الدراسات السابقة

سيتطرق الباحث الى الدراسات التي سبقت دراسته والتي تتميز بعلاقتها بدراسة الباحث وهي كالآتي:

1. دراسة د. جمال داود أبو دولة ، د. لؤي محمد صالحية ،2005 (تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية دراسة مقارنـة بين منظمـات القطاعيـن العـام والخـاص الأردنية).[1]

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، ومعرفة واقع عملية الربط والتكامل بين ذلك المفهوم والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الادارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي ، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموما ، وتبرز أهمية الدراسة من أهمية الدور الحيوي والهام الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، والى ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة ككل مع بقية الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى . وهدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات مديري ادارة الموارد البشرية نحو تقويم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجـي في ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. بالإضافة الى إظهار المعوقات التي تحول دون تبنـي خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية. اعتمـدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث استخدمت استمارة استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وعدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في اغلب المنظمات المبحوثة، وغياب عملية الربـط بين التخطيط الاستراتيجي ككل والتخطيط الاستراتيجـي لإدارة الموارد البشرية والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في هذه الدوائر. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم الادارية التقليدية والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية واعتبار التفكير الاستراتيجي منهج عمل لها. وضرورة ان تعي منظمات القطاعين العام والخاص أهمية مشاركة جميع دوائر أو وحدات المنظمة في صياغة استراتيجياتها.

2. دراسة غادة عوض الطراونة، 2005 (تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية ادارة سلطة إقليم البتراء).[2]

تتمثل مشكلة الدراسة في معاناة السلطات الادارية في إقليم البتراء من عدم التطبيـق الفعلـي لأسلوب
الموازنات التخطيطية في عملية التقويم. وافتقار سلطة الإقليم لنظام متكامل لتقويم الاداء، والى عناصر
مؤهلة لممارسة الرقابة وعملية التقويم بشكل فاعل. وكذلك الفاعلية والكفاءة في اعداد الموازنات التخطيطية لاستخدامها في الوصول الى الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. تكمن أهمية الدراسة من حيث كونها متفردة بدراسة الإقليم

---

[1] د. جمال أبو دولة، د. لؤي محمد صالحية، **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين الخاص والعام الأردنية**، (عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، حزيران، 2005)

[2] غادة عوض الطراونة، **تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية ادارة سلطة إقليم البتراء**، (الأردن : جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005).

دراسة متعمقة من الناحية المالية والإدارية، والتي تبين دور الموازنات التخطيطية في توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على الدراسة والدراية بإمكانات الإقليم وإيراداته، وتقويم عمل السلطة وكفاءتها في توجيه أصول سلطة الإقليم واستخدامها بالشكل الفاعل المجدي. وهدفت الدراسة الى بيان مدى الجدية في استخدام الموازنات التخطيطية في سلطة إقليم البتراء في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الاداء. وبيان مدى الاستفادة من البيانات الموجودة في موازنات سلطة الإقليم في عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة. والتعرف على المحددات أو القيود التي قد تعترض استخدام الموازنات التخطيطية والتي تحد من فاعليتها وكيفية حلها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي الذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتفريغها وتحليلها للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان للموازنات التخطيطية دورا كبيرا في عمليات التخطيط والتنسيق لإعمال سلطة إقليم البتراء ضمن الموارد المتاحة. وافتقار سلطة الإقليم الى نظام متكامل لتقويم الاداء، إضافة الى افتقار وحدات الرقابة الى العناصر المؤهلة لممارسة عملية التقويم بشكل فاعل. وجود وحدة رقابة داخلية لكنها ليست فاعلة بالدرجة المطلوبة التي تضمن تقويم الاداء، وتصحيح الانحرافات لزيادة الكفاءة والمحافظة على المال العام. وأهم ما أوصت به الدراسة بناء نظام معلومات داخلي في كل وحدة إدارية من الإقليم، من أجل تحديـد مسار الأعمال من البداية وحتى النهاية، إضافة الى توفير نظم معلومات محاسبية لتفعيل دور الموازنات، كنظام التكاليف المعيارية وتقارير الاداء. وان تقوم الادارة بعقد الندوات واللقاءات لجميع المستويات لحل المشاكل التي تكتنف عملية اعداد الموازنة أو تنفيذها، والاهتمام بتدريب القائمين على اعداد الموازنة على الأسلوب العلمي في التقدير.

3. **دراسة محمد السيد نيني الكرزازي، 2005 (العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية).** [1]

تناولت الدراسة مدى تأثير العوامل التنظيمية، والعوامل البيئية، والعوامل السلوكية، وعوامل التطور التكنولوجي على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية. وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الأخذ بالعوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية، والتي تزيد من كفاءة وفاعلية استخدامها، حيث ان هذه العوامل تمثل عناصر أساسية في وضع الأسس الضرورية لمتابعة التنفيذ وقياس كفاءة الاداء، لا سيما وان نجاح تنفيذ الموازنة التخطيطية أو فشلها باعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، يرتبط بتأثير هذه العوامل. وهدفت الدراسة الى التعرف على العوامـل التنظيميـة،
والبيئية، والسلوكية وعوامل التطور التكنولوجي المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في
الشركات الصناعية الليبية. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي، والمنهج التحليلي الوصفي من خلال الاستبانة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: تعتبر العوامل التنظيمية من العوامل المؤثرة تأثيرا ايجابيا وبدرجة مرتفعة في فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، ويعود ذلك الى توفر العناصر التنظيمية الاساسية في هذه الشركات، والمتمثلة بالوصف الوظيفي، وإجراءات

---

[1] محمد السيد نيني الكرزازي، **العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية**،
(الأردن : جامعة أل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005).

وأساليب العمل، وتحديد واضح لمهام وأهداف كل وحدة إدارية، إضافة الى وجود نظام محدد لاعداد الموازنات التخطيطية. وكانت العوامل البيئية هي العوامل الأقل تأثيرا بين العوامل التي تناولتها الدراسة، ويرجع ذلك الى وجود صعوبات تتعلق بالتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في التسهيلات المالية الممنوحة للشركة على المدى القصير والطويل، وكذلك الاعتمادات المالية المتاحة للشركة، إضافة الى صعوبة التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في أسعار المواد الأولية ونوعيتها. وأهم ما أوصت به الدراسة أن تتم دراسة مختلف العوامل البيئية المحيطة بالشركة كالمنافسة وتوفر مدخلات الإنتاج لتحديد أثرها بدقة قبل الشروع في اعداد الموازنات التخطيطية. وتشجيع مختلف فروع وأقسام الشركة في عملية اعداد الموازنة. والعمل على الحد من الصعوبات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في أسعار المواد الأولية ونوعيتها. وتطوير نظام اعداد تقارير الاداء للمستويات الادارية المختلفة من أجل الحصول على قرارات إدارية أفضل، وبشكل دوري لبيان الانحرافات وأسبابها والمسؤول عنها.

4. دراسة د. حسن علي مشرقي، 2004 (دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية). [1]

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على نوع التكنولوجيا السائدة في المنظمات الصناعية والخدمية من خلال عدة مؤشرات منها درجة التنوع في الأنشطة، ومدى استخدام الآلية في العمليات التحويلية، بالإضافة الى حجم المخرجات ومدى تنوعها. وتنوعت نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائدة في المنظمات وباختلاف المستوى التنظيمي لصانعي القرارات. تنبع أهمية الدراسة من كونها تعرف على أنواع التكنولوجيا السائدة في المنظمات الصناعية والخدمية، وتوضح أنماط العلاقات التي تربط بين الوحدات الداخلية للمنظمات، ومعرفة نوع التكنولوجيا المناسبة لكل منها، وأساليب التنسيق والتكامل لها. وتعرف بعمليات صنع القرارات الادارية والمستويات المختلفة لصنع القرارات، وبيان أنواعها والمداخل المختلفة لصنع القرارات الفردية والتنظيمية. وهدفت الدراسة الى التعرف على تكنولوجيا المنظمات الصناعية والخدمية المعتمدة على الحاسب الآلي في عملية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. وتحديد العلاقات الداخلية بين الأقسام ونمط التكنولوجيا المناسب لكل منها. والتعرف على أنواع ومراحل ومداخل صنع القرارات التنظيمية والفردية. واستعراض تحليل الحساسية في عمـليات تقويـم
صنع القرارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمـد بدوره علـى الدراسـات
النظرية التي اهتمت بدراسة الكيفية التي تدار فيها المنظمات الصناعية والخدمية من خـلال استـخدام
التكنولوجيا المناسبة لكل منها، للوصول الى صنع القرارات التنظيمية فيها. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها، ان استخدام نظام المعلومات المبني على الحاسب الآلي يساعد على التقليل في عدد المستويات الادارية، وزيادة قدرات المنظمات على التحكم في مركزية صنع القرارات. وان كل مراحل صنع القرار يمكن ان يتم تدعيمها وبحثها باستخدام الحاسبات الآلية. وان نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تدعم صنع القرارات التنظيمية من خلال تيسير

---

[1] 0 د. حسن علي مشرقي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية**، (مسقط : مجلة الإداري، السنة 26، العدد 97، يونيو، 2004) ص ص 47-69.

