دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	الرمحي، نضال محمود
المجلد/العدد:	مج21, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الشهر:	أبريل
الصفحات:	197 - 216
رقم MD:	810919
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الأردن، الشركات الصناعية، محاسبة التكاليف، الموازنات التخطيطية، الرقابة المالية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/810919

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

استخدام الموازنات التخطيطية فى تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء فى الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة

الدكتور
نضال محمود الرمحى
قسم نظم المعلومات المحاسبية
جامعة الزرقاء

استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة

د. نضال محمود الرمحي
جامعة الزرقاء
قسم نظم المعلومات المحاسبية
ramahinedal@zu.edu.jo

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وقد تم تصميم إستبانة لقياس متغيرات الدراسة (استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط، استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين الرقابة، استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين تقييم الاداء) ، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الاردنية المدرجة في بورصة عمان للاوراق المالية والبالغ عددها (63) شركة، حيث تم توزيع استبانتين على كل شركة، وكان عدد المستجيبين (112) مستجيباً.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان بدرجة كبيرة، اما شركات السوق الثاني فبدرجة اقل، ولايوجد تأثير في شركات السوق الثالث. ويوصي الباحث بضرورة أن تدرك الإدارة العليا أهمية الموازنة التخطيطية في توفير بيانات دقيقة، واستخدامها كمؤشرات لتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: الموازنات التخطيطية، التخطيط، الرقابة، تقييم الاداء.

Abstract

The study aims at investigating the use of budgets to improving planning, control, and performance evaluation of Jordanian industrial companies. A questionnaire is designed to measure the variables of the study (planning, control, and performance evaluation). The study specimen included (63) industrial Jordanian companies listed in Amman Stock Exchange (ASE), Two questionnaires are given to each company resulting in (112) respondents.

The study concluded that the use budgets greatly improves planning, monitoring, and performance evaluation of the industrial companies listed in the first ASE. Whereas, the companies of the second ASE are less affected, and no effect is found in the companies of the third ASE. The researcher recommends that the top management should realize the performance of budgets provid accurate data to be used as indicates of performance evaluation.

Key words : balance planning, planning, monitoring, performance evaluation.

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال وخصوصا المنظمات الصناعية إلى الاستخدام الأمثل لمواردها لتقليل الهدر، وذلك من خلال التخطيط ومن ثم الرقابة ومن ثم تقييم الاداء. وتعتبر الموازنات التخطيطية من الوسائل الرقابية تؤثر على أداء المنظمة، وتزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها. وتعد الموازنات التخطيطية أدواة هامة تستخدم في القطاع الصناعي ولها دور هام في عملية اتخاذ القرارات، والموازنات التخطيطية تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة في القطاعين العام والخاص، من خلال وضع تصور للأعمال التي ستقوم بها المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الموضوعة.

والتخطيط السليم يساعد في تحقيق التوازن بين أهداف وإمكانيات المنظمة لتتناسب مع بعضها البعض، ويترتب عليه اتخاذ قرارات للاستغلال الامثل للموارد. وعليه تعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية.

مشكلة الدراسة

تعتمد الشركات الصناعية على الموازنات التخطيطية والتي تهدف إلى تحديد الانحرافات بهدف معالجتها، وبناءً عليه، فان مشكلة الدراسة تتمحور حول دور الموازنات التخطيطية في

التخطيط والرقابة وتقييم الأداء للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان، وتسعى الدراسة إلى الإجابة على التسائلات التالية:

- الى اي مدى تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان؟
- الى اي مدى تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين الرقابة للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان؟
- الى اي مدى تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين تقييم الأداء للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان؟

أهداف الدراسة : تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان اثر الموازنات التخطيطية على التخطيط في في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان.
- بيان أثر الموازنات التخطيطية على الرقابة في الشركات في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان.
- بيان أثر الموازنات التخطيطية على تقييم الأداء في الشركات في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان.

