



## The Role of Budget Estimates in Evaluating the Financial and Administrative Performance of Libyan Organizations: A Field Study on a Sample of Libyan Organizations in the City of Al Kufra

Saleh Mohammed Saleh Bouzriq \*  
Faculty of Economics, University of Al Kufra

دور الميزانيات التقديرية في تقييم الأداء المالي والإداري للمنظمات الليبية " دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الليبية في مدينة الكفرة "

صالح محمد صالح بوزريق \*  
كلية الاقتصاد، جامعة الكفرة

\*Corresponding author: [salahbwzryq@gmail.com](mailto:salahbwzryq@gmail.com)

Received: April 25, 2026

Accepted: May 27, 2026

Published: June 13, 2026

### Abstract:

This study aimed to identify the role of estimated budgets in evaluating the financial and administrative performance of Libyan organizations, specifically a sample of organizations in the city of Al-Kufra. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was used. The sample was drawn from the entire study population, and data was collected using a questionnaire and personal interviews distributed to 19 participants. The data was analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study yielded several key findings, including: The following results were obtained: The absence of a department specializing in preparing estimated budgets in industrial, service, and governmental organizations, and the reliance on historical data when preparing estimated budgets in both industrial and service organizations. The study, which examined government organizations, noted that participants in the survey who had contributed to the preparation of estimated budgets were involved less than three times, impacting the accuracy and clarity of these budgets. The study offered several recommendations, including: that government organizations prepare estimated budgets systematically and regularly to maximize their effectiveness; the necessity of expanding computer use, particularly in industrial and governmental organizations, to save time and effort; and the importance of focusing on the professional development of staff involved in preparing estimated budgets, especially within government entities.

**Keywords:** Budget Estimates (Budgeting), Government and Service Organizations, Commercial Banks.

المخلص

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي دور الموازنات التقديرية في تقويم الأداء المالي والإداري للمنظمات الليبية وذلك على عينة من المنظمات الليبية في مدينة الكفرة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أسلوب العينة لجميع افراد مجتمع الدراسة، وتم تجميع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية التي وزعة علي عدد 19 عينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتم التوصل الي مجموعة من النتائج كان من أهمها : قد تم التوصل الي النتائج التالية : عدم توفر قسم مختص بأعداد الميزانيات التقديرية بالمنظمات الصناعية والخدمية والحكومية وايضا الاعتماد علي البيانات التاريخية عند اعداد الميزانيات التقديرية في كل من المنظمات الصناعية والخدمية والحكومية ولوحظ ان المشاركين في ملء استبيان المنظمات الحكومية الذين شاركوا في اعداد الميزانيات التقديرية اقل من 3 مرات مما يؤثر علي اعداد الميزانيات التقديرية بدقة ووضوح، وقدمت الدراسة عدة توصيات ومن أهمها : ان تقوم المنظمات الحكومية بأعداد الميزانيات التقديرية بشكل منظم ودوري دون انقطاع حتي تزيد من فرص الاستفادة من ميزانياتهم التقديرية، وضرورة التوسع في استخدام الحاسب الالي خاصة في المنظمات الصناعية والحكومية مما له اهمية في توفير الوقت والجهد، والتركيز علي التأهيل العلمي للعاملين المشاركين في اعداد الميزانيات التقديرية وخاصة في الجهات الحكومي .

**الكلمات المفتاحية:** الميزانيات التقديرية، المنظمات الحكومية والخدمية، المصارف التجارية.

#### المقدمة:

شهد العالم العديد من التطورات التي حدثت على مدار فترات متلاحقة ومختلفة من القرن التاسع عشر والقرن العشرين في مجالات الصناعة والتجارة وتقديم الخدمات مما ادي الي تنامي الطلب المستمر ودائم على المعلومات المحاسبية ذات الاستخدامات الداخلية المرتبطة بوظائف ونشاطات الادارة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتحفيز نحو الرقابة وتقييم الأداء. نتيجة لذلك انعكست تلك المتغيرات والاسباب على عمل الادارة في معظم الوحدات الاقتصادية، وبالتالي اصبحت الادارة في حاجة ملحة لزيادة المعلومات التي تساعد في القيام بوظائفها المختلفة. في ظل تلك الظروف والمتغيرات تخصصت المحاسبة الادارية بتجميع وتصنيف وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد ادارة المشروع على تحقيق اهدافها والتي تضمنها الخطط الخاصة بها. ويعتمد توفير المعلومات اللازمة للاستخدامات الداخلية على احتياجات الادارة وطبيعة نشاط المنشأة وهيكلها التنظيمي، وعلى هذا الاساس فان النظام المحاسبي الاداري من الطبيعي ان يختلف من منشأة لأخرى تبعاً لتلك العوامل. وعموما تهدف المحاسبة الادارية الي خدمت الاهداف الداخلية المتعلقة بتخطيط اعمال المشروع والرقابة على تنفيذ هذه الاعمال واتخاذ القرارات بشأنها.

تعتبر الميزانيات التقديرية من اهم الادوات المحاسبية التي تساعد ادارة المنظمات على ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم اداء، ولا يقتصر اعدادها على المشروعات التجارية او الصناعية او الخدمية فحسب، وانما تمتد الي كافة الانشطة والمجالات الاقتصادية كالمؤسسات غير الهادفة الي تحقيق الربح. وتعرف الميزانيات التقديرية بانها "بانها تعبير كمي - عيني ومالي - لبرامج اونشطه المنشأة لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة، يوافق عليها ويرتبط بها المسؤولون، ويتخذونها هدفا واساسا للرقابة على الاداء ". كما تعرف بانها " خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب بتنفيذها وتوزيع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الاداء في المشروع " .

ان اهمية الدور التي تطلع بها الميزانيات التقديرية علي مستوي الوحدات الاقتصادية، تكمن في كونها انها تعد علي اساسها اهم التقارير الداخلية التي تستخدمها ادارات هذه الوحدات في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط والسياسات التي من شأنها ان تحافظ علي استمرارية المشروع، وتكفل له تحقيق الاهداف ، والبقاء في الاجل الطويل. وبالتالي فان الميزانيات التقديرية تعتبر أداة ترجمة لخطط وسياسات الادارات، ولكي يتمكن المشروع من اعداد خطة يجب توفير عدة عوامل منها :

1- وجود سياسة واضحة لدي المشروع واهداف محددة قابلة للقياس وتنظيم اداري سليم

- 2- دعم الادارة العلية للمنظمة لأعداد الميزانية .
- 3- تحديد من المسؤول عن اعداد الخطة .
- 4- تحديد المدة التي تعد عنها الميزانية التقديرية .
- 5- نظام محاسبي متكامل يوفر المعلومات الملائمة .
- 6- مراعاة اسس ومبادي اعداد الميزانيات التقديرية .

### الدراسات السابقة :

لقد استأثر موضوع الميزانيات التقديرية باهتمام العديد من الدراسات علي المستوي المحلي , وكذلك الامر علي المستوي الخارجي ( العربي والعالمي ) , فقد ركزت معظم الدراسات السابقة في مجال الميزانيات التقديرية علي امور تتعلق بجوانب عدة تختص بها , ومن النظرة الاولي حول هذه الدراسات تلاحظ ان هناك تدرج تاريخي محلي متصل مناصب حول النقاط التالية :

- التعرف علي مده امكانية اعداد الميزانية التقديرية .
- تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة ترجمة للخطط واداة لرقابة .
- التعرف علي الدور الفعلي للميزانيات التقديرية .
- التعرف علي المعوقات التي يمكن ان تؤثر علي الاستفادة من الميزانيات التقديرية .

يلاحظ من خلال السرد السابق للنقاط التي تم بحثها في الدراسات السابقة اغفالها جانب البحث عن مسببات اعداد الميزانيات التقديرية , باستثناء دراسة واحدة تطرقت الي ذلك ونستعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات :-

**دراسة عبدالواحد (1997)، بعنوان " اعداد الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية الليبية "** هدفت الدراسة الي التعرف علي مده امكانية اعداد الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية الليبية ومن خلال دراسة البيانات والمعلومات المجمعّة من مجتمع الدراسة وتحليلها، توصلت الدراسة الي ان المصارف التجارية في ذلك الوقت لا تقوم بأعداد الميزانيات التقديرية برغم من ان اغلب المصارف التجارية تتوفر لديها المقومات والقواعد الاساسية الازمة لأعداد الميزانيات التقديرية.

**دراسة محمد (1998)، بعنوان " تقييم فاعلية الميزانيات كأداة للتخطيط والرقابة "** هدفت الدراسة الي تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية باعتبارها اداء ترجمة للتخطيط واداة للرقابة في الشركات الصناعية الليبية، وتوصلت الدراسة الي ان الميزانيات التقديرية التي تقوم بها الشركات الصناعية الليبية , لاتعد لتكون ذات فاعلية لأغراض التخطيط والرقابة , كما تبين ان الشركات الصناعية الليبية تواجه العديد من الصعوبات عند اعدادها للميزانيات التقديرية , من اهم هذه الصعوبات : عدم توفر معلومات مستقبلية يمكن علي اساسها التنبؤ , عدم توفر بيانات كامله واضحه عن بعض البنود . تلك الصعوبات وغيرها تؤثر حتما علي كمية البيانات التي تحتويها الميزانية التقديرية مما يقلل من فاعليتها كأداة للتخطيط والرقابة .

**دراسة علي (2000)، بعنوان " تقويم استخدام الميزانيات التقديرية التشغيلية "** يدور الهدف العام للدراسة حول تقييم استخدامات الميزانيات التقديرية التشغيلية كأداة ترجمة للتخطيط واداة للرقابة في الشركات الخدمية العامة الليبية العاملة في بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة الي ان معظم الشركات محل الدراسة لا تراعي الاسس والمبادي العلمية عند اعداد الميزانية التقديرية التشغيلية الخاصة بهم , وضعف استخدام الميزانيات التقديرية كأداة ترجمة للتخطيط واداة للرقابة في الشركات الخدمية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي . وتبين ان هذا الضعف يتمثل في التعبير عن الاهداف الموضوعية للإدارات , واتخاذ القرارات الخاصة بها , ومتابعة التنفيذ فيها وتقييم اداءه انشطتها , وكذلك في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

**دراسة فتحى (2003)، بعنوان " مدي إمكانية اعداد الميزانيات التقديرية بشركة ليبيا للتأمين "** هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي امكانية اعداد الميزانيات التقديرية في شركة ليبيا للتأمين وفق الاسلوب العلمي المتبع في اعداد الميزانيات التقديرية , ومن خلال المقابلات الشخصية وصفح

الاستبيان والاطلاع علي الكشوفات المالية لشركة ليبيا للتأمين، توصلت الدراسة الي ان شركة ليبيا للتأمين لا تقوم بأعداد الميزانيات التقديرية وفقا للأسلوب العلمي المتبع لدي شركات التأمين .

**دراسة محمد (2004)، بعنوان " دور الميزانيات التقديرية في فنادق القطاع العام "**

هدفت الدراسة الي التعرف علي الدور الفعلي للميزانيات التقديرية في فنادق القطاع العام العاملة في ليبيا واخذ فندق (( فندق تبستي )) كدراسة حالة , وذلك من خلال مقارنة ما ورد بالأدب المحاسبي حول دور الميزانيات التقديرية وما هو مطبق فعلا, وتوصلت الدراسة الي ان الفنادق لا تراعي الاسس والمبادي العلمية عند اعداد الميزانيات التقديرية , وضعف استخدام الميزانيات التقديرية كأداة ترجمة للتخطيط واداة للرقابة وتقييم الاداء وتحفيز والتنسيق والتوجيه .

