

وهي تلك الوسائل أو الإجراءات التي تعمل على ضبط دقة وصحة البيانات والمعلومات المحاسبية التي يمكن أن يعتمد عليها أو هي الوسائل التي تصمم لدقة التقارير المحاسبية وتلخيص العمليات المالية. أي إن الإدارة تستطيع أن تقرر أيًا من هذه الوسائل يحقق الحماية الكاملة وذلك من خلال النتائج التي تتوصل إليها من التقارير التي يعدها المدققون الخارجيون.

ج- الضبط الداخلي:

وهو الإجراءات المحاسبية أو الإحصائية أو العملية أو أية وسائل رقابية أخرى تهدف إلى حماية الأصول من الاختلاسات أو أية أشياء أخرى غير قانونية. إن من أكثر الأشكال المعتادة للضبط الداخلي ذات الوجود المادي هو إقامة الأسوار والبوابات والحراسة وتفتيش ورقابة المواد المنصرفة ورقابة انصراف وقدم الموظفين، قد تكون هذه الإجراءات من عمل أقسام أخرى غير إدارة التدقيق ولكن تؤثر على عمل الرقابة الداخلية ومدى ثقة المدقق في البيانات القادمة إليه.

2- الرقابة الخارجية:

وهي كما يشير (جوده، وآخرون، 2004: 138) بأنها تتم من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة كتلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي والتي تسعى إلى التأكد من سلامة إعداد السجلات المحاسبية وصحة البيانات الواردة فيها ومدى تطبيقها للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.

3-2-4: من حيث توقيت الرقابة

يتم التفرقة بين شكلين من أشكال للرقابة حسب الآتي (العتيبي، 2002: 161):

1- الرقابة السابقة:

وهي الرقابة التي تتم للتأكد من أن كافة الإجراءات للأنشطة التي يقوم بها العاملون تتم وفق القانون والنظام الذي وضعته الإدارة العليا وهذا بدوره يؤدي إلى منع الخطأ قبل حدوثه كما أنه يضبط كافة العمليات التي يقوم بها العاملون ويمنع ضياع الوقت والجهد، أي إن هذا النوع من الرقابة يؤدي إلى منع الخطأ قبل حدوثه فهي بذلك رقابة وقائية.

2- الرقابة اللاحقة:

وهي الرقابة التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء التي تمت عن طريق فحص وتدقيق العمليات التي تمت في المنشأة، أي أنها تكون بعد الانتهاء من العمليات والإجراءات داخل المنشأة ومن أمثلتها الرقابة في نهاية السنة المالية والتي يقوم بها المدقق الخارجي.

3- الرقابة المتزامنة:

وهي الرقابة المرافقة للنشاط أثناء تنفيذه كي لا تتراكم الأخطاء أو يتسع الانحراف وبالتالي يكون الثمن باهظاً.

3-2-5: عناصر ومقومات الرقابة

الرقابة السليمة لها مقومات وعناصر لتكون ذات فعالية وناجحة، وهذه المقومات تحمل في طياتها عوامل نجاح عملية الرقابة، وفيما يلي عناصر ومقومات الرقابة كما ذكرها (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004: 17):

3-2-5-1: المعايير والمعدلات

وهي تمثل أهدافاً ونتائج مرغوبة وقابلة للقياس تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبدونها يصعب أن تكون هناك رقابة وتحديد هذه المعايير والمعدلات يمكن بمقارنة بسيطة بينها وبين الإنجاز الفعلي تحديد مدى النجاح في تحقيق أهداف الخطة فهي تمثل مقاييس للأداء وتستخدم لقياس النتائج الفعلية وتعد أهدافاً مرحلية تسعى الأقسام والأفراد إلى تحقيقها.

3-2-5-2: نظام اتصال

يقوم نظام الاتصال والتبليغ بوظائف تلخيص وعرض البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة ومتخذو القرارات بصورة ملائمة ومناسبة ويتم ذلك باستخدام نظام للتقارير، تمثل التقارير أداة الإدارة في متابعة ورقابة النشاط حيث تستخدم في توصيل وشرح الأهداف والسياسات والمعايير التي تستهدفها الخطة إلى الوحدات التنفيذية وكذلك جمع البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي إلى المستوى الإداري المسؤول عن الرقابة وتقويم الأداء.

3-2-5-3: تحديد مراكز المسؤولية

تهتم الرقابة الحديثة بالفرد القائم بالإنجاز وتعمل من أجل المحافظة على أداء العاملين كما أنها تركز على مراجعة وتحليل أداء القائمين بالتنفيذ ومن ثم لابد من تحديد مراكز المسؤولية المتمثلة في وحدات تنظيمية يرأس كل منها شخص مسؤول إن ذلك يحقق الربط المباشر بين

التقارير التي هي أداة الاتصال وبين أفراد التنظيم الإداري في المنظمة الذين يمثلون محل الرقابة بمفهومها الحديث وتحديد مراكز المسؤولية يساهم في المطابقة والربط بين رقابة العمليات والنفقات وبين أفراد التنظيم والمسؤولية عن هذا النشاط والإنفاق إن ذلك يحقق توفير البيانات والمعلومات بالصورة التي يتطلبها نظام اتخاذ القرارات وإعداد المعايير والموازنات.

3-2-5-4: قياس الأداء

تتمثل الرقابة في أضيق حدودها في قياس الأداء لمعرفة مدى تحقيق الأهداف والمعايير المرجوة يستلزم قياس الأداء مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بالأهداف والمقاييس المحددة مقدماً وتحديد الانحرافات وتحليلها ويلاحظ عدم وجود ارتباط الرقابة بتقدم سير العمل ما دام ذلك يتم وفقاً للتخطيط المسبق والمعايير المحددة بقدر ارتباطها بمدى اختلاف الأداء الفعلي عن الأهداف والمعايير المتفق عليها.

3-2-5-5: التغذية المرتدة

يجب أن يعد نظام الرقابة بالشكل الذي يمكن من تصحيح الأخطاء والانحرافات كلما استلزم الأمر ذلك. إن عدم القدرة على التصحيح الذاتي قد يخلق نوعاً من عدم الاستقرار أو عدم التوازن في نظام التشغيل المعني، هنا يظهر دور التغذية العكسية في تسهيل اتخاذ قرارات التصحيح في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ومن ثم دورها في كل من تقليل الفاقد وتقدير الوقت بين وقوع الحدث والاستجابة له. وتعني التغذية المرتدة أن جزءاً أو كل مخرجات النظام تدخل مرة أخرى في النظام المعني لتمثل جزءاً من مدخلات النظام فهي إذاً تعمل على الربط بين مخرجات وسلوك النظام وبين مدخلاته وتهدف التغذية المرتدة إلى محاولة

توجيه أو ترشيد النظام للرجوع إلى السلوك المرغوب وأداء وظيفته بالشكل المخطط خاصة في حالة اختلافه عن الأداء المأمول.

3-2-5-6: الشمول

يكاد يكون تحقيق الرقابة على جميع أنشطة المنظمة بكفاءة مستحيلاً مما يستلزم ضرورة اختيار مراكز الرقابة بعناية والتي يعني الإهمال فيها عدم قدرة المنظمة في استغلال مواردها وإمكاناتها أو الفشل في تحقيق الأهداف والمعايير، وحتى يتحقق الشمول في الرقابة بفعالية يجب أن يكون نظام المعلومات قادراً على تحليل وتصنيف الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتاحة عن التشغيل واختيار ما يخص الأحداث الحقيقية والهامة فقط لتقديمها لمتخذي القرارات في المستويات العليا وترك القرارات في مجالات الرقابة الروتينية لمن يملكون الوقت لها.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد النقاط الرئيسة للدورة الرقابية داخل المنشآت التي

تولي الرقابة الاهتمام كما يأتي (Atkinson, et. al., 2004: 283):

- 1- التخطيط: وهو يشمل تطوير أهداف المنشآت في اختيار أنشطتها وكيفية إنجاز تلك الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق أفضل لتلك الأهداف.
- 2- التنفيذ: وهو عملية التطبيق العملي للخطة الموضوعية.
- 3- الرقابة: وهو عملية مراقبة وقياس الأداء الحالي.
- 4- التقويم: وهو يتم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط باستخدام التغذية العكسية وذلك بما يؤدي إلى عمل وصف للإجراء التصحيحي اللازم.
- 5- التصحيح: وهو يتضمن إجراء الأعمال اللازمة لإرجاع النظام إلى حالته الصحيحة ليكون تحت السيطرة في الظروف المختلفة.

3-2-6: المشكلات الإنسانية التي تسببها الرقابة

بالرغم من كون الرقابة من الوسائل المهمة اللازمة لتحقيق أداء أفضل إلا أن هناك بعض المشكلات الإنسانية التي تحدثها الرقابة والتي تتبع من كون الرقابة تتعامل مع الإنسان وبالتالي فهو يسعى إلى تقديم الوجه الجيد من عمله للرقابة ومن هذه المشكلات ما يأتي (ديسلر، 1992: 622):

3-2-6-1: الرقابة تؤدي إلى وجهات نظر ضيقة

يركز المديرون في رغبتهم لتحقيق المعايير على ما هو مخصص لهم ويهملون الأهداف التنظيمية الأكثر اتساعاً.

3-2-6-2: التركيز الشديد على العوامل سهلة القياس

تشجع بعض النظم الرقابية أيضاً على التركيز الشديد على العوامل سهلة القياس والقابلة لأن تكون كمية مثل الأرباح يتم غالباً التركيز الشديد عليها على حساب العوامل صعبة القياس مثل الشهرة.

3-2-6-3: بعض أنواع الرقابة تستخدم المراوغة السياسية

بعض أنواع الرقابة الرسمية مثل الموازنات غالباً ما تؤدي إلى الانهماك في النقاش من جانب المديرين، فعند إعداد الموازنات فإن بعض المديرين قد يمنعون أو يحرفون المعلومات الهامة لكي لا يستطيع المديرون المنافسون التقويم بشكل دقيق لمتطلبات موازنة كل منهم.

3-2-6-4: الرقابة يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخلية

يعد الصراع بين الجماعات الداخلية وهو الصراع بين الوحدات الاستثنائية والوحدات التنفيذية أو الصراع بين أقسام الإنتاج وأقسام المبيعات هو أحد الأوجه المألوفة في المنظمات

وهناك عاملان رئيسان وهما: تعارض الأهداف، والمنافسة على الموارد النادرة ويوجدان في جذور الكثير من الصراعات الداخلية ولهذا السبب يمكن للرقابة أن تؤدي إلى صراعات.

المبحث الثالث

دور الموازنات في التخطيط والرقابة

3-3-0: تمهيد

في حياتنا اليومية نمارس التخطيط والرقابة بشكل يومي وعفوي ولكن في المجال المالي للمنشآت فإن ذلك يأخذ موقفاً واتجاهاً آخر فالمنشآت التي تقوم بإعداد الموازنات فهي في واقع الأمر تقوم بعملية تخطيط من أجل تحقيق أهداف متنوعة ومتعددة للمنشأة ومن أجل ذلك فإن هذا يحتاج إلى رقابة بمقارنة التنفيذ الفعلي مع ما هو وارد في الموازنات الموضوعية سابقاً ومن خلال ذلك يمكن معرفة أماكن القصور في عملية التنفيذ والعمل على تصحيحها أولاً بأول إن أمكن.

3-3-1: علاقة الرقابة بالتخطيط

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط وكما سبق الإشارة إليه عملية تكلف المنشأة والإدارة العليا بها الكثير من الوقت والجهد، ومما لا شك فيه أيضاً أن هذا التخطيط يكون بلا جدوى أو أية فائدة وسيكون جهداً أضاع الوقت سدى إذا لم يكن هناك متابعة له أثناء عملية التنفيذ للخطط، ولتفادي ذلك لابد للتخطيط أن يؤسس أثناء إعداده لتسهيل عملية الرقابة من خلال:

1- تحديد المسؤوليات.

2- شرح العمليات.

3- تقسيم العمل.

4- تحديد الأهداف بدقة.

ويؤكد (حرب، 2000: 131) أن نجاح العمل الرقابي مرهون بمشاركة كل المستويات الإدارية والأقسام والشعب في المنشأة في أداء هذه الوظيفة ولكي تكون مجدية يجب أن تشمل جميع أوجه النشاط للمنشأة وتعد هذه المهمة صعبة ومعقدة مما جعل الإدارة تستعين بجهاز مركزي للرقابة وبجميع الرؤساء الإداريين في المنشأة.

فالرقابة إذاً تعتمد بشكل كبير على وظيفة التخطيط والتي هي الأساس السليم لممارسة العمل الرقابي إلا أن الرقابة من جهة أخرى تمد التخطيط بالكثير من المعلومات المترددة والتي قد تكون أسباباً وجيهة لتعديل الخطط أو إلغائها أو الاستمرار بها.

3-3-2: دور الموازنات في التخطيط

تعد الموازنات أداة في يد الإدارة العليا من أدوات التخطيط، فالموازنات بذلك تكون تخطت الدور القديم لها في أنها تقدير للإيرادات والنفقات بل أصبحت قائمة على التخطيط لكل أنشطة المنشأة كما أنها تلعب الدور الرئيس في تحديد المستقبل القادم والذي تحاول كافة المنشآت الدخول إليه عن طريق التخطيط الجيد والسليم القائم على إعداد الموازنات.

ويشير (راضي، وحجازي، 2001: 14) إلى أن الآراء تتفاوت حول أهمية الدور

التخطيطي للموازنات وينحصر هذا الاختلاف في اتجاهين:

فالاتجاه الأول يقوم على اعتبار أن الموازنات تلعب دور بارزاً في مجال التخطيط حيث إنها تجبر إدارة المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة فاستخدام الموازنات يساعد في الكشف عن المشكلات المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها واقتراح الحلول الملائمة لها. كما أنه في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن

الموازنات غالباً تتطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار الاستخدام الذي يدر أقصى دخل.

أما الاتجاه الثاني فيرى أن الموازنات هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنشأة وطبقاً لهذا الاتجاه فإن إجراءات الموازنات ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة ومن ثم فإن الموازنات وفقاً لهذا الاتجاه بمثابة القنطرة التي تربط بين الخطة وتنفيذها، كما أن وظيفة التخطيط أعم وأشمل من مجرد إعداد الموازنات والتعبير رقمياً عما تم التوصل إليه من خطط. كما يلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

- 1- توصيف الأهداف في صورة كمية - تحديد الأهداف.
- 2- توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف - دراسة التنبؤات.
- 3- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف - تجميع الموارد.
- 4- وضع أنماط أو معدلات للأداء - تحديد المعايير.
- 5- تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها - تحديد خطط وسياسات العمل.

3-3-3: دور الموازنات في الرقابة

الرقابة تقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلي والمنجز بما هو مخطط، وتعد الموازنات من أفضل المعايير التي يمكن القياس عليها لتحقيق الرقابة وضبط العمل حسب المخطط بها. لذلك تعد الموازنات أداة للتخطيط وكل أدوات التخطيط يمكن استخدامها للتعرف على مدى التقدم في الإنجاز أثناء التنفيذ للخطة أو لتقييم نتائج الخطة كلها وتصمم الموازنات أهداف تنفيذية في شكل رقمي (ماهر، 2006: 175).

ويؤكد (نور، وعلي، 2003: 229) أن الموازنات تشتمل على مستوى نمطي للأداء لكل أجزاء المنشأة وهذا المستوى النمطي ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي بهدف تحديد وتحليل الانحرافات التي تحدث بينهم وبحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات وفي ضوء المقارنة يمكن للسلطات الإدارية العليا أن تتخذ القرارات إما لتحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنات ويمكن بهذا تحقيق أكبر كفاءة ممكنة.

