

## الموازنة الصفرية (النشأة، المفهوم، المزايا والعيوب)

Zero-budget (origination, concept, advantages and disadvantages)

تجاني محمد العيد

جامعة حمه لخضر بالوادي – الجزائر

[Mst-laid@hotmail.com](mailto:Mst-laid@hotmail.com)

مسعودي علي

جامعة حمه لخضر بالوادي – الجزائر

[Alimessaoudi86@gmail.com](mailto:Alimessaoudi86@gmail.com)

Received: 27/11/2019

Accepted: 11/12/2019

Published: 28/12/2019

### ملخص:

تعتبر الموازنة العامة للدولة أهم أداة لتقدير الإيرادات العامة والنفقات العامة المتوقعة، وهي تعكس البرامج التنموية المزمع القيام بها، وتعكس مستوى التطور الذي وصلت إليه إدارة الموارد العامة للدولة، حيث مرت الميزانية بمرحل تطوير لعل أهمها هو الموازنة التقليدية وموازنة البرامج والأداء وموازنة التخطيط والبرمجة وآخرها الموازنة الصفرية، وكانت هذه التطورات نتاج تطور دور الدولة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، والتطور في مجال العلوم الإدارية، وتجدر الإشارة إلى أن الموازنة الصفرية ظهرت في الولايات المتحدة في بداياتها، وكانت لها تجارب محدودة على مستوى الفدراليات وعلى مستوى الموازنة العامة، وتتميز هذه الموازنة بجملة من الايجابيات كما لها عدد من المآخذ التي جعلت منها محدودة جدا في التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة الصفرية، الإيرادات العامة، النفقات العامة، برامج التنمية.

تصنيف JEL: H60، H69.

### Abstract:

The State General Budget is the most important tool for estimating public revenues and expected public expenditures. It reflects the development programs to be carried out and reflects the level of development reached by the Department of Public Resources of the State, where the budget has undergone a development phase, the most important of which is the traditional budget, programs and performance budget, planning and programming budget, Zero.

These developments were the result of the development of the role of the State in the economic and social field, and development in the field of administrative sciences, and it should be noted that the zero budget appeared in the United States in its early days, and had limited experiences at the level of federalism and the level of the general budget, and this budget is characterized by a number of pros It has a number of drawbacks that have made them very limited in the app.

**Keywords:** Zero public budget, public revenues, overheads, development programs.

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

\*المؤلف المرسل: مسعودي علي، الإيميل المهني: [Alimessaoudi86@gmail.com](mailto:Alimessaoudi86@gmail.com)

1. مقدمة:

تعتبر الموازنة العامة الإطار القانوني والتنظيمي الذي من خلاله يتم تحصيل الإيرادات العامة وتخصيص النفقات العامة، وفي ظل سعي الدول إلى تحسين استخدام الأموال العامة ظلت تبحث على أفضل السبل لذلك ولأدلة ذلك التطور الحاصل في نظام الموازنة العامة حيث مرت بعدة، أدى إلى التمييز بين عدة أنواع من الميزانيات لعل أهمها ماييلي (الوادي، 2011، صفحة 32):

- الموازنة التقليدية أو موازنة البنود؛
- موازنة البرامج والأداء؛
- موازنة التخطيط والبرمجة؛
- الموازنة الصفيرية.

وبما أن موضوع هذه المداخل هو الموازنة الصفيرية سوف نتطرق إليها من خلال الاجابة على التساؤل التالي:  
ما المقصود بالموازنة الصفيرية وبما وماهي المميزات التي تتصف بها والسلبيات التي تحد من تطبيقها؟

وبناء على ذلك يمكن طرح الفرضيات التالية:

- الموازنة الصفيرية آخر أنواع الموازنات ظهورا؛
- يختلف مفهوم الموازنة الصفيرية عن الموازنات التي ظهرت قبله؛
- تتصف الموازنة الصفيرية بسمات تميزها عن باقي الموازنات؛
- للأخذ بالموازنة الصفيرية هناك خطوات عملية لا بد من الأخذ بها.

