

مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية

على الجامعات الليبية

(دراسة حالة جامعة الزاوية أنموذجاً)

أ. مروة محمد الزروق - كلية الاقتصاد- جامعة الزاوية .

مقدمة :

من أساليب الإدارة العلمية الحديثة أن إدارة المنشأة تعتمد على وسائل مختلفة يتم بمقتضاها العمل على تأكيد الاستخدام الأمثل للطاقات المادية ، والبشرية ، وذلك بهدف تحقيق أهدافها، حيث تتمثل الوسيلة التي تمكن الإدارة من الحصول على البيانات اللازمة لرسم السياسات ، والرقابة علي تنفيذها ، وتقييم الأداء في أسلوب الموازنات ، لقد تطورت الموازنات التخطيطية طبقاً للغرض ، والهدف منها داخل المجتمع مروراً بعدة أنواع من الموازنات ، فكانت موازنة البنود، والهدف الرئيسي لها الرقابة على عمليات الجهاز الحكومي موازنة الأداء بهدف قياس الكفاءة الإدارية، وتقليل النفقات عند الإنجاز، وكذلك موازنة البرامج لتوضيح الأسباب والأهداف التي من أجلها تطلب الاعتمادات في شكل تقرير مالي ، وأخيراً الموازنة الصفرية.

وتعتبر الموازنة الصفرية أسلوباً إدارياً جديداً نسبياً ، فقد بدأت محاولات تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات من القرن الماضي ، فمثلت نمطاً جديداً في التفكير ، والعمل يختلف عن المدخل التقليدي لإعداد الموازنة ، فحسب المدخل التقليدي كانت العادة إعادة الموازنة بالاسترشاد بالمستوي الحالي للتمويل للبرامج الموجودة بالفعل ، والتي يجري تنفيذها من سنوات سابقة ، وبالنسبة للبرامج الجديدة هي التي يتم تدقيقها وفحصها، وتطبيق أسلوب الموازنة الصفرية من نقطة الصفر تكون البرامج، والأنشطة الجارية التي كانت في السنة الحالية ، أو خلال السنوات السابقة تخضع لنفس التحليل ، والفحص التفصيلي ، بحيث يقوم كل مدير بتبرير المبالغ المطلوب إنفاقها في قسمه.

ونظراً ؛ لأن الجامعات في ليبيا تطبق موازنة البنود في إعداد موازاناتها، وللاهمية التي تتمتع بها الجامعات والكليات المتوسطة في ليبيا، والدور الذي تقوم به ، والخدمات التي تقدمها للمجتمع الليبي، ولتطويرها ، والنهوض بها علي الصعيد المالي، والإداري، ولنجاح تطبيق الموازنة الصفرية في العديد من دول العالم المتقدم، وكونه من أحدث الأساليب للموازنات التقديرية ، هذا كله كان الدافع وراء اختيار الباحثة هذا



الموضوع كإطار مقترح لتطبيقه علي جامعة الزاوية للاستفادة منه في ترشيد الإنفاق ، وتقييم الكفاءة ، والأداء.

مشكلة الدراسة :

الجامعات والكليات في ليبيا تحتاج كغيرها للتخطيط ، والتطوير للنهوض، والتنمية لتحقيق أهدافها السامية خدمة للمجتمع الليبي ؛ ونظرا للنجاح الذي حققه تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في العديد من دول العالم ، وطرق ما طرقة العالم منذ عقود ، ومواكبة كل ما هو متطور وجديد ، لكل هذا لا بد من تطوير هذه الأنظمة لتطبق عليها الموازنات ذات الأساس الصفري ، وذلك للعمل علي رفع كفاءتها، وترشيد الإنفاق ، وتخصيص الموارد أفضل تخصيص.

وفي ضوء المتغيرات البيئية الحديثة التكنولوجية ، والإدارية ، والاقتصادية فإن موازنة البنود التقليدية لا تواكب تلك المتغيرات مما يتطلب تطوير منهج إعداد الموازنات العامة في الجامعات الليبية ، وفي هذا الاتجاه العديد من الأساليب لإعداد الموازنات في الجامعات ، وبالتالي تقوم الباحثة من التحقق من أهمية أسلوب الموازنة الصفرية في الجامعات حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:
ما مدي توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية في الجامعات الليبية؟

أهمية الدراسة - :

أهمية أسلوب الموازنة الصفرية كمنهج حديث التطبيق في الجامعات الليبية لمساعدة الإدارة في تحقيق العديد من الأهداف في مجال وترشيد الإنفاق ، والرقابة عليه ، وتقييم الأداء.

أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف علي المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة الصفرية في الجامعات الليبية.
- 2- دراسة تحليلية لنظام الموازنة الصفرية من حيث مفهومه ، وطبيعته ، وخصائصه، وخطوات إعداد الموازنة طبقا له ، ومقومات نجاح تطبيقه ، ومزاياه ، ومشاكل تطبيقه.
- 3- المساهمة في تطوير الجامعات من خلال مواكبة ما تم تطبيقه من قبل دول العالم ، وأثبتت نجاحه (الأساس الصفري) ، والتخلص من عيوب الموازنات السابقة له.

منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج الاستقرائي، إضافة إلى الدراسة الميدانية ، كما تم استخدام برنامج : (spss) الإصدار 22 في عمليات التحليل الإحصائي، وعدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع البحث من موظفي القسم المالي بجامعة الزاوية في تخصصات المحاسبة والإدارة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (45) مفردة ، تم إجراء المسح الكامل علي مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : مدي توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية في الجامعات الليبية .