**دراسة عيسي (2004)، بعنوان " دراسة معوقات الاستفادة من الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية "**

هدفت الدراسة في البحث عن المعوقات التي يمكن ان تؤثر علي الاستفادة من الميزانيات التقديرية بالمصارف التجارية العامة الليبية، ومن خلال البيانات المتحصل عليها تم التحليل للوصول الي مجموعة من النتائج تتمثل في حداثة عهد المصارف التجارية بأعداد الميزانيات التقديرية , عدم توفر قسم مختص بأعداد الميزانيات التقديرية لدي اغلبها , وجود معوقات تنظيمية , معلومتيه , فنية , سلوكية , خارجية يمكن ان تؤثر علي الاستفادة من الميزانيات التقديرية , منها :

- عدم وجود قدر وافر من المرونة عند اعداد الميزانيات التقديرية .
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة لأعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية .
- عدم الاهتمام بالأساليب الكمية والاحصائية عند التنبؤ بتقديرات الميزانية .
- عدم الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف عند اعداد الميزانيات .

**دراسة حسن (2007)، بعنوان " مدي استخدام الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط "**

هدفت الدراسة الي التعرف عن مدي استخدام الميزانيات التقديرية كأداة ترجمة للتخطيط واداة لرقابة في مشروع النهر الصناعي واجهزة استثمار مياهه، وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- عدم اجراء عمليات تقييم للأداء بصفة دورية .
- ضعف استخدام نظام الميزانيات التقديرية في المشروع .
- ان الغرض الاساسي من استخدام الميزانيات التقديرية في المشروع هو معرفة احتياجاته من الاموال لتحقيق المستهدفات , بمعنى اخر هو التركيز علي اعداد الميزانية التقديرية النقدية فقط .
- عدم وجود دليل اجراءات يوضح الاسس والقواعد الواجب اتباعها عند اعداد وتنفيذ الميزانية التقديرية في المشروع .

**دراسة سعد (2007)، بعنوان " مدي الاستفادة من استخدام الميزانيات التقديرية في الشركات الليبية "**

هدفت هذه الدراسة الي معرفة مدي استفادة الشركات والوحدات موضوع الدراسة من استخدام الميزانيات التقديرية وذلك بالوقوف علي الواقع العلمي اثناء تطبيقها , ومن خلال تحليل البيانات المجمعة ، توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج تتلخص فيما يلي :

- اغلب مفردات الدراسة لا تتوفر بها مقومات نجاح الميزانيات التقديرية .
- عدم الالتزام بتطبيق المبادي العلمية في اعداد الميزانيات التقديرية .
- نقص الكوادر العلمية المتخصصة القادرة علي اعداد ميزانية تقديرية علي اساس علمي
- عدم تطبيق التقنية الحديثة كالجداول الكترونية في اعداد الميزانيات التقديرية بمعظم مفردات عينة الدراسة .

- عدم قدرة تقارير الاداء بمعظم مفردات الدراسة علي دعم الدور الذي تتميز به الميزانيات التقديرية في مجال الرقابة .

يتضح لنا من خلال السرد السابق للدراسات التي قام بها الباحثين في مجال الميزانيات التقديرية ان معظم الدراسات ركزت علي ابراز دور الميزانيات كأداة للتخطيط والرقابة تحديدا , ولم تعطي الادوار الاخر للميزانيات التقديرية الاهتمام الكبير فهناك دورها كأداة للتنسيق بين اهداف المنظمة والاهداف المختلفة

للأقسام والادارات , ودورها كأداة للتخصيص الموارد المتاحة لدي المنظمة علي الانشطة والاقسام المختلفة ودورها كأداة للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة لكونها مطلب قانوني او تعاقدى , وبالتالي فان هذه الدراسة جاءت لنجد مكانا هاما لا يبرز تلك الادوار التي لم يتم اظهارها في تلك الدراسات السابقة .

### مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة بالاتي :-

- 1- معرفة الأدوار المتعددة للميزانيات التقديرية في تقويم الأداء المالي والإداري وتقييم الأداء في المنظمات الليبية .
- 2- تم تجاهل ادوار أخرى للميزانيات التقديرية مثل التنسيق والتوجيه والتحفيز وصياغة بين الأقسام .
- 3- تركزت الدراسات السابقة علي ادوار محدودة من دور الميزانيات التقديرية مثل التخطيط التشغيلي والرقابة وتقييم الأداء .

### أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلي تحقيق الأتي :-

- 1- التعرف علي الأسباب الداعية إلي إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الليبية علي وجه العموم .
- 2- التعرف علي الأسباب الداعية الي إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الصناعية الليبية تحديدا .
- 3- التعرف علي الأسباب الداعية الي إعداد الميزانيات التقديرية في قطاع المصارف الليبية تحديدا .
- 4- التعرف علي الاسباب الداعية الي اعداد الميزانيات التقديرية في القطاع العام .

### أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية الدراسة في الأتي :-

1. ما تقدمه هذه الدراسة للباحثين المهتمين بالميزانيات التقديرية , وذلك بتقديمها معلومات جديدة حول الأسباب المؤدية لأعداد الميزانيات التقديرية في البيئة الليبية .
2. فتح المجال إمام الباحثين للتطرق لهذه الأسباب منفردة في دراسات لاحقة .
3. من أهمية الميزانيات التقديرية , وما تلعبه من دور هام في المنظمات باعتبارها احد الأدوات المحاسبية للمحاسبة الإدارية , والتي تساعد إدارة المنظمات بما توفره من معلومات تساعدهم علي القيام بوظائفهم الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء .

### فرضيات الدراسة :

تتخيز الدراسة الفرضيات التالية :

" ما هو دور الموازنات التقديرية في تقويم الأداء المالي والإداري للمنظمات الليبية " .  
ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية :-

- 1- تقوم المنظمات الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة بأعداد الميزانيات التقديرية من اجل الرقابة وتقييم الاداء .
- 2- تقوم المنظمات الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة بأعداد الميزانيات التقديرية من اجل الربط بين الاهداف المختلفة للأقسام .
- 3- تقوم المنظمات الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة بأعداد الميزانيات التقديرية من اجل التخطيط التشغيلي .

### منهجية الدراسة :-

لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بما يخدم أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الوصول إلى المعرفة المتعلقة بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى إمكانية قياس المعلومات من الناحية الكمية والكيفية، واعتمدت الدراسة على جمع المعلومات الأولية من خلال إعداد استبيان بموضوع الدراسة، والمعلومات الثانوية من خلال الكتب والدوريات والمجلات والدراسات السابقة والرسائل العلمية.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة فئات من فئات المنظمات العاملة في نطاق مدينة الكفرة ، هما المنظمات الزراعية ، والمنظمات الخدمية ؛ والحكومية وقد بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (5منظمات خدمية ( المصارف )-12 جهة حكومية-2 صناعية)

### وسيلة تجميع البيانات:

تتمثل وسيلة تجميع البيانات في صحيفة الاستبيان.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

تم استخدام الأسلوب الإحصائي ( SPSS ) والأساليب الإحصائية الأخرى .

### حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية : مدينة الكفرة

2- الحدود الزمنية : من عام 2009 الي عام 2014 مسيحي

### هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة الي ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

### (الإطار النظري)

### المبحث الأول : الميزانيات التقديرية :

### مفهوم الميزانيات التقديرية :

تعتبر الميزانيات التقديرية من أهم أدوات المحاسبة الإدارية التي تعمل على معاونة إدارة المنظمات في تحقيق أهدافها في مجال التخطيط . وتعددت المفاهيم الخاصة بالميزانيات نتيجة لاختلاف الروى في وجهات النظر حولها من حيث كونها خطة شاملة ومتسقة ، أو كونها خطة أو خطوة نحو عملية التخطيط أو مجرد وسيلة للربط بين الخطة والتنفيذ ( سامي، 2006 )

فعرها قللي بأنها تلك الخطة المستهدفة والمعدة في شكل مجموعة جداول تقديرية نصف المعلومات الكمية والمالية للأهداف الرئيسية لمنشأة الأعمال عن فترة مالية مقبلة . يعرف معظم كُتاب المحاسبة الإدارية الميزانية التقديرية على إنها خطة .

فقد عرفها ( مرعي، 1998 ) تم تعريفها بأنها خطة تفصيلية لاقتناء واستخدام الموارد المالية وغيرها على مدار فترة زمنية معينة . وتعتبر الميزانية عن الخطة المستقبلية معبراً عنها بمقاييس كمية . كما تعرف بأنها خطة " أو برنامج " للعمل في فترة مستقبلية ، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة ، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً ، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف .

يعرفها " Gordon Shillinglaw " بأنها خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها a predetermined detailed plan ، وتوزيع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع . وهناك من يعرفها بأنها خطة

مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة قادمة ( جمعة، 2000 ) وعرفها المؤتمر العربي الخامس للعلوم الإدارية كالاتي :  
"بأنها تعبير كمي عن الأهداف المالية للإدارة وخططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال السنة ".  
وطبقاً لـ Horngren تعرف الميزانية التقديرية بأنها تعبير كمي عن خطة الأعمال ومساعدة لتحقيق التنسيق والرقابة.

كما يعرف الميزانية بأنها خطة تفصيلية للحصول على الموارد واستخدامها خلال فترة مقبلة ، وهي تمثل خطة للمستقبل معبراً عنها بشكل كمي ورسمي . كما يعرف الميزانية التقديرية بأنها تمثل الجسر Bridge بين الخطة وتنفيذها ، ونستطيع القول بأن التعريف الذي تناوله (عبد اللطيف، 2004 ) هو التعريف الشامل والأدق للميزانيات التقديرية حيث عرفها بأنها :

خطة عمل شاملة ومفصلة ، ومعبر عنها في صورة مالية تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية ، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة ، كما إنها تفيد كأداة للاتصال والدافعية والرقابة وتقييم الأداء " .

### تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الميزانيات :

تختلف الفترة الزمنية التي تغطيها الميزانيات من منظمة إلى أخرى ، وذلك بالنظر إلى اعتبارات وعوامل داخلية وخارجية عديدة . وكقاعدة عامة يجب أن تكون الفترة التي تغطيها الميزانية طويلة بما يكفي لتوضيح أثر السياسات الإدارية وأيضاً قصيرة بما يكفي لوضع تقديرات ذات دقة معقولة ، وهذا يتطلب إعداد أنواع مختلفة من الميزانيات لفترات زمنية مختلفة.

وعلى هذا الأساس يتم تصنيف الميزانيات من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها إلى ميزانيات قصيرة الأجل وميزانيات طويلة الأجل :

#### 1.1.6.2. الميزانيات قصيرة الأجل :

تغطي الميزانية التقديرية قصيرة الأجل عادة فترة محاسبية واحدة ، أي أنها تختص بتغطية نشاط الوحدة المحاسبية – عادة سنة – مقبلة ، ويكون الهدف منها أساساً رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة تنفيذه ، أي أنها أداة تخطيطية ورقابية معاً ، كما يمكن تقسيم الميزانيات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها ، فالميزانية السنوية يتم تقسيمها إلى ميزانيات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة لذلك ( مرعي، 1998 ).

