

## بحث بعنوان

مدى استخدام أثر الموازنة التقديرية في التخطيط على أداء البلديات في الأردن: دراسة تحليلية

إعداد

آلاء محمد خميس الدحيم

محاسبة

## المُلخَص

تبحث هذه الدراسة في استخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيط في البلديات الأردنية وأثرها على أداء البلديات. وتشير نتائج البحث إلى أن الموازنة التقديرية تستخدم إلى حد محدود في البلديات الأردنية بسبب نقص الخبرة والموارد. ومع ذلك، عند إدارتها بفعالية، يمكن للميزانيات التقديرية أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء البلديات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال السماح لها بتخصيص الأموال للمجالات التي لا تغطيها ميزانياتها العادية. كما تحدد الدراسة العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه استخدام الموازنة التقديرية في التخطيط وتحسين أداء البلديات، بما في ذلك عدم وضوح المبادئ التوجيهية والأنظمة، وغياب الشفافية والمساءلة، ونقص الموارد. ولتعزيز استخدام الموازنة التقديرية في البلديات الأردنية، تقترح الدراسة عدة توصيات، مثل وضع مبادئ توجيهية وأنظمة واضحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفير التدريب والدعم للبلديات، وإشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عملية إعداد الموازنة. بشكل عام، توفر هذه الدراسة رؤية قيمة حول استخدام الموازنة التقديرية في البلديات الأردنية وتسلط الضوء على الحاجة إلى تخطيط وإدارة فعالة للموازنة لتحقيق أهداف البلدية وتحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة التقديرية في التخطيط، أداء البلديات في الأردن، دراسة تحليلية

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

This study examines the use of discretionary budgeting as a planning tool in Jordanian municipalities and its impact on municipal performance. The research results indicate that discretionary budgeting is used to a limited extent in Jordanian municipalities due to a lack of experience and resources. However, when managed effectively, discretionary budgets can positively impact municipalities' performance in achieving strategic objectives by allowing them to allocate funds to areas not covered by their regular budgets. The study also identifies many challenges and obstacles facing the use of discretionary budgeting in planning and improving municipal performance, including lack of clarity in guidelines and regulations, lack of transparency and accountability, and lack of resources. To enhance the use of discretionary budgeting in Jordanian municipalities, the study proposes several recommendations, such as establishing clear guidelines and regulations, enhancing transparency and accountability, providing training and support to municipalities, and engaging citizens and stakeholders in the budget preparation process. Overall, this study provides valuable insights into the use of discretionary budgeting in Jordanian municipalities and highlights the need for effective budget planning and management to achieve municipal goals and improve performance.

**Keywords:** discretionary budget in planning, performance of municipalities in Jordan, analytical study.

## المقدمة

تعتبر الموازنة التقديرية أداة إدارية تهدف إلى تخصيص الموارد المالية والإنسانية والمادية بشكل فعال وفقاً للأولويات والأهداف الاستراتيجية، مما يساعد في تحقيق الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة. في هذا السياق، أشارت العديد من الدراسات من أهمية الموازنة التقديرية في عمليات التخطيط الفعالة للمؤسسات والمنظمات، بما في ذلك البلديات والهيئات الحكومية. فالعديد من هذه الدراسات كشفت عن أهمية هذه الأداة وأثرها الإيجابي على الأداء الإداري للمؤسسات (Mosala, 2006).

