

دولة ليبيا

الدراسات العليا
قسم المحاسبة

جامعة سرت
كلية الاقتصاد

مدى إمكانية تطبيق المعايير العملية لإعداد و تنفيذ الميزانيات التقديرية
دراسة ميدانية على المصارف التجارية

إعداد الطالب : ادريس اسعيد بالحسن المجبري
(55327)

لجنة الإشراف و المناقشة تتكون من :

الإسم	الصفة	التوقيع
أ . د . محمود محي الدين بادي	مشرفاً و رئيساً	_____
د . عبدالعزيز اعيد ابوبكر	ممتحناً داخلياً	_____
د . عوض أحمد الروياتي	ممتحناً خارجياً	_____

مدير مكتب الدراسات العليا بالكلية

يعتمد /

عميد الكلية

بسم الله الرحمن الرحيم

" و لا تعجل بالقرآن من قبل أن يقضى إليك وحيه و قل ربي
زدني علما "

صدق الله العظيم
الآية: 114 من سورة طه

الإهداء
إلى روح والدي الطاهرة
رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

وبعد ... فأنتني أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / محمود محي الدين بادي (المشرف على هذه الرسالة) لما بذله معي من جهد وما قدمه لي من إرشاد وتوجيه ومتابعة أثناء مراحل إعداد هذه الرسالة , حتى ظهرت إلى خير الوجود بهذه الصورة .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة التحدي سرت وبأكاديمية الدراسات العليا فرع بنغازي , وإلى من قام بتقديم الإرشاد والتوجيه فيما يتعلق بالجانب الإحصائي , ومن قام بالمراجعة اللغوية لهذه الرسالة , وإلى الإخوة الموظفين بمكتبة المركز المتقدم للمهن الإدارية والمالية بنغازي , والإخوة الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة قاربونس بنغازي , وإلى كل من مدّ يد العون والمساعدة في إعداد هذه الرسالة .
و لا يفوتني أن أعبر عن شكري للأخوة بإدارات المحاسبة في المصارف التجارية الليبية العامة للمساعدة التي قدموها لي في مرحلة تجميع بيانات الدراسة .

وفي الختام .. لا يسعني إلا أن أسجل كل آيات الحب والعرفان إلى والدتي وزوجتي وإخوتي وجميع الأصدقاء لما منحوه لي من تشجيع معنوي في سبيل مواصلة دراستي .

جزى الله الجميع عني كل خير , وبارك الله في كل من شارك أو ساهم في تشجيعي ومساعدتي أثناء إعداد هذه الرسالة ولم يتسع المجال لذكره .

الباحث

	المحتويات
الموضوع.....الصفحة	
ج	الإهداء
د	شكر و تقدير
هـ	المحتويات
د	قائمة الجداول
ح	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	1 – 1 مقدمة
6	2 – 1 مشكلة الدراسة
9	3 – 1 الدراسات السابقة
11	4 – 1 أهمية الدراسة
12	5 – 1 أهداف الدراسة
12	6 – 1 نطاق و حدود الدراسة
12	7 – 1 منهجية الدراسة
13	8 – 1 أداة جمع البيانات
13	9 – 1 مجتمع و عينة الدراسة
14	10 – 1 محتويات الدراسة
15	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
16	1 – 2 مقدمة
16	2 – 2 تعريف الموازنات التقديرية
19	3 – 2 أنواع الموازنات التقديرية
25	4 – 2 وظائف الموازنات التقديرية
29	5 – 2 مزايا إعداد الموازنات التقديرية
30	6 – 2 المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية
38	7 – 2 المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية
44	8 – 2 المصارف التجارية
46	9 – 2 الموازنات التقديرية بالمصارف التجارية
52	الفصل الثالث : تحليل البيانات و إجابة الأسئلة
53	1 – 3 وسيلة جمع البيانات
53	2 – 3 مجتمع الدراسة
54	3 – 3 الأسلوب الإحصائي المتبع في تحليل البيانات

89	3 – 4 الإجابة أسئلة الدراسة
95	الفصل الرابع : النتائج و التوصيات
96	4 – 1 نتائج الدراسة
99	4 – 2 توصيات الدراسة
101	المراجع
107	الملاحق
108	1 – صحيفة لاستبيان
120	2 – ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	توزيع المشاركين حسب الوظيفة	1 – 3
55	توزيع المشاركين حسب مؤهلاتهم العلمية	2 – 3
56	توزيع المشاركين حسب التخصص العلمي	3 – 3
56	توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة	4 – 3
57	توزيع المشاركين حسب المساهمة في إعداد الموازنات	5 – 3
58	توزيع المشاركين حسب عدد مرات المساهمة	6 – 3
58	توزيع المشاركين حسب دورهم في إعداد الموازنات	7 – 3
59	توزيع المشاركين حسب طريقة تنمية خبراتهم	8 – 3
60	قيام المصارف بإعداد الموازنات التقديرية	9 – 3
60	الفترة التي تغطيها الموازنة التقديرية بالمصرف	10-3
61	الفترة السابقة التي أعدت عنها موازنات تقديرية	11-3
61	القسم أو الجهة التي تقوم بأعداد الموازنات التقديرية بالمصرف	12-3
62	القسم أو الجهة المكلفة بأعداد ومتابعة نماذج الموازنة التقديرية	13-3
63	الموازنات التقديرية التي يقوم المصرف بإعدادها	14-3
63	الأسلوب المتبع في إعداد الموازنات التقديرية	15-3
63	تحقيق الرقابة على الإيرادات والمصروفات من خلال	16-3
64	الموازنات المستخدمة	

64	إعداد تقارير متابعة دورية للعرض على مجلس الإدارة	17-3
65	اتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على تقارير المتابعة الدورية	18-3
65	ملائمة الموازنات الحالية لطبيعة وظرف المصرف	19-3
	أسباب عدم ملائمة أسلوب إعداد الموازنات لطبيعة	20-3
66	وظروف المصرف	
67	تحديد المؤهل العلمي والخبرة لكل وظيفة	21-3
67	الإلزام بالمؤهل العلمي والخبرة عن التعيين	22-3
68	كفاية عدد موظفي المصرف مع حجم العمل	23-3
68	وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين	24-3
68	وجود قسم لتدريب وتأهيل الموظفين بالمصرف	25-3
69	توفر العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لإعداد وتنفيذ الموازنات	26-3
69	الصعوبات في فهم الموازنات	27-3
70	الاستعانة بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات	28-3
70	استخدام الوسائل المتطورة	29-3
71	متابعة ما يستجد من تطورات علمية ومحاولة تطبيقها	30-3
71	وجود دليل حسابات مناسب ومكتوب	31-3
72	وجود نظام محاسبي متكامل محدد ومكتوب	32-3
72	وجود نظام معلومات يوفر بيانات إعداد الموازنات	33-3
73	وجود نظام محاسبة التكاليف	34-3
74	تبويب التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة	35-3
74	إثبات المصروفات في الدفاتر والسجلات	36-3
75	إثبات الإيرادات في الدفاتر والسجلات	37-3
75	إعداد الحسابات الختامية والميزانية	38-3
76	آخر فترة مالية ثم إعداد حساباتها الختامية	39-3
76	كيفية إمساك الدفاتر والسجلات	40-3
77	تحديد بيانات إجمالية وتفصيلية عن فترات مالية سابقة	41-3
77	المدة التي من خلالها يمكن الحصول على بيانات تاريخية	42-3
78	توحيد تصنيف وترقيم الحسابات	43-3
78	وجود نظام يوضح اختصاصات ومسؤوليات الإدارة والأقسام	44-3
79	الصلاحيات المناسبة لمدرء الإدارات ورؤساء الأقسام	45-3

79	اللوائح المكتوبة لسلطات ومسؤوليات الموظفين	46-3
80	وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد	47-3
81	وضوح مراكز السلطة والمسؤولية	48-3
81	تحديد إيرادات ومصروفات كل مركز مسؤولية على حدة	49-3
82	إمكانية تحديد مستوى النشاط المتوقع	50-3
82	توفر موظفين مؤهلين إحصائياً	51-3
83	اهتمام إدارات المصرف باستخدام الأساليب الكمية في التنبؤ	52-3
83	دراسة القائمين على إعداد الموازنات بالأساليب الكمية والإحصائية	53-3
84	البيانات التاريخية للفوائد الدائنة والعمولات والإيرادات	54-3
84	البيانات التاريخية للفوائد المدينة والمصروفات	55-3
85	البيانات التاريخية لاستخدامات الأموال	56-3
85	البيانات التاريخية للإضافات الرأس مالية	57-3
86	البيانات التاريخية للخصوم الإيداعية	58-3
86	الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف	59-3
87	سوق الأوراق المالية	60-3
87	التبوء بأحوال السوق المصرفي	61-3
88	بيانات السوق المصرفي المحلي	62-3
88	التبوء بأحوال السوق المصرفي الدولي	63-3
89	ملخص إجابات السؤال الأول الفرعي الأول	64-3
90	ملخص إجابات السؤال الفرعي الثاني	65-3
91	ملخص إجابات السؤال الفرعي الثالث	66-3
92	ملخص إجابات السؤال الفرعي الرابع	67-3
93	ملخص إجابات السؤال الفرعي الخامس	68-3
94	ملخص إجابات الخاصة بتوفير المقومات	69-3

ملخص الدراسة

حتى تتمكن المصارف التجارية من تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المرجوة يتعين على إدارتها وضع الخطط وتنفيذها ومراقبتها في إطار الأهداف والسياسات الموضوعة لمواكبة ما قد يحدث من تغيرات اقتصادية وتقنية وبيئية والتي تنعكس آثارها على حجم الإيرادات ومن ثم الأرباح ، الأمر الذي يحتم على إدارات المصارف التجارية الاستفادة من الأدوات والأساليب العلمية التي تساعدها على التخطيط والرقابة .

و تعد الموازنات التقديرية إحدى الأدوات أو الوسائل التي تمكن إدارات تلك المصارف من النظر إلى المستقبل ، وتحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة ، و ترتبط وظائف الموازنات التقديرية ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة ، إلا أن تحقيق هذه الوظائف بنجاح يتطلب إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في ظل مجموعة من المعايير العلمية .

ولتطبيق هذه المعايير العلمية في إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية لا بد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية منها :

- 1 - الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية .
- 2 - الأجهزة والوسائل المتطورة التي تساعد على إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية .
- 3 - الدورات المستندية والنظم المحاسبية الحديثة .
- 4 - هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ويساعد على ربط مراكز الإشراف على تنفيذ الموازنات بالإدارات المسؤولة عن إعداد تقديرات الموازنة .
- 5 - توفر البيانات اللازمة والاستفادة من النماذج الإحصائية والكمية للتنبؤ بحجم العمليات المختلفة خلال فترة الموازنات التقديرية .

وباستطلاع ومراجعة الدراسات العلمية السابقة في مجال الموازنات التقديرية في البيئة الليبية تبين أنها توصلت إلى أن الشركات والمنشآت موضوع تلك الدراسات لاتراعي تطبيق المعايير العلمية لإعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية .

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على القطاع المصرفي لأهميته ودوره في تمويل ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتهدف الدراسة الى الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى إمكانية تطبيق المعايير العملية لإعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة ؟

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المصارف التجارية الليبية العامة وعددها خمسة مصارف ، وتمت دراسة المجتمع بالكامل للحصول على نتائج أكثر واقعية ، حيث استخدمت صحيفة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة صحيفة الاستبيان الموزعة على المشاركين في الدراسة تحليلاً وصفيّاً باستخدام بعض مؤشرات الاحصاء الوصفي .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد قسمت الى أربعة فصول ، حيث تم عرض الإطار العام للدراسة في الفصل الأول ، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة ، في حين تناول الفصل الثالث الجانب التحليلي للدراسة ، بينما تناول الفصل الرابع الإجابة عن أسئلة الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة و التوصيات المقترحة .

و قد توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية الليبية العامة لا تتوفر لديها المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية بنسبة 80% .

و من خلال ما تم التوصل إليه فقد تم اقتراح التوصيات التالية :

- 1 – ضرورة تأهيل الموظفين العاملين على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، و ترتيب دورات تدريبية مكثفة و مستمرة للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في فهم و إعداد و تنفيذ الموازنات .
- 2 – ضرورة قيام المصارف باستخدام الوسائل العلمية الحديثة و المتطورة للمساعدة في إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية و متابعة التطورات التقنية المساعدة في هذا المجال .
- 3 – ضرورة قيام المصارف التجارية بوضع لوائح مكتوبة تحدد صلاحيات و مسؤوليات كل موظف و منح الصلاحيات المناسبة لمدرء الإدارات و رؤساء الأقسام ، و بيان مراكز السلطة و المسؤولية بوضوح في الهيكل التنظيمي .
- 4 – ضرورة اهتمام إدارات المصارف التجارية باستخدام الأساليب الكمية و الإحصائية في التنبؤ بأرقام الموازنات ، و توفير موظفين مؤهلين إحصائياً للمساعدة في إعداد الموازنات .
- 5 – ضرورة متابعة الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف ، و الاستعانة بخبراء في سوق الأوراق المالية ، و متابعة أحوال السوق المصرفي محلياً و دولياً للمساعدة في الحصول على تنبؤات دقيقة لأرقام الموازنات .
- 6 – ضرورة الاهتمام بتطوير كافة المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1 - 1 مقدمة :

المحاسبة نشاط يقوم على القياس و الاتصال من خلال حصر و تجميع و تحليل البيانات الاقتصادية ، ثم إعداد التقارير اللازمة لإيصال تلك المعلومات إلى الأطراف المعنية ، و التي لها اهتمامات بأنشطة الوحدة الاقتصادية ، سواء أكانوا أطرافاً خارجية أم داخلية⁽¹⁾ ، و تلعب المحاسبة الإدارية دوراً رئيساً في تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في ترجمة خططها و صياغة أهدافها ، و تختص بتجميع و تصنيف و تفسير البيانات و المعلومات التي تساعد الإدارة على أداء مهامها على الوجه الأكمل ، كما أن الإدارة العلمية الحديثة في أي منشأة تعتمد على أدوات و أساليب مختلفة يتم بموجبها العمل على تأكيد الاستخدام الأمثل للطاقة المادية و البشرية لأجل تحقيق أهداف المشروع⁽²⁾ .

و تعد الموازنة التقديرية أداة من الأدوات التي تستعين بها إدارة المنشأة للمساعدة في اتخاذ بعض التدابير الضرورية و اللازمة لتحقيق وظائفها الرئيسية في التخطيط و التنسيق و الرقابة⁽³⁾ ، حيث تستخدم الموازنة التقديرية كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري و التنسيق بين أعمال المنشأة المختلفة ، ثم كوسيلة للرقابة ، إذ هي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج ، و تعد مقدماً بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المنشأة باعتباره وحدة واحدة⁽⁴⁾ .

و للموازنات التقديرية عدة وظائف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة، و منها⁽¹⁾:

1 - الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط :

تلعب الموازنات التقديرية دوراً بارزاً في مجال التخطيط ، حيث تلزم إدارة المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة و المستويات الإدارية ، فاستخدامها يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة و

(1) - Donald , E. Keiso & Jerry J. Weygandt , Intermediate Accounting. Eighth Edition , (New York : John Wiley & Sons Inc. , 1995) , P5 .

(2) - محمد بكر عربي ، " تحسين جودة القرارات البنكية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية " ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، 1997 ، ص 428 .

(3) - وليد ناجي الحياي ، المدخل في المحاسبة الإدارية ، (طابلس : الجامعة المفتوحة ، 1991) ، ص 49 .

(4) - عبدالرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، (عمان : دار زهران ، 1997) ، ص 132 .

(1) - لمزيد من الإيضاح :

- محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ،

2001) ، ص ص 14-16 .

- رقيقة شوالي ، " التيسير المالي للمنظمات الأهلية " ، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، القاهرة : مركز التميز ، العدد الثاني ،

أكتوبر 2002 .

- أحمد نور ، المحاسبة الإدارية ، (بيروت : الدار الجامعية ، 1987) ، ص 65 .

- محمد جمال علي هلال ، عبدالرزاق قاسم شحات ، محاسبة المؤسسات المالية ، (عمان : دار المناهج ، 2003) ، ص 2 .

- Glenn A. Welsch , Budgeting Profit Planning And Control , Fourth Edition , (New Jersey : Prentice Hall,1976),P.37 .

دراساتها و تحليلها ، و اقتراح الحلول الملائمة لها ، كما أنها غالباً ما تنطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة و اختيار أفضل الاستخدامات التي تحقق أهداف المنشأة . و تعد الموازنة التقديرية وثيقة شاملة تسيطر بوضوح ما تنوي المنشأة القيام به لفترة زمنية محددة ، كما تشمل كل الموارد المطلوبة لتنفيذها و تضع لها أرقاماً و تصنفها و تبين كيفية الحصول عليها و توقيتها ، و من هنا يتضح أن الموازنة التقديرية هي وسيلة تخطيط أساسية و يمكن أن تعتمد المنشأة لاتخاذ القرارات المختلفة .

2 – الموازنات التقديرية كأداة للتنظيم :

يساعد استخدام الموازنات التقديرية على التنظيم للوصول إلى أهداف المنشأة ، حيث يتم تحديد المهام و الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه المهام من خلال صلاحياتهم و مسؤولياتهم ، كما أن هذه المهام تكون محددة رقمياً لكل مستوى إداري ، حيث يتم تخصيص مبالغ لكل مركز مسؤولية و تحديد أوجه صرف هذه المبالغ .

3 – الموازنات التقديرية كأداة للتوجيه :

يساعد استخدام الموازنات التقديرية على إرشاد المرؤوسين و الإشراف عليهم ، حيث يقوم المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الفرعية ، لتحقيق أهداف المنشأة .

4 – الموازنات التقديرية كأداة للرقابة :

الموازنات التقديرية هي وسيلة لتحقيق الرقابة عن طريق وضع الخطط و مراقبة تنفيذها لتحقيق أهداف المنشأة ، فاستخدام الموازنات كأداة مساعدة في تخطيط الموارد و الاستخدامات بتقدير المصروفات و الإيرادات يحقق للمنشأة مساعدة في عملية الرقابة الفعالة على أنشطتها المختلفة ، فهي تساعد على اكتشاف الانحرافات إذا وجدت و تحليل و تفسير الأسباب التي أدت إلى حدوثها ، و بالتالي توجيه الإدارة إلى هذه الانحرافات عن الخطة الموضوعة لإجراء التصحيح اللازم و استخدام تلك التفسيرات و التحليلات في اتخاذ القرارات التي يمكن عن طريقها تلافي هذه الانحرافات .

5 – الموازنات التقديرية كأداة للتنسيق :

يساعد استخدام الموازنات التقديرية على تحقيق التنسيق بين إدارات المنشأة و أقسامها و أنشطتها المختلفة خلال فترة تنفيذ الموازنة ، بحيث يعمل الجميع بشكل متكامل و في توازن تام نحو تحقيق الأهداف المحددة وفقاً لجدول زمني معين .

فالموازنة التقديرية تعبر عن خطة شاملة ، لا يمكن أن تتحقق إلا بالتنسيق بين الخطط الفرعية ، بحيث يفكر الجميع في المستقبل المتعلق بالمنشأة لا بمستقبل إداراتهم بالذات و التي

تعتبر جزءاً من الكل ، أي أن الموازنة التقديرية تهتم بالجزء و الكل في آن واحد .

6 – الموازنات التقديرية كأداة للاتصال :

ويعني الإتصال تبادل الأفكار والمعلومات للتوصل إلى فهم مشترك بين طرفين أو أكثر من الأطراف ، ويعتبر الإتصال الوسيلة التي يمكن من خلالها التعرف على الأهداف والسياسات التي تضعها الإدارة ، كما يعتبر الإتصال الأساس الذي تبنى عليه العلاقات الإنسانية بين كافة المستويات الإدارية في المنشأة ، كما أنه الوسيلة التي يتم بها انتقال المعلومات والقرارات والمقترحات بين مختلف المستويات الإدارية.

و لكي تحقق الموازنات التقديرية وظائفها بنجاح يتطلب إعدادها و تنفيذها في ظل مجموعة من المعايير العلمية أهمها(1) :-

- 1- الشمول .
- 2- إعداد البيانات عن فترة قادمة .
- 3 – التوزيع الزمني .
- 4 – المرونة .
- 5 – المشاركة .
- 6 – ربط تقديرات الموازنة التقديرية بالهيكل التنظيمي .
- 7 – الحوافز .
- 8 – اعتبار الموازنة التقديرية بمثابة معيار للأداء .
- 9 – التدريب و التطوير .

و لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، بما يساعد على إعداد موازنات تقديرية جيدة و الالتزام بتطبيقها ، لابد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية منها(2) :-

1. إدراك الإدارة و قناعتها بأهمية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة .
2. الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .
3. الأجهزة و الوسائل المتطورة التي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .
4. الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة .
5. هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط السلطة و المسؤولية و يساعد على ربط مراكز الإشراف على تنفيذ الموازنات التقديرية بالإدارات المسؤولة عن إعداد تقديرات الموازنة التقديرية .

(1) - لمزيد من الإيضاح :

- أحمد نور ، المحاسبة الإدارية ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1984) ، ص 71 .
- أحمد نور ، أحمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية : كلية التجارة ، 1999) ، ص 219 .
- محمد عباس حجازي ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر) ، ص 312 .

(2) - لمزيد من الإيضاح :

- يونس حسن الشريف ، محمد عبدالله بيت المال ، يونس محمد احشاد ، مبادئ المحاسبة المالية ، (بنغازي : جامعة قاريونس ، 1998) ، ص 34 .
- أحمد مخادمة ، مجدي زريقات ، أصول المحاسبة المالية ، (عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، بدون تاريخ نشر) ، ص ص 33 – 34 .

6. توفر البيانات اللازمة و الاستفادة من النماذج الإحصائية و الكمية للتنبؤ بحجم العمليات المختلفة خلال فترة الموازنات التقديرية .

1 - 2 مشكلة الدراسة :

شهدت الحياة الاقتصادية في ليبيا تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة، حيث حظيت القطاعات الاقتصادية المختلفة باهتمام كبير ، الأمر الذي أدى إلى تزايد و ضخامة حجم الاستثمارات في تلك القطاعات ، إلا أن التطور في النظم المحاسبية لم يكن بنفس الدرجة ، حيث تم التركيز على إثبات العمليات اليومية و تحقيق المتطلبات القانونية التي تهتم بتوفير التقارير الخارجية دون مراعاة متطلبات الإدارة للتقارير و المعلومات الملائمة في اتخاذ القرارات .

و الظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم تتطلب زيادة الاهتمام بالنظم الإدارية و المحاسبية لتلبية الاحتياجات للمعلومات التي تساهم في تحقيق الأهداف ، و تختص المحاسبة الإدارية بتجميع و تصنيف و تفسير البيانات و المعلومات التي تساعد الإدارة على أداء مهامها على الوجه الأكمل ، و تساعد أدوات و أساليب المحاسبة الإدارية على توفير المعلومات التي تساعد الإدارة على وضع الخطط و اعتماد سياسات مستقبلية لتحقيق أهدافها المرجوة ، و من ثم فإن الحاجة إلى استخدام هذه الأساليب أصبحت ضرورة ملحة و ذلك نظراً لأهمية معلومات المحاسبة الإدارية و دورها في اتخاذ القرارات ،⁽¹⁾ و لكي تحقق الموازنات التقديرية أهدافها يتطلب ذلك إعدادها و تنفيذها وفقاً لمجموعة من المعايير العلمية .

و قد أوضحت بعض الدراسات السابقة أن الشركات الليبية (النفطية - الصناعية - الخدمية) لا تراعي تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، كما بينت تلك الدراسات أن الموازنات التقديرية لم تستخدم بالشكل المطلوب في التعبير عن الأهداف و تقييم الأداء .

