

دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي

دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية في مدينة جدة

The Role of Budgeting on Increasing the Efficiency of Financial Performance

An Empirical Study on the Saudi Joint Stock Companies in Jeddah City

إعداد

ريناد عبدالحميد الصاعدي

د. راوية رضا عبيد

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - السعودية

Doi: 10.33850/ajahs.2021.164216

القبول : ٢٠٢١/٣/٢٠

الاستلام : ٢٧ / ٢ / ٢٠٢١

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية. فقد اعتمدت الدراسة في إطارها النظري على المنهج الاستقرائي، أما في إطارها التطبيقي فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الموازنة التخطيطية تُعد من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها في المنظمة، حيث يتم إعدادها وفقاً لخطوات وأسس علمية محددة، مما يساعد المنظمة على مواجهة مخاطرها المستقبلية. كما بينت النتائج أن كفاءة الأداء المالي يتم مراجعته بشكل دوري في المنظمة؛ حيث أن القياس المستمر لكفاءة الأداء المالي يزيد من فعالية الرقابة على أنشطة المنظمة. كما كشفت أيضاً النتائج بأن الموازنة التخطيطية بكافة مجالاتها من تخطيط وتنسيق ورقابة لها دور كبير في رفع كفاءة الأداء المالي. وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموازنة التخطيطية وتفعيل دورها، بحيث تكون الموازنة التخطيطية ترجمة للأهداف والخطط في صورة كمية ومالية، كذلك ضرورة تحري الدقة والموضوعية عند إعداد الموازنة التخطيطية من أجل تفادي المعوقات التي قد تواجه تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية، كذلك ضرورة وجود قسم خاص لمتابعة إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية في المنظمة، بحيث يكون هو حلقة الوصل بين

الإدارة العليا وبين الأقسام الإدارية الأخرى في المنظمة وذلك من أجل رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي بدرجة عالية.
الكلمات المفتاحية: الموازنة التخطيطية، كفاءة الأداء المالي.

Abstract:

This study aimed to explain the role of using budgets as a planning tool on increasing the efficiency of financial performance in Saudi joint stock companies. To achieve the aim of the study, objective and the subsidiary objectives of the study, first, the inductive approach is implemented to build required theoretical background. Followed by applying the descriptive approach through analyzing and presenting the results of the field study. The outcome of the study revealed several results, the most important of which are: budgeting is considered as an important tool to achieve the Saudi companies' goals. Budgeting are prepared formally, which assists Saudi companies' management in facing future risks. The efficiency of financial performance is periodically reviewed in Saudi companies. Finally, all activities related to budgets including planning, coordination and, control have a significant role on increasing the efficiency of Saudi companies. The study has recommended that Saudi companies should consider the important role of budgeting on increasing the efficiency and effectiveness of financial performance, by preparing budgets through a committee that links top management vision to departments' needs. Additionally, it is recommended that companies should objectively prepare budgets to avoid any obstacles that may rise when implementing or controlling budgets.

Key words: Budgeting Planning, Efficiency of Financial Performance.

المقدمة

أخذ الاهتمام يتزايد في المملكة العربية السعودية في التخطيط السليم لكافة الموارد المالية واستثمارها في المجالات الفعالة لاقتصاد الدولة من أجل تنميته. لذا

يعتبر التخطيط أحد العناصر المهمة لنجاح إدارة أي شركة والرقابة على عملياتها من خلال استخدام الأساليب المحاسبية المختلفة لمواجهة المعوقات وحلها للاستمرار في النمو الاقتصادي (فرকাশ، ٢٠١٧). حيث يهتم النظام المحاسبي بتوفير كافة المعلومات بالشكل الذي يساعد الإدارة على القيام بأداء وظائفها بأعلى كفاءة ممكنة، وتلعب المحاسبة الإدارية دوراً مهماً في توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من أداء مهامها التخطيطية والرقابية (الجالدي، ٢٠٠٨). لذا فإن التخطيط السليم يساعد على تحقيق التوازن بين أهداف وإمكانات المنظمة لتناسب مع بعضها البعض، وعليه فإن الموازنة التخطيطية تعد من أنسب الأدوات التي تساعد في تحقيق الكفاءة المالية (الرمحي، ٢٠١٧).

وتعتبر الموازنة التخطيطية المعيار الأول في قياس كفاءة وفعالية الإدارة العاملة التي تسعى على تحقيق أهداف الشركة وقياس الأداء المالي لها (الطراونة، ٢٠١٦). لذا يمكن القول إن الموازنة التخطيطية عملية تخطيط مالي للأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة من أجل مساعدة الإدارة على أداء وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء. كما أن استخدام الموازنات التخطيطية يساعد الإدارة على الربط والتنسيق بين الأنشطة المختلفة فاستخدامها يفرض على المديرين إعادة تقييم الأداء الذي يساعد على اكتشاف مواطن الخلل وعدم الكفاءة التي تعيق تحقيق الأهداف عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، مما يؤدي إلى تحديد الانحرافات وأسباب حدوثها ويساعد بذلك الإدارة على وضع الطرق المناسبة لمنع تكرارها مستقبلاً (سعيد، ٢٠١٣).

وقد عرف (Garrison, et. al., 2015) الموازنة بأنها عبارة عن ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة الشركة للوصول إليها، وتعتبر الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة. فالموازنة ماهي إلا ترجمة كمية لخطة الشركة والتي يتم وصفها أو ترجمتها كمياً لكافة المشاريع والأنشطة الواردة في خطة الشركة والتي ترتبط بالوحدة المحاسبية سواء كانت تخص قسم من الأقسام أو إدارة من الإدارات أو الشركة ككل (المومني، ٢٠١٧). كما يجب الأخذ بالاعتبار أن الموازنات التخطيطية لا ينتهي دورها بمجرد إعدادها، بل يجب تنفيذها ومن ثم الرقابة وتقييم الأداء، كما يجب أن تكون عملية إعداد الموازنة التخطيطية على أسس ومبادئ علمية ليتمكن تنفيذها ومن ثم استخدامها كأداة للرقابة وتقييم الأداء (الجنابي، ٢٠١٨).

ويعتبر الأداء المالي للشركة من أهم الجوانب الذي يحدد وضع الشركة في السوق حيث عرف (النور، ٢٠٠٣) الأداء المالي بأنه النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلى تحقيقها والوصول إليها، ولتحقيق التنمية الاقتصادية المستقبلية لابد للشركات من موازنة أداءها المالي،

حيث تعتبر الموازنة التخطيطية أداة فعالة لقياس كفاءة الأداء المالي بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء المالي مثل مؤشرات السيولة ومؤشرات الربحية والتي تعكس كفاءة الأداء المالي، وبالتالي تساعد الشركة على التخطيط المالي المستقبلي الكفاء وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

٢-١ مشكلة الدراسة

من أجل تحسين ورفع كفاءة الأداء المالي للشركات والحفاظ على الموارد الاقتصادية المتاحة وتنمية القطاع الاقتصادي بشكل واعد، فإن الموازنة التخطيطية تعتبر من أهم الأساليب التي تساعد الشركات على التخطيط المالي الفعال الذي يسعى إلى المحافظة على موارد الشركة وبالتالي تحسين الكفاءة المالية، وبناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي للشركات السعودية في مدينة جدة.

أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الموازنة التخطيطية وأهميتها وأنواعها.
- التعرف على مفهوم كفاءة الأداء المالي ومؤشراته.
- التعرف على مجالات تطبيق السوق السعودي للموازنة التخطيطية في مدينة جدة.
- التعرف على مدى تأثير تخطيط، تنفيذ ورقابة الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي.
- التعرف على تأثير اختلاف قطاعات الشركات السعودية على دور الموازنات التخطيطية.

أسئلة الدراسة

- ما هو الإطار النظري للموازنة التخطيطية؟
- ما هو الإطار النظري لكفاءة الأداء المالي؟
- ما هي مجالات السوق السعودي التي تطبق الموازنة التخطيطية في مدينة جدة؟
- ما هو أثر التخطيط، التنفيذ والرقابة للموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي؟
- هل يختلف دور الموازنة التخطيطية باختلاف قطاع الشركات السعودية؟

أهمية الدراسة

بناء على ما تم توضيحه ومناقشته في مقدمة ومشكلة الدراسة فإن أهمية هذه الدراسة يمكن تلخيصها في المحاور الثلاثة كما يلي

المحور الأول يتعلق بأهمية موضوع الموازنة التخطيطية والذي اهتم به العديد من الباحثين مثال ذلك ما تم توضيحه في دراسة (الوشاح، ٢٠١٤) من أن

للموازنات التخطيطية دور في عملية التخطيط الاقتصادي، إذ يتوقف نجاحها على الإعداد والتنفيذ وفق أسس ومبادئ سليمة. كما ذكر في دراسة (محمد، ٢٠١٥) من أن الموازنة التخطيطية تعتبر من أهم الأساليب التي تساعد الإدارة على التخطيط المالي والإداري للشركة من أجل المحافظة على موارد المنشأة وضمان استمراريتها نحو التقدم والنمو، كما أنها تساعد على رفع كفاءة الأداء المالي في الشركة، بالإضافة إلى منح الإدارة صورة مستقبلية واضحة عن الأعمال الاقتصادية في الشركة ومن ثم تقويم الأداء المالي.

أما المحور الثاني فيتعلق بأهمية الأداء المالي للشركات ولقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين، مثلاً على ذلك ما وضعه (الجالدي، ٢٠٠٨) من أن رفع كفاءة الأداء المالي أصبح عملاً أساسياً لأي منشأة ترغب في تحقيق أهدافها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبالتالي تضمن المنشأة الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة. كما ذكر في دراسة (فتيحة، ٢٠١٣) من أن عملية تقييم وقياس كفاءة الأداء أصبحت محل اهتمام العديد من أصحاب المصالح فقد أصبح من الضروري على الشركات إدراك مؤشرات قياس وتقييم الأداء من أجل تحليل جوانب الضعف والقوة للشركة والحكم على أدائها المالي الفعلي مقارنة بالأداء المالي المخطط له؛ مما يساعدها ذلك على تحقيق أهدافها بشكل جيد.