عمليات الاتصال بين المشاركين في القرار. وأهم ما أوصت به الدراسة تحديد الاستراتيجيات التنظيمية التي تتوافق مع نوع التكنولوجيا الصناعية، وتعديل التكنولوجيا بما يتوافق مع الإستراتيجية في المنظمات الخدمية مع التأكيد على إستراتيجية الكلفة الأدنى، وبما يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات المتوجهة نحو الكفاءة. وضرورة التوافق بين خصائص الهياكل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية صناعة القرارات وتحديد المسؤولية عن هذه العملية.

5. **دراسة ممدوح موسى العوران،2004(رقابة الاداء : المنظور العلمي والعملي ، دراسة حالة ديوان المحاسبة الأردني)**. [1]

ركزت الدراسة على رقابة الاداء التي يمارسها ديوان المحاسبة الأردني وإذا ما كانت تستند على أسس ومعايير علمية محددة ومتعارف عليها ، وعلى اتجاهات مدققي ديوان المحاسبة الأردني نحو البعد الحالي التطبيقي لرقابة الاداء. تنبع أهمية الدراسة من المحاولات والمساعي العديدة لتطوير عمل ديوان المحاسبة الرقابي بما فيها وضع مشاريع التعديل لقانونه والتبديل لطبيعة رقابته ومزاولته رقابة الاداء. وتبرز أهمية الدراسة من كونها توضح مدى إمكانية قدرة ديوان المحاسبة على القيام بعمله الرقابي باستخدام رقابة الاداء وفق الأسس العلمية الصحيحة، وتناولت نقاط الضعف في التطبيق ومدى استفادة أصحاب القرار من تقارير رقابة الاداء. وهدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات وميول مدققي ديوان المحاسبة الأردني لرقابة الاداء التي أصبحت هدفا رئيسيا في أجهزة الدول الرقابية المتقدمة في نطاق رقابتهم على الجهات المعنية. وتحديد الأسس والمعايير العلمية لرقابة الاداء، أملا في تطبيق أسلوب وأسس رقابة الاداء بشكلها العلمي من قبل كوادره كجهاز رقابي يراقب واردات ونفقات ومشاريع الأجهزة الحكومية التنفيذية الخاضعة لرقابته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي تمثل في جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستبانة والملاحظات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، أن رقابة الاداء تتطلب حين ممارستها وجود أسس ومبادئ علمية، وأن تكون هذه المبادئ مكتوبة وواضحة لمن يمارسها وضمن قواعد وضوابط متفق عليها علميا وعمليا.وأن التقارير الرقابية التي يصدرها الديوان باسم رقابة الاداء لا تتفق شكلا ولا مضمونا مع ما يجب توفره من حيث المتطلبات الاساسية والمساءلة للمخالفين وتحديد الانحرافات بدقة ودراسة. وأهم ما أوصت به الدراسـة توفير المستلزمات الداخلية الخاصة برقابة الاداء كعمل دليل رقابي يبين الماهية والإجراءات والأسلوب

وكل ما يتعلق بذلك ليكون مرشدا ودليـلا للمـدقق. وايلاء تقارير رقابة الاداء العناية الفائقة من حيث الأسلوب والشكل والمضمون والمحتوى والموضوعية والحيادية والشفافية والاختصار وأن تكون ذات أهداف محددة وواضحة. وحث الجهات التنفيذية الخاضعة لرقابة الديوان وضرورة التعاون وعدم التباطؤ في تقديم التسهيلات والبيانات التي يطلبها، وايلاء الرد على تقارير الديوان ومراسلاته العناية اللازمة وبالسرعة الممكنة، وإجراء التصويب اللازم للانحرافات والمخالفات في الموعد المناسب وذلك حفاظا على المال العام .

6. **دراسة زياد محمد السعيدات ، 2003 (الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة ، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن).** [2]

---

[1] () ممدوح موسى العوران, **رقابة الاداء: المنظور العلمي والعملي, دراسة حالة ديوان المحاسبة الاردني,**(الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004).

[2] () زياد محمد السعيدات, **الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة, دراسة ميدانية على**

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الوضوح لدى بعض متخذي القرارات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية الموازنات المرنة كأداة رقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة، وتحديد انحرافات التكاليف الصناعية غير المباشرة الفعلية والمقدرة. وتنبع أهمية الدراسة من احتمال وجود عدم دقة في رقابة التكاليف الصناعية غير المباشرة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ولكون التكاليف الصناعية غير المباشرة تكاليف عامة تخدم النشاط ككل ، وأن تخصيصها بشكل غير عادل على منتجات أو أقسام الشركة يعطي صورة غير واضحة عن التكلفة الحقيقية لهذه المنتجات، فان البحث عن أدوات فعالة لرقابة هذه التكاليف يعد ضروريا من حيث أسس التحميل المستخدمة أثناء فترة التنفيذ وما بعد الانتهاء من التنفيذ. وتسعى الدراسة للوصول الى أعلى درجات الدقة في تحميلها على المنتجات لتتمكن الإدارات من اتخاذ القرارات اللازمة. وهدفت الدراسة الى التعرف على الموازنات المرنة ودورها في رقابة التكاليف الصناعية غير المباشرة. والتعرف على مدى الاستفادة من نظم الموازنات المرنة واستخدامها كأداة رقابة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. اتبعت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فقد تم إجراء دراسة وصفية شاملة لكل من الموازنات المرنة والتكاليف الصناعية غير المباشرة وبيان مفصل عن دور هذه الموازنات في رقابة التكلفة غير المباشرة ، والتطرق الى الأساليب المتبعة في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على مراكز التكلفة، وبيان الانحرافات الناجمة عن الاختلافات بين التكاليف الفعلية والتكاليف المقدرة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان الموازنات المرنة المستخدمة في الشركات ملائمـة لرقابـة التكاليف الصناعية غير المباشرة. وان الاستفادة من البرامج الحاسوبية المستخدمة في هذه الشركات غير موجودة، بسبب عدم توفر الحزم البرمجية اللازمة لتنفيذ النظام المالي في هذه الشركات، وقد يعود ذلك لعدم توفر الكفاءات الفنية التي يتطلبها استخدام الحاسوب أو التكلفة المرتفعة لاعداد البرمجيات اللازمة للعمل. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إجراء دراسة تتعلق بإمكانية تطبيق الموازنات المرنة المبنية على الأنشطة في الشركات الصناعية المساهمة العامة لما لهذا النوع من الموازنات من مقدرة عالية في رقابة عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة بدقة .

7. دراسة أكرم إبراهيم حماد ، 2003 (تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة مع التطبيق على مؤسسات السلطة الفلسطينية). [1]

تناولت الدراسة عوامل وأسباب ضعف نظام الرقابة المالية المعمول به في مؤسسات السلطة الفلسطينية وإمكانية معالجة هذه المشكلة من خلال توفير مدخل لتطوير وظائف النظام الرقابي الفلسطيني، وأثر المعوقات الرقابية على كفاءة وفاعلية العمل الرقابي. تبرز أهمية الدراسة بتناولها جانبا هاما من جوانب النظام المالي الفلسطيني وهو الرقابة المالية على مؤسسات السلطة لإلقاء الضوء على بعض جوانب ظاهرة تدني مستوى الاداء الرقابي التي تعاني منها مؤسسات السلطة وأجهزتها الرقابية المختلفة. وهدفت الدراسة الى تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي من خلال دراسة وتحليل عناصر وخصائص نظام

الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، (عمان : جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003).

[1] أكرم إبراهيم حماد, **تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة مع التطبيق على مؤسسات السلطة الفلسطينية**، (السودان : جامعة الجزيرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2003).

الرقابة المالية الفعال، ووسائل تطبيقه لمعرفة مدى تطبيق هذه المقومات على عناصر نظام الرقابة المالية في مؤسسات السلطة، وتحليل العوامل المؤثرة في الحد من كفاءة وفعالية النظام الرقابي الحكومي، لإيجاد وسائل وسبل تلافيها وإمكانية تحسينها وتطويرها بما يخدم العمل الرقابي. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي الذي يقوم على الاستنتاج العلمي القائم على أساس الملاحظة، والمنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ضعف الاداء الرقابي في السلطة الفلسطينية، وهناك ضوابط رقابية غير مطبقة منها عدم تطبيق المراجعة المالية المسبقة قبل استكمال عمليات الصرف ، وعدم توفير معايير وقواعد خاصة بالأجهزة الرقابية تحكم الاداء المهني لها ، بالإضافة الى عدم تطبيق رقابة الاداء للتحقق من الوصول الى الأهداف المرسومة بكفاءة، وعدم وجود قوانين وتشريعات واضحة تضبط العمل الرقابي والعاملين فيه. وعدم مراعاة الشفافية والوضوح في تعيين المراقبين الداخليين ، وعدم توفر الاستقلال والحيادية للعاملين بالرقابة الداخلية. وأوصت الدراسة بأن يتمتع الجهاز الرقابي بالاستقلال القانوني والتنظيمي عن السلطة التنفيذية الخاضعة لرقابته. وان يتم وضع قوانين وتشريعات واضحة تحول دون تمكين أصحاب القرار من التلاعب بهيكليات المؤسسات الحكومية وفقا لأهوائهم ، وإخضاع القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية للمساءلة في حال تقصيرهم في أداء مهامهم. والاهتمام برقابة الاداء وبعناصرها الثلاثة الاقتصاد والكفاية والفعالية من خلال مقارنة الاداء المنفذ فعليا مع ما هو مخطط له.