و تضمنت تقارير المراجعين بإحدى الشركات توصية تنص على ضرورة مراجعة الإجراءات و الأساليب المتبعة في إعداد الموازنات التقديرية لتكون أكثر واقعية ، و لكي تساعد الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة و فاعلية⁽²⁾ .

إن القطاع المصرفي هو أحد القطاعات التي شهدت تطوراً هائلاً في العقود الأخيرة سواء محلياً أو عالمياً انطلاقاً من الدور الفعال الذي يساهم به في دعم و تمويل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و نظراً لما تقدمه من خدمات و ما تساهم به في مجالات التمويل و التجارة ، و يتوفر لدى المصارف التجارية في ليبيا قدر هائل من السيولة النقدية التي يجب أن تلعب دوراً أكبر كمحرك للنشاطات الاقتصادية و مصدراً من مصادر التمويل .

و لكي يتمكن المصرف التجاري من تقديم خدماته بكفاءة و فاعلية و تحقيق الأهداف المرجوة يتعين على إدارته وضع الخطط و تنفيذها و مراقبتها و ذلك في إطار الأهداف و السياسات الموضوعية خاصة في

(1) - يوحنا عبدال آدم ، صالح الرزق ، المحاسبة الإدارية و السياسات الإدارية الحديثة ، (عمان : دار الحامد ، 2000) ، ص 175 .

(2) - المؤسسة الوطنية للنفط ، " تقرير المراجع عن الانحرافات عن الميزانية التقديرية " ، عدة سنوات 1995 - 1999 .

ظل المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف ، و لمواكبة ما قد يحدث من تغيرات اقتصادية و تقنية و بيئية تنعكس آثارها على حجم الإيرادات و من ثم الأرباح ، الأمر الذي يحتم على إدارات المصارف التجارية الإستفادة من الأدوات و الأساليب العلمية التي تساعدها على التخطيط و الرقابة .

و يؤكد الأدب المحاسبي على فاعلية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة ، كما تشير بعض الدراسات السابقة إلى إمكانية الإستفادة منها ، و تتناول هذه الدراسة البحث في إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية .

و عليه تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي : -

ما مدى إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة ؟

و للإجابة على هذا السؤال الرئيسي تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية ؟

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة الأجهزة و الوسائل المتطورة التي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية ؟

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة دورات مستندية و مجموعة دفترية تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية ؟

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة هياكل تنظيمية تحدد خطوط السلطة و المسؤولية بوضوح ؟

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة البيانات اللازمة للتنبؤ بحجم النشاطات للعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة التقديرية ؟

1 - 3 الدراسات السابقة : -

- دراسة هشام البساط (1980)⁽¹⁾ بعنوان " إعداد الميزانيات التقديرية في المصارف " ، و التي تناولت مزايا تطبيق الموازنات في المصرف ، و توصلت إلى أن نجاح الموازنات يتوقف على مدى مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في المصرف في عملية إعدادها .

- دراسة خيرى و العطار (1982)⁽²⁾ بعنوان "تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و تقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت" ، و التي تناولت المنشآت الصناعية الكويتية ، و توصلت إلى أن عدم

(1) - هشام البساط " إعداد الميزانيات التقديرية في المصارف " ، مجلة المصارف العربية ، العدد الأول ، 1980 ، ص ص 32 - 39.

استخدام الموازنات التقديرية في المنشآت الصناعية الكويتية يرجع إلى عدة أسباب منها نقص الكوادر الفنية المدربة التي يمكنها تنفيذ الموازنات .

- **دراسة مصطفى الشريف (1983)⁽³⁾** بعنوان "المعايير العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية" و التي تناولت الشركات الصناعية الليبية و توصلت إلى وجود قصور في تطبيق المعايير العلمية لإعداد الموازنات التقديرية ، و أوصت الدراسة بتحديد و تحليل الانحرافات عن الموازنات التقديرية ، و استخدام الأساليب الرياضية و الإحصائية في التنبؤ ببيانات الموازنات التقديرية ، و الاستعانة بذوي الخبرة و التخصص و إقامة دورات تدريبية لرفع قدرة المحاسبين ، و أوصت بالاهتمام بتطبيق المعايير العلمية لإعداد الموازنات التقديرية .

- **دراسة هشام حسبو(1990)⁽⁴⁾** بعنوان " تقدير التوازن بين محددات تنفيذ الموازنة التقديرية و كفاءة الأداء الإداري" و التي تناولت المصارف الكويتية ، أوصت بضرورة إحاطة جميع العاملين بنظام الموازنات التقديرية ، و ذلك لضمان شحذ جهود العاملين و العمل على إنجاح النظام بعقد البرامج التدريبية اللازمة للتدريب على الموازنات التقديرية و أسلوب إعدادها .

- **دراسة فاطمة بوخريص (1998)⁽¹⁾** بعنوان " تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة " و التي تناولت الشركات الصناعية بمدينة طرابلس و بنغازي ، توصلت إلى أن الموازنات التي تقوم بها الشركات الصناعية الليبية لا تعتبر ذات فاعلية ، كما تبين أن بعض الشركات الصناعية تواجه العديد من الصعوبات عند إعداد الموازنات التقديرية و من أهم هذه الصعوبات عدم توفر معلومات مستقبلية يمكن التنبؤ على أساسها ، و عدم قدرة القائمين على الإعداد بالتقدير الصحيح ، و عدم توفر بيانات كاملة و واضحة عن بعض البنود المستخدمة في إعداد الموازنات التقديرية .

- **دراسة فاطمة الفرجاني (2000)⁽²⁾** بعنوان "تقويم استخدام الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة" و التي تناولت الشركات الخدمية بمدينة بنغازي ، توصلت إلى ضعف استخدام الموازنات التقديرية التشغيلية في التعبير عن الأهداف و تقييم الأداء ، و عدم استخدام الأساليب الإحصائية و الكمية في التنبؤ و

(2) - محمد صبري العطار ، محمد محمود خيري ، "تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و تقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت" ، مجلة البحوث التجارية ، السنة الخامسة ، العدد الخامس ، 1983 .

(3) - مصطفى محمد الشريف ، "المعايير العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، ربيع 1993 ، ص4 ، ص123 .

(4) - هشام حسبو " تقدير التوازن بين محددات تنفيذ الموازنة التخطيطية و كفاءة الأداء الإداري " ، دراسات الخليج و الجزيرة العربية ، العدد 61 ، يناير 1990 ، ص16.

(1) - فاطمة محمد بوخريص ، " تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة " ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، 1998 .

(2) - فاطمة علي الفرجاني ، "تقويم استخدام الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، ربيع 2000 ، ص 146 – 151 .

عدم وجود نظام للحوافز المادية و المعنوية ، و عدم إتاحة فرصة المشاركة للعاملين في وضع تقديرات الموازنة ، و أوصت الدراسة بضرورة أخذ المعايير العلمية في الاعتبار عند إعداد الموازنات التقديرية .

- دراسة أحمد المجبري (2003)⁽³⁾ بعنوان "تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الميزانيات التقديرية" و التي تناولت الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط ، توصلت إلى أن أغلب هذه الشركات لا تراعي تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، و أوصت بضرورة الأخذ في الاعتبار كافة المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية و التي لم يتم تطبيقها .

- دراسة إيهاب المفتي (2003)⁽¹⁾ بعنوان "إمكانية إعداد الميزانيات التقديرية بشركة ليبيا للتأمين" ، توصلت إلى أن شركة ليبيا للتأمين لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية وفقاً للأسلوب العلمي ، و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الأساليب و الأسس العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية بشركة ليبيا للتأمين .

1 - 4 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي :

1. أهمية تطبيق المعايير العلمية في إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية بالمصارف التجارية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة .
2. تزايد الحاجة إلى استخدام الموازنات التقديرية في ليبيا ، حيث الاتجاه السائد حالياً نحو الخصخصة و دعم التنمية ، و التركيز على الرقابة الداخلية .
3. أهمية قطاع المصارف و دور المصارف في الاقتصاد الوطني ، و الحاجة إلى تطوير و تحسين أداء المصارف ، و الدور الذي يمكن أن تلعبه الموازنات التقديرية كأداة من أدوات التخطيط و الرقابة لتحسين أداء المصارف و مساعدة المسؤولين فيها على اتخاذ قرارات أفضل تكفل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و حسن توظيفها .

1 - 5 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة .

(3) - أحمد المجبري ، "تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الميزانيات التقديرية" ، (رسالة ماجستير غير مشورة) ، أكاديمية الدراسات العليا بنغازي ، خريف 2003 ، ص 81 .

(1) - إيهاب فتحي المفتي ، "إمكانية إعداد الميزانيات التقديرية بشركة ليبيا للتأمين" ، (رسالة ماجستير غير مشورة) ، أكاديمية الدراسات العليا بنغازي ، خريف 2003 ، ص 159 .

كما يوجد هدف فرعي آخر و هو حصر المقومات الأساسية المتوفرة لدى المصارف التجارية الليبية العامة و اللازمة لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .
كذلك تهدف الدراسة إلى توعية المصارف التجارية الليبية العامة للاهتمام بتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، حتى تستطيع تحقيق وظائف الموازنات التقديرية المرتبطة بوظائف الإدارة و هي (التخطيط،التنظيم،التوجيه، الرقابة، التنسيق، و الاتصال) .

1 – 6 نطاق و حدود الدراسة :

تبحث هذه الدراسة في مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة ، و من ثم فقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع إدارات المصارف التجارية الليبية العامة و هي مصرف الوحدة ، مصرف الجمهورية ، المصرف التجاري الوطني، مصرف الأمة ، و مصرف الصحارى ، دون غيرها .

1 – 7 منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة طريقة استنتاجية استقرائية للإجابة على السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية ، و قد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين كما يلي :

أولاً : الجانب النظري :

و يهدف إلى تغطية الأساس النظري لموضوع الدراسة ، وذلك من خلال البحث و الاطلاع على الكتب و الدوريات و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

ثانياً : الجانب العملي :

و هو الجانب المتعلق بجمع و تحليل البيانات و المعلومات الضرورية للإجابة على أسئلة الدراسة ، و يعتمد هذا الجانب على استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي الملائم لتحليل البيانات و الإجابة على أسئلة الدراسة .

1 – 8 أداة جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على استخدام صحيفة الاستبيان من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، و قد تم إعداد أسئلة صحيفة الاستبيان بما يسمح بجمع البيانات الضرورية بالإجابة على أسئلة الدراسة و بما يساعد على تحليل البيانات و المعلومات و استخلاص النتائج .

1 – 9 مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الليبية العامة ، و هذه المصارف هي : -

- مصرف الوحدة .
- مصرف الجمهورية .
- المصرف التجاري الوطني .
- مصرف الأمة .
- مصرف الصحارى .

1 – 10 محتويات الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول و ذلك على النحو التالي :

الفصل الأول : تضمن هذا الفصل تمهيداً لموضوع الدراسة ، و مشكلة الدراسة ، و الدراسات السابقة و أهمية الدراسة ، و أهدافها ، و حدودها ، و نطاقها ، و منهجيتها .

الفصل الثاني : يغطي الجانب النظري و يتضمن تعريف الموازنات التقديرية ، و أنواعها ، و وظائفها ، مزاياها ، المعايير العلمية لإعدادها و تنفيذها ، و المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية .

الفصل الثالث : يتضمن الجانب التحليلي بحيث يستعرض بشيء من التفصيل منهجية الدراسة بالإضافة إلى تجميع المعلومات و البيانات و تصنيفها و تبويبها و تحليلها .

الفصل الرابع : و يتضمن الإجابة على أسئلة الدراسة و النتائج التي توصلت إليها الدراسة و التوصيات المقترحة .

2 - 1 مقدمة:

يتجه النشاط الاقتصادي بطبيعته إلى تحقيق أهداف معينة و محددة ، و تتعدد الوسائل و الطرق التي يمكن للنشاط الاقتصادي أن يسلكها للوصول إلى أهدافه ، كما تتنوع الأساليب التي يمكن له أن ينتهجها في هذا الصدد⁽¹⁾ .

و حيث أن الأهداف عادةً ما تكون مستقبلية ، فإن وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف يكون من المسلمات ، و حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها عليها عند ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و اتخاذ قرارات الاعتماد على الوسائل و الطرق التي تحقق ذلك ، و التي من بينها الموازنات التقديرية .

تعد الموازنات التقديرية أداة شاملة تساعد المسؤولين بالمنشأة على التخطيط لمختلف عمليات المنشأة ، و على التنسيق فيما بينها و الرقابة عليها .

كما تعد الموازنات أداة تخطيطية و أسلوب من أساليب الإدارة تمكنها من تحقيق أهدافها و تمكّنها من ربط كافة العمليات و النشاطات بعضها ببعض حتى تصل إلى مستوى الأداء المطلوب للمنشأة .

2 - 2 تعريف الموازنات :

تُستخدم عدة مفردات للدلالة على الموازنة ، منها الموازنة التخطيطية ، و الموازنة التقديرية ، و الموازنة الرقابية ، و كل واحد من هذه المرادفات يسلط الضوء على إحدى وظائف الموازنة .

فكلمة تخطيطية تشير إلى أن الموازنة تحتوي على بيانات عن الخطة التي اعتمدها المنشأة ، و تقديرية تعني أن البيانات التي تحتويها الموازنة هي بيانات مقدرة لفترة زمنية مقبلة و ليست حقيقية ، و أخيراً فإن كلمة رقابية تعني أن بيانات الموازنة يتم استخدامها في الرقابة على الأداء الفعلي⁽¹⁾ .

و هناك تعريفات متعددة للموازنة التقديرية ، يركز كل منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكتاب و اتجاهاتهم الفكرية و العلمية و تدور غالبية هذه التعريفات حول التخطيط و الرقابة ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، فنجد أن معظم كتاب المحاسبة الإدارية عرّف الموازنة التقديرية على أنها خطة ، و هناك فريق آخر عرّفها على أنها تعبير مالي لخطة معينة ، و من هذه التعريفات ما يلي :

- الموازنة التقديرية تعبر عن خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها ، و توزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم و حتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المنشأة⁽²⁾ .

(1) - عبد الحي مرعي ، عطية مرعي ، أساسيات المحاسبة الإدارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1998) ، ص 173 .

(1) - "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : مؤسسة الوراق ، 1999) ، ص 185 .

(2) - أحمد نور ، أحمد حسين علي ، مرجع سابق ، ص 213 .

- أن الموازنة التقديرية تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلى المستقبل و أين ترغب أن تكون ، و تعطي إدارة المنشأة وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية⁽³⁾ .
 - الموازنة التقديرية هي ترجمة مالية لخطة كمية تعبر عن كافة الأنشطة بالمنشأة لفترة مستقبلية في صورة شاملة و منسقة ، و يوافق عليها المسؤولون و المنفذون و يرتبطون بها ، و تتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي و الرقابة عليها ، تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات و الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات و التوصل إلى الكفاءة القصوى⁽⁴⁾ .
 - الموازنة التقديرية هي أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات كمية و قيمية لبرامج و أنشطة المنشأة لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة منسقة يرتبط بها المسؤولون و المنفذون ، و ذلك في ضوء متطلبات الوحدة و ظروفها ، و اتخاذها هدفاً يتم على أساسه متابعة النتائج الفعلية و الرقابة عليها و ذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المصححة لمعالجة الانحرافات و التوصل إلى الكفاءة الإنتاجية القصوى⁽¹⁾ .
 - الموازنة التقديرية هي خطة للعمل لفترة مستقبلية ، هدفها تنظيم و تنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة ، في حدود الموارد البشرية و المادية المتاحة ، بحيث يمكن من خلالها تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة و المحددة مقدماً ، باستخدام أفضل الوسائل و الأساليب و الطرق التي توصل إلى هذه الأهداف⁽²⁾ .
 - الموازنة التقديرية هي خطة للعمل في فترة مستقبلية ، بحيث تمثل ما استقر عليه الرأي فيما يتعلق بما يمكن إتباعه من أساليب و طرق و وسائل ، و ما يمكن الإهتمام به من معايير و أسس و مبادئ للتوصل إلى أهداف محددة و واضحة ، باستخدام ما يتوقع توافره من موارد بشرية و مادية في تلك الفترة المعد عنها الموازنة⁽³⁾ .
- و لقد عرف حنان و كحالة الموازنة التقديرية على أنها :

"ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة زمنية مستقبلية في صورة شاملة و منسقة ، و يوافق عليها المسؤولون و المنفذون و يرتبطون بها ، و تتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي و الرقابة عليها ، و تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات و التوصل إلى الكفاءة القصوى"⁽⁴⁾ .

و عرفها Amoscore & Wright⁽⁵⁾ بأنها :

"هي الطريقة الرسمية و المنطقية التي يتم بها إنجاز الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط و التنسيق و الاتصال و الرقابة " .

- كما عرف شوالي الموازنة التقديرية بأنها عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات و الأنشطة التي تنوي المنشأة القيام بها لمدة زمنية محددة ، و تصبح برنامج عمل لها خلال هذه المدة، و هي ترجمة عن التخطيط و السياسات المستقبلية للمنشأة بناءً على خبرة الماضي و الطاقة الاستيعابية للمنشأة و الموارد

(3) - أحمد نور ، المحاسبة الإدارية ، (الاسكندرية : كلية التجارة ، 1994) ، ص 164 .

(4) - رضوان حلوة حنان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 1997) ، ص 38 .

(1) - يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، مرجع سابق ، ص 183 .

(2) - عبد الحي عبد الحي مرعي ، عطية عبد الحي مرعي ، أساسيات التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء ، (الاسكندرية : دار الهدى للطبوعات ،

2000) ، ص 219 .

(3) - عبد الحي مرعي ، عطية مرعي ، مرجع سابق ، ص 176 .

(4) - رضوان حلوة حنان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، مرجع سابق ، ص 38 .

(5) - S. Amoscore & A. Wright , Cost Accounting with Managerial Applications , Sixth Edition , (New York : Houghton Mifflin Co , 1990) , p590 .

المتوفرة لها و على التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنشأة و الخارجية المحيطة بها(1).

من التعريفات السابقة نستخلص عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند التعريف بالموازنة التقديرية منها(2):

- شمول الموازنة التقديرية لمختلف أوجه النشاط بالمنشأة و التنسيق بينها .
- تعبر الموازنة التقديرية عن أهداف المنشأة و سبل تحقيقها .
- ارتباط الموازنة التقديرية بالمستقبل فهي تعبر عن خطة مستقبلية .

2 - 3 أنواع الموازونات التقديرية:

هناك عدة أسس لتحديد أنواع الموازونات التقديرية المطبقة عملياً ، منها(3) :

- طبقاً للفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية .
- طبقاً لطبيعة النشاط الذي تعد له الموازنة التقديرية .
- طبقاً لموضوع المعاملات التي تغطيها الموازنة التقديرية .
- طبقاً للوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة التقديرية لها .
- طبقاً لمستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة التقديرية على أساسه .

2 – 3 – 1 : الفترة التي تغطيها الموازنة التقديرية :

تنقسم الموازونات التقديرية من حيث مدى الفترة الزمنية التي تغطيها إلى :

أ – موازونات قصيرة الأجل : و هي عادةً تغطي نشاط الوحدة المحاسبية لفترة محاسبية مقبلة و عادةً ما تكون سنة ، و يكون الهدف منها أساساً رسم برنامج عمل خلال الفترة ، و الرقابة على كفاءة تنفيذه ، و يتم تقسيم الموازنة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها ، فالموازنة السنوية مثلاً يتم تقسيمها إلى موازونات شهرية أو ربع سنوية حسب الضرورة .

(1) - رفيقة شوالي ، مرجع سابق .

(2) - ناصر نور الدين عبد اللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2004) ، ص150 .

(3) - لمزيد من الإيضاح تراجع :

• أحمد نور ، زينبات محمد محرم ، شحاتة السيد شحاتة ، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005) ، ص208 .

• عبد الحي عبد الحي مرعي ، عطية عبد الحي مرعي ، المحاسبة الإدارية ، (الاسكندرية : كلية التجارة ، 2000) ، صص222-230 .

• "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي ، مرجع سابق ، ص189 .

• رضوان حلوة حنّان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، مرجع سابق ، ص ص 45-50 .

ب – موازنات طويلة الأجل : و هي تغطي فترة زمنية تزيد عن فترة محاسبية واحدة و عادةً تتراوح بين خمس و عشر سنوات ، و هي تهدف إلى التنسيق بين الأهداف و الإمكانيات في المستقبل في ضوء الأهداف و الإمكانيات في الحاضر و على أساس الخبرة المكتسبة في الماضي ، و يمكن تقسيم الموازنات طويلة الأجل إلى موازنات قصيرة الأجل تكون كل منها جزء من الموازنة طويلة الأجل .

ج – موازنات مستمرة : يمكن بناء الموازنات بنوعها السابقين على أساس مستمر ، فالموازنة قصيرة الأجل على أساس مستمر تعني أنها تغطي سنة بصفة مستمرة ، فيتم تعويض كل شهر ينقضي بإضافة شهر آخر للموازنة و هكذا لتكون فترة الموازنة تغطي سنة دائماً ، و هذا الاستمرار يؤدي إلى تعديل تقديرات الموازنة حسب الخبرة المكتسبة أولاً بأول ، كذلك يمكن للموازنات طويلة الأجل أن تكون مستمرة عن طريق الامتداد بها بنفس الطريقة ، فكلما انقضت سنة منها امتد مداها إلى سنة أخرى .

2 – 3 – 2 : طبيعة النشاط الذي تعد له الموازنة التقديرية :

تنقسم الموازنات التقديرية من حيث طبيعة النشاط إلى نوعين هما :

أ – موازنات العمليات الجارية : و هي تختص بالأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها من حيث الموارد و الاستخدامات ، و الرقابة على هذه الأنشطة ، و بذلك فإن موازنات العمليات الجارية تغطي عدة عناصر أهمها : موازنة المبيعات ، موازنة تكاليف الإنتاج (مواد مباشرة ، أجور مباشرة ، تكاليف صنع إضافية) ، موازنة المخزون ، موازنة المصاريف البيعية و المصاريف الإدارية ، الموازنة النقدية ، قائمة الدخل التقديرية ، موازنة المركز المالي قائمة الموارد و الاستخدامات الجارية ، و هي تعد إما للمدى القصير أو للمدى الطويل أو كلاهما ، كما يمكن إعدادها على أساس مستمر .

ب – موازنات العمليات الرأسمالية : و هي تختص بالسياسة الاستثمارية للوحدة في كل من المدى القصير و المدى الطويل ، فتضع برنامج الاستثمار و كيفية تمويله و الرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة ، و هي بهذا تشمل برنامج الاستثمار في الأصول المختلفة ، و موازنة الموارد و الاستخدامات الرأسمالية ، و الموازنة النقدية الخاصة بالاستثمار ، و موازنة المركز المالي .

و عادةً ما تكون الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل ثم يتم تقسيمها إلى موازنات قصيرة الأجل لأغراض المتابعة و الرقابة ، و يمكن أن تكون الموازنات الرأسمالية مستمرة .

