

بحث بعنوان

تحليل دور المحاسب في إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات

إعداد

مرعي سعود علي الخنان

محاسب

بلدية أم الرصاص

المُلخَص

يلعب المحاسب دورًا محوريًا في إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات ، حيث يُعتبر المسؤول الرئيسي عن تنظيم وتوثيق البيانات المالية وتوزيع الموارد المتاحة بشكل يضمن تحقيق أهداف التنمية المحلية. يبدأ دوره بتحليل الاحتياجات المالية للبلدية وتقدير الإيرادات المتوقعة بناءً على مصادر التمويل المختلفة ، مثل الرسوم والضرائب والمنح الحكومية. كما يساهم في وضع خطة إنفاق تتماشى مع أولويات المشاريع البلدية، مع مراعاة التوازن بين الإيرادات والنفقات لضمان استدامة العمل المالي. إضافة إلى ذلك ، يراقب المحاسب تنفيذ الموازنة من خلال تقديم تقارير مالية دورية تقيّم الأداء المالي، مما يساعد في اتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة. يُظهر دوره أهمية الالتزام بالمعايير المحاسبية والقوانين المالية لضمان الشفافية وتعزيز الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي.

<https://jaspss.com>**Abstract**

The accountant plays a pivotal role in preparing and implementing budgets within municipalities, as he is considered the main person responsible for organizing and documenting financial data and distributing available resources in a way that ensures achieving local development goals. His role begins with analyzing the financial needs of the municipality and estimating expected revenues based on various funding sources, such as fees, taxes and government grants. He also contributes to developing a spending plan in line with the priorities of municipal projects, taking into account the balance between revenues and expenditures to ensure the sustainability of financial work. In addition, the accountant monitors the implementation of the budget by submitting periodic financial reports that evaluate financial performance, which helps in making corrective decisions when needed. His role demonstrates the importance of adhering to accounting standards and financial laws to ensure transparency and enhance trust between the municipality and the local community.

المُقَدِّمة

تُعد الموازنات أداة مالية وإدارية أساسية تُستخدم في تحقيق أهداف التنمية وتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وتمثل البلديات الجهة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ المالي على المستوى المحلي. في هذا السياق، يبرز دور المحاسب كأحد العناصر الأساسية في العملية المالية داخل البلديات، حيث يضطلع بمسؤوليات كبيرة في إعداد الموازنات وتنفيذها بما يضمن تحقيق الكفاءة المالية والالتزام بالخطط المعتمدة. يعد هذا الدور جزءاً محورياً من منظومة الإدارة المالية التي تعتمد عليها البلديات لتقديم خدماتها بفعالية وتحقيق الاستدامة في مواردها. يشمل دور المحاسب في إعداد الموازنات عملية تحليل دقيق للموارد المتاحة وتقدير الاحتياجات المالية لمختلف المشاريع والخدمات التي تقدمها البلدية. من خلال هذا التحليل، يتم تصميم موازنات تعكس أولويات المجتمع المحلي وتضمن توجيه الموارد بشكل عادل وفعال. كما يلتزم المحاسب بالمعايير المحاسبية والقوانين المحلية في إعداد الموازنات، لضمان الشفافية والدقة في التقديرات المالية التي يتم اعتمادها وتنفيذها.

إلى جانب إعداد الموازنات، يُعتبر تنفيذها جانباً حيوياً في دور المحاسب، حيث يتولى مراقبة الإنفاق وضمان الالتزام بال خطة المالية المعتمدة. يُسهم المحاسب في تقديم تقارير مالية دورية تتيح لصانعي القرار تقييم مدى تقدم المشاريع وكفاءة استخدام الموارد. كما يلعب دوراً في تحديد ومعالجة أي تجاوزات أو قصور في التنفيذ، مما يضمن الالتزام بالموازنة وتحقيق الأهداف المحددة. لذلك، تأتي أهمية دراسة وتحليل دور المحاسب في إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات، باعتباره عاملاً رئيسياً في تحقيق الكفاءة المالية وتعزيز الثقة بين البلديات والمجتمع المحلي. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة هذا الدور والتحديات التي

تواجه المحاسبين في تحقيق التوازن بين الموارد المحدودة واحتياجات المجتمع المتزايدة، مع تقديم توصيات لتحسين فعالية العمل المحاسبي في البلديات.