الحدود المكانية : القسم المالي بالإدارة العامة – جامعة الزاوية- دولة ليبيا.

- الحدود الزمانية : 2019 م .

- الحدود البشرية : موظفو القسم المالي بجامعة الزاوية في تخصصات المحاسبة والإدارة.

مصادر جمع البيانات :

تم الاعتماد علي المصادر التالية في جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: الكتب، والدوريات ، والمجلات العلمية ، والرسائل الجامعية.

- المصادر الأولية: استبانة لجمع البيانات.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة ، وثلاثة مباحث : في المقدمة حيث اشتملت على الإطار المنهجي ، والدراسات السابقة ، أما المبحث الأول : تناول مفهوم وأنواع الموازنات ، بينما اشتمل المبحث الثاني : على الموازنة الصفرية ، والمبحث الثالث: تمثل في الدراسة الميدانية ، والذي اشتمل على إجراءات الدراسة ، وتحليل البيانات الأساسية ، إضافة إلى نتائج ، وتوصيات الدراسة.

الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بتناول متغيرات الدراسة علي النحو التالي:



1- دراسة حسين الرباع (2003)⁽¹⁾ تناولت الدراسة التعرف على مدي تطبيق نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية، ودراسة واقع عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية فيها ، والوقوف علي الصعوبات أو العوامل التي تؤثر علي كفاءة استخدام نظم الموازنات التخطيطية في تلك الجامعات ، وقد أشارت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً كبيراً في الجامعات الحكومية الأردنية بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنة السنوية ، وأنه لا يتم البدء بعملية تنفيذ بنود الموازنة قبل اعتمادها بشكل نهائي ، ويمكن متابعة عملية التنفيذ من قبل المسؤولين ، ومن قبل دائرة الرقابة الداخلية في الجامعة ، وكذلك بيّنت نتائج الدراسة أن الموازنات التي تعدها الجامعات الحكومية الأردنية تكون شاملة لجميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة وأن هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة في الجامعة.

2- دراسة بهاء الدين أحمد العريني (2007)⁽²⁾ وهدفت إلى التعرف علي المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة الصفرية علي الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة والمساهمة في تطويرها، من خلال تقديم إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفرية علي كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، وقد توصلت الدراسة إلي أن الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة يتوافر لديها المقومات الأساسية لنجاح تطبيق الموازنة الصفرية ، وتطبيق الموازنة الصفرية بالدقة المطلوبة وحسب ما هو مخطط لها يؤدي إلي ترشيد النفقات في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة.

3- دراسة سالم عواد (2014)⁽³⁾ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تحديات الموازنة الاتحادية الناتجة عن استخدام موازنة البنود في إعدادها، وسبل معالجة هذه التحديات باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة الاتحادية ، وذلك لتحقيق التخفيض في النفقات العامة والكشف عن نقاط الضعف والقوة فيها ، والرقابة الفعالة ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للأموال العامة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى فعالية استخدام موازنة الصفرية في إعداد الموازنة الاتحادية .

4- دراسة (Ekpenyong, 2014)⁽⁴⁾ هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق الموازنة الصفرية بوصفها أداة إدارية فعالة لتنفيذ موازنة جامعة كالأبار في نيجيريا، وتحديد مستوي الفعالية في تطبيق الموازنة الصفرية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إثبات أن الموازنة الصفرية ذات مصداقية، ومجزية في تطبيقها علي موازنة الجامعة

في كالأبار، وأن عملية تطبيق الموازنة الصفرية تستغرق وقتاً طويلاً، ولا بد من تدريب الموظفين على آليات التطبيق.

5- دراسة محمد عمر فرج زيدان (2019)⁽⁵⁾ التي هدفت إلى دراسة أسلوب الموازنة الصفرية، ومعرفة مقومات وأهميته في المؤسسات العامة، وبيان أهمية أعضاء تطبيقها في تلك المؤسسات في مجالات التخطيط، والرقابة، وتقييم الأداء المالي، وترشيد التكلفة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية يساعد إدارة المؤسسات العامة في رفع كفاءة التخطيط المالي من خلال عدد من المجالات منها التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات، وتوفير قدراً أكبر من المرونة لإعادة توزيع الموارد المالية، وترتيب أولويات الإنفاق العام للمؤسسة، وفقاً للظروف السائدة، وتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط.

المبحث الأول – الموازنة العامة تعريفها، أهدافها، وأنواعها. تعريفات الموازنة العامة :

تعرف الموازنة العامة بأنها : باين تقديري لنفقات الحكومة وإيراداتها عن فترة زمنية مقبلة عادة ما تكون سنة مالية، وهي خطة مالية معتمدة ولفترة قصيرة الأجل تفيد في مجال الرقابة ومتابعة التنفيذ⁽⁶⁾، وتعرف الموازنة العامة بأنها : " قائمة تضم مجموعة التقديرات المعتمدة لنفقات (استخداماتها)، وإيراداتها (مواردها) عن سنة مالية مقبلة بهدف وضع خطة مالية طبقاً للسياسة العامة للدولة وقوانينها ولوائحها⁽⁷⁾.

أهداف الموازنة العامة: تهدف الموازنة إلى تحقيق الآتي⁽⁸⁾:

1. المساعدة في تحقيق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2. تحقيق العدالة الاجتماعية.

3. ترشيد الإنفاق الحكومي.