2 – 3 – 3 : نوع المعاملات التي تغطيها الموازنة التقديرية :

تشمل المعاملات التي تغطيها الموازنة معاملات متعلقة بالسلع و الخدمات في صورتها العينية ، و معاملات متعلقة بالحقوق و الالتزامات المالية ، و معاملات متعلقة بالنقدية ، فالمعاملات العينية تتعلق بالإنتاج و عوامل الإنتاج الفعلية ، و المعاملات المالية هي التي يترتب عليها زيادة أو نقص في الفرق بين الحقوق و الالتزامات المالية ، فالافتراض مثلاً يترتب عليه زيادة في الالتزامات المالية و نقص في الفرق بين الحقوق و الالتزامات المالية ، و السداد يترتب عليه نقص في الالتزامات المالية و من ثم زيادة صافي الحقوق المالية ، أما المعاملات النقدية فهي التي يترتب عليها دفع أو تحصيل نقدية و التفرقة بين الأنواع

الثلاثة لا تعني استقلالية كل منها عن الأخرى فكل معاملة في الواقع قد يكون لها أكثر من جانب ، فالإنتاج يمكن قياسه في صورة عينية و يترتب على بيعه زيادة في الحقوق المالية و التي بدورها تؤدي إلى متحصلات نقدية ، فالمعاملة العينية في وقت ما قد يترتب عليها آثار مالية في وقت سابق أو لاحق ، كما أن هذه الآثار المالية قد يترتب عليها تداول نقدية في وقت آخر .

و على هذا الأساس فإنه يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من الموازنات هي :

أ - **الموازنات العينية** : و هي التي تعد على أساس وحدات القياس العينية ، كوحدات الإنتاج و المبيعات ، و ساعات عمل الآلة ، و ساعات العمل المباشر .

ب - **الموازنات المالية** : هي ترجمة مالية للموازنة العينية بحيث يتم من خلالها تحويل القيم العينية إلى قيم نقدية مما يعني أن النقود هي وحدة قياس الموازنة المالية .

ج - **الموازنات النقدية** : و هي تمثل المقبوضات و المدفوعات النقدية الناتجة عن الآثار النقدية للموازنة المالية عن فترة زمنية مقبلة.

فمثلاً إذا كانت الطاقة الإنتاجية لشركة ما هي مليون وحدة من منتج معين يباع في السوق بسعر دينار واحد للوحدة فإن التعبير بالصورة العينية هو مليون وحدة ، و بالصورة المالية مليون دينار ، و ما تم دفعه و قبضه نقداً نتيجة لذلك هو تعبير بالصورة النقدية .

هذا و يمكن إعداد كل من هذه الأنواع الثلاثة من الموازنات لكل من العمليات الجارية و العمليات الرأسمالية ، كما يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو مستمرة .

2 - 3 - 4 : الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة التقديرية على أساسها :

وهي تعني بالتفاصيل التي تغطيها الموازنة ، وتنقسم الموازنات التقديرية من حيث التفاصيل إلى موازنات البرامج ، موازنات المسؤوليات ، موازنات المنتجات ، و الموازنات العامة :

أ - **موازنات البرامج** : و فيها يتم تقسيم أهداف الوحدة الاقتصادية إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة ، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة ، و بهذا يصبح كل برنامج بمثابة وحدة محاسبية لأغراض الموازنة التخطيطية.

فقد يتم إعداد موازنة لبرامج الإنتاج من كل منتج تظهر علاقة حجم الإنتاج بالزمن خلال فترة الموازنة إضافة إلى التكاليف و الإيرادات المقابلة لها ، و يعتبر الزمن عاملاً مهماً في موازنات البرامج حيث يقترن تنفيذ البرنامج بفترة زمنية محددة ، و يتم إعداد البرامج على أساس التسلسل الزمني لعمليات التنفيذ المختلفة و الفترة الزمنية المحددة لكل منها ، و بذلك فهي تعتبر أداة لتخطيط الزمن و الرقابة على توقيت التنفيذ ، بالإضافة إلى كونها أداة لتخطيط و رقابة عناصر التكاليف المرتبطة بالبرامج المختلفة ، و يمكن أن تكون البرامج طويلة الأجل أو قصيرة الأجل ، كما يمكن أن تكون متعلقة بالنشاط الإنتاجي أو الاستثماري .

ب - موازنات المسؤوليات : وتقوم على مبدأ محاسبة المسؤولية حيث يتم رسم الخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف ، و بمقتضى ذلك يتم تحليل أنشطة الوحدة الاقتصادية على أساس المسؤولين عن تنفيذ أجزاءها أو تحقيق أهدافها ، و يتم تقسيم الموازنات إلى أجزاء بحيث يصبح تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص محدد أو مجموعة محددة ، و تهدف أساساً إلى فرض الرقابة على كفاءة التنفيذ و تقييم الأداء ، و تتطلب أن يكون المسؤولون على دراية بدورهم في تنفيذ الخطة و مسؤولية كل منهم عن هدف أو جزء منها ، و إعداد موازنة المسؤولية يرتبط بالهيكل التنظيمي للمنشأة ارتباطاً وثيقاً .

ج - موازنات المنتجات : وتقوم على أساس إعداد موازنة لكل منتج من المنتجات بافتراض أنه وحدة محاسبية مستقلة ، تتضمن هذه الموازنة برنامج الإنتاج و التشغيل الخاص بالمنتج و برنامج المبيعات و المخزون المتعلق به ، و تخطيط عناصر التكاليف و المستلزمات اللازمة له و تقدير الإيرادات المتوقع الحصول عليها منه .

د - الموازنات العامة : هي ملخص للموازنات الفرعية من حيث علاقتها بالأهداف العامة للمنشأة و مساهمتها في تحقيقها ، و هي تقوم على اعتبار أن المنشأة بكل أنشطتها المختلفة و ببرامجها المتعددة و بأقسامها المتنوعة ، و بمراكز مسؤولياتها العديدة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض الموازنة ، و يترتب على ذلك أن الموازنة العامة تمثل الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى بحيث يتم تنسيق أهدافها مع الأهداف العامة للوحدة و تحديد أثارها على تلك الأهداف .

2 - 3 - 5 : مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة التقديرية على أساسه :

التمييز بين الكثير من عناصر التكاليف و الإيرادات يرتبط بمستوى النشاط خلال فترة زمنية معينة ، و حتى يتم وضع موازنة لتخطيط و رقابة عناصر التكاليف مثلاً فإن الأمر يستدعي تحديد مستوى النشاط المتوقع خلال فترة الموازنة ، و يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات طبقاً لمستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه هما :

أ - الموازنات الثابتة و هي تعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل .

ب - الموازنات المرنة و هي تعد بطريقة تمكن من التوصل إلى التكلفة التقديرية لمستوى التشغيل الفعلي ، و غالباً ما يتم إعدادها على أساس عدة مستويات للتشغيل يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة .

و لأنه عادةً ما يتم إعداد الموازنة المرنة لأكثر من مستوى واحد للنشاط ، فهي موازنة شاملة يتم تعديلها بالتغيرات في الحجم ، و من ثم فإنها تأخذ في اعتبارها كيفية تغير سلوك الإيرادات و التكاليف خلال مدى معين من النشاط ، و من ثم يمكن القول بأن الموازنة المرنة هي تعبير عن علاقة التكلفة - الحجم - الربح .

2 - 4 وظائف الموازنات التقديرية:

إن الموازنات التقديرية أسلوب يتم من خلاله ترجمة أهداف المنشأة و وضعها على هيئة خطط لتنسيق موارد المنشأة، و من ثم الرقابة على الأداء الفعلي و مقارنته بتقديرات الموازنة ، و ترتبط الموازنات التقديرية بعلاقة وثيقة بوظائف الإدارة و منها⁽¹⁾ :

2 - 4 - 1 الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط:

للموازنات دوراً بارزاً في مجال التخطيط ، فهي تمثل أداة للتخطيط بما تضعه من أهداف و خطط في صورة كمية ، و رقمية لكافة أوجه النشاط و مراكز المسؤولية بالمنشأة ، كما تمد الإدارة بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الملائمة بين الخطط و الواقع العملي ، و يتمثل استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط في أنها :

أ - تستخدم في التعبير عن الأهداف الموضوعية : حيث تمثل عملية وضع و تحديد الأهداف الخطوة الأولى من خطوات عملية التخطيط ، و تقديرات الموازنات التقديرية في واقع الأمر هي تعبير عن الأهداف و يجب مراجعة تلك التقديرات بشكل دوري لملائمة الظروف المتغيرة حتى لا تحدث انحرافات عن تحقيق الأهداف نتيجة لتغير الظروف .

ب - استخدام بيانات الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات : اتخاذ القرار يتمثل في عملية اختيار أسلوب عمل معين من بين عدة بدائل ، و بالتالي فهو يعتبر خطوة من خطوات التخطيط ، و الموازنات التقديرية تعد وسيلة لمد الإدارة بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال تقديراتها لتحديد البدائل و المفاضلة بينها و اختيار أفضلها.

2 - 4 - 2 الموازنات التقديرية كأداة للتنظيم:

التنظيم هو تحديد أوجه النشاط المطلوبة لتنفيذ الخطة ثم تقسيمها و تجميعها على شكل أقسام و إدارات و تحديد العلاقات و الروابط بينها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أحسن أداء في سبيل تحقيق أهداف الخطة الموضوعية⁽¹⁾ .

2 - 4 - 3 الموازنات التقديرية كأداة للتوجيه:

يساعد استخدام الموازنات التقديرية على إرشاد المرؤوسين و الإشراف عليهم ، و تعد الموازنة التقديرية توجيهاً لسياسات المنشأة ، حيث يتولى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية وضع خطة

(1) - لمزيد من الإيضاح يمكن الرجوع إلى :

• هشام حسبو ، مرجع سابق ، ص 61 .

• رضوان حلوة حنّان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، مرجع سابق ، ص ص 38-40 .

(1) - صلاح الشنواني ، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال ، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1993) ، ص 61 .

لبرامج و أنشطة معينة و أسلوب تنفيذ هذه البرامج و الأنشطة بطريقة تحقق أفضل النتائج ، و يتم ذلك من خلال التخصيص للموارد المتاحة و استغلالها الاستغلال الأمثل بما يحقق المعدلات المستهدفة(2) .

2 - 4 - 4 الموازنات التقديرية كأداة للرقابة:

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الهامة و تعني بالخطوات التي تأخذها الإدارة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية ، و التأكيد على تناسق أقسام المنشأة في أدائها لوظائفها مع سياسة المنشأة . و تعد الموازنات التقديرية أداة تمكن الإدارة من الرقابة على تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة من جميع الأقسام ، حيث يتم مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة التقديرية و تحديد الانحرافات ، و من ثم تحليل أسباب هذه الانحرافات ، و ذلك تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة . و تستخدم الموازنات التقديرية بواسطة المنشآت المختلفة لتحقيق وظيفة الرقابة على أعمالها ، فالموازنات التقديرية وفقاً لتعريفها تشتمل على مستوى نمطي للأداء لكل أجزاء المنشأة ، و هذا المستوى النمطي ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي لهدف تحديد و تحليل الانحرافات التي تحدث بينهما و بحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات ، و في ضوء هذه المقارنة يمكن للإدارة العليا أن تتخذ القرارات إما لتصحيح و تحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنة التقديرية و يمكن بهذا تحقيق أكبر كفاءة ممكنة(1) .

2 - 4 - 5 الموازنات التقديرية كأداة للتنسيق:

التنسيق عملية يتم بموجبها توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمنشأة ، بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع ، و لهذا فإنه يجب ألا يتخذ أي قسم قراراً قد يؤثر على بقية الأقسام ، و الموازنات التقديرية تساعد الإدارة على تحقيق التنسيق من عدة أوجه منها(2) :

أ - وجود خطة جيدة يعد خطوة رئيسية نحو تحقيق التنسيق ، ذلك لأنها تشجع الإدارة على أن تفكر في العلاقات بين العمليات و بين المشروع ككل .

ب - تعد الموازنة التقديرية عاملاً لتوسيع مدارك و إلمام المديرين بكل جوانب النشاط بالمنشأة ، بمعنى أنها تحفزهم على التفكير الجماعي .

ج - تساعد الموازنة التقديرية على البحث عن نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي بحيث تعين على تحديد مشاكل الاتصال و المسؤوليات و علاقات العمل .

2 - 4 - 6 الموازنات التقديرية كأداة للاتصال:

(2) - عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرايا ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1994) ، ص307 .

(1) - أحمد نور ، مرجع سابق ، 1987 ، ص65 .

(2) - تشارلز ت . هورنجون ، محاسبة التكاليف مدخل إداري ، ترجمة : أحمد حامد حجاج ، محمد هاشم البدوي (الرياض : الجزء الأول ، دار المريخ ، 1986) ، ص212 .

يساعد استخدام الموازنات التقديرية على تسهيل عملية الاتصال بين الأقسام و الإدارات المختلفة في المنشأة ، و لكي تعمل سوياً على تحقيق أهداف المنشأة ، و ذلك من خلال توصيل المعلومات الخاصة بالخطط و السياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة ، و تحديد ذلك الجزء من العمل المطلوب تنفيذه من كل مستوى إداري .

2 - 5 مزايا إعداد الموازنات التقديرية:

بصفة عامة تحتاج المنشآت لنظام يعتمد على إعداد الموازنات التقديرية طالما أنه بدون مثل هذا النظام سوف تفقد هذه المنشآت القدرة على تحقيق درجة عالية من النجاح .
و لعل من أكثر المزايا التي يمكن تحقيقها من نظام الموازنات هي توجيه المدراء على إعطاء وظيفة التخطيط أولوية قصوى عند القيام بإنجاز المهام الموكولة إليهم⁽¹⁾ .
و كذلك فإن هذا النظام يزود المديرين بوسيلة لتوصيل الخطط داخل أجزاء التنظيم ، بالإضافة إلى ذلك يمكن تحديد عدد من المزايا التي يمكن الحصول عليها بتطبيق نظام الموازنات منها⁽²⁾ :

- يزود المديرين بأسلوب لإضفاء الصبغة الرسمية على الخطط الموضوعية .
- يمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم و التي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء فيما بعد .
- الكشف عن الاختناقات المتوقعة و الصعوبات المحتملة قبل حدوثها .
- العمل على تنسيق الأنشطة داخل التنظيم عن طريق إحداث تكامل بين الخطط و الأهداف الخاصة بمختلف أجزاء التنظيم بحيث يؤدي هذا التكامل إلى تحقيق الأهداف الشاملة .

2 - 6 المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات أسلوباً عملياً من أساليب الإدارة ، و أداة لربط كافة العمليات و النشاطات بعضها ببعض ، وصولاً إلى التأكد من الأداء المطلوب للمنشأة ، و ذلك تحقيقاً لأهدافها الطويلة و القصيرة الأجل و يتم ذلك من خلال مجموعة من النقاط أهمها⁽¹⁾ :

(1) - احمد نور ، فتحي السوافيري ، شحاتة السيد ، مبادئ المحاسبة الإدارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003) ، ص 269 .
(2) - ري إتش جارسون ، إريك نورين ، المحاسبة الإدارية ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2000) ، ص 419 .

- ترجمة الأهداف العامة للمنشأة إلى أهداف محددة و واضحة و قابلة للقياس .
 - توفير الأداة العملية لوضع الخطط والبرامج التفصيلية لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة.
 - تأمين قيام كل مسؤول في المنشأة ، انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل ، بتحديد الأهداف التفصيلية للنشاط الذي هو مسؤول عنه ، و وضع خطط العمل و البرامج التفصيلية الخاصة بوحدته الإدارية .
 - دفع كل مسؤول في المنشأة إلى التنسيق مع المسؤولين الآخرين ، و ذلك لوضع خطط و برامج نشاطه بالتناغم مع خطط و برامج النشاطات الأخرى ، و انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل .
 - تفويض مسؤوليات الرقابة على كل عنصر من عناصر المصاريف و الإيرادات إلى المسؤولين الأساسيين في المنشأة .
 - توفير الأساس للرقابة على الأداء و على مدى تحقيق الأهداف ، و ذلك بشكل دوري، و تحديد الانحرافات عن الخطط الموضوعة و تحليل أسبابها ، و اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة ، و متابعة تنفيذها .
- و لكي تحقق الموازنات المستهدف منها يتطلب الأمر ضرورة إعدادها و تنفيذها في ضوء مجموعة من المعايير العلمية ، و رغم عدم الاتفاق على مجموعة محددة من المعايير التي ينبغي الاسترشاد بها بصدد إعداد و تنفيذ الموازنة فقد نادى البعض بضرورة تأصيل المعايير العلمية للموازنات حتى يكون لها صفة العمومية شأنها في ذلك شأن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها حتى تحقق الهدف منها من ناحية ، و حتى يتسنى لأي مراجع التأكد من أن الموازنة قد أعدت وفقاً لمعايير و إجراءات متعارف عليها من ناحية أخرى .
- و قد يرجع السبب في عدم الاهتمام بالمعايير العلمية للموازنات بالشكل المطلوب إلى انشغال الفكر المحاسبي بالمبادئ العلمية المتعارف عليها للمحاسبة ذاتها⁽¹⁾.
- سبق و أن تعرضنا للمعايير العلمية التي ينبغي الاسترشاد بها عند إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، و ذلك في الفصل الأول و بدون تفصيل ، و هذه المعايير هي :

1 – الشمول :

إن من بين الوظائف الأساسية للموازنات التقديرية هي الرقابة على جميع أوجه الأنشطة داخل المنشأة إلى جانب وظائف التخطيط و التنسيق ، لذا يجب أن تشمل الموازنات التقديرية جميع أوجه النشاط ، و أن تمتد إلى جميع المستويات الإدارية و مراكز المسؤولية كما هي محددة في الخريطة التنظيمية ، و على ذلك تهتم الموازنات التقديرية بخطوط الاتصال و بحدود السلطة و المسؤولية و بالتنسيق بين إدارات و أقسام

(1) – ناصر غطاس ، الدليل العملي لإعداد و استخدام الموازنات ، (نيقوسيا : ناصر ، غطاس و شركائهم ، 1996) ، ص 12 .

(1) - ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 156 .

المنشأة ، و لتحقيق هذا المعيار لابد من إظهار أثر الخطة المقترحة على القوائم المالية التقديرية ، و يتطلب شمول الموازنة التقديرية التنسيق بين الموازنات الفرعية للأنشطة المختلفة ، و على هذا الأساس فإن الموازنة التقديرية تكون شاملة بمعنى أنها تغطي جميع الأنشطة و الموارد المالية في المشروع و تتناول جميع العمليات و تمتد إلى جميع المستويات الإدارية⁽¹⁾ .

2 – إعداد البيانات التقديرية لفترة قادمة :

و يعني التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنات التقديرية باستخدام الأساليب العلمية الرياضية و الإحصائية و التي يسهل استخدامها من خلال البرامج الجاهزة بالحاسب الآلي . و تقدير البيانات للفترة القادمة لا يعتمد على التنبؤ فحسب ، و إنما يعتمد أيضاً على العلاقات التبادلية بين مختلف بنود الموازنة التقديرية ، كالعلاقة بين المبيعات و الإيرادات الأخرى و بين المقبوضات ، و العلاقة بين المشتريات و المهايا و الأجور و المصروفات الأخرى و بين المدفوعات كما يعتمد على ما يكون لدى المنشأة من معدلات أو أنماط أو معايير لبنود التكاليف مثل العلاقة بين التكاليف و الإيرادات و الأرباح⁽²⁾ .

و نظراً لاستخدام التقديرات الواردة في الموازنات كأساس للرقابة ، لابد من أن تكون هذه التقديرات دقيقة ، بمعنى أن تركز على وقائع ملموسة و توقعات و افتراضات صحيحة ، و توفر العديد من التقنيات الإحصائية و الرياضية أساساً صالحاً لتطعيم الأرقام التاريخية و الوقائع الحالية الملموسة بتوقعات و افتراضات مدروسة يمكن أن تعطي نتائج مرضية⁽³⁾ .

3 – التوزيع الزمني :

إن المنشآت المختلفة كثيراً ما تقوم بالتخطيط لفترات مستقبلية غير محددة ، و لكي يمكن استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة لابد من تطبيق معيار التوزيع الزمني ، و الذي يقصد به توقيت العمليات المختلفة و توزيعها على مدار فترة الموازنة⁽¹⁾ و توزيع العمليات على مدار فترة الموازنات التقديرية ، لا يعني توزيع الموازنات توزيعاً متساوياً و إنما توزيع العمليات حسب احتمال حدوثها ، لتفادي الأزمات و الاختناقات التي تحدث في التخزين و الإنتاج و التمويل قبل حدوثها .

4 – المرونة :

و تعني أن الموازنات التقديرية يجب أن تعد على أساس عدة مستويات للنشاط ، حتى يمكن إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له الذي يناسب مستوى النشاط و يعتبر معيار المرونة من المعايير الهامة لإعداد الموازنات التقديرية لأنه يحقق رقابة فعالة على التكاليف حيث يتيح اتباع هذا المعيار

(1) - أحمد رجب عبد العال ، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية ، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1995) ، ص 311 .

(2) - محمد عباس حجازي ، مرجع سابق ، ص 308 .

(3) - ناصر ، غطاس ، مرجع سابق ، ص 16 .

(1) - هشام حسبو ، مرجع سابق ، ص 81 .

مقارنة التكاليف الفعلية لمستوى النشاط الفعلي بالتكاليف التقديرية لنفس مستوى النشاط⁽²⁾ ، و كذلك لأنه يأخذ في اعتباره تغير سلوك الإيرادات و التكاليف و العلاقة بينهما ، خلال مدى معين من النشاط . و يعد معيار المرونة أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة حيث يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة و فاعلية ممكنة و ذلك متى تغيرت الظروف و التقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة ، فالواقع العملي يتصف غالباً بالتغير الدائم و عدم الاستقرار و تعدد البدائل ، و ينبغي أن تعبر الموازنة عن المستقبل بكافة الاحتمالات ، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية بالاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث .

5 – المشاركة :

و تعني اشتراك جميع المستويات الإدارية بالمنشأة في إعداد الموازنات التقديرية الخاصة بها ، بحيث يشارك المسؤولون و مرؤوسوهم في إعداد تقديرات الموازنات الخاصة بوحداتهم لأنهم أكثر دراية بمجال عمل وحداتهم و الأقدار على تحديد احتياجاتها ، الأمر الذي يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لرفع مستوى إنتاجيتهم و بالتالي مستوى أداء المنشأة ككل .

و من المهم ضرورة توافق الهدف الذي يقبله المسؤولون مع أهدافهم الشخصية ، و هذا يجعلهم يبذلون أقصى ما في وسعهم من جهد لتحقيقه ، و لن يتحقق ذلك إلا بالمشاركة حيث يمكن من خلالها حث العاملين على الإدلاء بما لديهم من معلومات بصدق و أمانة و استخدامها عند إعداد الموازنات . و يمكن في ظل الظروف التي يكون فيها قدر كبير من المشاركة أن يتوافر لدى الأفراد قدر كبير من الفاعلية في وضع الأهداف المخططة و أن ينظروا إليها كما لو كانت أهدافهم الشخصية ، و بالتالي فإن الباعث على كفاءة الأداء يكون تلقائياً و يتحقق بذلك ما يسمى بالرقابة الذاتية ، بعكس الحال إذا كانت المشاركة محدودة أو صورية⁽¹⁾.

لذلك فإن جعل المسؤولين في المنشأة يشاركون في إعداد الموازنات التقديرية يحقق فوائد كبيرة أهمها⁽²⁾ :

- يجعلهم يدركون تداخل مسؤولياتهم الخاصة بمسؤوليات الآخرين في المنشأة ، و ما يتطلبه ذلك من مستوى تنسيق فيما بين مختلف الوحدات الإدارية في المنشأة .
- يجعلهم يدركون أن لهم مصلحة حقيقية في تنفيذ الخطط و البرامج التي شاركوا في وضعها ، الأمر الذي يشجعهم و يرفع معنوياتهم .

(2) - رضوان حلوة حنان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، مرجع سابق ، ص 49 .

(1) - ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 158 .

(2) - ناصر ، غطاس ، مرجع سابق ، ص 13 .

- وضع المسؤولين في المستويات الأدنى في أجواء الأهداف و الخطط المستقبلية للمنشأة ، الأمر الذي يعزز التزامهم بها و إخلاصهم لها .