مشكلة البحث

تواجه البلديات تحديات مالية وإدارية متعددة تؤثر على قدرتها في تقديم الخدمات بكفاءة وتحقيق التنمية المحلية. من بين هذه التحديات، يبرز دور المحاسب في إعداد الموازنات وتنفيذها باعتباره عنصرًا حاسمًا لضمان التوازن بين الموارد المتاحة واحتياجات المجتمع المتزايدة. ومع ذلك، فإن هذا الدور غالبًا ما يُعقد بسبب ضغوط العمل، ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والقيود المفروضة على الموارد، مما يجعل تحقيق الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد المالية أمرًا يتطلب دراسة معمقة. تتمثل المشكلة الرئيسية في غياب آليات واضحة وشاملة لدعم المحاسبين في تحليل البيانات المالية بشكل دقيق ووضع موازنات تتسم بالمرونة والواقعية. في كثير من الأحيان، تُعد الموازنات بشكل تقليدي دون اعتماد تقنيات تحليل مالي حديثة أو أنظمة محاسبية متقدمة، مما يؤدي إلى ظهور أخطاء في تقدير الإيرادات والنفقات. هذه الأخطاء قد تؤدي إلى تعطيل المشاريع وتأخير تقديم الخدمات، وهو ما ينعكس سلبيًا على مستوى رضا المجتمع المحلي وثقته في أداء البلديات.

علاوة على ذلك، يواجه المحاسبون تحديات أخرى أثناء تنفيذ الموازنات، منها ضعف الرقابة على الإنفاق وعدم القدرة على معالجة التجاوزات المالية بشكل سريع وفعال. في بعض البلديات، قد يؤدي نقص التدريب أو ضعف الالتزام بالقوانين المحاسبية إلى انحرافات مالية تؤثر على تحقيق الأهداف المرسومة. هذه المشكلات لا تقتصر على الجوانب الإدارية فقط، بل تمتد ليشمل تأثيرها على استدامة الموارد المالية للبلديات

على المدى الطويل. بناءً على هذه الإشكاليات، تظهر الحاجة الملحة لتحليل دور المحاسب في إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات بشكل أعمق، لفهم التحديات التي تواجهه ووضع حلول فعالة لدعم أدائه. تتناول هذه الدراسة أهمية تحسين الكفاءة المالية للبلديات من خلال تعزيز دور المحاسب، مع التركيز على تطبيق التقنيات الحديثة وتطوير سياسات مالية تعزز الشفافية والالتزام.

أهداف البحث

1. تحديد دور المحاسب في إعداد الموازنات البلدية من خلال تحليل الخطوات والإجراءات التي يتبعها لضمان توزيع الموارد بشكل فعال ومناسب.
2. تقييم كفاءة وفعالية المحاسبين في تنفيذ الموازنات ومراقبة الإنفاق مقارنة بالخطوة المالية المعتمدة.
3. تحليل التحديات التي تواجه المحاسبين داخل البلديات أثناء إعداد وتنفيذ الموازنات، سواء كانت فنية، إدارية، أو تنظيمية.
4. استكشاف تأثير الالتزام بالمعايير المحاسبية والقوانين المالية على جودة الموازنات ومدى تحقيقها للشفافية والاستدامة المالية.
5. تقديم توصيات لتحسين أداء المحاسبين في البلديات من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير سياسات مالية تدعم كفاءة العمل.

