مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دوائر إعداد الموازنات
اسم الكاتب: أ. يونس ابراهيم جعفر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1900
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 02:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دوائر إعداد الموازنات

The Possibility of Applying the Zero-Budget in the Palestinian Ministries from the Point of View of the Employees of the Budget Preparation Departments

يونس إبراهيم جعفر
أستاذ مشارك /جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Younes Ibrahim Jaafar
Associate Professor \ Al-Quds Open University\ Palestine
yjafar@qou.edu

تاريخ الاستلام: 1/ 1/ 2023م، **تاريخ القبول:** 1/ 4/ 2023م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 1/ 1/ 2023, **Accepted:** 1/ 4/ 2023.
DOI: 10.33977/1760-008-019-004
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد موازنات الوزارات الفلسطينية لما لها من ميزات وخصائص، ومعرفة مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها وتحديد المعيقات التي تواجه تطبيقها، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات العامة في وزارات دولة فلسطين، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (216) موظفا وبلغت العينة (84) موظفا، واستخدام المنهج الوصفي فوزعت عليهم الاستبانة بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة الى أن أسلوب إعداد الموازنة الصفرية ممكن تطبيقه لتوافر متطلبات إعدادها، وتحققت مزايا كثيرة منها تحسين القرارات وإيجاد الرقابة الفعالة على التكاليف، وتطوير طرق التخطيط والمتابعة والإفادة القصوى بفعالية وكفاءة في تخصيص الموارد وتحديد النفقات، كما أن إمكانية تنفيذ خطوات إعدادها ممكنة على الرغم من وجود بعض المعيقات إلاّ أنّها ليست بدرجة كبيرة من الأهمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة الفلسطينية وأن تعمل الوزارات على توفير المتطلبات اللازمة وتذليل الصعوبات التي تواجه تطبيقها، وسن التشريعات والقوانين من قبل الجهات الرسمية باستخدام وتطبيق أسلوب الموازنة الصفرية، وبذل مزيد من الجهد لربط التكاليف والمنافع في بنود الموازنة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الموازنة الصفرية، الوزارات

Abstract:

The study aimed to identify the possibility of applying the zero-budget method in preparing the budgets of the Palestinian ministries because of its advantages and characteristics, in addition to identifying the requirements needed for zero budget application and the obstacles facing it. The study population consisted of employees working in the general budget department and employees of the general budget preparation departments in the ministries of the State of Palestine. The study community included 216 employees and the sample was limited to 84 participants. The method of the study is the descriptive method, and questionnaires were distributed randomly. The study found that the method of preparing the zero-budget could be applied to employees because of the availability of its preparation requirements. It achieves many advantages, including improving decisions, establishing effective cost control, developing planning and follow–up methods, and making resource allocation and determining expenditures. In addition to the possibility of preparing and implementing a zero-budget despite the obstacles. The study recommended the need to apply the zero-budget method in preparing the Palestinian general budget at ministries to ensure that the requirements are met and that difficulties in their implementation are overcome. Enactment of legislation and laws by official bodies using and applying the zero–budget methods are recommended, as making more effort to link costs and benefits in the budget items.

***Keywords**: Public budget, zero budget, Palestinian ministries*

المقدمة

يعتبر دور الموازنة العامة في الدولة مهم جداً كونها تعبر عن السياسات العامة الحكومية وبرنامج العمل الاجتماعي والاقتصادي والمالي للحكومة خلال مدة زمنية مالية قادمة، اذ انها تكشف عن مختلف سياسات وأغراض الدولة وأهدافها عن طريق تحليل الإيرادات والنفقات العامة التي تجمعها هذه الوثيقة والمقصود الموازنة العامة، وقد جرت عدة تجارب ومحاولات عديدة لتطوير طرق وأساليب اعدادها من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء وموازنة التخطيط والبرمجة والموازنة التي تعتمد على الأساس الصفري في الدول المتقدمة، وذلك كمحاولات لمعالجة الثغرات التي كانت تعاني منها الموازنات الأخرى (قمبور ومجدوب، 2020)، تقوم الحكومة الفلسطينية بإعداد موازنتها على أساس البنود وجزئيا البرامج وأداء الموظفين، وذلك بالاعتماد على الموازنات السابقة مع إجراء مراجعة بسيطة على البرامج في المكونات والاحتياجات، إذ إن إعداد الموازنة العامة بهذا الأسلوب يؤدي الى إحداث زيادة مستمرة في الموازنة سنة بعد سنة، ومن ثم تضخم أرقام الموازنة وفي كثير من الأحيان يكون التضخم حقيقياً لاحتياجات الوزارات او إقامة برامج (Tools, 2017)، وتعد الموازنة الصفرية أسلوباً جديداً لترشيد وتحسين قرارات الوزارات لتقليل النفقات وزيادة فاعلية هذه القرارات.

مشكلة الدراسة واسئلتها

تمتلك الحكومة الفلسطينية أدوات قليلة التأثير على الاقتصاد وخاصة الادوات المالية المتمثلة بشكل كبير في الموازنات العامة وطرق إعدادها وأسلوب تنفيذها، فقد عملت الحكومة على إعداد الموازنة العامة ضمن خطة قصيرة ومتوسطة الأجل بنظام محوسب بشكل روتيني، مع أن الموازنة العامة تشكل الأداة الاقتصادية والمالية الأهم والأبرز في التأثير على النشاط الاقتصادي لدولة فلسطين، فقد كانت الموازنات العامة أفضل الأساليب لمعالجة القرارات وتحسينها وترشيدها، من خلال طرح أسلوب جديد لإعداد الموازنة العامة بما يتلاءم مع الظروف الاقتصادية والمالية، ومحاولة ترشيد القرارات المتعلقة بطرفي الموازنة العامة، للتقليل من مستوى العجز فيها، ويعتمد هذا الأسلوب على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للحكومة إلى برنامج عمل وحصر نتائج وإنجازات كل برنامج على حدة . ويتطرق إلى التخطيط المالي متوسط المدى، وعدم المبالغة في طلب الوزارات والمؤسسات الحكومية لمخصصات الإنفاق، ومراعاة أولويات البرامج الوطنية في تخصيص الموارد

وربط تخصيص النفقات العامة في الموازنة العامة بالنتائج المستهدفة دراسة (الشرايرة واخرون، 2009). كما أنها تؤدي الى خفض التكاليف من خلال التخصيص الجيد للموارد على الزيادة الإضافية في الموازنات العامة، وتشجع على تحديد أولويات البرامج وزيادة الكفاءة الحكومية كما جاء في دراسة صنمي وآخرون (sun-my, etal., 2019)، كما تمكن الوزارات من رسم توجهات السياسة المالية وأبعادها المستقبلية بما يكفل التخصيص الأكفأ للموارد المالية، وعدم الاعتماد على الأسلوب التقليدي، لذا يتطلب الامر البحث عن أسلوب يلائم إعداد الموازنة العامة الفلسطينية. وبعد دراستي لأنواع الموازنة العامة وجدت أن الموازنة الصفرية تعد من الموازنات التي تقدم حلولاً ومقترحات لعلاج الثغرات الحاصلة في الموازنة العامة، وتستخدم في العديد من الدول المتقدمة بهدف التخلص من التضخم المستمر في أرقام الموازنة العامة، وبذلك ظهرت الحاجة إلى التفكير في أساليب جديدة لإعداد الموازنة العامة وإمكانية الإفادة من ميزاتها وفوائدها ومساعدة الدولة في معالجة القضايا الاقتصادية وخاصة المالية منها.

وبناءً عليه؛ طُرح السؤال الرئيس الآتي: ما إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات في الوزارات لدولة فلسطين؟ **وعليه جاءت الأسئلة الفرعية الآتية**:

1. هل تتوافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين؟
2. هل هناك إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين؟
3. ما الميزات والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية عند إعداد الموازنة؟
4. ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها حال تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين؟
5. هل يوجد اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثانية

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص العلمي.

الفرضية الرابعة

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات في وزارات دولة فلسطين، **أما الأهداف الفرعية فهي على النحو الاتي**:

1. التعرف إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنات العامة وما يحققه من ميزات.
2. معرفة إمكانية استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنات العامة.
3. معرفة المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنات العامة ومدى توافرها في فلسطين.
4. إيضاح الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تكون عائقاً في إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الإيجابيات والفوائد والمميزات التي يحققها تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الوزارات الفلسطينية، وتكون فاعلية هذا الأسلوب في جوانب مالية عدة يمكن إجمالها في إمكانية رفع كفاءة مستوى تخطيط الموازنة العامة وتنفيذها عند تطبيق الأسلوب الصفري بالتركيز على البرامج ذات الأهمية الكبيرة وتخفيض البرامج ذات الأولوية المنخفضة أو إلغائها، كما أن الموازنة الصفرية توفر إمكانية التحكم بالنفقات؛ لأنه سيجري مسح كامل لجميع احتياجات الوزارات وفق أحدث الأساليب العلمية المحوسبة في تقدير الإيرادات المحلية والنفقات العامة على المدى القصير والمتوسط مما ينعكس إيجاباً على نمو الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن أسلوب الموازنة الصفرية يكفل تحسين وظائف الموازنة العامة المختلفة والاعتماد والتخصيص الأكفأ للموارد المالية المتاحة وعدم الاعتماد على أسلوب التفاوض التقليدي في تخصيص النفقات العامة برسم سقف كلي للإنفاق العام لضمان عدم تجاوز عجز الموازنة العامة المستهدف.