فالميزانية هي أحد الأدوات الرئيسية المستخدمة من قبل أي مؤسسة خاصة أو عامة في إدارتها لتحسين استخدام الموارد المتاحة، إذ تعتبر الميزانية أحد أهم أساليب التخطيط المالي المستخدمة من قبل المؤسسات الخدمية والربحية، وتعد أداة تخطيط تستخدمها معظم حكومات العالم (Assey, 2014). تُعد الميزانية ترجمة عملية للأهداف لأي منظمة أو شركة، مما يعني أنها فعالة لتحقيق أهدافها. لذلك، يؤدي وضع معاينة لجميع الأعمال التي سيقوم بها المؤسسة إلى تحقيق الأهداف بطريقة موضوعية وملتزمة للتقدير؛ ما هو واقعي ومدروس. وبالتالي، تعد أداة تخطيط الميزانية أيضاً أداة تنظيمية للمساعدة في تحقيق الرقابة الإدارية. حيث ستحدد التنفيذ المطلوب على أرض الواقع، ومن خلالها يتم فرض متابعة ومراقبة على ما تم تحقيقه من خلال الخطة، ومراقبة ما تم تنفيذه وما تم الوصول إليه بشكل أكبر من المخطط. وهذا يعني؛ أداة لمتابعة أنشطة المؤسسة التي تقف فوق تقدم العمل ومدى التزامها. وتقدير الحاجة الجيد والمنطقي إلى المنظمة في كل جزء أثناء إعداد الميزانية، يجعل من الأسهل على الإدارة العليا عملية تنفيذ المشاريع.

على الرغم من أنه في كثير من الحالات لا يوجد حاجة لنقل التخصيصات من بند إلى آخر من أجل تجاوز ما يُراقب أو لإجراء تعديلات في الميزانية لتغطية بعض الفوائض في البنود. من ناحية أخرى،

<https://jaspass.com>

تُعتبر الميزانية نشاطاً تنظيمياً ووسيلة تنظيمية متسلسلة ومستمرة تسعى لوضع الأهداف وتحقيقها بوسائل وإمكانيات متاحة. وتشمل أيضاً دراسة الموارد المالية وتوزيعها على جميع جوانب النشاط داخل المنظمة؛ لتكون دليلاً فعالاً للعمل والرقابة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بما هو مخطط وفقاً للميزانية، بحيث يمكن تصحيحها في المستقبل لتحقيق أفضل أداء وتحقيق نتائج إيجابية (Di Francesco & Alford, 2016). وفي هذه النقطة، تشير الدراسة بأنه من الضروري دراسة واقع البلديات في الأردن؛ في ضوء الاستعداد للميزانيات المقدرّة ومدى تماشي هذه الميزانيات مع الخطط والبرامج.

أن الموازنة التقديرية تلعب دوراً بارزاً في تحسين الأداء الإداري والمالي للبلديات، وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. تعتبر الموازنة التقديرية أداة إدارية مهمة تستخدم في التخطيط وإدارة الموارد المالية في البلديات، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين أداء الخدمات المحلية. ومع تزايد التحديات التي تواجه البلديات في الأردن، يتزايد الاهتمام بدور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط وتحسين الأداء (Di Francesco & Alford, 2016; Mosala, 2006) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى استخدام أثر الموازنة التقديرية في التخطيط وتحليل كيفية تأثير ذلك على أداء البلديات في الأردن. وعليه تتمحور اسئلة الدراسة على ما يلي:

1. ما هو مدى استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط في البلديات الأردنية؟
2. كيف يؤثر استخدام الموازنة التقديرية على أداء البلديات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟
3. ما هي التحديات والعوائق التي تواجه استخدام الموازنة التقديرية في التخطيط وتحسين أداء البلديات في الأردن؟

<https://jaspps.com>

4. ما هي التوجيهات والتوصيات المقترحة لتعزيز استخدام الموازنة التقديرية في التخطيط وتحسين أداء

البلديات؟

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها موضوعًا يسلط الضوء على تأثير فعالية التخطيط لميزانيات البلديات في الأردن. يعكس هذا التحضير والتنفيذ، في النهاية، الأداء الفردي والجماعي في البلدية بشكل عام. وبشكل مفاجئ، يمكن لهذه الدراسة أن تستفيد من نتائجها وتوصياتها، لزيادة الوعي لدى أولئك المسؤولين عن إعداد وتنفيذ الميزانيات في البلديات بشكل عام، بمفهوم الميزانيات كأداة تخطيط. كما أنها تتعامل مع الميزانية كأداة لتحقيق وظيفة التخطيط التي تعتبر واحدة من أهم وظائف الإدارة. ولإلقاء الضوء على الاستخدام الأمثل للدور المخصص في الميزانية لتعتبر واحدة من أحدث الأدوات المستخدمة، من قبل الإدارة في وضع الخطط وتحديد الأهداف، وتحقيقها من خلال الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

