

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

مدى توفر مقومات استخدام الأساس الصفري لأعداد الميزانيات التقديرية

(دراسة استكشافية على الشركات الخدمية العامة في نطاق مدينة بنغازي)

إعداد

لبنى الصديق آجي المعداني

بكالوريوس محاسبة . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة بنغازي . خريف 1999 ف

اللجنة المشرفة

الدكتور : إدريس عبد السلام اشتيوي مشرفاً رئيساً

الدكتور : أحمد عبدالله بيت المال مشرفاً مساعداً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العليا (الماجستير) في المحاسبة

بتاريخ 11 / 5 / 2013

ربيع 2013

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

مدى توتر مقومات استخدام الأساس المصرفي لأعداد الميزانيات التقديرية

(دراسة استكشافية على الشركات الخدمية العامة في نطاق مدينة بنغازي)

إعداد

لبنى الصديق آجي المعداني

بكالوريوس محاسبة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة بنغازي - خريف 1999ف

اللجنة المشرفة:

.....	مشرفا رئيسا	د . ادريس عبدالسلام اشتيوى
.....	مشرفا مساعدا	د . احمد عبدالله بيت المال
.....	ممتحنا داخليا	د . عبدالسلام على كبلان
.....	ممتحنا خارجيا	د . بشير محمد عاشور

يعتمد :

عميد الكلية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العليا (الماجستير) في المحاسبة

ربيع 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد .
صلى الله عليه وسلم . وعلى آله وصحبه ومن اهتدى واتبع آثاره إلى يوم الدين .

يسر الباحثة بعد إتمام هذه الدراسة أن تتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى كل من :

. الأساتذة أعضاء اللجنة المشرفة على الرسالة :

الدكتور / إدريس عبد السلام اشتيوي مشرفاً رئيساً .

الدكتور / أحمد عبدالله بيت المال مشرفاً مساعداً .

على ما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات كان لها الأثر الإيجابي على إتمام هذه
الدراسة .

- جميع أفراد أسرتي الكريمة لتقديمهم لي يد العون ودعمهم المستمر لي .

- زملائي ورؤسائي في العمل لتشجيعهم لي على مواصلة دراستي .

- الأخوة أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا والعاملين بجميع المكتبات التي
استقيت منها المعارف .

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ
وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الى اُخلى من في الوجود :
أمي و أبي

ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ج	شكر وتقدير
د	الإهداء
هـ	قائمة المحتويات
ح	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
ن	فهرس الملاحق
س	ملخص الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

2	1.1 مقدمة
2	2.1 الدراسات السابقة
4	3.1 مشكلة الدراسة
6	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 أهداف وتساؤلات الدراسة
7	6.1 وسيلة جمع البيانات
7	7.1 مجتمع البحث
7	8.1 منهجية الدراسة
7	9.1 نطاق وحدود الدراسة
8	10.1 محتويات البحث

الفصل الثاني الموازنة التقديرية على الأساس الصفري

10	1.2 مقدمة
11	2.2 مفهوم الموازنه على الأساس الصفري

- 16 4.2 تعريف موازنه الأساس الصفري
- 17 5.2 مكونات الموازنه الصفريه
- 19 6.2 إجراءات إعداد الموازنه الصفريه
- 19 1.6.2 تحديد وتكوين وحدة قرار
- 20 2.6.2 تحديد وتحليل المجموعات القراريه
- 24 3.6.2 تقييم وترتيب المجموعات القراريه
- 25 4.6.2 إعداد الموازنات التفصيليه
- 26 7.2 مقومات استخدام الأساس الصفري
- 27 1.7.2 العنصر البشري المؤهل
- 27 2.7.2 اقتناع الإدارة العليا
- 29 3.7.2 الهيكل التنظيمي
- 29 4.7.2 نظام معلومات متطور ومتكامل
- 33 8.2 نطاق تطبيق الموازنه على الأساس الصفري
- 36 9.2 الأنظمة التي تساعد على تطبيق الموازنه على الأساس الصفري
- 38 10.2 الصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنه على الأساس الصفري

الفصل الثالث الجانب العملي

- 43 1.3 المقدمة
- 43 2.3 مجتمع الدراسة
- 44 3.3 أداة جمع البيانات
- 44 4.3 تصميم الاستبيان
- 45 5.3 الأسلوب الإحصائي
- 45 6.3 تحليل البيانات المتعلقة بالشركات موضوع الدراسة