ويعدر تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية حديثاً بالنسبة للدول النامية، وأسلوباً جديداً في إعداد الموازنات الذي لم يطبق في الموازنة العامة الفلسطينية، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الناحية

العملية على أرض الواقع، لذا قدمت هذه الدراسة توصيات لاستخدام هذا الأسلوب لإعداد الموازنة العامة الفلسطينية بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحد البشري: تقتصر الدراسة على موظفي دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات في وزارات دولة فلسطين.

الحد الزماني: أجريت هذه الدراسة في الربع الأخير من العام الميلادي (2022).

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في دولة فلسطين وخاصة الوزارات.

الحد الاجرائي: استعملت أداة الدراسة الاستبانة التي أعدها الباحث.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في موازنة دولة فلسطين.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الموازنة الصفرية: نظام يفترض عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية، ويعمل للحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بالاعتبار الحد الأدنى للتكلفة وتقييم مدة فاعلية الإنفاق (الخطيب وشامية، 2003).

الموازنة العامة: التعبير المالي لبرنامج العمل المعتمد الذي تعتزم الحكومة تنفيذه خلال سنة محددة تحقيقاً لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية، فهي تعبير كمي لخطة عمل ووسيلة للتنسيق والتطبيق تتلخص بموجبها الأهداف (Charles, 2000).

الوزارات الفلسطينية: الوزارات العاملة في فلسطين وخاصة الموظفين العاملين في دوائر إعداد الموازنات العامة في دولة فلسطين.

الإطار النظري

يعد مفهوم الموازنة الصفرية من المفاهيم الحديثة التي استخدمتها الدول الغربية في موازنتها للمساعدة في حل القضايا المالية التي واجهتها من عجز في الموازنة العامة الى تحسين وترشيد القرارات المتعلقة بالموازنة العامة.

مفهوم الموازنة الصفرية وأهميتها

تعبر الموازنة العامة للدولة عن بيان تقديري تفصيلي معتمد ومصادق عليه من السلطة التشريعية يحتوي على الإيرادات العامة التي يتوقع أن تحصلها الدولة، والنفقات العامة التي يلزم إنفاقها خلال سنة مالية قادمة؛ فالموازنة تعد البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة من أجل تحقيق أهداف الدولة المحددة في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول (Marefa, 2023)، وقد ظهرت أنواع عدة من الموازنات العامة منها التقليدية والتخطيط والبرمجة والبرامج والأداء والموازنة الصفرية التي جاءت لمعالجة عيوب وثغرات الأنواع القديمة وخاصة في مجال معالجة النفقات العامة، والانطلاق من قاعدة الصفر لترشيد القرارات في إعداد الموازنة العامة وتحسينها، وتفترض أسلوب الموازنة الصفرية وجوب إجراء مراجعة وتقييم شاملين لجميع البرامج والمشاريع التي تنفذها الوزارات، وتقديم مبررات للبرامج القائمة وكأنها برامج جديدة وتبدأ البرامج جميعها من نقطة الصفر. وهي عملية تخطيط وموازنة تتطلب من كل مدير إداري أن يبرر محتويات موازنته بالتفصيل بدون الاعتماد على الموازنات السابقة مبتدئا من نقطة الصفر.

يمكن تعريف الموازنة الصفرية (Zero-Based Budget) أنها طريقة لوضع الموازنة بأسلوب يستلزم تبرير جميع النفقات في كل فترة جديدة. وتبدأ عملية وضع الموازنة الصفرية من "قاعدة صفرية" (Zero Base)، وتُحلل احتياجات وتكاليف كل وظيفة داخل المنظمة، ثم توضع الموازنات بناء على ما تحتاجه الفترة القادمة، بغض النظر عما إذا كانت كل موازنة أكبر أم أصغر من الموازنة السابقة لها (أحمرو، 2003).

فهي موازنة مبنية على أن كل مدير إدارة يجب أن يقوم بتعديل الموازنة الداخلية الخاصة بإداراته في كل دورة من دورات الموازنة (شهرياً – ربع سنوي)، وتفترض الموازنة الصفرية عدم وجود أي مصروفات في بداية السنة المالية مع استخدام الأساليب الناجحة التي تضمن تحقيق متطلبات المؤسسة بأقل تكلفة (Shayne, 2014)، اذن الموازنة تبدأ من الصفر في بداية السنة وتتطلب إجراء تقييم شامل ومنتظم لجميع البرامج والمشاريع التي تتضمنها وثيقة الموازنة العامة وتشترط مراجعة البرامج والمشاريع على أساس التكلفة والمنافع والفاعلية.

ساعد على ظهورها عوامل كثيرة لتغطية الثغرات في الأساليب السابقة. وهذه العوامل يمكن حصرها في عدم تقديم المشاريع الجارية على المشاريع الجديدة في أولوية الصرف والاعتماد، والنظر إلى الحاضر والماضي والمستقبل معا، إضافة الى التأكد سنويا من جدوى الاستمرار في المشروعات الجارية، وعدم تلبية أساليب إعداد الموازنة المتبعة للأهداف التي تسعى الموازنة إلى تحقيقها (الشرايري، والرحاحلة، 2009).

مراحل وعناصر الموازنة الصفرية

تمر الموازنة الصفرية بمراحل وخطوات وهي:

1. تحديد وحدة القرارات (الوحدات الإدارية)، وهي مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تشرف عليها الإدارة العليا في منظمة ما، وتتضمن البرامج والمشاريع والخدمات التي تقع تحت إشرافه، وهي تعني التقسيمات الإدارية الموجودة في المنظمة التي يمكن فصلها على حدة لأجل الدراسة والتحليل واتخاذ القرارات (عبد القادر وجعفر، 2013)

2. مجموعة حقيبة (رزمة) القرار أو وضع مجموعة القرارات، فلكل وحدة قرار، وهي الوثيقة الرئيسة في الموازنة الصفرية، وتوضع لكل وحدة قرار مجموعات من القرارات التفصيلية عن النتائج المتوقعة، والامكانيات المالية المطلوبة لتنفيذها، فهي الوحدة أو الوثيقة الرئيسة في الموازنة الصفرية وتعد من مكونات وحدة القرار اذ يوضع لكل وحدة قرار عدد من مجموعات القرارات وتتعلق بخدمة محددة أو مستوى معين من الجهد (مختار، 2019).

3. تقييم مجموعات القرار (مستويات الجهد والتمويل)

بإجراء تقييم تفصيلي لكل برنامج وتقديم إثنين أو ثلاثة بدائل على الأقل لاختيار الأفضل . وبناء عليه يجري إلغاء أو تخفيض بقية الاعتمادات. بدائل لمجموعة القرارات (البرامج)، وتشمل تقديرا لمستوى الجهد وتتراوح ما بين (مستوى أدنى–ومستوى حالي–ومستوى أعلى) وهي تعد بعد إجراء دراسة شاملة وإعادة تقييم تفصيلية لكل برنامج. وهي وسائل لحث الاداريين على إجراء تقييم شامل لبرامجهم وتقديم بدائل (مستويات من الجهد –حجم العمل) للقيام بالعمل والمبالغ اللازمة لتمويل كل مستوى (الخطيب والمهايني، 2010)

4. إعداد الموازنات التفصيلية التي تعد بعد اختيار مجموعة القرارات التفصيلية بعد موافقة الإدارة العليا على وحدة القرارات (قمبور ومجدوب، 2020).

كما أن الموازنة الصفرية تتمتع بخصائص وميزات تجعلها ذات أهمية كبيرة وذات فاعلية وكفاءة عالية، ويمكن إدراج خصائصها بالآتي: (الشرايري والرحاحلة، 2009؛ سالم، 2014؛ Ibrahim,2019؛ سدخان، 2018):

1. ترتيب القرارات تبعا للأهمية وتبعا لنتائج تحليل الأنشطة والبرامج من أجل منح الاعتمادات بما يضمن استخدام أفضل للإمكانات المالية المتاحة.

2. مراجعة جميع البرامج والمشاريع ذات الكفاءة والفاعلية العالية التى تحظى بمتابعة الاعتمادات ويمكن أن يجري إلغاء أو تخفيض اعتمادات برامج غير مجدية.

3. يتم إعداد الموازنة ابتداء من قاعدة الصفر، وليس هناك أولوية للبرامج القديمة على البرامج الجديدة.

4. تنقل مسؤولية الدفاع عن البرامج من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى بتقديم المبررات والبراهين والوثائق لإثبات جدوى البرامج في تحليل العائد والتكلفة والفاعلية.

5. وضع عدد من مجموعات القرارات لكل البرامج وإعداد دراسات تحليلية لكل مجموعة قرار.

6. إجراء تقييم وترتيب لمجموعات القرارات على أساس جدواها وأهميتها، ومن ثم توزيع الاعتمادات عليها.

