

دور الموازنات في التخطيط بالبلديات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة

THE ROLE OF BUDGETS IN PLANNING IN PALESTINIAN MUNICIPALITIES: AN EMPIRICAL STUDY ON THE FIVE LARGE MUNICIPALITIES IN THE GAZA STRIP

¹ هيثم خليل عايش ² لؤي عبد ربه قديح
¹ كلية فلسطين التقنية (فلسطين)
² مدير اداري ومالي - بلدية خزاعة (فلسطين)

تاريخ النشر: 2020/01/25

تاريخ القبول: 2020/01/20

تاريخ الإرسال: 2019/10/03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الموازنات في التخطيط بالبلديات الفلسطينية مطبقة على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة (بلدية غزة، بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية دير البلح، بلدية جباليا)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (212) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (432) موظفًا وموظفة من شاغلي الوظائف الاشرافية في هذه البلديات، مستخدمة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن البلديات تقوم بتطبيق والاهتمام بالمبادئ المتعلقة بالموازنات، وأن لدى العاملين الوعي الكافي والقدرة على استخدام الموازنات، وأن البلديات لديها الاهتمام بمستوي التخطيط والعمل على تطبيقه، وأن لدى العاملين الوعي الكافي بأهمية التخطيط داخل البلديات، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية المشروعات الاستثمارية، بالإضافة إلى مشاركة وتحفيز العاملين لديها والاستعانة بمتخصصين بمجال التخطيط عند صياغتها لرؤية ورسالة والأهداف، الاستراتيجية. العمل على وضع خطة استراتيجية واضحة للأنشطة والبرامج التي تقدمها البلديات بحيث تتناسب مع احتياجات المستفيدين، ضمن قدراتها المالية والتمويلية.

الكلمات المفتاحية: الموازنات، التخطيط، البلديات الفلسطينية.

التصنيف JEL: H68

Abstract :

The study aims at identifying the role of budgets in planning at Palestinian municipalities. To achieve this objective, a questionnaire was designed and distributed to the sample of (212) employees of supervisory positions at the municipalities derived from the whole population of (432). Moreover, the descriptive analytical approach was employed.

The study concluded that the municipalities implement budget principles. They also emphasize planning and implementation. With regard to employees, they have sufficient awareness and capability of using budgets. The municipalities are concerned with the level of planning and ensure proper planning implementation.

The study recommends that the municipalities should develop effective plans and policies for the development of investment projects. They should also provide the appropriate liquidity when preparing the capital budget. Senior management in the municipalities should participate and motivate the planning team when formulating the vision, mission and goals of municipalities. In addition, they should use specialists in the field of strategic planning. Finally, municipalities should implement strategic planning for the activities and programs provided to meet the needs of the beneficiaries, according to their financial capabilities.

Keywords: Budgeting, Planning, Palestinian Municipalities.

Jel Classification Codes : H68

* المؤلف المرسل: هيثم خليل عايش ، الإيميل: ayesh45@yahoo.com

مقدمة:

تعتبر الموازنات أحد أساليب الإدارة تحاول من خلالها رسم صورة لمستقبل المؤسسة وتوقع ما ستؤول إليه في ظل متغيرات بيئية متوقعة، وبما أنّها إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص على السواء لغايات التخطيط والرقابة والتقييم⁽¹⁾.

ونظراً لِمَا تشكله الموازنات من أهمية؛ وذلك نتيجة للدور الذي تلعبه في مختلف الوظائف الإدارية والمالية سواء من حيث التخطيط أو الرقابة أو التحفيز في تقييم الأداء، فقد أضحت استناداً إلى الأدبيات المحاسبة مزيجاً من المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية والمالية، كما أنّها نظام يوجه المنظمة التوجه الأمثل في تحقيق أهدافها المطلوبة⁽²⁾.

ومع تزايد نشاطات البلديات في قطاع غزة والنحسار المساعدات والمساهمات الحكومية لها، أصبح للإيرادات الذاتية دوراً في تمويل أنشطة ونفقات البلدية مما أدى إلى زيادة أهمية الموازنة في تخطيط وتنظيم برامج عمل البلدية، والمحافظة على هذه الموارد من خلال تحديد نمط وأسلوب العمل والإنجاز في ضوء التوازن بين مختلف هذه الموارد واستخدامها.