وأخيراً فإن المحور الثالث يتعلق بمجال التطبيق. فالشركات في السوق السعودي لها دور كبير في تحقيق النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ومن ثم توسيع نطاق الاقتصاد الوطني. حيث تسعى المملكة العربية السعودية إلى تطوير وتحفيز القطاع المالي بشكل عام لدعم تنمية الاقتصاد الوطني بدرجة أكبر وكفاءة أعلى، من خلال تطوير وتعميق مؤسسات القطاع المالي وتطوير السوق المالي السعودي لتكوين سوق مالي متقدم للحفاظ على استقرار ومتانة القطاع المالي الاقتصادي الوطني (برنامج تطوير القطاع المالي رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٩). كما أنه في الوقت الحالي يعتبر الاقتصاد السعودي ضمن أكبر الاقتصادات القوية والمؤثرة في الاقتصاد العالمي؛ حيث كان ترتيب المملكة الرابع بين الدول العشرين العظمى Group of Twenty (G20) لعام ٢٠١٨م (القحطاني، ٢٠١٩). لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي للشركات السعودية في مدينة جدة، كما أن هذه الدراسة جاءت لتضيف إلى الدراسات والأبحاث في مجال الموازنات التخطيطية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص.

منهاج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذا الدراسة والتعرف على دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، اعتمدت الباحثة في الجزء النظري من الدراسة على المنهج

الاستقرائي النظري، حيث سيتم استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة لتكوين الإطار النظري للدراسة. أما في الجزء الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، فالمنهج الوصفي يقوم بوصف المشكلة وصفاً شاملاً وتحديدتها بشكل دقيق، وذلك من خلال تصميم وتوزيع استبانة؛ لجمع بيانات الدراسة، وتحليلها للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة.

نطاق ومحددات الدراسة

اعتمدت الباحثة في الجانب النظري لهذه الدراسة على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بالموضوع، أما في الدراسة الميدانية فتم إرسال استبيانات وفقاً للمعطيات الميدانية، وبناء على البيانات المختلفة التي تم جمعها وفقاً لمتطلبات الدراسة. وشمل مجتمع الدراسة شركات المساهمة في مدينة جدة على اعتبار أنها ثاني أكبر مدن المملكة العربية السعودية. كما أن عينة الدراسة المستهدفة بلغت (١٠٥) استبانة) والتي ضمت المدراء الماليين في الشركات والمحاسبين.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

حددت الباحثة ثلاث مجالات رئيسية تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. المجال الأول هو الإطار النظري للدراسة المتعمق لمفهوم الموازنة التخطيطية وأهم أنواعها ومبادئها وكيفية إعدادها، كذلك يشمل الإطار النظري على مفهوم كفاءة الأداء المالي وأهم مؤشرات، وأخيراً توضح الدراسة في إطارها النظري مدى تأثير مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي وأهم الأهداف لها وكذلك مميزاتها والصعوبات التي قد تواجهها عند التطبيق. المجال الثاني هو استطلاع آراء ذو الخبرة والعلاقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال توزيع الاستبانة على المدراء والموظفين الماليين لإثراء البحث وتحقيق أهدافه. أما المجال الأخير هو التطبيق على شركات المساهمة السعودية والتي لها دور كبير في تحقيق النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ومن ثم توسيع نطاق الاقتصاد الوطني.

وبالتالي يمكن القول بأن الدراسة الحالية تكمل ما قامت به الدراسات السابقة من حيث الهدف (دراسة دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي للشركات)، والمنهج المتبع (المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي)، وكذلك مجتمع الدراسة (المدراء والموظفين الماليين)، وأخيراً حجم العينة (١٠٥ استبانة) من جهة. ولكن من جهة أخرى فإن الدراسة الحالية تمتاز عن الدراسات السابقة بأنها

تعتبر الدراسة الأولى من نوعها حسب علم الباحثة من حيث بلد ومجال التطبيق وهي على الشركات المساهمة السعودية المؤثرة في الاقتصاد السعودي.

الإطار النظري للدراسة

الإطار النظري للموازنة التخطيطية

أن أول موازنة وضعت بالتاريخ تلك التي حدثنا عنها القرآن الكريم، التي وصفها نبي الله يوسف عليه السلام في مصر، إذا كانت عبارة عن وضع موازنة لإنتاج واستهلاك القمح في سنوات الرخاء والقحط، قال تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩)) (سورة يوسف، الآية: ٤٧-٤٩). لذلك تعتبر الموازنة التخطيطية من أهم الوسائل التي تساعد على التنبؤ والتخطيط ويظهر ذلك من خلال استخدام الموازنات من أجل التخطيط في استخدام القمح والموازنة بين إنتاجه واستهلاكه لعدة سنوات بحيث يتم استخدام الفائض منه من سنوات الرخاء في استهلاكه في سنوات القحط (التاطور، ٢٠١٣).

مفهوم وأنواع الموازنة التخطيطية

يعتبر مفهوم الموازنة التخطيطية من المفاهيم ذات الأهمية والتي تساعد المنظمة على القيام بوظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة، حيث يمكن اعتبار الموازنة التخطيطية من علم المستقبلات الذي أصبح يحظى باهتمام واسع من الإدارات الريادية الحديثة في المنظمات. وترتبط كلمة الموازنة بالتوازن بين ما يتم إنفاقه وبين ما يمكنه الحصول عليه من الموارد. وقد تطور أسلوب الموازنة على مر العصور، بحيث يتم إعداد الموازنة التخطيطية بشكل علمي ومنهجي وفقاً لقراءات وتنبؤات منطقية لكي تكون لديها القدرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية بكل مرونة (رحاحلة، ٢٠١٩).

وقد تعددت التعريفات لمفهوم الموازنة التخطيطية حيث عرفت بأنها ترجمة رقمية لكافة أهداف المنظمة بشكل كمي ورقمي، وهي تمثل ما يجب أن يكون عليه الأداء المستقبلي للفترة القادمة وغالباً ما يكون سنة مالية في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، من خلال متابعة عملية التنفيذ، ومن ثم تقييم الأداء (Wines، ٢٠١٥).

كما عُرِفَتْ أيضاً بأنها أسلوب يتم بموجبه ترجمة التقديرات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة في فترة مستقبلية محددة في صورة خطة كمية ومالية ونقدية، إذا توضح كافة الأهداف الواجب تحقيقها، والقرارات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف، كما تمثل الموازنة مقياس للرقابة وأساس لتقييم الأداء (Hasseel، ١٩٩٦).

وعرفتھا جمعیة المحاسبین القانونیین فی الولايات المتحدة الأمريكية (AICPA) علی أنها خطة مالية تقدم تقديرات عن تكالیف وإیرادات تقديرية مستقبلية (New York State Society of CPAs، ٢٠٠٥).

كما عرفت الموازنة التخطيطية بأنها خطة شاملة تتضمن تقديرات للموارد المالية والنفقات المتوقعة خلال فترة مقبلة وغالباً ما تكون سنة (درغام، ٢٠٠٨). ومما سبق يمكن توضیح أهمية الموازنة التخطيطية والتي شهدت اهتماماً لافتاً مع زيادة التوسع في استخدام الموازنة التخطيطية في كافة المشاريع في المنظمات ويرجع ذلك لعدة أسباب رئيسية، يمكن حصر أهمها فيما يلي (التطور، ٢٠١٣): استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بشكل صحيح وكفاء، القدرة على مواجهة المخاطر المستقبلية، تحفيز العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية إعداد الموازنة، تفعيل التغذية الراجعة للمعلومات، إيجاد وسيلة فعالة للرقابة على تقييم الأداء، حيث يمكن الاعتماد على الموازنة التخطيطية للتأكد من مدى تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

وتظهر هذه الأهمية من خلال القدرة على تبويب الموازنة التخطيطية إلى العديد من الأنواع والتي تختلف باختلاف أنواع المنظمات واحتياجها، وكذلك حسب الأهداف المرجوة من إعداد الموازنة. حيث يمكن القول بشكل عام بأن المنظمات الصناعية تركز على موازنات الإنتاج التي تظهر عدد الوحدات المطلوب إنتاجها لتحديد الاحتياج من المواد الخام، أما بالنسبة للمنظمات التجارية فهي تركز على موازنة المشتريات، وكذلك منظمات الخدمات فهي تركز على موازنة المبيعات (إدريس، ٢٠٠٤)، والتي سيتم تفصيلها كما يلي

جدول (١) أسس تبويب أنواع الموازنة التخطيطية

أنواع الموازنات التخطيطية			
أسس التبيويب ذات العلاقة بإعداد الموازنة		أسس التبيويب ذات العلاقة بتنفيذ الموازنة	
موازنة ثابتة موازنة مرنة (متغيرة)	حجم النشاط	قصيرة الأجل طويلة الأجل موازنة مستمرة	الزمنية الفترة
موازنة ذاتية موازنة بالمشاركة	على الإعداد القائمين	الموازنة التشغيلية (الجارية) الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية) الموازنة النقدية (المالية)	طبيعة النشاط

موازنة عينية موازنة مالية	التي تغطيها المعاملات	موازنة تاريخية موازنة صفرية موازنة التخطيط والبرمجة موازنة البرامج والأداء موازنة البنود الموازنة التعاقدية	المنهج وأساليب الإعداد
رسمية غير رسمية	درجة الاعتماد		

المصدر: الباحثة

مبادئ ومراحل إعداد الموازنة التخطيطية

- هناك العديد من المبادئ التي يجب مناقشتها باعتبارها الأساس الذي تعتمد عليه عملية إعداد الموازنة التخطيطية بصورة سليمة وهي:
- ١- مبدأ الشمول والذي يتمثل في أن تكون الموازنة شاملة لجميع الإدارات والأقسام والمشاريع ذات العلاقة في المنظمة^١.
 - ٢- مبدأ الواقعية والذي يتمثل في أن يلزم مراعاة الواقع عند إعداد الموازنة دون مغالاة أو تفاؤل غير منطقي^٢.
 - ٣- مبدأ المرونة والذي يتمثل في أن تكون الموازنة التخطيطية قابلة للتكيف مع الظروف المستجدة بشكل يسمح بإدخال التعديلات الضرورية عليها^٣.
 - ٤- مبدأ المشاركة والذي يتمثل في أن يتشارك في إعداد الموازنة التخطيطية كافة المستويات الإدارية ذات العلاقة^٤.
 - ٥- مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي والذي يتمثل في أن الموازنة التخطيطية ما هي الا تجميع وتنسيق للتقديرات التي يتم تجميعها من كافة الإدارات بالمنظمة^٥.

