

عنوان البحث

**موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الإدارة المالية لدى البلديات**

محمود المعاينة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الادارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj4424>

تاريخ القبول: 2023/03/15م

تاريخ النشر: 2023/04/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف الى موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الإدارة المالية لدى البلديات حيث تناولت لدراسة عملية إعداد الموازنات باعتبار الميزانيات أمراً حيوياً في تخطيط ومراقبة وتقييم العمليات في ضبط حالة الإنفاق من خلال الادارة المالية التي تشرف على إعداد الموازنة وتدقيقها باعتبارها خطة مالية وتشغيلية تعد لكل سنة مالية . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الادارة المالية لدى البلديات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج ، وقد أكدت الدراسة ان موازنة البلدية هي المؤشر الذي يعطي الخطة الإستراتيجية التي تستند عليها البلديات في تنفيذ خططها المتوقعة. وأوصت الدراسة بان على الإدارة المالية في البلدية الأخذ بتوصيات المجلس البلدي حول ترشيد الاستهلاك وترشيد المصاريف لضبط الإنفاق.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة، الإدارة المالية، البلدية، النفقات العامة.

**RESEARCH TITLE****MUNICIPAL BUDGET AND SPENDING CONTROL WITHIN THE FRAMEWORK OF MUNICIPAL FINANCIAL MANAGEMENT****Mahmoud Al-Maaita<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj4424>**Published at 01/04/2023****Accepted at 15/03/2023****Abstract**

The study aimed to identify the municipal budget and achieve control of spending within the framework of financial management in municipalities. It dealt with the study of the process of preparing budgets, considering budgets as vital in planning, monitoring and evaluating operations in controlling the state of spending through the financial department that supervises the preparation and audit of the budget as a financial and operational plan prepared for each Financial year.

The study relied on the analytical descriptive approach as it is one of the most widely used approaches in the study of social and human phenomena. The descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing the municipal budget and controlling spending within the framework of municipal financial management

The study reached a set of recommendations and results, and the study confirmed that the municipal budget is the indicator that gives the strategic plan on which the municipalities rely in implementing their expected plans. The study recommended that the financial administration in the municipality should take into account the recommendations of the municipal council regarding the rationalization of consumption and the rationalization of expenses in order to control spending.

**Key Words:** budget, financial management, municipality, public expenditures

## المقدمة

لا شك ان موازنة البلدية هي المؤشر الذي يعطي الخطة الإستراتيجية التي تستند عليها البلديات في تنفيذ خططها , لذلك تعد الموازنة هي الخطة المالية السنوية للبلديات ، وهي التي تحدد أولوياتها التشغيلية والتنمية للسنة المالية التالية وتصف كيفية تمويل الخطط. , حيث تعتبر عملية إعداد الميزانية أمراً حيوياً في تحديد احتياجات البلدية لاختيار أولويات الإنفاق وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق النفقات المخطط لها.

وبموجب موازنة البلدية يمكن لرئيس البلدية أو المدير المالي أو المحاسب استخدام الميزانية لمراقبة النفقات الفعلية ومقارنتها بالخطط الموضوعة في بداية العام وتحسين الكفاءة التشغيلية. وفي الوقت نفسه يمكن للمجلس البلدي استخدام الميزانية لتتبع ما إذا كانت السلطة التنفيذية تستخدم الموارد بكفاءة لمعالجة أولويات التنمية التي وضعها المجلس مسبقاً. وتتضمن وظيفة التحكم في إعداد الموازنة تقييد النفقات للحدود التي يفرضها التمويل المتاح ، وضمان تنفيذ الميزانيات التي تم إقرارها ودقة التقارير المالية ، والحفاظ على شرعية نفقات البلدية.

بالمقابل تشكل الإدارة المالية الاداة التي من خلالها "يتم تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة في معالجة البيانات الاقتصادية التاريخية والمتوقعة لبلدية ما لمساعدة الإدارة في وضع خطط لأهداف اقتصادية معقولة في اتخاذ قرارات عقلانية بهدف تحقيق هذه الأهداف." لذلك فإدارة الحاسبة هي تطبيق المعرفة والمهارة المهنية في إعداد المعلومات المحاسبية بطريقة تساعد الإدارة في تشكيل السياسات وفي تخطيط العمليات ومراقبتها".

**مشكلة الدراسة :** تبرز إشكالية الدراسة في موضوع موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الادارة المالية لدى البلديات , باعتبار ان من ووظائف الموازنة ضبط النفقات وترشيدها والحفاظ على المال العام والرقابة على مدخلات ومخرجات تدفق الأموال , وبدون الموازنة فسيكون هناك إشكالية في الادارة المالية , حيث ان الادارة المالية تضبط كل النفقات العامة لأموال البلدية من خلال تدقيق موازنة البلدية

**أهمية الدراسة :** تبرز أهمية الدراسة في نطاقين نظري وتطبيقي

**الأهمية النظرية:** قد تسهم الدراسة في رفق المكتبات والبلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين في بيان موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الإدارة المالية لدى البلديات.

**الأهمية العملية :** تبرز أهمية موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الإدارة المالية لدى البلديات باعتبار ان البلديات تحتاج إلى رقابة مالية وتدقيق حسابي من قبل الإدارة المالية لضبط موارد البلدية ونفقاتها وتحديد أنماط تقسيم وحدات البنود وبيان حاجة الوحدة من موارد مالية بما يتناسب مع الخدمات المطلوبة .

**أهداف الدراسة :** سعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية

1- التعرف على مفهوم الموازنة .

