

مدى فعالية تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية

(دراسة ميدانية)

طلال إبراهيم سجيبي

مرام علي الحربي

قسم المحاسبة || كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || جدة || السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التَّعَرُّف على مدى فعالية تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة المختارة؛ وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تضمُّ: المسؤولين عن إعداد الموازنة في القطاعات الحكومية السعودية، من خلال استبانة صمِّمت لهذا الغرض. وقد أظهرت نتائج الدراسة فعالية تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية، وتوقَّر مُقَوِّمات تطبيقها. كما أظهرت الدراسة أن أهم مُميزات تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية؛ أنها تساعد على التخفيف من الهدر في الموارد، والمبالغة في رصد مُخصَّصات القطاعات الحكومية. وأظهرت كذلك أن أكثر معوِّق يواجه تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية؛ الحاجة إلى تدريب العاملين؛ حتى تتمكن القطاعات من تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة.

وبناء على ما توصَّلت إليه الدراسة؛ تُوصي الدراسة بأهمية مواكبة المسؤولين عن إعداد الموازنة في القطاعات الحكومية لكل ما يُستجد في مجال تطوير الموازنات؛ لتحسين قدراتهم المعرفية والمهنية وتطويرها بصورة مستمرة؛ ولتتمكَّنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى عقد الدورات والبرامج التدريبية المُتخصَّصة عن الموازنة العامة، وأساليب إعدادها، ومزايا تطبيقها؛ انسجامًا مع توجُّه المملكة العربية السعودية في رؤية (2030) إلى تطوير سياسات إعداد الموازنة العامة للدولة، وقيام الباحثين والمهتمين بالموازنة العامة بدراسات مستقبلية عن تطوير الموازنات وأساليب إعدادها والمقارنة بينها؛ للوصول إلى أكثرها مناسبة لطبيعة أنشطة القطاعات الحكومية وبرامجها.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الموازنة الصِّفْرِيَّة، القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.

1. مقدمة الدراسة:

من أساليب الإدارة العلمية الحديثة أن إدارة المنشأة تعتمد على وسائل مختلفة، عملها تأكيد الاستخدام الأمثل للطاقت المالية والبشرية لتحقيق أهدافها؛ وتتمثَّل الوسيلة التي تمكَّن الإدارة من الحصول على البيانات اللازمة لرسم السياسات، والرقابة على تنفيذها في الموازنات. وبعدُ إعداد الموازنات العامة أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الحكومة، وقد تطوَّرت أساليب إعداد الموازنات، وكان أولها: موازنة البنود التي تسعى إلى تحقيق الرقابة على عمليات القطاعات الحكومية (بحيري، 2008: 17)، وموازنة البرامج والأداء التي تهتم بطبيعة أنشطة القطاعات الحكومية، كما تلقي الضوء على العمل الذي تمَّ أو الخدمة التي أُنجزت للتأكد من أن النتائج التي تحقَّقت توازي ما كان مُخطَّطاً له مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وترشيد الإنفاق، وتقويم النتائج من خلال موازنتها بالخطط. وبعد موازنة البنود ظهرت موازنة التخطيط والبرمجة نتيجة الحاجة إلى ربط البرامج الحكومية بالخطة العامة للدولة، وتعدُّ وسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلَّق بالمفاضلة بين البرامج البديلة والمتنافسة لتحقيق أهداف معينة، وبذلك تجمع بين الأبعاد الثلاثة من تخطيط وتنفيذ، ورقابة (محارب، 2012: 11)، ومن ثمَّ ظهرت الموازنة الصِّفْرِيَّة التي تضمن الأخذ في الاعتبار جميع الأنشطة والبرامج المتوقعة، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة لكل مستوى إداري، مع إيجاد الخطط البديلة لتنفيذ تلك الأهداف، وتقديم المُقترحات بما يُحقِّق أفضل النتائج (هلاي، 2011: 339).

وفي مجال تطوير إعداد الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية يتضح أنها ركزت في أحد أهم محاور رؤيتها (2030) على إدارة الموازنة العامة بصورة رشيدة، ووضع ضوابط صارمة على آليات الاعتماد، بالإضافة إلى مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة وتنفيذها (وكالة الأنباء السعودية، 2016).

مشكلة الدراسة:

أصبح نشاط القطاعات الحكومية ذا صبغة فنية مُعقدة مع تضاعف حجمه وزيادة أهميته؛ وهذا الأمر يستلزم تطوير الموازنات، والحقيقة أن تحسين موازنات الدول وتطويرها يعدُّ جزءاً أساسياً من تحسين إدارة وأداء القطاعات الحكومية. ونتيجة للتحوّل في وظيفة الموازنات من موازنات رقابة إلى أدوات لتقويم الأداء الحكومي، ولتنفيذ الأهداف المخططة بأقل تكلفة مُمكنة؛ فقد تعددت وتطورت أساليب إعداد الموازنات ومن أحدث تلك الممارسات المُتبعة في الموازنات الحديثة أسلوب الموازنة الصِّفريّة الذي يركّز على ترتيب أولويات الإنفاق، وإعادة تقويم الأنشطة والبرامج والخدمات القائمة والجديدة على حدٍ سواء من أجل وضع سُلّم للأفضليات بينها. ويهدف تطبيقها في إعداد الموازنات إلى التخلّص من التصاعد المستمر في أرقام الموازنة، وتُمكن من إيجاد الرقابة الفعّالة على التكاليف، وتحسين التخطيط والمتابعة، وتحسين الفعالية والكفاءة في تخصيص الموارد؛ ومن ثمّ فقد برزت الحاجة إلى التفكير في الاستغناء عن الموازنة التقليدية في إعداد موازنات القطاعات الحكومية أو تطويرها؛ لإمكانية الاستفادة من الميزات التي تحقّقها الموازنة الصِّفريّة، التي تساعد على الاختيار والمفاضلة بين المشاريع التي تقوم بها هذه القطاعات الحكومية بأقل تكلفة ممكنة، وأكثر منفعة في ظل محدودية الموارد الاقتصادية (المحرزي، 2016م، عودة، 2012: 4؛ صالح، 2015: 87؛ الشرايري والرحاحلة، 2009: 23).

وبناء على ما سبق؛ يتبيّن أن هناك حاجة لمعرفة مدى فعالية تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية؛ وبذلك تتمثّل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى فعالية تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية؟
- 2- ما مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية؟
- 3- ما مزايا تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية؟
- 4- ما معوّقات تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه؛ معرفة مدى فعالية تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية. وتتفرّع منه الأهداف التالية:

- 1- معرفة مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.
- 2- معرفة مزايا تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.
- 3- معرفة معوّقات تطبيق الموازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة:

نتيجة لأهمية الموازنة العامة اجتماعياً واقتصادياً وحتى سياسياً؛ فقد شهدت العقود الماضية العديد من المحاولات لتطوير طرق إعداد الموازنة العامة، وتؤدي الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية دوراً مهماً ومؤثراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تعكس البرنامج الاقتصادي والاجتماعي للحكومة، وتعدُّ في الوقت نفسه أداة فعّالة في التخطيط للمشاريع التنموية إقليمياً وقطاعياً (جدوع، 2015: 4) بما يُتيح للسلطة السياسية والتنفيذية

والجهاز الإداري في البلاد تخصيص الأموال العامة للإنفاق على مشاريع معينة. والموازنة الصِّفْرِيَّة أسلوب من أساليب إصلاح الموازنات العامة وتطويرها للدول. ووفقاً للإيجابيات التي تحقّقها المُوازنة الصِّفْرِيَّة -خاصة في مجال التكلفة، والعائد، والمنفعة- بما يُحقّق الكفاءة والفعالية فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من خلال ما يلي:

- 1- أنها من الدراسات التي تُركّز على تطوير المُوازنة في المملكة العربية السعودية بواسطة المُوازنة الصِّفْرِيَّة، ومعرفة مدى فعالية تطبيقها في القطاعات الحكومية؛ بوصفها أحد أساليب إعداد الموازنات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفّر المقوّمات الأساسية لتطبيقها، انسجاماً مع حرص المملكة العربية السعودية في أحد أهم محاور رؤيتها (2030) على تطوير سياسات وإجراءات إعداد المُوازنة العامة للدولة، وتعزيز كفاءة الإنفاق، بوضع ضوابط صارمة على آليات الاعتماد، وتعزيز التوافق بين الأولويات الاستراتيجية وتوزيع الموازنات، وتعزيز ضوابط تنفيذها، وآليات التدقيق والمحاسبة، وتحديد الجهات المسؤولة عن ذلك، ومراجعة كافة المشروعات القائمة والمعتمدة للتأكد من مدى مناسبة مردودها على الوطن والاقتصاد (وكالة الأنباء السعودية، 2016).
- 2- تخدم المُوازنة الصِّفْرِيَّة أهداف الحكومة في مجال تحقيق كفاءة وفعالية أكبر في الأداء الحكومي؛ وذلك بتحديد الأولويات بين البرامج الحكومية، وإلقاء الضوء على جدوى تلك البرامج، ومحاولة إعادة تخصيص الموارد بشكل أفضل، والقدرة على توفير التمويل داخلياً للبرامج الجديدة، وتقديم الخدمات بكفاءة أكثر (هلاي، 2011: 285؛ Shelby, 2013: 20).

نطاق الدراسة ومحدداتها:

- 1- من الناحية النظرية: اقتصر نطاق الدراسة على دراسة المُوازنة العامة وأساليب إعدادها، والموازنة الصِّفْرِيَّة والمقومات الأساسية لتطبيقها، ومميزاتها، ومعوّقات تطبيقها، وفعالية المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية، ومعرفة خصائص القطاع الحكومي، ودورة المُوازنة في القطاعات الحكومية السعودية، وأسس إعدادها وقواعدها.
- 2- من الناحية الميدانية: اقتصر نطاق الدراسة على عينة من المسؤولين عن إعداد المُوازنة، والمديرين الماليين، والمحاسبين في القطاعات الحكومية السعودية. والمسؤولين عن إعداد المُوازنة العامة في وزارة المالية.