وبناءً على ما سبق أضحت البلديات بحاجة ماسة إلى تطوير موازنتها باعتبارها أهم أدوات التخطيط التي تساعد البلديات في ممارسة وظيفة التخطيط وتقييم الأداء، بالإضافة إلى رسم السياسات، واتخاذ التدابير، والإجراءات الكفيلة بتنسيق أنشطة البلدية وتوطيدها بالشكل الذي يجعل الموازنات تصلح لأن تكون أداة لوضع السياسات والاجراءات والاستراتيجيات المستقبلية للبلدية.

1/1 مشكلة الدراسة: تعد البلديات أحد أهم المكونات الرئيسية للقطاع الخدماتي العام، وتعتبر المصدر والمزود للكثير من الخدمات التي تُقدم للمواطنين كونها تلامس بشكل مباشر بالممارسات اليومية للمواطن، حيث تسعى إلى تطوير بيئة المجتمع المحلي، وتوفير الحياة الكريمة من خلال تطوير مختلف النواحي الخدمائية والاقتصادية والاجتماعية، وتوفير بيئة آمنة، وصحية.

وقد أظهرت العديد من التقارير والدراسات الاستشارية وجود ضعف في الأداء وتقديم الخدمة، حيث طبقت هذه الدراسات على عدد من البلديات الفلسطينية، فعلى سبيل المثال الدراسة التي أجرتها مؤسسة (UNDP) عام 2015م⁽³⁾، ودراسة وزارة الحكم المحلي عام 2013م⁽⁴⁾، ودراسة صندوق تطوير وإقراض البلديات عام 2012م⁽⁵⁾، ودراسة مؤسسة إنقاذ الطفل عام 2009م⁽⁶⁾، وهذا يدفع بمزيد من الدراسة لزيادة استخدام الموازنات في التخطيط في البلديات الفلسطينية لتعزيز قدرتها على تقديم الخدمات.

وبرغم ذلك تواجه البلديات في فلسطين وخاصة في قطاع غزة تحديات تتعلق في قدرتها على تطوير مصادرها، فعلى سبيل المثال قلة التمويل الذي تحصل عليه البلديات من الحكومة، وانخفاض الإيرادات لديها بسبب صعوبة الوضع الاقتصادي، وعزوف بعض المواطنين عن تسديد مستحقاتهم المالية للبلدية، مما أدى ذلك إلى تقليص قدرة البلديات على تقديم خدماتها على أكمل وجه. من خلال ذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى دور الموازنات في التخطيط لدى البلديات الفلسطينية. تحاول هذه الدراسة الإجابة

علي السؤال التالي: ماهي المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية المساهمة في محفظة التمويل ويمكن صياغتها في الأسئلة التالية:

أ. ما واقع الموازنات بالبلديات الفلسطينية؟

ب. ما واقع التخطيط بالبلديات الفلسطينية؟

ت. دراسة مدى العلاقة بين الموازنات وعملية التخطيط بالبلديات الفلسطينية؟

2/1 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع الموازنات والتخطيط بالبلديات الفلسطينية.

2. التعرف إلى مدى العلاقة بين الموازنات وعملية التخطيط بالبلديات الفلسطينية.

3\1 فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة باختبار الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنات والتخطيط بالبلديات الفلسطينية. وتم تقسيم الفرضية السابقة إلى عدة فرضيات فرعية:

- أ. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنة التشغيلية والتخطيط بالبلديات الفلسطينية.
- ب. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنة الربحية والتخطيط بالبلديات الفلسطينية.
- ت. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنة الرأسمالية والتخطيط بالبلديات الفلسطينية.

4\1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون الموازنات هي ترجمة كمية ومالية لخطط الإدارة المتعلقة بجميع أوجه نشاط المشاريع بالبلديات لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، لتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، ويمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاءة القصوى.

5/1 منهجية الدراسة:

الاسلوب الوصفي التحليلي: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكماً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع⁽⁷⁾.