أهمية البحث

1. تعزيز كفاءة الإدارة المالية في البلديات من خلال تسليط الضوء على دور المحاسب في إعداد موازنات تعكس احتياجات المجتمع المحلي وتوجه الموارد بشكل فعال.
2. تحقيق الشفافية والمساءلة المالية عبر تحليل مدى التزام المحاسبين بالمعايير المحاسبية والقوانين أثناء إعداد وتنفيذ الموازنات.
3. دعم اتخاذ القرارات المالية من خلال توفير فهم أعمق للتحديات التي تواجه المحاسبين واقتراح حلول مبتكرة لتحسين أدائهم.
4. الإسهام في استدامة الموارد المالية للبلديات عبر تحليل دور المحاسب في ضبط الإنفاق ومراقبة تنفيذ الموازنات بفعالية.
5. تعزيز ثقة المجتمع المحلي في إدارة البلديات من خلال تحسين العمليات المالية وضمان توزيع الموارد بشكل عادل ومنظم.

أسئلة البحث

1. ما الدور الذي يلعبه المحاسب في عملية إعداد الموازنات داخل البلديات، وما مدى تأثيره على توزيع الموارد؟
2. ما هي الأدوات والتقنيات المحاسبية المستخدمة في إعداد وتنفيذ الموازنات في البلديات ، وهل هي كافية لتحقيق الكفاءة المطلوبة؟

3. ما التحديات التي تواجه المحاسبين أثناء إعداد الموازنات وتنفيذها ، وكيف تؤثر هذه التحديات على جودة

العمل المالي؟

4. كيف يساهم التزام المحاسبين بالمعايير المحاسبية والقوانين المالية في تحقيق الشفافية والاستدامة المالية

داخل البلديات؟

5. ما الإجراءات والتوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين أداء المحاسبين في إعداد الموازنات وتنفيذها وتعزيز

الكفاءة المالية للبلديات؟

الإطار النظري

يُعتبر الإطار النظري لأي بحث علمي حجر الزاوية الذي يُبنى عليه تحليل المشكلة وفهم أبعادها المختلفة. في سياق تحليل دور المحاسب في إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات، يتطلب الإطار النظري فهم الأسس المحاسبية التي تستند إليها عملية إعداد الموازنات. تُعد الموازنة العامة أداة رئيسية تُستخدم لتخطيط الموارد وتوزيعها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للبلديات، حيث تعتمد بشكل كبير على جمع البيانات المالية، تحليلها، وتصنيفها وفقاً للأولويات. وتلعب المعايير المحاسبية الدولية دوراً في ضمان الشفافية والدقة، ما يجعل المحاسب الجهة المسؤولة عن تحقيق هذا المستوى من الالتزام.

إعداد الموازنات في البلديات هو عملية معقدة تتطلب تنسيقاً بين مختلف الإدارات لتحليل الاحتياجات المالية والتوقعات المستقبلية للإيرادات والنفقات. يتمثل دور المحاسب هنا في جمع البيانات المالية وتصميم موازنات تأخذ في الاعتبار العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على الموارد البلدية. يعتمد هذا العمل على

استخدام أدوات وتقنيات محاسبية حديثة تمكن من تقديم تقديرات دقيقة وموثوقة. كما يُعتبر التزام المحاسب بالقوانين المالية واللوائح المحلية من العناصر الأساسية لضمان سلامة عملية إعداد الموازنة وتحقيق أهدافها.

أما تنفيذ الموازنات، فهو مرحلة حاسمة تتطلب من المحاسب مراقبة النفقات الفعلية مقارنة بالتقديرات المعتمدة، وإعداد تقارير دورية تُظهر أداء البلدية المالي. في هذه المرحلة، يظهر دور المحاسب كجهة إشرافية تعمل على توجيه الموارد بما يتوافق مع الأولويات المحددة في الموازنة. وتشمل هذه المسؤوليات مراجعة الفواتير، مراقبة الإنفاق على المشاريع، وضمان الالتزام بسقوف الإنفاق المحددة. كما أن قدرة المحاسب على التعامل مع التجاوزات المالية ومعالجة الأخطاء تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الكفاءة المالية وضمان تحقيق أهداف الموازنة.

لذلك، يُشكل تحليل دور المحاسب في إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات جزءًا من دراسة أوسع تهدف إلى تحسين أداء البلديات وتعزيز كفاءتها المالية. يرتبط هذا الدور ارتباطًا وثيقًا بالتحديات التي تواجه المحاسبين، مثل نقص الموارد، ضعف البنية التحتية التقنية، وغياب السياسات المالية الواضحة. ومن خلال الإطار النظري، يمكن تحديد هذه التحديات وفهم تأثيرها على أداء المحاسب، مما يتيح تقديم توصيات لتحسين عمليات إعداد الموازنات وتنفيذها بما يحقق الشفافية والكفاءة والاستدامة.