48	7.3 تحليل البيانات المتعلقة بالعنصر البشري
59	8.3 تحليل البيانات المتعلقة بنظام الموازنه الحالي ومدى اقتناع دعم الإدارة العليا للأنظمة الجديدة
69	9.3 تحليل البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للشركات
76	10.3 تحليل البيانات المتعلقة بالنظام المحاسبي

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

89	1.4 مقدمة
94	2.4 النتائج الرئيسية
94	3.4 النتائج الثانوية
95	4.4 التوصيات
97	. المراجع
103	. الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
45	. جدول (3 - 1) توزيع إجابات المشاركين حسب عمر الشركة..
46	. جدول (3 . 2) توزيع إجابات المشاركين حسب بداية إعداد الموازنه التقديرية... ..
47	. جدول (3 . 3) توزيع إجابات المشاركين حسب الطريقة المستخدمة في إعداد الميزانيات التقديرية
49	. جدول (3 . 4) توزيع إجابات المشاركين حسب الوضع الوظيفي
50	. جدول (3 . 5) توزيع إجابات المشاركين حسب المؤهل العلمى
51	. جدول (3 . 6) توزيع إجابات المشاركين حسب التخصص
51	. جدول (3 . 7) توزيع إجابات المشاركين حسب سنوات الخبرة
53	. جدول (3 . 8) توزيع إجابات المشاركين حول إعداد دورات في مجال الميزانيات التقديرية بالشركة
53	. جدول (3 . 9) توزيع إجابات المشاركين حول تقييم الدورات التدريبية .
54	. جدول (3 . 10) توزيع إجابات المشاركين حسب استخدام التقنيات الحديثة في عرض وتجميع البيانات المتحصل عليها من الجهات المختلفة
55	. جدول (3 . 11) توزيع إجابات المشاركين حسب استخدام التحليلات والاختبارات المحاسبية
56	. جدول (3 . 12) توزيع إجابات المشاركين حسب المواضيع التى تم التعرض لها بالدراسة
56	- جدول (3 . 13) عدد العاملين بالادارة المالية بالشركة.....
57	- جدول (3 . 14) توزيع إجابات المشاركين حسب الكفاية العددية للعاملين بالادارة المالية

57	- جدول (3 . 15) توزيع إجابات المشاركين حسب شهادات المؤهلين بالشركات
57	- جدول (3 . 16) توزيع إجابات المشاركين حسب تاهيل العاملين
58	. جدول (3 . 17) توزيع إجابات المشاركين عن مدى اشراك المستويات الادارية الدنيا في اعداد تقديرات الموازنه التقديرية
60	. جدول (3 - 18) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير نظام الموازنة الحالي للمدراء بمعلومات تساعدهم في اتخاذ القرارات.....
61	. جدول (3 - 19) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير نظام الموازنة الحالي للمدراء معلومات تساعدهم في تقييم البرامج والأنشطة
61	. جدول (3 . 20) توزيع إجابات المشاركين حسب توزيع الموارد بطريقة مثلى بين الإدارات والبرامج
62	. جدول (3 . 21) توزيع إجابات المشاركين حسب اسباب عدم توزيع الموارد بطريقة مثلى بين الادارات والبرامج والانشطة
63	. جدول (3 . 22) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير نظام الموازنة الحالي طرق بديلة لإنجاز الهدف من النشاط
63	. جدول (3 . 23) توزيع إجابات المشاركين حسب تحديد الأهداف من قبل الإدارة العليا
64	. جدول (3 . 24) توزيع إجابات المشاركين حسب وضوح الأهداف لجميع المستويات
64	. جدول (3 . 25) توزيع إجابات المشاركين حسب كون الاهداف قابلة للتحقيق
65	. جدول (3 . 26) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود سياسة واضحة باللوائح والقوانين والنظم وتنظم العمل داخل الاقسام واوجة الانفاق فيها
65	. جدول (3 . 27) توزيع إجابات المشاركين حسب وضوح القوانين واللوائح بحيث يمكن العمل بها