#### لميزانيات طويلة الأجل :

تعد الميزانية طويلة الأجل في حالة قدرة المشروع على التوسع بحيث تغطي عدداً متصلاً من السنوات تصل إلى خمس أو عشر سنوات ، وقد تتجاوز ذلك في بعض الأحيان ويعكس هذا النوع من الميزانيات التقديرية السياسة التوسعية للمشروع سواء كانت تلك السياسة متعلقة بإضافة منتج جديد أو استثمارات رأسمالية في التجهيزات والتركيبات الجديدة ، غير أنه يلاحظ أن هذا النوع يعتبر ميزانية تخطيطية ويستخدم هذا النوع من الميزانيات عادةً على مستوى الدولة أو المنشآت الكبيرة ( مفتاح، 1997 ).

#### 6. أنواع الميزانيات التقديرية :

يتضح للباحث من خلال تعريف الميزانيات التقديرية أنها نتاج إجراءات وأنشطة هادفة لتحقيق غايات وأهداف مستقبلية في ضوء إمكانيات وموارد متاحة أو متوقعة ولكن تتسم هذه الميزانيات باختلاف فحواها ومحتواها طبقاً لأهم المتغيرات والعوامل (مرعي، 1998 ) .

ويمكن التمييز بين أنواعها المختلفة طبقاً لأهم هذه العوامل والمتغيرات كما يلي :

- 1 – الفترة الزمنية التي تغطيها الميزانية التقديرية .
- 2 – النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الميزانية التقديرية .
- 3 – موضوع المعاملات التي تغطيها الميزانية التقديرية .
- 4 – مستوى النشاط الذي يتم إعداد الميزانية التقديرية على أساسه .
- 5 – الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الميزانية التقديرية لها .

#### من حيث الفترة الزمنية :

قبل إعداد الميزانيات التقديرية يجب على معديها تحديد الفترة الزمنية التي سيتم إعداد الميزانيات عنها ، غير أنه لا توجد هناك قواعد متفق عليها بخصوص تحديد الفترة التي توضع عنها الميزانية ، ولكن عند تحديد هذه الفترة يجب أن تكون كافية ، حتى تسمح بالتخطيط الفعال الذي يكفل المساعدة على تحقيق أهداف المشروع .

ويمكن تقسيم الميزانيات التقديرية من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى :-

#### **الميزانيات التقديرية قصيرة الأجل :**

تختص الميزانيات بتحديد الأهداف المطلوبة وأساليب تحقيقها خلال فترة زمنية تبلغ عادة سنة . حيث تقوم كثير من المنظمات بتقسيم سنة الميزانية التقديرية إلى أربعة فترات كل منها ثلاثة أشهر ، ثم يقسم الربع الأول إلى شهوره الثلاث ثم تحدد الأرقام التقديرية للعناصر لكل من هذه الأشهر مما يساعد على إعداد تقديرات دقيقة. أما قيم الميزانية للثلاثة أرباع السنة الباقية فتوضع بشكل إجمالي فقط ، ومع تقدم السنة تقسم تقديرات ربع السنة الثاني إلى شهور وهكذا أن معظم الشركات الآن تستخدم الأسلوب الحديث في إعداد الميزانيات والذي يسمى ( بالميزانيات المستمرة ) ، حيث أنه وعند ابتداء سنة الميزانية سواء بعد الانتهاء من الشهر الأول في الربع الأول أو الربع الأول وحسب الأساس الذي استخدمته الإدارة في إعداد الميزانية ، يتم إعداد ميزانية الشهر الأول أو الربع الأول للعام القادم وهكذا ، وبالتالي فإن هذه الميزانية دائماً تغطي اثني عشر شهراً القادمة (بحي، 2007) .

#### **الميزانيات التقديرية طويلة الأجل :**

هذا النوع من الميزانيات يختص بالأهداف ، وطرق تحقيق هذه الأهداف التي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة ( قد تصل لأكثر من 20 سنة ) . ويطلق على هذه الميزانيات عادة اسم " الميزانيات التخطيطية " لأنها تغطي الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ( جمعة وآخرون ، 2000 : 199 ) . وعند إعداد مثل هذا النوع من الميزانيات ، قد تكون معلومات السنوات الأخيرة عادة غير دقيقة ، ويمرور الزمن تتاح المعلومات المؤكدة عن تكاليف المراحل قبل تنفيذها ، وبدون مثل هذا التخطيط طويل الأجل قد تجد المنظمة أنها في حاجة ماسة لاقتناء الأصول ولكن لا يوجد لديها التمويل الكافي لذلك ( أبو زيد ومرعي ، 2004 : 93 ؛ جاريسون ونورين ، 2008 : 421 ) .

#### **من حيث طبيعة النشاط الذي تغطيه :**

باعتبار أن الميزانيات هي أداة للتخطيط والرقابة داخل المنظمة ، فإنها تتضمن جميع أوجه النشاط في المنشأة خلال فترة زمنية ، ويمكن تقسيمها إلى :

#### **الميزانية التشغيلية :**

يختص هذا النوع من الميزانيات التقديرية ، بالتخطيط للأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها من حيث الموارد الناتجة والاستخدامات اللازمة لها والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وأدائها وتتكون الميزانية التشغيلية من مجموعة من الميزانيات الفرعية المفصلة ( مرعي، 1998 ) . المتعلقة بمختلف العناصر التي تشكل فيما بعد قائمتي الدخل التقديرية والمركز المالي التقديرية :

#### **الميزانية الرأسمالية :**

يختص هذا النوع من الميزانيات التقديرية ، بالتخطيط للإنفاق الاستثماري للوحدة الاقتصادية المزمع القيام به . حيث تختص الميزانية الرأسمالية برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في كل من المدى القصير والطويل ، ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية . وعموماً يتطلب إعداد الميزانية الرأسمالية مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها ، وهي ( بحي، 2007 ) :

1. حصر وتحديد المشروعات ( البدائل ) الاستثمارية المتاحة .
2. المفاضلة بين المشروعات المعروضة .
3. تقدير التكاليف والإيرادات الخاصة بالمشروع .
4. تقييم المشروعات المتاحة .
5. إعداد موازنة الإنفاق الرأسمالي على أساس معيار قبول المشروع .
6. إعادة تقييم المشروعات .

وقد أشار (مرعي، 1998) إلى أن إعداد مثل هذا النوع من الميزانيات يحتاج إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وتختلف طرق المفاضلة من منظمة لأخرى ، بل في المنظمة نفسها من فترة لأخرى ، فبعض هذه الطرق تأخذ في اعتبارها تعديلات القيمة الزمنية للنقود ( Time value of money ) والبعض الآخر يتجاهلها تماماً ، وهي مقسمة فيما يلي حسب هذا التصنيف :

#### أولاً : طرق التدفقات النقدية المخصومة :

تمتاز بأنها تأخذ في اعتبارها القيمة الزمنية للنقود ، ويقصد هنا بالتدفقات النقدية المخصومة وهي كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يتم خصمها بمعدل فائدة مناسب إلى قيمتها الحالية ، ومن أهم طرق التدفقات النقدية المخصومة ما يلي :

أ – طريقة صافي القيمة الحالية .

ب – طريقة دليل ( مؤشر ) القدرة على الربحية .

ج – طريقة معدل العائد الداخلي .

#### ثانياً : طرق تقييم المشروعات الاستثمارية ، والتي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود :

أ – طريقة فترة الاسترداد .

ب – طريقة معكوس فترة الاسترداد .

ج – طريقة معدل العائد المحاسبي .

#### الميزانية التقديرية المالية :

1. تشمل بدورها على الميزانيات التقديرية المالية :

2. الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية Cash-Flow Budget .

3. الميزانية التقديرية النقدية Cash Budget .

قائمة المركز المالي التقديرية Budgeted Financial Statement .

#### من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها :

يمكن تقسيم المعاملات الاقتصادية من حيث موضوعها إلى معاملات متعلقة بالسلع والخدمات في صورتها العينية ، ومعاملات متعلقة بالحقوق والالتزامات المالية ، ومعاملات متعلقة بالنقدية ( يحيى، 2007 ) . وعلى هذا الأساس من التفرقة بين المعاملات على أساس موضوعها يمكن التمييز بين أنواع ثلاثة من الميزانيات وهي :

#### الميزانية العينية :

توضح لنا الميزانية العينية ؛ الميزانية الإنتاجية للوحدة الاقتصادية وتربطها بطاقتها الإنتاجية ، وتتضمن هذه الميزانية بياناً بالمستلزمات السلعية اللازمة لتحقيق أهداف الإنتاج كما تتضمن بياناً بالاحتياجات من القوى العاملة ، يمكن أن تكون الميزانية

العينية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ، كما يمكن أن تعد الميزانية العينية للعمليات التشغيلية أو الإنفاق الاستثماري ، وتوصف الميزانية بأنها عينية " لأنها تعتبر عن مجموع من العلاقات الفنية قبل ترجمتها إلى قيمة نقدية " .

#### الميزانية المالية :

الميزانية المالية في واقع الأمر هي الترجمة المالية للميزانية العينية ، بإعطاء الأخيرة قيمة نقدية . وبالتالي فإن الميزانية المالية هي الميزانية العينية بعد تحويل قيمها العينية إلى قيم نقدية .

#### الميزانية النقدية :

تظهر هذه الميزانية المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الميزانية وما يترتب على هذه الحركة النقدية من فائض أو عجز نقدي ، ويساعد ذلك على دراسة الوضع التمويلي للوحدة الاقتصادية .

من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الميزانية التقديرية على أساسه :

وفقاً لهذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من الميزانيات التقديرية وهما :

#### الميزانية التقديرية الثابتة :

تعد الميزانية الثابتة لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ومن ثم فهي ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الإنتاجي أو البيعي وعلى هذا الأساس تنقيد إدارة

المنظمة بتلك المستويات المحددة من الأنشطة دون أن يكون لها القدرة على التجاوب مع أي تغير في الظروف المحيطة بالمنشأة.

### الميزانية التقديرية المرنة :

تعد الميزانية التقديرية المرنة على أساس مجموعة من مستويات النشاط ، أي أحجام مختلفة من الإنتاج والمبيعات ، يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الميزانية ( راضي، 2006 ) . وتتيح هذه النوعية من الميزانيات التقديرية المجال أمام الإدارة بسرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة خلال الفترة المستقبلية المخطط لها ، دون الحاجة إلى إعداد تقديرات جديدة تتعلق بالظروف الجديدة.

### من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الميزانية التقديرية لها :

وبناءً على هذا المعيار يتم التمييز بين نوعين من الميزانيات التقديرية ، وهما :  
ميزانيات البرنامج التقديرية :

يتميز هذا من الميزانيات التقديرية بتقسيم أنشطة المنظمة إلى المنظمة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة ، ثم يتم إعداد ميزانية لكل برنامج على حده فمثلاً قد يتم إعداد ميزانية لبرنامج الإنتاج من كل منتج من المنتجات بحيث يظهر البرنامج علاقة حجم الإنتاج بالزمن على مدار فترة الميزانية بالإضافة إلى التكاليف التراكمية لانقضاء البرامج والإيرادات المقابلة لها . ويمكن أن تكون البرامج طويلة الأجل أو قصيرة الأجل ، كما يمكن أن تكون متعلقة بالنشاط الإنتاجي أو بالنشاط الاستثماري ويمكن أن يكون لها جوانبها العينية والمالية والنقدية

### ميزانيات المسؤولية التقديرية :

يقوم هذا النوع من الميزانيات التقديرية على مبدأ محاسبة المسؤولية أو المساءلة المحاسبية ، حيث يتم تحليل أنشطة المنظمة على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق لأهداف وبمقتضى ذلك يتم تحليل أنشطة المنظمة على أساس المسؤولين عن تنفيذ أجزائها أو تحقيق أهدافها . وتتطلب ميزانيات المسؤولية تقسم المسؤولية إلى أجزاء بحيث يعرف كل مسئول دوره في الخطة ، حيث أنه يكون مسئولاً عن أحد أهدافها أو أحد أجزائها ، بمعنى أعداد مثل هذا النوع من الميزانيات يتطلب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين إعدادها والهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية

### مزايا تطبيق نظام الميزانيات التقديرية :

يعتبر نظام الميزانيات التقديرية أداة تساعد الإدارة على تحقيق وظائفها الإدارية من التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة ومن ثم تقييم الأداء ، غير أن للميزانيات التقديرية مزايا أخرى بجانب ذلك من أهمها:  
1 . تتيح التعرف على الاختناقات الكامنة أو المتوقعة قبل حدوثها والتي تحتاج إلى اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب ، فقد تشير الميزانيات إلى وجود عجز نقدي متوقع خلال شهر معين ، مما سيكون لدى المدير المسئول التحذير المسبق بضرورة معالجة هذا الموقف قبل حدوثه .