### الإطار النظري

التخطيط هو أداة أساسية في النجاح للمؤسسات في العالم اليوم. مع تعقيد الحياة الاقتصادية وشدة المنافسة وسرعة التغير والعولمة، أصبح من الضروري الملح لإعداد ميزانيات للفترات المستقبلية للتخطيط وإدارة أي مشكلات غير متوقعة. فكلما اقتربت المؤسسات من التخطيط، اقتربت من النجاح، والعكس صحيح، والميزانية عنصر أساسي في جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، العامة والخاصة، الربحية وغير الربحية (حماد، 2005). لكي تكون الميزانية أداة فعالة في التخطيط يجب أن يكون هناك ربط بين الأهداف والنتائج. وهذا يعني؛ أنها لا تعتمد فقط على بنود النفقات والإيرادات المدرجة. بل يجب أن تُطوّر وتُنَفَّذ لتعكس أولويات أي منظمة أو مجتمع كأجزاء متكاملة؛ حتى يمكن استخدام الميزانية كأداة

<https://jaspass.com>

تخطيط من خلال توقع الأنشطة المستقبلية، لضمان استمرارية المؤسسات. وذلك لتجنب العديد من الأخطاء والمشكلات المتوقعة في المستقبل والتي ستنعكس إيجاباً على أي منظمة. يكمن التخطيط في معظم ما يفكر في إعداد الميزانيات عندما يسمعون كلمة "ميزانية" في تضمين جميع مراحل إعداد الميزانية، بدءاً من مجرد أفكار مبدئية، وحتى يتم الموافقة عليها من السلطات العليا وتقريرها، ويستغرق معظم الوقت والجهد عند إعداد الميزانية واستخدامها في مرحلة التخطيط. لأن التخطيط الجيد والكامل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وبالتالي يتجلى ذلك بوضوح عند تنفيذ الميزانية على أرض الواقع وتطبيقها بشكل فعال (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، 2001).

وكذلك التخطيط هو أول وظيفة من وظائف الإدارة؛ فهو الأساس الذي تقوم عليه باقي وظائف الإدارة. يتم تحديده من خلال الأهداف التي تسعى أي منظمة لتحقيقها ويساعد في إظهار القواعد والعمل على تعزيزها، بالإضافة إلى التغلب على النقاط الضعيفة في جودة أداء الموظفين من خلال تحديد جودة برامج التدريب والبحث والتطوير المطلوبة لرفع مستويات الخدمة والمساعدة في تحديد الأهداف بعناية. نظراً لأهمية التخطيط، اعتمدت جميع الدول التخطيط وأخذت في العمل به كعملية أساسية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنمية (الخريشة، 2015).

فالتخطيط هو أول عنصر من عناصر الإدارة ويعتبر الأساس والمبدأ الأساسي لعملية الإدارة. في هذه النقطة، نجد أن هناك رابطاً واضحاً بين التخطيط ونجاح أي إدارة في جميع المؤسسات، سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو غير الهادفة للربح. كما نجد أن هذه الإدارات تجول أهدافها، والمشاكل حتى تخرج من المشكلة حتى تسقط في الأخرى، وتخلق وعي التخطيط بين الإدارة. هذا يسمح لها برؤية المستقبل، مما يمكنها من تحديد المجالات غير المتوازنة واتخاذ قرارات مناسبة لحلها في الوقت المناسب. يعتبر التخطيط ضرورياً لدراسة ظروف المستقبل، ويقلل من احتمال حدوث المفاجآت (المجمع العربي