أما بخصوص ميزاتها وفوائدها وخصائصها فهي بالموازنة مع الأساليب الأخرى تعد ملائمة للموازنة الفعالة العصرية، وتتمتع بترشيد القرارات نحو الأفضل، ويمكن حصر ميزاتها وفوائدها بانها تلغي مخصصات البرامج ذات الأولوية المتدنية، وتخفيضها واستخدام المخصصات الفائضة أو الملقاة في برامج أخرى ذات أولوية عالية، وتحسين فاعلية البرامج بشكل كبير وينعكس ذلك التحسين إيجاباً على الإيرادات الضريبية في الموازنة (Hilton, 2005 and Warren, at el 2005)، إضافة إلى أنه يمكن أن تؤدي البرامج بشكل كبير وفعال مما ينعكس ايجاباً على الموازنة العامة، بالإضافة أنه يمكن أن تحصل البرامج ذات الأثر الكبير على مصادر تمويل متعددة إضافية من خلال إعادة تخصيص اعتمادات داخل الدائرة الواحدة، بينما يصعب توفير تلك المخصصات من دائرة الموازنة. ومن مميزاتها أيضاً رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الدولة والقضاء على الإسراف والتبذير في الأموال العامة، والحد من الزيادة في النفقات العامة ومراقبتها والسيطرة عليها والعمل على تخفيضها (الهليل، 2006)، وترشيد عملية اتخاذ القرارات، ويجري تقديم مبررات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج والانشطة الحالية والجديدة، وتوزيع الاعتمادات المالية للبرامج والمشاريع تبعاً للكفاءة والفعالية، وتحديد البرامج والمشاريع متدنية الكفاءة و الفعالية لتقليص اعتماداتها أو إلغائها، وتوزيع الموارد المالية بطرق أفضل، إضافة إلى الحد من الزيادة في النفقات، وتخفيض عبء الضرائب عن الدافعين لها (القيسي، 2017)، والاهتمام بالمشاريع والبرامج مرتفعة الكفاءة والفاعلية، إضافة الى حصر النفقات المختلفة وتبويبها للتحكم بها، وربطها مع الإدارة العليا بالقرارات المستمرة (زيدان،2019)، ومن ثم يمكن إنجاز المهام والأنشطة بفاعلية وكفاءة أكثر، وتحقق مسحاً شاملاً لجميع احتياجات المؤسسة وانتقال المؤسسة وأنشطتها إلى واقع أفضل، وأخيراً تحقق نمواً وتقدماً مستمراً للمؤسسة وأنشطتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا كله ينعكس على الموازنة العامة وتطويرها.

فلسفة ومنطق الموازنة الصفرية

يقوم استخدام أسلوب الموازنة الصفرية على أساس عدم الاعتماد على أرقام نفقات السنوات السابقة المشار إليها والمحددة مسبقاً في السنة الحالية أو السنوات السابقة، ويجري الاعتماد على نتائج تقرير المراجعة الشامل للنفقات في الدوائر الحكومية بهدف تقييم كفاءة وفاعلية الدوائر الحكومية في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومساهمتها في تقديم برامج وأنشطة مستقبلية ذات كفاءة عالية بالاستخدام الناجح لأسلوب الموازنة الصفرية الذي يعتمد على قدرة مديري الدوائر المعنيين لتكون أهدافهم واضحة ومحددة القيمة (CIPFA, 2007)، وينطوي أسلوب الموازنة الصفرية على وظائف عدة منها وظيفة التحليل والبحث عن المبررات و الأسباب؛ فهو عملية تشغيل، وتخطيط للموازنة. ويتطلب من كل مدير أن يحدد احتياجات موازنته بالكامل، والتفصيل من نقطة البداية، ونقل عبء الأساس لكل مدير دائرة لتقييم ماذا يجب عليه أن يتصرف. (عبد الجليل والبدور، 2021) وهل هذه النفقة تغطي مقدار ما سينفق؟. وهذا يتطلب تحديد كل الأنشطة (في مجموعة القرارات) التي لها علاقة بالتكلفة مع المنافع. وبناء عليه؛ نستخلص أن أسلوب الموازنة الصفرية ليس فقط موازنة تخطيطية روتينية، وإنما تتعدى ذلك، فهو نظام للتخطيط ومراقبة الموازنة العامة (Musta-pha et al., 2017) وليس فقط حساباً لمصادر الأموال المتعددة ولكن أيضاً وصفاً للاستخدام الأمثل لهذه الأموال التي ستستخدم لأهداف الوزارات وعملياتها.

معوقات تطبيق الموازنة الصفرية

أكبر المعوقات التي تواجه إعداد الموازنة الصفرية أنها تتطلب جهداً ووقتاً طويلاً أكثر من الموازنات الأخرى كما جاء في دراسة (Alaa-Aldin, 2007)، بالإضافة إلى الخوف من إعداد الموازنة الصفرية بسبب قيامها بالتقييم الشامل مما قد يلغي أو يخفض بعض الأنشطة أو البرامج (Callaghan, 2014)، كما أنها تحتاج الى توافر موظفين ذوي مؤهلات خاصة في مجال محاسبة التكاليف وقياس الأداء في جميع الوحدات (Ekpenyong, 2014)، إضافة الى صعوبة تقييم فائدة وجدوى كل نشاط او مشروع سنوياً خاصة أن بعض المشاريع تتطلب مدىً طويلاً، وصعوبة ترتيب مجموعة

أو بدائل القرارات حسب الأولويات (Sunmy, and others, 2019)، كما أن الموازنة الصفرية لا تهتم إذا كان المشروع سينتهي أم لا في نهاية المطاف، فهي تقوم بفتح اعتماد له ولكن تترك أمر المتابعة للجهات الإدارية المختلفة (جعفر،2010)، وبالتالي فهي تقوم بوضع العنوان الأمثل لمتابعة مسألة الإنهاء للكثير من المشروعات.

الدراسات السابقة

دراسة **قمبور ومجدوب** (**2020**)، بعنوان الانتقال من أسلوب موازنة البنود الى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر –بين التحديات والمتطلبات، درست التحديات والمتطلبات للانتقال من أسلوب الموازنة البنود الى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة، بعد أن طُبقت في العديد من دول العالم المتقدم وأثبت نجاحها، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية إعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية يتطلب السير في خطوات محددة، و تسمح بتوفير موازنة مستقرة وفعالة وتتمتع بكفاءة في تخصيص الموارد المالية، واختيار افضل البدائل للتنفيذ بشكل دقيق.

أما دراسة **زيدان** (**2019**) التي هدفت إلى دراسة أسلوب الموازنة الصفرية، ومعرفة مقوماته وأهميته في المؤسسات العامة، وبيان أهمية 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 قدر أكبر من المرونة لإعادة توزيع الموارد المالية، وترتيب أولويات الانفاق العام للمؤسسة، وفقا للظروف السائدة، وتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط.

جاءت دراسة **مختار** (**2019**)، بعنوان الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الانفاق العام في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة الى إبراز نظام الموازنة الصفرية بصفتها أسلوب حديث يقدم حلاً جوهرياً لبعض الاختلافات وأوجه القصور التي يعاني منها النظام التوازني المعمول به في الجزائر الذي يتبع أسلوب موازنة البنود، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها البحث، وجوب تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية كمقاربة حديثة تبدأ من قاعدة الصفر بدون مراعاة التكاليف والأنشطة السابقة، وبذلك كل ما يندرج في الموازنة لا بد من تقديم تبرير له.

وفي دراسة (**Sunmy Beredugo et al., 2019**)، بعنوان Comparative Analysis of zero based budgeting and incremental budgeting techniques of Government performance in Nigeria

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا كان هناك فرق كبير في تطبيق الموازنة الصفرية وتقنيات الموازنة الإضافية للوقت المستغرق وتخصيص الموارد في الموازنة الحكومية في نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فرق كبير بين تطبيقات الموازنة الإضافية للوقت للمستهلك، وتخصيص الموارد، وسهولة تحضير، والحاجة للتدريب، كما توصلت الدراسة إلى أن الموازنة الصفرية تعزز خفض التكاليف من خلال التخصيص الجيد للموارد على الزيادة الإضافية في الموازنات، وتشجع على تحديد أولويات البرامج لزيادة الكفاءة الحكومية.

اما دراسة **سدخان** (**2018**)، بعنوان الموازنة الصفرية ومقومات نجاحها في العراق، فهدفت الى تعريف الموازنة الصفرية وإبراز أهميتها وإمكانية تطبيقها في الإدارات الحكومية وإظهار قدرتها في تطوير الأداء المالي، وكذلك مساهمتها في تقليل النفقات وتعزيز الإيرادات، بالإضافة الى دراسة تحليل وتقويم الأنشطة لمعيار التكلفة والمنافع الذي يؤدي الى ابعاد وحدات الدولة عن المبالغة في التقديرات وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نظام الموازنة الصفرية من الأنظمة الحديثة التي تتمتع بعدد من المزايا المتمثلة في تحديد الأهداف وبرامج الأنشطة مع مستويات الجهد والتمويل، واختيار البديل الأفضل مع اجراء مراجعة وتقييم شامل للأنشطة.

دراسة **Mustapha Ibrahim وآخرون**، (**2017**)، بعنوان zero based budgeting is a panacea to fiscal distress do the perceived benefits significantly influence its adoption in borno state

هدفت الدراسة إلى التحقق من الفوائد المتصورة للموازنة الصفرية واعتمادها في ولاية بورنو، وكان من أهم النتائج أنه من الممكن اعتماد أسلوب الموازنة الصفرية في الولاية، وأن الفوائد منها قابلة للتحقيق لأنها مجدية من الناحية السياسية، وتوفر فرصاً أكثر جاذبية لفعالية التكاليف، وتقرير الانضباط المالي المستدام والشفافية المالية في الموازنة العامة، وتجنب التمويل غير الضروري للخدمات غير الأساسية والضرورية.