فرضيات الدراسة : تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = .05$).
- تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين الرقابة في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
- تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين تقييم الاداء في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

مجتمع وعينة الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان ، وقد دراسة المجتمع كاملا والذي يقسم الى ثلاثة اقسام (سوق اول، وثاني، وثالث)، وفقا لتعليمات إدراج الأوراق المالية في بورصة عمان

(www.ase.com.jo)، أما وحدة المعاينة فتتكون من المديرين الماليين والمحاسبين والقائمين على إعداد الموازنات وبلغت عينة الدراسة 189 مفردة يمثلون 63 شركة، ويوضح الجدول (1) أعداد الشركات وتوزيعها:

جدول (1): مجتمع الدراسة

القطاع	عدد الشركات	النسبة
السوق الاول	19	%30.16
السوق الثاني	30	%47.62
السوق الثالث	14	%22.22
المجموع	63	%100

المصدر: الباحث بالرجوع لبورصة عمان

تم توزيع استبانتان على كل شركة من هذه الشركات، ليصبح عدد الاستبانات الموزعة (126) استبانة، وتم استرداد (112) استبانة بنسبة (89%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وتم تحليها احصائيا.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، واستخدم متوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة، والانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، واستخدم اختبار ألفا كرونباخ وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، ستخدام اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار Smirnov – Kolmogorov (S-K) لبيان مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، كما تم استخدام اختبار One sample T-test لاختبار الفرضيات.

مصادر البيانات:

اولاً البيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والدوريات والمجلات المتخصصة وذلك للتعرف على المتغيرات المكونة للدراسة.

ثانياً البيانات الاولية: تم بناء استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتم اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس قيم يختار المستجيب احداها، وتكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين **الجزء الأول:** وخصص للعوامل الديموغرافية للمستجيبين (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي،

الشهادات المهنية). **اما الجزء الثاني:** وخصص لتقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين فعالية التخطيط، وتكون من 15 فقرة. **اما الجزء الثالث:** وخصص لتقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين فعالية الرقابة، وتكون من 15 فقرة. **اما الجزء الرابع:** وخصص لتقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين فعالية اتقييم الاداء، وتكون من 15 فقرة. وقد تم الاعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale) وذلك على النحو التالي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
العلامة	5	4	3	2	1

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الموازنات: تعد أداة للتخطيط وربط التقديرات بتحقيق الأهداف للمساعدة في تنفيذ القرارات داخل المنظمة، وقد عرفها (أيوب وآخرون، 2013) بأنها المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية التي تشكل نظاماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنظمة، وتقييم الأداء الفعلي للمنظمة عبر مقارنته بالمخطط. ويشير (البنا، 2011) إلى أن الموازنة هي بمثابة الأداة الرئيسة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق انجازاتها. وحدد (المهايني، 2006) المفاهيم الرئيسية للموازنة بالمفهوم التخطيطي والمحاسبي والرقابي، ويرى (اللوزي والقطامين، 2006) أن الموازنة اكتسبت أهميتها من حاجة المنظمات لعكس فلسفتها بأرقام لتحقيق اهداف محددة ومن وجهة نظر (الخفاجي وجواد، 2014) فهي من أهم الأدوات المساعدة في ترجمة الأهداف في خطة عمل مستقبلية لتحقيق التماسك والتكامل للانشطة ككل، فيما اشار (السباغي، 2007) الى انها تساعد المنظمة في القيام بتخطيط احتياجاتها من الموارد التي تحقق أهدافها المنشودة ضمن هدفاً محدداً لإيرادات تنوي المنظمة تحقيقها. وقد عرف كل من (Rathnam, & Raju, 2014) الموازنة التخطيطية بأنها طريقة فنية للتخطيط هدفها الرئيسي ترشيد عملية صناعة السياسة من خلال توفير معلومات وبيانات ذات صلة بالتكاليف والمنافع للبدائل المختلفة، وحسب ما أشار (Poster & Streib, 2005) الى انه إحدى وظائف الإدارة أو المدير، وأحد مكونات العملية الإدارية والقاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى ويشير (العقيلي، 2013) التخطيط عملية تسبق كل

تنفيذ من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والفترة الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية وكذلك نظر (Dixon, 2013) إلى التخطيط بأنه عمليات وإجراءات منطقية لمواجهة موضوع مستقبلي، أو تحقيق أهداف مستقبلية مع الاخذ بالاعتبار، الاولويات و التغيّرات المستمرة في البيئة وتبرز أهمية التخطيط من وجهة نظر كلٍ من (Skrt & Antoncic, 2014) كونه من التدابير والإجراءات التي يتخذها فرد أو جماعة أو هيئة أو دولة من أجل تحقيق غايات وأهداف محدودة في مدى زمني قد يكون قصيراً أو بعيداً بالاضافة الى انه يرسم ويحدد معالم التوجه المستقبلي ليمكن الادارة من احداث توازن بين المنظمة وبيئتها، على الأمد البعيد (Poster & Streib, 2005).كما أضاف (David, 2011) بأنَّ التخطيط يُمكّن المنظمة من السيطرة على قراراتها ومواردها مواكبة التغيّر البيئي والاستجابة لمعطياتها الايجابية أو السلبية (Coulter, 2005).