ونرمي من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المالية العامة من خلال التطرق إلى أحد أبرز الميزانيات التي توصل إليها المهتمون بهذا الشأن وهي الموازنة الصفيرية ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع من خلال الإشارة إلى بعض الدول التي حاولت تطبيقها.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى خمس عناوين وهي كالتالي:

- أولا: نبذة عن مراحل تطور الموازنة العامة؛
- ثانيا: لمحة تاريخية عن الموازنة الصفيرية؛
- ثالثا: مفهوم الموازنة الصفيرية؛
- رابعا: خصائص الموازنة الصفيرية؛
- خامسا: الخطوات الإجرائية لتطبيق الموازنة الصفيرية.

2. لمحة تاريخية عن الموازنة الصفيرية:

تعود بداية بروز فكرة الموازنة الصفيرية إلى سنة 1952، حين نشر المفكر فيرن لويس –Verne Lewis- مقال في مجلة الإدارة العامة الأمريكية بعنوان " نحو نظرية للموازنة "، حيث انتقد أسلوب توزيع الأموال العامة في الموازنة العامة التقليدية، ودعا إلى أسلوب جديد للموازنة العامة يعتمد على تقديم عدة بدائل، وأن تدرس البدائل والنتائج المتوقع تحقيقها من كل بديل، وبناء على ذلك يتم تخصيص اعتمادات مالية لمشروع دون آخر، حتى إن لم يظهر مصطلح الموازنة الصفيرية إلا أن فكرتها نفس فكرة الموازنة الصفيرية.

وتعود بداية تطبيق الموازنة الصفيرية إلى عام 1961 عندما قدم ديفيد بيل – David Bell - الذي كان يشغل مدير مكتب الموازنة في وزارة الزراعة الأمريكية مذكرة إلى وزير الزراعة يقترح فيها إدخال بعض التعديلات على تعليمات إعداد الموازنة، وقد تضمنت تلك المذكرة النص التالي: " يجب علينا عند إعداد الموازنة أن نراجع التمويل الأساسي لكل برنامج كما يبرر كل برنامج من الصفر ". (الوادي، 2011، صفحة 231)

وعندما أصدرت تعليمات اعداد موازنة وزارة الزراعة لسنة 1964 عام 1962 حوت العبارة التالية: " لقد تبنت وزارة الزراعة مفهوما جديدا لتقدير موازنة للسنة المالية 1964، وهذا المفهوم الجديد هو موازنة الأساس الصفيري، ويقصد بذلك أن جميع البرامج ستراجع بشكل تفصيلي، ولن تقتصر المراجعة على التغييرات المقترحة على البرامج موازنة السنة القادمة " .

ولكن سنة 1965 تراجعت وزارة الزراعة عن تطبيق الموازنة الصفيرية، وذلك بسبب تبني الحكومة الفدرالية الأمريكية لموازنة التخطيط والبرمجة في عهد الرئيس ليندون جونسون.

وقد تم تناول هذا الموضوع على المستوى الدولي خلال عقد مؤتمر الأمم المتحدة لدراسة مشكلات الإدارة المالية والموازنة في الدول النامية، سنة 1967 في الدانيمارك، حيث أوصى هذا المؤتمر بتبني فكرة الموازنة الصفيرية، كآلية لتحليل وقياس فعالية النفقات الجارية، بالإضافة إلى طرق التحليل الأخرى، وذلك من أجل زيادة فعالية النفقات الحكومية.

لكن كتجربة عملية ناجحة ظهرت في تجربة شركة تكساس للألات (Texas Instruments) خلال سنة 1969، والتي كانت تحت إشراف بيتر بيهر (Peter Pyher)، وبناء على هذا النجاح كتب بيتر بيهر مقال تحت عنوان " الموازنة الصفيرية " في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال في أواخر سنة 1970، مما أوجد إهتمام بها على مستوى الدوائر الحكومية، حيث أعجب بها حاكم ولاية جورجيا الأمريكية، السيد جيمي كارتر واستدعى السيد بيتر وكلفه بتطبيقها في تلك الولاية وتم ذلك بالفعل ابتداء من السنة المالية 1973. (الكرخي، 2015، صفحة 74)