مصطلحات الدراسة:

الموازنة العامة: قد تعددت مفاهيم المُوازنة العامة، فهي أرقام حسابية تشمل الاعتمادات المُخصّصة والمُتوقّع إنفاقها، والإيرادات المُتوقّع تحصيلها خلال فترة زمنية قادمة - عادة سنة- بالمفهوم المحاسبي. وتعدّ المُوازنة العامة قانوناً بالمفهوم القانوني؛ لأنها تمرّ بالإجراءات نفسها التي يمرّ بها تشريع أي قانون وفقاً لما يحكم النشاط المالي فيها. وبالمفهوم الإداري تُعرّف المُوازنة العامة بأنها: صكّ تعدّه السلطة التنفيذية، يتضمّن تقديرًا مفصلاً لنفقات الدولة التي تلتزم القيام بها، ومواردها اللازمة لتمويل هذه النفقات؛ حيث يتم بعد ذلك عرضها على السلطة التشريعية؛ لمناقشة ما تراه مناسباً تجاه هذه التقديرات في صيغة قانونية تسمح لتلك السلطة التنفيذية القيام بمهامها، أما اقتصادياً تعدّ المُوازنة العامة أداة مالية تقوم الحكومة باستخدامها، لاقتطاع جزء من الثروة المنشأة؛ بهدف تحقيق سياستها الاقتصادية والاجتماعية في تحقيق التوازن والرفاه. والمُوازنة بالمفهوم السياسي: تُعبّر عن أرقام ترغب السلطة السياسية في تنفيذها بأقل تكلفة خلال المدة المحددة، وبرامج توضّح فيها مصادر الأموال الداخلة واستعمالاتها الخارجة؛ لتمويل برامج القطاعات الحكومية (الغبان، 2016: 81؛ وأبو الفتوح، 2014: 150؛ وسلوم والمهايني، 2007: 96).

الموازنة الصِّفْرِيَّة: تعددت آراء الباحثين وتنوّعت حول تعريف الموازنة الصِّفْرِيَّة، وحاول كل تعريف أن يصف جانباً من جوانب الموازنة الصِّفْرِيَّة، وقد عرّفها بيتر بأنها: أداة إدارية عملية لتقييم الإنفاق، تهدف إلى إعادة توجيه ومناقلة التخصيصات المالية من برامج ذات أفضلية متدنية؛ إلى برامج ذات أولوية عالية؛ وهذا يؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة، وتقليل حجم التخصيصات المالية المعتمدة، وأنها باختصار أسلوب للتخطيط والموازنة (سلوم والمهايني، 2007: 111).

القطاع الحكومي: يُطلق لفظ القطاع الحكومي على المؤسسات، والتنظيمات، والوزارات، والهيئات، والوحدات التي تديرها الدولة بالكامل؛ بهدف تقديم خدمة عامة دون تحقيق ربح مادي، وفق قوانين وتشريعات تصدرها الدولة؛ ولذلك فإن القطاع الحكومي في صورته المختلفة يتعامل مع موارد اقتصادية تُخصّص لتحقيق أهداف معينة (حماد، 2012: 5-7).

مزايا (منافع) الموازنة الصِّفْرِيَّة: للموازنة الصِّفْرِيَّة مميزات ذكرها عدد من الباحثين، تتمثل في: التركيز على كيفية تحقيق الأهداف، عن طريق كفاءة نظم التخطيط والرقابة على المشاريع وفعاليتها، وأنها تؤدي إلى إعادة فحص كل الأنشطة على أساس البداية من الصفر، وإلغاء مُخصّصات البرامج ذات الأولويات الأقل وتخفيضها، واستخدام المُخصّصات الفائضة أو المُلقاة في برامج أخرى ذات أولوية عالية، كما تحصر النفقات المختلفة، بحيث يمكن التحكم فيها وربطها مع الإدارة العليا؛ ومن ثم يمكن إنجاز المهام والأنشطة بفاعلية وكفاءة أكثر، وأنها تساعد على تحسين فعالية البرامج بشكل كبير؛ بحيث ينعكس ذلك على الموازنة، وتُحقّق مسجاً شاملاً لجميع احتياجات المنشأة أو الوحدة الإدارية أو القطاع الحكومي، وتُركّز على استخدام معايير علمية دقيقة في دراسة الأنشطة وتحليلها وتقويمها، بوصفها معياراً لتحليل التكلفة والعائد؛ وهذا بدوره يباعد قطاعات الدولة عن المُبالغة في التقديرات، كما في الموازنة التقليدية. كما أنها تُركّز على توزيع الموارد المتاحة حسب الأولويات المطلوبة؛ وبذلك تُسهّم الموازنة الصِّفْرِيَّة في ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية، وتعمل على تنمية مهارات العاملين في المشاريع والقطاعات الحكومية المختلفة، من خلال مشاركتهم الفعلية في عمليات التخطيط والتقويم، وإعداد الموازنة والرقابة عليها. وتُوقّر الموازنة الصِّفْرِيَّة الوسيلة اللازمة لتقويم آثار مستويات التمويل على البرامج والمشاريع ذات الأثر الفعّال، كما تعطي الإدارة صورة مُفصلة عن المشاريع والبرامج والأنشطة؛ مما يحقّق الرقابة على المستويات الإدارية الأخرى. وتتطلب كذلك وضع موازنات بديلة لتنفيذ البرامج والأنشطة؛ حيث إن إعداد مستويات التخصيص والتمويل وفق خطط مدروسة -بعيداً عن التقديرات الشخصية- يستلزم وضع طرق إنجاز بديلة يمكن الاستفادة منها (الشرابي والرحاحلة، 2009: 23؛ وجعفر، 2012م، 376؛ وسلوم والمهايني، 2007: 113؛ و Hartung, 2013: 47).

مُعوقات (سلبيات) الموازنة الصِّفْرِيَّة: على الرغم من أن الموازنة الصِّفْرِيَّة تتمتع بعدد من المزايا؛ لكن العديد من الباحثين وجّهوا إليها بعض الانتقادات، التي تُعدُّ معوقات أو سلبيات لها، ومنها: أن الموازنة الصِّفْرِيَّة تحتاج إلى بيانات ومعلومات كثيرة، قد يصعب الحصول عليها، ويكلف إعدادها الكثير من الوقت والجهد، وصعوبة ترجمة الأهداف إلى مجموعات متوازنة وتحليلها وقياسها، مع ضعف أسلوب المراجعة والتقييم وترتيب مجموعات القرار؛ حيث يُترك ذلك في أغلب الأحيان للحكم الشخصي، وأن التداخل بين هذه المجموعات؛ يزيد من صعوبة عملية الترتيب. هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية تحديد العلاقة بين العائد والتكلفة عند قياس أداء البرامج المختلفة؛ لعدم توفّر المقاييس اللازمة لذلك، وكثرة عدد مجموعات القرار، وصعوبة تقييم مجموعات القرار غير المتماثلة، وعدم توفّر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة؛ إذ يتطلب تطبيقها تدريباً مُتقدماً للعاملين على إدارة الموازنات، كما يتطلب اشتراك عدد كبير من المديرين والمسؤولين عن إعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع في إعداد الموازنة الصِّفْرِيَّة (هادي، 2014: 188؛ وبوقرة وعريوة، 2014: 11). وبالإضافة لما سبق، يذكر (هاللي، 2011: 308) أن هناك جوانب سلبية

أخرى مُتعلّقة بسلوك العاملين تجاه تطبيق أساليب إعداد المُوازنة الجديدة، الذي يبدأ بمحاولة محاربة كل ما هو جديد، وعدم تقبّل التغيير بسهولة؛ مما يؤدي إلى الحاجة لبذل الجهد في تنمية قدراتهم وتأهيلهم مهنيًا؛ للتعرّف على الأساليب الجديدة ومعرفة فوائدها.

ومن جانب آخر، يتضح أنه من غير المنطقي أن تظلّ مُعَوّقات المُوازنة الصِّفريّة هي المُعَوّقات نفسها منذ بدء المُوازنة الصِّفريّة في أواخر السبعينيات إلى وقتنا الحاضر، كالنقطة المُتعلّقة بأن إعداد المُوازنة الصِّفريّة يكلف الكثير من الوقت والجهد، وعدم وجود الموظفين المؤهلين؛ إذ إننا في وقت يمتاز بالتطوّر والتقدّم التكنولوجي الهائل؛ مما يمكننا من تطويع هذه التكنولوجيا في سبيل تطوير الموازنات، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من استقطاب الكوادر البشرية المُدرّبة والمؤهلة مهنيًا، ممن يكون لديهم قابلية التغيير والتطور المستمر، ومحاولة تطبيق كل ما هو جديد في مجال الموازنات؛ وبذلك نكون حَقّقنا من معضلة الوقت والجهد المرتفع، وعدم وجود الكوادر المؤهلة.