<https://jaspass.com>

للمحاسبين القانونيين ، 2001). يتم ذكر التخطيط في تعريفه بجميع وجهات النظر المتفق عليها بأنه المسار الذي تحدده مسبقاً من أجل تحقيق أهداف معينة يلتزم بها الإدارة أثناء عملها تحتها. إذا أردنا توسيع التعريف السابق، يمكننا القول إن التخطيط هو عملية تحديد الأهداف التي يُقصد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ثم تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفقاً للطرق التي تقلل من التكاليف وتعظم النتائج. وهناك من يعتبر التخطيط "عملية قابلة للتنبؤ على المدى الطويل والتنبؤ بما سيحدث وتخصيص الموارد والقدرات الحالية، ولكن ضمن الزمن المحدد في الخطة" (ياسين، 2002).

والتخطيط أيضاً هو التحكم وتحديد الأهداف ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف (Charles, 2006). يقول العارف (2001: 35) إن التخطيط يعتبر "تصميماً ورؤية لمهمة الشركة وأهدافها الرئيسية ومسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة الضرورية لتحقيق ذلك وإدارة الأعمال." تعتبر الدراسة أن التخطيط هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتحديد الطرق المتبعة لتحقيق تلك الأهداف. ويتمثل وضوح الرؤية في ما يمكن أن يحدث خلال عملية العمل من تطورات أو تطورات، ووضع الحلول المناسبة لذلك، من جميع الطرق للتعامل مع حالة الطوارئ. علاوة على ذلك، نجد أن معظم التعاريف السابقة لمفهوم التخطيط يعتبرونه العمود الفقري للمستقبل لتحقيق أهداف المنظمة. ويتم ذلك فقط من خلال تحديد واضح للأهداف واستغلال الموارد المحدودة بشكل جيد، وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات مع مراعاة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

سمات التخطيط: تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى نتيجة لتعدد الشروط والعوامل التي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من السمات التي يجب توفيرها لعملية التخطيط ونجاحها.

1. الشمولية تعني التخطيط الشامل وفقاً للرأي (غنيم 1999): "تداخل وتكامل الأنشطة المختلفة وعلى جميع المستويات. بحيث يؤثر كل نشاط ويتأثر بالأنشطة الأخرى ومنذ ذلك الحين طرأ عليه تغيير. لذا

<https://jaspass.com>

فإن الخطة سوف ولا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة عندما يقتصر على أنشطة معينة دون غيرها، فالخطة الشاملة انعكاس للتخطيط الشامل، وهو أفضل وسيلة لتوجيه شؤون الاقتصاد والتنمية بشكل متكامل.

2. المرنة: إن الأهداف التطويرية في ضوء الدراسة لا تعني في الواقع ثباتها واعتبارها نهائية؛ لأنه قد تحدث ظروف تنظيمية متقلبة وثابتة محيطة، تغيرات غير متوقعة في هذه الظروف، مما يتطلب العودة إلى نتائج الدراسة التي نتجت عن تحليل الحقائق والتنبؤات التي بنيت عليها من أجل إجراء التعديلات إذا لزم الأمر كانت الخطط اختلافات طفيفة إذا كانت المادة مطلوب وضع خطط بديلة. وهذه التعديلات سواء كانت بسيطة أو كبيرة تعطي الإدارات المنفذة للخطة مرونة كافية للحركة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الكرخي، 2009). أكد ستيمبسون (2003) أن الموازنة الجيدة تكون مرنة فإذا تحولت إلى عدم القدرة على تحقيق أي هدف لسبب ما فيمكن العمل على مراجعة الخطط وصياغة شكل جديد.