2- الإطار النظري

2/1: الموازنات المتبعة في البلديات الفلسطينية:

إنّ البلديات الكبرى في قطاع غزة تعتمد على موازنات الاعتمادات والبنود، وذلك لاحتوائها على نماذج وتعليمات واضحة تساعد على تجميع البيانات، كما أنّها تتميز بسهولة الإعداد في تقدير احتياجات كل دائرة، وإحكام الرقابة عند الصرف من الأموال العامة، مع سهولة المقارنات وإجراء الدراسات بين إيرادات نفقات السنوات السابقة.

ويقسم الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات التقديرية للبلديات الفلسطينية، لعام 2012، الموازنات إلى أربعة أقسام وهي:

- الموازنة التشغيلية: هي الخدمات الغير تجارية التي تقدمها البلدية للمواطنين وتشمل الحسابات التقديرية لكافة النشاطات العامة التي تؤديها البلدية، وتشمل الصحة، الأشغال العامة، الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية، والتعليم والأمن.
- الموازنة الربحية: وهي عبارة عن موازنة خاصة بنشاطات تقوم بها الهيئة المحلية على أسس تجارية، وأغلب هذه النشاطات من الوظائف التي تم تكليف الهيئة المحلية بها بموجب قانون الهيئات المحلية.
- الموازنة الرأسمالية: هذا النوع من الموازنات يتم المحاسبة من خلاله على جميع الموارد المالية المستخدمة للحصول على أو بناء الموجودات الرأسمالية الرئيسية بخلاف تلك الممولة من الموازنات التجارية.
- الموازنة الائتمانية: هي تلك المستخدمة في تسجيل الموجودات التي تلعب بها البلدية دور الأمين أو المشرف بالنيابة عن الآخرين، وبالتالي لا يمكن استخدامها لدعم أنشطة البلدية، ومن الأمثلة عليها صناديق التقاعد، وصناديق الأمانة⁽⁸⁾.

2/2 التخطيط في البلديات الفلسطينية:

يقسم دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2017 عملية تحضير وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط التنموية المحلية للمدن والبلدات الفلسطينية إلى خمسة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: التنظيم والتحليل: وتضم التهيئة والإعداد وحشد أصحاب العلاقة: من خلال توجيه الهيئة المحلية والمؤسسات المجتمعية لإجراء الترتيبات المؤسساتية اللازمة ووضع هيكلية لإدارة عملية التخطيط بالإضافة الى تصميم خطة لتنفيذ.

• **تشخيص الوضع القائم:** ويضم جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة وتشخيص المجالات التنموية. المرحلة الثانية: الإطار التنموي: والتي تحدد التوجهات الاستراتيجية للمجتمع: من حيث تحديد الرؤية وصياغة الأهداف وصياغة البرامج (الأنشطة).

المرحلة الثالثة: خطط التنفيذ والمتابعة: وتمثل إعداد خطط التنفيذ ووصف مكونات البرامج: من خلال إعداد الخطة الرباعية والسوية ومراجعة المشاريع المقترحة وتحديدها بشكل نهائي ومن ثم وضع خطط المتابعة والتقييم وتبني وثيقة الخطة وإطلاقها. **المرحلة الرابعة: آليات التنفيذ:** وتضم، تحضير دراسات الجدوى ومقترحات مكونات البرامج والبنود المرجعية ووثائق العطاءات للخطة السنوية وتحضير الخطط السنوية للأقسام وإقرار الموازنة السنوية بالإضافة إلى حشد الموارد وبناء الشراكات. **المرحلة الخامسة: تقييم وإعداد الخط السنوية القادمة:** وتضم عمليات متابعة تقييم وإعداد الخط السنوية القادمة⁽⁹⁾.

2/3 البلديات الكبرى في قطاع غزة:

وتمثل البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا، بلدية رفح، بلدية دير البلح) (50.21%) من مساحة قطاع غزة، وهي تقدم خدمات أساسية وضرورية لحياة (87.93%) من سكان قطاع غزة بما فيهم المخيمات داخل نطاق البلديات، حيث تشمل مهام وصلاحيات البلديات "التطوير والتنمية، وتقديم الخدمات العامة، المحافظة على الصحة العامة والبيئة، وخدمات تنظيم الحرف والصناعات"⁽¹⁰⁾. تستخدم البلديات الكبرى في قطاع غزة الموازنة كأداة لتخطيط الرجحية والأنشطة الاقتصادية للبلدية، حيث تعمل على ترجمة أهداف البلدية وترتيب أولوياتها واختيار ما يخص فترة الموازنة، وبلورة هذه الأهداف والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية، وكأداة لتنسيق أنشطة البلدية بين جميع أقسامها ووحداتها الخدمية والإدارية، وكأساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، وذلك من خلال تقدير صافي التدفق النقدي لمشروع ما عن طريق إعداد الموازنة المتوقعة للمشروع لفترة عمره الخدمي المقدرة⁽¹¹⁾.

