

## دور عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن لعام 2013-2015

د. بلال هاشم النسور

أستاذ مساعد

قسم تخطيط وإدارة المشروعات - كلية الأعمال

جامعة البلقاء التطبيقية

المملكة الأردنية الهاشمية

نادين عماد رحاحلة

باحثة

ماجستير التخطيط الإقليمي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى كشف وتحليل أثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين أداء المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، ولتحقيق ذلك تم تصميم نموذج للدراسة تضمن مجموعة من أهم وأبرز عوامل النجاح للموازنات التخطيطية، باعتباره متغيراً مستقلاً (متمثلاً بأبعاده الستة القواعد العامة للموازنات التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية، مدى تطبيق نظم المعلومات المحاسبية، التنبؤ المالي، الرقابة المالية)، بالإضافة إلى متغير الأداء التابع، الذي شمل دراسة وتحليل الأداء المالي كمتغير تابع بمكوناته الربحية والسيولة المالية والمديونية والحصة السوقية.

تكون مجتمع الدراسة من ثماني منظمات خاصة عاملة في قطاع الاتصالات الأردني، كما كانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (120) من المدراء الماليين والإداريين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في القسم المالي في المنظمات الخاصة وبنسبة استجابة بلغت (94%). وتم إجراء التحليل باستخدام رزمة (spss) لتحليل الأثر للمتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام الدراسة لأسلوب المقابلة المهيكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أن منظمات الاتصالات الخاصة تطبق نظم معلومات محاسبية جيدة ومتطورة تساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لعملية إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد الستة لعوامل النجاح للموازنات التخطيطية تتباين بشكل متفاوت، بعضها عن بعض، من حيث الأهمية والتأثير في الأداء المالي، فقد تبين أن بُعدي استخدام نظم المعلومات المحاسبية والتنبؤ المالي بالموازنة التخطيطية هما الأكثر أهمية وقدرة في تفسير الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني. أما بعد المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية فلا يتمتع بأهمية في قطاع الاتصالات الأردني، حيث تبين محدودية تأثيراته في أدائها المالي، وبينت النتائج - أيضاً - أن منظمات الاتصالات الخاصة تتميز بكفاءة نظم الرقابة المالية على إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، وهذا من شأنه أن يقلل من حدوث انحرافات سلبية ناتجة عن تنفيذ الموازنة.

الكلمات المفتاحية: موازنات تخطيطية، منظمات الخاصة - الأردن، قطاع الاتصالات - الأردن، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات الإدارية.

### المقدمة

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الوسائل الفعالة التي تستخدمها إدارة المنظمات في تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بأنواعها المختلفة، وتطمح إدارة المنظمات في ظل التطور والتقدم التكنولوجي المتلاحق

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2016، وقيل للنشر في يونيو 2017.

وزيادة حجمها وأنشطتها ودرجة منافستها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة، حيث تلجأ إلى تحقيق أهدافها باستخدام الوسائل والطرائق والأساليب العلمية المتاحة المتطورة، وخاصة في الجانب المالي من خلال تخطيط مالي دقيق من حيث المحتوى (بطاينة، 2005).

لقد تأثرت المنظمات بالتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية والمحيطية التي تشهد تذبذباً واضحاً في بيئة الأعمال العربية التي تشهد- بسبب التداعيات السياسية في البيئة المحيطة- مخاطر أثرت وبصورة جلية على الأداء المالي للمنظمات الخاصة، مما أثار على نموها واستمرارها، وأثر على أن تحقق أداءً ماليًا متميزاً، والذي يظهر خاصة في القرارات المالية المتخذة، وتحسين الأداء المالي، مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق وأساليب حديثة ومتطورة، من أبرزها الموازنات التخطيطية (بوغابة، 2012). لذا تهتم هذه الدراسة بأبرز عوامل النجاح للموازنات التخطيطية ودورها في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، ومدى الاعتماد عليها في ذلك، بما يضمن استمرارها ونموها وتحقيقها لأداء يميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

وتسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية بأبعادها على تحسين أداء المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني، حيث نأمل من خلال تحليل وتشخيص موضوع الدراسة إلى تحقيق الفائدة لأكثر من طرف من أصحاب المصالح. فأول المستفيدين من هذه الدراسة هم مديرو المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مدى نجاحهم في تبني عوامل النجاح للموازنات التخطيطية الحديثة، وتأثير هذا التبني على تحسين الأداء المالي لمنظمتهم، ويمكن اعتبار الحكومة طرفاً مستفيداً من هذه الدراسة من خلال قياس مستوى النجاح الذي حققته الجهود المبذولة في تطوير أداء منظمات الاتصالات الأردنية. أخيراً نأمل أن تساهم هذه الدراسة في الإضافة إلى المعرفة العلمية لبناء أنموذج العلاقات بين كل من عوامل النجاح للموازنات التخطيطية بأبعادها المختلفة والأداء المالي للمنظمات الخاصة الأردنية، وأن تشكل أساساً لمزيد من الدراسات المستقبلية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني العديد من التحديات الحقيقية في جوانب مالية وإدارية وتنظيمية، والتي قد يكون من أهمها التغير المتسارع في بيئة الأعمال التي أثرت على هذا القطاع الحيوي كباقي القطاعات، بسبب الظروف المحيطة في شمال وشرق وجنوب المملكة الأردنية الهاشمية، بالإضافة إلى التزايد المستمر في المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي والعالمي. ومن هنا يتبين أن هناك نقصاً وتراجعاً في الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات في الآونة الأخيرة، وذلك بتراجع أرباح الاتصالات الأردنية 38% خلال 2013 إلى 52 مليون دينار، وتراجع الإيرادات وفقاً لبيانات منظمات الاتصالات التي تصل إلى أكثر من 3 إلى 7% بسبب الأعباء التي منها رفع أسعار الكهرباء، وفرض الدولة ضرائب خاصة على القطاع، وتكلفة ترخيص الجيل الرابع الذي قامت الدولة بتقدير قيمة رخصة استخدامه بـ 156 مليون دينار، وتعتبره منظمات الاتصالات غير واقعي ومبالغ فيه، وهناك غياب للتخطيط المالي بشكل عام والموازنة التخطيطية بشكل خاص، وتغيب واضح لدور عوامل النجاح عند إعداد منظمات الاتصالات لموازنتها التخطيطية، واتخاذها كمتطلبات نجاح لها، وأن هناك تناقضاً في مدى فهم تطبيق هذه العوامل من قبل المنظمات، مما يؤدي إلى حدوث فجوة بين ما حُطّط له وما نُفذ، وهذا ما أظهرته الدراسة الأولية التي قام الباحثان بإجرائها على هذا القطاع.

ومن جانب آخر تبين للباحثين من خلال الدراسة الاستطلاعية أجريت على ثمانٍ من منظمات الاتصالات الخاصة في الأردن بأبعادها المختلفة- وجود نقص واضح في استخدام عوامل النجاح، وهو ما قد يوفر البيئة المناسبة لتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة الحالية، وهو تشخيص وتحسين فهم عوامل النجاح للموازنات التخطيطية بأبعادها المختلفة على الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية. وتبين لهما كذلك وجود تفاوت بين تلك المنظمات من حيث مستوى تبنيها لعوامل النجاح للموازنات التخطيطية.

وبناء على ما سبق تتمثل المشكلة البحثية في الفرضية التالية:

إن تبني المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني لأسلوب الموازنات وعوامل نجاحها يمكن أن يؤثر إيجابياً على أدائها المالي.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تُجري على قطاع الاتصالات الأردني، أحد أهم القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، ودوره التنموي المتمثل بدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال دراسة السوق المحلي، وخلق الفرص الاستثمارية ودعمها، حيث لا يزال قطاع الاتصالات الأردني القطاع الأكثر تنافسية في الشرق الأوسط.

