استخدام الموازنة الصفرية
للتنشيط مجالات الفعالية في الرقابة الإدارية

دكتور/ شوق السعيد خاطر
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة - جامعة طنطا
تعدد الاختصاصات الأساسية للرقابة الإدارية في مجالات التخطيط والتنسيق والرقابة على جميع الوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وذلك بغرض تنفيذ السياسات الاستراتيجية ذات المدى الطويل وذلك من خلال وضع جدولة زمنية تستهدف إمكانية تحقيق هذه السياسات على العديد الموارد المتاحة للمنظمة خلال الفترات المتعاقبة، وهذه الجدولة التي تنشر دورياً هي ما يطلق عليها بالتنطيط التشغيلي.

وبناء على ذلك فإن التخطيط التشغيلي إذا عبر عن جدولة زمنية تستهدف تحقيق التخطيط الاستراتيجي - والتنطيط التشغيلي في حد ذاته، كما يستلزم تحديد وخصيص الموارد المتاحة للمنظمة خلال الفترة التالية وبالقدر الذي يتضح إمكانية تحقيق الهدف الأساسي من التخطيط التشغيلي كحالة من الحلقات المتعاقبة التي تستهدف جميعها تحقيق التخطيط الاستراتيجي.

وعملية تخصيص الموارد تأسس عليها توجه الموارد المتاحة خلال فترة زمنية مما يتضح إمكانية تنفيذ جميع البرامج التي تستهدفها التخطيط التشغيلي وبالقدر الذي يحقق أقصى استغلال تلك الموارد.

وتستخدم الموازات التشغيلية في مجال الرقابة الإدارية بغرض تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة خلال الفترة التالية، وما يساعد في مجال الرقابة وتقييم الأداء على مستوى جميع الوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة.
إلا أنه يعاب على أسلوب تلك الموازنتين من خلال النقاط التالية:

1- لا تعتبر تلك الموازنتين بمثابة أسلوب الأمثل لتخصيص الموارد المتاحة خلال الفترة التالية ويرجع ذلك إلى وجود نوعية مهينة من عناصر التكاليف، لا يمكن تقديرها على اساس علبة أو مقاييس ثابتة - تكاليف السياسات الإدارية - وإنما يعتمد في هذا الشأن على التقديرات الحكيمة، ومدى اثر ذلك على:

أ - كيفية ترشيد القرارات الإدارية في مجالات التخطيط التشغيلي بضفة أسلوب الرقابة والتحديد المسؤولة وتقليم الأداء.

ب - نظام التدقيق المكتملة.

ج - نظام التدقيق المكتملة.

وكل هذه العوامل ذات التأثير على امكانية الترابط والتنسيق بين التخطيط التشغيلي والذي يختص بفترة قصيرة الأجل - والتنسيق الاستراتيجي.

2- تعتبر تلك الموازنتين بمثابة وسيلة إشارة من أعلاى إلى أدنى، وتفرض بياناتها من الإدارة العليا على جميع الوحدات، مع أفعال عنصر المشاركة، وعليه فإنها لا يصلح كاستناد عند تحديد المسؤولية وتقليم الأداء.

وإذا كانت النقاط السابقة تعتبر بمثابة تقدير من جانب استخدام الموازنتان التقليدية، فإنها من جهة أخرى تؤدي إلى إضافة مجالات فعالية الرقابة الإدارية.

Zero-Base Budgeting

وهذه البحث يختص بتقديم الموازنة الصفرية كأسلوب يمكن من خلاله:

- تخصيص الموارد المتاحة على اساس سليمة .
تحديد المسؤولية بإعتبارها مستندًا يُصِل لتحديد جانب الالتزام، والذِي
يعتبر ركناً أساسيًا من أركان المسؤولية.

هذا بالإضافة إلى ترشيد القرارات الإدارية في مجالات التخطيط وبالقدر
الذي يمكن مثبه احداث تراث بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي وهذا
ما يعبر عنه بالتنسيق، وعلى ذلك فإن الموازنة الصغرية تعتبر آسيلًا جديداً
يستهدف تنشيطًا مجالات الفعالية في الرقابة الإدارية.

ومن جهة أخرى يُعرض البحث لبعض الجوانب التي تختص بمشكل التطبيق
مستهدفاً وضع تصور لبعض الإجراءات التي يمكن بها التغلب على تلك المشاكل
وحتي يمكن أن تستخدم الموازنة الصغرية وبالدرجة التي يمكن بها السيطرة على
نقاط الضعف التي تركزت في مجالات الرقابة الإدارية.
المجالي الدائري ل مجالات الرقابة الإدارية

تتطلب الرقابة الإدارية مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تكفل تحقيق المهام الأساسية، ففيها يختص بتنفيذ الخطوط العريضة للسياسات الاستراتيجية طويلة الأجل والتي تستهدف تحقيق أهداف محددة للمنشأة.

والسياسات الاستراتيجية طويلة الأمد إذا تطلب جدولة على مدار فترات قصيرة متوازنة ومن خلال تلك الجدولة على مدار الفترة القصيرة يتم تحقيق إجديد حلقات السياسات الاستراتيجية، ويطلق على كل حلقة في هذه الجدولة بالتخطيط التشغيلي. وعلى ذلك فإنه يجب حدوث تكامل بين جميع مراحل التخطيط التشغيلي وعلى مستوى الفترات المتوازنة، بالدرجة التي تحقق منها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

ومن ثم تتحقق أهداف المنشأة.

وتؤدي الرقابة الإدارية دورًا بارزاً في تحقيق الخطوط العريضة للسياسات الاستراتيجية من خلال التخطيط التشغيلي الدورى، يمكن تحديد مجالات اختصاص الرقابة الإدارية في هذا الصدد على النحو التالي:

1- التخطيط: وهو ما يختص بالإجراءات التي تستهدف تحقيق الأهداف وكيفية التنفيذ.

2- التنسيق: وهو ما يختص بكيفية التنسيق العملي بين فرض التكامل فيما بين جميع الوحدات التي تضمنها الميكل التنظيمي للمنشأة، والدرجة التي تحققصالح العام.
3 - الرقابة: وهي تختص بالإجراءات التي تكفل تنفيذ الأهداف التي تم تخطيطها.

وعلى حسب متطلبات تنفيذ تلك الإجراءات، فإنه يمكن تصميم الهيكل الذي يمكن من خلاله أن يتم محاولة الرقابة الإدارية لأنشطتها الرئيسية. هذا الهيكل يمر بأربع مراحل في شكل دائري على الوجه التالي:

مرحلة أولى تختص بتحديد البرامج:

حيث يتم تحديد نوعية البرامج التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنشأة.

وهذه البرامج تحدد بقرارات تخطيطية، ومن الأمثلة عليها: برامج تتعلق بالإنتاج، البحث والتطوير، الإعلان، التدريب، العلاقات العامة...

مرحلة ثانية تختص بعداد الموازنة:

تستخدم المرحلة تحديد الأولويات ومقدار REC. حيث يتم تخصيص الموازنة المتاحة خلال فترة لتلبية متطلبات البرامج المحددة. من ناحية أخرى، يتم موازنة على مستوى الجهات الرئيسية لتقدير الإنفاذية الأساسية للمشروع.