وتوضيحاً لدور تقارير الرقابة وأهميتها في هذا المجال أشار (أبو زيد، ومرعي، 2004: 97) إلى أن تقارير الرقابة عن طريق الموازنات تعد أداة لاسترجاع المعلومات إلى الخلف وتهدف إلى إعلام المستويات الإدارية المختلفة بنتائج مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وما تدل عليه من مستويات الكفاءة وعلى ضوءها يتم التركيز على مناطق المشكلات وإجراء التصحيح اللازم فهي توضح الانحرافات والمسؤولية عنها.

ويشير (عبد اللطيف، 2004: 156) إلى خطوات الرقابة من خلال الموازنات حسب الآتي:

- 1- تقسيم الهيكل الإداري لمراكز موازنة باعتبارها مراكز مسؤولية.
- 2- وضع معايير الأداء المستهدف لكل مركز من مراكز الموازنة.
- 3- توجيه النشاط الفعلي أثناء التنفيذ.
- 4- قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة.
- 5- مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الموازنات وتحديد الانحرافات.
- 6- فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها ومعرفة أسبابها.
- 7- التقارير عن الانحرافات لأغراض التخطيط المستقبلي.
- 8- اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

إن تلك الخطوات السابقة تمثل المسار الذي يضمن لعملية الرقابة الفعالية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الحفاظ على سير العمل داخل المنشأة على أكمل وجه. ولكن هناك بعض الأمور التي تؤدي إلى ضياع الوقت في مجال الرقابة وهي كما يأتي (الموسوي، وأبو حمد، 2002: 239):

1- تعدد مستويات أو عمليات الرقابة دون مبرر، فهذا التعدد يكرر عملية الرقابة والتدقيق عدة مرات مما يضيع الوقت.

2- عدم وضوح المعايير المستخدمة من عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة وغير دقيقة ومشوشة، مما يستلزم الأمر إعادة النظر فيها ثانية والاستفسار عن النقاط الغامضة منها.

3- ضعف مستوى الكفاءة من إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها والانحرافات التي توصلت إليها وتحليل أسبابها مما يستوجب الأمر إعادة النظر في هذه التقارير واستيضاح النقاط الغامضة التي توصلت إليها.

4- عدم استخدام أدوات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت وتوفير معلومات رقابية كافية بسرعة ووقت قصير.

بناءً على ما سبق يمكن التأكيد على أنه عندما توضع الموازنات فهي ترسم هدفين رئيسيين يجب أن يكونا الهدف الرئيس في عقول المحاسبين وهما التخطيط والرقابة ويكون وضع الموازنات بما يمكن من تحقيق هذين الهدفين (Wood and Sangster, 2002: 603).

الفصل الرابع

نشأة وتطور البلديات

مقدمة

المبحث الأول: الإدارة المحلية والحكم المحلي

المبحث الثاني: البلديات في قطاع غزة

مقدمة:

تمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر كبير من الأهمية وهي بذلك تتداخل في الحياة العامة بشكل كبير من خلال تنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن وهذا يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع ولقد ساعدت البلديات الحكومة المركزية في تقديم خدمات أفضل للجمهور وهذا يعني أن السلطة المركزية هي التي تعطي الصلاحيات لتلك البلديات وهذا أوجد ما يعرف بالحكم المحلي والإدارة المحلية والبلديات في فلسطين مرت بمراحل عديدة بسبب ظروف الواقع الفلسطيني من احتلال عمل على تهيمش دور تلك البلديات ولذلك سيتم التعرف في هذا الفصل على الإدارة المحلية والحكم المحلي في المبحث الأول أما المبحث الثاني فسيتم التعرف على البلديات في قطاع غزة وعلى الموازنات داخلها.

المبحث الأول

الإدارة المحلية والحكم المحلي

4-1-0: تمهيد

مع التوسع العمراني والبشري الحاصل في الحياة ونتيجة للتضارب في المصالح بين أفراد المجتمع الواحد كان لابد من وجود سلطة وإدارة تحاول أن تتسق الأعمال المختلفة تنظم سير الأمور الحياتية اليومية بقدر المستطاع للناس مما يؤدي إلى انخفاض عدد النزاعات بين أفراد المجتمع كما تعمل على إنهاء العشوائية في العمل ولكن بسبب التطور نفسه أصبح الأمر لا يقتصر عند ذلك بل صارت تلك السلطات تعمل كل ما من شأنه أن يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع وأصبح لها نشاط اجتماعي واسع قائماً على المصلحة العامة في الأساس، وبناءً على ذلك سيتم في هذا الفصل التعرف إلى واقع البلديات في قطاع غزة وإلى دور الموازنات فيها كأداة للتخطيط والرقابة.

4-1-1: الإدارة المحلية

عرف الإنسان منذ القدم كيف يدير أموره بنفسه ولكن مع التوسع في النشاط والتجمع والتوطن في مجموعات مختلفة كان لابد من وجود السلطة القادرة على إدارة تلك التجمعات من هنا ظهرت فكرة الإدارة المحلية، ومن أهم التعريفات للإدارة المحلية ما يأتي:

1- عرفها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997م بأنها "وحدة الحكم المحلي

في نطاق جغرافي وإداري معين".

2- كما عرفت بأنها "أسلوب في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدولة" (جامعة القدس المفتوحة، 1998: 21).

3- وعرفها (محمد، 2002: 195) بأنها "الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من المجتمع المحلي لإدارة مصالحها المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد المحاور الرئيسة التي تدور حولها تلك التعريفات كما يأتي:

المحور الأول: الإدارة المحلية أسلوب في اللامركزية الإدارية.

المحور الثاني: الإدارة المحلية تقوم تحت إشراف الحكومة المركزية.

المحور الثالث: تقوم الإدارة المحلية على وجود مصالح محلية للمجتمع المحلي.

المحور الرابع: يعتبر للإدارة المحلية شخصية اعتبارية.

4-1-2: المركزية واللامركزية في الإدارة المحلية

بناءً على تعريف الإدارة المحلية فقد تم التعرض إلى اللامركزية ووجدنا أن الإدارة المحلية هي عبارة عن تفويض للسلطات من السلطة المركزية ولذلك سنتعرف إلى المركزية واللامركزية في الإدارة المحلية.

1-2-1-4: المركزية

يقوم مفهوم المركزية على أساس ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي واحتفاظ المستوى الإداري الأعلى بسلطة القرارات وعدم تفويض هذه السلطة إلى باقي المستويات الدنيا (المليجي، 2002: 161).

أولاً: مزايا المركزية

بالرغم من كون المركزية نظام يعتمد على القرارات الفردية ويعمل على قتل الإبداع في باقي الإدارات إلا أنه يحقق عدة مزايا منها (الجبوسي، وجاد الله، 2002: 119):

- 1- تزود الرئيس بالمكانة والقوة.
- 2- وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- 3- استخدام الخبراء نظراً لقربهم من مستوى الإدارة العليا.
- 4- لا تتطلب أنظمة رقابة عالية الكفاءة.
- 5- تخفيض الازدواجية في الوظائف.

ثانياً: عيوب المركزية

هناك عدة نقاط تتمثل فيها العيوب الأساسية للمركزية وهي:

- 1- قتل الإبداع لدى العاملين في الإدارات الأخرى وذلك لعدم مشاركتهم في وضع وصياغة القرارات.
- 2- ضياع وقت الإدارة العليا لانشغالها بالتفاصيل.
- 3- اتخاذ قرارات بعيدة عن الواقع لعدم معرفة ظروف تطبيقها في الإدارات الأخرى.

4-1-2-2: اللامركزية

تظهر في المنشآت الكبيرة مشكلة اتخاذ القرارات بحيث يكون من الصعب اتخاذها مركزياً بكفاءة وفاعلية لذلك اتجهت تلك المنشآت نحو اللامركزية، كما يجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تنظيم لا مركزي تتخذ فيه جميع القرارات من قبل المستويات الإدارية الأدنى دون التنسيق مع الإدارة العليا وإلا كان منفصلاً ومستقلاً (حنان، وكحالة، 1997: 405).

أولاً: مزايا اللامركزية

هناك عدة مزايا تتعلق بتطبيق اللامركزية وهي (ظاهر، 2002: 272):

- 1- السرعة في الاستجابة للتغيرات وخاصةً عندما تتغير الظروف المحيطة، فالإدارة المحلية تستطيع الاستجابة لهذه التغيرات ولا تنتظر الإدارة العليا.
- 2- الاستعمال الأمثل لوقت الإدارة العليا حيث تتخذ القرارات الإستراتيجية الهامة.
- 3- تخفيض المشكلات إلى حجم يمكن التعامل معه، حيث يتم تقسيمها إلى أجزاء يمكن التعامل معها عن طريق المستويات الإدارية المختلفة.
- 4- تدريب وتحفيز الإدارات المختلفة حيث ستكون أكثر اقتناعاً وتحفيزاً لتنفيذ القرارات التي اتخذها بنفسه أو شارك في وضعها.

ثانياً: عيوب اللامركزية

كما أن هناك مزايا للامركزية يوجد هناك عيوب لها حسب الآتي (خميس، 1999: 104):

- 1- نشوء وتطور الفعاليات والأنشطة المختلفة على أسس عفوية في كل ما تتخذه من قرارات وسياسات.
- 2- عدم حدوث تلاؤم بين الأهداف الواردة في الخطة الشاملة وتلك الواردة بالسياسات المحلية.

3- تقديم الأهداف المحلية والمصالح الآنية على الأهداف العليا.

4- ظهور النزعات الإقليمية والانفصالية في جسم الدولة.

4-1-3: أنواع اللامركزية

اللامركزية لا تقتصر فقط على المنشآت الاقتصادية بل تعدتها إلى الدولة ككل مما يتطلب من تلك الدول تحديد العلاقة بينها وبين الأقاليم والمناطق الجغرافية التي تخضع لسيطرتها حسب حجم اللامركزية التي تمنحها لإدارتها المحلية، من هنا يمكن تقسيم اللامركزية إلى (الزعيبي، 1993: 22-23):

أولاً: اللامركزية السياسية

وهي وضع دستوري يقوم على توزيع الوظائف الحكومية المختلفة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة المركزية والمناطق الأخرى وهذا يتناسب مع الدول الكبيرة والتي تتعدد بها القوميات والثقافات والتقاليد للسكان.

2- اللامركزية الإدارية:

وهي تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي وهيئات أخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي وهي لها صورتان:

- اللامركزية المصلحية:

وهي تعني قيام هيئات عامة مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس موضوعي أو منح مرفق قومي الشخصية الاعتبارية وقدر من الاستقلال وتمارس هذه الاختصاصات على مستوى أقاليم الدولة أو بالنسبة لإقليم أو عدة أقاليم معينة وهي ما تعرف بالهيئات العامة.

- اللامركزية الإدارية الإقليمية:

وتقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين الحكومة في العاصمة والوحدات الإقليمية ذات الشخصية الاعتبارية وهي التي تسمى الإدارة المحلية، وبمقتضى هذا الأسلوب تقسم الدولة إلى وحدات إقليمية محددة ذات شخصية اعتبارية تقوم على إدارة كل وحدة مجلس محلي منتخب على أن تخضع هذه المجالس لرقابة السلطة المركزية، ومن أهم مزايا اتباع اللامركزية الإقليمية هو تربية المواطنين تربية سياسية والإسهام في تنشئة القيادات المحلية وتدريبها ومراعاة حاجات السكان المحليين ورغباتهم حسب ظروف مناطقهم الخاصة والتخطيط للمشروعات وتنفيذها كما أنها تساعد على توفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية والحد من الهجرة من المدينة وتخفيف العبء عن كاهل الحكومة المركزية.

وعلى الرغم من هذه الفوائد إلا أن إلتحاق اللامركزية الإقليمية له عيوب منها قيام وحدات إدارية ذات استقلال داخل قد ينجم عنه غرس بذور التجزئة والانفصال كما أنها تؤدي إلى تغليب الصالح المحلي على الصالح العام وقد تؤدي إلى عدم استطاعة تلك الهيئات على النهوض بخدمات المجتمع المحلي لضعف الإمكانيات المادية والبشرية (المعاني، وأبو فارس، 1995: 34).

4-1-4: أهداف الإدارة المحلية

وفقاً لأسباب نشوء الإدارة المحلية فإن أهدافها تتمثل في الآتي

(الزعبي، 1993: 42-47):

1-4-1-4: الأهداف السياسية

ويتحقق الهدف السياسي انطلاقاً من كون الإدارات المحلية تقوم وتشكل على أساس الانتخاب والذي يحقق الأهداف الآتية:

1- الديمقراطية: حيث أخذت سبيلها إلى التحقق في تشريعات الإدارة المحلية في عدد من دول العالم حيث يقال أن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية حيث إن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدرّبهم على أصول العمل السياسي.

2- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: حيث تلجأ الحكومات المركزية من خلال الانتخابات للإدارات المحلية إلى القضاء على أية اتجاهات أو نزعات استقلالية للأقاليم والمدن ووحدات الإدارة المحلية الأخرى.

3- الإدارة المحلية تهدف إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدول في الداخل أو من الخارج.

1-4-1-4: الأهداف الإدارية والاقتصادية

1- تحقيق الكفاءة الإدارية حيث أصبح الرضا لدى المواطنين هو بما تقدمه الإدارة المحلية حيث تعمل تحت رقابة وإشراف الشعب عن طريق المجالس المحلية التي تضطلع بتقرير الخدمات والإشراف على إدارتها، حيث يقترن فاعلية وكفاءة الإدارة المحلية بكفاءة إدارة الخدمات والوظائف التي تباشرها.

2- المرونة في تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها وتفادي تنميط الأداء على مستوى الدولة الذي يعد من عيوب الإدارة المركزية.

3- تقريب المستهلك من المنتج فيما يتعلق بالخدمات المحلية.

3-4-1-4: الأهداف الاجتماعية

- 1- الإدارة المحلية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.
- 2- تعميق الثقة بالإنسان وبالقيم الإنسانية عن طريق حرية الفرد واحترام كرامته.
- 3- تخفيف آثار العزلة التي فرضتها المدنية الحديثة على الأفراد بعد توسيع نطاق التنظيمات الحديثة.

4-1-5: تأثير العوامل البيئية على الإدارة المحلية

الإدارة المحلية لا تعمل بمعزل عن بيئتها وإلا فقدت شرعيتها وسبب وجودها، من تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، ويمكن إجمال هذه العوامل كما يأتي (جامعة القدس المفتوحة، 1998: 30-31):

1- العوامل الجغرافية والطبيعية:

فمثلاً فإن وجود الصحاري والجبال والوديان قد تعيق الاتصال بين المناطق المحلية وبالتالي تحدد أحجام الإدارة المحلية، لكن مع التقدم التكنولوجي في العقود الأخيرة تغلب على مثل هذه الصعوبات.

2- العوامل التاريخية:

حيث يلاحظ أن بعض الوحدات المحلية تمتعت تاريخياً بحكم محلي أو إدارة محلية وبالتالي لدى انضمامها إلى دولة معينة نجد أن هذه العوامل تلعب دوراً في عملية ممارسة صلاحياتها.

3- العوامل الاقتصادية:

تلعب الإمكانيات الاقتصادية التي تتوفر في منطقة محلية معينة دوراً مهماً في تطوير الموارد المالية للإدارة المحلية وبالتالي تحديد نوع الخدمات التي يمكن تقديمها للمجتمع.

4- العوامل الاجتماعية:

وتتضمن حجم وطبيعة التركيب والتوزيع السكاني داخل الوحدة المحلية وما تضمنه من تجمعات قبلية وريفية وحضرية أو وجود اختلافات عرقية والمستوى العلمي ووعي السكان والقيم السلوكية السائدة فهذا يؤثر على إدارة وتنظيم الإدارة المحلية.

5- العوامل السياسية:

وتتضمن فلسفة النظام السياسي الحاكم سواء كان يدعو إلى الممارسة الديمقراطية أو المشاركة الشعبية أو الاشتراكية أو يعتمد نظام حكم شمولي ومدى تأثيره بالمركزية أو اللامركزية متمثلة بصلاحيات واسعة أو محددة.