دراسة **شاين** (**Shayne ckavanagh, 2014**)، بعنوان zero based budgeting modern experiences and current perspectives

هدفت الى تحديد ما يعنيه ZBB في الممارسات الحالية، ووصف استخداماتها ومساعدة المسؤولين الحكوميين على تسهيل المحادثة في منظماتهم حول قيمة ZBB، وتقديم إيضاحات حول طريقة الموازنة الصفرية التي يساء فهمها في بعض الأحيان مع محاولة تبيان مزاياها وعيوبها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستخدامات العملية لـ ZBB تبسيط للنظرية، ويجري التركيز على مفاصل النفقات والاختيار بين المستويات المختلفة للخدمة، وأنها مفيدة في حالات معينة.

دراسة **جعفر وعبد القادر**، (**2012**) بعنوان إمكانية تطبيق الموازنات الصفرية كموازنة تخطيطية في المجالس المحلية من وجهة نظر القائمين على إعداد الموازنة في المجالس المحلية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وتحديد الصعوبات التي تقف حائلا أمام تطبيق الموازنة الصفرية، وتوصلت الدراسة الى إمكانية تطبيقها بديلا للموازنات المعمول بها في المجالس المحلية لوجود الإمكانات الإدارية والمالية والفنية.

دراسة **الشرايري، وآخرون** (**2009**)، بعنوان إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في الوزارات الأردنية. هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق أسلوب الأساس الصفري في إعداد موازنات الوزارات الأردنية لما يحققه من ميزات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب إعداد الموازنة الصفرية يمكّن من إيجاد الرقابة الفعالة

على التكاليف، وتحسين التخطيط والمتابعة، وتحسين الفعالية والكفاءة في تخصيص الموارد، وإن إمكانية تنفيذ خطوات إعدادها ممكنة لتوافر المتطلبات اللازمة لذلك على الرغم من وجود بعض الصعوبات التي يمكن التغلب عليها.

اما دراسة علاء الدين (**Alaa-Aldin, 2007**) بعنوان"zero base" فهدفت إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في القطاع الحكومي لسلطة برونـاي، نحو تطبيق الموازنة الصفرية في القطاع الحكومي، وتحليل الإيجابيات والسلبيات التي تنجم في حال تطبيقها في الموازنة العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم الوعي والمعرفة بدرجة متوسطة حول الأسلوب الذي يعتمد تطبيق الموازنة ذات الأساس الصفري، وغالبية أفراد العينة تدعم عملية التطبيق، كما أشارت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تقف أمام تطبيقها لا سيما الجهد والوقت والمال.

الموازنة الفلسطينية

تعد فترة التجربة الفلسطينية في إعداد الموازنة العامة فترة قصيرة، بدأت منذ إقرار قانون تنظيم الموازنة العامة رقم (7) من سنة 1998م، بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية والذي يهدف إلى إعداد الموازنة العامة وتنفيذها ومراقبتها في مختلف مراحلها، وكذلك تنظيم الشؤون المالية لدولة فلسطين، أما الفترة 1999 م إلى 2002م فقد ارتبطت بمحاولات الإصلاح المالي والاقتصادي للوضع الفلسطيني التي اصطدمت بصعوبات خارجية وداخلية أثرت في عملية الإصلاح، وفي عام 2003م وحتى عام 2005م (عبد القادر وجعفر،2013) تميزت ببعض الإصلاحات الحقيقية في النظام المالي الفلسطيني، وآلية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها، من أبرزها توحيد النظام المحاسبي وربطه بين شطري الوطن (الضفة الغربية وقطاع غزة) على مستوى وزارة المالية الفلسطينية، إضافة إلى اعتماد وحدات رقابة داخلية في الوزارات ومؤسسات السلطة، وفي 2010م صدرت توجيهات باعتماد موازنة البرامج بدلا من موازنة البنود مما أدى في عام 2012 إلى ادخال نظام موازنة البرامج والأداء إلا انها لم تطبق بشكل كامل.

تعد الموازنة العامة أهم وثيقة اقتصادية بيد الدولة، لأنها توفر معلومات تتعلق بأثر السياسات الحكومية في توزيع الموارد المالية، والنمو الاقتصادي، وتحقيق التنمية (الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة،2021)، وهي التعبير المالي لبرنامج العمل –تعتمده السلطة التشريعية– الذي تقوم الحكومة بتنفيذه وفق استراتيجيتها وخططها الوطنية، فهي تحوي على برنامج مفصل لنفقات السلطة الوطنية وإيراداتها لسنة مالية معينة بما يشمل التقديرات السنوية لإيرادات الدولة والمنح والقروض والمخصصات الأخرى لها والنفقات والمدفوعات المختلفة (قانون رقم (7) للعام (1998).

تتولى دائرة الموازنة العامة الفلسطينية المسؤوليات والمهام المنوطة بها وهي إعداد الموازنة العامة السنوية للوزرات والمؤسسات العامة في فلسطين بما في ذلك موازنة التمويل، وإعداد نظام جدول تشكيلات الوظائف السنوي للوزارات والمؤسسات العامة وبالتنسيق معها، إضافة إلى القيام بالدراسات والأبحاث التي يتطلبها إعداد الموازنة العامة وتنفيذها، ،إجراء دراسات عن احتياجات الوزارات والمؤسسات العامة للقوى البشرية على مختلف المستويات والمهن والخدمات والتخصصات (وزارة المالية الفلسطينية،2023).

أما بخصوص آلية عمل الإيرادات والنفقات الفلسطينية فتقوم وزارة المالية الفلسطينية بتوزيع «بلاغ إعداد قانون الموازنة العامة» على كافة مراكز المسؤولية في دولة فلسطين، على أن يشمل هذا البلاغ الخطي أربعة عناصر أساسية هي: تعليمات عامة، تعليمات تفصيلية، أحكام عامة، الجدول الزمني لمشروع قانون الموازنة (Pmof ,2023) وتمر الموازنة كغيرها من دول العالم بأربع مراحل تبدأ بالتحضير والإعداد، وفي غياب المجلس التشريعي تُعتمد من الرئيس بمرسوم رئاسي، ومن ثم التنفيذ، واخيراً المتابعة والرقابة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

الدراسة النظرية: تعتمد على المراجع والدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بالموضوع لدراسة وتحليل مفاهيم وتعريفات وخطوات وميزات الموازنة الصفرية.

أما الدراسة الميدانية فاعتمدت المنهج الوصفي وتضمنت مسحاً ميدانياً للموظفين العاملين في دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات العامة في وزارات دولة فلسطين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من موظفي دائرة الموازنة العامة وموظفي إعداد الموازنات العامة في وزارات دولة فلسطين الذي تكون من (216) موظفاً، وحسب تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون فقد تبين ان حجم العينة اللازم بلغ (90) استبانة وزعت الكترونياً باستخدام العينة العشوائية، واسترجع منها (84) بنسبة (93.) والتي تكفي لتعميم النتائج.

أداة الدراسة

استخدام الاستبانة من أجل معرفة إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دوائر إعداد الموازنات العامة، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول معلومات شخصية للمبحوثين، والقسم الثاني تضمن أربعة محاور كل محور صمم للإجابة عن سؤال من أسئلة الدراسة، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، موافقة متوسطة، غير موافق)

ثبات وصدق الأداة

جرى التحقق من ثبات الأداة بوساطة المعالجة الإحصائية لفقرات الأداة التي أجريت بوساطة اختبار معادلة (كرو نباخ– ألفا) وبلغ معامل ثبات المادة الدراسية (925.) وهو معامل ثبات مناسب ويفي بأغراض الدراسة وأُجري اختبار (كرونباخ الفا)

لثبات الاستبيان وبلغت قيمته (.942).

أما بخصوص صدق الأداة فقد حكمت الاستبانة من قبل ستة باحثين ومختصين في بعض الوزارات إضافة الى أكاديميين متخصصين في هذا المجال، وقد جرى الاخذ بآرائهم وتعديلها بناء على ذلك قبل توزيعها على المبحوثين.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت أساليب الإحصاء الوصفية كالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

خصائص المستجيبين:

يلاحظ من الجدول (1) أن (15 %) من المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية أقل من (30) سنة، بينما نسبة من تقع أعمارهم في الفئة الثانية (30 %)، أما الفئة الثالث (45) سنة فاكثر فنسبتهم (55 %)، يدلل ذلك أن الأكثرية من الأعمار العالية، كما يلاحظ أن درجة البكالوريوس والدراسات العليا جاءت نسبهم عالية (55 %، 40 %)، وهذا يدل على ان المستجيبين يتمتعون بشهادات علمية عالية، وفي السياق نفسه فان نسبة (48 %) تخصص محاسبة، ويليها نسبة (30 %) تخصص إدارة مما يعني أن تخصصات أكثر المستجيبين لها علاقة وثيقة بالموازنات ومحاسبة التكاليف، أما من ناحية الخبرة فان الأكثر لديهم سنوات خبرة تزيد عن (15) سنة، وجاءت نسبتهم (54 %)، كل ذلك يدلل على أن خصائص المستجيبين تلائم إعداد الموازنات ولهم رؤية في هذا المجال، ويتوافر لديهم التأهيل العلمي والعملي لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلة الاستبانة.