مرحلة ثالثة تختص بالتشغيل والقياس:

لمسجلان اختصاصها. بتوظيف النشاط الإداري لتطوير النهاية المثلى المتبقي من تفاصيلها.

المسجلان الفنية لـ...
مرحلة أخيراً تختص بالمقارن بغرض التحليل.

تتم المقارنة التي تضمن البيانات المحاسبية من زوايا معيّنة، ومن خلال ذلك يتم تحليل الإفراطات التي تستخدم في نظام التشفير العكسي وتحديد المسؤولية وترشيد القرارات الإدارية.

والشكل الآتي يمثل الجوانب الأساسية للرقابة الإدارية (1):

وتتعدا المرحلة الادارية حيث أنها:

(1) تتضمن جميع البرامج التي تتعلق بظاهرة معينة وعلى ذلك يمكن استخدامها كوسيلة للقياس.

(ب) تعبير عن مستوى كانة الإدارة العليا في المنشأة من حيث جمالات التخطيط والرقابة.

(ج) تعبير عن مدى الصلاحية في جدولة السياسات الاستراتيجية على مدار الفترات قصيرة الأجل.

الموازنة - أهدافها:

تعبير الموازنة عن خطة مجدولة لتحقيق أهداف محددة، ومايستلزم ذلك من تحصيص الموارد المتاحة للمساحة خلال الفترة التالية، وتهدف إلى:

- التخطيط والتنسيق على مستوى جميع الأنشطة الداخلية بالمساحة، وتحصيص مستلزمات تحقيق الأنشطة من الموارد المتاحة على ضوء المعايير والتقديرات الحكيمة.

- الرقابة على جميع الخلايا الداخلية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للنشأة.

- التحفيز.

- تقييم الأداء.

- ترشيد القرارات الإدارية.
وإذا كانت الموازنة تعتبر العمود الثاني للرقابة الإدارية، إلا أنه من جهة أخرى تؤخذ عليها نقاط الضعف التالية:

1- في مجال تخصيص الموارد:

يمكن التميز أساسا بين نواعيات مختلفة من عناصر التكاليف والتي تعتبر من مستلزمات تحقيق الأنشطة التي يتم تخصيص الموارد لها. وهذه النواعيات هي:

- النوعية الأولى:

  Engineered Costs  عناصر التكاليف المقننة

وهي تلك المناسب من التكاليف التي يسهل تحديدها مقدماً، وذلك لارتكازها على عوامل ومقاييس ثابتة، ومن أمثلة ذلك الأجور والمواد الأولية. حيث يسهل تحديد الزمن الذي يجب أن يستغرق في العمليات الإنتاجية وعلى مستوى وحدة المنتج، كذلك يمكن تحديد السكية اللازمة من المواد الأولية سواء على مستوى العملية أو الأمر الإنتاجي أو وحدة الإنتاج، وبالاستعانة بمعدلات الدفع والأسعار يمكن الوصول إلى عناصر تكاليف تلك النوعية.

وبالتالي فإنه باستخدام التكاليف المعيارية على مستوى عناصر هذه المجموعة فأنه يمكن:

- تخصيص الموارد اللازمة لنوعية هذه العناصر وعلى حسب اللازم المحدد.
- تصور المقاييس الثابتة وسيلة للقياس والرقابة، ويمكن تحديد مسؤولية جهات الاختصاص على أساس سليمة.
النوعية الثانية:

Managed Costs

تكاليف السياسات الإدارية

وهي تختلف عن النوعية الأولى من حيث عدم توفر معايير أو مقياس ثابتة لها يمكن على أساسها الاسترشاد بها عند تقدير قيمة كل عنصر منها، وبالتالي فإنها تخضع لأسس حكميّة تقديرية، وهذه الأسس التقديرية لا تعتمد على أسس علمية وإنما تلعب وجهات النظر دورا أساسيا في تحديد وتقدير حجم كل منها، ومن الامثلة على ذلك: تكاليف التدريب، العلاقات العامة، الإعلان، البحوث والتطوير، الرعاية الاجتماعية للعاملين بالمنشأة، وتضع تكاليف الأنشطة المختلفة في وظائف الإدارة العليا، وغالبية عناصر التكاليف الصناعية العامة.

وبالتالي:

(أ) فإنه في مجال تخصيص الموارد، يتم ذلك على أساس تقديرية بالاستناد على مؤشرات الإنفاق الفعلي خلال الفترة الجارية أو الفترات السابقة.

(ب) افتقارها لأسس علمية شميلة، وهذا من شأنه أهتزاً أساليب الرقابة على نواعي تلك المجموعات.

وعلى ذلك فإنه في مجال تخصيص الموارد المتاحة خلال الفترة التالية، فإن الإدارة العليا ت تكون أمام:

1- تخصيصات محددة تستلزم نوعية معينة من عناصر التكاليف، ويمكن تحديد علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات على مستوى كل عنصر من عناصر هذه النوعية.
2- تخصصات هندسية على أساس حكية تقديرية نوعية من عناصر تكاليف

يشعب تحديد علاقة وأيضاً فين فين المدخلا و mànرجنات.

وتنظير النوعية الثانية عنصر التكاليف بمثابة نقطة الضعف في إعادة
الموازنات بغرض تخصيص الموارد المتاحة وما يؤدي إلى زيادة فعالية التخطيط
التشغيل عن فترة محددة، ومدى أثر ذلك من جهة أخرى على تحقيق السياسات
المستدامة وبالتالي أهداف المنشأة.

الموضوع الثالثة:

تكاليف الاحتفاظ بالطاقة

ومن الأمل على أهلاء العدد والآلات، أهلاء المنازل، الضرائب العقارية،
مربات القوى البشرية الثانية، وتحمل هذه الموازنات في تكاليف مستغرقة تمت
في المناضج ولا يمكن أن تتأثر بأي قرار على مستوى الفترة القصيرة.

وعلى ذلك فإنه لا يظهر أثر هذه النوعية في مجالات تخصيص الموارد المتاحة
باستخدام الموازنات التقليدية.

(2) في مجال الرقابة وتحديد المسؤولية:

إذا كانت الموازنة تعتبر بمثابة تخطيط لتحقيق هدف معين، مع تحديد
وخصيص مستلزمات التنفيذ وتم ذلك على جميع مستلزمات الوحدات الداخلية
بالمنشأة، وإذا كانت تستخدما أيضاً في مجالات الرقابة وتقدير الأداء، فإنه يقتضى
لذلك عدم إغفال جانب المشاركة، وذلك لأنه يكون من الصعب أن تفرض
بيانات الموازنة من الإدارة العليا على جميع مستويات وحدات التنفيذ "Top Down"

"It is unteasenable to expect members of management to take responsibility for living within budgets that they had no hand in setting"(1).

وعلى هذا الأساس فإنه يصبح من الضروري اشتراع جميع المستويات من أسفل إلى أعلى عند إعداد الموازنة بما يتيح تحقيق الهدف وتحديد المسؤولية. وفي ذلك يجب أن يكون الاتجاه عند إعداد الموازنة من أسفل إلى أعلى، بدلاً من "Bottom up" Versus "Top Down".