وعندما أصبح جيمي كارتر رئيسا للولايات المتحدة الأمريكية سنة 1976، اهتم بتطبيقها في موازنات أجهزة الحكومة الفدرالية الأمريكية كوسيلة لزيادة الرقابة على الانفاق، وفي فبراير 1977، اصدر الرئيس كارتر أمرا بتطبيق الموازنة الصفيرية في أجهزة الحكومة الفدرالية، وقام مكتب الإدارة والموازنة الأمريكي بإعداد تعليمات تبين للأجهزة الحكومية كيفية إعداد موازنتها على الأساس الصفيري، (الوادي، 2011، صفحة 42) وقد تم ذلك بالفعل في سنة 1979. وقد أدى ذلك إلى انتقال تطبيقها في الكثير من حكومات الولايات والشركات الخاصة الأمريكية.

وقد بارك الكونجرس تطبيق الموازنة الصفيرية، حيث قدم السناتور موسكي سنة 1976 مشروع قانون إصلاح الاقتصاد والنفقات الحكومية، واحتوى هذا المشروع الأفكار الأساسية للموازنة الصفيرية، فهو يدعو إلى وقف رصد الاعتمادات لبرامج ومشاريع الأجهزة الحكومية بصفة آلية خلال مدة خمسة سنوات، وأن لا ترصد اعتمادات لها إلا بعد إجراء مراجعة وتقييم لتلك البرامج والمشاريع على أساس الموازنة الصفيرية. والهدف الأساسي من مشروع القانون هو القيام بمراجعة وتقييم دوري لبرامج ومشاريع الوزارات على مستوى الكونجرس خلال مدة خمس سنوات، وبناء على التقييم يتخذ ما هو مناسب من قرارات كإلغاء البرامج والمشاريع التي أصبحت قليلة الفائدة وغير فعالة، والاستمرار في تنفيذ البرامج والمشاريع التي ثبتت إنها لازالت مجدية اقتصاديا واجتماعيا، أي وفق هذا الإصلاح أصبح بعد خمسة سنوات يتوقف تنفيذ البرامج آليا ويستمر إلا في حالة إعادة إجازته من جديد من قبل الكونجرس.

عند سلم الرئيس الأمريكي ريغن الحكم في جانفي 1981 أعلنت إدارته توقيف العمل بالموازنة الصفيرية في أجهزة الإدارة الحكومية، وتم الرجوع إلى موازنة البرامج والأداء.

### 3. مفهوم الموازنة الصفيرية:

الفكرة الأساسية التي تركز عليها الموازنة الصفيرية هي مبدأ إلزامية القيام بمراجعة وتقييم شاملين لجميع البرامج والمشاريع التي تنفذها الأجهزة الحكومية، أي على المدراء الإداريين أن يقدموا المبررات والدراسات والحجج التي تدعم البرامج القديمة كأنها برامج جديدة، أي نقطة البداية عند مناقشة البرامج والمشاريع هو نقطة الصفر، إلا أن التطبيق الفعلي أثبت صعوبة تحقيق ذلك.

كغالبية التعاريف والمفاهيم لا يوجد إتفاق تام بين المفكرين والكتاب المهتمين بهذه الموازنة حول تعريف واحد، حيث اختلف تعريف كل واحد منهم بحسب زاوية نظره لها. ويمكن عرض بعض هذه التعريفات كما يلي:

التعريف الأول (بيتر بيهر): هي عملية تخطيط وموازنة، تتطلب من كل مدير إداري أن يبرر جميع محتويات موازنته بالتفصيل ابتداء من نقطة الصفر، وانتقال تقديم التبرير من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى في تبين مدى احتياجه الفعلي للأموال، لهذا يتطلب أن تعرف جميع النشاطات، وتوضع في مجموعات قرارات، ثم تقييم وترتب هذه القرارات حسب أهميتها. هذا التقييم والترتيب والمراجعة تكون للبرامج والمشاريع سوى السارية والجديدة بطريقة منتظمة، وأن تتم مراجعة البرامج والمشاريع وفق معيار التكلفة والعائد، والتكلفة والفعالية.

التعريف الثاني (ألن شيك): هي نظام يركز المراجعة والتقييم والتحليل على جميع أوجه الإنفاق المقترحة وليس فقط على الزيادات الحاصلة على معدلات الانفاق الحالية.

