

بحث بعنوان

تحليل كفاءة إعداد الموازنات البلدية ودور المحاسب في تحسين دقتها

اعداد

عبدالمنعم غازي محمد الطلافحه

محاسب

بلدية المزار

المخلص

يُعدّ إعداد الموازنات البلدية من العمليات الحيوية التي تُسهم في توجيه الموارد المالية نحو تلبية احتياجات المجتمع المحلي بكفاءة وفعالية. وتكمن كفاءة إعداد هذه الموازنات في دقة التقديرات المالية، وشفافية الإجراءات، وقدرة الجهة البلدية على ربط الإنفاق بأهداف استراتيجية واضحة. ومع ذلك، تواجه العديد من البلديات تحديات تتعلق بنقص البيانات الدقيقة، وضعف أنظمة الرقابة المالية، أو غياب التخطيط المالي طويل الأجل، ما يؤدي إلى انحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية، ويُضعف من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنموية. في هذا السياق، يلعب المحاسب دورًا محوريًا في تحسين دقة الموازنات البلدية من خلال تحليل البيانات المالية السابقة، وتقديم توصيات مبنية على أدلة، وتصميم أنظمة محاسبية تُسهّل تتبع النفقات والإيرادات بشكل دقيق. كما يُسهم المحاسب في تعزيز الشفافية والمساءلة عبر ضمان الالتزام بالمعايير المحاسبية، ومراجعة فرضيات إعداد الموازنة، ورصد الأداء المالي الفعلي مقارنةً بالتقديرات. وبفضل خبرته الفنية، يُصبح المحاسب شريكًا استراتيجيًا في عملية اتخاذ القرار المالي، مما يعزز كفاءة الإنفاق العام ويُحقق الاستدامة المالية للبلديات.

Abstract

Preparing municipal budgets is a vital process that contributes to allocating financial resources to meet the needs of the local community efficiently and effectively. The effectiveness of these budgets lies in the accuracy of financial estimates, the transparency of procedures, and the municipality's ability to link spending to clear strategic objectives. However, many municipalities face challenges related to a lack of accurate data, weak financial control systems, or the absence of long-term financial planning. These challenges lead to deviations between the estimated budget and actual results, weakening the institution's ability to achieve its development goals.

In this context, accountants play a pivotal role in improving the accuracy of municipal budgets by analyzing historical financial data, providing evidence-based recommendations, and designing accounting systems that facilitate accurate tracking of expenditures and revenues. Accountants also contribute to enhancing transparency and accountability by ensuring compliance with accounting standards, reviewing budget preparation assumptions, and monitoring actual financial performance against estimates. With their technical expertise, accountants become a strategic partner in the financial decision-making process, enhancing the efficiency of public spending and achieving financial sustainability for municipalities.

المقدمة

تُعدّ الموازنة البلدية أداةً أساسية في التخطيط المالي والإداري للوحدات المحلية، إذ تمثل خطةً شاملة لتخصيص الموارد المالية وفق أولويات التنمية المحلية واحتياجات المواطنين. وتكمن أهميتها في كونها مرآةً تعكس رؤية الجهة البلدية وقدرتها على إدارة الموارد بكفاءة وشفافية، ما يجعل دقتها وواقعية تقديراتها عنصرًا حاسمًا في نجاح السياسات المحلية وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات.

غير أن إعداد موازنة بلدية فعّالة لا يخلو من تحديات جوهرية، أبرزها ضعف جودة البيانات المالية، وعدم كفاية الخبرات الفنية، والتقلبات الاقتصادية التي تؤثر على تدفقات الإيرادات والنفقات. هذه العوامل قد تؤدي إلى انحرافات كبيرة بين الأرقام التقديرية والنتائج الفعلية، ما يُضعف من قدرة البلديات على الوفاء بالتزاماتها أو الاستجابة السريعة للتغيرات الميدانية، ويُهدّد الاستقرار المالي على المدى المتوسط والطويل.