4-1-6: الإدارة المحلية والحكم المحلي

هناك خلط كبير بين مفهومي الإدارة المحلية والحكم المحلي ربما يكون سببه راجع إلى عدم معرفة بمفهوم كل منهما من حيث الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة حيث عرفت (جامعة القدس المفتوحة، 1998: 18) الحكم المحلي بأنه "نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً

في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها الدستور أو قوانين الدولة الأساسية".

بينما يتم تعريف الإدارة المحلية بأنها "نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة المركزية والقانون المنظم له أي أن نظام الإدارة المحلية لا يزيد عن كونه جزء من الجهاز الإداري للدولة" (عبد الحميد، 2001: 40).

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك فروق محددة في نواحي عدة كما هي موضحة في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3)

الفروق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون	ينشأ بموجب الدستور
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ولذلك تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري.	يرتبط بتشكيل الدولة ويعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي.
الوظيفة	تمارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط.	يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية.
مدى ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير زيادة أو نقصاً.	اختصاصاته تتمتع بدرجة ثبات أكبر نسبياً.
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.	تمارس عليه رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية.

المصدر: (المعاني، وأبو فارس، 1995: 38).

4-1-7: أساليب تمويل الإدارات المحلية

يمكن تصنيف أساليب تمويل الإدارات المحلية بصفة عامة كما يأتي (أبو بكر، 2005: 337):

1- الضرائب الإضافية: حيث تقوم الإدارة المحلية بفرض ضريبة في شكل نسبة مئوية يتم تعليلها على أنواع من الضرائب التي تفرضها الحكومة المركزية وتحصل لحساب الوحدة المحلية.

2- المشاركة في الحصيلة الضريبية: يتم إعطاء الإدارة المحلية الحق في مشاركة الحكومة المركزية في الحصيلة الضريبية ويقل ذلك من الاستقلال المالي للإدارة المحلية.

3- فرض أعباء ورسوم محلية خاصة: حيث تعطى الإدارة المحلية الحق في فرض وجباية أنواع معينة من الضرائب ويحقق ذلك استقلالاً كبيراً للإدارة المحلية إلا أنه قد يخلق تفاوتاً في العبء وتفاوتاً في الثراء والموارد من منطقة لأخرى.

4- الإعانة الحكومية: تقوم الحكومة المركزية بتقديم إعانات للإدارات المحلية من حصيلة مواردها المختلفة وقد تكون الإعانة مشروطة بالصرف على تأدية خدمة معينة.

المبحث الثاني

البلديات في قطاع غزة

4-2-1: نشأة البلديات في قطاع غزة

لم تكن البلديات في قطاع غزة خاصةً وفي فلسطين بشكل عام بمعزل عن الأوضاع التي تعرض لها الشعب الفلسطيني من نكبات، فهي مرتبطة ارتباط وثيق بالوضع السياسي القائم على مر السنين. فحتى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد حيث بدأت الدولة العثمانية تعاني من الترهل عندها شعر السلاطين أن استمرارية الدولة يتطلب إدخال إصلاحات بنويوية على الأنظمة المختلفة فكان من أبرز ذلك تطوير الأنظمة الإدارية من خلال تحقيق اختراق في السلطة المركزية مما يتطلب استخدام نظام حكم محلي متمثلاً بالمجالس البلدية، ومع بداية الاحتلال البريطاني أصدر المندوب السامي مرسوماً يتم بموجبه انتخابات بلدية في عام 1926م وأجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام 1927م وبقي الوضع على حاله حتى عام 1934م حين صدر قانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات في البلاد حيث تم بموجبه إجراء انتخابات لعشرين مجلس بلدي في ذلك العام ولم يطرأ أي تغيير على وضع البلديات حتى عام 1948م حيث تولت الأردن أمور الضفة الغربية وتم إصدار القوانين الخاصة بالبلديات. أما في قطاع غزة فقد تولت أمره مصر حيث تم الاستمرار في تطبيق قوانين الانتداب البريطاني ولم يكن في قطاع غزة سوى بلديتين هي غزة وخان يونس وذلك حتى احتلال القطاع من الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م وبقي الحال كما هو حتى كان آخر استحداث بإضافة بلديتين في قطاع غزة هما دير البلح ورفح سنة 1974م (سعيد، 1996: 16).

وبقي الحال كما هو عليه حتى جاءت السلطة الفلسطينية وأشرفت وزارة الحكم المحلي على تنظيم البلديات وتم استحداث بلديات جديدة في قطاع غزة حتى وصل عددها حالياً إلى (25) بلدية موزعة حسب المحافظات في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

توزيع البلديات في قطاع غزة

المحافظة	الرقم	البلدية	تصنيف البلدية
محافظة غزة	1	غزة	(أ)
	2	الزهراء	(د)
	3	وادي غزة	(د)
	4	المغراقة	(ج)
محافظة الشمال	5	بيت حانون	(ب)
	6	بيت لاهيا	(ب)
	7	أم النصر	(د)
	8	جباليا	(أ)
محافظة الوسطى	9	دير البلح	(أ)
	10	النصيرات	(ب)
	11	البريج	(ب)
	12	المغازي	(ب)
	13	الزوايدة	(ب)
	14	المصدر	(د)
	15	وادي السلقا	(د)
محافظة خان يونس	16	خان يونس	(أ)
	17	بني سهيلا	(ب)
	18	عبسان الكبيرة	(ب)
	19	عبسان الجديدة	(ب)
	20	خزاعة	(ج)
	21	القرارة	(ب)
	22	الفخاري	(ج)
محافظة رفح	23	رفح	(أ)
	24	الشوكة	(ج)
	25	النصر	(ج)

المصدر: (وزارة الحكم المحلي).

4-2-2: علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية

أشارت المادة رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997م إلى علاقة وزارة الحكم المحلي بالبلديات (الهيئات المحلية) حيث تقوم الوزارة برسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس. كما أنها تقوم بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين. وهي تقوم بوضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام القانون.

4-2-3: سمات الإدارة المحلية في فلسطين والعقبات التي تواجهها

نظراً للظروف السياسية التي عصفت بالواقع الفلسطيني الأمر الذي أدى إلى ظهور آثار تلك الظروف على شخصية الإدارة المحلية في فلسطين سواء على صعيد السمات التي اتصف بها أو العقبات التي واجهها حسب الآتي (عبد العاطي، 2005: 37-39):

1- سمات الإدارة المحلية في فلسطين:

- ارتباطها الشديد بالسلطة المركزية وتبعيتها لها في موازنتها وسياستها بشكل عام مما أضعف دورها في تخطيط التنمية المجتمعية.
- نقص الثقة بين هيئات الحكم المحلي والمجتمع وذلك نتيجة لقصورها في تلبية حاجات المواطن والمجتمع.
- نقص التنظيمات والسياسات الإدارية والمالية التي تنظم وظائف السلطات المحلية وعلاقتها بالحكومة المركزية ووزارة الحكم المحلي وتنظيم شؤونها الداخلية.

- قدراتها البشرية غير المؤهلة والتي تحتاج إلى تدريب فني ومهني أفضل.
- هناك تقييد لعائدات البلديات المالية مما أدى إلى اقتصار دور البلديات الوظيفي على تقديم الخدمات الأساسية الحيوية للسكان ولم يتوسع الاهتمام بالسكان من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.

2- العقبات التي تواجه الإدارة المحلية في فلسطين:

- تآكل بعض صلاحيات البلديات بشكل فعلي مثل سحب المسؤولية عن الكهرباء ويتوقع سحب المياه والصرف الصحي وصلاحيات إصدار تراخيص الحرف والصناعات مما يضعف من مواردها.
- نقص الوعي بمفهوم التنمية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات.
- ندرة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية.
- ضعف روح المشاركة من قبل المجتمع.
- عدم تسديد المواطنين لالتزاماتهم المالية بسبب الوضع الاقتصادي الصعب.
- عدم وجود الفهم الكافي لمفهوم الحكم المحلي ودوره وأهميته.
- الاجتياح الإسرائيلي المتكرر وما رافقه من تدمير للبنية التحتية.
- نسبة كبير من رؤساء البلديات والمجالس البلدية غير مؤهلين لهذا الدور.

4-2-4: تعريف موازنة البلدية:

تُعرف موازنة البلدية على أنها "وثيقة معتمدة تتضمن تقدير للموارد المالية والنفقات المتوقعة للوحدات المحلية عن فترة زمنية مقبلة تقدر عادة بسنة" (عبد الحميد، 2001: 266).

بناءً على ذلك التعريف فإن موازنة البلدية تتصف بالآتي:

- 1- أنها وثيقة معتمدة حيث يتم إعدادها في البلدية ثم يقرها المجلس البلدي حيث ترفع بعد ذلك لوزارة الحكم المحلي لاعتمادها أو القيام بتعديلات عليها قبل الاعتماد.
- 2- تعد موازنة البلدية لفترة مالية قادمة هي سنة حيث يبدأ العمل على إعدادها في شهر أغسطس من كل عام.
- 3- هناك تشابه بين موازنة البلدية وموازنة المنشآت الهادفة إلى الربح في أنهما ترجمة لأهدافهما في صورة رقمية.

4-2-5: خصائص ووظائف موازنة البلدية:

هناك عدة خصائص ووظائف تمتاز بها موازنة البلدية على النحو الآتي (الزعيبي، 2004: 70):

4-2-5-1: خصائص موازنة البلدية

- 1- تشتمل موازنة البلدية على تقديرات وهي بالتالي تختلف عن الميزانية.
- 2- تعد موازنة البلدية عن فترة مالية مقبلة مدتها سنة.
- 3- يجب أن تكون موازنة البلدية معتمدة من السلطات المعنية في الدولة وهي بذلك تعد بمثابة قانون ملزم.

4-2-5-2: وظائف موازنة البلدية

- 1- تعد موازنة البلدية أداة تخطيط حيث إنها تعتبر بمثابة الخطة التي تعدها البلدية تحتوي على الأهداف التي يسعى المجلس البلدي إلى تحقيقها.
- 2- تعد موازنة البلدية أداة رقابة حيث إن تقدير المصروفات التي تحتوي عليها الموازنة تعتبر بمثابة قيود على الإنفاق فيجب أن يتم التأكد من التزام البلدية بالإنفاق في حدود ما سبق وأن تم اعتماده.
- 3- تساعد موازنة البلدية في عملية التوزيع الأمثل للموارد المحدودة بين الاستخدامات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

4-2-6: مبادئ وقواعد إعداد موازنات البلديات

- هناك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنات لضمان نجاحها من قبل البلديات وهي كالاتي (صبري، والحاج، 2006: 5):
- 1- ملاءمة الموازنة لأهداف البلدية: يجب أن تبنى الموازنة على أساس أهداف البلدية والتي يجب أن تكون محددة بوضوح وقابلة للتطبيق والتنفيذ في حدود البلدية والبيئة المحيطة.
 - 2- ملاءمة الموازنة للهيكل التنظيمي للبلدية: فيجب تحديد وإقرار الهيكل التنظيمي لكل بلدية من قبل المجلس البلدي للتلائم وتصنيفات جداول الموازنة لذلك الهيكل التنظيمي المقرر ومراعاة تعديل تلك الجداول عند إحداث أي تغيير في ذلك الهيكل التنظيمي، فيتم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي بشكل يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.

3- ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات: إن ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام مفردات حسابات تتفق ودليل الحسابات يعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.

4- الحصول على تأييد المستويات الإدارية في البلدية: وذلك ابتداءً من أعلى مستوى إداري وهو المسؤول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الإذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة.

5- ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ الموازنة: يفضل ربط الموازنة بنظام حوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية كما يمكن ربط نظام الترقيّة وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.

4-2-7: خطوات إعداد الموازنة في بلديات قطاع غزة

في كل عام وقبل انتهاء السنة المالية تقوم وزارة الحكم المحلي بإرسال تعميمات ونماذج إعداد الموازنات للبلديات حيث يتم عمل نموذج للمصروفات المتوقعة ويتم تعبئته من قبل أقسام البلدية المختلفة ويتم مناقشة هذه النماذج مع رؤساء الأقسام كل على حدة وبعد التعديل عليها والموافقة على بنودها من قبل المجلس البلدي ترسل الموازنة إلى وزارة الحكم المحلي حيث أشارت المادة رقم (6) من النظام المالي للهيئات المحلية بأن ينظم المجلس الموازنة السنوية ويقدمها إلى الوزير قبل شهر على الأقل من بداية السنة المالية المتعلقة بها وترفق بجداول تشكيلات الموظفين. ويتم المصادقة عليها من قبل وزير الحكم المحلي بعد مناقشتها وعمل التعديلات اللازمة إذا وجدت حيث أشارت المادة رقم (8) من نفس النظام بأن يصادق الوزير

على الموازنة أو يعيدها لإجراء التعديلات التي يراها ضرورية. ولا يجوز الصرف من الموازنات إلا في حدود المبلغ المعتمد وقد يجوز تعديل الموازنة خلال السنة ولكن يفضل عدم التعديل. أما في حالة زيادة المصروفات على الإيرادات يعاد مرة ثانية إلى تخفيض المصروفات ولكن إذا ثبت استحالة تخفيض المصروفات فيكون الاتجاه إلى البحث عن إيرادات أخرى أو زيادة نسبة الإيرادات الحالية مثل رفع نسبة استعمال خطوط الصرف الصحي أو زيادة مبلغ الاشتراكات مثلاً كما أشارت إلى ذلك المادة رقم (13) من نفس النظام المشار إليه سابقاً.

4-2-8: الأساس المستخدم في إعداد الموازنات في قطاع غزة

يعد الأساس النقدي هو الأساس الذي تعتمده البلديات في إعداد التقديرات للموازنة ويساعد هذا الأساس في سهولة إعداد التقديرات، لكن هناك محاولات من وزارة الحكم المحلي لتأهيل البلديات للانتقال إلى أساس الاستحقاق¹. يؤكد ذلك (صبري، والحاج، 2006: 8) أنه الأساس المستخدم في معظم الهيئات المحلية (حوالي 95% من الهيئات المحلية في فلسطين) وأن هناك بعض الهيئات المحلية التي عملت على التحويل لنظام الاستحقاق المعدل كأساس لنظام المحاسبة المالية، في حين تعمل هيئات محلية أخرى على دراسة فكرة التحويل.

¹ (مقابلة شخصية مع السيد واكد عبد الله العقاد، رئيس قسم الموازنة في بلدية خان يونس، بتاريخ 2007/1/30م).

4-2-9: الصعوبات التي تواجه الموازنات في بلديات قطاع غزة

هناك كثير من المشكلات التي تواجه العاملين في مجال إعداد الموازنات وتنفيذها في

بلديات قطاع غزة حسب الآتي²:

1- التعيينات العشوائية حيث يتم تعيين الموظفين دون الرجوع للموازنة أي عدم وجود اعتماد

مالي لها في الموازنة مما يسبب العجز المستمر في الموازنة، مع العلم بأن الرواتب تمثل

أكثر من (80%) من الموازنة وهذا يضعف دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة.

2- أن هناك طلبات شراء تأتي موقعة من رئيس البلدية ويتم صرفها سواء لها بند مالي في

الموازنة أم لا وقسم الموازنة لا يستطيع فعل شئ حيالها.

3- هناك سياسة الخصومات في حالة المتأخرات فيتم اعتمادها من قبل رئيس البلدية والمجلس

البلدي دون استشارات القسم المالي مما يؤثر سلباً على الإيرادات المقدرة في الموازنة.

² (مقابلة شخصية مع السيد ماجد صالح الغزالي، رئيس قسم الموازنة في بلدية غزة، بتاريخ 2007/1/30م).