الجدول (1)

خصائص المبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	أقل من 30 سنة	13	15
	من 30 –أقل من 45	25	30
	45 سنة فأكثر	46	55
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4	5
	بكالوريوس	46	55
	دراسات عليا	34	40
التخصص العلمي	محاسبة	40	48
	إدارة	26	30
	اقتصاد	5	6
	علوم مالية ومصرفية	8	10
	أخرى حدد	5	6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	15
	5 أقل من 10	5	6
	10 – أقل من15	21	25
	أكثر من 15	45	54

النتائج

يعرض في هذا القسم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء اسئلتها التي طرحت، ونظمت النتائج وفق منهجية محددة لعرضها، ولتحديد درجة متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة، فقد اعتمدت الدرجات الاتية

الجدول (2)

مقياس الدرجات

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	1 إلى 1.66
متوسطة	1.67 – 2.33
عالية	2.34 - 3

الإجابة السؤال الأول «هل تتوافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين؟»، حُسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة المتعلقة بمتطلبات إعدادها، فنلاحظ من جدول (3) من وجهة نظر غالبية المبحوثين أن الوزارات الفلسطينية تتوافر لديها المتطلبات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنة الصفرية، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متطلبات إعدادها (2.44) وهو درجة عالية من الموافقة، كما أن الانحراف المعياري لجميع الفقرات جاء (.55).

الجدول (3)

توافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية

الر قم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد برامج محوسبة لإعداد الموازنات في الوزارة	2.69	0.559	عالية
2	يمكن تحديد أولويات البرامج والأنشطة المنوي تنفيذها	2.79	0.404	عالية
3	يتوافر نظام رقابة على التكاليف	2.45	0.609	عالية
4	أهداف الوحدات الإدارية واضحة ومحددة بشكل دقيق	2.5	0.501	عالية
5	يوجد آلية واضحة لإعداد الموازنة في الوزارة	2.6	0.48	عالية
6	يمكن الربط بين التكاليف والمنافع في بنود الموازنة	2.3	0.47	متوسطة
7	يوجد خبير مختص بإعداد الموازنات	2.1	0.62	متوسطة
8	وحدات القرار يصعب تحديدها وفصلها	2.65	0.707	عالية
9	تُخصص الموارد وفق أولويات محددة وواضحة	2.56	0.478	عالية
10	وضوح وحدات القرار في الوزارة	2.56	0.588	عالية

الر قم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	عملية التخطيط مرنة في تحديد أولويات البرامج وانشطتها	2.67	0.588	عالية
12	يتوافر للإدارة العليا الوقت لوضع موازنات الإدارات وتقييمها	2.27	0.5	متوسطة
13	يتوافر للإدارة العليا الجهد والكفاءة لوضع موازنات الإدارات	2.4	0.62	عالية
14	يمكن اتخاذ قرار بتبني الموازنة الصفرية	2.5	0.58	عالية
	الفقرات الكلية	2.44	0.55	عالية

نستنتج من معطيات جدول (3) ومن خلال نسبة الوسط الحسابي العالية التي حصلت عليها جميع فقرات الاستبانة أن غالبية افراد العينة تؤكد وجود برامج محوسبة لإعداد الموازنة، كما يتوافر نظام رقابة على التكاليف، وأن إهداف الوحدات الإدارية محددة وواضحة، ويمكن تحديد أولويات البرامج والأنشطة المنوي تنفيذها كخطوة من خطوات إعداد الموازنة الصفرية، إضافة انه يمكن الربط بين التكاليف والمنافع بالموازنة العامة وآليات إعدادها واضحة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (سدخان، 2018)، إضافة إلى ذلك فانه يتوافر قدرة ووقت وجهد من قبل الإدارة العليا ومرونة في عملية التخطيط والإعداد مع إمكانية اتخاذ قرار بتبني إعداد الموازنة العامة باستخدام الموازنة الصفرية، ولا شك أنه يوجد وضوح في وحدات القرار مع إمكانية تخصيص الموارد وفق أولويات محددة وواضحة. ونستنتج مما سبق أن جميع عناصر ومتطلبات إعداد الموازنة الصفرية متوافرة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية بمجال الموازنة العامة. النسب الواردة في الجدول والمعبرة على درجة موافق تدل على أن أكثرية أفراد العينة تؤكد إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في دولة فلسطين، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (Alaa-Aldin, 2007) ودراسة (مختار، 2019) عملية دعم تطبيق الموازنة الصفرية، إلا أن دراسة (Shayne ck-avanagh, 2014) توصلت أن الموازنة الصفرية تركز على مفاصل النفقات والاختيار بين المستويات المختلفة للخدمة، وأنها مفيدة في حالات معينة، كما أن وجود إجابات بدرجة متوسطة، ويمكن الربط بين التكاليف والمنافع في بنود الموازنة، ويوجد خبير مختص بإعداد الموازنات مما يدل على الحاجة الى موظفين أكفاء في مجال الموازنات، ومع ذلك لا تعد ذات تأثير كبير من وجهات النظر، وهذه النسب تدل على أن جزءا من خصائص افراد العينة، وخاصة سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي قليلة، وهذا يدل على منطقية النتائج، وصحة الإجابات من قبل المبحوثين.

إجابة السؤال الثاني «هل هناك إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين»، استخرج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور السؤال، ويلاحظ من خلال جدول (4) أن غالبية افراد العينة تؤيد سهولة توافر الإجراءات وخطوات القيام بها إذ إن الوسط الحسابي لكافة الفقرات (2.42) بدرجة عالية من الموافقة وانحراف معياري (.592)، وبناء على آراء المبحوثين فإنه يمكن تحديد وحدات القرار وتحليل كل وحدة إلى مجموعات من الأنشطة وتحديد البدائل مع الاخذ بعين الاعتبار القديم والجديد، وتحديد أولوياته لمواجهة المتطلبات، وتقييم البرامج مع استبعاد البرامج التي لا تلبي الحد الأدنى من الأداء، إضافة إلى اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع .وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشرايرة واخرون، 2009؛ Sunmy, 2019؛ جعفر، 2012).

الجدول (4)

إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحدد وحدات القرار(البرامج)	2.5	0.59110	عالية
2	تحليل كل وحدة قرار مجموعات من القرارات(الأنشطة)	2.4	0.58328	عالية
3	تحديد البدائل مع الاخذ بعين الاعتبار الجديدة والقديمة	2.28	0.65070	متوسطة
4	تحديد أولويات القرارات (البرامج) لمواجهة المتطلبات	2.48	0.50286	عالية
5	تقييم أولويات القرارات (البرامج)	2.38	0.59929	عالية
6	استبعاد البدائل التي لا تلبي حدا أدنى للأداء	2.39	0.60156	عالية
7	اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع	2.29	0.65454	متوسطة
8	إمكانية تحديد الأوقات المختلفة لتنفيذ البرامج والانشطة	2.45	0.58915	عالية
9	الترتيب التفاضلي للبرامج والانشطة	2.39	0.65891	عالية
10	إعداد موازنات تشغيلية تفصيلية تلبي مجموع القرارات (الأنشطة)	2.59	0.49379	عالية
	الفقرات الكلية	2.42	0.592	عالية

نلاحظ من خلال جدول (4) إمكانية تحديد الأوقات المختلفة لتنفيذ البرامج والأنشطة فقد جاء متوسط إجابة المبحوثين (2.45)، ودرجة ترتيب تفاضلي للبرامج والأنشطة (2.39)، وهي درجات عالية من الموافقة، بينما جاء متوسط الإجابة على إعداد موازنات تشغيلية تفصيلية تلبي مجموع القرارات (الأنشطة) عالية بمتوسط (2.59)، ومن وجهة نظر المبحوثين فقط جاءت اقل الدرجات اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع، مما يعني انه هناك حاجة لزيادة اكساب الموظفين العاملين في مجال الموازنات مهارات تحليل البرامج وتحديد عنصر التكلفة والمنافع، كل ذلك يدل على سهولة توافر خطوات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية، وهذا يدل أنه يمكن تطبيقها جزئيا على عدد من الوزارات الفلسطينية.إجابة السؤال الثالث «ما المميزات والفوائد التي يمكن تحقيقها لتبرير تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية عند إعداد الموازنة؟»، استخرج الوسط الحسابي(2.69) وهي درجة عالية من الموافقة والانحراف المعياري (.52).