6 – ربط تقديرات الموازنة التقديرية بالهيكل التنظيمي :

يقصد بالربط تخطيط العمليات و تتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات ، و عن بنود التكاليف المرتبطة بها بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها ويتحمل تكاليفها ، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة ، و من ثم يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف و تشجيع الكفاءات⁽¹⁾ .

تُتخذ الموازنة التقديرية كأداة للرقابة ، و لتحقيق ذلك يجب الربط بين إعداد الموازنة التقديرية و بين مراكز المسؤولية في المنشأة التي تعبر عن الوحدات التنظيمية في المنشأة و تتخذ أساساً لتحديد الاختصاصات و المسؤوليات ، و أن يتم توزيع تقديرات الموازنة على المراكز المختلفة و تحديد الوظائف المسؤولة عن التنفيذ و إجراء المقارنات بين الوحدات الإدارية ، و كذلك بين النتائج الفعلية و التقديرية لكل وحدة حتى يمكن التعرف على مواطن الضعف و القوة⁽²⁾ .

ونظراً إلى أن تطبيق الخطط و بلوغ الأهداف و تحقيق الرقابة تتم عبر مراكز المسؤولية ، فإنه يجب على نظام الموازنات أن يعكس طبيعة وجود هذه المراكز و طبيعة تنظيمها . و يعني الربط أيضاً وضع تقديرات كل من التكاليف و الإيرادات على أساس الهيكل التنظيمي ، لتحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم تحديداً قاطعاً ، حتى يتسنى تحديد المسؤولية في حالة وجود أي تقصير في الأداء .

7 – الحوافز :

و تعني توفير نظام للحوافز المادية و المعنوية يعمل على تحريك دوافع العاملين بالمنشأة، للالتزام بالموازنات التقديرية و العمل على زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف المطلوبة .

و عند إعداد الموازنات التقديرية يجب أن لا تكون الأهداف الموضوعية مبالغاً فيها ، الأمر الذي يجعل تحقيقها مستحيلاً ، و بالتالي يؤدي إلى إصابة المسؤولين عن تحقيقها بالإحباط ، و لا يجب أن تكون دون المستوى المطلوب الأمر الذي يجعل تحقيقها سهلاً و لا يتطلب أي جهد فيفقد المسؤولون عن تحقيقها الحافز اللازم لتحسين أدائهم ، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير نظام للحوافز المادية و المعنوية يعمل على دفع العاملين إلى الالتزام بالميزانيات التقديرية .

و يرتبط تصميم نظام الحوافز الكفاء بالدافعية ، فالحوافز ما هي إلا مثيرات تخلق الدافع للقيام بسلوك معين يتوقع الفرد حصوله على عائد أو مكافأة معينة إذا أنجزه وفقاً لما هو مطلوب منه ، و بالتالي

(1) - رضوان حلوة حنان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، مرجع سابق ، ص43 .

(2) - محمد عادل الهامي ، الميزانيات التقديرية في قطاعي الأعمال و الخدمات ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1972) ، ص41 .

يتأثر مستوى الجهد الذي يبذله بمدى استثارة نظام الحوافز له و المكافأة التي يتوقع أن يحصل عليها كنتيجة لأدائه⁽¹⁾.

8 – اعتبار الموازنة التقديرية بمثابة معياراً للأداء :

و يعني اعتبار الموازنات التقديرية بعد اعتمادها معياراً للأداء حتى يتوافر عنصر الالتزام بالموازنة التقديرية و التقيد بها ، فالموازنات التقديرية تشتمل على مستوى نمطي للأداء ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي بهدف تحديد و تحليل الانحرافات ، و بحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات ، و في ضوء ذلك يمكن للإدارة أن تتخذ القرارات لتحسين مستوى الأداء الفعلي و تحقيق أكبر كفاءة ممكنة .

و لأن الموازنات من أهم الوسائل للرقابة على نشاطات المنشأة و التأكد من الالتزام بالأهداف و السياسات الموضوعية من حيث أنها تشكل ترجمة مالية لهذه الأهداف و السياسات، و توفر المعايير اللازمة للمقارنة بالأداء الفعلي ، من خلال إعداد تقارير الأداء التي تغطي كافة مجالات العمليات و كافة مراكز المسؤولية في المنشأة و التي تتضمن⁽¹⁾ :

- النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية و السجلات الإحصائية و الإدارية .
- النتائج المقدّرة كما هي محددة في الموازنات .
- الفرق بين النتائج الفعلية و تلك المقدّرة ، أي الانحرافات .

كما توفر الموازنات الأساس لتحليل الانحرافات و إقرار كافة الخطوات التصحيحية التي يجب إتباعها لمعالجة الانحرافات عن الأهداف و السياسات.

و مما لا شك فيه أن نظام الموازنة بما يتضمنه من خطط تمثل معايير موضوعية للأداء يمكن الارتكاز عليها في الحكم على التنفيذ الفعلي عن طريق مقارنة تقديرات الموازنة بعمليات التنفيذ⁽²⁾ ، و يمثل تقييم الأداء لب و جوهر الوظيفة الرقابية ، و يعتبر اتخاذ الموازنة كمعيار للأداء تمهيداً لتقييمه في ضوء الأهداف المحددة ، أحد أهم الأساليب التي تحقق أهداف الموازنة الرقابية ، و تظهر مدى كفاءة المنشأة في استغلال الموارد المتاحة لديها حيث من المهم أن يرتبط مقياس الأداء بأهداف المنشأة ، و يكون معبراً عنها تعبيراً دقيقاً⁽¹⁾.

كما ينبغي اختيار نظام لتقييم الأداء يحث المسؤولين عن العمل نحو تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، و من المسلم به أن الموازنة تمثل صورة من صور معايير الأداء تعبر عن الأداء المستهدف ، و بالتالي

(1) - ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 182 .

(1) - ناصر ، غطاس ، مرجع سابق ، ص 263 .

(2) - أمين السيد أحمد لطفى ، تخطيط الأرباح و الأداء المالي المستقبلي ، (القاهرة : مكتبة الأكاديمية ، 1998) ، ص 139 .

(1) - ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 158 .

يمكن أن تعمل كأداة لقياس و تقييم الأداء الفعلي خاصة إذا كانت تقديرات الموازنة مرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة داخل المنشأة .

9 – التدريب و التطوير :

يضيف Welsch هذا المعيار و يعني تأهيل و تدريب المسؤولين على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للأسس العلمية ، و تطوير وسائل الإنتاج وطرق تقديم الخدمات و مجارة التقدم التكنولوجي و تدريب العنصر البشري لاستيعاب هذا التقدم ، كما يجب أن يتمتع المسؤولون على تنفيذ الموازنات التقديرية بفهم حقيقي و دراية واعية لإجراءاتها و أهدافها ، و يتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية مستمرة⁽²⁾ .

2 – 7 المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية :

لقد تطورت النظم المحاسبية تبعاً لتطور احتياجات المنشآت الاقتصادية و توسع حجم نشاطها من نظم يدوية إلى نظم آلية و أخيراً إلى نظم الكترونية ، و أصبح ما يعرف بالنظام المتكامل للمعلومات المحاسبية ، في الوقت الحاضر ، يضم مجموعة من النظم التي من بينها

نظام الموازنات التقديرية⁽¹⁾ ، و الذي يتطلب مجموعة من المقومات الأساسية⁽²⁾ ، التي يجب مراعاتها و الالتزام بتوفيرها من أجل التأكيد على جودة و كفاءة هذا النظام ، و لقد سبق الإشارة إلى هذه المقومات في الفصل الأول و فيما يلي تفصيل لهذه المقومات :

2 – 7- 1 الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية

يعتبر هذا العنصر من أهم مقومات إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، فالعنصر البشري هو المستهدف بالمشاركة في إعداد التقديرات الخاصة بإدارات و أقسام المنشأة ، و هو الأساس الذي وضعت المعايير استناداً على وجوده و الذي أوجب الاهتمام بتأهيله و تدريبه و وضع نظام للحوافز لأجله حتى يتم بذل الجهد اللازم لزيادة إنتاج المنشأة و تحقيق أهدافها ، و يجب أن ينظر إلى العنصر البشري كأحد المكونات الرئيسة لأي نظام ، كما يجب دراسة مدى اهتمام و تأييد الأفراد للنظام ، و نوعية تصرفاتهم و مدى حاجتهم للتدريب .

2 - Glenn A . Welsch , Budgeting Profit Planning And Control , Fourth Edition , (New Jersey : Prentice Hall , 1976) . P36 .

(1) - يونس حسن الشريف ، محمد عبد الله بيت المال ، يونس محمد احشاد ، مرجع سابق ، ص34 .

(2) - لمزيد من الإيضاح تراجع :

- ياسين أحمد العيسى ، أصول المحاسبة الحديثة ، (عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003) ، ص ص 21-23 .
- أحمد مخادمه ، مجدي زريقات ، مرجع سابق ، ص ص 33 – 34 .
- محمد يوسف الحفناوي ، نظم المعلومات المحاسبية ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2000) ، ص ص 51 – 58 .

2 - 7 - 2 الأجهزة و الوسائل المساعدة

تعتبر الأجهزة و الوسائل المساعدة من العناصر الهامة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية، و من خلالها يمكن استخدام البرامج الجاهزة التي تسهل عمليات الأساليب الرياضية و الإحصائية و البرامج التطبيقية لمعالجة البيانات و تحويلها لمعلومات مفيدة و ملائمة ، و كذلك يجب على المنشأة تطوير وسائل الإنتاج و مجارة التقدم التقني و توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .

2 - 7 - 3 الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة

تعد الدفاتر و السجلات المحاسبية أحد العناصر الرئيسة لأي نظام محاسبي ، و رغم تعدد الدفاتر و السجلات التي تستخدم في المنشآت المختلفة ، إلا أن كل منشأة تستخدم ما تحتاجه منها، و يتوقف العدد الذي تستخدمه أي منشأة على طبيعة و حجم نشاطها و ما يفرضه عليها القانون التجاري المعمول به ، و ينبغي هنا أن نذكر أن السجلات و المجموعة الدفترية لم يعد إمساكها كما كان عليه في السابق بالصورة التقليدية بل أصبح بالإمكان توفير كافة البيانات و المعلومات عن طريق الحاسب الآلي ، و بذلك فإن السجلات و الدفاتر يمكن أن تكون في شكلها التقليدي كما يمكن استخراجها عن طريق الحاسب الآلي ، لذلك فإن البرامج التطبيقية الآلية التي تعالج البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة و ملائمة هي إحدى مكونات نظام المعلومات المحاسبية(1) .

و تعد الأهداف نقطة البداية المنطقية في إعداد الموازنة التي ينبغي لها أن تكون ترجمة صادقة و واقعية لهذه الأهداف ، و يظهر دور المحاسبة كنظام للمعلومات يساعد الإدارة في تحديد أهدافها بصورة قابلة للقياس ، كما يساعد في عملية التنسيق بين الأهداف و وضعها في خطة شاملة و متوازنة(2) . كما أن الدور الذي تقوم به المعلومات المحاسبية في عدة مجالات - مثل مجالات إعداد الموازنات - تمثل لب و جوهر عمل نظام معلومات المحاسبة الإدارية بالوحدة الاقتصادية.

و نظراً لكون عملية إعداد الموازنات تتركز في جزء منها على البيانات و المعلومات التاريخية المستخرجة من الدفاتر و السجلات المحاسبية ، و لأن الرقابة باستخدام الموازنات تتطلب قياس النتائج المحققة التي يوفرها النظام المحاسبي ، و مقارنتها بالأهداف و الخطط الموضوعية التي تبرزها الموازنات التقديرية ، لذا فإن الأمر يحتم توحيد تصنيف الحسابات و تفصيلها و ترقيمها في كل من النظامين ، و يشمل ذلك بشكل خاص تصنيف حسابات الإيرادات و المصروفات حسب عناصر و مراكز التكلفة و المسؤولية . كما أن ذلك يحتم أيضاً الالتزام - عند إعداد الموازنات - بإتباع نفس القواعد و الأسس المحاسبية التي يركز عليها النظام المحاسبي المعتمد في المنشأة .

و هذا لا يعني اعتبار الموازنات جزء من النظام المحاسبي ، فذلك يحد من دورها كأداة للتخطيط و التنسيق و الرقابة ، إلا أن استقلاليتها عن النظام المحاسبي ينفي وجود علاقة وثيقة بينهما ، حيث يوفر

(1) - محمد يوسف حفناوي ، مرجع سابق ، ص 58 .

(2) - ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 159 .

النظام المحاسبي المعلومات المالية التاريخية ، و المعلومات عن النتائج الفعلية الضرورية لأغراض إعداد تقارير الأداء ، و مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الواردة في الموازنات⁽¹⁾ .

2 - 7 - 4 الهيكل التنظيمي:

حتى تتمكن المنشأة من تحقيق أهدافها لابد من التأكد من حسن سير و تنفيذ الأعمال، و هذا يتطلب وجود نظام رقابة داخلية سليم قائم على وجود هيكل تنظيمي جيد .

و يهدف الهيكل التنظيمي إلى زيادة الفعالية الإدارية و التشغيلية للمنشأة الأمر الذي يتيح لها بلوغ الأهداف التي حددتها لنفسها ، و يركز الهيكل التنظيمي على تقسيم المنشأة إلى وحدات إدارية هي في الواقع مراكز مسؤولية تسمى فروعاً أو إدارات أو أقسام و يتم تعيين مسؤول عن كل وحدة إدارية أو مركز مسؤولية و تحدد مسؤولياته و اختصاصاته و صلاحياته ، و لتطبيق الخطط و بلوغ الأهداف ، و لتحقيق الرقابة يجب على نظام الموازنات التقديرية أن يعكس طبيعة وجود هذه المراكز و طبيعة تنظيمها⁽²⁾ .

و طالما أن الرقابة على جميع أوجه النشاط بالمنشأة وظيفة رئيسية لنظام الموازنات التقديرية ، لهذا يجب أن تبنى الموازنة التقديرية على أساس مراكز المسؤولية ، كما يجب أن توضح النفقات الخاضعة للرقابة في كل من هذه المراكز، كما أن أي خطة جيدة غير مرتبطة بالتنظيم الوظيفي للمشروع قد لا تصلح لاستخدامها في الرقابة ، و عموماً فإنه من المتطلبات الأساسية لنظام الرقابة عن طريق الموازنات التقديرية التحديد الدقيق للتنظيم و للوظائف الإدارية المختلفة ، و في هذا التحديد ينبغي أن تكون خطوط السلطة و المسؤولية واضحة جداً⁽¹⁾ .

و نظراً لأن المعايير تتطلب شمول الموازنة لجميع أوجه نشاط المشروع و عملياته و تمتد إلى جميع مستوياته كما هي محددة في الخريطة التنظيمية ، فإنها تهتم بخطوط الاتصال و بحدود السلطة و المسؤولية و بالتنسيق بين إدارات و أقسام المنشأة . لذلك فالموازنة تعتبر واحدة من أهم أدوات الاتصال في المشروع⁽²⁾ ، لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي واضح و يحدد خطوط السلطة و المسؤولية و يساعد على ربط مراكز الإشراف على تنفيذ الموازنات بالإدارات المسؤولة عن إعداد تقديرات الموازنة .

2 - 7 - 5 توفر البيانات اللازمة للتنبؤ بحجم النشاط :

يجب أن تهتم المنشآت بتحديد حجم و هيكل مصادر الأموال و أوجه الاستخدام ، و الموائمة بينهما بحيث يمكن التوفيق بين عاملي السيولة و الربحية، و تحديد الإيرادات و المصروفات⁽³⁾ .

و يتطلب التنبؤ قاعدة معلومات جيدة و يستند على نظم المعلومات الرسمية و غير الرسمية بالإضافة إلى احتياجه إلى كادر علمي متخصص يستطيع استخراج البيانات أو التوقعات المستقبلية استرشاداً بالأدوات و الأساليب المتاحة لهذا الغرض⁽¹⁾ .

(1) - ناصر ، غطاس ، مرجع سابق ، ص 22 .

(2) - مذكرات مصرف ليبيا المركزي - قسم الموازنات ، مقومات نجاح تطبيق نظام الموازنات ، ص 15 .

(1) - المرجع السابق ، ص 221 .

(2) - رضوان حلوة حنان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، مرجع سابق ، ص 41 .

(3) - محمد عباس حجازي ، مرجع سابق ، ص 307 .

كما يلزم للتنبؤ الجيد الحصول على معلومات عن بيئة السوق الذي تعمل به المنشأة ، و هذه البيئة تشمل العديد من العوامل مثل المنافسة ، الإفتاح على السوق الخارجية ، و غيرها .
فمثلاً كلما قلت درجة المنافسة كلما سهل التنبؤ بأحوال السوق المستقبلية مما يساعد على التخطيط و يزيد من فاعلية استخدام الموازنات التقديرية ، كذلك إذا كان السوق يتسم بصفات الإفتاح الاقتصادي فإن هذا من شأنه أن يعقد عملية التنبؤ نظراً لمؤثرات السوق .
كما أن درجة التقدم التكنولوجي ترتبط بدرجة عدم التأكد بالنسبة للتنبؤ بالموارد و الاستخدامات المستقبلية للمشروعات المختلفة ، فكلما تعدت النواحي الفنية كلما زادت درجة عدم التأكد و بالتالي ازدادت صعوبة التخطيط ، و يمكن التغلب على هذا بالحصول على معلومات تفصيلية تساعد في توضيح الصورة المستقبلية و استخدام الأساليب الكمية في التنبؤ⁽²⁾.
و عند إعداد الموازنات التقديرية يجب وضع تقديرات دقيقة تركز على وقائع ملموسة و توقعات و افتراضات صحيحة للعمليات المختلفة خلال فترة الموازنات باستخدام التقنيات الإحصائية و الرياضية التي تعتبر أساساً صالحاً لتطعيم الأرقام التاريخية و الوقائع الحالية بتوقعات و افتراضات مدروسة للحصول على نتائج مرضية ، كما ينبغي أن يشتمل أسلوب إعداد الموازنات التقديرية على بعض الأساليب العلمية الحديثة ، و التي من بينها أسلوب البرمجة الخطية ، و هو الأسلوب الرياضي الذي يهدف إلى الاختيار بين البدائل المختلفة لتحقيق هدف معين و في ظل قيود معينة مفروضة على الإنتاج و البيع⁽¹⁾.

2 – 8 المصارف التجارية :

تقوم المصارف بقبول الودائع التي تستحق عند الطلب ، أو بعد فترة من الزمن ، و منح القروض بضمانات مختلفة ، كما تقوم لحساب عملائها بعمليات مكملة من بينها شراء و بيع الأوراق المالية ، و تحصيل كوبونات الأوراق المالية ، و تحصيل الأوراق التجارية ، و خصمها و قبولها ، و شراء و بيع العملة الأجنبية ، و فتح الاعتمادات المستندية ، و إصدار خطابات الضمان ، و بالتالي تعتبر المصارف التجارية من القطاعات المنظمة تنظيمياً عالياً في المجتمعات المتقدمة ، و يرجع ذلك إلى العديد من العوامل التي من بينها الشبكة المعقدة التي تحيطها من المتطلبات الإدارية و القانونية اللازمة لأداء نشاطها⁽²⁾ .
فتتميز المصارف بطبيعة اقتصادية خاصة تقتضي المحافظة على سلامة مراكزها المالية ، و التنسيق اليومي بين مواردها و استخداماتها بما يحقق خدمة العملاء ، و توفير السيولة المطلوبة لهم مع تلبية طلبات العملاء من الإقراض و الاستثمار ، و لتحقيق هذه الأهداف فإن إدارات المصارف تحتاج إلى بيانات و معلومات تركز عليها عند اتخاذ القرارات الرشيدة الفعالة، و هو ما تقوم أساليب المحاسبة الإدارية بتوفيره

(1) - وليد ناجي الحياي ، مرجع سابق ص 47 .

(2) - محمد صبري العطار ، محمد محمود خيرى ، مرجع سابق ، ص 72-73 .

(1) - أحمد نور ، مرجع سابق ، ص 112 .

(2) - طلعت عبد الحميد ، إدارة البنوك – الاستراتيجية و التطبيق ، (القاهرة : دار الكتب المصرية ، 1991) ، ص 22 .

لمتخذي القرارات، بالإضافة إلى توفير المقاييس الملائمة لتقييم مدى التقدم المتحقق في الخطط الموضوعة⁽³⁾.

2 - 8 - 1 تعريف المصارف التجارية :

تعرف بأنها المصارف التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو بعد أجل، لذلك يطلق على المصارف التجارية أحياناً مصارف الودائع ، لقبولها الودائع تحت الطلب ، و الودائع لأجل⁽¹⁾ ، و قد عرّفها المشرّع الليبي على أنها : "يعتبر مصرفاً تجارياً كل شركة تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع في حسابات جارية تُدفع عند الطلب أو حسابات لأجل ، و فتح الاعتمادات و تحصيل الصكوك المسحوبة من الزبائن أو عليهم ، و منح القروض و التسهيلات الإئتمانية و غير ذلك من الأعمال المصرفية⁽²⁾ .

2 - 8 - 2 طبيعة نشاط المصارف التجارية :

المصارف التجارية تسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن كأى مؤسسة مالية أخرى ، بالإضافة إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ، إلا أن طبيعة عملها تختلف عن تلك المؤسسات في الأمور التالية :

- تعتمد المصارف التجارية على أموال الآخرين في عملها .
- تعتبر المصارف التجارية المؤسسات المالية الوحيدة المخولة بالاحتفاظ بالودائع التي تخص الأفراد و التشاركيات و الشركات ، و كذلك إصدار دفاتر صكوك يستخدمها المودعون في تسديد الصفقات المختلفة التي يقومون بها .
- تختص المصارف التجارية في إدارة الأصول النقدية و المالية فقط أي أنها تتخذ من الاتجار في النقود حرفة لها⁽³⁾ .
- لا تقوم المصارف التجارية باستثمار أموالها في شراء العقارات أو إنشاء الشركات .
- اختلاف الخدمات المصرفية عن السلع من حيث أنها ملموسة و العلاقة بين المصرف و العميل طويلة و مستمرة مما يستدعي جهوداً تسويقية للحفاظ على استمرار العملاء في التعامل مع المصرف .
- أغلب إيرادات المصارف التجارية متمثلة في فوائد و عمولات تم تحصيلها مقابل تقديم خدمة .

2 - 9 الموازنات التقديرية بالمصارف التجارية :

(3) - أحمد حسين علي حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000) ، ص 30 .
(1) - خالد أمين ، العمليات المصرفية و الطرق المحاسبية الحديثة ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2000) ، ص 49 .
(2) - القانون رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف و النقد و الإئتمان ، المادة (65) ، منشورات مصرف ليبيا المركزي ، ص 31 .
(3) - محمد جمال علي هلال ، عبدالرزاق قاسم شحات ، مرجع سابق ، ص 4 .

تسمح المادة (67) من القانون رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف للمصارف الأجنبية بفتح فروع لها في ليبيا و ممارسة النشاط المصرفي من خلال فتح فروع أو وكالات لتمثيلها داخل الجماهيرية ، و ذلك تطبيقاً لاتفاقيات تحرير تجارة الخدمات المالية الصادرة عن منظمة التجارة العالمية و التي تؤكد على السماح للمصارف الأجنبية القادمة بموجب هذه الاتفاقية لتعمل في الأسواق العربية بنفس الحقوق و المزايا التي تتمتع بها المصارف الوطنية ، و لمواكبة هذه التغييرات أصبح ضرورياً إعادة النظر في النظم الإدارية و المحاسبية المتبعة في المصارف التجارية الليبية بما يساعد على تطوير الأداء بالأسلوب المناسب ، و هذا ما أكدته تقرير جهاز التفتيش و المتابعة الشعبية العامة لسنة 2005 الذي ينص على ضرورة العمل على تحسين الخدمات المصرفية ، و الرفع من مستواها الحالي بما يضمن تسيير العمل طبقاً للنظم و القواعد المنظمة له ، و هنا تظهر الحاجة إلى المعلومات المهمة التي توفرها أساليب المحاسبة الإدارية لإدارات المصارف عند تقييم الأداء⁽¹⁾ .