2. الدراسات السابقة:

1- دراسة (Alaa-Aldin, 2007) بعنوان (zero-base budgeting: Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات موظفي القطاع الحكومي بسلطنة بروناي- دار السلام، نحو تطبيق المُوازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية، وقياس مدى فهمهم لهذا النظام، وتحليل الإيجابيات والسلبيات التي تنتج عن حالات تطبيق المُوازنة الصِّفريّة، من خلال المقابلات الشخصية، والاستبيان الذي وُزِع على عينة الدراسة المُكوّنة من (61) شخصًا من رؤساء الأقسام، والموظفين الماليين، والمساعدين الماليين، والمحاسبين في عدد (7) وزارات حكومية شملت: وزارة المالية، والتعليم، والصحة، والصناعة، والموارد، والتنمية، والثقافة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم الوعي والمعرفة بدرجة متوسطة عن الأسلوب الذي يعتمد على تطبيق المُوازنة الصِّفريّة، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية ودعمًا لدى أغلب أفراد العينة في حال تطبيق المُوازنة الصِّفريّة. وأن غالبية أفراد العينة متفقون على أن المُوازنة الصِّفريّة تؤدي إلى توفير المعلومات الأساسية لمديري القطاعات الحكومية؛ لاتخاذ القرارات الرشيدة المُتعلّقة بتخصيص الموارد المالية للدولة.

2- دراسة (العريني، 2007) بعنوان (إطار مُقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة) هدفت إلى التّعرّف على المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق المُوازنة الصِّفريّة على جميع الجامعات والكليات المتوسطة بقطاع غزة، والمساهمة في تطويرها، من خلال تقديم إطار مُقترح لتطبيق المُوازنة الصِّفريّة على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وحصل على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبيان الذي أُعدّ لهذا الغرض، بالإضافة إلى تقديم دراسة تطبيقية للموازنة الصِّفريّة على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية. وتوصّلت الدراسة إلى أن الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة -وعدها (4) جامعات، و(7) كليات- يتوافر لديها المقومات الأساسية لنجاح تطبيق المُوازنة الصِّفريّة، وتطبيقها يؤدي إلى ترشيد النفقات في الجامعات والكليات المتوسطة بقطاع غزة. ومن أهم توصيات الدراسة الأخذ في الاعتبار عند تطبيق الموازنة الصفريّة أن يكون التطبيق على مراحل بشكل جزئي وليس دفعة واحدة بل يمكن البدء بقسم أو وحدة للاستفادة من تجارب التطبيق واكتساب الخبرة ومعالجة العيوب التي تظهر أثناء التطبيق. وضرورة تدريب القائمين على إعداد المُوازنة الصِّفريّة تدريبًا علميًا دقيقًا؛ حيث يتطلّب تطبيق المُوازنة الصِّفريّة لمستوى إداري ذي خبرة عالية؛ لأن إعداد الأفراد القائمين على الموازنات لا يقلّ أهمية عن تعديل أسلوب إعداد المُوازنة نفسه.

3- دراسة (الشرايري والرحاحلة، 2009) بعنوان (إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصِّفْرِيَّة في الوزارات الأردنية)هدفت إلى التَّعرِّف على إمكانية تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في إعداد موازنات الوزارات الأردنية لما تحقَّقه من ميزات، ودرجة توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والصعوبات التي تواجه إمكانية تطبيقها، من خلال مسح ميداني للوزارات في الأردن وعددها (23) وزارة. وقد وُزَّع الاستبيان الخاص بالدراسة على الأمناء العاميين، والمديرين الماليين ومساعدتهم، واستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفية، كالنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. وتوصَّلت الدراسة إلى تَوْفُّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة بالوزارات الأردنية؛ ومن هذه المقومات توفر نظام رقابة على التكاليف والنفقات. وإن إعداد الموازنة الصِّفْرِيَّة يُمكن من إيجاد الرقابة الفعالة على التكاليف، وتحسين التخطيط والمتابعة، وتحسين الفعالية والكفاءة في تخصيص الموارد، وأن إمكانية تنفيذ خطوات إعدادها مُمكنة لتوافر المتطلَّبات اللازمة؛ لذلك وعلى الرغم من وجود بعض الصعوبات؛ لكنها ليست بدرجة عالية من الأهمية. وأوصت الدراسة بتطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة في إعداد الموازنة الأردنية، وأن تعمل الوزارات على استكمال توافر المتطلَّبات اللازمة، وتذليل الصعوبات التي تواجه تطبيقها.

4- دراسة (Kavanagh, 2011) بعنوان (Zero-Base Budgeting Modern Experiences and Current Perspectives)هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ماذا تعني الموازنة الصِّفْرِيَّة في الممارسات الحالية، ووصف استخدامات الموازنة الصِّفْرِيَّة، ومساعدة الموظفين الحكوميين على تسهيل حصولهم على معلومات كافية حول القيمة أو الميزة التي تضيفها الموازنة الصِّفْرِيَّة، وإفادة منظماتهم بذلك في مدينة كالغاري بمقاطعة ألبرتا بكندا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول الموازنة الصِّفْرِيَّة: تجدد الاهتمام بالموازنة الصِّفْرِيَّة في بيئة العمل، وأن الموازنة الصِّفْرِيَّة فن بقدر ما هي علم، وأنها تساعد المنظمة على تقديم المعلومات المالية لصانعي القرارات بطريقة توصل إلى موازنة متوازنة هيكلية تفي باحتياجات المجتمع. وأضافت الدراسة أن هناك عددًا متزايدًا من الحكومات -وإن كانت لا تزال قليلة- تُعيد النظر في عناصر الموازنة الصِّفْرِيَّة ودمجها في الموازنات العامة لها. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية داخل المنظمات نظراً لحاجة المنظمات إلى زيادة فعالية الاتصال بين الموظفين؛ حتى يتسنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة وتقديم المعلومات لصانعي القرار بالشكل المطلوب.

5- دراسة (جعفر؛ عبد القادر، 2012) بعنوان (إمكانية تطبيق الموازنات الصِّفْرِيَّة كموازنة تخطيطية في المجالس المحلية الفلسطينية: دراسة حالة: المجالس المحلية في منطقة ضواحي القدس)هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على قضية مهمة تخصّ الموازنة في المجالس المحلية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية؛ وذلك بإمكانية تطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة من وجهة نظر القائمين على الموازنات، وتحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيقها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لمثل هذه الدراسات. كما استخدمت الاستبيان لمعرفة آراء عينة البحث، وُزَّع على أعضاء لجان الموازنة في الهيئات المحلية الفلسطينية وعددهم (35) عضواً. وتوصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك إمكانية لتطبيق الموازنة الصِّفْرِيَّة بوصفها بديلاً للموازنة المعمول بها حالياً في المجالس المحلية الفلسطينية؛ بسبب وجود الإمكانيات الإدارية، والمالية، والفنية.

6- دراسة (عبد الرحمن، 2011) بعنوان (تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة في مصر: إطار مُقترح).هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج محاسبي مُقترح لتطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة للدولة في جمهورية مصر العربية؛ يتيح معه الحفاظ على الموارد وصياغتها، وتوجيهها نحو أفضل استخدام مُمكن لها، والتحقُّق من جدوى النموذج المُقترح من خلال التطبيق على موازنة أحد القطاعات الحكومية بمصر، بحيث يقوم البحث على الفرضية الأساسية التي تفترض أن الأسلوب الحالي المُستخدم في إعداد الموازنة العامة للدولة (الأسلوب التقليدي)؛ لا

يمكن أن يفي بالاحتياجات المتطورة والمطلوبة من الجهاز الإداري للدولة. ويقوم البحث على الدراسة النظرية التي تتمثل في استخدام كل من الأسلوب الاستنباطي والاستقرائي؛ لاستخلاص وتقييم الأسلوب الحالي والأساليب المتطورة المستخدمة في إعداد الموازنة العامة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها ما يتعلق بإيجابيات الأسلوب الحالي للموازنة العامة للدولة، التي من أهمها: أن بيانات الموازنة صالحة للمقارنة، ويمكن تجميعها لعدة سنوات متتالية؛ بغرض تسهيل معرفة اتجاه الإنفاق والتحصيل، وانتقاده بأنه أسلوب يهمل التخطيط العملي؛ لأنها تعتمد على طلب الاعتمادات وفق مستويات الإنفاق الجاري ونماذجه، وهي بالتالي تهتم بالأنشطة الجارية - سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة- مما يؤدي إلى الفشل في وضع أهداف محددة، والفشل في أن تأخذ في الاعتبار البدائل الممكنة المتاحة للعمل بالقطاعات الحكومية لإنجاز أهدافها؛ وبذلك فهناك ضرورة ملحة لتطوير الموازنة في القطاعات الحكومية باستخدام أساليب الموازنات الحديثة.

7- دراسة (بوقرة وعريوة، 2014) بعنوان (دور الموازنة التخطيطية الصفريّة كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي: دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة)هدفت هذه الدراسة إلى عرض الموازنة العامة، من خلال إبراز أهمية تطبيقها، وتقييم فعاليتها في المحافظة على موارد الجماعات المحلية (المجالس البلدية) وممتلكاتها، من خلال دورها بوصفها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء، مع التركيز على الموازنة الصفريّة عبر محاولة دراسة واقع تطبيقها، والوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر في كفاءة استخدامها بالقطاع الحكومي. والسؤال الذي تُركّز عليه مشكلة البحث وفرضياته: ما مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في البلديات، ودورها بوصفها أداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء بهذا القطاع؟ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: هنالك حاجة ماسة لتطبيق الموازنة الصفريّة في البلديات، وأن تطبيق الموازنة الصفريّة في البلديات؛ سيؤدي حتمًا إلى تحقيق الرشادة في تسيير النفقات والحفاظ على الموارد، وأن تطبيق الموازنة الصفريّة يؤدي إلى تحسين التخطيط والرقابة والتنسيق والمتابعة. وأوصت الدراسة بأن تعمل الإدارة العليا بالوحدات الإدارية على إدخال الأساليب الحديثة وتوفير تكنولوجيا المعلومات الملائمة لتطبيق الموازنة الصفريّة.