3. الواقعية: تقوم على أن يكون الهدف في متناول الجميع قدر الإمكان وليس شيئاً مستحيلاً وأن تعبر عن الاحتياجات والعمل الموجه لتحقيقها، وأن تتوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف. (عليان، 2007) قال إن الواقعية من سمات التخطيط السليم، مما يعني أن تكون الخطة ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

4. الاستمرارية تعني أن يكون التخطيط سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة لا تتقطع، وهي دورة تخطيط تتكامل مع البدايات والنهايات، وكل العمليات الأخرى والمتصلة المؤدية إليها. (كافي، 2007) يشير إلى أن التخطيط للاستمرارية يأتي من خلال أن الخطط، عادة ما تكون سنوية أو نصف سنوية، ويتم في نهاية فترة الخطة وضع الخطة الجديدة لتكون جاهزة للعمل إذا انتهى انتهاء الخطة الحالية، وبالتالي ستكون هناك استمرارية في التخطيط.

<https://jaspass.com>

5. التنسيق: التنسيق أمر ضروري في عملية التخطيط لأنه يضمن عدم تعارض الأهداف فيما بينها من حيث الوسائل وعدم تعارضها مع بعضها البعض. ويمتد التنسيق ليشمل التنسيق بين اتجاهات عملية التخطيط خلال فترة زمنية متتالية، بحيث لا تتعارض الخطة مع ما سبق وما سيأتي. ويقول (القيوتي، 2006) إن التخطيط يساعد على تنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام المختلفة والعاملين فيها. لأنها تقدم التوجيه اللازم للمشاركين من حيث معرفتهم بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حتى يعرف الجميع وعلى اختلاف مستوياتهم دورهم في تحقيق تلك الأهداف. مما يساعد على توفير الوقت والجهد ومنع هدر الموارد.

مفهوم وتعريف الميزانية:

تعددت تعريفات الموازنة ولا يكاد يجد اتفاق موحد على تعريف مفهوم معين للموازنة يتفق عليه الكاتب. ونجد الاختلاف في مفهوم الموازنة من خلال آراء المهتمين بها. فالمحاسبون يدركونها من حيث إعدادهم والتقنيات المستخدمة في إنجازها، بينما نجد أن القائمين على التنفيذ والقائمين على التنفيذ ينظرون إليها من حيث التنفيذ. ومن المرجح أن نجد أن هذه التعريفات متوازنة جميعها تعكس وجهة نظر مختلفة، لكنها لا تختلف في الجوهر، ولا من حيث الخصائص والمبادئ العامة للموازنة. ومن هذه التعاريف:

1. هي خطة تفصيلية تحدد مستوى الدخل والنفقات لفترة مقبلة وأطول مقدماً وتستند إلى الأهداف المتفق عليها لنفس الفترة بالإضافة إلى استراتيجية تحقيق أهداف محددة (الخريشة، 2015).

2. تخصيص الأموال التي يحتاجونها للحصول على الخدمات المتفق عليها خلال فترة زمنية محددة (Crozier, 2004).

<https://jaspass.com>

3. خطة تفصيلية للموارد المالية وغيرها المتاحة والمستخدمه خلال فترة زمنية محددة، تمثل خطة مستقبلية، معبر عنها بشكل كمي ورقمي (Garrison, & Eric 2003).

4. يرى (Keller & Ferra, 1998) أن الخطة المنسقة لجميع عمليات المنظمة في فترة الميزانية تشمل جميع عناصر الإيرادات والنفقات لتلك المنظمة. تتضمن الدراسة المعروفة باسم خطة الموازنة التقديرية تفاصيل النفقات والإيرادات لأي منظمة أو منشأة قادمة لفترة زمنية تتضمن مجموعة من الخدمات أو الأنشطة أو المشاريع التي من المفترض إنجازها ضمن برامج زمنية محددة.

من خلال دراسة التعريفات السابقة التي تناولت معنى الموازنة. على كل حال نجد أنهم يصفون ميزانية متنوعة من وجهة نظر العاملين في مختلف القطاعات حيث قد يختلفون في تعريف المركبات لكنهم يتفقون على ما يلي:

1. إنها مدة زمنية محددة لتنفيذ الخطة المستقبلية.

