



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

"التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج وأثرها على أداء البلديات في
محافظة أريحا ورام الله"

**The Transition from Item Budgeting to Program Budgeting and
its Impact on the Performance of Municipalities in the Jericho
and Ramallah governorates**

إعداد:

محمد أحمد براهيمة

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

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025-2024



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

"التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج وأثرها على أداء البلديات في
محافظة أريحا ورام الله "

**The transition from item budgeting to program budgeting and
its impact on the performance of municipalities in the Jericho
and Ramallah governorates**

إعداد:

محمد أحمد براهيمة

إشراف الدكتور:

ذيب شتية

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

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025-2024

"التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج وأثرها على أداء البلديات في محافظتي
أريحا ورام الله "

The Transition from Item Budgeting to Program Budgeting and its Impact on the Performance of Municipalities in the Jericho and Ramallah governorates


إعداد:


محمد أحمد براهيمة


إشراف: الأستاذ الدكتور ذيب شتية

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت في 6 / 1 / 2026 م

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور ذيب شتية جامعة القدس المفتوحة مشرفاً، ورئيساً


الأستاذ الدكتور مجدي الجعبري جامعة الخليل عضواً


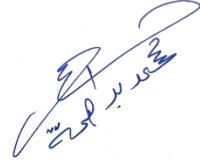
الأستاذ الدكتور سهيل أبو ميالة جامعة القدس المفتوحة عضواً


التفويض

أنا الموقع أدناه، محمد أحمد عيد براهيمة أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: محمد أحمد عيد براهيمة

الرقم الجامعي: 0330012110155

التوقيع: 

التاريخ: 2026/ 1 / 6

الإقرار

أنا الموقع أدناه محمد أحمد براهيمة أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص، وما دون ذلك تمت الإشارة إليه؛ حيثما ورد، وأن هذه الدراسة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل لأية جامعة، أو مؤسسة تعليمية، أو بحثية لنيل درجة، أو لقب علمي، وأني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية في حال ثبوت ما يخالف ذلك.

الاسم: محمد أحمد عيد براهيمة

الرقم الجامعي: 0330012110155



التوقيع:

التاريخ: 6 / 1 / 2026م

الإهداء

الى غزة ... الى أرض الصمود، والشرف

الى شهدائها الذين كتبوا بدمائهم المعنى الحقيقي للشجاعة، والكرامة

الى من غرس في نفسي حب العلم، وزرع في قلبي الأمل، وكان دوما مثلى الأعلى في الكفاح،

والصبر... الى والدي العزيز

الى من علمتني أن لا مستحيل مع الإرادة، وأن قيمة الانسان بما يحمل من مبادئ، وأخلاق، نبع

الحنان، ومصدر الدعاء ... إلى والدتي الحبيبة.

إلى أخوتي، وأخواتي اللذين كانوا دوما السند، والدافع

إلى رفيقة الدرب التي كانت الصبر حين ضاق الوقت، والعون حين اشتد الحمل، النعمة التي أحمد

الله عليها دائما ... زوجتي العزيزة

دافعي للاستمرار، ومصدر فخري كل يوم... أبنائي الأحبة

إلى كل من كان لي في درب العلم رفيقا، ومعينا... أصدقائي، وزملائي الأعزاء

إلى كل من، وضع في دربي بصمة، وفتحوا أمامي أفقا جديدة للفكر، والعلم ... إلى أساتذتي الكرام.

محمد أحمد عيد براهيمة

الشكر، والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله يسهل الصعاب، وتتحقق الأمنيات.

أتوجه بخالص الشكر، والتقدير الى مشرفي الكريم دكتور نيب شتية لما قدمه من دعم علمي، وتوجيه مستمر خلال فترة إعداد رسالتي، كما، وأتقدم بالشكر لكافة أعضاء هيئة التدريس الأفاضل في جامعتي القدس المفتوحة - قسم المحاسبة، والتمويل، والكادر الأكاديمي لكلية الدراسات العليا الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، ونصحهم طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، لما تفضلوا به من ملاحظات قيّمة التي من شأنها رفعت من جودة الرسالة أكاديمياً.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص محبتي، وامتناني لعائلي الكريمة بعامة، ولوالديّ بخاصة، لدعمهما المتواصل، فلهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.

كما أشكر كل الزملاء، والأصدقاء الذين كانوا لي خير معين

ولا أنسى أن أثنى بالشكر، والتقدير لكل من أسهم، بشكل مباشر، أو غير مباشر، في تهيئة الظروف المناسبة لإنجاز هذه الرسالة.

أخيراً، أرفع دعائي إلى الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

محمد أحمد عيد براهمة

التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج وأثرها على أداء البلديات في محافظتي

أريحا ورام الله

إعداد: محمد أحمد براهيمة

أشراف الدكتور: ذيب أشتيه

2025

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (وصفي ارتباطي)؛ حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الموظفين الماليين في البلديات محل الدراسة، والبالغ عددهم (65) موظفاً أخذوا كعينة شاملة للدراسة نظراً لقلتهم .

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج في أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكليّة) في محافظتي ورام الله والبييرة، وأريحا. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير سنوات الخبرة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير سنوات الخبرة.

وكانت أهم توصيات الدراسة: ضرورة أن تقوم البلديات بتطبيق موازنة البرامج، وذلك لقابليتها للتطبيق؛ حيث إنّ موازنة البرامج تناسب جميع أوجه النشاط الخدماتي في البلدية، وتعمل موازنة البرامج على حماية موارد البلدية المالية. وأن موازنة البرامج تحتاج إلى كادر من الموظفين المتخصصين

لتطبيقها، لذلك على البلديات أن تعمل على توفير التدريب الكافي للتعامل مع هذا النوع من الموازنات لموظفيها. وضرورة أن تقوم إدارة البلديات بتحديد مؤشرات قياس أداء واضحة، ومفهومة لكل موظفي البلدية، وبما يتلاءم مع تطبيق موازنة البرامج.

الكلمات المفتاحية: موازنة البنود، موازنة البرامج، أداء البلديات، البلديات.

The Transition from Item Budgeting to Program Budgeting and its Impact on the Performance of Municipalities in the Jericho and Ramallah governorates

Prepared by: Muhammad Ahmad Brahma

Supervised by: Dr. Theeb Shetyaeh

2025

Abstract

The study aimed to analyze the impact of the transition from item budgeting to program budgeting on the performance of municipalities in the Jericho and Ramallah governorates. To achieve this goal, the study adopted a quantitative (descriptive-correlational) approach. A questionnaire was used as a tool to collect data from financial employees in the municipalities under study, totaling (65) employees who were taken as a comprehensive sample for the study due to their small number. The results showed that there was a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) of the transition from item budgeting to program budgeting on municipal performance across its dimensions (transparency, accountability, strategic objectives, resource efficiency, innovation and creativity, organization and structure) in the Jericho and Ramallah and Al-Bireh governorates. The study results also showed that there were no statistically significant differences in the study sample's estimates regarding the feasibility of the transition from item budgeting to program budgeting among municipalities in the Ramallah and Al-Bireh and Jericho governorates based on the following variables: (gender, age, educational level, specialization), while there were differences regarding the experience variable. The study results showed that there were no statistically significant differences in the study sample's assessments of the performance level of municipalities in the Ramallah and Al-Bireh and Jericho governorates based on the following variables: (gender, age, educational level, specialization), while there were differences regarding the variable of years of experience.

The study's most important recommendations were: The necessity for municipalities to implement program budgets due to their feasibility, as program budgets are appropriate for all aspects of service activity in the municipality and protect the municipality's financial resources. Program budgets require a cadre of specialized employees to implement them, so municipalities must provide adequate training for their employees to deal with this type of budget. It is also necessary for municipal administrations to define clear and understandable

performance indicators for all municipal employees, consistent with the implementation of program budgets.

Keywords: Strategic Intelligence, Strategic Leadership, Administrative Creativity, Palestinian Ministry of Education

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	التفويض
ث	الإقرار
ج	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
خ	ملخص الدّراسة باللغة العربية
د	ملخص الدّراسة باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ش	قائمة الجداول
ض	قائمة الملاحق
11-1	الفصل الأول: خلفية الدّراسة، ومشكلتها
2	المقدمة
5	مشكلة الدّراسة
5	أسئلة الدّراسة
6	أهمية الدّراسة
7	أهداف الدّراسة
8	فرضيات الدّراسة
9	حدود الدّراسة
10	أنموذج الدّراسة
10	مصطلحات الدّراسة
53-12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السابقة
13	تمهيد
13	الإطار النظري
42	الدّراسات السابقة
64-54	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
55	مقدمة
55	منهج الدّراسة
55	مجتمع الدّراسة
55	عينة الدّراسة
57	أداة الدّراسة
58	صدق أداة الدّراسة
61	ثبات الأداة

62	خطوات تطبيق الدراسة
63	متغيرات الدراسة
63	المعالجة الإحصائية
64	تصحيح المقياس
89-65	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
66	مقدمة
66	الإجابة عن أسئلة الدراسة
74	الإجابة على فرضيات الدراسة
96-90	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة، والتوصيات
91	مقدمة
91	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
94	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
95	توصيات الدراسة
96	مقترحات الدراسة
101-97	المراجع
97	المراجع العربية
100	المراجع الأجنبية
108-102	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الجدول
56	خصائص عينة الدراسة	1
58	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	2
59	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد الشفافية	3
59	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد المساءلة	4
60	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات لبُعد الأهداف الإستراتيجية	5
60	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات لبُعد كفاءة الموارد	6
61	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات لبُعد الابتكار، والإبداع	7
61	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد التنظيم، والهيكلية	8
62	قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل	9
64	تصحيح المقياس	10
66	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المحور الأول	11
68	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات البُعد الأول: الشفافية	12
68	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات البُعد الثاني: المساءلة	13
69	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات البُعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية	14
70	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات البُعد الرابع: كفاءة الموارد	15
71	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات البُعد الخامس: الابتكار والإبداع	16
72	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات البُعد السادس: التنظيم، والهيكلية	17
73	المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة الموافقة لمجالات مستوى أداء البلديات	18
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والشفافية في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)	19

76	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والمساءلة في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)	20
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)	21
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، وكفاءة الموارد في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)	22
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والابتكار والإبداع في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)	23
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والتنظيم والهيكلية في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)	24
82	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لقابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تعزى لمتغير الجنس.	25
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعا لمتغير العمر	26
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعا لمتغير المستوى التعليمي	27
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعا لمتغير سنوات الخبرة	28
85	اختبار L.S.D. الفرضية الفرعية الرابعة حسب متغير سنوات الخبرة	29
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعا لمتغير التخصص	30
86	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تعزى لمتغير الجنس.	31

87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير العمر	32
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير المستوى التعليمي	33
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير سنوات الخبرة	34
88	اختبار L.S.D. الفرضية الرابعة حسب متغير سنوات الخبرة	35
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير التخصص	36

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
102	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق رقم (1)
103	الاستبانة	ملحق رقم (2)
108	كتاب تسهيل المهمة	ملحق رقم (3)

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 أنموذج الدراسة وتصميمها

9.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.1 المقدمة

تشكل البلديات الركيزة الاساسية للحكم المحلي في فلسطين بجوانبه الخدمية، والتنمية، والاجتماعية، وتشكل الموازنة العامة لهذه البلديات العمود الفقري للحكم المحلي الرشيد. وتؤدي موازنة البلديات دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الرئيسية؛ حيث تحتوي على تفاصيل الإيرادات، والنفقات المتوقعة لتنفيذ الخطط الموضوعية. إلا أن البلديات في الضفة الغربية لا تزال تعتمد على نظام الموازنة التقليدي (موازنة البنود) في إعداد موازنتها، الذي يعتمد على بيانات سابقة، وبنود محددة؛ حيث يتم تخصيص مبلغ لكل بند دون الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة. ولا يسهم هذا النوع من الموازنة في تحقيق أهداف التنمية، أو الاستدامة، أو الكفاءة في الأداء. وانطلاقاً من كون الموازنة أداة تخطيطية، فلا بد أن تعكس أهداف الإدارات البلدية، وسياساتها، وبرامجها، وكذلك كيفية استغلال الموارد، وتوزيعها بالشكل الذي يحقق هذه الأهداف. كما يجب أن توفر الموازنة بيانات تساعد في قياس الأداء، وهو ما يفتقر إليه نظام موازنة البنود (دراغمة، 2022).

تعدّ موازنة الدولة العامة من الأدوات المهمة التي تمتلكها الحكومات، فهي من الأدوات الفعالة لأجل قياس مستوى الممارسة الديمقراطية، وإحداث الآثار الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية المرغوبة، ولأن مجال تطبيقها يمس كل الميادين، فهي تعكس مجمل نشاط الدولة، بل إنها المرآة التي تعكس بصدق الفلسفة السياسية للسلطة التنفيذية، وأهدافها، كما تعكس الحياة الاقتصادية للدولة وتحدها، وبالتالي فهي تمثل أحسن أداة لاتخاذ القرارات الحكومية، لاستخدام الموارد المتاحة، وفقاً لأولويات الخطة السنوية، وتمثل الموازنة العامة الوثيقة الأساسية لدراسة المالية العامة، باعتبارها إحدى أهم الأدوات التي

تستعمل في تنظيم مختلف العمليات المالية العمومية، بما يحقق أهداف السياسة الاقتصادية (المغربي، 2014).

واستناداً الى قرار الحكومة الفلسطينية في العام 2010 تطوير منهجية إعداد الموازنة العامة من خلال التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج استناداً لوزارة المالية تطوير منهجية إعداد الموازنة العامة من خلال التحول إلى نمط موازنة البرامج بدلاً من النمط التقليدي الذي دأبت على استخدامه في السنوات السابقة ألا، وهو موازنة البنود، و تأثير التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج في ظل قوانين أهمها قانون تنظيم الموازنة العامة رقم(7) لعام 1998، وقرار بقانون بشأن الموازنة العامة لعام 2015، وقرار مجلس الوزراء لعام 2005 بالنظام المالي للوزارات، والمؤسسات العامة، وقرار رئاسة الوزراء رقم(09/42/05/م. و/ا. ق) لسنة 2005 بشأن المصادقة على وثيقة التكامل، والاندماج حول التخطيط المتوسط المدى، وإجراءات إعداد الموازنة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك في إطار تطبيق إطار الإنفاق متوسط المدى، ومتعدد السنوات المفترض أن يدمج الموازنة الجارية بالموازنة التطويرية (عبد الكريم، 2016).

وبالرغم من أن موازنة البرامج غالباً ما تقتزن بالأداء في الأدبيات ذات الصلة، أو في التجارب الدولية، إلا أن قرار وزارة المالية جاء مقتصرًا على البرامج، وربما يكون ذلك بهدف تيسير عملية التحول من خلال التجزئة، والتدرج في تنفيذ عملية التحول. وموازنة البرامج هي إحدى المحطات الضرورية في تطور منهج الموازنة للانتقال إلى نمط موازنة البرامج، والأداء، لأنه من الصعب تقييم الأداء بشكل منهجي، وفعال إلا إذا كانت مدخلات موازنة البرامج من مخصصات للأنشطة، ولأهداف قياس كمية ومؤشراتها قد تمت بشكل ملائم (سلطان، 2018).

ومنذ ذلك القرار، مرت عملية التحول هذه بمراحل من التقدم، والتراجع في ضوء التغيير المتكرر في الإدارات، وفي ضوء التقلبات الحادة في أوضاع السلطة المالية. ومن الطبيعي أيضاً أن تواجه جهود

التحول بعض الصعوبات الناجمة عن ثقافة العمل المؤسسية، والإدارية، وعن التطبيقات الفنية للنظام المحاسبي المركزي الموحد الذي تركز في السنوات السابقة للقرار. ولكن بالرغم من هذه الصعوبات إلا أن وزارة المالية نجحت في إنجاز بعض التقدم على مسار التحول إلى موازنة البرامج كما يتضح من تفاصيل الخطط القطاعية، والوطنية، ووقائع قوانين الموازنة لسنوات ما بعد القرار، وبلاغات الموازنة التي سبقت إعداد هذه الموازنات (دعيم، واخرون، 2023).

وما زال لدى الأطراف الحكومية المختلفة إدراك، وقرار بأهمية مواصلة عملية التحول، واتمامها على أكمل وجه، وفق ما تقتضيه الخطة الوطنية، وذلك من خلال وضع جميع الوحدات الحكومية على خارطة موازنة البرامج بما فيها البلديات نظراً لأهميتها الخدمائية، وذلك من خلال دعم أهم البرامج التي تندرج في الخطة الوطنية، وهي الحفاظ على تقديم أفضل الخدمات، والبرامج الخدمائية الدائمة، وذلك من خلال تقديم كل ما يلزم من نفقات، وتُعدُّ أيضاً من أفضل المعايير، والممارسات، والتجارب بهذا الشأن (غياضة، وعبد الله، 2022).

وتتبع أهمية عملية التحول من كون موازنة البرامج هي الأداة الأكثر نجاعة، وفاعلية في ربط الأهداف، والأولويات الوطنية الواردة في خطة الحكومة بالموارد المالية، والبشرية، والمادية المتاحة لها، وفي مساعدتها على تشخيص الاختلالات الهيكلية في تخصيص هذه الموارد، واصلاحها في وقت مبكر، ويتبين مما سبق أن من أهمية موازنة البرامج، وأثرها في الأداء أي أنها أداة تخدم الإدارة الحكومية (صانوري، 2017).

حيث أشار (Webber and Kasek (2009 أن موازنة الأداء، والبرامج هي أداة إدارية تمثل خطة لتخصيص الإنفاق، وفقاً للأنشطة، وأشار إلى أن موازنة البرامج، والأداء تبين الموارد المدخلة لتخصيص الإنفاق، وفقاً للأنشطة، والمخرجات لكل نشاط متعلق بوحدة حكومية.

ويرأى الباحث يجب التمييز بين ميزانيات البرامج، وميزانيات الأداء حيث أن الأولى تتعلق بمستويات الأداء العليا في التنظيم الإداري التي تقوم بتنفيذ البرامج بينما الثانية تتعلق بالمستويات الدنيا من هذا التنظيم، فميزانية الأداء تتعلق بأصغر الوحدات الحكومية التي تقوم بمجموعة من الأنشطة يتكون منها تنفيذ برنامج معين أي أن موازنة البرامج هي مجمع للأنشطة التي تمثلها ميزانيات الأداء، ونستنتج من ذلك أن ميزانيات البرامج تفيد في عملية المتابعة، واتخاذ القرارات على مستوى الوزارات، والمستويات الأعلى، بينما ميزانية الأداء تخدم أغراض المتابعة، واتخاذ القرارات بالنسبة للمستويات الأدنى.

2.1 مشكلة الدراسة

تعدُّ الموازنة هي الخطة المستقبلية لأداء البلديات المالي الذي يتم من خلال تقدير إيرادات أوجه الإنفاق لتطبيق البرامج المستقبلية وتحديدها، التي تكون متصلة في مراكز المسؤولية، والبرامج المختلفة، لذلك كان لابد من توفر نظام متطور حديث لإدارة المال العام، وسد ثغرات النظام القديم، وعليه قمنا بهذه الدراسة لمعرفة مدى تطور الأداء لدى بلدية أريحا، ورام الله بعد الانتقال الى تطبيق موازنة البرامج حتى يتم تحقيق رؤية الحكومة وأهدافها، والتأكد من صحة تطبيق السلطة، وتوجيه النفقات بالشكل السليم، وتحقيق أهدافها الخاصة. لذلك جاءت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله والبيرة؟

3.1 تساؤلات الدراسة

بالإضافة الى سؤال الدراسة الرئيس سعت الدراسة الى الإجابة عن مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تمثلت في:

(1) ما مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة،

وأريحا؟

(2) ما مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار

والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا؟

3) ما أثر التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله والبيرة؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

4.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من المكانة التي حددتها الموازنة العامة للدولة بشكل عام كونها تُعدُّ الاداة الأساسية لترجمة سياسيات الدولة، وتنفيذ أهدافها، وتتمثل موازنة البرامج بأنها أحد الأنظمة الحديثة في إعداد الموازنة، وتمثلت أهمية الدراسة في:

- **الأهمية النظرية:** نظراً لندرة الدراسات التي استهدفت قياس توافر إجراءات تطبيق الانتقال من موازنة البنود الى موازنة البرامج، وأثرها على الأداء في البلديات، والعمل على دمج أساليب علمية للإدارة الحديثة، وقد تسهم الدراسة في إضافة نوعية للمكتبات، والبلديات، ومراكز البحث العلمي، والمختصين في بيان موازنة البلديات، وتحقيق ضبط الإنفاق ضمن الإطار العام للإدارة المالية لدى البلديات.
- **الأهمية العملية:** تنبع أهمية الدراسة من معرفة مدى التأثير القائم على الأداء الحكومي المالي، والرقابي من خلال اتخاذها خطوة التحول الى إعداد الموازنة بطريقة البرامج، والآثار التي ستعود عليه عملية التحول على خزينة الدولة، والخطة الوطنية، وبالتالي تأثيره على الوضع الاقتصادي القائم، والمستقبلي، وتحقيق ضبط موارد البلديات، ونفقاتها، وتحديد أنماط تقسيم وحدات البرامج، وبيان حاجة الوحدة من

موارد مالية بما يتناسب مع الخدمات المطلوبة. كما تكتسب الدراسة أهمية من قلة الدراسات، والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة ان عملية التحول لم يتعد عليها فترة من الزمن، وحادثة التجربة الفلسطينية في هذا الصدد.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1) التعرف إلى مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا.
- 2) التعرف إلى مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا.
- 3) التعرف إلى أثر التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله والبييرة.
- 4) التعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).
- 5) التعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).
- 6) الخروج بمجموعة من التوصيات، وتقديمها للجهات ذات الاختصاص في البلديات محل الدراسة بهدف تعزيز التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج.

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من

موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله والبيرة.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالآتي:

1. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود الى موازنة

البرامج على الشفافية لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

2. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود الى موازنة

البرامج على المساءلة لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

3. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود الى موازنة

البرامج على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

4. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود الى موازنة

البرامج على تحقيق كفاءة الموارد لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

5. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود الى موازنة

البرامج على تحسين الابتكار، والإبداع لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

6. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود الى موازنة

البرامج على التنظيم، والهيكلية لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية

لتقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في

محافظة رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظة رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

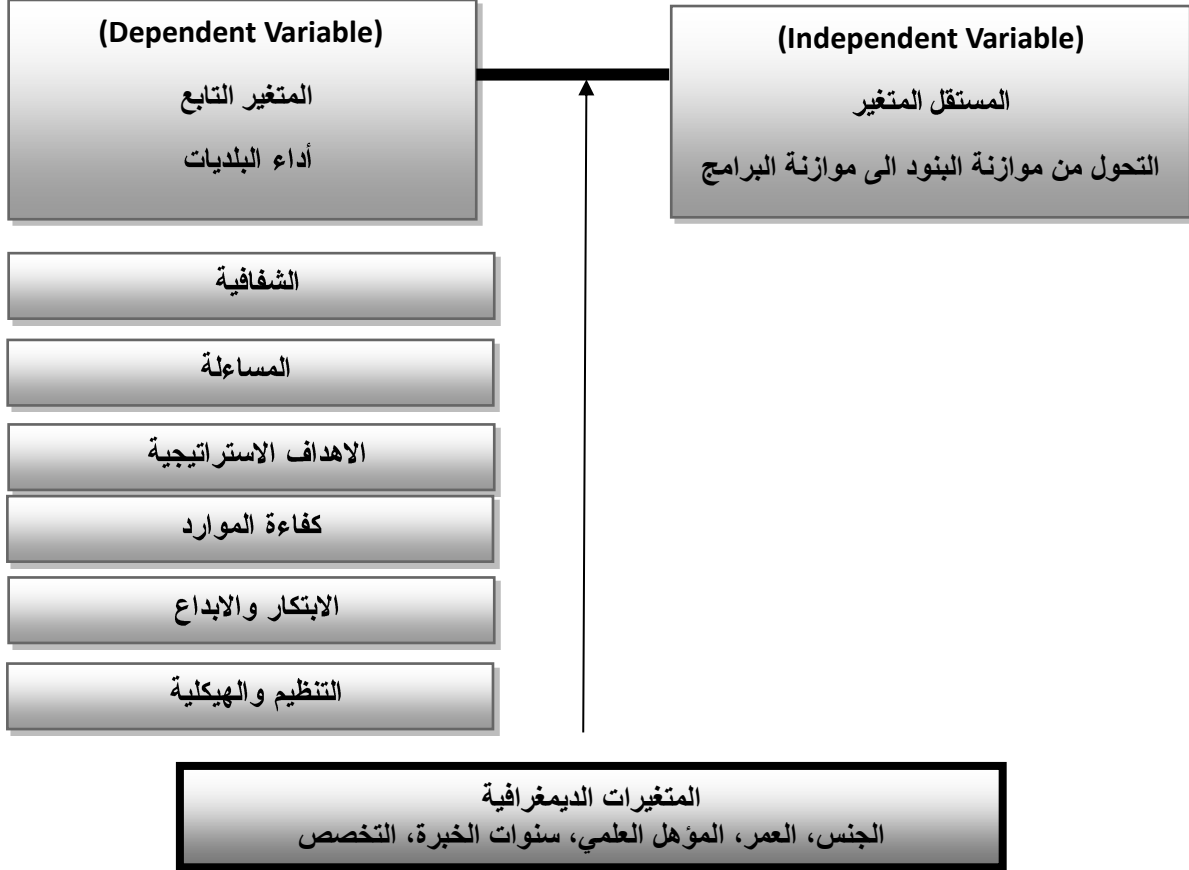
7.1 حدود الدراسة:

- ✓ الحد الزمني: أجريت في الفصل الدراسي الاول للعام الأكاديمي 2024-2025.
- ✓ الحد المكاني: أجريت الدراسة في محافظتي أريحا، ورام الله.
- ✓ الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في قسم المحاسبة في بلديات أريحا، ورام الله.