^١ محمد، عامر محمد علي، مرجع سابق، ص ١٩٨-١٩٩.

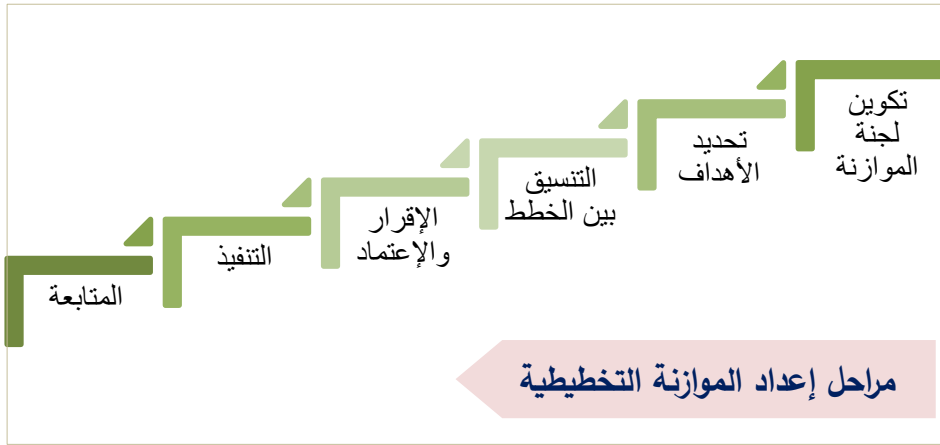
^٢ خلف الله، وائل محمد إبراهيم، و زعرب، حمدي. (٢٠٠٧). واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية- قطاع غزة دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

^٣ عبداللطيف، ناصر نور الدين. (٢٠٠٤). المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الدار الجامعية، ص ١٥١-١٥٧، الإسكندرية، مصر.

^٤ أحمد، الطريقي، و عبدالرحمن منصور. (٢٠١٧). الرقابة على الأداء المالي: بالتطبيق على شركة مطاحن سين الغلال. رسالة جامعية غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

^٥ خلف الله، وائل محمد إبراهيم، و زعرب، حمدي، مرجع سابق، ص ٥٦.

- ٦- مبدأ الربط بين الموازنة ومراكز المسؤولية والذي يتمثل في أنه في حال وجود مراكز مسؤولية فإن الموازنة التخطيطية لا يمكنها تحقيق أهدافها إذا لم تكن مرتبطة بتلك المراكز^٦.
- ٧- مبدأ الارتباط بفترات رقابية والذي يتمثل في أن يتم توزيع عمليات المنظمة على فترات زمنية قصيرة خلال السنة المالية^٧.
- ومن هنا يمكن القول بأن الموازنة التخطيطية في المنظمة تمر بعدة مراحل ابتداءً من تكوين لجنة الموازنة حتى مرحلة اعتماد الموازنة وتنفيذها، والتي يمكن تلخيصها كما يلي (شكل ٣-١).



شكل (١) مراحل إعداد الموازنة التخطيطية

المصدر: الباحثة

الإطار النظري لكفاءة الأداء المالي

إن نجاح أي منظمة يرتبط بشكل أساسي بمدى كفاءة وفعالية أدائها في تحقيق أهدافها، فالأداء المالي للمنظمة يعتبر صورة عاكسة للنتيجة المرجوة وللأهداف الموضوعية مسبقاً، لذا تسعى المنظمة إلى تقييم أداءها المالي بشكل مستمر من أجل التأكد من مدى قدرتها على الاستغلال الجيد للموارد المتاحة أفضل استغلال، وكذلك

٦ محمد، عامر محمد علي، مرجع سابق، ص ١-١٩٨.

٧ أحمد، الطريفي، و عبدالرحمن منصور، مرجع سابق، ص ٤٤.

من أجل تحسين الأداء وتطويره بما يحقق الأهداف المرسومة والمخطط لها في موازنتها التخطيطية^٨.

مفهوم كفاءة الأداء المالي

وقد تعددت التعريفات لمفهوم كفاءة الأداء المالي حيث عُرِف بأنه الأداء الذي يوضح مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية^٩. كما عُرِفَت كفاءة الأداء المالي أيضاً بأنه تشخيص للصحة المالية للمنظمة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الموازنات، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق، أي أن تشخيص كفاءة الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمنظمة ومعدل نمو الأرباح^{١٠}. ومن خلال التعاريف السابقة يتضح مدى أهمية كفاءة الأداء المالي في المنظمة^{١١}:

- ١- أن الأداء المالي يهدف إلى تقويم أداء المنظمة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات.
 - ٢- أن الأداء المالي يهدف إلى متابعة وتفحص ومراقبة أعمال المنظمة وتقييم مستوى الأداء وتوجيه الأداء بشكل صحيح.
- وبعد التعرف على أهمية كفاءة الأداء المالي تتبع أهمية قياس كفاءة الأداء المالي، حيث تعتبر عملية قياس كفاءة الأداء المالي عملية رقابية على تنفيذ الأنشطة، تسعى إلى الاحتفاظ بمستوى عالي من السيولة والربحية بهدف تعظيم قيمتها وحمايتها

^٨ حفصي، رشيد، جميلة، بلعشي، و حليمي، نبيل. (٢٠١٩). تأثير مؤشرات الأداء المالي على القيمة السوقية للسهم: دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد ٩، العدد ٣: ص ٢٠٠-٢٢١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

^٩ دادن، عبد الوهاب، و حفصي، رشيد. (٢٠١٤). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد ٢: ص ٢٤، جامعة غرداية، الجزائر.

^{١٠} دادن، عبد الغاني. (٢٠٠٧). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

^{١١} بودور، أيوب. (٢٠١٩). تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأردنية ٢٠٠٧-٢٠١٨. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨/ماي ١٩٤٥، الجزائر.

من خطر الإفلاس، بالإضافة إلى دورها في الكشف عن مواطن الخلل والتقصير بشكل عام^{١٢}.

كما عُرف أيضاً على أنه إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة، حيث يعتمد قياس كفاءة الأداء المالي على استخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس لفحص مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية، وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية، ومعرفة الأسباب واقتراح المعالجة المناسبة لها^{١٣}.

كذلك يُعرف قياس كفاءة الأداء المالي بأنه عملية رقابة وقياس للنتائج التي تم تحقيقها بناء على الخطط والسياسات الموضوعية سابقاً من قبل الإدارة العليا، حيث أن قياس كفاءة الأداء ما هي إلا عملية تابعة تأتي بعد الرقابة والتي بدورها تضمن للإدارة العليا كشف أي أخطاء في التطبيق والتحقق من تطبيق السياسات كما هو مخطط لها، وكذلك إيجاد الانحرافات وأسبابها ومعالجتها وضمان عدم تكرار مثل هذه الأخطاء بنسبة معينة في المستقبل، وكذلك تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة للعمل على القضاء عليها نهائياً بهدف زيادة فاعلية المنظمة على تحقيق أهدافها^{١٤}.

كما أن لقياس كفاءة الأداء المالي أهداف جوهرية تسعى لها المنظمة وهي: تقييم النشاط والنتائج، تحليل الهيكل المالي، تقييم المردودية، تحليل التدفقات النقدية

ومن هذه الأهداف السابقة ترى الباحثة أنه يمكن تجميع أهداف كفاءة الأداء المالي في هدف أساسي وهو اختبار وقياس الأداء المالي بشكل عام، بالاعتماد على عناصر الأداء المالي، والتي تشمل على الكفاءة والفعالية والاقتصادية. فالكفاءة تعني

^{١٢} نصر، سناء يوسف. (٢٠٢٠). أثر القيمة المضافة لنظم المعلومات المحاسبية على الاداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ١: ص١٣٤-١٥٩، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

^{١٣} إبراهيم، سحر طلال. (٢٠١٣). تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٥: ص٣٤٨، العراق.

^{١٤} عليان، زيد محمود. (٢٠٠٩). مدى أهمية استخدام الموزانات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساعمة العامة. رسالة ماجستير، ص٢٧، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

^{١٥} سهام، عيسى، و عيسى يونس. (٢٠١٧). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وال خارجية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

القدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة^{١٦}، أما الفعالية فهي عبارة عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال مقارنة المخطط له مع المنجز^{١٧}، وأخيراً الاقتصادية (الجودة) فهي عبارة عن الحصول على الموارد المادية والمالية والبشرية بأقل تكلفة ممكنة، واستخدامها لإنتاج أكبر قدر ممكن بدون هدر لهذه الموارد^{١٨}.

مؤشرات كفاءة الأداء المالي

- ١- مؤشر الربحية، والذي يقيس نسبة الربحية قدرة الشركة على الاستفادة من عملياتها الاستثمارية والتشغيلية^{١٩}.
- ٢- مؤشر السيولة، والذي يقيس نسبة السيولة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من خلال تحويل أصولها إلى نقدية^{٢٠}.
- ٣- مؤشر المديونية، وهي نسبة تقيس إجمالي الديون والالتزامات المترتبة على المنظمة مقارنة بإجمالي الأصول^{٢١}.
- ٤- مؤشر كفاءة النشاط، حيث تقيس هذه النسبة مدى نجاح المنظمة في إدارة أصولها^{٢٢}.
- ٥- مؤشر الحصة السوقية، حيث تقيس هذه النسبة مدى إمكانية الاستثمار في المنظمة^{٢٣}.

جدول (٢) مؤشرات كفاءة الأداء المالي

المعادلة الحسابية	مؤشرات كفاءة الأداء المالي
$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$	مؤشر الربحية

^{١٦} فتحي، عشير هواري. (٢٠١٩). دور التدقيق الداخلي في تفعيل الأداء المالي: دراسة حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

^{١٧} مرعي، عطية عبدالحى. (٢٠٠٨). في المحاسبة الإدارية: أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء. مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، مصر.

^{١٨} الطراونة، يونس سالم عبدالغني، مرجع سابق، ص ٦٨.

^{١٩} رحاحلة، نادين عماد، مرجع سابق، ص ١١.

^{٢٠} رحاحلة، نادين عماد، مرجع سابق، ص ١١.

^{٢١} الطراونة، يونس سالم عبدالغني، مرجع سابق، ص ٧٨.

^{٢٢} فتحي، عشير هواري، مرجع سابق، ص ٥٩.