8. دراسة سجى مصطفى الأفندي , 2003 (مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في منشآت القطاع العام) [1]

تكمن مشكلة الدراسة في الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها منشآت القطاع العام في سوريا وما ينتج عن ذلك من إعاقة لتحقيق معدلات نمو منشودة، وذلك لعدم استخدام الأساليب العلمية في تخطيط منشآت القطاع العام ورقابتها، والتي تعتبر الموازنات التخطيطية من أهمها. تظهر أهمية الدراسة في دور الموازنات التخطيطية كأحد الأساليب التي يمكن استخدامها للتغلب على مشكلة عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والهدر والتبذير الذي يحدث في منشآت القطاع العام، وما تقوم به الموازنات التخطيطية من رقابة فعالة تضمن سلامة تنفيذ الخطط الموضوعة والقيام بعملية تقويم الاداء في هذه المنشآت. وهدفت الدراسة الى التأكيد على أهمية استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقويم الاداء في منشآت القطاع العام, وبيان مشاركة العاملين كافة من مختلف المستويات الادارية في المنشأة في عملية اعداد الموازنات التخطيطية، ودراسة الواقع العملي لاستخدامها كأداة للرقابة وتقويم الاداء في احدى منشآت القطاع العام. استخدمت الدراسة الأسلوب التاريخي، وأسلوب دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها، أن الموازنات التخطيطية تعد أداه فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الاداء، من خلال ترجمة خطط المنشأة الى مجموعة من البيانات المالية والكمية في موازنات فرعية، ويتم التنسيق بينها جميعاً في موازنة واحدة شاملة لكافة المستويات الادارية، ومن ثم الرقابة على تنفيذ هذه الخطط عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة، واكتشاف الانحرافات ومعالجاتها في الوقت المناسب. وان إشراك المستويات الادارية الموجودة في المنشأة كافة في عملية

---

[1] 0 سجى مصطفى الأفندي، **مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام،**(حلب : جامعة حلب، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003).

اعداد الموازنات، سيساعد كثيراً على الالتزام بتقديرات الموازنة وتحسين أداء العاملين في المنشأة، والتقليل قدر الامكان من الأخطاء والانحرافات بحيث تتجه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنشأة. وأوصت الدراسة على ضرورة إشراك جميع المستويات الادارية وخصوصا المستويات الدنيا المسؤولة عن التنفيذ في اعداد الموازنات التخطيطية. وان يتم تشكيل لجنة مختصة بإعداد خطة الموازنة ومتابعة تعديلاتها وتنفيذها. وإقامة دورات لمعدي الموازنات لزيادة كفاءتهم وتحسين قدراتهم.

9. دراسة حسن علي موتات، 2003 (تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات الائتمانية في المصارف التجارية الليبية) [1]

تتمثل مشكلة الدراسة في الاجاية على تساؤلات منها، هل تقوم أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف التجارية الليبية على معايير مالية ومحاسبية كافية عند اتخاذ قرار منح التسهيلات الائتمانية للعملاء؟ الى أي مدى تعتمد أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المصارف على منهجية دقيقة لتقويم الاداء بهدف تحقيق الرقابة على التنفيذ ومقارنته بالأهداف المحددة مقدما عند منح التسهيلات الائتمانية بهذه المصارف؟ تنبع أهمية الدراسة من أنها تهتم بتقويم أنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بأحد أهم جوانب العمل المصرفي والمتعلقة بالتسهيلات الائتمانية في المصارف التجارية الليبية. وتستمد هذه الدراسـة أهميتـها من دور
المعلومات المحاسبية المناسبة في اتخاذ قرارات منح الائتمان المصرفي اخذين بعين الاعتبار المنافسـة
بين المصارف على تقديم تلك الخدمات ليساعد في تحقيق الرقابة المنشودة على منح الائتمان. وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى اعتماد أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات الائتمانية في المصارف التجارية الليبية على معايير محاسبية ومالية كافية عند اتخاذ قرارات منح التسهيلات الائتمانية للعملاء. وبيان مدى قيام أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المصارف على منهجية دقيقة لتقويم الاداء بهدف تحقيق الرقابة على التنفيذ ومقارنته بالأهداف المحددة مقدما عند منح التسهيلات الائتمانية. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي واعداد استمارة استبيان. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، أن أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات الائتمانية في المصارف التجارية الليبية تقوم على معايير محاسبية ومالية كافية عند اتخاذ قرار منح التسهيلات الائتمانية للعملاء. وان أنظمة الرقابة الداخلية تقوم بتوفير معلومات ملائمة عن كفاءة وقدرة العميل طالب التسهيلات على الوفاء بالتزاماته اتجاه المصرف. وان أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات تعتمد على منهجية دقيقة لقياس الاداء بهدف تحقيق الرقابة على التنفيذ ومقارنتة بالأهداف المحددة مسبقا. وأهم ما أوصت به الدراسة ان تقوم ادارة المصارف بمشاركة القائمين على منح التسهيلات واخذ آرائهم عند اتخاذ قرار منح الائتمان. وان تقوم بإعلام الموظفين بكيفية قياس أدائهم، ومطابقة الأرقام الواردة في تقارير الاداء مع الموازنات التقديرية، والتبليغ عن أي أخطاء ارتكبت بالعمل حال حدوثها.

10. دراسة الست عبد الله الفضل , 2002 (أثر عملية اتخاذ القرارات الادارية على العملية التعليمية والتربوية - دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام بمحافظة كسلا) [2]

---

[1] حسن علي موتات، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات الائتمانية في المصارف التجارية الليبية**، (الأردن : جامعة أل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003).

[2] الست عبدالله الفضل، **أثر عملية اتخاذ القرارات الادارية على العملية التعليمية والتربوية، دراسة تطبيقية على مدارس**

تمثلت مشكلة الدراسة في أن القرارات الادارية التي تتخذ في وزارة التربية والتعليم قرارات فوقية تتخذ من قبل الادارة العليا فقط , دون إشراك بقية الإدارات (الوسطى، الإشرافية) في صناعتها. كما ان القائمين بأمر اتخاذ القرارات لا يضعون في اعتبارهم الآثار المترتبة على القرارات التي يتخذونها. وتنبع أهمية الدراسة من أن العملية الادارية بكل عناصرها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ما هي الا عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات الادارية، وذلك لتسيير الأعمال المختلفة التي تمكن من الوصول الى الأهداف المنشودة، لهذا تولي هذه الدراسة أهمية خاصة لعملية اتخاذ القرار باعتبارها جوهر الادارة وأساسها التي تقوم عليه. ان كثيراً من المشروعات تفشل بسبب أخطاء القائمين بأمر القرار فيها من غير ذوي الخبرة والكفاءة في مجال اتخاذ القرارات الادارية. لذلك تقوم الدراسة بكشف الستار عن بعض المعلومات الهامة التي تسهم في تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة التي تكمن في ذهن كثير من القائمين على أمر القرارات الادارية وذلك بالوصول الى القرارات الرشيدة التي تحقق نجاح المشروعات. وهدفت الدراسة الى كيفية اتخاذ القرارات الادارية في وزارة التربية والتعليم الاتحادية للوقوف على مدى تمشيها مع الأصول العلمية لاتخاذ القرارات الادارية. ودراسة الكيفية التي يتم بهـا
تنفيذ القرارات الادارية للوقوف على فعالية التنفيذ ومدى الانحراف. اعتمد أسلوب الدراسة على المنهج
التاريخـي والمنـهج الاستنباطـي بالإضافة الى المنهج الاستقرائي. وتوصلت الدراسة الى أن السلطة الممنوحة لمديري المدارس كافية، وان عملية اتخاذ القرار تعني بالنسبة لكثير من مديري المدارس جماعية. ولا يتم إشراك مديري المدارس في القرارات الاتحادية. وأن المعوقات المالية هي أكثر المعوقات التي تواجه تنفيذ القرارات الاتحادية، وان القرار الإداري في الوزارة الاتحادية يتخذ عند ظهور مشكلة حقيقية . وأوصت الدراسة بإشراك مديري المدارس في صنع القرارات الاتحادية حتى يشعروا بأن القرارات قراراتهم وبالتالي يسعون الى تنفيذها بالصورة المطلوبة . واتخاذ قرارات اتحادية بعد الدراسة الكافية الوافية . ووضع ميزانية كافية لتمويل خطة التعليم العام التي جاءت بالإستراتيجية القومية الشاملة حتى يتمكن القائمين على أمر تنفيذ القرارات الادارية تنفيذها على أكمل وجه.