كما تجسدت أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً يرتبط بعوامل النجاح للموازنات التخطيطية، التي تساهم- وبشكل فعال- في ممارسة إدارة المنظمة لأعمالها في مجالات التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا، حيث إن الموازنات التخطيطية هي ترجمة كمية لسياسات وأهداف المنظمات التي تضعها الإدارة، وخاصة أن الخطة المالية تدخل بشكل رئيس في جميع وظائف المنظمة. ومن هنا فإن دراسة عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين أداء المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات، يساعد في تشخيص وإلقاء الضوء على هذه الجوانب المهمة، والتي قد تعكس مدى قدرة منظمات الاتصالات على مواجهة التحديات والمخاطر التي فرضتها التطورات الحاصلة في سوق الاتصالات على المستويين المحلي والعالمي، خصوصاً أن أغلب الدراسات العلمية حول هذه الموضوعات قد أجريت على منظمات أعمال في دول صناعية متطورة.

على الرغم من الأهمية السابقة لعوامل النجاح للموازنات التخطيطية للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني- يلاحظ، بعد مراجعة الدراسات ذات العلاقة، أن الدراسات التي تناولت هذا البعد في بيئة الأعمال الأردنية لا تزال قليلة للغاية، كما يلاحظ محدودية الدراسات التي اختبرت أثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية كاملة في تحسين أداء المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- التعرف على درجة تبني عوامل النجاح للموازنات التخطيطية من قبل المنظمات الخاصة في قطاع الاتصالات الأردني.
- 2- التعرف على مستوى الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني.
- 3- تحديد أثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني.

## أسئلة الدراسة وفرضياتها

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية، وتم تحديد الإطار الزمني لهذه الدراسة خلال الفترة 2013-2015:

- 1- ما درجة تبني عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني؟
- 2- ما مستوى تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني؟

تركز الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد عوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين أداء المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.

## الدراسات السابقة

- 1- دراسة: (الوشاح، 2014)، بعنوان "تفعيل دور الموازنات في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية". وهدفت إلى إبراز أهمية دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد النفقات في المجالس البلدية، وتحسين قدرتها على تنفيذ المشروعات الخدمية والإنتاجية لخدمة أفراد المجتمع المحلي، ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة من قبلها. وأكدت نتائج الدراسة وجود اهتمام بأهمية الموازنة في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق لدى العاملين في البلديات بمستوى متوسط، كما بينت النتائج إن اتباع الأسس العلمية في إعداد الموازنة والرقابة عليها كان بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الأسس العلمية في إعداد الموازنات بدرجة أكبر، مما يزيد من فاعليتها كأداة تخطيط ورقابة، وزيادة وعي وإدراك العاملين في البلديات بأهمية الموازنات ودورها في ترشيد النفقات فيها.
- 2- دراسة (عليان، 2009)، بعنوان: "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة". وهدفت إلى إبراز أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وبيان مدى التزام هذه المنظمات باستخدام هذه الموازنات وأهمية المشاركة في إعداد الموازنات من قبل جميع الأقسام الموجودة في المنظمة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن غالبية المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية، وإعدادها بشكل منتظم واستخدامها كأداة فعالة لعملية التخطيط والرقابة على العمليات الإنتاجية، وتقييم الأداء. ومن التوصيات التي أشار إليها الباحث: العمل على مراعاة النواحي السلوكية عند إعداد الموازنات التخطيطية، وأهمية مشاركة جميع أفراد الأقسام المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية، والعمل على تقليص المعوقات الداخلية التي تواجه المنظمة عند إعداد الموازنات التخطيطية.
- 3- دراسة (خلف الله، 2007)، بعنوان: "واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمات الصناعية - قطاع غزة... دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في قطاع غزة". وهدفت إلى تحليل وتقييم واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمات الصناعية بقطاع غزة، وتحديد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التطبيق، وتحديد المشكلات التي تواجه عملية التطبيق، وتحديد العوامل التي تحد من تطبيق الموازنات التخطيطية في بعض المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن غالبية المنظمات الصناعية في قطاع غزة تطبق الموازنات التخطيطية، وتعتمد الأسس العلمية عند تطبيقها للموازنات، فيما عدا مشاركة المستويات الإدارية في إعداد تقديرات الموازنات، حيث كانت المشاركة بصورة متفاوتة بين المنظمات، وتستخدم المنظمات الصناعية الموازنات في تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات المختلفة، في حين أنها لاتتخذ تلك المنظمات الموازنات التخطيطية كمييار لتقييم الأداء. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة وجود نظام الموازنات التخطيطية بجميع المنظمات الصناعية بقطاع غزة لما لهذا النظام من أهمية في تحقيق الوظائف الإدارية في المنظمات، وكذلك العمل على الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية، حتى تتمكن الإدارة من تقييم أداء كل العاملين بالمنظمة، وكذلك يجب استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتلك التقديرات حتى يتم وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقق.