الفصل الخامس

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: منهج البحث وتحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث ومناقشتها

المبحث الأول

منهج البحث وتحليل البيانات

5-1-1: منهج البحث

اشتمل منهج البحث على تحديد مصادر البيانات ووسائل جمعها، ومجتمع وعينة البحث، واستبانة البحث ومكوناتها، والمقابلات الشخصية، والطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ويمكن إيجاز ذلك فيما يأتي:

5-1-1-1: مصادر جمع البيانات

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

أولاً: المصادر الأولية، ويركز هذا الجانب على المعلومات المستقاه من الوسائل الآتية:

1- قائمة الاستقصاء لجمع البيانات:

بعد الاطلاع على أدبيات المحاسبة الإدارية والمراجعة المتعمقة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت موضوع الموازنات التخطيطية، واستطلاع رأي عدد من المتخصصين في هذا المجال، تم تصميم استبانة كأداة رئيسة للبحث تكونت من (68) فقرة.

2- المقابلات الشخصية:

تم إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين والمديرين المعنيين ذوي العلاقة في الدوائر المالية في بلديات قطاع غزة للحصول على بعض البيانات الخاصة بالجانب النظري وللتعرف على مدى استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في تلك البلديات.

ثانياً: المصادر الثانوية، ويركز على تحديد الإطار النظري للموازنات التقديرية وذلك من خلال ما كتب عن ذلك النظام في الكتب والدوريات والمجلات والأبحاث العلمية والرسائل العربية والأجنبية.

5-1-2: مكونات الاستبانة

تتكون استبانة البحث من جزئين كما يأتي:

الجزء الأول: وهو مكون من (7) أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية عن أفراد المجتمع وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال إعداد الموازنات.

الجزء الثاني: ويتكون من خمس مجالات وهي كالاتي:

المجال الأول: يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثاني: يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الرابع: يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ويتكون من (20) فقرة.

وقد تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حُدِّدت اعتماداً على مقياس ليكرت ذي

النقاط الخمس (Five Point Likert Scale) وذلك على النحو الآتي:

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الوزن النسبي	5	4	3	2	1
الوزن المئوي	100%	80%	60%	40%	20%

3-1-5: آلية توزيع الاستبانة

قد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث، وذلك من خلال تسليم الاستبانة لهم باليد، وعليه بلغ حجم عينة البحث (76) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والمعتمدة لغايات التحليل (71) استبانة، أي ما نسبته (93.4%) من الاستبانات الموزعة.

4-1-5: صدق الاستبانة

حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين.

1-4-1-5: صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متخصصين في المحاسبة والإحصاء إضافة إلى عرضها على العاملين في مجال الموازنات في البلديات كما يوضحه الملحق رقم (2) الخاص بمحكمي الإستبانة. وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1).

5-1-4-2: صدق المقياس

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وكذلك بحساب الصدق البنائي وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة حسب الآتي:

أولاً: الاتساق الداخلي، يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الرئيس الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) والدرجة الكلية للمجال الأول

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تقدم الإدارة العليا في البلدية الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.	0.437	0.003**
2	تترك الإدارة العليا للبلدية أهمية لتطبيق الموازنات.	0.651	0.000**
3	الإدارة العليا للبلدية تعتبر الموازنات خطة مالية لتحقيق الأهداف.	0.630	0.000**
4	تعتمد البلدية على الموازنات في التخطيط لمواردها المتاحة.	0.700	0.000**
5	تستخدم البلدية الموازنات كأداة تخطيط لكافة أنشطتها.	0.723	0.000**
6	يتم إعداد الموازنات لأنها ملزمة بموجب القانون.	0.256	0.058
7	البلدية تقوم بإعداد الموازنات بصرف النظر عن إلزام أو عدم إلزام القانون بإعدادها.	0.466	0.001**
8	تستخدم الموازنات من قبل الإدارة لأغراض اتخاذ القرار.	0.677	0.000**
9	تستخدم البلدية الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.	0.761	0.000**
10	تقوم البلدية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الموازنة.	0.544	0.000**
11	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة لتنسيق لجميع أنشطتها.	0.568	0.000**
12	تعمل إدارة البلدية على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الموازنات من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للبلدية.	0.656	0.000**
13	تعتقد إدارة البلدية أن إعداد وتطبيق الموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.	0.530	0.000**
14	تستخدم الموازنات كأداة للتحقق من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها.	0.725	0.000**
15	تطبيق الموازنات في البلدية يساعد في رفع كفاءة العمل الإداري.	0.198	0.113

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

يوضح الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) عدا الفقرتين (6) و(15)، ولتصحيح ذلك فقد تم حذف الفقرة (15) وبذلك حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) والدرجة الكلية للمجال الأول بعد التعديل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تقدم الإدارة العليا في البلدية الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.	0.608	0.000**
2	تدرك الإدارة العليا للبلدية أهمية تطبيق الموازنات.	0.733	0.000**
3	الإدارة العليا للبلدية تعتبر الموازنات خطة مالية لتحقيق الأهداف.	0.779	0.000**
4	تعتمد البلدية على الموازنات في التخطيط لمواردها المتاحة.	0.803	0.000**
5	تستخدم البلدية الموازنات كأداة تخطيط لكافة أنشطتها.	0.704	0.000**
6	يتم إعداد الموازنات لأنها ملزمة بموجب القانون.	0.281	0.009**
7	البلدية تقوم بإعداد الموازنات بصرف النظر عن إلزام أو عدم إلزام القانون لإعدادها.	0.520	0.000**
8	تستخدم الموازنات من قبل الإدارة لأغراض اتخاذ القرار.	0.787	0.000**
9	تستخدم البلدية الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.	0.782	0.000**
10	تقوم البلدية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الموازنة.	0.645	0.000**
11	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة لتنسيق لجميع أنشطتها.	0.667	0.000**
12	تعمل إدارة البلدية على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الموازنات من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للبلدية.	0.724	0.000**
13	تعتقد إدارة البلدية أن إعداد وتطبيق الموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.	0.485	0.000**
14	تستخدم الموازنات كأداة للتحقق من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها.	0.812	0.000**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن هناك ترابط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) ومجمل فقرات المجال الأول، وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) والدرجة الكلية للمجال الثاني

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
16	تتوفر لدى إدارة البلدية المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنها من إعداد ومتابعة الموازنات.	0.478	0.001**
17	تجيب لجنة الموازنة عن كافة استفسارات العاملين فيما يتعلق بالموازنات.	0.807	0.000**
18	تقوم لجنة الموازنة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات.	0.528	0.000**
19	يدرك المسؤولون عن إعداد الموازنة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل للبلدية.	0.650	0.000**
20	لجنة مناقشة مشروع الموازنة مؤهلة بشكل كاف لإعداد موازنات فعالة تشمل كافة أنشطة البلدية.	0.607	0.000**
21	تُشكل لجنة إعداد الموازنات التخطيطية بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس حسب المسمى الوظيفي.	0.690	0.000**
22	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية الحديثة في إعداد الموازنات للبلدية.	0.666	0.000**
23	تقوم إدارة البلدية بعقد دورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات وتنفيذها.	0.346	0.015*
24	يتم الاهتمام عند إعداد الموازنات بالشكل أكثر من الجوهر.	0.398	0.007**
25	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.	0.479	0.001**
26	تُناقش الموازنة مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول العلمية والمهنية.	0.354	0.013*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

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

بينما الجدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) والدرجة الكلية للمجال الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال الثالث

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
27	يتم إعداد الموازنات على مستوى كل دائرة أو كل قسم.	0.660	0.000**
28	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة لتقويم أداء الإدارات والموظفين في الأقسام المختلفة.	0.619	0.000**
29	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنات.	0.761	0.000**
30	يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين.	0.497	0.001**
31	تتاح الفرصة للعاملين في البلدية للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد الموازنات التخطيطية.	0.729	0.000**
32	إعداد الموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في البلدية.	0.557	0.000**
33	يوجد في البلدية نظام حوافز جيد يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات.	0.623	0.000**
34	يتم في البلدية مساهمة لكل إدارة أو قسم أو فرد قصر في أداء مهامه اتجاه تنفيذ الموازنات.	0.516	0.000**
35	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.	0.713	0.000**
36	تحاول الإدارة معرفة حاجات القسم أو الدائرة التي تعمل بها عند إعداد الموازنات.	0.723	0.000**
37	يوجد لدى لجنة الموازنة اهتمام لمعرفة رغبات المنفذين.	0.740	0.000**
38	إعداد وتطبيق الموازنات في البلدية يساعدان على خلق روح المحبة والرضا عن القرارات المختلفة.	0.459	0.002**
39	توضح السياسات العامة والإجراءات والخطوط العريضة حول كيفية تطبيق الموازنات للمسؤولين عن تطبيقها.	0.640	0.000**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

كما أن الجدول رقم (8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الهيكل الإداري) والدرجة الكلية للمجال الرابع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
40	يسمح الهيكل الإداري للبلدية بمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الموازنات.	0.715	0.000**
41	تحقق الموازنات عملية الاتصال بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.	0.694	0.000**
42	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل الإداري للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.	0.751	0.000**
43	يتم تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات.	0.873	0.000**
44	يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في البلدية.	0.483	0.001**
45	يتم تزويد كل مركز أو دائرة في البلدية بنسخة من الموازنات بعد اعتمادها للاسترشاد بها عند التنفيذ.	0.494	0.001**
46	الهيكل الإداري للبلدية يساعد كثيراً في عملية إنجاز الموازنات.	0.647	0.000**
47	تعد كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كلاهما معاً.	0.642	0.000**
48	النواحي التنظيمية في البلدية تؤثر على مدى فعالية الموازنات.	0.839	0.000**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الهيكل

الإداري) والدرجة الكلية للمجال الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند

مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$) وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) والدرجة الكلية للمجال الخامس

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
49	يتم اعتماد التقديرات الكمية في الموازنات على أسس علمية وإحصائية (كأسلوب الانحدار).	0.296	0.036*
50	يتم ربط الموازنات بفترة زمنية محددة هي فترة الخطة (سنة عادة).	0.402	0.006**
51	تُحدد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات.	0.389	0.007**
52	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.	0.460	0.002**
53	يؤخذ بعين الاعتبار الظروف غير المتوقعة عند إعداد الموازنات.	0.541	0.000**
54	يتم التنبؤ بأرقام الموازنات انطلاقاً من خطط البلدية في تأدية الخدمات للمجتمع.	0.826	0.000**
55	سهولة إعداد الموازنات في البلدية بسبب وجود نظام معلومات جيد فيها.	0.727	0.000**
56	تهتم لجنة الموازنة بطريقة تقدير بنود الموازنات.	0.738	0.000**
57	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الموازنات.	0.498	0.001**
58	ترتكز الموازنات المطبق في البلدية على قواعد وأساليب نمطية.	0.580	0.000**
59	تحدد أسس الحساب والقواعد المستخدمة في تحديد أرقام الموازنات.	0.763	0.000**
60	تحدد الأهداف الرئيسية في موازنات البلدية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	0.728	0.000**
61	يتم الاستعانة بمعلومات إحصائية عند البدء في إعداد الموازنات.	0.637	0.000**
62	تستخدم ميزانيات السنوات السابقة عند إعداد الموازنات.	0.470	0.001**
63	تبويب الإيرادات والمصروفات في الموازنات يسهل إعداد التقديرات.	0.576	0.000**
64	تقسم موازنات البلدية إلى فترات شهرية وربع سنوية عند إعدادها.	0.550	0.000**
65	عند تقدير الموازنات يتم تقدير النفقات أولاً ثم يتم تقدير الإيرادات.	0.372	0.010**
66	يراعى عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الخاصة بذلك.	0.728	0.000**
67	يتم الأخذ بعين الاعتبار التقديرات المالية وغير المالية عند إعداد الموازنات.	0.713	0.000**
68	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الموازنات مناسب في الوقت الحالي.	0.413	0.004**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

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

بينما الجدول رقم (10) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) والدرجة الكلية للمجال الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي

الصدق البنائي يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (11)

الصدق البنائي لكل مجال من مجالات البحث قبل حذف الفقرة رقم (15)

قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	المجال
0.000**	0.727	المجال الأول: يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.834	المجال الثاني: يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.830	المجال الثالث: يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.876	المجال الرابع: يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.852	المجال الخامس: يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

بعد حذف الفقرة رقم (15) حصلنا على بيانات عن مدى ارتباط كل مجال من مجالات

البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة جديد حسب الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12)

الصدق البنائي لكل مجال من مجالات البحث بعد حذف الفقرة رقم (15)

قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	المجال
0.000**	0.802	المجال الأول: يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.833	المجال الثاني: يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.891	المجال الثالث: يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.870	المجال الرابع: يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
0.000**	0.864	المجال الخامس: يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من الجدول رقم (12) أن محتوى كل مجال من المجالات له علاقة قوية بهدف

البحث ويؤكد وجود ارتباط بنائي قوي بين كل مجال وبين مجمل فقرات الاستبانة وذلك عند

مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

5-1-5: ثبات الاستبانة

ولقد أجرى الباحث خطوات الثبات على الاستبانة بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية

ومعامل ألفا كرونباخ كالآتي:

1-5-1-5: طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

وتم إيجاد معامل الارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل مجال

على حدة وللإستبانة ككل، وحصلنا على درجة ثبات عالية بالنسبة لكل مجال على حدة وذلك

كما هو موضح في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13)

درجة ثبات كل مجال على حدة وللاستبانة ككل

المجال	قيمة الارتباط بين الأسئلة الفردية والزوجية	معامل سبيرمان- براون بعد التصحيح
المجال الأول: يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.	0.913	0.955
المجال الثاني: يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.	0.758	0.863
المجال الثالث: يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.	0.846	0.917
المجال الرابع: يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.	0.745	0.855
المجال الخامس: يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.	0.856	0.922
درجة الثبات للاستبانة ككل	0.937	0.967

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة الثبات بالنسبة للاستبانة ككل تساوي (93.7%)

وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان- براون للتصحيح

(Spearman- Brown Coefficient) حسب المعادلة الآتية:

معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث إن (r) معامل الارتباط، وبالتالي فإن معامل ارتباط سبيرمان

بعد التصحيح يساوي (92.7%) وهذا يعني أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً بين فقرات

الاستبانة. وقد استخدم معامل جوتمان وذلك لأن عدد الفقرات الفردية لا تساوي عدد الأسئلة

الزوجية وتبين أنه يساوي (92.7%) وهذا يعني أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً بين فقرات

الاستبانة.

5-1-2: طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14)

اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

الدرجة	قيمة ألفا كرونباخ	المجال
مرتفعة	0.911	المجال الأول: يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
مرتفعة	0.804	المجال الثاني: يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
مرتفعة	0.868	المجال الثالث: يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
مرتفعة	0.858	المجال الرابع: يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
مرتفعة	0.903	المجال الخامس: يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.
مرتفعة	0.967	درجة الثبات للاستبانة ككل

يتضح من الجدول رقم (14) بأننا حصلنا على درجة ثبات بنسبة (96.7%) لأسئلة الاستبانة ككل ويعني ذلك أن الإستبانة المستخدمة تقيس الأبعاد والمتغيرات المقصودة بالدراسة بدرجة إعتدالية (مصدقية) عالية. وقد بين (Sekaran, 2005) أن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (60%) فأكثر وأن القيمة التي تزيد عن (90%) فهي ممتازة. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1).

5-1-6: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الاختبارات

الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية (Split Half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman-Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين كل فقرة ودرجة المجال وكذلك بين متوسط كل مجال من مجالات الاستبانة ومتوسط الدرجة الكلية للاستبانة.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد اختلفت عن الدرجة المتوسطة وهي (3).
- 5- كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، تعزى إلى (الخبرة في مجال المحاسبة - عدد الدورات المتخصصة في مجال إعداد الموازنات).