التعريف الثالث (مؤتمر الأمم المتحدة - الدانمارك - سبتمبر- 1967): هو نظام يفترض عدم وجود أي خدمة أو نفقات في البداية، والأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة أو أكثر الطرق فعالية للحصول على مجموعة من المخرجات، ووضع الإطار الذي يمكن بموجبه تقييم فعالية مستويات النفقات الجارية المعتمدة وفقا لهذه الاعتبارات.

التعريف الرابع (مكتب الإدارة والموازنة الأمريكي): هي كل عمل إداري منظم يتضمن الأخذ بالاعتبار جميع البرامج والنشاطات التي تواجه متطلبات تحضير الموازنة وتخطيط البرامج.

التعريف الخامس (بيري مور): هي الموازنة التي تعتبر مستوى الإنفاق الحالي غير مستثنى من الدراسة التفصيلية، وبالتالي هي تضع أمام متخذي القرارات عدة بدائل لمستويات الإنفاق البديلة، ولا تفترض بشكل واضح أن النشاطات الحالية يجب أن تستمر.

التعريف السادس (الخطيب وآخرون): تعرف الموازنة الصفيرية بأنها نظام يفترض عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية ويعمل للحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بالاعتبار الحد الأدنى للتكلفة وتقييم مدة فاعلية الإنفاق. (أحمد، 2003، صفحة 36)

وبناء على ما تقدم يمكن أن نعرف الموازنة الصفيرية بأنها: الموازنة التي تتطلب دراسة جدوى كافة البرامج والمشاريع التي تتضمنها الموازنة العامة، سواء البرامج التي قيد الانجاز أو الجديدة، حيث ممكن أن تقترح تخفيض أو إلغاء إعمادات المشاريع قيد الانجاز، إذا تبين عند الدراسة أن كفاءتها أصبحت منخفضة أو أن تكلفتها أصبحت أكثر من العائد المتوقع منها.

من خلال التجارب المحدودة للعمل بهذا النوع من الموازنة، التي تقول يجب أن تكون نقطة بداية كل موازنة سنوية هو الصفر تبين أن هناك صعوبات جمة في تطبيق هذا المبدأ، حيث تصعب دراسة ومراجعة جميع البرامج والمشاريع سنويا انطلاقا من الصفر، ولهذا حدث تعديل في المدة وأصبح يتم التعديل والمرجعة في مدة زمنية بين سنتين وخمسة سنوات. حتى يتسنى إلغاء البرامج غير المجدية.

## 4. خصائص الموازنة الصفريّة:

تتميز الموازنة الصفريّة بجملة من المميزات والخصائص لعل أهمها مايلي:

- إعداد الموازنة ابتداء من قاعدة الصفر: ويقصد بذلك أن جميع البرامج والمشاريع تعتبر متساوية، وليس هناك أولوية للبرامج القديمة على الجديدة، ويتم مراجعتها وتقييمها بشكل شامل، وعلى ضوء ذلك فإن البرامج التي تخصص لها إعتمادات مالية هي البرامج المجدية حتى وإن كانت جديدة، أما البرامج ضعيفة الجدوى فتتخفف إعتماداتها أو تلغى كلياً حتى وإن كان قيد التنفيذ، ومن شأن التقييم الشامل أن يكشف البرامج المكررة، والبرامج التي أصبحت غير مجدية، أي أن إعداد الموازنة يبدأ من الصفر بالنسبة لكل البرامج الجديدة والقديمة على حد سواء، وعلى المدير تقديم الدراسات والأدلة الكافية التي تدعم برامجها لكي يحصل على الإعتمادات اللازمة لها في الموازنة السنوية؛
  - نقل مسؤولية الدفاع عن البرامج من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى:
- عبء الدفاع عن البرامج من خلال إثبات جدواها وفعاليتها يكون على عاتق مديري الوحدات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى، حيث عليهم أن يقدموا الدراسات والمبررات والتحليلات، التي تدعم برامجهم، مما يؤدي إلى تخفيف العمل على الإطار السامية، ويؤدي إلى توطيد العلاقات والتعاون فيما بينهم، مما جعل البعض يسميها بالموازنة اللامركزية.
- تتطلب وضع عدد من مجموعات القرارات (البرامج والمشاريع): لكل نشاط من نشاطات المنظمة (وحدة القرارات)؛
  - كما تتطلب إعداد دراسات تحليلية لكل مجموعة قرار؛
  - تتطلب إجراء تقييم وترتيب لمجموعات القرارات: ويكون ذلك حسب أهميتها ثم توزع الاعتماد المقدر حسب هذه الأهمية بين البرامج، مما يمكن من التوزيع الجيد للإعتمادات المتوفرة. ويحقق أفضل النتائج من الإمكانيات المالية المتاحة؛
  - تتطلب كميات كبيرة من الأوراق والأعمال الكتابية: الدراسات التحليلية والحجج والبراهين تستهلك كميات كبيرة من الأوراق، من خلال ملاء أعداد كثيرة من النماذج مما يؤدي إلى تضخم حجم مشروع الموازنة المقدم من طرف الوزارة أو المصلحة الحكومية، وهذا من الانتقادات الكبيرة لهذه الموازنة.