2. أنها أداة لترجمة خطط وأهداف المنظمة التي تسعى للوصول إليها.

3. إنها أداة رقابية تستخدم للتحقق من تنفيذ الأهداف والخطط من خلال متابعة تنفيذ الموازنة.

4. يأخذ شكله النهائي خلال الصورة المالية للتعبير عن الخطط من الناحية الكمية.

أهمية الموازنة:

لقد أصبح العنصر المالي سبباً رئيسياً في نجاح أي منظمة في العالم، وأصبح الحفاظ على المال العام واستغلال الخير مطلباً ضرورياً ومهماً. وبالتالي للحفاظ على قوة المنظمات وعلى الرغم من التكاليف التي ستدفعها المنظمات لإعداد وتنفيذ الموازنات إلا أن الإيجابيات ستكون أكبر من التكلفة حيث يمكن للمنظمات التنبؤ بالمشاكل المستقبلية التي ستواجهها المنظمة . لا يوجد خلاف حول أهمية الموازنة في

<https://jaspps.com>

أي دولة ودورها في تطوير أداء المؤسسات العامة حيث تعتبر الموازنة من الأسباب الرئيسية وراء أي إنجازات ومعوقات أمام الأداء العام للتنمية لذا فإن الموازنة ولا يزال يتم استبدال الاهتمام المستمر من قبل الدول من قبل الإداريين والمحاسبين والاقتصاديين بالآخر. تعتبر الموازنة عاملاً محفزاً في عملية تطوير وتحسين الأداء من خلال بث روح الفريق بين العاملين في المنظمات، حيث أن مشاركة كافة مستويات الإدارة في إعداد الموازنة من شأنها تشجيع الموظفين على إنجاح الموازنة التي ينظر إليها (Laynetworks, 2001).

### إعداد وتنفيذ الموازنات في البلديات الأردنية

تتمتع البلديات باستقلال مالي وإداري وكان لا بد من إلغائها وحدود مناطقها ومهامها وصلاحياتها بموجب أحكام هذا القانون (قانون البلديات لسنة 2011).

وقد أعطى المشرع الأردني للبلدية صلاحيات وصلاحيات ضمن حدود منطقة البلدية يمارسها مباشرة موظفو ومستخدمو البلدية أو من خلال المقاولين والمقاولين. وعلى الرغم من أن المشرع الأردني أكد على استقلال البلديات المالي والإداري في المادة الثالثة من قانون البلديات (2011)، إلا أن الباحثة ترى أن هذا الاستقلال ليس مطلقاً، بل هناك نوع من السيطرة المركزية على البلديات ويمكن ويتجلى ذلك من خلال المصادقة على أغلبية قرارات المجالس البلدية من قبل الوزارة ولكي تصبح نافذة، لا بد من موافقة الوزارة، سواء كانت هذه القرارات إدارية أو مالية أو تنظيمية. تمر الموازنة في معظم دول العالم بأربع مراحل مهمة: تسمى مراحل الموازنة، أو تبدأ دورة الموازنة بمرحلة الإعداد والإعداد وتليها مرحلة الاعتماد أو الموافقة (التصديق). ثم مرحلة التنفيذ وأخيراً المرحلة الرابعة وهي مراقبة (متابعة) التنفيذ، وتتميز هذه المراحل الأربع بالاستمرار والتداخل، بينما نجد أن بعض الوحدات الإدارية التي يتم عليها إعداد مشروع الموازنة المالية القادمة ونلاحظ أن هناك وحدات أخرى لا تزال تنفذ موازنة العام المالي الحالي، ووحدات

<https://jasps.com>

أخرى تدقق موازنة العام الماضي والحالي، وهذه الموازنة تعطي صفة دورية. وفي البلديات نجد أن قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011 ألزم البلدية بوضع موازنتها، ونجد ذلك في نص المادة (5) من القانون والتي تنص على ما يلي:

أ- توضع الموازنة السنوية للبلدية بعد موافقة المجلس البلدي ومصادقة الوزير، ويجوز وضع ملاحق للموازنة بنفس الطريقة.