التخطيط: يمثل ضرورة مهمة باعتباره أحد السمات المميزة لعصرنا الحاضر، بالاضافة الى انه مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ وهو جهد موجه مقصود ومنظم، يهدف إلى تحقيق أقصى منفعة بأقل التكاليف ويرتبط بكل المجالات والقطاعات ويتوسط كل العلوم فيواءم بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عملياً، الا وهو تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينةضمن فترة زمنية معينة تحددها الخطة، بأقل تكلفة ممكنة عملياً. ويرى (حجاب، 2013) أن التخطيط وظيفة إدارية ديناميكية تشتمل على تحديد الأهداف والإمكانات المتاحة المادية والبشرية الواجب توافرها بالاضافة الى الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف. ويشير (الدليمي، 2010) إلى اعتبارالتخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وأساسا لعملية تقييم الأداء. ويعتبر (السياغي، 2007) أن التخطيط السليم هو أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية للمنظمة و تحقيق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وإمكانياتها المتاحةمن خلال المحاولات الجادة والفاعلة من جانب الإدارة لعملية التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه تحقيق أهداف المنظمة المحددة للتوصل الى الطرق والأساليب لمواجهة هذه المشكلات تلافيا عنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة. ويرى (Fan & Huang, 2009) أن التخطيط يحتاج إلى مقومات أساسية أولها توافر المعلومات ،بالاضافة إلى أشخاص مدربين وواعين، وكذلك إلى وعي بالظروف التي تحيط بعملية. فهدف التخطيط أساساً هو وضع أهداف ورسم الخطط التي توصل إلى تلك الأهداف سواء كان منها بعيد المدى أو متوسط أو قصير المدى في ضوء الإمكانيات المتاحة والمستقبلية لتحقيق هذه

الأهداف. وقد أشار (عسكر، 2003) إلى انه يساعد المدير على استخدام التحليل والمنطق والرشد. وبين (الدليمي، 2010) أن عملية التخطيط تمر بعدة مراحل تظهر من خلال تحديد الأهداف والتنبؤ وتحديد الافتراضات والبدائل. و يرى (هورنجرن، 2009) إن الموازنة التخطيطية تمكن الشركة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة.

الرقابة: تعد بشكل عام أحد أهم مكونات العمليات الإدارية لتحقيق النجاح كونها تهدف الى متابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف وبذلك فإنها تتصل بشكل رئيسي بعملية التخطيط. ويرى (Parker, 2011) إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ومن وجهة نظر (حماد، 2004) إنها بمثابة أجهزة إنذار للتعرف على الأخطاء والانحرافات في الأداء. ويشير (الرجبي، 2009) إلى أن هدف الرقابة التأكد من تطبيق خطط المنشأة بنجاح، مع مراعاة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية في المؤسسة. ويضيف (السهيل، 2007) إن أهداف وظيفة الرقابة المالية حماية المال وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب أو سوء الاستعمال سواء كانت أصولاً نقدية أو غيرها، ويرى (هورنجرن، 2009) أن الرقابة تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ قرارات التخطيط و تقرير كيفية تقييم الأداء والتغذية العكسية اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرار في المستقبل. وحسب (عبد الرزاق، 2002) فان الرقابة تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس بهدف التقويم والتصحيح لحماية المال من الانحرافات والأخطاء والمخالفات. ويشير (شكري، 2009) إلى أن الرقابة على الموازنة يقصد بها التأكد من سلامة تنفيذ الخطة المالية إنفاقاً أو إيراداً وفق ما قررته الإدارة العليا، والرقابة تعمل على التحقق من استخدام الاعتمادات المقررة في الأغراض التي خصصت من اجلها فهناك رقابة سابقة ورقابة لاحقة ورقابة أثناء التنفيذ ورقابة ذاتية ورقابة مستقلة. وتقسم الرقابة الى (البنا، 2011) الرقابة السابقة على التنفيذ، والرقابة اللاحقة ، والرقابة أثناء التنفيذ.

