دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	استراتيجية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة فى قطاع البنوك فى الأردن
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	الصعوب، يحى زكريا
المجلد/العدد:	مج19, ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	يوليو
الصفحات:	278 - 314
رقم MD:	969851
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الاستراتيجيات التخطيطية، الرقابة المالية، المؤسسات المصرفية، الأردن
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/969851

© 2018 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.

استراتيجية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة
فى قطاع البنوك فى الأردن

الباحث
يحى زكريا الصعوب

إستراتيجية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في قطاع البنوك في الأردن

الباحث: يحيى زكريا الصعوب

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية ، وذلك من خلال التعرف على ماهية الموازنات من جميع جوانبها، من حيث المفهوم والخصائص والمنافع المتحققة من تطبيقها. وكذلك معرفة العوامل التي تؤثر في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بيئة البنوك الأردنية. وكذلك التعرف على أهم المحددات والصعوبات التي تحد من فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية ، وسبل علاجها والتغلب عليها.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(٣٥٤) مبحوثاً، من البنوك الأردنية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الإستبانة، واستند البحث إلى عدة فرضيات وتركزت في انه لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمستوى العلمي للعاملين ، المعوقات ، بيانات تحضير الموازنات ، إشراك المستويات الإدارية ، على استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان الموازنات التخطيطيه تعتبر اداة رئيسيه وهمه في عملية التخطيط والرقابه في قطاع البنوك

أما أهم التوصيات فكانت الأخذ بنموذج الموازنات التخطيطيه كأداة للتخطيط كأداة للتخطيط والرقابه في ظل ظروف البيئه التكنولوجية الحديثة السريعه التطور والتغير في البنوك الاردنيه على المدى الطويل .وعلى الادارات العليا واصحاب الشركات التي لديها امكانية لتطبيق نظام الموازنات والتي ترغب بتطبيقه التركيز على تأهيل وتدريب الموظفين وتعزيز قدراتهم لتمكينهم من ممارسة هذا النظام والأستعانه بذوي الخبره والمعرفه في هذا المجال اذا دعت الحاجه.

Abstract

This study aims to evaluate the use of budgets as a tool for planning and control in Jordanian banks, and through the identification of what budgets in all its

aspects, in terms of the concept and the characteristics and benefits realized from the application. As well as knowledge of the factors that influence the use of budgets as a tool for planning and control environment in Jordanian banks. As well as identify the most important determinants and difficulties that limit the effectiveness of the budget as a tool for planning and control in the banks of Jordan, and ways to treat and overcome.

To achieve the objectives of the study questionnaire was developed for the purpose of data collection, and study sample consisted of (354) Mbhotha, from the banks of Jordan and used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.16) for the analysis of questionnaire data, and was based on research into several hypotheses were concentrated in that there is no trace important is significant statistically at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) to the level of scientific workers, constraints, prepare budgets data, the involvement of administrative levels, to use the budget as a planning tool and control in Jordanian banks

The study found a range of results was most notably: the planning budgets are considered a major tool and his main concern in the planning process and oversight in the banking sector

The most important recommendations was the introduction of model planning budgets as a planning tool as a tool for planning and control in light of technological environment of modern rapidly evolving change in Jordanian banks conditions in the long term .ually Supreme departments and owners of companies that have the possibility to apply the budget system and that you want to apply it to focus on the rehabilitation and training of staff and enhance their abilities to enable them to exercise this system and may enlist the expertise and knowledge in this area if the need arises

الإطار المنهجي

تمهيد

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم من قبل منشآت القطاع العام والخاص على حد سواء لغايات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، والموازنة كخطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيطية ورقابية من قبل معظم الحكومات في دول العالم. كما تعد الموازنات من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الخدمية والربحية، حيث تستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط العمليات المختلفة بداخلها ورقابتها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة،

مشكلة الدراسة:

تفتقر البنوك في الأردن إلى بعض أساليب الرقابة العلمية الحديثة، تتبع أهمية الرقابة من أهمية الدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، وتخدم هذه العملية عدة فئات نذكر منها: إدارة البنك، المودعين، الزبائن والسلطات النقدية المتمثلة في البنك المركزي، لأنها تهدف إلى حماية الاقتصاد الوطني، تعد دراسة الموازنات من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر، وقد لاقت اهتماماً كبيراً في المؤسسات على اختلاف أشكالها. ويرجع ذلك إلى ما تحدثه هذه الموازنات من اثر في تحسين الأنشطة المختلفة داخل تلك المؤسسات والرقابة عليها، مما يساعدها في انجاز مهامها بشكل أفضل، لكن هناك معوقات كثر تحد من تطبيق الموازنات ومن القيام بدورها كأداة تخطيط ورقابة فعالة. ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل يتم إعداد الموازنات في البنوك الأردنية من قبل أشخاص مؤهلين علميا ؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابة؟
- ما مدى توفر البيانات و المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل البنوك الأردنية من أجل تحضير الموازنات؟
- ما مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنات في البنوك الأردنية ؟

هدف الدراسة وأهميتها

يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تقييم استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية ، وبالتالي يقع على كاهلها محاولة الاستغلال الأمثل للموارد. ومن هنا برزت أهمية البحث والذي يلقي الضوء على مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، لأنها تعد أداة فعالة في يد الإدارة العليا للتخطيط والتنسيق والرقابة، كما أنها تعد أداة اتصال، وتساعد بشكل أفضل على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة مما يساعد على زيادة الرقابة داخل البنوك. وكذلك النقص الواضح بالدراسات في هذا المجال وعلى وجه التحديد في قطاع البنوك الأردني والمتعلقة بفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية والعوامل المؤثرة فيها.

- فرضيات الدراسة:

يستند ا لبحث على عدة فرضيات من أجل اختبارها لتحقيق أهدافه:

١- لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)للمستوى العلمي للعاملين على استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية

٢- لا يوجد أثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)للمعوقات على استخدامها كاداه للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية

٣- لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لبيانات تحضير الموازنات لا استخدامها كاداه للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية

٤- لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنات على استخدامها كاداه للتخطيط والرقابة في البنوك الأردنية

ثانيا: الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر تقويم إستراتيجية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة

في قطاع البنوك في الأردن ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

- **الدراسات العربية**

- دراسة (الهنيني وبدران ٢٠١٢)بعنوان"دور استخدام[1] الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"والتي هدفت إلى التعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن ، وعلى مدى قيام الشركات الزراعية بإعداد الموازنات التقديرية . ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانه وزعت على عينة الدراسة والبالغة (٧٠) مستجيبا من العاملين في أقسام الإدارة والمحاسبة في الشركات الزراعية.

[1] الهنيني ،ايمان وبدران ،بلال" دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد٧ ٢. قسم المحاسبة، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن(٢٠١٢)

- دراسة (صيام، ٢٠٠٩)[1] بعنوان "مدى استخدام الموازنات التقديرية في لتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية" والتي هدفت إلى تحديد مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية من خلال التعرف إلى مدى مساهمة الموازنات التقديرية في مساعدة الإدارة العليا في أداء وظائفها الإدارية ودراسة الواقع العملي لاستخدامها ومدى إدراك إدارات الشكات أهمية استخدامها واهم محددات الاستخدام الأمثل للموازنات التخطيطية.
- دراسة (عبد الله،٢٠٠٨)بعنوان: التحليل المالي واستخداماته[2]لرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات. وقد هدف البحث إلى ما يلي

١- استخدام طرق وأدوات التحليل المالي الحديثة في الرقابة على أداء الوحدة الاقتصادية.