و تعد الموازنات التقديرية من أهم أساليب المحاسبة الإدارية ، فهي خطة لتنسيق و توجيه سير العمل عن طريق تكامل و تناسق أهداف و خطط فرع المصرف مع الأهداف العامة للمصرف ، كما أنها تمهد للمديرين طريقة لتحديد أهدافهم التي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء عن طريق تحليل نتائج النشاط⁽¹⁾ .

2 - 9 - 1 أنواع الموازنات التقديرية بالمصارف التجارية :

استناداً إلى حجم عمليات المصرف و طبيعتها ، فإن نظام الموازنات يتضمن مجموعة من الموازنات التقديرية التي تسعى المصارف التجارية إلى إعدادها و هي :

أ - الموازنة التقديرية للودائع : و يؤخذ في الاعتبار عند إعدادها التنبؤ بودائع كل قطاع من قطاعات الأعمال ، بالإضافة إلى تصنيف الودائع بحسب آجالها و طبيعتها .

ب - الموازنة التقديرية للإئتمان : و يتأثر حجم الإئتمان بعدة عوامل تؤثر على قرارات منح الإئتمان مثل الوضع الاقتصادي و أثره على مستويات طلب القطاعات المختلفة على الإئتمان ، إضافة إلى تعليمات مصرف ليبيا المركزي بشأن السياسات الإئتمانية ، و حجم الودائع و آجالها ، و موسمية الطلب على الإئتمان و آجاله .

ج - الموازنة التقديرية للاستثمارات : و تتمثل استثمارات المصرف في أذون الخزانة و سندات الخزانة و الأسهم في الشركات المسموح بالاستثمار فيها طبقاً للتشريعات ، و عند إعداد الموازنة التقديرية للاستثمارات يجب دراسة خصائص الاستثمارات المتاحة خلال فترة الموازنة ، و دراسة سياسات الدولة التي من شأنها التأثير في تحديد حجم محفظة الاستثمارات و نوعية الاستثمارات المكونة لها .

(1) - تقرير جهاز التفتيش و المتابعة الشعبية لسنة 2005 ف .
(1) - ري إتش جاريسون ، إريك نورين ، مرجع سابق ، ص 209 .

د – الموازنة التقديرية للنفقات الرأسمالية: يقصد بها تلك النفقات التي ترمي إلى تسهيل العمليات الإنتاجية بالمصرف و تمتد منافعها الاقتصادية المستقبلية لأكثر من سنة مالية واحدة، و هي تتطلب مبالغ مالية كبيرة ، و لا تتسم بالتكرار ، و تحديد تكلفتها أكثر صعوبة من النفقات الإيرادية .

ه – الموازنة التقديرية للإيرادات : تتكون إيرادات المصرف غالباً من إيرادات الفوائد على التسهيلات الائتمانية ، و على الودائع لدى المصارف الأخرى ، و من العمولات و أرباح و فوائد الأوراق المالية ، و أرباح العملات الأجنبية .

و – الموازنة التقديرية للمصروفات : يقصد بها كل المصروفات الإيرادية التي تخص الفترة المعدة عنها الموازنة التقديرية ، و لا تدخل من ضمن المصروفات النفقات الرأسمالية إلا في حدود ما يستهلك أو يستنفد منها .

ز – الموازنة التقديرية النقدية : تبين الموارد و الاستخدامات النقدية عن الفترة المعدة عنها الموازنة ، كما تبين الرصيد المستهدف في نهاية تلك الفترة ، و المتمثل في الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به تنفيذاً للتعليمات الصادرة عن المصرف المركزي بالخصوص .

ح – الموازنة التقديرية لقائمة الدخل : بمجرد إعداد الموازنات التقديرية للإيرادات و المصروفات ، يصبح إعداد قائمة الدخل التقديرية سهلاً ، لأنها لا تتطلب سوى تفريغ تقديرات كلا الموازين في النموذج المعد لموازنة قائمة الدخل .

ط – الموازنة التقديرية لقائمة المركز المالي : تمثل كشف بأرصدة حسابات الأصول و الخصوم في تاريخ معين ، و تعد هذه الموازنة مهمة لمتخذي القرارات لأنها تمكنهم من الوقوف على مدى تكامل العمليات التي يقوم بها المصرف و الواردة بالموازنات التقديرية الفرعية السابقة.

2 – 9 – 2 الإجراءات العملية لإعداد الموازنات التقديرية للمصرف :

تتمثل الإجراءات العملية في مجموعة من المراحل المتعاقبة و هي كما يلي :

2 – 9 – 2 – 1 المرحلة الأولى : جمع البيانات و المعلومات :

حيث يتم جمع البيانات ذات الصلة و معالجتها لتحويلها إلى معلومات ، و جمع المعلومات المتعلقة البيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمصرف .

أ – بيانات متعلقة بالبيئة الخارجية و منها :

- المستوى العام للأسعار .
- مستويات معدلات الفائدة المدينة و الدائنة .
- دراسة السوق المصرفي و تحديد ما إذا كان سوق لعرض الأموال أو طلب عليها .

ب – بيانات متعلقة بالبيئة الداخلية و منها :

- بيانات متعلقة بالعنصر البشري .
- الوضع التنافسي للمصرف و نصيبه من السوق .
- التقنيات المستخدمة مقارنة بالمصارف الأخرى .

2 - 9 - 2 - المرحلة الثانية : تحديد الأهداف :

استناداً إلى البيانات و المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى تتم صياغة الأهداف و هي إما أهداف طويلة الأجل أو أهداف قصيرة الأجل

أ - الأهداف طويلة الأجل : هي التي ترمي إدارة المصرف إلى تحقيقها خلال فترة مستقبلية تزيد عن سنة مالية و تكون عند صياغتها في صورة عامة و مختصرة و منها :

- النسب المستهدفة للعائد على حقوق الملكية و على الأصول .
- النسب المستهدفة لصافي الدخل إلى الإيرادات .
- النسب المستهدفة لنصيب المصرف من السوق المحلي و الإقليمي و العالمي .

ب - الأهداف قصيرة الأجل : هي تلك التي ترمي إدارة المصرف إلى تحقيقها خلال مدة لا تزيد عن سنة مالية واحدة ، و يجب أن تكون الأهداف قصيرة الأجل في توافق مع الأهداف طويلة الأجل .

2 - 9 - 3 المرحلة الثالثة: إعداد الموازنات التقديرية:

بعد الانتهاء من إنجاز المرحلتين الأولى و الثانية يبدأ الإعداد الفعلي للموازنات التقديرية بإحالة البيانات و المعلومات اللازمة لإعداد الموازنات إلى فروع المصرف من خلال إدارات الفروع ، و من هذه البيانات و المعلومات ما يلي :

- بيان بالأهداف قصيرة الأجل .
- بيان بالطريقة الواجب استخدامها لإعداد الموازنة التقديرية .
- النماذج الخاصة بكل موازنة تقديرية .

2 - 9 - 3 طرق التنبؤ:

يمكن تصنيف طرق التنبؤ إلى أكثر من مجموعة ، و لكي يتم إعداد الموازنات التقديرية بصورة صحيحة لا بد من استخدام طريقة أو أكثر من طرق التنبؤ و التي منها :

أ - طرق حكمية : و هي التي لا تقوم على استخدام الطرق الإحصائية أو النماذج الرياضية ، وإنما تستند إلى الخبرة و الحدس و التخمين .

ب - طرق إحصائية : تتسم بعض هذه الطرق بالصعوبة و التعقيد و يقتضي استخدامها معرفة علمية متخصصة و من أبرزها :

- طريقة السلاسل الزمنية .

- طريقة المتوسطات .
- طريقة الارتباط .
- طريقة الإنحدار .

• - مقدمة:

- تتناول الدراسة في هذا الفصل الجزء الميداني الذي من خلاله يتم تجميع و تحليل البيانات عن طريق الزيارات الميدانية و توزيع صحائف الاستبيان كوسيلة أساسية في تجميع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدف و ذلك لغرض الوصول إلى أدق النتائج .

• 3- 1 وسيلة جمع البيانات :

- تم استخدام صحيفة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، و قسمت تلك الصحيفة إلى ثلاثة أجزاء بحيث يتعلق الجزء الأول بالبيانات العامة عن المشاركين ، و يتعلق الجزء الثاني بالبيانات العامة عن الموازنات التقديرية ، و يتعلق الجزء الثالث بالبيانات المتعلقة بمقومات إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، و تم توزيع صحيفة الاستبيان على المشاركين شخصياً .

• 3 – 2 مجتمع الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الليبية العامة و عددها خمسة ، و قد تم توزيع عدد ثلاث صحف استبيان لكل مصرف من المصارف موضوع الدراسة بحيث كان التوزيع على كل من مدير إدارة المحاسبة ، و رئيس قسم الموازنات التقديرية ، و رئيس قسم الميزانية بكل مصرف ، و تم الإكتفاء بشاغلي هذه الوظائف لأنهم هم المشرفين على إعداد الموازنات التقديرية و متابعة تنفيذها ، و لأنهم أكثر الموظفين دراية و إلمام بالإجراءات و اللوائح المعمول بها في المصارف و المتعلقة بالموازنات التقديرية .³

• 3 – 3 الأسلوب الإحصائي المتبع في تحليل البيانات:

- يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة صحيفة الاستبيان الموزعة على المشاركين في الدراسة تحليلاً وصفيًا باستخدام النسب المئوية ، و ذلك للوصول إلى بعض الحقائق و الاستنتاجات التي يمكن من خلالها التعرف على بعض البيانات العامة عن المشاركين ، و على بعض البيانات عن الموازنات التقديرية ، و على مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة ، و فيما يلي عرض تحليلي لإجابات الاستبيان :

• 3 - 3 - 1 تحليل البيانات العامة عن المشاركين:

- يهدف هذا الجزء إلى تحليل الإجابات عن الأسئلة التي تتعلق ببعض البيانات العامة عن المشاركين في الدراسة ، و التي يمكن التعرف من خلالها على وظائف المشاركين و مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم و مشاركتهم في إعداد الموازنات التقديرية .

• 3 - 3 - 1 توزيع المشاركين في الدراسة حسب وظائفهم:

- يوضح الجدول رقم (3-1) توزيع المشاركين حسب وظائفهم، و يتضح من الجدول أن ما نسبته 33.3% من المشاركين يشغلون وظيفة مدير إدارة المحاسبة، و ما نسبته 33.3% يشغلون وظيفة رئيس قسم الموازنات التقديرية، و أيضاً ما نسبته 33.4% يشغلون وظيفة رئيس قسم الميزانية، و هذا يدل على أن البيانات وردت من المكان المناسب .

• الجدول رقم (3-1)

• توزيع المشاركين حسب الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
33.3%	5	مدير إدارة المحاسبة (الحسابات)
33.3%	5	رئيس قسم الموازنات التقديرية
33.4%	5	رئيس قسم الميزانية
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 1 توزيع المشاركين حسب مؤهلاتهم:

- يوضح الجدول رقم (3-2) توزيع المشاركين بحسب مؤهلاتهم العلمية، و يتضح من الجدول أن ما نسبته 6.7% من المشاركين يحمل درجة الماجستير، و أن ما نسبته 60% منهم يحملون درجة البكالوريوس، و أن ما نسبته 20% منهم يحملون دبلوم عالي، و أن ما نسبته 6.7% يحمل دبلوم متوسط، و أن ما نسبته 6.6% يحمل مؤهل آخر متمثل في ليسانس لغة إنجليزية، أي بمعنى أن 93.3% من المشاركين ذوي مؤهلات علمية عالية .

• الجدول رقم (3-2)

• توزيع المشاركين حسب مؤهلاتهم العلمية

النسبة	العدد	المؤهل
6.7%	1	ماجستير
60%	9	بكالوريوس
20%	3	دبلوم عالي
6.7%	1	دبوم متوسط
-	-	ثانوية عامة
6.6%	1	ليسانس لغة إنجليزية
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 1 توزيع المشاركين بحسب تخصصاتهم :

- يوضح الجدول رقم (3-3) توزيع المشاركين حسب تخصصاتهم ، و يتضح من الجدول أن ما نسبته 73.3% من المشاركين تخصصهم محاسبة ، و ما نسبته 6.7% تخصصهم إدارة أعمال و ما نسبته 13.3% تخصصهم اقتصاد ، و ما نسبته 6.7% تخصص لغة إنجليزية ، و نستنتج من الجدول بأن 80% من المشاركين تخصصهم العلمي يؤهلهم لإعداد نماذج الموازنة التقديرية .

• **الجدول رقم (3-3)**
• **توزيع المشاركين حسب التخصص العلمي**

النسبة	العدد	التخصص
73.3%	11	محاسبة
6.7%	1	إدارة أعمال
13.3%	2	اقتصاد
6.7%	1	تخصص آخر (لغة إنجليزية)
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 1 - 4 توزيع المشاركين حسب خبراتهم:**
- يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع المشاركين حسب خبراتهم العملية ، و يتضح من الجدول أن ما نسبته 33.3% من المشاركين لديهم خبرة من 6 إلى أقل من 10 سنوات ، وأن نسبة 66.7% منهم خبرتهم 10 سنوات أو أكثر، وهذا يعبر على أن المشاركين ذوي خبرة في إعداد نماذج الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (3-4)**
• **توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة**

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
-	-	أقل من 6 سنوات
33.3%	5	من 6 و أقل من 10 سنوات
66.7%	10	10 سنوات و أكثر
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 1 - 5 توزيع المشاركين حسب مساهمتهم في إعداد الموازنات التقديرية:**

- يوضح الجدول رقم (3-5) توزيع المشاركين حسب مساهمتهم في إعداد الموازنات ، و يتضح أن جميع المشاركين سبق و أن ساهموا في إعداد الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (3-5)**

• توزيع المشاركين حسب المساهمة في إعداد الموازنات التقديرية

النسبة	العدد	البيان
100%	15	سبق و أن ساهمت في إعداد الموازنات التقديرية
-	-	لم يسبق و أن ساهمت في إعداد الموازنات التقديرية
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 1 - 6 توزيع المشاركين حسب عدد مرات المساهمة في إعداد الموازنات:

• يوضح الجدول رقم (3-6) توزيع المشاركين حسب عدد مرات المساهمة في إعداد الموازنات التقديرية ، و يتضح أن ما نسبته 20% من المشاركين ساهموا مرة واحدة فقط، و أن ما نسبته 20% منهم ساهموا مرتين، و أن ما نسبته 26.7% منهم ساهموا من 3 إلى 4 مرات، و أن ما نسبته 20% ساهموا من 5 إلى 9 مرات ، و أن ما نسبته 13.3% ساهموا 10 مرات أو أكثر في إعداد الموازنات التقديرية ، وهذا يدل على أن 60% من المشاركين ساهموا في إعداد الموازنات التقديرية أكثر من 3 مرات .

-
-
-

• الجدول رقم (3-6)

• توزيع المشاركين حسب عدد مرات المساهمة في إعداد الموازنات

النسبة	العدد	مرات المساهمة
20%	3	مرة واحدة فقط
20%	3	مرتان
26.7%	4	3مرات و أقل من 5 مرات
20%	3	5مرات و أقل من 10 مرات
13.3%	2	10 مرات و أكثر
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 1 - 7 توزيع المشاركين حسب دورهم في إعداد الموازنات التقديرية :

• يوضح الجدول رقم (3-7) توزيع المشاركين حسب دورهم في إعداد الموازنات التقديرية بالمصرف ، و يتضح أن ما نسبته 20% منهم كانوا رؤساء لجنة أو فريق الإعداد ، و أن ما نسبته 40% من المشاركين كانوا أعضاء في لجنة أو فريق الإعداد ، و أن ما نسبته 40% من

المشاركين كانوا مساهمين فقط في إعداد بعض البيانات ، و في هذا دلالة على صلتهم بإعداد الموازنات التقديرية .

الجدول رقم (3-7)

• توزيع المشاركين حسب دورهم في إعداد الموازنات التقديرية بالمصرف

النسبة	العدد	الدور في الإعداد
20%	3	رئيس لجنة أو فريق الإعداد
40%	6	عضو لجنة أو فريق الإعداد
40%	6	مساهم مع لجنة أو فريق الإعداد و ليس عضو
-	-	مشارك من المصرف مع الجهة المكلفة بالإعداد
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 1 - 8 توزيع المشاركين حسب طريقة تنمية خبرتهم في مجال

إعداد الموازنات:

• يوضح الجدول رقم (3-8) توزيع المشاركين بحسب الطريقة التي تمت بها تنمية خبرتهم في مجال إعداد الموازنات، و يتضح من الجدول أن نسبة 26.7% تمت تنمية خبرتهم عن طريق الممارسة، و أن نسبة 13.3% تمت تنمية خبرتهم عن طريق الدورات التدريبية في مجال الموازنات، و أن ما نسبته 60% منهم تمت تنمية خبرتهم عن طريق الممارسة و الدورات التدريبية معاً، و هذه النسبة تؤكد الدراية الكافية للمشاركين في مجال الموازنات التقديرية .

الجدول رقم (3-8)

• توزيع المشاركين حسب طريقة تنمية الخبرة في إعداد الموازنات

النسبة	العدد	طريقة تنمية الخبرة
26.7%	4	الممارسة
13.3%	2	الدورات التدريبية
60%	9	الممارسة و الدورات التدريبية
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 2 - تحليل البيانات عن إعداد الموازنات التقديرية :

• يهدف هذا الجزء إلى تحليل ردود المشاركين عن الأسئلة التي تتعلق بالبيانات العامة عن إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية بالمصارف التجارية العامة في ليبيا .

• 3 - 3 - 2 - 1 قيام المصارف التجارية الليبية العامة بإعداد الموازنات

التقديرية:

• يوضح الجدول رقم (3-9) ان كل المشاركين في الدراسة و بنسبة 100% يرون قيام المصارف التجارية الليبية العامة بإعداد الموازنات التقديرية .

•
•

• الجدول رقم (3-9)
• قيام المصارف بإعداد الموازنات التقديرية

النسبة	العدد	البيان
%100	15	مصارف تقوم بإعداد الموازنات التقديرية
-	-	مصارف لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 2 الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية بالمصرف:

- يوضح الجدول رقم (3-10) الفترة التي تغطيها الموازنة التقديرية بالمصرف ، حيث بين ان 20% من المصارف تقوم بإعداد موازنة ربع سنوية ، و بين ما نسبته 80% من المصارف تعد موازنات سنوية فقط و من هذا يمكن استنتاج ان المصارف تركز على الموازنة السنوية بشكل رئيسي بالرغم من ان بعضها يقوم باعداد الموازنات على اساس ربع سنوي .

• الجدول رقم (3-10)
• الفترة التي تغطيها الموازنة التقديرية بالمصرف

النسبة	العدد	الفترة التي تغطيها الموازنة
%20	3	ربع سنوية
-	-	نصف سنوية
%80	12	سنوية
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 2 - 3 الفترات السابقة التي تم إعداد موازنات تقديرية عنها :

- يوضح الجدول رقم (3-11) الفترات السابقة التي تم إعداد موازنات تقديرية عنها ، حيث بين أن ما نسبته 60% من المصارف بدأت بإعداد الموازنات التقديرية منذ أكثر من سنة و أقل من 5 سنوات ، و أن 40% من المصارف بدأت بإعداد موازنات تقديرية منذ 5 سنوات و إلى أقل من 10 سنوات و هذه النسب تبين أن المصارف بدأت بإعداد الموازنات التقديرية منذ فترة لم تصل إلى عشر سنوات كحد أقصى .

• الجدول رقم (3-11)
• الفترات السابقة التي أعدت عنها موازنات تقديرية

النسبة	العدد	الفترات السابقة
-	-	منذ سنة واحدة فقط
%60	9	أكثر من سنة و أقل من 5 سنوات
%40	6	5 سنوات و أقل من 10 سنوات
-	-	10 سنوات و أكثر
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 2 - 4 القسم أو الجهة التي تقوم بإعداد الموازنات التقديرية بالمصرف :

- يوضح الجدول رقم (3-12) القسم أو الجهة التي تقوم بإعداد الموازنات التقديرية بالمصرف ، ومن خلاله يتضح أن ما نسبته 60% من المشاركين أفادوا بأن أقسام الموازنات التقديرية بمصارفهم تقوم بإعداد الموازنات التقديرية للمصرف ، و أن ما نسبته 40% من المشاركين

أفادوا بأن لجنة يتم تشكيلها من داخل المصرف تقوم بإعداد الموازنات التقديرية للمصرف ، و هذه النسب تبين أن كل المصارف على دراية بأهمية الموازنات التقديرية بحيث يوجد بها قسم خاص بالموازنات يتولى عملية إعدادها أو تقوم بتشكيل لجنة داخل المصرف .

• الجدول رقم (3-12)

• القسم أو الجهة التي تقوم بإعداد الموازنات التقديرية بالمصرف

النسبة	العدد	القسم أو الجهة التي تقوم بالإعداد
60%	9	قسم الموازنات التقديرية
40%	6	لجنة يتم تشكيلها من داخل المصرف
-	-	الاستعانة بخبراء من خارج المصرف
-	-	أخرى
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 2 - 5 القسم أو الجهة المكلفة بإعداد و متابعة نماذج الموازنات التقديرية:
- يوضح الجدول رقم (3-13) القسم أو الجهة المكلفة بإعداد و متابعة نماذج الموازنة التقديرية بالمصرف و تعميمها و تجميعها و تفريغ محتوياتها و تبويبها ، و يتضح أن ما نسبته 60% من المصارف بها أقسام للموازنات التقديرية تقوم بهذه المهمة ، و أن ما نسبته 40% منها تقوم للجنة التي يتم تشكيلها من داخل المصرف بإعداد و متابعة نماذج الموازنة التقديرية و هذه النسبة تبين اهتمام المصارف بمتابعة إعداد نماذج الموازنة التقديرية .

• الجدول رقم (3-13)

• القسم أو الجهة المكلفة بإعداد و متابعة نماذج الموازنة التقديرية

النسبة	العدد	القسم أو الجهة المكلفة
60%	9	قسم الموازنات التقديرية
40%	6	لجان يتم تشكيلها من داخل المصرف
-	-	الاستعانة بخبراء من خارج المصرف
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 2 - 6 الموازنات التقديرية التي يقوم المصرف بإعدادها :
- يوضح الجدول رقم (3-14) الموازنات التقديرية التي يقوم المصرف بإعدادها ، حيث يتبين أن جميع المصارف تقوم بإعداد الموازنة التقديرية للإيرادات ، و الموازنة التقديرية للمصروفات ، و الموازنة التقديرية الرأسمالية .

-
-
-
-
-
-

• الجدول رقم (3-14)

• الموازنات التقديرية التي يقوم المصرف بإعدادها

النسبة	العدد	الموازنات
-	-	الموازنة التقديرية للإيرادات
-	-	الموازنة التقديرية للمصروفات
-	-	الموازنة التقديرية الرأسمالية
%100	15	جميع ما سبق ذكره
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 2 - 7 الأسلوب المتبع في إعداد الموازنات التقديرية:

- يوضح الجدول رقم (3-15) طريقة إعداد الموازنات التقديرية ، و من خلاله يتبين أن ما نسبته 20% من المصارف تقوم بإعداد التقديرات بناءً على البيانات الفعلية لسنوات سابقة ، و أن ما نسبته 60% من المصارف تقوم بإضافة أو خصم نسبة على الإيرادات و المصروفات الفعلية للسنة السابقة ، و أن ما نسبته 20% من المشاركين تقوم مصارفهم بإعداد الموازنات التقديرية بناءً على الأسلوبين السابقين معاً .