3- الدراسات السابقة:

1. دراسة الخالدي وغباب (2018)⁽¹²⁾: بعنوان "دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع - غزة دراسة تطبيقية"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الموازنة كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة وتفعيل هذا الدور لتمكين هذه البلديات من إعداد الخطط والموازنات المنوطة بها على أكمل وجه. مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على جميع موظفين التخطيط والموازنات في جميع بلديات قطاع غزة والبالغ عددهم (145) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى وعي وإدراك الإدارة العليا، مدى توفر وتطبيق الهيكل التنظيمي الملائم، مدى توفر الخبرات العلمية والعملية، مدى إشراك المستويات الإدارية، مدى توفر النظام المحاسبي السليم على دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع غزة.

2. دراسة الوشاح وآخرون (2014)⁽¹³⁾: بعنوان "تفعيل دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية". وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد النفقات في مجالس البلدية في الأردن مطبقة على بلديات البلقاء، وتحسين قدرتها على تنفيذ المشروعات الخدمية والإنتاجية لخدمة أفراد المجتمع المحلي، ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة من قبلها، وقد بينت الدراسة التي تم إجراؤها على 120 فرداً، وجود أهمية للموازنة في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق لدى العاملين في البلديات بمستوى متوسط، كما بينت الدراسة إتباع الأسس العلمية بالموازنات بنسبة متوسطة، وإسهام الموازنات في ترشيد الإنفاق بنسبة متوسطة.

3. دراسة إبراهيم (2014)⁽¹⁴⁾: بعنوان "دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط"، وقد هدفت الدراسة إلى بيان دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء

بالجامعة في الأردن، وقد بينت الدراسة التي تم إجراؤها على 73 فردًا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الجامعة، أن مستوى الموازنة التخطيطية فيها من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا، وأن مستوى تقييم الأداء مرتفعًا أيضًا.

4. دراسة الشيخ عيد (2007) (15): بعنوان مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البلديات الفلسطينية، وقد هدفت الدراسة إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات القطاع، وتقييم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لاستخدامها، وقد بينت الدراسة التي تم إجراؤها على 76 فردًا، توفر المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، فيما عدا مشاركة المستويات الإدارية، حيث أن مستوى الموازنة فيها بدرجة متوسطة.

5. دراسة حلس (2006) (16): بعنوان دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد بينت الدراسة التي تم إجراؤها على 100 فردًا، أن معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية لديها خطط طويلة الأجل، وقيامها بإعداد موازنات سنوية تهدف إلى استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل، وتقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ، والمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

6. دراسة العمري (2005) (17): بعنوان مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة وقد بينت الدراسة التي تم إجراؤها على 82 فردًا، أن موظفي الدوائر المختلفة من كافة المستويات الإدارية (غير موظفي الدائرة المالية) لا يعيرون للموازنة الاهتمام الكافي باعتبارها أداة فعالة للتخطيط والرقابة، وأن درجة الدقة في إعداد وتنفيذ الموازنة لم تكن بالدرجة المطلوبة لإنجاح الموازنة على الرغم من سهولة ووضوح تعليمات إعدادها، وأن نسبة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة هي ضعيفة.

7. دراسة Keren (2002) (18): بعنوان استخدام الموازنة كأداة للتخطيط المالي، وقد هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الموازنة كأداة تخطيط مالي للمستقبل، وأن المنظمة غير الربحية إذا لم تخطط وتضع ميزانية للسنة القادمة بشكل صحيح فإنها في هذه الحالة لن تكون لديها القدرة على مواجهة المستقبل ماليًا. وقد بينت الدراسة أن فعالية الموازنة كأداة تخطيط تكمن في إعدادها قبل بدء السنة المالية وتجهيزها قبل عدة أشهر، والسماح لرؤساء الأقسام بجمع ومقارنة ميزانية السنة الجارية بنتائج السنة الجارية.