٢- كشف الانحرافات المالية أو غير المالية للوحدة الاقتصادية في وقت مبكر بالاعتماد على أدوات التحليل المالي.

٣- مساعدة إدارة المشروع على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة.

٤- معالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي والمتفشية في كثير من الدول عن طريق استخدام أدوات التحليل المالي في الكشف عن التلاعب والانحرافات وذلك بالمقارنة مع مشاريع مماثلة ناجحة.

- دراسة(عيد،٢٠٠٧)، بعنوان: مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة[3]

هدف البحث إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة استناداً إلى الأدبيات المحاسبية في هذا المجال من ناحية، وتقويم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام من ناحية ثانية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث.

وخلص البحث إلى توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم

---

[1] صيام ، وليد زكريا، "مدة استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية". دراسات العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن (٢٠٠٩)

[2] عبد الله، علي خلف " التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات."رسالة ماجستير غير منشوره . الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد(٢٠٠٩)

[3] الشيخ عيد ، إبراهيم محمد سليمان" مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة"رسالة ماجستير غير منشوره. الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم محاسبة وتمويل(٢٠٠٧)

المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة) في أنموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلاً في الواقع العملي.

- دراسة (زعرب، ٢٠٠٦)، بعنوان: "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية".[1]

ركزت الدراسة على تبيان أهم المشكلات التي تواجه البلديات عند إعداد الموازنات وتنفيذها سواء كانت مشكلات فنية أو ناتجة عن نقص الخبرة والوعي بأهمية الموازنات وعدم توفر المهارات بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بتقدير الموازنات أو تلك المتعلقة بالنواحي السلوكية.

وبينت نتائج الدراسة أن البلديات تواجه عدة مشكلات هي نقص الوعي بأهمية الموازنات، نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، غياب الحوافز المرتبطة بالأداء، عدم قناعة بعض الإدارات العليا بالموازنات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها نشر الوعي بأهمية الموازنات من خلال الندوات لكافة الإدارات.

<u>الدراسات الأجنبية</u>

- دراسة (Wijewardena etal. 2004) بعنوان "أثر التخطيط والرقابة المتطورة ٢على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في سريلانكا" والتي هدفت إلى تقويم تأثير التخطيط والرقابة الحديثة من خلال الموازنات التقديرية على أداء الشر آت الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة آولومبو في سريلانكا، وقد قام الباحثون بتقسيم الشركات التي مثلت عينة الدراسة البالغ عددها ١٦٨ شركة إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي: شركات تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، وشركات تطبق نظام الموازنات بشكل بسيط، وشرآت لا تطبق نظام الموازنات،

وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات، حيث كانت المبيعات متزايدة لدى الشركات التي تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل،ومتواضعة عند الشركات التي لا تطبق نظام الموازنات

---

[1] زعرب، حمدي شحده، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة . دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد ١٤. (٢٠٠٦)

[2] Wijewarden, H. Hem, W. & Santi, J.. The "Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Srilanka". Journal of Small Business Management. (2004)

-(دراسةEmojorho ، (٢٠٠٤).[1]

هدفت الدراسة إلى تقويم مكانة الموازنات في مكتبات جامعات نيجيريا وا لتعرف على الإيرادات في موازناتها.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: ١) تعد الموازنات في مكتبات جامعات نيجيريا أساس عملية التخطيط والرقابة حيث تحقق أهداف المكتبات وهي تعد بشكل سنو ي . ٢) تمثل مخصصات الدعم الحكومي المصدر الأول من مصادر الإيرادات.

وقد كانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: ١) ضرورة وجود قسم لإعداد الموازنات في الجامعات. ٢) ربط الجامعات بشبكة واحدة. ٣) ضرورة زيادة الدعم المالي الحكومي للجامعات

دراسة(Wijewardena et al, 2004)[2]

هدفت الدراسة إلى تقويم تأثير التخطيط والرقابة الحديثة من خلال الموازنات التقديرية على أداء الشرآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة آولومبو في سريلانكا، وقد قام الباحثون بتقسيم الشرآت التي مثلت عينة الدراسة البالغ عددها ١٦٨ شرآة إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي: شرآت تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، وشرآت تطبق نظام الموازنات بشكل بسيط، وشرآت لا تطبق نظام الموازنات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة

طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات، حيث آنت المبيعات متزايدة لدى الشرآات التي تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، ومتواضعة عند الشرآات التي لا تطبق نظام الموازنات.

- دراسة(Hou, Yilin, 2007)[3]

تهدف هذه الدراسة إلى بيان طريقة إعداد هذه الموازنات وتسليط الضوء على كيفية نشوء مفهوم هذه الموازنات وكيف يتم تطبيقها، بالإضافة إلى توضيح مفهومي العجز والدين وكيف سيتم تناولهما نظريا

---

[1] Emojorho, Daniel, "Budgets and Budgeting in Selected Nigerian University Libraries", ,(2004)

[2]- Wijewarden, H. Hem, W. & Santi, J.. The "Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Evidencefrom Srilanka". Journal of Small Business Management. (2004)(

[3] Hou, Yilin, The Rise and Fall of the norm of Budget Balance: Department of public administration and policy school of public and international Affairs – The University of Georgia(2007).(

وعملياً بشكل منطقي ومقبول . كما تناولت هذه الدراسة نشوء مفهوم الموازنات الحكومية وشرح عواملها بشكل مفصل، كما قامت بتقسيم هذه العوامل إلى مكونات وعناصر سنوية ودورية.

الإطار النظري

المقدمة:

تعتبر الموازنة إحدى الأدوات الهامة التي تستخدم من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص على السواء لغايات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء . ويكاد يكون تأثير الموازنات ملموس على مختلف القطاعات، فالمواطن ا لعادي يتأثر بموازنة الدولة فالموازنة خطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيطية ورقابية من قبل معظم الحكومات في دول العالم.

وتعد الموازنات التقديرية أحد الأساليب العلمية التي تساعد الإدارة في تنفيذ الأعباء الملقاة على عاتقها والقيام بوظائفها الإدارية المختلفة، وتمثل المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات التقديرية أسسا إرشادية تؤدي إلى حسن إعدادا لموازنات وتنفيذها، وتعد هذه المبادئ مقومات أساسية لازمة لنجاح الموازنات حيث تساهم في ترشيد استخدام الموازنات التقديرية في الحياة العملية) [1]

وتقوم البنوك التجارية الأردنية بإعداد الموازنات لرفع كفاءتها الإدارية وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وبالتالي تعمل على تحريك الجهود والأنشطة وزيادة الربحية والأداء الجيد وتحقيق التنافسية والميزة النسبية والتنافسية عن غيرها من البنوك والمؤسسات التي لا تستخدمها.