11. دراسة سليمان خالد المعايطة , 2002 (دور البيانات المالية والمعلومات المحاسبية في التخطيط واتخاذ القرارات - دراسة ميدانية تحليلية لواقع الجامعات الأردنية الحكومية للفترة 95-99) [1]

تناولت الدراسة المشاكل التي تعاني منها الجامعات الحكومية في الأردن والناتجة عن تسارع النمو في الطلب على خدمات التعليم العالي والذي لا يتناسب مع الطاقة الاستيعابية للجامعات الحكومية , وكذلك قدرة الدولة على مواصلة تقديم الدعم المالي لتلك الجامعات من موازنة الدولة وهذا رتب على الجامعات أوضاع مالية صعبة . وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال، هل تستطيع الجامعات الرسمية في الأردن حل مشكلاتها المالية ذاتياً والاستفادة من البيانات المالية والمعلومات المحاسبية في التخطيط واتخاذ القرارات ومواجهة العجز المالي بزيادة

التعليم العام بمحافظة كسلا، (الخرطوم : جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002).

[1] سليمان خالد المعايطة، **دور البيانات المالية والمعلومات المحاسبية في التخطيط واتخاذ القرارات، دراسة ميدانية تحليلية لواقع الجامعات الأردنية الحكومية للفترة 95-99،** (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2002).

إيراداتها الذاتية وترشيد نفقاتها ؟ تستمد الدراسة أهميتها من حقيقة أن معظم المؤسسات الادارية في الدول النامية تعاني من شح الموارد والأردن واحدةً منها , وتعاني اقتصادياتها من ضغط في تقديم الخدمات الضرورية للحياة والاتجاه الى التخلي عن دعم الحكومة للمؤسسات التعليمية الامر الذي أثقل كاهلها، ورتب عليها أوضاع مالية صعبة أدت الى التأثير سلباً على مسيرتها العلمية، وجودة خريجيها وترتيبها بين الجامعات المتطورة . ان التوصل الى حقائق علمية من خلال التعامل مع البيانات المالية والمعلومات المحاسبية، وإمكانية وضعها بين أيدي المخططين وصناع القرار ومتخذيه للاستفادة منها في بناء الخطط وترشيد القرارات، قد يساعد في عمليات ايجاد التمويل المناسب للجامعات وتنمية مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية . وهدفت الدراسة الى معرفة وتقييم الطرق والوسائل التي تستخدم من قبل إدارات الجامعات الحكومية الأردنية لحل المشاكل المالية التي تواجه هذه الجامعات، وذلك باستخدام البيانات المالية والمعلومات المحاسبية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات .تم إجراء الدراسة من خلال اعتماد المنهج الوصفي وذلك باستخدام أساليبه المختلفة مثل جمع البيانات , والمنهج التحليلي ودراسة الحالة. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها، ان مشكلة تمويل الجامعات الحكومية ستزداد تفاقماً نتيجة زيادة النمو السكاني، وما يترتب على ذلك من زيادة الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والقدرة الاستيعابية المحدودة لهذه المؤسسات، وعدم تناسب إيراداتها مع تنامي نفقاتها وان زيادة حجم العمالة في الجامعات الحكومية يفوق الحجم المطلوب، مما يرتب عبئاً مالياً ثقيلا على موازنات هذه الجامعات. وأوصت الدراسة الى إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الجامعات الرسمية لإعطاء الجامعات الاستقلالية الادارية والمالية تجنباً لازدواجية القرارات والتدخلات من خارج ادارة الجامعات، والاستفادة من البيانات المالية الناتجة عن المحاسبة الادارية في تحديد البدائل قبل اتخاذ القرارات وتحليل تعادل النفقات والإيرادات واعداد الموازنات التخطيطية.

12. دراسة علي محمد الوحيدي ، 2002 (أثر الرقابة الداخلية في رفع كفاءة أداء الوحدات الحكومية في الأردن - دراسة حالة وزارة الأشغال العامة) [1]

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف أداء موظفي الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية بسبب عدم الالتزام بالسياسات والأنظمة والقوانين التي تضبط عمل الرقابة الداخلية ، وكذلك قلة الموظفين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية مما يسبب الإرباك في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وقلة الخبرة العملية للعاملين في هذه الوحدات وعدم فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم مما يعطل سير العمل. تكمن أهمية الدراسة في تقديم التوصيات اللازمة لرفع كفاءة أداء الوحدات الحكومية الأردنية، وتقديم المقترحات التي تساعد في عرض وتبسيط أساليب تطبيق نظام الرقابة الداخلية. وتبرز أهمية الدراسة من كونها تسعى الى الالتزام بالسياسات والأنظمة والقوانين المالية التي تحكم عمل الرقابة المالية. وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية أجهزة الرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية. وتحديـد الصعوبات التي تعيق عمل وحدات الرقابة المالية والإدارية. وتحديد العوامل التي تساعد في تطوير أجهزة الرقابة الداخلية. والتعرف على أساليب عمل وحدات الرقابة الداخلية المالية والإدارية وتسليط الضوء على حجم

---

[1] () علي محمد الوحيدي،**أثر الرقابة الداخلية في رفع كفاءة أداء الوحدات الحكومية في الأردن- دراسة حالة وزارة الأشغال العامة،** (الخرطوم : جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002).

التعاون القائم بين وحدات الرقابة المالية وباقي أجهزة الدوائر المالية في الوحدات الادارية. يقوم منهج الدراسة على استقصاء الدور الفاعل لوحدات الرقابة الداخلية من خلال المنهج الاستقرائي في اختيار الفروض والمنهج الاستنباطي في تحديد الأنماط التصورية وصياغة الفروض والمنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث والمنهج التحليلي في معالجة الحالات العملية الواقعية في وزارة الأشغال العامة في الأردن. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان استخدام كافة الوسائل الحديثة (الموازنات التقديرية ، التكاليف المعيارية ، الكفاية الإنتاجية) تعزز من ضمان الاستخدام الأمثل للمقومات الاساسية لأنظمة الرقابة الداخلية. وان الأجهزة المالية والإدارية تعاني من تدني المستوى العلمي والفني والخبرة لأجهزة الرقابة الداخلية مما ينعكس سلبا على فاعليتها مما يزيد العبء على وحدات الرقابة. وأوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام برفع كفاءة وحدات الرقابة الداخلية وربطها بأعلى سلطة حتى تكون رقابتها مستقلة دون ضغوط داخلية أو خارجية. ووضع البرامج والخطط لتأهيل وتدريب الموظفين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية لاطلاعهم على الأساليب الحديثة في مجال الرقابة، من أجل رفع كفاءتهم ومقدرتهم في العمل. وان تولي السلطات العليا في الدولة أجهزة الرقابة الداخلية كل اهتمام وعناية وتلبية طلبات هذه الأجهزة وتنفيذ توصياتها.

13. دراسة طارق محجوب سيد احمد ، 2002 (أهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية - دراسة حالة الشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي، 1998-2001) [1]

تطرقت الدراسة الى أن بعض المؤسسات تفرط في تقديراتها عند اعداد الموازنة التخطيطية، الأمر الذي يؤثر على استخدام الموازنة كأداة رقابية بصورة فعالة , كما أن اعداد الموازنة التخطيطية بناءً على توقعات دون توفر البيانات والمعلومات الاساسية اللازمة لاعداد الموازنة التخطيطية يجعل الموازنة غير صالحة لأداء وظيفة الرقابة. تنبع أهمية الدراسة من تناولها للمشاكل الرئيسة في اعداد الموازنات التخطيطية وتحقيق الرقابة على المشروع ككل. كما أن أهميتها ترتبط بأهمية الموازنة التخطيطية حيث يتم عن طريقها التخطيـط لوضـع وتنفيذ سياسة المشروع والعمل على بلوغ أهدافه من خلال التنسيق وتأمين التعاون بين جميع المسـتويات الادارية من أجل الوصول الى الهدف المنشود. وهدفت الدراسة الى تفعيل دور الموازنة في التخطيط والرقابة بما يحقق أهداف المنشأة ومساعدتها لمجابهة حالة عدم التأكد، وذلك عن طريق التخطيط الشامل لجميع الأنشطة والموارد التي تساعد على القيام بوظيفة الرقابة. وإلقاء الضوء على أهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية، وأثر ذلك على تحسين الأداء العام، وتحقيق الأهداف عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي للبرامج التخطيطية مع الأداء المخطط والتي ربما ينتج عنها انحرافات تتطلب اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين الاداء. اتبعت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التقليدي بصورة أساسية وذلك في إطار دراسة حالة الشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي. واعتمدت على المنهج الاستقرائي في تعميم نتائج دراسة الحالة كمؤشر للقياس على مجتمع الدراسة فيما يتعلق باستخدام الموازنات التخطيطية كأداة رقابية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان الشركة تقوم بإعداد موازنتها بناءً على عدد من الثوابت، وقد اتضح أن هذه الثوابت لا تشمل تحديد الإنتاجية أو الفاقد الطبيعي أو الزمن غير المستغل، مما

---

[1] 0 طارق محجوب سيد احمد، **أهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية- دراسة حالة الشركة العربية للانتاج والتصنيع الزراعي، 1998 -2001،**(الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،رسالة ماجستير غير منشورة، 2002)

أضعف من أهمية الموازنة. ويعتمد نجاح الموازنات التخطيطية الشاملة في تحقيق أهدافها على توسيع قاعدة المشاركة لتشمل كافة مراكز الموازنة. وأوصت الدراسة بان على المنشأة عدم الإفراط في التقديرات عند اعداد الموازنة التخطيطية حتى يمكن الاستفادة من الموازنة، واستخدامها كأداة رقابية. وعلى المنشآت توسيع قاعدة المشاركة في اعداد الموازنة التخطيطية لضمان نجاح الموازنة .