ب- يجب ألا يتجاوز الإنفاق ما خصص من موازنة العام السابق ليتم المصادقة على الموازنة الجديدة.  
ج- يجوز نقل الأحكام من فصل إلى آخر أو من مادة إلى أخرى بقرار من المجلس وبموافقة الوزير. ومن الأمور المتفق عليها أن البلدية هي المسؤولة عن تنفيذ الموازنة، لذا فمن المنطقي أن تكون مستعدة؛ لأنهم سيحاولون أن تكون هذه الميزانية واقعية ودقيقة بحيث يمكن تنفيذها دون عوائق أو صعوبات.

## نتائج الدراسة

بالتوافق مع الدراسات السابقة والتقارير ومنها الميزانية المفتوحة لعام 2021، وتقرير البنك العالمي 2020، وغيرها من الدراسات السابقة

1. يتم استخدام الموازنة التقديرية بشكل محدود كأداة للتخطيط. تستخدمها بعض البلديات لتخصيص الأموال لتلبية احتياجات مجتمعاتها، بينما تفتقر أخرى إلى الموارد أو الخبرة اللازمة لاستخدام الميزانيات التقديرية بشكل فعال.

2. إن استخدام الموازنة التقديرية من قبل البلديات الأردنية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أدائها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال السماح لها بتخصيص الأموال للمجالات التي لا تغطيها

<https://jasps.com>

موازناتها العادية. ومع ذلك، إذا لم تتم إدارتها بشكل فعال، يمكن أن تؤدي الميزانيات التقديرية أيضًا إلى عدم الكفاءة وإهدار الموارد.

3. تواجه البلديات الأردنية العديد من التحديات والعقبات في استخدام الموازنة التقديرية لتخطيط وتحسين أدائها. وتشمل هذه الافتقار إلى الخبرة والموارد، وعدم وضوح المبادئ التوجيهية واللوائح، والافتقار إلى الشفافية بمستواها العالي والمساءلة.

4. لتعزيز استخدام الموازنة التقديرية في التخطيط وتحسين أداء البلديات، تتضمن التوصيات المقترحة من وجهة نظر البلديات الأردنية وضع مبادئ توجيهية وأنظمة واضحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفير التدريب والدعم للبلديات، وإشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عملية إعداد الميزانية.

### توصية لمزيد من البحث

1. استخدام أفضل الأساليب العلمية في التنبؤ والتقييم والتخطيط ومشاركة جميع مستويات الإدارة في إعداد الموازنات، وتفعيل جميع وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والمراقبة وتقييم الأداء على المستويات الإدارية زيادة الوعي بأهمية الموازنة.

2. إعطاء الاهتمام الكافي للأفكار التي تطرحها مختلف مستويات الإدارة، في إعداد الميزانية، وأن تتاح لهم فرصة المشاركة في إعدادها، والعمل الجاد على مشاركة مختلف مستويات الإدارة في إعدادها. من الميزانية.

3. العمل على توفير نظام معلومات يسهل عملية إعداد وتنفيذ الموازنة والعمل على تطبيق الموازنة عند التنفيذ بشكل كامل وتحسين إعداد الموازنات والعمل على الاهتمام بالمقارنة الفعلية مع ما يتم التخطيط

<https://jaspps.com>

وما يتم عند التنفيذ والمتابعة من خلال وجود استراتيجية واضحة للأعمال، ويتم وضع أساليب التخطيط المالي قبل بداية السنة المالية.

4. تدريب الموظفين الماليين العاملين في البلديات وضرورة إقامة دورات تدريبية لوضعي الموازنة لزيادة كفاءتهم وتحسين قدراتهم المالية، وإعادة تقييم فعالية وكفاءة الرقابة الداخلية في البلديات وبالتعاون مع الإدارة المركزية، من خلال تطوير أساليب إعداد الميزانية.