4- إجراءات الدراسة:

أولاً مصادر المعلومات: استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

1. المصادر الثانوية: حيث اعتمدت على مجموعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، مثل الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات التقديرية للبلديات، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، بالإضافة إلى مجموعة من مواقع الإنترنت.

2. المصادر الأولية: قدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات الأولية، حيث صممت لهذا الغرض.

ثانيًا مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الوظائف الاشرافية المختلفة في البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة متمثلة في (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبه)، والبالغ عددهم (432) موظفًا وموظفة؛ فيما ضمت عينة الدراسة عدد (212) موظفًا وموظفة من تلك الفئات للعام (2017م) وقد استخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد عدد (207) من الاستبانات.

ثالثًا أداة الدراسة وخطوات إعدادها:

قامت الدراسة بإعداد استبانة حول " دور الموازنات في التخطيط بالبلديات الفلسطينية"، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعقبها من قبل الباحثين، وذلك من خلال الخطوات التالية:

الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الأداة وفقراتها التي تقع تحت كل محور ومن ثم تصميمها في صورتها الأولية، ومن ثم تم عرضها على عدد (14) من المحكمين، وقد تم الاستفادة من آرائهم، لتستقر في صورتها النهائية عبارة عن قسمين رئيسيين وهما:

1. القسم الأول: ويضم المعلومات العامة والتي تمثلت في (البلدية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الإشرافي).
2. القسم الثاني: ويتكون من محورين رئيسيين، وهما:

- محور الموازنات: ومقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي (الموازنة التشغيلية والموازنة الربحية والموازنة الرأسمالية).
- محور التخطيط، ومقسم إلى خمسة أبعاد وهي (الرؤية والرسالة والأهداف والأنشطة والمتغيرات البيئية وأخيراً الإدارة العليا). مستخدمة مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً صدق أداة الدراسة: الصدق من وجهة نظر المحكمين " الصدق الظاهري":

قامت الدراسة بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (14) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات أداة الدراسة، حيث خرجت الأداة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة:

1. الموازنات:

إنَّ أبعاد مقياس الموازنات تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وحيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس بين (0.849 – 0.896)، وهذا يدل على أنَّ المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، والنتائج موضحة من خلال جدول رقم (1):

جدول رقم (1) يوضح صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد المحور الأول: أبعاد الموازنات:

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	الموازنة التشغيلية	8	0.890	0.000
2.	الموازنة الربحية	6	0.849	0.000
3.	الموازنة الرأسمالية	8	0.896	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

2. التخطيط:

إنَّ أبعاد مقياس التخطيط تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وحيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس بين (0.834 – 0.899)، وهذا يدل على أنَّ المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، والنتائج موضحة من خلال جدول رقم (2):

جدول رقم (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد المحور الثاني: أبعاد التخطيط:

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	الرؤية والرسالة	7	0.862	0.000
2.	الأهداف	5	0.899	0.000

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
3.	الأنشطة	5	0.852	0.000
4.	المتغيرات البيئية	7	0.834	0.000
5.	الإدارة العليا	5	0.866	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

خامساً ثبات أداة الدراسة: وقد تحققت الدراسة من ثبات الأداة من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد. وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد تبين أن معاملات الثبات مرتفعة، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا:

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1.	الموازنات	22	0.900	0.835
2.	التخطيط	29	0.954	0.879
	ثبات أداة الدراسة	51	0.963	0.959

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

ويشير الجدول المتعلق بنتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة.