2- التعرف على دور الإدارة المالية في ضبط الانفاق من خلال الموازنة البيئية

**أسئلة الدراسة :** من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما على مفهوم الموازنة؟ وما أنواعها؟ .

2- ما دور الدائرة المالية في ضبط الإنفاق من خلال الموازنة ؟

**منهجية الدراسة :** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الإدارة المالية لدى البلديات

**مصطلحات الدراسة :**

**الموازنة:** يشير مصطلح الموازنة إلى تقدير الإيرادات والمصروفات على مدى فترة زمنية مستقبلية محددة وعادة ما يتم تجميعها وإعادة تقييمها على أساس دوري. ويمكن عمل الميزانيات لأي مؤسسة تريد إنفاق الأموال ، بما في ذلك الحكومات والبلديات والشركات ، جنباً إلى جنب مع الأشخاص والأسر على أي مستوى دخل.<sup>1</sup>

**الإدارة المالية :** هي طريقة محاسبة تُنشئ بيانات وتقارير ووثائق تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بأداء أعمالهم. تستخدم المالية الإدارية في المقام الأول للأغراض الداخلية. وهدفها الرئيس هو مساعدة المجلس البلدي في أداء وظائفها بكفاءة على أساس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم.<sup>2</sup>

**النفقات العامة:** النفقات تعني التكلفة. من الناحية المحاسبية ، والمصروفات هي التكلفة التشغيلية التي يتم دفعها لكسب إيرادات الأعمال. ويعني التدفق النقدي الخارج مقابل السلع أو الخدمات. ويمكن أيضاً كتابة المصروفات كمجموع لجميع العمليات التي عادةً ما تجلب الربح. من حيث المعادلة المحاسبية ، تقلل المصروفات بشكل منتج من حقوق ملكية صاحب العمل. ومن أبرز المصاريف الشائعة المتكبدة في جميع الأعمال هي: الإيجار ، والأجور ، واستهلاك الأصول ، مصاريف بيع ، إلخ.<sup>3</sup>

**البلدية :** مؤسسة أهلية مستقلة ماليا وإداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث أو إلغاء أو تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون. ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به . وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها<sup>4</sup>

### المبحث الأول : مفهوم الموازنة وأنواعها واعدادها

تتعرض تدفقات الإيرادات الحكومية الداخلة والخارجة على ميزانية البلدية. وتُعرف النفقات المتكبدة للحفاظ على سير العمليات الحكومية بسلاسة وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات للسكان باسم نفقات الإيرادات. إذا تجاوزت نفقات الإيرادات تدفقات الإيرادات الوافدة ، فإن الحكومة تعاني من عجز في الإيرادات.<sup>5</sup>

على الرغم من أن الميزانيات يتم إعدادها عادة لسنة مالية واحدة في كل مرة ، فإن الاتجاه الأخير كان التخطيط لمدة ثلاث إلى خمس سنوات كأساس للميزانيات السنوية. وينتج عن ذلك أن تصبح عملية إعداد الميزانية السنوية جزءاً من عملية تخطيط متوسطة المدى وتنفيذ البرنامج ، مما يساعد البلدية على تحقيق الاستمرارية في تخطيط

<sup>1</sup> - عباس عبد الحفيظ(2012). تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحل "ية دراسة حالة: نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصور"، مذكرة

ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

<sup>2</sup> - الشافعي ، محمد ابراهيم(2007). مبادئ المالية العامة - دار النهضة العربية - القاهرة - مصر - ص 73.

<sup>3</sup> - شباب سهام(2012). إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية - دراسة تطبيقية: حالة بلدية معسكر، مذكرة ماجستير، فرع تسيير المالية العامة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

<sup>4</sup> - قبيلات حمدي (2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.

<sup>5</sup> - عبد القادر موفق(2015). الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،.

وتنفيذ برنامج التطوير الخاص به.

إن اعتماد الميزانية يعني أنه تم اتخاذ القرارات - على أساس عملية التخطيط - فيما يتعلق بكيفية تخطيط المنظمة للوصول إلى أهدافها. تعتبر وظيفة التخطيط في أي حكومة ذات أهمية حاسمة للأسباب التالية:<sup>6</sup>

- 1- السلع العامة. لا يتم تقييم نوع وكمية ونوعية السلع والخدمات التي ينتجها القطاع العام وتعديلها من خلال آلية السوق.
  - 2- الاهتمام عام. غالبًا ما تكون السلع والخدمات التي يقدمها القطاع العام من بين أكثر السلع أهمية للمصلحة العامة.
  - 3- نطاق هائل. إن النطاق الهائل والتنوع لأنشطة الحكومة الحديثة يجعل التخطيط الشامل والمدرّوس والمنهجي شرطًا أساسيًا لاتخاذ قرارات منظمة.
  - 4- المشاركة. يتم التخطيط الحكومي واتخاذ القرار بشكل عام في مكان واحد عملية يشارك فيها المواطنون وممثلوهم المنتخبون والسلطة التنفيذية. وبالتالي ، تساعد الميزانيات على ضمان قيام الحكومات بتقديم الخدمات التي طالب بها المواطنون ، من خلال الاختيارات التي يتم إجراؤها في عملية ديمقراطية ، وأن الموارد المتاحة تُستخدم بكفاءة.
- تسمح وظيفة التحكم بتطوير المعلومات لتقديرات التكلفة المستخدمة في إعداد الميزانيات الجديدة وتحافظ على مسارات التدقيق بعد تنفيذ الميزانية. وهناك أربعة مبادئ للميزانية الجيدة.
- أنواع الميزانيات** تم استخدام الميزانيات لعدة قرون ، ولكن أشكال وأنواع ونطاق الميزانيات استمرت في التغيير. يناقش هذا القسم أنواع الميزانية المختلفة ومزاياها وعيوبها ، بما في ذلك تحديات تنفيذها عمليًا .
- ويمكن تصنيف الميزانيات الإدارية وفقًا للكيان الإداري المسؤول عن إدارة خدمة أو وظيفة عامة معينة. وبالتالي يمكن تنظيم الميزانية وفقًا للقسم الذي سينفذ العمل الذي يتم توفير الأموال من أجله ، مثل إدارة الصحة أو البيئة ، النظافة ، وإدارة النفايات ، فتح الطرق ، التعبيد وما إلى ذلك. ويمكن تصنيف الميزانيات حسب الوظيفة الاقتصادية ، أي حسب نوع الإيرادات والنفقات ، مثل الضرائب والرواتب والإمدادات وما إلى ذلك. ويسمى هذا النوع من التصنيف أيضًا تصنيف "بند" أو تصنيف "وجه الإنفاق" ويمكن ان يحدد التصنيف الوظيفي الإنفاق وفقًا للغرض أو الهدف المقصود ، على سبيل المثال ، الطرق ، والصحة ، والخدمات الاجتماعية ، دون تحديد (غالبًا) الإدارات الإدارية التي ستتلقى الموارد أو فئة الإنفاق التي سيتم استخدام الأموال المدرجة في الميزانية من أجلها وغلبها من خلال التصنيف يمكن تحديد نوع الموازنة كم هو التالي:<sup>7</sup>