66	. جدول (3 . 28) توزيع إجابات المشاركين حسب موافقة الشركة على تمويل مشروعات ذات عائد اقل من التكلفة
67	. جدول (3 . 29) توزيع إجابات المشاركين حسب قابلية نظام الموازنة الحالي على التخطيط طويل الاجل
67	. جدول (3 . 30) توزيع إجابات المشاركين حسب حاجة نظام الموازنة الحالي الى تعديل
68	. جدول (3 . 31) توزيع إجابات المشاركين حسب متطلبات النظام الجديد
70	. جدول (3 . 32) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود هيكل تنظيمي للشركات
70	. جدول (3 . 33) توزيع إجابات المشاركين حسب اعتماد الهيكل التنظيمي بالشركة
71	. جدول (3 . 34) توزيع إجابات المشاركين حسب العمل بالهيكل تنظيمي.....
71	. جدول (3 . 35) توزيع إجابات المشاركين حسب وضوح مراكز السلطة والمسؤولية في مختلف المستويات الادارية
72	. جدول (3 . 36) توزيع إجابات المشاركين حسب تحديد الهيكل التنظيمي للاشخاص المخولين باتخاذ القرارات
72	. جدول (3 . 37) توزيع إجابات المشاركين حسب تحديد الهيكل التنظيمي للاشخاص المخولين بتحديد الاهداف
73	. جدول (3 . 38) توزيع إجابات المشاركين حسب الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي
73	- جدول (3 . 39) توزيع اجابات المشاركين حسب وجود وصف وظيفي محدد.....
74	. جدول (3 . 40) توزيع إجابات المشاركين حسب تحديد الوظائف تحديدا دقيقا

74	. جدول (3 . 41) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود ملخص مكتوب بمسؤوليات ومهام كل وظيفة
75	. جدول (3 . 42) توزيع إجابات المشاركين حسب تفويض الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ القرارات التشغيلية للمستويات الدنيا
75	. جدول (3 . 43) توزيع إجابات المشاركين حسب مايشمل عليّة التفويض
77	. جدول (3 . 44) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود نظام محاسبي مكتوب ومعتمد
77	. جدول (3 . 45) توزيع إجابات المشاركين حسب العمل بالنظام المحاسبي
78	. جدول (3 . 46) توزيع إجابات المشاركين حسب إمكانية استرجاع البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها
78	. جدول (3 . 47) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير نظام المعلومات لطرق اتصال فعالة بين المستويات الإدارية
79	. جدول (3 . 48) توزيع إجابات المشاركين حسب وصول المعلومات التي تطلب في الوقت المناسب
79	. جدول (3 . 49) توزيع إجابات المشاركين حسب إثبات وتسجيل المصروفات في السجلات والدفاتر بصورة تحليلية حسب الأنشطة والبرامج
80	. جدول (3 . 50) توزيع إجابات المشاركين حسب تصنيف واضح لعناصر التكاليف
80	. جدول (3 . 51) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير النظام المحاسبي بيانات يمكن استخدامها في حساب التكلفة الخاصة بكل نشاط أو برنامج في الشركة
81	. جدول (3 . 52) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود سياسة واضحة للتفريق بين المصروفات الايرادية والمصروفات الرأسمالية
82	. جدول (3 . 53) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير النظام المحاسبي تدفقاً

	مستمراً للمعلومات في صورة تقارير وجداول
82	. جدول (3. 54) توزيع إجابات المشاركين حسب الفترة التي يغطيها التقرير.....
83	. جدول (3. 55) توزيع إجابات المشاركين حسب تمييز التقارير بوضوح ودقة تعكس محتواها.....
83	. جدول (3. 56) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير النظام المحاسبي مقاييس اداء لكل ادارة او قسم
84	. جدول (3 - 57) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود مصروفات غير ضرورية تصرف
84	. جدول (3. 58) توزيع إجابات المشاركين حسب توفير النظام المحاسبي طرقا لاحتساب التكلفة والعائد من الأنشطة والبرامج.....
85	. جدول (3 . 59) توزيع إجابات المشاركين حسب وجود نظام لمقارنة التكلفة والعائد للأنشطة والبرامج المختلفة
85	. جدول (3 - 60) توزيع إجابات المشاركين حسب مراجعة الأداء للأنشطة.

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
21	(2 . 1) نموذج تحديد المجموعات القرارية
35	(2 . 2) نطاق تطبيق الموازنة على الأساس الصفري
37	(2 . 3) الأنظمة التي تساعد على تطبيق الموازنة
45	(3 . 1) توزيع إجابات المشاركين حسب عمر الشركة
47	(3 . 2) توزيع إجابات المشاركين حسب بداية إعداد الميزانيات التقديرية
49	(3 . 3) توزيع إجابات المشاركين حسب الوضع الوظيفي
50	(3 . 4) توزيع إجابات المشاركين حسب المؤهل العلمي
51	(3 . 5) توزيع إجابات المشاركين حسب سنوات الخبرة.....