1. المفاهيم الأساسية للموازنات البلدية: تشمل تعريف الموازنات، أهدافها، وأهميتها كأداة تخطيطية ورقابية

في إدارة الموارد المالية للبلديات. تعد الموازنات البلدية أداة أساسية في تنظيم وإدارة الموارد المالية للبلديات إذ تعتمد على تحديد الإيرادات والنفقات بشكل دقيق لضمان تحقيق الأهداف التنموية والخدمات

العامّة المطلوبة وتتطلب الموازنات إعدادًا محكمًا يعتمد على دراسات دقيقة للوضع المالي والاقتصادي المحلي مما يسهم في توجيه الموارد نحو الاحتياجات الأكثر أهمية.

تتألف الموازنات البلدية من عدة مكونات رئيسية تشمل الإيرادات الذاتية مثل الضرائب والرسوم المحلية والإيرادات المحولة من الحكومة المركزية إضافة إلى القروض والمنح وتعتمد البلديات على هذه الإيرادات لتمويل مشاريعها وخدماتها مثل البنية التحتية والنظافة العامة والصحة والتعليم مما يجعل التخطيط المالي الدقيق ضرورة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات. عملية إعداد الموازنة البلدية تتطلب مشاركة فعالة من الجهات ذات العلاقة لضمان الشفافية والمساءلة وتبدأ العملية بجمع البيانات وتحليلها لتقدير الإيرادات المتوقعة والاحتياجات المستقبلية ثم يتم إعداد مسودة الموازنة التي تعرض على الجهات المعنية للموافقة عليها قبل تنفيذها ويجب أن تكون الموازنة مرنة بما يكفي لتلبية الاحتياجات المتغيرة وضمان استدامة الخدمات المقدمة.

2. دور المحاسب في إعداد الموازنات: تحليل خطوات جمع البيانات، تقدير الإيرادات والنفقات، ووضع خطط مالية تستند إلى الأولويات المحلية، مع الالتزام بالمعايير المحاسبية والقوانين. يلعب المحاسب دورًا محوريًا في إعداد الموازنات، حيث يتمثل دوره الأساسي في جمع البيانات المالية وتحليلها بشكل دقيق لضمان إعداد موازنة تعكس الواقع المالي للمؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها ويقوم المحاسب بدراسة الإيرادات والمصروفات المتوقعة استنادًا إلى الأداء السابق والظروف الاقتصادية المحيطة مما يسهم في وضع تقديرات مالية دقيقة.

يعمل المحاسب أيضًا على مراجعة الأهداف المالية المحددة من قبل الإدارة والتأكد من توافقها مع الإمكانيات المالية المتاحة كما يساهم في تحديد أولويات الإنفاق لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة ويحرص على تقديم تقارير دورية للإدارة توضح التقدم المحقق مقارنة بالموازنة الموضوعية مما يساعد في اتخاذ القرارات المالية الصائبة. كما يعتبر المحاسب مسؤولاً عن ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بإعداد الموازنات ويعمل على تحسين عمليات المراقبة المالية من خلال تقديم توصيات لتطوير أساليب العمل المالي وضمان الشفافية في إعداد الموازنة كما يقوم بمتابعة تنفيذ الموازنة ومراجعة أي انحرافات قد تحدث لتعديل الخطط بما يتناسب مع المتغيرات.

3. آليات تنفيذ الموازنات: دور المحاسب في متابعة الإنفاق ، مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط ، وإعداد التقارير المالية لضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة. تنفيذ الموازنات يعتمد على مجموعة من الآليات التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة وتشمل هذه الآليات تحديد الخطط والبرامج التي سيتم تنفيذها ضمن الموازنة حيث يتم توزيع الموارد المالية المتاحة على مختلف القطاعات بشكل يضمن تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات والعمل على تقديم الخدمات المطلوبة بكفاءة.