2 . تسهيل الحصول على الائتمان من المصارف .

3 . أنها أداة تجعل من مجهودات المديرين التخطيطية رسمية .

4 . تشجيع الميزانيات المديرين للتفكير والتخطيط للمستقبل بدلاً من الاهتمام المتزايد بمشاكلهم الروتينية .

5 . إشراك المسؤولين بالمستويات الإدارية المختلفة في وضع الأهداف والخطط والبرامج المستقبلية للمشروع مما يثير دافعيتهم ويرفع معنوياتهم ويعمق شعورهم بالانتماء للمنظمة .

6 . إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسق مع خطط الأقسام الأخرى .

7 . يوفر استخدام الميزانيات التقديرية للمنظمة حالة من التوازن المالي والاقتصادي .

8 . تلزم الإدارة على طلب التقارير للوقوف على مدى سير إنجاز بالمنظمة .

9 . بموجبها يتم تحديد مراكز المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها .

10 . قيام الإدارة بوضع الأرقام اللازمة للحصول على نتائج مرضية لتحقيق أهداف المنظمة .

### التحفظات الموجهة لنظام الميزانيات التقديرية :

الميزانيات التقديرية تعتبر من أدوات المحاسبة الإدارية اللازمة لتحقيق الإدارة وظائفها الرئيسية ، غير أنها لا تعتبر علاجاً كاملاً لكل نواحي النقص في الإدارة ، وذلك لوجود بعض التحفظات التي يمكن أن تؤثر عكسياً على الفائدة منها ونذكر منها ما يلي :

1. عدم واقعية الميزانية التقديرية : حيث أن الميزانية التقديرية يتم إعدادها على أساس تقديرات كنتيجة للتنبؤ بالمستقبل ، فتقديرات الميزانية التقديرية يتم بناؤها على عامل عدم التأكد ، ويزيد هذا العامل أهمية كلما طالت المدة التي يتم التنبؤ عنها في حين تقل حدته كلما قصرت المدة . وقد تكون الخطة دقيقة ولكن تحدث ظروف خارجية لم تكن متوقعة وخارجة عن تحكم الإدارة تجعل الخطة غير واقعية ومنها :
  - تغير في سياسة الدولة فيما يتعلق باللوائح والإجراءات والتغيرات في الأسعار العالمية .
  - تغير في الإجراءات والرسوم الضريبية .
2. إن فكرة المشاركة في إعداد الميزانيات التقديرية يتطلب دعماً ومشاركة من قبل الإدارة ، وإذا كانت الإدارة غير مقتنعة بفائدة الميزانية التقديرية فهي لن تصرف الوقت الكافي المطلوب لاستخدامها بنجاح .
3. نظام الميزانيات التقديرية يحقق الأهداف المرجوة منه فقط في حالة إذا تمت مراجعتها بصورة مستمرة ، وتم تعديلها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في الأنشطة والاحتياجات .
4. الميزانيات التقديرية قد تركز على النتائج ( مثل مقارنة الدخل الفعلي مع المقدر ) وليس على الأسباب ( مثل توضيح سبب زيادة تكاليف التسويق عن المتوقع ) بينما الاثنان على الدرجة نفسها من الأهمية .

### المبحث الثاني : المعايير العلمية التي تحكم إعداد الميزانيات التقديرية :

لكي تكتسب الميزانية الفاعلية في تحقيق المستهدف منها ، يتطلب الأمر ضرورة إعدادها واستخدامها في ضوء مجموعة من المعايير ، أهمها :

#### 1. معيار الشمول :

يقصد بمعيار الشمول هو أن تكون الميزانية شاملة لجميع أوجه نشاط المنظمة ، بمعنى جميع إداراتها ومراكز مسؤوليتها وذلك لكي يمكن تحقيق هدف التنسيق للميزانية ، فغياب التنسيق عن أي منظمة يؤدي إلى سوء استخدام للموارد المادية والبشرية المتاحة لها ( يحي، 2007 ) . وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي لشمول الميزانية تغطيتها لجميع أوجه

أنشطة المنظمة معبراً عنها بوحدات مالية ، بل يجب أن يسبق ذلك إعداد الميزانية على أساس عيني ، ثم تعد خطة التدفقات النقدية التي توضح حركة المقبوضات والمدفوعات خلال فترة الميزانية ، وذلك بعد ترجمة الميزانيات العينية إلى ميزانيات مالية .

يجدر الذكر أن معيار الشمول لا يتوقف عند حد معين ، بمعنى أن ينظر إلى معيار الشمول من مستوى أعلى ، فمن الملاحظ أن بعض المنظمات لها عدة فروع سواء في نفس البلد أم بلداً أخرى ، وهذا التوزيع لا يمنع من وجود ميزانية تقديرية شاملة واحدة لكل المنظمة .

#### 2. معيار المرونة :

يعتبر معيار المرونة أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الميزانية حيث يساعد هذا المعيار إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها بأكثر فاعلية، وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الميزانية. فالميزانية تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم التأكد والتغير المستمر، لذا يجب أن تتسم تقديرات الميزانية بالمرونة، وبقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الميزانية التقديرية بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة ( محمد، 2000 ) .

#### الجانب الأول : طرق القياس :

يجب الاعتماد إلى حد كبير على الأساليب الإحصائية والقياس الاحتمالي عند إعداد تقديرات القيم الظاهرة بالميزانية التي تأخذ في حسابها ظاهرة عدم التأكد ، وبالتالي سوف ينظر إلى قيمة أي متغير على أنها معين وليس قيمة مطلقة أو محددة .

#### الجانب الثاني : إعداد الميزانية :

يجب النظر إلى إعداد الميزانية بأنها عملية مستمرة ينتج عنها ما يسمى بالميزانية المستمرة " Rolling Budget" - سبق ذكرها - وهذه النظرة يجب أن تعمل بها الإدارة ، لأنها سوف توفر خطة عن العام القادم بشكل مستمر في ضوء ما يستجد من ظروف ، ومن ناحية تؤكد مفهوم استمرارية عملية التخطيط .

#### الجانب الثالث : تطبيق الميزانية :

يجب ألا يسأل المسئول إلا في حدود مسؤولياته عن الميزانية وبحجم الانحراف الذي كان من الممكن تجنبه.

## 1. معيار التوزيع الزمني " أو التوقيت "

يقصد به ضرورة ترتيب توقيت العمليات المختلفة وتوزيعها بحسب توقع حدوثها أثناء فترة الميزانية التقديرية، والتي عادة ما تكون مدتها عام ، ولكن هذا لا يعني اقتصارها على تقديرات إجمالية سنوية ، بل يجب توزيع تلك التقديرات وربطها بفترة زمنية أقصر قد تكون شهرية أو ربع سنوية تسمى عادة " بالفترات الرقابية " .

يُقصد بالفترة الرقابية ، تلك الفترة التي يتم في نهايتها تحديد وتحليل الانحرافات بين المخطط " أرقام الميزانية التقديرية " والفعلي " أرقام الأداء الفعلي " ، ومعرفة أسبابها ، والتقرير عنها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك ( محمد، 2000 ) .

ويجدر بالذكر بأنه ينبغي أن لا يفهم من التوزيع الزمني للميزانية هو توزيع أرقام الميزانية توزيعاً متساوياً على فترات الميزانية ، وإنما المقصود هنا بمعيار التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الميزانية حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً . ويحقق هذا المعيار العديد من المزايا :  
أ – تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنظمة على مدار العام ، وبصفة خاصة .  
– بين خطة الإنتاج وخطة أنشطة المبيعات وسياسة التخزين لكل نوع من الإنتاج التام .  
– بين خطة الإنتاج وخطة مستلزمات الإنتاج من مواد أولية وساعات عمل .  
– بين التدفقات النقدية كل نشاط وبين خطة التمويل .

ب – التعجيل باكتشاف الانحرافات ، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الآثار السلبية لتلك الانحرافات قبل تراكمها ولمنع تكرارها في الفترات القادمة .

## 2. معيار توفير الحوافز :

ينبغي عدم تجاهل الجوانب السلوكية للعاملين عند وضع الميزانيات التقديرية . ويتطلب الأمر توفير الحوافز التي تدفع العاملين إلى الالتزام بالميزانية ، وقد تكون تلك الحوافز مالية أو معنوية أو الاثنين معاً ، وبدون توفير الحوافز قد لا يتحرك العاملون لرفع الكفاءة وبالتالي عدم الوصول بالمنظمة إلى حالة التوازن . وفي ظل غياب هذا المعيار ، فمن المحتمل أن يتخذ الأفراد قرارات ويتصرفوا بطرق تحقق أهدافهم واحتياجاتهم الشخصية بصرف النظر عن توافقها مع أهداف التنظيم .

## معيار اعتبار الميزانية التقديرية بعد اعتمادها مقياساً للأداء :

يعتبر اتخاذ الميزانية التقديرية كمقياس للأداء أحد أهم الأساليب التي تحقق أهداف الميزانية التقديرية الرقابية ، فهو يظهر مدى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها ، وهذا أمر ضروري حتى يتوافر عنصر الالتزام بالميزانية وحتى يعمل الجميع على التقييد بها وتحقيق الأهداف التي ترمي إليها ، ومن مقتضيات هذا ما يلي:

أ – أن اعتماد الميزانية يمثل الإذن أو الترخيص بتنفيذ جميع عمليات المنظمة خلال فترة الميزانية

ب – إن الميزانية – بعد اعتمادها – تعتبر مستنداً رقابياً هاماً .

ج – تتسلم كل الوحدات التنظيمية بالمنظمة نسخة من قوائم الميزانية التقديرية المعتمدة ، وذلك للاسترشاد بها أثناء تنفيذ العمليات المختلفة .

وعلى هذا الأساس نستطيع القول بأن الإدارة على مختلف مستوياتها يمكنها مراقبة والمقارنة بين معدلات الأداء الفعلية ومعدلات الأداء المعيارية والوقوف على الانحرافات ومتابعة المقصرين ( الحياي، 2000).

## معيار الواقعية :

الميزانيات التقديرية تبدأ بتحديد الأهداف التي ينبغي الوصول إليها نتيجة مزاوله النشاط ، وحتى يمكن تحقيق تلك الأهداف ، يجب مراعاة معيار الواقعية ، ويقصد بهذا المعيار بأن تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة للمنظمة ، سواء كانت هذه الإمكانيات بشرية أم مادية ، كما أن الربط بين الأهداف والإمكانيات يخدم اقتصاديات المنظمة من زاويتين متكاملتين هما:

الزاوية الأولى : البحث عن الوسائل التي تكفل تعديل الإمكانيات المادية والبشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف في المدى الطويل .