## 5. الخطوات الإجرائية لتطبيق الموازنة الصفريّة

هناك أربع خطوات أساسية تمر بها موازنات الوحدات الإدارية وهي كالتالي:

## 1.5. تحديد الوحدات الإدارية (وحدات القرارات):

- يحدد المدراء الإداريون في كل منظمة وحدات القرارات التي تتطلب إعداد موازنة لها، ثم يرسمون أهداف عملية واقعية قابلة للتحقيق لكل وحدة قرار، ولا بد من توفر شروط معينة في وحدات القرار لعل أهمها: (الكرخي، 2015، صفحة 78)
- يجب أن تكون وحدة تنظيمية سواء كانت فرداً أو مجموعة من الأفراد؛
  - تؤدي أنشطة متجانسة أو متكاملة لتقديم خدمة أو سلعة معينة أو مجموعة من الخدمات أو السلع؛
  - تتميز بقدر كبير من الاستقلال والتميز عن الوحدات الأخرى؛
  - تتميز بقدر كافي من السلطة أو الرقابة على حيازة أو استخدام أو التصرف في الموارد الاقتصادية؛
  - تعكس الوحدة التنظيمية مفهوم مركز المسؤولية عند حساب التكلفة أو النشاط أو عند الربحية أو عند استثمار الموارد الاقتصادية.

2.5. وضع مجموعات قرارات لكل وحدة قرار:

يتم في هذه الخطوة إعداد وصف وتحليل لكل نشاط من نشاطات الوحدات الإدارية ثم وضع مجموعة قرار لكل نشاط، حيث أن كل وحدة قرار تتضمن عددا من الأنشطة. لذا يوضع لكل وحدة إدارية عدد من مجموعات القرارات، وتحتوي مجموعات القرار على معلومات مفصلة عن النشاط التي تخصص له، من شأن هذه المعلومات مساعدة الإدارة العليا في دراسة وتقييم مجموعات القرارات، وتحديد الأولويات فيما بينها، وعند تحديد وحدة القرار لابد من القيام بالتالي (المهيايني، 2010، صفحة 242):

- دراسة النشاط أهدافه؛
- دراسة الفائدة من استمرار النشاط؛
- دراسة تكاليف هذا النشاط والعائد منه؛
- دراسة الموارد المحددة لتنفيذ النشاط؛
- دراسة عقبات التنفيذ؛
- دراسة مقاييس الأداء ووضع معايير أداء معينة للأنشطة؛
- توضيح البرنامج الذي يمكن من تحقيق الأهداف؛
- تحديد وتقييم الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف ووحدة القرار.

3.5. تقييم وترتيب مجموعات القرارات:

يتم في هذه الخطوة تقييم مجموعات القرارات (البدائل)، ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية، وذلك باستخدام تحليلات التكلفة العائد أي طبقا لتناقص منفعتها، حتى تتمكن الإدارة من الوصول إلى أفضل توزيع للموارد المتاحة، ثم إتخاذ القرار المناسب بشأنها ولا تخرج هذه القرارات عن الخيارات التالية:

- إلغاء مشروع البرنامج وعدم تخصيص اعتمادات مالية له في ميزانية السنة القادمة ويكون في حالة عدم الموافقة على البرنامج، ويكون ذلك في حال تبين عدم جدوى مشروع البرنامج؛
- تخفيض الاعتمادات المخصصة لمشروع البرنامج في ميزانية السنة القادمة في حال الموافقة على مجموعة القرارات عند المستوى الأدنى؛
- الموافقة على المشروع أو البرنامج وتخصيص الاعتمادات له كما هي مقترحة، في حال تبين جدوى مشروع البرنامج.
- زيادة الاعتمادات المخصصة لمشروع البرنامج في مشروع ميزانية السنة القادمة في حال الموافقة على البديل الذي يمثل المستوى الأعلى لارتفاع العائد منه.

