

(دراسة حالة جامعة الزاوية)

Availability of the basic elements for applying the zero budget to Libyan universities (Zawia University case study)

مروة محمد الزروق

جامعة الزاوية – ليبيا

[m.alzaruq@zu.edu.ly](mailto:m.alzaruq@zu.edu.ly)

Received: 10/01/2020

Accepted: 02/06/2020

Published: 29/06/2020

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية في الجامعة الليبية (دراسة حالة لجامعة الزاوية)، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جامعة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (45) من موظفي القسم المالي جامعة الزاوية، واستخدمت الدراسة استبانة، واستخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى استخدام اختبار "ت" للعينة الواحد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: المقومات الأساسية، الموازنة الصفرية، الجامعات الليبية، التعليم العالي.

تصنيف JEL: H60، H69.

**Abstract:**

The availability of the basic elements for applying the zero-based budget to Libyan universities (Zawia University case study), the aim of the study was to identify the availability of the basic elements for the implementation of the zero budget in the Libyan University (a case study for Al-Zawiya University), the study community and its sample would be from Al-Zawiya University, and to achieve the goals of the study the descriptive analytical approach was used, and the study sample consisted of 45 financial department staff at Al-Zawiya University, the study used a questionnaire, and the researcher used many descriptive statistical methods such as (arithmetic averages, standard deviations), in addition to using the "T" test for a single sample to test the study's hypotheses, and the results of the study revealed to The level of providing the necessary administrative and organizational environment at Zawiya University to apply the zero budget for progress and advancement of the university for the better with a high degree.

**Keywords:** basic ingredients, zero balance, Libyan universities, Higher Education.

**Jel Classification Codes:** H60, H69.

\* المؤلف المرسل: مروة محمد الزروق، الإيميل المهني: [m.alzaruq@zu.edu.ly](mailto:m.alzaruq@zu.edu.ly)

## 1. مقدمة:

من أساليب الإدارة العلمية الحديثة أن إدارة المنشأة تعتمد علي وسائل مختلفة يتم بمقتضاها العمل علي تأكيد الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وذلك بهدف تحقيق أهدافها، حيث تتمثل الوسيلة التي تمكن الإدارة من الحصول علي البيانات اللازمة لرسم السياسات والرقابة علي تنفيذها وتقييم الأداء في أسلوب الموازنات، لقد تطورت الموازنات التخطيطية طبقا للغرض والهدف منها داخل المجتمع مروراً بعدة أنواع من الموازنات، فكانت موازنة البنود، والهدف الرئيسي لها الرقابة علي 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، وأخيرا الموازنة الصفيرية.

حيث تعتبر الموازنة الصفيرية أسلوباً إدارياً جديداً نسبياً، فقد بدأت محاولات تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات، فمثلت نمطا جديدا 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، وبتطبيق أسلوب الموازنة الصفيرية من نقطة الصفر تكون البرامج والأنشطة الجارية التي كانت في السنة الحالية أو السنوات السابقة تخضع لنفس التحليل والفحص التفصيلي وأن يقوم كل مدير بتبرير المبالغ المطلوب إنفاقها في قسمه.

ونظرا لأن الجامعات في ليبيا تطبق موازنة البنود في إعداد موازنتها، وللأهمية التي تتمتع بها الجامعات والكليات المتوسطة في ليبيا، والدور الذي تلعبه والخدمات التي تقدمها للمجتمع الليبي، ولتطويرها والنهوض بها علي الصعيد المالي والإداري، ولنجاح تطبيق الموازنة الصفيرية 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 الصفيرية في العديد من دول العالم، وطرق ما طرقه العالم منذ عقود ومواكبة كل ما هو متطور وجديد، لكل هذا لا بد من تطوير هذه الأنظمة لتطبيق علمها الموازنات ذات الأساس الصفيري، وذلك للعمل علي رفع كفاءتها وترشيد الإنفاق، وتخصيص الموارد أفضل تخصيص.