الزاوية الثانية : التحقق من واقعية الأهداف مادامت الميزانية التقديرية هي الوسيلة الفعالة لتحديد وتنسيق احتياجات المنظمة من المواد المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف معين ، فإنه من

الضروري أن يتصف هدف المنظمة وبالتالي أرقام الميزانية بالواقعية (محمد، 2000) . وتتعدم الواقعية إذا كانت أهداف المنظمة تتصف بصعوبة أو سهولة التحقيق ، فمن ناحية إذا كانت الأهداف بعيدة المنال ، فهذا يعني أن الانحرافات بين أرقام الميزانية وأرقام التنفيذ الفعلي سوف تكون دائماً في غير صالح المنظمة ، الأمر الذي يشوه عملية تقييم الأداء في المنظمة ، ويهبط من همم وعزائم العمال والمشرفين ، نظراً لأنهم يعلمون مسبقاً أنه لا يمكنهم الوصول إلى الأرقام المخططة بسبب عدم عدالة معايير التقييم . من ناحية أخرى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق فهذا يعني أن الانحرافات بين أرقام الميزانية وأرقام التنفيذ الفعلي سوف تكون دائماً في صالح المنظمة ، وهو ما يجعل الإدارات التنفيذية تفرط في التفاؤل من حيث الوصول إلى درجة الكفاية المطلوبة ، بينما الواقع غير ذلك ، مما يؤثر سلباً على معدل نمو المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل ، ولذلك يجب أن تتصف الميزانية بالآتي:

أ – أن تكون أرقام الميزانية ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة .  
ب – أن تكون الميزانية محل ثقة جميع القائمين وهذا يستمد من ضرورة مراعاة معيار المشاركة .  
**معيير المشاركة :**

لا شك أن الإدارات والأقسام التي تقوم بالتنفيذ الفعلي تكون هي أنسب الجهات لوضع خططها ، ومن ثم فلنجاح الميزانية ينبغي أن تتبع الخطط التفصيلية من الإدارات والأقسام المختصة بالتنفيذ بينما تقوم لجنة الميزانية بالتنسيق بين تلك الخطط . وعلى هذا الأساس يتم المشاركة من قبل المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة في وضع الميزانية ، ويقصد بالمشاركة في إعداد الميزانيات الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنظمة عند التخطيط ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق نوعاً من الرضا الوظيفي لديهم ، وهو ما ينعكس أثره على سلوكهم تجاه المنظمة في شكل زيادة درجة ولائهم لها وبالتالي زيادة الإنتاجية .  
تجدر الإشارة هنا أنه ضماناً لنجاح عملية المشاركة فإن الأمر يتطلب من ناحية ضرورة توافر القدرة الذهنية والمعلومات المناسبة لدى الفرد ، ومن ناحية أخرى ضرورة تدريب الأفراد على كيفية المشاركة في إعداد الميزانيات التقديرية عن طريق توفير الفرص لهم لحضور ندوات عملية أو دورات تدريبية خاصة بذلك . ومعيار إشراك العاملين في وضع تقديرات الميزانية يحقق العديد من المزايا أهمها :  
أ – ديمقراطية الإدارة .

ب – وجود روح التعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف .

ج – وجود رقابة ذاتية ، وذلك من خلال الحرص الذاتي النابع من حب العمل .

**معيير التعبير عن الميزانية التقديرية في شكلها النهائي في صورة مالية :**

الميزانية التقديرية الشاملة بشكلها النهائي في حقيقة الأمر تتكون من عدد من الميزانيات الفرعية التي تعبر عن كل أنشطة المشروع المخططة ، وهذه الميزانيات عادةً ما تكون في صورة وحدات كمية أو مادية ، كمستوى حجم المبيعات والوحدات الواجب إنتاجها لمقابلة تلك المبيعات ، وكمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج ، وحجم العمالة وهو ما يعبر عنه بالميزانية العينية ، ثم تترجم في صورتها النهائية إلى الميزانية المالية ، وهذه الترجمة النهائية تحقق ما يلي :

أ – إظهار أثر الخطة المقترحة على الدخل ، عن طريق إعداد قائمة تقديرية للدخل تبين الإيرادات والتكاليف ونتيجة النشاط المتوقعة .

ب – إظهار أثر الخطة المقترحة على المركز المالي للمنظمة ، عن طريق إعداد قائمة تقديرية للمركز المالي في نهاية فترة الميزانية .

ج – إظهار أثر التغيرات المتوقعة على التدفق النقدي ، عن طريق إعداد قائمة تقديرية للتدفقات النقدية .

**معيير ارتباط الميزانية التقديرية بمراكز المسؤولية :**

أدى تطبيق اللامركزية في الإدارة إلى تقسيم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات، يترأس كل منها مدير مسئول تفوض له سلطة اتخاذ القرارات بالقدر الذي مع المصلحة العامة للمنظمة، وبالتالي أدت اللامركزية إلى استخدام نظام محاسبة المسؤولية في مجال تقييم الأداء وعليه ارتبط نجاح الميزانية على ربط تقديرات الأنشطة الرئيسية والفرعية بالمسؤولين في الإدارات والأقسام كما جاءت في التنظيم الإداري . ويقصد بمعيار ارتباط الميزانية بالهيكل التنظيمي ؛ بأن يتم ربط معايير الميزانية بمراكز المسؤولية ، وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن العمليات التي تحدث أو تسبب التكاليف .

لما كان تطبيق هذا المعيار يقضي بأن يتطابق النظام المحاسبي ونظام التقارير مع الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وذلك حتى يتم تحميل التكلفة – بمجرد حدوثها – على مركز المسؤولية الذي تسبب في حدوثها ، فإنه من الطبيعي أن يتيح لنا هذا المعيار فرصة النظر إلى الإدارات والأقسام بمثابة مراكز للمسؤولية على أساسها نتابع النتائج الفعلية لتنفيذ الميزانية ومقارنتها مع الخطة المرسومة لكل مركز مسؤولية ، وذلك لتحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها ، حتى يتم إعداد تقارير دورية عن تنفيذ الميزانية بالمستويات الإدارية المختلفة .

## الفصل الثالث

### (الدراسة الميدانية)

#### المقدمة :

تم التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري للميزانيات التقديرية حسب ما هو وارد في الأدب المحاسبي بشكل عام ، وعليه في هذا الفصل قمنا باشتقاق مجموعة من الأسئلة تم طرحها على المنظمات الليبية محل الدراسة وذلك لتحقيق الهدف العام للدراسة وهو التعرف على الأسباب المؤدية إلى إعداد الميزانيات التقديرية في بعض منظماتنا الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة ، وقد تم طرح هذه الأسئلة من خلال صحيفة الاستبيان واستخراج البيانات الواردة في الصحيفة

#### المبحث الأول : إجراءات وطرق إعداد الدراسة :

##### 1. منهجية الدراسة :

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، حيث يعد هذا المنهج أحد مناهج البحث العلمي الذي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة ، عن طريق تصور واقع الظاهرة أو المشكلة القائمة خلال فترة أو فترات زمنية معلومة .

لقد تم استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري من الدراسة ، وذلك باستعراض ومراجعة المنشورات العلمية من كتب ودوريات ودراسات ميدانية وغيرها من مصادر المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. أما الجانب العملي فتركز على تحقيق الهدف العام للدراسة المتمثل في التعرف على أسباب إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الليبية ، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المبررات والأسباب المستخرجة من الجانب النظري للدراسة ، والتعرف على مدى قيام منظماتنا الليبية بإعداد ميزانياتها التقديرية من أجل تلك المبررات والأسباب .

##### 2. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة فئات من فئات المنظمات العاملة في نطاق مدينة الكفرة ، هما المنظمات الزراعية ، والمنظمات الخدمية ؛ والحكومية وقد بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (5منظمات خدمية ( المصارف )-12جهة حكومية-2صناعية)

##### 3. توزيع وتجميع صحف الاستبيان :

تم توزيع عدد 19 صحيفة استبيان على مجتمع الدراسة ، وقد تم تجميع عدد 19 صحيفة من بينها 12 صحيفة استبيان تم توزيعها وتجميعها على الجهات الحكومية ، و خمس صحف استبيان علي المصارف 2 صحيفة علي المنظمات الصناعية وقد صاحبت في أغلب عمليات التوزيع مقابلة شخصية لتوضيح أي غموض وللرد على أي استفسار .

### جدول ( 3 – 1 ) عدد صحف الاستبيان الموزعة والمستلمة

الإجمالي	المنظمات			تصنيف المشاركين
	الصناعية	المصارف	الحكومية	
19	2	5	12	الصحف الموزعة
19	2	5	12	الصحف المستلمة
%100	%100	% 100	%100	النسبة

#### 4. وسيلة ( أداة ) جمع البيانات :

استخدمت استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة ، حيث يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات ملائمة لهذه الدراسة ، لأنه يوفر الكثير من الوقت والجهد في عملية جمع البيانات ، وقد تم توزيعها على أحد المسؤولين عن إعداد الميزانيات التقديرية في كل مفردات مجتمع الدراسة ، وقسمت استمارة الاستبيان إلى أربعة أقسام وهي :

**القسم الأول :** يتعلق بتجميع بيانات عامة عن المشاركين في الدراسة ، من حيث الوظيفة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخدمة في المنظمة وعدد مرات المشاركة في إعداد الميزانيات التقديرية .

**القسم الثاني :** يتعلق بتجميع بيانات عن المنظمات الخاضعة للدراسة .

**القسم الثالث :** يحتوي معلومات عن إعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية داخل المنظمات .

**القسم الرابع :** يحتوي على معلومات عن أسباب إعداد الميزانيات التقديرية .

**المبحث الثاني : اختبار صحة الفرضيات :**

**1. تحليل بيانات المنظمات الصناعية :**

1. معلومات عن مالى الاستبيان :

1.1. الوظيفة :

جدول ( 3 - 3 ) الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
0 %	0	رئيس مجلس الإدارة
0 %	0	مدير عام
0 %	0	نائب مدير عام
100 %	2	مدير ادارة الميزانيات
0 %	0	أخرى
100 %	2	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (3-3) أن ما نسبته 100% من المشاركين يشغلون وظائف لها علاقة بشكل مباشر في إعداد الميزانيات التقديرية

2.1. المؤهل العلمي :

جدول ( 3 - 4 ) المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
0 %	0	ثانوية
0 %	0	دبلوم عالي
50 %	1	بكالوريوس
50 %	1	ماجستير
0 %	0	أخرى
100 %	2	المجموع

من الجدول ( 3 - 4 ) يتضح لنا أن ما نسبته 72.3 % من المشاركين قاموا بملء استمارات استبيان المنظمات الصناعية ذوي مؤهلات علمية عالية .

### 3.1. التخصص:

جدول ( 3 - 5 ) التخصص

النسبة	العدد	التخصص
100%	2	محاسبة
0 %	0	إدارة أعمال
0%	0	اقتصاد
0 %	0	أخرى
100 %	2	المجموع

من خلال بيانات الجدول ( 3 - 5 ) يتضح لنا أن ما نسبته 100 % من المشاركين في إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الصناعية هم من متخصصي المحاسبة الأمر الذي ينعكس بشكل .