• الجدول رقم (3-15)

• الأسلوب المتبع في إعداد الموازنات التقديرية

النسبة	العدد	الأسلوب المتبع
%20	3	التقدير بناءً على البيانات الفعلية للإيرادات و المصروفات السابقة
%60	9	نسبة من الإيرادات و المصروفات الفعلية للسنة السابقة
%20	3	الإثنان معاً
-	-	أخرى
%100	15	المجموع

- 3-3-2-8 مدى تحقيق الموازنات المستخدمة لرقابة فعلية على الإيرادات و المصروفات :
- يوضح الجدول رقم (3-16) ما إذا كانت الموازنات التقديرية المستخدمة تحقق رقابة فاعلة على الإيرادات و المصروفات ، و يتضح من ردود المشاركين أن جميع المصارف تحقق لها الموازنات التقديرية رقابة فاعلة على الإيرادات و المصروفات .

• الجدول رقم (3-16)

• تحقيق الرقابة على الإيرادات و المصروفات من خلال الموازنات المستخدمة

النسبة	العدد	البيان
%100	15	الموازنات المستخدمة تحقق رقابة فاعلة
-	-	الموازنات المستخدمة لا تحقق رقابة فاعلة
%100	15	المجموع

- 3-3-2-9 إعداد تقارير متابعة دورية شهرية للموازنة التقديرية تعرض على مجلس الإدارة:

- يوضح الجدول رقم (3-17) ما إذا كانت المصارف تعد تقارير متابعة دورية شهرية للموازنة التقديرية و تعرض على مجلس الإدارة ، و يتضح من الجدول أن ما نسبته 60% المصارف تقوم بإعداد تلك التقارير ، وأن ما نسبته 40% منها لا تقوم بإعدادها ، لذلك فإن المصارف لديها الاهتمام بمتابعة تنفيذ الموازنات التقديرية.

• **الجدول رقم (3-17)**

• **إعداد تقارير متابعة دورية للعرض على مجلس الإدارة**

النسبة	العدد	البيان
60%	9	يتم إعداد تقارير متابعة دورية
40%	6	لا يتم إعداد تقارير متابعة دورية
100%	15	المجموع

•
•
•
•

- **3 - 3 - 2 - 10** اتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على تقارير المتابعة في حال إعدادها :
- يوضح الجدول رقم (3-18) ما إذا كانت الإدارات العليا للمصارف تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على تقارير المتابعة ، و من خلاله يتضح أن المصارف التي تعد تقارير متابعة دورية تقوم إدارتها باتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على تقارير المتابعة .

• **جدول رقم (3-18)**

• **اتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على تقارير المتابعة الدورية**

النسبة	العدد	البيان
100%	9	إدارات تتخذ إجراءات تصحيحية بناء على تقارير المتابعة
-	-	إدارات لا تتخذ إجراءات تصحيحية بناء على تقارير المتابعة
100%	9	المجموع

•

- **3 - 3 - 2 - 11** ملائمة الموازنات التقديرية الحالية لطبيعة و ظروف المصرف:
- يبين الجدول رقم (3-19) ما إذا كانت الموازنات التقديرية الحالية تتم بأسلوب يتلائم مع طبيعة و ظروف المصرف ، و يتضح أن ما نسبته 80% من المشاركين أفادوا بأن الموازنات الحالية تتلائم مع طبيعة و ظروف المصرف ، و أن نسبة 20% منهم أفادوا بأنها لا تتلائم مع طبيعة و ظروف المصرف .

• **الجدول رقم (3-19)**

• **ملائمة الموازنات الحالية لطبيعة و ظروف المصرف**

النسبة	العدد	البيان
80%	12	الموازنات الحالية تتلائم مع طبيعة و ظروف المصرف
20%	3	الموازنات الحالية لا تتلائم مع طبيعة و ظروف المصرف
100%	15	المجموع

•
•
•
•

- 3 - 3 - 2 - 12 أسباب عدم ملائمة الموازنات الحالية لطبيعة و ظروف المصرف:
- يبين الجدول رقم (3-20) أسباب عدم ملائمة الموازنات التقديرية الحالية لطبيعة و ظروف المصرف، حيث يبين الجدول أن كل اللذين أفادوا بعدم ملائمتها أجابوا بأنه لا يتم مراعاة التغيير في الظروف المحيطة بالمصرف .

• الجدول رقم (3-20)

• أسباب عدم ملائمة أسلوب إعداد الموازنات لطبيعة و ظروف المصرف

النسبة	العدد	الأسباب
%100	3	لا تراعي التغيير في الظروف المحيطة بالمصرف
-	-	لا تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمصرف و مراكز المسؤولية
-	-	لا تراعي طبيعة نشاط المصرف
-	-	لا تعد على أسس سليمة
-	-	أخرى
%100	3	المجموع

• 3 - 3 - 3 تحليل البيانات عن مقومات تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية:

- يهدف هذا الجزء إلى تحليل الإجابات عن الأسئلة التي تتعلق بمقومات تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية و التي يمكن من خلالها التعرف على مدى توقّر المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية في المصارف التجارية الليبية العامة .

• 3 - 3 - 3 - 1 تحديد المؤهل العلمي و الخبرة المطلوبة لكل وظيفة:

- يبين الجدول رقم (3-21) ما إذا كانت إدارات المصارف تقوم بتحديد المؤهل العلمي و الخبرة لكل وظيفة ، و يتضح أن ما نسبته 40% من المصارف تقوم بتحديد المؤهل العلمي و الخبرة المطلوبة لكل وظيفة ، و أن ما نسبته 60% منها لا تقوم بذلك مما يعني وجود قصور من المصارف في تحديد المؤهل العلمي و الخبرة المطلوبة لكل وظيفة .

• الجدول رقم (3-21)

• تحديد المؤهل العلمي و الخبرة لكل وظيفة

النسبة	العدد	البيان
%40	6	إدارات تقوم بتحديد المؤهل العلمي و الخبرة لكل وظيفة
%60	9	إدارات لا تقوم بتحديد المؤهل العلمي و الخبرة لكل وظيفة
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 3 - 2 الإلتزام بالمؤهل العلمي و الخبرة عند التعيين :

- يوضح الجدول رقم (3-22) مدى التزام الإدارات التي تحدد المؤهل و الخبرة لكل وظيفة عند التعيين ، و يتضح أن نسبة 50% من المصارف التي تقوم بتحديد المؤهل و الخبرة تلتزم بها عند التعيين ، و أن نسبة 50% منها لا تلتزم ، وهذا يعني أن بعض الإدارات لا تهتم بالمؤهل العلمي عند التعيين مما يقودهم إلى بعض المشاكل في المستقبل مثل إعادة تدريبهم و تأهيلهم .

• الجدول رقم (3-22) **الإلتزام بالمؤهل العلمي و الخبرة عند التعيين**

النسبة	العدد	البيان
%50	1	إدارات تلتزم بالمؤهل و الخبرة عند التعيين
%50	1	إدارات لا تلتزم بالمؤهل و الخبرة عند التعيين
%100	2	المجموع

• 3 - 3 - 3 كفاية عدد الموظفين لحجم العمل:

- يوضح الجدول رقم (3-23) مدى كفاية عدد موظفي المصرف مع حجم العمل ، و يتضح أن ما نسبته 60% من المشاركين أفادوا بأن عدد الموظفين في مصارفهم كافي ، و نسبة 40% منهم أجابوا بأن عدد الموظفين غير كافي ، مما يعني أن هناك بعض المصارف تفتقر إلى عدد كافي من الموظفين .

• الجدول رقم (3-23) **كفاية عدد موظفي المصرف مع حجم العمل**

النسبة	العدد	البيان
%60	9	عدد الموظفين بالمصرف كافي مع حجم العمل
%40	6	عدد الموظفين بالمصرف غير كافي مع حجم العمل
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 4 وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين بالمصرف :

- يتبين من الجدول رقم (3-24) أن ما نسبته 40% من المشاركين أفادوا بوجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين بالمصرف ، و أن ما نسبته 60% منهم أفادوا بعدم وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين بالمصرف و هذا يبين أن المصارف لا تهتم بالاحتفاظ بلوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين بها .

• الجدول رقم (3-24) **وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين**

النسبة	العدد	البيان
%40	6	وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين بالمصرف
%60	9	عدم وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين بالمصرف
%100	15	المجموع

• 3 - 3 - 5 وجود قسم لتدريب و تأهيل الموظفين بالمصرف :

- من الجدول رقم (3-25) يتبين أن جميع المشاركين أفادوا بوجود قسم لتدريب و تأهيل الموظفين بالمصرف ، مما يبين اهتمام المصارف بتدريب و تأهيل الموظفين العاملين بها .

• الجدول رقم (3-25) **وجود قسم لتدريب و تأهيل الموظفين بالمصرف**

النسبة	العدد	البيان
%100	15	يوجد قسم لتدريب و تأهيل الموظفين
-	-	لا يوجد قسم لتدريب و تأهيل الموظفين
%100	15	المجموع

•
3-3-3-6 توفر عدد كافي من الموظفين المؤهلين لإعداد ومتابعة تنفيذ الموازنات التقديرية:

- من الجدول رقم (3-26) يتبين أن نسبة 20% من المصارف يتوفر بها العدد الكافي من الموظفين المؤهلين ، و أن نسبة 80% لا يتوفر بها العدد الكافي ، وهذا يبين أن معظم المصارف تفتقد للعدد الكافي من الموظفين المؤهلين لإعداد و متابعة تنفيذ الموازنات .

• **الجدول رقم (3-26)**

• **توفر العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لإعداد و تنفيذ الموازنات**

النسبة	العدد	البيان
20%	3	يتوفر بالمصرف العدد الكافي من الموظفين المؤهلين
80%	12	لا يتوفر بالمصرف العدد الكافي من الموظفين المؤهلين
100%	15	المجموع

•
3 - 3 - 7 - 3 الصعوبات في فهم الموازنات التقديرية :

- يوضح الجدول رقم (3-27) ما إذا كانت هناك صعوبات تواجه الموظفين بالمصرف في فهم الموازنات التقديرية ، و يتضح أن ما نسبته 80% من المصارف تواجه صعوبات في فهم الموازنات ، و أن ما نسبته 20% من المصارف لا تواجه صعوبات ، و هذا يبين أن معظم المصارف يواجه موظفيها صعوبات في فهم كيفية إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية لأنهم غير مؤهلين لذلك .

• **الجدول رقم (3-27)**

• **صعوبات في فهم الموازنات**

النسبة	العدد	البيان
80%	12	تواجه الموظفين بالمصرف صعوبات في فهم الموازنات
20%	3	لا تواجه الموظفين بالمصرف صعوبات في فهم الموازنات
100%	15	المجموع

•
3 - 3 - 3 - 8 الاستعانة بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات التقديرية بالمصرف:

- يوضح الجدول رقم (3-28) مدى استعانة المصارف بالحاسب الآلي عند إعداد الموازنات، و يتضح أن جميع المصارف تستعين بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات، و هذا يبين اتجاه المصارف و اهتمامها باستخدام الحاسب الآلي في إعداد الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (3-28)**

• **الاستعانة بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات**

النسبة	العدد	الاستعانة بالحاسب الآلي
100%	15	يستعين المصرف بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات
-	-	لا يستعين المصرف بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 3 استخدام الوسائل المتطورة في إدارة و تشغيل نظام المعلومات:

- يبين الجدول رقم (3-29) مدى استخدام المصارف للوسائل المتطورة في إدارة و تشغيل نظام المعلومات، و يتبين أن ما نسبته 20% من المشاركين يرون أن المصارف تستخدم الوسائل المتطورة، بينما نسبة 80% من المشاركين يرون بأن المصارف لا تستخدم تلك الوسائل المتمثلة في البرامج التطبيقية التي تساعد على استخدام الأساليب الكمية و الإحصائية و يعد هذا تقصيراً واضحاً قد يدل على الاعتماد على التقدير الشخصي في إعداد الموازنات التقديرية .

• الجدول رقم (3-29)
• استخدام الوسائل المتطورة

النسبة	العدد	البيان
20%	3	استخدام الوسائل المتطورة
80%	12	عدم استخدام الوسائل المتطورة
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 3 متابعة ما يستجد من تطورات علمية و تقنية و محاولة تطبيقها:

- يوضح الجدول رقم (3-30) ما إذا كانت المصارف تقوم بمتابعة ما يستجد من تطورات علمية و تقنية في البرامج و المنظومات في مجال الموازنات ، و يتضح من الجدول أن نسبة 20% من المصارف تقوم بمتابعة ما يستجد من تطورات ، و أن نسبة 80% منها لا تقوم بمتابعة ما يستجد ، و يعد هذا تقصيراً من المصارف و يدل على عدم متابعة الابتكارات الحديثة و مواكبة التطور الذي يشهده العالم اليوم .

• الجدول رقم (3-30)
• متابعة ما يستجد من تطورات علمية و محاولة تطبيقها

النسبة	العدد	البيان
20%	3	المصرف يقوم بمتابعة التطورات العلمية و التقنية
80%	12	المصرف لا يقوم بمتابعة التطورات العلمية و التقنية
100%	15	المجموع

• 3 - 3 - 3 وجود دليل حسابات مكتوب يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي:

- يوضح الجدول رقم (3-31) ما إذا كان يوجد دليل مكتوب للحسابات يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي و يظهر جميع الحسابات و تصنيفها و أرقامها ، و يتضح من الجدول أن جميع المشاركين أفادوا بأن مصارفهم يوجد لديها دليل مناسب ، و هذا أمرٌ مطلوب و مرغوب فيه و يدل على اهتمام المصارف بالاحتفاظ بدليل حسابات يتناسب مع طبيعة عملها .

• الجدول رقم (3-31)
• وجود دليل حسابات مناسب و مكتوب

النسبة	العدد	البيان
100%	15	يوجد دليل حسابات مكتوب و مناسب لطبيعة عمل المصرف

-	-	لا يوجد دليل حسابات مكتوب و مناسب لطبيعة عمل المصرف
15	%100	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 12 وجود نظام محاسبي متكامل محدد و مكتوب:**

- يوضح الجدول رقم (32-3) وجود نظام محاسبي متكامل محدد و مكتوب من عدمه ، و يتضح أن ما نسبته 80% من المصارف يوجد لديها هذا النظام، و ما نسبته 20% لا يوجد لديها ، و هذا ما يساعد المصارف على الالتزام بإتباع القواعد المحاسبية التي يركز عليها هذا النظام.

• **الجدول رقم (32-3)**

• **وجود نظام محاسبي متكامل محدد و مكتوب**

النسبة	العدد	البيان
80%	12	يوجد بالمصرف نظام محاسبي متكامل محدد و مكتوب
20%	3	لا يوجد بالمصرف نظام محاسبي متكامل محدد و مكتوب
15	%100	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 13 وجود نظام للمعلومات يوفر البيانات المطلوبة لإعداد الموازنات التقديرية:**
- يوضح الجدول رقم (33-3) وجود نظام للمعلومات يوفر البيانات المطلوبة لإعداد الموازنات التقديرية ، و يتضح أن ما نسبته 40% من المصارف يوجد لديها نظام للمعلومات ، و أن ما نسبته 60% منهم لا يوجد لديها هذا النظام ، و هذا يعني وجود قصور من قبل المصارف في توفير البيانات المطلوبة لإعداد الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (33-3)**

• **وجود نظام معلومات يوفر بيانات إعداد الموازنات**

النسبة	العدد	البيان
40%	6	يوجد نظام للمعلومات يوفر بيانات إعداد الموازنات التقديرية
60%	9	لا يوجد نظام للمعلومات يوفر بيانات إعداد الموازنات التقديرية
15	%100	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 14 وجود نظام لمحاسبة التكاليف بالمصرف:**

- يوضح الجدول رقم (34-3) ما إذا كان بالمصارف نظام لمحاسبة التكاليف ، و يتضح من الجدول أن جميع المصارف لا يوجد بها نظام لمحاسبة التكاليف بمعنى أن جميع المصارف لا تقوم بتحديد تكلفة خدماتها التي تقدمها ، و هذا يدل على عدم اهتمام المصارف باستخدام نظام لمحاسبة التكاليف يمكنها الاستفادة منه في احتساب التكلفة .

• **الجدول رقم (34-3)**

• **وجود نظام محاسبة التكاليف**

النسبة	العدد	البيان
-	-	يوجد نظام لمحاسبة التكاليف بالمصرف

لا يوجد نظام لمحاسبة التكاليف بالمصرف	15	%100
المجموع	15	%100

- **3 - 3 - 3 - 15** تبويب التكاليف بحسب علاقتها بحجم النشاط إلى ثابتة و متغيرة:
- يبين الجدول رقم (3-35) ما إذا كانت المصارف تقوم بتبويب التكاليف بحسب علاقتها بحجم النشاط إلى ثابتة و متغيرة ، و يتبين من الجدول أن جميع المصارف لا تقوم بتبويب التكاليف إلى ثابتة و متغيرة بل تقوم بإثبات التكاليف تحت تقسيمات أخرى منها ما هو خاص بالعاملين و تكاليف إدارية أخرى ، و لو تم تقسيمها إلى ثابتة و متغيرة لأمكن الاستفادة منها في إعداد الموازنات التقديرية لعدة مستويات متوقعة للنشاط ، وهذه النسبة تؤكد عدم إظهار الإيرادات بالصورة الصحيحة .

• **الجدول رقم (3-35)**
• **تبويب التكاليف إلى ثابتة و متغيرة**

النسبة	العدد	البيان
-	-	يتم تبويب التكاليف بحسب علاقتها بالنشاط إلى ثابتة و متغيرة
%100	15	لا يتم تبويب التكاليف بحسب علاقتها بالنشاط إلى ثابتة و متغيرة
%100	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 16** إثبات المصروفات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي:
- يوضح الجدول رقم (3-36) أن جميع المصارف تقوم بإثبات المصروفات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي، وهذا أمرٌ مطلوب و يدل على اهتمام المصارف بإثبات المصروفات و يساعدها على تقديرها جيداً عند إعداد الموازنة .

• **الجدول رقم (3-36)**
• **إثبات المصروفات في الدفاتر و السجلات**

النسبة	العدد	البيان
%100	15	يتم إثبات المصروفات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي
-	-	لا يتم إثبات المصروفات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي
%100	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 17** إثبات الإيرادات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي:
- يوضح الجدول رقم (3-37) أن جميع المصارف تقوم بإثبات الإيرادات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي ، و هذا أمرٌ مرغوب فيه و يدل على اهتمام المصارف بإثبات الإيرادات و يساعدها على تقديرها جيداً عند إعداد الموازنة .

•
•
•

• **الجدول رقم (37-3)**
• **إثبات الإيرادات في الدفاتر و السجلات**

النسبة	العدد	البيان
%100	15	يتم إثبات الإيرادات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي
-	-	لا يتم إثبات الإيرادات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي
%100	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 18 إعداد الحسابات الختامية و الميزانية بصورة سنوية منتظمة:**
- **يبين الجدول رقم (38-3) أن جميع المصارف تقوم بإعداد الحسابات الختامية و الميزانية بصورة سنوية منتظمة ، و هذا أمرٌ جيد و مطلوب و يساعد على متابعة تنفيذ الموازنة و تحديد الانحرافات ، و يساعد على معرفة أثر الخطة المقترحة على المركز المالي.**

• **الجدول رقم (38-3)**
• **إعداد الحسابات الختامية و الميزانية**

النسبة	العدد	البيان
%100	15	يتم إعداد الحسابات الختامية و الميزانية سنوياً و بانتظام
-	-	لا يتم إعداد الحسابات الختامية و الميزانية سنوياً و بانتظام
%100	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 19 آخر فترة مالية تم إعداد حساباتها الختامية:**
- **يتضح من الجدول رقم (39-3) أن جميع المشاركين أفادوا بأن مصارفهم تقوم بإعداد الحسابات الختامية بانتظام ، و هذا يدل على اهتمام المصارف بإعداد الحسابات الختامية و تقديم البيانات و المعلومات في الوقت المناسب ، و أن آخر فترة مالية تم إعداد حساباتها الختامية هي سنة 2005 ، و ذلك لأن الصحيفة تم توزيعها و استلامها قبل نهاية سنة 2006 .**

• **الجدول رقم (39-3)**
• **آخر فترة مالية تم إعداد حساباتها الختامية**

النسبة	العدد	البيان
%100	15	تم إعداد الحسابات الختامية عن سنة 2005
-	-	لم يتم إعداد الحسابات الختامية عن سنة 2005
%100	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 20 النظام الذي بواسطته يتم إمساك السجلات و المجموعة الدفترية:**

- يبين الجدول رقم (3-40) نظام إمساك الدفاتر و السجلات بالمصارف ، و يتبين من الجدول أن جميع المشاركين أفادوا بأن مصارفهم تستخدم كلاً من النظام اليدوي و الحاسب الآلي في إمساك الدفاتر و السجلات و هذا يعني اعتماد المصارف على النظام اليدوي في إمساك بعض الدفاتر و السجلات الخاصة بإثبات العمليات التي لم تتمكن حتى الآن من استخدام الحاسب الآلي في إثباتها و هذه نقطة يجب التغلب عليها .

• **الجدول رقم (3-40)**
• **كيفية إمساك الدفاتر و السجلات**

النسبة	العدد	السجلات و المجموعة الدفترية يتم إمساكها بواسطة :
-	-	يدوياً
-	-	الحاسب الآلي
100%	15	كلاهما معاً
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 21** إمكانية تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة:
- يوضح الجدول رقم (3-41) ما إذا كان يمكن من خلال الدفاتر و السجلات تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة ، و يتضح من الجدول أن جميع المصارف بإمكانها تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة من خلال الدفاتر و السجلات ، و هذا أمرٌ مطلوب و يساعد على الاستفادة من البيانات التاريخية في إعداد تقديرات الموازنة .

• **الجدول رقم (3-41)**
• **تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	يمكن تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة
-	-	لا يمكن تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 22** المدة التي من خلالها يمكن الحصول على بيانات تاريخية منتظمة:
- يبين الجدول رقم (3-42) المدة التي يمكن من خلالها الحصول على بيانات تاريخية منتظمة، و يتبين من الجدول أن نسبة 20% من المشاركين أفادوا بأنه يمكن الحصول على بيانات تاريخية لسنتين، و أن نسبة 80% منهم يستطيع الحصول على بيانات تاريخية منتظمة عن مدة سابقة لأكثر من سنتين، و هذا يؤكد اهتمام المصارف بالاحتفاظ بسجلات و دفاتر تحتوي البيانات التاريخية لمدة أكثر من سنتين و هذا ما يؤكد ما ورد بالجدول السابق .

• **الجدول رقم (3-42)**
• **المدة التي من خلالها يمكن الحصول على بيانات تاريخية**

النسبة	العدد	المدة
-	-	أقل من سنة
-	-	سنة
20%	3	سنتان

أكثر من سنتين	12	80%
المجموع	15	100%

- 3 - 3 - 3 - 23 توحيد تصنيف و ترقيم الحسابات في كل من النظام المحاسبي و نظام الموازنات:
- يوضح الجدول رقم (3-43) مدى توحيد تصنيف و ترقيم الحسابات في كل من النظامين المحاسبي و الموازنات التقديرية ، و يتضح من الجدول أن نسبة 40% من المصارف تقوم بتوحيد تصنيف و ترقيم الحسابات في كل من النظامين، وأن نسبة 60% منها لا تقوم بذلك ، و هذا يعد تقصير من جانب المصارف لأن توحيد تصنيف و ترقيم الحسابات يساعد على استخراج البيانات و المعلومات من الدفاتر و السجلات المحاسبية ، كما يساعد على قياس النتائج المحققة التي يوفرها النظام المحاسبي و مقارنتها بالأهداف و الخطط التي تبرزها الموازنات التقديرية .