- 4- دراسة (Sajady, et al., 2008) "تقييم فاعلية نظم المعلومات المحاسبية من وجهة نظر المديرين الماليين". وهدفت إلى تقييم فاعلية نظم المعلومات المحاسبية من وجهة نظر المديرين الماليين في (347) منظمة صناعية من مجموع (1383) من المنظمات المسجلة في سوق الأوراق المالية في مدينة طهران بجمهورية إيران. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظم المعلومات المحاسبية في هذه المنظمات بمستوى جيد، وأنه يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرارات من قبل مديري المالية، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحسين الرقابة الداخلية وجودة التقارير المالية.
- 5- دراسة (Alaa –Aldin, 2007) "اتجاهات الموظفين في القطاع الحكومي لسلطنة بروناي دارالسلام نحو تطبيق الموازنة الصفريّة". وهدفت إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في القطاع الحكومي لسلطنة بروناي دارالسلام نحو تطبيق الموازنة الصفريّة، من حيث قياس مدى الفهم والدعم في حالة تطبيق هذا النظام الحكومي وقياس وتحليل الفوائد والعقبات التي قد تنجم في حالة تطبيقها لإعداد الموازنة السنوية في هذا البلد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غالبية أفراد العينة لديهم معرفة ووعي دون المتوسط عن الطريقة التي تعتمد لتطبيق الموازنة الصفريّة، وهناك دعم كبير من قبل غالبية أفراد العينة في حال تطبيق الموازنة الصفريّة في سلطنة بروناي، وهناك موافقة عالية على أن تطبيق الموازنة الصفريّة من شأنه أن يوفر المعلومات الأساسية لمديري الدوائر لاتخاذ القرارات الرشيدة المتعلقة بتخصيص الموارد المالية للدول، وان هناك صعوبات قد تعترض تطبيق الموازنة الصفريّة خصوصاً عقبه الوقت والجهد والمال الكثير.
- 6- دراسة (laura et al., 2004): "بيان مدى مساهمة الموازنة للعمل على تحسين وظيفة الاتصال بين المدراء ورؤسائهم". وهدفت إلى بيان مدى مساهمة الموازنة للعمل على تحسين وظيفة الاتصال بين المدراء ورؤسائهم، وذلك من خلال المشاركة في إعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنة كوسيلة من وسائل الاتصال من ناحية، ومدى مساهمة الموازنة كوسيلة لشرح وتفسير الخطط من ناحية أخرى. كما هدفت الدراسة إلى بيان دور الموازنة كوسيلة للتغذية الراجعة. ومن أهم النتائج التي بينتها هذه الدراسة: إن تقارير الموازنة التي يرفعها المديرون إلى رؤسائهم في المنظمات، تعمل على تحسين تفسير وشرح خطط المنظمة، وتؤدي إلى تفاعل بين المديرين ورؤسائهم، وتعمل على تحسين التغذية الراجعة. وأوصت الدراسة بأهمية المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة داخل المنظمة لما له من آثار إيجابية في تحسين العلاقة بين المديرين ورؤسائهم، من أجل تبادل وجهات النظر، وتفعيل دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في المنظمة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة من نوعها التي تركز على عوامل النجاح للموازنات التخطيطية ودورها في تحسين الأداء المالي للمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات، كما تعتبر الدراسة الأولى التي تُجرى على قطاع الاتصالات في الأردن في هذا المجال، بالإضافة إلى أخذها بجميع عوامل النجاح التي عرضتها الدراسات السابقة، مما جعلها تنظر للموضوع بصورة محورية.