### 5.1. مرات المشاركة في إعداد الميزانيات :

جدول ( 3 - 7 ) عدد مرات المشاركة في إعداد الميزانيات

النسبة	العدد	مرات المشاركة
0 %	0	من مرة إلى 3 مرات
50 %	1	من 4 إلى 6 مرات
50 %	1	من 7 فاكتر
100 %	2	المجموع

### 2. خصائص عن المنظمة :

#### 1.2. ملكية المنظمة :

جدول ( 3 - 8 ) ملكية المنظمة

المجموع		مساهمة		عامة		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	2	0 %	0	100 %	2	ملكية المنظمة

### 2.2. وجود هيكل تنظيمي مصمم ومعتمد :

جدول ( 3 - 9 ) وجود هيكل تنظيمي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	2	0 %	0	100 %	2	هل يتوفر للشركة هيكل تنظيم مصمم ومعتمد

يتضح لنا من خلال الجدولين ( 3 - 9 ) و ( 3 - 10 ) أن يوجد هيكل تنظيمي مصمم ومعتمد الامر الذي ينعكس ايجابا علي ادي الشركة

#### 4.2. وجود نظام محاسبي مصمم ومعتمد:

جدول ( 3 - 11 ) وجود نظام محاسبي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	2	%0	0	% 100	2	هل يتوفر للمنظمة نظام محاسبي مصمم ومعتمد

#### 6.2. تطبيق النظام المحاسبي من خلال منظومة الحاسب الآلي :

جدول ( 3 - 13 ) تطبيق النظام المحاسبي من خلال منظومة الحاسب الآلي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	2	% 100	2	% 0	0	هل النظام المحاسبي يتم تطبيقه من خلال منظومة الحاسب الآلي

يتبين لنا من خلال الجدول ( 3 - 13 ) ان الشركات لاتستخدم عنصر الميكنة الحديثة .

#### 3. معلومات عن إعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية داخل المنظمة :

##### 1.3. مسئولية إعداد الميزانية التقديرية :

جدول ( 3 - 14 ) مسئولية إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	مسئولية الإعداد
% 100	2	لجنة الميزانية
%0	0	قسم أو وحدة الميزانيات التقديرية
%0	0	أخرى
% 100	2	المجموع

#### 3.3 أسلوب إعداد الميزانيات التقديرية :

جدول ( 3 - 15 ) أسلوب إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	أسلوب الإعداد
% 100	2	الاعتماد على الميزانيات الفعلية للسنة أو السنوات السابقة للانطلاق للبدء في إعداد الميزانية التقديرية للعام القادم
% 0	0	البدء من الصفر لإعداد الميزانيات التقديرية للعام القادم
% 0	0	أخرى
% 100	2	المجموع

أثبت من خلال الجدول ( 3 - 15 ) أن جميع المنظمات الصناعية محل الدراسة تقوم بالاعتماد على الميزانيات السابقة كأساس للبدء في الميزانية الجديدة لهذا العام.

### 4.3. جدول خطوات إعداد الميزانيات :

جدول ( 3 - 16 ) خطوات إعداد الميزانيات

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	0	% 100	2	%0	0	هل يتم إعداد جدول زمني يوضح خطوات إعداد الميزانية والفترة اللازمة لكل فترة ؟

### 5.3. استكمال الميزانيات :

جدول ( 3 - 17 ) استكمال الميزانيات في الوقت المحدد

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	2	% 100	2	% 0	0	هل يتم استكمال الميزانية في الوقت المحدد ؟

تبين لنا من خلال الربط بين جدول ( 3 - 16 ) والجدول ( 3 - 17 ) والجدول ( 3 - 18 ) أن الشركات لاتقوم بوضع جدول زمني لإعداد الميزانيات التقديرية.

### 7.3. مدة إعداد الميزانيات التقديرية:

جدول ( 3 - 19 ) مدة إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	مدة الإعداد
% 0	0	أقل من اسبوعين
% 0	0	اسبوعين الي اقل من اربع اسابيع
% 100	2	اربعة فاكثر
% 100	2	المجموع

لوحظ من الجدول ( 3 - 19 ) طول فترة اعداد الميزانية وذلك لعدم وجود جدول زمني لاعداد الميزانية التقديرية.

### 8.3. كيفية الإعداد :

جدول ( 3 - 20 ) كيفية إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمة

النسبة	العدد	كيفية الإعداد
% 100	2	بانتظام وبشكل دوري دون انقطاع
% 0	0	بشكل دوري لكنه منقطع
% 0	0	تعد فقط عند طلبها من جهات الاختصاص
% 100	2	المجموع

لوحظ من خلال الجدول ( 3 – 20 ) أن ما نسبته 100 % من المنظمات الصناعية محل الدراسة تقوم بإعداد الميزانيات التقديرية بانتظام وبشكل دوري دون انقطاع الأمر الذي يدل على أن هناك استفادة فعلية من وراء إعدادها وهذا ما انعكس فعلاً في النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة .

#### 4 . أسباب إعداد الميزانيات التقديرية :

في هذا الجزء تم تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي تم الحصول عليها من صحف الاستبيان للمنظمات الصناعية وذلك لغرض اختبار هذه الفرضيات . ولأجل هذه الفرضيات فقد قامت الدراسة على فرضية أساسية واحدة وهي :

" تقوم المنظمات الصناعية الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة بأعداد الميزانيات التقديرية من أجل مبررات وأسباب محددة "

فلقد تم صياغة خمس فرضيات فرعية تحت الفرضية الرئيسية وتحت كل فرضية هناك مجموعة من الأسئلة ، ذلك للوقوف على مدى قبول الفرضية الرئيسية من عدمها.

م	الفرضيات	نعم		لا		الإجمالي	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
<b>1</b> تقوم المنظمة بإعدادها لغرض الرقابة وتقييم الاداء :							
	يتم تقسيم الهيكل الاداري الي مراكز مسئولية	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم الربط بين تقديرات الانشطة الواردة بالميزانية ومراكز المسئولية المختصة بتنفيذها	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم توجيه النشاط فعلياً اثناء تنفيذ الميزانية	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم قياس النتائج الفعلية لكل مركز مسئولية	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم قياس مقارنة النتائج الفعلية بتقديرات الانشطة الواردة بالميزانية	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم تحديد الانحرافات	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم تحليل تلك الانحرافات لمعرفة اسبابها	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم اعداد تقارير عن تلك الانحرافات لأغراض التخطيط المستقبلي	2	100%	0	0%	2	100%
<b>2</b> تقوم المنظمة بإعدادها من اجل الربط بين الاهداف المختلفة ( التنسيق )							
	تقوم كل مركز مسئولية بتحديد الاهداف الخاصة بها	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم اعداد الميزانية التقديرية الفرعية الخاصة بكل مركز مسئولية بناء على تلك الاهداف	2	100%	0	0%	2	100%
	يتم الربط بين الميزانيات التقديرية الفرعية لكل مراكز المسئولية بحيث لا يكون تعارض بين خطط كل الإدارات	2	100%	0	0%	2	100%
<b>3</b> تقوم منظماتكم باعدادها من اجل التخطيط التشغيلي :							
	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للمبيعات	2	100%	0	0%	2	100%
	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للمخزون	2	100%	0	0%	2	100%
	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للانتاج	2	100%	0	0%	2	100%
	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للمواد الاولية المباشرة	2	100%	0	0%	2	100%

100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للعمالة المباشرة
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للتكاليف الصناعية الإضافية
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية البضاعة المصنعة
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية لتكلفة المبيعات
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للمصروفات الإدارية
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الميزانية التقديرية للمصروفات التسويقية
100%	2	100%	2	0%	0	تقوم منظماتكم باعداد قائمة الدخل التقديرية
100%	2	100%	2	0%	0	تقوم منظماتكم باعداد قائمة المركز المالي التقديرية
						<b>4</b> تقوم منظماتكم باعدادها من اجل صياغة الاستراتيجيات
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الدخول الي اسوق بيع جديد
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الخروج من اسواق البيع القائمة
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الدخول في نشاط انتاج منتج جديد
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الخروج من نشاط انتاج منتج قائم
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الشراء او التاجير للاصول الثابتة
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات استبدال الاصول الثابتة القديمة
100%	2	0%	0	100%	2	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات انشاء فروع جديدة للمنظمة
						<b>5</b> تقوم منظماتكم باعدادها من اجل مقابلة المتطلبات القانونية
100%	2	0%	0	100%	2	هناك جهة داخلية تطالبكم باعداد الميزانيات التقديرية ( كالجمعية العمومية للمنظمة مثلا )
100%	2	0%	0	100%	2	هناك جهة خارجية تطالبكم باعداد الميزانيات التقديرية ( كاديوان المحاسبة مثلا )

نلاحظ انه تم قبول الفرضية الرئيسية بنسبة 94% وتم رفض عدد 2 سؤال وهما اعداد الميزانية التقديرية لقائمة الدخل والمركز المالي.

## 2. تحليل بيانات المنظمات الخدمية :

1. معلومات عن مالي الاستبيان :

### 1.1. الوظيفة:

### جدول ( 3 - 3 ) الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
% 20	1	مدير عام
% 20	1	نائب مدير عام
%60	3	مدير ادارة الميزانيات
% 0	0	أخرى
% 100	5	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (3-3) أن ما نسبته 100% من المشاركين يشغلون وظائف لها علاقة بشكل مباشر في إعداد الميزانيات التقديرية .

#### 2.1. المؤهل العلمي :

### جدول ( 4 - 3 ) المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%0	0	ثانوية
% 0	0	دبلوم عالي
% 60	3	بكالوريوس
% 40	2	ماجستير
% 0	0	أخرى
% 100	5	المجموع

من الجدول ( 4 - 3 ) يتضح لنا أن ما نسبته 100% من المشاركين قاموا بملء استمارات استبيان المنظمات الخدمية ذوي مؤهلات علمية عالية

#### 3.1. التخصص :

### جدول ( 5 - 3 ) التخصص

النسبة	العدد	التخصص
%40	2	محاسبة
% 40	2	إدارة أعمال
%20	1	اقتصاد
% 0	0	أخرى
% 100	5	المجموع

من خلال بيانات الجدول ( 5 - 3 ) يتضح لنا أن ما نسبته 100 % من المشاركين في إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الخدمية لهم تخصصات متعلقة بإعداد الميزانيات التقديرية مما ينعكس إيجاباً على عملية الإعداد .

#### 5.1. مرات المشاركة في إعداد الميزانيات :

جدول ( 3 - 7 ) عدد مرات المشاركة في إعداد الميزانيات

النسبة	العدد	مرات المشاركة
20 %	1	من مرة إلى 3 مرات
40 %	2	من 4 إلى 6 مرات
40 %	2	من 7 فاكتر
100 %	5	المجموع

يلاحظ ان ما نسبته 80% من مائلي الاستبيان شاركوا في اعداد الميزانية التقديرية من 4 مرات فاكتر مما يدل ان لديهم خبرة في اعداد الميزانية التقديرية.

2. خصائص عن المنظمة :

1.2 ملكية المنظمة :

جدول ( 3 - 8 ) ملكية المنظمة

المجموع		مساهمة		عامة		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	5	0 %	0	100 %	5	ملكية المنظمة

حتى الان لا يوجد مصارف تابعة للقطاع الخاص في مدينة الكفرة.