- 1- الميزانيات الثابتة أو المرنة الميزانيات الثابتة هي تلك التي تحدد اعتمادات المبالغ الثابتة. لا يجوز تجاوز المبالغ المخصصة بغض النظر عن التغييرات في الطلب على الخدمات الحكومية. المنح المخصصة من مستوى حكومي أعلى هي ميزانيات ثابتة نموذجية يمكن إنفاقها حصريًا للأغراض

<sup>6</sup> - عزيز محمد الطاهر (2010). آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

<sup>7</sup> - يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورة (2014). التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة بوبكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ..

المستهدفة (مثل التعليم أو الصحة أو الطرق) ؛ يجوز إعادة المبالغ غير المنفقة إلى المانح. تسمح الميزانيات المرنة للحكومة المحلية بتعديل مخصصات الميزانية خلال العام ، وفقاً لمتطلبات البرنامج ، وبالتالي تمكينها من التكيف مع الأحداث الطارئة والأحداث غير المتوقعة

2- ميزانيات البنود توفر ميزانيات البنود تخصيصات الميزانية بطريقة مفصلة للغاية ، عن طريق تخصيص محدد لكل بند من بنود الإنفاق. هذه الميزانيات موجهة نحو المدخلات وتصف التفاصيل الدقيقة ؛ ونتيجة لذلك فإن وثائق الميزانية ضخمة. على الرغم من أن ميزانيات البنود تساعد الحكومات على ممارسة الرقابة المالية على كل بند من بنود الإنفاق ، إلا أنها لا توفر المرونة لتعديل الإنفاق وفقاً للتغيرات في الاحتياجات والظروف ولا تقدم رؤية "شاملة" لما يتم استخدام الموارد من أجله.

3- ميزانيات البرامج توفر ميزانيات البرامج مخصصات في الميزانية لبرنامج بأكمله وتتوقع من صاحب الميزانية تخصيص مخصصات لمختلف فئات الإنفاق داخله. في هذه الطريقة ، تمارس الحكومة المحلية رقابة على نفقات البرنامج ككل وليس على بنود الإنفاق الفردية. ميزانيات البرامج موجهة نحو المخرجات. على الرغم من أن ميزانيات البرامج توفر لصاحب الميزانية المرونة لإدارة الموارد بكفاءة ، إلا أنها تتطلب أيضاً إجراءات محاسبة ورقابة فعالة لمنع الهدر أو إساءة استخدام الموارد. ومن ثم ، فإن الحكومات غالباً ما تبدأ بعملية ميزنة فعالة على مستوى البنود ثم تنتقل إلى إعداد ميزانيات البرامج.<sup>8</sup>

4- ميزانيات التشغيل عادة ما تدمج الميزانيات المحلية ميزانيتين ، ميزانية تشغيلية وميزانية رأسمالية. عادة ما تكون ميزانية التشغيل (وتسمى أيضاً "الميزانية الحالية") أكبر وأكثر تفصيلاً من الميزانية الرأسمالية. تشمل ميزانيات التشغيل الإيرادات من معاملات السنة الحالية (تحصيل الضرائب ، والإيجارات المستلمة) وتغطي النفقات الضرورية للعمليات اليومية خلال العام (الأجور والرواتب ، ونفقات المكتب ، ونفقات الصيانة ، وما إلى ذلك).

5- الميزانيات الرأسمالية تشمل الميزانيات الرأسمالية الإيرادات من المعاملات الرأسمالية (مثل بيع أو تأجير الأصول أو الأراضي أو الممتلكات الأخرى) وتوفر النفقات للسلع والخدمات التي تمتد فوائدها إلى ما بعد عام واحد. يتضمن ذلك مخصصات تشييد المباني والاستحواذ على الأصول مثل المصانع والآلات والمركبات. الميزانيات الرأسمالية تسمى أيضاً "ميزانيات التنمية"، من المهم التمييز بين النفقات الجارية (وتسمى أيضاً "التشغيل") والنفقات الرأسمالية (وتسمى أيضاً النفقات "غير المتكررة" أو "التطوير") والفصل بين الميزانيات الجارية والرأسمالية. يدعم الجدول الرأي القائل بأن الفصل ممكن ومفيد للغاية لتحليل الوضع المالي للحكومة المحلية ، بغض النظر عما إذا كانت اللوائح الوطنية تنص على الميزانيتين المنفصلتين أم لا.<sup>9</sup>

تشتمل صياغة الميزانية على جوانب إجرائية وسياسية. تحدد القيادة التنفيذية (مكتب رئيس البلدية) السياسة

<sup>8</sup> - Ahmaro, I. H. (2014). Controlling the financial performance of Jordanian municipalities by improving financial regulations an analytical study. Journal of business studies quarterly, 6(2), 67.

