

إمكانية استخدام الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في الموازنة الاستثمارية

" دراسة ميدانية في مجلس مدينة اللاذقية "

د. ايام ياسين: مدرسة في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة حماة

Ayam_y_1@yahoo.com

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الموازنة التعاقدية كأسلوب أمثل في عملية التخطيط والرقابة على الموازنات التقديرية الحكومية، وذلك لإمكانية تطبيقها في مجالس المدن باعتبارها من أفضل الأساليب لتقييم أداء المشاريع الاستثمارية الحكومية وتحقيق برامج الحكومة كونها تركز على المدة الزمنية وتحديد التكلفة الكلية وفق دراسات جدوى دقيقة، وكخطوة مبدئية لتعميم تطبيقها على الموازنة العامة للدولة.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على بعض العاملين في مجال التخطيط والمالية والموازنة في مجلس مدينة اللاذقية (مجالس المدن والبلدات)، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدم توفر المقومات الأساس لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية حالياً في عينة البحث المدروسة، ويرأى أفراد العينة أن تطبيق هذا الأسلوب يحقق الكثير من المزايا في إعداد تقديرات الموازنة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الموازنة التعاقدية، الموازنة الاستثمارية، الشراكة بين القطاع العام والخاص.

The possibility of using contractual budgeting as a tool for planning and controlling the investment budget

Field study in lattakia city council

Dr. Ayam Yassin: Lecturer in Department of Accounting, Faculty of Economics, Hama University.

This study aims to clarify the importance of the contractual budget as an optimal method in the planning and control of government budgets. This is possible to be applied in city councils as one of the best methods to evaluate the performance of government investment projects and to achieve government programs, And as a preliminary step to generalize their application .to the state budget

The study was based on the use of the descriptive approach through the design of a questionnaire and its distribution to some of the workers in the field of planning, finance and budget in the city council of Lattakia (councils of cities and towns). The data were also analyzed using the SPSS statistical program. The study found that the fundamentals of applying the contractual budgeting method are not currently available in the study sample. and in the opinion of the sample that the application of this method achieves many advantages in the preparation of budget estimates.

Keywords: Public Budget, Contract Budget, Investment Budget, Public-Private Partnership.

المقدمة:

يعاني نظام الموازنة العامة للدولة في سورية من خلل هيكلي يكمن في تركيبة الأسلوب المطبق وهو النظام التقليدي (موازنة البنود)، من حيث صعوبة التعرف على برامج المشاريع التي ستنجزها الحكومة وبالتالي يصعب قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية، بالإضافة لأنها تعتمد على إعداد التقديرات على أساس السنوات السابقة وفي ضوء نفقات السنة المالية السابقة، مما يصعب معه تمويل النفقات خلال فترة الموازنة ويحد من الرقابة فتقتصر على الرقابة الحسابية أي عدم تجاوز الاعتمادات المخصصة بشكل قد يتعارض مع خطة التنمية وأهدافها.

وعلى الرغم من مرور الموازنات بعدة مراحل تطويرية في أغلب الحكومات، فظهرت موازنة البرامج والأداء، موازنة التخطيط والبرمجة، الموازنة الصفريّة، ثم تمثل آخر تطوير لها بالموازنة التعاقدية والتي ركزت على الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص في تنفيذ المشاريع الحكومية، وقد كانت أول محاولة لتطبيق الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزيلاندية عام 1996. (الحجامي - 2016: 5)، ولقد تطرقت العديد من الدراسات لموضوع الموازنة التعاقدية من عدة جوانب مثلدراسة (Fisher-2003) ركزت على أهمية الموازنة على أساس التعاقد في تحسين مستوى الموازنة وفرق الانجاز، ودراسة (شكارّة- 2010) قدمت استراتيجية واضحة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في محافظة بغداد، وتوصلت إلى ملائمة تطبيقها في الحكومات المحلية لما تحقق من من أثر إيجابي في تخفيض كلفة البرامج الحكومية وتنفيذها بأعلى جودة وبالتوقيت الملائم، أما دراسة (Wiley-2012) فقد هدفت إلى التعرف على التحديات والمخاطر التي ترافق عملية التعاقد على تقديم المشورة الخارجية في إصلاح نظام الموازنة العامة في إستونيا، وتوصلت للمقومات الأساس لإصلاح النظم المالية للموازنة، وأكدت دراسة (البكري & شكارّة- 2013) على أن الموازنة التعاقدية هي الأسلوب الأمثل في تخطيط وتنفيذ مشاريع الموازنة الاستثمارية، أما دراسة (جدوع - 2015) فهذهت إلى التعرف على إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في إعداد الموازنة العامة الأردنية وتوصلت لأهم المقومات والمزايا والمعوقات في التطبيق، وهدفت دراسة (الشايب - 2017) إلى توضيح أهمية استخدام أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة العراقية من الجانبين التشغيلي والاستثماري وتخفيض عجزها والتخلص من الهدر في المال العام وذلك بالاعتماد على عقود الخدمات وعقود المشاركة وعقود البوت.

وأمام هذا الخلل البنوي في الموازنة العامة للدولة وما تعانيه الوحدات الإدارية المحلية في سورية بشكل عام من صعوبة تأمين الموارد اللازمة لتغطية نفقات المشاريع الاستثمارية والتنمية، ولا يخفى الدور الرئيسي الذي تلعبه الموازنة التقديرية للوحدة الإدارية المحلية في تحقيق أهداف التنمية المحلية على مستوى كل وحدة إدارية وعلى المستوى القومي الشامل.