8.1 أنموذج الدّراسة وتصميمها

أنموذج الدّراسة: تم إعداد أنموذج خاص بالدّراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات

الدّراسة:



شكل رقم (1.1) يوضح أنموذج الدّراسة

المصدر: من إعداد الباحث

9.1 مصطلحات الدّراسة:

✓ موازنة البرامج: أداة يتم من خلالها عملية توزيع الأموال/ تخصيصها للبرنامج من أجل تحقيق أهداف

ما يمكن من قياس الأداء، والكفاءة، والفعالية له (بدري، 2019).

✓ الموازنة: هي تقدير الإيرادات، والمصروفات على مدى فترة زمنية مستقبلية محددة، وعادة ما يتم

تجميعها، وإعادة تقييمها على أساس دوري (العايشي، 2019).

- ✓ **البلديات:** مؤسسات أهلية مستقلة مالياً، وإدارياً، ووظائفها، وسلطتها بمقتضى أحكام القانون، ويتم التخطيط، واتخاذ القرارات من خلال المجلس البلدي، وإدارة كافة الخدمات، والمرافق، والمشاريع المحلية.
- ✓ **النفقات:** وتعني التكلفة من الجهة المحاسبية، والمصروفات من الجهة التشغيلية، التي تدفع لكسب الإيرادات، وهذا يعني التدفق النقدي الخارج مقابل السلع والخدمات (قزائنية، 2021)
- ✓ **الانتقال:** يعرف الباحث مصطلح الانتقال بأنه التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج.

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدِّراسات السابقة

المبحث الأول: الموازنة العامة

المبحث الثاني: موازنة البنود

المبحث الثالث: موازنة البرامج، والأداء

المبحث الرابع: التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج

المبحث الخامس: أثر موازنة البرامج على الأداء المالي، والإداري للبلديات

المبحث السادس: تحليل أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري الذي يناقش المواضيع المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك يتناول هذا الفصل مراجعة للدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية كما هو موضح أدناه.

1.2 الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للموازنة العامة، وأبعادها المختلفة؛ حيث نبدأ بتعريف الموازنة العامة، وأهميتها في إدارة الموارد المالية للبلديات. كما نستعرض أنواع الموازنات العامة، وأهدافها، وقواعدها الأساسية، مع التركيز على مفهوم الموازنة في القطاع العام، وأهمية الموازنة في البلديات، ودورها في تحسين الأداء الخدمي، والتنظيمي. يلي ذلك تحليل موازنة البنود، ومميزاتها، وعيوبها، ومن ثم الانتقال إلى موازنة البرامج، والأداء؛ حيث نناقش مفهومها، وأسباب تبنيها، بالإضافة إلى مزاياها، وسلبياتها، ومتطلبات التحول إليها.

بعد ذلك، يستعرض الباحث أسباب التحول ودوافعه من موازنة البنود إلى موازنة البرامج؛ حيث تتناول التحديات التي قد تواجه البلديات خلال هذه العملية. ويستعرض تأثير موازنة البرامج على الأداء المالي، والإداري للبلديات، بما في ذلك دورها في تحسين التخطيط المالي، وزيادة الكفاءة الإدارية. أخيراً، يقدم تحليلاً لأداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله، مع التركيز على تطبيق موازنة البرامج، ونتائجها على الأداء المالي، والخدمي.

المبحث الأول: الموازنة العامة مفهومها أهدافها، وقواعدها، وأهميتها، وأنواعها

مفهوم الموازنة العامة

تعرف الموازنة العامة بأنها خطة تفصيلية توضح كيفية التصرف في الموارد المتاحة، أو أنها خطة تبين كيفية استغلال هذه الموارد، وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والموازنة هي وثيقة رسمية تعكس الأهداف، وتوضح كيفية تحقيقها بشكل رقمي، وفي إطار زمني محدد، ولهذا السبب ينظر إلى الموازنة على أنها خطة مالية تعبر عن الموارد، وإنفاقها بالأرقام خلال فترة زمنية محددة (الجميل، 2021).

كما عرفها العزاوي بأنها جداول تحتوي على أرقام تقديرية للنفقات، والإيرادات العامة للسنة القادمة، وبهذا تكون الموازنة نظاماً مالياً يوازن بين هذه الكميات المالية، ويحدد العلاقة بينها بهدف تحقيق السياسة المالية للدولة (العزاوي، 2011).

يتم تعريف الموازنة في القطاع العام على أنها خطة مالية تحدد الإيرادات المتوقعة للحكومة، والنفقات المخطط لها على مدى فترة محددة، وعادة ما تكون سنة مالية. وهي بمثابة أداة لتخصيص الموارد، وإعطاء الأولوية للمشاريع، وضمان استخدام الأموال العامة بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف الوطنية، أو الإقليمية. تتضمن موازنة القطاع العام كل من النفقات التشغيلية المطلوبة للحفاظ على وظائف الحكومة، والاستثمارات في الخدمات العامة مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والبنية الأساسية. وعادة ما تتم الموافقة عليها من قبل الهيئات التشريعية، وتخضع للتدقيق العام لتعزيز الشفافية، والمساءلة (المعاضدي، 2017).

تُعرّف الموازنة العامة على أنها خطة مالية تقديرية تُعدّ لفترة زمنية محددة، غالباً سنة مالية، تُعبّر بالأرقام عن الإيرادات المتوقعة، والنفقات المخططة، وتهدف إلى تحقيق السياسات الاقتصادية، والاجتماعية للدولة. وهي أداة رسمية لتخصيص الموارد، وتوجيه الإنفاق العام بما ينسجم مع الأهداف التنموية، كما تُعد وسيلة للرقابة، والمساءلة من خلال اعتمادها من الجهات التشريعية، وخضوعها للتدقيق العام".

اهداف الموازنة العامة

- هناك العديد من الأهداف التي تسعى الموازنة العامة لتحقيقها هي كالاتي: الدلفي، (2019):
1. تخصيص الموارد: لتخصيص الموارد المالية بشكل فعال بين مختلف الإدارات، والبرامج، أو المشاريع لتحقيق أهداف المنظمة وأولوياتها.
 2. الرقابة المالية: لإنشاء إطار لمراقبة، والتحكم في النفقات، وضمان أن الإنفاق يتماشى مع الميزانيات المخطط لها، والحد من مخاطر الإفراط في الإنفاق.
 3. قياس الأداء: لتوفير أساس لتقييم أداء الإدارات، والبرامج من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الميزانية، وتسهيل المساءلة.

4. التخطيط الاستراتيجي: لدعم التخطيط الطويل الأجل من خلال تحديد الاحتياجات، والأولويات المالية، ومساعدة المنظمات على موازنة مواردها مع أهدافها الإستراتيجية.
 5. اتخاذ القرار: لتوفير المعلومات المالية الحاسمة لصناع القرار، وتمكينهم من اتخاذ خيارات مستنيرة فيما يتعلق بتخصيص الموارد، والاستثمارات، ومبادرات البرامج.
 6. إدارة المخاطر: لتحديد المخاطر المالية المحتملة، وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها، وضمان بقاء المنظمة مستقرة مالياً، ومستدامة.
 7. تيسير الاتصالات: لتحسين الاتصالات داخل المنظمة فيما يتعلق بالأهداف المالية، والتوقعات، والمسؤوليات، وتعزيز ثقافة الشفافية، والتعاون.
 8. ضمان المساءلة: تحديد المسؤوليات المالية الواضحة للمديرين، والأقسام، وتعزيز المساءلة عن الأداء المالي، والاستخدام الفعال للموارد العامة، أو التنظيمية.
 9. تعزيز الكفاءة: تشجيع الاستخدام الفعال للموارد من خلال تحديد فرص توفير التكاليف، وتحسين العمليات التشغيلية.
 10. دعم الاستقرار الاقتصادي: المساهمة في الاستقرار الاقتصادي العام للمنظمة، أو الحكومة من خلال تعزيز الممارسات المالية السليمة، والمسؤولية المالية.
- ويرى الباحث أنه تتمثل أهداف الموازنة العامة في جملة من الغايات المالية، والإدارية التي تسعى الدولة، أو المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتشكل إطاراً موجّهاً لصنع القرار، وتقييم الأداء. فهي تهدف، أولاً إلى تخصيص الموارد بشكل فعال بما يضمن توجيه الأموال نحو الإدارات، والبرامج ذات الأولوية، كما تسهم في الرقابة المالية من خلال ضبط النفقات، والحد من التجاوزات، إضافة إلى دورها في قياس الأداء عبر مقارنة النتائج الفعلية بالمخططات المالية. كما تدعم الموازنة التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية، ومواءمة الموارد مع الأهداف طويلة الأجل، وتزود صناع القرار بالمعلومات المالية اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الرشيدة. وتعد أداة مهمة في إدارة المخاطر عبر استشراف التحديات المالية، ووضع آليات للتعامل معها، إلى جانب دورها في تيسير الاتصالات داخل المؤسسة عبر توضيح التوقعات، والمسؤوليات المالية، مما يعزز الشفافية. كما تسهم في تعزيز المساءلة من خلال تحديد المسؤوليات المالية، ومحاسبة الجهات ذات العلاقة، ورفع الكفاءة التشغيلية عبر تحسين استخدام الموارد، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال ترسيخ ممارسات مالية رشيدة، ومستدامة.

قواعد الموازنة العامة

هنالك العديد من القواعد الخاصة بالموازنة العامة؛ التي يمكن ان يتم تلخيصها بالآتي: محمد،

(2020):

1. قاعدة سنوية الموازنة: وهذا يعني أن الموازنة تغطي سنة واحدة فقط، وقانون الموازنة يسري خلال نفس الفترة، وبالتالي يتم إلغاء كل الاعتمادات، أو المخصصات غير المستخدمة في نهاية السنة المالية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الحكومية إعادة هذه الفوائض إلى البنك المركزي للبلاد.
 2. قاعدة، وحدة الموازنة: ويهدف إلى تجميع إيرادات الدولة، ونفقاتها في وثيقة واحدة تعرف بمشروع الموازنة، ولا تُعدُّ هذه الوثيقة موازنة قانونية إلا بعد عرضها على السلطة التشريعية للموافقة عليها، مما يمنحها الصفة القانونية اللازمة.
 3. قاعدة الشمولية: تنص هذه القاعدة على أن الميزانية العامة يجب أن تتضمن كافة الإيرادات، والنفقات مهما تعددت مصادرها، وعلى اختلاف أنواعها.
 4. قاعدة شيوع الموازنة، أو عدم تخصيص الإيرادات: وتعني هذه القاعدة أنه يجب تحصيل كافة الإيرادات العامة دون تمييز بين مصادرها لتغطية النفقات العامة، وبالتالي لا يتم تخصيص إيراد معين لنفقات محددة.
 5. قاعدة تخصيص النفقات: وبموجب هذه القاعدة لا يجوز تحويل أي مبلغ من بند إلى آخر إلا وفقاً لإجراءات محددة ينص عليها قانون المالية للدولة، ويسري هذا الإجراء الذي يتحدد، وفقاً لهذه القاعدة حتى لو كان هناك فائض في بند واحد، وكان البند الآخر في عجز.
 6. قاعدة توافق أهداف الموازنة مع الأهداف التنموية للدولة: تركز هذه القاعدة على أن الموازنة العامة للدولة هي انعكاس لأهداف التنمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وبالتالي يتم تخصيص المبالغ في الموازنة بما يتوافق مع الأهداف المحددة مسبقاً.
 7. قاعدة توازن الموازنة: تهدف هذه القاعدة إلى خفض النفقات إلى الحد الأدنى الذي يسمح للدولة بالموازنة بين نفقاتها، وإيراداتها، مما يحول دون وجود عجز، أو اللجوء إلى الاقتراض. إلا أن الفكر الاقتصادي المعاصر يدافع عن اختلال الموازنة، ويقلل من مخاطر الاقتراض، والإصدار النقدي.
- في رأي الباحث تُعد قواعد الموازنة العامة بمثابة الأطر المنظمة لعملية إعداد الموازنة وتنفيذها، وهي تهدف إلى تحقيق الانضباط المالي، وضمان الكفاءة، والشفافية في استخدام الموارد العامة. ومن أبرز هذه القواعد ما يُعرف بـ **قاعدة سنوية الموازنة**، التي تقتضي أن تغطي الموازنة فترة زمنية محددة، غالباً سنة مالية واحدة، بحيث تنتهي صلاحية الاعتمادات غير المستخدمة بنهاية هذه الفترة، مما يفرض إعادة

الفوائض إلى البنك المركزي. كما تنص قاعدة وحدة الموازنة على ضرورة تجميع جميع الإيرادات، والنفقات العامة في، وثيقة واحدة تُعرف بمشروع الموازنة، ولا تكتسب هذه الوثيقة صفة الإلزام القانوني إلا بعد اعتمادها من السلطة التشريعية. وتأتي قاعدة الشمولية لتؤكد على إدراج كافة الإيرادات، والنفقات دون استثناء، بغض النظر عن طبيعتها، أو مصدرها، بما يضمن الشفافية الكاملة.

أما قاعدة عدم تخصيص الإيرادات، فتشير إلى ضرورة إدخال كافة الإيرادات العامة ضمن الموازنة دون ربطها بإنفاق محدد، مما يعزز من مرونة الإنفاق العام. في المقابل، تفرض قاعدة تخصيص النفقات قيوداً على نقل الأموال بين بنود الموازنة، فلا يجوز إجراء أي تحويل إلا وفق إجراءات قانونية محددة لضمان الالتزام بأولويات الإنفاق. كذلك، تُعد قاعدة توافق أهداف الموازنة مع الأهداف التنموية من القواعد الجوهرية؛ حيث تُعنى بربط المخصصات المالية بأهداف التنمية الاقتصادية، والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، لضمان توجيه الإنفاق نحو تحقيق أثر تنموي فعّال. وأخيراً، تشير قاعدة توازن الموازنة إلى أهمية تحقيق توازن بين الإيرادات، والنفقات، بهدف تجنب العجز المالي، وتقليل الاعتماد على الاقتراض، رغم أن الاتجاهات الاقتصادية الحديثة قد تعيد النظر في هذه القاعدة في ضوء متطلبات النمو، والاستثمار.

أهمية الموازنة العامة

تظهر أهمية الموازنة العامة في عدة جوانب يمكن تلخيصها كالآتي: (صانوري، 2017):

1. تُعدّ الموازنة مؤشراً رئيساً لاتجاه الاقتصاد الوطني للدولة؛ حيث تبين مدى استغلال الدولة لمواردها، وتفصيل أهدافها التنموية، والاستثمارية الوطنية، وتوضح كيف تخطط الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتخصيص الموارد لدعم القطاعات المختلفة.
2. تساهم الموازنة في تحقيق التوازن الاقتصادي؛ حيث تعمل على تثبيت مقدار النمو المناسب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للعمالة (الحد من البطالة) وتحديده، واستقرار الأسعار، كما تساعد في تحقيق التوازن في القطاع الخارجي من خلال تنظيم العلاقات الاقتصادية الخارجية.
3. من خلال عملية تحصيل الضرائب، وإنفاق الإيرادات، تؤدي الموازنة دوراً في تعزيز العدالة الاجتماعية؛ حيث تفرض المزيد من الضرائب على الأغنياء، وتعيد توزيع تلك الإيرادات من خلال الإنفاق الحكومي لدعم الفقراء، وتحقيق نوع من التكافل الاجتماعي.

وفي رأي الباحث تُعدّ الموازنة العامة من الأدوات المالية المحورية التي تعتمد عليها الدولة لتجسيد توجهاتها الاقتصادية، والاجتماعية ضمن إطار زمني محدد، إذ تمثل انعكاساً مباشراً لأولويات السياسات

العامّة، وأهداف التنمية المستدامة. وتبرز أهميتها في كونها أداة لتخصيص الموارد، وتوجيه الإنفاق نحو القطاعات ذات الأولوية بما يسهم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية، وتعزيز النمو. كما تسهم الموازنة في إرساء التوازن الاقتصادي الكلي من خلال ضبط مستويات الإنفاق، والإيرادات بما يحدّ من معدلات البطالة، ويعزز استقرار الأسعار. وإلى جانب ذلك، تؤدي دوراً اجتماعياً مهماً عبر آلية إعادة توزيع الدخل، من خلال السياسات الضريبية، والإنفاق العام، بما يدعم الفئات الهشة، ويعزز مبدأ العدالة الاجتماعية، والتكافل المجتمعي. وعليه، فإن للموازنة العامة بُعداً اقتصادياً، وتنموياً، واجتماعياً يجعلها أداة إستراتيجية في يد صانع القرار لتوجيه الاقتصاد الوطني نحو تحقيق الأهداف الكلية للدولة.

أنواع الموازنات العامة

هنالك أنواع مختلفة من الموازنات العامة؛ التي يمكن تلخيصها كالآتي: تلاحمه، (2018):

1. موازنة الرقابة (موازنة البنود): تُعدّ موازنة البنود من أوائل أنواع الموازنة المستخدمة، وهي المرحلة الأولى في تطوير أنظمة الموازنة. وكان الغرض الرئيس من هذه الموازنة فرض الرقابة المركزية على الإنفاق العام، وذلك للتغلب على أوجه القصور في الإدارة الحكومية، ومنع الاختلاس المالي، أو الإنفاق غير المشروع. لذلك اعتبرت الموازنة العامة وسيلة للوقاية، والرقابة، مما استلزم تصنيف الإيرادات، والنفقات العامة بشكل يسمح بمراقبتها، ومحاسبة المسؤولين عنها. ولهذا السبب تم تصنيف الإنفاق العام حسب النوع، مثل نفقات الاستخدام التي تشمل الرواتب، والأجور، والإيجارات، والإضاءة، ولوازم المكاتب، وغيرها من النفقات.

2. موازنة البرامج والأداء: وفي هذه المرحلة تحول التركيز من فرض الرقابة إلى دعم الإدارة الحكومية، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالموازنة الإدارية، وكان الهدف الرئيس لهذه الموازنة العامة تطوير الإدارة الحكومية، وزيادة كفاءتها في أداء العمل، بما في ذلك تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لقياس مدى إنجاز العمل بفعالية، وكفاءة. وبناءً على ذلك، تمت إعادة تنظيم النفقات، والإيرادات العامة لتنسق مع الأهداف المحددة، من خلال تصنيف نفقات الموازنة بشكل ثلاثي، وفقاً للوحدة التنظيمية، والوظيفية؛ حيث تم تخصيص المبالغ المسموح بها لكل وحدة تنظيمية، مع توزيع النفقات بناءً على الأهداف المحددة للوحدات، ثم تم تقسيم كل مبلغ إلى البرامج الرئيسية التي ستنفذها الوحدة، ومن ثم تصنيف نفقات كل برنامج إلى فئات نوعية تشمل المشتريات، واللوازم المكتبية، والرواتب، والأجور. ويساعد هذا النظام على تحسين كفاءة الأداء الإداري، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

3. موازنة التخطيط، والبرمجة: لقد أصبح التركيز منصّباً بشكل رئيس على ربط السياسة المالية، والاقتصادية للحكومة بخطة اقتصادية محددة من خلال مجموعة من البرامج، والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المالية، والاقتصادية للحكومة. ولكي تدعم الموازنة العامة هذه الأهداف فقد تم إعادة تنظيم النفقات، والإيرادات العامة. وتُعدُّ هذه المرحلة حديثة، ويرجع ظهورها إلى التطورات التي شهدتها، وسائل جمع البيانات، واتخاذ القرار، والتخطيط، بهدف تعزيز رفاهة المجتمع.

4. الموازنة الصفريّة: لا تأخذ الموازنة الصفريّة بعين الاعتبار البيانات التاريخية؛ حيث تبدأ من الصفر، وفي هذه الحالة يتم إعداد الموازنة بناء على دراسة شاملة لجميع البرامج، والمشاريع، سواء القائمة، أو السابقة، على افتراض عدم وجود آلية خدمية، أو نفقات في البداية.

أشار الباحث إلى أن أنواع الموازنات العامة تتنوع، وفقاً للأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها؛ حيث تمر بتطورات مستمرة لتعزيز كفاءة الأداء، والرقابة على الإنفاق العام. فقد تناول تلاحمه (2018) أربعة أنواع رئيسية من الموازنات العامة، تمثلت، أولها في موازنة الرقابة (موازنة البنود)، التي ركزت على فرض الرقابة المركزية على أوجه الإنفاق من خلال تصنيف النفقات حسب النوع، بهدف الحد من الاختلاس، وضمان الانضباط المالي. ثم تطور الأمر إلى موازنة البرامج، والأداء التي هدفت إلى دعم الإدارة الحكومية، وتحسين كفاءتها من خلال تصنيف النفقات بحسب الوحدات التنظيمية، والوظيفية، والبرامج. وفي إطار ربط الموازنة بالخطط الاقتصادية، ظهرت موازنة التخطيط، والبرمجة التي سعت إلى مواءمة السياسة المالية مع الأهداف التنموية، والاقتصادية من خلال إعداد موازنة قائمة على برامج، وأنشطة محددة. أما النوع الأخير، فهو الموازنة الصفريّة، التي اعتمدت على إعادة تقييم شاملة لجميع البرامج دون الاعتماد على بيانات تاريخية سابقة؛ حيث تبدأ من نقطة الصفر، وتُعد بناءً على الأولويات الفعلية. ويظهر هذا التنوع في أنواع الموازنات العامة مدى التطور الذي شهدته النظم المالية الحكومية، بما يعكس التحولات في الدور الاقتصادي للدولة، وأهدافها التنموية.

أهمية الموازنة في البلديات:

إن إعداد الموازنة في البلديات أمر بالغ الأهمية لعدة أسباب؛ ويمكن تلخيصها كالآتي: دراغمة، وغنام، (2023):

1. تخصيص الموارد: فهو يضمن تخصيص الموارد المالية للخدمات العامة الأساسية مثل إمدادات المياه، وإدارة النفايات، والسلامة العامة، وصيانة البنية الأساسية. وتضع الموازنات الفعّالة الأولوية للاحتياجات الأكثر أهمية للمجتمع.

2. التخطيط المالي، والاستقرار: تساعد الموازنة المنظمة بشكل جيد البلديات على التخطيط للاحتياجات المالية قصيرة الأجل، وطويلة الأجل، وتجنب العجز، وضمان توفر الأموال للمشاريع المستقبلية، أو حالات الطوارئ، كما تساعد في إدارة التدفق النقدي، والديون.
 3. الشفافية، والمساءلة: من خلال تحديد الإيرادات المتوقعة، والنفقات المخطط لها، تعمل الموازنة على تعزيز الشفافية، مما يسمح للمواطنين بفهم كيفية استخدام ضرائبهم، ورسومهم. كما أنها تحاسب المسؤولين البلديين على قرارات الإنفاق الخاصة بهم.
 4. مراقبة الأداء: تسمح الموازنات للبلديات بتحديد الأهداف المالية، وتتبع الأداء مقابل هذه الأهداف على مدار العام. وهذا يسهل اتخاذ القرارات بشكل أفضل، ويضمن استخدام الأموال بكفاءة.
 5. الامتثال للمتطلبات القانونية، والتنظيمية: غالبًا ما يُطلب من البلديات بموجب القانون إعداد الموازنات السنوية، والموافقة عليها. إن اتباع عملية الموازنة الرسمية يضمن الامتثال للوائح، ويساعد في تجنب القضايا القانونية المتعلقة بالإفراط في الإنفاق، أو سوء الإدارة.
 6. التنمية الاقتصادية: يمكن أن تكون الموازنة المخططة جيدًا أداة لتعزيز التنمية الاقتصادية داخل البلدية من خلال الاستثمار في البنية التحتية، وتشجيع نمو الأعمال، وتحسين الخدمات العامة التي تجذب الاستثمار، والمقيمين.
 7. المشاركة العامة: في العديد من البلديات، تتضمن عملية الموازنة مشاورات عامة، مما يسمح للمواطنين بالتعبير عن مخاوفهم، وأولوياتهم. يعزز هذا النهج التشاركي الديمقراطية، ويضمن أن تعكس الميزانية احتياجات المجتمع.
- إن إعداد الموازنة في البلديات يُعد أداة محورية لضمان الإدارة الرشيدة للموارد المالية، وتحقيق التنمية المحلية المستدامة. وتكمن أهمية الموازنة البلدية في قدرتها على تخصيص الموارد بشكل فعال لتلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع، مثل خدمات المياه، والنفقات، والصحة العامة. كما تساهم في تحقيق الاستقرار المالي، والتخطيط السليم على المدى القصير، والطويل، مما يساعد على تجنب الأزمات المالية، وضمان جاهزية البلديات للتعامل مع الحالات الطارئة. وتُعد الموازنة كذلك وسيلة لتعزيز الشفافية، والمساءلة من خلال توضيح الإيرادات، والنفقات، ما يسمح للمواطنين بمتابعة كيفية إدارة الأموال العامة. كما تتيح للبلديات مراقبة الأداء المالي، والإداري بشكل مستمر، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات واضحة. هذا بالإضافة إلى دورها في ضمان الامتثال للأنظمة، والتشريعات من خلال الالتزام بالإجراءات القانونية المعتمدة في إعداد الموازنات، وتقادي أي تجاوزات مالية. ومن جهة أخرى، تُعد الموازنة أداة لتحفيز التنمية الاقتصادية عبر تمويل مشاريع البنية التحتية، وتحسين بيئة الأعمال. كما أن إشراك المواطنين في إعداد

الموازنة يعزز من التفاعل المجتمعي، ويضمن أن تعكس الأولويات الحقيقية للمجتمع المحلي، مما يعمق مفاهيم الحوكمة، والمساءلة الديمقراطية.

دور الموازنات في تحسين الأداء الخدمي، والتنظيمي للبلديات:

تؤدي الموازنات دورًا محوريًا في تحسين تقديم الخدمات، والأداء التنظيمي داخل البلديات من خلال توفير إطار منظم لتخصيص الموارد، والإدارة المالية. ومن خلال الموازنات الفعالة، يمكن للبلديات إعطاء الأولوية للخدمات الأساسية مثل إدارة النفايات، وإمدادات المياه، والسلامة العامة، مما يضمن توجيه الأموال الكافية إلى المناطق ذات الطلب العام الأعلى. وهذا لا يعزز جودة الخدمات، واتساقها فحسب، بل يعزز أيضًا الوصول العادل لجميع المواطنين، كما أن تمكن الموازنة المخططة جيدًا البلديات من الاستثمار في تطوير البنية التحتية، والترقيات التكنولوجية، وتدريب الموظفين، مما يحسن بشكل مباشر الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة (زيود، 2021).

