



مدى قابلية البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والاداء: دراسة ميدانية
The Capabilities of the Municipalities in the West Bank to Apply the Program and
Performance Budget: Empirical Study

زهران "محمد علي" دراغمة^{1*}، اشرف محمد غنام²

Zahran "Mohammad Ali" Daraghma^{1*}, Ashraf Mohammad Ghannam²

¹الجامعة العربية الامريكية، قسم المحاسبة، جنين، فلسطين، ²معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

¹Arab American University, Accounting Department, Jenin, Palestine, ²Institute of Sustainable Development, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.

تاريخ النشر: 2023/07/27

تاريخ القبول: 2022/11/21

تاريخ الإستلام: 2022/06/14

المستخلص: هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى توفر المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والاداء في فلسطين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. ويشمل مجتمع الدراسة جميع البلديات العاملة في الضفة الغربية (121 حتى نهاية عام 2021). وفئات المستجوبين هم (المحاسبين، وموظفي دائرة الموازنة، والمديرين الماليين، والمدققين الداخليين)، وتم اختيار عينة مكونه من 150 مستجوب، تم استرداد 123 استبانة صالحة (بنسبة 82%) من الاستبانات الموزعة، وتم استخدام مجموعه من الاساليب الاحصائية (التكرارات، والاحصاء الوصفي، واختبار كرونباخ الفا، واختبارات لعينة واحدة، وتحليل التباين، واختبارت للعينات المستقلة)، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: إن لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء بشكل فعال لا بد من استكمال المتطلبات اللازمة للتطبيق وتتمثل في مقومات مادية وبشرية وتكنولوجية. وإن الدور المتوقع للموازنة في دعم وظائف الإدارة الحكومية يرتفع فيما إذا تم التحول الى أسلوب موازنة البرامج والأداء مقارنة بأسلوب موازنة البنود المعمول بها حالياً. وبناء على نتائج هذه الدراسة فإنه تم وضع عدد من التوصيات من أهمها: لا بد أن تقوم وزارة الحكم المحلي بوضع نصوص تشريعية تساعد على تطبيق أسلوب موازنة البرامج والاداء، ووضع إرشادات محاسبية. وكذلك توصي الدراسة البلديات التحول الى أسلوب موازنة البرامج والاداء بشكل تدريجي.

الكلمات المفتاحية: موازنة البنود، موازنة البرامج والاداء، محاسبة البلديات، الهيئات المحلية.

Abstract : This paper aims at testing the municipalities ability to offer the required physical, human and technological constituents needed to implement the Program Performance-Based Budgeting in Palestine. The descriptive-analytical approach was used in this study. However, the study population includes all of the municipalities in the West Bank (121 municipalities till 2021). Therefore, the study population (the respondents) were categorized as (accountants, budget department officials, financial managers, and internal auditors). A sample of the population was selected to represent the study population that includes 150 respondents. 123 completed forms were taken back which represents 82% of the distributed forms. Then a set of statistical methods were used (frequencies statistics, descriptive statistics, Cronbach Alpha test, One Sample T test, One Way ANOVA, and Independent Samples T Test). The findings of this paper show that: Effective implementation of the Program Performance-Based Budgeting

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: zahran.daraghma@aaup.edu

requires complete availability of the following constituents (physical, human and technological). The expected role of the budget in supporting the functions of the government management will increase if the Program Performance-Based Budgeting is adopted. Based on the findings, this paper recommends the Ministry of Local Government to formulate legislative texts that help implement the Program Performance-Based Budgeting, and develop detailed accounting guidelines. Also, it recommends the municipalities gradually shift to Program Performance-Based Budgeting.

Keywords: Line-Item Budget, Program Performance-Based Budgeting, Municipalities Accounting, Local Authorities.

المقدمة:

تعتبر البلديات اساس الحكم المحلي في فلسطين بكافة أبعاده الخدمية والتطويرية والاجتماعية، وتعتبر الموازنة العامة لتلك البلديات هي الاساس لعقلانية الحكم المحلي. فموازنة البلديات تلعب دوراً مهماً لتحقيق الاهداف الرئيسية للبلدية وتتضمن الموازنة تفاصيل الإيرادات والنفقات المتوقعة لإنجاز ما تمّ التخطيط له (العامري، وآخرون، 2018؛ وسالم، 2016). ومن الأهمية بمكان الإشارة الى انه ما زالت البلديات في الضفة الغربية تتبع أسلوب نظام الموازنات التقليدي (موازنة البنود) عند اعداد الموازنة، والذي يعتمد في أساسه على السنوات السابقة وعلى تصنيفات وبنود محددة، بحيث يتم تخصيص مبلغ لكل بند ويتم إنفاق ما خصص للبند دون النظر الى الوجه الأخر للتكلفة البديلة للإنفاق، ولا يحقق هذا النوع من الموازنات (البنود) أيّاً من أهداف التنمية والاستدامة والكفاءة في الأداء، ومن منطلق أن الموازنة أداة تخطيطية، فإنها بالضرورة يجب أن تكون معبرة عن أهداف ادارات البلدية وعن السياسة والبرامج المنشودة وكيفية استغلالها لمواردها وعملية توزيع تلك الموارد بين أوجه الإنفاق التي يجب تحقيق أهدافها وسياساتها (Francis-Gladney et al., 2004). وأيضاً يجب أن توفر الموازنة بيانات تساعد على قياس الاداء كما اشار (Bleyen et al. 2017) وهذا الامر يفتقر له اسلوب موازنة البنود.

وبين تيشوري (2010) أن أهمية الموازنة تزداد عندما تكون الموارد محدودة ولعل اسلوب موازنة البنود يعجز عن ادارة الموارد المحدودة. وورد في بلاغ اعداد الموازنة في فلسطين أن نظام الموازنات في البلديات حيث تعتبر الدستور المالي والخطة المالية الاساسية للبلديات تشمل الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة، وتُجاز من لجنة اعداد الموازنة وتُصادق من المجلس البلدي ثم تُصادق بشكلها النهائي والمعتمد من وزير الحكم المحلي، لتعكس طموحات واهداف البلدية (بلاغ اعداد الموازنة، 2019). وتُنجز الموازنات العامة للبلديات في الضفة الغربية بشكل سنوي، وهي أهم خطة مالية في المدى القصير، وتعتبر الأداة الرئيسية لتنفيذ سياسات البلديات، والتي لا تزال تُعد على نظام موازنة البنود (التقليدية) التي تعتمد الإنفاق دون الاهتمام بالأهداف المنجزة أو قياس المخرجات، وبذلك يترتب قصور في الكفاءة وفي الفعالية (عبد الكريم، 2016؛ وغنام، 2006).

كثير من الباحثين واصحاب القرار يلتمسون عيوب اسوب موازنة البنود على سبيل المثال فان عبد الكريم (2016) قد اشار الى أن هناك مساعي من قبل الحكومة الفلسطينية منذ عام 2010 لخلق بيئة تساعد على التحول الى موازنة البرامج والاداء في وزاراتها. وأشار حلس (2006) أنه في ظل العولمة والتطورات المتلاحقة للنظم الاقتصادية لم تعد موازنة البنود المستخدمة في فلسطين قادرة على مساعدة الادارة الحكومية في التخطيط السليم والفعال، ولم يعد هناك امكانية لإدارة الموارد (المحدودة) بكفاءة عالية.

وبما أن نظام الادارة المالية الحالي في البلديات يعتمد على نظام موازنة البنود، فإنه يستند الى الاساس النقدي، والذي يتم بموجبه تحصيل الإيرادات وتوزيعها على أوجه الإنفاق الجارية والتطويرية بنظام التخصيص، مما قد يؤدي الى سوء توزيع المخصصات والافتقار الى تقدير الأداء الناتج وتحقيق الأهداف الموضوعية، أما في حالة التحول الى نظام موازنات البرامج والأداء عبر دراسة مدى القابلية والاستعداد في البلديات، فإن اساس الاستحقاق هو الذي سيكون سيد الموقف لنظام الادارة المالية في البلديات.

بناء على النقاش السابق بات لزاماً فحص مدى امكانية التحول في اعداد الموازنة في البلديات في الضفة الغربية من النظام التقليدي (البنود) الى نظام موازنة البرامج والاداء. وعليه تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الفريدة في هذا المجال، حيث لم يسبق وأن أعدت دراسات على مدى استعداد وقابلية البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء، وعليه تسعى للبحث والتحقق من مدى قابلية واستعداد الهيئات المحلية (البلديات) لتطبيق موازنة البرامج والأداء، تلك الموازنة التي تعتبر أداة تخطيط يتم من خلالها تخصيص الأموال للبرامج من أجل تحقيق أهداف تلك البرامج ومما يمكن من قياس الأداء والكفاءة والفعالية لها، ومما يساهم في تعزيز نظام المساءلة، ويعتبر كذلك هذا النوع من الموازنات أداة فعالة لخدمة الإدارة والخطط التنموية الاستراتيجية للبلديات.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس لفحص مدى جاهزية البلديات في الضفة الغربية لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والأداء، ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:
- التحقق من مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والأداء في بلديات الضفة الغربية.
 - تقييم تصورات اصحاب القرار (الفئات المستجوبة) في اهمية التحول لموازنة البرامج والاداء كاداء لدعم وظائف الإدارة مقارنة بدور موازنة البنود المطبقة حالياً في دعم وظائف الإدارة.
 - تقديم نموذج للبلديات يساعدها في جسر معوقات التحول الى اسلوب موازنة البرامج والاداء.

مشكلة الدراسة:

لدعم الوظائف الإدارية في البلديات الفلسطينية بشكل مثالي، يتطلب ذلك اتباع أساليب محاسبية معاصرة توفر معلومات تساعد صانعي السياسات ومنتخذي القرار للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية. إن أسلوب موازنة البنود المعمول به حالياً يفتقر الى مقابلة ذلك. وعليه لا بد من التحول نحو تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء اخذين بعين الاعتبار توفر بيئة للتحول (مقومات التحول) قبل الشروع به، ومن الاهمية بمكان الاشارة انه تم الاستناد الى نظرية التكلفة-المنفعة لبناء تساؤلات هذه الدراسة (Dehnhardta (2022) وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة بشكل محدد للإجابة عن الأسئلة العامة التالية:

السؤال الأول: ما هو مدى توفر المقومات (المادية، والبشرية، والتكنولوجية) اللازمة للتحول الى أسلوب موازنة البرامج والأداء في بلديات الضفة الغربية؟

السؤال الثاني: ما هو الدور الفعلي لموازنة البنود والدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء في دعم وظائف الإدارة ببلديات الضفة الغربية؟ إن الإجابة على السؤال الثاني تحدد حجم الفجوة الموجودة فيما لو تم التحول.

للإجابة عن الأسئلة السابقة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (التحليلي – الوصفي) وذلك من خلال استبيان وجه لذوي العلاقة في هذه البلديات لجمع البيانات لجمع البيانات اللازمة. الامر يمكن وراء هذه الدراسة وجود حاجة ماسة للتعرف على مدى قابلية موازنة البرامج والأداء للتطبيق في البلديات بشكل مسبق للخوض في غمار تطبيقه على ارض الواقع.

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مهمة للأسباب التالية:

1. لكونها الدراسة الأولى – في حدود علم الباحثان- التي تناولت مدى إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في بلديات الضفة الغربية، وبشكل منهجي للوصول الى قابلية التطبيق والتحول.
2. تقديم توصيات من شأنها مساعدة اصحاب القرار في الحكومة الفلسطينية للتحول الى اسلوب موازنة البرامج والاداء.

حدود الدراسة:

- فيما يلي عرض للحدود البشرية، والموضوعية، والمكانية والزمانية للدراسة:
1. الحدود البشرية: وتتمثل بالعاملين في الدوائر المالية والمحاسبية في البلديات وتشمل (المدير مالي، والمحاسب، ومسؤول الموازنة، والمدقق الداخلي).
 2. الحدود الموضوعية: وتتمثل في مدى قابلية البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.
 3. الحدود المكانية: حيث إن هذه الدراسة طبقت على البلديات العاملة في الضفة الغربية، وتم استثناء بلديات قطاع غزة لعدم إمكانية الوصول إليها.
 4. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام 2021.