## الإطار النظري

في هذه الجزئية من البحث تطرق الباحثون إلى تعريف الموازنات التخطيطية، وتعريف عوامل النجاح، كل على حدة، وأيضاً الحديث عن الأداء المالي وعناصره.

مفهوم الموازنة التخطيطية يعتبر من المفاهيم المهمة في الإدارة التخطيطية، وهو من علم المستقبلية الذي أصبح يحظى باهتمام واسع من الإدارات الريادية الحديثة في المنظمات. وكلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالإنسان يوازن بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه من موارد، حيث تطور أسلوب الموازنة على مر العصور، بحيث امتدت فكرتها من الجزئية إلى أنشطة المنظمة كافة، بغض النظر عن طبيعة عملها، بما فيها المنظمات الهادفة إلى الربح والغير الربحية، وأن الموازنة يجب أن يتم إعدادها بشكل علمي ومنهجي وفقاً لقراءات وتنبؤات منطقية لكي تكون قادرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية بمرونة (Yang, 2014)، (زعراب، 2006).

إن المنظمات في الوضع الراهن تواجه العديد من العقبات والتحديات في البيئة المحيطة نتيجة لاتساعها وتعدد أنشطتها وانتشارها وتنوع الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الإشراف عليها ورقابتها وتوجيهها نحو تحقيق



ما هو مخطط من أهدافها، سواء التكتيكية أو الاستراتيجية التي أنشئت لأجلها بدون موازنة مالية تطبق أسس النجاح ومتطلباته، وضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية والفنية المتاحة لها (الأفندي، 2003).

إن الموازنة تدفع إدارة المنظمة إلى ممارسة عملية التخطيط باستمرار من خلال أهداف واضحة قابلة للقياس والتطبيق، ضمن الزمن والتكلفة والمعايير المعتمدة، ويتم السعي لتحقيقها مرحلياً مع الأخذ بعين الاعتبار مواجهة التغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة (عيسى، 2011).

على أن الموازنة التخطيطية هي ترجمة رقمية لأهداف منظمات الأعمال في شكل خطة كمية ورقمية، تمثل ما يجب أن يكون عليه الأداء في فترة مستقبلية- عادة ما تكون سنة- في ضوء الإمكانيات المتاحة للمنظمات والظروف البيئية المحيطة بها، من خلال متابعة عملية التنفيذ، ثم التقييم للأداء (أبوزعير، 2012)، (Graeme, 2015).

### عوامل النجاح للموازنات التخطيطية

إن تحديد عوامل النجاح للموازنات التخطيطية كمتغير مستقل تتمثل في أبعادها الستة في الاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين والكتاب في حقل الأعمال، حيث تفاوتت وتعددت هذه الآراء بصورة متفاوتة، حيث يرى البعض أن نجاح الموازنة التخطيطية يعتمد على قدرتها على أداء متطلباتها الفنية وقدرتها على توفير مجموعة من عوامل النجاح يتم اعتبارها مقومات أساسية للتطبيق والنجاح، بحيث تساهم وبشكل كبير في تحقيق الأهداف التطبيقية، وخاصة في منظمات الاتصالات، حيث إن توفير هذه العوامل وتبنيها وتطبيقها يقود إلى توضيح حال الموازنات وفهمها وشرحها وتفسيرها بأسلوب علمي، وتطبيق هذه العوامل والاستفادة منها بفعالية عالية، من خلال تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد، وتعزيز سبل عملها، والعمل على تطوير إجراءات إعدادها، ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال مورد بشري مؤهل وذو كفاءة (العمرى، 2005).