14. دراسة علي محمد شطناوي, 2002 (اتخاذ القرارات الادارية عند مديري مدارس الأساس في محافظة اربد-الأردن) [1]

تكمن مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن عملية اتخاذ القرارات الادارية عند مديري مدارس الأساس في محافظة اربد، من حيث دورهم في هذه العملية، والخطوات التي يتبعونها عند اتخاذ القرارات، والمشكلات التي تواجههم أثناء اتخاذهم للقرارات، والعوامل التي تؤثر في ذلك. تبرز أهمية الدراسة في اتخاذ القرارات الادارية من خلال، أن عملية اتخاذ القرارات الادارية هي جوهر عمل الادارة وأنها تؤدي الى الكشف عن مهارات المديرين في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة, وتنمية خبرات الأفراد ومهاراتهم عند ممارسة عملية اتخاذ القرارات الادارية في المواقف المختلفة. وهدفت الدراسة الى بيان كيفية اتخاذ القرارات الادارية عند مديري ومديرات مدارس الأساس فـي محافظة اربد , وكذلك توضيح خطوات اتخاذ القرارات الادارية، وإبراز العوامل التي تؤثر فيها، وتحديد المشكلات التي تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان تقديرات المديرين والمديرات لعملية اتخاذ القرارات الادارية من حيث مجالاتها الخمسة (كيفيتها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة فيها، ومشكلاتها، ودور المديرين فيها) كان هناك شبه اتفاق بينهم على معرفة أدوارهم عند اتخاذ القرارات الادارية، وإنهم لا يختلفون في الخطوات التي يتبعونها عند اتخاذ القرارات الادارية . وقد أظهرت الدراسة أنه لا أثر لمتغير الجنس على تقدير المديرين والمديرات في عملية اتخاذ القرارات الادارية، في حين أن للمؤهل العلمي والخبرة الادارية الطويلة أثر على تقديرات المديرين والمديرات في عملية اتخاذ القرارات الادارية. وأوصت الدراسة الى ضرورة توجيه القائمين على اعداد وتأهيل المديرين والمديرات الى عمل برامج تدريبية في مجال الادارة المدرسية، مع التركيز على المجالات التي تقوي أواصر الاتصال بين هؤلاء المديرين والمديرات وبين المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي. وإشراك مجلس الآباء والمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة وبالعملية التربوية. والاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في مجال اتخاذ القرارات الادارية المدرسية.

15. دراسة انس عودة الله القيسي، 2002 (أثر استخدام المعلومات المحاسبية على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية). [2]

تتمثل مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية، ما درجة استخدام المعلومات المحاسبية المعدة داخل الوحدة المصرفية للقيام بتنفيذ وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة في قطاع المصارف التجارية

---

1 () علي محمد شطناوي،**اتخاذ القرارات الادارية عند مديري المدارس الأساس في محافظة اربد- الأردن**،(أم درمان:جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2002).

2 () انس عودة الله القيسي، **أثر استخدام المعلومات المحاسبية على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية**، (الأردن : جامعة أل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002).

الأردنية؟ ما درجة استخدام المعلومات المحاسبية المعدة داخل الوحدة المصرفية للقيام بتنفيذ وظيفة اتخاذ
القرارات الاستثمارية والائتمانية في قطاع المصارف التجارية الأردنية؟ وجاءت أهمية الدراسـة لمعرفـة درجة استخدام المعلومات المحاسبية التي توفرها الموازنات وغيرها من الادوات للقيام بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في قطاع المصارف التجارية. وهدفت الدراسة الى بيان أهمية واثر المعلومات المحاسبية للقيام بالوظائف الرئيسية في قطاع المصارف التجارية من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات استثمارية وائتمانية في المصارف التجارية. وبيان درجة استخدام الادارة المصرفية واعتمادها على المعلومات المحاسبية للقيام بالوظائف الاساسية لها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات استثمارية وائتمانية في المصارف التجارية. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، بالإضافة الى استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى أن المصارف التجارية تستخدم المعلومات المحاسبية المعدة لديها بدرجة كبيرة للقيام بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الاستثمارية والائتمانية. ويقوم بإعداد المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية كادر متخصص من المحاسبين لديهم المعرفة بالقواعد والمعايير المحاسبية، ويتم اعدادها وفق معايير المحاسبية الدولية. وأوصت بضرورة تعريف المصارف التجارية لموظفيها بأهمية المحاسبة في توفير المعلومات حول الودائع والاعتمادات المستندية وغيرها من أنشطة هذه المصارف، ودور هذه المعلومات في تخطيط أنشطة المصارف وأعمالها المختلفة، وتحقيق الرقابة عليها، وضرورة عقد المصارف التجارية دورات لموظفيها من أجل تعريفهم بأهمية وأثر استخدام المعلومات المحاسبية للقيام بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الاستثمارية والائتمانية.

16. دراسة حسين محمد الرباع، 2002 (تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية) [1]

انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية، ما هو الواقع العملي لاعداد الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية، وهل عملية اعداد الموازنات في هذه الجامعات كفؤة، وتواكب التطورات والتوجهات الحديثة لدى الجامعات للحصول على إيرادات إضافية من أجل تغطية العجز المالي؟ وما هي الصعوبات التي تواجه عملية اعداد الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات؟ وتظهر أهمية الدراسة في نواحي الضعف والقوة في نظم الموازنات التخطيطية في الجامـعات الحكوميـة الأردنية، ودورها في التخطيط الشامل والمتكامل لكافة الأنشطة وسبل تطويرها. وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية، ومدى مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء فيها، وفيما إذا كانت البيانات التي تتضمنها الموازنات التخطيطية كافية لاتخاذ القرارات المناسبة. ودراسة واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات كمؤسسات خدمية، والوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية استخدام نظم الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات. ووضع المقترحات والتوصيات الملائمة لتطوير العمل بنظم الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال عمل استبانة واستخدام الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، تعتبر الموازنات التخطيطية في

---

[1] () حسين محمد الرباع، **تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية**، (الأردن : جامعة أل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002).

الجامعات الحكومية نظم رقابية فعالة، وهناك قناعة لدى الادارة في هذه الجامعات بأن الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف التعليمية للجامعة والإمكانات المتاحة لها، وأن استخدام الموازنة في الجامعة يؤدي الى رفع كفاءة الأنشطة التعليمية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بشكل أكبر في الجامعات بتحليل الانحرافات عند حدوثها ومعرفة أسبابها، وان يتم من خلال الموازنة تحديد الأهداف بشكل أوسع، وان يتم تدريب القائمين على اعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.

17. دراسة الفاتح الأمين عبد الرحيم الفكي, 2001 (الموازنات والمعايير كأدوات للتخطيط والرقابة بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة) [1]

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية، ما المعيار الملائم لبناء الموازنة التخطيطية في المنشأة العاملة في مجال خدمات الاتصالات؟ وهل تصلح الموازنات والمعايير كأدوات لتقويم الاداء؟ وما الشروط التي يجب أن تتوفر فيها كأدوات لتقويم الأداء؟ وهل من الممكن من خلال الموازنات التخطيطية تخطيط معدل العائد على الاستثمار واستخدامه كمؤشر لتقويم الأداء؟ هدفت الدراسة الى مساعدة المنشأة العاملة في مجال الاتصالات في كيفية استخدام أسلوب الموازنات كأدوات تخطيطية ورقابية وذلك لرفع كفايتها الإنتاجية وتقويم الاداء العام بموضوعية. ووضع إطار عملي يحكم الموازنات والمعايير كأدوات لتقويم الاداء في المنشأة العاملة في مجال الاتصالات. استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة الى عدم اختلاف الإجراءات العامة للتخطيط والرقابة التي يتم تطبيقها في كافة المنشآت عنها في مجال الاتصالات. وتتميز صناعة الاتصالات بعدم إمكانية تخزين إنتاجها وتوفير الطاقة اللازمة للخطوط مما يتطلب معه تخطيط محكم لهذه التكاليف حتى تساعد ادارة الشركة في اتخاذ سياسة تسعيرية مناسبة من خلال فصل التكاليف الى شقيها الثابت والمتغير. وان الموازنة التي يتم اعدادها بواسطة الشركة بحاجة الى إجراء بعض التعديلات عليها وذلك حتى تؤدي دورها التخطيطي والرقابي. وهذا التعديل يرتبط بضرورة الاعتماد على الموازنة المرنة التي يمكن تحريكها أو تغييرها عندما يكون هناك اختلاف بين الفعلي والمستهدف كما أنها تمكن من إجراء تحليل للانحرافات بعمق. وأوصت الدراسة بالعمل على اعداد التكاليف المعيارية التي يمكن تحقيقها – واقعية- وذلك بالاعتماد على الأسلوب التاريخي والميداني والعلمي عند صياغة المعيار. وعدم الاعتماد على الموازنة الثابتة فقط عند تقويم الاداء ويتطلب الامر وضع موازنة مرنة للحكم على الاداء بعدالة.