طبيعة وأهداف الموازنات:

يخلط البعض في لفظ الموازنة "Balance Sheet" والميزانية "Budget" وهو خطأ شائع ينشأ نتيجة للتقارب اللفظي بين المصطلحين في اللغة العربية فالموازنة عمل تقديري لأنشطة مستقبلية. أما الميزانية والتي تتبع عادة بكلمة عمومية فهي بيان فعلي حقيقي بالمركز المالي للمؤسسة في تاريخ معين.

يطلق على الموازنة عدة مسميات منها الموازنة التخطيطية، والموازنة التقديرية، والموازنة الرقابية، فكل صفة للموازنة في التسميات السابقة تشير إلى إحدى السمات والوظائف الرئيسية للموازنات.

---

[1] كحالة، جبرائيل وحلوة، رضوان، 1997 م، المحاسبة الإدارية،الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.ص٨٢

تعريف الموازنة:

تعرف الموازنة على أنها خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية. وينظر إلى الموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة للوصول إليها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة. فالإدارة العليا تضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لتقوم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق، ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ. ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنات تقديرية تحدد مسبقًا أوجه النشاط المختلفة والأداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المؤسسة. ولضمان حسن التنفيذ ووصول المؤسسة لأهدافها المحددة فلابد من وجود وسائل رقابية وتقييم للأداء، وهذا ما يتم توفيره من خلال استخدام الموازنة كأداة للمقارنة بين النشاط المخطط له والأداء الفعلي ومحاولة تصحيح الانحراف الحاصل بينهما تعرف الموازنة أيضًا على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤة[1]

أهمية ومزايا الموازنات

أصبحت الموازنات عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الفاعلة من أجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها بما يساعدها على القيام بالعملية الإنتاجية بطريقة منهجية نتحصل من خلالها على الأهداف الموضوعة بدقة وبما يسمح بوجود أساس للرقابة يمكن مقارنته مع الأداء الفعلي ويمكن إيجاز أهم هذه المميزات فيما يأتي[2]

١- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

يعد إعداد الموازنات عملية مكلفة وليست بالبسيطة ولكن هذه التكلفة ترضى بها المنشآت وتتكبدها بما تحققه من استخدام أمثل للموارد المتاحة في ضوء الأهداف الموضوعة لأنها تحدد الاحتياجات من تلك الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية حسب الأهداف .

2-دفع المديرين للتخطيط

---

[1] أبو نصار، محمد المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن دار وائل للنشر، (٢٠٠٣)، ص:٣٠٨

[2] العلاوين، امجد عبد الفتاح، تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت، الأردن(٢٠٠٠)،ص:١٨

عملية إعداد الموازنات تتطلب القيام بعملية التنبؤ لكافة الأنشطة المختلفة، هذا التنبؤ لا يكون جزافيًا أو عرضياً بل قائمًا على الأسس العلمية الصحيحة .كما أن وضع الأهداف العليا في صورة يمكن تطبيقها يتطلب من المديرين في كافة المستويات المختلفة القيام بعملية التخطيط كلٌ حسب المهام الملقاة على عاتقه حتى يحقق النجاح لمركز المسؤولية الذي يتبعه والذي لا يكون إلا بالتخطيط الجيد

فمن هنا تظهر أهمية الموازنات بما تشكله من دافعية وتحفيز للمديرين على القيام بالتخطيط.

3-أداة للتنسيق

من المعلوم أن الإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف العليا ومن خلال هذه الأهداف تقوم الإدارات المختلفة بوضع الموازنات الفرعية الخاصة بها ويأتي ذلك من خلال التنسيق بين الإدارات فيما بينها بما يحقق الأهداف بكفاءة عالية .هذا التنسيق يساعد تلك الإدارات على تجاوز فترات الاختناقات في مراحل الإنتاج ويساعد على كشف مواطن الخلل ومحاولة معالجتها أولا بأول .وهذا التنسيق يتحقق بالتالي:[1]

١- تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل من الوظائف تحديدًا تفصيليًا واضحًا، مع توضيح وتحديد علاقاتهما بالوظائف الأخرى، وذلك لمنع الازدواج ومنع التضارب.

٢-تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم وربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى، مع تحديد العمليات الإجرائية وذلك لضمان التكامل.

٣- رغم هذا التحديد، كثيرًا ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو طبيعة عمل معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة، لذلك يجب أن نستكمل توافق النشاط بخلق الوازع على التعاون في سبيل التنسيق وذلك بوسائل دعم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.

4-أداة للاتصال

يعرف الاتصال بأنه" :عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفهية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر[2]

فعملية الاتصال تعد ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسات عن طريق انتقال المعلومات بين الإدارات المختلفة وبين الإدارة العليا وباقي الإدارات .ويأتي هنا دور الموازنات في أنها تساعد على ذلك الاتصال، فالإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف العليا وتقوم بإيصالها إلى الإدارات للعمل على تحقيقها كلٌ حسب مسؤولياته وتقوم تلك الإدارات برفع تقارير دورية عن تنفيذ تلك الخطط إلى الإدارة العليا .كذلك فإن

---

[1] المليجي، إبراهيم عبد الهادي، (٢٠٠٢). استراتيجيات وعمليات الإدارة. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.ص ص :٣٣٠

[2] ماهر، أحمد. التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية. الإسكندرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع. (٢٠٠٦).ص٢٠

الإدارات المختلفة تقوم بالاتصال فيما بينها وتبادل المعلومات لحل الأزمات التي يواجهونها بشكل متكرر ودوري.

5-وسيلة للتحفيز

إن الموازنات تعد أداة للرقابة وتقويم الأداء، فمن خلال التقارير الخاصة بالرقابة يمكن تقويم أداء الإدارات المختلفة حسب المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لها .وبذلك فإنه يمكن معرفة الإدارات المقصرة في أداء أعمالها المكلفة بها والإدارات الأخرى التي قامت بإنجاز المهام المنوطة بها، لهذا لابد من وجود نظام حوافز يعمل على تشجيع الإدارات التي قامت للآخرين على تحسين أدائهم. [1]

بأن الحوافز هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد العاملين في المنشأة للعمل بجد وبما يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة فهي تعمل أيضًا على تحريض ودفع العاملين للعمل بحماس بهدف تحسين مستوى أدائهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن هناك ميزتين إضافيتين للموازنات وهما:

6-وسيلة للمشاركة

تعد عملية المشاركة في إعداد الموازنات من المسائل الهامة لضمان التزام العاملين بتنفيذ تلك الموازنات على أكمل وجه، فكل مستوى إداري يجب أن يعبر عن رأيه ويناقش مع الإدارة العليا والإدارات المختلفة كل ما يتعلق بالخطط المستقبلية لأنه في نهاية الأمر هم من سيطبق تلك الخطط .وهناك جانب آخر للمشاركة حيث إنها تؤثر بشكل إيجابي على الشعور بالأهمية لدى العاملين وتعطيهم الثقة بالنفس في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم .كما يجب التنبيه إلى أن إشراك الموظفين في عملية إعداد الموازنة قد يترتب عليه بعض النواحي السلبية نذكر منها[2]

-التأخير في إعداد الموازنات نتيجة اختلاف وتعارض الأداء أحيانًا حول بعض البنود المقدرة.