و اقع موازنة البنود وموازنة البرامج والاداء في فلسطين

يعرض هذا القسم كل من اسلوبي موازنة البنود وموازنة البرامج والاداء.

أسلوب موازنة البنود "التقليدي (المعمول به)

بدأ تطبيق الموازنة التقليدية "البنود" في عام 1921 في أمريكا، وهي أكثر أنواع الموازنات انتشاراً في القطاع الحكومي. وتعتبر موازنة البنود من أقدم أنواع الموازنات التي استخدمت ولا زالت تستخدم حتى الآن، حيث تتصف بالسهولة والبساطة إعدادها وعرضها وتنفيذها والرقابة عليها كذلك (عثمان، 2011؛ سليم، 2007). وفي بلديات الضفة الغربية فإن موازنة البنود هي الأسلوب المستخدم لجميع البلديات في اعداد موازنتها، حيث يتم تقدير الإيرادات والمصاريف المتوقعة تبعاً للبنود الموضوعية في شجرة الحسابات الموحدة للبلديات، والتي تهدف لإحكام الرقابة على الموازنة خصوصاً النفقات من منظور وزارة الحكم المحلي، ويتم قياس الأداء والكفاءة استناداً الى قياس نسبة الإنجاز أو الانحراف في تلك البنود، وموازنة البنود توزع على أساس أغراض الصرف.

وهناك عدة ميزات لأسلوب موازنة البنود وهي:

- 1 - تسهيل عملية تبويب النفقات إلى جارية ورأسمالية لكل وحدة من وحدات المشروع (العامري، وآخرون، 2018؛ وحماد، 2011).
- 2 - سهولة إعدادها (صالح، 2019، وحماد، 2011).
- 3 - سهولة الرقابة على بنودها كما أشار حماد (2011).
- 4 - موازنة البنود تساعد في استخدام مفهوم محاسبة المسؤولية كما بين عثمان (2011).
- 5 - سهولة اجراء المقارنات بين إيرادات ونفقات السنة السابقة كما أشار صالح (2019).
- 6 - تساعد في جسر الخلافات، مثل الخلاف في زيادة أو نقصان بعض الاعتمادات لبعض البنود كما أشار عثمان (2011).

بالرغم من المميزات لموازنة البنود إلا إنه يشوبها مجموعة من العيوب وهي:

- 1 - صعوبة قياس كفاءة أداة العاملين والوحدات المختلفة (عثمان، 2011؛ الفسفوس، وجميل، 2018).
- 2 - عدم دقة التقديرات، حيث يتم التقدير دون الاعتماد على أسس علمية وإنما تاريخية على الأغلب، مما يشجع المسؤولين على الإنفاق بدلاً من تحقيق الوفورات، ذلك أن تقييم الأداء يميل إلى حجم الانفاق كما بين عباس (2019).
- 3 - الافتقار إلى وسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من أعمال ومشاريع، وما هي التكاليف ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة (عباس، 2019؛ عبد الكريم، 2016).
- 4 - الفشل في تحديد الأهداف. ويمكن القول إن عيوبها تفوق مزاياها وأيضاً فإن اسلوب موازنة البرامج والاداء يجسر عيوبها ويحقق منافع اضافية (عباس، 2019؛ الفسفوس، وجميل، 2018).

أسلوب موازنة البرامج والاداء (افاق لتطبيقه)

عملية تطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء تقوم على اساس تبويب النفقات على شكل برامج وحسب طبيعة العمل أو النشاط كما بين العامري، وآخرون (2018). ويقوم اسلوب موازنة البرامج على اساس الوظائف والأنشطة والبرامج للوحدات الحكومية، وأن فكرة نظام موازنة البرامج والأداء تقوم على التحول من نظام النفقات الواجب الالتزام بها على أساس تشريعي، إلى قياس أداء النشاط والتعرف على برامج العمل المطلوب إنجازه كما بين هلاي (2002). ويعتمد نظام موازنة البرامج والأداء على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى عدد من البرامج الرئيسية والفرعية، وتتم موازنة الأداء داخل كل من هذه الأنشطة للتعرف على الأداء المتوقع تحقيقه، والمدة اللازمة للوصول إلى الأداء خلال العام. حيث يعتمد أسلوب موازنة البرامج والأداء في تبويب الموازنة على اعتبارات واهتمامات الحكومة أو الوحدة الاقتصادية وما يجب القيام به من برامج وخطط ومشروعات دون التركيز على ما تم إنفاقه على شراء السلع والخدمات، وبالتالي فإن أسلوب موازنة البرامج والأداء يساعد على تفسير ما تم فعله بشكل يبرز مبررات كافة النفقات في برنامج معين تسعى الحكومة إلى تحقيقه، بدلاً من أبواب المصروفات وبنودها التي يتم عرضها بالشكل التقليدي كما أشار غنام (2006).

اما ميزات موازنة البرامج والأداء تتمثل بما يلي:

- 1 - توسيع صلاحيات المديرين في مجال التخطيط والرقابة، والمساهمة في تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية (صانوري، 2017؛ عبد الكريم، 2016).
 - 2 - إمكانية تقسيم العمليات إلى وظائف، والوظائف إلى برامج، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من الأنشطة لتحقيق أهداف البرنامج كما أشار (Obob and Ajibolade 2017).
 - 3 - إمكانية تصميم خطة لكل برنامج على مدى عدة فترات من الزمن، وتنسيق هذه البرامج لمنع الازدواجية كما اشار (Kochik 2011).
 - 4 - تساعد على مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها من خلال الرقابة على الأداء كما بين الفسفوس، وجميل (2018).
 - 5 - المرونة في توزيع الاعتمادات على المهام والنشاطات وفقاً لأهميتها النسبية بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد كما بين العامري، وآخرون (2018).
 - 6 - السهولة في توزيع الإمكانات المالية المتاحة لدى الوحدة الاقتصادية، وتعزز بشكل أفضل صحة التقديرات عما هو مستخدم في موازنة البنود كما اشار (Kochik 2011).
 - 7- تعمل على فرض الرقابة الادارية لأغراض قياس الأداء، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات السليمة كما أنها مبنية على دراسة العمل ومحاسبة التكاليف ووضع التكاليف المعيارية للبرامج بحيث يمكن استخدامها لقياس كفاءة الأداء (عباس، 2019؛ صانوري، 2017).
 - 8- الاعتماد على عنصر التخطيط، فالتخطيط يعني الاستعداد للمستقبل كما اشار (Kochik 2011).
 - 9- تفيد هذه الموازنة الخطط الاقتصادية والاصلاح الاقتصادي من خلال استخدام بياناتها كما بين هلاي (2002).
- اما عيوب أسلوب موازنة البرامج والأداء فهي:
- 1 - صعوبة التطبيق، حيث يحتاج تطبيق إلى قواعد بيانات متكاملة عن كافة أنشطة الوحدة الاقتصادية كما بين عبد الكريم (2016).
 - 2- يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى كوادر بشرية مؤهلة وعلى درجة عالية من الكفاءة والخبرة كما اشار صالح (2019).
 - 3 - قد يتم قياس الأنشطة بالتفصيل، دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى كما بين صانوري (2017).
 - 4 - يحتاج إعدادها إلى تكاليف كبيرة، نظراً لحاجتها إلى بيانات وخطط محاسبية، وإحصائية معقدة وامكانيات تكنولوجية عالية كما أشار الفسفوس، وجميل (2018).
 - 5 - هذا الأسلوب يُثير عملية القلق وعدم الاستقرار، لأنه يتضمن دراسة مستمرة وإعادة تقييم شاملة للأعمال ووسائل تنفيذها كما بين العامري، وآخرون (2018).

مراجعة الدراسات السابقة:

تناولت الكثير من الدراسات في مختلف دول العالم تقييم عملية التحول من اسلوب موازنة البنود (التقليدية) الى اسلوب موازنة البرامج والاداء، وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات، ومنها دراسة شقفة (2021) التي جاءت من اجل فحص مدى تطبيق موازنة البرامج والاداء في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة تم توزيعها بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من نتائج أهمها توفر المقومات التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لتطبيق موازنة البرامج والاداء، 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 وتخطيط موارد الحكومة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم وتطوير أنظمة معلومات وبرمجيات مالية تساعد في تقسيم عمل المؤسسات إلى برامج وأنشطة، وتوفير نظام محاسبة تكاليف ومحاسبة المسؤولية، بالإضافة إلى مواءمة دليل الموازنة العامة ليتلاءم مع الأنظمة المالية المحاسبية الحكومية، والبدء ببرامج تدريبية لتأهيل العاملين في دوائر الموازنة وأقسامها بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

أما دراسة العامري، وآخرون (2018) التي هدفت الى تقييم عملية التحول من أسلوب موازنة البنود الى أسلوب موازنة البرامج والاداء في العراق من خلال استطلاع آراء عينة من المحاسبين والمدققين ومسؤولي الوحدات والأكاديميين المنتسبين للوحدات الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك قبول تام من قبل أفراد العينة لأهمية تطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء، وأن هنالك منافع كبيرة تحصل عليها الوحدات الحكومية الفرعية من خلال استخدام نظام موازنة البرامج والاداء لأغراض التخطيط والرقابة فيما يتعلق بالموارد المتاحة.

وجاءت دراسة Aleksandrov et al. (2020) من اجل استكشاف كيفية تطبيق موازنة الاداء من خلال استقصاء استجابات المديرين العاميين فيها خلال الزمن. واعتمدت الدراسة على منهج الدراسة الطولية Longitudinal Study (يقوم الباحث بفحص نفس الأفراد بشكل متكرر لاكتشاف أي تغييرات قد تحدث خلال فترة من الزمن). شملت العينة بلديه واحده روسية خلال الفترة الممتدة من 2013 الى 2017. وتم اجراء 25 مقابلة وتحليل الوثائق والاطلاع على البيانات. وكان من اهم نتائج الدراسة أن اعداد الموازنة بأسلوب المشاركة يعزز من المسائلة الخارجية وتعزيز الرقابة الداخلية لكون ذلك أحد أهم ابعاد المؤسسة.

اما دراسة عبد الكريم (2016) جاءت لتقييم التطور الذي حصل في عملية التحول الى موازنة البرامج والاداء من واقع فلسطين وتشخيص أهم الصعوبات التي واجهت إتمام عملية التحول بنجاح وشمولية واقتراح الحلول التي من شأنها ان تسرع في اتمام عملية التحول، وكان من أهم استنتاجات الدراسة ما يلي: أن التقدم في منهجية التحول إلى موازنة البرامج والاداء لا يزال محدوداً، ولا زال هناك ضعفاً في وظيفة التخطيط الكلي القطاعي المبني على البرامج. وكذلك توصلت الى أن هيكل موازنات مراكز المسؤولية ما زال أقرب الى موازنة البنود بالرغم من التحول الى موازنة البرامج والاداء. وبينت نتائج الدراسة انه يوجد صعوبات مؤسسية تحول دون تطبيق موازنة البرامج في فلسطين بشكل كفؤ. وأيضاً توصلت انه توجد صعوبات خارجية تواجه التطبيق، أهمها المركزية وعدم وجود برمجيات ملائمة، وعدم ملائمة القوانين والأنظمة المتعلقة بالخدمة المدنية لإعادة توزيع المورد البشري. ومن النتائج أن عملية تطبيق موازنة البرامج والاداء في فلسطين بشكل فعال تتطلب توفير المتطلبات التالية: تحديد الإطار العام لسياسات الحكومة وتوجهاتها، والتنسيق والتكامل بين القطاعات المختلفة للحكومة، و اختيار البديل الأفضل وبما يحقق تنمية للموارد المتاحة، وتعديل نظام إعداد التقارير المالية الحالي، وتقييم الاداء حسب الأهداف المبرمجة، وتقسيم الوحدة الحكومية إلى برامج ومن ثم إلى أنشطة، واستخدام نسب ومقاييس مالية لقياس الاداء، وتدريب العاملين في مجال إعداد الموازنة، و مرونة في توزيع الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج.