في 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، في هذا الاتجاه العديد من الأساليب لإعداد الموازنات في الجامعات، وبالتالي تقوم الباحثة من التحقق من أهمية أسلوب الموازنة الصفيرية في الجامعات حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفيرية في الجامعات الليبية؟

### أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة إلي أهمية أسلوب الموازنة الصفيرية كمنهج حديث التطبيق في الجامعات الليبية لمساعدة الإدارة في تحقيق العديد من الأهداف في مجال وترشيد الإنفاق والرقابة عليه وتقييم الأداء.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة الصفيرية في الجامعات الليبية.
- دراسة تحليلية لنظام الموازنة الصفيرية من حيث مفهومه وطبيعته وخصائصه وخطوات إعداد الموازنة طبقاً له ومقومات نجاح تطبيقه ومزاياه ومشاكل تطبيقه.
- المساهمة في تطوير الجامعات من خلال مواكبة ما تم تطبيقه من قبل دول العالم وأثبتت نجاحه (الأساس الصفيري) والتخلص من عيوب الموازنات السابقة له.

## منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، إضافة إلى دراسة 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:

تكون 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 الصفيرية في الجامعات الليبية.
- الحدود المكانية: القسم المالي بالإدارة العامة – جامعة الزاوية- دولة ليبيا.
- الحدود الزمانية: 2019.
- الحدود البشرية: موظفي القسم المالي بجامعة الزاوية في تخصصات المحاسبة والإدارة.

## مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد علي المصادر التالية في جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: الكتب، الدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية.
- المصادر الأولية: استبانته لجمع البيانات.

## هيكل الدراسة:

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

## الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتناول متغيرات الدراسة علي النحو التالي:

- دراسة حسين الربيع (2003) (الربيع، 2003، صفحة 43) تناولت الدراسة إلي التعرف علي 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 هذه الجامعات، وقد أشارت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير 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 بينت 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.

- دراسة بهاء الدين أحمد العريني (2007) (العريني، 2007، صفحة 4) التي هدفت إلى التعرف على المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة الصفيرية على الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة والمساهمة في تطويرها، من خلال تقديم إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفيرية على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة يتوافر لديها المقومات الأساسية لنجاح تطبيق الموازنة الصفيرية، وإن تطبيق الموازنة الصفيرية بالدقة المطلوبة وحسب ما هو مخطط لها يؤدي إلى ترشيد النفقات في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة.
- دراسة سالم عواد (2014) (هادي، 2014، صفحة 23) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تحديات الموازنة الاتحادية الناتجة عن استخدام موازنة البنود في إعدادها، وسبل معالجة هذه التحديات باستخدام أسلوب الموازنة الصفيرية 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 الصفيرية في إعداد الموازنة الاتحادية.
- دراسة (Ekpenyong, 2014) (Ekpenyong، 2014، الصفحات 11-19) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق الموازنة الصفيرية بوصفها أداة إدارية فعالة لتنفيذ موازنة جامعة كالابار في نيجيريا، وتحديد مستوى الفعالية في تطبيق الموازنة الصفيرية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إثبات أن الموازنة الصفيرية ذات مصداقية، ومجزية في تطبيقها على موازنة الجامعة في كالابار، وأن عملية تطبيق الموازنة الصفيرية تستغرق وقتاً طويلاً، ولا بد من تدريب الموظفين على آليات التطبيق.
- دراسة محمد عمر فرج زيدان (2019) (زيدان،، 2019، صفحة 11) التي هدفت إلى دراسة أسلوب الموازنة الصفيرية 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 الصفيرية 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 الإنفاق العام للمؤسسة وفقاً للظروف السائدة وتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط.

## 2. الموازنة العامة تعريفها، أهدافها وأنواعها.

### 1.2. 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 تنفيذ في مجال الرقابة ومتابعة التنفيذ (سلامة، 2011، صفحة 103).