-وجود دافع لدى بعض العاملين أحيانًا لإعطاء تقديرات غير واقعية مما يتعارض مع الأهداف الرئيسة من وراء إعداد الموازنات.

الموازنات في التخطيط والرقابة

الموازنة كأداة تخطيط :

---

[1] الأفندي، سجى مصطفي (٢٠٠٣) ، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة حلب، دمشق.ص٣٧

[2] حلس،سالم عبد الله ، دور الموازنة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية ، العدد الأول، المجلد الرابع عشر، (٢٠٠٦)غزة.ص١٤٠

تعد الموازنات أداة في يد الإدارة العليا من أدوات التخطيط، فالموازنات بذلك تكون تخطت الدور القديم لها في أنها تقدير للإيرادات والنفقات بل أصبحت قائمة على التخطيط لكل أنشطة المنشأة كما أنها تلعب الدور الرئيس في تحديد المستقبل القادم والذي تحاول كافة المنشآت الدخول إليه عن طريق التخطيط الجيد والسليم القائم على إعداد الموازنات.

إن التخطيط هو ما يفكر فيه معظم الأفراد عندما يذكر لفظ إعداد الموازنة فهو يشمل كل مراحل إعداد الموازنة ابتداء من كونها مجرد أفكار ، مبدئية، وحتى يتم اعتمادها من السلطات العليا وتقريرها، وكان معظم الوقت والجهد عند إعداد واستخدام الموازنة يبذل في مرحلة التخطيط، ذلك لأن التخطيط الجيد والمثالي يمكن من تحقيق رقابة جادة وفعالة لوظيفة ثانية للموازنة.

إن خلق عادة التخطيط لدى الإدارة يجعلها تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت، ويرى هورنجون بأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل، فمثلا إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة فإنه يمكنها ترتيب التمويل قبل الحاجة إليه بفترة طويلة وإذا كان ذلك ناتجًا عن توسعات رأسمالية فإن التخطيط يساعد الإدارة على جدولة هذه التوسعات، لتخفيف الضغط على النقدية[1]

يشتمل التخطيط على تحديد الأهداف المستقبلية وإعداد الموازنات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. في حين تشتمل الرقابة على الخطوات التي تتخذها الإدارة للتأكد من تحقيق وتنفيذ الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط، والتأكد من أن جميع الوظائف متمشية مع سياسات المؤسسة، ويخدم نظام الموازنة التخطيطية الفعال كلا الوظيفتين التخطيط والرقابة، والتخطيط الجيد بدون رقابة فعالة يعتبر مضيعة للوقت، ومن ناحية أخرى، فبدون وضع الخطط مقدمًا فلن تكون هناك أهداف تتوجه إليها الرقابة [2]

ويشير راضي، وحجازي[3] إلى أن الآراء تتفاوت حول أهمية الدور التخطيطي للموازنات. وينحصر هذا الاختلاف في اتجاهين:

فالاتجاه الأول يقوم على اعتبار أن الموازنات تلعب دور بارزًا في مجال التخطيط حيث إنها تجبر إدارة المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة فاستخدام الموازنات يساعد في الكشف عن المشكلات المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها واقتراح الحلول الملائمة لها. كما

---

[1] Horngren, Charles, Harrison Jr, Walter, and Bamber, Linda. Accounting. (6 Edition). Prentice Hall, New York.(2005) p324

[2] Garrison,Ray H&Eric W.Noreen,"managerial accounting ",10 Edetion ,Mcgraw-Hill/Irwin Company,USA,(2003p418.

[3] (راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. (٢٠٠١). ص١٤

أنه في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن الموازنات غالبًا تنطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار الاستخدام الذي يدر أقصى دخل.

أما الاتجاه الثاني فيرى أن الموازنات هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنشأة وطبقًا لهذا الاتجاه فإن إجراءات الموازنات ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة ومن ثم فإن الموازنات وفقًا لهذا الاتجاه بمثابة القنطرة التي تربط بين الخطة وتنفيذها، كما أن وظيفة التخطيط أعم وأشمل من مجرد إعداد الموازنات والتعبير رقميًا عما تم التوصل إليه من خطط. كما يلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

١ - توصيف الأهداف في صورة كمية - تحديد الأهداف.

٢ - توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف - دراسة التنبؤات.

٣ - المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف - تجميع الموارد.

٤ - وضع أنماط أو معدلات للأداء - تحديد المعايير.

٥ - تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها - تحديد خطط وسياسات العمل.

وبرغم أن التخطيط قد لا يكون عملا غير مرغوب فيه بالنسبة لكثير من رجال الإدارة، إلا أنه يظل أكثر قبولا من العمل الرقابي، فمن السهل على رجل الإدارة أن يخطط أعماله عن أن يفسر أسباب أخطاء التنفيذ وانحرافاته عن الخطة، ومع هذا فإن العمل الرقابي يعد وسيلة هامة لتتعلم الإدارة من أخطائها وتتفادى هذه الأخطاء في المستقبل وهو ما يعرف عمليًا بالتغذية العكسية للمعلومات.

الموازنة كأداة رقابة:

الرقابة هي مجموعه من القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها التأكد من أن الأهداف المخطط لها والسياسات الموضوعة يتم تنفيذها في الحدود الموضوعة مسبقا في الخطة [١]

الرقابة تقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلي والمنجز بما هو مخطط، وتعد الموازنات من أفضل المعايير التي يمكن القياس عليها لتحقيق الرقابة وضبط العمل حسب المخطط بها. لذلك تعد الموازنات أداة للتخطيط وكل أدوات التخطيط يمكن استخدامها للتعرف على مدى التقدم في الإنجاز أثناء التنفيذ للخطة أو لتقييم نتائج الخطة كلها وتصمم الموازنات أهداف تنفيذية في شكل رقمي [٢]

---

[١] (الأفندي، سجى مصطفي ، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة حلب، دمشق (٢٠٠٣).ص١٩

[٢] ماهر، أحمد. التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية. الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع(٢٠٠٦) .ص ١٧٥

توفر الموازنة البيئة المثلى لتحقيق رقابة مالية وإدارية وكمية فعالة على أنشطة المؤسسة طالما أن الموازنة خطة شاملة لكافة الأنشطة الإنتاجية والإدارية والتمويلية والتسويقية لفترة مالية قادمة، حيث توفر الأساس الذي يمكن اعتماده لقياس مدى تحقيق الخطة وتنفيذها وهي بذلك تحقق عدة مزايا نذكر منها:-

- تقييم نجاح الموازنة كخطة وقياس مدى ما تحقق منها.
- تقييم أداء العاملين بناء على ما تم تنفيذه من الموازنة.
- تحديد نقاط ضعف المؤسسة وبيان المجالات التي حدثت بها الانحرافات الهامة.

ويمكن للموازنة أن تحقق أهدافها من خلال وجود نظام رقابة متكامل يشمل الآتي:-

- التقارير الإخبارية والمتابعة الدورية.
- تقارير المقارنة وتحليل انحرافات الموازنة.
- نسب التحليل المالي.
- محاسبة المسئوليات وربطها بتقارير الموازنة.