بالإضافة إلى تعزيز تقديم الخدمات، تعمل الموازنة كأداة لمراقبة الأداء، والمساءلة داخل المنظمة. من خلال تحديد أهداف مالية واضحة، ومعايير أداء، يمكن للبلديات تتبع تقدمها، وتقييم فعالية قرارات الإنفاق الخاصة بها. وهذا يعزز نهجًا موجّهًا نحو النتائج للحوكمة؛ حيث يتم تخصيص الموارد على أساس نتائج قابلة للقياس، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في العمليات البلدية. علاوة على ذلك، تضمن الموازنة أن الإنفاق يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية، مثل الاستدامة، أو التنمية الاقتصادية، أو العدالة الاجتماعية، مما يعزز أداء البلدية على المدى الطويل، واستجابتها لاحتياجات المجتمع (غياضة، وآخرون، 2022).

أشار الباحث إلى أن الموازنات تؤدي دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الخدمي، والتنظيمي للبلديات، إذ توفر إطارًا ماليًا، وإداريًا منظمًا يساهم في توجيه الموارد بكفاءة نحو الأولويات المجتمعية؛ حيث إن الموازنة الفعالة تُمكن البلديات من تعزيز جودة الخدمات الأساسية، مثل إدارة النفايات، وإمدادات المياه، والسلامة العامة، من خلال ضمان تخصيص التمويل الكافي للقطاعات ذات الطلب المرتفع. كما تُعد الموازنة أداة إستراتيجية للاستثمار في تطوير البنية التحتية، وتحديث الوسائل التكنولوجية، وبناء قدرات العاملين من خلال التدريب، مما ينعكس إيجابًا على الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمة.

فالموازنة لا تقتصر على كونها أداة مالية، بل تُعد أيضًا، وسيلة فعالة لمراقبة الأداء، وتعزيز المساءلة المؤسسية، من خلال تحديد أهداف، ومعايير مالية واضحة، تُمكن البلديات من تتبع مدى التقدم المحقق، وتقييم فعالية قراراتها الإنفاقية. ويسهم هذا التوجه في ترسيخ مبدأ الحوكمة الموجهة نحو النتائج، إذ تُربط عملية تخصيص الموارد بالنتائج القابلة للقياس، ما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء البلدي.

كما تساعد الموازنة في التأكد من توافق الإنفاق مع الأهداف الإستراتيجية للبلدية، سواء تعلقت بالاستدامة البيئية، أو النمو الاقتصادي المحلي، أو تحقيق العدالة الاجتماعية، بما يعزز من استجابة البلدية لاحتياجات المجتمع، ويسهم في تحقيق التنمية المحلية الشاملة.

المبحث الثاني: موازنة البنود

تعريف موازنة البنود

تُعَدُّ موازنة البنود نهجا تقليديا لإعداد الموازنة حيث؛ يتم تصنيف النفقات حسب بنود، أو عناصر محددة للتكلفة، مثل رواتب الموظفين، أو اللوازم المكتبية، أو المرافق، أو المعدات. يتم إدراج كل نفقات باعتبارها "بنداً منفصلاً" في الموازنة، مما يسمح بتقسيم واضح لكيفية تخصيص الأموال عبر الإدارات، أو الوظائف المختلفة. تؤكد هذه الطريقة على التحكم الدقيق، وتتبع التكاليف الفردية، مما يجعل من السهل على المديرين، وصناع القرار مراقبة الإنفاق، كما أنها تسهل الشفافية المالية من خلال توفير معلومات مفصلة حول كيفية إنفاق الأموال العامة، أو التنظيمية (صانوري، 2018).

إن بساطة إعداد موازنة البنود هي واحدة من نقاط قوتها الرئيسية. من السهل فهمها، وتنفيذها، حتى بالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم تدريب مالي مكثف؛ فمن خلال تقسيم الميزانية إلى فئات محددة، فإنها توفر مستوى عالٍ من التحكم في النفقات، مما يضمن إنفاق الأموال، وفقاً للخطة، ويسمح بالتعرف السريع إلى الإنفاق الزائد في مجالات معينة. ومع ذلك، في حين يوفر هذا النهج سيطرة مالية قوية، فإنه يميل إلى التركيز بشكل أكبر على المدخلات (ما يتم إنفاقه) بدلاً من المخرجات (ما يتم تحقيقه). وقد يؤدي هذا إلى الحد من المرونة، وقد يثبط الابتكار، أو تحسين الكفاءة، لأنه يركز على الحفاظ على مستويات إنفاق محددة بدلاً من تحقيق أهداف تنظيمية أوسع، أو نتائج أداء (رحاحلة، والنسور، 2019). يرى الباحث أن موازنة البنود هي أحد الأساليب التقليدية في إعداد الموازنات، التي تقوم على تصنيف النفقات إلى بنود، أو عناصر تكلفة محددة، مما يتيح مستوى عالٍ من الرقابة المالية، والشفافية من خلال تتبع مفصل لكل بند إنفاق على حدة. وترتكز هذه الموازنة على التحكم في المدخلات، وتوزيع الموارد حسب الفئات الوظيفية، أو الإدارية، غير أنها قد تقتصر إلى المرونة المطلوبة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، أو توجيه الإنفاق نحو تحقيق نتائج، وأهداف إستراتيجية.

خصائص موازنة البنود

تمتاز موازنة البنود بالعديد من الخصائص، التي يمكن تلخيصها بالآتي: محمد، (2020):

1. التصنيف التفصيلي: تقسم موازنة البنود النفقات إلى فئات، أو عناصر تكلفة محددة، مثل الرواتب، والإمدادات، والمرافق، والمعدات. يتم سرد كل بند على حدة، مما يوفر رؤية واضحة، ومفصلة لكيفية تخصيص الأموال.
 2. البساطة، والشفافية: هذه الطريقة مباشرة، مما يسهل على المحترفين الماليين، وغير الخبراء فهمها، كما يعزز التفصيل الواضح الشفافية، لأنه يسمح لأصحاب المصلحة برؤية أين تذهب الأموال بالضبط.
 3. التوجه التاريخي: غالبًا ما تستند الموازنات إلى النفقات السابقة، مما يجعل من الأسهل التنبؤ بالإنفاق المستقبلي. تعمل البيانات التاريخية كدليل لتحديد المبالغ لكل بند، مما يوفر الاتساق من عام إلى آخر.
 4. الرقابة المالية القوية: من خلال تخصيص مبلغ محدد لكل بند، تسمح هذه الطريقة بالتتبع الدقيق للإنفاق. يمكن للمديرين مراقبة النفقات عن كثب، وتحديد أي انحرافات عن الميزانية بسرعة، مما يضمن سيطرة مالية أفضل.
 5. مرونة محدودة: على الرغم من أنها توفر تحكمًا قويًا، فإن موازنة البنود أقل قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. يتم تخصيص الأموال بشكل صارم لفئات محددة، مما يجعل من الصعب إعادة تخصيص الموارد بسرعة إذا تغيرت الأولويات خلال فترة الميزانية.
 6. التركيز على المدخلات، وليس المخرجات: تؤكد موازنة البنود على ما يتم إنفاقه (المدخلات) بدلاً من ما يتم تحقيقه (المخرجات). إنها تتبع النفقات، ولكنها لا تقيم بالضرورة فعالية، أو كفاءة كيفية استخدام الأموال.
 7. سهولة المقارنة: نظرًا لأن موازنة البنود تستخدم تنسيقًا موحدًا، فمن السهل مقارنة النفقات عبر الإدارات المختلفة، أو على مدار سنوات مالية مختلفة، مما يسهل تحليل اتجاهات الإنفاق.
- وفي رأي الباحث تُعدّ موازنة البنود من أكثر الطرائق شيوعًا، واستخدامًا في التخطيط المالي لما تتميز به من بساطة، وشفافية عالية، مما يسهل عملية المتابعة، والرقابة المالية. ومع ذلك، يرى الباحث أن هذه الطريقة، رغم فوائدها الكبيرة في توفير تحكم دقيق في الإنفاق، والتفصيل الواضح للمصروفات، تعاني من قصور في المرونة، والقدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل، أو الظروف الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تركيزها الأساسي على المدخلات دون تقييم المخرجات يجعلها أقل فعالية في قياس الأداء، والنتائج الفعلية. لذلك، يوصي الباحث بأن يتم الجمع بين موازنة البنود، وطرائق أخرى

مثل موازنة البرامج، أو موازنة الأداء لتعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الكفاءة، والفعالية في استخدام الموارد المالية.

عيوب موازنة البنود، وتأثيرها في أداء البلديات:

تشمل عيوب موازنة البنود هيكلها الصارم، والتركيز على المدخلات بدلاً من المخرجات، والقدرة المحدودة على المرونة الإستراتيجية. يمكن أن تؤثر هذه العيوب بشكل كبير في أداء البلديات بالطرائق الآتية: مشتاق، (2019)

1. تخصص موازنة البنود الأموال لفئات محددة، مما يجعل من الصعب إعادة تخصيص الموارد استجابة للاحتياجات غير المتوقعة، أو الأولويات المتغيرة. بالنسبة للبلديات، يمكن أن تعيق هذه الصرامة القدرة على الاستجابة بشكل فعال لحالات الطوارئ، أو مطالب المجتمع المتغيرة، مثل إصلاحات البنية التحتية المفاجئة، أو المخاوف الصحية العامة الناشئة، كما يمكن أن يؤدي عدم القدرة على تعديل الإنفاق بسرعة إلى تقليل كفاءة تقديم الخدمات، والحد من الابتكار.

2. نظرًا لأن موازنة البنود تؤكد على مقدار ما يتم إنفاقه على كل بند بدلاً من النتائج المحققة، فقد يؤدي ذلك إلى الاستخدام غير الفعّال للموارد. قد تركز البلديات على إنفاق مبالغ الميزانية المخصصة دون تقييم ما إذا كان الإنفاق يحقق أهدافه المقصودة، مثل تحسين الخدمات العامة، أو البنية التحتية الأفضل. إن هذا الافتقار إلى التقييم الموجه نحو النتائج يمكن أن يؤدي إلى انقطاع بين الإدارة المالية، والأداء الفعلي، مما يقلل من فعالية البلدية في تلبية احتياجات سكانها.

3. غالبًا ما تستند الموازنة التفصيلية إلى أنماط الإنفاق التاريخية، التي يمكن أن تؤدي إلى إدامة الممارسات القديمة، أو غير الفعّالة. بالنسبة للبلديات، قد يمنع هذا النهج إعادة تخصيص الموارد نحو مشاريع جديدة ذات أولوية عالية يمكن أن تفيد المجتمع. قد يؤدي التركيز على الحفاظ على مستويات الإنفاق السابقة أيضًا إلى الحد من الاستثمارات في التنمية طويلة الأجل، أو التحسينات التكنولوجية، أو البرامج المبتكرة، التي يمكن أن تعمل على تحسين الخدمات البلدية، والأداء التنظيمي.

4. نظرًا لأن نظام الموازنة هذا يعطي الأولوية للسيطرة على الإنفاق على نتائج الأداء، فإنه لا يوفر حافزًا كبيرًا للمديرين، أو الإدارات لإيجاد تدابير لتوفير التكاليف، أو تحسين الكفاءة التشغيلية. بالنسبة للبلديات، يمكن أن يؤدي هذا إلى الركود؛ حيث تسعى الإدارات ببساطة إلى "إنفاق الموازنة" دون السعي لتحقيق قيمة أفضل، أو جودة أعلى في تقديم الخدمات.

ويرى الباحث أن موازنة البنود تُظهر عدة عيوب جوهرية تؤثر سلباً في كفاءة البلديات وأدائها؛ حيث إن هيكلها الصارم، والتركيز على المدخلات دون النظر إلى المخرجات يقيدان القدرة على التكيف مع المتغيرات، والاحتياجات المتجددة للمجتمع المحلي. تعيق هذه الصرامة إعادة تخصيص الموارد بسرعة للاستجابة للطوارئ، أو الأولويات الطارئة، مما يحد من مرونة البلديات في التعامل مع قضايا حيوية مثل إصلاحات البنية التحتية، أو الأزمات الصحية. علاوة على ذلك، يؤدي التركيز على الإنفاق المالي كمقياس وحيد للأداء إلى استخدام غير فعال للموارد، إذ لا يعكس هذا النظام مدى تحقيق الأهداف الفعلية، أو تحسين الخدمات المقدمة. كما أن الاعتماد على أنماط الإنفاق التاريخية يسهم في استمرارية الممارسات القديمة، مما يحد من الابتكار، والاستثمار في المشاريع التنموية طويلة الأمد. إضافة إلى ذلك، غياب الحوافز لتحسين الكفاءة التشغيلية يدفع الإدارات إلى التركيز على إنفاق الميزانية المخصصة فقط، دون السعي لتحقيق أداء أفضل، أو تحقيق قيمة مضافة. كل هذه العوامل مجتمعة تسهم في تقليل قدرة البلديات على تقديم خدمات فعالة تلبي تطلعات المجتمع، مما يستوجب إعادة النظر في آليات إعداد الموازنات لتتجاوز هذه القيود، وتعزز الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: موازنة البرامج، والأداء

مفهوم موازنة البرامج، والأداء

هو تصنيف حديث لحسابات الموازنة يركز على برامج الحكومة، والعمل الجاري تنفيذه، مع إعطاء أهمية لتحقيق الأهداف بدلاً من التركيز على الوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويهتم هذا التصنيف بتحديد مدى تحقيق كل هدف، ويركز على قياس التكاليف الكلية بغض النظر عن الوحدات المنفذة للبرنامج، وتقسّم الموازنة إلى موازنات فرعية على مستوى الوزارات، أو الهيئات، ثم إلى برامج رئيسية، وفرعية حسب الوحدات الإدارية الأصغر، وتقسّم البرامج إلى مجموعة من الأنشطة التي يتم تحويلها إلى وحدات أداء (الزامل، 2015).

كما تُعرف بأنها الموازنة التي تربط الأموال المخصصة بنتائج قابلة للقياس. ويُعرّف مكتب الموازنة الأمريكي ميزانية البرامج، والأداء بأنها تلك الموازنة التي توضح الأهداف التي تُطلب من أجلها المخصصات المالية، وتحدد تكاليف البرامج المقترحة لتحقيق تلك الأهداف، وتوفر بيانات، ومعلومات إحصائية كمية تقيس الإنجازات، والعمل المنجز ضمن كل برنامج (غياضة، 2022).

عرف الباحث موازنة البرامج، والأداء بأنها: أحد الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات العامة، وترتكز على ربط الاعتمادات المالية بالنتائج الفعلية، والإنجازات المحققة، بدلاً من الاقتصار على تحديد

النفقات بحسب البنود التقليدية. ويقوم هذا النوع من الموازنات على تصنيف الإنفاق الحكومي، وفقاً للبرامج، والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، مع التركيز على قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية، ونوعية تعكس كفاءة استخدام الموارد العامة وفعاليتها. كما تهتم هذه الموازنة بتوزيع التكاليف على البرامج بغض النظر عن الهيكل التنظيمي، مما يسهم في تحسين مستوى الشفافية، والمساءلة في العمل الحكومي.

أهمية موازنة البرامج، والأداء

تكمن أهمية موازنة البرامج، والأداء من خلال النقاط الآتية: سلطان، (2018):

1. تتميز موازنة البرامج، والأداء بالمرونة في توزيع المخصصات المالية على البرامج، والمشاريع حسب أهميتها مما يسهم في تحسين استغلال الموارد.
2. تساهم موازنة البرامج، والأداء في تحقيق تماسك أفضل بين الخطط قصيرة المدى، وطويلة المدى، وتعمل على ربط قطاعات الدولة كافة بالخطة الوطنية العامة.
3. تعمل موازنة البرامج، والأداء على تعزيز الاعتماد على البيانات مما يزيد من كفاءة النظام المحاسبي، ويزيد من موثوقية التقارير المالية.
4. تساهم موازنة البرامج، والأداء في ترجمة سياسات الدولة، وأهدافها إلى برامج، واضحة تعالج المشاكل الأساسية.

ويرى الباحث أن أهمية موازنة البرامج، والأداء تتجلى في كونها أداة فعالة لتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة، وتحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي، وإعداد الموازنة؛ حيث تتيح مرونة أكبر في توزيع المخصصات المالية على البرامج، والمشاريع، وفقاً لأولويات التنمية، واحتياجات المجتمع، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة تخصيص الموارد كما تسهم هذه الموازنة في مواءمة الخطط قصيرة المدى مع الأهداف بعيدة المدى، وتُعد إطاراً عملياً لربط القطاعات المختلفة بالخطة الوطنية الشاملة، بما يعزز الاتساق، والتكامل في السياسات العامة. وإلى جانب ذلك، تعتمد موازنة البرامج، والأداء على بيانات، ومؤشرات كمية موثوقة، ما يدعم تحسين النظام المحاسبي، ويُعزز من شفافية التقارير المالية ومصداقيتها. كما تُعد هذه الموازنة وسيلة لتحويل السياسات، والأهداف العامة إلى برامج عملية قابلة للتنفيذ، والتقييم، مما يسهم في توجيه الجهود الحكومية نحو معالجة القضايا الجوهرية، وتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

الأسباب الموجبة لفكرة موازنة البرامج، والأداء

ان هنالك العديد من الاسباب الكامنة وراء فكرة موازنة البرامج، والأداء؛ التي يمكن تلخيصها كما يأتي: الفهد، (2017)

1. إن تزايد ندرة الموارد المالية يجعل من الضروري تحديد السبل الكفيلة بإنفاق هذه الموارد على نحو فعال، ومع تزايد ندرة هذه الموارد يصبح من المهم التركيز على تحقيق العائد الاقتصادي، والاجتماعي الأمثل من الإنفاق، وعند إعداد الموازنة يجب أن نأخذ في الاعتبار الأهداف التي تسعى الإدارة، أو المصلحة، أو الوزارة، أو الدولة إلى تحقيقها من خلال هذه الموازنة.
 2. إن غياب عنصر التخطيط في موازنة الاعتمادات المالية أدى إلى تزايد الحاجة إلى وضع خطط طويلة الأجل.
 3. كما زادت أهمية التحليل الاقتصادي، وبرزت الرغبة في إدخال الأساليب العلمية الحديثة لاتخاذ القرارات بكفاءة أكبر.
 4. إن زيادة حجم النفقات العامة في الموازنة، وتأثيرها المتزايد في الاقتصاد الوطني دفع المفكرين إلى التأكيد على ضرورة ربط الخطط الحكومية بالموازنات العامة.
- أشار الباحث إلى أن هناك مجموعة من الأسباب الموجبة التي تقف خلف تبني فكرة موازنة البرامج، والأداء، التي تعكس تطوراً في الفكر المالي، والإداري في ظل التحديات المعاصرة. فقد بين أن تزايد ندرة الموارد المالية يحتم على الجهات الحكومية توجيه إنفاقها بطريقة أكثر فاعلية، مع ضرورة التركيز على تحقيق أفضل عائد اقتصادي، واجتماعي ممكن. كما أشار إلى أن غياب عنصر التخطيط في موازنات الاعتمادات التقليدية أفرز الحاجة إلى اعتماد خطط طويلة الأجل أكثر استجابة للأهداف التنموية. ولفت الباحث إلى تنامي دور التحليل الاقتصادي، وتساعد الحاجة إلى توظيف الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار المالي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام وفعاليتته. وأخيراً، أكد على أن تضخم حجم النفقات العامة، وتأثيرها المتزايد في الاقتصاد الكلي يستدعي ربط الخطط الحكومية بالموازنات العامة لضمان انسجام السياسات المالية مع التوجهات التنموية الشاملة.

مزايا موازنة البرامج والأداء

يمكن تلخيص مزايا التي تتمتع بها الموازنة بالآتي: الفهد، (2017):

1. التخطيط: التخطيط يعني التنبؤ، والاستعداد لما سيحدث في المستقبل، ويعد وظيفة أساسية للحكومة، وأجهزتها التنفيذية. وتهتم موازنة البرامج، والأداء بالتخطيط من خلال إعداد برامج الوزارات ومشاريعها،

والهيئات الحكومية لعدة سنوات قادمة، مع تقدير النفقات المتوقعة لهذه الفترة. وهذا ما يميزها عن موازنة البنود التي تركز فقط على نفقات سنة مالية واحدة، وتفتقر في كثير من الأحيان إلى التخطيط طويل الأمد.

2. البرامج: تركز موازنة البرامج، والأداء على توضيح البرامج، والمشاريع التي ستنفذها الجهات الحكومية المختلفة؛ حيث تحدد البرامج الرئيسية لكل إدارة، أو مصلحة، ثم تقسم هذه البرامج إلى برامج فرعية، التي بدورها تنقسم على أنشطة، ويتم تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج الرئيسية، والبرامج الفرعية، والأنشطة في وثيقة الموازنة العامة على الصفحات المخصصة لها، ثم يتم توزيع هذه الاعتمادات على عناوين النفقات وبنودها المحددة في الموازنة.

3. تحليل البدائل: من القواعد الأساسية التي تقوم عليها موازنة البرامج، والأداء تحديد الطرائق البديلة لتحقيق الأهداف العامة للأجهزة، والمصالح الحكومية، وبعد تحديد هذه البدائل يتم إجراء دراسة تحليلية معمقة لكل منها بهدف تقييم التكاليف، والفوائد المرتبطة بها، بالإضافة إلى مزايا، وعيوب كل خيار.

4. التقييم: يساهم تقييم البرامج الحكومية في تحسين عملية تنفيذها؛ حيث يعد الحصول على تقارير عن تقدم العمل في البرامج، والمشاريع أمراً مهماً؛ حيث تسمح هذه التقارير بتحديد التغييرات اللازمة التي يجب إجراؤها على البرامج، والمشاريع، مما يسهل عملية التنفيذ، ويضمن الوصول إلى الأهداف المحددة بشكل أكثر فعالية.

5. الرقابة: إن الانتقال التدريجي من مراقبة مشروعية الإنفاق إلى المراقبة المبنية على الأداء يساهم في تحسين، وتطوير عملية صياغة السياسات الحكومية وتنفيذها استناداً إلى برامج عمل واضحة، كما يعمل هذا النهج على تفعيل عملية المراقبة، والتقييم استناداً إلى مؤشرات مالية مثبتة تقيس نتائج الأداء، مما يضمن استخداماً أكثر فعالية للموارد، وتحقيق الأهداف المرجوة من السياسات العامة.

يرى الباحث أن هناك مجموعة من الأسباب الموجبة التي تقف خلف تبني فكرة موازنة البرامج، والأداء، التي تعكس تطوراً في الفكر المالي، والإداري في ظل التحديات المعاصرة. فقد بين أن تزايد ندرة الموارد المالية يحتم على الجهات الحكومية توجيه إنفاقها بطريقة أكثر فاعلية، مع ضرورة التركيز على تحقيق أفضل عائد اقتصادي، واجتماعي ممكن. كما أشار إلى أن غياب عنصر التخطيط في موازنات الاعتمادات التقليدية أفرز الحاجة إلى اعتماد خطط طويلة الأجل أكثر استجابة للأهداف التنموية. ولفت الباحث إلى تنامي دور التحليل الاقتصادي، وتساعد الحاجة إلى توظيف الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار المالي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام وفعاليتها. وأخيراً، أكد على أن تضخم حجم النفقات

العامة، وتأثيرها المتزايد في الاقتصاد الكلي يستدعي ربط الخطط الحكومية بالموازنات العامة لضمان انسجام السياسات المالية مع التوجهات التنموية الشاملة.

سلبيات تطبيق موازنة البرامج، والأداء في البلديات

تتمثل سلبيات تطبيق البرامج، والأداء في البلديات فيما يأتي: عبد السيد، (2021):

1. تُعدُّ صعوبة تحديد الأهداف بدقة لكافة الأجهزة الحكومية، وخاصة الوحدات الصغيرة من التحديات الكبرى.

2. إن تحديد، وحدات الأداء للنشاط الإداري أمر صعب؛ حيث تفتقر بعض هذه الأنشطة إلى مقاييس ملموسة لقياس الأداء، أو الإنتاج، مثل أنشطة البنوك، والدفاع، مما يجعل من الصعب تحديد وحدات الأداء الخاصة بها وقياسه.

3. إن الموظفين الإداريين، والمحاسبين في الوحدات الحكومية يعانون من ضعف القدرة على مواكبة تطبيق هذا النوع من الموازنة.

4. إن موازنة البرامج، والأداء تواجه تحديات في تنفيذها، وخاصة في الوحدات الحكومية الصغيرة.

5. إن تطبيق نظام موازنة البرامج، والأداء يتطلب جمع كميات كبيرة من البيانات المحاسبية، والمالية، مما قد يؤدي إلى تأخير إعداد الموازنة.

6. إن عدم كفاية الهياكل الإدارية للوحدات الحكومية يشكل عائقاً أمام تنفيذ هذه الموازنة؛ حيث تتداخل البرامج، والأنشطة بين عدد كبير من الوحدات.

يرى الباحث أن من سلبيات تطبيق موازنة البرامج، والأداء في البلديات الصعوبات الفنية، والإدارية؛ فالعديد من البلديات تفتقر إلى الكوادر المؤهلة، والخبرة اللازمة لتصميم البرامج، وتحديد مؤشرات الأداء بدقة، بالإضافة إلى غياب أنظمة معلومات قوية تدعم جمع البيانات وتحليلها. كما أن هناك تحدياً كبيراً يتمثل في مقاومة التغيير من قبل الموظفين، والإدارة؛ حيث قد يشعرون بأن هذا النظام يفرض عليهم أعباء إضافية، أو يهدد صلاحياتهم. فضلاً عن ذلك، قد تؤدي المبالغة في التركيز على المؤشرات الكمية إلى إهمال الجوانب النوعية للخدمات البلدية، وقد تدفع البلديات إلى تحقيق الأهداف السهلة، والقابلة للقياس على حساب الأهداف الأكثر أهمية، ولكن يصعب قياسها. أخيراً، قد يتطلب تطبيق هذا النوع من الموازنات تكاليف، أولية مرتفعة لتدريب الموظفين، وتطوير الأنظمة، مما يشكل عبئاً إضافياً على البلديات ذات الموارد المحدودة.