سادساً المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

• اختبار التوزيع الطبيعي: استخدمت الدراسة اختبار (كولموروف - سمرنوف $k.S$) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تشير نتائج الاختبار، بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وظهر ذلك في كافة الأبعاد، فكانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ولهذا يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة. ويوضح ذلك الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي:

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1	الموازنات	22	0.055	0.200
2	التخطيط	29	0.083	0.173

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

5- تحليل البيانات:

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

حيث تعرض خصائص العينة وفق المعلومات العامة التي تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح خصائص العينة:

م	البند	البيان	العدد	النسبة
1.	البلدية	غزة	111	53.62
2.		رفح	28	13.53
3.		خان يونس	23	11.11

م	البند	البيان	العدد	النسبة
.4		دير البلح	19	9.18
.5		جباليا	26	12.56
		المجموع	207	100.0
.1	المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	32	15.46
.2		بكالوريوس	141	68.11
.3		دراسات عليا	34	16.43
		المجموع	207	100.0
.1	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	31	14.97
.2		6 – 10 سنوات	57	27.54
.3		11 سنة فأكثر	119	57.49
		المجموع	207	100.0
.1	المسمى الإشرافي	مستشار	5	2.42
.2		مدير دائرة	26	12.56
.3		رئيس قسم	68	32.85
.4		رئيس شعبة	108	52.17
		المجموع	207	100.0

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول السابق أن (53.62%) من شاغلي الوظائف الإشرافية من بلدية غزة، بينما (13.53%) منهم من موظفي بلدية رفح، و(12.56%) من موظفي بلدية جباليا، و(11.11%) من موظفي خان يونس، و(9.18%) من موظفي دير البلح. أن (68.11%) من شاغلي الوظائف الإشرافية من حملة درجة البكالوريوس، بينما (16.43%) من حملة الدراسات العليا، و(15.46%) من حملة درجة الدبلوم فأقل. أن (57.49%) من شاغلي الوظائف الإشرافية لديهم سنوات خدمة أكثر من 11 سنوات، بينما (27.54%) لديهم سنوات خدمة من 6 – 10 سنوات، و(14.97%) لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات.

أن (52.17%) من شاغلي الوظائف الإشرافية لديهم مسمى رئيس شعبة، بينما (32.85%) منهم لديهم مسمى رئيس قسم، و(12.56%) لديهم مسمى مدير دائرة، و(2.42%) لديهم مسمى مستشار.

ثانياً: تحليل فقرات أداة الدراسة:

تم استخدام الأوزان النسبية لمخارج وأبعاد الاستبانة، والنتائج مبينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6) يوضح تحليل لفقرات البعد الأول: الموازنة التشغيلية:

م	الفقرات	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	بعد الموازنة التشغيلية	72.20	3.61	12.19
.2	بعد الموازنة الربحية	69.86	3.49	12.32
.3	بعد الموازنة الرأسمالية	68.62	3.43	14.03

11.37	3.51	70.26	القيمة الإجمالية لمحور الموازنات
-------	------	-------	----------------------------------

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول السابق إنَّ الوزن النسبي لواقع الموازنات قد بلغ (70.26%)، حيث بلغ الوزن النسبي للموازنة التشغيلية (72.20%) حيث جاءت في المرتبة الأولى يليها الموازنة الربحية بوزن نسبي (69.86%)، وأخيراً الموازنة الرأسمالية بوزن نسبي (68.62%).

جدول رقم (7) يوضح القيمة الإجمالية لمحور التخطيط:

م.	الأبعاد	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	بعد الرؤية والرسالة	68.05	3.40	16.94
2.	بعد الأهداف	66.14	3.31	17.12
3.	بعد الأنشطة	69.55	3.48	15.19
4.	بعد المتغيرات البيئية	68.39	3.42	14.24
5.	بعد الإدارة العليا	67.56	3.38	17.75
	القيمة الإجمالية لمحور التخطيط	67.98	3.40	13.92

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول السابق إنَّ الوزن النسبي لواقع التخطيط قد بلغ (67.98%)، حيث بلغ الوزن النسبي للأنشطة (69.55%) حيث جاءت في المرتبة الأولى يليها المتغيرات البيئية بوزن نسبي (68.39%)، والرؤية والرسالة بوزن نسبي (68.05%)، والإدارة العليا بوزن نسبي (67.56%) وأخيراً الأهداف بوزن نسبي (66.14%).

ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنات (الموازنة التشغيلية، الموازنة الربحية، الموازنة الرأسمالية) والتخطيط في البلديات الفلسطينية.