وتناولت دراسة صالح (2019) مدى ملائمة النظام المحاسبي الحكومي لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء في السودان، وكان من اهم نتائج الدراسة ضرورة تطوير الانظمة المحاسبية الحكومية والكوادر البشرية لتتماشى مع متطلبات تطبيق اسوب موازنة البرامج والاداء. وجاءت دراسة Oboh and Ajibolade (2017) لتقديم دليل من واقع دولة نيجيريا حول امكانية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والاداء، وكان من اهم نتائجها أن نهج إعداد وتنفيذ الموازنة لدولة نيجيريا يعد متأخراً ويتخلله العيوب، ولا يساهم في تحقيق الأهداف المالية، وهناك ضعف في المساءلة والشفافية عند تنفيذ الميزانية، وبينت الدراسة أن النهج التقليدي للموازنة (موازنة البنود) يشكل عائقاً للتنمية المستدامة.

أما دراسة سلمان، وياسين (2016) تناولت إصلاح الموازنة العامة لدولة العراق من خلال بحث التحديات التي تواجهها تلك الموازنة في ظل إتباع موازنة البنود في إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها، وتم تحليل بيانات قوانين الموازنة العامة للسنوات 2005-2013، إذ تبين أن هناك تزايد مستمر في إجمالي النفقات العامة الواردة في الموازنة العامة للسنوات 2005-2013. وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الاستمرار في استخدام موازنة البنود في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة والرقابة عليها يحد من كفاءتها وفعاليتها في الاستخدام الأفضل للأموال العامة ويقلل من فرص تحسين أدائها كونه يشجع على زيادة الإنفاق بدلاً من الترشيد فيه. وكذلك توصلت الدراسة أنه من الأهمية التحول الى اسلوب موازنة البرامج والأداء ضمن المحاولات الإصلاحية الهادفة إلى تغيير النظرة التقليدية لاستخدام الأموال العامة بحيث ترتبط بكفاءة تقديم الخدمات وليس بالوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات.

ويتضح من دراسة Kochik (2011) التي طبقت على الحكومة الماليزية حول النجاح في مواكبة اخر التطورات في اساليب اعداد الموازنات الحكومية، وكان من اهم نتائج الدراسة ان ماليزيا استطاعت ان تواكب الدول المتقدمة في تطبيق أفضل اساليب الموازنات الحكومية حتى انها استطاعت تطبيق اسلوب الموازنة الصفريّة. وهدفت دراسة سانوري (2017) إلى مناقشة وتحليل مدى تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على أداء الحكومة الفلسطينية المالي، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود قيود للتحول الى اسلوب موازنة البرامج والاداء. ومن النتائج أيضاً يتطلب التحول توفير الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية.

وكذلك جاءت دراسة عباس، (2019) لتحليل مفهوم موازنة البرامج والأداء ومنهجية تطبيقها والمزايا المتحققة منها والوقوف على جوانب القصور في الموازنات التقليدية المطبقة حالياً في العراق، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها عجز الاسلوب التقليدي في أن يكون اداة فعالة للتخطيط والرقابة وتقييم الاداء.

اما دراسة Alain and Melegy (2017) تناولت نظام موازنة البرامج والاداء في مؤسسات القطاع العام من واقع التجربة السعودية، حيث أوضحت هذه الدراسة أن السعودية سعت في العقود الأخيرة لتبني عدد من أساليب وتقنيات الموازنات مثل موازنة البرامج والأداء، والموازنة الصفريّة، وذلك كخطوة أساسية لتحسين نظام الموازنة العامة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك معرفة وفهم كافي من قبل المدراء الماليين والمحاسبين العاملين في مجال الموازنات لنظام موازنة البرامج والأداء والموازنة الصفريّة. وتوصلت الدراسة أيضاً أن النظام المحاسبي الحكومي السعودي ملائم لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والأداء. اما دراسة جعفر (2010) تناولت امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء من قبل حكومة السلطة الوطنية الفلسطينية" (دراسة حالة موازنة حكومة فلسطين 1998-2008)، وبشكل ادق هدفت لدراسة أحد أنواع الموازنة العامة، وهو موازنة البرامج والأداء وإمكانية تطبيقها على موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن هناك الكثير من القصور، والعديد من الجوانب السلبية في عملية اعداد الموازنة العامة بالطريقة التقليدية، والتي لا تؤدي إلى تطور الموازنة العامة ولا في آلية اعدادها ولا في كيفية تحديد كل من الإيرادات والنفقات. وتوصلت أيضاً أن هناك محددات تحول دون تطبيق موازنة البرامج والاداء.

وكذلك بينت دراسة Govender and Reddy (2019) أن ادارة الاداء هو اساس فكر الادارة العامة المعاصرة الذي قدم في التسعينات من القرن الماضي. يقوم هذا الاسلوب على الربط بين تخصيص الاموال للنشاطات وقياس النتائج المتحققة. كثير من دول أفريقيا وبشكل محدد افريقيا الجنوبية قد تبنت اسلوب موازنة الاداء. وبينت الدراسة اهمية

التحول الى الاصلاح في بلدية مدينة ثيكوي في جنوب افريقيا وتم استخدام المنهج الاستقرائي في البحث. وبينت الدراسة أن من اهم تحديات تطبيق موازنة الأداء هي: عدم وضع خطط واضحة لبعض البرامج (النشاطات)، ونقص في البيانات الملائمة من اجل تقييم هذه النشاطات، وعدم وجود تكامل ما بين الاداء ومعلومات الموازنة. ودعت الدراسة الى اهمية الاصلاح من منطلق فيدرالي من اجل النجاح في تطبيق هذا الاسلوب في البلديات.

وتناولت دراسة (2011) Ali المتطلبات اللازمة لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء في البحرين، وتوصلت الدراسة انه لا بد من توفر عدد من المتطلبات من اجل تطبيق موازنة البرامج والاداء بشكل فعال وهي: توفر مقومات ادارية وقانونية، والسعي لتحقيق اقصى منفعة للمواطنين من البرامج الحكومية، وتحسين أداء الموارد البشرية، وأخيرا إدارة الجودة لتحقيق الكفاءة في الخدمات العامة. وجاءت دراسة السعبري، وفخر الدين (2017) للتعرف على المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية العراقية والمساهمة في تطويرها، من خلال تقديم أنموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في مديرية بلدية النجف الأشرف. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق تتم على وفق أسلوب موازنة البنود (التقليدية) والتي بموجبها يتم مراقبة الوحدات الحكومية في عدم تجاوزها للتخصيصات الموضوعية لها وأن يتم صرفها في الأغراض المخصصة لها، دون أن تعبر اهتماماً لتقييم مدى تحقيق الأهداف التي صرفت من أجلها الاعتمادات، وبذلك يمكن القول بأن الاسلوب المتبع لأعداد الموازنة في العراق يهدف إلى تحقيق الرقابة المالية فقط. وكذلك توصلت الدراسة أن النظام المحاسبي الحكومي في العراق القائم على تطبيق الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة، وتطبيق الأساس النقدي في القياس المحاسبي، لا يوفر المعلومات والبيانات المالية والإدارية التي تساعد الوحدات الحكومية على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها، لذلك فإن هذا النظام بحاجة إلى تطوير. وأيضاً من النتائج أن موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى ترشيد وضغط النفقات العامة من خلال التخطيط الدقيق للتكاليف الخاصة بكل نشاط ومن ثم تقدير تكاليف البرامج وبالتالي فإن هذه التكاليف المقدرة سوف تكون قريبة إلى حد ما من التكاليف الفعلية الأمر الذي يؤدي إلى الحد من الإسراف في الموارد العامة.

وتطرقت دراسة سلطان ومحمد (2018) الى أهمية موازنة البرامج والأداء كأحد الأساليب الحديثة لإعداد الموازنات العامة والتي فرضتها الحاجة الفعلية لتطوير أسس إعداد الموازنة العامة نتيجة لزيادة تدخل الدولة في مفاصل حياة المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن استمرار الدول باتباع الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة يؤدي وبالتالي السنوات إلى تضخم حجم النفقات العامة دونما حاجة فعلية إلى هذه الزيادة. عليه وبغية ترشيد الإنفاق الحكومي في موازنة إقليم كردستان جاء البحث لتوضيح كيفية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء وذلك بعد إجراء استقراء تحليلي لواقع الموازنة العامة في الإقليم من حيث خصائصها وموطن القوة والضعف فيها. هذا إلى جانب تصميم استبانة من ثلاثة محاور وزعت على عينة من الدوائر الحكومية التي ترتبط موازنتها بالموازنة العامة للإقليم للوقوف على المشاكل التي تكتنف الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة من جهة، وبيان مدى إمكانية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الأنفاق العام من جهة أخرى. وقد توصلت الدراسة الى وجود زيادة مستمرة في النفقات العامة سنة بعد أخرى بسبب التوسع في بند الرواتب والأجور نتيجة التعيينات الكثيرة في القطاع العام فضلا عن ضعف القطاع الخاص في جذب الاستثمارات واستقطاب الأيدي العاملة، وأوصت الدراسة الى اهمية تطبيق موازنة البرامج والأداء اخذين بعين الاعتبار تهيئة المتطلبات والظروف اللازمة لتطبيقها سواء من الناحية الفنية أو الإعلامية من خلال توعية قيادات الأجهزة الحكومية بأهمية تقبل التغيير.

الاضافة العلمية:

أن هذه الدراسة طبقت في البيئة الفلسطينية وبشكل دقيق لم تنادي بالتحول الى أسلوب موازنة البرامج والأداء بقدر ما جاءت الى تقييم مدى توفر متطلبات التحول قبل الخوض في غمار التطبيق. الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحثان لم تتناول هذه الجزئية الهامة. تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في البلديات ووزارة الحكم المحلي في فلسطين على جسر الفجوة المتعلقة بمتطلبات التحول. وكذلك تقدم هذه الدراسة قياساً لحجم الفجوة في دور موازنة البنود الفعلي مقارنة بالدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء في دعم وظائف الإدارة في البلديات الفلسطينية العاملة بالضفة الغربية.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتهما في الآتي:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تبني هذا المنهج كونه الأنسب لدراسة الموضوع قيد البحث، وأيضاً معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة قد تبنته. اما المراحل التي تم من خلالها تطبيق هذا المنهج من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم فهي ضمن التسلسل الآتي: المرحلة الأولى: تشمل مراجعة الأدبيات التي كتبت حول الموضوع " الدراسات السابقة" بشكل نقدي للكشف عن الثغرات العلمية في النطاق البحثي والتي يجب أن يتم تغطيتها. اما المرحلة الثانية تشمل اجراء مقابلات مع أكاديميين متخصصين وعدد من الموظفين المستهدفين ضمن العينة من أجل بناء اداة الدراسة. وتم جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها من خلال استخدام أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً بالاستناد الى ادب نظري ودراسات سابقة في سياق الموضوع. اما موضوع الدراسة فيتمثل في اختبار مدى قابلية البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء كبعده رئيساً منبثقاً عنه ابعاد هامة تتمثل في الجوانب التالية: أولاً: التحقق من مدى توفر المقومات (المادية، والبشرية، والتكنولوجية) في البلدية اللازمة للتحول الى أسلوب موازنة البرامج والأداء. ثانياً: فحص مدى تلبية موازنة البنود التقليدية المعمول بها حالياً في دعم وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). ثالثاً: استكشاف تصورات المستجوبين ذوي العلاقة حول الدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء في خدمة الوظائف الإدارية سابقة الذكر.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البلديات العاملة بالضفة الغربية والبالغ عددها حتى نهاية عام 2018 ما مقداره 121 بلدية (الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقرض الهيئات المحلية، 2022؛ اشتية وحباس، 2018). وقد اختار الباحثان قطاع البلديات كونها تتبع أسلوب موازنة البنود في تقدير التخصيصات للسنة القادمة وهذا يساعد على تقييم مدى توفر مقومات التحول لموازنة البرامج والأداء. اما فئات مجتمع الدراسة (المستجوبين) فتمثلت بـ (المحاسب، ومسئول قسم الموازنة، والمدير المالي، والمدقق الداخلي). وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يتكون من 121 بلدية متمثلة بفئات المستجوبين المذكورين أعلاه خلال العام 2021 (أي أن عدد افراد مجتمع الدراسة للفئات المستهدفة يتكون من 484 مستجوب مستهدف). تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة للمعاينة الإحصائية. حيث تم ترقيم البلديات واختيار العينة، اما بالنسبة لحجم العينة فتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع بلغت 150 مستجوب من الفئات المذكورة أعلاه وتم تسليم الاستبانات باليد، وتم استرداد 123 استمارة استبيان مكتملة (أي تبلغ نسبة الاسترداد ما مقداره 82%).