2.2 وجود هيكل تنظيمي مصمم ومعتمد :

جدول ( 3 - 9 ) وجود هيكل تنظيمي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	5	0 %	0	100 %	5	هل يتوفر للشركة هيكل تنظيم مصمم ومعتمد

يتضح لنا من خلال الجدولين ( 3 - 9 ) و ( 3 - 10 ) أن يوجد هيكل تنظيمي مصمم ومعتمد الامر الذي ينعكس ايجابا علي ادي المنظمة.

4.2 وجود نظام محاسبي مصمم ومعتمد :

جدول ( 3 - 11 ) وجود نظام محاسبي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	5	0 %	0	100 %	5	هل يتوفر للمنظمة نظام محاسبي مصمم ومعتمد

6.2 تطبيق النظام المحاسبي من خلال منظومة الحاسب الآلي :

جدول ( 3 - 13 ) تطبيق النظام المحاسبي من خلال منظومة الحاسب الآلي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	

هل النظام المحاسبي يتم تطبيقه من خلال منظومة الحاسب الآلي	5	% 100	0	% 0	5	% 100
---	---	-------	---	-----	---	-------

يتبين لنا من خلال الجدول ( 3 – 13 ) ان المصارف تعتمد اعتماد كلي علي الميكنة الحديثة.

3. معلومات عن إعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية داخل المنظمة :  
 1.3. مسئولية إعداد الميزانية التقديرية :

جدول ( 3 – 14 ) مسئولية إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	مسئولية الإعداد
% 100	5	لجنة الميزانية
%0	0	قسم أو وحدة الميزانيات التقديرية
%0	0	أخرى
% 100	5	المجموع

- 3.3. أسلوب إعداد الميزانيات التقديرية :

جدول ( 3 – 15 ) أسلوب إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	أسلوب الإعداد
% 100	5	الاعتماد على الميزانيات الفعلية للسنة أو السنوات السابقة للانطلاق للبدء في إعداد الميزانية التقديرية للعام القادم
% 0	0	البدء من الصفر لإعداد الميزانيات التقديرية للعام القادم
% 0	0	أخرى
% 100	5	المجموع

أثبت من خلال الجدول ( 3 – 15 ) أن جميع المنظمات الخدمية محل الدراسة تقوم بالاعتماد على الميزانيات السابقة كأساس للبدء في الميزانية الجديدة لهذا العام .

- 4.4 جدول خطوات إعداد الميزانيات :

جدول ( 3 – 16 ) خطوات إعداد الميزانيات

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	5	% 0	0	%100	5	هل يتم إعداد جدول زمني يوضح خطوات إعداد الميزانية والفترة اللازمة لكل فترة ؟

### 5.3. استكمال الميزانيات :

جدول ( 3 - 17 ) استكمال الميزانيات في الوقت المحدد

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	5	% 40	2	% 60	3	هل يتم استكمال الميزانية في الوقت المحدد؟

يتبين لنا ان 60% يتم استكمال الميزانية في الوقت المحدد وذلك راجع لوجود جدول زمني لاعداد الميزانية التقديرية.

### 7.3. مدة إعداد الميزانيات التقديرية :

جدول ( 3 - 19 ) مدة إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	مدة الإعداد
% 60	3	شهر
% 40	2	شهرين
% 0	0	ثلاثة شهور فاكثر
% 100	5	المجموع

### 8.3. كفاءة الإعداد:

جدول ( 3 - 20 ) كفاءة إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمة

النسبة	العدد	كفاءة الإعداد
% 100	5	بانتظام وبشكل دوري دون انقطاع
% 0	0	بشكل دوري لكنه منقطع
% 0	0	تعد فقط عند طلبها من جهات الاختصاص
% 100	5	المجموع

لوحظ من خلال الجدول ( 3 - 20 ) أن ما نسبته 100 % من المنظمات الخدمية محل الدراسة تقوم بإعداد الميزانيات التقديرية بانتظام وبشكل دوري دون انقطاع الأمر الذي يدل على أن هناك استفادة فعلية من وراء إعدادها وهذا ما انعكس فعلاً في النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة .

### 4 . أسباب إعداد الميزانيات التقديرية :

في هذا الجزء تم تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي تم الحصول عليها من صحف الاستبيان للمنظمات الخدمية وذلك لغرض اختبار هذه الفرضيات . ولأجل هذه الفرضيات فقد قامت الدراسة على فرضية أساسية واحدة وهي :

" تقوم المنظمات الخدمية الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة بأعداد الميزانيات التقديرية من أجل مبررات وأسباب محددة "

فلقد تم صياغة خمس فرضيات فرعية تحت الفرضية الرئيسية وتحت كل فرضية هناك مجموعة من الأسئلة ، ذلك للوقوف على مدى قبول الفرضية الرئيسية من عدمها.

م	الفرضيات	نعم		لا		الإجمالي	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	يقوم المصرف باعدادها لغرض الرقابة وتقييم الاداء :						
	يتم تقسيم الهيكل الاداري الي ادارات						
	يتم الربط بين تقديرات الانشطة الواردة بالميزانية والادارات المختصة بتنفيذها						
	يتم توجيه النشاط فعليا اثناء تنفيذ الميزانية						
	يتم قياس النتائج الفعلية لكل الإدارات						
	يتم قياس مقارنة النتائج الفعلية بتقديرات الانشطة الواردة بالميزانية						
	يتم تحديد الانحرافات						
	يتم تحليل تلك الانحرافات لمعرفة أسبابها						
2	يتم اعداد تقارير عن تلك الانحرافات لاغراض التخطيط المستقبلي						
	يقوم المصرف باعدادها من اجل الربط بين الاهداف المختلفة ( التنسيق )						
	تقوم كل ادارة بتحديد الاهداف الخاصة بها						
	يتم اعداد الميزانية التقديرية الفرعية الخاصة بكل ادارة بناءا على تلك الأهداف						
	يتم الربط بين الميزانيات التقديرية الفرعية لكل الادارات بحيث لا يكون تعارض بين خطط كل الإدارات						
	تقوم منظمكم باعدادها من اجل التخطيط التشغيلي :						
	يقوم المصرف باعداد الميزانية التقديرية للايرادات						
	يقوم المصرف باعداد الميزانية التقديرية للمصروفات الإدارية						
3	يقوم المصرف باعداد الميزانية التقديرية للمصروفات التسويقية للخدمات						
	يقوم المصرف باعداد قائمة الدخل التقديرية						
	يقوم المصرف باعداد قائمة المركز المالي التقديرية						
	تقوم منظمكم باعدادها من اجل صياغة الاستراتيجيات						
	تقوم منظمكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الدخول الي اسوق تقديم خدمات جديدة						
	تقوم منظمكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الخروج من اسواق تقديم خدمات القائمة						
	تقوم منظمكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الدخول في نشاط تقديم خدمات جديدة						
	تقوم منظمكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الخروج من نشاط انتاج منتج قائم						
4	تقوم منظمكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات الشراء او التاجير للاصول الثابتة						

100%	5	0%	0	100%	5	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات استبدال الاصول الثابثة القديمة
100%	5	0%	0	100%	5	تقوم منظماتكم باعداد الموازنات الراسمالية من اجل قرارات انشاء فروع جديدة للمنظمة
						5 تقوم منظماتكم باعدادها من اجل مقابلة المتطلبات القانونية
100%	5	0%	0	100%	5	هناك جهة داخلية تطالبكم باعداد الميزانيات التقديرية ( كالجمعية العمومية للمنظمة مثلا )
100%	5	0%	0	100%	5	هناك جهة خارجية تطالبكم باعداد الميزانيات التقديرية ( كاديوان المحاسبة مثلا )

نلاحظ انه تم رفض بعض الاسئلة الخاصة بالتخطيط التشغيلي ولكن بنظر الباحث لا تؤثر علي قبول الفرضية الرئيسية وهي ان المنظمات الخدمية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة تقوم باعداد الميزانيات التقديرية من اجل مبررات واسباب محددة .

### 3. تحليل بيانات المنظمات الحكومية :

1. معلومات عن مالى الاستبيان:

#### 1.1. الوظيفة:

جدول ( 3 - 3 ) الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
25 %	3	رئيس الفرع
33 %	4	رئيس قسم الشؤون الادارية والمالية
25 %	3	رئيس قسم الحسابات
17 %	2	أخرى
100 %	12	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (3-3) أن ما نسبته 100% من المشاركين يشغلون وظائف لها علاقة بشكل مباشر في إعداد الميزانيات التقديرية.

#### 2.1. المؤهل العلمي :

جدول ( 3 - 4 ) المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
33 %	4	ثانوية
17 %	2	دبلوم عالي
25 %	3	بكالوريوس
0 %	0	ماجستير
25 %	3	أخرى
100 %	12	المجموع

من الجدول ( 3 - 4 ) يتضح لنا أن ما نسبته 70% من المشاركين قاموا بملء استمارات استبيان المنظمات الحكومية ليس لديهم مؤهلات تؤهلهم لإعداد الميزانية التقديرية.

### 3.1. التخصص :

جدول ( 3 - 5 ) التخصص

التخصص	العدد	النسبة
محاسبة	3	25%
إدارة أعمال	2	17%
اقتصاد	0	0%
أخرى	7	58%
المجموع	12	100%

من خلال بيانات الجدول ( 3 - 5 ) يتضح لنا أن ما نسبته 70 % من المشاركين في إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الحكومية ليس لديهم أي تخصصات متعلقة بإعداد الميزانيات التقديرية مما ينعكس سلبيًا على عملية الإعداد.

### 5.1. مرات المشاركة في إعداد الميزانيات :

جدول ( 3 - 7 ) عدد مرات المشاركة في إعداد الميزانيات

مرات المشاركة	العدد	النسبة
من مرة إلى 3 مرات	6	50%
من 4 إلى 6 مرات	4	33%
من 7 فأكثر	2	17%
المجموع	12	100%

يلاحظ أن ما نسبته 60% من مائلي الاستبيان شاركوا في إعداد الميزانية التقديرية من مرة إلى ثلاثة مرات مما يدل على عدم وجود خبرة في إعداد الميزانيات التقديرية.

### 2. خصائص عن المنظمة :

#### 1.2. ملكية المنظمة :

جدول ( 3 - 8 ) ملكية المنظمة

البيان	عامة		مساهمة		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ملكية المنظمة	12	100%	0	0%	12	100%

## 2.2. وجود هيكل تنظيمي مصمم ومعتمد :

جدول ( 3 - 9 ) وجود هيكل تنظيمي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	12	% 0	0	% 100	12	هل يتوفر للمنظمة هيكل تنظيم مصمم ومعتمد

يتضح لنا من خلال الجدولين ( 3 - 9 ) و ( 3 - 10 ) أن يوجد هيكل تنظيمي مصمم ومعتمد الامر الذي ينعكس ايجابا علي ادي المنظمة.

## 4.2. وجود نظام محاسبي مصمم ومعتمد :

جدول ( 3 - 11 ) وجود نظام محاسبي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	12	%0	0	% 100	12	هل يتوفر للمنظمة نظام محاسبي مصمم ومعتمد

## 6.2. تطبيق النظام المحاسبي من خلال منظومة الحاسب الآلي :

جدول ( 3 - 13 ) تطبيق النظام المحاسبي من خلال منظومة الحاسب الآلي

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	12	% 100	12	% 0	0	هل النظام المحاسبي يتم تطبيقه من خلال منظومة الحاسب الآلي

يتبين لنا من خلال الجدول ( 3 - 13 ) ان الجهات الحكومية لا تعتمد علي الحاسب الالي .