5. التركيز على الأهداف طويلة المدى في إعداد الموازنات العامة ووضع البدائل لمواجهة الظروف الطارئة التي تتطلب إعادة التفكير في النظام المتبع في إعداد الموازنات. 6. ضرورة إجراء دراسات تفصيلية لجميع مراحل الموازنة بشكل تفصيلي لتحديد السلبيات لمعالجتها وبناء موازنة حديثة ويتم الاستعانة بالتحليل والتنبؤ لتحسين برامج العمليات، وهو أمر غير معهود في إعداد الموازنات التقليدية المستخدمة.

#### المصادر والمراجع:

- حماد، طارق عبد العال. (2005) الموازنات التقديرية تبدو متكاملة، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة.
- الخریشة، فهد أمين فلاح. (2015) "أثر فاعلية تخطيط موازنات البلديات في الأردن على إعدادها وتنفيذها". المجلة الدولية للمنشورات العلمية والبحثية.
- ستيمبسون، بيتر (2003) امتحانات كامبريدج الدولية، المستوى الفرعي المتقدم ومنهج المستوى المتقدم لدراسات الأعمال، مطبعة جامعة كامبريدج،
- العارف، نادية (2001). الإدارة الإستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، دار الجامعة بالإسكندرية، مصر.

<https://jaspps.com>

عليان، مصطفى (2007) أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

غنيم، محمد غنيم (1999) أسس ومبادئ التخطيط، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.

قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011

قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011.

القيوتي، محمد قاسم (2006) مبادئ الإدارة نظريات وعمليات ووظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

كافي، إسماعيل فتاح (2007): أسس ومبادئ التخطيط والجودة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

الكرخي، مجيد (2009) عرض التخطيط الاستراتيجي نظري وتطبيقي، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001): المحاسبة الإدارية (للتخطيط) معلومات صن برس، عمان، الأردن.

ياسين، سعد الغالب (2002). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع العلمي، عمان

Al-qadi, M. J., & Naser, I. M. M. 2022. Lexical Relation Presentations in The Views of Usage-Based Cognitive Semantics: The Case of Antonymy, Synonymy, and Polysemy. *Journal of Positive School Psychology*, 2494-2499.

<https://jasps.com>

Alzobidy, S., & Naser, I. M. M. 2022. The Presentations Of Van Dijk Model In The Speech Of Putin In The Independence Of The Donetsk People's Republic And The Lugansk People's Republic. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 2416–2424.

Assey, D. D. (2014). *Effectiveness of budgeting process in achieving organization goals: The case of TEMESA (HQ)* (Doctoral dissertation), The Open University of Tanzania.

Charles T.Horngren, Srikanth M. Datar, George Fester,(2006) cost accounting, Twelfth Edition, Pearson Prentice hall

Crozier, W R(2004) Budgetary Control Handbook, Craigavon and Banbridge Community HSS Trust. Finance Office– Lurgan Hospital– Sloan Street– Lurgan BT66 8NX,

Di Francesco, M., & Alford, J. (2016). Budget rules and flexibility in the public sector: towards a taxonomy. *Financial Accountability & Management*, 32(2), 232–256.

Garrison, Ray H & Eric W.Noreen,(2003)"Managerial Accounting", Tenth Edition, Mc Graw– Hill /Lrwin Companies, USA.

<https://jasps.com>

Laynetworks.com, Free Computer Science Tutorials(2001), Budget and Budgetary Control, Provided by Accounting and Finance on Computers CS54 Project – January .

Mosala, M. G. (2006). *The effective use of budgeting as a functional tool in school financial management* (Doctoral dissertation), North–West University.

Naser, I. M. M., & Hamzah, M. H. B. 2018. Pronunciation and conversation challenges among Saudi EFL students. *JEES (Journal of English Educators Society)*, 3(1), 85–104.

Naser, I. M., & Hamzah, M. H. 2022. Pronunciation difficulties and challenges in the field of research in Jordan. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(14), 140–157.