

إمكانية استخدام الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في الموازنة الاستثمارية

" دراسة ميدانية في مجلس مدينة اللاذقية "

*د. ايام ياسين

(الإيداع: 25 كانون الثاني 2018، القبول: 4 نيسان 2018)

الملخص:

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، ويرأي 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**

Abstract:

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.

* Lecturer in Department of Accounting, Faculty of Economics, Hama University.

1- 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 الصفيرية، 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 (شكاره- 2010) قدمت استراتيجية واضحة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في محافظة بغداد، وتوصلت إلى ملائمة تطبيقها في الحكومات المحلية لما تحقق من من أثر ايجابي 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 & شكاره- 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 والتنموية، 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 ومطالبة 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 تتشابه 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. ويعد 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، ويشكل أسلوب الموازنة التعاقدية احد الأساليب الحديثة لتطوير الموازنات والتي لم تعطى حقها بالبحث، أما الأهمية العملية فتنبع من أهمية وضرورة 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.

2- أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد مدى اهتمام الجهات الحكومية بتطوير عملية وضع تقديرات الموازنة وتنفيذها، وتوضيح مقومات تطبيقاً 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 إمكانيات 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؟
4. 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: (CB) Contract Budget

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> وبرأي (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 وتشيد مرفق عام أو نظام للبنية التحتية وإعطاءها 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 اجتماعي يتمثلان في تعزيز دور القطاع الخاص في حل مشكلة نقص الموارد المالية في الحكومة من خلال الاستفادة من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لديه من ناحية، ومن ناحية أخرى إبراز دور الدولة في توفير الخدمات العامة لأنها المسؤول الأول عن القيام بالبنية التحتية، بالإضافة لذلك فهي تقلل من مخاطر المشاريع الضخمة وتوزعها بين القطاع العام والخاص. (خطاب- 2008: 41)

وبرأي 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 P3S, POT في حصول الحكومات على أفضل العروض وأكثرها جودة وتخفف من تحملها مخاطر المشاريع. (الركابي - 2017: 288)

يرأي 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 إمكانات 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 لمحاسبة 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، ومن 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 والتي 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 بآلية إعداد الموازنة على أساس 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 يتم الاعتماد على التقدير الشخصي عند وضع تقديرات الموازنة بينما نسبة 2.8% منهم كانت إجاباتهم انه لا يتم الاعتماد على التقدير الشخصي عند وضع تقديرات الموازنة.
4. يلاحظ من الجدول (5 ملحق) أن نسبة 72.2% من أفراد العينة كانت إجاباتهم انه لا يتم استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية عند وضع تقديرات الموازنة بينما نسبة 27.8% منهم كانت إجاباتهم انه يتم استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية عند وضع تقديرات الموازنة.

تحليل محاور اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي من جدول التوصيف الإحصائي للعبارة وجداول التحليل الأخرى(بالملاحق)، يمكن اختبار الفرضيات كما يأتي:

جدول التوصيف الإحصائي لعبارة الاستبيان

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|----|-------------|-------------|----------|-----------------------|
| | N | Mini mum | Maxi mum | Mea n | Std. Deviat ion |
| الإمكانات التشريعية والمعرفية المتوفرة في مجالس المدن والبلدات | | | | | |
| يتوافق أسلوب الموازنة التعاقدية مع القوانين والتشريعات المالية الخاصة بأعمال مجلس البلدية | 38 | 4 | 5 | 4.79 | .414 |
| تهتم الإدارة العليا في البلدية بتطوير عملية إعداد الموازنات التقديرية | 38 | 2 | 5 | 4.21 | .868 |
| يوجد معايير ثابتة معتمدة في اختيار بدائل المشاريع المطروحة | 38 | 4 | 5 | 4.71 | .456 |
| يوجد نظام رقابي متكامل يتابع عملية إعداد الموازنة وتنفيذها | 38 | 4 | 5 | 4.71 | .456 |
| يتم تقييم أداء الموازنة بشكل سنوي وفق مؤشرات أداء محددة | 38 | 4 | 5 | 4.71 | .456 |
| يوجد دليل لتقييم ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المقترحة | 38 | 2 | 5 | 4.36 | .819 |
| الإمكانات التخطيطية والتعاقدية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية | | | | | |
| تقدر اعتمادات المشاريع الاستثمارية بعد دراسة وافية لاحتياجات كل منطقة | 38 | 3 | 5 | 4.36 | .819 |
| يتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة حسب أهمية المشروع للمجتمع | 38 | 2 | 5 | 4.07 | .806 |
| يتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة حسب المشروع الأقل تكلفة | 38 | 3 | 5 | 4.21 | .780 |
| يتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة حسب الجودة المحققة من المشروع بغض النظر عن التكلفة | 38 | 3 | 5 | 4.57 | .628 |
| يعتبر وقت تنفيذ المشروع أحد معايير اختيار بدائل مشاريع الاستثمار المطروحة | 38 | 2 | 5 | 4.00 | 1.009 |
| يتم اجراء دراسات الجدوى لكل مشروع استثماري مقترح للتنفيذ قبل اعتماده | 38 | 3 | 5 | 4.43 | .628 |
| يتم الاعتماد على القطاع الخاص اكثر من القطاع العام في تنفيذ مشاريع الاستثمار | 38 | 3 | 5 | 4.21 | .563 |
| يتم الاعتماد على مشاريع المشاركة P ₃ S في تنفيذ المشاريع الاستثمارية | 38 | 3 | 5 | 4.36 | .616 |
| يتم الاعتماد على مشاريع المشاركة POT في تنفيذ المشاريع الاستثمارية | 38 | 2 | 5 | 3.86 | 1.069 |
| الإمكانات المحاسبية والرقابية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية | | | | | |
| يتم الاعتماد على نظام محاسبة متطور ومؤتمت عند إعداد وتقييم موازنة المشروعات الاستثمارية | 38 | 2 | 5 | 4.43 | .828 |

| | | | | | |
|---|----|---|---|------|------|
| يتم تقدير تكلفة المشاريع ودراسة الجدوى وفق نظام محاسبي دقيق ومتطور للتكلفة | 38 | 4 | 5 | 4.50 | .505 |
| يوجد نظام رقابة محكم على تنفيذ المشاريع ومتابعة الإنجاز | 38 | 4 | 5 | 4.43 | .499 |
| يوجد نظام معلومات محاسبي متكامل لعملية إعداد وتنفيذ المشاريع | 38 | 3 | 5 | 4.14 | .645 |
| الإمكانات البشرية المتوفرة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية | | | | | |
| العامل ونفى قسم المحاسبة المالية والتخطيط على معرفة بأسلوب الموازنة التقديرية | 38 | 3 | 5 | 3.86 | .749 |
| تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية وتأهيلية مستمرة للعاملين في مجالاً لأساليب الحديثة والمتطورة لإعداد وتنفيذ ورقابة الموازنات التقديرية | 38 | 3 | 5 | 4.14 | .645 |
| يمكن للعاملين في قسم المحاسبة والتخطيط الانتقال لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة التعاقدية لمجلس المدينة. | 38 | 3 | 5 | 4.21 | .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 | 4.29 | .706 |
| إن استخدام الموازنة التعاقدية يحتاج تكاليف كبيرة يتحملها مجلس المدينة | 38 | 3 | 5 | 4.36 | .724 |
| يمكن لمجلس البلدية تحمل التكاليف الكبيرة لاستخدام أسلوب الموازنة التقديرية | 38 | 3 | 5 | 3.79 | .780 |
| مزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية لمجالس المدن | | | | | |
| يساعد على اختيار المشاريع الأكثر أهمية للمجتمع | 38 | 4 | 5 | 4.36 | .483 |
| يوفر المزيد من المعلومات للقطاع الخاص مما يشجعه على الاستثمار في مشاريع مجالس المدن | 38 | 4 | 5 | 4.43 | .499 |
| مشاركة القطاع الخاص في توفير الخدمات يقلل من انحرافات التكاليف الفعلية عن المقدرة للمشاريع الاستثمارية | 38 | 4 | 5 | 4.79 | .414 |
| تساعد مشاريع POT ، P ₃ S ، الإدارات الحكومية بالحصول على أفضل العروض ككفاءة وأكثرها جودة | 38 | 2 | 5 | 4.50 | .831 |
| تزيد مشاريع POT ، P ₃ S من الموجودات الرأسمالية الحكومية | 38 | 1 | 3 | 2.13 | .507 |
| مشاريع المشاركة POT ، P ₃ S تخفف من مخاطر المشاريع الرأسمالية على الإدارات الحكومية | 38 | 1 | 4 | 2.07 | .735 |
| أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد الفترة الزمنية للمشاريع الاستثمارية | 38 | 1 | 3 | 1.93 | .710 |
| أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد التكلفة الكلية للمشاريع الاستثمارية | 38 | 1 | 4 | 1.79 | .756 |
| أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد متابعة نسب الإنجاز للمشاريع الاستثمارية | 38 | 1 | 4 | 1.45 | .601 |
| تعتبر التكاليف الكبيرة التي ستدفع عند بداية التطبيق نفقات استثمارية لها عائد في المستقبل | 38 | 1 | 4 | 2.07 | .735 |
| Valid N (list wise) | 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 إمكانات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانات 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 إمكانات 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 إمكانات 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 إمكانات تخطيطية وتعاقدية مطبقة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

الفرضية الثالثة: لا توجد إمكانات 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 إمكانات محاسبية ورقابية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانات 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 إمكانات 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 إمكانات 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 $\text{sig}(p)$ 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 إمكانات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن.

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

لا يوجد فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور توفر إمكانات بشرية ومادية متطورة عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر إمكانات 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 إمكانات 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 إمكانات 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 $\text{sig}(p)$ 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 إمكانات 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 جوهريّة 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 أن 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 $\text{sig}(p)$ 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 إمكانيات تخطيطية وتعاقدية مطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟
 - عدم توفر إمكانيات محاسبية ورقابية متطورة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد وتنفيذ موازنات مجالس المدن؟
 - عدم توفر إمكانيات 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 ولأهميته في ترشيد الإنفاق العام والحفاظ عليه وانجاز المشاريع الحكومية بأعلى درجة من الجودة وبالوقت المناسب.
 3. من النتائج العملية يمكن القول إن مجالس المدن مجتمع البحث محل الدراسة:
 - إعداد الموازنات الحكومية يتسم بالتقليدية والتقدير الشخصي وبلا 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. جودع، 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، عدد 24.
 3. الحجامي، ستار جابر خلاوي & 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)، استراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
 6. خطاب، عبد الله شحاته. (2008)، المشاركة بين القطاع العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحافظات: 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.](http://www.Koshak.Net/tariq/arlictes)

الملحق

يتضمن الملحق جداول نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (1): اختبار كرونباخ

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .846 | 38 |

الجدول رقم (2)

هل لديكم معرفة بأسلوب الموازنة التعاقدية

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

الجدول رقم (3)

هل لديكم معرفة بآلية اعداد الموازنة على أساس تعاقدية

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

الجدول رقم (4)

يتم الاعتماد على التقدير الشخصي عند وضع تقديرات الموازنة

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

الجدول رقم (5)

يتم استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية عند وضع تقديرات الموازنة

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

الجدول رقم (6)

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|--------|----------------|-----------------|
| متوسط إجابات افراد العينة على محور الإمكانات التشريعية والمعرفية المتوفرة في مجالس المدن والبلدات | 36 | 4.5741 | .38718 | .06453 |

الجدول رقم (7)

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|----------------|----|---------------------|--------------------|--|--------|
| | t | df | Sig. (2- tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات افراد العينة على محور الإمكانات التشريعية والمعرفية المتوفرة في مجالسا لمدن والبلدات | 24.393 | 35 | .000 | 1.57407 | 1.4431 | 1.7051 |

الجدول رقم (8)

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|--------|----------------|-----------------|
| متوسط إجابات افراد العينة على محور الإمكانات التخطيطية والتعاقدية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمار | 36 | 4.2531 | .55816 | .09303 |

الجدول رقم (9)

One-Sample Test

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

الجدول رقم (10)

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|----|--------|----------------|-----------------|
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات المحاسبية والرقابية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمار | 36 | 4.4028 | .40654 | .06776 |

الجدول رقم (11)

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|--|----------------|----|---------------------|--------------------|--|--------|
| | t | Df | Sig. (2- tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات المحاسبية والرقابية المطبقة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمار | 20.703 | 35 | .000 | 1.40278 | 1.2652 | 1.5403 |

الجدول رقم (12)

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|----|--------|----------------|-----------------|
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية | 36 | 4.0972 | .55115 | .09186 |

الجدول رقم (13)

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|----------------|----|------------------------|--------------------|--|--------|
| | t | df | Sig. (2- tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة عند وضع الموازنات التقديرية للمشاريع الاستثمارية | 11.945 | 35 | .000 | 1.09722 | .9107 | 1.2837 |

الجدول رقم (14)

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|--------|----------------|-----------------|
| متوسط إجابات افراد العينة على محور فعالية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية لمجالس المدن | 36 | 1.9750 | .49244 | .08207 |

الجدول رقم (15)

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|----------------|----|---------------------|--------------------|--|---------|
| | T | df | Sig. (2- tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات افراد العينة على محور فعالية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية لمجالس المدن | -12.489 | 35 | .000 | -1.02500- | -1.1916- | -.8584- |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0