8- دراسة (Ekpenyong, 2014) بعنوان (Zero-Based Budgeting As A management Tool For Effective University)هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق الموازنة الصفريّة بوصفها أداة إدارية فعّالة لتنفيذ موازنة جامعة كالابار في نيجيريا، وتحديد مستوى الفعالية في تطبيق الموازنة الصفريّة، ولمعرفة العوامل التي تحول دون تطبيق الموازنة الصفريّة بالجامعة، ومعرفة الفرق بين آراء الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين حول تطبيق الموازنة الصفريّة لتنفيذ موازنة الجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (250) موظفًا، و(120) من أعضاء هيئة التدريس، و(130) من غير الأكاديميين. وتوصلت إلى إثبات أن الموازنة الصفريّة ذات مصداقية، ومجزية في تطبيقها على موازنة الجامعة في كالابار، وأن عملية تطبيق الموازنة الصفريّة تستغرق وقتًا طويلاً، ولا بدّ من تدريب الموظفين على آليات التطبيق. ومن أهم التوصيات: أنه ينبغي تشجيع الموازنة الصفريّة بوصفها وسيلة جيدة لتنفيذ موازنات الجامعات، وأن على إدارة الجامعة ضمان تطبيقها في الوقت المناسب الذي تتوفر فيه الأموال ونظم المحاسبة الإدارية الفعّالة.

9- دراسة (Haxholli, 2015) بعنوان (Zero Based Budgeting in KCS Implementing Zero Based Budgeting)هدفت هذه الدراسة الاستقصائية إلى معالجة الموازنة العامة، من خلال استخدام الموازنة الصفريّة؛ بوصفها نموذجًا يحتذى به لتحسين أداء الموازنات. وقد استعرضت الدراسة بعض الممارسات الدولية حول تطبيق الموازنة الصفريّة؛ كما ركّزت على ضرورة تحسين الأداء وتخطيط الموازنة

من خلال المُوازنة الصِّفريَّة وتنفيذها في القطاع العام. وأُجريت الدراسة على موازنة الدائرة الإصلاحية لكوسوفو؛ من خلال مقارنتها مع موازنات بعض المنظمات داخل كوسوفو، وتدقيق التقارير وتحليلها وتخطيط المُوازنة؛ لتحديد أوجه التشابه والاختلاف، وتقديم مجموعة من التوصيات لتحسين المُوازنة الحالية. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان الإلكتروني، الذي وُجِّه إلى مديري المُوازنة في الإدارات المالية ومديري الشؤون المالية بالإدارة العامة؛ لتوضيح رأيهم حول الثغرات في المُوازنة الحالية، وتحسينها باستخدام المُوازنة الصِّفريَّة. وتوصّلت الدراسة إلى أن (12) في المائة فقط من عينة الدراسة راضون عن المستوى الحالي لإعداد المُوازنة في كوسوفو، بينما يرى (41) في المائة منهم أن الأداء الحالي للموازنة جيد، ويعتقد (47) في المائة أن إعداد المُوازنة بحاجة إلى تحسين: أي أن (53) في المائة يرون البقاء على المُوازنة التقليدية الحالية، ويرى (47) في المائة تحسين المُوازنة باستخدام المُوازنة الصِّفريَّة. كما توصّلت الدراسة إلى أن انخفاض نسبة المؤيدين لتحسين المُوازنة باستخدام المُوازنة الصِّفريَّة -يعود إلى عدم معرفة كافة أفراد العينة بالموازنة الصِّفريَّة.

أهم ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي قدّمت إطارًا مُقترحًا لتطبيق المُوازنة الصِّفريَّة؛ بأنها دراسة ميدانية تُركِّز على معرفة آراء المتخصصين في إعداد الموازنات العامة بالقطاعات الحكومية، حول مدى فعالية تطبيق المُوازنة الصِّفريَّة في القطاعات الحكومية السعودية، وتتفق في هذا الجانب مع دراسة (Alaa-Aldin, 2007)، التي هدفت إلى معرفة اتجاهات موظفي القطاع الحكومي وآرائهم بسلطنة بروناي دار السلام نحو تطبيق المُوازنة الصِّفريَّة في القطاعات الحكومية، وركّزت كذلك على معرفة مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيقها في القطاعات الحكومية السعودية، ومعرفة مميزات ومعيّقات تطبيقها، بالإضافة إلى أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت موضوع مدى فعالية تطبيق المُوازنة الصِّفريَّة، وتوفّر مقومات تطبيقها في القطاعات الحكومية السعودية.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، إذ يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، والوقوف على دلالاتها، بحيث يقوم بوصف مُتغيّرات الدراسة وصفًا شاملًا، وتحديدًا دقيقًا مع بيان خصائصها، وتوضيح العلاقة بين هذه المُتغيّرات؛ ومن ثمّ تحليل هذه البيانات، وتفسيرها، والربط بينها، وتصنيفها، واستخلاص النتائج منها (العزاوي، 2008: 97). وقد تم ذلك من خلال استبانة صُمّمت لجمع بيانات الدراسة، وتحليلها ثم الوصول إلى نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من المسؤولين عن المُوازنة، سواء من المديرين الماليين، أو المحاسبين في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والمسؤولين عن إعداد المُوازنة العامة في وزارة المالية؛ بصفتها الجهة المنوط بها مسؤولية إعداد المُوازنة العامة في المملكة العربية السعودية، وتولي الإشراف الإداري على عملية إعدادها. أما بالنسبة للعينة؛ فقد أُختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وشملت العينة عدد (200) من المسؤولين عن المُوازنة العامة في (7) قطاعات حكومية مختلفة، وهي: (قطاع التعليم، وقطاع الصحة والتنمية الاجتماعية، ومصالح الزكاة والدخل، وقطاع التجهيزات الأساسية والنقل، وقطاع الخدمات البلدية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة المالية).

وصف عينة الدراسة:

البيانات العامة لعينة الدراسة

جدول رقم (1-3) جدول خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	117	65.4%
	أنثى	62	34.6%
	المجموع	179	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوي	10	5.6%
	جامعي	101	56.4%
	دبلوم عالٍ	13	7.3%
	ماجستير	44	24.6%
	دكتوراه	11	6.1%
	المجموع	179	100.0%
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41
من 5 إلى 10 سنوات	76	42.5%	
10 سنوات فأكثر	62	34.6%	
المجموع	179	100.0%	
الوظيفة	محاسب	90	50.3%
	مراجع	14	7.8%
	مدير مالي	28	15.6%
	مدير إداري	13	7.3%
	أخرى	34	19.0%
	المجموع	179	100.0%
التخصص العلمي	محاسبة	122	68.2%
	إدارة أعمال	18	10.1%
	اقتصاد	25	14.0%
	أخرى	14	7.8%
	المجموع	179	100.0%

يُلاحظ من الجدول (1-3) أعلاه؛ أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً؛ وهذا مؤشر جيد على قدرة أفراد العينة على الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصورة صحيحة، ويدلّ على تمتّع القطاعات الحكومية السعودية بكفاءات وكوادر قادرة على مواكبة التطور في شتى المجالات؛ حيث بلغت نسبة الحاصلين على المؤهل الجامعي فما فوق (94.4%).

ويمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرة الكافية في مجال العمل والتخصّص العلمي، إذ بلغت نسبة الذين تزيد خبرتهم عن (5) سنوات (77.1%)؛ وبلغت نسبة المتخصصين في المحاسبة والاقتصاد وإدارة الأعمال

(92.2%)؛ ومن ثمّ فإنّ إجابات أفراد العينة -بناء على خبرتهم وممارساتهم العملية وتخصصاتهم العلمية- تعزّز الثقة في الإجابات الواردة بالاستبانة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، والحصول على البيانات الأولية والثانوية، والوصول إلى نتائج الدراسة وتوصياتها؛ تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات كالتالي:

1- المصادر الأولية: تم الاستعانة في معالجة الجانب الميداني من الدراسة باستبانة صُممت كأداة رئيسة؛ لمعرفة مدى فعالية تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية، وتوزيعها على عينة الدراسة؛ ومن ثمّ جمع بياناتها، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ للوصول إلى نتائج الدراسة، وتدعيم موضوع الدراسة.

2- المصادر الثانوية: تم الاستعانة في جمع معلومات الإطار النظري للدراسة من المصادر والمراجع العربية والأجنبية من الكتب، والدوريات، والمقالات، والمجلات العلمية، وأدبيات الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

أداة جمع البيانات:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة، للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ اعتمدت الدراسة الميدانية على استخدام أسلوب الاستبانة -بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب الميداني- للإجابة عن تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها. وقد أُختيرت هذه الأداة لتميئزها بالحياد والموضوعية؛ حيث تُعدُّ الاستبانة من أكثر الوسائل استخدامًا للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، وتُوصف بأنها أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق بواقع معين. ويُقدّم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة، يُطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة، مع إمكانية إرسالها إلى عدد كبير من عينة الدراسة (العزاوي 2008: 133؛ وطبيّة 2008: 13). وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة؛ لبناء تصوّر عام عن الاستبانة وتصميمها بما يتناسب مع أغراض هذه الدراسة. وقد وُزعت (200) استبانة، ويمكن توضيح تفاصيل مدى استجابة عينة الدراسة على الاستبانة في الجدول رقم (3-1) كما يلي:

جدول رقم (3-2)

مجتمع الدراسة، والاستبانات المُوزَّعة، والمُستلمة، والصالحة للتحليل.