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة من مصدرين وهما: أولاً: المصادر الأولية: تم الاعتماد على أداة استبان -صمم خصيصاً- من أجل جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من مصادرها الأولية. مع العلم بان الاستبانة تم توجيهه لفئات تعمل ببلديات الضفة الغربية تمتلك من الدراية ما يكفي لبناء قاعدة بيانات حول وجهات نظرهم. ثانياً: المصادر الثانوية: تم بناء الادب النظري ومراجعته الدراسات السابقة من خلال الرجوع الى عدد من المصادر الثانوية تتمثل في الكتب، والبحوث المحكمة المنشورة، والنشرات الإحصائية والتقارير الخاصة بالبلديات في الضفة الغربية.

أداه الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم صياغة أسئلة الاستبيان الخاصة بكل بعد من ابعاد الدراسة بالاستناد الى الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع قيد البحث، وتكونت الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: متغيرات ديموغرافية متعلقة بخصائص المستجوب والبلدية التي يعمل بها وتكون هذا القسم من 7 فقرات (أسئلة مغلقة) الهدف منها تبيان خصائص عينة الدراسة. اما هذه الأسئلة فكانت على النحو التالي (جدول أ):

جدول (أ) المتغيرات الديموغرافية الواردة بالقسم الأول من الاستبيان

الرقم	المتغير الديموغرافي	خيارات الإجابة
1	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
2	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
3	المسمى الوظيفي	محاسب مسؤول قسم الموازنة مدير مالي مدقق داخلي غير ذلك
4	التخصص العلمي	محاسبه علوم مالية اقتصاد غير ذلك
5	عدد الموظفين الماليين في البلدية	من 1 الى 3 موظف مالي من 4 الى 7 موظف مالي من 8 الى 11 موظف مالي 12 موظف مالي فأكثر
6	نوع النظام المحاسبي المستخدم	نظام محوسب كامل نظام مختلط (يدوي ومحوسب)
7	تصنيف البلدية لدى وزارة الحكم المحلي	بلدية أ بلدية ب بلدية ج/ح+ بلدية د

يتكون القسم الثاني من أسئلة حول محاور الدراسة الثلاث اما المحور الأول: أسئلة لقياس مدى توفر المقومات المادية، والبشرية، والتكنولوجية لدى البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء؟ ويتكون هذا المحور من ثلاثة ابعاد وهي: البعد الأول: (A) توفر المقومات المادية اللازمة للتحويل الى موازنة البرامج والأداء ويتكون هذا البعد من خمس أسئلة (A1, A2, A3, A4 & A5). البعد الثاني (H): توفر المقومات البشرية اللازمة للتحويل الى موازنة البرامج والأداء ويتكون هذا البعد من خمس أسئلة (H1, H2, H3, H4 & H5). البعد الثالث (T): توفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل الى موازنة البرامج والأداء ويتكون هذا البعد من خمس أسئلة (T1, T2, T3, T4 & T5). والجدول رقم (ب) يوضح ذلك.

جدول (ب) أسئلة القسم الثاني- المحور الأول لقياس مدى توفر المقومات المادية، والبشرية، والتكنولوجية لدى البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء

#	السؤال	تقييم	تقييم	تقييم	تقييم	تقييم
A/ تتوفر المقومات المادية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء.						
A1	يوجد إمكانيات مالية كافية للتحويل لموازنة البرامج والأداء.					
A2	يتوفر بنية تحتية ملائمة للدائرة المالية (موظفها وأنشطتها).					
A3	يوجد في البلدية مجموعة مستنديه ملائمة للتحويل.					
A4	الأنظمة الإدارية والمالية في البلدية تخدم التحويل وتطبق أية أنظمة جديدة.					
A5	وزارة الحكم المحلي توفر متطلبات التحويل لموازنة البرامج والأداء.					
H/ تتوفر المقومات البشرية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء						
H1	يتوفر طاقم إداري ومالي ذو كفاءة وخبرة عالية في إعداد الموازنات.					
H2	يوجد وصف وتوصيف واضح للموظفين.					
H3	توفر البلدية التغطية المالية اللازمة لتدريب وتطوير الموظفين.					
H4	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في التحويل لموازنة البرامج والأداء.					
H5	يوجد استغلال أمثل للموارد البشرية.					
T/ تتوفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء						
T1	يوجد نظام إداري ومالي متكامل ويتمتع بالمرونة.					
T2	يتوفر أجهزة حاسوب وشبكة حديثة تساهم في سير العمل.					
T3	يتوفر برنامج مالي محوسب ملائم لإعداد موازنة البرامج والأداء					
T4	يوجد في البلدية شبكة انترنت وسيرفر ومخزنات الطاقة.					
T5	يتم وضع مخصصات مالية للإنفاق على بتكنولوجيا المعلومات.					

والمحور الثاني هو أسئلة لقياس دور موازنة البنود "التقليدية" في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في البلديات. ويتكون هذا المحور من أربع ابعاد وهي: البعد الأول (P): دور موازنة البنود (التقليدية) في دعم وظيفة التخطيط، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (P1, P2, P3 & P4). البعد الثاني (O): دور موازنة البنود (التقليدية) في دعم وظيفة التنظيم، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (O1, O2, O3 & O4) اما البعد الثالث (D): دور موازنة البنود (التقليدية) في دعم وظيفة التوجيه، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (D1, D2, D3 & D4). والبعد الرابع (C): دور موازنة البنود (التقليدية) في دعم وظيفة الرقابة، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (C1, C2, C3 & C4). والجدول رقم (ج) يوضح ذلك.

جدول (ج) أسئلة القسم الثاني- المحور الثاني لقياس دور موازنة البنود "التقليدية" في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في البلديات

#	السؤال	تقنية	تقنية	مجال	نوع	الدرجة
P/ موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة التخطيط.						
P1	تشارك كافة الدوائر في عملية التخطيط لموازنة البنود					
P2	تحقق موازنة البنود ربط بين التقديرات والأهداف والأنشطة					
P3	يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطة السنوية مقسمة على فترات.					
P4	يتم ربط عملية إعداد موازنة البنود مع التخطيط التنموي الاستراتيجي.					
O/ موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة التنظيم.						
O1	يتم تحديد تكلفة الخدمة المقدمة للمواطنين بدقة بموجب موازنة البنود.					
O2	يتم تحليل الأنشطة وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولوياتها.					
O3	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بأي تعديلات لتنفيذ الموازنة.					
O4	مدراء الدوائر مفوضون ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار بتنفيذ أنشطتهم وبرامج أقسامهم المدرجة في الموازنة.					
D/ موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة التوجيه						
D1	يُراعى عند إعداد موازنة البنود كافة الإجراءات الإدارية الخاصة، وتمرّ عبر كافة القنوات اللازمة لإعدادها حسب الأصول.					
D2	تعالج موازنة البنود الانحرافات لحظة وقوعها بفاعلية.					
D3	توفر موازنة البنود بيانات كافية للمستويات الإدارية وبعدها.					
D4	يتم متابعة الانحرافات بين التقدير والفعلي لبنود الموازنة أثناء العام.					
C/ موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة الرقابة						
C1	نظام موازنة البنود يحقق رقابة فعالة على تنفيذ البنود.					
C2	نظام موازنة البنود يُظهر الانحرافات والتجاوزات خلال العام بدقة.					
C3	يتم مقارنة التكلفة الحقيقية مع العائد المتحقق من النفقة لكل بند.					
C4	يوجد أدوات لقياس الأداء عند تنفيذ الموازنة وبمعايير محددة.					

والمحور الثالث يتكون من أسئلة لقياس الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في البلديات. ويتكون هذا المحور من أربع ابعاد وهي: البعد الأول (PP): الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في دعم وظيفة التخطيط، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (PP1, PP2, PP3 & PP4). البعد الثاني (OO): الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في دعم وظيفة التنظيم، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (OO1, OO2, OO3 & OO4). البعد الثالث (DD): الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في دعم وظيفة التوجيه، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (DD1, DD2, DD3 & DD4). البعد الرابع (CC): الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في دعم وظيفة الرقابة، ويتكون هذا البعد من أربع أسئلة (CC1, CC2, CC3 & CC4). والجدول رقم (د) يوضح ذلك.

جدول (د) أسئلة القسم الثاني- المحور الثالث لقياس الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في البلديات

#	السؤال	نقطة 1	نقطة 2	نقطة 3	نقطة 4
PP / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة التخطيط					
PP1	تشارك كافة الدوائر في عملية التخطيط لموازنة البرامج والاداء				
PP2	تحقق موازنة البرامج والاداء ربط بين التقديرات والأهداف والأنشطة				
PP3	يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطة السنوية مقسمة على فترات.				
PP4	يتم ربط عملية إعداد موازنة البرامج والاداء مع التخطيط التنموي الاستراتيجي.				
OO / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة التنظيم					
OO1	يتم تحديد تكلفة الخدمة المقدمة للمواطنين بدقة بموجب موازنة البرامج والاداء.				
OO2	يتم تحليل الأنشطة وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولوياتها.				
OO3	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بأي تعديلات لتنفيذ الموازنة.				
OO4	مدراء الدوائر مفوضون ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار بتنفيذ أنشطتهم وبرامج أقسامهم المُدرجة في الموازنة.				
DD / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة التوجيه					
DD1	يُراعى عند إعداد موازنة البرامج والاداء كافة الإجراءات الإدارية الخاصة، وتمرّ عبر كافة القنوات اللازمة لإعدادها حسب الأصول.				
DD2	تعالج موازنة البرامج والاداء الانحرافات لحظة وقوعها بفاعلية.				
DD3	توفر موازنة البرامج والاداء بيانات كافية للمستويات الإدارية وبعدها.				
DD4	يتم متابعة الانحرافات بين التقدير والفعلي للموازنة أثناء العام.				
CC / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة الرقابة					
CC1	نظام موازنة البرامج والاداء يحقق رقابة فعالة على تنفيذ البنود.				
CC2	نظام موازنة البرامج والاداء يُظهر الانحرافات والتجاوزات خلال العام بدقة.				
CC3	يتم مقارنة التكلفة الحقيقية مع العائد المتحقق من النفقة لكل بند.				
CC4	يوجد أدوات لقياس الاداء عند تنفيذ الموازنة وبمعايير محددة.				

ومن الأهمية بمكان الإشارة الى انه بنتائج التحليل تم استخدام الرموز المبينة بالجداول أعلاه بدلاً من كتابة فقرات الأسئلة. وأيضاً من الضروري الإشارة الى انه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة الدراسة الخاصة بالمحاور الثلاثة.