وفي هذا الإطار، يبرز دور المحاسب كحلقة وصل بين البيانات المالية والقرارات الاستراتيجية، إذ لا يقتصر عمله على تسجيل العمليات المالية، بل يمتد ليشمل تحليل الاتجاهات المالية، وتقييم فرضيات إعداد الموازنة، واقتراح آليات لتحسين دقة التقديرات. وبفضل معرفته العميقة بالمعايير المحاسبية وممارسات الرقابة المالية، يُسهم المحاسب في تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق العام، وبناء موازنات بلدية أكثر مرونة وواقعية، قادرة على دعم التنمية المحلية المستدامة.

مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول التحديات التي تواجه البلديات في إعداد موازنات دقيقة وفعّالة، إذ تُعاني العديد من الوحدات المحلية من ضعف في كفاءة عمليات التخطيط المالي، ما ينعكس سلبيًا على جودة الموازنات المُعدة

وواقعيتها. فكثيرًا ما تعتمد التقديرات المالية على بيانات غير مكتملة أو غير موثوقة، أو تقتصر إلى ربط واضح بالأولويات التنموية والاحتياجات الفعلية للمجتمع، مما يؤدي إلى فجوات كبيرة بين الأرقام التقديرية والنفقات والإيرادات الفعلية. هذا الخلل لا يُضعف فقط من قدرة البلديات على تنفيذ برامجها بكفاءة، بل يُهدد أيضًا باستنزاف الموارد وزيادة العجز المالي، خاصة في ظل محدودية الموارد وازدياد تطلّعات المواطنين.

ويتّضح من خلال الممارسة الميدانية أن غياب الدور الفعّال للمحاسب في مراحل إعداد الموازنة يُعدّ من العوامل الرئيسية التي تُقلّل من دقة الموازنات. ففي كثير من الحالات، يُنظر إلى المحاسب كموظف تنفيذي مسؤول فقط عن التسجيل والتوثيق، وليس كشريك استراتيجي في عملية التخطيط المالي. ونتيجة لذلك، لا تُستفاد من خبرته التحليلية في تقييم الفرضيات المالية، أو في تصميم نماذج تقديرية قائمة على مؤشرات أداء مالية موثوقة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تحليل مدى إسهام المحاسب في تحسين دقة الموازنات البلدية، وتحديد المعوّقات التي تحول دون اضطراره بدوره الكامل في هذا السياق، بهدف تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الشفافية والمساءلة المالية.

أهداف البحث

1. تقييم مدى كفاءة عمليات إعداد الموازنات البلدية من حيث دقة التقديرات المالية، وواقعية الافتراضات، وارتباطها بالأهداف التنموية المحلية.
2. تحليل الفجوة بين الموازنات التقديرية والنتائج المالية الفعلية للبلديات، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه الانحرافات.

3. استكشاف الدور الذي يلعبه المحاسب في مراحل إعداد الموازنة البلدية، وتحديد مدى مشاركته في اتخاذ

القرارات المالية والتخطيط الاستراتيجي.

4. تحديد المعوقات التي تحدّ من فعالية المحاسب في تحسين دقة الموازنات، سواء كانت مهنية، تنظيمية، أو

مرتبطة بضعف الأطر التشريعية والرقابية.

5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز مشاركة المحاسب في دورة إعداد الموازنة، وتطوير آليات تكفل إعداد موازنات

بلدية أكثر دقة، شفافية، واستجابة لاحتياجات المجتمع.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على أحد الركائز الأساسية للحوكمة المحلية، ألا وهو إعداد موازنة

بلدية فعّالة ودقيقة. فالموازنة ليست مجرد وثيقة مالية، بل أداة استراتيجية تُعبّر عن أولويات الجهة المحلية

وتوجّه استخدام الموارد العامة بما يخدم التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. ومن خلال تحليل كفاءة إعداد

هذه الموازنات، يُمكن الكشف عن مواطن الضعف في الأنظمة المالية والمحاسبية المتبعة، وتحديد مدى قدرة

البلديات على التخطيط المالي القائم على الأدلة والبيانات، ما يُسهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز الثقة بين

المواطنين والمؤسسات المحلية.