5-1-7: تحليل البيانات

تم في هذا الجزء تحليل البيانات الخاصة بالقسم الأول من الاستبانة والتي تحاول التعرف على الخصائص الهيكلية لعينة البحث.

5-1-7-1: التصنيف حسب الجنس

الجدول رقم (15)

التصنيف حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
88.7	63	ذكر
11.3	8	أنثي
100	71	المجموع

يتضح من الجدول رقم (15) أن ما نسبته (88.7%) من مجتمع البحث من الذكور و(11.3%) من الإناث، ويعزي ذلك إلى أن أغلبية العاملين في مجال الموازنات في البلديات هم من فئة الذكور. وهذا يتوافق مع تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول مسح القوى العاملة في فلسطين*، حيث بين التقرير أن نسبة المرأة العاملة في الأراضي الفلسطينية لم تتجاوز (13.45%).

* الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2004م، مسح القوى العاملة الفلسطينية، الربع الثاني، 2004م، المؤتمر الصحفي رام الله، فلسطين.

5-1-7-2: التصنيف حسب العمر

الجدول رقم (16)

التصنيف حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 25 إلى أقل من 30 سنة	14	19.7
من 30 إلى أقل من 35 سنة	7	9.9
من 35 إلى أقل من 40 سنة	8	11.3
من 40 سنة فأكثر	42	59.1
المجموع	71	100

ويبين الجدول رقم (16) أن ما نسبته (19.7%) من مجتمع البحث من الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 30 سنة وما نسبته (9.9%) من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 سنة وما نسبته (11.3%) من الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 40 سنة وأكبر نسبة هي (59.1%) من الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر، وقد يعزى السبب في ارتفاع نسبة الفئات العمرية الكبيرة إلى أن أفراد المجتمع هم في الأغلب من رؤساء الأقسام وذلك سيتم توضيحه لاحقاً في الجزء الخاص بالمسمى الوظيفي.

5-1-7-3: التصنيف حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (17)

التصنيف حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	2	2.8
بكالوريوس	66	93
ماجستير	3	4.2
المجموع	71	100

كما أن الجدول رقم (17) يوضح أن معظم مجتمع البحث من حملة درجة البكالوريوس ونسبتهم (93%)، وقد يعزي ذلك إلى أن العمل المتعلق بالموازنات بات يقوم على أساس المؤهل العلمي، والاعتماد عليه كمعيار مهم عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، وكذلك يطمئن الباحث لقدرة غالبية أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها وتزويده بالمعلومات اللازمة، كما أن المستوى العلمي العالي مؤشر إيجابي على قدرات وكفاءة الباحثين. وهذا بدوره يدعم إمكانية استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

5-1-7-4: التصنيف حسب التخصص العلمي

الجدول رقم (18)

التصنيف حسب التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة المئوية (%)
محاسبة	67	94.4
إدارة أعمال	3	4.2
اقتصاد	1	1.4
المجموع	71	100

بينما الجدول رقم (18) وضح أن ما نسبته (94.4%) من مجتمع البحث هم من المحاسبين و(4.2%) من دارسي إدارة الأعمال و(1.4%) من دارسي الاقتصاد ويدل ذلك على نتيجة طبيعية، حيث إن العمل المتعلق بالموازنات يقوم على أساس العلم المحاسبي بالدرجة الأولى، وبذلك فإن مجتمع البحث الذي أجاب على الاستبانة ذا صلة بموضوع البحث كما إنه على درجة عالية من الانسجام في تخصصاته.

5-7-1-5: التصنيف حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (19)

التصنيف حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
35.3	24	محاسب
44.1	30	رئيس قسم
19.1	13	مدير مالي
1.5	1	مدير عام
100	68	المجموع
	3	القيم المفقودة

ويبين الجدول رقم (19) أن ما نسبته (35.3%) من مجتمع البحث هم محاسبون وأن (44.1%) رؤساء أقسام وأن (19.1%) يعملون كمديرين ماليين، وأن (1.5%) مديرون عامون ويعزى ذلك إلى أن معظم الذين شملهم البحث هم من يعمل بالمجال المحاسبي والمالي وأكد ذلك التصنيف حسب التخصص العلمي، ويعد هذا من المؤشرات الجيدة لنجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

6-7-1-5: التصنيف حسب الخبرة في مجال المحاسبة

الجدول رقم (20)

التصنيف حسب الخبرة في مجال المحاسبة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
21.4	15	أقل من 5 سنوات
24.3	17	من 5 إلى أقل من 10 سنة
17.1	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
37.2	26	أكثر من 15 سنة
100	70	المجموع
	1	القيم المفقودة

كما أن الجدول رقم (20) يبين أن ما نسبته (37.2%) من مجتمع البحث خبرتهم في مجال المحاسبة (15) سنة فأكثر. ويعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في مجال إعداد وتنفيذ الموازنات يتحملون مسؤوليات جسام ودقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة.

5-1-7-7: التصنيف حسب عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (21)

التصنيف حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا توجد	35	49.3
من 1-4 دورات	23	32.4
أكثر من 4 دورات	13	18.3
المجموع	71	100

وأخيراً الجدول رقم (21) يوضح أن ما نسبته (50.7%) من المجيبين التحقوا بدورات ذات صلة بإعداد الموازنات وأن ما نسبته (49.3%) من مجتمع البحث من الذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال إعداد وتنفيذ الموازنات ويعزى ذلك إلى عدم رضا الباحثين عن الإدارة العليا في هذا المجال وبأن هناك تقصير منها في هذا المجال، وهذا مؤشر على الحاجة للمزيد من الدورات في مجال إعداد الموازنات.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات البحث ومناقشتها

5-2-1: التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

الجدول رقم (22)

التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة ككل

مجمالات الاستبانة	المجال الأول (إدراك الإدارة العليا)	المجال الثاني (المستوى العلمي)	المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)	المجال الرابع (الهيكل الإداري)	المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة)	مجمالات الاستبانة
موافق بدرجة كبيرة جداً	%15.9	%16.7	%9.0	%10.8	%17.1	%14.4
موافق بدرجة كبيرة	%24.4	%25.0	%19.7	%22.3	%32.5	%25.7
موافق بدرجة متوسطة	%29.1	%22.6	%22.3	%28.0	%27.7	%26.2
موافق بدرجة قليلة	%18.8	%18.6	%24.1	%18.9	%14.2	%18.4
موافق بدرجة قليلة جداً	%11.8	%17.1	%24.9	%20.0	%8.5	%15.3
المتوسط الحسابي	3.14	3.06	2.64	2.85	3.35	3.05
النسبة	%62.8	%61.2	%52.8	%57	%67	%61

من الجدول رقم (22) يلاحظ أن:

1- كانت نسبة الإيجابية (موافق بدرجة كبيرة- موافق بدرجة كبيرة- موافق بدرجة متوسطة)

على فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) بنسبة (69.4%) في حين كانت نظرة ما

نسبته (30.6%) سلبية اتجاه هذا المجال. ويعزى ذلك أن هناك إدراك بدرجة كافية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الموازنات واعتبارها أداة للتخطيط والرقابة.

2- فيما كانت نسبة الإيجابية في المجال الثاني (المستوى العلمي) (64.3%) في حين كانت ما نسبته (35.7%) من أفراد المجتمع سالبة الموافقة اتجاه فقرات هذا المجال. وهذا يؤكد مدى تأثير المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة من وجهة نظر المبحوثين.

3- يلاحظ ما نسبته (51%) من المبحوثين كانوا إيجابيين اتجاه فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) في حين كان (49%) منهم سلبي النظرة اتجاه تلك الفقرات، كما يتضح تردد المبحوثين في فقرات هذا المجال، ويعزى ذلك إلى وجود تهميش وعدم مشاركة لبعض المستويات الإدارية في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات.

4- كما يلاحظ أن نسبة الإيجابية في الموافقة على الفقرات الخاصة بالمجال الرابع (الهيكل الإداري) هي (61.1%) في حين كانت نظرة ما نسبته (38.9%) سلبية اتجاه هذا المجال، ويعزى ذلك إلى قناعة الموظفين بأن الهيكل الإداري الحالي للبلديات يؤثر إيجابياً على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.

5- أما بالنسبة للمجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) فقد كانت نسبة الإيجابية (77.3%) وكانت ما نسبته (22.7%) من المبحوثين نظرتهم سلبية إلى فقرات هذا المجال، ويعزى ذلك إلى وجود قبول لدى الموظفين للأساليب المستخدمة مما يعكس مدى فاعليتها في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لكل مجال يلاحظ أن:

1- متوسط درجة الإيجابية لفقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) كان الأكبر وذلك بمتوسط (3.35) وهذا يعكس مدى فاعلية الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات واعتبارها أداة للتخطيط والرقابة.

2- يلي المجال الخامس، المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) بمتوسط (3.14) وهذا يؤكد مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين المشمولين بالبحث.

3- يلي ذلك فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) بمتوسط (3.06) وهذا يوضح مدى تأثير المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة من وجهة نظر الموظفين المشمولين بالبحث.

4- يلاحظ أن متوسط فقرات المجال الرابع (الهيكل الإداري) كانت (2.85) ويعزى تدني متوسط الإيجابية لهذه الدرجة إلى عدم توافق الموظفين المشمولين بالبحث على الهيكلية الإدارية للبلديات.

5- كما يلاحظ أن فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) كانت الأقل إيجابية من وجهة نظر الموظفين المشمولين بالبحث وذلك بنسبة (2.64) وهذا يعكس وجود إشكالية حقيقية في عملية دمج وإشراك كافة المستويات الإدارية في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات.

5-2-2: اختبار فرضيات البحث

يستند البحث إلى عدة فرضيات من أجل اختبارها لتحقيق أهدافه وهي:

1- يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

2- يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

3- يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

4- يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

5- يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى الخبرة في مجال المحاسبة.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات المتخصصة في مجال إعداد الموازنات.

5-2-2-1: نتائج الفرضية الأولى

يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها

كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة

الجدول رقم (23)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من

فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) من الاستبانة

الرقم	الفقرة	موافق جداً كبيراً جداً (%)	موافق كبيراً (%)	متوسطة موافق (%)	موافق قليلاً (%)	موافق جداً قليلاً جداً (%)	المتوسط الحسابي	قيمة Z	قيمة الاحتمال
1	تقدم الإدارة العليا في البلدية الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.	14.3	21.4	42.9	11.4	10.0	3.19	1.42	0.078
2	تدرك الإدارة العليا للبلدية أهمية تطبيق الموازنات.	21.1	32.4	23.9	15.6	7.0	3.45	2.86	0.002**
3	الإدارة العليا للبلدية تعتبر الموازنات خطة مالية لتحقيق الأهداف.	16.9	23.9	33.8	19.7	5.7	3.27	1.46	0.073
4	تعتمد البلدية على الموازنات في التخطيط لمواردها المتاحة.	16.9	22.5	26.8	26.8	7.0	3.16	0.42	0.339
5	تستخدم البلدية الموازنات كأداة تخطيط لكافة أنشطتها.	8.6	22.9	35.7	25.7	7.1	3.00	0.00	0.500
6	يتم إعداد الموازنات لأنها ملزمة بموجب القانون.	53.5	36.6	4.2	5.7	0.00	4.38	7.16	0.000**
7	البلدية تقوم بإعداد الموازنات بصرف النظر عن إلزام أو عدم إلزام القانون لإعدادها.	18.3	19.7	18.3	18.3	25.4	2.87	-0.39	0.347
8	تستخدم الموازنات من قبل الإدارة لأغراض اتخاذ القرار.	14.1	21.1	36.6	15.5	12.7	3.08	0.60	0.276
9	تستخدم البلدية الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.	15.5	22.5	32.4	15.5	14.1	3.10	0.72	0.235
10	تقوم البلدية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الموازنة.	12.7	29.6	21.1	22.5	14.1	3.04	0.40	0.344
11	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة تنسيق لجميع أنشطتها.	4.3	21.4	34.3	28.6	11.4	2.79	-1.33	0.093
12	تعمل إدارة البلدية على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الموازنات من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للبلدية.	4.2	11.3	33.8	22.5	28.2	2.41	-1.40	0.081
13	تعتقد إدارة البلدية أن إعداد وتطبيق الموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.	12.7	31	28.2	12.6	15.5	3.13	3.50	0.000**
14	تستخدم الموازنات كأداة للتحقق من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها.	9.9	25.4	35.2	22.5	7.0	3.08	0.44	0.329
	فقرات المجال جميعاً						3.14	1.09	0.138

**دالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$. *دالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.05)$.

يتبين لنا من الجدول رقم (23) ما يأتي:

يلاحظ من خلال الفقرة رقم (6) أن ما نسبته (94.3%) من أفراد مجتمع البحث يتفقون على أن إعداد الموازنات يتم لأنها ملزمة بموجب القانون وأن ما نسبته (5.7%) غير موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.38) أي ما نسبته (87.6%). كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (7.16) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة (3) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل مجتمع البحث على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى قيام وزارة الحكم المحلي بإرسال تعميمات ونماذج خاصة بإعداد الموازنات للسنة المالية تلتزم خلاله البلديات بإرسال الموازنات الخاصة بها خلال الموعد المحدد لها في تلك التعميمات.

كما يلاحظ في الفقرة رقم (12) أن ما نسبته (50.7%) من أفراد مجتمع البحث كانت نظرتهم سلبية بخصوص قيام الإدارة العليا بربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الموازنات من أجل تحفيز العاملين حيث كان المتوسط الحسابي (2.41) أي ما نسبته (48.2%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (-1.40) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.081)، وهذا يعزى إلى عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع البحث على هذه الفقرة، مما يؤكد بأن الإدارة العليا لا تعطي أهمية كافية لتنشيط وتفعيل المشاركة من قبل المستويات الإدارية الأخرى.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) كان (3.14) أي ما نسبته (62.8%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (1.09) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.138) مما يدل على أن درجة الاستجابة لا

تختلف عن الدرجة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن أفراد مجتمع البحث يؤيدون القول وبموافقة متوسطة الاستجابة بأن هناك تأثير لمدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

5-2-2-2: نتائج الفرضية الثانية

يؤثر المستوى العلمي على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع

غزة.