تقييم الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام والأعمال مقارنة مع المسؤوليات والواجبات الموكلة تحقيقا لأعلى مردود للموارد، ويرى (السالم وصالح، 2013) أن تقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير محددة. ويؤكد (العقيلي، 2005) على ان تقييم الأداء يهدف للتعرف على الكفاءة العامة للمنظمة. ويرى كل من (Poster & Streib, 2005) إن تقييم الأداء هو مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل،

فعملية تقييم الأداء توفر معلومات عن المهارات التي تحتاجها المنظمة للقيام بمهامها على أكمل وجه. أما (الهيتي، 2010) فيرى أن تقييم الأداء يمثل تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء. بينما يرى كل من (Jones & George , 2014) أن تقييم الأداء وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أداء المنظمة. كما أن تقييم الأداء يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من اجل تطويره بخطط مستقبلية (Decenzo & Robbins, 2006). ويشير (كركور والفارس، 2010) إلى أن هدف عملية تقييم الأداء هو تحسين وتطوير الأداء في المنظمات، التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه، ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير. وتكتسب عملية تقييم الأداء حسب (قلعاوي، 2008) أهمية خاصة لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها. وينظر (الغروري، 2011) إلى عملية تقييم أداء منظمات الأعمال على إنها انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويشير (خشارمة، 2005) إلى أن مؤشرات تقييم الأداء هي الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم. وأورد (العموش، 2011، ص19) المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء وهي مرحلة التخطيط و مرحلة مقارنة النتائج. وحسب (السباغي، 2007) فانه يمكن استخدام مستويات الأداء كأساس لعملية تقييم أداء الإدارات العليا بالمنظمة.

الدراسات السابقة

بينت دراسة (Laura, et. al., 2014)، مدى مساهمة الموازنة في المنظمات على تحسين وظيفة الاتصال المالي بين المديرين ورؤسائهم من خلال المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة والرقابة عليها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة التي التي وزعت على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن اجتماعات الموازنة التي يحضرها المديرين مع رؤساءهم لها أثر ايجابي لتحسين وظيفة الاتصال بين المديرين والرؤساء. وتوصلت دراسة (الخفاجي وجواد، 2014) التي اعتمدت المنهج الاستطلاعي المسحي في جمع البيانات الأولية للعينة بأسلوب العينة العشوائية، وشملت كل من الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية بلغ عددهم (315) مستجيب. وتبين أن الإدارة العليا تؤكد على مبدأ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية، فان هذا يعتبر من وجهة نظرها كوسيلة تستخدمها في تحقيق الرضا الوظيفي

للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الإدارات العليا بعض الوسائل والإجراءات الكفيلة بتقليص حجم ظاهرة التحيز إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال الطلب من المستويات الإدارية المختلفة بإعادة النظر في تقدير أرقام موازناتهم وبالشكل الذي لا يتجاوز الاحتياجات الفعلية للمستوى الإداري. وهدفت دراسة أبو كحيل، (2014) إلى التعرف على دور المدير المالي في إعداد الموازنات السنوية ووضع الإستراتيجية من خلال دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية، وكيفية وضع الإستراتيجية التخطيطية لكل شركة مما يساعد إدارة الشركة بالقياس والتنبؤ لمستقبل والوضع المالي للشركة. وتبين وجود أثر لكفاءة المدير المالي عند إعداد الموازنات التخطيطية السنوية ووضع الاستراتيجيات لدى الشركات العقارية الإماراتية، وتبين أيضا وجود أثر لدقة البيانات المالية وتوفرها على إعداد الموازنات التخطيطية السنوية ووضع الاستراتيجيات لدى الشركات العقارية الإماراتية، كذلك تبين وجود علاقة بين إعداد الموازنات التخطيطية ووضع الإستراتيجية للشركات العقارية الإماراتية. كما هدفت دراسة أيوب وآخرون (2013) إلى وضع صيغ عملية تستفيد منها الشركات الصناعية في تقويم أدائها من خلال الانجاز الفعلي والخطط المعدة مسبقاً بموجب الموازنات التخطيطية لها. حيث أظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل انحرافات الموازنة التخطيطية أن الإدارة تتحفظ في عملية وضع التقديرات المستقبلية لكي تتجنب المسائلة مستقبلاً باعتبار أن عدم تحقيق التقديرات تعد دلالة على ضعف الإدارة أو عدم كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم التقدير للموازنة على أسس أو توقعات العمل الكلي وبشكل جدي نحو تحقيقها. وبهدف بيان دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية طبق أبوغابة (2012)، دراسة على مؤسسة ليند غاز الجزائرية وذلك عبر تحليل موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج للمؤسسة للسنوات (2009، 2010، 2011). وأظهرت نتائج الدراسة أنه مع مرور الوقت أصبح للمؤسسة القدرة على التحكم في تقدير إيراداتها وكمية إنتاجها، إلا أنها ما زالت تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في التنبؤ بمكونات موازناتها. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة دراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها. أما دراسة جودة وأبو سردانة (2010) فقد هدفت إلى تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تفعيل وظيفة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق والاتصال ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إنجاح الموازنة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الموازنة في أمانة عمان الكبرى لأن ذلك يؤدي إلى

تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة. وهدف دراسة عليان (2009) إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. وقد توصلت الدراسة إلى إن غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لإستخدامها كأداة فاعلة في عملية التخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم الأداء، وتبين أن الشركات الصناعية الأردنية تستخدم الموازنات التخطيطية أداة في تخطيط الإيرادات والمصاريف. واوصى الباحث بالعمل على مراعاة النواحي السلوكية عند إعداد الموازنات التخطيطية، ومحاولة إشراك جميع أفراد الأقسام التي تعنى بعملية التحضير للموازنات التخطيطية، والعمل على تقليص المعوقات الداخلية التي تواجه الشركة عند إعداد الموازنات، كذلك أوصى بالعمل على إعداد قسم خاص في الشركات الصناعية يعنى بالموازنات التخطيطية وعملية التحضير لها وتنفيذها. واستعرض درغام، والشيخ (2008) استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة. وخلص البحث إلى توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها، والعمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، وضرورة لعمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير الموازنات بشكل ناجح مع ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات، وضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال لموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات. واستهدفت دراسة حلس، (2005) التعرف على مدى ستخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة فلسطين، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (100) مؤسسة. وقد توصل الباحث إلى أن معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء إعداد هذه الموازنات إلى إستخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل، ولتقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن النسبة الأعلى لسنوات الخبرة من المستجيبين في عينة الدراسة تتركز في الفئة التكرارية (اقل من 3) وبنسبته (56.25%) من إجمالي عينة الدراسة. اما على صعيد التخصص فإن اغلب عينة الدراسة هم من تخصص المحاسبة، حيث بلغت النسبة (50.89%) من حجم العينة.

جدول رقم (2)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة

الخبرة	اقل من 3 سنوات	63	%56.25
	من 3 – الى اقل من 10 سنوات	34	%30.36
	من10 – اقل من 15 سنة	13	%11.61
	أكثر من 15 سنة	2	%1.79
التخصص	محاسبة	57	%50.89
	إدارة أعمال	21	%18.75
	علوم مالية ومصرفية	24	%21.43
	اقتصاد	10	%8.93

صدق الأداة وثباتها: تم التاكد من مدى ثبات أداة القياس واعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha) للاتساق الداخلي، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (83.2%) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 70% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية (Malhotra, 2014. p: 513).

الجدول (3)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الاسئلة	معامل كرونباخ ألفا%
التخطيط	12	%81.1
الرقابة	12	%79.1
تقييم الأداء	12	%76.8
معامل الثبات الكلي		**%83.2**

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Smirnov-Kolmogorov لاختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت مستويات دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المقبول 05.0 ،والجدول رقم (4) يبين نتائج اختبار (S-K) لفحص سوية بيانات الأداء المالي ومتطلبات الرقابة الداخلية.