يهدف تحديد ووصف عوامل النجاح للموازنات التخطيطية، لا بد من التطرق إلى آراء مجموعة من الباحثين والتعرف على أبعاد الدراسة الحالية كمتغيرات مستقلة للدراسة:

- القواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية: هي مجموعة القواعد التي يجب الأخذ بها ليتم إعداد موازنات تخطيطية تضمن حسن استغلال الموارد المالية والرقابة عليها من قبل المنظمات، وتتضمن هذه القواعد (شمولية الموازنة، وحدة الموازنة، سنوية الموازنة والواقعية) التي تم أخذها في الدراسة الحالية (حجازي، 1995)، (Mukdad, 2011).
- المشاركة في إعداد الموازنة: يقصد بالمشاركة مساهمة العاملين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في وضع الخطة وإعدادها وفقاً للأسس العلمية، وهذا يؤدي إلى تشجيعهم، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وصولاً إلى الأهداف المرجو تحقيقها (الرملي، 1998)، (James, 2015).
- نظم المعلومات الإدارية: يقصد بها مجموعة النظم الفرعية المتكاملة التي تستخدم الحاسب في توفير المعلومات، وخاصة المالية منها اللازمة لجميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (عبدويان، 2010).
- نظم المعلومات المحاسبية: هي عبارة عن مجموعة من البرمجيات، مثل استخدام برمجيات الجداول الإلكترونية التي تتضمن برنامج "إكسل"، وهو من أسهل برامج النظام المحاسبي التي يمكن استخدامها في إعداد الموازنات التخطيطية (النجار، 2006)، (Tamara, 2006).
- التنبؤ المالي: محاولة إيجاد تصور واقعي عن الوضع المالي للمنظمة في المستقبل في الاعتماد على المعلومات السابقة والحالية، بغرض الاستناد إليها في عمليات التخطيط والرقابة، لمواجهة الالتزامات المالية التي يتوقع أن تواجه المنظمة في ظروف عدم التأكد البيئي (اللوزي، 2006)، (Emmett, 2009).
- الرقابة المالية: تعتبر الموازنة أداة فعالة تتمكن الإدارة من خلالها من القيام بعملية الرقابة على الأداء وتقييم الأداء المالي، والتحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة في الخطة (عليان، 2009).

## ولأغراض الدراسة تم اختيار عوامل النجاح للموازنات التخطيطية الآتية:

### 1- القواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية:

#### أ- قاعدة الشمولية:

إن قاعدة شمولية الموازنة تعرف بأنها عملية تسجيل جميع الإيرادات والنفقات مهما قل شأنها، وهذا يعني عدم الأخذ بأسلوب الموازنة الصافية، وهي خصم جميع نفقاتها من إيراداتها بدون تسجيل لجميع الحركات المحاسبية بدقة (Osama, 2009)، (عيسى، 2011).

إضافة إلى أن الموازنة تحقق مبدأ الشمول عندما تشمل جميع أوجه النشاط في المنظمة، وبالتالي يجب إن تتضمن خطة المبيعات والتسويق والمشتريات والاستثمار والتمويل، مع مراعاة التنسيق الكامل بينها للوصول إلى الهدف النهائي دون تعارض، حيث يتم أخذ جميع الظروف عند تقدير بنود الموازنة، وحتى لا تحدث مشكلات عند تنفيذ هذه التقديرات من قبل أقسام المنظمة المختلفة (حماد، 2005).

#### ب- قاعدة وحدة الموازنة:

تتضمن قاعدة وحدة الموازنة إدراج جميع نفقات المنظمة وإيراداتها في موازنة واحدة، بغض النظر عن طبيعة نشاط المنظمة، وتساعد هذه القاعدة على معرفة حقيقة الوضع المالي للمنظمة كما تساعد الجهات المختصة بالرقابة على مختلف الأنشطة المالية فيها، لما توفره من مقومات الإفصاح وشمولية العرض، والأخذ بقاعدة سنوية الموازنة التخطيطية في مختلف المنظمات الحالية، بغض النظر عن توقيت بدايتها ونهايتها، وقد ترتب على سنوية الموازنة إلغاء جميع المخصصات غير المستغلة في نهاية السنة المالية (Fan, 2013)، (حجازي، 1995).