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين الموازنات والتخطيط

الأبعاد	قيمة ر	الدلالة	الدلالة
الموازنة التشغيلية	0.675	0.000	دالة
الموازنة الربحية	0.674	0.000	دالة
الموازنة الرأسمالية	0.747	0.000	دالة
الموازنات	0.798	0.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات والتخطيط في البلديات الفلسطينية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.798) والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. كما يتضح أيضاً:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة التشغيلية والتخطيط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.675) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة الربحية والتخطيط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط

(0.674) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة الرأسمالية والتخطيط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.747) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

6- النتائج والتوصيات

1/6 النتائج

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج.

1. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الموازنات في البلديات الفلسطينية كان مرتفعاً وبوزن نسبي (70.26%)، وهذا يدل على أن البلديات تقوم بإعداد الموازنات، وأن لدى العاملين الوعي الكافي والقدرة على استخدام الموازنات، حيث كان واقع الموازنات في البلديات الفلسطينية كما يلي:

– الموازنة التشغيلية مرتفعة وبوزن نسبي (72.20%)، أما الموازنة الرجحية بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (69.86%) في حين كانت الموازنة الرأسمالية بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (68.62%).

ويدعم هذه النتيجة وجود دليل حسابات موحد لدى البلديات الفلسطينية مما يسهل عمليات إعداد الموازنات فيها، وكذلك متابعة أعداد الموازنات من خلال البوابة الموحدة لدى وزارة الحكم المحلي، حيث تشارك البلديات موظفيها والأطراف ذات العلاقة في المجتمع الفلسطيني في عمليات الإعداد.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط في البلديات الفلسطينية كان مرتفعاً نسبياً وبوزن نسبي (67.98%)، وهذا يدل على أن البلديات لديها الاهتمام بمستوى التخطيط والعمل على تطبيقه، وأن لدى العاملين الوعي الكافي بأهمية التخطيط داخل البلديات، حيث كان مستوى إعداد التخطيط في البلديات الفلسطينية كما يلي:

– الرؤية والرسالة بدرجة مرتفعة نسبياً وبوزن نسبي (68.05%)، أما الأهداف بدرجة مرتفعة نسبياً وبوزن نسبي (66.14%)، والأنشطة بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (69.55%)، والمتغيرات البيئية بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (68.39%)، في حين كانت الإدارة العليا بدرجة مرتفعة نسبياً وبوزن نسبي (67.56%).

ويعزز هذه النتيجة مراعاة البلديات الفلسطينية للمتغيرات البيئية، فعلى سبيل المثال مراعاة خطط الطوارئ حيث تحرص هذه البلديات على التعامل مع ظروف الحصار المفروضة على قطاع غزة وكذلك الحروب المتكررة التي تواجه بيئة العمل لدى تلك البلديات، والذي ينعكس على بيئة غير مستقرة. بالإضافة إلى حرص البلديات على رفع مستوى التخطيط لديها بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة (الجهات الدولية الداعمة لعمل البلديات الفلسطينية) حيث قامت هذه الأطراف بإرسال مستشارين لتعزيز عملية التخطيط من خلال تدريب الكوادر العاملة لديها.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات والتخطيط، حيث كانت قيمة الارتباط (0.798)، وتدلل هذه العلاقة، على أنه كلما زاد دور الموازنات في البلديات الفلسطينية، كلما زاد مستوى التخطيط، لذلك على البلديات الاهتمام بالموازنات، والأخذ بنتائج هذه الدراسة لزيادة نسبة توافر عناصر الموازنات وبالتالي زيادة مستوى التخطيط.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة التشغيلية والتخطيط، أي أنّها تدل على أنه كلما زاد دور الموازنة التشغيلية في البلديات الفلسطينية، كلما زاد مستوى التخطيط.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة الرجحية والتخطيط، أي أنّها تدل على أنه كلما زاد دور الموازنة الرجحية في البلديات الفلسطينية، كلما زاد مستوى التخطيط.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة الرأسمالية والتخطيط، أي أنّها تدل على أنه كلما زاد دور الموازنة الرأسمالية في البلديات الفلسطينية، كلما زاد مستوى التخطيط.

وهذا يظهر حرص البلديات الفلسطينية على اعداد موازنتها متوافقة مع الخطط الاستراتيجية لديها وكذلك خطط الطوارئ، وهي أكثر ملائمة للبيئة الفلسطينية التي تتسم بحالة من عدم الاستقرار عبر الزمن.