لذلك كان لابد من البحث عن أساليب تطويرية لنظام الموازنة تتلاءم مع طبيعة نشاط وحدات الإدارة المحلية، وأمام التوسع في مسؤوليات الحكومات ومطالبه المجتمع لتقديم الخدمات والتطوير في حالة تنصف بقلة الموارد جعلها تتجه لأساليب تشاركية مع القطاع الخاص لتقديم الخدمات باستخدام الموازنة التعاقدية كأداة لإدارة المال العام، وانطلاقاً من المحاولات العديدة لتطبيق هذا الأسلوب في عدة دول محيطية قد تشابه نوعاً ما بالبيئة والظروف الحالية في سورية حاولت الدراسة الحالية تقديم تصور للإمكانيات التي تساعد على تطبيق هذا الأسلوب في الجانب الاستثماري لدى مجالس المدن باعتبار أن عملها يساهم في جزء كبير من البنية التحتية لأي دولة، وذلك كخطوة أساسية وتمهيدية لإمكانية تطبيقها على الموازنة العامة للدولة بشكل كامل.

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة الأساس للبحث بضعف الأساليب المستخدمة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة بجانبها الجاري والاستثماري، لاسيما وأن الإنفاق الأكبر يتمثل في الجانب الاستثماري منها في وحدات الإدارة المحلية، ومن ناحية أخرى يحتاج توجيه العمليات الاستثمارية في وحدات الإدارة المحلية إلى قرارات رشيدة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية وقلة الموارد الحكومية، فكان لابد من اعتماد الأساليب التشاركية مع القطاع الخاص. وبعد أسلوب الموازنة التعاقدية أحد الأساليب المتطورة في إعداد وتنفيذ الموازنات على أساس تشاركي والتي تساعد في التخطيط والرقابة على الموازنات، ومن خلال ماسبق يمكن طرح السؤال البحثي الآتي:

"مامدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في الموازنة الاستثمارية لوحدات الإدارة المحلية؟"

ويتفرع عنه الأسئلة البحثية التالية:

1. هل تتوفر مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟
 - هل تتوفر الإمكانيات الإدراكية والتشريعية والتنظيمية المتطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية؟
 - هل يتم اعتماد استراتيجيات تخطيطية وتعاقدية متطورة في تنفيذ الموازنات الاستثمارية ؟
 - هل تتوفر الإمكانيات المحاسبية والرقابية المتطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية؟
 - هل تتوفر الإمكانيات البشرية والمادية المتطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية؟
2. هل سيحقق أسلوب الموازنة التعاقدية مزايا في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية برأي أفراد العينة المدروسة ؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة العلمية من ضرورة البحث في تطوير اساليب الموازنة العامة للدولة وتطويرها، وبشكل أسلوب الموازنة التعاقدية احد الأساليب الحديثة لتطوير الموازنات والتي لم تعطى حقها بالبحث، أما الأهمية العملية فتتبع من أهمية ضرورة تطوير الموازنة العامة للدولة والتأكيد على فعالية التخطيط والرقابة في تقدير وتنفيذ النفقات بشكل موجه بعيد عن الهدر وتعزيز الاهتمام بإدارة وتوجيه الموازنة الحكومية الاستثمارية في مجالس المدن السورية لتحسين الأداء المالي الحكومي في ظل الظروف الاقتصادية الحالية وكخطوة لتطبيق هذا الأسلوب في الموازنة العامة للدولة.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد مدى اهتمام الجهات الحكومية بتطوير عملية وضع تقديرات الموازنة وتنفيذها، وتوضيح مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في مجالس المدن وذلك بهدف الانتقال إلى تطبيق هذا الأسلوب. ولتحقيق هذا الهدف سيتم:

1. تحديد مدى إمكانية تطوير الموازنة العامة للدولة من خلال بيان مدى توفر المقومات اللازمة لأسلوب الموازنة التعاقدية في الجانب الاستثماري في موازنات مجالس المدن
2. تحديد مدى أهمية ومزايا أسلوب الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة على الموازنة الاستثمارية في مجالس المدن برأي أفراد العينة المدروسة.

فرضيات الدراسة: يعتمد على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

H1: لا يمكن تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة الاستثمارية لمجالس المدن لعدم توفر مقومات تطبيقها. ويتفرع عنها الفروض الآتية:

1. لا توجد إمكانات تشريعية وتنظيمية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

2. لا توجد إمكانات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

3. لا توجد إمكانات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

3. لا توجد إمكانات بشرية ومادية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

H2: لا يحقق أسلوب الموازنة التعاقدية مزايا في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية في مجالس المدن برأي أفراد العينة المدروسة؟

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بهدف وصف الحالة المدروسة وصفاً دقيقاً واختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاطلاع على أهم ما توصلت إليه الدراسات العلمية حول المتغيرات المدروسة، وبالاعتماد على البيانات الأولية المجمعة بواسطة استبانة موزعة على بعض العاملين في مجلس مدينة وبلدات محافظة اللاذقية وتم توزيع الاستبانة على عينة هم: رئيس مجلس المدينة، أعضاء المكتب التنفيذي بمجلس المدن والبلدات، العاملين في التخطيط والموازنة، المدير المالي، محاسب الاستثماري، مدير الرقابة الداخلية، في كل من (مدينة اللاذقية، مدينة القرداحة، مدينة جبلة)، وتم اختبار فرضيات البحث المطروحة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم الموازنة التعاقدية: Contract Budget (CB)

ظهرت أول محاولة لتطبيق الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزيلندية في عام 1996، وهي محاولة إعادة تشكيل الموازنة العامة على أنها نظام عقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة المركزية، بمعنى أن تقوم الحكومة بطرح مشاريعها وبرامجها المستقبلية لغرض الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشاريع والبرامج بأقل تكلفة ممكنة في الوقت المناسب، بشرط أن تحقق تلك المشاريع والبرامج الأهداف المخططة لها.