^{٢٣} دخان، أسامة. (٢٠١٠). الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة: دراسة ميدانية لمنظمات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	مؤشر السيولة
الخصوم المتداولة الأصول المتداولة	مؤشر المديونية
المبيعات الأصول المتداولة	مؤشر كفاءة النشاط
حصة المنظمة من المبيعات إجمالي المبيعات في القطاع	مؤشر الحصة السوقية

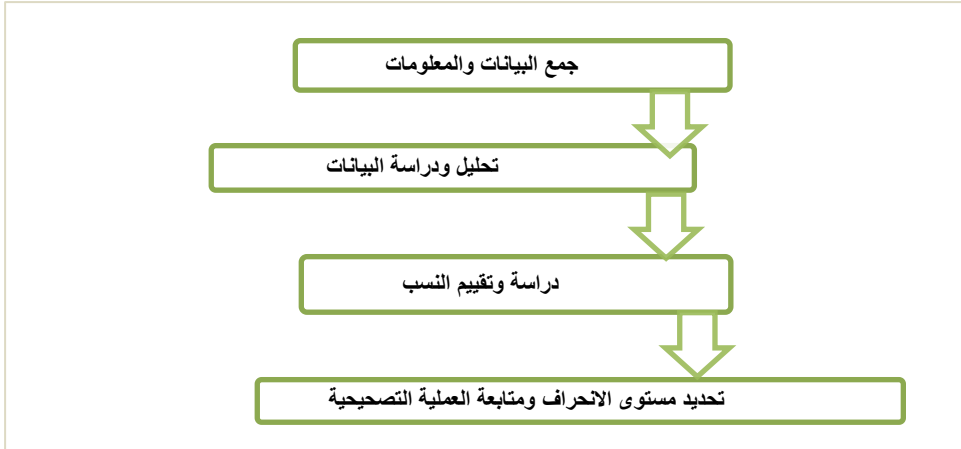
المصدر: الباحثة

كما أن عملية قياس كفاءة الأداء المالي تعتبر من العمليات الهامة في المنظمة، لذا تتطلب عملية قياس كفاءة الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية من وجود منهجية متبعة ومراحل منتظمة، مما يساعد من رفع مستوى الكفاءة، الفعالية، والاقتصادية في المنظمة. حيث يمكن تحديد المنهجية المتبعة لقياس كفاءة الأداء المالي من خلال تحديد الهدف من قياس كفاءة الأداء المالي، ثم تحديد الأسلوب أو الأداة المستخدمة في قياس كفاءة الأداء المالي، وكذلك تحديد طبيعة البيانات والمعلومات التي تركز عليها عملية قياس كفاءة الأداء المالي وتحديد الفترة الزمنية التي يجري فيها قياس كفاءة الأداء المالي، وأخيراً إيضاح مدى أهمية النتائج من عملية قياس كفاءة الأداء المالي، وأثرها على مستقبل المنظمة المالي^{٢٤}.

وتمر عملية قياس كفاءة الأداء المالي بعدة مراحل أساسية مكملتها لبعضها البعض والمتمثلة في المراحل التالية^{٢٥}:

^{٢٤} حسيبه، سراج. (٢٠١٩). التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مؤسسة وحدة الذبح والتحويل-بوقيرات ٢٠١٦-٢٠١٧. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

^{٢٥} سراج، نصر الدين أحمد محمد. (٢٠١٦). أثر المؤشرات المحاسبية على القيمة السوقية لأسهم الشركات المدرجة في سوق المال السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٧، عدد ١: ص ١٧٢-١٨٦، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.



المصدر: الباحثة

شكل (٢) مراحل قياس كفاءة الأداء المالي

مدى تأثير مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة^{٢٦}، وبصفة عامة فإن أهم المميزات التي تحققها الموازنة التخطيطية ما يلي^{٢٧}:

- ١- تساعد على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنظمة من خلال التخطيط والرقابة على كيفية استغلال الموارد بكل كفاءة وفعالية عن طريق موازنة الدخل والمصروفات.
- ٢- تقدم للمنظمة أداة للتخطيط لأهداف المنظمة ولأنشطة المشاريع بلغة موحدة، كذلك تقدم للمنظمة أداة للتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة لكافة الأقسام.
- ٣- تقدم للمنظمة أداة للرقابة على جميع الأنشطة، فهي تساعد على إيضاح مراكز المسؤولية في المنظمة المسؤولين عن تنفيذ الخطة، مما يساعد على رقابة أكبر على التنفيذ والمحاسبة على التقصير.
- ٤- تساعد في قياس كفاءة الأداء المالي من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المدرجة في الموازنة، ومن ثم قياس الانحرافات وتحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية المعالجة والمصححة.

^{٢٦} أحمد، الطريفي، و عبدالرحمن منصور، مرجع سابق، ص ٤٩.

^{٢٧} المومني، تيسير علي خلف، مرجع سابق، ص ٦.

- ٥- تعمل كأداة اتصال فعالة بين المستويات الإدارية في المشروع من جهة وبين المحاسب والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
- ٦- تساعد على مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الخطط لمشاريع المنظمة من أجل الاستفادة من خبراتهم، وكذلك رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحفيزهم لبذل أقصى جهد لنجاح الموازنة التخطيطية.
- حيث إن اعتماد المنظمة على التخطيط من خلال الموازنات التخطيطية يتطلب إلى تنسيق العمل بين أقسام المنظمة وبين كافة الأنشطة فيها، لذا تعتبر الموازنة التخطيطية أداة تساعد على توحيد جهود العاملين وتنسيق العمل بين كل إدارة وكل قسم، من أجل أن يعمل كل قسم بشكل متكامل مع الأقسام الأخرى بالشكل المنتظم والتوقيت الصحيح^{٢٨}.

مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية وكفاءة الأداء

المجال الأول يشمل التخطيط على جميع مراحل إعداد الموازنة ابتداء من الأفكار المبدئية وحتى يتم اعتمادها من الإدارة العليا^{٢٩}. ولكن عملية التخطيط ليست احتكاراً للإدارة العليا فقط، بل هي عملية يتشارك فيها جميع المستويات الإدارية^{٣٠}.

بينما يتعلق المجال الثاني بالتنسيق والذي يشمل على تنظيم الوقت وتنسيق العمل بين كافة أقسام المنظمة بحيث يعمل كل فرد وكل قسم من الأقسام بصورة متكاملة حسب الخطة الموضوعة مسبقاً بناءً على الوقت المجدول^{٣١}. كما يرتبط مجال التنسيق بتوصيل المعلومات بين كافة المستويات سواء كان من خطط أو سياسات تم اعتمادها مسبقاً في المنظمة^{٣٢}. وأما المجال الثالث فهو يشمل الرقابة والذي يرتبط بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، حيث يمكن من خلال هذه الوظيفة تحديد الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية^{٣٣}. كما يرتبط مجال الرقابة بالتحفيز باستخدام الموازنة التخطيطية في هذا المجال كوسيلة تحفيزية للعاملين عليها

^{٢٨} البلوي، سامي محمد. (١٩٩٩). الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

^{٢٩} المومني، تيسير علي خلف، مرجع سابق، ص ٥.

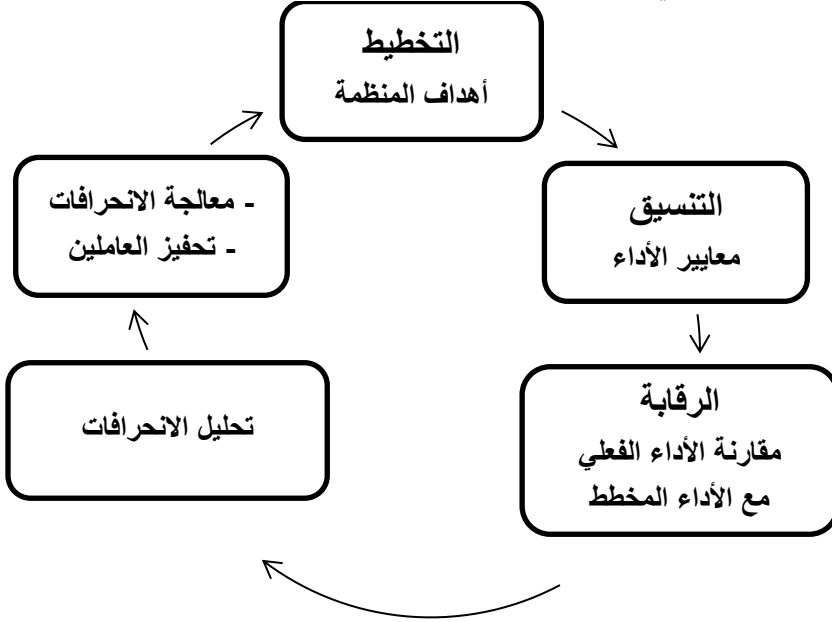
^{٣٠} حسين، بيار بشير، و إسماعيل، زكي. (٢٠١٠). الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة: دراسة حالة الشركة الصينية للمنتجات البترولية والهندسية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

^{٣١} علي، زينب هادي. (٢٠٠٨). الموازنة التخطيطية للمبيعات وأهميتها في الرقابة على الأداء. مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد: ١٥، العدد: ٤، ص: ١٢٠٠-١٢٠٨، جامعة بابل، الحلة، العراق.

^{٣٢} سعيد، أبو بكر نور الدائم، مرجع سابق، ص ٤٩.

^{٣٣} المومني، تيسير علي خلف، مرجع سابق، ص ٥.

في المنظمة، وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة الموضوعة في الموازنات مسبقاً^{٣٤}. وأخيراً يتعلق مجال الرقابة بتقييم الأداء باستخدام الموازنة التخطيطية كأداة تقييم أداء على العاملين في المنظمة على كافة المستويات وفقاً لمعايير موضوعة مسبقاً^{٣٥}.



شكل (٣) دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي
المصدر: (الباحثة)

وترى الباحثة من الشكل السابق أن للموازنة التخطيطية دور تخطيطي من خلال وضع أهداف المنظمة المستقبلية بشكل واضح، ومن ثم التنسيق بين الخطط الموضوعة بين كافة الأقسام وتوزيع المهام والمسؤوليات وتحديد المعايير المطلوبة للأداء، وعليه يتم قياس الأداء الفعلي لمقارنته مع الأداء المتوقع بناء على المعايير الموضوعة مسبقاً وهذا ما يمثل الدور الرقابي في الموازنة التخطيطية، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحليل الانحرافات سواء كانت الانحرافات بشكل إيجابي أو سلبي، وذلك لمعرفة أسباب حدوثها والمسؤولين عن حدوثها ومعالجة السلبي منها وتحفيز الإيجابي، أي أن الموازنة التخطيطية تمر بدورة كاملة تمكن الإدارة من تطوير

^{٣٤} الجنابي، عظيم نعيم باجي، مرجع سابق، ص ٦٠٩.