18. دراسة ناجح محمد الزعبي, 2001 (دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن) [2]

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية، هل تمارس الموازنة دورها في تخطيط ورقابة وتقويم أداء المجالس البلدية في الأردن؟ وهل هناك عدم فاعلية في اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية لدى هذه المجالس؟ وهل يمكن تقويم أداء هذه المجالس من خلال موازناتها؟ وهل هي قادرة على المحافظة على مواردها وأصولها من خلال موازناتها؟ وتكمن أهمية الدراسة من كونها تهتم بدور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقويم أداء المجالس البلدية من خلال استخدام

---

[1] الفاتح الأمين عبد الرحيم الفكي، **الموازنات والمعايير كأدوات للتخطيط والرقابة بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة**، (الخرطوم : جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001).

[2] ناجح محمد الزعبي، **دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن**، (الأردن : جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001).

الطرق التحليلية التي توصل إليها الفكر المحاسبي كأبعاد التحليل المالي والأساليب الكمية والإحصائية للتعرف على الأسباب والمسببات لمقارنة النتائج النهائية على ضوء التقديرات المعدة للنشاط، كما توفر للقطاعين العام والخاص بيانات ومعلومات مفصلة عن مدى كفاءة المجالس البلدية في المحافظة على مواردها وتخطيط أنشطتها واستخدام أصولها بشكل فاعل. وهدفت الدراسة الى التعرف على دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقويم أداء المجالس البلدية في الأردن. وتقويم كفاءة المجالس البلدية في تخطيط أنشطتها. وتقويم فاعلية الموازنات في المحافظة على موارد وممتلكات هذه المجالس. اعتمدت الدراسة على المنهجين الرياضي والتحليلي مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لغرض عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استمارة الاستبيان. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها، ان الموازنات لدى المجالس البلدية في الأردن لم تخرج عن الدور الإداري الذي ترتب علية الأخذ بالموازنة للرقابة على النفقات لدى هذه المجالس. وان موازنة البلدية لا تمثل أسلوبا لضغط النفقات أو ترشيد القرارات. وان هناك توسع في جانب النفقات المتكررة خصوصاً الرواتب والأجور على حساب المشاريع الرأسمالية. وأوصت الدراسة على إقناع المستويات الادارية المختلفة من رؤساء ومرؤوسين على حد سواء في كل بلدية، بأن الموازنة ما هي الا أداة لخدمة الادارة ومساعدتها في برمجة نشاطاتها في ظل الموارد المتوافرة وهي أداة لترشيد الإنفاق. وعلى الادارة المركزية (الوزارة) أن تمارس دوراً فاعلاً لضبط النفقات المتكررة في البلديات والتقليل منها حتى تتمكن هذه البلديات من القيام بمهامها بمسؤولية.

19. دراسة عبد الرحمن خالد الدلابيح، 2001 (العوامل السلوكية المؤثرة في اعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية). [1]

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية، هل هناك عوامل سلوكية تؤثر على اعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات المساهمة العامة، وهل هذا التأثير عل درجة ملحوظة من الأهمية؟ هل للعوامل السلوكية أثر ايجابي عند اعداد الموازنة وتنفيذها في رفع معنويات العاملين، وزيادة الرضا الشخصي، وتحفيز العاملين، وزيادة الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية؟ تنبع أهمية الدراسة من التعرف على النواحي السلوكية المختلفة والمؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، لما لها من فائدة في توجيه هذه الموازنة بشكل تكون فيه ممكنة التحقق، وبشكل يحفز العاملين على زيادة الإنتاجية والفاعلية في العمل. هدفت الدراسة الى التعرف الى الجوانب السلوكية للمحاسبة، ومدى الاستفادة من نتائج البحوث السلوكية في مجال المحاسبة، ومحاولة تفهم سلوك العاملين في المنشأة من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيهم، وتحديد العوامل السلوكية المؤثرة في اعداد الموازنات وتنفيذها، ومن ثم الاحتراز لها عند اعداد الموازنات التخطيطية والرقابة عليها. واقتراح الوسائل الناجعة للقضاء أو التقليل من الآثار السلبية المترتبة على عدم أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، أهمية عامل

---

[1] 0 عبد الرحمن خالد الدلابيح، **العوامل السلوكية المؤثرة في اعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية**، (الأردن : جامعة أل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001).

المشاركة والدوافع والإدراك وغيرها باستثناء عامل التراخي في اعداد الموازنات وتنفيذها، وعند أخذ العوامل السلوكية في اعداد الموازنة وتنفيذها بعين الاعتبار ترتفع الروح المعنوية، ويزيد من الرضا الشخصي للعاملين، وهذا يشعرهم بأهمية عملهم والمسؤولية المناطة بهم. وأوصت الدراسة على قيام إدارات الشركات بعملية إعلامية تستهدف تعريف أفراد التنظيم بماهية الموازنة وأهدافها، مع التأكيد على ان أهداف الموازنة لا تتعارض مع أهدافهم الخاصة. وتشجيع المنفذين للموازنة على الإسهام في حلول المشكلات بما لديهم من خبرة ومعرفة، والمساهمة في تفسير الانحرافات وطرق تجنبها مستقبلا.

20. دراسة أمجد عبد الفتاح العلاويين, 2000 (تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وعدم فاعليتها في تحقيق هدفي الرقابة وتقويم الاداء. وبالتالي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. وتنبع أهمية الدراسة في الأساليب التي يمكن بمقتضاها من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والرقابة وتقويم الاداء للمستويات الادارية المختلفة، والموازنات التقديرية تعد أداة فعالة تستعملها الادارة في ممارسة وظيفتها في مجالات التخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الاداء واتخاذ القرارات. وقامت بتحليل نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة، ومحاولة التعرف على نقاط الضعف فيها والمعوقات التي تحد من فاعليتها. وهدفت الدراسة الى بيان مدى إدراك الإدارات العليا في الشركات الصناعية المساهمة العامة لأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات التقديرية في هذه الشركات. وتحليل نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة، وتحديد المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لتقويم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي في نهاية عام 1997. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان معظم الشركات التي تمت عليها الدراسة لا تطبق نظام الموازنات التقديرية، وأما الشركات التي تطبق نظام الموازنات فلا تتوفر لديها مقومات نجاح نظم هذه الموازنات. وهناك معوقات داخلية وخارجية تؤثر سلبا على فاعلية نظم الموازنات المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة. وأوصت الدراسة على الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها. وإعادة النظر في تقديرات الموازنة في حال حدوث تغيير جوهري في الفروض الاساسية والظروف المصاحبة للتنفيذ. وضرورة وجود هيكل متكامل للتقارير يتضمن التعامل مع الأرقام المقدرة الواردة في الموازنات التقديرية والأرقام الفعلية والفروق بينها.

21. دراسة غالب مطلق الوخيان، 1999 (صناعة القرارات على مستوى القيادة الادارية العليا في الأردن- دراسة تحليلية مقارنة) [2]

تكمن مشكلة الدراسة في أن القرارات في مؤسسات الدولة تعتبر قرارات فردية يغلب عليها عدم المشاركة، وان كانت مشاركة فهي شكلاً مما انعكس سلباً على أداء هذه المؤسسات. وهناك عوامل مؤثرة في فعالية صنع القرارات الادارية في

---

1 0 أمجد عبد الفتاح العلاوين، **تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، (الأردن : جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000).

2 0 غالب مطلق الوخيان، **صناعة القرارات على مستوى القيادة الادارية العليا في الأردن،**(الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1999).