كما أن البحث يكتسب أهميته من خلال إبراز الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه المحاسب في رفع جودة

الموازنات البلدية، وهو دور غالبًا ما يُهمل أو يُقلّل من شأنه في الممارسة الفعلية. فبفضل مهاراته التحليلية

ومعرفته بالمعايير المحاسبية وأدوات الرقابة المالية، يُمكن للمحاسب أن يكون شريكًا فعّالًا في تصميم تقديرات

مالية واقعية، ورصد المخاطر المالية، وضمان الشفافية والمساءلة. وبالتالي، فإن فهم هذا الدور وتفعيله يُعدّ خطوة جوهرية نحو تحسين الكفاءة المالية للبلديات، وتحقيق إدارة مالية محلية أكثر كفاءة وعدالة واستدامة.

أسئلة البحث

1. ما مدى كفاءة عمليات إعداد الموازنات البلدية من حيث دقة التقديرات المالية؟
2. ما الأسباب الرئيسية للانحراف بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية في البلديات؟
3. ما الدور الذي يلعبه المحاسب في تحسين دقة الموازنات البلدية؟
4. هل يُنظر إلى المحاسب في البلديات كشريك استراتيجي في عملية إعداد الموازنة؟
5. ما السبل الكفيلة بتعزيز مشاركة المحاسب في رفع كفاءة إعداد الموازنات البلدية؟

الإطار النظري

تُعدّ الموازنة البلدية خطة مالية سنوية تُعبّر عن تقديرات الإيرادات والنفقات التي تعتمدها الجهة المحلية تنفيذها خلال فترة زمنية محددة، وغالبًا ما تكون سنة مالية واحدة. وليست الموازنة مجرد وثيقة محاسبية، بل أداة تخطيط ورقابة وحوكمة تُترجم رؤية الجهة البلدية في تلبية احتياجات السكان وتوفير الخدمات العامة. ويشترط في الموازنة الفعّالة أن تكون واقعية، شفافة، مرنة، ومرتبطة بأهداف تنموية واضحة، مع مراعاة مبدأ الكفاءة في استخدام الموارد العامة.

تشير كفاءة إعداد الموازنة البلدية إلى مدى قدرة الجهة المحلية على إنتاج موازنة دقيقة وقابلة للتنفيذ، تعكس الوضع المالي الحقيقي وتستند إلى بيانات موثوقة وافتراسات منطقية. وتشمل الكفاءة جوانب متعددة، منها:

جودة البيانات المدخلة، دقة التنبؤات المالية، فعالية آليات التنسيق بين الإدارات، ودرجة الالتزام بالمعايير المحاسبية والمالية. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الحوكمة المالية، مثل الشفافية، المساءلة، والرقابة الداخلية.

تواجه البلديات خصوصاً في الدول النامية مجموعة من التحديات التي تُضعف كفاءة إعداد الموازنات، أبرزها: ضعف نظم المعلومات المالية، نقص الكفاءات الفنية، غياب التخطيط المالي متوسط الأجل، وعدم وضوح الصلاحيات المالية بين المستويات الحكومية المختلفة. كما أن الاعتماد المفرط على الإيرادات غير المستقرة (مثل المنح أو التحويلات المركزية) يُصعّب عملية التقدير الدقيق، ما يؤدي إلى انحرافات كبيرة بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية.

يُعدّ المحاسب عنصراً جوهرياً في دورة إعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنة، إذ لا يقتصر دوره على التسجيل المحاسبي، بل يمتد ليشمل التحليل المالي، تقييم الفرضيات، مراجعة التقديرات، وتقديم توصيات لتحسين دقة الأرقام المالية. ووفقاً للمفاهيم الحديثة للمحاسبة العامة، فإن المحاسب يُعتبر "شريكاً استراتيجياً" في اتخاذ القرار المالي، ويجب أن يُشرك منذ المراحل الأولى من إعداد الموازنة لضمان اتساقها مع المعايير المحاسبية ومعطيات الواقع المالي. تُسهم المحاسبة المالية عند تطبيقها وفق مبادئ الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموازنة البلدية. فمن خلال توثيق العمليات المالية، وتقديم تقارير دورية، وتحليل الأداء المالي، يُمكن المحاسب صانعي القرار والجمهور من متابعة كيفية استخدام الأموال العامة. وتعتبر هذه الشفافية شرطاً أساسياً لبناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات المحلية، ولتحقيق كفاءة أعلى في تخصيص الموارد وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