^{٣٥} أحمد، الطريفي، و عبدالرحمن منصور، مرجع سابق، ص ٢٩.

خطتها المستقبلية عن طريق التغذية العكسية، وهذا بدوره يوضح مدى أهمية دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي للمنظمة بشكل مستمر.

الدراسة التطبيقية

ومن هنا تتناول الباحثة في هذا الفصل خطوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها والتي تشمل على الهدف من الدراسة ومنهاج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها، وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في المعالجة وتحليل البيانات كما يلي.

منهاج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كميًا^{٣٦}. والمسح جزء من المنهج الوصفي في الدراسة، شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التي لا تتحكم في طبيعة المعالجة، بل يدرس المنهج المسحي المتغيرات كما وجدت في الطبيعية كما هو موجود أصلاً. لذلك فإن المنهج المسحي يجمع معلومات عن الظاهرة ليصفها كما وكيفا^{٣٧}.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المدراء الماليين، والمحاسبين ذوي الخبرة في إعداد الموازنة التخطيطية، ومديري الأقسام في الشركات المساهمة السعودية ذات الأنشطة (التجارية، الصناعية، والخدمية) في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة على اعتبار أنها ثاني أكبر مدن المملكة العربية السعودية كما أنها تُعد بمثابة العاصمة التجارية حيث أن جميع الشركات السعودية اما قد اتخذت جدة مقراً رئيسياً أو لديها فرع في مدينة جدة. حيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي والإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها؛ حيث تُعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات الأفراد^{٣٨}.

^{٣٦} عبيدات، ذوقان، عبدالرحمن عدس، و كايد عبدالحق. (٢٠٠٠). البحث العلمي مفهومه- أدواته- أساليبه. ط٢، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

^{٣٧} النهاري، عبدالعزيز محمد، و عواد السريحي. (٢٠٠٢). مقدمة في مناهج البحث العلمي. جدة: دار الخلود.

^{٣٨} الباحثين، سامي، و التوني، محمد. (٢٠١٨). منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، مكتبة المنتني (الطبعة الثالثة)، المملكة العربية السعودية، الدمام.

تحليل الدراسة التطبيقية

جدول (٣) النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار		
٦١	٦٤	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٣٦,٢	٣٨	ماجستير	
٢,٨	٣	دكتوراه	
١٠٠	١٠٥	المجموع	
النسبة المئوية (%)	التكرار		التخصص العلمي
٦٨,٦	٧٢	محاسبة	
٨,٦	٩	اقتصاد	
٩,٥	١٠	إدارة أعمال	
١٣,٣	١٤	مالية	
١٠٠	١٠٥	المجموع	
النسبة المئوية (%)	التكرار		المسمى الوظيفي
٤٤,٨	٤٧	محاسب	
٢٠	٢١	مراجع حسابات	
٣١,٤	٣٣	مدير مالي	
٣,٨	٤	رئيس حسابات	
١٠٠	١٠٥	المجموع	
النسبة المئوية (%)	التكرار		سنوات الخبرة
٢٠	٢١	أقل من ٥ سنوات	
٣٢,٤	٣٤	٥ - أقل من ١٠ سنوات	
٢٢,٨	٢٤	١٠ - أقل من ١٥ سنة	
٢٤,٨	٢٦	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠	١٠٥	المجموع	
النسبة المئوية (%)	التكرار		القطاع
٣٥,٢	٣٧	تجاري	
٣٧,٢	٣٩	خدمي	
٢٧,٦	٢٩	صناعي	
١٠٠	١٠٥	المجموع	

جدول (٤) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
١	٠,٥٢١	٤,٦٤	٠	٠	٢	٣٤	٦٩	ك	١	تُعد الموازنة التخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها في المنظمة.
			٠	٠	١,٩	٣٢,٤	٦٥,٧	%		
٥	٠,٦٣٤	٤,٣٠	٠	٢	٤	٦٠	٣٩	ك	٢	تهدف الموازنة التخطيطية إلى استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة.
			٠	١,٩	٣,٨	٥٧,١	٣٧,١	%		
٣	٠,٦٧٥	٤,٣٣	٠	٢	٦	٥٢	٤٥	ك	٣	تُساعد الموازنة التخطيطية المنظمة على مواجهة المخاطر المستقبلية.
			٠	١,٩	٥,٧	٤٩,٥	٤٢,٩	%		
١٢	٠,٨١٨	٤,٠٦	١	٥	١١	٥٨	٣٠	ك	٤	تستخدم الموازنة التخطيطية لتحفيز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.
			١	٤,٨	١٠,٥	٥٥,٢	٢٨,٦	%		
٨	٠,٦٥٨	٤,٢٤	١	٠	٧	٦٢	٣٥	ك	٥	تؤثر الظروف الخارجية والداخلية للمنظمة على نوع الموازنة التخطيطية المعتمدة فيها.
			١	٠	٦,٧	٥٩	٣٣,٣	%		
٢	٠,٧٣٤	٤,٣٥	١	١	٧	٤٧	٤٩	ك	٦	يتم إعداد الموازنة التخطيطية وفقاً لخطوات وأسس علمية محددة.
			١	١	٦,٧	٤٤,٨	٤٦,٧	%		
٩	٠,٧١١	٤,٢٣	٠	٣	٨	٥٦	٣٨	ك	٧	تغطي الموازنة التخطيطية الشاملة جميع أقسام المنظمة.
			٠	٢,٩	٧,٦	٥٣,٣	٣٦,٢	%		
١٠	٠,٧٥٣	٤,١٧	٠	٥	٧	٥٨	٣٥	ك	٨	يتم إعداد الموازنة التخطيطية بشكل واقعي ودون مبالغة.
			٠	٤,٨	٦,٧	٥٥,٢	٣٣,٣	%		
١٤	٠,٩٨٢	٣,٨٤	٢	١٣	٩	٥٧	٢٤	ك	٩	يشارك بشكل فعال العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في إعداد الموازنة التخطيطية.
			١,٩	١٢,٤	٨,٦	٥٤,٣	٢٢,٩	%		
١٣	٠,٧٧٧	٤,٠٥	٠	٦	١١	٦٠	٢٨	ك	١٠	تتكيف الموازنة التخطيطية مع كافة الظروف المستجدة.
			٠	٥,٧	١٠,٥	٥٧,١	٢٦,٧	%		
٤	٠,٦٧٢	٤,٣٢	٠	٢	٦	٥٣	٤٤	ك	١١	يرتبط إعداد الموازنة التخطيطية بمراكز المسؤولية في المنظمة.
			٠	١,٩	٥,٧	٥٠,٥	٤١,٩	%		
٦	٠,٦٨١	٤,٣٠	٠	٢	٧	٥٣	٤٣	ك	١٢	يتم التنسيق بين الأقسام المختلفة في

			٠	١,٩	٦,٧	٥٠,٥	٤١	%	المنظمة عند إعداد الموازنة التخطيطية من أجل التجانس التام بين الأهداف.
٧	٠,٧٩٤	٤,٢٥	١	٣	٨	٥٠	٤٣	ك	يتم استخدام الموازنة التخطيطية كأداة لتحقيق الرقابة بشكل مستمر.
			١	٢,٩	٧,٦	٤٧	٤١	%	
١١	٠,٨٧٤	٤,١٢	١	٦	١٠	٥٠	٣٨	ك	يؤدي عدم الالتزام بالموازنة التخطيطية إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.
			١	٥,٧	٩,٥	٤٧,٦	٣٦,٢	%	
المتوسط الحسابي العام = ٤,٢٢، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٧٩									

توضح نتائج استجابات أفراد العينة والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة بمفاهيم وأنواع ومبادئ الموازنة التخطيطية ومراحل إعدادها في شركات المساهمة السعودية، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (٤,٢٢) والانحراف المعياري (٠,٣٧٩)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة موافق بشدة، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمفاهيم ومبادئ والأنواع المستخدمة للموازنة التخطيطية في شركات المساهمة السعودية.

وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى أهمية مفهوم الموازنة التخطيطية في شركات المساهمة السعودية تتمثل في العناصر التالي: تُعدّ الموازنة التخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مستقبلاً، حيث يتم إعدادها وفقاً لخطوات وأسس علمية محددة وبالتالي تُساعد المنظمة على مواجهة مخاطرها المستقبلية واستغلال مواردها الاقتصادية المتاحة بشكل أفضل، وذلك من خلال التنسيق بين الأقسام وتحديد مراكز المسؤولية في المنظمة، بحيث يتم استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابة مستمرة تساعد على تحفيز العاملين في المنظمة مما يساهم على تحقيق الأهداف المخطط لها في الموازنة التخطيطية.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثاني: مفاهيم ومؤشرات كفاءة الأداء المالي
 للتعرف على أهمية هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (١٣) عبارة لتحديد مفاهيم كفاءة الأداء المالي. كما هدفت الأسئلة إلى التعرف إلى أهم مؤشرات كفاءة الأداء المالي.