4.5. إعداد الموازنات التفصيلية:

ترجع مشاريع البرامج التي تم اختيارها والموافقة عليها إلى الوحدات الإدارية وتدرج في موازنها التفصيلية، وهكذا يتم إعداد موازنة كل الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة وكل المنظمات الأخرى التي تتكون منها إدارات الدولة. وباستكمال هذه الخطوات الأربعة يتم إعداد الموازنة العامة للدولة بواسطة السلطة التنفيذية وفقا للموازنة الصفيرية.

## 6. إيجابيات وسلبيات الموازنة الصفرية:

## 1.6. إيجابيات الموازنة الصفرية:

إن تبني الموازنة الصفرية يحقق العديد من المزايا والأشياء الايجابية للمنظمات التي تعمل بها ولعل أهمها هي (عصفور، 2014، الصفحات 248-249):

- ترشيد عملية إتخاذ القرارات وتحسينها، وذلك من خلال تقديم حجج وبراهين قوية للإدارة المركزية من أجل الموافقة على مشروع البرنامج والحصول الاعتمادات اللازمة. سواء للبرامج قيد الانجاز أو الجديدة، فهي تربط بين التكاليف والبرامج والأنشطة من أجل تخفض التكاليف دون التأثير على جودة الأداء، حيث الهدف من الربط بين التكلفة والعائد هو المفاضلة بين البدائل؛
- تفعيل المشاركة التي لها دور في تحديد المتطلبات الحقيقية؛
- التعرف على البرامج المنخفضة الكفاءة والفعالية، وقليلة الجدوى من أجل تخفيض الاعتمادات المرصودة لها، وحتى إلغائها نهائياً؛
- الحد من الزيادات في النفقات وفي عدد الموظفين في الوحدات الإدارية ومراقبتها والعمل على مستوى مقبول؛
- توزيع أفضل للموارد المالية من خلال إجراء الدراسات التفصيلية لمشاريع البرامج واختيار الأكثر جدوى وفعالية؛
- تحقيق التكامل الأفقي والرأسي بالنسبة لكافة المستويات الإدارية مما يزيد من فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة. وتنمية المهارات البشرية، وتبادل الآراء بين الأفراد؛
- عدم زيادة معدلات الضرائب الحالية والعمل على تخفيضها، وبالتالي تخفض العبء على دافعيها، وتبني برامج جديدة من خلال إلغاء تلك البرامج عديمة الجدوى؛
- الرفع من فعالية وكفاءة الأجهزة الحكومية، والحد من عدم الرشادة في النفقات العامة، وتحقيق أقصى فائدة منها؛

## 2.6. سلبيات الموازنة الصفرية:

إن تبني الموازنة الصفرية تنجر عنه العديد من السلبيات والعيوب للمنظمات التي تعمل بها ولعل أهمها هي (المهايني، 2010، صفحة 245):

- الحساسية من اسم الموازنة الصفرية: تسبب تسمية هذه الموازنة في تخويف الكثير من معدي الموازنة ومدراء البرامج والكثير من أصحاب المصلحة واعتبروها لا تخدم لمصالحهم؛
- المراجعة السنوية لكل البرامج سواء الجديدة أو التي قيد الانجاز، والتي قد ينجم عنها تخفيض الاعتمادات المالية أو إلغائها كلياً؛
- عدم توفر اليد العاملة المؤهلة لتطبيقها: حيث يتطلب تطبيق الموازنة الصفرية توفر مؤهلات وخبرات ومهارات في معدي الموازنة، كتوفر متخصصين في محاسبة التكاليف وقياس الأداء، وتحليل المشاريع، ودراسة الجدوى، حيث من الصعب توفر يد عاملة على مستوى عالي من الكفاءة وبالعدد الكافي مما شكل عقب أمام تطبيقها في الأجهزة الحكومية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- صعوبة توفر البيانات الكافية عن البرامج والمشاريع: يتطلب هذا النوع من الموازنات كم هائل من المعلومات والبيانات المختلفة، المتعلقة بالتكلفة/العائد من البرامج والمشاريع، وعن مقياس الأداء، والتي يتطلب وجودها توفر وحدات متخصصة في تجميع وتنظيم المعلومات على مستوى الوحدات الإدارية، من أجل تقديمها لمعدي الموازنة؛