ويمكن أن يرى في ذلك ما يلي:

(أ) أن تتولى الإدارة العليا تحديد الأهداف التي تتعلق بالفترة التالية:
(ب) يتم تحليل جميع المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي، وأن تشارك كل اختصاصاتها في تحديد الإمكانيات والمتطلبات التي يمكن بها تحقيق تلك الأهداف، وتضمن المفاوضات بصورة حقيقية بين تلك الأطراف جميعاً كمبدأ إلى التحديد الأشمل للصورة النهائية للموازنة.

وعند هذا الحد فقط يمكن اعتبار الموازنة مثابة مستند يمكن على أساسه تحديد مسؤولية القطاعات الداخلية(2)، حيث يمكن بهذا الإجراء:

---

(2) Ibid, p. 429.
bla نكلة أمكنية تحقيق عملية نفوق السلطة .
(ب) توافر جانب الالتزام والذي يعبر عن المسؤولية .
(ج) حقائق التناسق ووحدة الهدف بين أهداف Goal congruence المنشأة والقوة البشرية التي تعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف (1).

ولكن، تتفرع الموازنة التقليدية جانب المشاركة على مختلف المستويات وحتى آخر مستوى في التنظيم، ولذلك لا يمكن اعتبارها بمثابة مستند يصلاح تحديد المسؤولية، وعلى تكون معايير تقييم الأداء لواقعية.

خلاصة من النقاط السابقة:

تعتبر الموازنة بثمنة الأساس الذي تعتدي عليه الرقابة الإدارية في تحقيق مهامها الأساسية، إلا أن هذا الأساليب يتعارض لمواد لها قدرة التأثير في إثارة الصورة التي تظهر بها تلك الموازنة .. ومن أهم هذه المواد:

1 - إغفال جانب مشاركة المسؤولين عن الوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للأنشطة، وعليه تتفاوت الموازنة اعتمادا كمستند يصلاح تحديد المسؤولية ولا يمكن اعتبارها كقياس لتقييم الأداء .

2 - إفتقارها لأساس علمي، ومعاير كاملة لتخصيص الموازنة المتاحة على جميع عناصر التكلف التي يتطلبها تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تتضمن تلك الموازنة، بما لا يستدف على ترشيد القرارات الإدارية.

(1) Robert N. Anthony, op. cit, p. 530.
ومن جهة أخرى، فإذا كانت تلك العوامل لها قوة التأثير على فعالية الميزانية التقليدية في مجال الرقابة الإدارية، فإن أثر ذلك يمكن أن يمثل حاجزاً أو يكاد أن يكون كذلك في أحداث التكامل والتنسيق بين أهداف التخطيط التشغيلي وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

هذا ما يشير إلى أن التكامل بين أهداف التخليط التشغيلي وأهداف التخطيط الاستراتيجي هو ضروري لنجاح العملية الإدارية والميزانية.

فضلاً، نتمنى أن تكون هذه الملاحظات مفيدة.

القائمة:
1. الصحة
2. التعليم
3. الرفاهية العامة
4. الأمن
5. التنمية الاقتصادية

إذاً، فإننا نفضل أن نعمل على تعزيز هذه الأهداف بعضها البعض، حيث أن كلها تعزز من أداء البلاد بشكل عام.

في النهاية، نأمل أن نتمكن من تحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية.

أغوراً، نتمنى أن تكون هذه القائمة مفيدة.

ملاحظات:
- ضرورة التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية.
- أهمية تعزيز الأهداف المشتركة.
- ضرورة التركيز على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التعاون والتنسيق.

في النهاية، نأمل أن نتمكن من تحقيق هدفنا من خلال التركيز على الأهمية الحقيقية للأهداف المشتركة.

هذا ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو ضروري لنجاح العملية الإدارية والميزانية.
ال الموازنة الصفرية

Zero-Base Budgeting "Z.B.B."

تعد الموازنة الصفرية إضافة دقيقة للإجراءات والأساليب التي تختص بالتخطيط وكذلك تخصص الموارد المتاحة للمشروع والدرجة التي يحققها منها أقصى استفادة لتلك الموارد. (1)

على حسب هذا التعريف للموازنة الصفرية فإنه يفسر عن إمكانية استخدام هذا الأساليب في مجال تخصيص الموارد المتاحة للمشروع خلال فترة، وهذا من شأنه:

أ) إمكانية إيجاد أسس يستند عليها في تحديد وتقييم عنصر تكاليف السياسات الإدارية وهذا يتيح زيادة فاعلية التخطيط التشغيلي، وما يتيح إمكانية التنسيق على هدار الفرص المتاحة في التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي، ويعتبر ذلك من إحدى الدعمات الأساسية للرقابة الإدارية.

ب) إمكانية التخطيط السليم وعلى أساس علمية سليمه يزيد من فاعلية الرقابة، وهذا من شأنه إمكانية تحقيق أقصى درجة في استغلال الموارد المتاحة والمحردة عن فترة معينة.

ج) عملية التخصيص على أسس سليمة من شأنها:

زيادة مستوى الكفاءة في جميع أجهزة الإختصاص من حيث جمالات

التخطيط، وذلك فيما يختص بتحديد الأولويات في التنفيذ وما يناسب مع درجة أهمية الأنشطة الرئيسية للمشأة، وهذا من شأنه أن يكون درجة من التنسيق فيما بين تلك الأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف والصالح العام.

- دراسة البدائل المختلفة لتنفيذ النشاط، وهذا من شأنه أن ترشد مجالات الإنفاق وما يناسب مع الموارد.
- ترشيد القرارات الإدارية فيما يختص بسياسات التمويل والاستثمار.

ويظهر ذلك في حالة نقص قيمة الموارد عن المخصصات الضرورية التي تستلزم تحقيق الأنشطة، أو عندما تقل التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات الخارجية لتغطية مستلزمات الإنفاق، فإن ذلك يستدعي وضع سياسة يتم بمقتضىها تغطية أوجه التمويل من المصادر المتاحة للمشأة، والمكس في حالة زيادة الموارد وزيادة التدفقات الداخلية عن تلك الموارجدة فإن الأمر يصبح عكسياً ويمكن اتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها وضع ترشيد السياسات التي تختص بالاستثمارات. وكل ذلك من شأنه زيادة فعالية التخطيط التشغيلي جبالات اختصاصه خلال الفترة القصيرة ويجري ممكن ليس فقط تحقيق التخطيط الاستراتيجي بل يمكن أكثر من ذلك حتمية إعادة النظر فيه وتزويده ويرتكز ذلك على الأهداف المحددة من التخطيط التشغيلي خلال الفترات القصيرة.