متطلبات التحول الى موازنة البرامج، والأداء

يمكن تلخيص متطلبات التحول الى موازنة البرامج، والأداء كالاتي: الفسفوس، (2018):

1. إعداد الخطة الإستراتيجية للدائرة، أو الوحدات الحكومية يتضمن تحديد الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الإستراتيجية، والإطار الزمني لتحقيقها.
2. نشر مفهوم موازنة البرامج، والأداء بين القيادات العليا، والمهتمين بالموازنة لتعريفهم بأهمية هذا النهج، ومتطلباته.
3. تحديد أهداف العمل الحكومي، وتقسيمها بين مجموعة من الوزارات، والوحدات الإدارية المشاركة في تنفيذها، ثم تقسيمها داخل كل، وحدة إدارية إلى مجموعة برامج، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذها.
4. تعديل النظام المحاسبي ليشمل استخدام محاسبة التكاليف، وفلسفة المحاسبة الإدارية، ونظام تكاليف الأنشطة.
5. ضرورة تطبيق نظام المحاسبة المسؤولة؛ حيث يتطلب ذلك بناء هيكل مترابط لمراكز المسؤولية يشمل مجموعة من الأنشطة المحددة، وتحديد المسؤولية عن إنجازها.
6. الجمع بين أهداف الرقابة المالية التي تسعى إليها موازنة البنود التقليدية، وأهداف الرقابة الإدارية التي تسعى إليها موازنة البرامج، والأداء.
7. إتباع أساس الاستحقاق في إعداد الموازنة.
8. الانتقال من التصنيف الإداري إلى تصنيف التكاليف، والأداء.
9. تعديل النظام المحاسبي وتكييفه بما يتناسب مع متطلبات موازنة البرامج، والأداء.
10. تحديد وسائل قياس الأداء من خلال تطوير أدوات القياس مثل النسب، ومعدلات الأداء.
11. إتباع إجراءات محاسبية معينة، واستخدام مؤشرات إحصائية، واضحة مما يتطلب الاستعانة بالكوادر الفنية المدربة، واستخدام الآلات الحديثة لإجراء التحليلات اللازمة.

يرى الباحث أنه يتطلب التحول نحو موازنة البرامج، والأداء في البلديات، لا سيما في سياق التحول الرقمي، جملة من المتطلبات المتكاملة التي تتجاوز الجوانب التقليدية لإدارة الموازنة. فبالإضافة إلى ضرورة وجود خطة إستراتيجية، واضحة المعالم، ونشر مفهوم الموازنة الجديدة بين القيادات، وتحديد الأهداف، وتوزيعها على البرامج، والأنشطة، يضيف البعد الرقمي مستويات جديدة من التعقيد، والمتطلبات. يعد تطوير البنية التحتية الرقمية حجر الزاوية في هذا التحول؛ فبدون أنظمة معلومات قوية، ومتكاملة، وشبكات اتصالات مستقرة، لا يمكن جمع البيانات وتحليلها بكفاءة لدعم اتخاذ القرار المبني على الأداء. ويتطلب

ذلك تبني حلول تكنولوجية متقدمة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) التي تدمج البيانات المالية، والإدارية، والتشغيلية في منصة واحدة، مما يسهل تطبيق محاسبة التكاليف، ونظام تكاليف الأنشطة بشكل آلي. كما يجب تطوير الكفاءات الرقمية للكوادر البشرية من خلال برامج تدريب مكثفة على استخدام الأنظمة الجديدة، وتحليل البيانات، وتطوير مؤشرات الأداء الرقمية، وفهم فلسفة المحاسبة الإدارية في بيئة رقمية. يبرز أيضاً دور تحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics)، والذكاء الاصطناعي (AI) كمتطلب أساسي؛ حيث تزيد القدرة على استخلاص الرؤى، والتوجهات من البيانات، مما يساعد على قياس الأداء بدقة، وتحديد الانحرافات. أخيراً، يصبح الأمن السيبراني، وحماية البيانات أمراً بالغ الأهمية لضمان سرية المعلومات وسلامتها، بالإضافة إلى تعديل جذري في الإجراءات، واللوائح الحالية لتناسب مع البيئة الرقمية الجديدة، وضمان التكامل بين الأهداف المالية، والرقابية في إطار رقمي موحد.

المبحث الرابع: التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج

إن التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج يمثل تغييراً كبيراً في كيفية تخصيص الموارد المالية، وإدارتها. ففي نظام موازنة البنود، يتم تنظيم النفقات في فئات محددة، أو "بنود محددة"، مثل الرواتب، أو اللوازم المكتبية، أو المرافق. ويوفر هذا النهج تفصيلاً مفصلاً للتكاليف، مما يجعل من الأسهل مراقبة الإنفاق، والتحكم فيه داخل كل إدارة. ومع ذلك، فإنه يفتقر غالباً إلى المرونة، ولا يربط الإنفاق بشكل مباشر بأهداف، أو نتائج المنظمة. وتؤكد موازنة البنود على التحكم في التكاليف بدلاً من فعالية البرامج، أو الخدمات التي يتم تمويلها (غياضة، وعبدالله، 2022).

وعلى النقيض من ذلك، تركز موازنة البرامج على تخصيص الموارد على أساس برامج، أو مبادرات أوسع بدلاً من فئات النفقات الفردية. ويربط هذا النهج التمويل بشكل مباشر بأهداف، أو نتائج محددة، مثل تحسين الصحة العامة، أو زيادة جودة التعليم. ومن خلال التحول إلى موازنة البرامج، يمكن للمنظمات تقييم مدى توافق إنفاقها مع الأولويات الإستراتيجية، وتأثير كل برنامج بشكل أفضل. وفي حين يوفر هذا النظام مرونة أكبر، وارتباطاً أوضح بين الموارد، والنتائج، فقد يكون إدارته أكثر تعقيداً، مما يتطلب تحليلاً أعمق لأداء البرنامج، وفعاليتها. إن التحول إلى الميزانية البرنامجية يمثل تحولاً من التركيز على المدخلات (النفقات) إلى التأكيد على المخرجات، والنتائج (Abewe et al., 2021).

يرى الباحث يمثل التحول من موازنة البنود التقليدية إلى موازنة البرامج نقلة نوعية في إدارة المالية العامة، تهدف إلى تعزيز الكفاءة، والفاعلية في الإنفاق الحكومي. فبينما تركز موازنة البنود على تخصيص الاعتمادات المالية للبنود التفصيلية للنفقات (مثل الرواتب، والإيجارات، المستلزمات)، دون ربط مباشر

بالأهداف، أو النتائج، تأتي موازنة البرامج لترتبط الإنفاق مباشرة بالبرامج، والأنشطة التي تحقق أهدافاً محددة. هذا التحول يعني الانتقال من التركيز على "ماذا تم شراؤه؟" إلى "ماذا تم تحقيقه؟"، أو "ما النتائج التي تم إنجازها؟". يتطلب ذلك إعادة هيكلة شاملة للنظام المالي، والإداري، تبدأ بتحديد واضح للرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، ثم ترجمتها إلى برامج عمل محددة، لكل برنامج أهداف فرعية، ومؤشرات أداء قابلة للقياس. وبالتالي، تتيح موازنة البرامج تتبع الأداء، وتقييم فعالية الإنفاق، وتعزز المساءلة، والشفافية من خلال ربط الموارد بالنتائج الملموسة التي تعود بالنفع على المجتمع.

أولاً: أسباب، ودوافع التحول إلى موازنة البرامج

غالبًا ما يكون التحول إلى موازنة البرامج مدفوعًا بمجموعة من الأسباب العملية، والإستراتيجية، التي تهدف عادةً إلى تحسين كفاءة الإدارة المالية وفعاليتها وشفافيتها. وفيما يلي بعض الأسباب، والدوافع الرئيسية، وراء هذا التحول: سلمان، وياسين، (2016):

1. يربط الموارد ببرامج محددة، مع التركيز على النتائج، أو الأهداف التي يهدف التمويل إلى تحقيقها.
2. يساعد في تقييم أداء البرنامج، وتعزيز المساءلة، وقياس النجاح.
3. يسمح بتحديد الأولويات بشكل أكثر إستراتيجية، مما يضمن توجيه الموارد إلى المناطق الأكثر تأثيرًا.
4. يوفر المرونة لإعادة تخصيص الأموال داخل البرنامج، وتحسين استخدام الموارد.
5. يسهل اتخاذ قرارات سياسية مستنيرة من خلال تقديم بيانات حول نتائج البرنامج لاتخاذ قرارات أفضل.
6. يربط التخطيط المالي بأهداف تنظيمية، أو سياسية أوسع.
7. يعزز الشفافية من خلال إظهار كيفية إنفاق الأموال لتحقيق أهداف محددة.
8. يحمل الإدارات المسؤولية عن أداء البرنامج، وتحقيق النتائج.
9. يساعد في تحديد الإنفاق الزائد، أو غير الفعال وإزالته، مما يؤدي إلى توفير التكاليف.
10. يشجع التعاون بين الإدارات من خلال دمج البرامج التي تمتد عبر مجالات متعددة.
11. يتكيف مع اتجاهات الحوكمة الحديثة، ويتوافق مع ممارسات الإدارة القائمة على الأداء.
12. يلبي التوقعات المتزايدة للمساءلة، والإدارة المالية القائمة على النتائج.

يرى الباحث بأن يكمن الدافع الأساسي للتحول نحو موازنة البرامج، والأداء في الرغبة بتجاوز القصور في الموازنات التقليدية، التي تركز بشكل أساس على الرقابة على الإنفاق دون الاهتمام بالنتائج المحققة. ويهدف هذا التحول إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، أبرزها تعزيز الشفافية، والمساءلة عبر ربط الموارد المالية بأهداف إستراتيجية، ونتائج قابلة للقياس، مما يسمح بتقييم أداء البرامج الحكومية بوضوح.

كما يساعد هذا النهج صانعي القرار على ترشيد الإنفاق، وتوجيه الموارد نحو البرامج الأكثر كفاءة، وفعالية في تحقيق الأهداف العامة، وبذلك تصبح الموازنة أداة للتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وليس مجرد وثيقة مالية للرقابة على المدخلات.

ثانياً: متطلبات الانتقال إلى موازنة البرامج في البلديات

هناك مجموعة من متطلبات الانتقال إلى موازنة البرامج في البلديات؛ ويمكن تلخيصها كالآتي:

الفسفوس، (2018):

1. ضرورة تحديد البرامج، والمبادرات بوضوح، وربطها بالأهداف الإستراتيجية للبلدية.
2. ضرورة الالتزام السياسي القوي من جانب القيادة لضمان الدعم الكامل من جميع الإدارات.
3. توفير التدريب الشامل للموظفين، والمسؤولين على عمليات إعداد موازنة البرامج، وقياس الأداء، والإدارة المالية لضمان التنفيذ الفعال للنظام الجديد.
4. إن نظام جمع البيانات، وتطوير مؤشرات الأداء أمر بالغ الأهمية لقياس نجاح كل برنامج وكفاءته. ولا بد من تشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان توافق موازنة البرامج في البلديات مع الأهداف الأوسع نطاقاً.
5. تحديث، أو تنفيذ أنظمة الإدارة المالية لدعم إعداد موازنة البرامج، وضمان التتبع الدقيق للنفقات، وربطها بنتائج البرامج.
6. إن إشراك المواطنين، وأصحاب المصلحة في تحديد الأولويات أمر ضروري للحفاظ على الشفافية في عملية إعداد موازنة البرامج.
7. ضرورة إنشاء إطار قوي للرصد، والتقييم لتقييم أداء البرنامج بشكل مستمر، وإجراء التعديلات اللازمة. يرى الباحث أن الانتقال إلى موازنة البرامج في البلديات يتطلب توافر مجموعة متكاملة من المقومات الأساسية التي تضمن نجاح هذا التحول. وتشمل هذه المتطلبات، وجود إرادة سياسية، وقيادية داعمة للتغيير، وتكييف الهيكل التنظيمي للبلدية بما يتلاءم مع تقسيم العمل على برامج، وأنشطة محددة ذات أهداف واضحة قابلة للقياس. كما يستلزم الأمر تطوير أنظمة مالية، ومحاسبية متقدمة، كنظام محاسبة التكاليف، وتوفير برمجيات متخصصة تسمح بربط الإنفاق بالأداء، والنتائج. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من بناء قدرات الموظفين، وتأهيلهم عبر برامج تدريبية متخصصة في إعداد موازنات البرامج وتحليلها، ووضع إطار قانوني، وتشريعي واضح، وموجه من قبل الجهات الرقابية كوزارة الحكم المحلي، لضمان مواءمة

الخطط، والموازنات مع الأهداف التنموية الإستراتيجية للبلدية، وتحقيق الشفافية، والمساءلة في إدارة المال العام.

ثالثاً: التحديات التي تواجه البلديات في التحول إلى موازنة البرامج

قد تواجه البلديات العديد من التحديات عند التحول إلى موازنة البرامج، بما في ذلك: شقفة، (2021):

- مقاومة التغيير: قد يقاوم الموظفون، والمسؤولون تبني ممارسات الموازنة الجديدة، وخاصة إذا اعتادوا على نظام الموازنة التقليدي للبلد.
- الافتقار إلى الخبرة، والتدريب: يتطلب تنفيذ موازنة البرامج مهارات متخصصة في قياس الأداء، والتحليل المالي، وإدارة البرامج، التي قد تفتقر إليها البلديات في البداية.
- الموارد المالية المحدودة: غالباً ما ينطوي الانتقال على تكاليف، أولية للتدريب، والبرامج الجديدة، والأنظمة، التي قد تكون صعبة بالنسبة للبلديات ذات الموازنات المقيدة.
- أنظمة البيانات غير الكافية: قد لا تمتلك العديد من البلديات البنية الأساسية اللازمة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها لتقييم أداء البرنامج، مما يجعل من الصعب تنفيذ موازنة البرامج بشكل فعال.
- صعوبة تحديد البرامج: غالباً ما تكون الخدمات البلدية مترابطة، ويمكن أن تكون البرامج المميزة المحددة بوضوح، التي تتوافق مع أهداف البلدية عملية معقدة.
- التنسيق بين الإدارات: تتطلب موازنة البرامج زيادة التعاون بين الإدارات المختلفة، وهو ما قد يكون صعباً في البيئات البلدية؛ حيث توجد صوامع.
- الحواجز القانونية، والتنظيمية: قد لا تدعم اللوائح، أو القوانين الحالية الموازنة القائمة على البرامج بشكل كامل، مما يتطلب تعديلات قانونية قبل أن يتم تنفيذ الانتقال بالكامل.
- قياس النتائج: قد يكون من الصعب تحديد نتائج واضحة، وقابلة للقياس لبعض الخدمات البلدية، وخاصة تلك التي لها تأثيرات طويلة الأجل، أو غير مباشرة، مما يجعل تقييم البرنامج صعباً.
- قد يكون إشراك المواطنين، وأصحاب المصلحة في عملية الانتقال أمراً صعباً، خاصة إذا كانوا متشككين في فوائد موازنة البرامج.
- التنفيذ الذي يستغرق وقتاً طويلاً: يعد التحول إلى موازنة البرامج عملية معقدة، ومتعددة الخطوات تتطلب، وقتاً كبيراً للتخطيط، والاختبار، والتنفيذ الكامل، مما قد يؤخر فوائدها.

في رأي الباحث تواجه البلديات في رحلة تحولها نحو موازنة البرامج مجموعة من التحديات الجوهرية التي قد تعيق تطبيقها بفعالية. في مقدمة هذه التحديات، يبرز ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم تكامل الأنظمة المالية، والإدارية، مما يصعب عملية ربط الإنفاق بالأداء، وتتبع تكلفة البرامج بدقة. كما يشكل نقص الكفاءات، والخبرات الفنية لدى الكوادر البشرية في مجال تخطيط موازنات البرامج وإعدادها وتقييمها عائقاً كبيراً، يتطلب برامج تدريب، وتأهيل مكثفة. علاوة على ذلك، غالباً ما توجد مقاومة للتغيير من بعض المستويات الإدارية المعتادة على الأساليب التقليدية في إعداد الموازنة، إلى جانب صعوبة تحديد مؤشرات أداء دقيقة، وقابلة للقياس لكافة البرامج، والأنشطة البلدية. وأخيراً، يمثل التحدي المتمثل في مواءمة الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل مع الموازنات السنوية، وضمان استمرارية الدعم السياسي، والمالي للبرامج على المدى الطويل، عقبة أساسية أمام نجاح هذا التحول.

المبحث الخامس: أثر موازنة البرامج على الأداء المالي، والإداري للبلديات

تعتمد عملية تطبيق أسلوب موازنة البرامج، والأداء على تصنيف النفقات حسب البرامج، وطبيعة العمل، أو النشاط، وتعتمد هذه الطريقة على تصنيف أنشطة، وبرامج الوحدات الحكومية؛ حيث تتجه إلى التحول من نظام الإنفاق الإلزامي المبني على التشريعات إلى قياس أداء الأنشطة، وتحديد برامج العمل المطلوبة. ويعتمد نظام موازنة البرامج، والأداء على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج رئيسية، وفرعية، ويتم تقييم الأداء داخل هذه الأنشطة للتعرف إلى نتائج التصنيف المالي بناءً على مصالح الحكومة، أو الوحدة الاقتصادية. وتسعى هذه الطريقة إلى إبراز مبررات الإنفاق في برامج محددة تسعى الحكومة إلى تحقيقها، بدلاً من التركيز التقليدي على أبواب الإنفاق وبنوده، وبذلك تساهم طريقة موازنة البرامج، والأداء في تحسين توزيع الإمكانيات المالية المتاحة للوحدة الاقتصادية (دراغمة، 2022).

أولاً: تأثير موازنة البرامج على التخطيط المالي:

إن تنفيذ موازنة البرامج يحول التخطيط المالي بشكل كبير من خلال تحويل التركيز من إدارة النفقات الفردية إلى تحقيق أهداف، ونتائج تنظيمية أوسع نطاقاً. يشجع هذا النهج على تخصيص الموارد بشكل أكثر إستراتيجية، ومواءمة قرارات التمويل مع أولويات البلدية، أو المنظمة؛ بحيث تعمل موازنة البرامج على تعزيز القدرة على تتبع فعالية الإنفاق، وتحسين استخدام الأموال المتاحة، وتحسين المساءلة المالية الشاملة. من خلال ربط النفقات مباشرة بالنتائج القابلة للقياس، فإنها توفر إطاراً أكثر، وضوحاً لتقييم نجاح البرامج، واتخاذ قرارات مالية مستنيرة.

بناءً على ما سبق يتضح أن موازنة البرامج تُعد أداة فعّالة في تطوير منظومة التخطيط المالي للبلديات، إذ تسهم في تحويل التركيز من مجرد ضبط النفقات إلى تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد، وربطها بالأهداف الإستراتيجية. ويُعزز هذا التحول من فعالية الإدارة المالية، ويُوفر أرضية صلبة لاتخاذ قرارات قائمة على بيانات الأداء، والنتائج المتحققة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الشفافية، والمساءلة في العمل البلدي.

ثانياً: دور موازنة البرامج في تحسين الكفاءة الإدارية:

تؤدي موازنة البرامج دوراً حاسماً في تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال تبسيط عملية تخصيص الموارد، واتخاذ القرار داخل المنظمات. من خلال التركيز على برامج محددة، ونتائجها المقصودة، فإنها تمكن الإداريين من تحديد، أولويات التمويل على أساس الأهداف الإستراتيجية بدلاً من مجرد تتبع النفقات الفردية؛ حيث يشجع هذا التحول على رؤية أكثر شمولاً للعمليات، مما يسمح للأقسام بتحديد التكرار، والقضاء على الإنفاق المسرف (خضير، وعبدالله، 2019).

بالإضافة إلى ذلك، تعزز موازنة البرامج المساءلة من خلال ربط الموارد المالية بمؤشرات الأداء القابلة للقياس. يمكن للمسؤولين تقييم فعالية البرامج، وإجراء تعديلات قائمة على البيانات حسب الحاجة، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في تقديم الخدمات. ويعزز هذا النهج أيضاً التعاون بين الإدارات، لأنه يشجع الفرق على العمل معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي كسر الصوامع، وتعزيز التواصل (دراغمة، 2022).

علاوة على ذلك، تزود موازنة البرامج المنظمات بالأدوات اللازمة للاستجابة بشكل أكثر فعالية للمطالب، والتحديات المتغيرة، مما يضمن استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة، وتحسين الأداء الإداري العام (خضير، وعبدالله، 2019).

يتضح مما سبق أن موازنة البرامج تمثل مدخلاً متقدماً لتعزيز الكفاءة الإدارية داخل البلديات، من خلال إرساء آليات تركز على تحقيق النتائج بدلاً من مجرد تتبع النفقات. فهي لا تكتفي بتوفير أدوات لتحسين تخصيص الموارد فحسب، بل تسهم أيضاً في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء، والمساءلة. كما أن ربط الإنفاق بالمخرجات القابلة للقياس يوفر بيئة محفزة للتطوير المستمر، ويُعزز من قدرة الإدارات على التكيف مع التحديات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ومن ثم، فإن تبني هذا النهج يُعد خطوة إستراتيجية نحو إدارة أكثر كفاءة، وفعالية في القطاع البلدي.

ثالثاً: قياس أداء البلديات في التحول إلى موازنة البرامج:

إن قياس الأداء البلديات أثناء الانتقال إلى إعداد موازنة البرامج أمر ضروري لتقييم فعالية النظام الجديد، وضمان توافق الموارد مع الأهداف الإستراتيجية. وتتضمن هذه العملية عدة خطوات رئيسية: دراغمة، وغنام، (2023)

1. وضع مؤشرات أداء، واضحة: ينبغي للبلديات أن تحدد مؤشرات أداء محددة، وقابلة للقياس مرتبطة بأهداف كل برنامج. وينبغي لهذه المؤشرات أن تلتقط الجوانب الكمية، والنوعية لأداء البرنامج، مثل كفاءة تقديم الخدمات، والفعالية من حيث التكلفة، ورضا المجتمع.
 2. جمع البيانات: لا بد من جمع بيانات دقيقة، وذات صلة لتقييم الأداء في ضوء المؤشرات المعمول بها. وقد يتضمن هذا تنفيذ أنظمة جديدة لجمع البيانات، أو تحسين الأنظمة القائمة لضمان التتبع الشامل لنتائج البرنامج.
 3. القياس الأساسي: قبل تنفيذ إعداد موازنة البرامج، ينبغي للبلديات أن تضع قياسات أساسية لكل برنامج. وهذا يسمح بمقارنة واضحة للأداء بمرور الوقت، مما يمكن البلديات من تقييم التحسينات، أو تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
 4. المراقبة، والتقارير المنتظمة: المراقبة المستمرة أمر بالغ الأهمية لتقييم الأداء بشكل مستمر. ينبغي للبلديات أن تضع آليات إعداد تقارير منتظمة لمراجعة التقدم المحرز في ضوء مؤشرات الأداء، مما يسمح بإجراء التعديلات في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات المستنيرة.
 5. إشراك أصحاب المصلحة: إن إشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين، والمنظمات المجتمعية، في عملية التقييم من شأنه أن يوفر ردود فعل، ورؤى قيمة، ويساعد هذا الإشراك في ضمان توافق مقاييس الأداء مع احتياجات المجتمع، وتوقعاته.
 6. الملاحظات، والتكيف: ينبغي أن تكون عملية قياس الأداء تكرارية، مما يسمح للبلديات بتحسين برامجها على أساس النتائج. ومن خلال تحليل بيانات الأداء، يمكن للبلديات تحديد أفضل الممارسات، ومعالجة التحديات، وتعزيز فعالية البرنامج.
 7. المقارنة المعيارية: إن مقارنة الأداء مع البلديات الأخرى، أو أفضل الممارسات من شأنها أن توفر السياق، وتسلط الضوء على مجالات التحسين. وتساعد المقارنة المعيارية البلديات على فهم أدائها النسبي، وتحديد الاستراتيجيات الناجحة المستخدمة في أماكن أخرى.
- بناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن عملية قياس الأداء في سياق التحول إلى موازنة البرامج تُعد خطوة محورية لضمان نجاح هذا التحول، وتحقيق أهدافه المرجوة. إذ يُشكل وجود مؤشرات أداء واضحة،

وآليات قياس دقيقة أساساً ضرورياً لتقييم فعالية البرامج، ويُتيح للبلديات مراقبة التقدم بشكل مستمر، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات، واقعية. كما أن إشراك المجتمع المحلي، وأصحاب المصلحة يعزّز من شفافية العملية، ويُسهّم في مواءمة البرامج مع الاحتياجات الفعلية للمواطنين. ومن خلال التعلّم المستمر، والمقارنة المعيارية، يمكن للبلديات أن تطوّر من أدائها بشكل منهجي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإنفاق، وجودة الخدمات المقدمة. لذا، فإن قياس الأداء لا يُعد مجرد أداة تقييم، بل يُمثّل دعامة أساسية لتطوير الإدارة المحلية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة.

المبحث السادس: تحليل أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله:

إن تحليل أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله يوفر رؤية قيمة حول فعالية الحكم المحلي، وتقديم الخدمات في هذه المناطق. ومن خلال فحص مؤشرات الأداء المختلفة، مثل الإدارة المالية، وتخصيص الموارد، وتطوير البنية الأساسية، والمشاركة المجتمعية، يمكننا تقييم مدى نجاح هذه البلديات في تلبية احتياجات مواطنيها. إن فهم ديناميكيات الأداء في أريحا، ورام الله أمر بالغ الأهمية لإعلام القرارات السياسية، وتعزيز الكفاءة الإدارية، وتعزيز التنمية المستدامة داخل هذه المجتمعات.

أولاً: لمحة عن البلديات في أريحا، ورام الله:

تؤدي أريحا، ورام الله، وهما بلدتان مهمتان في الضفة الغربية دوراً حيوياً في المشهد الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي لفلسطين. أريحا المعروفة بأنها واحدة من أقدم المدن المأهولة بالسكان في العالم، تقع في وادي الأردن، وتتميز بخصائصها الجغرافية الفريدة، بما في ذلك المناخ الدافئ، والأرض الخصبة. تركز البلدية على السياحة، والزراعة، والحفاظ على التراث، والاستفادة من أهميتها التاريخية لجذب الزوار. تواجه أريحا تحديات تتعلق بتطوير البنية التحتية، وإدارة المياه، والتنوع الاقتصادي، لكنها تمتلك أيضاً إمكانات كبيرة بسبب مواردها الزراعية، وموقعها الاستراتيجي (دراغمة، وغنام، 2023).