جدول (٥) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
١	٠,٦٦٦	٤,٥٢	٠	٢	٤	٣٦	٦٣	ك	١
			٠	١,٩	٣,٨	٣٤,٣	٦٠	%	
٤	٠,٥٨٠	٤,٢٨	٠	١	٤	٦٥	٣٥	ك	٢
			٠	١	٣,٨	٦١,٩	٣٣,٣	%	
١٠	٠,٦٣٢	٤,١٨	٠	٢	٧	٦٦	٣٠	ك	٣
			٠	١,٩	٦,٧	٦٢,٩	٢٨,٦	%	
٥	٠,٧٤٤	٤,٢٥	٠	٦	٤	٥٦	٤٠	ك	٤
			٠	٤,٨	٣,٨	٥٣,٣	٣٨,١	%	
٧	٠,٦٠٤	٤,٢٢	٠	٢	٤	٦٨	٣١	ك	٥
			٠	١,٩	٣,٨	٦٤,٨	٢٩,٥	%	
٩	٠,٦٠١	٤,١٨	٠	٢	٥	٧٠	٢٨	ك	٦
			٠	١,٩	٤,٨	٦٦,٧	٢٦,٧	%	
١١	٠,٦٩٥	٤,١٦	٠	٤	٦	٦٤	٣١	ك	٧
			٠	٣,٨	٥,٧	٦١	٢٩,٥	%	
٣	٠,٥٦٣	٤,٣٩	٠	٠	٤	٥٦	٤٥	ك	٨
			٠	٠	٣,٨	٥٣,٣	٤٢,٩	%	
٨	٠,٥٨٣	٤,٢١	٠	١	٦	٦٨	٣٠	ك	٩
			٠	١	٥,٧	٦٤,٨	٢٨,٦	%	
١٣	٠,٦٨٧	٤,١٠	٠	٣	١١	٦٤	٢٧	ك	١٠
			٠	٢,٩	١٠,٥	٦١	٢٥,٧	%	
١٢	٠,٦٧٥	٤,١٢	٠	٣	٩	٦٥	٢٨	ك	١١
			٠	٢,٩	٨,٦	٦١,٩	٢٦,٧	%	
٦	٠,٥٧٦	٤,٢٣	٠	١	٥	٦٨	٣١	ك	١٢
			٠	١	٤,٨	٦٤,٨	٢٩,٥	%	
٢	٠,٥٤٨	٤,٤٠	٠	٠	٣	٥٧	٤٥	ك	١٣
			٠	٠	٢,٩	٥٤,٢	٤٢,٩	%	

المتوسط الحسابي العام = ٤,٢٤، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٥٦

توضح نتائج استجابات أفراد العينة والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة بمفاهيم ومؤشرات كفاءة الأداء المالي، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٣٥٦)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي

المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة موافق بشدة، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمفاهيم ومؤشرات كفاءة الأداء المالي.

وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى أهمية مفهوم كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية تتمثل في العناصر التالية أن مراجعة كفاءة الأداء المالي وقياسه المستمر بشكل دوري يزيد من فعالية الرقابة على أنشطة المنظمة، كما أن استخدام المؤشرات المالية يساعد بشكل كبير في قياس كفاءة الأداء المالي، حيث أن كفاءة الأداء المالي تشخص بشكل عام الصحة المالية للمنظمة من خلال قياس الأداء الفعلي لها وتحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعية، وبالتالي فإن كفاءة الأداء المالي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل كافة المدخلات إلى مخرجات، ومدى قدرة المنظمة على تنسيق العمل بين أنشطة المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثالث: مدى تأثير مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي

للتعرف على أهمية هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (١٣) عبارة للتعرف على مدى تأثير تخطيط، تنفيذ ورقابة الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي.

جدول (٥) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثالث

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	يؤدي التخطيط الجيد للموازنة التخطيطية إلى رفع كفاءة الأداء المالي.	٧٣	٣٠	١	١	٠	٤,٦٧	٠,٥٤٩
٢	يعمل التطبيق الفعال للموازنة التخطيطية على زيادة المراجعة الدورية لكفاءة الأداء المالي.	٣٢	٧١	٠	٢	٠	٤,٢٧	٠,٥٥٩
٣	تؤدي الرقابة المستمرة على الموازنة التخطيطية إلى رفع كفاءة الأداء المالي.	٣٤	٦٨	٣	٠	٠	٤,٣٠	٠,٥١٧
٤	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة لقياس كفاءة الأداء المالي.	٣٤	٥٧	٩	٤	١	٤,١٣	٠,٧٩٧
٥	الاتصال الفعال بين أقسام المنظمة عند إعداد الموازنة التخطيطية يساعد على رفع كفاءة الأداء المالي.	٣٢,٣	٦٤,٨	١	١,٩	٠	٤,٢٨	٠,٥٨٠
٦	مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنة التخطيطية يساعد على رفع كفاءة الأداء المالي.	٣٨,١	٥٠,٥	٥,٧	٣,٨	١,٩	٤,١٩	٠,٨٥٦
٧	يؤثر تحفيز العاملين عند إعداد الموازنة التخطيطية في المنظمة على رفع كفاءة الأداء المالي.	٣٢,٣	٥٤,٣	٧,٦	٤,٨	١	٤,١٢	٠,٨١٧
٨	ارتباط الموازنة التخطيطية بقرارات رقابية يؤثر على رفع كفاءة الأداء المالي.	٣١,٤	٥٨,١	٨,٦	١,٩	٠	٤,١٩	٠,٦٦٦

٧	٠,٥٢٤	٤,٢٧	٠	٠	٤	٦٩	٣٢	ك	استخدام الموازنة التخطيطية كأداة ربط بين أهداف المنظمة ومواردها المتاحة يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة الأداء المالي.
			٠	٠	٣,٨	٦٥,٧	٣٠,٥	%	صعوبة التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية يخفض من كفاءة الأداء المالي.
١٣	٠,٧٤٧	٤	٠	٧	٨	٦٨	٢٢	ك	قلة الكوادر المؤهلة في إعداد الموازنة التخطيطية يخفض من كفاءة الأداء المالي.
			٠	٦,٧	٧,٦	٦٤,٨	٢١	%	تحفظ الإدارات والأقسام على المعلومات المقدمة عند إعداد الموازنة التخطيطية يؤثر سلباً على كفاءة الأداء المالي.
٥م	٠,٥٨٠	٤,٢٨	٠	١	٤	٦٥	٣٥	ك	الموازنة التخطيطية الفعالة نظام متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء المالي.
			٠	١	٣,٨	٦١,٩	٣٣,٣	%	
٣	٠,٦١٨	٤,٣٤	٠	١	٤,٨	٥٣,٣	٤١	%	
٢	٠,٥٥٦	٤,٥٣	٠	٠	٣	٤٣	٥٩	ك	
			٠	٠	٢,٨	٤١	٥٦,٢	%	

المتوسط الحسابي العام = ٤,٢٧، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٤٥

توضح نتائج استجابات أفراد العينة والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة بتأثير تخطيط، تنفيذ ورقابة الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٣٤٥)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة موافق بشدة، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمدى تأثير التخطيط، التنفيذ، ورقابة الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية.

وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى مدى تأثير مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية تتمثل في العناصر التالية: تعمل الموازنة التخطيطية كنظام متكامل، حيث أن التخطيط الجيد، والرقابة المستمرة على فترات رقابية، والاتصال الفعال بين أقسام المنظمة للموازنة التخطيطية، ومشاركة كافة المستويات في المنظمة يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي، كما يؤثر بشكل سلبي تحفظ الإدارات عن المعلومات المقدمة عند إعداد الموازنة التخطيطية، وكذلك قلة الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة التخطيطية.

نتائج الإجابة عن تساؤل الدراسة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول محاور الدراسة وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة وفقاً للقطاع لكل محور من محاور الدراسة، كما قامت بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (انوف) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المشاركين في الدراسة حول محاور البحث وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه، حيث ينقسم القطاع في هذه الدراسة إلى ثلاث فئات؛ هي صناعي، تجاري، وخدمي لذا تم استخدام اختبار التباين الأحادي (انوف) للمقارنة بين متوسطات استجابات المشاركين في الدراسة حول محاور البحث تُعزى لمتغير

القطاع ويوضح الجدول التالي نتيجة اختبار التباين الأحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

للتعرف على أهمية هذا المحاور بالنسبة للقطاعات قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للقطاعات، وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للقطاعات

المحور الأول	القطاع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي العام = ٤,٢٢، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٧٩
مفاهيم وأنواع ومبادئ الموازنة التخطيطية ومرحل إعدادها	التجاري	٤,٢٩	٠,٢٧٣	١	
	الخدمي	٤,١٥	٠,٤٠٨	٣	
	الصناعي	٤,٢٥	٠,٤٤٥	٢	
المحور الثاني	القطاع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي العام = ٤,٢٤، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٥٦
مفاهيم ومؤشرات كفاءة الأداء المالي	التجاري	٤,٣٣	٠,٢٦٠	١	
	الخدمي	٤,١٤	٠,٣٦٠	٣	
	الصناعي	٤,٢٨	٠,٤٢٨	٢	
المحور الثالث	القطاع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي العام = ٤,٢٧، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٤٥
مدى تأثير مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي	التجاري	٤,٣٠	٠,٢٨٤	١	
	الخدمي	٤,٢٣	٠,٣٣٤	٣	
	الصناعي	٤,٢٧	٠,٤٢٨	٢	

من الجدول السابق يتضح لنا أن ترتيب القطاعات لمحور مفاهيم وأنواع ومبادئ الموازنة التخطيطية ومرحل إعدادها لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي فكانت نتيجة القطاع التجاري في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٩) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك، يليه القطاع الصناعي في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٥) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك، وأخيراً جاء القطاع الخدمي في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٥) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والبالغ (٤,٢٢) أن أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات هذا المحور.

من الجدول السابق يتضح لنا أن ترتيب القطاعات لمحور مفاهيم ومؤشرات كفاءة الأداء المالي لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي فكانت نتيجة القطاع التجاري بالمرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٣) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك، يليه القطاع الصناعي بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٤,٢٨) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك، وأخيراً جاء القطاع الخدمي بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٤) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والبالغ (٤,٢٤) أن أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات هذا المحور.

من الجدول السابق يتضح لنا أن ترتيب القطاعات لمحور مدى تأثير مجالات تطبيق الموازنة التخطيطية على كفاءة الأداء المالي لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي فكانت نتيجة القطاع التجاري بالمرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٠) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك، يليه القطاع الصناعي بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٧) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك، وأخيراً جاء القطاع الخدمي بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٣) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث والبالغ (٤,٢٧) أن أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات هذا المحور.