الاستبانات							مجتمع البحث
نسبة الصالحة للمُوزَّعة إلى %	نسبة الصالحة للتحليل إلى المُستلمة %	الصالحة للتحليل	نسبة غير المُستلمة إلى المُوزَّعة %	غير المُستلمة	نسبة المُستلمة إلى المُوزَّعة %	المُستلمة	
89.5%	95%	179	6%	12	94%	188	المسؤولون عن المُوازنة في القطاعات الحكومية

يُلاحظ من خلال الجدول السابق؛ أن نسبة استجابة أفراد العينة (89.5%)، وهي نسبة جيدة، حيث كانت نسبة ما أُستلم من إجمالي الاستبانات (94%)، ولم يُستلم منها عدد (12) استبانة: أي بنسبة (6%)، والاستبانات الصالحة للتحليل بنسبة (95%) من إجمالي الاستبانات المُستلمة، ونسبة (89%) من إجمالي المُوزَّعة.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة للتحقق من صدق أداة الدراسة على طريقتين، الأولى: وتُسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المُتخصِّصين الخبراء في المجال. أما الثانية: فتُسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

1- الصدق الظاهري للأداة:

هو الصدق المعتمد على المُحكِّمين؛ حيث تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة عن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وصُمِّمت مسودة الاستبانة، ومن ثمَّ عُرضت على عدد (3) من الأكاديميين المتخصصين في مجال المحاسبة بجامعة الملك عبد العزيز، كما عُرضت على أحد المسؤولين عن الموازنات بوزارة المالية، وعدد (2) من المتخصصين في الإحصاء؛ بهدف التأكد من مدى وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملائمتها لتحقيق الهدف المنشود من الدراسة، واقتراح طرق تحسينها، وأنها تقيس ما صُمِّمت لقياسه فعلاً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة؛ حيث عدلت بعض عباراتها، وأضيف بعضها أو حُذف بحسب توجيهاتهم، ومن ثمَّ توزيعها، وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يُسَمَّى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

2- الاتساق الداخلي:

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه هذه العبارة؛ حيث حُسبت معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول رقم (3-2)، الذي يُبيِّن معاملات الارتباط بين درجة كل محور، والدرجات الكلية للاستبانة.

جدول رقم (3-3) مُعاملات الارتباط بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط	المحور
**0.740	مدى توفُّر المقومات الأساسية لتطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية.
**0.734	فعالية تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية.
**0.707	مزايا تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية.
**0.574	مُعوقات تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية.

**وجود دلالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق؛ أن قيم مُعاملات الارتباط بين درجة المحور، والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتهي لها المحور -كانت قيمًا عالية؛ حيث تراوحت ما بين (0.574) و(0.740)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لمحاور الاستبانة.

ولتحديد علاقة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه؛ تم حساب مُعامل الارتباط بيرسون؛ لإيجاد قيمة الارتباط بين كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وتراوح قيمة مُعامل الارتباط بين (-1) و(+1)، وكلما اقتربت قيمة المعامل إلى الواحد الصحيح الموجب؛ دلّ ذلك على وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبيّن جدول (3-3) نتائج هذا الإجراء.

جدول رقم (3-4) مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في القطاعات الحكومية السعودية.

المحور الأول: مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصّفريّة.		المحور الثاني: فعالية تطبيق الموازنة الصّفريّة		المحور الثالث: مزايا تطبيق الموازنة الصّفريّة		المحور الرابع: مُعوقات تطبيق الموازنة الصّفريّة	
م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط
1	**0.511	1	**0.775	1	**0.588	1	**0.609
2	**0.661	2	**0.595	2	**0.741	2	**0.747
3	**0.539	3	**0.588	3	**0.591	3	**0.836
4	**0.521	4	**0.583	4	**0.755	4	**0.807
5	**0.707	5	**0.618	5	**0.669	5	**0.786
6	**0.574	6	**0.535	6	**0.517	6	**0.508
7	**0.651	7	**0.850	7	**0.771	7	**0.756
8	**0.682	8	**0.499	8	**0.515	8	**0.710
9	**0.614	9	**0.502	9	**0.655	9	**0.625
10	**0.541	10	**0.358	10	**0.688	10	**0.772
11	**0.731	11	**0.799	11	**0.588		
12	**0.699	12	**0.587	12	**0.741		
		13	**0.738				

**دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

ويلاحظ من الجدول السابق؛ أن جميع مُعاملات الارتباطات لجميع العبارات موجبة الإشارة، ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت بين (0.358-0.836)؛ مما يشير إلى تمعّن العبارات جميعها بصدق اتساق داخلي جيد مع أبعادها المماثلة لها.

قياس ثبات أداة الدراسة:

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة عند كل مرة تُستخدم فيها، وأنها تُعطي درجات وقراءات متقاربة؛ إذ يأخذ هذا المعامل قيمًا تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. وإذا كانت قيم مُعامل الثبات تساوي الصفر؛ فهذا يعني عدم ثبات أسئلة الدراسة. وإذا كانت تساوي الواحد الصحيح؛ فيدلّ هذا على ثباتها، ويوضّح الجدول رقم (3-4) مُعاملات الثبات حسب محاور الدراسة.

جدول رقم (3-5) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة.

المحور	عدد العبارات	مُعامل ألفا كرونباخ
مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيق المُوازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.	12	0.831
فعالية تطبيق المُوازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.	13	0.852
مزايا تطبيق المُوازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.	12	0.821
مُعوقات تطبيق المُوازنة الصِّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.	10	0.777
الاستبانة ككل	47	0.863

يتبين من الجدول السابق؛ أن قيم مُعاملات الثبات جميعها عالية؛ إذ تراوحت بين (0.777-0.852)، وبلغ مُعامل الثبات الكلي للاستبانة (0.863)، وتُشير هذه القيم العالية من مُعاملات الثبات إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ ومن ثمّ صلاحيتها للتطبيق الميداني للدراسة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الحاسب الآلي، عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical Package for Social Sciences). وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
- 2- المتوسطات الحسابية؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد العينة أو انخفاضها عن كل عبارة من عبارات المحور، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- 3- الانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مدى انحرافات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- 4- مُعامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات عبارات الاستبانة.
- 5- مُعامل ارتباط بيرسون؛ لحساب الاتساق الداخلي.
- 6- إجراء اختبار الفرق بين متوسطين (One-Sample T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف مُتغيراتهم الشخصية التي تنقسم لفئتين. وقد أُختير هذا الاختبار لمناسبته، وتوافر شروطه على بيانات الدراسة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف مُتغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- 8- معادلة المدى؛ لحساب درجة الموافقة، إذ حُسبت القيم (الأوزان) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-6) أوزان الإجابات.

الوزن	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

4. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تحليل أداة الدراسة ومناقشتها:

المحور الأول: مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية:
جدول رقم (1-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مدى توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
4	يتم تخصيص الموارد وفق أولويات محددة، بوجود نظام للرقابة على التكاليف بقطاعكم.	3.97	0.957	%74	موافق	1
9	لدى القطاع معرفة بتأثير تكنولوجيا المعلومات في نجاحه.	3.93	0.948	%73	موافق	2
3	توضح الإدارة العليا للإدارات الهدف من إعداد كل موازنة.	3.88	0.964	%72	موافق	3
7	يتم في قطاعكم الربط بين العائد والتكلفة.	3.88	0.952	%72	موافق	4
6	كل مسؤول عن مركز تكلفة (وحدة إدارية)، لديه القدرة على تقييم الأعمال والأنشطة التابعة لها بعمق.	3.84	0.919	%71	موافق	5
2	الإدارة العليا على علم بكل أمور تنظيم التخطيط في القطاع.	3.83	1.014	%71	موافق	6
5	آليات اتخاذ القرار في القطاع واضحة ومفهومة.	3.82	0.945	%70	موافق	7
1	وضوح أهداف الوحدات الإدارية، وتحديدتها بشكل دقيق.	3.81	0.941	%70	موافق	8
8	يتوفّر لدى الإدارة العليا الوقت والجهد الكافيين لإعداد موازنة القطاع وتقييمها.	3.77	0.941	%69	موافق	9
11	يتوفّر لدى القطاع طاقم إداري ذو كفاءة عالية وخبرة في تحليل الأنشطة، وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولويتها.	3.76	0.973	%69	موافق	10
12	يتوفّر لدى القطاع الإطار المناسب لإعداد الموازنة الصّفريّة.	3.74	0.955	%69	موافق	11
10	ملاءمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لديكم لتغطية الاحتياجات.	3.73	0.951	%68	موافق	12
	توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصّفريّة ككل.	3.83	0.480	%71	الرأي/ موافق	

يتبين من الجدول أعلاه؛ أن المتوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور ككل -بلغ (3.83 من 5)؛ ويدلّ هذا على توفّر مقومات تطبيق الموازنة الصّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية. ويمكن تفسير حصول العبارة: (يتم تخصيص الموارد وفق أولويات محددة، بوجود نظام للرقابة على التكاليف بقطاعك) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؛ بأن ذلك يعود إلى حرص القطاعات الحكومية السعودية على رقابة التكاليف، وحرصها على تخصيص الموارد في ظل ندرتها، وجعلها جزءاً من أولوياتها. وتعزو الدراسة ذلك الحرص إلى وعي العاملين في القطاعات الحكومية بضرورة رقابة التكاليف وترشيدها. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الشرايري والراحلة، 2009) في توفّر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصّفريّة بالوزارات الأردنية؛ إذ يتوافر فيها نظام رقابة على التكاليف والنفقات. بينما حصلت العبارة: (ملاءمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لديكم لتغطية الاحتياجات) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (موافق)؛ بالرغم من أهميتها بوصفها متطلباً ومقوماً أساسياً لتطبيق الموازنة الصّفريّة. فإن عدم ملاءمة تكنولوجيا المعلومات لتغطية الاحتياجات؛ يُزيد من مُعوقات تطبيق الموازنة الصّفريّة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصي به دراسة (بوقرة، 2014)، بأن تعمل الإدارة العليا بالوحدات الإدارية على توفير تكنولوجيا المعلومات الملائمة لتطبيق الموازنة الصّفريّة.