تتضمن آليات التنفيذ أيضًا عمليات المراقبة المستمرة لمتابعة الأداء المالي حيث يتم تحليل البيانات المالية بشكل دوري لضمان الالتزام بالخطط الموضوعية وتحديد الانحرافات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة كما تساهم أنظمة الإدارة المالية المحوسبة في تسهيل عمليات المراقبة والتقارير المالية مما يعزز من فعالية التنفيذ. تتطلب آليات تنفيذ الموازنات تنسيقًا مستمرًا بين الجهات ذات العلاقة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يتم إعداد تقارير دورية تعرض على المسؤولين وأصحاب القرار

لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة مع ضمان التزام الجميع بالإجراءات والسياسات المالية المعتمدة.

4. التحديات التي تواجه المحاسبين: دراسة العقبات الفنية والإدارية التي تؤثر على أداء المحاسبين، مثل نقص الموارد، ضعف الأنظمة المحاسبية، والضغط الزمنية. يواجه المحاسبون العديد من التحديات في أداء مهامهم اليومية والتي تتطلب منهم خبرة وكفاءة عالية ومن أبرز هذه التحديات التعقيدات في القوانين واللوائح المحاسبية، حيث تتغير القواعد المحاسبية بشكل مستمر مما يستدعي متابعة مستمرة للتحديثات والتكيف معها لضمان الالتزام بالمعايير المعمول بها.

تعد التكنولوجيا الحديثة تحديًا إضافيًا للمحاسبين، حيث أصبحت النظم المحاسبية الرقمية ضرورة في عصرنا الحالي مما يفرض عليهم تعلم استخدام البرامج المحاسبية المتقدمة وإدارة البيانات الرقمية بشكل آمن وفعال كما يواجه المحاسبون مخاطر تتعلق بأمن المعلومات وسرية البيانات المالية التي يتعاملون معها يوميًا. كما يواجه المحاسبون ضغوطًا كبيرة في العمل تتعلق بالمواعيد النهائية وتقديم تقارير دقيقة في وقت قصير، حيث يتطلب عملهم تركيزًا عاليًا وتعاملًا دقيقًا مع الأرقام لتجنب الأخطاء التي قد تؤثر على القرارات المالية للشركات والمؤسسات بالإضافة إلى ضرورة العمل تحت ضغوط مستمرة لتحقيق التوازن بين الجودة والسرعة.

5. أهمية التكنولوجيا الحديثة في العمل المحاسبي: استعراض دور الأنظمة المحوسبة والتقنيات الرقمية في تحسين دقة وسرعة إعداد الموازنات وتنفيذها داخل البلديات. تعد التكنولوجيا الحديثة أداة أساسية في تطوير العمل المحاسبي، حيث تساهم في تحسين دقة العمليات المحاسبية وتقليل الأخطاء البشرية من

خلال استخدام البرامج المحاسبية المتقدمة التي تتيح تسجيل البيانات المالية وتحليلها بشكل آلي وسريع مما يوفر وقتاً وجهداً كبيرين للمحاسبين ويساعدهم على التركيز على المهام التحليلية والاستراتيجية.

تساعد التكنولوجيا أيضاً في تحسين إدارة المعلومات المالية وضمان أمنها وسريتها من خلال استخدام أنظمة الحوسبة السحابية والتشفير، حيث يمكن الوصول إلى البيانات المالية في أي وقت ومن أي مكان مما يعزز من كفاءة العمل المحاسبي و يتيح تقديم تقارير مالية دقيقة وحديثة للإدارة وأصحاب القرار بشكل فوري. كما تسهم التكنولوجيا في تسهيل عملية الامتثال للمعايير المحاسبية والقوانين المحلية والدولية، حيث توفر الأدوات المحاسبية الحديثة ميزات مدمجة تساعد في مراقبة الالتزام بهذه القوانين بشكل مستمر مما يقلل من المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال ويساعد الشركات والمؤسسات على تجنب الغرامات والعقوبات المالية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