## 3. معلومات عن إعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية داخل المنظمة :

### 1.3. مسئولية إعداد الميزانية التقديرية :

جدول ( 3 - 14 ) مسئولية إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	مسئولية الإعداد
% 33	4	لجنة الميزانية
%67	8	قسم الحسابات
%0	0	أخرى
% 100	12	المجموع

### 3.3. أسلوب إعداد الميزانيات التقديرية :

جدول ( 3 - 15 ) أسلوب إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	أسلوب الإعداد
% 100	12	الاعتماد على الميزانيات الفعلية للسنة أو السنوات السابقة للانطلاق للبدء في إعداد الميزانية التقديرية للعام القادم
% 0	0	البدء من الصفر لإعداد الميزانيات التقديرية للعام القادم
% 0	0	أخرى
% 100	12	المجموع

أثبت من خلال الجدول ( 3 - 15 ) أن جميع المنظمات الخدمية محل الدراسة تقوم بالاعتماد على الميزانيات السابقة كأساس للبدء في الميزانية الجديدة لهذا العام.

4.4 جدول خطوات إعداد الميزانيات :

جدول ( 3 - 16 ) خطوات إعداد الميزانيات

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	12	% 100	12	% 0	0	هل يتم إعداد جدول زمني يوضح خطوات إعداد الميزانية والفترة اللازمة لكل فترة ؟

5.3. استكمال الميزانيات:

جدول ( 3 - 17 ) استكمال الميزانيات في الوقت المحدد

المجموع		لا		نعم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	12	% 67	8	% 33	4	هل يتم استكمال الميزانية في الوقت المحدد ؟

يتبين لنا ان 67% لا يتم استكمال الميزانية في الوقت المحدد وذلك راجع لعدم وجود جدول زمني لاعداد الميزانية التقديرية.

7.3. مدة إعداد الميزانيات التقديرية :

جدول ( 3 - 19 ) مدة إعداد الميزانيات التقديرية

النسبة	العدد	مدة الإعداد
% 25	3	شهر
% 17	2	شهرين
% 58	7	ثلاثة شهور فاكثر
% 100	12	المجموع

### 3.8. كفاءة الإعداد :

جدول ( 3 - 20 ) كفاءة إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمة

النسبة	العدد	كفاءة الإعداد
0 %	0	بانتظام وبشكل دوري دون انقطاع
0 %	0	بشكل دوري لكنه منقطع
100 %	12	تعد فقط عند طلبها من جهات الاختصاص
100 %	12	المجموع

لوحظ من خلال الجدول ( 3 - 20 ) أن ما نسبته 100 % من المنظمات الحكومية محل الدراسة تقوم بإعداد الميزانيات التقديرية فقط عند طلبها من جهات الاختصاص الأمر الذي يدل على أن هناك عدم استفادة فعلية من وراء إعدادها وهذه انعكس سلبا على أداء الجهات الحكومية.

#### 4 . أسباب إعداد الميزانيات التقديرية :

في هذا الجزء تم تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي تم الحصول عليها من صحف الاستبيان للمنظمات الحكومية وذلك لغرض اختبار هذه الفرضيات . ولأجل هذه الفرضيات فقد قامت الدراسة على فرضية أساسية واحدة وهي :

" تقوم المنظمات الحكومية الليبية الواقعة في نطاق مدينة الكفرة بأعداد الميزانيات التقديرية من أجل مبررات وأسباب محددة " فلقد تم صياغة خمس فرضيات فرعية تحت الفرضية الرئيسية وتحت كل فرضية هناك مجموعة من الأسئلة ، ذلك للوقوف على مدى قبول الفرضية الرئيسية من عدمها.

م	الفرضيات	نعم		لا		الإجمالي	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	تقوم المنظمة بإعدادها لغرض الرقابة وتقييم الاداء :						
	يتم تقسيم الهيكل الاداري الي ادارات	12	100%	0	0%	12	100%
	يتم الربط بين تقديرات الواردة بالميزانية والادارات المختصة بتنفيذها	12	100%	0	0%	12	100%
	يتم توجيه النشاط فعليا اثناء تنفيذ الميزانية	12	100%	0	0%	12	100%
	يتم قياس النتائج الفعلية لكل الإدارات	12	100%	0	0%	12	100%
	يتم قياس مقارنة النتائج الفعلية بتقديرات الانشطة الواردة بالميزانية	4	33%	8	67%	12	100%
	يتم تحديد الانحرافات	3	25%	9	75%	12	100%
	يتم تحليل تلك الانحرافات لمعرفة اسبابها	3	25%	9	75%	12	100%
	يتم اعداد تقارير عن تلك الانحرافات لاغراض التخطيط المستقبلي	3	25%	9	75%	10	100%
2	تقوم المنظمة بإعدادها من اجل الربط بين الاهداف المختلفة ( التنسيق )						
	تقوم كل ادارة بتحديد الاهداف الخاصة بها	12	100%	0	0%	12	100%

100%	12	0%	0	100%	12	يتم اعداد الميزانية التقديرية الفرعية الخاصة بكل ادارة بناءا علي تلك الأهداف
100%	12	0%	0	100%	12	يتم الربط بين الميزانيات التقديرية الفرعية لكل الإدارات بحيث لا يكون تعارض بين خطط كل الإدارات
						<b>3</b> تقوم منظماتكم باعدادها من اجل التخطيط التشغيلي :
100%	12	0%	0	100%	12	تقوم المنظمة باعداد الميزانية التقديرية للايرادات
100%	12	0%	0	100%	12	تقوم المنظمة باعداد الميزانية التقديرية للخدمات المتوقع تقديمها للمواطن
100%	12	0%	0	100%	12	تقوم المنظمة باعداد الميزانية التقديرية للمصروفات الإدارية
						<b>4</b> تقوم منظماتكم باعدادها من اجل صياغة الاستراتيجيات
100%	12	0%	0	100%	12	تقوم منظماتكم باعداد الميزانيات التقديرية من اجل قرارات الشراء واتاجير للاصول الثابتة
100%	12	0%	0	100%	12	تقوم منظماتكم باعداد الميزانيات التقديرية من اجل قرارات استبدال الاصول الثابتة القديمة
100%	12	0%	0	100%	12	تقوم منظماتكم باعداد الميزانيات التقديرية من اجل قرارات التوسع في التجهيزات
						<b>5</b> تقوم منظماتكم باعدادها من اجل مقابلة المتطلبات القانونية
100%	12	0%	0	100%	12	هناك جهة داخلية تطالبكم باعداد الميزانيات التقديرية ( كالوزراء مثلا )
100%	12	0%	0	100%	12	هناك جهة خارجية تطالبكم باعداد الميزانيات التقديرية ( كاديوان المحاسبة مثلا )

بنظر الباحث يجب رفض الفرضية الرئيسية وذلك لعدم وجود كوادر وظيفية مؤهلة وكذلك من خلال ملاحظاتي الشخصية عدم المصادقية والجدية في تعبئة الاستبيان الخاص بالجهات الحكومية.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

قد تم التوصل الي النتائج التالية:

- 1- عدم توفر قسم مختص بأعداد الميزانيات التقديرية بالمنظمات الصناعية والخدمية والحكومية.
- 2- لا يتم تطبيق نظام الحاسب الالي في المنظمات الصناعية والحكومية بينما يستخدم في اغلب المنظمات الخدمية.
- 3- يتم اعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الصناعية بانتظام وشكل دوري دون انقطاع وكذلك في المنظمات الخدمية بينما في المنظمات الحكومية يتم اعدادها بناءا على طلب الجهات العليا.
- 4- افادة الدراسة انه يتم الاعتماد الكلي على البيانات التاريخية عند اعداد الميزانيات التقديرية في كل من المنظمات الصناعية والخدمية والحكومية.
- 5- لوحظ من خلال الدراسة ان المستوي التأهيل العلمي في المنظمات الصناعية والخدمية من البكالوريوس فما فوق بينما في المنظمات الحكومية اقل مستوي.

6- لوحظ ان المشاركين في ملء استبيان المنظمات الحكومية الذين شاركوا في اعداد الميزانيات التقديرية اقل من 3 مرات مما يؤثر على اعداد الميزانيات التقديرية بدقة ووضوح.

#### ثانياً: التوصيات:

- 1- ان تركيز الدراسات المقبلة للباحثين في مجال الميزانيات التقديرية على الادوار الأخرى للميزانيات التقديرية بخلاف الادوار التي تم دراستها.
- 2- ضرورة ان تقوم المنظمات الحكومية منها بأعداد الميزانيات التقديرية لمنظمتهم بشكل منظم ودوري دون انقطاع حتى تزيد من فرص الاستفادة من ميزانياتهم التقديرية.
- 3- ضرورة ان تقوم المنظمات الصناعية والخدمية في صورتها كاملة بدون نقص في أحد مكوناتها من الميزانيات التفصيلية.
- 4- ضرورة التوسع في استخدام الحاسب الآلي خاصة في المنظمات الصناعية والحكومية مما له اهمية في توفير الوقت والجهد.
- 5- التركيز على التأهيل العلمي للعاملين المشاركين في اعداد الميزانيات التقديرية وخاصة في الجهات الحكومي.

#### Compliance with ethical standards

##### Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: الكتب

- [1] أبو زيد، ك. خ، و عطية، ع. (2004). مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة. الدار الجامعية.
- [2] الحارس، أ. (2004). المحاسبة الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [3] الحياي، و. (2000). المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [4] مرعي، ع. (1998). أساسيات المحاسبة الإدارية. الدار الجامعية.
- [5] موسى، أ. م. (1976). المحاسبة في مجال التخطيط. دار النهضة العربية.

##### ثانياً: المقالات والدوريات

- [6] أحمد، م. (2000). المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي. معهد الإدارة.
- [7] أحمد، م. (2004). دور الميزانيات التقديرية في فنادق القطاع العام. مجلة جامعة بنغازي.
- [8] إسماعيل، ي. (2007). المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة. دار الحامد للنشر.
- [9] إيهاب، ف. (2003). مدى إمكانية إعداد الميزانيات التقديرية بشركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة بنغازي.
- [10] بشري، ع. (2004). دراسة معوقات الاستفادة من الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية. أكاديمية بنغازي.
- [11] خالد، ع. (1997). إعداد الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية الليبية. مجلة جامعة بنغازي.
- [12] راضي، (2006). المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات. الدار الجامعية.
- [13] عبد اللطيف، (2004). الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الدار الجامعية.
- [14] عز الدين، س. (2007). مدى الاستفادة من استخدام الميزانيات التقديرية في الشركات الليبية. أكاديمية بنغازي.
- [15] عيسى، م. ع، و صديق، أ. ع. م. (1991). مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الرابع، 199-233.
- [16] فاخر، م. (1997). استخدام الأساليب الكمية في تحسين جودة المعلومات. مجلة جامعة بنغازي.
- [17] فاطمة، ع. (2000). تقويم استخدام الميزانيات التقديرية التشغيلية. مجلة جامعة بنغازي.
- [18] فاطمة، م. (1998). تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة. جامعة الفاتح.

- [19] لوابل، و. ب. ع. (1995). مشاكل إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، 145-197.
- [20] محمد، س. (2006). المدخل الحديث في إعداد الموازنات. الدار الجامعية.
- [21] ناصر، ح. (2007). مدى استخدام الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط. مجلة جامعة بنغازي.
- ثالثاً: الرسائل العلمية
- [22] الترهوني، أ. م. (2004). دور الميزانيات التقديرية في فنادق القطاع العام العاملة بليبيا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد.
- [23] الخرخاز، ب. ع. (2005). دراسة معوقات الاستفادة من الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية العامة الليبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.