ويؤكد (نور، وعلي)[1] أجزاء المنشأة وهذا المستوى النمطي ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي بهدف تحديد وتحليل الانحرافات التي تحدث بينهم وبحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات وفي ضوء المقارنة يمكن للسلطات الإدارية العليا أن تتخذ القرارات إما لتحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنات ويمكن بهذا تحقيق أكبر كفاءة ممكنة.

وتوضيحًا لدور تقارير الرقابة وأهميتها في هذا المجال أشار (أبو زيد، ومرعي) [2]إلى أن تقارير الرقابة عن طريق الموازنات تعد أداة لاسترجاع المعلومات إلى الخلف وتهدف إلى إعلام المستويات الإدارية المختلفة بنتائج مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وما تدل عليه من مستويات الكفاءة وعلى ضوئها يتم التركيز على مناطق المشكلات وإجراء التصحيح اللازم فهي توضح الانحرافات والمسؤولية عنها.

---

[1] نور، أحمد محمد، وعلي، أحمد حسين، مبادئ المحاسبة الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع(٢٠٠٣). ص٢٢٩

[2] أبو زيد، كمال خليفة، ومرعي، عطيه عبد الحي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع (٢٠٠٤) ص:٩٧

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء اسئلتها المطروحة والتي هدفت إلى تقويم إستراتيجية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في قطاع البنوك في الاردن ، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقا لتسلسل أسئلتها وهي على النحو التالي :

: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الأطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الإستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

جدول رقم (١)

تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

استناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

مرتفع	متوسط	منخفض
٣,٥ فما فوق	٣,٤٩-٢,٥	٢,٤٩-١

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥-٣,٤٩) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٤٩) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الفروع الرئيسية للبنوك الأردنية ، وسيتم توزيع استبانه على جميع من له علاقة بإعداد وتنفيذ الموازنات (مدير عام، مدير مالي، رئيس قسم، محاسب) في تلك البنوك، أي تم استخدام أسلوب الحصر الشامل (المجتمع هو العينة).وبناء على ذلك ستكون هذه الفئة هي وحدة التحليل، علما بان عدد البنوك الأردنية ١٦ بنك تم توزيع ٤٠٠ استبانه تم استثناء ٤٦ استبانه لنقص المعلومات وإجراء التحليل على ٣٥٤ استبانه أي ما نسبته (٨٨,٥%) من الإستبانات الموزعة. ويظهر الجدول التالي رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

جدول رقم (٣)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	113	32%
	بكالوريوس	181	51%
	دراسات عليا	60	17%
	الكلي	354	100%
العمر	اقل من ٣٠	60	17%
	من ٣٠- اقل من ٤٠	106	30%
	من ٤٠- اقل من ٥٠	103	29%
	٥٠ سنة فأكثر	85	24%
	الكلي	354	100%
سنوات الخبرة	اقل من ٥	50	14%
	من ٥-١٠	92	26%

	١٠- اقل من ١٥	124	35%
	١٥ فأكثر	88	25%
	الكلي	354	100%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	28	8%
	نائب مدير إدارة	57	16%
	رئيس قسم	67	19%
	رئيس شعبة	85	24%
	موظف	117	33%
	الكلي	354	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	56	16%
	متزوج	280	79%
	أرمل	11	3%
	مطلق	7	2%
	الكلي	354	100%

يلاحظ من الجدول (٣) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فإن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (٥١%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط فما دون إذ بلغت (٣٢%)، . يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت (١٧%).

بالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (٣٠-٤٠) سنة ما نسبته (٣٠%)، يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (٤٠-٥٠ سنة) بنسبة مقدارها (٢٩%) يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (٥٠) سنة وبنسبة مقدارها (٢٥%) وأخيراً جاء الذين تراوحت أعمارهم (٣٠ سنة فأقل) بنسبة مقدارها (١٧%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (٥ سنوات فأقل) ما نسبته (١٤%)، مقابل (٢٦%) من أفراد مجتمع الدراسة الذين كانت خبرتهم من (٦-١٠ سنوات)، مقابل (٢٤%) من أفراد مجتمع الدراسة الذين كانت خبرتهم (١٦) سنة فأكثر، وأخيراً جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (١٠-١٥ سنة) في المرتبة الأولى إذ بلغت (٣٥%).

وبالنسبة للوظيفة فقد كانت أعلى نسبة لصالح وظيفة موظف بنسبه بلغت (٣٣%) يليها رؤساء الشعب حيث بلغت (٢٤%)، يليها رئيس قسم حيث بلغت (١٩%)، يليها نائب إدارة بنسبة (١٦%)وجاءت نسبة المدراء في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (٨%).

فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فقد بلغت نسبة المتزوجين بواقع (٧٩%) يليها الأعزب بنسبة(١٩%) تلاها الأرمل والمطلق بواقع (٣%) لكل منهما .

- المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) وهي مفصلة كالأتي:

١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

٢- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

٣- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

٤- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

٥- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Ste Pwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

٦- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

٧- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

٨- تحليل اختبار ت (One Sample Test) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

أولا : عرض النتائج

أ. اسئلة الدراسة :

- للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه :

" هل يتم إعداد الموازنات في البنوك الاردنيه من قبل اشخاص مؤهلين علميا ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات المقياس والمتعلقة بالتاهيل المهني لمعدي الموازنات في البنوك ، وذلك على مستوى البنوك الاردنية والجدول رقم (٤) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة والمتعلقة بالتاهيل المهني لمعدي الموازنات في البنوك الاردنيه

نص الفقره	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
يتوفر لدى البنك المؤهلات العلميه المطلوبه التي تمكن من اعداد الموازنات	0.97	4.03	٤	مرتفع
تعد الموازنات حسب اسس علميه مدروسه	0.82	4.02	٥	مرتفع
تتماشى الاداره مع التطورات الجاريه في اعداد الموازنات	0.79	4.34	٢	مرتفع
تشكل الاداره فريق لاعداد الموازنات حسب	0.81	4.11	٣	مرتفع

الكفاءه العلميه والعمليه				
يضع البنك تعليمات واضحه لاعداد الموازنات	1.36	3.49	٦	متوسط
يستخدم البنك الاسس المحاسبيه السليمه في اعداد الموازنات	1.03	4.35	١	مرتفع
يؤهل القائمين على اعداد الموازنات على استخدام الاسلوب العلمي في اعدادها	1.09	2.58	٨	متوسط
تبنى الموازنات بالاعتماد على النظام المحاسبي المطبق في البنك	1.24	3.25	٧	متوسط
الكلي	0.37	3.76	-	مرتفع

يظهر من الجدول (٤) أنّ المتوسط العامّ لتقديرات افراد عينة الدراسة لاعداد الموازنات من قبل اشخاص مؤهلين علميا قد جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري قدره (٠,٣٧) ، وقد احتلّت الفقرة رقم(٦) والتي نصها " يستخدم البنك الاسس المحاسبيه السليمه في اعداد الموازنات " المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥) للبنوك الاردنية وبدرجة مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة رقم(٧) والتي نصها " يؤهل القائمين على اعداد الموازنات على استخدام الاسلوب العلمي في اعدادها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨)

- للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه :

" ما هي الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية استخدام الموازنات كأداه للتخطيط والرقابه؟

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات المقياس والمتعلقة بالمعوقات والصعوبات، وذلك على مستوى البنوك الاردنية والجدول رقم (٥) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد عينة الدراسة للمعوقات والصعوبات التي تحد من فعالية استخدام الموازنات

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
تضع الاداره اجراءات واضحه لتطبيق نظام الموازنات	1.07	3.88	٥	مرتفع
توجد محددات داخليه تحول دون تطبيق نظام الموازنات التخطيطيه	0.92	4.32	٢	مرتفع
توجد محددات خارجيه تحول دون تطبيق نظام الموازنات التخطيطيه	0.91	4.27	٣	مرتفع
يوجد نظام رقابه فاعل يكتشف المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الموازنات التخطيطيه	0.93	4.24	٤	مرتفع
يوجد افراد مؤهلين لديهم القدره على تطبيق نظام الموازنات التخطيطيه	0.79	4.54	١	مرتفع
تدعم الاداره العليا الاساليب الحديثه لتطبيق نظام الموازنات التخطيطيه	1.04	3.18	٧	متوسط
تحد تشريعات قانون البنوك من استخدام الموازنات التخطيطيه	1.18	3.08	٨	متوسط
تعتبر قوانين الضريبه في الاردن محددا رئيسيا لاعتماد نظام الموازنات التخطيطيه	0.84	3.52	٦	متوسط

الكلي	0.51	3.87	-	مرتفع

يظهر من الجدول (٥) أنّ المتوسط العامّ لتقديرات افراد عينة الدراسة للصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه قد جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٧)وانحراف معياري قدره (٠,٥١) ، وقد احتلّت الفقرة رقم(٥) والتي نصها " يوجد افراد مؤهلين لديهم القدره على تطبيق نظام الموازنات التخطيطيه " المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٤) بدرجة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(٧) والتي نصها " تحد تشريعات قانون البنوك من استخدام الموازنات التخطيطيه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨) وبدرجة متوسطة

- للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه :

" ما مدى توفر البيانات و المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل البنوك الأردنية من أجل تحضير الموازنات؟ "

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات المقياس والمتعلقة بالبيانات والمعلومات والبيئة المناسبة داخل البنوك، وذلك على مستوى البنوك الاردنية والجدول رقم (٦) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدزاسة لمدى توافر البيانات والمعلومات داخل البنوك

نص الفقره	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
توفر ادارة البنك المعلومات والبيانات اللازمه السليمه لاعداد الموازنات التخطيطيه	1.03	4.00	١	مرتفع

تتبادل الاقسام المعلومات التي تستخدم في عملية اعداد الموازنات التخطيطيه	0.99	2.32	٨	متوسط
يتوفر فريق مؤهل يوفر المعلومات ةالبيانات المناسبه في الوقت المناسب	1.65	2.36	٧	متوسط
تاخذ الاداره الظروف الاقتصاديه والقانونيه بعين الاعتبار عند اعداد الموازنات التخطيطيه	1.27	3.27	٤	متوسط
يعتمد البنك على البيانات الماليه السابقه لاعداد الموازنات التخطيطيه	1.36	3.49	٣	متوسط
تتيح الاداره لقسم الموازنه الاطلاع على كامل انشطة واعمال البنك	1.19	3.26	٥	متوسط
يتوفر لدى البنك نظم المعلومات المساعده لاعداد الموازنات التخطيطيه	1.08	3.11	٦	متوسط
تتوخى الاداره الدقه في اختيار مصادر معلوماتها لاعداد الموازنات التخطيطيه	0.94	3.89	٢	مرتفع

الكلي	0.58	3.21		متوسط

يظهر من الجدول (٦) أنّ المتوسط العامّ لتقديرات افراد عينة الدراسة لمدى توفر البيانات و المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل البنوك الأردنية ، من أجل تحضير الموازنات قد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨) ، وقد احتلّت الفقرة رقم(١) والتي نصها " توفر ادارة البنك المعلومات والبيانات اللازمه السليمه لاعداد الموازنات التخطيطيه " المرتبة الأولـــى بين الفقرات بمتوسط حسابـــي بلغ (٤,٠٠) وبدرجة مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة رقم(٢) والتي نصها " تتبادل الاقسام المعلومات التي تستخدم في عملية اعداد الموازنات التخطيطيه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابـــي بلغ (٢,٣٢)بدرجه متوسطة .

- للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه :

" ما مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اعداد وتنفيذ الموازنات في البنوك الاردنيه ؟

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات المقياس والمتعلقة بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اعداد وتنفيذ الموازنات ، والجدول رقم (٧) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمدى مشاركة المستويات الإدارية في اعداد وتنفيذ الموازنات

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
تعطى الفرصه لجميع العاملين للمشاركه في عملية اعداد الموازنات	0.98	2.52	٦	متوسط
يخلق نظام الحوافز الموجود الدافعيه للعاملين للمشاركه في اعداد الموازنات	1.05	2.62	٤	متوسط

تؤدي مشاركة جميع المستويات الاداريه في اعداد الموازنات الى ضمان زيادة درجة تقبل الافراد لها حين التنفيذ ومحاولتهم العمل على انجاحها	1.19	2.69	٣	متوسط
تركز الاداره على ضرورة التنسيق بين جميع الادرات لتحقيق الهدف من اعداد الموازنات التخطيطيه	1.11	2.54	٥	متوسط
تفيد المشاركه في اعداد الموازنات التخطيطيه في تحقيق التفاعل المباشر بين واضعي الموازنات ومنفذيها	1.06	2.98	١	متوسط
تشرك الاداره خبراء ومختصين من الخارج في عملية اعداد الموازنات	0.91	2.73	٢	متوسط
تؤدي عملية المشاركه في اعداد الموازنات التخطيطيه الى التعرف على مشاكل الموازنات والحصول على نتائج تساعد في وضع الاقتراحات والحلول المناسبه	0.81	2.42	٧	متوسط
الكلي	0.55	2.63	-	متوسط

يظهر من الجدول (٧) أنّ المتوسط العامّ لتقديرات افراد عينة الدراسة لمدى مشاركة المستويات الإدارية في اعداد وتنفيذ الموازنات في البنوك قد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري قدره (٠,٥٥) ، وقد احتلّت الفقرة رقم(٥) والتي نصها " تفيد المشاركه في اعداد الموازنات التخطيطيه في تحقيق التفاعل المباشر بين واضعي الموازنات ومنفذيها " المرتبة الأولـــى بين الفقرات بمتوسط حسابـــي بلغ (٢,٩٨) وبدرجة متوسطة ، في حين جاءت الفقرة رقم(٧) والتي نصها " تؤدي عملية المشاركه في

اعداد الموازنات التخطيطيه الى التعرف على مشاكل الموازنات والحصول على نتائج تساعد في وضع الاقتراحات والحلول المناسبه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابـــي بلغ (٢,٤٢) وبدرجة متوسطة .