الجدول (4)

نتائج اختبار كولموكروف - سمير نوف

المتغير	قيمة (Z) المحوسبة	مستوى الدلالة
التخطيط	1.73	0.165
الرقابة	1 .33	0.134
تقييم الأداء	0.88	0.247
جميع العناصر	**0.86**	**0.552**

قيمة (Z) الجدولية هي (1.96) عند مستتوى دلالة (a≤0.05)، والاختبار ذو الاختبار جانبيين (tailed-2)

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل اختبار One sample T-test ، إذ تبين الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها:

الفرضية الأولى:

- تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (α = .05).

الجدول (5)

نتائج اختبار One sample T-test للفرضية الاولى

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.
التخطيط	3.99	0.289	36.5	0.000

قيمة T الجدولية = 1.98

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (5) أن المتوسط الحسابي هو (3.99) وان الانحراف المعياري هو (0.289) وقيمة T المحسوبة هي (36.5) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.98)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه "تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (α = .05) "، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة (0.000) حيث إنها أقل من 5%.

الفرضية الثانية:

- تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين الرقابة في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (α = 0.05).

الجدول (6)

نتائج اختبار One sample T-test للفرضية الاولى

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.
الرقابة	3.70	0.350	21.28	0.000

قيمة T الجدولية = 1.98

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (6) أن المتوسط الحسابي هو (3.70) وان الانحراف المعياري هو (0.350) وقيمة T المحسوبة هي (21.28) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.98)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه "تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركات المساهمة العامة الاردنية

المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (α = .05) "، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة (0.000) حيث إنها أقل من 5%.

الفرضية الثالثة:

- تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين تقييم الاداء في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (α = 0.05).

الجدول (7)

- **نتائج اختبار One sample T-test للفرضية الاولى**

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.
الرقابة	3.54	0.408	14.04	0.000

- قيمة T الجدولية = 1.98

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (7) أن المتوسط الحسابي هو (3.54) وان الانحراف المعياري هو (0.408) وقيمة T المحسوبة هي (14.04) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.98)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه " تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين تقييم الاداء في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (α = 0.05) "، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة (0.000) حيث إنها أقل من 5%.

النتائج والتوصيات : تبين وجود أثر للموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط كما تبين انه يوجد أثر للموازنات التخطيطية في تحسين وظيفتي الرقابة وتقييم الاداء وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عليان (2009)، ودراسة النجار (2006)، ونتيجة دراسة حلس، (2005)، وعند تفصيل النتائج بصورة دقيقة وجد أن استخدام الموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان بدرجة كبيرة، اما شركات السوق الثاني فبدرجة اقل، ولايوجد تأثير في شركات السوق الثالث. ويوصي الباحث بضرورة أن تدرك الإدارة العليا أهمية الموازنة التخطيطية في توفير بيانات دقيقة حول البرامج والخطط المعدة لتسهيل عملية التنبؤ وتقليل الأخطاء، واستخدامها كمؤشرات لتقييم الأداء لان ذلك يزيد من قدرات الشركة على التأقلم مع التطورات والمستجدات واعتماداً على خطة إستراتيجية طويلة المدى.

المراجع باللغة العربية

1. أبو كحيل، أحمد خليل، (2014)، **دور المدير المالي في إعداد الموازنات السنوية ووضع الإستراتيجية " دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية"**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

2. أيوب، بان، وحكمت، بشرى، ومشرف، فريال (2013)، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات كأساس لتقويم الأداء في الشركات الصناعية: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، (37): 312-342.

3. البنا، بشير عبدالعظيم (2011)، **الأسس العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية: دراسة نظرية وتطبيقية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. بوغابة، كوثر (2012) **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر، وحدة ورقلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

5. جودة، عبد الحكيم، وأبو سردانة، جمال، (2010) تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى: دراسة ميدانية، **مجلة البصائر**، 13 (2): 237-292.

6. حجاب، محمد منير (2013). **الإعلام والتنمية الشاملة**. ط3، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

7. حلس، سالم عبدالله، (2005). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص ص131-154.

8. حماد، أكرم إبراهيم (2004)، **الرقابة المالية في القطاع الحكومي**، عمان: دار جهينة للنشر والتوزيع والطباعة.

9. الخشارمة، حسين، (2005)، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلد (29) ، العدد (2)، ص 297-304.

10. الخفاجي، علي كريم، وجواد، صلاح مهدي، (2014)، اثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية: دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال الصناعية، **مجلة جامعة بابل**، العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد، 1، ص25-44.