النتائج:

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت على شركات المساهمة السعودية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية

- ١- أن الموازنة التخطيطية تُعد من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها في المنظمة، حيث يتم إعدادها وفقاً لخطوات وأسس علمية محددة، مما يساعد المنظمة على مواجهة مخاطرها المستقبلية.
- ٢- أن الموازنة التخطيطية ترتبط بمراكز مسؤولية عند إعدادها، بشكل يساعد على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وكذلك يمكنها من تنسيق بين الأقسام من أجل التجانس التام بين الأهداف، أي أن الموازنة التخطيطية تستخدم كأداة لتحقيق الرقابة بشكل مستمر في المنظمة.
- ٣- أن عدم الالتزام بالموازنة التخطيطية يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، لذلك يتم إعداد الموازنة التخطيطية بشكل واقعي ودون مبالغة، من خلال مشاركة العاملين في مختلف الأقسام في المنظمة في إعداد الموازنة التخطيطية، حيث أن مشاركة العاملين عند إعداد الموازنة التخطيطية تحفزهم بشكل فعال على تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- أن كفاءة الأداء المالي تُساهم في قياس الأداء الفعلي للمنظمة، مما يساعد المنظمة على رقابة نتائج الخطط الموضوعية ومن ثم تحديد مستوى الانحراف عن الخطة

الموضوعة، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لأداء المنظمة بناءً على قياس كفاءة الأداء المالي.

٥- أن الموازنة التخطيطية بكافة مجالاتها من تخطيط وتنسيق ورقابة لها دور كبير في رفع كفاءة الأداء المالي.

٦- أن قلة الكوادر المؤهلة في إعداد الموازنة التخطيطية يخفض من كفاءة الأداء المالي، مما يؤدي إلى صعوبة التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فإنها توصي بما يلي:
- ١- ضرورة الاهتمام بالموازنة التخطيطية وتفعيل دورها، بحيث تكون الموازنة التخطيطية ترجمة للأهداف والخطط في صورة كمية ومالية؛ وذلك من أجل رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي بدرجة عالية.
 - ٢- ضرورة أن تكون الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط بحيث تلتزم كافة العاملين بالمنظمة بوضع خطط وأهداف تتماشى مع أهداف وخطط الأقسام الأخرى.
 - ٣- ضرورة أن تكون الموازنة التخطيطية كأداة للتنسيق بحيث تكون وسيلة اتصال ملائمة بين كافة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
 - ٤- ضرورة أن تكون الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة بحيث تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، ومن ثم اكتشاف الانحرافات عن الخطة الموضوعة ومعالجة هذه الانحرافات.
 - ٥- أهمية محاولة تفادي المعوقات التي قد تواجه تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية، والعمل على سرعة علاجها حتى لا يكون هناك أثر سلبي ينعكس على المنظمة.
 - ٦- ضرورة قيام المنظمات بعقد الدورات التدريبية أثناء فترة العمل، بتدريب المحاسبين بشكل خاص لتأهيلهم بشكل كفاء على الأساليب العلمية وأحدثها في إعداد الموازنة التخطيطية، وكذلك تعريف المشاركين من الأقسام الأخرى بأهمية هذه الموازنة لتشجيعهم على تحقيق الأهداف الموضوعة.
 - ٧- ضرورة وجود قسم خاص لمتابعة إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية في المنظمة، بحيث يكون هو حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين الأقسام الإدارية الأخرى في المنظمة.
 - ٨- قيام كليات الاقتصاد والإدارة والعلوم الإدارية بالتركيز ضمن برامجها الأكاديمية على طريقة إعداد الموازنة التخطيطية ضمن مقررات مواد المحاسبة وغيرها.
 - ٩- قيام الجامعات بالمملكة العربية السعودية ممثلة في كليات الاقتصاد والإدارة والعلوم الإدارية بالمزيد من الدراسات التدريبية سواء كان من ورش العمل أو الدورات التدريبية عن مفاهيم وأنواع الموازنة التخطيطية وطريقة إعدادها ومدى

تأثيرها على كفاءة الأداء المالي للمنظمات، من أجل زيادة كفاءة التأهيل للمحاسبين في هذا المجال.

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، سحر طلال. (٢٠١٣). تقويم بطاقة أداء الوحدات الإقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد ٣٥: ٣٤٨، العراق.

أحمد، الطريقي، و عبدالرحمن منصور. (٢٠١٧). الرقابة على الأداء المالي: بالتطبيق على شركة مطاحن سين الغلال. رسالة جامعية غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

إدريس، المصباح محمد عمر، و حسن عباس إبراهيم. (٢٠٠٤). دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية على بنك التضامن الإسلامي. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الباحسين، سامي، و التونسي، محمد. (٢٠١٨). منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، مكتبة المنتني (الطبعة الثالثة)، المملكة العربية السعودية، الدمام. البلوي، سامي محمد. (١٩٩٩). الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

الجلدي، محمد يحيى، و محجوب حامد. (٢٠٠٨). أثر الموازنات التخطيطية على زيادة كفاءة وفعالية الأداء في القطاع الحكومي في ظل فلسفة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الجنابي، عظيم نعيم باجي. (٢٠١٨). أساس الاستحقاق المحاسبي ودوره في إعداد وتحديد أولويات الموازنة التخطيطية للحكومات المحلية: دراسة تطبيقية في محافظة القادسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ٩، العدد ٢: ص ٦٠٢-٦٢٣، جامعة قناة السويس-كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر.

الرمحي، نضال محمود. (٢٠١٧). استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. الفكر المحاسبي، المجلد ٢١، العدد ١: ص ١٩٧-٢١٦، جامعة عين شمس-كلية التجارة، مصر.

الطراونة، يونس سالم عبدالغني، و موسى أحمد آدم. (٢٠١٦). دو مؤشرات الموازنة التخطيطية في تقويم الأداء المالي في الشركات العربية

- المساهمة فيها الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- القحطاني، عبدالوهاب. (٢٠١٩). قوة الاقتصاد السعودي جاذبة للاستثمارات. صحيفة اليوم، تم الدخول في: ١٤-١٢-٢٠١٩م، متوفر على: <https://www.alyaum.com>.
- المومني، تيسير علي خلف. (٢٠١٧). الموازنات التخطيطية وأثرها على وظيفة الإدارة وقياس الإدارة في البنوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ١، العدد ٧: ص ١-١١، كلية إدارة الأعمال- جامعة عجلون، عمان، الأردن.
- الناطور، جهاد ربحي عبدالقادر. (٢٠١٣). الموازنات التخطيطية في الشركات الخدمية ذات المسؤولية المحدودة الأردنية: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، مجلد ١٧، العدد ٣: ص ٢٤٧-٢٧٥، جامعة عين شمس- كلية التجارة، القاهرة، مصر.
- النهاري، عبدالعزيز محمد، و عواد السريحي. (٢٠٠٢). مقدمة في مناهج البحث العلمي. جدة: دار الخلود.
- النور، عبدالرحمن. (٢٠٠٣). تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الوشاح، محمود عبدالفتاح، سليمان محمود الوشاح، و محمد أحمد علقم. (٢٠١٤). تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية. دراسات- العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ١: ص ٥٦-٧١، الجامعة الأردنية، الأردن.
- برنامج تطوير القطاع المالي رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٩). تم الدخول في: ١٤-١٢-٢٠١٩م. متوفر على: <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/FSDP>.
- بودور، أيوب. (٢٠١٩). تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأردنية ٢٠٠٧-٢٠١٨. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ماي ١٩٤٥، الجزائر.
- حسييه، سراج. (٢٠١٩). التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مؤسسة وحدة الذبح والتحويل-بوقيرات ٢٠١٦-٢٠١٧. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

حسين، بيادر بشير، و إسماعيل، زكي. (٢٠١٠). الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة: دراسة حالة الشركة الصينية للمنتجات البترولية والهندسية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

حفصي، رشيد، جميلة، بلعشي، و حلبي، نبيل. (٢٠١٩). تأثير مؤشرات الأداء المالي على القيمة السوقية للسهم: دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد ٩، العدد ٣: ص ٢٠٠-٢٢١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

خلف الله، وائل محمد إبراهيم، و زعرب، حمدي. (٢٠٠٧). واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية- قطاع غزة دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

دادن، عبدالغاني. (٢٠٠٧). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

دادن، عبدالوهاب، و حفصي، رشيد. (٢٠١٤). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد ٢: ص ٢٤، جامعة غرداية، الجزائر.

دخان، أسامة. (٢٠١٠). الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة: دراسة ميدانية لمنظمات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

درغام، ماهر موسى، و إبراهيم محمد الشيخ عيد. (٢٠٠٨). مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد: ١١، العدد ٢: ص ١٨٥-٢١٠.

رحاطة، نادين عماد. (٢٠١٩). دور عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة،

- مجلد ٣٩، العدد ٢: ص ٣-٢٨، كلية إدارة الأعمال-جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- سراج، نصر الدين أحمد محمد. (٢٠١٦). أثر المؤشرات المحاسبية على القيمة السوقية لأسهم الشركات المدرجة في سوق المال السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٧، عدد ١: ص ١٧٢-١٨٦، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- سعيد، أبوبكر نور الدائم، و عبدالرحمن البكري امبدي. (٢٠١٣). دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء المالي في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مصنع الشروق للبهويات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- سهام، عيسى، و عيسى يونس. (٢٠١٧). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والخارجية و علوم التسير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- عبداللطيف، ناصر نور الدين. (٢٠٠٤). المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الدار الجامعية، ص ١٥١-١٥٧، الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، ذوقان، عبدالرحمن عدس، و كايد عبدالحق. (٢٠٠٠). البحث العلمي مفهومه- أدواته- أساليبه. ط ٢، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- علي، زينب هادي. (٢٠٠٨). الموازنة التخطيطية للمبيعات وأهميتها في الرقابة على الأداء. مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد: ١٥، العدد: ٤: ص ١٢٠٠-١٢٠٨، جامعة بابل، الحلة، العراق.
- عليان، زيد محمود. (٢٠٠٩). مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساعمة العامة. رسالة ماجستير، ص ٢٧، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- فتحي، عشير هوارى. (٢٠١٩). دور التدقيق الداخلي في تفعيل الأداء المالي: دراسة حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- فتيحة، سمسوم. (٢٠١٣). قياس كفاءة الأداء عن طريق الموازنات التقديرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد ٨: ص ١٢٧-١٣٨، جامعة لونييسي علي البليدة، الجزائر.

فركاش، عبدالحفيظ علي محمد، و ياسين أحمد العيسى. (٢٠١٧). أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة على الكفاءة الائتمانية للشركات المساهمة العامة الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

محمد، عامر محمد علي، و مصطفى نجم علي. (٢٠١٥). الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة: دراسة حالة صندوق الإسكان والتعمير- ولاية الخرطوم ٢٠٠٥-٢٠١٠. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

مرعي، عطية عبدالحى. (٢٠٠٨). في المحاسبة الإدارية: أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء. مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، مصر.