المحور الثاني: فعالية تطبيق الموازنة الصّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية:

جدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مدى فعالية تطبيق الموازنة الصّفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
13	هناك حاجة للتفكير في تغيير أسلوب إعداد الموازنة المطبق لديكم، وتطويره بأسلوب الموازنة الصّفريّة؛ للتخلّص من الروتين عند إعداد الموازنات.	4.04	0.866	76%	موافق	1
9	توجد لديكم معرفة بطرق إيجاد البدائل وتقييمها.	3.99	0.814	75%	موافق	2
12	يمكن للإدارة العليا تطبيق أي نظام إداري أو مالي ترتئي أنه مناسب.	3.93	0.924	73%	موافق	3
10	تسعى الإدارة العليا لترشيد المصروفات.	3.89	0.935	72%	موافق	4
7	لديكم المعرفة بكيفية اتخاذ القرار.	3.85	0.949	71%	موافق	5
8	يوجد نظام اتخاذ قرارات جيد، ويلبي كافة حاجات القطاع الحكومي وأهدافه.	3.83	0.988	71%	موافق	6
11	تعمل الإدارة العليا على إدخال أساليب علمية حديثة؛ بهدف التغيير إلى الأفضل للنهوض بالقطاع.	3.77	0.923	69%	موافق	7

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
6	الإدارة العليا تقوم بوضع أهداف محددة بدقة، مرتبطة بتخطيطها طويل المدى واستراتيجيتها.	3.75	0.975	69%	موافق	8
5	تتكامل عملية التخطيط ومرونتها في تحديد أولويات البرامج وأنشطتها لديكم في القطاع.	3.72	1.022	68%	موافق	9
4	يمكن تحديد تكلفة البرامج والأنشطة، وزمنها، ومنفعتيها لديكم في القطاع.	3.67	0.953	67%	موافق	10
1	توجد آلية واضحة لنظام إعداد الموازنة الصفريّة في قطاعكم.	3.66	1.086	67%	موافق	11
3	يتوفّر لدى القطاع الحكومي إمكانيات تكنولوجية ملائمة؛ تساعد على إعداد الموازنة الصفريّة.	3.58	1.116	64%	موافق	12
2	توجد مشاركة لكافة المستويات الإدارية في إعداد تقارير الموازنة الصفريّة الخاصة بالقطاع.	3.54	0.996	64%	موافق	13
	العبارات ككل	3.79	0.486	70%	الرأي/موافق	

ويتبين من الجدول؛ أن المتوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور ككل بلغ (3.79 من 5)؛ مما يشير- في ضوء المتوسط الحسابي- إلى وجود موافقة أفراد العينة على فعالية تطبيق الموازنة الصفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.

ويُفسّر حصول العبارة: (هناك حاجة للتفكير في تغيير أسلوب إعداد الموازنة المطبق لديكم، وتطويره بأسلوب الموازنة الصفريّة؛ للتخلص من الروتين عند إعداد الموازنات) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق)؛ إلى أن هناك حاجة داخل القطاعات الحكومية لدراسة الوضع الحالي، والبحث عن أفضل بديل ممكن لعملية إعداد الموازنة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الرحمن، 2012)، التي توصلت إلى أن هناك ضرورة ملحة لتطوير أسلوب الموازنات المطبق في القطاعات الحكومية باستخدام الأساليب الحديثة للموازنة. وربما يرجع حصول العبارة: (توجد مشاركة لكافة المستويات الإدارية في إعداد تقارير الموازنة الصفريّة الخاصة بالقطاع) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (موافق)؛ إلى ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد تقارير الموازنة الصفريّة؛ لاتخاذ القرارات الرشيدة المتعلّقة بتخصيص الموارد المالية للدولة. وما سبق يتفق مع توصية دراسة (Alaa-Aldin, 2007)، بأنه على العاملين في القطاعات الحكومية -على اختلاف مستوياتهم الإدارية- المشاركة في إعداد التقارير المتعلّقة بالموازنة.

المحور الثالث: مزايا تطبيق الموازنة الصفريّة في القطاعات الحكومية السعودية:
جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمزايا تطبيق الموازنة الصفريّة في القطاعات الحكومية السعودية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
8	إن تطبيق الموازنة الصفريّة: يساعد على التخفيف من الهدر في الموارد، والمبالغة في رصد مُخصّصات القطاعات الحكومية (فعالية تخصيص الموارد وكفاءتها).	4.08	0.838	77%	موافق	1
12	تُركّز الموازنة الصفريّة على مراجعة كافة المشروعات القائمة والمعتمدة؛ للتأكد من مدى مناسبة مردودها على الوطن والاقتصاد.	4.02	0.880	76%	موافق	2
9	تطبيق الموازنة الصفريّة يحدّد مراكز التكلفة؛ لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وعلاقتها بالهدف العام.	4.01	0.764	75%	موافق	3
11	تقوم الموازنة الصفريّة على المراجعة المستمرة للقرارات الاستراتيجية.	4.01	0.775	75%	موافق	4
6	تساعد الموازنة الصفريّة على الكشف عن التضخم في الموازنة.	3.99	0.880	75%	موافق	5
7	تساعد الموازنة الصفريّة على اختيار أفضل البدائل؛ لتضمن التنفيذ بدقة ووضوح أكثر.	3.99	0.779	75%	موافق	6
3	يساعد تطبيق الموازنة الصفريّة على تقويم أداء العاملين، وتحفيزهم على المبادرة والمسؤولية في صنع القرار.	3.97	0.860	74%	موافق	7
1	تطبيق الموازنة الصفريّة يفيد في التخلص من الجمود أمام النماذج الثابتة.	3.96	0.806	74%	موافق	8
2	يخدم تطبيق الموازنة الصفريّة أهداف الحكومة في مجال تحقيق كفاءة وفعالية أكبر في أداء القطاعات الحكومية.	3.95	0.788	74%	موافق	9
4	تطبيق الموازنة الصفريّة يمكن الإدارة العليا من معرفة كل ما يتعلّق بالتنظيم وتحسين التخطيط.	3.95	0.836	74%	موافق	10
5	تحقق الموازنة الصفريّة الرقابة الفاعلة على التكاليف.	3.93	0.804	73%	موافق	11
10	يُسهم تطبيق الموازنة الصفريّة في زيادة فعالية الاتصال والتنسيق داخل القطاعات الحكومية.	3.93	0.832	73%	موافق	12
	العبارات ككل	3.98	0.477	75%	موافق	

ويتبيّن من الجدول؛ أن المتوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور ككل -بلغ (3.98 من 5)؛ مما يشير-في ضوء المتوسط الحسابي-إلى وجود موافقة لمزايا تطبيق الموازنة الصفريّة في القطاعات الحكومية السعودية. ويُفسّر حصول العبارة: (إن تطبيق الموازنة الصفريّة يساعد على التخفيف من الهدر في الموارد، والمبالغة في رصد مُخصّصات القطاعات الحكومية (فعالية تخصيص الموارد وكفاءتها) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق)؛ لأن الموازنة الصفريّة تنطلق من مبدأ وجوب إجراء مراجعة وتقييم شامل لجميع الأنشطة

والمشاريع التي تنقذها القطاعات الحكومية؛ ومن ثمّ تضع نهاية للمشاريع التي يثبت فشلها، مع إمكانية مواجهة التحديات الاقتصادية، التي من أهمها: ندرة الموارد. وتتفق هذه النتيجة في عمومها مع نتائج دراسة هادي (2014)، التي توصلت إلى إمكانية مواجهة تحديات الأسلوب الحالي للموازنة باستخدام الموازنة الصّرفيّة. وربما يرجع حصول العبارة: (يُسهّم تطبيق الموازنة الصّرفيّة في زيادة فعالية الاتصال والتنسيق داخل القطاعات الحكومية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (موافق)؛ إلى حاجة القطاعات الحكومية لزيادة فعالية الاتصال بين الموظفين؛ حتى يتسنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة لكل قطاع. وتتفق هذه النتيجة مع توصيات دراسة (Kavanagh 2011)، التي توصي بضرورة تحسين الاتصال بين المستويات الإدارية.

المحور الرابع: مُعَوِّقات تطبيق الموازنة الصّرفيّة في القطاعات الحكومية السعودية:

جدول رقم (4-4): المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مُعَوِّقات تطبيق الموازنة الصّرفيّة في القطاعات الحكومية السعودية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
9	الحاجة لتدريب العاملين-الماليين أو غير الماليين-حتى يتمكّن القطاع من تطبيق الموازنة الصّرفيّة.	4.12	0.846	%78	موافق	1
10	عدم وجود نظام رقابة فعّال لتنفيذ الموازنة الصّرفيّة.	4.04	1.016	%76	موافق	2
5	الحاجة إلى تفاصيل دقيقة عن التكاليف.	4.02	0.867	%76	موافق	3
2	الحاجة إلى الكثير من البيانات والمعلومات لإعداد الموازنة الصّرفيّة.	3.94	0.866	%74	موافق	4
3	الحاجة إلى تبرير التفاصيل المتعلّقة بالإنفاق.	3.92	0.911	%73	موافق	5
4	صعوبة تحديد العائد من بعض البرامج والمشاريع بشكل مادي.	3.84	0.949	%71	موافق	6
7	ارتفاع تكلفة تطبيق الموازنة الصّرفيّة في بعض القطاعات الحكومية.	3.76	0.920	%69	موافق	7
8	عدم توفّر طاقم إداري ذي كفاءة عالية، وخبرة في تحليل الأنشطة، وتحليل بدائل القرار وترتيبها حسب أولويتها.	3.73	1.084	%68	موافق	8
6	الموازنة الصّرفيّة تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين في إعدادها.	3.67	1.021	%67	موافق	9
1	عدم توفّر الكفاءات المؤهلة والمعرفة الكافية بالموازنة الصّرفيّة	3.66	1.161	%67	موافق	10
	العبارات ككل	3.87	0.559	%72	موافق	

ويتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور ككل -بلغ (3.87 من 5)؛ مما يشير- في ضوء المتوسط الحسابي- إلى وجود موافقة من قبل أفراد العينة على مُعَوِّقات تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية. ويُفسّر الباحثة حصول العبارة: (الحاجة لتدريب العاملين-الماليين أو غير الماليين-حتى يتمكّن القطاع من تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق)؛ بأنه ربما يعود إلى أن تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية يتم على مراحل، وأنه لم يتم وضع البرامج التدريبية الكافية: حتى يتم تدريب الموظفين عليها. وتتفق هذه النتيجة مع توصيات دراسة (العريبي، 2007)، في ضرورة تدريب القائمين على إعداد المُوازنة الصِّفْرِيَّة تدريباً علمياً دقيقاً؛ حيث يتطلب تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة لمستوى إداري ذي خبرة عالية؛ لأن إعداد الأفراد القائمين على الموازنات لا يقل أهمية عن تعديل أسلوب إعداد المُوازنة نفسه. وربما يرجع حصول العبارة: (عدم توفّر الكفاءات المؤهلة والمعرفة الكافية بالموازنة الصِّفْرِيَّة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (موافق)؛ إلى أن القطاعات الحكومية يوجد لديها الكوادر البشرية المؤهلة، ولكن ما تزال بحاجة إلى وضع البرامج التدريبية الملائمة للتعريف بالموازنة الصِّفْرِيَّة. وتتفق في ذلك مع دراسة (هاكس هولي، 2015)، التي توصلت إلى أن انخفاض نسبة المؤدّن لتحسين المُوازنة باستخدام المُوازنة الصِّفْرِيَّة؛ إنما يعود إلى عدم معرفتهم الكافية بالموازنة الصِّفْرِيَّة، كما تتفق مع توصية دراسة (Ekpenyong 2014)، في أنه لا بدّ من تدريب الموظفين على آليات تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة.

نتائج الدراسة:

- توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- 1- أكّدت الدراسة توفّر مقوّمات تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية؛ حيث بلغ الرأي السائد -حسب المتوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد العينة على عبارات المحور ككل- (3.83 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19).
 - 2- كما أكّدت الدراسة فعالية تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية وذلك بموافقة أفراد العينة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.79 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19).
 - 3- أكّدت الدراسة اتفاق أفراد العينة التي أُختيرت على مزايا تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية؛ حيث كان من أهم مزاياها -حسب إجابات أفراد العينة- أن تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة يساعد على التخفيف من الهدر في الموارد، والمبالغة في رصد مُخصّصات القطاعات الحكومية.
 - 4- كما أكّدت الدراسة اتفاق أفراد العينة التي أُختيرت على مُعَوِّقات تطبيق المُوازنة الصِّفْرِيَّة في القطاعات الحكومية السعودية؛ إذ كان من أكثر هذه المُعَوِّقات -حسب إجابات أفراد العينة- الحاجة إلى تدريب العاملين -الماليين أو غير الماليين- حتى تتمكّن القطاعات الحكومية من تطبيق الموازنة الصفرية.
 - 5- ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد تقارير المُوازنة الصِّفْرِيَّة بالقطاعات الحكومية السعودية؛ لاتخاذ القرارات الرشيدة المتعلّقة بتخصيص الموارد المالية للدولة.
 - 6- حاجة القطاعات الحكومية السعودية لزيادة فعالية الاتصال بين الموظفين؛ حتى يتسنى الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل قطاع.
 - 7- القطاعات الحكومية السعودية لديها كوادر بشرية مؤهلة؛ ولكن ما تزال بحاجة إلى وضع البرامج التدريبية الملائمة للتعريف بالموازنة الصِّفْرِيَّة.

توصيات الدراسة:

- 1- أهمية مواكبة المسؤولين في القطاعات الحكومية لكل ما يُستجد في مجال تطوير الموازنات؛ وذلك لتحسين قدراتهم المعرفية والمهنية وتطويرها بصورة مستمرة؛ ولتتمكّنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- 2- العمل على تطوير أقسام نظم المعلومات لدى القطاعات الحكومية السعودية؛ لتواكب مراحل تطوير المُوازنة العامة بالأساليب المختلفة لإعدادها، كالموازنة الصِّفْرِيَّة، وتوفير المعلومات التي تحتاجها.
- 3- قيام الباحثين والمهتمين بموضوع المُوازنة العامة بدراسات مستقبلية عن تطوير الموازنات وأساليب إعدادها في القطاعات الحكومية، والمقارنة بينها؛ وصولاً إلى أكثر هذه الأساليب مناسبة لطبيعة أنشطة القطاعات الحكومية وبرامجها.
- 4- عقد الدورات والبرامج التدريبية المُتخصّصة عن المُوازنة العامة، وأساليب إعدادها، ومزايا تطبيقها؛ انسجاماً مع توجّه المملكة العربية السعودية في رؤية (2030) إلى تطوير سياسات إعداد المُوازنة العامة للدولة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (2014) الجوانب الاقتصادية والمالية في الميزانية العامة للدولة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 2- أبو خشبة، عبد العال هاشم (1996) إمكانيات ومنهج تطبيق نظام الموازنات الصِّفْرِيَّة على الدول النامية على ضوء التجربة الأمريكية، مجلة التكاليف، مصر: الجمعية العربية للتكاليف، ع2، ص: 115-142.
- 3- إسماعيل، خليل، ونائل، عدس (2011) المحاسبة الحكومية (مدخل حديث)، الطبعة الأولى، الأردن: عمان، دار البيازوري للنشر.
- 4- بحيري، أحمد هاني (2008) نظم المُوازنة العامة للدولة، مجلة البحوث التجارية، مصر: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مج30، ع2، ص: 17-69.
- 5- بوقرة، راجح، وعريوة، محاد (2014) دور المُوازنة التخطيطية الصِّفْرِيَّة كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي: دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة المسلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع11، ص: 1-22.
- 6- جدوع، ياسر حامد عباس (2015) مدى إمكانية تطبيق أسلوب المُوازنة التعاقدية في إعداد المُوازنة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: إربد، جامعة جدارا، كلية الاقتصاد والأعمال، ص: 1-125.
- 7- جعفر، يونس، وعبد القادر، حسين (2012) إمكانية تطبيق الموازنات الصِّفْرِيَّة كموازنة تخطيطية في المجالس المحلية الفلسطينية: دراسة حالة: المجالس المحلية في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ع27، ص: 363-410.
- 8- حماد، أكرم إبراهيم (2012) المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، الأردن: عمان، أمواج للنشر والتوزيع.
- 9- الربيعة، عبد العزيز عبد الرحمن (1433هـ) البحث العلمي: حقيقته، ومصادره، ومادته، ومناهجه، وكتابته، وطباعته، ومناقشته، ط6، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع.

- 10- سلوم، حسن عبد الكريم، والمهايني، محمد خالد (2007) الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة: دراسة ميدانية للموازنة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ع64، ص: 92-119.
- 11- الشرايري، جمال عادل، والرحاحلة، محمد ياسين (2009) إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصِّفْرِيَّة في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن: دمشق، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية إدارة المال والأعمال، مج25، ع1، ص: 1-23.
- 12- الشمراي، سوسن (2010) موازنة البرامج والأداء: المفاهيم والتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ص-ص: 1-51.
- 13- الشمري، محمد راشد، ومطر، محمد عطية (2012) تقييم قواعد إعداد الموازنات الحكومية بدولة الكويت: دراسة تطبيقية على بيت الزكاة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص: 1-141.
- 14- صالح، هدى دياب أحمد، (2015) تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء بالوحدات الحكومية: دراسة تحليلية على الوحدات الحكومية بمنطقة الباحة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج6، ع7، ص: 87-102.
- 15- طيّبه، أحمد عبد السميع (2008) مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، الأردن: دار البداية.
- 16- عبد الرحمن، حسن أحمد (2011) تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة في مصر: (إطار مقترح)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر: جامعة حلوان، كلية التجارة، ص-ص: 31-82.
- 17- عثمان، سعيد عبد العزيز (2008) المالية العامة: مدخل تحليلي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 18- العريني، بهاء الدين أحمد (2007) إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على كلية مجتمع المهنية والتطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ص: 1-148.
- 19- العزاوي، رحيم يونس (2008) مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمّان: دار دجلة.
- 20- علي، عباس (2012) الرقابة الإدارية لمنظمات الأعمال، الأردن: عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- 21- علي، منى عبد الماجد البشير (2005) استخدام الموازنة الصِّفْرِيَّة في إعداد الموازنة العامة في السودان: دراسة تحليلية تطبيقية، رسالة دكتوراه، السودان: أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، ص: 1-371.
- 22- عودة، حسن (2012) كيف يمكن تحسين إدارة أصول الدولة: من ينفذ أصول الدولة المقدره بالتريبيونات من الضياع، مجلة المال والتجارة، مصر: جامعة المنوفية، ع 513، ص: 4-10.
- 23- الغبان، ثائر صبري محمود (2016) إمكانية تحديث الموازنة العامة للدولة باعتماد أسلوب البناء-التشغيل-نقل الملكية (B.O.T) لترشيد الإنفاق العام بين الإعداد والتنفيذ، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، العراق: نقابة المحاسبين والمدققين، مج23، ع45، ص: 74-110.
- 24- القحطاني، سالم بن سعيد، والعامري، أحمد بن سالم (2013) منهج البحث في العلوم السلوكية، ط4، الرياض: كلية إدارة الأعمال.