صدق أداة الدراسة:

بخصوص صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعه من المحكمين من الأكاديميين المختصين ومديرين في وزارة الحكم المحلي من ذوي الخبرات بالمجال وتم اخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار الى أن خرجت الاستبانة الى صورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

اما بخصوص الاتساق الداخلي (ثبات أداة الدراسة) تم اختبار صدق ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام اختبار Cronbach's Alpha لمحاور الدراسة الثلاثة. يعرض الجدول رقم (1) نتائج هذا الاختبار لمحاور الدراسة.

جدول (1) إحصاءات صدق ثبات أداة الدراسة - اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

رقم المحور	اسم المحور	Cronbach's Alpha
1	توفر المقومات المادية، والبشرية والتكنولوجية لدى البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.	0.859
2	دور موازنة البنود "التقليدية" في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في البلديات.	0.852
3	الأثر المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والأداء في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في البلديات.	0.884
الدرجة الكلية		0.861

لقد بين (2018) Taber انه اذا كانت قيمة معامل كرونباخ الفا Cronbach's Alpha اكبر من 0.70 فان الاداة تتصف بثبات داخلي وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة، ويلاحظ من الجدول رقم (1) ان قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha أكبر من 0.70، حيث بلغت للدرجة الكلية لأداة الدراسة 86.1%، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يعتمد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

مفتاح التصحيح

محاور الدراسة الثلاث، تتضمن خمسة خيارات تبعاً لسلّم ليكرت الخماسي وهي (موافق بشدة، أو موافق، أو محايد، أو معارض، أو معارض بشدة)، وتم ترميزها كما يلي (موافق بشدة الدرجة 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، ومعارض الدرجة 2، ومعارض بشده الدرجة 1). ويعد إعطاء خيارات الاجابة أرقاماً تمثل أوزان من (5-1) تم حساب فرق أعلى قيمة من أدنى قيمة وهي (5 ناقص 1)، وهو ما يسي بالمدى أي يساوي 4، تم قسمة قيمة المدى على عدد الخيارات (5) ليصبح الناتج (4 مقسومه على 5) وتساوي 0.80، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة من 1 الى 1.79 فيكون الاجماع حول (معارض بشده).
 2. إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة من 1.8 الى 2.59 فيكون الاجماع حول (معارض).
 3. إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة من 2.6 الى 3.39 فيكون الاجماع حول (محايد أي متوسط).
 4. إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة من 3.4 الى 4.19 فيكون الاجماع حول (موافق).
 5. إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة من 4.2 الى 5 فيكون الاجماع حول (موافق بشده).
- ولتعزيز نتائج أسئلة هذه الدراسة تم أيضاً استخدام اختبار t لعينة واحدة عند نقطة اختبار [Test Value = 3].

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض الإحصاءات الوصفية لخصائص عينه الدراسة وفق للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والتخصص العلمي، وعدد الموظفين الماليين في البلدية، ونوع النظام المحاسبي المستخدم، وتصنيف البلدية لدى وزارة الحكم المحلي). وفيما يلي عرض لذلك.

جدول (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
7.3%	9	دبلوم
82.1%	101	بكالوريوس
10.6%	13	دراسات عليا
100%	123	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن ما نسبته 7.3% من المستجوبين يحملون درجة الدبلوم، وأيضاً فإن 82.1% من المستجوبين حاصلين على درجة البكالوريوس، و10.6% منهم حاصلين على درجات علمية عليا. العرض السابق يؤكد جودة العينة من ناحية التحصيل العلمي لكون 92.7% منهم يحملون درجة بكالوريوس فأعلى.

جدول (3) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
13.8%	17	أقل من 5 سنوات
29.3%	36	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
21.1%	26	من 10 إلى أقل من 15 سنة
35.8%	44	15 سنة فأكثر
100%	123	المجموع

يعرض الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات خبرة المستجوب، ويلاحظ أن ما نسبته 13.8% من المستجوبين لديهم 5 سنوات خبرة فما دون، وكذلك ما نسبته 29.3% منهم لديهم خبرات من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و21.1% منهم لديهم خبرات تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته 35.8% لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 عام. ويمكن استنتاج أن ما نسبته 56.9% منهم لديهم خبرات من 10 سنوات فأكثر. الإحصاءات سالفة الذكر تؤكد جودة عينة الدراسة من ناحية عدد سنوات الخبرة لكون 86.2% منهم لديهم سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات وهذه الفترة كافية للحصول على آراء مهنية.

جدول (4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
61.8%	76	محاسب
4.9%	6	مسؤول قسم الموازنة
26.8%	33	مدير مالي
0.80%	1	مدقق داخلي
5.7%	7	غير ذلك
100%	123	المجموع

يعرض الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي، ويلاحظ أن ما نسبته 61.8% من المستجوبين محاسبون، وكذلك فإن ما نسبته 4.9% منهم مسؤولي قسم الموازنة، وأيضاً يلاحظ أن ما نسبته 26.8% منهم مديري ماليين، و0.80% من المستجوبين مدققين داخليين، وأيضاً 5.7% منهم بمسميات وظيفية أخرى. يلاحظ من الجدول السابق أن ما نسبته 94.3% من المستجوبين يتبوؤون وظائف لها علاقة مباشرة بالمحاسبة واعداد الموازنات ما يترتب عليها. هذا الأمر يجعل البيانات المجمعة منهم أكثر دقة وهذا من شأنه أن يساهم في التوصل إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

جدول (5) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
69.1%	85	محاسبه
16.3%	20	علوم مالية
8.9%	11	اقتصاد
5.7%	7	غير ذلك
69.1%	85	محاسبه
100%	123	المجموع

يعرض الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة تبعاً للتخصص العلمي، ويلاحظ أن ما نسبته 69.1% من المستجوبين يحملون درجة علمية بتخصص المحاسبة، وكذلك فإن ما نسبته 16.3% منهم يحملون درجة علمية بتخصص العلوم المالية، وأيضاً يلاحظ أن ما نسبته 8.9% منهم يحملون درجة علمية بتخصص الاقتصاد، و5.7% من

المستجوبين يحملون درجة علمية بتخصصات أخرى. يلاحظ من الجدول السابق أن معظم المستجوبين متخصصين بمجال يتيح لهم اعداد الموازنات وفهما بصورة كافية.

جدول (6) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الموظفين الماليين في البلدية

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
48.0%	59	من 1 الى 3 موظف مالي
31.7%	39	من 4 الى 7 موظف مالي
8.1%	10	من 8 الى 11 موظف مالي
12.2%	15	12 موظف مالي فأكثر
100%	123	المجموع

يعرض الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة تبعاً عدد الموظفين الماليين في البلدية، ويلاحظ أن ما نسبته 48.0% من البلديات لديها من 1-3 موظف مالي، بينما ما نسبته 31.7% منها لديها من 4 الى 7 موظف مالي، وأيضاً يلاحظ أن ما نسبته 8.1% من البلديات لديها من 8 الى 11 موظف مالي، و%12.2 من البلديات لديها 12 موظف مالي فأكثر. يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الموظفين الماليين كافي للحصول على البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة.

جدول (7) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع النظام المحاسبي المستخدم

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
57.7%	71	نظام محوسب كامل
42.3%	52	نظام مختلط (يدوي ومحوسب)
100%	123	المجموع

يعرض الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة تبعاً نوع النظام المحاسبي المستخدم في البلدية، ويلاحظ أن ما نسبته 57.7% من المستجوبين يعملون ببلديات لديها نظام محوسب كامل، بينما ما نسبته 42.3% منها لديها نظام مختلط (يدوي ومحوسب). يلاحظ من الجدول السابق أن معظم البلديات لديها أنظمة محاسبية محوسبة وهذا من الركائز التي تساعد على تطبيق محاسبة الموازنات بصورة أفضل.

جدول (8) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير تصنيف البلدية لدى وزارة الحكم المحلي

النسبة المئوية %	عدد المشاهدات	البعد
17.1%	21	بلدية أ
17.9%	22	بلدية ب
52.0%	64	بلدية ج/ج+
13.0%	16	بلدية د
100%	123	المجموع

يعرض الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة تبعاً تصنيف البلدية لدى وزارة الحكم المحلي، ويلاحظ أن ما نسبته 17.1% من المستجوبين يعملون ببلديات تصنيفها أ، وكذلك فإن ما نسبته 17.9% منهم يعملون ببلديات تصنيفها ب، وأيضاً يلاحظ أن ما نسبته 52.0% منهم يعملون ببلديات تصنيفها ج/ج+، و%13.0 من المستجوبين يعملون ببلديات تصنيفها د. يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم على البلديات المصنفة (أ، أو ب، أو ج/ج+، أو د).

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة: السؤال الأول: هل تتوفر المقومات المادية، والبشرية والتكنولوجية لدى البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والاداء؟ اما السؤال الثاني: هل تخدم موازنة البنود "التقليدية" المطبقة في البلديات الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)؟ والسؤال الثالث: ما هو الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والاداء في خدمة الوظائف الإدارية في البلديات (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)؟ حيث تم وضع تفسيرات لهذه الاسئلة تبعاً للإحصائيات الواردة في الجداول رقم (9) وذلك للإجابة عن السؤال الأول والجداول رقم (410) للإجابة عن السؤال الثاني والجداول رقم (11) للإجابة عن السؤال الثالث، حيث تم الاعتماد على التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة عند نقطة اختبار [Test Value = 3] وتم استخدامه لتعزيز النتائج، وفيما يلي نتائج الاختبارات الاحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مدى توفر المقومات لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء:

يعرض هذا القسم نتائج الدراسة حول مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء، وفيما يلي عرض لذلك.

جدول (9): الإحصاءات الخاصة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول

معامل التصحيح	One sample T test (Test Value = 3)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات التكرارية					#	رمز السؤال
	Sig.	T قيمة			متوسط	معايير	معايير	معايير	معايير		
A/ تتوفر المقومات المادية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والاداء											
موافق	0.001	8.94 ***	0.868	3.7	1	15	19	73	15	A1	1
					0.80%	12.2%	15.4%	59.3%	12.2%		
موافق	0.001	7.62 ***	0.875	3.6	4	13	18	81	7	A2	2
					3.3%	10.6%	14.6%	65.9%	5.7%		
موافق	0.001	8.69 ***	0.830	3.65	2	13	20	79	9	A3	3
					1.6%	10.6%	16.3%	64.2%	7.3%		
موافق	0.001	7.78 ***	0.939	3.66	3	15	19	70	16	A4	4
					2.4%	12.2%	15.4%	56.9%	13.0%		
متوسط	0.002	3.02 ***	0.957	3.26	6	18	45	46	8	A5	5
					4.9%	14.6%	36.6%	37.4%	6.5%		
موافق	0.001	9.32 ***	0.663	3.57	3	15	24	70	11	متوسط المتغير A	
					2.4%	12.2%	19.5%	56.9%	8.9%		
H/ تتوفر المقومات البشرية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والاداء											
موافق	0.001	11.42 ***	0.814	3.84	2	9	13	82	17	H1	1
					1.6%	7.3%	10.6%	66.7%	13.8%		
موافق	0.001	4.19 ***	1.139	3.43	10	17	23	56	17	H2	2
					8.1%	13.8%	18.7%	45.5%	13.8%		
متوسط	0.018	2.12 ***	1.022	3.20	6	28	33	48	8	H3	3
					4.9%	22.8%	26.8%	39.0%	6.5%		
متوسط	0.001	3.91 ***	0.947	3.33	4	20	39	51	9	H4	4
					3.3%	16.3%	31.7%	41.5%	7.3%		
متوسط	0.018	2.11 ***	1.111	3.21	12	20	30	52	9	H5	5
					9.8%	16.3%	24.4%	42.3%	7.3%		
موافق	0.001	5.75 ***	0.775	3.40	7	19	27	58	12	متوسط المتغير H	
					5.7%	15.5%	21.9%	47.2%	9.8%		