وضح (المهاني -2007: 115) الموازنة التعاقدية أنها الموجة الأخيرة من موجات إصلاح وتطوير الموازنة العامة للدولة، تكون بمقتضاها العلاقة بين الأجهزة التنفيذية والحكومة علاقة تعاقدية لتنفيذ مهام محددة قابلة للقياس الكمي مقابل مبالغ تدفعها الحكومة قبل وأثناء وبعد تنفيذ ما اتفق عليه أو نص عليه العقد.

وتم توضيح مفهومها بأنها محاولة لإيجاد المنافع العامة والأصول طويلة الأجل مثل مشاريع البنى التحتية أي تقدم تفاصيل الاحتياجات للتنمية طويلة الأجل، وذلك بتحويل الخطة إلى برامج ثم إلى مشاريع تعرض كعطاءات، معتمدة على التكلفة والوقت كعنصرين هامين ضمن حسابات الموازنة العامة. (جدوع - 2015: 27)

كما ذكر (الحجامي - 2016: 9) بأن الموازنة التعاقدية تعني العلاقة بين الأجهزة التنفيذية الحكومية والقطاع الخاص والقطاع العام، وهي علاقة تعاقدية يتم بموجبها تنفيذ مهام محددة مقابل مبالغ محددة تدفع من قبل الحكومة.

ويمكن تعريف الموازنة التعاقدية بأنها أسلوب يستند على الترابط بين الموازنة العامة للدولة كخطة سنوية وبين التخطيط الاقتصادي طويل الأجل والأهداف على المستوى القومي، ويعتمد ذلك على اختيار المشاريع الأكثر أهمية للمجتمع وإجراء دراسات جدوى اقتصادية لها، ومن ثم طرح هذه المشاريع أمام الجهات المنفذة للتعاقد معها لتنفيذها بأعلى جودة ممكنة، على أن يؤخذ بعين الاعتبار عاملي الزمن والتكلفة في التنفيذ بشكل يمكن قياسه كمياً.

آليات تنفيذ الموازنة التعاقدية:

تبنى الموازنة التعاقدية على العلاقة بين التكلفة والخدمات المقدمة وبالتالي فإن البرامج المخططة تصنف وظيفياً وليس اقتصادياً، أي تشكل جميع النفقات اللازمة لبرنامج معين تكلفة ذلك البرنامج بغض النظر عن كونها جارية أو استثمارية، ويعتمد تنفيذها على تحويل البرامج الحكومية إلى أنشطة ثم إلى مشاريع تم تحديد مواصفات العمل بها والتكلفة التخمينية والتوقيت اللازم لتنفيذها من قبل الجهات المتعاقدة. (البكري & شكاره - 2013: 6)

يحتاج تنفيذ أسلوب الموازنة التعاقدية إلى العقود التشاركية مع القطاع الخاص أو العام نظراً لصعوبة تأمين الموارد للقيام بالمشاريع الاقتصادية والتنموية من قبل الحكومة، والقطاع العام ليس لديه القدرة الكافية على مواكبة التطور الحاصل في تقديم الخدمات لذا لا بد من مشاركة القطاع الخاص بتقديم الخدمات.

وجاء المعيار المحاسبي الدولي /31/ الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية والخاص بتقديم الإرشادات لتطبيق السياسات المحاسبية في المشاريع المشتركة، فنظم العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص. <http://www.aam-web.com>

ويرأي (الركابي - 2017: 283) تساهم الموازنة التعاقدية في خفض عجز الموازنة العامة للدولة، لذلك من الضروري إعداد الموازنة العامة وفقاً لآليات الموازنة التعاقدية عن طريق إبرام عقود الخدمات، والشراكة مع القطاع الخاص (P3S) والعقود (B.O.T) مع الشركات الأجنبية، من أجل التخلص من هدر المال العام، في التشغيل والاستثمار.

- **مشاريع المشاركة (P3S):** Public - Private Partnership هو نظام لوضع الترتيبات التي يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة عن طريق السماح للقطاع الخاص بتقديمها حسب صيغ تعاقدية معينة يتفق عليها الجانبين، ولها عدة نماذج منها: عقود الخدمة، عقود الإدارة، عقود الإيجار، عقود الامتياز.