تعريف الموازنة العامة فهي قائمة تضم مجموعة التقديرات المعتمدة لنفقات (استخداماتها) وإيراداتها (مواردها) عن سنة مالية مقبلة بهدف وضع خطة مالية طبقاً للسياسة العامة للدولة وقوانينها ولوائحها (الرماحي، 2009، ، صفحة 141).

### 2.2. أهداف الموازنة العامة: تهدف الموازنة إلى تحقيق الآتي (سلامة، 2011، صفحة 103):

- المساعدة في تحقيق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية؛
- ترشيد الإنفاق الحكومي؛
- تحسين مستوى أداء الخدمات الحكومية؛
- توفير الاستقرار للعاملين؛
- توفير مستلزمات الإنتاج والخدمات للأجهزة الحكومية؛
- توفير المعايير اللازمة لقياس كفاءة الأداء الحكومي.

### 3.2. أنواع الموازنة العامة:

نتيجة تعدد وظائف الموازنة العامة وأهدافها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتغيرات في طبيعة السلطة الممنوحة للموازنة العامة أدي إلي ظهور أنواع أخري للموازنة العامة منها:

1.3.2. موازنة الأداء والبرامج: ويعرف 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 (المهايني، 2000، صفحة 17)، 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 (الكحلوت، 2009، صفحة 75).

2.3.2. 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 (الله، 1998، ، صفحة 390).

3.3.2. 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 (رضوان، 2009، صفحة 107).

4.3.2. الموازنة الصفريّة: 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 (الحاج، 2009، صفحة 43). فالموازنة الصفريّة تركز 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 الصفريّة بانعدام الروتين وعدم تكرار أنشطة سابقة.

### 3. الموازنة الصفريّة:

#### 1.3. الخلفية التاريخية:

تعد الموازنة ذات الأساس الصفري فكرة رائدة، حيث تعود الفكرة إلي شركة Texas Instruments وهي إحدى الشركات الأمريكية التي تعمل في حقل الحسابات الإلكترونية أول من استخدم الموازنة الصفريّة في بداية عام 1969، حيث توقعت الشركة انخفاض أرباحها بمعدل 5% نتيجة المشكلات الاقتصادية التي تتعرض لها صناعة الحاسبات الإلكترونية الأمر الذي دفعها إلي تطوير مفهوم الإدارة بالأهداف التي اتبعتها الشركة لسنوات عديدة إلي نظام حديث عرف باسم "الموازنة الصفريّة"، والتي تعتمد علي (درويش، 2008، صفحة 18):

- 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 جيبي كارتر حاكم ولاية جورجيا في ذلك الوقت، عندما قرأ المقال الذي كتبه مبتكر الموازنة الصفريّة بايهر (Pyhr) وحينها قرر كارتر تطبيق الموازنة الصفريّة في ولاية جورجيا. وتحققت نتائج طيبة تمثلت في تخفيض الإنفاق العام مع الاحتفاظ بمستوي الخدمات المقدمة نفسها في الولاية، وبعدها قرر كارتر بعد انتخابه رئيساً للولايات المتحدة 1976 تطبيق الموازنة الصفريّة في أجهزة الحكومة الفدرالية بدءاً من عام 1979، وبعدها شهدت أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن السابق تحولاً كبيراً في المؤسسات التجارية والصناعية والخدمية نحو تطبيق الموازنة الصفريّة (هاللي، 2006، صفحة 15).

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

### 2.3. مفهوم الموازنة الصفريّة:

تعرف الموازنة الصفريّة بأنها عملية تخطيط تتطلب من كل مدير إداري أن يبرر جميع محتويات موازنته بالتفصيل مبتدأً 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<sup>(1)</sup>.

إن الموازنة الصفريّة بمنية علي أن كل مدير إدارة يجب أن يقوم بتعديل الموازنة الداخلية الخاصة بإدارته في كل دورة من دورات الموازنة (شهرياً، ربع سنوي...) وتفترض الموازنة الصفريّة 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 الصفريّة 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 (المهايتي م.، 2009، صفحة 61).