الجدول رقم (24)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من

فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) من الاستبانة

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً موافق بدرجة (%)	كبيرة موافق بدرجة (%)	متوسطة موافق بدرجة (%)	ملائمة موافق بدرجة (%)	ملائمة جداً موافق بدرجة (%)	المتوسط الحسابي	قيمة Z	قيسة الاحتمال
16	تتوافر لدى إدارة البلدية المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنها من إعداد ومتابعة الموازنات.	39.4	39.4	14.1	4.3	2.8	4.08	6.40	0.000**
17	تجيب لجنة الموازنة عن كافة استفسارات العاملين فيما يتعلق بالموازنات.	15.5	25.4	29.6	15.5	14	3.13	0.99	0.161
18	تقوم لجنة الموازنة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات.	2.8	5.6	15.5	22.6	53.5	1.82	-6.07	0.000**
19	يدرك المسؤولون عن إعداد الموازنة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل للبلدية.	14.1	32.4	23.9	25.4	4.2	3.27	1.5	0.067
20	لجنة مناقشة مشروع الموازنة مؤهلة بشكل كاف لإعداد موازنات فعالة تشمل كافة أنشطة البلدية.	23.9	25.4	28.2	15.5	7	3.44	2.52	0.006**
21	تشكل لجنة إعداد الموازنات التخطيطية بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس حسب المسمى الوظيفي.	14.1	29.6	15.5	21.1	19.7	2.97	-0.13	0.449
22	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية الحديثة في إعداد الموازنات للبلدية.	14.3	30	30	18.6	7.1	3.26	1.71	0.043*
23	تقوم إدارة البلدية بعقد دورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات وتنفيذها.	2.8	9.9	14.1	25.4	47.9	1.9	-5.38	0.000**
24	يتم الاهتمام عند إعداد الموازنات بالشكل أكثر من الجوهر.	5.7	15.7	27.1	34.3	17.1	2.59	-2.80	0.003**
25	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.	26.8	35.2	25.4	11.3	1.4	3.75	4.67	0.000**
26	تُناقش الموازنة مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول العلمية والمهنية.	23.9	26.8	25.4	11.3	12.7	3.38	2.47	0.007**
	فقرات المجال جميعاً						3.06	0.36	0.358

** دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$). * دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين لنا من الجدول رقم (24) ما يأتي:

يلاحظ من خلال الفقرة رقم (16) أن ما نسبته (92.9%) من أفراد مجتمع البحث يتفقون على أنه تتوفر في البلدية المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنها من إعداد ومتابعة الموازنات وأن ما نسبته (7.1%) غير موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08) أي ما نسبته (81.6%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (6.4) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة (3) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل مجتمع البحث على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن (93%) من مجتمع البحث هم من حملة البكالوريوس مما يعني أن هناك موارد بشرية مؤهلة للقيام بإعداد وتنفيذ الموازنات واستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

كما يلاحظ في الفقرة رقم (18) أن ما نسبته (76.1%) من أفراد مجتمع البحث كانت نظرتهم سلبية بخصوص قيام لجنة الموازنة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات حيث كان المتوسط الحسابي (1.82) أي (36.4%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (-6.07) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة جوهرية من قبل أفراد مجتمع البحث على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن لجنة الموازنة هي نفسها من تقوم بإعداد الموازنات دون إشراك المستويات الإدارية حيث إنها غير مهتمة بالمشاركة الحقيقية والتي ستكون فاعلة بعمل دورات وندوات لشرح مفهوم الموازنات.

وبشكل عام يظهر من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (المستوى العلمي) كان (3.06) أي ما نسبته (61.2%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (0.36) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.358) بمعنى أن درجة الاستجابة لا تختلف عن الدرجة المتوسطة (3) ويعزى ذلك إلى أن أفراد مجتمع البحث يؤيدون القول وبنسبة متوسطة تقريباً بأن المستوى العلمي يؤثر على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

3-2-2-5: نتائج الفرضية الثالثة

يؤثر إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

الجدول رقم (25)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) من الاستبانة

رقم	الفقرة	كبيرة جداً موافق (%)	كبيرة موافق (%)	متوسطة موافق (%)	قليلة موافق (%)	قليلة جداً موافق (%)	متوسط الحسابي	قيمة Z	قيمة الاحتمال
27	يتم إعداد الموازنات على مستوى كل دائرة أو كل قسم.	28.2	31	9.8	15.5	15.5	3.4	2.38	0.009**
28	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة لتقسيم أداء الإدارات والموظفين في الأقسام المختلفة.	2.8	11.2	28.2	28.2	29.6	2.29	-4.20	0.000**
29	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنات.	10	24.2	12.9	22.9	30	2.61	-1.54	0.062
30	يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين.	22.5	33.8	22.5	9.9	11.3	3.46	3.24	0.001**
31	تتاح الفرصة للعاملين في البلدية للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد الموازنات التخطيطية.	2.8	12.7	12.7	32.4	39.4	2.07	-4.95	0.000**
32	إعداد الموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في البلدية.	11.3	22.5	25.4	29.5	11.3	2.93	-0.55	0.292
33	يوجد في البلدية نظام حوافز جيد يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات.	-	2.8	14.1	26.8	56.3	1.63	-7.17	0.000**
34	يتم في البلدية مساعلة لكل إدارة أو قسم أو فرد قصر في أداء مهامه اتجاه تنفيذ الموازنات.	1.3	9.9	26.8	19.7	42.3	2.08	-4.85	0.000**
35	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.	1.4	16.9	21.1	35.2	25.4	2.34	-3.88	0.000**
36	تحاول الإدارة معرفة حاجات القسم أو الدائرة التي تعمل بها عند إعداد الموازنات.	15.7	28.7	21.4	17.1	17.1	3.09	0.81	0.209
37	يوجد لدى لجنة الموازنة اهتمام لمعرفة رغبات المنفذين.	2.8	25.4	29.6	31	11.2	2.77	-1.27	0.102
38	إعداد وتطبيق الموازنات في البلدية يساعدان على خلق روح المحبة والرضا عن القرارات المختلفة.	14.1	12.7	31	22.5	19.7	2.79	-1.43	0.077
39	توضح السياسات العامة والإجراءات والخطوط العريضة حول كيفية تطبيق الموازنات للمسؤولين عن تطبيقها.	4.3	23.9	33.8	23.9	14.1	2.80	-0.86	0.191
0.002**	فقرات المجال جميعاً						2.64	-2.89	

** داله إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح لنا من الجدول رقم (25) ما يأتي:

يلاحظ من خلال الفقرة رقم (30) أن ما نسبته (78.8%) من أفراد مجتمع البحث يتفقون على أنه يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين وأن ما نسبته (21.2%) غير موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.46) أي ما نسبته (69.2%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (3.24) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.001) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة المتوسط (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع البحث على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن المنفذين للموازنة من المشرفين والمديرين هم في الغالب من قام بإعدادها وهذا ما تؤكد الفقرة رقم (31) حيث أثبتت بأن هناك عدم رضا عن إشراك العاملين في عملية إعداد الموازنات.

كما يلاحظ في الفقرة رقم (33) أن ما نسبته (83.1%) من أفراد مجتمع البحث كانت نظرتهم سلبية بخصوص وجود نظام حوافز جيد في البلدية يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات حيث كان المتوسط الحسابي (1.63) أي ما نسبته (32.6%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (-7.17) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة جوهرية من قبل أفراد مجتمع البحث على هذه الفقرة، ويعزى هذا إلى إهمال الإدارة العليا وتقصيرها في فهم مدى تأثير الحوافز لإيجاد تفاعل ومشاركة أكبر في إعداد وتنفيذ الموازنات. لكن هناك من يرى أن الدوائر المختلفة لم تعمل بما هو مخطط لها في الموازنة لتستحق أي من الحوافز وذلك ليس تقصير منها بل بسبب الظروف الصعبة التي نحياها.³

³ (مقابلة شخصية مع السيد محمد محمود زعرب، المدير المالي لبلدية رفح، بتاريخ 2007/1/30م)

كما يلاحظ في الفقرة رقم (31) أن ما نسبته (71.8%) من أفراد مجتمع البحث كانت نظرتهم سلبية بخصوص مدى إتاحة الفرصة للعاملين في البلدية للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد الموازنات حيث كان المتوسط الحسابي (2.07) أي ما نسبته (41.4%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (-4.95) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة جوهرية من قبل أفراد مجتمع البحث على هذه الفقرة يعزى إلى أن إعداد الموازنات يتم بكاملة في الدائرة المالية أو لجنة الموازنة دون إشراك المستويات الإدارية الأخرى.

وبشكل عام يظهر من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) كان (2.64) أي ما نسبته (52.8%) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (-2.89) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل على أن درجة الاستجابة قلت عن درجة المتوسط (3)، وذلك يعزى إلى أن أفراد مجتمع البحث لا يؤيدون القول بأن هناك تأثير لإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

5-2-2-4: نتائج الفرضية الرابعة

يؤثر الهيكل الإداري للبلديات على نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في

بلديات قطاع غزة.

الجدول رقم (26)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من

فقرات المجال الرابع (الهيكل الإداري) من الاستبانة

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	قيمة Z	قيمة الاحتمال	متوسط الحسابي	قيمة Z	قيمة الاحتمال	متوسط الحسابي	قيمة Z	قيمة الاحتمال
40	يسمح الهيكل الإداري للبلدية بمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الموازنات.	3.08	0.84	0.201	3.08	0.84	0.201	3.08	0.84	0.201
41	تحقق الموازنات عملية الاتصال بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.	2.89	-0.43	0.333	2.89	-0.43	0.333	2.89	-0.43	0.333
42	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل الإداري للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.	3.21	1.66	0.049*	3.21	1.66	0.049*	3.21	1.66	0.049*
43	يتم تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات.	2.69	-1.66	0.049*	2.69	-1.66	0.049*	2.69	-1.66	0.049*
44	يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في البلدية.	3.23	1.68	0.047*	3.23	1.68	0.047*	3.23	1.68	0.047*
45	يتم تزويد كل مركز أو دائرة في البلدية بنسخة من الموازنات بعد اعتمادها للاسترشاد بها عند التنفيذ.	1.80	-5.89	0.000**	1.80	-5.89	0.000**	1.80	-5.89	0.000**
46	الهيكل الإداري للبلدية يساعد كثيراً في عملية إنجاز الموازنات.	3.00	0.00	0.500	3.00	0.00	0.500	3.00	0.00	0.500
47	تعد كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كلاهما معاً.	2.62	-2.00	0.023*	2.62	-2.00	0.023*	2.62	-2.00	0.023*
48	النواحي التنظيمية في البلدية تؤثر على مدى فعالية الموازنات.	3.11	0.69	0.244	3.11	0.69	0.244	3.11	0.69	0.244
	فقرات المجال جميعاً	2.85	-0.72	0.235	2.85	-0.72	0.235	2.85	-0.72	0.235

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$. * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

يتضح لنا من الجدول رقم (26) ما يأتي:

يلاحظ من خلال الفقرة رقم (44) أن ما نسبته (67.6%) من أفراد مجتمع البحث يتفقون على أنه يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في البلدية وأن ما نسبته (32.4%) غير موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.23) أي ما نسبته (64.6%) كما أن قيمة اختبار الإشارة (z) تساوي (1.68) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.047) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع البحث على هذه الفقرة، وهذا يحتمل سببه حجم البلدية ومدى اهتمام الإدارة.

كما يلاحظ في الفقرة رقم (45) أن ما نسبته (76%) من أفراد مجتمع البحث كانت نظرتهم سلبية بخصوص القيام بتزويد كل مركز أو دائرة في البلدية بنسخة من الموازنات بعد اعتمادها للاستشارة بها عند التنفيذ حيث كان المتوسط الحسابي (1.8) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (-5.89) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة جوهرية من قبل أفراد مجتمع البحث على هذه الفقرة يعزى إلى أن إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة هو عملية روتينية لا تأخذ الاهتمام الكافي من القائمين عليها. كما يبرر ذلك من وجهة نظر أخرى في البلدية هو الخوف من قيام تلك الدوائر بالصرف دون الحاجة وبشكل عشوائي وذلك في حدود الموازنة المخصصة لهم.⁴

⁴ (مقابلة شخصية مع السيد ماجد صالح الغزالي، رئيس قسم الموازنة في بلدية غزة، بتاريخ 2007/1/30م.

وبشكل عام يتضح من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (الهيكل الإداري) كان (2.85) أي ما نسبته (57%) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (-0.72) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.235) مما يدل على أن درجة الاستجابة لا تختلف عن الدرجة المتوسطة (3) وذلك يدل على أن أفراد مجتمع البحث يؤيدون وبدرجة قريبة من المتوسطة القول بأن الهيكل الإداري للبلديات في قطاع غزة يؤثر في نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

5-2-2-5: نتائج الفرضية الخامسة

يؤثر تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط

والرقابة في بلديات قطاع غزة.

الجدول رقم (27)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة (Z) ومستوى الدلالة لكل فقرة من

فقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) من الاستبانة

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً موافق درجة (%)	كبيرة موافق درجة (%)	متوسطة موافق درجة (%)	مقبولة موافق درجة (%)	مقبولة جداً موافق درجة (%)	المتوسط الحسابي	قيمة Z	قيسة الاحتمال
49	يتم اعتماد التقديرات الكمية في الموازنات على أسس علمية وإحصائية (كأسلوب الانحدار).	7.1	15.7	30	25.8	21.4	2.61	-2.29	0.011*
50	يتم ربط الموازنات بفترة زمنية محددة هي فترة الخطأ (سنة عادة).	52.2	33.8	7	5.6	1.4	4.30	6.77	0.000**
51	تُحدد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات.	5.6	28.2	45.1	19.7	1.4	3.17	1.28	0.100
52	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.	5.6	18.3	22.5	25.4	28.2	2.48	-2.7	0.004**
53	يؤخذ بعين الاعتبار الظروف غير المتوقعة عند إعداد الموازنات.	15.5	28.2	26.8	18.2	11.3	3.18	1.25	0.106
54	يتم التنبيه بأرقام الموازنات انطلاقاً من خطط البلدية في تأدية الخدمات للمجتمع.	15.5	29.6	29.6	19.7	5.6	3.30	1.84	0.033*
55	سهولة إعداد الموازنات في البلدية بسبب وجود نظام معلومات جيد فيها.	14.1	29.6	33.8	15.5	7	3.28	2.04	0.021*
56	تهتم لجنة الموازنة بطريقة تقدير بنود الموازنات.	11.4	34.2	38.6	12.9	2.9	3.39	3.05	0.001**
57	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الموازنات.	9.9	43.6	26.8	16.9	2.8	3.41	3.19	0.001**
58	ترتكز الموازنات المطبق في البلدية على قواعد وأساليب نظمية.	7	31	38	12.7	11.3	3.10	1.36	0.088
59	تحدد أسس الحساب والقواعد المستخدمة في تحديد أرقام الموازنات.	8.5	31	36.6	18.3	5.6	3.18	1.49	0.068
60	تحدد الأهداف الرئيسية في موازنات البلدية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	23.9	36.6	29.6	5.6	4.3	3.70	4.95	0.000**
61	يتم الاستعانة بمعلومات إحصائية عند البدء في إعداد الموازنات.	8.5	28.2	39.4	15.5	8.4	3.13	1.22	0.111
62	تستخدم ميزانيات السنوات السابقة عند إعداد الموازنات.	33.8	50.7	11.3	2.8	1.4	4.13	7.06	0.000**
63	تبويب الإيرادات والمصروفات في الموازنات يسهل إعداد التقديرات.	38	50.7	4.3	7	0.0	4.2	6.91	0.000**
64	تقسم موازنات البلدية إلى فترات شهرية وربع سنوية عند إعدادها.	14.2	23.9	22.5	15.5	23.9	2.89	0.00	0.500
65	عند تقدير الموازنات يتم تقدير النفقات أولاً ثم يتم تقدير الإيرادات.	23.9	29.6	23.9	11.3	11.3	3.44	2.86	0.002**
66	يراعى عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الخاصة بذلك.	14.1	43.6	28.2	8.5	5.6	3.2	4.20	0.000**
67	يتم الأخذ بعين الاعتبار التقديرات المالية وغير المالية عند إعداد الموازنات.	16.9	36.6	33.8	9.9	2.8	3.55	4.08	0.000**
68	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الموازنات مناسب في الوقت الحالي.	15.5	26.8	26.8	16.8	14.1	3.13	0.97	0.166
	فقرات المجال جميعاً						3.35	2.79	0.003**

** داله إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

* داله إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح لنا من الجدول رقم (27) ما يأتي:

يلاحظ من خلال الفقرة رقم (50) أن ما نسبته (93%) من أفراد مجتمع البحث يتفقون على أنه يتم ربط الموازنات بفترة زمنية محددة هي فترة الخطة وهي سنة في العادة وأن ما نسبته (7%) غير موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.3) أي (86%) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (6.77) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة (3) وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل مجتمع البحث على هذه الفقرة يعزى ذلك إلى أن التعميمات الصادرة من وزارة الحكم المحلي هي بالأساس لإعداد الموازنات لسنة مالية واحدة.