وتخص الفقرات التالية باستكال إيضاح الرؤية الكاملة للموازنة الصفرية:

"A budgeting technique referred to as Zero-base budgeting seeks to deemphasize the use of historical data as the basis for budgeting. The technique, originally introduced in certain agencies of the U.S. federal government but now gaining popularity..."
in the private sector as well, requires that each manager justify each budget request by indication why every dollar needs to be spent". (1)

"Zero-base Budgeting is a system of budgeting that helps management allocate its limited dollars more effectively by relating expenditures to benefits to be realized. This is accomplished by having each unit manager prepare budget request (decision packages) in a form that shows the results to be achieved and the consequences of not approving the budget request". (2)

"Perhaps the essence of Zero—base budgeting is simply that an agency provides a defense of its budget request that makes no reference to the level of previous appropriations". (3)

"Zero-base budgeting has been defined as: An operating planning and budgeting process which requires each manager to justify his entire budget request in detail from scratch (hence Zero—base) and shifts the burden of proof to each manager

---

(1) Riggs E. Henry, op.cit, p. 428.


to justify why he should spend any money at all. This approach requires that all activities be identified in "decision packages" which will be evaluated by systematic analysis and ranked in order of importance" (1).

النطور: الكامل لأساس يرة الموازنة الصفرية:

يمكن من العرض السابق تحديد تصور معين لجانب اختصاص أساليب الموازنة الصفرية على النحو التالي:

1- العمل على تخصيص الموارد المنافية للمنشأة وذلك على حسب ما يسفر عنه الدراسات التي تختص بهذا المجال على مستوى الوحدات داخل المنشأة، وبعد تحديد الابعاد الخاصة بكل نشاط وأهمية دراسة التكلفة/العائد وتحديد الأولويات من حيث التنفيذ.

2- عدم الاعتماد بتكاليف السابقة والتركيز على التخطيط لجميع الأنشطة كلاً منها جدًا، بالرغم من استمرارية مراحلها للنشاط من قبل. وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن ترشيد القرارات الإدارية فيها يختص بanjeالتصنيع داخلية أو الشراء من الخارج. وفي هذا فان مجال ترشيد القرارات يختص بنوعية معينة من أقسام الخدمات داخل المنشأة، ويعكس مجال الاستخدام عددًا بالنسبة للأقسام الإنتاجية.

3- التركيز يكون في مجال أقسام الخدمات وبالخصوص عناصر تكاليف السياسات الإدارية والتي تفتقر لملاءمة واضحة وحدود بين المدخلات والخرجات.

4- تستهدف الموازنة الصفرية تحقيق عامل المشاركة، مما يستهدف الهجوم بمستويات من أسفل إلى أعلى، "Bottom up" versus "Top Down". يتسبب ذلك بجودة مسئولة من الأندام الذي يصبح لكي يكون تحديدًا لاركان
المستوية وتقديم الإداة على جميع المستويات، ومثلما الآخر فإن خطوات السلطة،
المستوية تعتمد على الموضوعة الكاملة وليس على ظواهر غير حقيقية لا تؤدي
إلى تحقيق الصلح العام للمنشأة.

5- تساعد على تحقيق التناسق بين الأنشطة الداخلية وتحديد الأدوار.
فهي مختصة من حيث الأهمية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية العمل من أجل
تحقيق أهداف المنشأة دون أي تعارض سواء بالنسبة للأنشطة الداخلية فما بينها،
أو بالنسبة للأدوار مع الموارد المحدودة، مما يستتبع أهمية إعادة النظر فيها بين
تلك الأنشطة، أو ترشيد سياسة التمويل أو الحاجة إلى دراسة تسهيل تشخيص
بجلاء خفض التكلفة.

والفكرة الأساسية التي تختص بها الموازنة الصفرية تدور حول أهمية توضيح
كل خلية داخلية في النشأة للبروتوكولات التي تنتظم إليها في تخصيص قدر من
الموارد لأنشطتها أو برامجها التي تختص بها الفترة التالية، مع الأخذ في الحسبان
اعتبار أي نشاط أو برنامج يطلب له تخصيص موارد على أنه جيد، وهذا يعني
عدم الاعتماد بأسلوب الاتفاق الفعلي على مستوى تلك الأنشطة واعتباره معاولا
الصفر عند إعداد الموازنة الجديدة لفترة جديدة.

مراحل التشغيل في أسلوب الموازنة الصفرية:

تتغطى المراحل التالية بمثابة خريطة عمل لأسلوب الموازنة الصفرية، وذلك
على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الوحدات القرارية داخل الهيكل التنظيمي
تتغطى الفكرة الأساسية في أسلوب الموازنة الصفرية على عنصر المشاركة
العلاقة، حتى يمكن أن تكون المرونة بمثابة مستندًا محددة لفرق التزام معين، وهذا الالتزام أيضًا يمكن على أساسه تحديد المسؤولية، والأخيرة (المستملة) بتؤدي عمل محدد. Obligation

ولك ذلك فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب أن يحدد من خلال خطوط السلطة والمسؤولية على أساس حقيقية، بما يؤدي إلى توافر عوامل الفعالية نحو تحقيق الأهداف.

وسواء كانت تلك الأهداف تتعلق بالتخطيط التشغيلي وهو ما يختص بالفترة القصيرة، أو كان ذلك يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وهو ما يتعلق بالمد dài الطويل.

معنى ذلك أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون بالضرورة التي يحقق منها:

1 - التحديد الواضح والحيقسي للتسلسل خطوط السلطة والمسؤولية،

2 - إمكانية الترابط بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي، وبالدرجة التي تعتبر فيها أهداف التخطيط التشغيلي عن فترة بثيبة همرة وصل (وجبة) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومعنى ذلك إمكانية تعديل الهيكل التنظيمي إذا ما اتضح أن أهداف التخطيط التشغيلي قد تزداد إلى بعض النتائج (السلبية) مما يؤثر معها أهداف التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يستدعى إتخاذ الإجراءات التي تتعلق بالقرارات التنظيمية.

ومن الأمثلة على إتخاذ القرارات التنظيمية والتي يترتب عليها تغيير أو تعديل
داخل الهيكل التنظيمي، فإنه يمكن تصور ذلك على مستوى الحكومة عند الغاء إحدى الوزارات نهائيا، أو ضم إحدى الوزارات إلى وزارة أخرى. وعلى مستوى المنشأة عند الاستغناء عن نشاط داخل واستبدال ذلك بخدمة من الخارج (ورغم الأمثلة على ذلك الصيانة الداخلية/صيانة الخارجية)، فأنه يكون الأمر عكسياً عندما يستدعى الأمر إدخال نشاط جديد تستدعيه الظروف (نتيجة التخطيط التشبئي لتحقيق أهداف المنشأة (التخطيط الاستراتيجي).

وعلى ذلك يظهر أن التوازن الصغرى في اتخاذ القرارات التنظيمية بما يتأثر بها الهيكل التنظيمي، وذلك من حيث الخصائص الأساسية التي تتميز بها تلك الموازنة في مجال تخصص الموارد الاقتصادية وتحديد الأولويات في التنفيذ. سواء كانت تلك الأولويات تختص بالأنشطة ومدى الحاجة إليها، أو من خلال هذه الأنشطة تتحليل البديل ودرجة الأهمية التي يترتب بها البديل، وذلك على حسب متى سترافق تحليلات الدراسة الخاصة بأسلوب التكلفة/العائد.