### 3.3. مميزات الموازنة الصفيرية:

يحقق أسلوب الموازنة الصفيرية المزايا التالية (زعر، 2012، صفحة 306):

- إلغاء أو تخفيض مخصصات البرامج ذات الأولوية الأقل، واستخدام المخصصات الفائضة أو الملغاة في برامج أخرى ذات أولوية عالية؛
- تحسين فاعلية البرامج بشكل كبير بحيث يمكن أن يكون ذات التحسين ذا أثر على الموازنة؛
- إن البرامج ذات الأثر الكبير يمكن أن تحصل على 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؛
- تحسين نشاطات التخطيط والرقابة؛
- تقييم نتائج النشاطات؛
- تنمية المهارات البشرية والعلاقات التبادلية بين الأفراد.

### 4.3. عيوب الموازنة الصفيرية:

- هناك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفيرية (البطراوي، 2000، صفحة 59):
- يستلزم تطبيق هذا الأساس مجموعة من الجهود والأعباء الإضافية، وتوافر مجموعة من الأفراد المدربين، والمؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً واستخدام هذا الأسلوب قد لا يكون متوافراً في البلدان النامية؛
  - قد يلقي النظام معارضه من قبل العاملين لشعورهم الدائم بأن الأنشطة التي سيقومون بتأديتها تكون دائماً تحت الرقابة والتقييم؛
  - يستلزم إعداد الموازنة الصفيرية وقتاً طويلاً بالمقارنة مع إعداد موازنة الاعتمادات نظراً لطول خطوات تطبيقها؛
  - يحدث نوع من الارتباك والخلط في الفهم لدى مديري الإدارات وذلك بسبب التغييرات المستمرة في الموازنة مما يستلزم معه وجود نظام تدريبي سليم ونظام رقابي قوي في الوحدات الحكومية؛
  - عدم وجود نظام معلومات ونظام متكامل في الوحدات الحكومية في البلدان النامية وهذا يعتبر من أهم الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب؛
  - صعوبة تكوين وصياغة القرارات لصعوبة توصيف الأنشطة الحكومية وتحديد تكلفتها، وصعوبة تحديد الأهداف التي تحققها تلك الأنشطة.

### 5.3. إجراءات إعداد الموازنة الصفيرية: تم تناولهم علي نحو التالي:

#### أولاً: تحديد القرار:

أن وحدة القرار هي "النشاط أو البرامج أو المراكز المسئولة التي تتخذ صورة القرار، فإذا كان المسؤولية يمارس نشاطاً واحد فإن الموازنة التي يشترك في إعدادها 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 (البطراوي، 2000، صفحة 58).

أن وحدة القرار يمكن 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 (حماد، 2005، صفحة 338).  
ثانياً: تحليل كل وحدة قرار في مجموعة قرارات:

تعرف مجموعة القرار بأنها كتلة بناء عملية الموازنة بأساس الصفر، وهي توفر وصفاً وتقييماً لكل وحدة قرار لمراجعة الإدارة واتخاذ القرار وتصميم شكل حزمة القرار لتوفير تقييماً لكل وحدة قرار تحدد ما يلي (حماد، 2005، صفحة 338):

- الغرض أو الهدف؛
- وصف العمل (ما الذي ينبغي علينا عمله وكيف سنقوم به)؛
- التكاليف والمنافع منها؛
- قياس عبء العمل والأداء؛
- الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف؛
- 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 إلى تزويد الإدارة بوسيلة تقوم من خلالها بتخصيص الموارد المحدودة بالتركيز على الأسئلة الآتية (العكشة، 1997، صفحة 144):

- كم يجب أن ينفق على النشاط أو العملية؟
- أين يجب أن يتم الإنفاق؟

تستطيع الإدارة الإجابة على هذه التساؤلات عن طريق مجموعات القرارات وفقاً للمنافع المتفاوتة للمؤسسة، ومن ثم تحدد المنافع المتوقعة على مستوى من مستويات الإنفاق ودراسة النتائج المتوقعة لعدم إقرار مجموعات القرارات ذات المستوى الأقل من المستوى المقترح والمعتمد، ويمكن أن تتم عملية ترتيب الأولويات بكفاءة من خلال تركيز جهد الإدارة العليا على المسائل الحيوية التي تتطلب سياسة مهمة، خاصة وأن ترتيب الأولويات تشكل 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 على أساس قيمة تجميعية، فإذا حدث أي تعديل في التمويل أثناء سنة الموازنة يمكن إعادة الترتيب التفاضلي لمجموعات القرار (حجازي، 1998، صفحة 38).