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
103	1 . استمارة الاستبيان

ملخص الدراسة

شهدت المشروعات الاقتصادية سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص تطورات عديدة في نوعية البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وحيث إن الميزانيات التقديرية تعتبر من الأدوات الإدارية التي تقدم البيانات والمعلومات عن إيرادات ومصروفات المشروعات للسنوات القادمة (بيانات تقديرية) فقد شهدت هي الأخرى تطورات في طرق إعدادها، لذلك تناولت هذه الدراسة طريقة من طرق إعداد الميزانيات التقديرية، وهي موازنة الأساس الصفري وقد تمت هذه الدراسة على قطاع الخدمات والمتمثلة في الشركات الخدمية العامة الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي والبالغ عددها (8) شركات، وهدفت هذه الدراسة الى الاجابة على السؤال الرئيسي التالي " **هل**

تتوفر مقومات تطبيق الموازنة على الأساس الصفري في الشركات الخدمية

الليبية "، حيث تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية التالية :

. هل يتوفر العنصر البشري المؤهل واللازم لتطبيق نظام الموازنة على الأساس الصفري ؟

. هل يتوفر وعي لدى المسؤولين عن إعداد الموازنة التقديرية أهمية تطبيق نظام الموازنة على الأساس الصفري ؟

. هل يوجد هيكل تنظيمي معتمد للشركات الخدمية لتطبيق نظام الموازنة على الأساس الصفري ؟

. هل يتوفر نظام معلومات متطور ومتكامل يفي باحتياجات تطبيق نظام الموازنة على الأساس الصفري ؟

وحيث إن الدراسة تدور حول الشركات الخدمية الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، فان الشركات التي ستمثل مجتمع الدراسة هي :

1 . الشركة الهندسية لأعمال الكهرباء والميكانيكا .

2 . الشركة العامة للأشغال والخدمات .

3 . الشركة العامة للخدمات الضمانية .

4 . الشركة العربية للتعهدات والتمويل .

5 . شركة تيبستي للتسيير الفندقي .

6 . الشركة العامة للأدوية والمعدات الطبية .

7 . شركة الجوف الوطنية لحفر الآبار .

8 . مصرف الوحدة .

9 . شركة شحات للتوكيلات الملاحية (تم استبعادها لأنها لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية)

وتماشيا مع محدودية وصغر حجم مجتمع الدراسة، ووصولاً إلى النتائج المرجوه من هذه الدراسة فقد تم تصميمها وفقا للمنهج الوصفي، مع استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، بحيث سلمت استمارات الاستبيان للمشاركين شخصيا وبطريقة مباشرة، وتم استلامها بنفس الطريقة .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تناول هذه الدراسة من الجانبين النظري والعملي، حيث خصص الجانب النظري لاستعراض بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزانيات التقديرية بصفة عامة، وميزانية الأساس الصفري بصفة خاصة، وذلك من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات والمجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول من هذه الدراسة التعريف بموضوع الدراسة، مشكلة الدراسة، أهميتها، منهجيتها، وحدودها، بينما تناول الفصل الثاني الميزانيات التقديرية وأنواعها والمبادئ العلمية اللازمة لتطبيقها، وكذلك أهميتها في كل من التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات وفوائدها ومميزاتها، والفصل الثالث خصص للتعريف بأسلوب الأساس الصفري ومفهومه وكيفية إعداد الموازنة طبقا لهذا الاسلوب والأنظمة التي تساعد على تطبيقه وفوائده والصعوبات التي تواجه تطبيقه .

أما الجزء العملي من الدراسة فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من صحائف الاستبيان الموزعة على مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، وذلك باحتساب النسب المئوية، كما تم

الاستعانة ببعض الجداول والأشكال البيانية التي تصف خصائص بيانات مجتمع الدراسة، وقد تم التوصل إلى أنه لا تتوفر مقومات تطبيق الموازنة على الأساس الصفري في الشركات الخدمية الليبية .