4. تحسين مستوى أداء الخدمات الحكومية.

5. توفير الاستقرار للعاملين.

6. توفير مستلزمات الإنتاج والخدمات للأجهزة الحكومية.

7. توفير المعايير اللازمة لقياس كفاءة الأداء الحكومي.

أنواع الموازنة العامة :

نتيجة تعدد وظائف الموازنة العامة، وأهدافها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتغيرات في طبيعة السلطة الممنوحة للموازنة العامة أدّى إلى ظهور أنواع أخرى للموازنة العامة منها:



1- موازنة الأداء والبرامج : ويعرّف هذا النوع من الموازنات بأنه : مجموعة الأهداف التي يجب علي أجهزة الحكومة ووحداتها المختلفة تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة بعد تفصيلها، تبعاً للبرامج ، والأنشطة ، والجهود اللازمة لذلك، علي أن يتم تحديد التكلفة المقدرة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط⁽⁹⁾، وتعتمد موازنة الأداء والبرامج علي المخرجات المراد الوصول إليها، والأهداف المطلوب تحقيقها وأثرها علي المجتمع، وتساعد في توفير البيانات التي تحدد طبيعة وماهية المخرجات وتكلفتها المالية مع ربطها بالمنفعة التي تسعى الحكومة إلي تحقيقها، وبذلك تكون قرارات توزيع الموارد مدعومة بالبيانات اللازمة⁽¹⁰⁾.

2- موازنة البرمجة والتخطيط : تعتمد هذه الموازنة علي تحديد الإمكانيات، والقدرات المتاحة في المستويات المختلفة للأجهزة الحكومية، في ضوء الأهداف العامة بدءاً من المستويات الأعلى، بحيث تحدد الأهداف من خلال تحليل البدائل ، ويحدد هذا النظام وظائف الموازنة بالتخطيط أولاً لتحديد وترتيب الأهداف حسب الأولويات المحددة، ومن ثم برمجة الأهداف التي يتم تحديدها بترجمتها إلي برامج ومشاريع محددة مستلزماتها المالية والبشرية، ثم تأتي مرحلة الرقابة للتأكد من سلامة تنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة العليا⁽¹¹⁾.

3- الموازنة التقليدية (البنود) : ويتم في هذا النوع من الموازنات تصنيف إيرادات ونفقات الموازنة حسب نوع الإيراد أو النفقة، وهذا يساعد علي الإشراف والرقابة المالية في تنفيذها بحيث تحول دون تجاوز الاعتمادات المقررة⁽¹²⁾.

4- الموازنة الصفرية : تقوم علي توفير المال اللازم لتمويل البرامج ، دون الأخذ بعين الاعتبار لما تم إنفاقه سابقاً وبشكل فعلي علي تلك البرامج، وتكون البداية من نقطة الصفر⁽¹³⁾، فالموازنة الصفرية تركّز علي المبادرة والإبداع في رسم السياسات العامة، في تحديد تكاليف كل نشاط وتقدير الإيرادات المتوقعة منه، لإتاحة فرصة الاختيار الأفضل من بين البدائل المقترحة، كما تتميز الموازنة الصفرية بانعدام الروتين ، وعدم تكرار أنشطة سابقة.

المبحث الثاني - الموازنة الصفرية:

الخلفية التاريخية :

تُعد الموازنة ذات الأساس الصفري فكرة رائدة ، حيث تعود الفكرة إلى شركة (Texas Instruments) ، وهي إحدى الشركات الأمريكية التي تعمل في حقل الحسابات الإلكترونية أول من استخدم الموازنة الصفرية في بداية عام

1969 م ، حيث توقعت الشركة انخفاض أرباحها بمعدل 5% نتيجة المشكلات الاقتصادية التي تتعرض لها صناعة الحاسبات الالكترونية الأمر الذي دفعها إلى تطوير مفهوم الإدارة بالأهداف التي اتبعتها الشركة لسنوات عديدة إلى نظام حديث عرف باسم "الموازنة الصفرية" ، والتي تعتمد علي(14):

- تحديد أهداف الأقسام المختلفة للشركة.

- تحديد أنواع المصروفات المتوقعة في الفترة القادمة.

- تحديد المتغيرات المتوقعة في الخدمات المتبادلة وعوامل الإنتاج بين الأقسام.

وهذه التجربة كانت البداية حيث جذبت (جيمي كارتر) حاكم ولاية جورجيا في ذلك الوقت ، عندما قرأ المقال الذي كتبه مبتكر الموازنة الصفرية (بايهر Pyhrr) ، وحينها قرر (كارتر) تطبيق الموازنة الصفرية في ولاية جورجيا، وتحققت نتائج طيبة تمثلت في تخفيض الإنفاق العام مع الاحتفاظ بمستوي الخدمات المقدمة نفسها في الولاية، وبعدها قرر (جيمي كارتر) بعد انتخابه رئيساً للولايات المتحدة 1976 م تطبيق الموازنة الصفرية في أجهزة الحكومة الفدرالية بدءاً من عام 1979م ، وبعدها شهدت أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي تحولاً كبيراً في المؤسسات التجارية ، والصناعية ، والخدمية نحو تطبيق الموازنة الصفرية (15).