6.3. مقومات نجاح إعداد الموازنة الصفيرية:

تتمثل مقومات نجاح إعداد الموازنة الصفيرية في الآتي (العريبي، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفيري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2007، صفحة 70):

- دراسة الأوضاع الحالية للمنشأة؛
- الارتباط بعملية التخطيط طويل المدى؛
- الحصول على تأييد الإدارة العليا.

- تقديم جيد لمفهوم الموازنة الصفيرية؛
- تسلسل منهجي لإجراءات إعداد الموازنة الصفيرية؛
- وجود متخصصين ومدربين بدرجة كافية لإعداد الموازنة الصفيرية؛
- التدريب الجيد لفريق العمل؛
- تحليل الاستبانة والدراسة التطبيقية؛
- إيجاد نظام متكامل للمعلومات؛
- يجب إعادة تقييم البرنامج بعد فترة تجربة.

#### 4. 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، والثاني يتناول مناقشة فرضيات الدراسة من خلال تحليل البيانات الأساسية للدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، والثالث يستعرض النتائج والتوصيات.

#### 1.4. 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.

#### 1.1.4. مجتمع الدراسة:

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

#### 2.1.4. عينة الدراسة:

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

#### 3.1.4. الأساليب الإحصائية من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المقياس الإحصائي (Alpha-Cronbach) لقياس صدق وثبات أداة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي-المتوسط الحسابي النسبي – الانحراف المعياري لترتيب استجابات عينة الدراسة من عبارات الاستبانة؛
- اختبار (T-test) لاختبار معنوية استجابات عينة الدراسة عن عبارات كل محور.

#### 4.1.4. أداة الدراسة:

استخدمت استبانة صممت بالرجوع إلي الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وقد اختبرت من قبل 5 محكمين حيث طلب منهم الإجابة عن الأسئلة والتعليق علي مدي شموليتها لمدي توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفيرية 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

## مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفيرية على الجامعات الليبية (دراسة حالة جامعة الزاوية)

الجزء الأول لمعرفة خصائص عينة الدراسة وتم تصميم القسم الثاني لاختبار الفرضيات، وتم صياغة هذه الأسئلة حول مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفيرية على الجامعات الليبية، و تناول 26 عبارة تمثل موضوع البحث. عبارات الدراسة صممت على أساس مقياس ليكارت الخماسي، وتم وضع أوزان للمقياس على النحو التالي:

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

### 5.1.4. فئات مقياس أداة البحث:

استخدم المقياس الثلاثي لاستجابات أفراد الدراسة (عالية، متوسطة، منخفضة)، ويوضح جدول (1) سلم الإجابات ودرجاته ومعيار الحكم على درجة الموافقة حول عبارات الاستبانة

جدول 1: سلم الإجابات ودرجاته ومعيار الحكم على درجة الموافقة حول عبارات الاستبانة

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

### 6.1.4. صدق أداة البحث:

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات/ وبلغ عدد المحكمين (5) محكمين، وتم الاستجابة لأراء المحكمين وقمت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي الاستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانيا، وحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لاستبانته، 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		
6	**0.711	6	**0.719	6	**0.813		
7	**0.712						
8	**0.709						
9	**0.688						
10	**0.629						

\*\* دال عند مستوي الدلالة 0.01 فأقل .

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع مجالها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوي

الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساق العبارات مع مجالاتها.

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.