وعليه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

1 . العنصر البشري في الشركات الخدمية موضوع الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية ، كما إنهم من ذوى الاختصاص في إعداد الموازنات التقديرية بصفة عامة ، ولديهم الخبرة في هذا المجال ، كما إن لديهم القدرة على استخدام الحاسب الالى والقيام بالاختبارات والتحليلات المحاسبية ، بالإضافة إلى إن عدد العاملين بالإدارات المالية يعتبر كافي من حيث العدد والمؤهلات العلمية ، وهو ما يمكن اعتباره كافي لتطبيق الموازنة على الأساس الصفري .

2 . انه بالرغم من إن نظام الموازنة الحالي القائم بالشركات الخدمية لا يوفر للمدراء معلومات تساعد في اتخاذ القرارات وتقييم البرامج والأنشطة، كما انه لا يساعد المدراء على توزيع الموارد بطريقه مثلى بين الإدارات والأقسام والبرامج، ولا يوفر طرق بديلة لإنجاز الهدف من النشاط ، كذلك يلاحظ إن بعض الشركات تقوم بالموافقة على بعض المشروعات ذات العائد اقل من التكلفة، وكذلك عدم قدرة نظام الموازنة الحالي على التخطيط الطويل الأجل، إلا إن المدراء القائمين على إعداد الموازنات التقديرية في الشركات الخدمية لا يريدون تعديل نظام الموازنة الحالي إلى نظام يساعدهم على توفير البيانات والمعلومات وذلك لعدم امتلاكهم الخبرة الكافية فى مجال إعداد الموازنة الصفرية، وعدم تعرضهم في دراستهم الأكاديمية له، واعتماد هذه الشركات على نظام موازنة الاعتمادات وموازنة الأداء الذي يمتلكون فيه الخبرة الكافية .

3 . ان الشركات الخدمية يوجد لديها هيكل تنظيمي معتمد ومعمول به ، كما انه يوضح مراكز السلطة والمسؤولية في مختلف المستويات، وكذلك الأشخاص المخولين باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويأخذ الشكل الهرمي من حيث تدرج السلطة وتحديد الاختصاصات وتدفق المعلومات بالشركة ووجود وصف وظيفي، وبالتالي يمكن القول بان الشركات الخدمية محل الدراسة يتوفر لديها هيكل تنظيمي يمكن ان

يساعدها في حال قررت هذه الشركات تغيير طريقة إعداد موازنتها الحالي، واعتماد طريقة نظام الموازنة على الأساس الصفري عند إعداد موازنتها التقديرية.

- 4 . النظام المحاسبي في الشركات الخدمية لا يوفر البيانات والمعلومات التي تساعد في تحديد تكلفة كل نشاط او برنامج، وذلك لأنه لا يتم في هذا النظام إثبات المصروفات بشكل تحليلي حسب البرامج والانشطه، وكذلك لا يوفر النظام المحاسبي تدفقا مستمرا للمعلومات في صورة تقارير وجداول إحصائية، كما انه لا يوفر طرقا لاحتساب العائد من البرامج والأنشطة ولا نظام لمقارنه التكلفة والعائد من البرامج وهو ما يعتبر من أساسيات نظام الموازنة الصفرية، وبالتالي يمكن القول بان الشركات الخدمية يوجد لديها نظام محاسبي يساعدها على إعداد الموازانات التقديرية بصفة عامة، إلا إن هذا النظام يحتاج إلى تطوير ليفي باحتياجات ومتطلبات تطبيق نظام الموازنة على الأساس الصفري. في حال قررت بعض هذه الشركات اعتماد وتطبيق نظام الموازنة على الأساس الصفري.

ومن خلال النتائج السابقة، فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1 . العمل على إيجاد قوانين ولوائح ونظم وتنظم أوجه الإنفاق بالشركات، وذلك حتى يتم توزيع الموارد بطريقة مثلى بين البرامج، والحد من المصروفات غير الضرورية .
- 2 . اشراك العاملين بجميع المستويات الإدارية في إعداد تقديرات الموازانات التقديرية.
- 3- العمل على ايجاد نظام محاسبي يعتمد على تحليل النظم وذلك لقدرة هذه النظم على توفير بيانات ومعلومات تساعد على اعداد الموازنه على الاساس الصفري .
- 4- العمل على اعداد دورات وندوات علمية لتعريف العاملين والمدراء باهمية الطرق الحديثة ومواكبة التطورات التي تحدث وتستجد على الساحة العلمية حتى يكونوا على دراية تامة بالتطورات .