<sup>9</sup> - Ritonga, I.T., Clark, C., & Wickremasinghe, G. (2012). Assessing financial condition of .local government in Indonesia: an exploration. Public and Municipal Finance

التفصيلية وأهداف البرنامج التي تريد تنفيذها في نطاق اختصاصها. يتم تجميعها عادة من خلال عملية تخطيط التنمية التي تعد فيها البلديات خطط تنمية متوسطة وطويلة الأجل. على سبيل المثال ، يتم إعداد الخطط الخمسية في الهند على المستويين الوطني والإقليمي والتي تحدد أولويات وبرامج التنمية الواسعة. بناءً على هذه الخطط الخمسية ، تعد المقاطعات والمدن خططاً سنوية ، والتي بدورها تشكل الأساس للميزانيات السنوية التي تصف الأولويات والبرامج لسنة مالية معينة.

ولتحسين جودة عملية الموازنة لابد من إتباع الخطوات التالية

1. يجب أن تكون عملية الميزانية من الأنشطة التي تشمل تطوير وتنفيذ وتقييم خطة لتقديم الخدمات والأصول الرأسمالية

2. تتضمن عملية الموازنة الجيدة منظورًا طويل الأجل ، وتؤسس روابط لأهداف التنظيمية الواسعة ، وتركز قرارات الميزانية على النتائج والنتائج ، وتشتمل على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وتعززه ، وتوفر حوافز لإدارة لبلدية والموظفين

3. يجب أن تكون لعملية الميزانية استراتيجية بطبيعتها ، وتشمل خطة مالية وتشغيلية متعددة السنوات تخصص الموارد على أساس الأهداف المحددة.

4. تتجاوز عملية الموازنة الجيدة المفهوم التقليدي للتحكم في نفقات البنود ، مما يوفر الحوافز والمرونة للمديرين التي يمكن أن تؤدي إلى التنفيذ من الضروري تحسين كفاءة البرنامج وفعاليته للتخطيط المسبق وإعداد تقويم بمواعيد محددة لكل وحدة ، مع تحديد الموعد النهائي لتقديم بياناتهم المالية إلى قسم المحاسبة.

إدارة المالية دور في إعداد الميزانية أو الموافقة عليها عادة ، حيث تتبع البلديات إرشادات محددة لإعداد الميزانية والتي تقدمها وزارة الإدارة المحلية . ويشارك العديد من الموظفين المحاسبين في عملية إعداد الميزانية. الرئيسية في البلديات في الأردن وهي كما يلي :<sup>10</sup>

1. المجلس البلدي. المجلس البلدي مسؤول عن اعتماد الميزانيات الحالية والرأسمالية للسنة المالية القادمة. غالبًا ما يتم إصدار موافقته كقانون داخلي أو مرسوم محلي. وبالتالي ، فإن المجلس البلدي مسؤول أيضًا عن الموافقة على التعديلات على الميزانية قيد التنفيذ طوال السنة المالية.
2. العمدة. رئيس البلدية مسؤول بشكل أساسي عن تقديم ميزانية المدينة إلى المجلس البلدي. يجوز له أو هي تفويض المسؤولية إلى لجنة فرعية تابعة للمجلس ، مثل لجنة الميزانية أو اللجنة الدائمة للشؤون المالية. رؤساء الأقسام. ويجب على رئيس كل إدارة أو وحدة مستقلة أخرى تقديم خطط ميزانية الإدارات إلى المدير المالي أو لجنة الميزانية. ويجب أن تتضمن الخطط تقديرات تفصيلية لاحتياجات ميزانية البلدية للسنة المالية القادمة (تتطلب بعض البلديات تقديرات للسنوات الثلاث القادمة أيضًا) وتقديرات لأي إيرادات يتوقع أن تجمعها الجهة.

<sup>10</sup> - المشاقبة، محمد (2008). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، 2008

3. المدير المالي. عادة ما يقود المدير المالي العملية اليومية لإعداد الميزانية ويعمل تحت إشراف رئيس البلدية ولجنة الميزانية. المدير المالي مسؤول عن مراجعة ميزانية البلدية وسنواتها المتعددة والتعليق عليها
4. الخطط المالية. يُطلب من المدير المالي تقديم تقارير دورية إلى المجلس ورئيس البلدية حول التقدم المحرز في تنفيذ الميزانية وحالة اقتصاد المدينة وشؤونها المالية. يجب أن يتضمن تقرير المدير المالي تحليلاً وتقييماً للعمليات المختلفة للمدينة والسياسات المالية والمعاملات المالية والتوصيات

### المبحث الثاني : دور المالية في ضبط الإنفاق من خلال الموازنة

تشكل عملية إعداد الموازنة كجزء من الإدارة المالية حيث الموظف المحاسب في البلدية ابرز الكوادر التي تهتم في إعداد الموازنة من خلال إنشاء بيانات وتقارير ووثائق تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بأداء أعمالهم. وتبرز أهمية المحاسب مساعدة إدارة الشركة في أداء وظائفها بكفاءة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم. تساعد الإدارة المالية في هذه الوظائف بالطرق التالية:<sup>11</sup>