وفي هذا الشأن أوضح Dean and Cowen أهمية أسلوب الموازنة الصغرى في مجال التخطيط والرؤية الإدارية فيما يساعد على تقييم الأداء. ويظهر ذلك من الشكل التالي (1):

1) في ذلك:


دكتور محمد محمود خيرى، دراسة تحليلية لمفهوم وإسلوب الموازنة الصغرى مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد السابع والعشرون، يوليو 1981، ص 72-74. 
وعلى حسب الأركان الأساسية في مجال تقويض السلطة (الثقة، الرقابة)، وباعتبار الموازنة الصغرى بمثابة مستندات (Document) (فانه يمكن تحديد المسؤولية على مستوى الوحدات القرارية التي يتعين فيها الهيكل التنظيمي)، وإما تتمثل في خلية ذات نشاط متميز، والوحدة القرارية Decision Unit يمكن تحليله، وتحديده، وذا تأثر بقرارات المسؤول عن هذه الوحدة، وعلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يتضمن مايلي:

المستوى الرئيسي لوحدات القرارية:

وهذا المستوى أما يتضمن الأنشطة الرئيسية للمنشأة، ومن الأمثلة ذلك على
الأنشطة التي تختص بها الإدارة العامة، الأنشطة التي تختص بها الإدارة التجارية، الأنشطة التي تختص بها إدارة الإنتاج، الأنشطة التي تختص بها الإدارة الهندسية.

المستويات الفرعية للوحدات القرارية:

هذه تختص بالخلايا التي تتعلق بالأنشطة المتبعة التي تتكون منها أنشطة المستوى الأول. وقد تتمثل الوحدة القرارية على هذا المستوى (الفرعي) في مركز تكلفة، أو خدمة، أو مجموعة من الأفراد يختصون بنشاط ذات طبيعة متجانسة ومن الأنشطة على ذلك مجموعة الأفراد المحاسبين، المهندسين — وهذه فئات يجب العمل على توحيد درجة تجانس كل مجموعة منها مشل من مهندسي المباني، كهرباء، كهائن، الخ. وجدت بالذكر أن هذه المستويات الفرعية للوحدات القرارية إنما يمكن أن تكون في شكل عرضي، بما يناسب مع طبيعة النشاط في المستوى الأول، وما يتطلب من النواحي الفنية، وفي هذا الصدد يجب أن تتشكل الاختصاصات والواجبات الأساسية على مستوى كل خليفة تتمثل في وحدة قرارية، وأن تحدد العلاقة على هذا الأساس بين جميع المستويات، من أسفل إلى أعلى، والدرجة التي يمكن معها أن يطلب مدير الوحدة القرارية من رئيس بلوس تحديد مساحة محسوبة ذلك بالمبروات التي استند عليها بقصد تنفيذ المهام والواجبات التي تحدد على ضوء الأهداف التي تبنى الإدارة تحقيقها، ومن مستوى أعلى حتى نهاية التدرج على مستوى النشاط نم الإدارة العليا (وسوف يتعرض البحث لذلك عند دراسة الأرخص القرارية).
وعلى ذلك وعلى حسب المرحلة الأولى، فإن الموازنة الصغرية تطلب مايلي:

(1) الهيكل التنظيمي وتحديد سليم لخطوط السلطة والمسؤولية على أساس واقعية وسليمة.

(ب) تكوين الوحدات القرارية ذات المستوى الأول، تم تحديد الهيكل الذي يتناسب مع كل نشاط داخل المستوى الأول وبالدرجة التي تحدد على أساسها الوحدات القرارية الفرعية والكيفية التي يتم بها التسلسل من أسفل إلى أعلى في الهيكل الهرمي على مستوى النشاط.

Decision Packages

المراحل الثانية: الحزام القراري:

يتمثل تكوين الوحدات القرارية بالاطار الخارجي للموازنة الصغرية، وتعتبر الحزام القراري بمثابة الاطار الداخلي والذي يعتمد عليه أسلوب العمل في الموازنة الصغرية.

وإذا كانت الموازنة الصغرية تعتبر بصورة عامة كمستند، فإنها تكون كذلك من خلال الحزام القراري التي تختص بالوحدات القرارية (ومن آخر فان الحزام القراري الوحدة القرارية تعتبر كمستند على مستوى هذه الوحدة) ويمكن من خلال الحزام القراري الحكم على كفاءة المستودع عن الوحدة القرارية من حيث مكانتها اتخاذ القرار التي من شأنها التأثير على مستوى وحدته وعلى مستوى باقي الوحدات.
"These Packages bring together the important information regarding a specific activity, function, or operation" (1).

If we take the packages to mean the important information regarding a specific activity, function, or operation, we can infer that these packages provide essential data and guidelines for effective implementation. The packages are designed to help organizations make informed decisions, aligning resources with strategic goals and objectives.

From another perspective, the packages provide a structured approach to decision-making, ensuring that all necessary information is considered before any action is taken.

Purpose (or goals and objectives):

- The purpose of the packages is to support strategic decision-making.

Consequences of not performing the activity:


Resources required to perform the activity

Measures of Performance

- Evaluation criteria
- Performance levels

Alternative Courses of action

Costs and benefits

- Analysis of costs and benefits
- Comparison of costs and benefits

Types of decision-making:

In the decision-making field, it is necessary to distinguish between two types of decision-making:

1. **Mutually Exclusive Packages**

   - This type of decision-making involves choosing the best option among a set of mutually exclusive options. It requires a thorough analysis of the costs and benefits associated with each option. The decision is based on the most cost-effective and beneficial option.

And from the above types on this type:

- In the field of decision-making, it can be seen that it is necessary to establish a decision-making structure at the level of each council (Council of the Capital, Council of the City, Council of the Province, and the District Councils). The decision-making process involves evaluating the options available and selecting the most appropriate one. This process is guided by the principles of fairness and efficiency, ensuring that the decision-making process is transparent and accountable.
وعلى مستوى المنشأة وعلى سبيل المثال فيها يختص بالتدرّب، وضع الحر
القرارية المتعارضة فيها يختص بإمكانية إجراء التدريب لفئات معينة في مجالات
معينة داخل المنشأة ويتم ذلك من خلال ندب بعض الخبراء في ذلك إلى جانب
الاستفادة من بعض الخبرات الموجودة في المنشأة أخرى أن يتم التدريب خارج المنشأة
وفي أحد بيوت الخبرة والتي تنظم الدورات التدريبية، وعلى حسب دراسة التكلفة
والعائد فإنه يمكن تفضيل حزمة من أخرى واعتبارها بمثابة حزمة مرفوضة.

(ب) حزم قرارات الإضافة: Incremental Packages

وهذه تختص بتحديد المستويات المختلفة والمترايرة لتحقيق النشاط وما يترتب
عليها من مستويات متزايدة من حيث التكاليف، وبالتالي أمر ذلك من حيث
درجة التخصيص على حسب الوارد المتاحة للمنشأة.