ب. فرضيات الدراسة :

الفرضية الاولى :

" لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ($\alpha \leq 0.05$) للمستوى العلمي للعاملين على استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه "

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخراج معامل ارتبط بيرسون وحساب معامل التحديد بين كل من متغير (المستوى التعليمي للعاملين) كمتغير مستقل ، ومتغير التخطيط والرقابة كمتغير تابع، كما تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) والجدول رقم (٨) يوضح نتائج ذلك :

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمستوى التعليمي للعاملين على التخطيط والرقابة

معامل الارتباط (r)	نسبة التباين المفسر (r^2)	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	(ف)	مستوى دلالة (ف)	ثابت الانحدار Constant
٠,٢١	٠,٠٤٤	٠,٣٢٩	٠,٢١	٢٨,٤٨	٠,٠٠	٢,٠٧٧

تظهر البيانات الواردة في الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ بين المستوى التعليمي وفاعلية التخطيط والرقابة للعاملين بالبنوك الاردنية كما تظهر قيمة معامل التحديد (r^2) والبالغة (٤,٤%) وهي تعكس نسبة مَا يفسره المستوى التعليمي للعاملين من استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابة في البنوك الاردنيه وهي نسب قادرة على التنبؤ بدلالة قيمة (ف) والبالغة (٢٨,٤٨) ومستوى الدلالة المرافق لها . وعليه فانه يمكن كتابة معادلة التنبؤ بمتغير التخطيط والرقابة من خلال المستوى التعليمي للعاملين في البنوك: $\hat{y} = 0.329\,(x) + 2.077$

، حيث ان $\hat{y}$: متغير التخطيط والرقابة ، x : المستوى التعليمي للعاملين.

وعلية فانه يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي يشير الى وجود اثر مهم وذو دلاله احصائيه للمستوى العلمي للعاملين على استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الأردنية.

الفرضية الثانية :

" لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ($\alpha \leq 0.05$)للمعوقات على استخدامها كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه "

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخراج معامل ارتبط بيرسون وحساب معامل التحديد بين كل من متغير (المعوقات) كمتغير مستقل ، ومتغير التخطيط والرقابة كمتغير تابع، كما تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) والجدول رقم (٩) يوضح نتائج ذلك :

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي للمعوقات على التخطيط والرقابة

معامل الارتباط (r)	نسبة التباين المفسر(r^2)	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	(ف)	مستوى دلالة (ف)	ثابت الانحدار Constant
٠,٠٢	٠,٠٠٠٤	-٠,٠٢	-٠,٠٢	٠,٢٣٨	٠,٦٢٦	٣,٣٩

تظهر البيانات الواردة في الجدول اعلاه عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ بين متغير المعوقات وفاعلية التخطيط والرقابة للبنوك الاردنية كما تظهر قيمة معامل التحديد (r^2) والبالغة (٠,٠٤%) وهي تعكس نسبة منخفضة جدا مما يفسره متغير المعوقات من استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه وهي نسب غير قادرة على التنبؤ بدلالة قيم (ف) والبالغة (٠,٢٣٨) ومستوى الدلالة المرافقة لها ، وعلية فانه يقبل الفرض الصفري الذي يشير الى عدم وجود اثر مهم وذو دلاله احصائيه للمعوقات على استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه

الفرضية الثالثة :

" لا يوجد اثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ($\alpha \leq 0.05$)لبيانات تحضير الموازنات لأستخدامها كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه "

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخراج معامل ارتبط بيرسون وحساب معامل التحديد بين كل من متغير (بيانات تحضير الموازنات) كمتغير مستقل ، ومتغير التخطيط والرقابة كمتغير تابع، كما تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) والجدول رقم (١٠) يوضح نتائج ذلك :

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيانات تحضير الموازنات على التخطيط والرقابة

معامل الارتباط (r)	نسبة التباين المفسر(r^2)	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	(ف)	مستوى دلالة (ف)	ثابت الانحدار Constant
٠,٤٥٥	٠,٢٠٧	٠,٣٨٢	٠,٤٥٥	١٦٠,٨٩	٠,٠٠	٢,٠٨

تظهر البيانات الواردة في الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ بين "بيانات تحضير الموازنات وفاعلية التخطيط والرقابة وذلك للبنوك الاردنية كما تظهر قيمة معامل التحديد (r^2) والبالغة (٢٠,٧%) وهي تعكس نسبة ما تفسره بيانات تحضير الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه وهي نسبه قادرة على التنبؤ بدلالة قيمة (ف) والبالغة (١٦٠,٨٩) ومستوى الدلالة المرافق لها ، وعليه فانه يمكن كتابة معادلة التنبؤ بمتغير التخطيط والرقابة من خلال بيانات تحضير الموازنات على النحو التالي :

$$y^{\wedge} = 0.382\,(x) + 2.08$$

حيث ان $y^{\wedge}$: متغير التخطيط والرقابة ، x : بيانات تحضير الموازنات.

وعلية فانه يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي يشير الى وجود اثر مهم وذو دلاله احصائيه لبيانات تحضير الموازنات لأستخدامها كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الأردنيه.

الفرضية الرابعة :

"لا يوجد أثر مهم ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ($\alpha \leq 0.05$)لإشراك المستويات الاداريه المختلفه في عملية اعداد الموازنات على استخدامها كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الأردنيه"

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخراج معامل ارتبط بيرسون وحساب معامل التحديد بين كل من متغير (المشاركة) كمتغير مستقل ، ومتغير التخطيط والرقابة كمتغير تابع، كما تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك لكل من البنوك الاردنية ية والجدول رقم (١١) يوضح نتائج ذلك :

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير المشاركة على التخطيط والرقابة

معامل الارتباط (r)	نسبة التباين المفسر(r^2)	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	(ف)	مستوى دلالة (ف)	ثابت الانحدار Constant
٠,١٢٨	٠,٠١٦	-٠,١٣٤	-٠,١٢٨	١٠,٣٤	٠,٠٠١	٣,٦٢

تظهر البيانات الواردة في الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ بين متغير المشاركة ، وفاعلية التخطيط والرقابة في البنوك الاردنية كما تظهر قيمة معامل التحديد (r^2) والبالغة (١,٦%) وهي تعكس نسبة ما يفسره متغير المشاركة كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه وهي نسبه قادرة على التنبؤ بدلالة قيمة (ف) والبالغة (١٠,٣٤) ومستوى الدلالة المرافقة لها ، وعليه فانه يمكن كتابة معادلة التنبؤ بمتغير التخطيط والرقابة من خلال متغير المشاركة للبنوك الاردنية على النحو التالي :

$y^{\cap} = -0.134\,(x) + 3.62$ ، حيث ان $y^{\cap}$: متغير التخطيط والرقابة ، x : متغير المشاركة.

ومما سبق فانه يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي يشير الى وجود اثر مهم وذو دلاله احصائيه لاشراك المستويات الاداريه المختلفه في عملية اعداد الموازنات على استخدامها كاداه للتخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه.