الجدول (5)

فوائد يحققها تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحقق الرقابة الفاعلة على التكاليف	2.59	0.60358	عالية
2	يمكن الإدارة العليا من المعرفة بكل أوامر التنظيم	2.70	0.45996	عالية
3	معرفة المشاريع والأنشطة	2.85	0.35203	عالية
4	تحسين وسائل التخطيط	2.80	0.50243	عالية
5	تحسين الرقابة والمتابعة	2.71	0.55039	عالية
6	توفير موازنة مستقرة	2.75	0.43561	عالية
7	تحسين الفعالية في تخصيص الموارد	2.78	0.53933	عالية
8	تحسين الكفاءة في تخصيص الموارد	2.69	0.58032	عالية
9	دقة ووضوح اختيار البدائل المختلفة	2.69	0.65815	عالية
10	تحديد مراكز التكلفة لتحديد المهام وارتباطها بالأهداف العامة	2.75	0.43561	عالية
11	توزيع الموارد المتاحة بطريقة أفضل	2.79	0.40419	عالية
12	تبين وتظهر التضخم في الموازنة	2.53	0.68454	عالية
13	تفيد دوائر الخدمة التي لا يمكن تحديد مخرجاتها	2.69	0.46507	عالية
14	تمكن المدير من إيجاد طرق التكاليف الفاعلة لتحسين العمليات	2.69	0.55918	عالية
15	التخلص من الهدر في الموارد والمبالغة في رصد الاعتمادات	2.59	0.60358	عالية
16	ترشد إلى عملية اتخاذ القرارات لأنها تقدم تبريرات مناسبة الاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج الحالية والجديدة	2.50	0.50300	عالية
17	تحد من الزيادة المضطردة في النفقات	2.70	0.45996	عالية
18	ترفع مستوى الكفاءة والفعالية في الوزارات الحكومية.	2.60	0.58119	عالية
19	تحقق مسحا شاملا لجميع احتياجات المؤسسة	2.70	0.45996	عالية
	الفقرات الكلية	2.69	0.52	عالية

يلاحظ من خلال جدول (5) أن تطبيق الموازنة الصفرية يحقق مميزات وفوائد كثيرة، وأهمها من وجهة نظر المبحوثين أنها تعمل على تحسين وسائل التخطيط والرقابة والمتابعة، وتحسين الفعالية في تخصيص الموارد، والتخلص من الهدر فيها، والتخلص من المبالغة في رصد الاعتمادات، وهذا ما أكدته دراسة (الشرايرة، 2009)، كما تحد من الزيادة المضطردة في النفقات، وتبين التضخم في الموازنة العامة وتتمتع بفوائد لها علاقة باتخاذ القرارات، وترشد إلى عملية اتخاذ القرارات ؛ لأنها تقدم تبريرات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج الحالية والجديدة، وتوفر دقة ووضوح اختيار البدائل المختلفة، وتمكن الإدارة العليا من إيجاد طرق التكاليف الفاعلة لتحسين العمليات. وتساعد في رفع الكفاءة والفاعلية في الأجهزة الحكومية وبذلك اتفقت مع دراسة (قمبور، 2020؛ زيدان، 2019)، وتعمل على مسح شامل لجميع احتياجات المؤسسة، وجاء متوسط استجابة المبحوثين على الفقرات بدرجة عالية، كل ذلك يؤدي إلى تمكين الإدارة العليا من معرفة كل أوامر التنظيم وبالتالي إعداد موازنة شاملة وواضحة ومستقرة، كما نلاحظ في الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بغير موافق قليلة جداً، وفي بعض الأسئلة تكون صفرا، تدلل إجابة أفراد العينة أن الموازنة الصفرية تتمتع بميزات وفوائد كثيرة تساعد في إيجاد الحلول المناسبة لكثير من المشاكل الاقتصادية والمالية التي تعاني منها الدولة.

إجابة السؤال الرابع (4) ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها حال تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين؟"، إن الوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بدرجة عالية بلغت (2.53)، وبانحراف معياري (61.)، ويلاحظ من خلال جدول (6) أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الحكومية الفلسطينية وحسب رأي المبحوثين، قد تمثلت في ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الوزارات الحكومية، وأنها تحتاج إلى معلومات كثيرة وخاصة عن البرامج مما يؤدي إلى تأخير عملية تحليل السياسات العامة، ومن أكثر المعيقات التي تواجهها أنها تحتاج وقتاً طويلاً في إعدادها، والحاجة إلى تدريب العاملين سواء أكانوا ماليين أو غير ماليين، وقلة توافر الأطر المؤهلة والخبيرة بنظامها، ومن الممكن التغلب على هذه الصعوبات لأن معظمها يعود إلى تأهيل الموظفين وتدريبهم على كيفية التعامل مع هذه المعيقات، وقد ظهرت معظم المعيقات في الدراسات السابقة (الشرايرة والرحاحلة، 2009؛ قمبور ومجدوب، 2020) التي أجريت في الأردن والجزائر وغيرها، إلا أن هذه الصعوبات يمكن تذليلها اذا توفرت الإرادة والرغبة في التغيير، وتدريب الكادر البشري وإكسابهم مهارات في مجال إعداد الموازنات.

الجدول (6)

الصعوبات والمعيقات التي تواجه تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الوزارات	2.3571	0.65202	عالية
2	يمكن تعطيل عملية تحليل السياسة العامة بسبب الحاجة لمعلومات كثيرة	2.4524	0.66595	عالية
3	قلة توافر الأطر المؤهلة والخبيرة بالنظام	2.5595	0.58806	عالية
4	تحتاج وقتاً طويلا في إعدادها	2.4643	0.66670	عالية
5	الحاجة لكميات كبيرة من المعلومات عن البرامج	2.6071	0.58119	عالية
6	يحتاج النظام إلى تفاصيل دقيقة عن التكاليف	2.6548	0.57023	عالية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	الصعوبة المادية لتحديد عوائد بعض البرامج والمشاريع	2.3929	0.67695	عالية
8	الحاجة إلى تبرير التفاصيل المتعلقة بالإنفاق	2.3452	0.73622	عالية
9	الحاجة إلى تدريب العاملين ماليين أو غير ماليين	2.6905	0.55918	عالية
10	قلة المعرفة في كيفية إعداد الصفرية	2.5952	0.58328	عالية
11	ضعف ملائمة التشريعات والقوانين	2.4524	0.58915	عالية
	الفقرات الكلية	2.53	0.61	عالية

يمكننا من خلال الجدول (6) ملاحظة معيقات أخرى تواجه إعداد الموازنة الصفرية تتمثل في الحاجة إلى تبرير النفقات، والصعوبة في تحديد عوائد بعض البرامج والأنشطة، وضعف ملائمة التشريعات والقوانين . كانت درجة جميع الأسئلة المتعلقة بهذه الصعوبات عالية، ويمكن توفير البيئة الملاءمة للحد منها مقارنة مع الفوائد التي يحققها تطبيق الموازنة الصفرية. إجابة السؤال الخامس» هل يوجد اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال حُوّل إلى خمس فرضيات والإجابة عنها كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر».

لاختبار صحة الفرضية الأولى استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر

الجدول (7)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، وبدرجة حرية (2) بين المجموعات و (99) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

البعد	نتائج المتوسطات		نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)				
	المستوى	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	دلالة "F"
متطلبات الإعداد	أقل من 30 سنة	3.91	بين المجموعات	.62	0.32	0.72	.482
	من 30 –اقل من 45	3.89	داخل المجموعات	42.71	0.42		
	45 سنة فأكثر	4.23	المجموع	43.33			
إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة	أقل من 30 سنة	3.89	بين المجموعات	1.25	0.54	1.24	.313
	من 30 –أقل من 45	3.91	داخل المجموعات	44.70	0.47		
	45 سنة فأكثر	4.32	المجموع	45.95			
الميزات والفوائد	أقل من 30 سنة	4.10	بين المجموعات	.56	0.76	1.53	.327
	من 30 –أقل من 45	4.21	داخل المجموعات	30.42	0.28		
	45 سنة فأكثر	4.00	المجموع	54.98			
معوقات التطبيق	أقل من 30 سنة	3.71	بين المجموعات	.87	0.49	1.53	.424
	من 30 –أقل من 45	3.68	داخل المجموعات	32.92	0.33		
	45 سنة فأكثر	3.98	المجموع	33.77			
الدرجة الكلية لكافة الابعاد	أقل من 30 سنة	3.90	بين المجموعات	.76	0.48	1.52	.215
	من 30 –أقل من 45	3.92	داخل المجموعات	31.92	0.36		
	45 سنة فأكثر	4.13	المجموع	32.68			

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.52)، ومستوى الدلالة (215.)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (05.)، ولذا تقبل الفرضية الصفرية الأولى، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر. وكذلك لكافة الأبعاد، وهذه النتيجة منطقية وذلك لأن الفئة العمرية ذات عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة) زيدان، 2019) لدورها المهم المتعلق بكفاءة العمل وترشيد القرارات، وهذه النتيجة تناسب فرضية البحث لأن النسبة الأكبر من افراد العينة أعمارهم عالية ولديهم خبرات تراكمية حول موضوع الموازنات. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي».

لاختبار صحة الفرضية الثانية استخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (8)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبدرجة حرية (2) بين المجموعات و (99) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

البعد	نتائج المتوسطات		نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)				
	المستوى	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	دلالة"F"
متطلبات الإعداد	دبلوم فاقل	3.78	بين المجموعات	.52	.42	0.72	.482
	بكالوريوس	3.69	داخل المجموعات	4.71	.52		
	دراسات عليا	4.57	المجموع	41.23			
إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة	دبلوم فاقل	3.89	بين المجموعات	.25	.84	1.24	.313
	بكالوريوس	3.87	داخل المجموعات	42.70	.67		
	دراسات عليا	4.34	المجموع	42.95			
الميزات والفوائد	دبلوم فاقل	4.14	بين المجموعات	.56	.76	1.53	.327
	بكالوريوس	4.32	داخل المجموعات	3.45	.68		
	دراسات عليا	4.52	المجموع	31.01			
معوقات التطبيق	دبلوم فأقل	3.76	بين المجموعات	.87	.59	1.53	.424
	بكالوريوس	3.91	داخل المجموعات	32.82	.23		
	دراسات عليا	3.87	المجموع	33.69			
الدرجة الكلية لكافة الابعاد	دبلوم فأقل	3.89	بين المجموعات	.74	.78	1.05	.315
	بكالوريوس	3.95	داخل المجموعات	31.82	.46		
	دراسات عليا	4.36	المجموع	32.56			

يلاحظ من الجدول (8) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.05)، ومستوى الدلالة (315.)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (05.)، ولذا تقبل الفرضية الصفرية الثانية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية. وكذلك لكافة الأبعاد، وتتوافق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات التي جرى استعراضها سابقا التي تشير بالمجمل إلى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الموازنة العامة، وتعد هذه النتيجة ملائمة ومنطقية، وتتمتع بدرجة عالية من الصحة ؛لأن المبحوثين لديهم مؤهلات عليمة عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع

دراسة (الشرايري، وآخرون، 2009) النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص العلمي».