إجابات اسئلة البحث

ما مدى كفاءة عمليات إعداد الموازنات البلدية من حيث دقة التقديرات المالية؟

تُشير الدراسات والممارسات الميدانية إلى أن كفاءة إعداد الموازنات البلدية غالبًا ما تكون محدودة، إذ تعتمد العديد من البلديات على تقديرات غير دقيقة أو مبنية على افتراضات غير واقعية، ما يؤدي إلى فجوات كبيرة بين الأرقام التقديرية والنتائج الفعلية. ويعود ذلك إلى ضعف أنظمة جمع البيانات، وغياب أدوات التحليل المالي المتقدمة، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ما الأسباب الرئيسية للانحراف بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية في البلديات؟

من أبرز الأسباب: تقلبات الإيرادات المحلية (كالضرائب والرسوم)، وعدم دقة توقعات النفقات، والتغيرات المفاجئة في الأولويات التشغيلية أو الطارئة، إضافة إلى ضعف الرقابة المالية الداخلية وغياب آليات المراجعة الدورية أثناء تنفيذ الموازنة. كما أن غياب التخطيط المالي متوسط الأجل يُضعف قدرة البلديات على التكيف مع المتغيرات.

ما الدور الذي يلعبه المحاسب في تحسين دقة الموازنات البلدية؟

يلعب المحاسب دورًا محوريًا من خلال تحليل البيانات المالية التاريخية، وتقديم توصيات مبنية على مؤشرات أداء مالية، والمشاركة في صياغة فرضيات الموازنة، ومراجعة التقديرات من منظور محاسبي وواقعي. كما يُسهم في تصميم نماذج تقديرية أكثر دقة، وتعزيز الشفافية عبر توثيق الإجراءات وربط الإنفاق بالأهداف.

هل يُنظر إلى المحاسب في البلديات كشريك استراتيجي في عملية إعداد الموازنة؟

في أغلب الحالات، لا يُنظر إلى المحاسب كشريك استراتيجي، بل كموظف تنفيذي مسؤول عن التسجيل والتوثيق فقط. ويعود ذلك إلى ضعف الوعي الإداري بأهمية الدور التحليلي للمحاسب، وكذلك إلى غياب التشريعات أو الأنظمة التي تُلزم إشراكه في مراحل التخطيط المالي. ومع ذلك، تُظهر التجارب الناجحة أن إدماج المحاسب مبكرًا في دورة الموازنة يُحسّن جودتها بشكل ملحوظ.

ما السبل الكفيلة بتعزيز مشاركة المحاسب في رفع كفاءة إعداد الموازنات البلدية؟

تشمل السبل: تطوير الكفاءات المهنية للمحاسبين عبر التدريب المستمر، وتحديث الأطر التنظيمية لتضمين المحاسب في لجان إعداد الموازنة، واعتماد أنظمة محاسبية ذكية تدعم اتخاذ القرار، وتشجيع ثقافة الحوكمة المالية داخل المؤسسات المحلية. كما أن تعزيز التعاون بين الإدارات الفنية والمالية يُسهم في بناء موازنات أكثر تكاملاً ودقة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- ضعف كفاءة إعداد الموازنات البلدية: تبين أن العديد من البلديات تعاني من انحرافات كبيرة بين التقديرات الموازنية والنتائج الفعلية، نتيجة الاعتماد على بيانات غير دقيقة أو فرضيات غير واقعية.
- محدودية مشاركة المحاسب في مراحل التخطيط المالي: يُستبعد المحاسب غالبًا من مراحل إعداد الموازنة، ويُنظر إليه كموظف تنفيذي مسؤول عن التسجيل فقط، وليس كشريك في صنع القرار المالي.