المؤسسات موضوع الدراسة (مؤسسة الإقراض الزراعي، بلدية مأدبا، شركة مصانع الاسمنت الأردنية) من هذه العوامل، النمط القيادي وشخصية القائد الإداري، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية المحيطة. تبرز أهمية الدراسة في ان عملية صنع القرارات الادارية عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الادارة وعناصرها. وان عملية صنع القرارات الادارية لها ارتباط بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات. وان هناك ارتباط بين موضوع صنع القرار وعناصر العملية الادارية الاخرى، التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، الرقابة. وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى التزام القيادة الادارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة بعملية صنع القرارات الادارية بالطريقة العلمية . وتحديد أثر الأنماط القيادية (التسلطي الاستغلالي، التسلطي النفعي، ألتشاوري، الجماعي المشارك) على فعالية عملية صنع القرارات الادارية. والتعرف على مدى منح القيادة الادارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة للمرؤوسين الفرصة بالمشاركة في عملية صنع القرارات الادارية. استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة والذي شمل جميع مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان عملية صناعة القرارات الادارية تحتل مكانة هامة في النشاط الإداري. وأن عملية صناعة القرارات الادارية هي جوهر العملية الادارية فهي عملية مستمرة وترتبط بكل المراحل التي تهم العملية الادارية بدءا من التخطيط ومرورا بالتنظيم والتنسيق والتوجيه وانتهاء بالرقابة. وأظهرت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الادارية وهي (الأنماط القيادية والمشاركة، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، العوامل الشخصية للقائد الإداري، التفويض، الاتصال) على علاقة بصناعة القرارات. وأوصت الدراسة عند صناعة القرار يجب على القيادة الادارية ان تطبق الأسلوب العلمي في مراحل عملية صنع القرار. وتفعيل عملية صنع القرارات بتطبيق أسلوب المشاركة داخل المجالس ومع المرؤوسين في وقت واحد حيث أن المشاركة لها ميزات عديدة أهمها ترشيد الآراء المقترحة وتقديم الحلول المناسبة. وضرورة تمتع المدراء ورؤساء المجالس الادارية بصفات قيادية عالية ومتميزة .

22. دراسة سامي محمد البلوي، 1999 (الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني) [1]

انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية، ما هو الواقع العملي لاعداد الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني؟ وما هي الصعوبات التي تواجه عملية اعداد الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني؟ وما هو دور الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في القطاع المصرفي الأردني ؟ تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع المصرفي الأردني على صعيد الاقتصاد القومي، لذا كان لا بد من الاهتمام بمعرفة قدرة هذا القطاع على النمو والازدهار. واعتبار الموازنات التخطيطية من أهم الوسائل التي تساعد ادارة المؤسسات المصرفية الأردنية على تحقيق الاستعداد المبكر لمختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على العمل المصرفي والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ، وتحقيق الرقابة على أعمال المصارف عن طريق متابعة تنفيذ الموازنات وتحليل الانحرافات. وهدفت الدراسة الى دراسة وتحليل الواقع العملي لأعداد الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني من حيث الصلاحيات والخطوات والإجراءات. والوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية اعداد الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني.

---

[1] سامي محمد البلوي، الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني، (الأردن: جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 1999).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبيان. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان مشاركة المستويات الادارية المختلفة في اعداد وتحديد أهداف الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني هي مشاركة ضعيفة. ويتم الاعتماد على الحكم الشخصي في تقدير أرقام الموازنات التخطيطية بشكل كبير. وتستخدم الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة الى ايجاد مشاركة فعالة في اعداد وتحديد أهداف الموازنات التخطيطية عن طريق إشراك جميع المستويات الادارية المختلفة. وتحسين الأساليب المتبعة في تقدير أرقام الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة. والاهتمام بدراسة وتحليل البيانات والإحصاءات التي تنشرها الهيئات والمؤسسات الرسمية عن السكان ومعدل الدخل. ووضع معايير تتسم بالوضوح وإمكانية التطبيق.

23. دراسة علي عوض الوقفي، 1999 (تقييم الاداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية) [1]

تتمثل مشكلة الدراسة في مدى معرفة وإدراك ادارة شركات الملاحة الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء الاستراتيجي، ومعرفة العوامل المؤثرة في تقويم الاداء الاستراتيجي والمحددة له، والوقوف على نواحي الضعف ليتسنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي سترفع مستوى الاداء للقدر المنشود. تنبع أهمية الدراسة من المكانة التي يحتلها موضوع تقويم الاداء في مجال الادارة، ومن خلاله تستطيع ادارة المنشأة التحقق من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها. وموضوع الاداء من المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الإداريين في جميع الدول، سواء كان الاداء الفردي أو الاداء العام للمشروع، وذلك لما له من أهمية كبيرة وإسهامات واضحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ان رفع كفاءة الاداء وعلى جميع المستويات أمرا بالغ الأهمية وذا أولوية كبيرة، وينعكس إيجابا على الناتج القومي لأنه يعمل على زيادة الإيرادات وخفض التكاليف واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل. وهدفت الدراسة الى تقويم الاداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية من خلال معرفة نواحي الضعف والخلل في الاداء العام لهذه الشركات، واستخدام بعض النسب الكمية للوقوف على حقيقة الاداء الحالي لهذه الشركات، واقتراح الإجراءات التصحيحية في حال وجود الخلل لمنع حدوثه مرة أخرى. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى ان هناك غياب لمفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي بشكل نسبي لدى شريحة من مدراء شركات الملاحة، وغياب هذا المفهوم أثر في مجمل أداء الشركات الاستراتيجي. وعدم وضوح في الأهداف المرسومة، وعدم وجود أهداف كمية تسعى الشركات الى تحقيقها ضمن فترة محددة. ودلت الدراسة على اهتمام قسم كبير من شركات الملاحة بمعايير الجودة العالمية، وذلك من خلال حصول عدة شركات على شهادة الايزو، وهذا ينعكس إيجابا على أداء هذه الشركات وعلى خططها المستقبلية. وأوصت الدراسة بالتركيز على تنمية وتأهيل الكفاءات المتخصصة في نشاطات العمل البحري، وذلك عن طريق ايجاد مؤسسات متخصصة بتدريس العلوم البحرية المختلفة. وزيادة اهتمام الشركات بمعايير الجودة العالمية والعمل على تطبيقها.

---

[1] علي عوض الوقفي، **تقييم الاداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية**، (الأردن : جامعة أل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 1999).

24. دراسة ايدام محمد علي شقورة، 1998 (دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الاداء، دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في السلبيات التي تنجم من عدم إتباع بعض المشروعات الاقتصادية لأسلوب الموازنات التخطيطية، والفشل الذي سوف يلازم تلك المشروعات في عدم تحقيق الأهداف في المستقبل، وذلك لعدم الالتزام بما تم تخطيطه في الموازنة والاهتمام بالمصروفات دون الإيرادات. تنبع أهمية دراسة الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الاداء في أنها من الوظائف الهامة في نجاح المشروع واستمراره في دنيا الأعمال وحتى يتسنى للإدارة ذلك النجاح لا بد من تتبع الأسس العلمية التي تساعدها في تحقيق الأهداف العامة. وهدفت الدراسة الى الوقوف على دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء. واستنباط العلاقة بين الموازنات التخطيطية وسهولة تقويم الاداء. والتحقق من أن الموازنة تمثل عنصر رقابي على الاداء وتحقيق الرقابة الذاتية. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي (الوثائقي) لعرض الموضوعات والتعميمات التي توصلت إليها تلك النتائج، والمنهج التحليلي الوصفي في الدراسة التطبيقية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة بكفاءة أكبر أمر له بالغ الأهمية، لأنه يمكن من التماس نواحي التقدم أو القصور في تحقيق أهداف المنشأة، وخاصة مع الأخذ بمفهوم الموازنة المرنة. وان متابعة الانحرافات التي تحدث خلال السنة نتيجة للتنفيذ الفعلي ومقارنته بما هو مخطط يساعد الادارة العليا في اتخاذ القرار السليم اتجاه هذا الانحراف وذلك بعد دراسة أسباب الانحرافات، سواء كانت انحرافات داخلية تخص المنشأة أو خارجية لا تستطيع التحكم فيها. وان الرقابة بواسطة الموازنات التخطيطية تمكن الادارة من التحكم في استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة التي سوف تستخدم في المستقبل من أجل نجاح أهداف المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة إتباع جميع المنشآت نظام الموازنات التخطيطية حتى تصبح مرشد لتسيير العمل. وإعطاء جانب الإيرادات اهتمام بقدر الاهتمام الذي يعطى للمصروفات. وضرورة إشراك المستويات الادارية المختلفة في اعداد الموازنة التخطيطية بهدف إبراز كل وجهة نظره مما يسهل عملية التنفيذ. ووضع معايير للرقابة من قبل أشخاص أكفاء بعلم الادارة.

25. دراسة حارث حسن عبد الرزاق، 1993 (مدى استخدام المعلومات المحاسبية في القرارات الادارية المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة) [2]

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي، هل تستخدم الادارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية البيانات والمعلومات المحاسبية في القرارات الادارية المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة ؟ تنبع أهمية الدراسة من أهمية البيانات والمعلومات المحاسبية التي تساعد الادارة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط المستقبلية عن كيفية أداء الأعمال والأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها، والرقابة على انجاز هذه الأنشطة. وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة البيانات والمعلومات المحاسبية وأهميتها في القيام ببعض الوظائف الادارية، بالإضافة الى تحديد مدى استخدام الادارة لهذه المعلومات في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، ومدى تلبيتها لمتطلبات اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي

---

[1] ايدام محمد علي شقورة، **دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الاداء، دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني،** (أم درمان : جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998).