هذا وقد جاءت الموازنة الصفرية بعد تطورات تاريخية لإعداد الموازنة العامة بدءاً بأسلوب الموازنة التقليدية (البنود، اتجاه رقابي ركّز علي الاعتماد على الماضي وإهمال المستقبل)، وبعدها موازنة البرامج والأداء (اتجاه إداري ركّز علي الأداء، واهتم بالحاضر وأهمل المستقبل) ، فأسلوب موازنة التخطيط والبرمجة (اتجاه تخطيطي ركّز علي البرامج والأنشطة الجديدة وعلي المستقبل وأهمل الحاضر والماضي) ، فأسلوب الموازنة الصفرية الذي نظر إلي الأداء في المستقبل ، ولم يهمل البرامج والمشاريع الماضية الجارية؛ إذ يمكن بموجبه إجراء عملية التعديل أو الاستمرار في البرامج الجارية.

مفهوم الموازنة الصفرية :

تعرفّ الموازنة الصفرية بأنها : " عملية تخطيط تتطلب من كلّ مدير إداري أن يبرر جميع محتويات موازنته بالتفصيل مبتدئاً من نقطة الصفر ، بمعنى : أنها تتطلب أن تقوم كل جهة بمراجعة برامجها ومشاريعها الحالية والجديدة ، وتقويمها بطريقة منتظمة ، وأن تراجع البرامج ، والمشاريع علي أساس التكلفة ، والعائد ، والفعالية (16).



فالموازنة الصفرية مبنية على أن كل مدير إدارة يجب أن يقوم بتعديل الموازنة الداخلية الخاصة بإدارته في كل دورة من دورات الموازنة (شهرياً ، ربع سنوي...) ، وتفترض الموازنة الصفرية أو موازنة التعادل عدم وجود أي مصروفات في بداية السنة المالية مع استخدام الأساليب الناجحة التي تتضمن تحقيق متطلبات المؤسسة بأقل تكلفة ، وبهذا تختلف الموازنة الصفرية عن المفاهيم المتعارف عليها بمفهوم جديد وهو الموازنة المتراكمة ، والذي يعني أن موازنة العام الحالي تعدل بناء على المتغيرات المخطط لها العام التالي ، وهنا يجب أن يقوم المدير بإعداد الموازنة كل عام من الصفر ، ويجب أن يقوم بجهد مستقبلي (قادم) أقل لتعديل التغيرات في الموازنة (17) .

مميزات الموازنة الصفرية :

يحقق أسلوب الموازنة الصفرية المزايا التالية (18) :

- 1- إلغاء أو تخفيض مخصصات البرامج ذات الأولوية الأقل ، واستخدام المخصصات الفائضة ، أو الملغاة في برامج أخرى ذات أولوية عالية.
- 2- تحسين فاعلية البرامج بشكل كبير بحيث يمكن أن يكون ذات التحسين ذا أثر علي الموازنة.
- 3- إن البرامج ذات الأثر الكبير يمكن أن تحصل علي مصادر تمويل إضافية من خلال إعادة تخصيص المخصصات داخل الدائرة الواحدة في حين كان من الصعب توفير المخصصات الإضافية لتلك البرامج من خلال طلب الدائرة المخصصات في مشروع موازنتها المقترحة.
- 4- تحسين نشاطات التخطيط والرقابة.
- 5- تقييم نتائج النشاطات.
- 6- تنمية المهارات البشرية والعلاقات التبادلية بين الأفراد.

عيوب الموازنة الصفرية :

هناك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفرية (19) :

- 1- يستلزم تطبيق هذا الأساس مجموعة من الجهود والأعباء الإضافية، وتوافر مجموعة من الأفراد المدربين، والمؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً علي استخدام هذا الأسلوب الذي قد لا يكون متوافراً في البلدان النامية.
- 2- قد يلقي النظام معارضة من قبل العاملين لشعورهم الدائم بأن الأنشطة التي سيقومون بتأديتها تكون دائماً تحت الرقابة والتقويم.

- 3- يستلزم إعداد الموازنة الصفرية وقتا طويلا بالمقارنة مع إعداد موازنة الاعتمادات نظرا لطول خطوات تطبيقها.
- 4- يحدث نوع من الارتباك والخلط في الفهم لدي مديري الإدارات ، وذلك بسبب التغييرات المستمرة في الموازنة مما يستلزم معه وجود نظام تدريبي سليم ، ونظام رقابي قوي في الوحدات الحكومية.
- 5- عدم وجود نظام معلومات ونظام متكامل في الوحدات الحكومية في البلدان النامية وهذا يعتبر من أهم الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب.
- 6- صعوبة تكوين وصياغة القرارات لصعوبة توصيف الأنشطة الحكومية وتحديد تكلفتها، وصعوبة تحديد الأهداف التي تحققها تلك الأنشطة.

إجراءات إعداد الموازنة الصفرية: تم تناولهم علي نحو التالي :

أولاً- تحديد القرار : إن وحدة القرار هي : " النشاط أو البرامج أو المراكز المسؤولة التي تتخذ صورة القرار ، فإذا كان مركز المسؤولية يمارس نشاطا واحد فإن الموازنة التي يشترك في إعدادها مركز المسؤولية يكون وحدة القرار فيها هو النشاط الواحد، أما إذا تعددت الأنشطة التي يقوم بها مركز المسؤولية فإن وحدات القرار يتضمن كل منها نشاطا معيناً سواء كان هذا النشاط رئيسياً أو قانونياً(20) ، فوحدة القرار يمكن أن تقابل "مركز التكلفة" ، وفي بعض الحالات فإن مدير التكلفة قد يرغب في تحديد مختلف الوظائف أو العمليات منفصلة داخل مركز التكلفة إذا كانت كبيرة وتتطلب تحليلاً منفصلاً(21).