1. توفير البيانات: الإدارة المالية مصدر حيوي للبيانات للتخطيط. تُظهر البيانات التاريخية التي تم توفيرها تسهم في نمو الأعمال ، وهو أمر مفيد في التنبؤ.
2. تحليل البيانات: يتم تقديم البيانات المحاسبية بطريقة ذات مغزى من خلال حساب النسب وتوقع الاتجاهات. ثم يتم تحليل هذه المعلومات للتخطيط واتخاذ القرار. على سبيل المثال ، يمكنك تصنيف شراء عناصر مختلفة على أساس الفترة الزمنية ، وعلى مستوى المورد وعلى مستوى المنطقة.
3. المساعدة في المناقشات الهادفة: يمكن استخدام الإدارة المالية كوسيلة لتوصيل مسار العمل في جميع أنحاء المنظمة. في المراحل الأولية ، يصور الجدوى التنظيمية واتساق مختلف أجزاء الخطة. فيما بعد يتحدث عن تقدم الخطط وأدوار مختلف الأطراف في تنفيذها.
4. المساعدة في تحقيق الأهداف: يساعد في تحويل الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية إلى أهداف عمل مجدية. يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال فرض مراقبة الميزانية والتكلفة المعيارية ، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المالية.
5. يستخدم المعلومات النوعية: لا تقتصر المحاسبة الإدارية على المعلومات الكمية لاتخاذ القرار. يأخذ في الاعتبار المعلومات النوعية التي لا يمكن قياسها من حيث المال. دورات الصناعة وقوة البحث والتطوير هي بعض الأمثلة على المعلومات النوعية التي يمكن للشركة جمعها باستخدام استطلاعات خاصة.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> - أبو الرب، بلال سعيد(2021). دور الرقابة الداخلية في منع المخالفات المالية والإدارية في بلديات محافظة المفرق: دراسة ميدانية ، جامعة جرش، جرش للبحوث والدراسات، مج22، ع 2، الاردن

<sup>12</sup> - خروف جلية (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، غير منشورة ، جامعة بومرداس، الجزائر.



تقوم الإدارة المالية بتوفير المعلومات الكمية والنوعية اللازمة للإدارة للتخطيط والرقابة. لإعداد الموازنة في البلديات ، حيث تبرز مجموعة من الطرق تساهم في إعداد الموازنة إبرازها :<sup>13</sup>

1- المحاسبة المالية: تتمثل وظيفة المحاسب المالي في إعادة ترتيب البيانات أو تعديلها. ويوفر الأساس لمثل هذه الوظيفة. ومن ثم لا يمكن المحاسب المالي الإدارية الحصول على التحكم الكامل والتنسيق للعمليات بدون نظام محاسبة مالية جيد التصميم.

2- حساب التكلفة: : التخطيط واتخاذ القرار والرقابة هي الوظائف الإدارية الأساسية. يوفر نظام محاسبة التكاليف الأدوات اللازمة مثل التكلفة القياسية ، ومراقبة الميزانية ، ومراقبة المخزون ، والتكلفة الحدية ، والتكاليف التفاضلية ، وما إلى ذلك ، لتنفيذ هذه الوظائف بكفاءة. ومن ثم ، تعتبر محاسبة التكاليف بمثابة ملحق ضروري للمحاسبة الإدارية.

3- محاسبة إعادة التقييم: تعنى إعادة التقييم أو محاسبة قيمة الاستبدال بشكل أساسي بضمان الحفاظ على رأس المال بالقيمة الحقيقية ويتم احتساب الربح على هذا الأساس.<sup>14</sup>

4- أساليب إحصائية: الأدوات الإحصائية مثل الرسم البياني والرسوم البيانية والرسوم البيانية وأرقام الفهرس وما إلى ذلك ، تجعل المعلومات أكثر إثارة للإعجاب وشمولية. تعتبر الأدوات الأخرى مثل السلاسل الزمنية وتحليل الانحدار وتقنيات أخذ العينات وما إلى ذلك مفيدة للغاية للتخطيط والتنبؤ.

5- بحوث العمليات: تواجه الإدارات الحديثة مشاكل عمل معقدة للغاية في عمليات اتخاذ القرار. تمكن تقنيات البرمجة الخطية ونظرية الطابور ونظرية القرار وما إلى ذلك الإدارة من إيجاد حلول علمية لمشاكل الأعمال.<sup>15</sup>

6- تحصيل الضرائب: ويشمل ذلك حساب ضريبة الدخل وفقاً للقوانين واللوائح الضريبية ، وتقديم الإقرارات وتسديد مدفوعات الضرائب. في الآونة الأخيرة ، يشمل أيضاً التخطيط الضريبي.

7- الخدمات المكتبية: وهذا يشمل صيانة معالجة البيانات المناسبة وخدمات إدارة المكاتب الأخرى ، والاتصالات وأفضل استخدام لأحدث الأجهزة الميكانيكية.

ان الهدف الرئيسي للإدارة المالية هو مساعدة البلدية في أداء وظائفها بكفاءة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم. تساعد المحاسبة الإدارية في هذه الوظائف بالطرق التالية:

1. توفير البيانات: إنه بمثابة مصدر حيوي للبيانات للتخطيط. تُظهر البيانات التاريخية التي تم التقاطها بواسطة المحاسبة الإدارية نمو الأعمال ، وهو أمر مفيد في التنبؤ.

2. تحليل البيانات: يتم تقديم البيانات المحاسبية بطريقة ذات مغزى من خلال حساب النسب وتوقع الاتجاهات. ثم يتم تحليل هذه المعلومات للتخطيط واتخاذ القرار. على سبيل المثال ، يمكنك تصنيف شراء عناصر مختلفة على أساس الفترة الزمنية ، وعلى مستوى المورد وعلى مستوى المنطقة.

<sup>13</sup> - أبو حطب، رزان (2021)،، العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البلديات : دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، الأردن.