• الجدول رقم (3-43)
• توحيد تصنيف و ترقيم الحسابات

النسبة	العدد	البيان
40%	6	يقوم المصرف بتوحيد تصنيف و ترقيم الحسابات
60%	9	لا يقوم المصرف بتوحيد تصنيف و ترقيم الحسابات
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 24 وجود نظام محدد و مكتوب يوضح اختصاصات و مسؤوليات الإدارات و الأقسام :
- يبين الجدول رقم (3-44) مدى وجود نظام محدد و مكتوب يوضح اختصاصات و مسؤوليات الإدارات و الأقسام المختلفة ، و يتبين من الجدول أن نسبة 60% من المصارف يوجد بها نظام محدد و مكتوب ، و أن نسبة 40% منها لا يوجد بها ، و هذا يجعل عدد مصرفين لا تقوم بتحديد اختصاصات و مسؤوليات الإدارات و الأقسام مما يحد من الرقابة .

• الجدول رقم (3-44)
• وجود نظام يوضح اختصاصات و مسؤوليات الإدارات و الأقسام

النسبة	العدد	البيان
60%	9	يوجد نظام محدد و مكتوب يوضح الاختصاصات و المسؤوليات
40%	6	لا يوجد نظام محدد و مكتوب يوضح الاختصاصات و المسؤوليات
100%	15	المجموع

- 3-3-3-25 تمتع المدراء ورؤساء الأقسام بالصلاحيات المناسبة للمسؤوليات الملقاة عليهم:
- يوضح الجدول رقم (3-45) مدى تمتع مدراء الإدارات و رؤساء الأقسام بالصلاحيات المناسبة ، و يتضح أن ما نسبته 40% من المصارف يتمتع فيها المدراء و رؤساء الأقسام بتلك الصلاحيات ، و أن ما نسبته 60% منها لا يتمتع فيها المدراء ورؤساء الأقسام بالصلاحيات

المناسبة ، و هو يعد تقصير من قبل المصارف و يؤكد ما ورد بالجدول السابق و هذا يؤثر على تطبيق الخطط و بلوغ الأهداف .

• الجدول رقم (3-45)

• الصلاحيات المناسبة لمدرء الإدارات و رؤساء الأقسام

النسبة	العدد	البيان
40%	6	يتمتع مدرء الإدارات و رؤساء الأقسام بالصلاحيات المناسبة
60%	9	لا يتمتع مدرء الإدارات و رؤساء الأقسام بالصلاحيات المناسبة
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 26 مدى وجود لوائح مكتوبة لتحديد سلطات و مسؤوليات كل موظف :
- يبين الجدول رقم (3-46) مدى وجود لوائح مكتوبة تحدد فيها السلطات و المسؤوليات لكل موظف بالمصرف ، و يتبين من الجدول أن نسبة 40% من المصارف توجد لديها لوائح مكتوبة ، و أن نسبة 60% لا توجد لديها لوائح مكتوبة ، و هو ناتج عن ما ورد في الجدولين السابقين ، و يظهر تقصير المصارف في إيجاد هيكل تنظيمي جيد يركز على تقسيم المنشأة إلى مراكز مسؤولية تنعكس على نظام الموازنات لتطبيق الخطط و تحقيق الرقابة .

• الجدول رقم (3-46)

• اللوائح المكتوبة لسلطات و مسؤوليات الموظفين

النسبة	العدد	البيان
40%	6	توجد لوائح مكتوبة تحدد سلطات و مسؤوليات كل موظف
60%	9	لا توجد لوائح مكتوبة تحدد سلطات و مسؤوليات كل موظف
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 27 وجود هيكل تنظيمي واضح و معتمد :
- يبين الجدول رقم (3-47) ما إذا كان يوجد بالمصارف هيكل تنظيمي واضح و معتمد يبين الإدارات و الأقسام ، و يتبين من الجدول أن نسبة 60% من المصارف لديها هيكل تنظيمي واضح و معتمد ، و أن نسبة 40% لا يوجد لديها ، وهذا يعني أن أغلب المصارف لديها هيكل تنظيمي واضح و معتمد يحدد مراكز المسؤولية و يساعد على تطبيق الخطط و بلوغ الأهداف .

• الجدول رقم (3-47)

• وجود هيكل تنظيمي واضح و معتمد

النسبة	العدد	البيان
60%	9	يوجد بالمصرف هيكل تنظيمي واضح و معتمد
40%	6	لا يوجد بالمصرف هيكل تنظيمي واضح و معتمد
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 28 وضوح مراكز السلطة و المسؤولية بالهيكل التنظيمي :
- يبين الجدول رقم (3-48) ما إذا كانت مراكز السلطة و المسؤولية تظهر بوضوح بالهيكل التنظيمي و ذلك بالنسبة للمصارف التي يوجد بها هيكل تنظيمي واضح و معتمد ، و يتبين أن نسبة 33% منها تتضح بها مراكز السلطة و المسؤولية و أن نسبة 67% منها لا تتضح بها ، و

هذا يؤكد ما ورد بالجدولين السابقين و تقصير المصارف واضح بالنسبة لهذه النقطة و في هذا أثر سلبي على وظيفة رئيسة لنظام الموازنات و هي الرقابة ، كما أن هذا السؤال مكمل لسابقه و يبين أن المصارف التي يوجد لديها هيكل تنظيمي معتمد في الغالب لا يتضح من خلاله مراكز السلطة و المسؤولية فيها .

• **الجدول رقم (3-48)**
• **وضوح مراكز السلطة و المسؤولية**

النسبة	العدد	البيان
33%	3	يوضح الهيكل التنظيمي مراكز السلطة و المسؤولية بوضوح
67%	6	لا يوضح الهيكل التنظيمي مراكز السلطة و المسؤولية بوضوح
100%	9	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 29 تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة :**

• يوضح الجدول رقم (3-49) ما إذا كان يتم تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة ، و يتضح من الجدول أن نسبة 20% من المصارف تقوم بتحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة ، و أن نسبة 80% لا تقوم بتحديد لها ، و هذه تعتبر نتيجة منطقية نظراً لارتباط هذا السؤال بما ورد قبله و يؤكد التقصير من المصارف في إيجاد هيكل تنظيمي واضح و معتمد يحدد مراكز السلطة و المسؤولية و يحدد لها مصروفاتها مما يحد من تنفيذ الخطط و تحقيق الرقابة .

• **الجدول رقم (3-49)**
• **تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة**

النسبة	العدد	البيان
20%	3	يتم تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة
80%	12	لا يتم تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة
100%	15	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 30 إمكانية تحديد مستوى النشاط المتوقع :**

• يبين الجدول رقم (3-50) مدى إمكانية تحديد مستوى النشاط المتوقع ، و يتبين أن نسبة 60% من المصارف يمكنها تحديد مستوى النشاط المتوقع ، و أن نسبة 40% منها لا يمكنها و يعني هذا أن أغلب المصارف يمكنها متابعة التغيير في سلوك الإيرادات و التكاليف خلال مدى معين من النشاط .

• **الجدول رقم (3-50)**
• **إمكانية تحديد مستوى النشاط المتوقع**

النسبة	العدد	البيان
60%	9	يمكن تحديد مستوى النشاط المتوقع
40%	6	لا يمكن تحديد مستوى النشاط المتوقع
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 31 توفر الموظفين المؤهلين في الجانب الإحصائي لدى المصارف :
- يوضح الجدول رقم (3-51) مدى توفر الموظفين المؤهلين في الجانب الإحصائي الذين يمكنهم استخدام الأساليب الإحصائية و الكمية في التنبؤ ، و يتضح من الجدول أن نسبة 20% من المصارف تتوفر لديها الموظفين المؤهلين في الجانب الإحصائي ، و أن نسبة 80% منها لا تتوفر لديها ، و تعد هذه النسبة مرتفعة و تدل على تقصير المصارف في توظيف و تدريب الموظفين المؤهلين في الجانب الإحصائي لاستخدام الأساليب الإحصائية و الكمية في التنبؤ عند إعداد الموازنات التقديرية .

• الجدول رقم (3-51)

• توفر موظفين مؤهلين إحصائياً

النسبة	العدد	البيان
20%	3	يتوفر لدى المصرف موظفين مؤهلين إحصائياً
80%	12	لا يتوفر لدى المصرف موظفين مؤهلين إحصائياً
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 32 اهتمام إدارات المصارف باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية في التنبؤ:
- يبين الجدول رقم (3-52) مدى اهتمام إدارات المصارف باستخدام الأساليب الكمية و الإحصائية في التنبؤ ، و يتبين أن نسبة 20% من المصارف تهتم إداراتها باستخدام هذه الأساليب ، و أن نسبة 80% منها لا تهتم ، و هي نسبة كبيرة و تؤكد نتيجة الجدول السابق و تبين تقصير في الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية في التنبؤ و الاعتماد على الأرقام الفعلية للسنة السابقة .

• الجدول رقم (3-52)

• اهتمام إدارات المصارف باستخدام الأساليب الكمية في التنبؤ

النسبة	العدد	البيان
20%	3	تهتم إدارة المصرف باستخدام الأساليب الكمية في التنبؤ
80%	12	لا تهتم إدارة المصرف باستخدام الأساليب الكمية في التنبؤ
100%	15	المجموع

- 3 - 3 - 3 - 33 دراية القائمين على إعداد الموازنات بالأساليب الكمية و الإحصائية:

- يبين الجدول رقم (3-53) مدى دراية القائمين على إعداد الموازنات التقديرية بالأساليب الكمية و الإحصائية ، و يتبين من الجدول أن نسبة 20% من المصارف يكون بها القائمين على إعداد الموازنات على دراية بهذه الأساليب ، و أن نسبة 80% من المصارف ليس للقائمين على إعداد الموازنات فيها دراية بهذه الأساليب ، و يعد هذا تقصيراً من المصارف في تأهيل القائمين على

إعداد الموازنات ، و في تعيين المؤهلين في هذا الجانب و يدل على أنهم لا يقومون بإعداد الموازنات التقديرية على أساس علمي و يفتقدون إلى معرفة الأساليب العلمية في التنبؤ .

• **الجدول رقم (3-53)**

• **دراسة القائمين على إعداد الموازنات بالأساليب الكمية و الإحصائية**

النسبة	العدد	البيان
20%	3	القائمين على إعداد الموازنات على دراية بالأساليب الكمية
80%	12	القائمين على إعداد الموازنات ليسوا على دراية بالأساليب الكمية
100%	15	المجموع

• **3-3-3-34 توفر بيانات تاريخية عن الفوائد الدائنة و العمولات و الإيرادات:**

• يوضح الجدول رقم (3-54) أن جميع المصارف تتوفر لديها بيانات تاريخية عن الفوائد الدائنة و العمولات و الإيرادات ، و هذه النسبة تدل على إمكانية الاستفادة من البيانات التاريخية في التنبؤ بأرقام الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (3-54)**

• **البيانات التاريخية للفوائد الدائنة و العمولات و الإيرادات**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	تتوفر بيانات تاريخية للفوائد الدائنة و العمولات و الإيرادات
-	-	لا تتوفر بيانات تاريخية للفوائد الدائنة و العمولات و الإيرادات
100%	15	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 35 البيانات التاريخية عن الفوائد المدينة و المصروفات:**

• يبين الجدول رقم (3-55) أن جميع المصارف تتوفر لديها بيانات تاريخية عن الفوائد المدينة و المصروفات ، و هذه النسبة تدل كذلك على إمكانية الاستفادة من البيانات التاريخية في التنبؤ بأرقام الموازنات التقديرية و هي تتفق مع إجابة السؤال السابق و تبين أن جميع المصارف تعتمد على الأرقام الفعلية السابقة فقط .

• **الجدول رقم (3-55)**

• **البيانات التاريخية عن الفوائد المدينة و المصروفات**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	تتوفر بالمصرف بيانات تاريخية للفوائد المدينة و المصروفات
-	-	لا تتوفر بالمصرف بيانات تاريخية للفوائد المدينة و المصروفات
100%	15	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 36 البيانات التاريخية لاستخدامات الأموال:**

- يبين الجدول رقم (3-56) أن جميع المصارف تتوفر لديها بيانات تاريخية لاستخدامات الأموال ، و هذه الإجابة تتفق مع إجابة السؤالين السابقين و تؤكد اعتماد المصارف على الأرقام الفعلية السابقة في إعداد الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (3-56)**

• **البيانات التاريخية لاستخدامات الأموال**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	تتوفر لدى المصرف بيانات تاريخية لاستخدامات الأموال
-	-	لا تتوفر لدى المصرف بيانات تاريخية لاستخدامات الأموال
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 37 البيانات التاريخية للإضافات الرأسمالية:**
- يوضح الجدول رقم (3-57) مدى توفر بيانات تاريخية للإضافات الرأسمالية بالمصارف، و يتضح من الجدول أن جميع المصارف تتوفر لديها بيانات تاريخية عن الإضافات الرأسمالية، و هذه الإجابة أيضاً تتفق مع إجابات الأسئلة الثلاثة السابقة .

• **الجدول رقم (3-57)**

• **البيانات التاريخية للإضافات الرأسمالية**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	تتوفر لدى المصرف بيانات تاريخية للإضافات الرأسمالية
-	-	لا تتوفر لدى المصرف بيانات تاريخية للإضافات الرأسمالية
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 38 البيانات التاريخية للخصوم الإيداعية :**
- يوضح الجدول رقم (3-58) أن جميع المصارف تتوفر لديها بيانات تاريخية عن الخصوم الإيداعية ، و هذه الإجابة كذلك تتفق مع إجابات الأسئلة السابقة من رقم (3-34) إلى رقم (3-37) ، وتدل على احتفاظ المصارف بالبيانات التاريخية و تعتمد على الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في إعداد الموازنات التقديرية .

• **الجدول رقم (3-58)**

• **البيانات التاريخية للخصوم الإيداعية**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	تتوفر لدى المصرف بيانات تاريخية للخصوم الإيداعية
-	-	لا تتوفر لدى المصرف بيانات تاريخية للخصوم الإيداعية
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 - 39 الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف:**

- يوضح الجدول رقم (3-59) مدى توفر البيانات عن الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف عند إعداد الموازنات التقديرية ، و يتضح من الجدول أن نسبة 20% من المصارف تتوفر لديها بيانات عن الظروف الاقتصادية المحيطة بها ، و أن نسبة 80% من المصارف لا تتوفر لديها هذه البيانات ، وهي نسبة كبيرة تدل على عدم القدرة على التنبؤ الجيد لعدم توفر معلومات عن المنافسة و الانفتاح الاقتصادي و غيرها .

• **الجدول رقم (3-59)**
• **الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف**

النسبة	العدد	البيان
20%	3	تتوفر بيانات عن الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف
80%	12	لا تتوفر بيانات عن الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف
100%	15	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 40 سوق المال:**

- يبين الجدول رقم (3-60) تأثير عدم توفر بيانات عن سوق المال على التنبؤ بالبيانات لغرض وضع تقديرات الموازنة ، و يتبين من الجدول أن جميع المشاركين يرون أن عدم توفر بيانات عن سوق المال يحد من التنبؤ بالبيانات لغرض وضع تقديرات الموازنة ، لأنه يوفر المعلومات الرسمية و غير الرسمية عن المصارف الأخرى ، كما يمكن الاستفادة من تلك المعلومات في تحديد أوجه الاستثمار المصرفي .

• **الجدول رقم (3-60)**
• **سوق الأوراق المالية**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	عدم توفر بيانات عن سوق المال يحد من التنبؤ ببيانات الموازنة
-	-	عدم توفر بيانات عن سوق المال لا يحد من التنبؤ ببيانات الموازنة
100%	15	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 41 التنبؤ بأحوال السوق المصرفي :**

- يبين الجدول رقم (3-61) أن جميع المصارف تواجه صعوبة في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي مما يعيق عملية التنبؤ الجيد الذي يلزم الحصول على معلومات عن بيئة السوق التي تشمل العديد من العوامل مثل المنافسة و الانفتاح على السوق الخارجية و غيرها .

• **الجدول رقم (3-61)**
• **التنبؤ بأحوال السوق المصرفي**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	يواجه المصرف صعوبات في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي
-	-	لا يواجه المصرف صعوبات في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي
100%	15	المجموع

• **3 - 3 - 3 - 42 بيانات السوق المصرفي المحلي و تأثيرها على التنبؤ:**

- يبين الجدول رقم (3-62) مدى توفر بيانات عن السوق المصرفي المحلي تساعد على التنبؤ الجيد لتقديرات الموازنة ، و يتبين أن نسبة 20% من المصارف يتوفر لديها تلك البيانات ، و أن نسبة 80% منها لا يتوفر لديها بيانات كافية عن السوق المصرفي المحلي تساعد على التنبؤ الجيد لتقديرات الموازنة ، و هي نسبة كبيرة تؤكد إجابة السؤال السابق في عدم توفر معلومات عن بيئة السوق المصرفي .

• **الجدول رقم (3-62)**
• **بيانات السوق المصرفي المحلي**

النسبة	العدد	البيان
20%	3	البيانات المتوفرة عن السوق المحلي تساعد على التنبؤ الجيد
80%	12	البيانات المتوفرة عن السوق المحلي لا تساعد على التنبؤ الجيد
100%	15	المجموع

- **3 - 3 - 3 43 التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي :**
- يوضح الجدول رقم (3-63) ما إذا كانت المصارف تواجه صعوبات في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي مما يؤثر على بعض بيانات الموازنة ، و يتضح أن جميع المصارف تواجه صعوبة في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي ، و هذا يدل على عدم توفر أي معلومات عن السوق الخارجية مثل الانفتاح الذي من شأنه أن يعقد عملية التنبؤ نظراً لمؤثرات السوق .

• **الجدول رقم (3-63)**
• **التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي**

النسبة	العدد	البيان
100%	15	يواجه المصرف صعوبات في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي
-	-	لا يواجه المصرف صعوبات في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي
100%	15	المجموع

• **3 - 4 إجابة أسئلة الدراسة:**

- يتناول هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة في ظل الإجابات الواردة في الجزء الثالث من استمارة الاستبيان و ذلك عن طريق إضافة عمود خاص يبين نتيجة إجابة الأسئلة و التي تتحدد وفقاً لها إجابة الأسئلة الفرعية و بالتالي إجابة السؤال الرئيسي للدراسة ، و تم استخدام هذه الطريقة بدلاً من متوسط النسبة المئوية لعدم إمكانية وضع أوزان نسبية متساوية للأسئلة الواردة بالصحيفة لعدم تساويها في الأهمية و تأثيرها على أسئلة الدراسة الفرعية .
- كما تم ترجيح النتيجة للإجابة التي تحصل على ما يعادل 60% من المصارف من حيث توفر المقومات من عدمها للوصول إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة .

• **3 - 4 - 1 السؤال الفرعي الأول :**

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية ؟
- يوضح الجدول رقم (3 - 64) ملخص الإجابات عن الأسئلة التي تمت صياغتها للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي الأول .

• **الجدول رقم (3 - 64)**

• **ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال الفرعي الأول**

البيان	تتوفر	لا تتوفر	النتيجة
تحديد المؤهل العلمي و الخبرة لكل وظيفة	2	3	لا تتوفر
الالتزام بالمؤهل العلمي و الخبرة عند التعيين	1	1	تساوي
كفاية عدد موظفي المصرف مع حجم العمل	3	2	تتوفر
وجود لوائح مكتوبة توضح كيفية التعيين	2	3	لا تتوفر
وجود قسم لتدريب و تأهيل الموظفين بالمصرف	5	-	تتوفر
توفر العدد الكافي من المؤهلين لإعداد و تنفيذ الموازنات	1	4	لا تتوفر
عدم وجود صعوبات في فهم الموازنات	1	4	لا تتوفر

- يتضح من الجدول أن الإجابات التي تبين عدم توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة كانت هي الأغلب حيث كان عددها أربعة من مجموع سبعة ، و توفرت في إجابتين ، وكان التساوي في إجابة واحدة و هي في حد ذاتها مكملة لإجابة سؤال سابق لها لم يتوفر من خلاله المؤهل و الخبرة ، و عليه فإن الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية غير متوفرة بالمصارف التجارية الليبية العامة .

• **3 - 4 - 2 السؤال الفرعي الثاني :**

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة الأجهزة و الوسائل و البرامج التي تساعد في إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية ؟
- يوضح الجدول رقم (3-65) ملخص الإجابات عن الأسئلة التي تمت صياغتها للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي الثاني .

• **الجدول رقم (3-65)**

• **ملخص إجابات السؤال الفرعي الثاني**

البيان	تتوفر	لا تتوفر	النتيجة
الاستعانة بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات التقديرية	5	-	تتوفر
استخدام الوسائل المتطورة	1	4	لا تتوفر
متابعة التطورات العلمية و التقنية	1	4	لا تتوفر

- يتضح من الجدول أن عدم توفر الأجهزة و الوسائل و البرامج التي تساعد في إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية لدى المصارف التجارية الليبية العامة كانت هي الإجابة الأغلب ، و عليه تكون النتيجة هي عدم توفرها .

• **3 - 4 - 3 السؤال الفرعي الثالث:**

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة التي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية ؟
- يوضّح الجدول رقم (3-66) ملخص الإجابات عن الأسئلة التي تمت صياغتها للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي الثالث .

• **الجدول رقم (3-66)**
• **ملخص إجابات السؤال الفرعي الثالث**

النتيجة	لا تتوفر	تتوفر	البيان
تتوفر	-	5	وجود دليل حسابات مناسب و مكتوب
تتوفر	1	4	وجود نظام محاسبي متكامل محدد و مكتوب
لا تتوفر	3	2	وجود نظام معلومات يوفر بيانات إعداد الموازنات
لا تتوفر	5	-	وجود نظام محاسبة التكاليف
لا تتوفر	5	-	تبويب التكاليف إلى ثابتة و متغيرة
تتوفر	-	5	إثبات المصروفات في الدفاتر و السجلات
تتوفر	-	5	إثبات الإيرادات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي
تتوفر	-	5	إعداد الحسابات الختامية و الميزانية سنوياً و بانتظام
تتوفر	-	5	استخدام الحاسب الآلي في إمساك الدفاتر و السجلات
تتوفر	-	5	تحديد بيانات إجمالية و تفصيلية عن فترات مالية سابقة
تتوفر	1	4	الحصول على بيانات تاريخية لمدة أكثر من سنتين
لا تتوفر	3	2	توحيد تصنيف و ترقيم الحسابات

- يتّضح من الجدول أن نسبة توفر الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة هي الأغلب بمعدل ثمانية من مجموع إثنتي عشر ، و عليه تكون إجابة هذا السؤال هي بتوفر الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة التي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية لدى المصارف التجارية الليبية العامة .

• **3 - 4 - 4 السؤال الفرعي الرابع:**

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية العامة هياكل تنظيمية تحدد خطوط السلطة و المسؤولية بوضوح ؟
- يوضّح الجدول رقم (3-67) ملخص الإجابات عن الأسئلة التي تمت صياغتها للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي الرابع .

• **الجدول رقم (3-67)**
• **ملخص إجابات السؤال الفرعي الرابع**

النتيجة	لا تتوفر	تتوفر	البيان
تتوفر	2	3	نظام يوضح اختصاصات ومسؤوليات الإدارات و الأقسام
لا تتوفر	3	2	الصلاحيات المناسبة لمدرء الإدارات و رؤساء الأقسام
لا تتوفر	3	2	لوائح مكتوبة تحدد سلطات و مسؤوليات كل موظف
تتوفر	2	3	وجود هيكل تنظيمي واضح و معتمد
لا تتوفر	2	1	وضوح مراكز السلطة و المسؤولية

تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة	1	4	لا تتوفر
---	---	---	----------

- يتّضح من الجدول أن الهياكل التنظيمية التي تحدد خطوط السلطة و المسؤولية بوضوح لكي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية غير متوفرة لدى المصارف التجارية الليبية العامة من خلال أربعة من ستة إجابات .