لاختبار صحة الفرضية الثالثة استخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص العلمي

الجدول (9)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص العلمي، وبدرجة حرية (3) بين المجموعات و (98) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

البعد	نتائج المتوسطات		نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)				
	المستوى	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	دلالة"F"
متطلبات الإعداد	محاسبة	4.23	بين المجموعات	.52	.42	0.76	.282
	إدارة	4.10	داخل المجموعات	44.71	.45		
	اقتصاد	3.97	المجموع	45.23			
	علوم مالية ومصرفية	3.92					
	أخرى	3.45					
إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة	محاسبة	4.42	بين المجموعات	1.43	.24	1.34	.113
	إدارة	4.29	داخل المجموعات	43.70	.46		
	اقتصاد	3.96	المجموع	45.13			
	علوم مالية ومصرفية	4.10					
	أخرى	3.58					
الميزات والفوائد	محاسبة	4.10	بين المجموعات	.58	.86	1.67	.127
	إدارة	4.32	داخل المجموعات	31.42	.48		
	اقتصاد	4.12	المجموع	31.90			
	علوم مالية ومصرفية	4.16					
	أخرى	3.72					
معوقات التطبيق	محاسبة	3.91	بين المجموعات	.67	.29	1.42	.324
	إدارة	3.67	داخل المجموعات	32.52	.83		
	اقتصاد	3.72	المجموع	33.19			
	علوم مالية ومصرفية	3.34					
	أخرى	3.46					
الدرجة الكلية لكافة الابعاد	محاسبة	4.16	بين المجموعات	1.76	.42	1.62	1.052
	إدارة	4.09	داخل المجموعات	31.92	.33		
	اقتصاد	3.94	المجموع	33.68			
	علوم مالية ومصرفية	3.88					
	أخرى	3.55					

يلاحظ من الجدول (9) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.62)، ومستوى الدلالة (1.052)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (.05)، ولذا تقبل الفرضية الصفرية الثالثة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية. وكذلك لكافة الأبعاد، وتعد هذه النتيجة منطقية وصحيحة وخاصة أن المبحوثين لديهم تخصصات ذات صلة بموضوع الدراسة، وتتوافق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات التي جرى استعراضها سابقا التي تشير بالمجمل إلى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الموازنة العامة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة زيدان لدورها المهم المتعلق بكفاءة العمل وترشيد القرارات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة».

لاختبار صحة الفرضية الرابعة استخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

الجدول (10)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين تبعاً سنوات الخبرة، وبدرجة حرية (3) بين المجموعات و (97) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

البعد	نتائج المتوسطات		نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)				
	المستوى	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	دلالة"F"
متطلبات الإعداد	أقل من 5 سنوات	3.81	بين المجموعات	.59	.42	0.74	.432
	5 – أقل من 10	3.82	داخل المجموعات	4.71	.52		
	10 – أقل من15	4.13	المجموع	41.30			
	أكثر من 15	4.34					
إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة	أقل من 5 سنوات	3.99	بين المجموعات	1.24	.44	1.34	.383
	5 أقل من 10	3.81	داخل المجموعات	44.80	.67		
	10 –ا أقل من15	4.12	المجموع	45.04			
	أكثر من 15	4.24					
الميزات والفوائد	أقل من 5 سنوات	3.84	بين المجموعات	.56	.77	1.43	.335
	5 أقل من 10	4.21	داخل المجموعات	31.42	.38		
	10 – أقل من15	4.02	المجموع	55.98			
	أكثر من 15	4.31					
معوقات التطبيق	أقل من 5 سنوات	3.91	بين المجموعات	.97	.59	1.62	.454
	5 أقل من 10	3.78	داخل المجموعات	32.82	.43		
	10 – أقل من15	3.78	المجموع	33.79			
	أكثر من 15	3.82					
الدرجة الكلية لكافة الأبعاد	أقل من 5 سنوات	3.90	بين المجموعات	.76	.58	1.37	.226
	5 – أقل من 10	3.94	داخل المجموعات	32.82	.26		
	10 – أقل من15	4.01	المجموع	32.78			
	أكثر من 15	4.18					

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.37)، ومستوى الدلالة (226.)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (.05)، ولذا تقبل الفرضية الصفرية الرابعة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية. وكذلك لكافة الأبعاد، وهذه النتيجة ناتجة عن الخبرة

الطويلة التي يتمتع بها المبحوثون فهي منطقية ومناسبة للوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها، وتتوافق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات التي جرى استعراضها سابقا التي تشير بالمجمل إلى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الموازنة العامة وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة قمبور ومجدوب في دورها المهم عند توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها. الاستنتاجات

نستخلص من الدراسة النتائج الآتية:

تتوافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، ويوجد برامج محوسبة لإعداد الموازنة، كما يتوافر نظام رقابة على التكاليف، وأهداف الوحدات الإدارية محددة وواضحة، ويمكن تحديد أولويات البرامج والأنشطة المنوي تنفيذها كخطوة من خطوات إعداد الموازنة الصفرية، بالإضافة انه يمكن الربط بين التكاليف والعائد من خلال الموازنة العامة، كما أن آليات إعدادها واضحة، إضافة إلى ذلك تتوافر قدرة وكفاءة ووقت وجهد من قبل الإدارة العليا من وجهة نظر المبحوثين، إضافة إلى ذلك يوجد مرونة في عملية التخطيط والإعداد مع إمكانية اتخاذ قرار من قبل المسؤولين بتبني إعداد الموازنة العامة على أساس الموازنة الصفرية، ولا شك أنه يوجد وضوح في وحدات القرار مع إمكانية تخصيص الموارد وفق أولويات محددة وواضحة، كل ذلك يدعم فرضية إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (جعفر وعبد القادر، 2013)، إن غالبية افراد العينة تدعم تطبيق الموازنة الصفرية في الموازنة العامة لدولة فلسطين.

تتطلب عملية إعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية خطوات محددة، وتسمح بتوافر موازنة مستقرة وفعالة تتمتع بكفاءة في تخصيص الموارد المالية واختيار أفضل البدائل للتنفيذ بشكل واضح ودقيق.

سهولة توافر خطوات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية، ويمكن أن تُحدد وحدات القرار وتحليل كل وحدة قرار إلى مجموعات من الأنشطة وتحديد البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار القديم والجديد، وتحديد أولوياته لمواجهة المتطلبات وتقييم البرامج واستبعاد البرامج التي لا تلبي الحد الأدنى من الأداء، بالإضافة إلى اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشرايرة والرحاحلة، 2009) التي جرت على الوزارات الأردنية، ودراسة (قمبور ومجدوب، 2020) التي أجريت في الجزائر.

يتمتع تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية بمزايا وفوائد كثيرة ومن أهمها أنها تعمل على تحسين وسائل التخطيط والرقابة والمتابعة، وتحسين الفعالية في تخصيص الموارد، والتخلص من الهدر فيها والمبالغة في رصد الاعتمادات، كما تحد من الزيادة المضطردة في النفقات والتركيز على النفقات وهذا يتفق مع دراسة (Shayne ckavanagh, 2014)، وتبين التضخم في الموازنة العامة. كما تتمتع بفوائد لها علاقة باتخاذ القرارات، وترشد عملية اتخاذ القرارات لأنها تقدم تبريرات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج الحالية والجديدة، وتوفر دقة ووضوح اختيار البدائل المختلفة، وتمكن الإدارة العليا من إيجاد طرق التكاليف الفاعلة لتحسين العمليات. وتساعد في رفع الكفاءة والفاعلية في الأجهزة الحكومية، وتعمل على مسح شامل لجميع احتياجات المؤسسة، كل ذلك يؤدي إلى تمكين الإدارة العليا من معرفة كل أوامر التنظيم وبالتالي إعداد موازنة شاملة وواضحة ومستقرة.