ويلاحظ من خلال الفقرة رقم (63) أن ما نسبته (93%) من أفراد مجتمع البحث يتفقون على أنه يتم تبويب الإيرادات والمصروفات في الموازنات بما يسهل إعداد التقديرات وأن ما نسبته (7%) غير موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.2) أي ما نسبته (84%) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (6.91) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.000) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة (3) وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل مجتمع البحث على هذه الفقرة، ويعزى هذا إلى الإلتزام بالأنماذج التي ترسلها وزارة الحكم المحلي والتي لا يكون بمقدور البلديات التعديل فيها.

كما يلاحظ في الفقرة رقم (52) أن ما نسبته (53.6%) من أفراد مجتمع البحث كانت نظرتهم سلبية بخصوص تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي

في التقدير حيث كان المتوسط الحسابي (2.48) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (-2.7) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.004) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع البحث على هذه الفقرة يعزى إلى إهمال الإدارة العليا في عمل الدورات المتخصصة في مجال إعداد وتنفيذ الموازنات.

وبشكل عام يظهر من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) كان (3.35) أي ما نسبته (67%) كما أن اختبار الإشارة (z) تساوي (2.79) وأن قيمة الاحتمال يساوي (0.003) وهي بذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل على أن درجة الاستجابة زادت عن الدرجة المتوسطة (3) وذلك يدل على أن أفراد مجتمع البحث يؤيدون القول بأن تنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات يؤثر على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

5-2-2-6: نتائج الفرضية السادسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى الخبرة في مجال المحاسبة.

الجدول رقم (28)

نتائج الفرضية السادسة

المجال	قيمة اختبار كروسكال-والاس	قيمة الاحتمال
المجال الأول: (إدراك الإدارة العليا)	2.578	0.461
المجال الثاني: (المستوى العلمي)	9.653	0.022*
المجال الثالث: (مشاركة المستويات الإدارية)	5.076	0.166
المجال الرابع: (الهيكل الإداري)	5.146	0.161
المجال الخامس: (تنوع الأساليب المستخدمة)	9.842	0.020*
لجميع المجالات		0.035*

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن الفرضية الخاصة بالخبرة في مجال المحاسبة قد تبين أن قيمة الاحتمال لها في المجال الأول (إدراك الإدارة العليا) وفي المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية) وأيضاً في المجال الرابع (الهيكل الإداري) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومن ثم فإنه لا يمكن دعم الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى الخبرة في مجال المحاسبة. أي أن الخبرة عامل غير مؤثر وهذا يعزى إلى أن هذه المجالات في الأساس لا تحتاج إلى الخبرة فهي كل ما تحتاجه قرارات من المستويات الإدارية سواء فيما يتعلق بمشاركة المستويات الإدارية أو

بالهيكل الإداري أما فيما يخص إدراك الإدارة العليا فإن الخبرة هنا ليس لها مكان بل إن إدراك الإدارة العليا يحتاج إلى قناعة بذلك.

كما يتضح من الجدول رقم (28) أن الفرضية الخاصة بالخبرة في مجال المحاسبة قد تبين أن قيمة الاحتمال لها في المجال الثاني (المستوى العلمي) وفي المجال الخامس (تنوع الأساليب المستخدمة) أقل من $(\alpha = 0.05)$. ومن ثم فإنه يمكن دعم الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى الخبرة في مجال المحاسبة. ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الخبرة والمستوى العلمي حيث إن (97.2%) من مجتمع البحث هم من حملة البكالوريوس والماجستير وأن (54.3%) من مجتمع البحث هم من أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات كما أن الخبرة لها علاقة وثيقة بالأساليب العلمية المستخدمة حيث إن استخدام تلك الأساليب يحتاج إلى الخبرة الطويلة في مجال إعداد الموازنات.

5-2-2-7: نتائج الفرضية السابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات المتخصصة في مجال إعداد الموازنات.

الجدول رقم (29)

نتائج الفرضية السابعة

المجال	قيمة اختبار كروسكال-والاس	قيمة الاحتمال
المجال الأول: (إدراك الإدارة العليا)	3.850	0.146
المجال الثاني: (المستوى العلمي)	4.590	0.101
المجال الثالث: (مشاركة المستويات الإدارية)	1.742	0.418
المجال الرابع: (الهيكل الإداري)	1.266	0.531
المجال الخامس: (تنوع الأساليب المستخدمة)	3.494	0.174
لجميع المجالات		0.376

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن الفرضية الخاصة بعدد الدورات في مجال الموازنات قد تبين أن قيمة الاحتمال لها في كافة مجالات البحث أكبر من ($\alpha = 0.05$). ومن ثم فإنه لا يمكن دعم الفرضية القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء العاملين في البلديات حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات المتخصصة في مجال إعداد الموازنات ويعزى ذلك إلى عدم وجود ارتباط حقيقي بين تلك المجالات وبين عدد الدورات المتخصصة في مجال إعداد الموازنات.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6-1: النتائج

6-2: التوصيات

6-3: توصيات ومقترحات لتطوير الجانب البحثي

6-1: النتائج

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات البحث ولنتائجه التطبيقية يمكن تلخيص

أهم النتائج كآلاتي:

1- بينت نتائج البحث أن هناك قناعة وإدراك لدى الإدارة العليا في البلدية على أهمية تطبيق

الموازنات حيث إنها تقدم الدعم اللازم لتطبيقها كما إنها تستخدم كأداة للتحقق من وصول

البلدية إلى أهدافها المخطط لها.

2- تتوافر الموارد البشرية المؤهلة في بلديات قطاع غزة وهذا مؤشر ايجابي على وجود بنية

تحتية لتطبيق واستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في داخل البلديات مما يؤدي إلى

تحسين ورفع كفاءة أداء البلديات.

3- ثبت من التحليل أن هناك عدد لا بأس به من البلديات لا يوجد بها قسم خاص للموازنات أو

لجنة موازنة.

4- ثبت من التحليل أن ما نسبته (97.2%) من المجيبين هم من حملة المؤهلات العلمية

(بكالوريوس وماجستير) في بلديات قطاع غزة وهذا يدعم إمكانية استخدام الموازنات كأداة

للتخطيط والرقابة.

5- فيما يتعلق باستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة فإن عملية التدريب وإعادة التأهيل

من المسائل الجوهرية لنجاحه وقد ثبت أن ما نسبته (49.3%) من المجيبين لم يلتحقوا

بدورات تدريبية ذات صلة بالموازنات وهذا مؤشر على الحاجة للمزيد من الدورات

المتخصصة في هذا المجال.

6- يتم الاهتمام بإتباع الطرق المناسبة من أجل التنبؤ بأرقام الموازنات عند إعدادها وجعلها تعكس الواقع في المستقبل قدر الإمكان كما تحدد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات ويؤخذ بعين الاعتبار الظروف غير المتوقعة ويتم التنبؤ بأرقام الموازنات انطلاقاً من خطط البلديات في تأدية الخدمات للمجتمع.

7- يتم الاهتمام بشكل أساس عند إعداد الموازنات وعمل التقديرات الخاصة بها بالرجوع إلى السنوات السابقة حيث يتم استخدام ميزانيات تلك السنوات.

8- إن إشراك المستويات الإدارية الموجودة في البلديات في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات يساعد على الالتزام بتقديرات الموازنات مما يعني إمكانية استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة بشكل ناجح، لكن بينت نتائج البحث أنه لا يوجد مشاركة فاعلة من قبل المستويات الإدارية مما يؤثر سلباً على دور الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وهذا يتوافق مع دراسة (زعرى، 2006).

9- لا يوجد هناك حرص من قبل الإدارة العليا على ربط تقديرات الموازنات بنظام عادل للحوافز المادية والمعنوية بحيث تمنح العاملين لديها المكافآت والحوافز عند بذلهم لأي جهد إيجابي بارز ويتم حجبها عنهم في حال وجود أي تقصير أو خلل مقصود أو غير مقصود.

10- تستخدم الموازنات كأداة للتحقق من وصول البلديات إلى أهدافها المخطط لها حيث تعتقد إدارة البلدية أن إعداد وتطبيق الموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية لتنفيذ الأهداف المخطط لها.

11- في إطار استخدام الموازنات فإن البلديات تستخدمها كأداة للرقابة على جميع أنشطتها حيث تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الموازنات كما إن إدارة البلديات تستخدم الموازنات لأغراض اتخاذ القرارات.

12- لا يتم تزويد الدوائر المختلفة في البلدية بنسخة من الموازنات بعد اعتمادها للاسترشاد بها عند التنفيذ حيث لا يتم بناءً على ذلك استخدام الموازنات كأداة لتقويم أداء الإدارات والموظفين في الأقسام المختلفة.

2-6: التوصيات

بناءً على النتائج التي وردت فيما سبق، فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات فيما يأتي:

1- ضرورة التخطيط لعملية إعداد الموازنات بشكل جيد في بلديات قطاع غزة وذلك عن طريق الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها.

2- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات حول دور وأهمية الموازنات من حيث آلية الإعداد والمنافع والمزايا.

3- ضرورة الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي في تطوير أنظمة المعلومات التي تستفيد منها الإدارة عند إعداد الموازنات بما يعطي صورة أقرب للواقع بشكل كبير عند القيام بعملية التقدير.

4- يوصي الباحث بإنشاء أقسام مستقلة للموازنات في البلديات وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً وهذه مسألة أساسية لنجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.

- 5- ضرورة إقناع الإدارة العليا في البلديات بأهمية دور الموازنات بما تقدمه من مساعدة في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الرشيدة.
- 6- ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير الموازنات بشكل ناجح إلى حد بعيد.
- 7- يجب الاهتمام بشكل أكبر عند إعداد الموازنات بالربط بين أهداف العاملين وأهداف البلديات من أجل تحفيزهم وتنمية الشعور لديهم بالعمل على تحقيق الأهداف العامة للبلديات.
- 8- على الإدارة العليا تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد أيضاً من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات.
- 9- يجب أن يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة وأن يتم تعريف هذه المستويات بتكاليف أنشطتها وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.
- 10- ضرورة 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.
- 11- ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للمنشأة عند إعداد الموازنات إذ أنه يجب النظر إلى كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للشركة باعتبارها مركز موازنة يتم تقدير بنود الإيرادات والتكاليف أو كليهما والخاصة بالمركز.

6-3: توصيات ومقترحات لتطوير الجانب البحثي

في ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية:

1- بما أن الدراسة اقتصررت على البلديات العاملة في محافظات غزة، دون البلديات العاملة في

الضفة الغربية فإن الباحث يوصي بإجراء بحث حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط

والرقابة في بلديات الضفة الغربية ومقارنة نتائجها بنتائج البحث.

2- يوصي الباحث بعمل دراسة حول علاقة نظام الحوافز المطبق في بلديات قطاع غزة على

مدى فاعلية استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة فيها.

3- يوصي الباحث بإجراء دراسة حول مدى إمكانية إعداد الموازنات التخطيطية على أساس

الأنشطة (Activity Based Budgeting, ABB) في جميع المنشآت الفلسطينية.

وختاماً، فقد قام الباحث بصياغة التوصيات، والمقترحات في ضوء أهم نتائج البحث،

وبناءً على ما توصل إليه من استنتاجات، وقام بتفسير بعض النتائج الأخرى أثناء عرض

وتحليل البيانات. فإن أصاب الباحث فله أجران، وإن لم يصب فله أجر.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. القرآن الكريم

ب. الكتب العربية

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، (2005). الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود، (2003). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 3- أبو زيد، كمال خليفة، ومرعي، عطيه عبد الحي، (2004). مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 4- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 5- أرمسترونغ، مايكل، (2001). كيف تكون مديراً أفضل - أسرار المدراء الناجحين. (ط1). ترجمة سكيمة علي سلوم. دمشق: دار الرضا للنشر.
- 6- جامعة القدس المفتوحة، (1999). مبادئ الإدارة. فلسطين.
- 7- جامعة القدس المفتوحة ، (2006). المحاسبة الإدارية. (ط1). عمان.
- 8- جامعة القدس المفتوحة، (1998). الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي. (ط1). الأردن.

- 9- جربوع، يوسف محمد، (2002). مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، (ط1). غزة: فلسطين.
- 10- جمعة، إسماعيل إبراهيم، ومحرم، زينات محمد، والخطيب، صبحي محمود، (2001). المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 11- جودة، محفوظ، والزعبي، حسن، والمنصور، ياسر، (2004). منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف. (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 12- الجبوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة، (2000). الإدارة علم وتطبيق. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 13- حرب، بيان هاني، (2000). مدخل إلى إدارة الأعمال. (ط1). عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- 14- حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، (1997). المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 15- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، (2006). الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 16- خميس، موسى يوسف، (1999). مدخل إلى التخطيط. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- 17- ديسلر، جاري، (1992). أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة. ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 18- راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، (2001). المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 19- الزعبي، خالد سمارة، (1993). تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية: دراسة مقارنة. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- 20- السعيدة، منصور، (1993). المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط - اتخاذ القرارات - الرقابة وتقييم الأداء. (ط1). عمان: مؤسسة رام للتكنولوجيا والكمبيوتر.
- 21- سعيد، نادر عزت، (1996). المرأة الفلسطينية ومجالس الحكم المحلي، التنمية والانتخابات. طاقم شؤون المرأة الفلسطينية، فلسطين.
- 22- شريف، علي، (1997). الإدارة المعاصرة. (ط2). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 23- الشرع، مجيد، وسفيان، سليمان، (2002). المحاسبة الإدارية - إتخاذ قرارات ورقابة.
- 24- صبري، نضال رشيد، والحاج، شادي أحمد، (2006). دليل الموازنة للهيئات المحلية الفلسطينية. الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية. فلسطين.
- 25- الصحن، محمد فريد، والشريف، علي، وسلطان، محمد سعيد، (2000). مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- 26- ظاهر، أحمد حسن، (2002). المحاسبة الإدارية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 27- عبد الفتاح، محمد سعيد، والصحن، محمد فريد، (2003). الإدارة العامة - المبادئ والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 28- عبد الحميد، عبد المطلب، (2001). التمويل المحلي والتنمية المحلية. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 29- عبد العاطي، صلاح، (2005). دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. مركز الميزان لحقوق الإنسان: فلسطين.
- 30- عبد اللطيف، ناصر نور الدين، (2004). الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 31- عطية، هاشم أحمد، ومحمد، محمد محمود، (2000). دراسات في (المحاسبة المالية - محاسبة التكاليف - المحاسبة الإدارية). الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 32- العتيبي، صبحي، (2002). تطور الفكر والأنشطة الإدارية. (ط1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 33- العريبي، عصام فهد، (2003). المحاسبة الإدارية. (ط1). عمان: دار المناهج.
- 34- العمر، حسين، (2002). مبادئ المالية العامة. الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 35- العلي، عادل فليح، (2003). المالية العامة والتشريع المالي والضريبي. (ط1). عمان: دار الحاق للنشر والتوزيع.

- 36- الفراء، ماجد، وعاشور، يوسف، وأبو معمر، فارس، وبحر، يوسف، ووادي، رشدي،
(2003). الإدارة المفاهيم والممارسات، (ط1). غزة: فلسطين.
- 37- الفضل، مؤيد عبد الحسين، وشعبان، عبد الكريم هادي، (2003). المحاسبة الإدارية
ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة.
- 38- فهمي، مصطفى أبو زيد، وعثمان، حسين، (2003). الإدارة العامة - الإطار العام
لدراسة الإدارة العامة - فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام - العملية الإدارية.
الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 39- اللوزي، سليمان أحمد، ومرار، فيصل، والعكشة، وائل، (1997). إدارة الموازنات العامة
بين النظرية والتطبيق. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 40- المبيضين، عقلة محمد، (1999). النظام المحاسبي الحكومي وإدارته - المفاهيم والأسس
والنظريات والتطبيق العملي. (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 41- ماهر، أحمد (2005). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية:
الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 42- ماهر، أحمد، (2004). الإدارة - المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر
والتوزيع.
- 43- ماهر، أحمد، (2004). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال. الإسكندرية: الدار
الجامعية للنشر والتوزيع.
- 44- ماهر، أحمد، (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر
والتوزيع.