وفي المثال السابق وعلى مستوى المنشأة وفيها يختص بالتدرّب، فإذا كانت
الحزمة المقبولة هي التدريب خارج المنشأة(وعلى سبيل المثال في مجموعة التكاليف
العورية) فلنتمبرك المنشأة بفرد واحد في هذه الدورة التدريبية - وهذا يكون
له استراح محدد، ثم يتم تقل الخبرات التي أكتسبها إلى باقي المجموعة التي ينضم إليها
أو أن ذلك لا يحقق الهدف ومن ثم بلزم استراح أكثر من فرد لا إمكانية تحقيق العائد
من هذه الدورة وبالطبع وقت تنفيذ لرغبات معينة (تطوير نظام التكاليف
مثلًا). وفي هذه الحالة نجد أنه كلما زاد عدد المستلزمين، كلما تربع على ذلك
التفاعات متزايدة ويتوقف اختيار تحديد ذلك على ضوء ترتيب الحزم القرارية
المضافة بحيث يمكن اختيار أنصف تلك الحزم من حيث السكافة والعائد وعلى
ضوء الموارد المتاحة في هذه الحالة يمكن إيضاح ما يلي:
هل يشترك فرد واحد؟ (حزمة قارية)
هل يشترك اثنان من الأفراد؟
هل يشترك ثلاثة من الأفراد؟
وهكذا

ويمكن أن تظهر الدراسة أن أنسب الحزم هي الحزمة الثانية، وإلى من خلاها يمكن تحقيق درجة من التقارب نحو تحقيق الهدف، أما الحزمة الثالثة ومايليها فربما يترتب عليها تجاوز الهدف وزيادة الإنفاق مما يعتبر في صورة إسراط. قد يؤدي ذلك إلى التأثير على حزم ماضية أخرى في انتشاط أخرى.

المراحل الثالثة: ترتيب أولويات الحزم القرارية وتخصيص الموارد:

وتعتبر هذه الأخر المراحل بالنسبة لاعداد الموازنة الصغرى، حيث يتم فيها تجميع الحزم القرارية من المستويات الفرعية للوحدات القرارية، وفي اتجاه تصاعد حتى نهاية المستوى الأول وهو نهاية نطاق القطاع النشاطي. وعلى ذلك فإن هذه الحزم تكون قد مررت بالخطوط الرأسية من أسفل إلى أعلى، ويعتبر آخر تكون المستويات الإدارية الخاصة بالنشاط في موقع الالتزام المؤقت، اللي أن تصل جميع هذه الحزم إلى اللجنة التي يوكليها مهمة التنسيق واختيار أفضل هذه الحزم على ضوء الموارد المتاحة للمنشأة. وفي هذا الصدد:

أما أن تقبل جميع الحزم وذلك لوجود موارد تنادي، وعلى ذلك فإنه يمكن اتخاذ القرارات الإدارية في كيفية إستغلال ما يفيض موارد المشأة.
أو أن تكون الموارد لا تكفي، وعلى ذلك فإن الأمر يستلزم ما يلي:

- اما تأجيل بعض الحزم لعدم إمكانية تنفيذ جميع المتطلبات، أو أخذ الالتزامات الإدارية في فما يختص بتحديد أساليب التمويل ويتطلب ذلك دراسة التكلفة/العائد فيما يختص بتكلفة التمويل الخارجي لنغطية باقي الحزم.

وعل ذلك يتضح من نتائج هذه المرحلة إمكانية:

1- تخصيص الموارد بالصورة التي تحقق منها أقصى استغلال لاتملك الموارد المتاحة.

2- ترشيد القرارات الإدارية في الجوانب التي تتعلق بالاستهلاكات.

3- ترشيد القرارات الإدارية فيما يختص بسياسة التمويل لنغطية المتطلبات الملحة.

وشكل النتالي يبين الكيفية التي يتم بها تجميع الحزم القرارية على مستوى القطاع:

(1)

النظام يس، حيث يتم فيه الإدماج النهائى وترتيب الحزم وتخصيص الموارد

(1) الأشكال مقتبسة بتصرف من:

Pyhrr (1973), op. cit, p. 16.
المستوى، مستوى أعلى للوحدات
القرارية، يتم فيه اندماج الوحدات (5) القرارية.
المستوى، ذو، أدنى مستوى فرعي
يتم فيه تكوين الحزم القرارية.

والمثال التال بين كيفية تخصيص الموارد:
إذا افترضنا أنه تم ترتيب الحزم القرارية تبعاً لأهمية وتبعة للمبالغ المطلوبة تخصيصها على مستوى كل حزمة، وباشر بفرض أن للموارد المقدرة خلال الفترة التالية كانت في حدود مبلغ 5000 جنيه وباشر بفرض ترتيب الحزم كلاً من:

المبلغ المطلوب تخصيصه

<table>
<thead>
<tr>
<th>الحزمة القرارية رقم</th>
<th>1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1900</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1780</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1650</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10950</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14900</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>84750</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9500</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الملاحظات:
- يتم ترتيب الحزم القرارية حسب أهميتها، حيث يتم تخصيص المزيد للموارد حسب ترتيب الحزم.
- المبلغ المطلوب تخصيصه يتألف من مجموعات من الأرقام المذكورة.
- يتم تحديد حزمة القرارية حسب الحاجة وفقًا للأرقام المذكورة.
- المبلغ المطلوب تخصيصه يتم تحديده بناءً على الموارد المقدرة خلال الفترة المذكورة.

الإيقاعات الأساسية:
- يتم تحديد الحزم القرارية حسب الحاجة وفقًا للأرقام المذكورة.
- يتم تحديد المبلغ المطلوب تخصيصه بناءً على الموارد المقدرة خلال الفترة المذكورة.

الإشراف المصرف:
- يتم تحديد الحزم القرارية حسب الحاجة وفقًا للأرقام المذكورة.
- يتم تحديد المبلغ المطلوب تخصيصه بناءً على الموارد المقدرة خلال الفترة المذكورة.
يتضح من ذلك أن موارد المنشأة خلال الفترة التالية يمكن تخصيصها وحى
الحزمة الراهنة الخامسة، وعلى ذلك:

اما أن رفض الحزمة السادسة والسابعة نهائياً، أو أن يؤول العمل بها في
تدير موارد أخرى خلال الفترة، أو إذا كانت ذات أهمية خاصة فإنه يتميز على
الإدارة دراسة أبعاد هذا الموقف وتقرر إذا كانت حتمية تنفيذ هذه الحزم
تستدعي التمويل الخارجي واتخاذ القرار في هذا الشأن.

وإذا افترضنا في المثال السابق أن الموارد المقدرة خلال الفترة التالية بمقدار
11000 جنيه أو يمكن تغطية جميع متطلبات الحزمة الراهنة فإنه بالتالي يكون
 أمام الإدارة فرصة اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتواجد الاستهلاكية المختلفة.

1. فقد فإن إقلاع نقطة
2. وفقاً للإعداد 1770
3. وفقاً لإعداد
4. وفقاً لإعداد
5. وفقاً لإعداد
6. وفقاً لإعداد
7. وفقاً لإعداد
8. وفقاً لإعداد
بكلمات نظرية مyasra التي تمت الموافقة الصفرية في النواحي التالية:

أولاً: في مجال المشاركة الفعالة لمجتمع المستويات من أدلة مستوى إلى أعلى مستوى. وبالدرجة التي يحدث فيها تلاحح حقيقي بين جميع الأفراد، وبالدرجة التي يمكن فيها تحقيق أعلى درجة من السيطرة والتحكم على موارد المنشأة بما يتيح أحسن استغلال تلك الموارد.