من ناحية أخرى، تؤدي رام الله عملها كعاصمة إدارية للسلطة الفلسطينية، وهي مركز للأنشطة السياسية، والاقتصادية، والثقافية. كما شهدت بلديتها توسعاً حضرياً، ونموً سريعاً، مما أدى إلى بيئة حضرية ديناميكية ذات سكان متنوعين. تشتهر باقتصادها النابض بالحياة، بما في ذلك العديد من الشركات، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الثقافية. ومع ذلك، فإنها تكافح مع تحديات مثل التخطيط الحضري، والازدحام المروري، وتوفير الخدمات العامة الكافية لسكانها المتزايدين (عبدالكريم، 2017).

وفي المجمل، تعكس بلديتا أريحا، ورام الله معاً السياق الأوسع للحكم المحلي في فلسطين، ولكل واحدة منهما خصائصها الفريدة، وتحدياتها، وفرصها للتنمية. إن فهم هذه الديناميكيات أمر بالغ الأهمية لتحسين الحكم، وتعزيز تقديم الخدمات، وتعزيز النمو المستدام في كلتا المنطقتين.

ثانياً: تطبيق موازنة البرامج في بلديات أريحا، ورام الله:

إن تنفيذ موازنة البرامج في بلديتي رام الله، وأريحا يمثل جهداً استراتيجياً لتعزيز الإدارة المالية، وتحسين تقديم الخدمات في هذه المناطق. وتتضمن هذه العملية عدة خطوات، واعتبارات رئيسية مصممة خصيصاً لتلائم السياقات الفريدة لكل بلدية. في رام الله، تبدأ المبادرة بتحديد أهداف واضحة، وتحديد برامج محددة تتماشى مع الأولويات الإستراتيجية للبلدية. وقد بدأت الحكومة المحلية برامج تدريبية للموظفين لتعريفهم بمفاهيم، وممارسات ميزانية البرامج، وضمان فهم جميع الإدارات لأهمية ربط التمويل بالنتائج. بالإضافة إلى ذلك، يتم تطوير مؤشرات الأداء لقياس نجاح البرامج المختلفة، مع التركيز على مجالات مثل البنية الأساسية، والخدمات العامة، والمشاركة المجتمعية (دراغمة، وغنام، 2023).

وتتبنى أريحا، مع التركيز على الزراعة، والسياحة، نهجاً مماثلاً، ولكنها تصمم برامجها لمعالجة الأولويات المحلية. وتعمل البلدية على تعزيز أنظمة جمع البيانات لمراقبة أداء البرنامج بشكل فعال، وضمان تخصيص الموارد حيث يمكن أن يكون لها أكبر تأثير. كما يشكل التواصل مع أصحاب المصلحة المحليين، بما في ذلك أعضاء المجتمع، والشركات، عنصراً بالغ الأهمية، مما يسمح بتقديم المدخلات بشأن تطوير البرنامج، وتنفيذه (عبدالكريم، 2017).

وتواجه البلديتان تحديات أثناء عملية التنفيذ، مثل مقاومة التغيير، والموارد المالية المحدودة، والحاجة إلى أنظمة قوية لإدارة البيانات. ومع ذلك، فإن التزام القيادة البلدية بتعزيز ثقافة المساءلة، وقياس الأداء أمر بالغ الأهمية للتغلب على هذه العقبات. ومن خلال الرصد المستمر للتقدم، وتكييف الاستراتيجيات القائمة على التغذية الراجعة، والتقييم، تهدف كل من رام الله، وأريحا إلى تعزيز كفاءتهما الإدارية، وتوفير خدمات أفضل لسكانهما في نهاية المطاف. ومن المتوقع أن يؤدي التنفيذ الناجح لموازنة البرامج في هذه البلديات إلى تحسين الحوكمة، وتخصيص الموارد بشكل أكثر شفافية، وقدرة أكبر على الاستجابة لاحتياجات المجتمع، وبالتالي تعزيز التنمية المستدامة في المنطقة (دراغمة، وغنام، 2023).

وفي رأي الباحث يعكس تطبيق موازنة البرامج في بلديتي رام الله، وأريحا تحولاً نوعياً في منهجية التخطيط المالي المحلي، من خلال ربط الإنفاق بالأهداف الإستراتيجية، ونتائج الأداء. ويظهر من خلال التجريبتين أن كلا البلديتين قد تبنتا خطوات مدروسة تراعي خصوصية السياق المحلي، سواء من حيث

الأولويات القطاعية، أو الإمكانيات المتاحة. ففي حين تركز رام الله على تطوير البنية التحتية، والمشاركة المجتمعية، تستثمر أريحا في قطاعات الزراعة، والسياحة بما يتماشى مع طبيعتها الاقتصادية. وتجدر الإشارة إلى أن إدماج مؤشرات الأداء، وتفعيل أنظمة جمع البيانات يُعد خطوة محورية لضمان الشفافية، وتعزيز المساءلة، إلا أن نجاح هذه الجهود يبقى مرهوناً بقدرة البلديات على تجاوز التحديات التنظيمية، والمالية، وعلى تعزيز كفاءة كوادرها الإدارية. كما أن إشراك المجتمع المحلي في عمليات التخطيط، والتقييم يمثل نقطة قوة يُبنى عليها في تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات البلدية.

نتائج تطبيق موازنة البرامج على الأداء المالي، والخدمي:

هنالك العديد من نتائج تطبيق موازنة البرامج على الأداء المالي، والخدمي؛ التي يمكن تلخيصها

كالآتي: (Abbas(2019)

1. تحسين الرقابة المالية: إن تنفيذ موازنة البرامج يؤدي إلى تحسين الرقابة المالية داخل المنظمات. ومن خلال موازنة الموارد المالية مع الأهداف التنظيمية المحددة، يتم تخصيص الأموال بشكل أكثر فعالية للمجالات ذات الأولوية. بالإضافة إلى ذلك، يسمح التتبع المحسن للنفقات بالتعرف في الوقت الفعلي إلى التباينات، مما يعزز الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد.
2. تحسين تقديم الخدمات: إن موازنة البرامج تسهل التركيز على النتائج، والمخرجات، مما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات. ومن خلال ربط الموازنات ببرامج محددة، يمكن للمنظمات قياس الأداء مقابل الأهداف المحددة، مما يمكنها من تقييم الفعالية، والكفاءة في تقديم الخدمات.
3. المزيد من الشفافية، والمساءلة: تعزز موازنة البرامج الشفافية في التقارير المالية، مما يسهل على أصحاب المصلحة فهم تخصيص الأموال واستخدامها. ويعزز هذا الوضوح المساءلة بين الموظفين، والأقسام؛ حيث يتم تعيين المسؤوليات بوضوح لتحقيق الأهداف المالية، والخدمية.
4. صنع القرار الاستراتيجي: مع وجود بيانات موازنة، واضحة مرتبطة بنتائج الأداء، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، أو تعديلات البرنامج، أو التوسعات. يساعد هذا النهج أيضاً في تحديد البرامج التي تحقق أعلى عائد على الاستثمار، مما يسمح بإعطاء الأولوية لتمويل الخدمات الأكثر فعالية.
5. زيادة مشاركة أصحاب المصلحة: يعمل إشراك أصحاب المصلحة في عملية إعداد الموازنة على تعزيز التواصل، والتعاون، مما يؤدي إلى خدمات أكثر ملاءمة، واستجابة لاحتياجات المجتمع.

وعلاوة على ذلك، تعمل المراجعات المنتظمة للأداء المالي، والخدمي على خلق فرص لملاحظات أصحاب المصلحة، مما يسهم في فعالية البرنامج بشكل عام.

يرى الباحث أن موازنة البرامج تمثل تحولاً جذرياً في فلسفة الإدارة المالية، والخدمية في المؤسسات العامة، إذ لم تعد الموازنة تُعنى فقط بحجم الإنفاق، بل أصبحت أداة إستراتيجية لربط الموارد بالنتائج الفعلية. ومن خلال تحليل نتائج تطبيق هذا النموذج، يتضح أن له آثاراً ملموسة في تعزيز الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، وهي عناصر طالما شكلت تحديات مزمنة في الإدارة الحكومية التقليدية. كما أن قدرة موازنة البرامج على دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتمكين أصحاب المصلحة من المساهمة الفاعلة في العملية التخطيطية، يُعد من أبرز نقاط القوة التي تجعل منها نموذجاً قابلاً للتطبيق في السياقات المحلية، بما في ذلك البيئة الفلسطينية. ويرى الباحث أن اعتماد هذا النهج على نطاق أوسع قد يسهم في رفع مستوى الخدمات العامة، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، خاصة إذا ما تم دعمه بأنظمة معلومات قوية، وإرادة إدارية حقيقية نحو التغيير.

2.2 الدراسات السابقة

جاء هذا القسم لعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذا البحث ومناقشتها، وتم تقسيمها إلى دراسات محلية، وعربية، وأجنبية، وما فيلي عرض لذلك.

1.2.2 الدراسات المحلية

دراسة، دراغمة، وغنام. (2023): هدفت الدراسة لاختبار مدى توفر المقومات المادية، والبشرية، والتكنولوجية اللازمة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج، والأداء في فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع البلديات العاملة في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من 150 من المحاسبين، والموظفين في دائرة الموازنة، والمدققين، والمديرين الماليين، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة منها: إن لتطبيق أسلوب موازنة البرامج، والأداء بشكل فعال لا بد من استكمال المتطلبات اللازمة للتطبيق، وتتمثل في مقومات مادية، وبشرية، وتكنولوجية، وأن الدور المتوقع للموازنة في دعم الوظائف الإدارية الحكومية يرتفع فيما إذا تم التحول إلى أسلوب موازنة البرامج، والأداء مقارنة بأسلوب موازنة البنوك المعمول بها حالياً، وأوصت الدراسات بأنه لا بد من ان تقوم وزارة الحكم المحلي بوضع نصوص تشريعية تساعد على تطبيق أسلوب موازنة البرامج، والأداء، ووضع إرشادات محاسبية، كذلك توصي الدراسة البلديات إلى التحول إلى أسلوب موازنة البرامج، والأداء بشكل تدريجي.

دراسة، غياضة، وآخرون. (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى موازنة البرامج، والأداء، ومتطلبات تحقيقها في بيئة المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تم إعدادها، وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (84)، الذي تكون من فئتين هما فئة الموظفين الذين يحملون مسميات إشرافية مالية، وكذلك فئة الموظفين التنفيذيين العاملين في الإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة الصحة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها توافر عدد من المتطلبات اللازمة للتحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج، والأداء؛ حيث تتوافر بدرجة كبيرة عدد من المتطلبات منها المتطلبات الهيكلية، والقوانين، والأنظمة الإدارية، وتتوافر بدرجة متوسطة المتطلبات المعرفية، والفنية لدى الكادر البشري، والمتطلبات التكنولوجية، والمالية المحوسبة، ومتطلبات النظام المحاسبي، والمالي، ومحاسبة التكاليف. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتضمن عمل المزيد من الدراسات التفصيلية حول تطبيق موازنة البرامج، والأداء في الوحدات الحكومية بعام، ووزارة الصحة بخاصة، وتدرج وزارة المالية في التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج، والأداء وضرورة قيام وزارة المالية بشكل بوضع أدلة استرشادية إجرائية مفصلة، والعمل على تطوير مقومات النظام المحاسبي، بما يتضمن تطوير

السياسات المالية، ووجود نظام إجرائي لتطبيق محاسبة التكاليف ومحاسبة المسؤولية، والتحول إلى أساس الاستحقاق.

دراسة، سليم. (2022): هدفت الدراسة إلى تقييم مدى توفر متطلبات التحول إلى نظام موازنة البرامج، والأداء في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام استبانة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 84 مشاركاً. وكان هؤلاء المشاركون جميعهم من الموظفين الذين يحملون ألقاب الإشراف المالي، وكذلك من الموظفين التنفيذيين العاملين في الإدارة العامة للشؤون المالية بوزارة الصحة، وقد أظهرت الدراسة عن توافر العديد من المتطلبات اللازمة للتحول من الموازنة التقليدية إلى نظام موازنة البرامج، والأداء، وإلى حد كبير تم تلبية المتطلبات الهرمية، واللوائح التشريعية، والإدارية داخل وزارة الصحة، وإلى حد متوسط، تم تلبية المعرفة، والقدرات الفنية للموارد البشرية، والبنية التحتية القائمة على الكمبيوتر، والبرمجيات، بالإضافة إلى قدرات نظام المحاسبة، والتمويل، وأوصت الدراسة وزارة المالية، وبخاصة المديرية العامة للموازنة، بوضع إرشادات إجرائية مفصلة، ومكونات النظام المحاسبي، والسياسات المالية، والنظام الإجرائي للمحاسبة التكاليفية، والمحاسبة المسؤولة، والانتقال إلى مفهوم أساس الاستحقاق.

دراسة شقفة. (2021): هدفت الدراسة إلى قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج، والأداء في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة تمثل مجتمع الدراسة، وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها توافر المقومات التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لتطبيق موازنة البرامج، والأداء، في حين لم تتوفر المتطلبات المحاسبية، والأنظمة الإدارية، والموارد البشرية لتطبيقها على الرغم من توفر إجراءات رقابية فعالة للضبط الداخلي، وقدرة الأنظمة المالية الإلكترونية على تحليل موارد الحكومة وتخطيطها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة معلومات وبرمجيات مالية وتطويرها، تساعد في تقسيم عمل المؤسسات إلى برامج، وأنشطة، وتوفير نظام محاسبة تكاليف، ومحاسبة المسؤولية، بالإضافة إلى مواءمة دليل الموازنة العامة ليتواءم مع الأنظمة المالية المحاسبية الحكومية، والبدء ببرامج تدريبية لتأهيل العاملين في دوائر الموازنة، وأقسامها بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة

دراسة سانوري. (2018): هدفت الدراسة إلى مناقشة مدى تأثير التحول وتحليله من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على أداء الحكومة الفلسطينية المالي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف من دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية وموظفي دوائر إعداد الموازنة والمدراء العامين للشؤون المالية والإدارية وعددهم 70 موظف، وخلصت

الدِّراسة الى ان برنامج إعداد الموازنة على أساس البرامج يعمل على تخصيص المصادر، وتوزيعها على البرامج، والأنشطة ذات الأولويات القصوى بالإضافة إلى أن موظفي المراكز العليا رغم التطور في النظام الجديد (موازنة البرامج) لهم دور في تحليل الخطط الإستراتيجية، ولكن العبء الأكبر يقع على الدوائر الدنيا في الوزارات. إن وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة اعتمادا على سبب وجود تلك المؤسسة بما يتلاءم مع الإستراتيجية القطاعية كان له الأثر الأكبر في النمو الاقتصادي المحلي، وبالتالي يعكس تأثيره في أداء الحكومة الفلسطينية المالي، وذلك بدرجة استجابة قدرها (3.88) أي درجة كبيرة، وكانت أقل المتوسطات الحسابية هو انه يتم وضع أولويات قطاعية لتخصيص النفقات من قبل المؤسسات الحكومية، ووزارة المالية، والتخطيط بالتناغم مع ما خطط بدرجة استجابة قدرها (3.54)، ولكن ايضا استجابة عينة الدِّراسة عليها كانت كبيرة لذلك تبين لنا بأن هنالك اثرا في النمو الاقتصادي المحلي على أداء الحكومة الفلسطينية المالي إن كان يرجع إلى وجود تلك المؤسسة، أو عملية تخصيص النفقات من قبل المؤسسات، هنالك تنسيق شبه كامل ما بين وزارة المالية، والتخطيط، والوزارات حول إعداد الموازنة بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وباستجابة كبيرة، وهو اعلى المتوسطات، وأوصت الدِّراسة العمل على زيادة المشاركة ما بين المراكز العليا في المؤسسات، والدوائر الدنيا في نفس المؤسسة، يجب أن تعمل وزارة المالية على توضيح سياسة الجباية الخاصة بها، وذلك بنشر برامج المؤسسات، واتجاه الإنفاق لها.

دراسة، عبد الكريم. (2017): هدفت الدِّراسة الى تقييم التطور، أو التقدم الذي حصل في عملية التحول إلى موازنة البرامج، وتشخيص أهم الصعوبات التي واجهت إتمام عملية التحول بنجاح، وشمولية، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة في الدِّراسة، وتكونت عينة الدِّراسة من 15 مركز مسؤولية، في أهم الوزارات؛ حيث إن مخصصات كل من تلك الوزارات/مراكز المسؤولية تستحوذ على غالبية النفقات في الموازنة العامة، وأظهرت نتائج الدِّراسة انه بالرغم من التقدم الذي يمكن رصده من، واقع الوثائق على صعيد منهجية التحول إلى موازنة البرامج، إلا أنه يمكن القول إن هذا التقدم لا يزال محدودا، ولا يزال بمرحلة تحضيرية تتركز في تعزيز فهم مراكز المسؤولية بهذا النوع من الموازونات، وفي بناء قدراتها الفنية على التعامل مع متطلباتها، وأن هيكل موازونات مراكز المسؤولية ما زال اقرب الى موازنة البنود على الرغم من اعتماد السلطة الوطنية الفلسطينية لموازنة البرامج، فالنقارير المالية الصادرة عن وزارة المالية ما زالت تصنف حسابات الإنفاق وبياناتها على اساس البنود مثل الرواتب، الأجور، النفقات التطويرية، النفقات التحويلية، مساهمات اجتماعية دون أن تربط هذه البنود بالبرامج، أو بالأهداف المراد تحقيقها، ويوجد صعوبات مؤسسية تحول دون تطبيق موازنة البرامج بشكل كفو، وأوصت الدِّراسة بضرورة إعداد إطار اقتصادي ومالي متوسط المدى للموازنة وإقراره بحيث يكون هو، والمنطلق في وضع الخطط الكلية،

والقطاعية، وإعداد خطط كلية، وقطاعية تشتمل على السياسات العامة، والأهداف التنموية قصيرة المدى، وطويلة المدى من خلال برامج قطاعية متكاملة تعكس أولويات المجتمع الفلسطيني واحتياجاته بشكل واقعي ينسجم مع الموارد المتاحة، وقابلة للقياس، وتحسين جودة التخطيط من شأنه أن يقود إلى تحسين إدارة النفقات وتخصيصها على البرامج المختلفة.

دراسة، جعفر. (2015): هدفت الدراسة إلى دراسة أحد أنواع الموازنة العامة، وهو موازنة البرامج، والأداء، وإمكانية تطبيقها على موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية، لما لهذا النوع من الموازنات من مزايا، وفوائد اقتصادية، واجتماعية، وسياسية تعود على الدولة، والمجتمع، وتعمل على التقليل من العجز المالي. إن موازنة البرامج، والأداء استعملت بعد ظهور الكثير من العيوب في موازنة البنود، وبخاصة بعد ظهور الحاجة إلى التخطيط لتنفيذ برامج، وانشطة مستقبلية تحتاج إلى اعتماد تنفيذها من السلطة التشريعية، وتحديد أولويات البرامج المنفذة بناء على العائد، والتكلفة، وتكونت عينة الدراسة من موظفي لجان الموازنة العامة في الوزارات المختلفة؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد لجان الموازنة، وعددهم 180 في كل وحدة حكومية بما فيها وزارة المالية، وهي الجهة المخولة بإعداد الموازنة وتحضيرها، وتقديمها إلى وزير المالية ليقوم بدوره بتقديمها إلى المجلس التشريعي لإقرارها، واعتمادها، مستخدماً أسلوب الاستبانة لجمع البيانات؛ حيث كان عدد مجتمع الدراسة 180 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: هناك الكثير من القصور، والعديد من الجوانب السلبية في عملية إعداد الموازنة العامة بالطريقة التقليدية، التي لا تؤدي إلى تطور الموازنة العامة، ولا في آليات إعدادها، ولا في كيفية تحديد كل من الإيرادات، والنفقات. يمكن تطبيق موازنة البرامج، والأداء على موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك لإمكانية عمل الخطط اللازمة لإعداد موازنة البرامج، والأداء، والاستفادة من خصائص هذا النوع من الموازنات، ومميزاته. كما أن بيئة تطبيقها متوافرة لدى موظفي لجان الموازنة العامة. ووصت الدراسة بتطبيق موازنة البرامج، والأداء على واحدة، أو أكثر من الوحدات الحكومية كبدائية للتغيير بشكل تدريجي، وعمل دراسات عن مدى الاستفادة من ذلك، وتحقيق الأهداف، والقدرة على التطبيق على باقي الوحدات الحكومية؛ حيث توجد صعوبة في تطبيقها بشكل كامل على الوحدات الحكومية كافة دفعة واحدة بسبب الظروف التي تمر بها السلطة الوطنية الفلسطينية.

2.2.2 الدراسات العربية

دراسة سرمد، وآخرين. (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى آلية تطبيق موازنة البرامج، والأداء في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي / جامعة سومر، وما الصعوبات، والمحددات التي تواجه

تطبيق هذه الموازنة، وما تأثير هذه الموازنة على جودة التعليم العالي ، وركّز البحث على تطوير أسلوب إعداد الموازنة في العراق، وفي جامعة سومر لاسيما للتخلص من المشاكل، والانتقادات التي تواجهها موازنة البنود، وذلك عن طريق التحوّل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج، والأداء، تم استخدام المنهج التحليلي لبيانات الوزارة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها اثبات فرضيات البحث بإمكانية تطبيق موازنة البرامج، والأداء في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي ، والاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي بشكل يتلاءم مع المتطلبات، والظروف البيئية، وهذا ما تحتاجه موازنة البرامج، والأداء .

واوصت الدراسة عدة توصيات هي: أنّ من الضروري إعادة النظر في التشريعات، والإجراءات التي تنظم عمل الموازنة العامّة، وبصورة، وشكل يسمح بتطبيق موازنة البرامج، والأداء، وإلزام الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح إلى التحوّل إلى هذا الأسلوب من الموازنات من خلال تشريع قوانين، وأنظمة تحث على ذلك من خلال تقديم طلب من قبل وزارة التعليم لاعتماد موازنة البرامج، والأداء، والحصول على تحويل لإعداد قوانين، وتشريعات لتطبيقها.

دراسة المنزوع. (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق موازنة البرامج، والأداء في وزارة المالية، وبيان دورها في تعزيز الرقابة المالية في وزارة المالية، بوصفها أداة للتخطيط، والرقابة على الفعاليات، والأنشطة، وإمكانية إجراء التغييرات الضرورية لتنفيذ تلك الموازنة، التي تعمل على التقليل من الهدر في المال العام عن طريق تخفيض النفقات العامة غير الضرورية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري الأقسام ورؤسائها، والموظفين العاملين في وزارة المالية الديوان العام في صنعاء (قطاع الموازنة، وقطاع النفقات)، وكان إجمالي الاستبانات الموزعة (80) استمارة استرد منها (78) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (97.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود إمكانية لتطبيق موازنة البرامج، والأداء في وزارة المالية باليمن.

دراسة شجاع، والعامري. (2023): هدفت الدراسة إلى دراسة مستوى الإلمام، والفهم بموازنة البرامج، والأداء من قبل المديرين الماليين، والمحاسبين، والمصرفيين العاملين في مؤسسات القطاع العام، وقياس مساهمة النظام المحاسبي الذي تتبعه مؤسسات القطاع العام في تبني موازنة البرامج، والأداء بنجاح، مع إبراز الفوائد التي يمكن الحصول عليها أثناء تبني موازنة البرامج، والأداء في تحسين الأداء الحكومي، بالإضافة إلى تقديم نموذج مقترح لموازنة البرامج، والأداء في العراق، واستكشاف التحديات الفنية التي يمكن مواجهتها عند تنفيذ نظام موازنة البرامج، والأداء في مؤسسات القطاع العام. أما القسم الثاني من البحث فقد صمم لقياس موقف العينة المختارة تجاه أربعة محاور، وهي درجة الإلمام بموازنة البرامج، والأداء،

ودرجة مساهمة النظام المحاسبي في تبني موازنة البرامج، والأداء، ومزايا تنفيذ، أو تطبيق موازنة البرامج، والعقبات التي يواجهها المديرون الماليون، والمحاسبون، والمصرفيون في تبني موازنة البرامج، والأداء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (169) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من المشاكل في تنفيذ برنامج PPBS في منظمات القطاع العام، إلا أن هناك دعماً كبيراً من المشاركين لبرنامج PPBS باعتباره نهجاً متفوقاً لتخصيص الأموال.

دراسة حميد، وآخرون (2022): هدفت الدراسة الى بيان دور النظام المحاسبي الحكومي في العراق عند الانتقال من موازنة البرامج، والأداء، وتم استخدام أسلوب تحليل الموازنات السابقة، وتكونت عينة الدراسة من موظفي دائرة بلدية بغداد الجديدة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مؤسسات الحكومة العراقية ودوائرها الممولة مركزياً، (لم يحدد الباحثين عدد المجتمع، والعينة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن ضرورة استخدام أسلوب المركزية في التعامل مع المصروفات، والإيرادات يؤدي الى عرقلة تحقيق اهداف الموازنة، وبخاصة بعد ان أصبحت الموازنة تقرر، ويصادق عليها مبالغ كبيرة جدا تتجاوز مائة مليار سنوياً، واوصت الدراسة الى ضرورة التحول من موازنة البنود، والنفقات التقليدية الى موازنة البرامج، والأداء حيث تفتقر الموازنة التقليدية الرقابة على البرامج، والمشاريع، ويقل دورها في متابعة الأداء، وضبط الكفاءة، وترشيد الإنفاق.

دراسة، الخفاجي، والعاني. (2020): هدفت الدراسة تناول متطلبات تطبيق موازنة البرامج ، والأداء في الوحدات الحكومية العراقية ، ومدى تحقيقها للمساءلة عن الإنفاق العام ، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد النادرة، وذلك عن طريق تطبيق نظرية الوكالة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المختصين في مجال تخطيط، وإعداد الموازنة العامة شملت (138) كعينة شاملة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن استعمال الاطار المقترح لإعداد موازنة البرامج، والأداء يؤدي الى تحقيق فاعلية المساءلة في الوحدات الحكومية العراقية في ظل تبني مقاييس الأداء في الموازنة، والمحاسبة عن فاعلية، وكفاءة العمليات وجودتها التي تنفذ عن طريقها البرامج، والمشروعات الحكومية.