- **ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة.**

بعد الدراسه النظريه والدراسه الميدانيه تم التوصل الى اهم النتائج التاليه:

١- دلت النتائج ان الموازنات التخطيطيه تعتبر اداة رئيسيه وهمه في عملية التخطيط والرقابه في قطاع البنوك .

٢- دلت النتائج على ان المستوى العلمي للعاملين في البنوك دور مهم في استخدام الموازنات كاداه للتخطيط والرقابه حيث جاء ذلك بدرجه مرتفعه وما يفسر ذلك ان طبيعة عمل البنوك تحتاج الى تنوع في المستويات العلميه وكذلك الى حد ادنى من المستويات العلميه حيث تنجز اعمالها بشكل صحيح وسليم

٣- دلت النتائج ان المتوسطات الحسابيه لمستوى اهمية بعد الموازنات التخطيطيه من وجهة نظر المبحوثين في قطاع البنوك جاءت بدرجه مرتفعه .

٤- دلت النتائج على عدم وجود اثر مهم للمعوقات على استخدام الموازنات التخطيطيه كأداه للتخطيط في البنوك، حيث كانت العلاقه الارتباطيه بنهما ضعيفه وكانت النسب المستخرجه التي تعكس طبيعة هذه العلاقه منخفضه

٥- دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط قويه بين بيانات تحضير الموازنات وفاعلية التخطيط والرقابه للبنوك في الاردن

٦- دلت النتائج على وجود علاقه ارتباط قويه بين اشراك الاداريين على مختلف مستوياتهم وفاعلية التخطيط والرقابه في البنوك الاردنيه .

٧- ثبت من التحليل ان ما نسبته ٩٧% من المجيبين هم من حملة المؤهلات العلميه بكالوريوس + ماجستير في البنوك الاردنيه وهذا يدعم امكانية استخدام الموازنات كأداه للتخطيط والرقابه

٨- دلت النتائج على ان اشراك المستويات الاداريه الموجوده في البنوك الاردنيه في عملية اعداد وتنفيذ الموازنات يساعد على الالتزام بقديرات الموازنات مما يعني امكانية استخدامها كأداه للتخطيط والرقابه بشكل ناجح

٩- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلاله احصائيه عند مستوى دلاله (<0.05) للتخطيط والرقابه تبعا للمتغيرات الديموغرافيه (المؤهل العلمي ، وسنوات الخبره) ويرجع السبب في ذلك الى انه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي وزادت خبرته يكون اكثر ادراكا لتفاصيل العمل ومهنة ومعرفة نتائجه وانجاز العمل بطريقه سليمه

ثالثا التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بالتالي :

١- الأخذ بنموذج الموازنات التخطيطيه كأداة للتخطيط كأداة للتخطيط و الرقابه في ظل ظروف البيئه التكنولوجية الحديثة السريعه التطور و التغير في البنوك الاردنيه على المدى الطويل .

٢- على الادارات العليا و اصحاب الشركات التي لديها امكانية لتطبيق نظام الموازنات و التي ترغب بتطبيقه التركيز على تأهيل و تدريب الموظفين و تعزيز قدراتهم لتمكينهم من ممارسة هذا النظام و الأستعانه بذوي الخبره و المعرفه في هذا المجال اذا دعت الحاجه .

٣- ضرورة التخطيط لعملية اعداد الموازنات بشكل جيد في قطاع البنوك عن طريق التركيز على عملية التعيين بحيث تكون لاصحاب الخبرة و الاختصاص في مجال تطبيق الموازنات و تنفيذها .

٤- ضرورة تفهم جميع الادارات في البنوك الاردنيه لاهمية نظام الموازنات في نجاحه في تحقيق الاهداف المطلوبه على المدى البعيد .

٥- العمل على زيادة التعاون بين جميع الادارات و الاقسام و الموظفين في البنوك لما لذالك من أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية لهم و بالتالي تحقيق الاهداف المخطط لها بفعاليه و نجاح و بسرعه و دقة.

٦- ضرورة الاستفاده من التقدم التكنولوجي و ثورة المعلومات و استغلال الامكانيات و قدرات الحاسب الالي في تطوير أنظمة المعلومات التي تستفيد منها الادارة عند اعداد الموازنات بما يعطي صورة أقرب للواقع بشكل كبير عند القيام بعملية التقدير .

٧- يوصي الباحث بضرورة توفير قواعد بيانات ماليه و احصائية في البنوك ، حيث تساعد في عملية التخطيط و التنسيق و الرقابه و تقدير الموازنات بشكل ناجح الى حد بعيد .

المراجع:

- الهنيني ،إيمان وبدران ،بلال" دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد٧ ٢. قسم المحاسبة، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن(٢٠١٢)
- صيام ، وليد زكريا، "مدة استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية ". دراسات العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن (٢٠٠٩)
- عبد الله،، علي خلف " التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات."رسالة ماجستير غير منشوره . الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد(٢٠٠٩)
- الشيخ عيد ، إبراهيم محمد سليمان" مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة"رسالة ماجستير غير منشوره. الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم محاسبة وتمويل(٢٠٠٧)

- زعرب، حمدي شحده، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة . دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد ١٤. (٢٠٠٦)
- حلس، سالم عبد الله، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع . المدني الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، (٢٠٠٦).
- كحالة، جبرائيل وحلوة، رضوان، 1997 م، المحاسبة الإدارية،الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.ص٨٢
- أبو نصار، محمد المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن دار وائل للنشر، (٢٠٠٣)، ص:٣٠٨
- أبو زيد، كمال خليفة، ومرعي، عطية عبد الحي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع (٢٠٠٤) ص:٩٧
- العلاوين، امجد عبد الفتاح، تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن(٢٠٠٠). ص: ١٨
- المليجي، إبراهيم عبد الهادي، (٢٠٠٢). استراتيجيات وعمليات الإدارة. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.،ص :٣٣٠
- ماهر، أحمد، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية. الإسكندرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع. (٢٠٠٦)،ص٢٠
- الأفندي، سجى مصطفي (٢٠٠٣) ، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة حلب، دمشق.ص١٩ ،٣٧
- العلي، عادل فليح، المالية العامة والتشريع المالي والضريبي.. عمان : دار الحاق للنشر والتوزيع(٢٠٠٣). ص:٥٢١
- (راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. (٢٠٠١). ص١٤
- ماهر، أحمد، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية. الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع(٢٠٠٦) .ص ١٧٥

- نور، أحمد محمد، وعلي، أحمد حسين،. مبادئ المحاسبة الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع(٢٠٠٣). ص٢٢٩
- Emojorho, Daniel, "Budgets and Budgeting in Selected Nigerian University Libraries", ,(2004)
- Garrison,Ray H&Eric W.Noreen,"managerial accounting ",10 Edetion ,Mcgraw-Hill/Irwin Company,USA,(2003p418 Hou, Yilin, The Rise and Fall of the norm of Budget Balance: Department of public administration and policy school of public and international Affairs – The University of Georgia(2007)
- Horngren, Charles, Harrison Jr, Walter, and Bamber, Linda. - ccounting. (6 Edition). Prentice Hall, New York.(2005) p324
- Wijewarden, H. Hem, W. & Santi, J.. The "Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Srilanka". Journal of Small Business Management. (2004)