- **مشاريع المشاركة (POT):** وصف يطلق على مشاريع البنية التحتية حيث تختار السلطة الحكومية صاحب امتياز لتمويل وتشبيد مرفق عام أو نظام للبنية التحتية وإعطائها حق تشغيل المرفق على أساس تجاري لمدة معينة ثم تنتقل ملكية المرفق بعد انقضاء المدة إلى السلطة الحكومية المتعاقدة. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من العقود في ظل ندرة الموارد الاقتصادية، (الركابي- 2017 : 286). ولها عدة نماذج منها:
 - البناء والتشغيل ونقل الملكية "BOT" Build, Operate, Transfer
 - البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية "BOOT" Build, Own, Operate, Transfer
 - البناء والتملك والتشغيل "BOO" Build, Own, Operate.
 - البيع (البيع المباشر أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية أو البيع للعاملين والإدارة).

يوفر هذان الأسلوبان انسجاماً مع مبدئين رئيسيين أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعيتمثلا في تعزيز دور القطاع الخاص في حل مشكلة نقص الموارد المالية في الحكومة من خلال الاستفادة من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لديهم من ناحية ، ومن ناحية أخرى إبراز دور الدولة في توفير الخدمات العامة لأنها المسؤول الأول عن القيام بالبنى التحتية، بالإضافة لذلك فهي تقلل من مخاطر المشاريع الضخمة وتوزعها بين القطاع العام والخاص.(خطاب- 2008: 41)

ويرأي الباحثة أنها أيضاً تزيد من الموجودات الرأسمالية والخدمات الحكومية ذات الجودة العالية، بتكاليف مخفضة من خلال عرض المشاريع والحصول على أفضل العروض وأكثرها كفاءة.

أهمية ومزايا تطبيق الموازنة التعاقدية في الإنفاق الاستثماري:

تظهر أهميتها بالنسبة للمشاريع الاستثمارية من خلال حل مشكلة انخفاض الموارد الحكومية وصعوبة تمويل هذه المشاريع من قبل الحكومات وبالتالي اختيار المشاريع الأكثر أهمية للمجتمع وذلك اعتماداً على المعايير العلمية والمقومات الأساسية التي تعتمد عليها عملية اختيار المشروع، وذلك بما يتوافق مع المصلحة العامة ومصلحة منفذ المشروع، وتنفيذها بكفاءة عالية.

بالإضافة لذلك إن طبيعة المشاريع الاستثمارية وتنفيذها المتداخل ضمن عدة سنوات ساهم في إعداد الموازنة العامة بشكل مرتبط بإحكام مع الخطط الخمسية. وتظهر أهميتها من خلال المزايا التي تحققها:

- تقديم حلول جذرية لمشاكل الموازنة والتمويل التي تعاني منها الحكومات وذلك بالقضاء على الروتين الحكومي وسوء الأداء وتسهم في تخفيض عجز الموازنة العامة للدولة. (الركابي -2017: 284)
- تعمل على إعادة صياغة طرق إعداد الموازنة العامة بشكل يساعد على ربط الموازنة العامة للدولة بالخطط التنموية طويلة الأجل للدولة. (مهايني، سلوم- 2007: 115)
- تساعد على ترشيد المال العام، وحمايته من خلال تنفيذ المشاريع الحكومية بكفاءة اقتصادية.
- يقلل من انحرافات التكاليف الفعلية عن المقدرة وبالتالي تزايد نسب التنفيذ الفعلي للمشاريع
- تساعد مشاريع POT, P3S في حصول الحكومات على أفضل العروض وأكثرها جودة وتخفف من تحملها مخاطر المشاريع. (الركابي- 2017: 288)

برأي الباحثة إن آلية تطبيق هذا النوع من الموازنات ستساهم في الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي لأن المشاريع تطرح وتناقش بشكل موضوعي وعلمي وفق أهميتها وجدواها، ويتطلب ذلك اختيار الأولويات للمجتمع مما يعزز الثقة والشعور بالمسؤولية والانتماء لدى المواطنين ومنع هدر المال العام.

كما أن التعاقد مع شركات خاصة موثوقة عالمياً أو محلياً سيكون له أثر جيد على المجتمع وبالمقابل سيتم التركيز عند التعاقد على جودة المخرجات والتنفيذ بالوقت وبأقل هدر ممكن.

مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية:

يحتاج تطبيق الموازنة التعاقدية إلى عدد من المقومات من أهمها (جدوع – 2015: 34):

1. المقومات التشريعية والتنظيمية: توفر الجوانب التشريعية والتنظيمية والتنفيذية: يتطلب استخدام الموازنة التعاقدية تشريعات وقوانين متطورة ملائمة لتنظيم العلاقة التعاقدية. مثل - تشريعات وقوانين داعمة- اهتمام الإدارة- نظام رقابي متكامل
2. المقومات التخطيطية والتعاقدية: يجب أن يتوفر إمكانيات ومعايير لتقييم بدائل المشاريع وبدائل التنفيذ بإجراء دراسات كافية للمشاريع الاستثمارية- إجراء دراسات الجدوى لكل مشروع- المفاضلة بين المشاريع حسب الأهمية للمجتمع والأقل تكلفة والأكثر جودة- الاعتماد على مشاريع P3S, POT
3. المقومات المحاسبية والرقابية: الاعتماد على نظام محاسبي متطور عند إعداد وتقييم دراسات الجدوى وتحديد تكلفة البدائل، وذلك منعاً للمغالاة في التخصيصات في الموازنة العامة. وتأتي أهمية نظام المعلومات المحاسبي من خلال الربط الذي يحققه بين الجهة المستفيدة من المشروع والجهة التي تحيل المشروع للتنفيذ والتي تراقب تنفيذه، وهذا يشكل اختصاراً كبيراً للوقت والتكلفة. (شكاره-2010) بالإضافة لذلك يجب توفر نظام محاسبة المسؤولية لتحديد الانحرافات في الجودة والوقت والتكلفة لمحاسبة الطرف المقصر ومنع الانحرافات.
4. المقومات المادية والبشرية: تعتمد على إدارة مالية متطورة وسليمة، توفر عاملين لديهم من الثقافة والإدراك لأهمية الموازنة التعاقدية من ناحية، ويعتمد ذلك على إجراء دورات تأهيلية في مجال الموازنات وتطويرها، و من ناحية أخرى تستطيع الجهة تحمل تكاليف التطبيق العالية.