<sup>14</sup> - عبد المليك مزهودة (2010). الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

<sup>15</sup> - محمد بوتين (2005). المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

3. المساعدة في المناقشات الهادفة: يمكن استخدام الإدارة المالية كوسيلة لتوصيل مسار العمل في جميع أنحاء المنظمة. في المراحل الأولية ، يصور الجدوى التنظيمية واتساق مختلف أجزاء الخطة. فيما بعد يتحدث عن تقدم الخطط وأدوار مختلف الأطراف في تنفيذها.
4. المساعدة في تحقيق الأهداف: يساعد في تحويل الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية إلى أهداف عمل مجدية. يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال فرض مراقبة الميزانية والتكلفة المعيارية ، والتي تعد جزءًا لا يتجزأ من المحاسبة الإدارية.
5. استخدام المعلومات النوعية: لا تقتصر الإدارة المالية على المعلومات الكمية لاتخاذ القرار. يأخذ في الاعتبار المعلومات النوعية التي لا يمكن قياسها من حيث المال. دورات الصناعة وقوة البحث والتطوير هي بعض الأمثلة على المعلومات النوعية التي يمكن للشركة جمعها باستخدام استطلاعات خاصة.<sup>16</sup>
- اعتمادًا على أنشطة البلدية ومجموعة المهارات الخاصة بك ، يمكنك العمل في أي من وظائف الإدارة المالية التالية:<sup>17</sup>

- 1- المحاسب: يقوم المحاسب بإعداد البيانات المالية وتوثيق المعاملات النقدية وبيانات الدخل. دور المحاسب له تسلسل هرمي للأقدمية ، حيث يكون مدير المحاسبة هو الأعلى في الرتب.
  - 2- المدقق: يتمثل دور المدقق الأساسي في تقييم المستندات التي أعددتها بقية الفرق والتحقق من دقتها. يحددون جميع أوجه القصور والأخطاء للمساءلة.
  - 3- محلل الميزانية: محلل الميزانية ماهر في إعداد ميزانية متوازنة والحفاظ عليها على مدار العام. إنهم يخططون للمسؤوليات المالية المستقبلية للشركة.
  - 4- المراقب المالي: يشار إليه أيضًا باسم المراقب المالي ، حيث يشرفون على الأنشطة التي تؤديها الأدوار المالية الأخرى ، مثل التدقيق والمحاسبة. يقوم المراقب المالي بمراجعة وإعداد التقارير المالية حول الامتثال الضريبي وإدارة المخاطر ، من بين المستندات المالية الأخرى.
  - 5- المسؤول المالي: يساعد المسؤول المالي في التخطيط والتحقق من مستندات الأعمال للتأكد من اكتمالها. كما يقومون بإدارة التدفقات النقدية وإعداد الميزانيات وتقديم التقارير إلى الإدارة لأغراض الاستشارة والمساءلة.<sup>18</sup>
  - 6- موظف الرواتب: يقوم موظفو الرواتب بإعداد الوثائق المتعلقة برواتب الموظفين والضرائب والعمولات وأي مزايا أخرى للدفع في الوقت المناسب وبدقة.
  - 7- محلل الخزنة: يقوم محلل الخزنة بتحليل حسابات المعاملات والاستثمار لتقييم النفقات وتقديم المشورة للإدارة حول أفضل السبل الممكنة لتقليل التكاليف.
- يتحمل مديرو الحسابات مسؤولية مراقبة حساباتهم بشكل مستمر خلال العام لضمان لضبط النفقات برصيد نقدي إيجابي. ويجب على مديري الحسابات أيضًا تتبع الالتزامات التي تم التعهد بها مقابل الحسابات للتأكد من أن

<sup>16</sup> - سليمان محمد مصطفى. (2014) الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

<sup>17</sup> - الزبيدي حمزة. (2004). أساسيات الإدارة المالية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. الأردن.

<sup>18</sup> - خالد وهيب الراوي ، يوسف سعادة (2005). التحليل المالي للقوائم المالية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن

الرصيد غير الملتزم به كافٍ لتغطية المعاملات المعلقة ، بما في ذلك مشتريات وما إلى ذلك. ولا يمكن للحسابات العمل على أساس نقدي سلبي. يتم إنشاء الميزانية بناءً على مبلغ الإيرادات المتوقع ولكن إذا لم يتم جمع الإيرادات المتوقعة خلال العام ، فيجب تعديل النفقات المخططة بما يتماشى مع الإيرادات الفعلية المتاحة. ويتم ضبط النفقات في الدائرة المالية في البلديات الإجراءات التالية:<sup>19</sup>