وطبقاً لذلك فإن الموارد يمكن أن يعبر عنها بأنها وسيلة فعالة للتحقق التنافسي ووحدة الهدف بين المثالين من جهة والمنشأة من جهة أخرى بحيث تراعى فيها إمكانية تحقيق الحاجات الخاصة بالعاملين (كقوة بشري) وبين تحقيق أهداف المنظمة.

ومع وجهة النظر الخاصة بهذا الموضوع، وعلى ضوء نموذج Maslow، فإنه يمكن أن يتحقق من المواجهة الصفرية غالبية الاحتياجات الأساسية للندر البشري وفيها نموذج متضمنا تلك الاحتياجات الأساسية:

Maslow's Hierarchy of Basic Needs
1. Physiological needs include food and rest.

2. Safety needs include job security, a modestly comfortable and predictable routine and a desire for fair treatment and justice from supervisors in the job situation.

3. Affiliation needs—Social contacts, belonging to a group, love, etc.

4. Esteem: divided between self—esteem (the desire for achievement, competence, autonomy, strength,...) and esteem from others (appreciation of performance, status, recognition).

5. Self—actualization; implies full filling one's ultimate desires, or doing what one is truly fitted for(1).

الاحترام، ثم تبدأ جميع المستويات من أسفل إلى أعلى في إتخاذ كافة الإجراءات لوضع الحزم القرارية وتصعدها ثم تجميعها، ثم ترتيبها (والتي سبق أن تناولها البحث) والمناقشات التي تدور والتي تنتمى بتخصيص موارد المشتاءة لفترة تالية، إما عبر كل ذلك على توافر عوامل المشاركة الفعلية، وعملية المشاركة الحقيقية، إن عبرت عن شيء، فإما تعود عن إحترام من الآخرين.

وبصفة عامة في مجال المعايير (التقليدية) فان قد طالب بالمشاركة Likert في إعداد جميع المعايير لأن ذلك يعتبر مهنة تحفيز للقوة البشرية في تحقيق جميع المخطط الذي تضمنها تلك المعايير، هذا إلى جانب اعتبارها كمتازة يناسب تحديد المسؤولية (1)، إذا كانت هذه هي وجهة نظر في مجال المشاركة Likert لتحديد المسؤولية (1)، فإنها تحدد مستوى المعايير التقليدية، فإنها على مستوى المعايير الصفرية ربما تكون جوانب المشاركة أكثر فاعلية، والجوائز التي تنطلق بالإلتزام أكثر تحديدا، وبالتالي فإن المعايير الصفرية تعتبر إضافة جديدة لزيادة فاعلية المشاركة مما يؤدي إلى تحقيق وحدة الهدف وتحقيق صاح المشتاء.

ثانياً في مجال التنفيذي والرقابة الإدارية:

حقيقة الأمر (التي يراح الباحث أن المعايير الصفرية قد هيأت المناخ اللازم لأحداث درجات مناسبة من التكامل في النواحي التالية:

1. التكامل على مستوى جميع حلقات سلسلة التخطيط الاستراتيجي، أو بما يعني آخر فإن استخدام الميزانية الصفرية يساعد على تحسين نوعية الأهداف الدورية والسرقة التي تؤدي إلى زيادة في الفعالية نحو تحقيق التخطيط الاستراتيجي وهذا من خلال الدراسات التفصيلية على مستوى جميع الوحدات القرارية من أسلوب Projects، وتحليل التكلفة والعائد وتكوين الحمل القرارية وتحديد الأولويات والترتيب، كل هذه الإجراءات من شأنها ترشيد السياسات والقرارات، وخلق التناسق مما يزيد من الفعالية في جميع جوانب المنشأة ولما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بل ربما يؤدي إلى نتائج أكثر إيجابية ووالدرجة التي يمكن بها إعادة النظر في ترشيد الأهداف نفسها (تنظيمها).

2. التكامل من حيث درجة التوازن في الأساليب التي تستخدم في إعداد الموازنة نفسها حيث أنه بالنسبة للميزانيات التقليدية فإنها يمكن استخدام التكاليف المدارة لتحديد عناصر التكليف المقننة (Engineered Costs)، ومستخدم بيانات الموازنة الجارية (أو السابقة) وذلك بعد إجراء ما يستلزم الأمر من بعض الإضافات (Incremental Budget) وتحديد عناصر تكاليف السياسات الإدارية (Managed Costs) وتعتبر تلك الإجراءات بمثابة وسيلة للتغلب على مشاكل هذه النوعية، ولكن هذا الإجراء في حد ذاته لا يعتبر تسيرا لعدم إمكانية إجاد وسائل فعالة للتحكم في تحديد عناصر هذه النوعية وتعتبر الميزانية المصفرة بمثابة الأساليب الفعالة والذي يختص أساسا بالكيفية
التي يمكن بها معالجة مشاكل هذه النوعية من عناصر التكاليف وذلك على أسس
تعتمد على الدراسة والتحليل وإتخاذ القرار.
وعلى ذلك فإنه لإعداد الموازنة للفترة الجارية فإن أسس التحديد تكون في
حالة تجانس (نسبيا وبدرجة بحيث تكون المقارنة معها بالنسبة لأسلوب الموازنة
التقليدية مماثلة إجراء مخالفا وباطلا).

3- تكامل وسائل الاتصال رأسيا وأفقيا وعلى جميع المستويات وحتى
أدنى مستوى من الوحدات القرارية في قاع الهيكل التنظيمي، مما ينذر إلى زيادة
فعالية الإدارات وتحقيق وحدة الهدف.

؛- تكامل من حيث تحقيق أهداف الرقابة الإدارية فيها يخص بالسيطرة
والتحكم ورقابة الموارد المتاحة للإشارة، وبالدرجة التي يمكن معا تحقيق نسبة
مرضية في استغلال تلك الموارد.

مشكلة تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية:

تشير الموازنة الصفرية أسلوبًا جديدا ولا بد أن يمر بمرحلة إيقالية، هذه
المرحلة هي التي تختص بمراقبة المناخ اللامعك لسلامة التطبيق، ومن أهم المشاكل
ما يلي:

1- جدية المشاركة: وهي ذات شقين:

الأول منها: يستدعي تنازل من الإدارة العليا عن بعض سلطاتها، وعلى
الثاني ما يتعلق منها بسيادة إتخاذ القرارات التخطيطية والتخصيصية للموارد
المتاحة، ويتوقف ذلك على مدى الرغبة الصادفة في إمكان تحقيق ذلك.
الثاني منها: يتعلق بجميع العاملين في الوحدات القرارية داخل الهيكل التنظيمي من حيث:

(1) مدى الجدية في المشاركية الإيجابية من جانبهم فيما يختص بالعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف المنشأة، والعمل الجماعي إذا ما استهدف التوحيد وعدم التضارب فيما بين الوحدات القرارية مما قد يتأثر به موارد المنشأة.

(2) مدى الجدية في تحمل المسؤولية والتي أصبحت في ضوء الموازنة "صفيرية" بمثابة التزام ذات أركان محددة.