الدراسة العملية:

قامت الباحثة بتصميم نموذج استبانة مؤلف من قسمين (قسم للمعلومات العامة، والقسم الآخر يتكون من أسئلة اختبار الفروض التي توزعت على ست محاور) واستخدم فيها مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، كما تم توزيع عينة أولية بحوالي 15 استبانة على عدد من العاملين المستقنين لمعرفة مدى وضوح وسهولة الأسئلة الموجهة في الاستبانة بالنسبة لعينة الدراسة، وبعد استرجاعها تم إجراء التعديلات المناسبة على الأسئلة، ووزعت الاستبانة على عينة البحث وهم: رئيس مجلس المدينة، أعضاء المكتب التنفيذي بمجلس المدن والبلدات، العاملين في مديرية التخطيط والموازنة، المدير المالي، محاسب الاستثماري، مدير الرقابة الداخلية، في كل من (مدينة اللاذقية، مدينة القرداحة، مدينة جبلة)، كانت النسخ الموزعة على 40 مستقصى، وتم استرجاع 38 استبانة من الاستبانات الموزعة، مقبولة للتحليل.

واستخدمت في التحليل المؤشرات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الاسمية والرتبية، وتم تطبيق اختبار مستوى الصدق والثبات لتحديد مدى ملاءمة أسئلة الاستبيان لهدف البحث، إضافة إلى مجموعة من اختبارات الفروق بين المتوسطات.

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS. وعادة ما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما ازدادت عبارات الاستبانة مما يدل على أن الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، ويزداد أيضاً كلما كانت إجابات أفراد العينة متباينة أي غير متجانسة. وبتطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع عبارات الاستبانة، نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 بالنسبة لجميع العبارات مما يعني الاستبانة تتمتع بثبات جيد جداً (0.846) وهي صالحة للحصول على البيانات المطلوبة، الجدول (1 الملحق).

تحليل البيانات العامة:

1. يلاحظ من الجدول (2 ملحق) أن نسبة 16.7% من أفراد العينة لديهم معرفة بأسلوب الموازنة التعاقدية بينما نسبة 83.3% منهم ليس لديهم أي معرفة بأسلوب الموازنة التعاقدية.
2. يلاحظ من الجدول (3 ملحق) أن نسبة 13.9% من المستقصى منهم لديهم معرفة بالية إعداد الموازنة علناً أساساً تعاقدية بينما نسبة 86.1% منهم ليس لديهم معرفة بأسلوب الموازنة التعاقدية.
3. يلاحظ من الجدول (4 ملحق) أن نسبة 97.2% من أفراد العينة كانت إجاباتهم انه يتما لاعتماد علناً التقدير الشخصي عند وضع تقديرات الموازنة بينما نسبة 2.8% منهم كانت إجاباتهم انه لا يتما لاعتماد علناً التقدير الشخصي عند وضع تقديرات الموازنة.
4. يلاحظ من الجدول (5 ملحق) أن نسبة 72.2% من أفراد العينة كانت إجاباتهم انه لا يتما استخداماً لأساليب الإحصائية والعلمية عند وضع تقديرات الموازنة بينما نسبة 27.8% منهم كانت إجاباتهم انه يتما استخداماً لأساليب الإحصائية والعلمية عند وضع تقديرات الموازنة.

تحليل محاور اختبار الفرضيات: من خلال النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي من جدول التوصيف الإحصائي

للعبارات وجدول التحليل الأخرى (بالملحق)، يمكن اختبار الفرضيات كما يأتي:

جدول التوصيف الإحصائي لعبارات الاستبيان

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الإمكانات التشريعية والمعرفية المتوفرة في مجالس المدن والبلدات					
يتوافق أسلوب الموازنة التعاقدية مع القانون والتشريعات المالية الخاصة بعمال مجلس البلدية	38	4	5	4.79	.414
تهتم إدارة العليا في البلدية بتطوير عملية إعداد الموازنات التقديرية	38	2	5	4.21	.868
يوجد معايير ثابتة معتمدة تقنياً لاختيار ردائل المشاريع المطروحة	38	4	5	4.71	.456
يوجد نظام مراقبة يمتد على جميع عمليات إعداد الموازنات وتنفذها	38	4	5	4.71	.456
يتم تقييم أداء الموازنات بشكل سنوي وفق مؤشرات أداء محددة	38	4	5	4.71	.456
يوجد دليل للتقييم ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المقترحة	38	2	5	4.36	.819