1. إعداد الميزانية والالتزام بها : يجب أن تكون الميزانية تغطي جميع النفقات المتوقعة وتترك مجالاً لأية تكاليف غير متوقعة. يجب أن تكون الميزانية واقعية ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من أنها لا تزال منطقية بالنسبة للوضع المالي للبلدية. ويمكن وضع الميزانية من خلال النظر في كل فئة إنفاق وفهم عادات الإنفاق الخاصة بالبلدية.
2. الاحتفاظ بمسار مفصل لنفقات البلدية : عندما يتم تكبد أي نفقات ، يجب على موظف البلدية الاحتفاظ بالإيصالات وتقديمها. هذا يعني أنه عندما يتعلق الأمر بالإقرار الضريبي للبلدية ، يمكن احتساب جميع النفقات.
3. التخلص من عمليات الشراء غير الضرورية: قد يكون من المغري الشراء بدافع. إذا رأيت شيئاً تشعر أنه سيكون مفيداً لنشاطك التجاري ، فلا تشتريه على الفور. خذ الوقت الكافي للتفكير فيما إذا كنت حقاً بحاجة إلى الشيء - ستدرك قريباً أنك لا تحتاج إليه في معظم الأوقات.
4. استخدام الميزانية الصفرية : تتمثل إحدى طرق التحكم الصارم في نفقات البلدية في استخدام الميزانية الصفرية. تقليدياً تعد البلديات ميزانيات بناءً على الميزانية السابقة. لكن الأشياء تتغير والميزانيات تميل إلى التغيير معها. تبدأ الميزانية الصفرية الميزانية لكل فترة جديدة من قاعدة صفرية. ثم تتم مراجعة ذلك مع الميزانيات السابقة والموازنة مع أي احتياجات إنفاق جارية.<sup>20</sup>
5. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الهامة: لكل مهمة أو عملية ، يجب أن يقرر مدير المشروع مؤشرات الأداء الرئيسية. مؤشرات الأداء الرئيسية هذه هي مقاييس محددة مسبقاً ينشئها الفريق قبل بدء المشروع ، ويشار إليها طوال المشروع للتحقق من التقدم.
6. توقع التضخم : تتقلب تكلفة السلع والخدمات اعتماداً على عوامل السوق. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة النفقات. تتطلب هذه التغييرات في الأسعار تعديلات على الميزانيات والإنفاق. فيما يتعلق بالتحكم في التكلفة ، يجب أن تأخذ هذه التغييرات في الاعتبار عند التحضير للمخاطر والفروق.<sup>21</sup>
7. إنشاء خطط الطوارئ : بغض النظر عن مدى جودة التخطيط للمشروع ، لا تزال هناك فرصة لحدوث شيء ما. تحتاج إلى توقع هذه المخاطر المالية ووضع استراتيجيات للتكيف معها دون تكبد فروق غير مواتية. فكر في هذه الحالات الطارئة على أنها خطط احتياطية. كلما تخيلت ما هو غير متوقع ، كلما كنت أكثر استعداداً لسيناريو أسوأ الحالات.

<sup>19</sup> - حمود الخطيب محمد. (2010). الأداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات المساهمة. : دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن.

<sup>20</sup> - حمو حفيظة. (2018) دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس. الجزائر.

<sup>21</sup> - السعيد فرحات جمعة (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريح للنشر ، الرياض ، السعودية ، .

8. تتبع النفقات في الوقت الحقيقي : يعد تتبع النفقات وتوثيقها أحد الجوانب المهمة للتحكم في التكلفة. هذه هي الطريقة الوحيدة لاكتشاف الفروق وتصحيحها في المستقبل. عند تتبع النفقات في الوقت الفعلي ، يمكنك تحديد الفروق وإجراء التغييرات المناسبة. بهذه الطريقة ، حتى الفروق غير المواتية يمكن أن توضح كيفية تحكّمك في التكاليف لبقية المشروع.<sup>22</sup>
9. جمع البيانات على أساس منظم : عندما يبدو أن المشروع يعمل بسلاسة ، قد يبدو جمع البيانات ذا أولوية منخفضة. ولكن عندما نسمح بحدوث ذلك ، تصبح البيانات منحرفة وأقل فائدة في المستقبل. بعد كل شيء ، يجب أن تكون مراقبة التكاليف حول تحديد الفروق المواتية بقدر ما ينبغي أن تكون غير مواتية.
10. توثيق كافة الاختلافات : يجب توثيق حتى أصغر الاختلافات. قد تبدو غير مهمة في ذلك الوقت ، ولكن من المحتمل أن تكون مفيدة في وقت لاحق. إذا احتاج الموظفون بالساعة إلى ساعات قليلة من العمل الإضافي لإكمال مهمة ، فهذه نفقات غير مباشرة غير متوقعة. يمكن أن تبدو الاختلافات الصغيرة مثل هذه مثل الحظ ، ولكن يمكن استخدامها لعمل ميزانيات أكثر دقة في المستقبل.<sup>23</sup>

## الخاتمة والنتائج والتوصيات

### أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلّة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة موازنة البلدية وتحقيق ضبط الإنفاق في إطار الإدارة المالية لدى البلديات ، وقد بينت الدراسة ان موازنة البلدية هي المؤشر الذي يعطي الخطة الإستراتيجية التي تستند عليها البلديات في تنفيذ خططها المتوقعة.

وأكدت الدراسة ان الموازنة تعد الخطة المالية السنوية للبلديات ، وهي التي تحدد أولوياتها التشغيلية والتنموية للسنة المالية التالية وتصف كيفية تمويل الخطط. ، حيث تعتبر عملية إعداد الميزانية أمراً حيوياً في تحديد احتياجات البلدية لاختيار أولويات الإنفاق وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق النفقات المخطط لها.

وأكدت الدراسة انه ومن خلال موازنة البلدية يمكن لرئيس البلدية أو المدير المالي او المحاسب استخدام الميزانية لمراقبة النفقات الفعلية وضبطها ومقارنتها بالخطط الموضوعية في بداية العام وتحسين الكفاءة التشغيلية. وبينت الدراسة انه بإمكان المجلس البلدي استخدام الميزانية لتتبع ما إذا كانت البلدية تستخدم الموارد بكفاءة لمعالجة أولويات التنمية التي وضعها المجلس مسبقاً. وتتضمن وظيفة التحكم في إعداد الموازنة تقييد النفقات للحدود التي يفرضها التمويل المتاح ، وضمان تنفيذ الميزانيات التي تم إقرارها ودقة التقارير المالية ، والحفاظ على شرعية نفقات البلدية.

وأكدت الدراسة ان الإدارة المالية تشكل الأداة التي من خلالها يتم تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة في معالجة البيانات الاقتصادية التاريخية والمتوقعة لبلدية ما لمساعدة الإدارة في وضع خطط لأهداف اقتصادية معقولة في اتخاذ قرارات عقلانية بهدف تحقيق هذه الأهداف. لذلك فإدارة الحاسبة هي تطبيق المعرفة والمهارة المهنية في

<sup>22</sup> - صبح ، داوود يوسف .(2010). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية .بيروت

<sup>23</sup> - عصام الدين محمد متولي (2013). المراجعة و تدقيق الحسابات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ،، الطبعة الثانية ، اليمن..

