

## الفصل الثاني

### ١.٢ تمهيد

تمكن الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات الأكاديمية التي سبقت هذه الدراسة في مجال مخرجات نظام الموازنات التقديرية، وطريقة الاستفادة منها في بلورة البيانات الإدارية وإعداد التقارير والمتابعة والتخطيط،، الخ، فقد توصل الباحث إلى العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من عدة جوانب فكأن أبرزها المخرجات الرقابية للموازنة، وهذا الجانب يعتبر الأكثر دراسة وشيوعاً بين البحوث، وبإيه الجانب التخطيطي كمخرج للموازنة، ولكن دراسة مخرجات الموازنات من الجانب التقييمي فهو قلة ممن حاولوا الدراسة والبحث في هذا المجال، سواء كان على صعيد المؤسسات التجارية أو المؤسسات الحكومية أو على الصعيد المصري، وهذا ما تميزت به الدراسة الحالية حيث تطرقت وبشكل مميز وفعال في بلورة مخرجات الموازنات من ناحية تقييم الأداء على الصعيد المصارف التجارية، وتُعد من طليعة الدراسات لهذا المجال في بيئة المصارف التجارية، وبما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة المتزامنة مع هذه الدراسة.

### ٢.٢ الدراسات السابقة

جاءت دراسة (العفيفي، ٢٠٠٣) بعنوان: دور موازنة البرامج والأداء في تعزيز كفاءة الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وهي كانت من ضمن متطلبات للحصول على درجة الماجستير، ولقد هدفت الدراسة لبيان دور موازنة البرامج والأداء في تعزيز كفاءة الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية كبديل عن موازنة البنود التقليدية المعمول بها، ومعالجة المشاكل التي تنتج عن تطبيق أسلوب موازنة البنود

التقليدية، واستخدام العيفي الاستبيانات في جمع البيانات اللازمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك اتفاق بين العاملين في مجال الموازنة العامة على عدم كفاءة نظام الموازنة المستخدم في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وأن استخدام موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تطوير النظام الإداري والمالي الحكومي، ويحقق الرقابة الفعالة، كما بينت النتائج أنه يمكن تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل تدريجي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، ضرورة التحول التدريجي من نظام موازنة البنود إلى نظام موازنة البرامج والأداء وذلك لتحقيق درجة عالية من الرقابة الفعالة، وضرورة إجراء دراسات على البرامج المقرر تنفيذها والهياكل التنظيمية المناط بها تنفيذ هذه البرامج، والإجراءات والنواحي التي تحكم التنفيذ وإجراء دراسات على العمالة المستخدمة في تطبيق البرامج، وعناصر تكاليف البرامج ومعايير الأداء ونتائج التنفيذ، بالإضافة إلى إعداد التقارير الرقابية التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل على تحقيق درجة عالية من الكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف، وضرورة تدريب العاملين في الإدارات المالية المختلفة على طرق تقدير التكاليف، وإعداد جداول التنفيذ والتقارير اللازمة للإدارة العليا.

ما لخصت به دراسة (محمد علي، ٢٠٠٠) بعنوان: تحليل مقارن لأاليب إدارة الموازنة العامة في إطار موازنة الرقابة وموازنة الأداء بالتطبيق في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتهدف هذه الدراسة إلى: تحليل لطبيعة أساليب إدارة الموازنة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة في إطار موازنة الرقابة، تقديم إطار عام لأساليب إدارة الموازنة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة في إطار موازنة الأداء وقد توصل الباحث، أن موازنة الرقابة المطبقة حالياً في دولة الإمارات العربية المتحدة لا تساهم في التعرف على الكفاءة الاقتصادية لاستخدام المال العام، موازنة الأداء يمكن تطبيقها في دولة الإمارات العربية المتحدة بشرط توافر المتطلبات المطلوبة في مرحلة الإعداد والتطبيق، موازنة الأداء توفر معلومات إضافية ذات

منفعة خاصة للمستخدمين لها تبرر التكلفة الإضافية في سبيل إعدادها، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات في مجملها كالتالي: الإعداد لتطبيق موازنة الأداء في دولة الإمارات العربية في خلال ثلاث سنوات على الأكثر يتم خلالها إعداد التشريعات والكوادر المتخصصة بعد تدريبها في الدول التي سبقنا في ذلك وهي عمرة، والبدء بتطبيق موازنة الأداء على الجهات ذات الموازنات المستقلة في مرحلة انتقالية ثم تقييم التجربة تمهيدا لتعميمها على موازنة الدولة الاتحادية، و تعديل أساليب إعداد الحساب الختامي للدولة بما يوفر معلومات عن البرامج والأنشطة ومقابلتها بالمخصصات المالية المرتبطة بما يقيد الأجهزة للرقابة الشعبية في هذا المجال.