[2] حارث حسن عبد الرزاق، مدى استخدام المعلومات المحاسبية في القرارات الادارية المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة، (عمان : الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1993).

التخطيط والرقابة. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المختلفة في اختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، ان الادارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تستخدم المعلومات المحاسبية المستمدة من التقارير والقوائم المالية في اتخاذها للقرارات الادارية المتعلقة بوظيفة التخطيط. وان الادارة العليا في هذه الشركات تستخدم المعلومات المحاسبية المستمدة من الخطط الموضوعة مسبقا للتعرف على الانحرافات بين الاداء الفعلي والخطط الموضوعة واتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بوظيفة الرقابة للحد من هذه الانحرافات. والتأكيد على أهمية البيانات والمعلومات المحاسبية المستمدة من التقارير والقوائم المالية للإدارة العليا في المنشآت كمصدر من مصادر المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الشركات المساهمة العامة الصناعية للموازنات التخطيطية لأهميتها كأداة لمساعدة الادارة في مهمتها الرقابية، وتوفير معلومات مسترجعة عند مقارنة الاداء الفعلي للأعمال والنشاطات مع الاداء المخطط ضمن هذه الموازنات وحساب التباين وتفسير ذلك، لإيجاد العمل التصحيحي المناسب وفي الوقت المناسب. وضرورة دعم الادارة العليا في هذه الشركات لأقسام المحاسبة فيها، ورفدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، لتنفيذ الأعمال المحاسبية وتقديم تقارير المتابعة.

26. دراسة محمد خليل عبد الحافظ،1991 (التحليل الإحصائي للمتغيرات السلوكية في اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير المتغيرات السلوكية في اعداد الموازنات التخطيطية، وهذه المتغيرات يمكن تقسيمها الى متغيرات بيئية وتنظيمية وسلوكية، وكيفية تأثيرها في سلوك المشاركين فـي اعداد الموازنات، وبالتالي يجب عدم تجاهلها ودراستها. تنبع أهمية الدراسة من أن تفهم طبيعة السلوك البشري والعوامل المؤثرة فيه يحقق للموازنات التخطيطية اكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، حيث يمثل الفرد عنصرا أساسيا في وضع المعايير ومتابعة التنفيذ وقياس كفاءة الاداء. وهدفت الدراسة الى تحديد المتغيرات السلوكية المؤثرة في المراحل المختلفة للموازنات التخطيطية وتحليلها. وتحديد مفهوم التراخي في تقديرات الموازنة والافتراضات التي يقوم عليها من خلال الفكر المحاسبي، وتحديد العلاقة بين بناء التراخي في تقديرات الموازنة والمتغيرات السلوكية المختلفة وكيف يمكن الحد منها. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، بيان أهمية السلوك الإنساني في اعداد الموازنات وتنفيذها. وأثمرت الدراسة عن تحديد ست متغيرات سلوكية تؤثر في اعداد الموازنات التخطيطية وهي: الإدراك، والدوافع، والاتجاهات، ومعايير الاداء الجماعية، والمشاركة، وظاهرة التراخي في تقديرات الموازنات التخطيطية. وأثمرت الدراسة أيضا عن تحديد خمس متغيرات سلوكية تؤثر في تنفيذ الموازنات التخطيطية هي: الرقابة على العنصر الإنساني، وسرعة التعرف على النتائج، ومفهوم الدوافع ونظريات التعلم، والاتجاهات، والمشاركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الادارة العليا في أي منشأة وجهة النظر السلوكية في اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية نظرا لأهمية تفهم العلاقات السلوكية المتشابكة للأفراد في تحقيق الكفاية الإنتاجية. واشتراك الادارة

---

[1] محمد خليل عبد الحافظ، **التحليل الإحصائي للمتغيرات السلوكية في اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية**، (القاهرة : جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، 1991).

العليا مع ادارة الموازنات في تنظيم حملة إعلامية تستهدف تعريف أفراد المنشأة بماهية الموازنات التخطيطية، وأهدافها الحقيقية. ووضع أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها وقابلة للتنفيذ. واعداد الموازنات التخطيطية على أساس استخدام أسلوب العمل الجماعي.

27. دراسة رضوان محمد العناتي،1990 (دور الموازنات في ادارة المؤسسات العامة الأردنية) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وعي الادارة لأهمية دور الموازنات في ادارة المؤسسات العامة، وبالتالي الصعوبات التي تواجه القائمين على اعدادها والمنفذين لها. وعدم اقتناع المديرين بها ظنا منهم بأنها سوف تكون رقيبا على أعمالهم، وبالتالي فإنها سوف تظهر عدم كفاءتهم في العمل. وظهرت أهمية الدراسة في البيانات التي توفرها الموازنات والتي تستخدمها الادارة في ترشيد القرارات الادارية. والدور الذي تقوم به الموازنات خصوصا وإنها تمثل خطة عمل للمستقبل، وبدون استخدامها والحرص على اعدادها تضيع المجهودات التي تبذل وتتبدد موارد المؤسسات. وهدفت الدراسة الى التعريف بدور الموازنات في ادارة المؤسسات العامة الأردنية. وبيان مدى الاستفادة من أنظمة التكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية. والتعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه استخدام الموازنات في المؤسسات العامة سواء من حيث الإعداد أو التنفيذ. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي واستعانت بأسلوب الاستبانة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، أن تقوم المؤسسات العامة الأردنية بإعداد موازناتها سنويا ويعود ذلك الى ان اعدادها متطلبا قانونيا. وعدم استخدام الأساليب الإحصائية أو أسلوب الموازنة الصفرية في تقدير أرقام الموازنة واعتمادها على الاجتهاد الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة عند الحاجة. وان مشاركة مختلف المستويات الادارية في اعدادها ضعيفة وأثرها محدود. وان دور الموازنة في ادارة المؤسسات العامة الأردنية لا بأس به وكان هذا الدور جيدا لأغراض التخطيط والرقابة. وأوصت الدراسة بان تكون خطة المؤسسة العامة طويلة الأجل وواضحة وممكنة التطبيق، وتمتاز بالواقعية وهذا يساعد في وضع تقديرات أكثر دقة. وتدريب معدي الموازنات والأشخاص الذين توكل إليهم مهمة وضع تقديرات موازنة دوائرهم أو مراكزهم بهدف رفع كفاءتهم. وتحسين الأساليب المتبعة في تقدير أرقام الموازنات كأسلوب الانحدار وأسلوب الموازنة الصفرية كلما كان ذلك ممكنا.

28. دراسة كريمة جاسم العيداني، 1989 (الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في المنشآت الصناعية، دراسة حالة مصنع ورق البصرة) [2]

هدفت الدراسة الى معرفة أسلوب وإجراءات اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية والرقابة على تنفيذهـا.

والتعرف على مساهمتها في عملية الرقابة وتقويم الأداء. والعوائق التي تحد من فاعليتها ان وجدت واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على الصعوبات وذلك من خلال دراسة الموازنات التخطيطية لأحدى المنشآت الصناعية في العراق (مصنع ورق البصرة) . استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التاريخي والمنهج التحليلي في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، وجود علاقة وثيقة بين الموازنات التخطيطية والوظائف الادارية التي تتمثل بالتخطيط والتنسيق

---

[1] () رضوان محمد العناتي، **دور الموازنات في ادارة المؤسسات العامة الأردنية**، (عمان : الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1990).

[2] () كريمة جاسم العيداني، **الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في المنشآت الصناعية، دراسة حالة مصنع ورق البصرة،** (البصرة : جامعة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1989).

والرقابة وتقويم الأداء ومن ثم اتخاذ القرارات . وأن الرقابة تعد احدى الوظائف الادارية المهمة للتأكد من ان العمل يتم تنفيذه وفق ما تم تحديده مقدما، كما تعد عملية تقويم الأداء عملية لاحقة ومكملة لعملية الرقابة ولا يمكن النظر الى احدى العمليتين بمعزل عن الاخرى. وتقتصر التقارير التي تعد لمتابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية على مقارنة الأرقام المخططة بالأرقام الفعلية دون تحديد الانحرافات وتحليلها حسب مسبباتها والإجراءات والمعالجات التي يمكن اتخاذها. وأوصت الدراسة بإعداد الموازنات التخطيطية والعمل بموجبها حيث أنها تعتبر أداة رقابية جيدة تساعد في تلافي الأخطاء التي تحصل، وتسهل مهمة تحديد أسباب الانحرافات. وضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الادارية في اعداد الموازنة التخطيطية، وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي والمناقشة والحوار بين رؤساء الأقسام والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

ويرى الباحث أن الدراسات السابقة قد ركزت على الموازنات التخطيطية، ودورها في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء وصناعة القرارات ولكن بصورة جزئية، وهذا ما يتفق مع دراسته في كثير من الأحيان الا ان ما يميز دراسة الباحث عن هذه الدراسات أنها جاءت شاملة للمواضيع السابقة. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة بعض أهداف دراسته وبعض بنود الاستبانة.