تتمثل بعض الصعوبات بارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الوزارات الحكومية، بسبب حاجتها لمعلومات كثيرة وخاصة عن البرامج، كما يمكن أن تؤدي إلى تأخير عملية تحليل السياسات العامة، ومن أكثر المعيقات التي تواجهها أنها تحتاج إلى وقت طويل في إعدادها إضافة إلى الحاجة لتدريب العاملين ماليين أو غير ماليين، وقلة توافر الأطر المؤهلة والخبيرة بنظامها.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. توافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية لذلك نقترح السير قُدماً في تطبيقها في الموازنة العامة الفلسطينية، وتشجيع صناع القرار على تبني أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة الفلسطينية.
2. إجراء دراسات معمقة من قبل المعنيين بإعداد الموازنات العامة، والإفادة من تجارب الدول المتقدمة التي استخدمت نظام الموازنة الصفرية.
3. بذل مزيد من الجهد والوقت لتوفير متطلبات إعداد الموازنة الصفرية، ورفع جاهزية الموظفين العاملين من خلال تدريبهم وتأهيلهم بطرق وأساليب إعداد الموازنة الصفرية، ورفع كفاءتهم في هذا المجال، واستقدام الأطر المؤهلة والخبيرة.
4. سن التشريعات والقوانين من قبل الجهات الرسمية باستخدام وتطبيق أسلوب الموازنة الصفرية، وإبعاد الخوف من التغيير.
5. تكثيف الجهود لتذليل الصعوبات والمعيقات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية وخاصة فيما يتعلق بالتكلفة والوقت وإيجاد الحلول المناسبة لهذه العقبات، واقترح البدء ببعض الوزارات التي يمكن تطبيقها بسهولة أكثر من غيرها لتعمم فيما بعد على باقي الوزارات.
6. على المكلفين بإعداد الموازنة العامة الربط بين التكاليف والمنافع في بنودها كمقدمة لاستخدام أسلوب الموازنة الصفرية.

المصادر والمراجع العربية

- أحمرو، إسماعيل حسين. (2003). المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحداثة: عمان، دار المسيرة للنشر.
- جعفر، يونس، وعبد القادر، حسين. (2012). إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية كموازنة تخطيطية في المجالس المحلية الفلسطينية: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 27 (2)، 18.
- جعفر، يونس. (2010). إمكانية تطبيق الموازنة البرامج والأداء في موازنة السلطة الفلسطينية: رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الخطيب، خالد شحادة، والمهايني، محمد خالد. (2010). المحاسبة

الحكومية: الطبعة الثانية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

- سالم، عوادي هادي. (2014). استخدام أسلوب الموازنة الصفرية لمواجهة تحديات الموازنة الاتحادية في العراق أنموذج مقترح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (42) 9 .
- سدخان، سناء محمد. (2018). الموازنة الصفرية ومقومات نجاحها في العراق، مجلة العلوم القانونية كلية القانون، جامعة بغداد، العدد الخاص لبحوث المؤتمر فرع القانون، دراسة منشورة. في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (12)2، 78.
- الشرايري، جمال عادل، والرحاحلة، محمد ياسين. (2009). إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– 25 (1)، 506.
- عبد الجليل، توفيق، والبدور خالد. (2021). المحاسبة الحكومية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عبد القادر، حسين، وجعفر، يونس. (2013). المالية العامة والموازنات، مكتبة دار الفكر، القدس: مكتبة دار الفكر.
- الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة. (2021). تقرير تحليل الموازنة العامة.
- قانون رقم (7) للعام. (1998). بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية، مادة رقم)1).
- قمبور، محمد امين، ومجدوب، علاء الدين. (2020). الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب ا لموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر – بين التحديات والمتطلبات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، 5(1)، 91.
- القيسي، أعاد حمود. (2017). المالية العامة والتشريع الضريبي: الطبعة 10، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، عمر، وفراج، زيدان. (2019). دور الموازنة الصفرية في تقييم الاداء وترشيد الانفاق: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس– جامعة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد الاعمال، مركز رفاد للدراسات والابحاث، 7 (1)،37.
- مختار، أحمد، وبيرش، حميدة. (2019). بعنوان الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الانفاق العام في الجزائر: دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12(2)45.
- الهليل، حسني جمال. (2006). دور الأنظمة المحاسبية الحكومية في تقويم الأداء الحكومي من خلال تنفيذ الموازنات في الإنفاق الحكومي باستخدام الموازنة الصفرية: كلية التجارة ببور سعيد–جامعة قناة السويس–جمهورية مصر العربية.

المصادر والمراجع العربية مترجمة

- *Ahmaro, Ismail Hussein. (2003). Government Accounting from Tradition to Modernity: Amman, Al-Masirah Publishing House .*
- *Jaafar, Younes, and Abd-el-Kader, Hussein. (2012). The Possibility of Implementing the Zero-Based Budget as a Planning Budget in the Palestinian Local Councils: Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Issue 27, Volume 2, 18.*
- *Jaafar, Younes. (2010). The Possibility of Implementing the Budget Programs and Performance in the Palestinian Authority Budget: Ph.D. Thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.*
- *Al-Khatib, Khaled Shehadeh, and Al-Mahaini, Muhammad Khaled (2010). Government Accounting: Second Edition, Wa›el House for Publishing and Distribution.*
- *Salem, Awadi Hadi. (2014). Using the Zero Budget Method to Meet the Challenges of the Federal Budget in Iraq, a Proposed Model, Baghdad College Journal of Economic Sciences, Issue 42,9.*
- *Sadkhan, Sana Mohammed. (2018). Zero Budget and the Elements of its Success in Iraq: Journal of Legal Sciences, College of Law, University of Baghdad, special issue of conference research, law branch, a published study in the Journal of Economic, Management and Commercial Sciences, Volume 12,(2),78.*
- *Al-Sharari, Jamal Adel, and Al-Rahahleh, Muhammad Yassin. (2009). The Possibility of Applying the Zero - Budget Method in the Jordanian Ministries: Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences - Volume 25 - 506.*
- *Abdul-Jalil, Tawfiq, and Al-Budoor Khaled. (2021). Government Accounting, Al-Quds Open University Publications, Palestine.*
- *Abdel Qader, Hussein, and Jaafar, Younes. (2013). Public Finance and Budgets: 1st ed., Al-Fikr Library, Jerusalem, Abu Dis.*
- *The civil team to support the transparency of the general budget (2021). General budget analysis report.*
- *Law No. (7) Of (1998) regarding the organization of the general budget and financial affairs: Article No. (1).*
- *Qambour, Mohamed Amin, and Majdoub, Aladdin. (2020). The Transition From the Method of Balancing Items to the Method of Zero-Based Budgeting in the Preparation of the General Budget in Algeria - Between Challenges and Requirements: Economics of Money and Business Journal, Volume 5, Number 1, Martyr Hama University in El-Wadi, Algeria,91.*
- *Al-Qaisi, Hammoud repeated. (2017). Public Finance and Tax Legislation: 10th Edition, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.*
- *Muhammad, Omar, and Farag, Zaidan. (2019). The Role of the Zero Budget in Evaluating Performance and Rationalizing Spending: A Field Study From the Point of View of Faculty Members - Najran University, International Journal of Business Economics, Rafad Center for Studies and Research, Vol. 7, (1),37.*
- *Mukhtar, Ahmed, and Birch, Hamida. (2019). Zero-Budget as an Approach to Rationalizing Public Spending in Algeria: A study published in the Journal of Economic, Management and Commercial Sciences, Volume 12, Issue 2,45.*
- *Al-Halil, Hosni Jamal. (2006). The Role of Government Accounting Systems in Evaluating Government Performance Through the Implementation of Budgets in Government Spending Using the Zero-budget: Faculty of Commerce in Port Said - Suez Canal University - Arab Republic of Egypt.*

المصادر والمراجع الأجنبية

- *Accounting Tools. (2019). Accounting CPE courses & books, Zero-base budgeting. https://www.accountingtools.com/articles.*
- *Alaa – Aldin. (2007). Zero- Base Budgeting. Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations, JKAU: Econ. & Adm., Vol.21.*
- *Hilton R, Warren, N. (2005). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. McGraw-Hill.*
- *Ibrahim, Mukdad. (2019). Designing Zero-Based Budgeting for Public Organizations, Problems and Perspectives in Management: vol. 17. (2)32.*

- *Mustapha, Ibrahim and others. (2017). Zero- Based Budgeting is a Panacea to Fiscal Distress Do the Perceived Benefits Significantly Influence its Adoption in Borno State: Saudi Journal of Business and Management Studies, vol. 2(10)24.*
- *Shaun, Kyle Hawke Callaghan. (2014). Five Myths and Realities About Zero-Based Budgeting. https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights.*
- *Shayne, Ckavanagh. (2014). Zero-based Budgeting (Modern Experiences and Current Perspectives: Government Finance Officers Association, Chicago.*
- *Sunny, Beredugo. (2019). Comparative Analysis of Zero-Based Budgeting and Incremental Budgeting Techniques of Government Performance in Nigeria: International Journal of Research and Innovation in Social Science, vol3, No71.*
- *Warren, C.S., J.M. Reeve, and P.E. Fess. (2005). Accounting 21st ed. Thomson Southwestern.*

المواقع الالكترونية

- *http://www.pmof.ps/internal.php?var=10&tab=01, 12-12-2023.*
- *https://www.accountingtools.com/articles.*
- *WWW.CIPFA.org.The Institute of Public Finance and Accountancy, Zero Based Budgeting, 2007.*
- *https://efinancemanagement.com/budgeting/zero-based,Last Updated on: September 22, 2022.*
- *https://eg.linkedin.com/in/abdulazim-alfadni?trk=pulse-article_main-author-card, 27/10/2021.*
- *https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights.*
- معلومات عن الموازنة الصفرية على موقع *id.loc.gov». Id.loc.gov.* مؤرشف من الأصل في 8 نوفمبر 2020.
- وزارة المالية، الصفحة الالكترونية. *www.mot.gov.ps*
- دار المعرفة، مصر *https://www.marefa.org*