- 25- كامل، صلاح محمد محمود (2008) موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال عام 2005م-2006م-2007م، المجلة العربية للإدارة، مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص:177-195.
- 26- محارب، عبد العزيز قاسم (2012) الأسس العلمية للموازنة العامة للدولة، مجلة المال والتجارة، مصر: جامعة المنوفية، ع 528، ص:ص:11-34.
- 27- محارب، عبد العزيز قاسم (2013) موازنة الوظائف وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة، مجلة المال والتجارة، مصر: جامعة المنوفية، ع 518، ص:ص:38-24.
- 28- المحرزي، محمود (2016) المُوازَنَةُ الصِّفْرِيَّةُ أداة تخطيط ذات كفاءة عالية وأحدث الممارسات المتبعة، صحيفة عُمان، متاح على <http://omandaily.om>، تاريخ الدخول 3-12-2016م.
- 29- محمد، محمد كرم محمود (2006) التخطيط المالي والموازنة العامة للدولة، المجلة العربية للإدارة، مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص:ص:38-39.
- 30- محمود، رأفت سلامة (2013) المحاسبة الحكومية، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.
- 31- المعارك، محمد عبد العزيز وشفيق، على (2003) أصول وقواعد المُوازَنَةُ العامة، مع الإشارة إلى تطبيقات من المملكة ودول أخرى، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة الملك سعود.
- 32- المعايطه، سليمان خالد (2011) دور أنظمة الموازنات التقديرية الحديثة في معالجة الاختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية: حالة تطبيقية لنظام موازنة البرامج والأداء في جامعة مؤتة، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ع 46، ص: ص:203-245.
- 33- هادي، سالم عواد (2014) استخدام أسلوب المُوازَنَةُ الصِّفْرِيَّةُ لمواجهة تحديات المُوازَنَةُ الاتحادية في العراق: أنموذج مُقترح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: بغداد، جامعة بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع42، ص: ص:181-196.
- 34- هلاي، حسين مصطفى (2011) "المُوازَنَةُ الصِّفْرِيَّةُ" أعمال مؤتمرات هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص:ص:285-310.
- 35- هلاي، حسين مصطفى (2011) "موازنة البرامج والأداء: نظام المُوازَنَةُ والتخطيط والبرمجة"، أعمال مؤتمرات هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص:ص:339-357.
- 36- والي، ثناء محمد أحمد (2004) ترشيد نفقات المُوازَنَةُ العامة بدول الإمارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الإدارية، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، مج22، ع3، ص:ص:147-153.
- 37- وداعة، عبد الرؤوف بابكر عبد الغني (2010) دور الأنظمة المحاسبية في تقويم أداء المُوازَنَةُ العامة في مجال الإنفاق الحكومي: دراسة تحليلية تطبيقية-وزارة المالية والاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، ص:ص:1-234.
- 38- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2017) مهام وزارة الاقتصاد والتخطيط مُتاح على: <https://www.mep.gov.sa-ar/about-ministry-our-mission>، تاريخ الدخول: 16-11-2017م.
- 39- وزارة المالية (2016) ميزانية المملكة العربية السعودية 2017م، مُتاح على: https://www.mof.gov.sa-budget2017-Documents-The_National_Budget_Ar.pdf، تاريخ الدخول 24-12-2016م.

- 40- وزارة المالية (2017) اختصاصات وزارة المالية، متاح على: <https://www.mof.gov.sa/about/Pages/specialization.aspx>، تاريخ الدخول: 2017-11-16م.
- 41- وكالة الأنباء السعودية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030، متاح على: <http://www.spa.gov.sa-ocassion.php?lang=ar&galleryid=186>، تاريخ الدخول 2016-12-3م.
- 42- وهدان، زهراء محمد المهدي (2006) الاتجاهات المختلفة لإعداد الموازنة العامة، المجلة العربية للإدارة، مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص: 50-53.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ahmad, Alaa-Aldin (2007) zero-base budgeting: Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations, Journal of King Abd Alaziz University, Jeddah: Faculty of Economics and management, Vol: 21, Iss: 1, pp: 3 – 14.
- 2- Ben S. O. Bempah (2017) Determinants of sound budgeting and financial management practices at the decentralised level of public administration, OECD Journal on Budgeting, France, Vol. 16, pp: 109-130. <http://dx.doi.org-10.1787-budget-16-5jg19mnf3vr1>.
- 3- Bragg, Steven (2017) Zero-base budgeting, Accounting Tools, Accounting CPE Course & Books, Available at: <https://www.accountingtools.com-articles-2017-5-14-zero-base-budgeting>, (24-1-1439 H).
- 4- Cangiano, Marco, Curristine Teresa (2013), Public Financial Management and its Emerging Architecture, International Monetary Fund: Washington, PP: 1-34.
- 5- Curristine, Teresa, Lonti, Zsuzsanna (2007) Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities, OECD Journal on Budgeting, France: Paris, Vol.7, pp: 1-42.
- 6- Draper, Frank, and Pitsvada Bernard (1980) Zero-Base Budgeting for Public Programmers University Press of America, Revised Edition, P: 2.
- 7- Ekpenyong, Ekanem (2014) Zero-Based Budgeting As A management Tool For Effective University Budget Implementation In University Of Calabar, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2, pp 11-19.
- 8- Hartung, G Chris (2013) Zero - base budgeting: A Concept whose Time Has Come - Again, Government Finance Review, Accounting, Tax & Banking Collection, Vol: 29, PP: 42-47.
- 9- Haxholli, Burim (2015) Zero Based Budgeting in KCS Implementing Zero Based Budgeting Method in Kosovo Correctional Service, Rochester Institute of Technology, New York: Henrietta, PP: 1-53
- 10- Hou, Yilin (2013), State Government Budget Stabilization, Springer: Verlag New York. Vol.8, PP: 31-73.
- 11- Hou, Yilin (2015), Local Government Budget Stabilization, Studies in Public Budgeting, Springer: Cham, vol. 2, PP: 1-16.

- 12- Janssen, Miriam Hermkens (2011) The Evolutionary Adoption Framework: Explaining the Budgeting Paradox, Journal of Accounting & Organizational Change, the Netherlands: Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, Vol. 7 Iss: 4, pp: 316 – 336.
- 13- Jun Ma, (2006) Zero-Based Budgeting in China: Experiences of Hubei Province, Journal of Public budgeting, Accounting & Financial Management, United States: Academics Press, Vol 18, Iss 4, PP: 480-515.
- 14- Kavanagh, Shayne (2011) Zero-Base Budgeting Modern Experiences and Current Perspectives, Research and Consulting Center, Alberta: Calgary, Government Finance Officers Association, PP: 1-31.
- 15- Leitner, Stephan (2012), Information Quality and Management Accounting, Springer: Verlag Berlin, Heidelberg, Vol.664, PP: 11-27.
- 16- Marcel, Mario (2014) Budgeting for fiscal space and government performance beyond the great recession, OECD Journal on Budgeting, France: Paris, Vol.13.
- 17- OECD (2007), Performance Budgeting in OECD Countries, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787-9789264034051-en](http://dx.doi.org/10.1787/9789264034051-en)
- 18- OECD (2015), Recommendation of the Council on Budgetary governance, OECD Journal on Budgeting, OECD Publishing, Paris. <http://www.oecd.org-governance-budgeting->
- 19- Robinson, Marc (2016) Budget reform before and after the global financial crisis, OECD Journal on Budgeting, France: Paris, Vol. 16, Iss: 1, PP: 29-63. <http://dx.doi.org/10.1787-budget-16-5jlv85w7nkf>.
- 20- Shelby, Ron (2013) Zero-Base Budgeting for the 21st Century Public Administrator, Fiscal Research Center, Atlanta: Georgia State University, PP: 1-38.
- 21- Singh, Gaurav and Yadav, Prakash (2011) Zero Based Budgeting In India, Asian Journal of Technology & Management Research, V: 1, PP: 1-13.
- 22- Veiga, Linda, Mathew Kurian (2015), Intergovernmental Fiscal Relations, Springer Briefs in Environmental Science, Springer: Cham, PP: 25-46.
- 23- White, Joseph (2015) What are budgeting's purposes? : Comments on OECD's principles of good budgetary governance, OECD Journal on Budgeting, Vol.14, ISS: 3, PP: 1-18. <http://dx.doi.org/10.1787-budget-14-5jr4w8zw>.

The Effectiveness the Implementation of the Zero-Based Budgeting in the Saudi Governmental Sectors: An Empirical Study

Abstract: This study aims to identify the effectiveness of implementing zero-based budgeting in the Saudi Governmental Sector. In order to achieve this aim, a descriptive analytical approach is applied; through preparing a well thought out questionnaire that was circulated amongst the a sample of executives who are responsible for budget preparation in the public organizations taken. The results of the current study supported the effectiveness in implementing zero-based budgeting in public organizations in the Saudi Governmental Sector. The results of the study specified that the most important advantage of implementing zero-based budgeting is reducing both the wastage of resources and the huge amounts of monetary allocation to public organizations. Yet this was limited by the major need of training human resources to zero-based budgeting.

In line with Vision (2030), the researcher recommends further studies of general budgeting methodology to be implemented in the budgeting preparation process of the governmental sector and suggest newer activities and programs in such process. However, the outcome of the research led to more significant recommendations such as firstly, keeping the responsible executives for budgeting up to date on the development and implementation of new concepts in budgeting, secondly, developing a continual professional program for the employees related to budgeting preparation and implementation, and finally, improving continuously the knowledge of new and existing man power concerned with budget and budget preparation in the public organizations.

Keywords: General Budget, the Zero-Based Budgeting, Government sector.