11. درغام، ماهر موسى، والشيخ، إبراهيم محمد عيد، (2008). مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات. **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني ص8-27.

12. الدليمي، عبد الرزاق محمد (2010). **الإعلام إشكاليات التخطيط والممارسة**. ط 1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

13. الرجبي، محمد تيسير، (2009)، **محاسبة التكاليف**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر.

14. السهيل، طلال عبدالوهاب (2007)، **قياس فاعلية الرقابة الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية في الكويت (ديوان المحاسبة ووزارة المالية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان: الأردن.

15. السياغي، حمود محمد، (2007)، **إعداد الموازنات التخطيطية**، الدورة التدريبية لبرنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة بالتعاون مع مؤسسة تنمية القيادات الشابة، مركز تطوير الشباب اقتصادياً، صنعاء، اليمن.

16. شكري، فهمي محمود (2009). **الموازنة العامة ماضيها وحاضرها ومستقبلها في النظرية والتطبيق**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة.

17. عبد الرزاق، محمد عثمان، (2002)، **أصول التدقيق والرقابة الداخلية**، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.

18. عسكر، سمير أحمد (1993). **المدخل إلى إدارة الأعمال**. القاهرة: دار النهضة العربية.

19. العقيلي، عمر وصفي (2013). **إدارة الأعمال، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة**. عمان: مؤسسة زهران.

20. العقيلي، عمر وصفي، (2005)، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

21. عليان، زيد محمود، (2009)، **مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

22. العموش، بشار، (2011)، **العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي وأسعار الأسهم : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية في بورصة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

23. الغروري، (2011)، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشات الأعمال، دراسة تجريبية، **مجلة كلية التجارة**، جامعة المنصورة: مصر.

24. قلعاوي، غسان، (2008)، **رقابة الأداء**، دار المسار للدراسات والاستشارات والنشر والطباعة، الشارقة.

25. كركور، عدنان، والفارس، سليمان (2010). **التقويم الإداري في المشروعات: تقويم المشاريع الجيدة والقائمة**، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

26. اللوزي، سليمان أحمد، والقطامين، أحمد عطا الله، (2006). دراسة تحليلية للموازنة العامة في الأردن (من سنة 1979-1989)، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد الثامن، العدد الثاني. ص81-92.

27. النجار، محمد موسى، (2006)، **العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

28. هورنجرن، تشارلز، (2009)، **محاسبة التكاليف: مدخل إداري**، ترجمة أحمد حامد حجاج، السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.

29. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010)، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الانجليزية

1. Coulter, Mary (2005). **Strategic Management: In Action** . 3d ed., New Jersey: PEARSON Prentice Hall.

2. David, Fred R. (2011). **Strategic management: Concepts & Cases**. Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall.

3. Decenzo , David A. & Robbins, Stephen P. (2006), **Human Resource Management: Concepts and Applications**, 6th edition, New York: Jhon Wiley.

4. Dixon, Rob (2013). **The management Task**. 3rd ed. Amsterdam Butterworth Heinemann.

5. Fan, Chia-Ping and Huang, Ip-Shing (2009). Aligning Local Office Management Plan to Global Corporate Strategy. Available **http//www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/imnet/symposium/papes/fan. Doc.**

6. Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2014). **Essentials of Contemporary Management** . Boston: McGraw Hill Irwin.

7. Laura, Francis Gladney, et. al. (2014) Does Organization-Mandated Budgetary Involvement Enhance Managers, Budgetary Communication with Their Supervisors?, **Advances in Management Accounting**, Vol. 13, No, 2, p: 29-49.

8. Malhotra, N. K. (2014), **Marketing research**, New Jersey: Prentice Hall.

9. Parker, X. L, (2011), An e-Risk Primer (Altamonte Springs, FL: **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, Vol. 67, No, 21, pp: 783-801.

10. Poster, Theodore H. & Streib, Gregory (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. **Public Administration Review,** Vol. 65, No.1, pp: 45-56.

11. Rathnam, P. V. & Raju, Datla Hanumantha, (2014), "**Rathnam's Budgeting**". Himalaya publish house, Bom Bay.

12. Skrt, Branka & ASntoncic, Bostjan (2014). Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. **Managing Global Transitions**. Vol.2 No.2.