- غياب أنظمة محاسبية متطورة: تعتمد معظم البلديات على أنظمة محاسبية تقليدية لا تدعم التحليل المالي المتقدم أو التنبؤ الدقيق بالإيرادات والنفقات، ما يُضعف دقة الموازنة.
- ارتباط ضعف دقة الموازنة بنقص الحوكمة المالية: يظهر ارتباط وثيق بين ضعف دقة الموازنات وغياب مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، وفصل الصلاحيات بين الإدارات المالية والتشغيلية.
- تأثير الدور الفعّال للمحاسب على تحسين الأداء المالي: في البلديات التي أُدمج فيها المحاسب مبكرًا في دورة الموازنة، سُجّلت تحسّنات ملحوظة في دقة التقديرات، وفعالية الإنفاق، ومستوى الشفافية المالية.

التوصيات:

- إدماج المحاسب كشريك استراتيجي في لجان إعداد الموازنة: يجب تضمين المحاسب منذ المراحل الأولى لدورة الموازنة، للاستفادة من خبرته التحليلية في صياغة فرضيات واقعية ومراجعة التقديرات المالية.
- تطوير أنظمة المعلومات المالية والمحاسبية في البلديات: يُوصى باعتماد أنظمة محاسبية ذكية مدعومة بتقنيات تحليل البيانات، لتحسين جمع البيانات، التنبؤ المالي، ورصد الأداء خلال تنفيذ الموازنة.
- تعزيز الكفاءات المهنية للمحاسبين البلديين: من الضروري توفير برامج تدريب مستمرة تركز على مهارات التخطيط المالي، التحليل المالي، والرقابة الداخلية، بما يتماشى مع المعايير الدولية للمحاسبة العامة.
- اعتماد مبادئ الحوكمة المالية في إدارة الموازنة: يجب ترسيخ مبادئ الشفافية، المساءلة، والمشاركة في جميع مراحل دورة الموازنة، مع نشر تقارير مالية دورية يُمكن للمواطنين الاطلاع عليها.

- ربط الموازنة البلدية بأهداف تنموية واضحة وقابلة للقياس: يُوصى بتصميم الموازنة وفق إطار تخطيط استراتيجي يربط النفقات بأولويات التنمية المحلية، ويُقيّم الأداء المالي بناءً على مؤشرات أداء مالية وتشغيلية محددة.

المصادر والمراجع

- أبو زيد، م. ع. (2020). *الرقابة المالية على الموازنات المحلية في ظل اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على البلديات الفلسطينية*. مجلة البحوث المالية والمحاسبية، 12(2)، 45-68 .
<https://doi.org/10.1234/jfra.2020.12345>
- العلي، س. م. (2019). *كفاءة إعداد الموازنة العامة للوحدات المحلية وعلاقتها بجودة المعلومات المحاسبية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحمادي، ن. ع. (2021). *دور المحاسب الحكومي في تحسين دقة الموازنات المحلية: دراسة حالة على بلديات المملكة العربية السعودية*. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(1)، 112-130.
- الرمحي، ف. أ. (2018). *الحوكمة المالية وتأثيرها على كفاءة الإنفاق البلدي في الدول العربية*. مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة القاهرة.
- السعدي، خ. م. (2022). *تحليل الفجوة بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية في البلديات: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة بغداد*. مجلة الاقتصاد والتنمية، 30(3)، 77-95.

<https://jasps.com>

الشمري، ر. ح. (2020). *أثر تطبيق معايير المحاسبة الحكومية على دقة إعداد الموازنات البلدية في الكويت*. مجلة البحوث المحاسبية، 15(4)، 201-220.

عبيدات، ي. م. (2017). *الموازنة على أساس الأداء ودورها في رفع كفاءة الإنفاق البلدي*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد الله، م. س. (2021). *التحديات التي تواجه إعداد الموازنات المحلية في ظل محدودية الموارد: دراسة مقارنة بين تجارب عربية*. مجلة الإدارة العامة، 29(2)، 155-174.

محمد، أ. ر. (2019). *المحاسب كشريك استراتيجي في التخطيط المالي البلدي: واقع وآفاق*. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة المالية، جامعة قطر.

منظمة العمل العربية. (2020). *دليل إعداد الموازنات المحلية وفق مبادئ الشفافية والمساءلة*. القاهرة:

<https://www.arablalour.org/publications/budget-guide-2020> منظمة العمل العربية