ثانياً- تحليل كل وحدة قرار في مجموعة قرارات : تعرّف مجموعة القرار بأنها : كتلة بناء عملية الموازنة بأساس الصفر، وهي توفر وصفا ، وتقييما لكل وحدة قرار لمراجعة الإدارة ، واتخاذ القرار ، وتصميم شكل حزمة القرار لتوفير تقييم لكل وحدة قرار تحدد ما يلي(22):

- 1- الغرض أو الهدف.
- 2- وصف العمل (ما الذي ينبغي علينا عمله ؟ وكيف سنقوم به؟).
- 3- التكاليف والمنافع منها.
- 4- قياس عبء العمل والأداء.
- 5- الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف.
- 6- المستويات المختلفة للجهد (ما هي المنافع التي تحصل عليها بالنسبة لمختلف مستويات التمويل؟).



ثالثاً- تقييم وترتيب مجموعات القرار لوضع بيان الموازنة المطلوبة:

تهدف هذه الخطوة إلي تزويد الإدارة بوسيلة تقوم من خلالها بتخصيص الموارد المحدودة بالتركيز علي الأسئلة الآتية⁽²³⁾:

1- كم يجب أن ينفق علي النشاط أو العملية؟

2- أين يجب أن يتم الإنفاق؟

تستطيع الإدارة الإجابة علي هذه التساؤلات عن طريق مجموعات القرارات وفقاً للمنافع المتفاوتة للمؤسسة، ومن ثم تحدد المنافع المتوقعة علي مستوي من مستويات الإنفاق ودراسة النتائج المتوقعة لعدم إقرار مجموعات القرارات ذات المستوي الأقل من المستوي المقترح والمعتمد، ويمكن أن تتم عملية ترتيب الأولويات بكفاءة من خلال تركيز جهد الإدارة العليا علي المسائل الحيوية التي تتطلب سياسة مهمة، خاصة وأن ترتيب الأولويات تشكلان الحجر الأساسي للتحليل واتخاذ القرارات.

رابعاً - إعداد موازنات تشغيلية تفصيلية تعكس مجموعات القرار المعتمدة في الموازنة: بعد الانتهاء من عملية ترتيب مجموعات القرار تمثل القائمة نقطة البداية لتخصيص الموارد، بعد التنبؤ بالموارد المتاحة يصبح من السهل مطابقة مجموعات القرارات التي تم ترتيبها علي أساس قيمة تجميعية، فإذا حدث أي تعديل في التمويل أثناء سنة الموازنة يمكن إعادة الترتيب التفاضلي لمجموعات القرار⁽²⁴⁾.

مقومات نجاح إعداد الموازنة الصفرية :

تتمثل مقومات نجاح إعداد الموازنة الصفرية في الآتي⁽²⁵⁾:

- 1- دراسة الأوضاع الحالية للمنشأة.
- 2- الارتباط بعملية التخطيط طويل المدى.
- 3- الحصول علي تأييد الإدارة العليا.
- 4- تقديم جيد لمفهوم الموازنة الصفرية.
- 5- تسلسل منهجي لإجراءات إعداد الموازنة الصفرية.
- 6- وجود متخصصين ومدربين بدرجة كافية لإعداد الموازنة الصفرية.
- 7- التدريب الجيد لفريق العمل.
- 8- تحليل الاستبانة والدراسة التطبيقية.
- 9- إيجاد نظام متكامل للمعلومات.
- 10- يجب إعادة تقييم البرنامج بعد فترة تجربة.

المبحث الثالث – الدراسة الميدانية :

يتم في هذا المبحث مناقشة فرضيات الدراسة من خلال ثلاثة أجزاء :
الأول : يتناول إجراءات الدراسة الميدانية من حيث مجتمع الدراسة ، وعينتها، وأداة جمع البيانات .

الثاني : يتناول مناقشة فرضيات الدراسة من خلال تحليل البيانات الأساسية للدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي .

الثالث : يستعرض النتائج، والتوصيات.

أولاً – إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء المنهج الذي أتبع في الدراسة الميدانية ، وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة ثم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي القسم بجامعة الزاوية بدولة ليبيا في تخصصات المحاسبة والإدارة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (50) مفردة.

عينة الدراسة:

تم إجراء مسح شامل علي مجتمع البحث المكونة من (50) مفردة ، وذلك بتوزيع (50) استبانة، تم استرداد (45) استبانة.

الأساليب الإحصائية من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- المقياس الإحصائي (Alpha-Cronbach) لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي-المتوسط الحسابي النسبي – الانحراف المعياري لترتيب

استجابات عينة الدراسة من عبارات الاستبانة.

3- اختبار (T-test) لاختبار معنوية استجابات عينة الدراسة عن عبارات كل

محور.

أداة الدراسة :

استخدمت استبانة صُممت بالرجوع إلى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وقد اختبرت من قَبَل خمسة محكمين حيث طلب منهم الإجابة عن الأسئلة والتعليق علي مدي شموليتها لمدي توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية علي الجامعات الليبية،



وأخذت ملاحظاتهم كلها في الحسبان عند إقامة الاستبيان، للتأكد من قدرتها علي تحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: (معلومات عامة عن أعضاء هيئة التدريس)، والجزء الثاني: (المعلومات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة)، حيث تم تصميم الجزء الأول لمعرفة خصائص عينة الدراسة.

القسم الثاني: لاختبار الفرضيات، وتم صياغة هذه الأسئلة حول مدي توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية علي الجامعات الليبية، وتناول 26 عبارة تمثل موضوع البحث.

عبارات الدراسة صممت علي أساس مقياس ليكارت الخماسي، وتم وضع أوزان للمقياس علي النحو التالي:

موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة	غير موافق بدرجة كبيرة
5	4	3	2	1

فئات مقياس أداة البحث: استخدم المقياس الثلاثي لاستجابات أفراد الدراسة (عالية، متوسطة، منخفضة)، ويوضح جدول (1) سلم الإجابات، ودرجاته، ومعيار الحكم علي درجة الموافقة حول عبارات الاستبانة

جدول (1) سلم الإجابات ودرجاته ومعيار الحكم علي درجة الموافقة حول عبارات الاستبانة

الدرجة	الاستجابات	معيار الحكم/مدي المتوسطات
3	عالية	3.00-2.35
2	متوسطة	2.34-1.68
1	منخفضة	1.67-1.00

صدق أداة البحث :

وقد تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

1-الصدق الظاهري للأداة : للتعرف علي مدي صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها علي عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبلغ عدد المحكمين خمسة محكمين، وتم الاستجابة لأراء المحكمين، وقمت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي الاستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانيا، وحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، كما يتضح بالجدول (2).

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المجال الثاني بالدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	البعد الأول	رقم الفقرة	البعد الثاني	رقم الفقرة	البعد الثالث	رقم الفقرة	البعد الرابع
1	**0.764	1	**0.739	1	**0.715	1	**0.543
2	**0.834	2	**0.809	2	**0.691	2	**0.663
3	**0.621	3	**0.598	3	**0.749	3	**0.818
4	**0.821	4	**0.669	4	**0.791	4	**0.761
5	**0.792	5	**0.811	5	**0.787	5	
6	**0.711	6	**0.719	6	**0.813	6	
7	**0.712						
8	**0.709						
9	**0.688						
10	**0.629						

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع مجالها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساق العبارات مع مجالاتها.

ثبات الاستبانة :

للتأكد من ثبات الأداة فقد استخدمت (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث، والجدول (3) يوضح معاملات ثبات أداة البحث:

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة

القسم	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
البعد الأول	10	0.741
البعد الثاني	6	0.835
البعد الثالث	6	0.779
البعد الرابع	4	0.817
الدرجة الكلية	26	0.932

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بشكل عام بلغت (0.932)، وهذا يعني قوة ثبات فقرات الاستبانة، وأن المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

الفرض الأول : الذي ينص على مستوى توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل .



تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الأول (مستوي توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول (4) المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الأول مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوي الدلالة
4	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنات.	3.733	1.355	74.66%	18.481	0.00
3	يراعي عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الخاصة بذلك.	3.622	1.248	72.44%	19.463	0.00
1	يتوفر لدي جامعة الزاوية طاقم إداري ذو كفاءة عالية، وخبرة في تحليل الأنشطة وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولوياتها.	3.511	1.179	70.22%	19.964	0.00
5	يسمح الهيكل الإداري للبلدية بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ الموازنات.	3.444	1.216	68.88%	18.994	0.00
6	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل الإداري لجامعة الزاوية ونظامها المحاسبي القائم.	3.355	1.351	67.11%	16.661	0.00
8	يوجد قسم خاص مسنول عن إعداد الموازنات في جامعة الزاوية.	3.3111	1.144	66.22%	19.406	0.00
7	يتم تنظيم وتحديد مسؤلية كل مستوي من المستويات الإدارية في جامعة الزاوية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات.	3.000	1.107	60%	18.166	0.00
7	يتم تنظيم وتحديد مسؤلية كل مستوي من المستويات الإدارية في جامعة الزاوية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات.	3.000	1.107	60%	18.166	0.00
9	الهيكل الإداري في جامعة الزاوية يساعد كثيراً في عملية إنجاز الموازنات.	3.000	1.331	60%	15.115	0.00
10	مديرو الأقسام في جامعة الزاوية هم اللذين يتخذون القرارات المتعلقة بأنشطتهم وبرامجهم ومشروعاتهم.	2.577	0.753	51.55%	22.951	0.00
	المجموع الكلي	32.733	3.985	65.46%	55.099	0.00

يظهر من جدول (4) يمكن استخلاص الآتي:
المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3.733 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 74.66%، وأن قيمة اختبار T تساوي (18.48)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة جداً علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) يساوي 2.577 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي: أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 51.55%، وأن قيمة اختبار T تساوي (22.951)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط العام لعبارات الفرضية الأولى يساوي (32.72) حيث أن الدرجة الكلية من 50، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 65.46%، وأن قيمة اختبار T تساوي (55.099) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.684)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل علي موافقة عينة الدراسة علي ما جاء في عبارات هذه الفرضية وهي (مستوي توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة مرتفعة).

الفرض الثاني: الذي ينص علي مستوى توفر النظام المحاسبي الأساسي اللازم لتطبيق الموازنة الصفرية في جامعة الزاوية.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبنية في جدول (5)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الثاني (مستوي توفر النظام المحاسبي الأساسي اللازم لتطبيق الموازنة الصفرية في جامعة الزاوية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:



جدول (5) المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الثاني مرتبة تنازليا

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
2	يوجد نظام معلومات متكامل يساعد علي تحقيق الرقابة.	3.511	1.272	%70.22	18.510	0.00
1	تستخدم جامعة الزاوية نظام محاسبي جيد يساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية.	3.422	1.422	%68.44	16.144	0.00
3	يوجد نظام معلومات متكامل يساعد علي قياس الأداء بطريقة سليمة.	3.400	1.388	%68	16.429	0.00
5	يتم استخدام برامج محسوبة لإعداد الموازنات التقديرية وإدارتها لتوفير الوقت والجهد المبذول.	3.333	1.446	%66.66	15.464	0.00
6	سهولة إعداد الموازنات في جامعة الزاوية نتيجة وجود نظام معلومات جيد فيها.	3.177	0.683	%63.55	31.171	0.00
4	يوجد نظام معلومات متكامل يوفر تفاصيل دقيقة عن التكلفة والأداء الخاص بكل نشاط.	2.577	1.137	%51.55	15.196	0.00
	المجموع	19.422	2.589	%38.84	50.320	0.00

يظهر من جدول (5) يمكن استخلاص الآتي:

- المتوسط الحسابي للعبرة رقم (2) يساوي 3.511 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي %70.22، وأن قيمة اختبار T تساوي (18.510)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبرة دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة جدا علي هذه العبرة من قبل عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي للعبرة رقم (4) يساوي 2.577 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي %51.55، وأن قيمة اختبار T تساوي (15.196)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبرة دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة بدرجة كبيرة علي هذه العبرة من قبل عينة الدراسة.
- بشكل عام يلاحظ أن المتوسط العام لعبارات الفرضية الثانية يساوي (19.422) حيث أن الدرجة الكلية من 50، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي %38.84، وأن قيمة اختبار T تساوي (50.320) وهي أعلى من قيمتها الجدولية

(1.684)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05) مما يدل على عدم موافقة عينة الدراسة علي ما جاء في عبارات هذه الفرضية وهي (مستوي توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة منخفضة).
الفرض الثالث: " مستوي دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفرية للنهوض بالجامعة للأفضل "

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (6) ، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الثالث (يوجد مستوي دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفرية للنهوض بالجامعة للأفضل) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول (6) المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الثالث مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوي الدلالة
3	الإدارة العليا لجامعة الزاوية تهتم بتنمية قدرات ومهارات الطاقم الإداري من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط والإعداد والرقابة علي الموازنة.	3.577	1.196	%71.55	20.061	0.00
1	تناقش الموازنة مع وزارة التعليم العالي بليبيا حسب الأصول العلمية والمهنية.	3.244	1.667	%64.88	13.054	0.00
2	الإدارة العليا تعمل علي إدخال أساليب علمية حديثة ومتطورة بهدف التغيير إلي الأفضل والنهوض بجامعة الزاوية.	3.177	0.983	%63.55	21.670	0.00
5	الإدارة العليا لجامعة الزاوية ترغب في إدخال أساليب جديدة في اتخاذ القرارات.	3.155	1.364	%63.11	15.514	0.00
6	الإدارة العليا لجامعة الزاوية حازمة ويمكنها تطبيق أي نظام إداري أو مالي تراه مناسباً.	3.111	0.647	%62.22	32.234	0.00
4	هناك فرصة لمشاركة كافة المستويات الإدارية في جامعة الزاوية في إعداد تقديرات الموازنة الخاصة بها.	2.466	0.786	%49.33	21.045	0.00
	المجموع	18.733	1.851	%37.46	67.88	0.00

يظهر من جدول (6) يمكن استخلاص الآتي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 3.577 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي %71.55، وأن قيمة اختبار T تساوي (20.061)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبارة دالة



إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة جدا علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 2.466 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 49.33%، وأن قيمة اختبار T تساوي (21.045)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة بدرجة كبيرة علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط العام لعبارات الفرضية الثالثة يساوي (18.733) حيث أن الدرجة الكلية من 50، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 37.47%، وأن قيمة اختبار T تساوي (67.88) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.684)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05) مما يدل علي عدم موافقة عينة الدراسة علي ما جاء في عبارات هذه الفرضية وهي (مستوي دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفرية للنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة منخفضة).

الفرض الرابع : " مستوي تطبيق الموازنة الصفرية وفقا للخطط الموضوعية يؤدي إلي ترشيد النفقات في جامعة الزاوية "

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة ، والنتائج مبنية في جدول (7) ، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الرابع (مستوي تطبيق الموازنة الصفرية وفقا للخطط الموضوعية يؤدي إلي ترشيد النفقات في جامعة الزاوية بدرجة مرتفعة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول (7) المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الرابع مرتبة تنازليا

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوي الدلالة
3	تحدد الأهداف الرئيسية في موازنة جامعة الزاوية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.066	1.404	81.33%	19.423	0.00
2	الإدارة العليا لجامعة الزاوية تقوم بإبلاغ أهدافها المحددة إلي المستويات الإدارية المختلفة للعمل علي تحقيقها.	4.00	1.261	80%	21.274	0.00
1	الإدارة العليا لجامعة الزاوية تقوم بوضع أهداف محددة بدقة والمرتبطة بتخطيطها طويل المدى واستراتيجيتها.	3.800	1.659	76%	15.359	0.00
4	يتم الاسترشاد بميزانيات السنوات السابقة عند إعداد موازنات جامعة الزاوية.	3.466	1.575	69.33%	14.762	0.00
	المجموع	15.33	4.306	76.66%	23.885	0.00

يظهر من جدول (7) يمكن استخلاص الآتي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 4.066 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 81.33%، وأن قيمة اختبار T تساوي (19.423)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة جدا علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 3.466 حيث أن الدرجة الكلية من 5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 69.33%، وأن قيمة اختبار T تساوي (14.762)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00). لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة بدرجة كبيرة علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.
- بشكل عام يلاحظ أن المتوسط العام لعبارات الفرضية الرابعة يساوي (15.33) حيث أن الدرجة الكلية من 20، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لها يساوي 69.33%، وأن قيمة اختبار T تساوي (14.762) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.684)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05) مما يدل علي عدم موافقة عينة الدراسة علي ما جاء في عبارات هذه



الفرضية وهي (مستوى تطبيق الموازنة الصفرية وفقا للخطط الموضوعة يؤدي إلى ترشيد النفقات في جامعة الزاوية بدرجة مرتفعة).