دراسة فايضة، ومحمد. (2020): هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تطوير مشروع عصرنة الموازنة العامة بالجزائر ضمن القانون 15-18 المتعلق بقوانين المالية بالانتقال التدريجي لتطبيق موازنة البرامج، والأداء، وذلك باعتماد المنهج الاستنباطي، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: ضرورة ضبط الجوانب التصورية لمعالم مشروع عصرنة الموازنة العامة ومحاورها في ظل القانون 15-18 بما يتوافق

مع الممارسات المتعلقة بالموازنة الدولية، واعتماد أساس الاستحقاق كأساس للقياس المحاسبي، وإعادة الموازنة في ضوء تطبيق موازنة البرامج، والأداء، والزامية تطوير أسلوب إعداد التقارير المالية، وأوصت بتوفير شفافية أكثر فيما يتعلق بإجراءات تخطيط الموازنة، وعمليات إعدادها، وتحضيرها، وتنفيذها، والرقابة عليها، وضرورة دراسة مدى إمكانية إصدار تشريع يلزم الوحدات الحكومية باعتماد أساس الاستحقاق كأساس للقياس المحاسبي، و يلزم الوحدات بإعداد الموازنة في ضوء موازنة البرامج، والأداء.

دراسة خليل. (2019): هدفت الدراسة الى دراسة إمكانية اعتماد موازنة البرامج، والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية في العراق، واقتراح إطار يسهل الانتقال لتطبيق موازنة البرامج، والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية، وتكون مجتمع الدراسة من (60) موظفا تنفيذيا ورقابيا في المستشفيات الحكومية، والجامعات العراقية، وأخذ المجتمع كعينة شاملة، وظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تشابكية بين مدخلات موازنة البرامج ومخرجاته، وأن استخدام معلومات الأداء في الموازنة يمكن من صنع قرارات تسهم في تحقيق أهداف الموازنة، وخلصت الدراسة إلى النظر إلى موازنة البرامج، والأداء باعتبارها جزءا من مجموعة الإصلاحات، وضرورة تطبيق أساس الاستحقاق مع موازنة البرامج، والأداء، والانتقال من الموازنة القائمة على المدخلات إلى الموازنة القائمة على المخرجات، وضرورة ادخال الموظفين لدورات تدريبية كي يكون لديهم فهم واسع لتطبيق الموازنة، الاهتمام بمقاييس الأداء، وتطبيق تبويب يتلاءم مع موازنة البرامج، والأداء.

دراسة مشتاق. (2019): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج، والأداء، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل الجوانب العملية ذات الصلة بإعداد الموازنة المقترحة، ومالها من دور كبير في توفير المعلومات المحاسبية، والإدارية ذات الأهمية القصوى في التخطيط، والرقابة على أنشطة، وبرامج الحكومة وبرامجها من خلال دراسة تطبيقية لموازنة البرامج، والأداء في دائرة صحة الأنبار في العراق، تم استخدام المنهج الاستنباطي للمعلومات من موازنة عدة بنوك عراقية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن استخدام هذا النوع من الموازنات يعمل على توفير المعلومات المحاسبية، والإدارية بصورة دقيقة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة التحول إلى أسلوب موازنة البرامج، والأداء في إعداد الموازنة العامة للدولة، وموازنات الوحدات، والدوائر الحكومية، والتحول من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق، ووضع مؤشرات أداء لكل نشاط من أنشطة البرامج ليتم قياس كفاءة أداء البرامج والوحدات الحكومية وفعاليتها.

دراسة الأزرق. (2018): هدفت الدراسة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق موازنة البرامج، والأداء في القطاع الحكومي بليبيا، والمتمثل في الوزارات الحكومية؛ حيث شملت الدراسة الاستطلاعية جميع الوزارات

الحكومية في ليبيا خلال الفترة (2016/2017م) ، وقد كان عددها (14) وزارة ، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان؛ حيث وزعت استمارات الاستبيان على جميع الوزارات بواقع (170) استبانة، بالإضافة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع المديرين الماليين بالوزارات الحكومية، ومديري إدارة الميزانية العامة بوزارة المالية، وديوان المحاسبة الليبي، ولتحقيق الدّراسة لأهدافها أتبعنا الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي (النوعي، والكمي)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتوصلت الدّراسة إلى نتيجة هامة مفادها: عدم إمكانية تطبيق (موازنة البرامج، والأداء) في الوزارات الحكومية في ليبيا، وذلك للأسباب الآتية: تدني مستوى مساهمة الجانب القانوني، والسياسي، والاقتصادي في تطبيق موازنة البرامج، والأداء؛ ضعف في الكوادر البشرية لتنفيذ موازنة البرامج، والأداء؛ عدم توافر أنظمة المعلومات، والمقومات الفنية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج، والأداء؛ عدم توافر مستوى الإدراك، والرغبة، والقناعة لدى المسؤولين بالوزارات الحكومية بأهمية تطبيق موازنة البرامج، والأداء.

دراسة سلطان. (2018) هدفت الدّراسة التركيز على مفهوم موازنة البرامج، والأداء وأهميتها كأحد الأساليب الحديثة لإعداد الموازنات العامة، التي فرضتها الحاجة الفعلية لتطوير أسس إعداد الموازنة العامة نتيجة لزيادة تدخل الدولة في مفاصل حياة المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، إذ إنّ استمرار الدول باتباع الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة يؤدي، وبتوالي السنوات إلى تضخم حجم النفقات العامة دونما حاجة فعلية إلى هذه الزيادة. وعليه، وبغية ترشيد الإنفاق الحكومي في موازنة إقليم كردستان ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (40) موظفاً من الدوائر الحكومية التي ترتبط موازنتها بالموازنة العامة للإقليم للوقوف على المشاكل التي تكتنف الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة من جهة، وأظهرت نتائج الدّراسة، وجود زيادة مستمرة في النفقات العامة سنة بعد أخرى بسبب التوسع في بند الرواتب، والأجور نتيجة التعيينات الكثيرة في القطاع العام؛ فضلاً عن ضعف القطاع الخاص في جذب الاستثمارات، واستقطاب الأيدي العاملة، واوصت الدّراسة بضرورة الاتجاه نحو تطبيق موازنة البرامج، والأداء على اعتبار أنها أكثر الأساليب الحديثة استخداماً سواء في الدول المتقدمة، أو النامية إلى جانب تهيئة المتطلبات، والظروف اللازمة لتطبيقها سواء من الناحية الفنية، أو الإعلامية من خلال توعية قيادات الأجهزة الحكومية بأهمية تقبل.

3.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Fath & Vanda, 2019) هدفت الدّراسة الى جدوى موازنة البرامج والأداء وتصميمها وتنفيذها في بنك Refah Kohgiluyeh Bank، وقياس مدى توافر متطلباتها التنظيمية، والتقنية،

والقانونية، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة، وعينتها من جميع موظفي البنك البالغ عددهم 110، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة صممت لها، وكانت أهم نتائج الدراسة تتمثل بإمكانية تصميم البرامج، والأداء وتنفيذها في بنك Refah Kohgiluyeh Bank، وأنه تتوفر المتطلبات البشرية، والفنية، والقانونية، والتنظيمية لتطبيق موازنة البرامج، والأداء.

دراسة (2019) Abass هدفت الدراسة الى معرفة إدارة الأداء، وبينت الدراسة ان إدارة الأداء هي أساس فكرة الإدارة العامة المعاصرة التي قدمت في تسعينات القرن الماضي؛ حيث يقوم هذا الأسلوب على الربط بين تخصيص الأموال للنشاطات، وقياس النتائج المتحققة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من دول افريقيا، وخاصة الجنوبية، وأظهرت نتائج الدراسة ان أسلوب موازنة الأداء لها أهمية في التحول الى الإصلاح في بلدية مدينة (ثيكوني) في جنوب افريقيا، وكما بينت أهم التحديات التي تواجه تطبيق موازنة الأداء المتمثلة في عدم وضع خطط واضحة لبعض برامج النشاطات، ونقص في البيانات الملائمة من أجل تقييم هذه النشاطات، وعدم وجود تكامل بين الأداء، ومعلومات الموازنة، وأوصت الدراسة بأهمية الإصلاح من منطلق فيدرالي من أجل النجاح في تطبيق هذا الأسلوب في البلديات.

دراسة (2017) Al-Sabari & Fakhruddin هدفت الدراسة الى تبني عدة أساليب، وتقنيات الموازنات مثل موازنة البرامج، والأداء، والموازنة الصفرية، كخطوة أساسية لتحسين الموازنة العامة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 120 من محاسبي المؤسسات في السعودية، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها أن هناك معرفة، وفهما كافيا من قبل المديرين الماليين، والمحاسبين العاملين في مجال الموازنات لنظام موازنة البرامج، والأداء، والموازنة الصفرية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن النظام المحاسبي الحكومي السعودي ملائم لتطبيق أسلوب الموازنة، والأداء

دراسة (2017) Iain & Melegy هدفت الدراسة للتعرف إلى الدعم الذي قد تجده في حالة اعتماد شكل الموازنة من قبل مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وتستكشف الدراسة عدة أبعاد مثل الإلمام بمفهوم (PPBS) نظام الموازنة على أساس الأداء، وقابليته للتبني، ودرجة مساهمة نظام المحاسبة الذي تتبعه مؤسسات القطاع العام لاعتماد (PPBS)، والفوائد التي يمكن تحقيقها، والعقبات التي قد تواجهها على الأرجح بمنطقة الخرج. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المحاسبين في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية الآتية: هناك معرفة، وفهم عادلان لـ (PPBS) من قبل المديرين الماليين، والمحاسبين العاملين في

مؤسسات القطاع العام، ونظام المحاسبة الذي تتبعه مؤسسات القطاع العام مما يسهم في اعتماد PPBS بنجاح، ووجود عدد من المزايا التي يمكن الاستفادة، والبناء عليها أثناء اعتماد (PPBS) ، وكذلك حصر بعض العقبات واكتشافها والتي تقف حبر عثرة لاعتماد (PPBS) في مؤسسات القطاع العام في منطقة الخرج بشكل فعال.

دراسة، (Karacan & Yazici, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى نظام الموازنة المبني على أساس البرامج، والأداء في تركيا، الذي يركز على الأداء في إطار المخرجات، والنتائج من قبل دول كثيرة حاولت تنفيذها، وبينت الدراسة أن الغرض الأساس من نظام موازنة البرامج، والأداء هو عدم توجيه تخصيصات الموارد بشكل مباشر بالاعتماد على الأداء المعروف، ولكن على زيادة كفاءة القطاع العام وفعاليتها من خلال تضمين معلومات الأداء في عملية الموازنة، تم استخدام المنهج الاستقرائي للموازنات التركيبية، وتحليلها، وقد أظهرت الدراسة أن أفضل الممارسات تم تجربتها لسنوات طويلة في القطاع العام في نظام موازنة البرامج، والأداء، وخلصت الدراسة إلى أنه عند النظر في أفضل الممارسات، والتطبيقات لنظام البرامج، والأداء فإنه يجب أن نكون متفائلين بخصوص مستقبل تركيا في هذا المجال. وتعد الميزانية، باعتبارها أحد أهم مكونات إدارة الإنفاق العام، أداة حاسمة لضمان الانضباط المالي، وتخصيص الموارد، وفقاً لأولويات الإستراتيجية، وتقديم الخدمات بكفاءة، وفعالية. ولكي تفي الميزانية بهذه الوظائف، وتلبي احتياجات الإدارة العامة الحديثة، فهي أداة لقياس الأداء وإدارته، مما يجعلها أداة سياسية مهمة للحكومات. لم تعد الميزانية التقليدية، ونظام الميزانية التخطيطية/البرنامجية كافية لتلبية هذه الاحتياجات. لذلك، تم اعتماد نظام الميزانية القائمة على الأداء ذي المنظر طويل الأجل، والشامل، والمرن، الذي يركز على النتائج، ويراعي المساءلة في الأداء، في العديد من الدول في السنوات الأخيرة، ويُسعى إلى دمجها في عملية إعداد الميزانية.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: المجتمع

تتنوع مجتمعات الدراسات السابقة في مجالات متعددة؛ حيث شملت دراسة دراغمة، وغنام (2023) بلديات الضفة الغربية، بينما ركزت دراسة غياضة، وآخرين (2022)، ودراسة سليم (2022) على موظفي وزارة الصحة. في المقابل، تناولت دراسة عبد الكريم (2017) مراكز المسؤولية، وركزت دراسة جعفر (2015) على لجان الموازنة، بينما استهدفت دراسة سرمد، وآخرين (2023) موظفي جامعة سومر. بعض الدراسات لم تحدد المجتمع بشكل دقيق، مما قد يؤثر في إمكانية تعميم النتائج.

ثانياً: العينة

تختلف أحجام العينات المستخدمة في الدراسات السابقة بشكل ملحوظ. على سبيل المثال، استخدمت دراسة دراغمة، وغنام (2023) عينة تتكون من 150 محاسباً، وموظفًا من بلديات الضفة الغربية، في حين أن دراسة عبد الكريم (2017) اقتصرت على 15 مركزًا مسؤولاً. كما تواجدت دراسات أخرى مثل دراسة غياضة، وآخرين (2022)، ودراسة سليم (2022) اللتين استخدمتا 84 موظفًا، مما يعكس تنوع العينات، وتأثيرها في النتائج.

ثالثاً: الأداة

اعتمدت جميع الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. التي كانت مصممة لقياس المتغيرات المختلفة المتعلقة بالموضوعات المدروسة، مما يسهل عملية جمع المعلومات، وتحليلها. وأن استخدام الاستبانة يعكس التوجه الشائع في الأبحاث الاجتماعية لقياس الآراء، والمواقف.

النتائج

أظهرت النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة تبايناً في الآراء، والممارسات المتعلقة بموازنة البرامج، والأداء. على سبيل المثال، أكدت دراسة دراغمة، وغنام (2023) على وجود تأثير إيجابي للموازنة في كفاءة الأداء، بينما أشارت دراسة غياضة، وآخرين (2022) إلى الحاجة إلى تحسين تطبيقات الموازنة في وزارة الصحة. كما أظهرت بعض الدراسات وجود صعوبات في تنفيذ الموازنة بفاعلية، مما يشير إلى تباين في النتائج حسب السياقات المختلفة.

التوصيات

تضمنت التوصيات في الدراسات السابقة عدداً من النقاط الهامة لتحسين الأداء في المؤسسات المدروسة. أوصت دراسة سليم (2022) بضرورة تعزيز الوعي بأهمية موازنة البرامج، والأداء بين الموظفين، في حين دعت دراسة جعفر (2015) إلى ضرورة توفير التدريب، والدعم الفني لتحسين قدرات اللجان المسؤولة عن الموازنة. من ناحية أخرى، اقترحت دراسة سرمد، وآخرين (2023) تطوير آليات تقييم الأداء المستندة إلى النتائج.

5.2.2 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب أساسية تسهم في تقديم رؤى جديدة، ومختلفة حول موضوع موازنة البرامج، والأداء. أولاً: تركز الدراسة الحالية على عينة مستهدفة بشكل دقيق؛ حيث تشمل المؤسسات الحكومية المعنية بموازنة البرامج، والأداء، مما يوفر سياقاً أكثر تحديداً

للتحليل. في المقابل، كانت العديد من الدراسات السابقة تعتمد على عينات عامة، أو متنوعة من موظفين في مؤسسات مختلفة، مما قد يؤثر في قدرة النتائج على التعميم على السياقات الخاصة.

ثانياً: تقدم الدراسة الحالية منهجية بحثية مبتكرة تتضمن استخدام أدوات تحليل متقدمة، مثل التحليل الإحصائي المتعدد، الذي يعزز من دقة النتائج، ويتيح فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات. بينما كانت بعض الدراسات السابقة تركز على التحليل الوصفي فقط، مما قد يحد من قدرتها على تقديم استنتاجات قائمة على البيانات الكمية.

ثالثاً: تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة ثغرات واضحة في الأدبيات السابقة، مثل غياب التركيز على تأثير العوامل الثقافية، والاجتماعية في تطبيق موازنة البرامج؛ حيث تسلط الضوء على كيفية تأثير البيئة المحلية في فاعلية تنفيذ هذه الممارسات. بينما لم تتناول العديد من الدراسات السابقة هذه الجوانب، مما يحد من قدرتها على تقديم توصيات عملية تستند إلى السياق الثقافي، والاجتماعي.

6.2.2 التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة

على الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، إلا أن هناك أيضاً تشابهات، واضحة بينهما، مما يعكس استمرارية البحث في هذا المجال. أولاً: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الأساس المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ممارسات موازنة البرامج، والأداء. وتهدف جميع الدراسات إلى تقديم رؤى تعزز من كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يعكس تواجد اهتمام مشترك بتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات.

ثانياً: تعتمد الدراسة الحالية على الأساليب البحثية الكمية، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت أيضاً الاستبيانات كأداة لجمع البيانات. هذا التوجه يشير إلى استخدام منهجيات موثوقة في جمع البيانات، مما يعزز من موثوقية النتائج، ويتيح مقارنة النتائج عبر الدراسات المختلفة.

ثالثاً: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النتائج المتعلقة بأهمية التدريب، والتطوير المستمر للموظفين كعنصر أساسي في تحسين ممارسات الموازنة؛ حيث أظهرت العديد من الدراسات السابقة الحاجة إلى برامج تدريبية فعالة لتعزيز مهارات العاملين في المؤسسات، وهو ما تؤكد الدراسة الحالية.

بذلك، تشكل الدراسة الحالية حلقة، وصل بين الأدبيات السابقة، والبحث المستمر؛ حيث تقدم إضافات جديدة، وفي الوقت نفسه تبني على الأسس التي وضعتها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 مقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 خطوات تطبيق الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

11.3 تصحيح المقياس

الفصل الثالث:

المنهجية، والإجراءات

1.3 مقدمة

استكمالاً لما تم عرضه في الجانب النظري لهذه الدراسة حول "التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج، وأثرها على أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله"، جاء هذا الفصل ليتناول عرضاً منهجياً لإطار الدراسة الميدانية وإجراءاتها، من حيث: منهج الدراسة، وبنائها ومجتمعها ووصف عينتها وصدق أدواتها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

للإجابة عن مشكلة الدراسة، وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة، وجمع الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، وتفسير هذه الحقائق، وتحليلها لإبداء التوصيات بشأن الموقف، أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات العربية، والاجنبية، والمراجع العربية، والاجنبية، ومن أغراض المنهج الوصفي الارتباطي، وصف العلاقات بين المتغيرات، وصفاً كمياً دقيقاً.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر المالية في بلديتي أريحا، ورام الله، والبالغ عددهم (65) موظفاً، وفق مصادر دائرة الموارد البشرية في البلديتين محل الدراسة من العام 2025.

4.3 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة الشاملة المتيسرة لمجتمع الدراسة للعاملين في الدوائر المالية في بلديتي أريحا، ورام الله، والبالغ عددها (65) موظفاً، وزعت عليهم الاستبانة، وأستعيد منها (56)، وما نسبته 86% استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ويوضح جدول (1.1) خصائص العينة الشخصية، والوظيفية

جدول (1.1) خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العينة	المتغير	
53.6	30	ذكر	الجنس
46.4	26	أنثى	
100	56	الإجمالي	
16.1	9	أقل من 25 سنة	العمر
66.0	37	من 25-أقل من 45 سنة	
17.9	10	45 سنة فأكثر	
100.0	56	الإجمالي	
8.9	5	دبلوم فأقل	المستوى العلمي
75.0	42	بكالوريوس	
16.1	9	دراسات عليا	
100.0	56	الإجمالي	
17.9	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.9	19	5- أقل من 10 سنوات	
48.2	27	10 سنوات فأكثر	
100.0	56	الإجمالي	
64.4	36	محاسبة	التخصص
19.6	11	إدارة	
8.9	5	موارد بشرية	
7.1	4	أخرى	
100.0	56	الإجمالي	

يتبين من خلال الجدول (1.1) أن أفراد العينة من الذكور يمثلون النسبة الأكبر؛ حيث بلغت نسبتهم (53.6%)، بينما بلغت نسبة الإناث (46.4%)، ومن حيث العمر فإن الفئة العمرية (من 25- أقل من 45 سنة) هي النسبة الأكبر؛ حيث بلغت (66%)، ومن حيث المستوى العلمي فإن فئة البكالوريوس هي النسبة الأكبر حيث بلغت (75%)، فيما أن فئة سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) هي الأعلى عند

هذا المتغير حيث بلغت نسبتهم (48.2%)، أما من حيث التخصص فإن فئة تخصص محاسبة هي الاغلبية حيث بلغت نسبتهم (64.4%) من العينة كلها.

5.3 أداة الدّراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدّراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة كأداة بحثية، وقد مرت عملية تصميمها بالخطوات الآتية:

1- بناء الأداة

تم بناء أداة الدّراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الإطار النظري، والأدبيات المتعلقة بموضوع الدّراسة، وخصوصاً بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور رئيسة، وصياغة عبارات الاستبانة، وكانت الاستجابة على المحاور المختلفة للاستبانة في صورة مقياس (ليكرت) الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	معارض	معارض بشدة
------------	-------	---------------	-------	------------

وبعد ذلك تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة والمحاسبة بجامعة فلسطينية متعددة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حول ملاءمة كل فقرة، وانتمائها، ومناسبتها لكل محور من محاور الاستبانة، ومدى كفاية العبارات، والإضافة إليها، أو الحذف منها. وفي ضوء مقترحات السادة المحكمين، وملاحظاتهم، وبعد مناقشتها مع المشرف، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وحذف بعض العبارات غير المنتمة لبعض المحاور، ودمج بعض العبارات مع بعضها، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من محورين أساسيين.

2- وصف الأداة

اشتملت الاستبانة على جزأين:

أ- الجزء الأول: يحتوي على صفحة الغلاف، وشفحة الإرشادات التي وضح فيها الباحث الهدف من الاستبانة، وكيفية استجابة الفئة المستهدفة على عبارات الاستبانة، ثم انتهى هذا الجزء بالبيانات الشخصية للمفحوصين التي تفيد في التعرف إلى الخصائص الشخصية، والوظيفية لعينة الدّراسة.

ب- الجزء الثاني: عبارة عن محوري الاستبانة، وهما:

المحور الأول: مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله. ويتكون من (15) فقرة.

المحور الثاني: مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي أريحا، ورام الله، ويتكون من (46) فقرة.

3- تقنين الأداة الدراسة (الاستبانة)

للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق تم التحقق من صدقها، وثباتها، لتقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وذلك كما يأتي:

6.3 صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام الأساليب الآتية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها في صورتها الأولية على (7) سبعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، وعدد من الجامعات الأخرى، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرائق تحسينها، وذلك بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ذلك مما يروونه مناسباً، وقد تم تعديل ما اتفق عليه غالبية المحكمين من حذف بعض العبارات غير المنتمية لبعض المحاور، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى.

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور

تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجداول الآتية:

جدول (2.3) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.433**	0.001	9	.352**	0.008
2	.550**	0.000	10	0.226	0.004
3	.509**	0.000	11	.500**	0.000
4	.398**	0.002	12	0.408**	0.004

0.016	.321*	13	0.017	.319*	5
0.022	0.351**	14	0.002	.410**	6
0.004	.380**	15	0.000	.531**	7
			0.003	.390**	8

يتضح من نتائج جدول (2.3) أن أغلب معاملات الارتباط كانت موجبة، ودالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه بين (0,531)، و (0,208)، ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة، وقوية بين درجة كل مفردة، والدرجة الكلية للمحور.

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

أولاً: قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد الشفافية جدول (3.3)

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.612	0.000	5	0.336	0.011
2	0.506	0.007	6	0.274	0.041
3	0.680	0.000	7	0.417	0.001
4	0.439	0.001			

يتضح من نتائج الجدول (3) أن أغلب معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه بين (0,680)، و (0,274)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات بُعد الأول، والدرجة الكلية له.

ثانياً: قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد المساءلة جدول (4.3)

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.54	0.000	6	0.291	0.03
2	0.431	0.001	7	0.351	0.008
3	0.336	0.011	8	0.391	0.003
4	0.426	0.001	9	0.385	0.003
5	0.376	0.004			

يتضح من نتائج الجدول (4.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (0,540)، و (0,291)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات المحور الثاني، والدرجة الكلية له.

جدول (5.3)

ثالثاً: قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد الأهداف الإستراتيجية

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.428	0.001	5	0.566	0.000
2	0.513	0.000	6	0.48	0.000
3	0.663	0.000	7	0.53	0.000
4	0.598	0.000			

يتضح من نتائج الجدول (5.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (0,663)، و(0,428)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات البُعد الثاني، والدرجة الكلية له.

جدول (6.3)

رابعاً: قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد كفاءة الموارد

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.644	0.000	5	0.537	0.005
2	0.563	0.000	6	0.474	0.002
3	0.440	0.001	7	0.329	0.013
4	0.299	0.025			

يتضح من نتائج الجدول (6.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (0,644)، و(0,299)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات البُعد الثالث، والدرجة الكلية له.

جدول (7.3)

خامساً: قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد الابتكار، والإبداع

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.632	0.000	5	0.087	0.525
2	0.312	0.019	6	0.503	0.000
3	0.417	0.001	7	0.454	0.000
4	0.410	0.002			

يتضح من نتائج الجدول (7.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (0,632) و(0,312)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات البُعد الرابع، والدرجة الكلية له.

سادساً: قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات بُعد التنظيم، والهيكليّة جدول (8.3)

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.549	0.000	5	0.471	0.000
2	0.406	0.000	6	0.580	0.000
3	0.459	0.000	7	0.544	0.000
4	0.388	0.001	8	0.412	0.002

يتضح من نتائج الجدول (8.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (0,549) و(0,388)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات البُعد الخامس، والدرجة الكلية له.