فظهرت دراسة (العوكشي، ٢٠٠٨) دور الرقابة والتقييم في عملية إعداد الموازنات التخطيطية حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالأداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيليز في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتخلص من كافة المعوقات التي واجهت كافة الأبحاث والدراسات السابقة والمشابهة، وطرقت هذه الدراسة إلى الأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين لم يتم التطرق إليهما في كافة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالموازنات التخطيطية، العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء والعامل الثاني هو تعددية على توزيع الطرق والأساليب في كيفية تأثير اعتبارات الأداء الموارد داخل المؤسسة، ولتحقيق الأهداف المتوخاه من هذه الدراسة، فقد شملت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية تلمن نوعي بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار بالنسبة للبيانات ومجموعات التركيز الإدارية المتعلقة بالشركة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الأداء في تحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة.

أضاف ( بقص، ١٩٨٤ ) بدراسته موقع و وظيفة الموازنة في نظام الإدارة بالأهداف، أن دور وأهمية الموازنة التخطيطية في المنظمات التي تتبع نظام الإدارة بالأهداف، حيث تم إجراء دراسة ميدانية شملت ٦ مؤسسات، وقد قام الباحث بجمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية التي أجراها مع رؤساء مجلس إدارة هذه المؤسسات، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن الموازنات تلعب دوراً رئيسياً في نظام الإدارة بالأهداف، خصوصاً في مجال الرقابة والإشراف والمتابعة، وأن الموازنة تعتبر جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة بالأهداف وأن المؤسسة لا تستطيع تطبيق أنظمة الموازنات بدون تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكامل نظام الموازنة المعمول به في المؤسسة ونظام الإدارة بالأهداف، ويود الباحث أن يسجل هنا، أن هذه الدراسات والأبحاث رغم أهميتها، إلا أنه لوحظ تركيز معظمها على أحد جوانب إعداد الموازنات التخطيطية السلوكية مثل جانب المشاركة، الأمر الذي ينال من شموليتها، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن هناك جوانب عديدة يمكن تناولها في موضوع الموازنات، مثل جوانب التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، إضافة إلى الجوانب السلوكية مثلاً لمشاركة في الإعداد وتحديد الأهداف وعلاقة ذلك بالرضي عن الوظيفة والمؤسسة، لذلك جاءت هذه الدراسة التي يسعى الباحث من خلالها إلى استكمال بعض الجوانب الأخرى لتكون أكثر شمولية، بحيث تغطي موضوع الموازنات من أكثر من جانب، مثل بيان مدى أهمية استخدام الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، إضافة إلى الجوانب السلوكية وعنصر المشاركة في الإعداد.

وذكرت دراسة (صيام، ٢٠٠٩) بعنوان: مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية، والتي هدفت إلى تحديد مدى

استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية، من خلال التعرف إلى مدى مساهمة الموازنات التقديرية في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية ودراسة الواقع العملي لاستخدامها ومدى إدراك إدارات الشركات أهمية استخدامها وأهم معوقات (محددات) الاستخدام الأمثل للموازنات التخطيطية، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الصناعة الدوائية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، البالغ عددها ٧ شركات، وتم توزيع عشر استبانات لكل شركة عاد منها ٦٣ استبانة خضعت للتحليل الإحصائي الوصفي واختبار (T-TEST) وقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنات التقديرية تسهم في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية، وأن إدارات الشركات تدرك أهمية استخدام الموازنات في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتوصلت إلى أن أهم معوقات استخدام الموازنات التقديرية هي عدم الثقة الكافية بالأرقام الواردة في الموازنة التقديرية.

وجمعت دراسة (ناجح الزعبي، ٢٠٠٧)، دور الموازنات التخطيطية في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية في المجالس البلدية في عملية تخطيط ورقابة وتقييم أداؤها، واعتمد الباحث في دراسته على المنهجين الرياضي والتحليلي بالاستعانة بالأساليب الإحصائية بغرض عرض البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجالس البلدية في الأردن تعاني من قصور من حيث قدرتها على استغلال الموارد المتوفرة لديها وبالتالي فشلها في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم النفقات في البلديات وحجم الإيرادات المختلفة، وأن دور الموازنات التخطيطية في تخطيط نشاطات المجالس البلدية والرقابة والتقييم معدوم .

وبحثنا (الفضل ونور، ٢٠٠٢) في العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية والرضا عن العمل والمنظمة "دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية"، نجد أن هذه الدراسة هدفت إلى فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا الوظيفي عن العمل، والمنظمة في كل من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد الوظيفي عن العمل والمنظمة في كل من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن من جهة، ومدى التباين في التأثير بين البلدين من جهة أخرى، وقد خلص الباحثان إلى عدم تأثير مركز تحكم الشخصية على العلاقة المدروسة في العراق وتأثيره على تلك العلاقة في الأردن، إن خصائص الوظيفة تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة والرضا عن العمل دون المنظمة، وإن ذلك الأثر لا يختلف من بلد إلى آخر، كذلك يعد متغير عدم التأكد البيئي محددًا قويا للآثار الإيجابية للموازنات والحال كذلك مع متغير تكنولوجيا الإنتاج.

وبتحليل لدراسة (الأفندي، ٢٠٠٣)؛ بعنوان: مدى استخدام الموازنات التخطيطية أداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت القطاع العام، إلى التعرف بأهمية الموازنات التخطيطية في منشآت القطاع العام في الجمهورية العربية السورية وأهم الأساليب التي تساعد في التغلب على محل مشكلات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومنع الهدر والإسراف، وقد ركزت الباحثة على أهمية إيجاد حلول لتجاوز المشكلات والعوائق التي تحد من فاعلية الموازنات التخطيطية كأداة رقابة وتقييم للأداء في منشآت القطاع العام، وكذلك إلقاء الضوء على الواقع العملي لاستخدام الموازنات التخطيطية أداة رقابة وتقييم للأداء في إحدى منشآت القطاع العام، وبناء لما ذكر فقد أوصت الباحثة بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في الشركة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية وعلى الأخص المستويات الإدارية وأن يتم تشكيل لجنة مختصة لإعداد الموازنة وتنفيذها ومتابعتها وأن يكون هناك مدير مسئول عن أعمال هذه اللجنة، إضافة

إلى عمل دورات تدريبية لمعدي الموازنات التخطيطية لزيادة كفاءتهم وكذلك ربط شبكي لأجهزة الحاسوب الموجودة في المنشأة مع حاسوب مديرية التخطيط في الشركة وذلك لضمان أخذ المعلومات بشكل سريع أولاً بأول دون الانتظار.

ومن الدراسات التي تطرقت إلى الموازنات في العصر الإسلامي، دراسة اللحياني لسنة (١٩٨٨) الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي دراسة مقارنة وهدفت إلى دراسة الموازنة العامة للدولة للتعرف على مدى تطبيقها في صدر الدولة الإسلامية، وقواعد ودورة وعمليات إعداد الموازنة العامة ومدى أولوية الإيرادات والنفقات في الأسبقية في التقدير، وعمل تصور لموازنة عامة في الاقتصاد الإسلامي مع المقارنة بالاقتصاد الوضعي، واتبع الباحث المنهج الاستقرائي التاريخي لمعرفة ما إذا كانت الموازنة العامة قد وُجدت في صدر الدولة الإسلامية أم لا كما اتبع المنهج الاستنباطي في بقية جزئيات البحث للتوصل إلى النتائج المطلوبة.

ومن أهم النتائج لم تكن هناك موازنة عامة شاملة بالمفهوم المعاصر في صدر الدولة الإسلامية، وتلتزم الموازنة في الاقتصاد الإسلامي بقواعد التخصص في بعض الإيرادات العامة، أما بقية قواعد الموازنة فالأمر فيها متروك للدولة الإسلامية تأخذ بما يناسب ظروفها ويحقق مصلحتها، والنفقات الضرورية لها أسبقية في التقدير على الإيرادات، أما النفقات غير الضرورية فيأتي تقديرها بعد تقدير الإيرادات، وأن الإيرادات والنفقات العامة ليست على مستوى واحد من حيث إمكانية اتخاذها أدوات مالية. واعتماد الموازنة في الدولة الإسلامية من حق ولي الأمر بمشاركة أهل الحل والعقد في الأمة، وبناء تصور لموازنة عامة في الاقتصاد الإسلامي تقسم فيه الموازنة إلى موازنة للزكاة وموازنة أساسية ترتب النفقات العامة فيها وفق مراتب الحاجات وهي الضروريات والحاجيات والتحسينات ووفق اللوازم الخمسة وهي لوازم حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال.

وبدراسة ( الشهري، ١٩٩٣ )، بعنوان تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، التي هدفت إلى تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة في السوق السعودية، خلال الفترة من عام ١٩٨٨-١٩٩٢م، وقد استخدم الشهري كل من التحليل المالي والتحليل الإحصائي لتنفيذ هذه الدراسة، كما اتبع المنهجين المقارن والاستنباطي: الأول للمقارنة بين أداء تلك المصارف المذكورة أعلاه وبين أداء المصارف الإسلامية الأخرى، أما عن الآخر فقد طبق من أجل الوصول إلى بعض النتائج والتعميمات، وأظهرت هذه الدراسة نقاط الضعف في أوجه الأداء المالي لتلك المصارف وقدمت مجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي -

الاهتمام باستخدام الموازنة النقدية كأداة للتخطيط في مجال النقدية، وتخفيض المصروفات الثابتة والمتغيرة مع زيادة الإيرادات، ضرورة الاستفادة من جميع الأساليب الحديثة في مجال التخطيط المالي، والتأكيد على الاهتمام بمخاطر الاستثمارات، وضرورة تطبيق مفهوم الموازنة بين المخاطرة والعائد.

وتمثلت دراسة محمد البلتاجي ١٩٩٧م بعنوان معايير تقييم أداء المصارف الإسلامية، وكانت بهدف أساسي وهو إيجاد معايير لتقييم أداء المصارف الإسلامية، للتعرف على مدى تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها التي أنشئت لأجلها خلال عشرين من الزمان، وذلك عن طريق استخدام نموذج يحتوي على عدد من المعايير وأدوات القياس وتطبيق ذلك على عينة من المصارف الإسلامية، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه لا توجد أية معايير محاسبية لاستخدامها لتقييم الأداء في المصارف الإسلامية، مما حدا بالبنك الإسلامي للتنمية إلى الدعوة لتكوين هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لإيجاد خاصة بالمصارف الإسلامية.

من خلال عرض الدراسات السابقة في البحث عن دور الموازنات التقديرية، يتضح أن معظم الدراسات قد تطرقت إلى استخدام الموازنات كأداة تخطيطية أو رقابية فقط، وذلك من منظور الرقابة الداخلية على الأداء وأجريت بعض الدراسات حول تغطية الجانب الرقابي بشكل واسع في الشركات الصناعية، والبعض الآخر أهتم بالجانب التخطيطي للموازنات، وقد أثبتت نتائج الدراسات السابقة أن للموازنات دور كبير وفعال في عدة استخدامات للإدارة العليا وأصحاب القرارات، حيث كانت الدراسات السابقة في أساسياتها (كفاءة الموازنات في الرقابة على الأداء، رفع كفاءة الأداء، تقييم الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة)، ولم تتطرق أي دراسة حول الدور التقييمي للموازنات التقديرية للإدارات بالمصارف، وخاصة ما تشهده تلك المصارف من تطور ونحوض بالجمال المالي المصرفي، فتأتي هذه الدراسة لاستكمال ما بدأه قبلي من البحوث في الجوانب النظرية والعملية، التي ترنوا إلى إبراز دور الموازنات التقديرية كأداة عملية لتقييم الأداء والقياس ومناخعة التنفيذ والمقارنة بالأداء الفعلي بالمخطط له. وما يميز هذه الدراسة عن غيرها بأنها درست الجانب لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل دقيق وإنما جاء عرضاً، حيث سنتناول دراسة الموازنات التقديرية كأداة فعالة ويعتمد عليها كأساس علمي سليم في تقييم أداء الإدارات.

## ٤.٢ نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة - الإعداد بشكل سليم والتعاون بين الإدارات والالتزام بتنفيذ بنود الميزانية وفاعلية الميزانية لتقييم الأداء - على المتغير التابع محل الدراسة وهو (تقييم الأداء الإداري للإدارات)، وإيجاد العلاقة التي تربط تلك المتغيرات مع بعضها البعض.



١. لا تساهم الموازنات التقديرية بشكل رئيس وفعال في تقييم وقياس سير عمل الإدارات بالمصارف حسب الخطة المقدر لها.

٢. لا تساعد الموازنات التقديرية في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها واتخاذها كوسيلة للتقييم والمتابعة داخل المصارف.

٣. لا تقوم الإدارات بوضع موازنتها التقديرية على أساس علمي حديث.

٤. ليس هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات والالتزام بتنفيذ بنود موازنتها التقديرية.

## ٦.٢ العلاقة بين متغيرات الدراسة

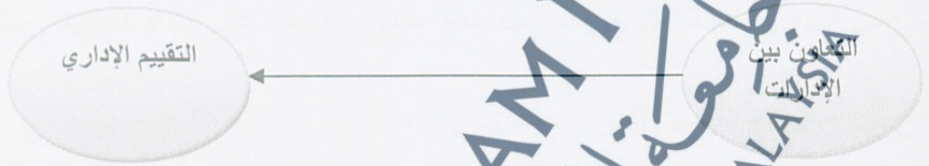
العلاقة بين المتغير (فاعلية الموازنة في التقييم و التقييم الإداري للإدارات)

من خلال متغيرات الدراسة الموضوعية والبحث في العلاقات التي تربط تلك المتغيرات بفحوى الدراسة، مما لاشك أن مساهمة الموازنات التقديرية يمكننا من معرفة كيفية سير العمل داخل المنظمة، أي أنها أداة فعالة في عمليات الضوابط الإدارية ولا سيما أن التقييم أحد ضوابطها، وقد شاركني الرأى الباحث (بقص) بدراسته حول موقع ووظيفة الموازنات في نظام الإدارات وكانت نتائجه أن الموازنات تلعب دوراً رئيسياً في نظام الإدارة وخصوصاً في مجال الرقابة والإشراف والمتابعة، وقال (صيام) أن أهمية مساهمات الموازنات في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية، مما يدل على فاعلية الموازنات في عملية التقييم للأداء داخل المؤسسات.



## العلاقة بين المتغير ( التعاون بين الإدارات والتقييم الإداري للإدارات )

يعتبر التعاون بين الإدارات والأقسام في إعداد وبلورة الموازنة التقديرية مهم في إنجاح نظام التقييم بها، وذلك يرجع إلى تبادل للخبرات والمعلومات والبيانات، وكانت دراسة (الفضل والنور) قد تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة والرضا عن العمل بشكل أكبر، وذلك لإتاحة الفرصة لإعطاء ميزانية سليمة ومثينة في آن واحد، وأكدوا ذلك أن خصائص الوظيفة تؤثر بشكل مباشر بين المشاركة في إعداد الموازنة وبين الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤثر ذلك على إتمام عملية التقييم المطلوبة.



## العلاقة بين المتغير ( الإعداد بشكل سليم والتقييم الإداري )

إن الإعداد الموازنة على أسس علمية حديثة مدروسة يتيح استخدامها الوصول إلى النتائج المرجوة منها، وتكون داعماً قويا لأسس الإدارة مما يجعلها نظام متكامل لفرض الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة ولا سيما من هذه الأنظمة نظام التقييم بالموازنات، وتوصل (عمد علي) يجب الأخذ في الاعتبار التشريعات وكذلك تدريب الكوادر على إعدادها بشكل جيد، وأضاف (الأفندي) بضرورة تشكيل للموازنات وظيفتها الإشراف على الإعداد ومتابعة التنفيذ وعمل فترات تدريبية لذلك وربط شبكة الكترونية بين الإدارات وخصوصاً منها إدارة التخطيط لضمان وصول البيانات بصورة أسرع.



## العلاقة بين المتغير (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية والتقييم الإداري )

إن الالتزام والتقيد بما جاء في الموازنات أمر ضروري وهام، سواء كان التقيد بالمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ أو من خلال الميزانية المصروفة على البنود، وذلك منعاً لحدوث الانحرافات الغير مرغوب فيها وسيكلف ذلك وقتاً ومالاً لتصحيح تلك الانحرافات، وأستنتج (ناجي الزعبي) من خلال دراسته أن المجالس البلدية في الأردن تعاني من قصور واضح بسبب عدم مقدرتها على استغلال مواردها، وبالتالي فشلها في تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق الميزانيات التقديرية، وذلك لعدم التزامها بالشريط الزمني المالي المعد مسبقاً، ومما سبق ذكره يتضح لنا أن من أسباب عدم مقدرة المؤسسة على اتخاذ الميزانية وسيلة للتقييم والمتابعة يرجع إلى عدم التقيد بتنفيذ البنود الواردة بميزانياتها.