2/6 التوصيات

1. العمل على إعداد الموازنات التشغيلية ما يتضمن سياسة واضحة للمشتريات والتكاليف غير الملزمة والتسويقية منها.
2. العمل على اعتماد مشروعات البنية التحتية والمشروعات التطويرية عند إعداد الموازنة الرجحية.
3. الأخذ بعين الاعتبار تسعيرة الخدمة عند إعداد الموازنة الرجحية.
4. العمل على توفير السيولة المناسبة عند إعداد الموازنة الرأسمالية.
5. ضرورة أن تراعي البلديات الموازنة الرأسمالية للرقابة على المصروفات الرأسمالية الخاصة بالمشروعات التطويرية.
6. ضرورة إعادة صياغة الموازنات في البلديات الفلسطينية بحيث تكون ذات طابع مقروء يسهل التعامل معها من قبل كافة شرائح المجتمع.
7. أن تقوم الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية بمشاركة وتحفيز العاملين عند صياغتها لرؤية ورسالة والأهداف البلديات، بالإضافة إلى الاستعانة بمختصين بمجال التخطيط الاستراتيجي عند صياغتهم لها.
8. ضرورة أن تراعي عملية التخطيط في البلديات الفلسطينية التغيرات السياسية والاقتصادية عند تحديد أهدافها بما يناسب البيئة الفلسطينية المتغيرة.
9. وضع خطة استراتيجية واضحة للأنشطة والبرامج التي تقدمها البلديات بحيث تتناسب مع احتياجات المستفيدين، ضمن قدراتها المالية والتمويلية.
10. ضرورة مراعاة الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية للمتطلبات والقوانين الحكومية عند إعداد موازنتها وتطويرها.
11. ضرورة تقدير الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية للأفكار والمساهمات المقدمة من قبل العاملين.

المراجع:

1. البشيتي، عبد، (2009)، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 2.
2. جوده، عبد الحكيم مصطفى وأبو سردانه، جمال عبد الرحمن، (2010)، تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى: دراسة ميدانية، مجلة البصائر، المجلد الثالث عشر، العدد 2، ص 241.
3. بلدية خانينوس، (2015)، مؤسسة UNDP تجري دراسة تقييمية للأداء بلدية خانينوس، غزة.
4. وزارة الحكم المحلي، (2013)، واقع المشاركة المجتمعية في أعمال هيئات الحكم المحلي، دراسة منشورة من إعداد وزراء الحكم المحلي، فلسطين.
5. صندوق تطوير وإقراض البلديات، (2012)، تقييم أداء البلديات الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
6. مؤسسة إنقاذ الطفل، (2009)، دراسة استشارية لتقييم الوضع الحالي لبلدية جباليا النزلة، أعدها الدكتور سامي أبو الروس، غزة، فلسطين.
7. عبيدات، ذوقان، عبيدات وعبدس، عبد الرحمن وعبد، كايد، (2006)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ص 46.
8. الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات التقديرية للبلديات، (2012)، السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، ص 8 - ص 64.
9. دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، (2017)، إشراف ودعم فني من وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، ص 19 - ص 80.
10. الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات التقديرية للبلديات، (2012)، مرجع سابق ذكره، ص 61.
11. دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، (2008)، إشراف ودعم فني من مؤسسة التعاون الفني الألماني GTZ، تمويل من الوزارة الاتحادية للتنمية والتعاون الدولي الألمانية BMZ، ص 8.

12. الخالدي، ناهض وغراب، إبراهيم، (2018)، دور الموازنات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في بلديات قطاع - غزة دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2018.
13. الوشاح، محمود عبد الفتاح وعلقم، محمد أحمد، الوشاح، سليمان محمود، (2014)، بعنوان (تفعيل دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
14. إبراهيم، رشا، (2014)، دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
15. الشيخ عيد، إبراهيم، (2007)، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد 2، ص 28.
16. حلس، سالم عبد الله، (2006)، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد الرابع عشر، العدد 1، ص 135.
17. العمري، عطا، (2005)، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. Keren, De." Use Your Budget as A Planning Tool" 2002, www.internationalbudget.org/resources/sites/ngo_cap_bld.htm.