إعداد المعلومات المحاسبية بطريقة تساعد الإدارة في تشكيل السياسات وفي تخطيط العمليات ومراقبتها".

### ثانياً: نتائج الدراسة

- 1- بينت الدراسة ان موازنة البلدية هي المؤشر الذي يعطي الخطة الإستراتيجية التي تستند عليها البلديات في تنفيذ خططها المتوقعة.
- 2- أكدت الدراسة ان الموازنة تعد الخطة المالية السنوية للبلديات ، وهي التي تحدد أولوياتها التشغيلية والتنمية للسنة المالية التالية وتصف كيفية تمويل الخطط. ، حيث تعتبر عملية إعداد الميزانية أمراً حيوياً في تحديد احتياجات البلدية لاختيار أولويات الإنفاق وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق النفقات المخطط لها.
- 3- أكدت الدراسة انه ومن خلال موازنة البلدية يمكن لرئيس البلدية أو المدير المالي او المحاسب استخدام الميزانية لمراقبة النفقات الفعلية وضبطها ومقارنتها بالخطط الموضوعية في بداية العام وتحسين الكفاءة التشغيلية
- 4- بينت الدراسة انه بإمكان المجلس البلدي استخدام الميزانية لتتبع ما إذا كانت البلدية تستخدم الموارد بكفاءة لمعالجة أولويات التنمية التي وضعها المجلس مسبقاً. وتتضمن وظيفة التحكم في إعداد الموازنة تقييد النفقات للحدود التي يفرضها التمويل المتاح ، وضمان تنفيذ الميزانيات التي تم إقرارها ودقة التقارير المالية ، والحفاظ على شرعية نفقات البلدي
- 5- وأكدت الدراسة ان الإدارة المالية تشكل الأداة التي من خلالها "يتم تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة في معالجة البيانات الاقتصادية التاريخية والمتوقعة لبلدية ما لمساعدة الإدارة في وضع خطط لأهداف اقتصادية معقولة في اتخاذ قرارات عقلانية بهدف تحقيق هذه الأهداف." لذلك فإدارة الحاسبة هي تطبيق المعرفة والمهارة المهنية في إعداد المعلومات المحاسبية بطريقة تساعد الإدارة في تشكيل السياسات وفي تخطيط العمليات ومراقبتها".

### ثالثاً : التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بان على الإدارة المالية في البلدية الأخذ بتوصيات المجلس البلدي حول ترشيد الاستهلاك وترشيد المصاريف لضبط الإنفاق.
- 2- على الإدارة المالية ان تكون أكثر واقعية وعقلانية في إعداد الموازنة المتوقعة بما يتوافق مع قدرات البلدية في توزيع الموازنة .
- 3- من الضروري الأخذ بإعداد البيانات والأرقام وتخطيط العمليات ومراقبتها". كمؤشرات قياسية تساعد على وضع الأرقام الحقيقية لإعداد الموازنة
- 4- على المجلس البلدي استخدام الموارد بكفاءة لمعالجة أولويات التنمية ، بحيث ان تفعيل عناصر التنمية يساعد في الحفاظ على توازن المنظومة المالية وتوزيعها بشكل عادل .

## المراجع

## اولا : المراجع العربية

- أبو الرب، بلال سعيد(2021). دور الرقابة الداخلية في منع المخالفات المالية والإدارية في بلديات محافظة المفرق: دراسة ميدانية ، جامعة جرش، جرش للبحوث والدراسات، مج22، ع 2، الأردن
- أبو حطب، رزان (2021).، العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البلديات : دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، الأردن.
- حمو حفيظة .(2018) دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .مستغانم :جامعة عبد الحميد بن باديس. الجزائر.
- حمود الخطيب محمد. (2010). الأداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات المساهمة.: دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن.
- خالد وهيب الراوي ، يوسف سعادة (2005). التحليل المالي للقوائم المالية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن
- خروف جليلة (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، غير منشورة ، جامعة بومرداس، الجزائر.
- الزبيدي حمزة .(2004). أساسيات الإدارة المالية .الأردن :مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.الأردن.
- السعيد فرحات جمعة (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، .
- سليمان محمد مصطفى .(2014) الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات .الإسكندرية :الدار الجامعية،مصر.
- الشافعي ، محمد ابراهيم(2007). مبادئ المالية العامة - دار النهضة العربية - القاهرة - مصر - ص 73
- شباب سهام(2012). إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية - دراسة تطبيقية: حالة بلدية معسكر، مذكرة ماجستير، فرع تسيير المالية العامة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- صبح ، داوود يوسف .(2010). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية .بيروت
- عباس عبد الحفيظ(2012). تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحل لية دراسة حالة: نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصور"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- عبد القادر موفق(2015). الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،.
- عبد المليك مزهودة (2010). الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عصام الدين محمد متولي (2013). المراجعة و تدقيق الحسابات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ،، الطبعة الثانية ، اليمن..

غزير محمد الطاهر (2010). آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، و الجزائر.

قبيلات حمدي (2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، الأردن.

محمد بوتين (2005). المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

المشاقبة، محمد (2008). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورة (2014). التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر..

#### ثانيا : الدراسات الأجنبية

- Ahmaro, I. H. (2014). Controlling the financial performance of Jordanian municipalities by improving financial regulations an analytical study. Journal of business studies quarterly, 6(2), 67.
- Ritonga, I.T., Clark, C., & Wickremasinghe, G. (2012). Assessing financial condition of .local government in Indonesia: an exploration. Public and Municipal Finance