T/ تتوفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء											
موافق	0.001	6.58 ***	0.959	3.57	5	13	25	67	13	T1	1
موافق	0.001	15.97 ***	0.762	4.10	1	4	12	71	35	T2	2
موافق	0.001	8.61 ***	0.963	3.75	2	14	22	60	25	T3	3
موافق بشدة	0.001	20.95 ***	0.689	4.30	1	1	7	65	49	T4	4
موافق	0.001	8.55 ***	0.928	3.72	3	13	18	71	18	T5	5
موافق	0.001	15.49 ***	0.635	3.88	2	9	17	67	28	متوسط المتغير T	
موافق	0.001	11.22 ***	0.614	3.62	4	14	23	65	17	المتوسط الكلي للمقومات	

يعرض الجدول (9) نتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والمتمثل بما يلي: ما هو مدى توفر المقومات المادية، والبشرية والتكنولوجية لدى البلديات في الضفة الغربية لتطبيق موازنة البرامج والأداء. وتكونت المقومات من ثلاث أجزاء وفيما يلي عرض لنتائج كل جزء منها على حده وبعدها عرض النتائج الخاصة بتوفر المقومات اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل مجمل (عام). أولاً: فيما يتعلق بتوفر المقومات المادية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء يلاحظ من الجدول (9) الجزء A، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.57 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9.32 عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة إحصائياً فإن النتائج تؤكد أنه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن المقومات المادية متوفرة بمتوسط نسبة 71.4%. وتكون بعد المقومات المادية من خمس فقرات فتاتي حسب توفرها من الأكثر إلى الأقل كما يلي: أ - وجود إمكانيات مالية كافية للتحويل لموازنة البرامج والأداء (جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.7. ب - الأنظمة الإدارية والمالية في البلدية تخدم التحويل (جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.67، ج - وجود مجموعة مستنديه في البلدية ملائمة للتحويل (جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.65. د - توفر بنية تحتية ملائمة للدائرة المالية (موظفها وأنشطتها) حيث (جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.6. هـ - وزارة الحكم المحلي توفر متطلبات التحويل لموازنة البرامج والأداء حيث (جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.26. ثانياً: فيما يتعلق بتوفر المقومات البشرية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء يلاحظ من الجدول (9) الجزء H، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.4 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.75 عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة إحصائياً فإن النتائج تؤكد أنه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن المقومات البشرية متوفرة بمتوسط نسبة 68%. وتكون بعد المقومات البشرية من خمس فقرات فتاتي حسب توفرها من الأكثر إلى الأقل كما يلي: أ - يتوفر طاقم إداري ومالي ذو كفاءة وخبرة عالية في إعداد الموازنات (جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84. ب - يوجد وصف وتوصيف واضحين للموظفين (جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.43. ج - الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في التحويل لموازنة البرامج والأداء (جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.33. د - يوجد استغلال أمثل للموارد البشرية حيث (جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.21. هـ - توفر البلدية التغطية المالية اللازمة لتدريب وتطوير الموظفين حيث (جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.20. ثالثاً: فيما يتعلق بتوفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء يلاحظ من الجدول (9) الجزء T، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.88 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 15.49 عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة إحصائياً فإن النتائج تؤكد أنه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن المقومات التكنولوجية متوفرة بمتوسط نسبة 77.6%. وتكون بعد المقومات التكنولوجية من خمس فقرات فتاتي حسب توفرها من الأكثر إلى الأقل كما يلي: أ - يوجد في البلدية شبكة انترنت وسيرفر ومخزونات الطاقة (جاءت بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي 4.3. ب - يتوفر أجهزة حاسوب وشبكة حديثة تساهم في سير العمل (جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.10. ج - يتوفر برنامج مالي محسوب ملائم لإعداد موازنة البرامج والأداء (جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75. د - يتم وضع مخصصات مالية للإنفاق على بتكنولوجيا المعلومات حيث (جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72. هـ - يوجد نظام إداري ومالي متكامل ويتمتع بالمرونة حيث (جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.57. ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة الأول بشكل مجمل تم عرض مجموعه من الاحصائيات كما هو موضح بالجدول رقم (9-1).

جدول (9-1): الإحصاءات الاجمالية (سؤال الدراسة الأول)

معامل التصحيح	One sample T test (Test Value = 3)		الانحراف المعياري	نسبة توفر المقوم	المتوسط الحسابي	المتغير
	Sig.	قيمة T				
موافق	0.001	9.32 ***	0.663	71.4%	3.57	A
موافق	0.001	5.75 ***	0.775	68%	3.40	H
موافق	0.001	15.49 ***	0.635	77.6%	3.88	T
موافق	0.001	11.22 ***	0.614	72.4%	3.62	المتوسط الكلي للمقومات

يلاحظ من الجدول رقم (9-1) أن متغير مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء متوفر بنسبة 72.4% وأن المقومات الفرعية متوفرة وكان الأكثر وفرة هي المقومات التكنولوجية وقد يعزى ذلك الى توجه وزارة الحكم المحلي الى اتمته العمل الإداري والمالي فيها بشكل ملحوظ، ويلها المقومات المالية واقلها المقومات البشرية. ويلاحظ ان قيمة T المحسوبة للبعد 11.22 وهي موجبة ومهمة احصائياً مما يؤكد توفر المقومات اللازمة للتحويل الى موازنة البرامج والأداء بنسبة 0.724.

دور موازنة البنود المطبقة في خدمة وظائف الادارة

يعرض هذا القسم نتائج الدراسة حول دور موازنة البنود المطبقة في البلديات في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

جدول (10) الإحصاءات الخاصة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني

معامل التصحيح	One sample T test (Test Value = 3)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات التكرارية					رد السؤال	#
	Sig.	قيمة T			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق		
P / موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة التخطيط											
موافق	0.001	6.54 ***	0.951	3.56	3	17	25	64	14	P1	1
موافق	0.001	9.42 ***	0.794	3.67	4	4	29	77	9	P2	2
متوسط	0.001	3.11 ***	0.872	3.24	3	21	47	47	5	P3	3
موافق	0.001	7.65 ***	0.884	3.61	3	13	24	72	11	P4	4
موافق	0.001	7.92 ***	0.731	3.52	3	14	31	65	10	متوسط المتغير P	

O / موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة التنظيم											
موافق	0.001	6.8 ***	0.862	3.53	1	19	25	70	8	O1	1
متوسط	0.001	4.80 ***	0.902	3.39	1	23	35	55	9	O2	2
موافق	0.018	6.14 ***	0.852	3.47	1	19	31	65	7	O3	3
متوسط	0.001	4.03 ***	0.985	3.36	5	20	34	54	10	O4	4
متوسط المتغير O	0.001	6.78 ***	0.715	3.44	2	20	31	61	9		
					1.6%	16.3%	25.5%	49.6%	7.3%		
D / موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة التوجيه											
موافق	0.001	7.83 ***	0.899	3.63	3	13	23	71	13	D1	1
متوسط	0.002	2.91 ***	0.963	3.25	4	27	32	54	6	D2	2
موافق	0.001	8.31 ***	0.868	3.65	3	10	27	70	13	D3	3
موافق	0.001	6.45 ***	0.951	3.55	4	17	20	71	11	D4	4
متوسط المتغير D	0.001	7.65 ***	0.757	3.52	3	17	26	66	11		
					2.4%	13.8%	21.1%	53.6%	8.9%		
C / موازنة البنود "التقليدية" تخدم وظيفة الرقابة											
موافق	0.001	9.97 ***	0.850	3.76	4	7	17	81	14	C1	1
موافق	0.001	11.36 ***	0.786	3.80	3	5	19	82	14	C2	2
موافق	0.001	8.306 ***	0.825	3.62	2	11	29	71	10	C3	3
موافق	0.001	5.38 ***	0.888	3.43	2	18	37	57	9	C4	4
متوسط المتغير C	0.001	10.57 ***	0.687	3.65	3	9	26	73	12		
					2.4%	7.3%	21.1%	59.3%	9.7%		
المتوسط الكلي	0.001	9.56 ***	0.620	3.53	3	15	28	66	11		
					2.4%	12.2%	22.7%	53.6%	8.9%		

يعرض الجدول (10) نتائج التحليل الاحصائي للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والمتمثل بما يلي: هل تخدم موازنة البنود "التقليدية" المطبقة في البلديات الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). وتكونت الوظائف الإدارية من أربع أجزاء وفيما يلي عرض لنتائج كل جزء منها على حده وبعدها عرض النتائج الخاصة بمدى دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم الوظائف الإدارية بشكل مجمل (عام). أولاً: دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة التخطيط، يلاحظ من الجدول (10) الجزء P، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.52 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.92 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما ان قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فان النتائج تؤكد انه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن للموازنة التقليدية (البنود) المعمول بها حالياً دور في دعم وظيفة التخطيط في البلديات بمتوسط نسبة 70.4%.

وتكون بعد دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة التخطيط من أربع فقرات فتاتي حسب اهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:

- أ - تحقق موازنة البنود ربط بين التقديرات والأهداف والأنشطة بمتوسط حسابي 3.67.
- ب - يتم ربط عملية إعداد موازنة البنود مع التخطيط التنموي الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.61.
- ج - تشارك كافة الدوائر في عملية التخطيط لموازنة البنود بمتوسط حسابي 3.56.
- د - يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطة السنوية مقسمة على فترات بمتوسط حسابي 3.24.
- ثانياً: دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة التنظيم، يلاحظ من الجدول (10) الجزء O، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.44 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.78 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما ان قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فان النتائج تؤكد انه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن للموازنة التقليدية (البنود) المعمول بها حالياً دور في دعم وظيفة التنظيم في البلديات بمتوسط نسبة 68.8%.
- وتكون بعد دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة التنظيم من أربع فقرات فتاتي حسب اهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:
- أ - يتم تحديد تكلفة الخدمة المقدمة للمواطنين بدقة بموجب موازنة البنود بمتوسط حسابي 3.53.
- ب - الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بأي تعديلات لتنفيذ الموازنة بمتوسط حسابي 3.47.
- ج - يتم تحليل الأنشطة وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولوياتها بمتوسط حسابي 3.39.
- د - مدراء الدوائر مفوضون ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار بتنفيذ أنشطتهم وبرامج أقسامهم المدرجة في الموازنة بمتوسط حسابي 3.36.
- ثالثاً: دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة التوجيه، يلاحظ من الجدول (10) الجزء D، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.52 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.65 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما ان قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فان النتائج تؤكد انه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن للموازنة التقليدية (البنود) المعمول بها حالياً دور في دعم وظيفة التوجيه في البلديات بمتوسط نسبة 70.4%.
- وتكون بعد دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة التوجيه من أربع فقرات فتاتي حسب اهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:
- أ - توفر موازنة البنود بيانات كافية للمستويات الإدارية وبعدها بمتوسط حسابي 3.65.
- ب - يُراعى عند إعداد موازنة البنود كافة الإجراءات الإدارية الخاصة، وتمرّ عبر كافة القنوات اللازمة لإعدادها حسب الأصول بمتوسط حسابي 3.63.
- ج - يتم متابعة الانحرافات بين التقدير والفعلي لبنود الموازنة أثناء العام بمتوسط حسابي 3.55.
- د - تعالج موازنة البنود الانحرافات لحظة وقوعها بفاعلية حيث بمتوسط حسابي 3.25.
- رابعاً: دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة الرقابة، يلاحظ من الجدول (10) الجزء C، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.65 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.57 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فان النتائج تؤكد انه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أن للموازنة التقليدية (البنود) المعمول بها حالياً دور في دعم وظيفة الرقابة في البلديات بمتوسط نسبة 73%.
- وتكون بعد دور موازنة البنود التقليدية المطبقة في البلديات في دعم وظيفة الرقابة من أربع فقرات فتاتي حسب اهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:
- أ - نظام موازنة البنود يُظهر الانحرافات والتجاوزات خلال العام بدقة بمتوسط حسابي 3.8.