الإمكانات التخطيطية والتعاقدية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية					
تقدير اعتمادات المشاريع الاستثمارية بعد دراسة وافية لاحتياجات كل منطقة	38	3	5	4.3 6	.819
يتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة حسب أهمية المشروع والمجتمع	38	2	5	4.0 7	.806
يتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة حسب المشروع والأقل تكلفة	38	3	5	4.2 1	.780
يتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة حسب الجودة المحققة من المشروع وبغض النظر عن التكلفة	38	3	5	4.5 7	.628
يعتبر وقت تنفيذ المشروع وأحد معايير اختياره المشاريع الاستثمارية المطروحة	38	2	5	4.0 0	1.009
يتم إجراء دراسات الجدول لكل مشروع واستثماره مقترحة لتنفيذ قبل اعتماده	38	3	5	4.4 3	.628
يتم الاعتماد على القضاة والخصائص أكثر من القضاة العامة في تنفيذ مشاريع الاستثمار	38	3	5	4.2 1	.563
يتم الاعتماد على مشاريع المشاركة P ₃ S في تنفيذ المشاريع الاستثمارية	38	3	5	4.3 6	.616
يتم الاعتماد على مشاريع المشاركة POT في تنفيذ المشاريع الاستثمارية	38	2	5	3.8 6	1.069
الإمكانات المحاسبية والرقابية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية					
يتم الاعتماد على نظام محاسبة متطور ومؤتمتة إعداد وتقييم موازنة المشروع وأداء الاستثمارية	38	2	5	4.4 3	.828
يتم تقدير تكلفة المشاريع ودراسة الجدول بوقت نظام محاسبية دقيق ومتطور للتكلفة	38	4	5	4.5 0	.505
يوجد نظام رقابة محكمة لتنفيذ المشاريع مع متابعة الإنجاز	38	4	5	4.4 3	.499
يوجد نظام معلومات محاسبية متكاملة لعملية إعداد وتنفيذ المشاريع	38	3	5	4.1 4	.645
الإمكانات البشرية المتوفرة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية					
العامون في قسم المحاسبة المالية والتخطيط علم معرفياً بأسلوب الموازنة التقديرية	38	3	5	3.8 6	.749
تقوم الإدارة بعدد دورات تدريبية هادئة مستمرة للعاملين في مجال الأساليب الحديثة والمتطورة لإعداد وتنفيذ مراقبة الموازنات التقديرية	38	3	5	4.1 4	.645
يمكن للعاملين في قسم المحاسبة والتخطيط الانتقال للتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة التعاقدية. نظم مجلس المدينة.	38	3	5	4.2 1	.780
الإمكانات المادية المتوفرة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية					
يتم إعداد الموازنات على إدارة مالية تستخدم أساليب حديثة في إدارة الإيرادات والنفقات العامة	38	3	5	4.2 9	.706
إن استخدام الموازنة التعاقدية يحتاج إلى تفكير كبير في تحملها مجلس المدينة	38	3	5	4.3 6	.724
يمكن لمجلس البلدية تحمل التكاليف الكبيرة لاستخدام أسلوب الموازنة التقديرية	38	3	5	3.7 9	.780
مزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية لمجلس المدن					
يساعد على اختيار المشاريع الأكثر أهمية للمجتمع	38	4	5	4.3 6	.483
يوفر المزيد من المعلومات لقطاعاتها خاصة ما يشجعها على استثمار في مشاريع مجلس المدن	38	4	5	4.4 3	.499

مشاركة القطاع الخاص في توفير الخدمات لتقليل الأثر الاجتماعي والتكاليف الفعلية عن المقدرة للمشاريع الاستثمارية	38	4	5	4.7 9	.414
تساعدمشاريع P ₃ S ، POT الإدارات الحكومية بالحصول على أفضل العروض وكلفة أقل وأكثرها جودة	38	2	5	4.5 0	.831
تزيد مشاريع P, S ، POT من الموجودات الرأسمالية الحكومية	38	1	3	2.1 3	.507
مشاريع المشاركة P ₃ S ، POT تخفف من مخاطر المشاريع الرأسمالية على الإدارات الحكومية	38	1	4	2.0 7	.735
أسلوب الموازنة التعاقدية لديها القدرة على تقوية الأداء عن خلال تحديد الفترة الزمنية للمشاريع الاستثمارية	38	1	3	1.9 3	.710
أسلوب الموازنة التعاقدية لديها القدرة على تقوية الأداء عن خلال تحديد التكلفة الكلية للمشاريع الاستثمارية	38	1	4	1.7 9	.756
أسلوب الموازنة التعاقدية لديها القدرة على تقوية الأداء عن خلال تحديد متابعة نسبة الانجاز للمشاريع الاستثمارية	38	1	4	1.4 5	.601
تعتبر التكاليف الكبيرة التي تستدفع عند بداية التطبيق نفقات استثمارية لها عائد في المستقبل	38	1	4	2.0 7	.735
Valid N (listwise)	38				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الفرضية الأولى: لا توجد إمكانات تشريعية وتخطيطية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانات تشريعية وتنظيمية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانات تشريعية وتنظيمية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

لاختبار هذه الفرضية يتم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانات تشريعية وتنظيمية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test من الجدول (6 ملحق)، يلاحظ أن المتوسط هو 4.5 وهو يشير إلى عدم توفر إمكانات تشريعية وتنظيمية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف، نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، ويظهر من خلال جدول (7 ملحق) أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 4.5 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى عدم توفر إمكانات تشريعية وتنظيمية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن

الفرضية الثانية: لا توجد إمكانات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانيات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانيات تخطيطية وتعاقدية مطبقة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

لاختبار هذه الفرضية يتم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانيات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test. وفق الجدول (8 ملحق) تبين أن المتوسط هو 4.2 وهو يشير إلى عدم توفر إمكانيات تخطيطية وتعاقدية مطبقة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف، نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول (9 ملحق) أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 4.2 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى عدم توفر إمكانيات تخطيطية وتعاقدية مطبقة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

الفرضية الثالثة: لا توجد إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

لاختبار هذه الفرضية يتم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test، وفق الجدول (10 ملحق) تبين أن المتوسط هو 4.4 وهو يشير إلى عدم توفر إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول (11 ملحق) أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 4.4 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى عدم توفر إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

الفرضية الرابعة: لا توجد إمكانيات بشرية ومادية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟

لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانيات بشرية ومادية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانيات بشرية ومادية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

لاختبار هذه الفرضية يتم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانيات بشرية ومادية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن ، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test، وفق الجدول (12 ملحق) تبين أن المتوسط هو 4 وهو يشير إلى عدم توفر إمكانيات بشرية ومادية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال الجدول (13 ملحق) أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى عدم توفر إمكانيات بشرية ومادية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن

الفرضية الخامسة: لا يحقق أسلوب الموازنة التعاقدية مزايا في حال اعتماده عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن

وفق رأي أفراد عينة الدراسة؟

لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور المزايا التي يحققها أسلوب الموازنة التعاقدية في حال اعتماده عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم تحقيق مزايا في حال اعتماد أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

لاختبار هذه الفرضية يتم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور المزايا التي يحققها أسلوب الموازنة التعاقدية في حال اعتماده عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test، وفق الجدول (14 ملحق) تبين المتوسط هو 1.9 وهو يشير إلى اعتماد أسلوب الموازنة التعاقدية يحقق مزايا عديدة في حال اعتماده عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال الجدول (15 ملحق) أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى اعتماد أسلوب الموازنة التعاقدية يحقق مزايا عديدة في حال اعتماده عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن

الاستنتاجات:

1. تبين أنه لا يمكن تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية لمجالس المدن وفق الإمكانيات المتوفرة حالياً، حيث تبين:

- عدم توفر إمكانيات تشريعية وتخطيطية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن

- عدم توفر إمكانات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟
 - عدم توفر إمكانات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟
 - عدم توفر إمكانات بشرية ومادية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟
2. أن معظم أفراد عينة البحث ليس لديهم المعرفة بالأساليب الحديثة لإعداد الموازنات وبشكل خاص أسلوب الموازنة التعاقدية، ولكن لديهم الرغبة في التخلص من الأساليب التقليدية التي لا تعتمد على أساس علمي، فكان رأيهم بضرورة تطبيق هذا الأسلوب الحديث المتطور لما يمكن أن يحققه من مزايا وأهميته في ترشيد الإنفاق العام والحفاظ عليه وإنجاز المشاريع الحكومية بأعلى درجة من الجودة وبالوقت المناسب.
3. من النتائج العملية يمكن القول أن مجالس المدن مجتمع البحث محل الدراسة:
- إعداد الموازنات الحكومية يتسم بالتقليدية والتقدير الشخصي بدلاً من أي معايير علمية.
 - يتم اختيار المشاريع بشكل عشوائي، ويتم تحديد اعتماداتها بشكل تقديري دون الاعتماد على دراسات جدوى اقتصادية.
 - تفتقد لجزء كبير من الموارد المادية والمهارات الإدارية والكوادر المتخصصة والمؤهلة لعملية التخطيط والرقابة على المشاريع الاستثمارية.
 - ليس لديها وضوح الرؤية فيما يخص مفهوم التخطيط والتطوير في أساليب إعداد الموازنات التقديرية الحكومية وآلية ضبط وإدارة المال العام.
 - وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب من ناحية الوقت والجودة والتكلفة في المشاريع، إلا أن النفقات الكبيرة التي يحتاجها في بداية التطبيق تشكل المعوق الأساسي لتطبيقه إضافة لعدم توفر المقومات اللازمة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة استخدام الموازنة التعاقدية في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية لمجالس المدن لما له من مزايا وأهمية.
2. تأمين متطلبات التطبيق من خلال تركيز الجهات صاحبة القرار على توفير المقومات اللازمة للتطبيق وذلك من خلال:

- تطوير الأنظمة والتشريعات المالية والرقابية بشكل يتناسب مع متطلبات الموازنة التعاقدية
 - اعتماد الأسس العلمية المبنية على دراسات إحصائية عند اختيار المشاريع
 - الاعتماد على القطاع الخاص في تنفيذ المشاريع الحكومية (مشاريع POT، P₃S)
 - تطوير الإمكانيات المحاسبية والرقابية والاعتماد على نظم حديثة مؤتمتة
 - تأهيل وتدريب العاملين في مجال التخطيط والمالية والموازنات على الأساليب الحديثة
 - توفير الإمكانيات المادية اللازمة للتطبيق لاسيما في البداية كونه يحتاج لتكاليف كبيرة
3. النظر إلى المبالغ الكبيرة التي ستفق عند بداية تطبيق هذا الأسلوب على أنها نفقات استثمارية لها عائد مستقبلي.
 4. ضرورة التركيز في الدراسات المستقبلية على استراتيجيات الموازنة التعاقدية واستخدامها على مستوى الموازنات الاستثمارية وأثرها على إدارة المال العام وتقييم الأداء بشكل خاص ومن ثم إجراء الدراسات لتطبيقها كأداة للتنمية المستدامة في ظل ندرة الموارد الحكومية حالياً على مستوى الموازنة العامة للدولة بشكل عام.