7.3 ثبات الاستبانة

تعنى ثبات الاستبانة أن تعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين

في ظروف، واحدة، وتم حساب ثبات الاستبانة بالطرائق الآتية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha-Chornbach)

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (9):

جدول (9.3) قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل:

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
المحور الأول: قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج	15	0.890
المحور الثاني: أداء البلديات	45	0.930
الاستبانة ككل	61	0.950

يتضح من نتائج جدول (9.3) أن قيم الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين (0.890)، و (0.930)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (0.950)، وهي قيم ثبات عالية، ومقبولة إحصائياً.

الصدق الذاتي للاستبانة

تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$0,975 = \sqrt{0,950} = \text{معامل الصدق الذاتي}$$

وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة

8.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة المتمثل في التعرف إلى التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج، وأثرها في أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، وتوزيعها على مجموعة من موظفي قسم المحاسبة، والمالية في بلديات محافظتي رام الله، وأريحا، وبلغت الاستبانات الموزعة (65) استبانة.
3. قام موظفو البلديات بتعبئة الاستبانة يدوياً بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قام الباحث بالحصول على الاستبانات، وتم جمعها يدوياً من عينة الدراسة، التي بلغ عدد الاستجابات فيها (56) استجابة.

4. قام الباحث بتسليم الاستبانات إلى المحلل الإحصائي، الذي قام بدوره بإجراء التحليل الإحصائي، للحصول على النتائج المرجوة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

9.3 متغيرات الدراسة

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص.

المتغير المستقل: مدى قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

المتغير التابع: مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي أريحا، ورام الله.

10.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات، وفحصها، واستبعاد غير المكتملة، تم تفرغها، ومعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلالهما استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (الأوسط الحسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة؛ حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا، وسهلا، ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية، التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة، ومستواها.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) لفحص ثبات أداة الدِّراسة، وأسلوب تحليل معاملات الارتباط (بيرسون) لفحص صدق أداة الدِّراسة، والعلاقة بين المتغيرات المستقلة، والتابعة، وذلك عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

11.3 تصحيح المقياس

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات خصوصاً في مجال الإحصاء. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة، أو الاعتراض على المتوسط الحسابي في التعبير عن درجة مستوى تطبيق التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج، وأثرها في أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول (10.3): تصحيح المقياس

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

مقدمة

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل اليها الباحث في ضوء أسئلتها، وفرضياتها التي طرحت، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج:

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يعرض هذا القسم من الدراسة إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المحددة لهذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي اريحا، ورام الله؟

للإجابة عن هذا السؤال، بناء على اتجاهات عينة الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري بناء على إجابات عينة الدراسة، والجدول (1.4) يبين ذلك.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمدى موافقتهم على عبارات المحور الاول

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	سهولة توزيع الأسقف المالية للموازنة على البرامج بناء تقديرات علمية واضحة	3.96	0.57	مرتفعة
2	تسهيل موازنة البرامج، وضع تخطيط للإنفاق بشكل دوري	4.07	0.60	مرتفعة
3	تسهيل موازنة البرامج في وضع تخطيط للإيرادات بشكل مبرمج	4.05	0.59	مرتفعة
4	يتم إعداد موازنة البرامج بسهولة ودقة	3.75	0.72	مرتفعة
5	تسهيل موازنة البرامج في تخفيض نسبة النفقات إلى الإيرادات العامة للبلدية	3.89	0.62	مرتفعة
6	تلتزم إدارة موازنة البرامج بصرف كافة المبالغ المرصودة للبرامج	3.68	0.64	مرتفعة
7	باستخدام موازنة البرامج يتم عمل مناقلة أرصدة مالية من بند نفقة إلى أخرى	3.84	0.60	مرتفعة
8	تلقى موظفو البلدية التدريب الكافي للتعامل مع هذا النوع من الموازنات	3.39	0.95	متوسطة

مرتفعة	0.69	3.75	يوجد أثر ملموس على تطور الواقع عند تنفيذ البرامج، والمشاريع	9
مرتفعة	0.70	3.86	يؤخذ بعين الاعتبار الخطط المستقبلية عند إعداد موازنة البرامج	10
مرتفعة	0.59	4.11	اعتماد هذا النوع من الموازنات بحاجة الى جهد أكبر من قبل موظفي البلدية لتفادي الوقوع في الأخطاء	11
مرتفعة	0.84	3.63	يوجد لدى موظفي البلدية الخبرة الكافية لإعداد نماذج الموازنة	12
مرتفعة	0.57	3.88	تعمل موازنة البرامج على حماية موارد البلدية المالية	13
مرتفعة	0.48	3.91	تعمل موازنة البرامج على تحديد مؤشرات قياس الأداء في البلدية	14
مرتفعة	0.59	3.80	يتم قياس الآثار غير المباشرة للبرامج ضمن موازنة البرامج	15
مرتفعة	0.65	3.84	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات المحور الأول "مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا"، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.84) بدرجة مرتفعة، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع الا الفقرة الثامنة، التي تنص على "تلقى موظفو البلدية التدريب الكافي للتعامل مع هذا النوع من الموازنات" حيث جاءت على تقدير متوسط (3.39)، وبدرجة متوسطة، ويتضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.65)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا بشكل عام. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا؟ للإجابة عن هذا السؤال، بناء على اتجاهات عينة الدراسة استخدم الباحث الإحصاء الوصفي من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير لكل فقرة من فقرات أبعاد أداء البلديات.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتبة، والمستوى لاستجابات أفراد عينة

الدّراسة لمدى موافقتهم على عبارات البُعد الأول: الشفافية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تناسب موازنة البرامج جميع أوجه النشاط الخدماتي في البلدية	3.77	0.63	مرتفعة
2.	النظام المحاسبي مرن، وملائم لتطبيق موازنة البرامج	3.75	0.64	مرتفعة
3.	يوجد مؤشرات قياس واضحة لأداء أنشطة موازنة البرامج	3.80	0.72	مرتفعة
4.	يتم قياس الآثار غير المباشرة للبرامج، والأنشطة بموضوعية	3.57	0.66	مرتفعة
5.	تشارك إدارة البلدية موظفيها كافة في إعداد موازنة البرامج	3.55	0.93	مرتفعة
6.	القرارات المالية للبلدية حكيمة، ورشيده	3.45	0.78	مرتفعة
7.	التعليمات المالية، واضحة، ومعلنة، وضمن النظام المالي	3.73	0.67	مرتفعة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.66	0.72	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات البُعد الأول الشفافية، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع، وكان أعلاها الفقرة الثالثة، التي تنص على "يوجد مؤشرات قياس، واضحة لأداء أنشطة موازنة البرامج". حيث جاءت بمتوسط (3.80)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدّراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.72)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير البُعد الأول الشفافية بشكل عام.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدّراسة

على مدى موافقتهم على عبارات البُعد الثاني: المساءلة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتم، وضع مؤشرات قياس لبرامج الموازنة قابلة للقياس	3.82	0.77	مرتفعة
2.	يتم مساءلة المقصرين دون أية اعتبارات (سياسية، شخصية)	3.82	0.90	مرتفعة

مرتفعة	0.76	3.89	وجود نظام مالي إلكتروني فعال لإدارة الموازنة يقلل من الأخطاء المالية	3.
مرتفعة	0.72	3.82	يتم وضع أهداف البرامج، والمشاريع، وفق الأولويات، ودون تحيز	4.
مرتفعة	0.88	3.75	تشارك كافة الإدارات، والدوائر في البلدية في صياغة برامج الموازنة	5.
مرتفعة	0.89	3.84	تقوم الرقابة الداخلية بالتدقيق على إنجاز أداء برامج الموازنة	6.
مرتفعة	0.72	3.82	يوجد سياسات فاعلة للتدقيق المالي في البلدية	7.
مرتفعة	0.75	3.86	تتأكد إدارة البلدية من استخدام الأموال العامة بصورة صحيحة	8.
مرتفعة	0.87	3.70	يقوم موظفو الرقابة بمساءلة جميع الموظفين دون تحيز	9.
مرتفعة	0.80	3.81	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات **البُعد الثاني المساءلة**، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع، وكان أعلاها الفقرة الثالثة، التي تنص على " وجود نظام مالي إلكتروني فعال لإدارة الموازنة يقلل من الأخطاء المالية"؛ حيث جاءت بمتوسط (3.89)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.80)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير **البُعد الثاني المساءلة** بشكل عام.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمدى موافقتهم على عبارات البُعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يشارك موظفي البلدية في وضع خطتها الإستراتيجية.	3.77	0.83	مرتفعة
2.	يتم اطلاع الموظفين عن كُتب على الأهداف التي تطمح البلدية إلى تحقيقها في المستقبل	3.79	0.91	مرتفعة
3.	يتوافر النهج التشاركي لتطوير إستراتيجية البلدية	3.57	0.87	مرتفعة

مرتفعة	0.72	3.68	4. يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة
مرتفعة	0.74	3.77	5. تشمل إستراتيجية البلدية أهدافاً تراعي احتياجات متلقي الخدمة
مرتفعة	0.79	3.66	6. تعمل إدارة البلدية على تحفيز الموظفين، وتطوير بيئة العمل.
مرتفعة	0.83	3.54	7. تتبنى البلدية إستراتيجية تخفيض النفقات من خلال موازنة البرامج
مرتفعة	0.81	3.68	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات البُعد الثالث الأهداف الإستراتيجية، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع، وكان أعلاها الفقرة الثانية، التي تنص على " يتم اطلاع الموظفين عن كذب على الأهداف التي تطمح البلدية إلى تحقيقها في المستقبل". حيث جاءت بمتوسط (3.79)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدِّراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.81)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير البُعد الثالث الأهداف الإستراتيجية بشكل عام.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة

لمدى موافقتهم على عبارات البُعد الرابع: كفاءة الموارد

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يخضع أعضاء لجنة الموازنة لتدريبات دورية.	3.64	0.84	مرتفعة
2.	يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية، وتنافسية موضوعية، وفق مؤهلاتهم	3.79	0.76	مرتفعة
3.	يتم التأكد من قدرات الموظفين، وإمكانياتهم الإدارية، والمالية	3.73	0.80	مرتفعة
4.	تتميز لجنة الموازنة بالكفاءة، والخبرة	3.80	0.72	مرتفعة
5.	يتم إدخال المعاملات المالية كافة إلى النظم المحاسبية المعمول بها	3.98	0.73	مرتفعة

مرتفعة	0.55	4.05	6. يتم تدقيق العمليات المالية كافة بشكل دوري من قبل المدير المالي
مرتفعة	0.72	3.88	7. يتم عمل تخطيط مسبق للموارد البشرية اللازمة للبلدية
مرتفعة	0.73	3.84	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات **البُعد الرابع كفاءة الموارد**، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع، وكان أعلاها الفقرة السادسة، التي تنص على "يتم تدقيق العمليات المالية كافة بشكل دوري من قبل المدير المالي". حيث جاءت بمتوسط (4.05)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.73)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير **البُعد الرابع كفاءة الموارد** بشكل عام.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمدى موافقتهم على عبارات **البُعد الخامس: الابتكار، والإبداع**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	لدي القدرة على ابتكار الأساليب، والوسائل الجديدة	3.88	0.69	مرتفعة
2.	يوجد مقدرة عند الموظفين على إنتاج أفكار جديدة	3.88	0.66	مرتفعة
3.	يتم وضع الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة	3.73	0.62	مرتفعة
4.	لدى الموظفين القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف، والنتائج المحققة لمصلحة المجتمع	3.91	0.58	مرتفعة
5.	يتم العمل على تنمية المبدعين، وإدارتهم بالشكل الصحيح عن طريق التدريب، والتطوير	4.30	0.78	مرتفعة جداً
6.	أعمل على إيجاد حلول جديدة للمشكلات المالية، والإدارية	3.82	0.54	مرتفعة
7.	أركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير	3.86	0.62	مرتفعة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.91	0.64	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات **البُعد الخامس الابتكار، والإبداع**، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.91) بدرجة مرتفعة، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع الا الفقرة الخامسة، التي تنص على "يتم العمل على تنمية المبدعين، وإدارتهم بالشكل الصحيح عن طريق التدريب، والتطوير" حيث جاءت على تقدير مرتفع جداً (4.30)، وبدرجة مرتفعة جداً، ويتضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.64)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير **البُعد الخامس الابتكار، والإبداع** بشكل عام.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمدى موافقتهم على عبارات البُعد السادس: التنظيم، والهيكلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تتبنى البلدية خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح، وحرية التعبير	3.57	0.89	مرتفعة
2.	تعمل البلدية على إعادة هيكلتها التنظيمي لتتناسب مع موازنة البرامج	3.63	0.80	مرتفعة
3.	الهيكل التنظيمي في البلدية، واضح لجميع الموظفين	3.75	0.84	مرتفعة
4.	يوجد وصف، وتوصيف لكل وظيفة في البلدية	3.86	0.90	مرتفعة
5.	شغل الوظائف في البلدية يتم حسب التخصص العلمي	3.66	0.77	مرتفعة
6.	تعمل إدارة البلدية على تحسين التنسيق بين الدوائر، والأقسام	3.71	1.00	مرتفعة
7.	يتم تقييم الموظفين بكل شفافية، وموضوعية	3.48	0.91	مرتفعة
8.	اتلقى الأوامر، والتعليمات من المسؤول المباشر فقط	3.54	0.74	مرتفعة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.65	0.86	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن مدى موافقتهم على عبارات **البُعد السادس التنظيم، والهيكلية**، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير مرتفع. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير مرتفع، وكان أعلاها الفقرة الرابعة، التي تنص على "يوجد

وصف، وتوصيف لكل وظيفة في البلدية". حيث جاءت بمتوسط (3.86)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح عدم وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (0.86)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني عدم اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير البُعد السادس التنظيم، والهيكلية بشكل عام.

وللإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لمجالات مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، وفيما يأتي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة، والجدول (8.4) يوضح نتائج التحليل:

جدول (8.4) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة الموافقة لمجالات مستوى أداء

البلديات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الشفافية	3.66	0.72	5	مرتفعة
2	المساءلة	3.81	0.80	3	مرتفعة
3	الأهداف الإستراتيجية	3.68	0.81	4	مرتفعة
4	كفاءة الموارد	3.84	0.73	2	مرتفعة
5	الابتكار، والإبداع	3.91	0.64	1	مرتفعة
6	التنظيم، والهيكلية	3.65	0.86	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	3.76	0.76	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، بلغ (3.76)، فيما حصل مجال الشفافية على أعلى متوسط حسابي، وفي المرتبة الأولى، وبلغ (3.91)، وبدرجة موافقة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال كفاءة الموارد، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.84)، وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً. تلاه في المرتبة الثالثة مجال المساءلة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.81)، وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً. وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الأهداف الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.68)، وفي المرتبة الخامسة جاء مجال الشفافية بمتوسط حسابي

(3.66)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنظيم، والهيكلية، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.65)، وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً.

2.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي أريحا، ورام الله والبيرة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على الشفافية لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة أثر الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج كمتغير مستقل على الشفافية في أداء البلديات كمتغير تابع، والجدول رقم (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (9.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والشفافية في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	-0.017	2.947	-----	-0.024	0.981
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج	.446	.051	.767	8.771	.000
معامل الارتباط (R)=0.767 ، معامل التحديد (R ²)=0.588 ، قيمة (F_ANOVA)=76.926 ، sig.<0.000					

المتغير التابع: الشفافية في أداء البلديات

معادلة الانحدار المقدرة :

$$Y = -0.017 + 0.446 X$$

حيث إن :

X : (المتغير المستقل : الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج)

Y : المتغير التابع: الشفافية في أداء البلديات.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة اختبار ف (F_ANOVA) للعلاقة الخطية دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات، والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يلاحظ بأن معامل التحديد (R2) = 0.588، الذي يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الشفافية في أداء البلديات) بنسبة 58.8%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على الشفافية في أداء البلديات؛ حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار (Beta=0.446)، وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي إن زيادة مستوى الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج يؤدي إلى زيادة مستوى الشفافية في أداء البلديات، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على المساءلة لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة أثر الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج كمتغير مستقل على المساءلة في أداء البلديات كمتغير تابع، والجدول رقم (20) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (10.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والمساءلة في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	-4.844	5.014	-----	-0.966	.338
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج	.680	.087	.730	7.856	.000
معامل الارتباط (R)=0.730 ، معامل التحديد (R ²)=0.533 ، قيمة (F_ANOVA)=61.717 ، sig.<0.000					

المتغير التابع: المساءلة في أداء البلديات

معادلة الانحدار المقدر :

$$Y = -4.844 + 0.680 X$$

حيث إن :

X : (المتغير المستقل : الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج)

Y : المتغير التابع: المساءلة في أداء البلديات.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة اختبار ف (F_ANOVA) للعلاقة الخطية دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات، والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يلاحظ أن معامل التحديد (R²)=0.533، الذي يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (المساءلة في أداء البلديات) بنسبة 53.3%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على المساءلة في أداء البلديات؛ حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار (Beta=0.680)، وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي أن

زيادة مستوى الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج يؤدي إلى زيادة مستوى المساءلة في أداء البلديات، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على الأهداف الإستراتيجية لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة أثر الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل في الأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات كمتغير تابع، والجدول رقم (11.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (11.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	.650	4.355	-----	.149	.882
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج	.436	.075	.620	5.801	.000
معامل الارتباط (R)=0.620 ، معامل التحديد (R ²)=0.384 ، قيمة (F_ANOVA) =33.655 ، sig.<0.000					

المتغير التابع: الأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات
معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 0.650 + 0.436X$$

حيث إن:

X : (المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج)

Y : المتغير التابع: الأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة اختبار ف (F_ANOVA) للعلاقة الخطية دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات، والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يلاحظ أن معامل التحديد (R²)=0.384، الذي يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتحويل من موازنة

البنود إلى موازنة البرامج) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات) بنسبة 38.4%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على الأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات؛ حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير ($\text{Sig.}=0.000$)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار ($\text{Beta}=0.436$)، وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي إن زيادة مستوى الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج يؤدي إلى زيادة مستوى الأهداف الإستراتيجية في أداء البلديات، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على كفاءة الموارد لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة أثر الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل على كفاءة الموارد في أداء البلديات كمتغير تابع، والجدول رقم (22) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (12.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير

مستقل، وكفاءة الموارد في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	6.003	4.406	-----	1.363	.179
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج	.362	.076	.544	4.765	.000
معامل الارتباط $(R)=0.544$ ، معامل التحديد $(R^2)=0.296$ ، قيمة $(F_ANOVA)=22.703$ ، $\text{sig.}<0.000$					

المتغير التابع: كفاءة الموارد في أداء البلديات
معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 6.003 + 0.362X$$

حيث إن:

X : (المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج)
Y : المتغير التابع: كفاءة الموارد في أداء البلديات.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة اختبار ف (F_ANOVA) للعلاقة الخطية دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات، والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يلاحظ أن معامل التحديد (R2) = 0.296، الذي يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (كفاءة الموارد في أداء البلديات) بنسبة 29.6%، وباقى التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على كفاءة الموارد في أداء البلديات؛ حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار (Beta=0.362)، وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي إن زيادة مستوى الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة الموارد في أداء البلديات، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على الابتكار، والإبداع لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة أثر الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل على الابتكار، والإبداع في أداء البلديات كمتغير تابع، والجدول رقم (23) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (13.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والابتكار، والإبداع في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	4.600	7.223	-----	.637	.527
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج	.395	.125	.396	3.171	.003
معامل الارتباط (R)=0.396 ، معامل التحديد (R ²)=0.157 ، قيمة (F_ANOVA)=10.058 ، sig.<0.003					

المتغير التابع: الابتكار، والإبداع في أداء البلديات
معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 4.600 + 0.395X$$

حيث إن:

X : (المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج)
Y : المتغير التابع: الابتكار، والإبداع في أداء البلديات.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار أن قيمة اختبار ف (F_ANOVA) للعلاقة الخطية دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات، والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يلاحظ أن معامل التحديد (R²)=0.157، الذي يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الابتكار، والإبداع في أداء البلديات) بنسبة 15.7%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على الابتكار، والإبداع في أداء البلديات؛ حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار (Beta=0.395)، وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي،

أي إن زيادة مستوى الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار، والإبداع في أداء البلديات، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج على التنظيم، والهيكلية لدى البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة أثر الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل على التنظيم، والهيكلية في أداء البلديات كمتغير تابع، والجدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (14.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج كمتغير مستقل، والتنظيم، والهيكلية في أداء البلديات كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	-8.428	5.008	-----	-1.683	.098
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج	.653	.086	.717	7.557	.000
معامل الارتباط (R)=0.717 ، معامل التحديد (R ²)=0.514 ، قيمة (F_ ANOVA) =57.101 ، sig.<0.000					

المتغير التابع: التنظيم، والهيكلية في أداء البلديات

معادلة الانحدار المقدرة:

$$Y = -8.428 + 0.653X$$

حيث إن:

X : (المتغير المستقل: الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج)

Y : المتغير التابع: التنظيم، والهيكلية في أداء البلديات.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار أن قيمة اختبار ف (F_ANOVA) للعلاقة الخطية دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات، والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يلاحظ أن معامل التحديد (R²) = 0.514، الذي يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (التنظيم، والهيكلية في أداء البلديات) بنسبة 51.4%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على التنظيم، والهيكلية في أداء البلديات؛ حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار (Beta=0.653)، وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي إن زيادة مستوى الدرجة الكلية للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج يؤدي إلى زيادة مستوى التنظيم، والهيكلية في أداء البلديات، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول قابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (15.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء الباحثين لقابلية التحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	30	3.83	0.45	-0.029	0.680
أنثى	26	3.84	0.39		

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغيرات الدراسة الشخصية، والوظيفية، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو "قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير الجنس"؛ حيث بلغت قيمة "ف" (0.171)، وبدلالة إحصائية مقدارها (0.680)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	23.574	2	11.787	.292	0.748
داخل المجموعات	2139.980	53	40.377		
المجموع	2163.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير العمر، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	60.298	2	30.149	0.760	0.473
داخل المجموعات	2103.256	53	39.684		
المجموع	2163.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لقابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	457.620	2	228.810	7.109	0.002
داخل المجموعات	1705.933	53	32.187		
المجموع	2163.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاثة، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc)، وهي عديدة، ومتنوعة؛ حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، ويوضح جدول (19.4) اختبار L.S.D. الفرضية الفرعية الرابعة حسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة ب	سنوات الخبرة أ
0.867	-0.37368	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.012	*5.47037	10 سنوات فأكثر	
0.867	.37368	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات
0.001	*5.84405	10 سنوات فأكثر	
0.012	-5.47037*	أقل من 5 سنوات	10سنوات فأكثر
0.001	-5.84405*	من 5- أقل من 10 سنوات	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) مع الموظفين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، بالإضافة إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من 5- أقل من 10 سنوات)، الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، مما دعانا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى الجيل الذي يخدم أكثر من 10 سنوات، وهو الذي يرفض التغيير، وهو تقليدي، وهم يشكلون ما نسبته (48.2%) من عينة الدراسة.

1. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أداء الباحثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير التخصص.

الجدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء الباحثين لقابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	98.004	3	32.668	0.822	0.487
داخل المجموعات	2065.550	52	39.722		
المجموع	2163.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول قابلية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغير التخصص، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تعزى لمتغير الجنس. الجدول (21.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء الباحثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
ذكر	30	3.76	0.51	1.307	0.003	0.957
أنثى	26	3.58	0.56			

نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات الدراسة الشخصية، والوظيفية، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو "مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً لمتغير الجنس"؛ حيث بلغت قيمة "ف" (0.003)، وبدلالة إحصائية مقدارها (0.957)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً

لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	380.435	2	190.217	0.306	0.737
داخل المجموعات	32899.119	53	620.738		
المجموع	33279.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً لمتغير العمر، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبييرة، وأريحا تبعاً

لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2500.735	2	1250.367	2.153	0.126
داخل المجموعات	30778.819	53	580.732		
المجموع	33279.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. الجدول رقم (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء الباحثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3732.348	2	1866.174	3.347	0.043
داخل المجموعات	29547.206	53	557.494		
المجموع	33279.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر

الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc)، وهي عديدة، ومتنوعة؛ حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

الخبرة، ويوضح جدول (25.4) اختبار L.S.D. الفرضية الرابعة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة أ	سنوات الخبرة ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	3.92105	0.673
	10 سنوات فأكثر	-18.68519	0.037
من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-3.92105	0.673
	10 سنوات فأكثر	-14.76413	0.042

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة ب	سنوات الخبرة أ
0.037	-18.68519	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
0.042	-14.76413	من 5- أقل من 10 سنوات	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) مع الموظفين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، بالإضافة على، وجود فروق بين أفراد عينة الدّراسة الذين سنوات خبرتهم (من 5- أقل من 10 سنوات)، الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، مما دعانا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى أغلبية الجيل الذين يخدمون أكثر من 10 سنوات، وهم الذين يرفضون التغيير، وهو أمر تقليدي، وهم يشكلون ما نسبته (48.2%) من عينة الدّراسة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير التخصص. الجدول رقم (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	870.626	3	290.209	0.466	0.708
داخل المجموعات	32408.927	52	623.249		
المجموع	33279.554	55			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعاً لمتغير التخصص، وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

المقدمة

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة، وتشمل

1.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

2.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

3.5 توصيات الدراسة

4.5 مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

مقدمة:

بعد استعراض الإطار النظري لكل من متغيرات الدراسة، تم إجراء الدراسة الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة، وبناء عليه يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، ومناقشتها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، ومن ثم الخروج بالتوصيات المناسبة.

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة، وتشمل

جاءت النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها كالآتي:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول "ما مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا؟"، جاءت آراء المبحوثين بدرجة مرتفعة عند المبحوثين، وذلك عن طريق قياس فقرات المحور الأول، وإن أبرز جوانب المحور الأول جاءت بالترتيب من حيث المتوسط الحسابي المرتفع، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

1. اعتماد هذا النوع من الموازنات بحاجة الى جهد أكبر من قبل موظفي البلدية لتفادي الوقوع في الأخطاء.