- ب - نظام موازنة البنود يحقق رقابة فعالة على تنفيذ البنود بمتوسط حسابي 3.76.
ج - يتم مقارنة التكلفة الحقيقية مع العائد المتحقق من النفقة لكل بند بمتوسط حسابي 3.62.
د - يوجد أدوات لقياس الأداء عند تنفيذ الموازنة وبمعايير محددة حيث بمتوسط حسابي 3.43.

ومن اجل الإجابة على سؤال الدراسة الثاني بشكل مجمل تم عرض مجموعه من الاحصائيات كما هو موضح بالجدول رقم (1-10).

جدول (1-10) الإحصاءات الاجمالية (سؤال الدراسة الثاني)

المتغير	المتوسط الحسابي	نسبة توفر المقوم	الانحراف المعياري	One sample T test (Test Value = 3)		معامل التصحيح
				Sig.	قيمة T	
P	3.52	70.4%	0.731	7.92 ***	0.001	موافق
O	3.44	68.8%	0.715	6.78 ***	0.001	موافق
D	3.52	70.4%	0.757	7.65 ***	0.001	موافق
C	3.65	73%	0.687	10.57 ***	0.001	موافق
المتوسط الكلي	3.53	70.6%	0.620	9.56 ***	0.001	موافق

وبلاحظ من الجدول رقم (1-10) أن متغير دور موازنة البنود (التقليدية) في دعم وظائف الإدارة متوفر بنسبة 70.6% وأن دعم الوظائف الفرعية متوفر وكان الدور الأكبر دعم وظيفة الرقابة يليها دعم وظيفتي التخطيط والتوجيه وأخيراً الأقل دورها لدعم وظيفة التنظيم. ويلاحظ ان قيمة T المحسوبة للبعد 9.56 وهي موجبة ومهمة احصائياً مما يؤكد أن المستجوبين يرون بان لموازنة البنود (التقليدية) دور في دعم وظائف الادارة بنسبة 0.706. وقد تعزى هذه النتائج الى وجود فجوة في إدراك المستجوبين لحقيقية عجز موازنة البنود على دعم هذه الوظائف.

الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في خدمة الوظائف الإدارية

يعرض هذا القسم نتائج الدراسة حول الدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء لو طبقت في البلديات في دعم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

جدول (11) الإحصاءات الخاصة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث

معامل التصحيح	One sample T test (Test Value = 3)		الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات التكرارية					رسم السؤال	#
	Sig.	قيمة T			بشيء	معارض	محايد	موافق	بشيء		
PP / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة التخطيط											
موافق	0.001	8.73 ***	0.939	3.74	4 3.3%	9 7.3%	23 18.7%	66 53.7%	21 17.1%	PP1	1
موافق	0.001	9.66 ***	0.840	3.73	2 1.6%	9 7.3%	25 20.3%	71 57.7%	16 13.0%	PP2	2
موافق	0.001	7.62 ***	0.875	3.60	3 2.4%	12 9.7%	27 22.0%	70 56.9%	11 8.9%	PP3	3
موافق	0.001	7.18 ***	0.993	3.64	3 2.4%	19 15.4%	15 12.2%	68 55.3%	18 14.6%	PP4	4
موافق	0.001	10.06 ***	0.748	3.68	3 2.4%	12 9.7%	23 18.7%	69 56.1%	16 13.0%	متوسط المتغير PP	
OO / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة التنظيم											
موافق	0.001	8.11 ***	0.911	3.67	2 1.6%	15 12.2%	21 17.1%	69 56.1%	16 13.0%	OO1	1
موافق	0.001	8.64 ***	0.856	3.67	2 1.6%	13 10.6%	21 17.1%	75 61.0%	12 9.7%	OO2	2
موافق	0.001	7.01 ***	0.914	3.58	4 3.3%	12 9.7%	28 22.8%	67 54.5%	12 9.7%	OO3	3
موافق	0.001	7.15 ***	0.946	3.61	4 3.3%	15 12.2%	19 15.4%	72 58.5%	13 10.6%	OO4	4
موافق	0.001	9.14 ***	0.764	3.63	3 2.4%	14 11.4%	22 17.9%	71 57.7%	13 10.6%	متوسط المتغير OO	
DD / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة التوجيه											
موافق	0.001	9.48 ***	0.827	3.71	1 0.80%	13 10.6%	20 16.3%	76 61.8%	13 10.6%	DD1	1
موافق	0.001	8.60 ***	0.881	3.68	2 1.6%	11 8.9%	28 22.8%	65 52.8%	17 13.8%	DD2	2
موافق	0.001	8.72 ***	0.879	3.69	3 2.4%	8 6.5%	30 24.4%	65 52.8%	17 13.8%	DD3	3
موافق	0.001	8.30 ***	0.924	3.69	4 3.3%	11 8.9%	11 8.9%	72 58.5%	16 13.0%	DD4	4
موافق	0.001	9.86 ***	0.780	3.69	3 2.4%	11 8.9%	22 17.9%	70 56.9%	17 13.8%	متوسط المتغير DD	
CC / الدور المتوقع لموازنة البرامج والاداء في خدمة وظيفة الرقابة											
موافق	0.001	12.11 ***	0.812	3.89	1 0.80%	9 7.3%	15 12.2%	76 61.8%	22 17.9%	CC1	1
موافق	0.001	10.60 ***	0.859	3.82	3 2.4%	7 5.7%	19 15.4%	74 60.2%	20 16.3%	CC2	2
موافق	0.001	9.39 ***	0.913	3.77	3 2.4%	9 7.3%	23 18.7%	66 53.7%	22 17.9%	CC3	3
موافق	0.001	7.46 ***	0.919	3.62	2 1.6%	16 13.0%	24 19.5%	66 53.7%	15 12.2%	CC4	4

متوسط	20	71	20	10	2	3.77	0.765	11.22	0.001	موافق
المتغير CC	16.3%	57.7%	16.3%	8.1%	1.6%			***		
المتوسط الكلي	17	70	22	12	3	3.69	0.699	11.01	0.001	موافق
	8.9%	56.9%	17.9%	9.7%	2.4%			***		

يعرض الجدول (11) نتائج التحليل الاحصائي للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والمتمثل بما يلي: ما هو الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في خدمة الوظائف الإدارية في البلديات (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). وتكونت الوظائف الإدارية من أربع أجزاء وفيما يلي عرض لنتائج كل جزء منها على حده وبعدها عرض النتائج الخاصة بمدى الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في البلديات في دعم الوظائف الإدارية بشكل مجمل (عام).

أولاً: الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في البلديات في دعم وظيفة التخطيط، يلاحظ من الجدول (11) الجزء PP، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.68 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.06 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فإن النتائج تؤكد أنه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أنه من المتوقع لو تم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء فسيكون لها دور متوقع في دعم وظيفة التخطيط في البلديات بمتوسط نسبة 73.6%.

وتكون بعد الدور المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والأداء في دعم وظيفة التخطيط من أربع فقرات فتاتي حسب أهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:

- أ - تشارك كافة الدوائر في عملية التخطيط لموازنة البرامج والأداء بمتوسط حسابي 3.74.
- ب - تحقق موازنة البرامج والأداء ربط بين التقديرات والأهداف والأنشطة بمتوسط حسابي 3.73.
- ج - يتم ربط عملية إعداد موازنة البرامج والأداء مع التخطيط التنموي الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.64.
- د - يوجد برامج زمنية لتنفيذ الخطة السنوية مقسمة على فترات بمتوسط حسابي 3.60.

ثانياً: الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في البلديات في دعم وظيفة التنظيم، يلاحظ من الجدول (11) الجزء CC، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.63 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9.14 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فإن النتائج تؤكد أنه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أنه من المتوقع لو تم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء فسيكون لها دور متوقع في دعم وظيفة التنظيم في البلديات بمتوسط نسبة 72.6%.

وتكون بعد الدور المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والأداء في دعم وظيفة التنظيم من أربع فقرات فتاتي حسب أهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:

- أ - يتم تحديد تكلفة الخدمة المقدمة للمواطنين بدقة بموجب موازنة البرامج والأداء بمتوسط حسابي 3.67.
- ب - يتم تحليل الأنشطة وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولويتها بمتوسط حسابي 3.67.
- ج - مدراء الدوائر مفوضون ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار بتنفيذ أنشطتهم وبرامج أقسامهم المدرجة في الموازنة بمتوسط حسابي 3.61.
- د - الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بأي تعديلات لتنفيذ الموازنة حيث بمتوسط حسابي 3.58.

ثالثاً: الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في البلديات في دعم وظيفة التوجيه، يلاحظ من الجدول (11) الجزء DD، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.69 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة

اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9.86 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فان النتائج تؤكد انه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أنه من المتوقع لو تم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والاداء فسيكون لها دور متوقع في دعم وظيفة التوجيه في البلديات بمتوسط نسبة 73.8%.

وتكون بعد الدور المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والاداء في دعم وظيفة التوجيه من أربع فقرات فتاتي حسب اهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:

أ - يُراعى عند إعداد موازنة البرامج والأداء كافة الإجراءات الإدارية الخاصة، وتمرّ عبر كافة القنوات اللازمة لإعدادها حسب الأصول بمتوسط حسابي 3.71.

ب - توفر موازنة البرامج والأداء بيانات كافية للمستويات الإدارية وبعدها بمتوسط حسابي 3.69.

ج - يتم متابعة الانحرافات بين التقدير والفعلي للموازنة أثناء العام بمتوسط حسابي 3.69.

د - تعالج موازنة البرامج والأداء الانحرافات لحظة وقوعها بفاعلية حيث بمتوسط حسابي 3.68.

رابعاً: الدور المتوقع عند تطبيق موازنة البرامج والأداء في البلديات في دعم وظيفة الرقابة، يلاحظ من الجدول (11) الجزء CC، أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ 3.77 وتم استخدام اختبار One Sample T Test عند نقطة اختبار 3، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.06 عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05، وبما أن قيمة t موجبة ومهمة احصائياً فان النتائج تؤكد انه من وجهة نظر المستجوبين العاملين بالبلديات على أنه من المتوقع لو تم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والاداء فسيكون لها دور متوقع في دعم وظيفة الرقابة في البلديات بمتوسط نسبة 75.4%.

وتكون بعد الدور المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والاداء في دعم وظيفة الرقابة من أربع فقرات فتاتي حسب اهميتها من الأكثر الى الأقل كما يلي:

أ - نظام موازنة البرامج والأداء يحقق رقابة فعالة على تنفيذ البنود بمتوسط حسابي 3.89. 2 - نظام موازنة البرامج والأداء يُظهر الانحرافات والتجاوزات خلال العام بدقة بمتوسط حسابي 3.82. 3 - يتم مقارنة التكلفة الحقيقية مع العائد المتحقق من النفقة لكل بند بمتوسط حسابي 3.77. 4 - يوجد أدوات لقياس الأداء عند تنفيذ الموازنة وبمعايير محددة بمتوسط حسابي 3.62. ومن اجل الإجابة على سؤال الدراسة الثالث بشكل مجمل تم عرض مجموعه من الاحصائيات كما هو موضح بالجدول رقم (1-11).