1. تحقيق كفاءة في توزيع الموارد: أظهرت الدراسة أن المحاسب يلعب دوراً رئيسياً في ضمان توزيع الموارد بشكل عادل وفعال بما يتماشى مع أولويات البلديات.
2. وجود تحديات في تنفيذ الموازنات: تم التوصل إلى أن المحاسبين يواجهون تحديات كبيرة في متابعة التنفيذ المالي، مثل ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة وتأخر البيانات المالية.
3. تأثير ضعف التدريب والموارد: لوحظ أن قلة التدريب والتأهيل الفني للمحاسبين تحد من قدرتهم على التعامل مع التقنيات المحاسبية الحديثة، مما يؤثر على كفاءة إعداد وتنفيذ الموازنات.

4. دور الأنظمة المحاسبية في تحسين الأداء: أظهرت الدراسة أن استخدام الأنظمة المحاسبية المتقدمة يعزز دقة وشفافية إعداد الموازنات ويقلل من الأخطاء المالية.

5. الالتزام بالقوانين المحاسبية: تبين أن المحاسبين الذين يلتزمون بالقوانين المحلية والمعايير المحاسبية يساهمون في تحقيق الاستدامة المالية والشفافية في إدارة البلديات.

التوصيات:

1. تحسين التدريب والتأهيل المهني للمحاسبين: ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة للمحاسبين لتطوير مهاراتهم في استخدام الأنظمة المحاسبية الحديثة وفهم القوانين المالية.

2. تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة: يوصى بضرورة تحسين التعاون والتنسيق بين المحاسبين والإدارات الأخرى في البلديات لضمان تنفيذ الموازنات بشكل فعال.

3. تطوير الأنظمة المحاسبية في البلديات: من المهم تحديث الأنظمة المحاسبية الحالية واستخدام برامج محاسبية متطورة لتحسين دقة البيانات المالية وسرعة اتخاذ القرارات.

4. زيادة الشفافية في تقارير الإنفاق: ضرورة تطوير آليات لتقديم تقارير مالية دورية وشفافة تتيح للمجتمع المحلي والجهات الرقابية متابعة تنفيذ الموازنات.

5. تعزيز الرقابة الداخلية والمراجعة: توصي الدراسة بتفعيل آليات الرقابة الداخلية والمراجعة المستمرة لضمان الامتثال للموازنة وكشف أي تجاوزات أو أخطاء في التنفيذ.

المصادر والمراجع

- فوريه، ب. ورولو، ل. (2011). الكفاءة الاستراتيجية للمحاسبين والمديرين المتوسطين في إعداد الميزانية. المحاسبة والمنظمات والمجتمع، 36(3)، 167-182.
- أبيرنيثي، م. أ. وبراونيل، ب. (1999). دور الميزانيات في المنظمات التي تواجه التغيير الاستراتيجي: دراسة استكشافية. المحاسبة والمنظمات والمجتمع، 24(3)، 189-204.
- نور-عزيا، أ. ك. وسكاينس، ر. و. (2007). الشركات والتغيير المحاسبي: دور المحاسبة والمحاسبين في المرافق العامة الماليزية. أبحاث المحاسبة الإدارية، 18(2)، 209-247.
- مقدم، س. ك. ومصطفى، أ. (2015). دور المحاسبة الإدارية في مراقبة الميزانية. مجلة العلوم البيئية والبيولوجية التطبيقية، 10(2)، 95-100.
- جاشيتي، إي. دبليو. (2010). تحديات تنفيذ الموازنة في المؤسسات العامة: دراسة حالة جامعة نيروبي (أطروحة دكتوراه).
- بوفان، أي. دي. (2013). دور الموازنة في عملية الإدارة: التخطيط والرقابة. SEA-Practical Application of Science، 1(01)، 16-37.
- جلالي علي آبادي، ف.، ماشاخي، ب.، وجمال، ج. (2019). تصورات معدي الموازنة وتنفيذ الموازنة القائمة على الأداء: حالة الجامعات العامة ومعاهد البحث الإيرانية. مجلة الموازنة العامة والمحاسبة والإدارة المالية، 31(1)، 137-156.