مراجع البحث:

1. جدوع، ياسر حامد عباس.(2016)مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والأعمال، قسم المحاسبة، جامعة جدارا، الأردن.
 2. البكري، رياض & موفق شكاره.(2013)، الموازنة التعاقدية هي الأسلوب الأمثل في تخطيط وتنفيذ مشاريع الموازنة الاستثمارية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. مجلد 18، عدد24.
 3. الحجامي، ستار جابر خلوي & المياحي.(2016)، تأثير تطبيقات الموازنة التعاقدية في رقابة وتقييم الأداء للمشاريع الاستثمارية- دراسة تطبيقية على موازنات مشاريع تنمية الأقاليم العراقية. المجلة الدولية لأبحاث العلوم الانسانية، العدد 30-3،/2/ .
 4. الركابي، ناجي الشايب. (2017)، الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد الاقتصادية. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 52/، 275-298
 5. شكاره، موفق.(2010)، إستراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق،
 6. خطاب، عبدالله شحاته.(2008)، المشاركة بين القطاع العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات: الإمكانيات والتحديات. شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، الإدارة المحلية في مصر. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار .
 7. العواجي، ابراهيم محمد. دور النظام المالي وآليات التمويل في العلاقة بين الإدارتين المركزية والمحلية. الرياض، السعودية، دار أطلس للنشر والتوزيع. (2008)
 8. المهاني، محمد خالد & سلوم، حسن. الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة (دراسة ميدانية للموازنة العامة العراقية). مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 64/، 2007، ص 92-119
- Wiley, Blackwell. (2012). *Pitfalls of contracting for policy advice preparing performance budgeting reform in Estonia*. Journal of policy administration. Vol 26, no 4, 606-623
 - Joseph G. Fisher, et all.(2003) *Budget-Based Contracts, Budget Levels and Group Performance*, Journal of management accounting research, vol. 15, 2003
 - <http://patriotplaintalk.blogspot.com/2011/04/what-does-contractual-mean-in-line-item.html>
 - http://www.aam-web.com/ar/create_pdf/standard/--/31/ المعيار المحاسبي الدولي
 - www.pidegypt.org/download/Local-election/dr%20abdallah%20shehata.pdf
 - www.Koshak.Net/tariq/arlictes.

الملحق

يتضمن الملحق جداول نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول (1) اختبار كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	38

الجدول (2)

هل لديك معرفة بأسلوب الموازنة التعاقبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	6	16.7	16.7	16.7
Valid لا	30	83.3	83.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الجدول (3)

هل لديك معرفة بألية اعداد الموازنة على اساس تعاقدي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	5	13.9	13.9	13.9
Valid لا	31	86.1	86.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الجدول (4)

يتم الاعتماد على التقدير الشخصي عند وضع تقدير الموازنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	35	97.2	97.2	97.2
Valid لا	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الجدول (5)

يتم استخدام الاساليب الاحصائية العلمية عند وضع تقدير الموازنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	26	72.2	72.2	72.2
Valid نعم	10	27.8	27.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الجدول (6)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيات التشريعية والمعرفية المتوفرة في مجال السالمدن والبلدات	36	4.5741	.38718	.06453

(7) الجدول

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيات التشريعية والمعرفية المتوفرة في مجال السالمدن والبلدات	24.393	35	.000	1.57407	1.4431	1.7051

(8) الجدول

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيات التخطيطية والتعاقدية المطبقة عند وضع المو ازنات التقديرية للمشاريعة بالاستثمار	36	4.2531	.55816	.09303

(9) الجدول

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيات التخطيطية والتعاقدية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية	13.470	35	.000	1.25309	1.0642	1.4419

الجدول (10)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيا تال حاسبيتي الرقابة المطبقة عند وضع الموا زانات التقديرية للمشاريع الاستثمارية	36	4.4028	.40654	.06776

الجدول (11)

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيا تال حاسبيتي الرقابة المطبقة عند وضع الموازانات التقديرية للمشاريع الاستثمارية	20.703	35	.000	1.40278	1.2652	1.5403

الجدول (12)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيا تال بشريتي المادية المتوفرة عند وضع المواز انات التقديرية للمشاريع الاستثمارية	36	4.0972	.55115	.09186

الجدول (13)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط اجابات افراد العينة علم محور الإمكانيا تال بشريتي المادية المتوفرة عند وضع الموازانات التقديرية للمشاريع الاستثمارية	11.945	35	.000	1.09722	.9107	1.2837

الجدول (14)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط اجابات افراد العينة علم محور فعالية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية تنفيذاً لموازنة الاستثمارية للمجالس المدن	36	1.9750	.49244	.08207

الجدول (15)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط اجابات افراد العينة علم محور فعالية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية تنفيذاً لموازنة الاستثمارية للمجالس المدن	-12.489	35	.000	-1.02500	-1.1916	-.8584

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0