#### 2.4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

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

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبنية 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 تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول 4: المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الأول مرتبة تنازليا

م	العبارة	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 مسئول عن إعداد الموازنات في جامعة الزاوية.	3.311	1.144	66.22%	19.406	0.00
7	يتم تنظيم وتحديد مسئولية 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 مسئولية 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

## مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفيرية على الجامعات الليبية (دراسة حالة جامعة الزاوية)

0.00	22.951	%51.55	0.753	2.577	مديرو الأقسام في جامعة الزاوية هم اللذين يتخذون القرارات المتعلقة بأنشطتهم وبرامجهم ومشروعاتهم.	10
0.00	55.099	%65.46	3.985	32.733	المجموع الكلي	

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 مستوي 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 مستوي 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 مستوي 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 الصفيرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة مرتفعة).
- الفرض الثاني: الذي ينص علي مستوي توفر النظام المحاسبي الأساسي اللازم لتطبيق الموازنة الصفيرية 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 الصفيرية في جامعة الزاوية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول 5: المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الثاني مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوي 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 للعبارة 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 العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة جدا علي هذه العبارة من قبل عينة الدراسة.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 2.577 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 العبارة دالة إحصائيا عند مستوى 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 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 مستوى الدلالة (0.05) مما يدل علي عدم موافقة عينة الدراسة علي ما جاء في عبارات هذه الفرضية وهي (مستوي توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفيرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة منخفضة).

• الفرض الثالث: " مستوى دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفيرية للنهوض بالجامعة للأفضل "

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبنية في جدول (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الثالث (يوجد مستوى دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفيرية 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	2.466	0.786	%49.33	21.045	0.00

إعداد تقديرات الموازنة الخاصة بها.

0.00	67.88	%37.46	1.851	18.733	المجموع
------	-------	--------	-------	--------	---------

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 إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة كبيرة جداً على 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 إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، وهذا يعبر عن أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على 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 على عدم موافقة عينة الدراسة على ما جاء في عبارات هذه الفرضية وهي (مستوي دعم وتأييد لإدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفيرية للنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة منخفضة).
- الفرض الرابع: " مستوي تطبيق الموازنة الصفيرية وفقاً للخطط الموضوعية يؤدي إلى ترشيد النفقات في جامعة الزاوية "
- تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبنية في جدول (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الرابع (مستوي تطبيق الموازنة الصفيرية وفقاً للخطط الموضوعية يؤدي إلى ترشيد النفقات في جامعة الزاوية بدرجة مرتفعة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول 7: المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات البعد الرابع مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوي الدلالة
3	تحديد 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 إلى المستويات الإدارية المختلفة للعمل على تحقيقها.	4.00	1.261	%80	21.274	0.00
1	الإدارة العليا لجامعة الزاوية تقوم بوضع أهداف محددة بدقة والمرتبطة بتخطيطها طويل المدى وإستراتيجيتها.	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 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 (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 إحصائياً عند مستوى 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 مستوى الدلالة (0.05) مما يدل علي عدم موافقة عينة الدراسة علي ما جاء في عبارات هذه الفرضية وهي (مستوي تطبيق الموازنة الصفيرية وفقاً للخطط الموضوعية يؤدي إلي ترشيد النفقات في جامعة الزاوية بدرجة مرتفعة).

#### 3.4. النتائج والتوصيات:

أ- النتائج: توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

● مستوى توفير البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة في جامعة الزاوية لتطبيق الموازنة الصفيرية للتقدم والنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة مرتفعة؛

● مستوى توفر النظام المحاسبي الأساسي اللازم لتطبيق الموازنة الصفيرية في جامعة الزاوية بدرجة منخفضة؛

● مستوى دعم وتأييد إدارة جامعة الزاوية من قبل وزارة التعليم العالي في ليبيا لتطبيق الموازنة الصفيرية للنهوض بالجامعة للأفضل بدرجة منخفضة؛

● مستوى تطبيق الموازنة الصفيرية وفقاً للخطط الموضوعية يؤدي إلي ترشيد النفقات في جامعة الزاوية بدرجة مرتفعة.