2. تُسهل موازنة البرامج، وضع تخطيط للإنفاق بشكل دوري.

3. تسهم موازنة البرامج في وضع تخطيط للإيرادات بشكل مبرمج.

4. سهولة توزيع الأسقف المالية للموازنة على البرامج بناء تقديرات علمية واضحة.

5. تعمل موازنة البرامج على تحديد مؤشرات قياس الأداء في البلدية.

6. تسهم موازنة البرامج في تخفيض نسبة النفقات إلى الإيرادات العامة للبلدية

فيما جاءت الفقرة "تلقى موظفو البلدية التدريب الكافي للتعامل مع هذا النوع من الموازنات" كأقل متوسط حسابي عند المبحوثين، وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة عند آراء المبحوثين حول هذا المجال إلى درجة الوعي العالية للقيادة الحالية، والموظفين في البلديات لأهمية ممارسة موازنة البرامج وتطبيقها لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا.

وقد اتفقت النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (سرمد، وآخرون 2023، المنزوع، 2023، والخفاجي، والعماني، وجعفر، 2015، 2020، Fath & Vanda, 2019) في إمكانية التطبيق هذا، ولم تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (صانور، 2018) التي جاءت نتائجه بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (الأزرق، 2018) في عدم القدرة على التطبيق في مؤسسات ليبيا. واختلفت مع دراسة (Abass, 2019) في أهمية تطبيق موازنة البرامج للإصلاح، والتطوير. واختلفت مع دراسة (شجاع، والعامري، 2023) في وجود مشاكل في التنفيذ لموازنة البرامج.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني "ما مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا؟ جاءت آراء الباحثين بدرجة مرتفعة، وذلك عن طريق قياس مجالات أبعاد أداء البلديات الستة، التي جاءت كما يأتي:

➤ بالإجابة عن مستوى أداء البلديات بتطبيق بُعد الشفافية في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية مرتفعة عند الباحثين، وإن أبرز جوانب بُعد الشفافية جاءت بالترتيب كما يلي، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

1. يوجد مؤشرات قياس واضحة لأداء أنشطة موازنة البرامج في البلديات.
2. تناسب موازنة البرامج جميع أوجه النشاط الخدماتي في البلدية.
3. النظام المحاسبي مرن، وملئم لتطبيق موازنة البرامج.
4. التعليمات المالية واضحة، ومعلنة، وضمن النظام المالي.

➤ بالإجابة عن مستوى أداء البلديات بتطبيق بُعد المساءلة في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية مرتفعة عند الباحثين، وأن أبرز جوانب بُعد المساءلة جاءت بالترتيب كما يأتي، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

- 1) وجود نظام مالي إلكتروني فعال لإدارة الموازنة يقلل من الأخطاء المالية.
- 2) تتأكد إدارة البلدية من استخدام الأموال العامة بصورة صحيحة.
- 3) تقوم الرقابة الداخلية بالتدقيق على إنجاز أداء برامج الموازنة.
- 4) يتم وضع مؤشرات قياس لبرامج الموازنة قابلة للقياس.
- 5) يوجد سياسات فاعلة للتدقيق المالي في البلدية.

➤ بالإجابة على مستوى أداء البلديات بتطبيق بُعد الأهداف الإستراتيجية في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية مرتفعة عند المبحوثين، وإن أبرز جوانب بُعد الأهداف الإستراتيجية جاءت بالترتيب كما يأتي، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

- 1) يتم اطلاع الموظفين عن كثر على الأهداف التي تطمح البلدية إلى تحقيقها في المستقبل.
- 2) يشارك موظفو البلدية في وضع خططها الإستراتيجية.
- 3) تشمل إستراتيجية البلدية أهدافاً تراعي احتياجات متلقي الخدمة.
- 4) يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة.
- 5) تعمل إدارة البلدية على تحفيز الموظفين وتطويرهم، وبيئة العمل.

➤ بالإجابة عن مستوى أداء البلديات بتطبيق بُعد كفاءة الموارد في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية مرتفعة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب بُعد كفاءة الموارد جاءت بالترتيب كما يأتي، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

- 1) يتم تدقيق العمليات المالية كافة بشكل دوري من قبل المدير المالي.
- 2) يتم إدخال كافة المعاملات المالية إلى النظم المحاسبية المعمول بها.
- 3) يتم عمل تخطيط مسبق للموارد البشرية اللازمة للمديرية.
- 4) لجنة الموازنة تتميز بالكفاءة، والخبرة.
- 5) يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية، وتنافسية موضوعية، وفق مؤهلاتهم.

➤ بالإجابة عن مستوى أداء البلديات بتطبيق بُعد الابتكار، والإبداع في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية مرتفعة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب بُعد الابتكار، والإبداع جاءت بالترتيب كما يأتي، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

- 1) لدى الموظفين القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف، والنتائج المحققة لمصلحة المجتمع.
- 2) لدى القدرة على ابتكار الأساليب، والوسائل الجديدة.
- 3) يوجد مقدره عند الموظفين على إنتاج أفكار جديدة.
- 4) أركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير.

فيما جاءت الفقرة " يتم العمل على تنمية المبدعين، وإدارتهم بالشكل الصحيح عن طريق التدريب، والتطوير عند المبحوثين، وبدرجة مرتفعة جداً.

➤ بالإجابة عن مستوى أداء البلديات بتطبيق بُعد التنظيم، والهيكلية في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية مرتفعة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب بُعد التنظيم، والهيكلية جاءت بالترتيب كما يأتي، وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

- 1) يوجد وصف، وتوصيف لكل وظيفة في البلدية.
 - 2) الهيكل التنظيمي في البلدية، واضح لجميع الموظفين.
 - 3) تعمل إدارة البلدية على تحسين التنسيق بين الدوائر، والأقسام.
 - 4) شغل الوظائف في البلدية يتم حسب التخصص العلمي.
 - 5) تعمل البلدية على إعادة هيكلة التنظيمي لتناسب مع موازنة البرامج.
- ، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن السلطة الفلسطينية منذ توليها إدارة شؤون الوزارات ممثلة بوزارة الحكم المحلي عملت على تطوير مبادئ الحكم الرشيد وترسيخه بكافة مبادئه لدى موظفي البلديات المنتخبة وممثليها عن طريق التدريب، والتطوير، والمتابعة، ووضع الأنظمة، والقوانين، والتعليمات، واللوائح التي تنظم عمل البلديات، ومنها المحاسبية، ومحاسبة المخالفين، ومعاقتهم؛ حيث إنها تولي اهتماماً كبيراً لموضوع المتابعة، والرقابة على أداء البلديات، وبخاصة فيما يخص الموازنات، وبنود الصرف، والايراد.
- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مشتاق، 2019) في أن التطبيق، والاستخدام لموازنة البرامج يوفر المعلومات المحاسبية، والإدارية بصورة دقيقة. هذا، ولم تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (شقيقة، 2021) في عدم توفر المتطلبات المحاسبية، والأنظمة الإدارية، والموارد البشرية المؤهلة. واختلفت مع دراسة (فايزة، ومحمد، 2020) في ضرورة ضبط الأنظمة، والقوانين الناظمة لإدارة الموازنات.

2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة على فرضيات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج في أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي أريحا، ورام الله والبيرة. تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خليل، 2019) بوجود علاقة، وأثر للتحول موازنة البنود إلى موازنة البرامج في أداء البلديات بأبعادها.

2. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير الخبرة.
3. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا تبعا لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير سنوات الخبرة. ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذه الفرضية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. ضرورة أن تقوم البلديات بتطبيق موازنة البرامج، وذلك لقابليتها للتطبيق؛ حيث إن موازنة البرامج تناسب جميع أوجه النشاط الخدماتي في البلدية، وتعمل موازنة البرامج على حماية موارد البلدية المالية.
2. إن موازنة البرامج تحتاج إلى كادر من الموظفين المتخصصين لتطبيقها، لذلك على البلديات أن تعمل على توفير التدريب الكافي للتعامل مع هذا النوع من الموازنات لموظفيها. أن تعمل على أن يتلقى الموظفون الأوامر، والتعليمات من المسؤول المباشر فقط، وأن يتم تقييم أداء الموظفين بكل شفافية، وموضوعية.
3. ينبغي على إدارة البلديات أن تعمل على وضع خطط واضحة لترشيد الإنفاق، وبشكل دوري لتنفيذ موازنة البرامج وتطبيقها، وأن يكون هناك أثر ملموس على تطور الواقع عند تنفيذ البرامج، والمشاريع.
4. تعزيز مشاركة إدارة البلدية موظفيها في إعداد موازنة البرامج، وأن تكون القرارات المالية للبلدية حكيمة، ورشيده في ظل الظروف السياسية الراهنة التي تمر بها دولة فلسطين. وأن تقوم إدارة البلديات بتحديد مؤشرات قياس أداء واضحة، ومفهومة لكل موظفي البلدية، وبما يتلاءم مع تطبيق موازنة البرامج.
5. ينبغي على إدارة البلديات وضع نظام مالي إلكتروني فعال لإدارة الموازنة يقلل من الأخطاء المالية، وأن تقوم الرقابة الداخلية في البلديات بالتدقيق الدوري على إنجاز أداء برامج الموازنة.

6. ضرورة أن تتبنى البلدية إستراتيجية تخفيض النفقات من خلال تطبيق موازنة البرامج، وأن تتبنى البلدية خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح، وحرية التعبير للموظفين في أداء مهامهم.

4.5 مقترحات الدّراسة:

- (1) إجراء دراسات مستقبلية تتعمق في أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على تنفيذ موازنة البرامج.
- (2) إجراء بحوث تستكشف إمكانية تطبيق أنواع أخرى من الموازنات في البلديات مثل (موازنة البرامج، والأداء، الموازنة الصفريّة، والموازنة التعاقدية).
- (3) إجراء دراسات مستقبلية تتعمق في إمكانية تطبيق موازنة البرامج في بلديات فلسطينية أخرى لتشمل محافظات فلسطين كافة.
- (4) إجراء بحوث تستكشف إمكانية تطبيق موازنة البرامج مع متغيرات أخرى مثل (الوضع المالي للبلدية، الأنظمة، والقوانين، الوضع السياسي في الدولة).

قائمة المصادر، والمراجع

المراجع العربية:

- الأزرق، أسامة. (2018). مدى إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في القطاع الحكومي بليبيا، والمتمثل في الوزارات الحكومية. مجلة الأستاذ، 1(14). 74-109.
- بدري، ياسر. (2019). أثر تطبيق موازنة البرامج على تقييم وتطوير الأداء المالي بأجهزة الدولة: دراسة حالة وزارة الداخلية السودانية. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم، والتكنولوجيا، السودان.
- تلاحمة، يحيى. (2018). دور الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية كأداة للتخطيط والرقابة في ترشيد القرارات المالية. جامعة الخليل، فلسطين.
- جعفر، أحمد. (2015). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء من قبل حكومة السلطة الوطنية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم، والتكنولوجيا، السودان.
- الجميل، سرمد. (2021). الموازنة العامة للدولة. شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حميد، قاسم، خليف، هشام، إبراهيم، محمد (2020). دور النظام المحاسبي الحكومي العراقي عند الانتقال من الموازنة التقليدية (البنود، والنفقات) إلى موازنة البرامج والأداء. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية. 1 (42)، 329-342.
- خضير، جوان، وعبد الله، سلمان. (2019). اتجاهات تطوير موازنة البرامج والأداء بإطار نظرية الأولويات لإدارة الوقت. مجلة الدنانير، 1(16)، 227-244.
- الخفاجي، حيدر، والعاني، صفاء. (2020). تعزيز فاعلية المساءلة في الوحدات الحكومية العراقية في ظل تطبيق موازنة البرامج والأداء. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية، والإنسانية، 19(2)، ص 92-123.
- خليل، حوراء. (2019). إمكانية تطوير موازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية، وفقاً لإطار مقترح. مجلة مركز دراسات الكوفة، 57(1)، 35-66.
- دراغمة، محمد علي، وغنام، أشرف. (2023). مدى قابلية البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 2(11)، 34-63.

دعيم، سرمد، وخليف، محمد، وحمدان، أنس. (2023). الية الانتقال من موازنة البنود الى موازنة البرامج، والأداء أنموذج مقترح لجامعة سومر. مجلة كوت 15(49)، 611-636.

الدلفي، زينب. (2019). تحليل أثر كفاءة فاعلية الموازنة العامة على النمو الاقتصادي في العراق. مجلة الكوت، 14(43)، 2707-4560.

رحاحلة، نادين، والنسور، بلال. (2019). دور عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن لعام 2013-2015. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 3-28.

الزامل، بهاء الدين. (2015). مدى إمكانية استخدام موازنة البرامج والأداء في المشاريع الاستثمارية للحكومة المحلية في محافظتي البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 9(35)، 135-170.

زيود، أحمد. (2021). أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

سلطان، إياد شاكر. (2018). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الإنفاق الحكومي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، 15(4)، 365-393.

سلطان، اياد. (2018). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الإنفاق الحكومي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والادارية، 4(1)، 4509.

سلطان، إياد، (2018). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الإنفاق الحكومي. مجلة دراسات ميدانية على عينة من دوائر الحكومية في إقليم كردستان، 15(4)، 365-393.

سلمان، عامر، وياسين، سناء. (2016). إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج، والأداء في بيئة الوحدات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(92)، 490-517.

شجاع، وآخرون. (2023). التحول نحو موازنة البرامج والأداء ودورها في تحسين الأداء الحكومي العراقي. مجلة التقنيات، 5(2)، 265.

شقفة، خليل. (2021). قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث، والدراسات الإدارية، والاقتصادية، 6(15)، 78-103.

صانوري، أسعد. (2017). مدى تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء الحكومة الفلسطينية المالي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عبد السيد، غادة. (2021). دور موازنة البرامج والأداء في تقييم الأداء المالي بالوحدات الحكومية. مجلة النيل للآداب، والعلوم الإنسانية، 4(1)، 7054-1858.

عبد الكريم، نصر. (2016). تقييم جهود السلطة الوطنية الفلسطينية للتحول إلى موازنة البرامج. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). القدس. فلسطين.

عبد الكريم، نصر. (2017). تقييم جهود السلطة الفلسطينية للتحول إلى موازنة البرامج والأداء. مجلة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، رام الله فلسطين.

العزاوي، محمد. (2011). اقتصاديات المالية العامة. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العياشي، حسين. (2019). الموازنة التقديرية، ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

غياضة، وعبد الله. (2022). متطلبات التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة. مجلة الدراسات المحاسبية، والمالية، 17(61)، 282-261.

فايزة، حيرش، ومحمد، طرشي. (2020). موازنة البرامج والأداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة للدولة بالجزائر في ظل القانون العضوي 18-15. مجلة التكامل الاقتصادي، 8 (3)، 126-148.

الفسفوس، فؤاد. (2018). تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. مجلة البحوث الاقتصادية، والمالية، 15(1)، 471-441.

الفهد، محمد. (2017). أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء. مجلة الدراسات، والبحوث البيئية، 7(3)، 451-438.

قزائنية، فيروز. (2021). الرقابة القبلية على النفقات العمومية، ودورها في ترشيد الإنفاق العمومي: دراسة حالة الرقابة المالية لدى، ولاية أم البواقي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم البواقي، الجزائر.

محمد، حسام الزورق. (2020). مدى حاجة المؤسسات الحكومية الليبية للتحول من موازنة البنود، والاعتمادات إلى موازنة البرامج والأداء وأهمية دور ديوان المحاسبة الليبي في الرقابة على متطلبات عملية التحول. (رسالة ماجستير غير منشورة)، ديوان المحاسبة، ليبيا.

مشـتاق، محمد. (2019). أهمية التحول من موازنة البنوك إلى موازنة البرامج لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، والإدارية، 15(40)، 56-88.

المعاضدي، نصير. (2017). أثر التنوع في الإيرادات العامة على الموازنة العامة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.

المغربي، محمد الفاتح محمود. (2014). ادارة الموازنة بين النظرية والتطبيق. عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.

المنزوع، وآخرون. (2023). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء، ودورها في تعزيز الرقابة المالية دراسة ميدانية في وزارة المالية اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 5(1)، 69-82.

المراجع الأجنبية:

- Abewe, C., Margini, F., Mwami, E., Mwoga, J., & Kwesiga, B. (2021). Transition to programme budgeting in Uganda: Status of the reform and preliminary lessons for health (Health financing case study; No. 20). World Health Organization.
- Fath, F. A., & Vanda, M. F. (2016). The feasibility of designing and implementing performance budgeting based on Sheh's model: The case of Refah Bank, Kohgiluyeh and Boyer Ahmad Province. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 1(1). <https://doi.org/10.2139/ijhcs.1.1>
- Abass, K. (2019). The possibility of applying the program and performance budget in Iraqi universities: A descriptive analytical study of the University of Babylon. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27(3), 68-89. <https://doi.org/10.32001/jubpas.27.3.2019.129>
- Al-Sabari, I., & Fakhruddin, W. (2017). Model proposal for the implementation of the programs budget and performance: An applied study in Al Najaf Municipality. *AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 19(1), 183-203. <https://doi.org/10.32001/qj.19.1.2017.213>
- Al-Malo, A. M., & Melegy, M. M. A. H. (2017). Program and performance budgeting system in public sector organizations: An analytical study in the Saudi Arabian context. *International Business Research*, 10(4). <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n4p45>

Karacan, E., & Yazici, K. (2017). Performance-based budget arrangements: The implementation process and advancements in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 6(4). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v6n4p11>

ملحق رقم (1) قائمة محكمين

رقم	الاسم	الجامعة	التخصص العلمي
1	د. ذيب شتية	القدس المفتوحة	محاسبة
2	د. حسين عبد القادر	الاستقلال	إدارة، وتنمية
3	د. سليم خفش	خضوري	محاسبة
4	د. محمد أبو شربه	العربية الامريكية	محاسبة
5	د. أقبال الشريف	بوليتكنك فلسطين	محاسبة
6	د. مروان أبو هلال	القدس المفتوحة	محاسبة
7	د. رائد أبو عيد	القدس المفتوحة	محاسبة، وتمويل

ملحق رقم (2) الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة

الدراسات العليا

التخصص: المحاسبة، والتمويل

الأخ /ت الكريم /ة المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد

يقوم الباحث بأجراء دراسة تحت عنوان (التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج وأثرها على أداء البلديات في محافظتي أريحا، ورام الله)، لأنهاء متطلب الحصول على درجة الماجستير في تخصص المحاسبة، والتمويل / جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بكل موضوعية، علماً أن هذه البيانات لاستخدام البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحث

محمد براهيمة

القسم الأول: المعلومات الشخصية، والوظيفية

ضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة لك.

- الجنس: (1 ذكر (2 أنثى
- العمر

(1 أقل من 25 سنة (2 من 25 - 45 سنة (3 45 سنة فأكثر

- المستوى التعليمي

(1 دبلوم فأقل (2 بكالوريوس (3 دراسات عليا

- سنوات الخبرة

(2 أقل من 5 سنوات (2 5- أقل من 10 سنوات (3 10 سنوات فأكثر

- التخصص: (1 محاسبة (2 إدارة (3 موارد بشرية (4 أخرى حدد ()

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى منكم، وضع أشاره (X) في المستوى الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة.

المحور الأول: مدى قابلية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج لدى البلديات في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	معارض	معارض بشدة
1.	سهولة توزيع الأسقف المالية للموازنة على البرامج بناء تقديرات علمية، واضحة					
2.	تسهيل موازنة البرامج وضع تخطيط للإنفاق بشكل دوري					
3.	تسهل موازنة البرامج في وضع تخطيط للإيرادات بشكل مبرمج					
4.	يتم إعداد موازنة البرامج بسهولة ودقة					
5.	تسهل موازنة البرامج في تخفيض نسبة النفقات إلى الإيرادات العامة للبلدية					
6.	تلتزم إدارة موازنة البرامج بصرف كافة المبالغ المرصودة للبرامج					
7.	باستخدام موازنة البرامج يتم عمل مناقلة أرصدة مالية من بند نفقة إلى أخرى					
8.	تلقى موظفو البلدية التدريب الكافي للتعامل مع هذا النوع من الموازنات					
9.	يوجد أثر ملموس على تطور الواقع عند تنفيذ البرامج والمشاريع					
10.	يؤخذ بعين الاعتبار الخطط المستقبلية عند إعداد موازنة البرامج					
11	اعتماد هذا النوع من الموازنات بحاجة الى جهد أكبر من قبل موظفي البلدية لتقادي الوقوع في الأخطاء					

					توجد الخبرة الكافية لدى موظفي البلدية لإعداد نماذج الموازنة	12
					تعمل موازنة البرامج على حماية موارد البلدية المالية	13
					تعمل موازنة البرامج على تحديد مؤشرات قياس الأداء في البلدية	14
					يتم قياس الآثار غير المباشرة للبرامج ضمن موازنة البرامج	15

المحور الثاني: مستوى أداء البلديات بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، الأهداف الإستراتيجية، كفاءة الموارد، الابتكار والإبداع، التنظيم والهيكلية) في محافظتي رام الله والبيرة، وأريحا

بُعد الشفافية						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	معارض	معارض بشدة
1.	تناسب موازنة البرامج جميع أوجه النشاط الخدماتي في البلدية					
2.	النظام المحاسبي مرن وملئم لتطبيق موازنة البرامج					
3.	يوجد مؤشرات قياس واضحة لأداء أنشطة موازنة البرامج					
4.	يتم قياس الآثار غير المباشرة للبرامج، والأنشطة بموضوعية					
5.	تشارك إدارة البلدية كافة موظفيها في إعداد موازنة البرامج					
6.	القرارات المالية للبلدية حكيمة، ورشيده					
7.	التعليمات المالية، واضحة ومعلنة وضمن النظام المالي					

بُعد المساءلة						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	معارض	معارض بشدة
1.	يتم وضع مؤشرات قياس لبرامج الموازنة قابلة للقياس					
2.	يتم مساءلة المقصرين دون أية اعتبارات (سياسية، شخصية)					
3.	وجود نظام مالي إلكتروني فعال لإدارة الموازنة يقلل من الأخطاء المالية					
4.	يتم وضع أهداف البرامج، والمشاريع وفق الأولويات، ودون تحيز					
5.	تشارك كافة الإدارات، والدوائر في البلدية في صياغة برامج الموازنة					
6.	تقوم الرقابة الداخلية بالتحقيق على إنجاز أداء برامج الموازنة					
7.	يوجد سياسات فاعلة للتحقيق المالي في البلدية					
8.	تتأكد إدارة البلدية من استخدام الأموال العامة بصورة صحيحة					
9.	يقوم موظفو الرقابة بمساءلة جميع الموظفين دون تحيز					

بُعد الأهداف الإستراتيجية					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	معارض بشدة
1.	يشارك موظفو البلدية في وضع خطتها الإستراتيجية.				
2.	يتم اطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح البلدية إلى تحقيقها في المستقبل				
3.	يتوفر النهج التشاركي لتطوير إستراتيجية البلدية				
4.	يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة				
5.	تشمل إستراتيجية البلدية أهدافاً تراعي احتياجات متلقي الخدمة				
6.	تعمل إدارة البلدية على تحفيز الموظفين وتطوير بيئة العمل.				
7	تتبنى البلدية إستراتيجية تخفيض النفقات من خلال موازنة البرامج				

بُعد كفاءة الموارد					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	معارض بشدة
1.	يخضع أعضاء لجنة الموازنة لتدريبات دورية.				
2.	يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية، وتنافسية موضوعية وفق مؤهلاتهم				
3.	يتم التأكد من قدرات الموظفين، وإمكانياتهم الإدارية، والمالية				
4.	لجنة الموازنة تتميز بالكفاءة، والخبرة				
5.	يتم إدخال المعاملات المالية كافة إلى النظم المحاسبية المعمول بها				
6.	يتم تدقيق العمليات المالية كافة بشكل دوري من قبل المدير المالي				
7	يتم عمل تخطيط مسبق للموارد البشرية اللازمة للبلدية				

بُعد الابتكار، والإبداع					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	معارض بشدة
1.	لدي القدرة على ابتكار الأساليب، والوسائل الجديدة				
2.	يوجد مقدرة عند الموظفين على إنتاج أفكار جديدة				

					3. يتم وضع الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة
					4. لدى الموظفين القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف، والنتائج المحققة لمصلحة المجتمع
					5. يتم العمل على تنمية المبدعين، وإدارتهم بالشكل الصحيح عن طريق التدريب، والتطوير
					6. أُعمل على إيجاد حلول جديدة للمشكلات المالية والإدارية
					7. أُركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير

بُعد التنظيم، والهيكلية					
معارض بشدة	معارض	موافقة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1. تتبنى البلدية خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح وحرية التعبير
					2. تعمل البلدية على إعادة هيكلتها التنظيمي لنتناسب مع موازنة البرامج
					3. الهيكل التنظيمي في البلدية، واضح لجميع الموظفين
					4. يوجد وصف، وتوصيف لكل وظيفة في البلدية
					5. شغل الوظائف في البلدية يتم حسب التخصص العلمي
					6. تعمل إدارة البلدية على تحسين التنسيق بين الدوائر، والأقسام
					7. يتم تقييم الموظفين بكل شفافية وموضوعية
					8. أتلقي الأوامر، والتعليمات من المسؤول المباشر فقط

أية ملاحظات:

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة:

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research</p> <p>Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>	<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p>	<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>
		
<p>الرقم: ع د ب / 25/1826</p>		
<p>التاريخ: 2025/06/01</p>		
<p>لمن يهمة الأمر</p>		
<p>تحية وبعد،</p>		
<p><u>تسهيل مهمة</u></p>		
<p>تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب/ة (محمد أحمد عيد براهمة)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "المحاسبة والتمويل" الموسومة ب: (التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج وأثرها على أداء البلديات في محافظتي أريحا ورام الله). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات لتوزيع أداة الدراسة على موظفي الدائرة المالية - دائرة النفقات والموازنة في بلديات أريحا ورام الله والبيرة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.</p>		
<p>وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،</p>		
<p>/ د. صلاح صبري عميد الدراسات العليا والبحث العلمي</p>		<p>نسخة: • الملف</p>