نصر، سناء يوسف. (٢٠٢٠). أثر القيمة المضافة لنظم المعلومات المحاسبية على الاداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ١: ص ١٣٤-١٥٩، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية والعربية المترجمة

- Abdul Latif, Nasser Nouredine. (2004). Management Accounting and Information Technology. University House, pp. 151-157, Alexandria, Egypt.
- Ahmed, Al-Tarifi, and Abdulrahman Mansour. (2017). Control of financial performance: by application to Sin Mills Company. Unpublished thesis, El-Neelain University, Sudan.
- Al-Bahasin, Sami, and Al-Tuni, Muhammad. (2018). Scientific Research Methodology in Administrative Sciences, Al-Matni Library (Third Edition), Kingdom of Saudi Arabia, Dammam.
- Al-Balawi, Sami Muhammad. (1999). Planning Budgets in the Jordanian Banking Sector. Master Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Ali, Zainab Hadi. (2008). Sales planning budget and its importance in performance control. Babylon University

- Journal - Human Sciences, Volume: 15, Issue: 4: pp. 1200-1208, University of Babylon, Hilla, Iraq.
- Al-Jaldi, Muhammad Yahya, and Mahjoub Hamed. (2008). The effect of planning budgets on increasing the efficiency and effectiveness of performance in the government sector in light of the philosophy of total quality: an applied analysis study. Unpublished Master Thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Al-Momani, Tayseer Ali Khalaf. (2017). Planning budgets and their impact on the management function and measurement of management in banks. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume 1, Issue 7: pp. 1-11, College of Business Administration - Ajloun University, Amman, Jordan.
- Al-Nahari, Abdulaziz Muhammad, and Awad Al-Suraihi. (2002). Introduction to scientific research methods. Jeddah: House of Eternity.
- Al-Natour, Jihad Rabhi Abdel-Qader. (2013). Planning Budgets in Jordanian Limited Liability Service Companies: An Empirical Study. Accounting Thought, Volume 17, Issue 3: pp. 247-275, Ain Shams University - Faculty of Commerce, Cairo, Egypt.
- Al-Qahtani, Abdul Wahab. (2019). The strength of the Saudi economy is attracting investments. Al-Youm Newspaper, accessed: 14-12-2019, available at: <https://www.alyaum.com/articles>.
- Al-Ramahi, Nidal Mahmoud. (2017). Use of planning budgets to improve planning, control and performance evaluation in Jordanian industrial companies. Public participation. Accounting Thought, Volume 21, Issue 1: pp. 197-216, Ain Shams University - Faculty of Commerce, Egypt.

- Al-Weshah, Mahmoud Abdel Fattah, Suleiman Mahmoud Al-Weshah, and Muhammad Ahmad Alqam. (2014). Activating the role of municipal budgets in planning, monitoring and rationalizing public spending in the municipalities of Balqa Governorate: a field study Studies - Administrative Sciences, Volume 41, Issue 1: pp. 56-71, University of Jordan, Jordan.
- Bodur, Job. (2019). The Impact of Financial Risk Management on Banks' Financial Performance: A Comparative Study of Conventional Banks and Jordanian Islamic Banks 2007-2018. Master Thesis, Faculty of Economic, Business and Management Sciences, University of May 8, 1945, Algeria.
- Daden, Abdel Wahab, and Hafsy, Rashid. (2014). Analyzing the financial performance of Algerian small and medium enterprises using the discriminatory factor analysis method. Oasis Journal for Research and Studies, Issue 2: pg. 24, University of Ghardaia, Algeria.
- Daden, Abdulghani. (2007). Measuring and evaluating financial performance in economic institutions towards establishing an early warning model using financial simulation. PhD thesis, University of Algiers.
- Dergham, Maher Moussa, and Ibrahim Mohammed Al-Sheikh Eid. (2008). The extent of the effectiveness of budgets as a tool for planning and control in the municipalities of the Gaza Strip from the point of view of those in charge of preparing and implementing budgets. Jordan Journal of Applied Sciences, Volume: 11, Issue 2: pp. 185-210.
- Dukhan, Osama. (2010). Market share and its role in measuring the organization's performance: a field study of financial intermediation organizations in the Damascus Stock Exchange. The Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Amman, Jordan.

- Elyan, Zaid Mahmoud. (2009). The extent of the importance of using planning budgets in planning, controlling and evaluating performance in public support Jordanian industrial companies. Master Thesis, pg. 27, Accounting Department, Middle East University for Graduate Studies, Jordan.
- Farkash, Abdul Hafeez Ali Muhammad, and Yassin Ahmed Al-Issa. (2017). The effect of using traditional and modern management accounting methods on the credit efficiency of industrial public shareholding companies listed on the Amman Stock Exchange. Unpublished PhD thesis, University of Islamic Sciences, Jordan.
- Fathi, Asher Hawari. (2019). The role of internal audit in activating financial performance: a case study of the cattle feed unit. Master Thesis, Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Abdel Hamid Ibn Badis Mostaganem University, Algeria.
- Fatiha, Smsom. (2013). Measuring the efficiency of performance through budgets. Journal of Economics and Human Development, Issue 8: pp. 127-138, University of Lonnisi, Ali Blida, Algeria.
- Financial Sector Development Program, Vision 2030. (2019). Accessed: 12-14-2019. Available at: <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/FSDP>.
- Hafsi, Rasheed, Jamila, Balashi, and Halimi, Nabil. (2019). The Impact of Financial Performance Indicators on the Market Value of Shares: A Study of a Sample of Industrial Enterprises Listed on the Amman Stock Exchange During the Period 2014-2016. Journal of Strategy and Development, Volume 9, Issue 3: pp. 200-221, Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Abdel Hamid Ibn Badis Mostaganem University, Algeria.
- Hassiba, Siraj. (2019). Financial analysis in evaluating the financial performance of the economic establishment: the

- study of the Slaughter and Transfer Unit - Bouqirat 2016-2017 Master Thesis, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, Abdel Hamid Ibn Badis Mostaganem University, Algeria.
- Hussein, Bayader Bashir, and Ismail, Zaki. (2010). Planning Budget as a Tool for Planning and Control: A Case Study of China Petroleum Products and Engineering Corporation. Master Thesis, College of Graduate Studies, El-Neelain University, Sudan.
- Ibrahim, Sahar Talal. (2013). Evaluating the economic units scorecard using the balanced scorecard. Baghdad College of Economic Sciences Journal, Issue 35: P.348, Iraq.
- Idris, Al-Misbah Muhammad Omar, and Hassan Abbas Ibrahim. (2004). The Role of Planning Budgets in Evaluating Performance: An Empirical Study on Al-Thiqa Islamic Bank. Master Thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Janabi, Azim Naeem Baji. (2018). The basis of accrual accounting and its role in preparing and prioritizing the planning budget of local governments: An applied study in the Qadisiyah governorate. The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Volume 9, Issue 2: pp. 602-623, Suez Canal University - Ismailia College of Commerce, Egypt.
- Khalaf Allah, Wael Muhammad Ibrahim, and Zoroub, Hamdi. (2007). The reality of preparing and implementing planning budgets in industrial companies - Gaza Strip, a field study. Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Light, Abdul Rahman. (2003). Evaluating performance and its impact on improving the efficiency of operations in companies. Unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

- Mari, Attia Abdel Hay. (2008). In management accounting: fundamentals of planning, decision-making, control and performance evaluation. Modern University Office, Alexandria, Egypt.
- Muhammad, Amer Muhammad Ali, and Mustafa Negm Ali. (2015). Planning Budgets as a Tool for Planning and Control: A Case Study of the Housing and Construction Fund - Khartoum State 2005-2010. Unpublished MA Thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Obaidat, Thouqan, Abdulrahman Adas, and Kayed Abdul Haq. (2000). Scientific research: its concept - its tools - methods. 2nd floor, Riyadh: Osama House for Publishing and Distribution.
- Rahleh, Nadine Emad. (2019). The role of success factors for planning budgets in improving the financial performance of private organizations operating in the telecommunications sector in Jordan. Arab Administrative Development Organization, Arab Journal of Management, Volume 39, Issue 2: pp. 3-28, College of Business Administration - Al-Balqa Applied University, Salt, Jordan.
- Saeed, Abu Bakr Nur Al-Daim, and Abdul Rahman Al-Bakri Embadi. (2013). The role of planning budgets in monitoring and evaluating financial performance in industrial establishments: a case study of Al-Shorouk Paints Factory. Unpublished MA thesis, El-Neelain University, Sudan.
- Serag, Nasruddin Ahmed Mohamed. (2016). The impact of accounting indicators on the market value of the shares of companies listed in the Saudi money market. Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 17, Issue 1: pp. 172-186, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Siham, Issa, and Issa Younis. (2017). Evaluating the financial performance of the Algerian Economic Corporation. Master

- Thesis, Faculty of Economic, External and Management Sciences, University of Boumerdes, Algeria.
- Tarawneh, Younis Salem Abdul-Ghani, and Musa Ahmed Adam. (2016). The indicators of the planning budget in evaluating the financial performance of the Arab companies in which the Arab Authority for Agricultural Investment and Development is participating. Unpublished MA Thesis, Omdurman University, Sudan.
- Nasr, Sanaa Youssef. (2020). The impact of the added value of accounting information systems on the financial performance of the Jordanian industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. The Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies, Volume 28, Issue 1: pp. 134-159, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Garrison, N., & Peter, B. (2015). Managerial Accounting, 14th, Hill/ Irwin, a business unit of The McGraw- Hill Companies, INC. Avenue of the Americas, New York.
- Garrison, R. H. (2003). "Managerial Accountingm", Tenth Edition, McGraw-Hill/Irwin Companies, USA.
- Hasseel, L. e. (1996). Budget Effectiveness in Multinationd corporations: An Empirical Test of the Budget Control Moderated by Two Dimensions of Budgetary Participation underhigt flow Environment at Dynmism, Management International Review, (third quarter).
- New york state society of CPAs. (2005). Accounting Terminology Guide , Public Relations Department , Ny.
- Wines, Graeme and Scarborough, Helen. (2015). Australian government budget balance numbers: the hybrid nature of public sector accrual accounting, Accounting research journal, vol. 28, no. 2, pp. 120-142.