ب- التوصيات: استناداً لما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بالآتي:

● العمل علي تطوير النظام المحاسبي بالجامعات لضمان استخدام الأساليب المحاسبية في مجال التخطيط والرقابة وضعف الموارد؛

● ضرورة إجراء دراسة علي الجامعات قبل تنفيذ أسلوب الموازنة الصفيرية للتأكد من توفر المتطلبات اللازمة لتنفيذها؛

● ضرورة تبني منهج الموازنة الصفيرية لضمان مواجهة عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث في الجامعة، ولضمان المرونة في التوزيع الموارد المالية، وترتيب أولويات الإنفاق العام للمؤسسة وفقاً للظروف السائدة؛

● ضرورة الربط بين أسلوب الموازنة الصفيرية وإعداد الموازنة بالجامعات العامة لتكون الأساس في إعداد الموازنات؛

● التحقق من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها.

1. E. Ekpenyong (2014). Zero Based Budegting As A management Tool for Effective University budget Implementation in .European Journal of Business and Social Sciences ، University of Calabar
2. بهاء الدين أحمد العربي. (2007). إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية علي كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية). غزة: الجامعة الإسلامية كلية التجارة.
3. بهاء الدين أحمد العربي. (2007). إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
4. حسن سلوم وحيدر درويش. (2008). الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ، دراسة تحليلية للموازنة العراقية 2005-2007، رسالة ماجستير. العراق: الجامعة المستنصرية.
5. حسين الرباع. (2003). تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير. الأردن: جامعة آل البيت.
6. حسين هلال. (2006). دور الأنظمة المحاسبية الحكومية في تقويم الأداء الحكومي من خلال تنفيذ الموازنات في مجال الإنفاق الحكومي الموازنة الصفريّة. القاهرة: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد.
7. حمدي شحده محمود زعرب. (2012). مدي إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية علي بلدية غزة، مج 20، ع 2. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط.
8. زينب حسن عوض الله. (1998). مبادئ المالية العامة. القاهرة: الدار الجامعية.
9. سالم عواد هادي. (2014). إطار مقترح لاستخدام موازنة الأساس الصفري في إعداد الموازنة الاتحادية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
10. سليمان اللوزي و فيصل مراد و وائل العكشة. (1997). إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
11. طارق الحاج. (2009). المالية العامة، دار الصفا للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
12. طارق حماد. (2005). الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
13. محمد أحمد البطراوي. (2000). الموازنة العامة للدولة موازنة الأساس الصفري، العدد 31. مجلة الرأي.
14. محمد أحمد البطراوي. (2000). الموازنة العامة للدولة موازنة الأساس الصفري، العدد 31. مجلة الرأي.
15. محمد المهياي. (2009). المحاسبة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. محمد حجازي. (1998). المحاسبة الإدارية: الأساسيات، المعلومات، التخطيط، إتخاذ القرارات، الرقابة. القاهرة: مطبعة نهضة مصر.
17. محمد خالد المهياي. (2000). الموازنة العامة للدولة في سورية" الواقع والأفاق"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، مج 16، ، سوريا.
18. محمد رأفت سلامة. (2011). المحاسبة الادارية مفاهيم إتخاذ قرارات. القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة.
19. محمد عمر فراج زيدان. (2019). دور الموازنة الصفريّة في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- جامعة نجران. المجلة العالمية للاقتصاد الأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث. .
20. محمد عوض رضوان. (2009). الاتجاهات الحديثة في تطوير الموازنة العامة للدولة ودورها في إدارة البرامج والأنشطة والمشروعات، دراسة مقارنة، ط2. دار النهضة العربية، القاهرة.
21. محمد مقداد و خالد الكحلوت. (2009). واقع الإيرادات والنفقات الجارية للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل المعوقات الإسرائيلية، مج 17، فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية.
22. نواف محمود الرماحي. (2009). المحاسبة الحكومية. دار شفاء للنشر والتوزيع، الرياض.