• 3 - 4 - 5 السؤال الفرعي الخامس:

- هل تتوفر لدى المصارف التجارية الليبية البيانات اللازمة للتنبؤ بحجم النشاط للعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة التقديرية ؟
- يوضّح الجدول رقم (3-68) ملخص الإجابات عن الأسئلة التي تمت صياغتها للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي الخامس .

• الجدول رقم (3-68)

• ملخص إجابات السؤال الفرعي الخامس

البيان	تتوفر	لا تتوفر	النتيجة
إمكانية تحديد مستوى النشاط المتوقع	3	2	تتوفر
توفر موظفين مؤهلين إحصائياً	1	4	لا تتوفر
اهتمام الإدارات باستخدام الأساليب الكمية في التنبؤ	1	4	لا تتوفر
دراية القائمين على الإعداد بالأساليب الكمية و الإحصائية	1	4	لا تتوفر
البيانات التاريخية للفوائد الدائنة والعمولات والإيرادات	5	-	تتوفر
البيانات التاريخية للفوائد المدينة و المصروفات	5	-	تتوفر
البيانات التاريخية لاستخدامات الأموال	5	-	تتوفر
البيانات التاريخية للإضافات الرأسمالية	5	-	تتوفر
البيانات التاريخية للخصوم الإيداعية	5	-	تتوفر
الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف	1	4	لا تتوفر
سوق الأوراق المالية	-	5	لا تتوفر
التنبؤ بأحوال السوق المصرفي	-	5	لا تتوفر
بيانات السوق المصرفي المحلي	1	4	لا تتوفر
التنبؤ بأحوال السوق المصرفي الدولي	-	5	لا تتوفر

- يتّضح من الجدول أن البيانات اللازمة للتنبؤ بحجم النشاط للعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة التقديرية لكي تساعد على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية وفقاً للمعايير العلمية غير متوفرة بالمصارف التجارية الليبية العامة من خلال عدد ثمانية إجابات تفيد بعدم توفرها مقارنة بعدد ستة إجابات تفيد بتوفرها و منها عدد خمسة إجابات ذات طبيعة واحدة و هي التي تبين البيانات التاريخية لبنود معينة .

3 - 4 - 6 السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة ؟
- للإجابة عن السؤال الرئيسي تم تجميع جميع الإجابات عن الأسئلة الفرعية ، و يوضح الجدول رقم (3-69) ملخص الإجابات الخاصة بمدى توفر المقومات الأساسية للتعرف على مدى إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية بالمصارف التجارية الليبية العامة .

• الجدول رقم (3-69) • ملخص الإجابات الخاصة بتوفر المقومات

النتيجة	المقومات
لا تتوفر	الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية
لا تتوفر	الأجهزة و الوسائل و البرامج المتطورة التي تساعد على إعداد الموازنات
تتوفر	الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة
لا تتوفر	الهيكل التنظيمية الواضحة التي تحدد خطوط السلطة و المسؤولية
لا تتوفر	توفر البيانات اللازمة و الاستفادة من النماذج الإحصائية و الكمية لتنب

- و يتضح من الجدول أن أغلب المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية العامة غير متوفرة، حيث نتج عدم توفر أربعة منها من مجموع خمسة أي بنسبة 80% .

النتائج و التوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التعرف على مدى إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة .

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة و ذلك فيما يتعلق بهدف الدراسة الرئيسي و هو التعرف على مدى إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية العامة العاملة في ليبيا .

و تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تحليل الإجابات الواردة في الجزء الثالث من صحيفة الاستبيان و فيما يلي أهم هذه النتائج :

1 – تبين أن غالبية المشاركين يرون بان ادارات المصارف تقوم بتحديد المؤهل العلمي و الخبرة لكل وظيفة، و ان بعض المصارف التي تقوم بذلك لا تلتزم بهذه المؤهلات عند التعيين .

2 – تبين أن كل المشاركين و بنسبة 100% بينوا ان مصارفهم يوجد بها قسم لتدريب و تأهيل الموظفين ، و أن نسبة 20% فقط من المشاركين يرون بأن المصارف يتوفر بها العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لإعداد و تنفيذ الموازنات .

3 – تبين أن اقلية المشاركين لمصارفهم يواجه موظفوها صعوبة في فهم طريقة إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .

4 – بين كل المشاركين و بنسبة 100% بأن مصارفهم تستعين بالحاسب الآلي في إعداد الموازنات ، الا أن 80% من المشاركين يرون بأنها لا تستخدم الوسائل و البرامج المتطورة في إدارة و تشغيل نظام المعلومات .

5 – تبين أن 40% من المصارف يوجد بها نظام للمعلومات يوفر البيانات لمطلوبة لإعداد الموازنات التقديرية .

6 – تبين أن جميع المصارف لا يوجد بها نظام لمحاسبة التكاليف ، كما لا تقوم بتبويب التكاليف إلى ثابتة و متغيرة .

7 – تبين أن جميع المصارف تقوم بإثبات المصروفات و الإيرادات في الدفاتر و السجلات بشكل تحليلي ، كما تقوم بإعداد الحسابات الختامية و الميزانية سنوياً بصورة منتظمة، و يتم إمساك الدفاتر و السجلات يدوياً و بالحاسب الآلي معاً .

8 - تبين أن اغلب المصارف يمكنها الحصول على بيانات تاريخية منتظمة عن مدة سابقة لأكثر من سنتين .

9 – تبين أن 40% من المصارف تقوم بتوحيد تصنيف و ترقيم الحسابات في كلاً من النظامين المحاسبي و الموازنات التقديرية .

10 – تبين أن 60% من المصارف لديها نظام محدد و مكتوب يوضح اختصاصات و مسؤوليات الإدارات و الأقسام ، كما تبين أن 40% من المصارف يتمتع فيها المدراء و رؤساء الأقسام بالصلاحيات المناسبة للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

- 11 - تبين أن 60% من المصارف يوجد لديها هيكل تنظيمي معتمد , غير أن 33% منها فقط يوضح فيها الهيكل التنظيمي فيها مراكز السلطة و المسؤولية بوضوح .
- 12 – تبين أن 20% من المصارف يتم بها تحديد إيرادات و مصروفات كل مركز مسؤولية على حدة ، و يمكن فيها لكل مسؤول عن مركز مسؤولية التحكم في مصروفات مركزه .
- 13 – تبين أن 20% من المصارف يتوفر لديها الموظفين المؤهلين إحصائياً و الذين يمكنهم استخدام الأساليب الإحصائية و الكمية في التنبؤ ، و أن 20% منها تهتم باستخدام هذه الأساليب ، كما أن 20% من القائمين على إعداد الموازنات التقديرية على دراية بتلك الأساليب .
- 14 – تبين أن جميع المصارف تتوفر لديها بيانات تاريخية عن الفوائد الدائنة ، العمولات و الإيرادات ، و كذلك عن الفوائد المدينة و المصروفات ، و استخدامات الأموال ، و الإضافات الرأسمالية ، و الخصوم الإيداعية .
- 15 – تبين أن 20% من المصارف تتوفر لديها بيانات عن الظروف الاقتصادية المحيطة بها عند إعداد الموازنات التقديرية .
- 16 – تبين أن عدم توفر سوق للأوراق المالية يحد من تنبؤ المصارف ببيانات الموازنة التقديرية ، كما تبين أن جميع المصارف تواجه صعوبات في التنبؤ بأحوال السوق المصرفي .
- 17 – تبين أن 20% من المصارف يتوفر لديها بيانات عن السوق المصرفي المحلي تساعد على التنبؤ الجيد لتقديرات الموازنة ، و أن جميع المصارف تواجه صعوبات في التنبؤ بأحوال لسوق المصرفي الدولي .
- 18 – تبين أن أغلب من المصارف لا تتوفر لديها الإمكانيات البشرية المؤهلة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، و لا تتوفر لديها الأجهزة و الوسائل و البرامج اللازمة لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية بينما تتوفر لدى أغلب المصارف الدورات المستندية و النظم المحاسبية الحديثة التي تساعد على إعداد الموازنات وفقاً للمعايير العلمية ، و أن الهياكل التنظيمية التي تحدد خطوط السلطة و المسؤولية بوضوح للمساعدة على إعداد الموازنات غير متوفرة بالمصارف ، كما لا تتوفر لديها البيانات اللازمة للتنبؤ بحجم النشاط للعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة .
- 19 - تبين عدم توفر المقومات الأساسية التي تبين مدى إمكانية تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية في المصارف التجارية الليبية العامة بما يعادل 80% .

- بعد أن تم توضيح أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يرى الباحث تقديم بعض التوصيات التي يأمل أن تأخذ بها المصارف التجارية العامة العاملة في ليبيا لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة و هي :
- 1 - ضرورة تأهيل الموظفين العاملين على إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية ، و ترتيب دورات تدريبية مكثفة و مستمرة للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في فهم و إعداد و تنفيذ الموازنات .
 - 2 - ضرورة قيام المصارف باستخدام الوسائل العلمية الحديثة و المتطورة للمساعدة في إعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية و متابعة التطورات التقنية المساعدة في هذا المجال.
 - 3 - ضرورة قيام المصارف التجارية بوضع لوائح مكتوبة تحدد صلاحيات و مسؤوليات كل موظف و منح الصلاحيات المناسبة لمدراء الإدارات و رؤساء الأقسام ، و بيان مراكز السلطة و المسؤولية بوضوح في الهيكل التنظيمي .
 - 4 - ضرورة اهتمام إدارات المصارف التجارية باستخدام الأساليب الكمية و الإحصائية في التنبؤ بأرقام الموازنات ، و توفير موظفين مؤهلين إحصائياً للمساعدة في إعداد الموازنات التقديرية .
 - 5 - ضرورة متابعة الظروف الاقتصادية المحيطة بالمصرف ، و الاستعانة بخبراء في سوق الأوراق المالية ، و متابعة أحوال السوق المصرفي محلياً و دولياً للمساعدة في الحصول على تنبؤات دقيقة لأرقام الموازنات .
 - 6 - ضرورة الاهتمام بتطوير كافة المقومات الأساسية لتطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الموازنات التقديرية .

Summary

As a result of the banking sector is witnessing a huge improvement and starting from its effective role which contributes in this sector in supporting & finance the economic and social development and considering a great amount of cash liquidation is available in banks and they should play a bigger role as a motive of economic activities and a sourcing of conversion sources.

In order the commercial banks master to offer its services with competence and efficiency and fulfill the desired goals that must be administrated and to place plans and its execution and its monitoring in the frame of the targets and policies which has been placed to accompany which may has happened of environmental , technical and economical changes that reflects on the volume of

incomes and so the profits , so its important for the managements of commercial banks to benefit from the tools and scientific methods which aids them on planning & controlling .

Balance sheets discounts are one of these tools or methods which master those banks managements to look into the future and achieve the typical use to all available of human resources and finance .

The functions of balance sheets discounts are strongly connected with administration functions such as planning , organizing , controlling , leading coordination and connection , but to achieve these function successfully need to prepare and execute these balance sheet discounts in the shadow of sets of scientific standards , more important are :

- 1. comprehension .*
- 2. prepare esteem data for the next period .*
- 3. time description .*
- 4. flexibility .*
- 5. participation .*
- 6. connect esteems of balance sheets discounts with organizational charter .*
- 7. motives .*
- 8. consider balance sheet discount as a standard of performance .*
- 9. training and development .*

to apply these scientific standards in preparing and performing balance sheets discounts , a certain of essential elements must be found , such as :

- 1. qualified human beings capabilities to prepare and perform balance sheets discounts .*
- 2. modern equipments & methods which help in preparing and performing the balance sheets discounts .*
- 3. documental cycles & modern accounting systems .*
- 4. clear organizational charter which defines the line of authority and responsibility and helps in connecting of supervision centres on balance sheets execution with responsible administrations about preparing arbitrage estimations .*
- 5. necessary data should be available and get benefit of quantities and statistical models to predict of operations volume through the period of balance sheets discounts .*

Through explore and review of previous scientific studies in the domain of balance sheets discounts in the Libyan environment verifies that the companies & corporations which are the subject of those studies don't consider the applying of scientific standards in preparing and performing of balance sheet discounts.

In this study it has been concentrated on the banking sector for its importance & role in finance & support of social and economic development the study design to answer the main question as follow :

What is the probability of applying scientific standards in preparing and performing of balance sheets discounts in general Libyan commercial banks.

The area of study has included the general Libyan commercial banks and their number are 5 banks , the area has fully been studied to get more realistic results where a page of questionnaire is used as means of collecting information for study purpose . Three pages are distributed for each bank and the pages are distributed to directors of accounting divisions , heads of budgets sections , head of balance sheet discounts sections or the ones who replace them . The data which has been collected by a questionnaire page which was distributed on the participations of the study , was analyzed by using some of descriptive statistics indicators .

To accomplish the goals of this study , it has been divided to four chapters where the study problem is presented , its goals , its importance , its programme in the first chapter , the second chapter deals with definition of balance sheet discount , its kinds , its functions , its advantages , their scientific standards to prepare and perform them ,the basic elements to apply scientific standards , whereas the third chapter deals with analytical side as study programming has presented in addition to collect data and information and its category , its classification and its analyze , while the fourth chapter deals with the answering of study question and results which the study has reached and proposed recommendations .

The most important results which have arrived by the study , it has presented as follow :

- 1. verifying that all banks have sections for employees training and rehabilitation , and only 20% of them have enough numbers of qualified employees to prepare and perform balance sheets discounts .*
- 2. verifying that 80% of the banks , their employees face difficulty in understanding the way of preparing and performing balance sheet discounts .*
- 3. all the banks use computers to prepare balance sheets discounts and 80% of them didn't use the allurements and the modern programs in managing and operating data system .*
- 4. it's obvious that the banks record their expenses and incomes in books and records in analytical form and banks are preparing the final accounts and annual budget regularly .*
- 5. it's obvious that 60% of the banks have authorized organizational charter but only 33% of them , their organizational charter is obviously plained their authority centres and responsibilities .*
- 6. it's obvious that 20% of the banks have their data about the surrounding economic conditions as they are preparing the balance sheets discounts .*
- 7. it's obvious that the absence of market stock limits of bank expectations about data of balance sheet discounts , and it's clear that all the banks meet difficulties in predicting of banking market states .*
- 8. it's obvious that 20% of all banks have their data about local banking market which gives good prediction to arbitrage estimation and all the*

banks meet difficulties in anticipations of international banking market states .

- 9. it's obvious that the majority of the banks do not have qualified people to prepare & perform balance sheets discounts and neither have the means and the necessary programs for preparing & performing balance sheets discounts , while most of them have their documental cycles and the modern accounting systems which assist in preparing the arbitrages in according with scientific standards and the organizational charter which determined clearly the lines of authority & responsibilities for supporting to prepare arbitrages are not available in the banks and as well as they don't have the necessary data to anticipate the volume of different operations activities through the period of arbitrage .*
- 10. it's clear that the lack of basic factors which clear what's the potential of applying the scientific standards to prepare & perform balance sheet discounts in the general of Libyan commercial banks wherewith equivalent of 80% .*

Through the results which have been arrived so it has proposed the following recommendations :

- 1. it's necessity to qualify the working employees in preparing & performing the balance sheets discounts and arrange intensive continuously training courses to overcome the difficulties which face them in understanding , preparing and performing arbitrages*
- 2. it's necessity that banks should use the modern and evolving scientific means for assisting in preparing and performing balance sheet discount and they have to follow up the assisting modern technical in this domain .*
- 3. it's necessity that the commercial banks should establish written bylaws which specify the authorities & responsibilities for each employee and grant suitable authorities for management directors heads of sections and state obviously the centres of authority and responsible clearly in organizational charter .*
- 4. it's necessity that administrations of commercial banks should pay attention to the use of statistical & quantitative means in forecasting of the arbitrages figures and they should have qualified statistical employees for assistant in preparing arbitrages .*
- 5. it's necessity to follow up the economical circumstances surrounding the bank and resort of the experts of markets stock exchange and follow up the conditions of the banking market locally and internationally to help in getting accurate predictions fro arbitrages figures .*
- 6. it's necessity to pay attention to develop all basic factors for applying the scientific standards to prepare and perform the balance sheets discounts .*

المراجع :

اولا : المراجع العربية :

أ : الكتب :

- 1 – احمد حسين علي حسين ، المحاسبة الادارية المتقدمة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 2000 .
- 2 – احمد رجب عبدالعال ، المدخل المعاصر في المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة) ، 1995 .
- 3 – أحمد مخادمة ، مجدي زريقات ، أصول المحاسبة المالية ، (عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع) ، بدون تاريخ نشر .
- 4 – أحمد نور ، المحاسبة الادارية ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر) ، 1984 .
- 5 – أحمد نور ، المحاسبة الادارية ، (بيروت : الدار الجامعية) ، 1987 .
- 6 – أحمد نور ، المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : كلية التجارة) ، 1994 .
- 7 – أحمد نور ، أحمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : كلية التجارة) ، 1999 .

- 8 – أحمد نور ، فتحي السوافيري ، شحاتة السيد ، مبادئ المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 2003 .
- 9 – أحمد نور ، زينات محمد محرم ، شحاتة السيد شحاتة ، المحاسبة الادارية في بيئة الاعمال المعاصرة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 2005 .
- 10 – أمين السيد أحمد لطفي ، تخطيط الأرباح و الأداء المالي المستقبلي ، (القاهرة : مكتبة الأكاديمية) ، 1998 .
- 11 - تشارلز هورنجون ، محاسبة التكاليف مدخل اداري ، (الرياض : دار المريخ للنشر) ، 1986 .
- 12 – خالد أمين عبدالله ، العمليات المصرفية و الطرق المحاسبية الحديثة ، (عمان : دار وائل للنشر) ، 2000 .
- 13 – رضوان حلوة حنان ، جبرائيل جوزيف كحالة ، المحاسبة الادارية ، (عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع) ، 1997 .
- 14 – ري إتش جاريسون ، إريك نورين ، المحاسبة الادارية ، (الرياض : دار المريخ للنشر) ، 2000 .
- 15 – صلاح الشنواني ، التنظيم و الادارة في قطاع الاعمال ، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة) ، 1993 .
- 16 – طلعت عبدالحميد ، إدارة البنوك – الاستراتيجية و التطبيق ، (القاهرة : دار الكتب المصرية) ، 1991 .
- 17 – عبدالحى مرعي ، عطية مرعي ، أساسيات المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 1998 .
- 18 – عبدالحى مرعي ، عطية عبدالحى مرعي ، اساسيات التخطيط و الرقابة و تقييم الاداء ، (الاسكندرية : دار الهدى للمطبوعات) ، 2000 .
- 19 – عبدالحى مرعي ، عطية عبدالحى مرعي ، المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : كلية التجارة) ، 2000 .
- 20 – عبدالرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الادارية ، (عمان : دار زهران) ، 1997 .
- 21 – عبدالفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرايا ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 1994 .
- 22 – محمد تيسير عبدالحكيم الرجبي ، المحاسبة الادارية ، (عمان : مؤسسة الوراق) ، 1999 .
- 23 – محمد جلال علي هلالى ، عبدالرزاق قاسم شحات ، محاسبة المؤسسات المالية ، (عمان : دار المناهج) ، 2003 .
- 24 – محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد و استخدام الموازنات ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 2001 .

- 25 – محمد عادل الهامي ، الميزانيات التقديرية في قطاعي الأعمال و الخدمات ، (القاهرة : دار النهضة العربية) ، 1972 .
- 26 – محمد عباس حجازي ، المحاسبة الادارية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس) ، بدون تاريخ نشر .
- 27 – محمد يوسف الحفناوي ، نظم المعلومات المحاسبية ، (عمان : دار وائل للنشر) ، 2000 .
- 28 – ناصر ، غطاس ، الدليل العلمي لإعداد و استخدام الموازنات ، (نيقوسيا : ناصر ، غطاس و شركائهم) ، 1996 .
- 29 – ناصر نورالدين عبداللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، (الاسكندرية : الدار الجامعية) ، 2004 .
- 30 – وليد ناجي الحياي ، المدخل في المحاسبة الإدارية ، (طرابلس : الجامعة المفتوحة) ، 1991 .
- 31 – ياسين احمد العيسي ، اصول المحاسبة الحديثة ، (عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع) ، 2003 .
- 32 – يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، المحاسبة الادارية و السياسات الادارية الحديثة ، (عمان : دار الحامد) ، 2000 .
- 33 – يونس حسن الشريف ، محمد عبدالله بيت المال ، يونس محمد احتشاد ، مبادئ المحاسبة المالية ، (بنغازي : جامعة قاريونس) ، 1998 .

ب – الدوريات :

- 1 – رفيقة شوالي ، " التيسير المالي في المنظمات الأهلية " ، مركز التميز ، العدد الثاني ، القاهرة ، اكتوبر 2002 .
- 2 – محمد بكر عربي ، " تحسين جودة القرارات البنكية باستخدام أساليب المحاسبة الادارية " ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، 1997 .
- 3 – محمد صبري العطار ، محمد محمود خيرى ، " تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و تقييم الأداء في المنشآت الصناعية الكويتية " ، مجلة البحوث التجارية ، السنة 5 ، العدد 5 ، 1983 .
- 4 – هشام البساط ، " إعداد الميزانيات التقديرية في المصارف " ، مجلة المصارف العربية ، العدد الأول ، 1980 .
- 5 – هشام حسبو ، " تقدير التوازن بين محددات تنفيذ الموازنة التخطيطية و كفاءة الأداء الإداري ، دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية " ، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية ، العدد 61 ، يناير 1990 .

ج – الرسائل :

- 1 – احمد احميد المجبري ، " تطبيق المعايير العلمية لإعداد و تنفيذ الميزانيات التقديرية " ، (رسالة ماجستير غير منشورة – أكاديمية الدراسات العليا – بنغازي – خريف 2003) .
- 2 – ايهاب فتحي المفتي ، " إمكانية اعداد الميزانيات التقديرية بشركة ليبيا للتأمين " ، (رسالة ماجستير غير منشورة – أكاديمية الدراسات العليا – بنغازي – خريف 2003) .
- 3 – فاطمة علي الفرجاني ، " تقويم استخدام الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة في الشركات الخدمية بمدينة بنغازي " ، (رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد – جامعة قاريونس – ربيع 2000) .
- 4 – فاطمة محمد بوخريص ، " تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة " ، (رسالة ماجستير غير منشورة – أكاديمية الدراسات العليا – طرابلس ، 1998) .
- 5 – مصطفى محمد الشريف ، " المعايير العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية – دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية الليبية " ، (رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد – جامعة قاريونس – ربيع 1993) .

د – التقارير :

- 1 – القانون رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف و النقد ، المادة (65) ، منشورات مصرف ليبيا المركزي .
- 2 – المؤسسة الوطنية للنفط ، " تقرير المراجع عن الانحرافات عن الميزانية التقديرية " 1995 – 1999 .
- 3 – تقرير جهاز التفتيش و المتابعة الشعبية لسنة 2005 ف .
- 4 – مذكرات مصرف ليبيا المركزي – قسم الموازنات ، مقومات نجاح تطبيق نظام الموازنات .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

أ – الكتب :

- 1 – Donald E . Keiso & Jerry J . Weygandt , **Intermediate Accounting** . Eighth Edition (New York : Wiley & Sons Inc , 1995) .
- 2 – Glenn A . Welsch , **Budgeting Profit Planning And Control** , Fourth Edition , (New Jersey : Prentise Hall , 1976) .
- 3 – S . Amoscore & Wright , **Cost Accounting With Managerial Applications** , Sixth Edition , (New York : Houghton Mifflin Co , 1990) .