45- ماهر، أحمد، (2006). التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية. الإسكندرية:

الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

46- مجيد، جاسم، (2005). دراسات في الإدارة العامة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

47- محمد، موفق حديد، (2004). الإدارة العامة (هيكلية الأجهزة - وضع السياسات - وتنفيذ

البرامج الحكومية)، (ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

48- محمد، موفق حديد، (2002). إدارة الأعمال الحكومية. (ط1). عمان: دار المناهج للنشر

والتوزيع.

49- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (2004). منهج المهارات المالية والمحاسبية -

الأساسية - التخطيط المالي وإعداد الموازنات. (ط3). مصر.

50- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (2004). منهج المهارات الإدارية - التخطيط

والمتابعة. (ط3). مصر.

51- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (2004). منهج المهارات المالية والمحاسبية -

المتقدمة - الرقابة المالية والتدقيق الداخلي. (ط3). مصر.

52- المليجي، إبراهيم عبد الهادي، (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة. الإسكندرية:

المكتب الجامعي الحديث.

53- الموسوي، سنان، وأبو حمد، رضا صاحب، (2002). مفاهيم إدارية معاصرة - نظرة

عامة. (ط1). الوراق للنشر والتوزيع.

54- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001). المهام والممارسات الإدارية. (المجلد

الرابع). مطابع الشمس: الأردن.

55- المعاني، أيمن عودة، وأبو فارس، محمود عودة، (1995). نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية. (ط2). الأردن.

56- نور، أحمد محمد، والسوافيري، فتحي رزق، وشحاتة، السيد شحاتة، (2003). مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

57- نور، أحمد محمد، وعلي، أحمد حسين، (2003). مبادئ المحاسبة الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

58- نور، أحمد محمد، ومحرم، زينات محمد، وشحاتة، شحاتة السيد، (2005). المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

59- الهواري، سيد، (2002). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21. القاهرة: مكتبة عين شمس.

60- هيتجر، ليستراي، وماتولتش، سيرج، (1998). المحاسبة الإدارية. ترجمة أحمد حامد حجاج. الرياض: دار المريخ للنشر.

ج- الأبحاث والرسائل العلمية

1- الأفندي، سجي مصطفى، (2003). مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.

2- الجديلي، محمد حسن، (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

3- حلس، سالم عبد الله، (2006). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، 14 (1)، 131-154.

- 4- خشارمة، حسين علي، (2002). العوامل المؤثرة في تطور الموازنة العامة في الأردن، دراسة ميدانية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 17 (2)، 33-57.
- 5- الرباع، حسين محمد، (2003). تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 6- الزعبي، ناجح محمد خليل، (2004). دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 7- زعرب، حمدي شحده، (2006). مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية، 14 (2)، 295-316.
- 8- العمري، عطا محمد، (2005). مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 9- العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (2000). تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 10- العيداني، كريمة جاسم عبد الله، (1989). الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية، دراسة نظرية وتطبيقية في المنشآت العامة للصناعات الورقية، معمل ورق البصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البصرة، العراق.
- 11- العواملة، نائل، (1991). تحليل الموازنة الاستثمارية للمجالس المحلية في الأردن. مجلة دراسات، العلوم الإنسانية، 20-أ (1)، 39-81.

12- الفضل، مؤيد، (1994). المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وسيلة لاشباع

الحاجات العليا لمدرج ماسلو وزيادة الإنتاجية - دراسة محاسبية اختبارية. مجلة أبحاث

اليرموك، 10 (3)، 509 - 547.

13- لبد، عماد سعيد، (2004). الأبعاد الاجتماعية في موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية.

مجلة الجامعة الإسلامية، 12 (1)، 501-537.

14- نور، عبد الناصر، والفضل، مؤيد، (2002). العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في

إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة - دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات

المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 29 (2)،

372 - 387.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Horngren, Charles, Harrison Jr, Walter, and Bamber, Linda.

(2005). Accounting. (6 Edition). Prentice Hall, New York.

2- Fields, Edward. (2002). The Essentials of Finance and Accounting for Nonfinancial Managers. Amacom, American Management Association.

3- Wood, Frank, and Sangster, Alan. (2002). Business Accounting. (9 Edition). Prentice Hall, New York.

4- Ives, Martin, Razek, Joseph, and Hosch, Gordon. (2004). Introduction To Governmental And Not-For-Profit Accounting. (5 Edition). Prentice Hall, New York.

5- Gitman, Lawrence. (2003). Principles of Managerial Finance. Addison Wesley, New York.

- 6- Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, and Young, Mark. (2004). Management Accounting. (4 Edition). Prentice Hall, New York.
- 7- Atrill, Peter, and Mclaney, Eddie. (2004). Accounting and Finance for Non-Specialists. (4 Edition). Prentice Hall, New York.
- 8- Williams, Jan, Haka, Susan, and Bettner, Mark. (2005). Finance and Managerial Accounting. (13 Edition). Mc Graw Hill.
- 9- Hilton, Ronald. (2005). Managerial Accounting. (6 Edition). Mc Graw Hill.
- 10- Sekaran, Uma. (2005). Research Methods For Business With SPSS 13.0 Set (4 Edition). New. York: John Wiley and Sons.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1- Emojorho, Daniel, 2004, "Budgets and Budgeting in Selected Nigerian University Libraries", www.emeraldinsght.com/0888-045x.htm.

الملحق رقم (1)
استبانة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم المحاسبة والتمويل

أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد... ،،،

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة تهدف إلى معرفة "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة". لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

المشرف
الدكتور ماهر موسى درغام

الباحث
إبراهيم محمد الشيخ عيد

قائمة استقصاء المعلومات

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

أ- ذكر
ب- أنثى

2- العمر:

أ- من 25 إلى أقل من 30 سنة
ب- من 30 إلى أقل من 35 سنة
ج- من 35 إلى أقل من 40 سنة
د- من 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

أ- دبلوم
ب- بكالوريوس
ج- ماجستير

4- التخصص العلمي:

أ- محاسبة
ب- إدارة مالية
ج- إدارة أعمال
د- اقتصاد

5- المسمى الوظيفي:

أ- محاسب
ب- رئيس قسم
ج- مدير مالي
د- مدير عام

6- عدد سنوات الخبرة في مجال المحاسبة:

أ- أقل من 5 سنوات
ب- من 5 إلى أقل من 10 سنة
ج- من 10 إلى أقل من 15 سنة
د- أكثر من 15 سنة

7- عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحقت بها في مجال إعداد الموازنات في البلديات:

أ- لا توجد
ب- من 1-4 دورات
ج- أكثر من 4 دورات

القسم الثاني: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الترقية	العبارة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تقدم الإدارة العليا في البلدية الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.					
2	تدرك الإدارة العليا للبلدية أهمية تطبيق الموازنات.					
3	الإدارة العليا للبلدية تعتبر الموازنات خطة مالية لتحقيق الأهداف.					
4	تعتمد البلدية على الموازنات في التخطيط لمواردها المتاحة.					
5	تستخدم البلدية الموازنات كأداة تخطيط لكافة أنشطتها.					
6	يتم إعداد الموازنات لأنها ملزمة بموجب القانون.					
7	البلدية تقوم بإعداد الموازنات بصرف النظر عن إلزام أو عدم إلزام القانون لإعدادها.					
8	تستخدم الموازنات من قبل الإدارة لأغراض اتخاذ القرار.					
9	تستخدم البلدية الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.					
10	تقوم البلدية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الموازنة.					
11	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة تنسيق لجميع أنشطتها.					
12	تعمل إدارة البلدية على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الموازنات من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للبلدية.					
13	تعتقد إدارة البلدية أن إعداد وتطبيق الموازنات يساعد في حصولها على الدعم من الجهات الخارجية.					
14	تستخدم الموازنات كأداة للتحقق من وصول البلدية إلى أهدافها المخطط لها.					
15	تطبيق الموازنات في البلدية يزيد من رفع كفاءة العمل الإداري.					
16	تتوافر لدى إدارة البلدية المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنها من إعداد ومتابعة الموازنات.					

الرقم	العبارة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
17	تجيب لجنة الموازنة عن كافة استفسارات العاملين فيما يتعلق بالموازنات.					
18	تقوم لجنة الموازنة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات.					
19	يدرك المسؤولون عن إعداد الموازنة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل للبلدية.					
20	لجنة مناقشة مشروع الموازنة مؤهلة بشكل كاف لإعداد موازنات فعالة تشمل كافة أنشطة البلدية.					
21	تُشكل لجنة إعداد الموازنات بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس حسب المسمى الوظيفي.					
22	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية الحديثة في إعداد الموازنات للبلدية.					
23	تقوم إدارة البلدية بعقد دورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات وتنفيذها.					
24	يتم الاهتمام عند إعداد الموازنات بالشكل أكثر من الجوهر.					
25	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.					
26	تُناقش الموازنة مع وزارة الحكم المحلي حسب الأصول العلمية والمهنية.					
27	يتم إعداد الموازنات على مستوى كل دائرة أو كل قسم.					
28	تستخدم الموازنات في البلدية كأداة لتقويم أداء الإدارات والموظفين في الأقسام المختلفة.					
29	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنات.					
30	يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين.					

الترتيب	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
31	تتاح الفرصة للعاملين في البلدية للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد الموازنات.					
32	إعداد الموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في البلدية.					
33	يوجد في البلدية نظام حوافز جيد يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات.					
34	يتم في البلدية المساهمة لكل إدارة أو قسم أو فرد يقصر في أداء مهامه اتجاه تنفيذ الموازنات.					
35	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.					
36	تحاول الإدارة معرفة حاجات القسم أو الدائرة التي تعمل بها عند إعداد الموازنات.					
37	يوجد لدى لجنة الموازنة اهتمام لمعرفة رغبات المنفذين.					
38	إعداد وتطبيق الموازنات في البلدية يساعدان على خلق روح المحبة والرضا عن القرارات المختلفة.					
39	توضح السياسات العامة والإجراءات والخطوط العريضة حول كيفية تطبيق الموازنات للمسؤولين عن تطبيقها.					
40	يسمح الهيكل الإداري للبلدية بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ الموازنات.					
41	تحقق الموازنات عملية الاتصال بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة.					
42	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل الإداري للبلدية ونظامها المحاسبي القائم.					
43	يتم تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات.					
44	يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في البلدية.					
45	يتم تزويد كل مركز أو دائرة في البلدية بنسخة من الموازنات بعد اعتمادها للاسترشاد بها عند التنفيذ.					

الترقيم	العبارة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
46	الهيكل الإداري للبلدية يساعد كثيراً في عملية إنجاز الموازنات.					
47	تعد كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للبلدية مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كليهما معاً.					
48	النواحي التنظيمية في البلدية تؤثر على مدى فعالية الموازنات.					
49	يتم اعتماد التقديرات الكمية في الموازنات على أسس علمية وإحصائية (كأسلوب الانحدار).					
50	يتم ربط الموازنات بفترة زمنية محددة هي فترة الخطة (سنة عادة).					
51	تُحدد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات.					
52	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.					
53	يؤخذ بعين الاعتبار الظروف غير المتوقعة عند إعداد الموازنات.					
54	يتم التنبؤ بأرقام الموازنات انطلاقاً من خطط البلدية في تأدية الخدمات للمجتمع.					
55	سهولة إعداد الموازنات في البلدية سببه وجود نظام معلومات جيد فيها.					
56	تهتم لجنة الموازنة بطريقة تقدير بنود الموازنات.					
57	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الموازنات.					
58	ترتكز الموازنات المطبقة في البلدية على قواعد وأساليب نمطية.					
59	تحدد أسس الحساب والقواعد المستخدمة في تحديد أرقام الموازنات.					

الترقيم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
60	تحدد الأهداف الرئيسية في موازنة البلدية في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
61	يتم الاستعانة بمعلومات إحصائية عند البدء في إعداد الموازنات.					
62	يتم الاسترشاد بميزانيات السنوات السابقة عند إعداد الموازنات.					
63	تبويب الإيرادات والمصروفات في الموازنات يسهل إعداد التقديرات.					
64	تقسم موازنات البلدية إلى فترات شهرية وربع سنوية عند إعدادها.					
65	عند تقدير الموازنات يتم تقدير النفقات أولاً ثم يتم تقدير الإيرادات.					
66	يراعى عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الخاصة بذلك.					
67	يتم الأخذ بعين الاعتبار التقديرات المالية وغير المالية عند إعداد الموازنات.					
68	الأسلوب المتبع في البلدية لإعداد الموازنات مناسب في الوقت الحالي.					

مع خالص الشكر والامتنان ،،،

المشرف
الدكتور ماهر موسى درغام

الباحث
إبراهيم محمد الشيخ عيد

الملحق رقم (2)
محكمي الاستبانة

المؤسسة التي يعمل بها	التخصص	الاسم	مسلسل
الجامعة الإسلامية	أكاديمي/ محاسبة	د. سالم حلس	1
الجامعة الإسلامية	أكاديمي/ محاسبة	د. علي شاهين	2
جامعة الأزهر	أكاديمي/ محاسبة	د. جبر الداعور	3
الجامعة الإسلامية	أكاديمي/ محاسبة	د. عصام البحيصي	4
الجامعة الإسلامية	أكاديمي/ إحصاء	د. سمير صافي	5
الجامعة الإسلامية	أكاديمي/ إحصاء	د. نافذ بركات	6
الجامعة الإسلامية	أكاديمي/ محاسبة	د. حمدي زعرب	7
جامعة القدس المفتوحة	أكاديمي/ إحصاء	أ. حازم الشيخ أحمد	8
بلدية خان يونس	إداري/ محاسبة	أ. فريد سليم	9

الملحق رقم (3)
قائمة المقابلات الشخصية

تاريخ المقابلة	المسمى الوظيفي	الاسم	مسلسل
2007/1/30م	المدير المالي لبلدية رفح	أ. محمد محمود زعرب	1
2007/1/30م	رئيس قسم الموازنة في بلدية خان يونس	أ. واكد عبد الله العقاد	2
2007/1/30م	رئيس قسم الموازنة في بلدية غزة	أ. ماجد صالح الغزالي	3

الملحق رقم (4)
كتاب السلامة الإحصائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة The Islamic University - Gaza

Community Service & Continuing Education Deanship - CSCE/D عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر

Ref: I.U.G./116/195
Monday, 19 February, 2007
Date: الاثنين، 02 شهر، 1428

لمن يهمه الأمر

حفظه الله

الأخ الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / نتائج التحليل الإحصائي للبحث

نفيدكم علماً بأن الباحث/ إبراهيم محمد الشيخ عيد، تقدم بطلب تحليل إحصائي للبحث العلمي بعنوان:

مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة

وقد قامت وحدة الإحصاء والمعلومات بالجامعة الإسلامية بإجراء التحليل اللازم للبحث.

وبناءً عليه فقد منح الباحث هذه الإفادة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

وحدة الإحصاء والمعلومات
عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر
الجامعة الإسلامية

د. حيدر عازم
مدير





لمن يهمه الأمر

حفظه الله

الأخ الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ نتائج تحليل العينة الاستطلاعية

نفيدكم علماً بأن الباحث: إبراهيم محمد الشيخ عيد ، تقدم بطلب تحليل العينة الاستطلاعية للبحث العلمي بعنوان:

مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة

وبعد التحليل الإحصائي العينة الاستطلاعية تبين أن: صدق الاتساق الداخلي والثبات للاستبيان متحقق.

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

وحدة الإحصاء والمعلومات
عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر
الجامعة الإسلامية

د. صبر خليل
كسر