هذه المشكلة بصفتها قد تحتاج لفترة تمتاز بمثابة مرحلة إشراكية، وفي خلالها يتم تحسين المناخ المناسب سواء في العلاقات المتبادلة بين الإدارة العليا والمسؤولين على مختلف المستويات في الوحدات القرارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي وبذلك يتم خلال تلك الفترة توافر الرغبة الصادقة جميع الأطراف، أسر في خلق الوعي الكامل للأطراف المعنية بجملة التحول في السلوك الإداري إلى النظام الديمقراطي حتى يتلامد المناخ الداخلي بالمنشأة مع ذات المناخ في البيئة الخارجية، وحتى يتم حل كل في اختصاصه بما يكفي من المستوى الصغير (المنشأة micro) أو على مستوى المجتمع (Macro) وذلك باعتبار أن المنشأة تعتمد في إحدى الوحدات الاقتصادية داخل المجتمع تعمل من خلالها وتتأثر بالأوضاع السائدة فيه.

وفي المجال الاقتصادي، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتقارير التي تضمن بيانات المساواة، فإنه يمكن أن يشير التقارير بالأسلوب الذي يتناول مع المستويات المختلفة، ومن وجهة نظر الباحث في هذا المجال، يجب توفر عنصر المشاركة أيضاً.
في تصميم ذات التقارير حتى لا تكون مفروضة من جانب قسم الحسابات أو
tلك المقابلة على مستويات الوحدات القرارية التي يتم حصر انجازاتها، بمعنى آخر
يجب أن تساهم تلك الوحدات القرارية في الصورة الخاصة بالتقرير أو الاوذي
 نفسه. ويعتبر ذلك بمثابة التزام آخر حتى يمكن أن تكمل جميع مقومات
المستندية والدرجة التي تصبح فيها التقارير فعالة من حيث الأداء في مجالات
تقييم الأداء.

٢ - كبر عدد الحزم القرارية، إلى جانب الوقت الذي يستغرق، والعمل
الإداري الضخم الذي يتطلب أمر التوصل إلى إنهاء أعمال الموازنة الصغرية.

"... Among these are the large number of decision pac-
kages that must be reviewed in an organization of any size. The time commitment required by top management can be
enormous"(1).

وهذه المشكلة قد يمكن التغلب عليها بإستخدام الحاسب الآلي،

(1) James D. Suver and Ray P. Brown, " Where does
Zero—Base Budgeting Work", Harvard Business Review, Nove-
ember—December, 1977, p. 81.
خلاصة البحث:

تعرض البحث لأسلوب جديد يدور حول كيفية احداث التكامل بين التخطيط قصير الأجل وطويل الأجل، والدرجة التي يمكن بها أن يكون التخطيط قصير الأجل مشابه لوحدة من وحدات تحقيق الاهداف التي تنشدها السياسات الاستراتيجية؟

B. B. ليس هذا فقط وإنما إذا استخدم الأسلوب الجديد - الموازنة الصفرية - يمكن زيادة فعالية نظام التنظيمية العكسية في كيفية ترشيد السياسات الاستراتيجية، 

والموازنة الصفرية من جانب آخر تعمل على التسکالم فيها يختص بالمهمة الأساسية للرقابة الإدارية والتي يمكن من خلالها اتخاذ السيطرة والرقابة على الموارد المتاحة وزيادة فعالية تخصيصها بما يسمح بزيادة درجة استقلال تلك الموارد، ليس هذا فقط وإنما يمكن أيضاً بإستخدام الموازنة الصفرية ترشيد القرار الإدارية في مجال التمويل والإستثمار.

الموازنة الصفرية تعتبر كهندسة - من خلال الحزم القرارية للوحدات القرارية- يصح لتحديد الأركان الخاصة بالالتزام والذي يعبر عن المسؤولية، لذلك فإنها تصلح في مجال تدريب الأداء.

ال الموازنة الصفرية يتحقق من خلالها عوامل المشاركة بما يساعد على:

(1) توفر أركان عملية، تفويض السلطة، وبالتالي فإنه يمكن مقابل ذلك تحديد المسؤولية على أسس سليمة.
(2) ارتفاع مستوى ولاء العاملين وذلك من خلال تنفيذ غاليتها الاحتياجات
التي تختص بالموارد السلوكية للمنشور البشري بما يؤدي إلى وحدة الهدف وزيادة الفعالية.

والموارد الصفرية تختص بالتخطيط والرقابة على أهم نوعية من عناصر التكاليف وهي تكاليف السياسات الإدارية، وهذه النوعية في ظل الأساليب التقليدية كانت تمثل نقطة ضعف في مجال الرقابة الإدارية وتحديد المسؤولية.

وللصلاحية التطبيق والاستخدام، فإن الباحث يرى: 1 - ضرورة وجود فترة انتقالية تتم على أساسها تجهيز مناقشة مناسب يصح بتطبيق السلس، وبمعنى آخر فإنها في بداية استخدامها تكون تحت الاختبار إلى أن تكون لها جميع الظروف وعلى الأخص منها توافر السلوك الديمقراطي في إدارة المنشأة مما يسمح بتحقيق جدية المشاركة.

2 - خلق الوعي الإداري بالنسبة لمستوي الإدارة العليا: وأيضاً بالنسبة للمؤسسات الإدارية في الوحدات القرارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، وفي هذا الصدد فإن الوعي الإداري للمستوى الأول مختلف من حيث المتطلبات عنه بالنسبة للمؤسسات الإدارية ذات المستوى الأعلى حيث أنه:

- بالنسبة لمستوى الإدارة العليا يجب توافر الوعي الإداري فيما يتعلق بتحقيق الرغبة الصادقة في عملية تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الأهمية بالنسبة للتخطيط والتخصيص وغير ذلك.

- بالنسبة لباقي المستويات الأقل فإن الوعي الإداري يختص بالمشاركة الجيدة وتحمل المسؤولية.
وفي مجال المحاسبة يجب أن تتحقق المشاركة في إعداد الحزم القرارية، وكماً المشاركة في تصميم التقارير التي تتضمن البيانات المحاسبية التي تختص بالإنجاز الفعلي، وعلى ذلك تكون المشاركة في هذه الحالة ذات أوجه:

الأول: منها في وضع الحزم القرارية مع المستويات الإدارية بالوحدات القرارية. أي في وضع المستند نفسه الذي على أساسه تحدد المسؤولية.

الثاني: وهو إشراك المستويات الإدارية بالوحدات القرارية في تصميم التقارير الدورية مما يؤدي إلى زيادة فعالية مضمون هذه التقارير، مما يؤدي إلى سلامة وصحة تلك البيانات التي تتضمنها التقارير، وبناءً على تقويم الأداء على أساس واعظة وصحبة، وهذا يكون له الأثر بعد ذلك في نظام التغذية المكعبة، واتخاذ وتوضيح القرارات الإدارية.

وعلى ذلك، فإنه يمكن القول فيه بأن الموازنة الصفورية انها تستهدف تنشيط جميع مجالات الفعالية في الرقابة الإدارية والدرجة التي يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة.