JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (144)
2026-5-5

بحث بعنوان

إدارة الموازنة العامة في البلديات ودور المحاسب في ترشيد الإنفاق

اعداد

وعد حسن ضيف الله المصري

محاسبه

بلديه الجيزه

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (144)
2026-5-5
https://jaspss.com

الملخص

يتناول هذا البحث إدارة الموازنة العامة في البلديات ودور المحاسب في ترشيد الإنفاق، في ظل التحديات المالية والإدارية المتزايدة التي تواجهها المؤسسات البلدية المحلية. يسعى البحث إلى تحليل الإطار النظري والتطبيقي لإعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنات البلدية، مع التركيز على المهام المحاسبية التي تسهم في ضبط النفقات وتحقيق الكفاءة المالية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة موجهة للمحاسبين والمديرين الماليين في عدة بلديات، إلى جانب تحليل وثائقي للسجلات المالية والتقارير الرقابية، بهدف تشخيص الواقع الفعلي وتحديد الفجوات بين الممارسات المحاسبية والمعايير الحديثة.

من خلال تحليل البيانات، أظهرت النتائج أن ضعف الأنظمة المحاسبية الحديثة، وقلة التدريب المتخصص، وعدم وضوح مؤشرات الأداء المالي تُعد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية المحاسب في ترشيد الإنفاق. ومع ذلك، بيّن البحث أن تفعيل الرقابة المالية الداخلية، واعتماد الموازنة القائمة على الأداء، وتأهيل الكوادر المحاسبية يعزز بشكل كبير من قدرة البلديات على تحقيق الاستدامة المالية. ويخلص البحث إلى ضرورة تبني سياسات إصلاحية متكاملة تعزز الشفافية المالية وتدعم دور المحاسب كشريك استراتيجي في صنع القرار المالي البلدي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المحلية ورضا المواطنين.

Abstract

This research examines public budget management in municipalities and the role of accountants in rationalizing spending, given the increasing financial and administrative challenges facing local municipal institutions. The research aims to analyze the theoretical and practical framework for preparing, implementing, and monitoring municipal budgets, focusing on accounting tasks that contribute to controlling expenditures and achieving financial efficiency. The research employs a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to accountants and financial managers in several municipalities, along with a documentary analysis of financial records and audit reports. The goal is to diagnose the current situation and identify gaps between accounting practices and modern standards.

Through data analysis, the results show that the weakness of modern accounting systems, the lack of specialized training, and the ambiguity of financial performance indicators are the most significant obstacles hindering the effectiveness of accountants in rationalizing spending. However, the research also indicates that activating internal financial controls, adopting performance-based budgeting, and developing the skills of accounting personnel significantly enhance the ability of municipalities to achieve financial sustainability. The research concludes that it is necessary to adopt integrated reform policies that enhance financial transparency and support the role of the accountant as a strategic partner in municipal financial decision-making, which will positively impact the quality of local services and citizen satisfaction.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (144)
2026-5-5

المقدمة

تُعد الموازنة العامة الأداة المالية الرئيسية التي تعتمدها البلديات لتخطيط وتنفيذ مشاريعها الخدمية والتنموية، حيث تمثل انعكاساً للأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على المستوى المحلي. ومع تزايد الضغوط المالية نتيجة النمو السكاني المتسارع وتوسع نطاق الخدمات البلدية، أصبح إعداد موازنة متوازنة وفعّالة تحدياً مؤسسياً يتطلب دقة في التقدير ومرونة في التنفيذ، خاصة في ظل محدودية الموارد وتباين القدرات المالية بين البلديات المختلفة.

في هذا السياق، يبرز دور المحاسب البلدي ليس مجرد مسجل للعمليات المالية، بل كمحلل ومراقب ومخطط يسهم في ترشيد الإنفاق العام من خلال تطبيق معايير المحاسبة الحكومية، وتحليل الانحرافات المالية، واقتراح الحلول المعززة للكفاءة. إن ترشيد الإنفاق لا يعني التقشف العشوائي، بل يعني تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد المتاحة عبر آليات رقابية ومحاسبية متكاملة تضمن الشفافية والمساءلة، وتربط بين الصرف الفعلي والنتائج الخدمية الملموسة التي يلمسها المواطن يومياً.

ورغم الأهمية المتزايدة لهذا الدور، لا تزال العديد من البلديات تعاني من فجوة تطبيقية بين النظريات المالية الحديثة والممارسات الفعلية، مما يستدعي دراسة معمقة لواقع إدارة الموازنة وعلاقته بمخرجات العمل المحاسبي. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على التحديات التي تواجه المحاسبين في البيئة البلدية، واقتراح آليات مؤسسية تعزز من مساهمتهم في تحقيق التوازن المالي والاستدامة الخدمية، مما يفتح المجال أمام تحسين الحوكمة المالية على المستوى المحلي.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (144)
2026-5-5

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود ضعف مؤسسي ومنهجي في إدارة الموازنة العامة بالبلديات، ينعكس سلباً على قدرة المحاسب على القيام بدوره الفاعل في ترشيد الإنفاق، حيث تتسم العديد من الأنظمة المالية البلدية بالجمود، وعدم مواكبة المعايير المحاسبية الحديثة، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين التقديرات الأولية للموازنة والنتائج الفعلية للتنفيذ. ويترتب على ذلك ظهور انحرافات مالية متكررة، وهدر في الموارد، وضعف في مؤشرات الأداء المالي التي كان من المفترض أن يقيسها المحاسب ويدققها بشكل استباقي.

إن استمرار هذه المشكلة دون معالجة مؤسسية يؤدي إلى تفاقم العجز المالي البلدي، وتراجع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وفقدان الثقة في الإدارة المالية المحلية. كما أن غياب دور المحاسب الاستشاري في مرحلة التخطيط المالي يحول دون اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات تكلفة–عائد، مما يستدعي إجراء بحث علمي يحدد جذور المشكلة ويقترح حلولاً عملية لتعزيز الكفاءة المالية والحوكمة الرشيدة في البلديات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية المعاصرة.

أهداف البحث

1. تحليل الإطار النظري والتشريعي لإدارة الموازنة العامة في البلديات وتحديد معاييره الأساسية.
2. تقييم الواقع العملي لدور المحاسب البلدي في مراحل إعداد الموازنة وتنفيذها ومراقبتها.
3. تحديد أبرز المعوقات الإدارية والفنية التي تحد من فاعلية المحاسب في ترشيد الإنفاق العام.
4. اقتراح آليات محاسبية ورقابية متكاملة تعزز الشفافية المالية وتقلل من الانحرافات في التنفيذ.

5. قياس أثر تطبيق الموازنة القائمة على الأداء على كفاءة الإنفاق البلدي واستدامة الخدمات المحلية.

أهمية البحث

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول التداخل بين الإدارة المالية المحلية والممارسات المحاسبية الحديثة، حيث يقدم إطاراً تحليلياً يربط بين معايير المحاسبة الحكومية وأداء الموازنة البلدية. كما يسهم البحث في إثراء حقل الإدارة المالية العامة من خلال دراسة تجريبية تجمع بين المتغيرات المؤسسية والكفاءات المهنية، مما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية تتناول الحوكمة المالية على المستوى المحلي وعلاقتها بالابتكار الإداري.

أما على الصعيد التطبيقي، فإن البحث يقدم أدوات عملية يمكن للبلديات ووزارات الشؤون البلدية اعتمادها لتعزيز القدرات المحاسبية، وتحسين جودة الإنفاق، وترشيد الموارد العامة في ظل محدودية الميزانيات. كما يوفر لصناع القرار المالي مؤشرات قياس أداء واضحة، ويساهم في بناء كوادر محاسبية مؤهلة قادرة على مواكبة التحول الرقمي والأنظمة المالية الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الحضرية، وترشيد النفقات التشغيلية، ورفع مستوى المساءلة المجتمعية.

أسئلة البحث

1. ما الإطار التشريعي والمؤسسي المنظم لإدارة الموازنة العامة في البلديات؟
2. كيف يسهم المحاسب البلدي في ترشيد الإنفاق خلال مرحلة تنفيذ الموازنة؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه المحاسبين في البلديات وتحد من دورهم في تحسين الأداء المالي؟
4. إلى أي مدى يؤثر تطبيق الموازنة القائمة على الأداء على كفاءة الإنفاق البلدي؟

5. ما الآليات المحاسبية المقترحة لتعزيز دور المحاسب في تحقيق التوازن المالي البلدي؟

الإطار النظري

تُعرف الموازنة العامة بأنها الخطة المالية السنوية للدولة أو المؤسسة العامة التي تقدر الإيرادات المتوقعة والنفقات المقررة لفترة زمنية محددة، وتستند إلى مبادئ أساسية كالوحدة، والسنوية، والعمومية، والتوازن، والشفافية. وتُعد هذه الموازنة أداة تخطيط ورقابة في آن واحد، إذ تحدد الأولويات الإنفاقية، وتوجه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية، وتوفر إطاراً للمساءلة المالية أمام الجهات الرقابية والمجتمع، مما يجعلها محوراً رئيسياً في الحوكمة المالية الحديثة.

وفي السياق البلدي، تتميز الموازنة بطبيعة خاصة تعكس الاحتياجات المحلية المباشرة كالبنية التحتية، والنظافة، والخدمات الاجتماعية، مما يجعلها أكثر حساسية للتقلبات الاقتصادية والضغوط المجتمعية. وتعاني العديد من البلديات من قصور في دقة التقديرات الإيرادية، وعدم مرونة بنود الإنفاق، وضعف الربط بين التخطيط المالي والخطط التنموية المحلية، مما يولد فجوة بين الطموحات الخدمية والإمكانيات المالية المتاحة، ويستدعي تبني نماذج تخطيط أكثر ديناميكية وقابلية للتكيف.

يُقصد بترشيد الإنفاق العام استخدام الموارد المالية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المخطط لها دون إفراط أو تفريط، وهو مفهوم يتجاوز فكرة التقشف ليركز على الفعالية، والأولوية، والعدالة في التوزيع. ويشمل ترشيد الإنفاق تطبيق معايير التكلفة والفائدة، ومراجعة البرامج الإنفاقية دورياً، والقضاء على المصارف غير الضرورية، وضمان أن كل دينار عام يحقق عائداً اجتماعياً أو خدمياً ملموساً وقابلاً للقياس، مما يعزز الاستدامة المالية ويقلل من العبء على الأجيال القادمة.

يحتل المحاسب موقعاً محورياً في الإدارة المالية العامة، إذ لا يقتصر دوره على التسجيل والمحاسبة التقليدية، بل يمتد إلى التحليل، والتفسير، والتنبؤ، والرقابة، واقتراح الحلول المعززة للكفاءة. ومن خلال تطبيق معايير المحاسبة الحكومية، وإعداد التقارير الدورية، وتحليل الانحرافات، يسهم المحاسب في تحويل البيانات المالية إلى معلومات قرار تدعم التخطيط الرشيد، وتقلل من المخاطر المالية، وتعزز الحوكمة المؤسسية في القطاع العام، مما يجعله حجر الزاوية في أي نظام مالي ناجح.

أخيراً، يرتبط نجاح الإدارة المالية البلدية بمدى تكامل الأطر المحاسبية الحديثة مع أنظمة الأداء المؤسسي، حيث تُعد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومرتكزات الموازنة القائمة على النتائج أدوات حيوية لرفع الشفافية، وتحسين جودة التقارير المالية، وتمكين صناع القرار من تقييم الأثر الحقيقي للإنفاق. ويدعم هذا التكامل تحول البلديات من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الحوكمة المالية الحديثة القائم على المساءلة، والابتكار، والاستدامة، ويوفر بيئة مؤسسية تمكّن الكوادر المحاسبية من الإسهام الفاعل في ترشيد الموارد العامة.

إجابات أسئلة البحث

ما الإطار التشريعي والمؤسسي المنظم لإدارة الموازنة العامة في البلديات؟

يتكون الإطار التشريعي والمؤسسي لإدارة الموازنة العامة في البلديات من مجموعة من القوانين واللوائح التي تحدد مراحل الإعداد والاعتماد والتنفيذ والرقابة، حيث تُعد الموازنة وثيقة مالية ملزمة تخضع لموافقة المجالس البلدية أو الوصاية الحكومية، وتستند إلى تقديرات الإيرادات المتوقعة والنفقات الجارية والاستثمارية. وينص هذا الإطار عادةً على مبادئ الوحدة، والسنوية، والعمومية، والتوازن المالي، كما يفرض آليات للرقابة الداخلية

والخارجية تشمل ديوان المحاسبة أو هيئات الرقابة المالية العليا. ومع ذلك، فإن التطبيق الفعلي يختلف بين بلدية وأخرى حسب درجة الاستقلالية المالية، وكفاءة الأنظمة المحاسبية، ومستوى التدريب المتاح للكوادر، مما يستلزم تحديثاً مستمراً للأنظمة لتواكب متطلبات الشفافية والمساءلة المالية المعاصرة، وتضمن توافق الممارسات المحلية مع المعايير الدولية.

كيف يسهم المحاسب البلدي في ترشيد الإنفاق خلال مرحلة تنفيذ الموازنة؟

يسهم المحاسب البلدي في ترشيد الإنفاق خلال مرحلة التنفيذ من خلال تطبيق آليات الرقابة المالية المستمرة، وتحليل الانحرافات بين المخصصات المعتمدة والصرف الفعلي، واقتراح إجراءات تصحيحية فورية عند تجاوز الحدود المسموحة. ويعتمد المحاسب على نظم المعلومات المحاسبية المتكاملة لتتبع تدفقات الأموال، وضمان مطابقة الصرف للأغراض المخصصة له، وتجنب التحويل غير المرخص بين بنود الموازنة. كما يقوم بإعداد تقارير دورية توضح مؤشرات الكفاءة والفعالية، ويساهم في تطبيق مبدأ التكلفة والعائد قبل صرف المبالغ على المشاريع غير الضرورية، مما يحول دون الهدر المالي ويعزز الانضباط المؤسسي في إدارة الموارد العامة، ويضمن استمرارية الخدمات الأساسية دون عجز مفاجئ.

ما أبرز التحديات التي تواجه المحاسبين في البلديات وتحد من دورهم في تحسين الأداء المالي؟

تواجه المحاسبون في البلديات مجموعة من التحديات الهيكلية والوظيفية التي تحد من فاعليتهم، أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم توافق الأنظمة المحاسبية القديمة مع المعايير الدولية للمحاسبة الحكومية، فضلاً عن نقص التدريب المتخصص في التحليل المالي المتقدم وإدارة المخاطر. كما تتداخل المهام الإدارية مع المحاسبية في كثير من الأحيان، مما يشتت التركيز عن الدور الرقابي والاستشاري، ويضعف من استقلالية

المحاسب في اتخاذ القرارات المالية الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب الحوافز المهنية، وعدم وضوح مؤشرات الأداء المالي، وضغط الالتزامات السياسية على الجوانب الفنية يؤدي إلى تراجع جودة المخرجات المحاسبية ويحد من القدرة على ترشيد الإنفاق بشكل علمي ومنهجي، مما يستدعي إعادة هندسة الهيكل الوظيفي المحاسبي داخل البلديات.

إلى أي مدى يؤثر تطبيق الموازنة القائمة على الأداء على كفاءة الإنفاق البلدي؟

يؤثر تطبيق الموازنة القائمة على الأداء بشكل إيجابي وجوهري على كفاءة الإنفاق البلدي، حيث يحول التركيز من مجرد تتبع المبالغ المصروفة إلى قياس النتائج المحققة مقابل الموارد المستنفدة، مما يربط التمويل بالأهداف الاستراتيجية والخدمية الملموسة. ومن خلال هذا النهج، يصبح المحاسب قادراً على تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد المشاريع ذات العائد الاجتماعي والاقتصادي الأعلى، وإعادة توجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية بدلاً من الإنفاق التقليدي غير الموجه. كما يعزز هذا النظام الشفافية والمساءلة، ويقلل من الهدر المالي عبر آلية التغذية الراجعة المستمرة التي تسمح بتعديل المسار المالي في الوقت المناسب، مما يرفع من جودة الخدمات البلدية ويرضي توقعات المواطنين، ويحقق استدامة مالية طويلة الأمد.

ما الآليات المحاسبية المقترحة لتعزيز دور المحاسب في تحقيق التوازن المالي البلدي؟

تتضمن الآليات المحاسبية المقترحة تعزيز دور المحاسب في تحقيق التوازن المالي البلدي اعتماد نظام محاسبي متكامل يعتمد على المعايير الدولية، وتفعيل الرقابة الداخلية المستقلة، وتدريب الكوادر على أدوات التحليل المالي المتقدم وإدارة السيولة. كما يُقترح إنشاء وحدة متخصصة للتخطيط المالي داخل كل بلدية تعمل بالتنسيق الوثيق مع المحاسبين لربط الموازنة بالأداء، وتطبيق مؤشرات قياس الكفاءة والفعالية بشكل دوري، واعتماد نظم

الإنذار المبكر المالي للكشف عن الانحرافات قبل تفاقمها. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز الشفافية من خلال النشر الدوري للتقارير المالية، وتفعيل التدقيق الخارجي المستقل، وربط التقييم المهني للمحاسبين بمؤشرات الترشيح والإنجاز، كلها عوامل تساهم في تحويل المحاسب من مسجل عمليات إلى شريك استراتيجي في صنع القرار المالي المستدام، وتعزز الثقة المؤسسية في الإدارة المالية المحلية.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت الدراسة أن الأنظمة المحاسبية المعتمدة في معظم البلديات لا تزال تقليدية وتفتقر إلى التكامل الرقمي، مما يعيق تدفق المعلومات المالية بشكل فوري ودقيق، ويؤدي إلى تأخر في كشف الانحرافات المالية، وضعف في القدرة على اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة تعزز ترشيد الإنفاق، ويحد من فاعلية الرقابة الداخلية في منع الهدر أو سوء التخصيص.
- كما بيّنت النتائج أن دور المحاسب البلدي يقتصر في الغالب على الجانب التسجيلي والتوثيقي للعمليات المالية، دون مشاركة فاعلة في مرحلة التخطيط أو تحليل التكلفة والعائد، مما يحوله إلى موظف تنفيذي بدلاً من شريك استراتيجي قادر على توجيه القرارات المالية نحو الكفاءة والاستدامة، ويقلل من القيمة المضافة التي كان من المفترض أن يقدمها الجانب المحاسبي للإدارة العليا.
- وكشفت الدراسة عن ضعف واضح في تطبيق الموازنة القائمة على الأداء بالبلديات، حيث لا تزال الغالبية العظمى تعتمد على الموازنة التقليدية القائمة على البنود، مما يفقدها القدرة على ربط التمويل بالنتائج

الفعلية، ويؤدي إلى استمرار الإنفاق على برامج ذات عائد خدمي منخفض دون مراجعة مؤسسية منتظمة، مما يهدر الموارد ويقلل من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- وأظهرت النتائج وجود فجوة تدريبية كبيرة لدى الكوادر المحاسبية البلدية في مجالات التحليل المالي المتقدم، وإدارة المخاطر، وتطبيق المعايير المحاسبية الحديثة، مما يحد من قدرتهم على تصميم مؤشرات أداء مالي دقيقة، واقتراح آليات ترشيد إنفاق قابلة للتطبيق على أرض الواقع، ويجعلهم عاجزين عن مواكبة المتطلبات المتغيرة للإدارة المالية المعاصرة.
- أخيراً، بينت الدراسة أن آليات الرقابة الداخلية والشفافية المالية غير مُفعّلة بالشكل المطلوب، حيث تفتقد العديد من البلديات إلى لجان رقابية مستقلة، ونظم إنذار مبكر مالية، وآليات نشر دورية للتقارير المالية، مما يضعف المساءلة المجتمعية ويمنع اكتشاف حالات الهدر أو سوء التخصيص المالي في وقت مبكر، ويؤدي إلى تراكم المديونية غير المبررة وضعف الثقة في الإدارة المحلية.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة التوجه السريع نحو تحديث البنية التحتية التكنولوجية المحاسبية في البلديات، واعتماد أنظمة معلومات مالية متكاملة تتوافق مع المعايير الدولية للمحاسبة الحكومية، لضمان دقة البيانات، وسرعة المعالجة، وإتاحة التقارير المالية في الوقت المناسب لدعم عمليات اتخاذ القرار وترشيد الإنفاق، مما يخلق بيئة مؤسسية رقمية تعزز الدقة والشفافية وتقلل من التدخل البشري المباشر في العمليات الحسابية.

- كما توصي بإعادة هيكلة الدور الوظيفي للمحاسب البلدي ليشمل مهام تحليلية وتخطيطية ورقابية متقدمة، مع منحه الصلاحيات اللازمة للمشاركة في لجان الموازنة، وتحليل الانحرافات المالية، واقتراح بدائل إنفاق أكثر كفاءة، مما يعزز من مكانته المهنية ويحقق التكامل بين الجانب الفني والقراري في الإدارة المالية البلدية، ويحول المحاسب من عنصر تسجيلي إلى مستشار مالي استراتيجي.
- وتؤكد الدراسة على أهمية التحول التدريجي نحو تطبيق الموازنة القائمة على الأداء في جميع البلديات، مع تصميم مؤشرات أداء خدمية ومالية واضحة قابلة للقياس، وربط اعتماد المخصصات بتحقيق النتائج الفعلية، لضمان توجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية، وتقليل الهدر في البرامج غير الفعّالة، مما يعزز المساءلة ويحسن العائد على الاستثمار العام في الخدمات البلدية.
- كما توصي بوضع برنامج وطني مستمر للتدريب والتأهيل المهني للمحاسبين البلديين، يركز على التحليل المالي المتقدم، وإدارة المخاطر المالية، وتطبيق معايير الحوكمة، مع ربط الترقية المهنية بالحصول على شهادات معتمدة، مما يرفع من الكفاءة المهنية ويؤهل الكوادر للتعامل مع التحديات المالية المعاصرة بوعي مؤسسي عالٍ، ويضمن استمرارية التطوير المهني في القطاع البلدي.
- وأخيراً، تدعو الدراسة إلى تعزيز آليات الرقابة الداخلية والشفافية المالية من خلال إنشاء وحدات تدقيق داخلي مستقلة في كل بلدية، وتفعيل نظم الإنذار المبكر المالي، وإلزام البلديات بنشر تقاريرها المالية وأداء إنفاقها بشكل دوري على منصات رقمية عامة، لضمان المساءلة المجتمعية، وبناء الثقة، ومنع الانحرافات المالية قبل استفحالها، مما يعزز الحوكمة الرشيدة ويحقق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (144)
2026-5-5

المصادر والمراجع

أبو زيد، أ. (2022). *المحاسبة الحكومية وترشيد الإنفاق العام: المفاهيم والتطبيقات*. دار النهضة العربية.

الحربي، س. ع. (2021). إدارة الموازنة العامة في القطاع المحلي: دراسة تحليلية للتحديات والحلول. *مجلة الإدارة العامة*، 35(2)، 45-68.

الخالدي، م. ف. (2020). دور المحاسب في تعزيز الحوكمة المالية للبلديات. *مجلة العلوم المالية والمحاسبية*، 14(3)، 112-134.

السعيد، ط. (2023). *الموازنة القائمة على الأداء في المؤسسات البلدية*. جامعة القاهرة، كلية التجارة.

العتيبي، خ. س. (2021). ترشيد الإنفاق العام بين النظرية والتطبيق في الإدارات المحلية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 28(1)، 77-99.

القحطاني، ف. ن. (2022). معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام وتأثيرها على الشفافية المالية البلدية. *مجلة البحث العلمي في المحاسبة*، 10(4)، 201-225.

المصري، أ. ع. (2020). *الإدارة المالية المحلية: التخطيط والرقابة والمساءلة*. دار الكتب الجامعية.

النجار، ح. ع. (2023). دور الرقابة الداخلية في ترشيد الإنفاق البلدي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الإدارية*، 41(2)، 55-78.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2021). *الدليل الموحد لإعداد الموازنات البلدية*. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.