- تتطلب كم هائل من الأوراق في مشروع الموازنة: يتطلب تطبيق الموازنة الصفيرية إلى كميات كبيرة من البيانات والمعلومات المتنوعة وملاً نماذج كثيرة ، عن البرامج والبدائل والدراسات التحليلية، وبالتالي عند تجميعها ووضع في مشروع الموازنة فإنها تضخمها ويجعل صعوبة في التعامل معها؛
- تحتاج إلى وقت طويل لإعداد الموازنة: كما ذكرنا سابقاً فإن هذا الكم من الأوراق والمعلومات يتطلب ساعات عمل طويلة وكبيرة، وهذا بالمقارنة مع الموازنة التقليدية؛
- صعوبة إخضاع جميع البرامج والمشاريع لمتطلبات الموازنة الصفيرية: حيث يتعذر إجراء دراسات تحليلية وتقدير النتائج بشكل نقدي لجميع أوجه الانفاق في الموازنة، فمثل هناك إلتزامات على الدولة لا بد من الوفاء بها، مثل تسديد الدين العام وتقديم المساعدات، وهناك برنامج تحظى بالموافقة والتمويل لاعتبارات سياسية، كما أن هناك نفقات ذات طابع اجتماعي، كبرامج الضمان الاجتماعي، والتأمينات الإجتماعية ، فكل هذه البرامج يصعب تطبيق شروط الموازنة الصفيرية عليها كما يصعب إلغاؤها؛
- صعوبة تقييم فائدة وجدوى كل برنامج سنويا حيث أن الكثير من هذه البرامج تحتاج إلى أكثر من السنة لتظهر الناتج أو العائد منها؛
- صعوبة الترتيب والمفاضلة بين مجموعات القرارات لكثرة عددها؛
- عدم توافر الخبرات والإمكانات اللازمة للتطبيق.

### 7. خاتمة:

عرفت إدارة المال العام في العالم مرحل تطور عديدة، حيث انعكس ذلك في أنواع الموازنات التي تم التطرق إليها في هذا المقال، وآخر أنواع الموازنة ظهوراً كانت الموازنة الصفيرية والتي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وطبقت لفترة محدودة جداً، ثم تم العدول عنها، لعدد الأسباب لعل أبرزها هو تطلبها لعمل إداري ضخم، وخبرات كبيرة، في حدود اطلاعي لم تكن هناك تجربة في دولة أخرى، لكن هناك بعض التجارب على مستوى الشركات الاقتصادية، وبالتالي ليس من السهل تطبيق هذه التجربة في دولة من العالم الثالث،

من خلال نتائج هذه الورقة البحثية نقترح جملة من التوصيات نذكر منها:

- اصلاح الادارة المتعلقة بالميزانية .
- تكوين اطارات الادارة المالية .
- الاستعانة بالكفاءات الوطنية في مجال المالية العامة .
- ادخال الاعلام الآلي في معالجة الملفات .

### 8. قائمة المراجع:

1. خالد المهايبي. (2010). كيفية توازن الهياكل المالية في القطاع الحكومي، إدارة المال العام التخصيص والاستخدام. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. زهير الخطيب خالد شحادة، شامية أحمد. (2003). أسس المالية العامة. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر.
3. مجيد الكرخي. (2015). موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
4. محمد شاكر عصفور. (2014). أصول الموازنة العامة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. محمود حسين الوادي. (2011). تنظيم الادارة المالية من أجل ترشيد الإنفاق الحكومي و مكافحة الفساد. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.