جدول (1-11) الإحصاءات الاجمالية (سؤال الدراسة الثالث)

المتغير	المتوسط الحسابي	نسبة توفر المقوم	الانحراف المعياري	One sample T test (Test Value = 3)	
				Sig.	قيمة T
PP	3.65	73%	0.748	0.001	10.06 ***
OO	3.63	72.6%	0.764	0.001	9.14 ***
DD	3.69	73.8%	0.780	0.001	9.86 ***
CC	3.77	75.4%	0.765	0.001	11.22 ***
المتوسط الكلي	3.69	73.8%	0.699	0.001	11.01 ***

يلاحظ من الجدول رقم (1-11) أن متغير الدور المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والاداء في دعم وظائف الإدارة متوفر بنسبة 73.8% من تصورات العاملين بمجال المحاسبة والموازنات في بلديات الضفة الغربية، وأن توقع دعم الوظائف

الفرعية متوفر وكان الدور الأكبر دعم وظيفة الرقابة يليها دعم وظيفة التوجيه يليها دعم وظيفة التخطيط وأخيراً الأقل دورها لدعم وظيفة التنظيم. ويلاحظ ان قيمة T المحسوبة للبعد 11.01 وهي موجبة ومهمة احصائياً مما يؤكد أن المستجوبين يرون بان الدور المتوقع لتطبيق موازنة البرامج والاداء في دعم وظائف الإدارة متوفر بنسبة 73.8%. وأيضاً ادراكهم حول دورها بهذه النسبة ليس منطقياً فكان من المفترض أن تكون النسبة قريبة من 0.95 على الأقل وبذلك يمكن أن يكون فجوة عدم إدراك وهذا الامر بحاجة لدورات توعويه حول ذلك.

الدور الفعلي لموازنة البنود والدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء في دعم وظائف الادارة

مدرج ادناه عرض مقارن للمنفعة الفعلية من موازنة البنود القائمة مقارنة بالمنفعة المتوقعه فيما إذا تم تطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء. ولعل هذه المقارنة مفيدة لمعرفة مدى إدراك المحاسبين ومعدى الموازنات في البلديات بوضع تصورات حول الجدوى من موازنة البنود التقليدية مقارنة بموازنة البرامج والأداء في دعم وظائف الادارة، وتم الاعتماد على مقارنة المتوسطات الحسابية لمعرفة ذلك. الجدول رقم (12) يعرض ذلك.

جدول (12) مقارنة بين الدور الفعلي لموازنة البنود المطبقة والدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء لوطبقت في بلديات

الضفة الغربية في دعم وظائف الادارة باستخدام المتوسطات الحسابية

دعم وظائف الادارة	موازنة البنود	موازنة البرامج والاداء	الخلاصة
التخطيط	3.52	3.65	لصالح موازنة البرامج والاداء
التنظيم	3.44	3.63	لصالح موازنة البرامج والاداء
التوجيه	3.52	3.69	لصالح موازنة البرامج والاداء
الرقابة	3.65	3.77	لصالح موازنة البرامج والاداء
المتغير العام: وظائف الادارة	3.53	3.69	لصالح موازنة البرامج والاداء

يلاحظ من الجدول رقم (12) أنه لو تم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء سيعود بمنفعة أكبر في دعم وظائف الإدارة مقارنة بما هو قائم حالياً (تطبيق أسلوب الموازنة التقليدية). وهذا الامر يؤكد إدراك المختصين العاملين في هذه البلديات بضرورة التحول من أسلوب موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء مع الاخذ بعين الاعتبار السعي لتوفير المقومات اللازمة للتطبيق التي تم تناولها في هذه الدراسة.

الخاتمة والتوصيات:

ركزت هذه الدراسة على فحص مدى توفر المقومات المادية، والبشرية والتكنولوجية لدى البلديات في الضفة الغربية اللازمة للتحول من أسلوب موازنة البنود (التقليدي) الى اسلوب موازنة البرامج والأداء، وكذلك فحصت الدور الفعلي لموازنة البنود والدور المتوقع لموازنة البرامج والأداء في دعم وظائف الادارة، وبحسب علم الباحثان فان هذه الدراسة تعتبر من الدراسات المحدودة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتحليل. وبناء على نتائج البحث، استنتجت هذه الدراسة ما يلي:

1 - لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء بشكل فعال لا بد استكمال المتطلبات اللازمة للتطبيق وتتمثل في مقومات مادية وبشرية وتكنولوجية حيث اشارت نتائج الدراسة الا ان هذه المقومات متوفرة ولكن ليس بشكل يفي بمتطلبات التطبيق، وكان الاقل توفراً هو المقومات البشرية مما يتطلب تأهيل وتدريب ذوي العلاقة بإعداد الموازنة في بلديات فلسطين.

2 - إن الدور المتوقع للموازنة في دعم وظائف الإدارة الحكومية يرتفع فيما إذا تم التحول الى أسلوب موازنة البرامج والأداء مقارنة بأسلوب موازنة البنود المعمول بها حالياً.

3 - هناك إدراك ووعي من قبل ذوي العلاقة بإعداد الموازنات في البلديات الفلسطينية بأهمية التحول الى اسلوب موازنة البرامج والأداء لما لها من منافع تخدم المصالح العامة.

هذه النتائج قد تكون بمثابة نموذج يبين نقاط القصور في بنية متطلبات التطبيق وتحديد نقاط القصور يساعد اصحاب القرار في وزارة الحكم المحلي على وضع خطة لجسرها مما يكفل التوجه للتطبيق في بيئة تكاملية قادرة على استيعاب هذا النظام، وفي ضوء اهداف الدراسة ونتائجها فانه تم وضع التوصيات التالية:

- 1 - لا بد أن تسعى وزارة الحكم المحلي الى وضع نصوص تشريعية بالنظام الداخلي لمحاسبة البلديات يجبرها على عدم تطبيق الأساس النقدي في المحاسبة، ووضع إرشادات محاسبية تفصيلية لتطبيقه
- 2 - من الاهمية بمكان ان تقوم وزارة الحكم المحلي بجسر فجوة توفر المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء
- 3 - نوصي الباحثين الاخرين بأجراء مزيدا من البحوث التطبيقية التي تضع أنموذجاً عملياً للتحويل الى اسلوب موازنة البرامج والاداء
- 4 - من الاهمية بمكان التحويل الى اسلوب موازنة البرامج والاداء بشكل تدريجي بعد جسر الفجوات، وعلى سبيل المثال وليس الحصر، البدء من البلدية التي تتوفر فيها المقومات بشكل عال. ان هذه الدراسة كغيرها من الدراسات واجهت بعد المحددات مثل استثناء بلديات قطاع غزة من العينة، وكذلك لم تهدف الى وضع انموذج اجرائي لتطبيق موازنة البرامج والاداء، وعلى الرغم من هذه المحددات نجحت هذه الدراسة في وضع حلول تساعد في التطبيق السليم والمجدي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- بلاغ إعداد الموازنة (2019). وزارة الحكم المحلي. رام الله، فلسطين.
- تيشوري، عبد الرحمن (2010). موازنة البرامج وموازنة البنود أيهما الأصلح؟. مجلة الحوار المتمدن، العدد 3060، دمشق، سوريا.
- جعفر، يونس (2010). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء من قبل حكومة السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة موازنة حكومة فلسطين (1998-2008). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- حلس، سالم (2006). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). 14 (1)، 131-154.
- حماد، أكرم (2011). المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها (ط1). الأردن: دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- عباس، كريم (2019). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية وصفية لجامعة بابل. مجلة جامعة بابل: العلوم الصرفة والتطبيقية. 27 (3)، 68-89.
- السعبري، ابراهيم وفخر الدين، ولاء (2017). أنموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء: بحث تطبيقي في مديرية بلدية النجف الأشرف. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. 19 (1)، 183-203.
- سلطان، اباد ومحمد، ريباز (2018). إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الإنفاق الحكومي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 15 (4)، 365-393.
- سلمان، عامر وياسين، سناء (2016). إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في بيئة الوحدات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. 22 (92)، 490-517.
- سليم، فريد (2007). أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- شقفة، خليل ابراهيم (2021). قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 6 (15)، 53-67.
- صالح، الصادق (2019). دور موازنة البرامج والأداء في تقويم الأداء المالي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي السوداني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، السودان.
- 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.
- العامري، سعود، والعطار، حيدر، والخز علي، حيدر (2018). استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية: بحث تطبيقي في جامعة المثنى - العراق. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 8 (3)، 171-203.
- عبد الكريم، نصر (2016). تقييم جهود السلطة الوطنية الفلسطينية للتحويل إلى موازنة البرامج والأداء. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله-فلسطين.
- عثمان، حسن (2011). تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، مصر.
- غنام، فريد (2006). إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الفسفوس، فؤاد، وجميل، جبر (2018). تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. 5 (1)، 441-471.
- هلاي، محمد (2002). المحاسبة الحكومية (ط1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abass, K. (2019). The Possibility of Applying the Program and Performance Budget in Iraqi Universities Descriptive Analytical Study of the University of Babylon. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*. 27 (3). 68-89.
- Abdelkarim, N. (2016). Evaluation of efforts by the Palestinian National Authority to adopt program budgeting. *Palestine Economy Policy Research Institute – MAS. Ramallah =Palestine*.
- Akram, H. (2011). *Governmental Accounting and its applications*. First Edition. Amman-Jordan. Dar Amwaj for Publishing.
- Al-Ameri, S., Al-Atar, H., and Al-Koz Ali, H. (2018). Using Budget of Programs and Performance as a tool for planning and control in government units) Applied Study at Muthanna University – Iraq. *Muthenna Journal of Administrative and Economic Sciences*. 8 (3). 171-203.
- Al-Fasfous, F. and Jamel, J. (2018). Evaluation of Implementing the Program and Performance Budget in Jordan: Applied Study on the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Jordan. *Journal of Economic and Financial Research*. 5 (1). 441-471.
- Al-Sabari, I. and 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.
- Al-Sadeq, S. (2019). The Role of Program Budgeting and Performance in Evaluating the Financial Performance of Government Units: Field Study of the Ministry of Finance and Economic Planning. Unpublished Master Thesis. Neelain University. Sudan.
- Budget Preparation Notification. (2019). Ministry of Local Government. Ramallah-Palestine.
- Ghannam, F. (2006). Suggested Framework for Preparing and Applying Program and Performance Budget. Unpublished Master Thesis. Islamic University. Palestine.
- Helali, M. (2002). *Governmental Accounting*. First Edition. Amman-Jordan. Dar-Safa for publishing and Distribution.
- Helis, S. (2006). The Role of Budget as a Planning and Control Tool in the Palestinian Civil Society Organizations. *The Islamic university of Gaza: IUG JOURNAL of Humanists' Research*. 14 (1). 131-154.
- Othman, K. (2011). Development of Palestinian Governmental Units by Using Program and Performance Budget method. Unpublished Master Thesis. Cairo University. Egypt.
- Saleem, F. (2007). The Impact of Applying Cash Basis on the Usefulness of Accounting Data for Decision Makers in the Municipalities in Gaza Strip. Unpublished Master Thesis. Islamic University. Palestine.
- Salman, A. and Yassin, S. (2016). Suggestive Framework for Applying Performance and Program Budget in Iraqi Government Unit Environment. *Journal of Economics and Administrative Science*. 22 (92). 490-517.
- Sanouri, A. (2017). The Impact of the Shift from Budget Items to Budget Programs on The Palestinian Government Financial Performance. Unpublished Master Thesis. An-Najah National University. Palestine.

- Shaqfa, K. (2021). Measuring the Availability of Implementation Requirements of the Program and Performance Budgeting System in Public Sector Organizations in the Gaza Strip. *Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research*. 6 (15). 53-67.
- Sultan, I. And Mohammad, Z. (2018). Possibilities of Applying Performance and Program Budget and Its Role in Rationalizing Governmental Expenditures. *AL GHAREE for Economics and Administration Sciences*. 15 (4). 365-393.
- Taychoori, A. (2010). Programs budget and performance budget, whichever is more suitable. *Modern Ahewar Journal*. Damascus, Syria.
- Younis, J. (2010). Possibility of Applying Program and Performance Budgeting in the Authority of Palestine a Case Study: The Authority Budget (2008-1998). Unpublished Master Thesis. Sudan University of Science and Technology. Sudan.