ثالثا- النتائج والتوصيات:

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- مستوى توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة مرتفعة.
- 2- مستوى توفر النظام المحاسبي الأساسي اللازم لتطبيق الموازنة الصفرية في جامعة الزاوية بدرجة منخفضة.
- 3- مستوى دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفرية للنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة منخفضة.
- 4- مستوى تطبيق الموازنة الصفرية وفقا للخطط الموضوعة يؤدي إلى ترشيد النفقات في جامعة الزاوية بدرجة مرتفعة.

التوصيات:

استنادا لما تم التوصل إليه من نتائج تُوصي الباحثة بالآتي:

- 1- العمل على تطوير النظام المحاسبي بالجامعات لضمان استخدام الأساليب المحاسبية في مجال التخطيط والرقابة وضعف الموارد.
- 2- ضرورة إجراء دراسة علي الجامعات قبل تنفيذ أسلوب الموازنة الصفرية للتأكد من توفر المتطلبات اللازمة لتنفيذها.
- 3- ضرورة تبني منهج الموازنة الصفرية لضمان مواجهة عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث في الجامعة، ولضمان المرونة في التوزيع الموارد المالية، وترتيب أولويات الإنفاق العام للمؤسسة وفقا للظروف السائدة.
- 4- ضرورة الربط بين أسلوب الموازنة الصفرية وإعداد الموازنة بالجامعات العامة لتكون الأساس في إعداد الموازنات.
- 5- التحقق من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها.

الهوامش:

- 1) حسين الرباع، تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2003، ص 43.
- 2) بهاء الدين أحمد العريني، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية علي كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 4.
- 3) سالم عواد هادي، إطار مقترح لاستخدام موازنة الأساس الصفري في إعداد الموازنة الاتحادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 42، 2014، ص 23.
- 4) Ekpenyong, E.; Zero Based Budegting As A management Tool for Effective University budget Implementation in University of Calabar, European Journal of Business and Social Sciences, Vol.2, 2014, p. 11-19.
- 5) محمد عمر فراج زيدان، دور الموازنة الصفرية في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس-جامعة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد الأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج7، ع 1، 2019، ص 4.
- 6) محمد رأفت سلامة، المحاسبة الادارية مفاهيم اتخاذ قرارات، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2011، ص 103.
- 7) نواف محمود الرماحي، المحاسبة الحكومية، دار شفاء للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الاولى، 2009، ص 141.
- 8) محمد رأفت سلامة، المرجع السابق، ص 103.
- 9) محمد خالد المهاني، الموازنة العامة للدولة في سورية" الواقع والآفاق"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، مج16، سوريا، 2000، ص 17.
- 10) محمد مقداد و خالد الكحلوت، واقع الإيرادات والنفقات الجارية للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل المعوقات الإسرائيلية، مجلة الجامعة الإسلامية، مج17، فلسطين، 2009، ص 75.
- 11) زينب حسن عوض الله، 1998، مبادئ المالية العامة، الدار الجامعية، القاهرة، ص 390.
- 12) محمد عوض رضوان، الاتجاهات الحديثة في تطوير الموازنة العامة للدولة ودورها في إدارة البرامج والأنشطة والمشروعات، دراسة مقارنة، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009، ص 107.
- 13) طارق الحاج، المالية العامة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 43.
- 14) حسن سلوم وحيدر درويش، الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ، دراسة تحليلية للموازنة العراقية 2005-2007، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص 18.
- 15) حسين هلال، دور الأنظمة المحاسبية الحكومية في تقويم الأداء الحكومي من خلال تنفيذ الموازنات في مجال الإنفاق الحكومي الموازنة الصفرية، كلية التجارة ببورسعيد- جامعة قناة السويس، القاهرة، 2006، ص 15.
- 16) Warren, C.; Reeve, J. & Fess, P. Accounting . 21st ed. Thomson South-Western, 2005, P.83.
- 17) محمد المهاني، المحاسبة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 61.
- 18) حمدي شحده محمود زعرب، مدي إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية علي بلدية غزة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مج20، ع 2، 2012، ص 306.
- 19) محمد أحمد البطراوي، الموازنة العامة للدولة موازنة الأساس الصفري مجلة الرأي، العدد 31، 2000، ص 59.



- (20) محمد أحمد البتراوي، الموازنة العامة للدولة موازنة الأساس الصفري، مجلة الرأي ، العدد 31، 2000، ص 58.
- (21) طارق حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 338.
- (22) طارق حماد، المرجع السابق، ص 338.
- (23) سليمان اللوزي و فيصل مراد و وائل العكاشة، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1997، ص 144.
- (24) محمد حجازي، المحاسبة الإدارية: الأساسيات، المعلومات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، 1998، ص 38.
- (25) بهاء الدين أحمد العريني، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 70.