#### ج- قاعدة الواقعية:

تتضمن قاعدة الواقعية أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها نتيجة مزاولة النشاط، وحتى يمكن تحقيق تلك الأهداف، ينبغي مراعاة مناسبة الأهداف المحددة للإمكانات والموارد المالية المتاحة للمنظمة، أي الربط بين الأهداف والإمكانات (زامل، 2000). ويتم التعبير عن التحقق من واقعية الأهداف بشكل كمي ورقمي من خلال الموازنة التخطيطية، التي تعمل على تنسيق موارد المنظمة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد بصورة شاملة في المنظمة (Tiina, 2016).

### 2- مشاركة العاملين في إعداد الموازنة التخطيطية:

يقتضي هذا العامل ضرورة مراعاته للجوانب السلوكية للعاملين في الموازنات، وتمثل المشاركة في مقدار تأثير الفرد على الموازنة النهائية التي يشارك في إعدادها، وهذا يجعلهم يبذلون أقصى ما في وسعهم من جهد لتحقيقه، ولن يتحقق ذلك إلا بالمشاركة، حيث يمكن من خلالها حث العاملين على الإدلاء بما لديهم من معلومات بصدق وأمانة، واستخدامها عند إعداد الموازنات، بالإضافة إلى تبادل المعلومات، وتقليل الضغوط، وتقبُّل أرقام الموازنة، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي (Mohd, 2008)، (عبد اللطيف، 2004).

وهناك مجموعة من المزايا للمشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية أهمها ما ذكره مجموعة من الباحثين كالتالي (James, 2014) (الحميد، 2006):

أ- رفع الروح المعنوية للعاملين في أثناء التنفيذ وبذل أقصى جهد لنجاح الموازنة.

ب- تؤدي المشاركة في الإعداد إلى التناسق بين المستويات الإدارية ومستويات النشاط، وتقضي على الصراع ضد الميزانية.

ج- تؤدي المشاركة إلى رقابة أكبر على التنفيذ والمحاسبة عند التقصير.

### 3- نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية متطلب مهم لنجاح الموازنات التخطيطية، حيث تنبع أهمية نجاح تطبيق الموازنات التخطيطية إلى حد كبير من المعلومات المختلفة التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية في المنظمة، لذا على نظام المعلومات الإدارية أن يكون

مصممًا بشكل دقيق وفعال ليضمن الحصول على المعلومات المطلوبة لتطبيق الموازنات التخطيطية بالدقة والسرعة والتنوعية اللازمة وفي الوقت المناسب، وذلك على مستويين، مستوى إعداد الموازنات التخطيطية كخطة مالية مستقبلية للمنظمة، ومستوى الرقابة عن طريق هذه النظم الإدارية على الموازنات التخطيطية (العلاويين، 2000)، (Denise, 2011).

#### 4- استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنة التخطيطية:

إن عملية إدخال تقديرات إيرادات ونفقات الموازنة تتطلب قدرًا كبيرًا من المعالجة، لذلك يصاحب هذه المرحلة صعوبة كبيرة، إذ كانت تعتمد على الحاسبات اليدوية، مما أدى إلى لجوء الإدارة المالية إلى استخدام نظم المعلومات المحاسبية في مجال الموازنات التخطيطية، وذلك ألغى الحاجة إلى الاعتماد على تلك الأساليب التقليدية التي تتطلب عادة- فترة زمنية محددة في إعداد ومراجعة الموازنات. لذا فإن قيمة نظام المعلومات المحاسبي في عملية إعداد الموازنة التخطيطية- تكمن في كفاءته، ودقته، وإمكانية تفادي الأخطاء الحسابية من خلاله، وأيضًا سرعته في توفير المعلومات المطلوبة للمخطط المالي، واستجابته لتعديل الموازنات التخطيطية بسرعة، إذ إن المرونة في إعداد الموازنة تؤدي إلى نجاحها، لذلك يعتبر تنفيذ الموازنات التخطيطية من خلال أنظمة وبرامج محاسبية أمر سهل من عملية توفير المعلومات المالية في الوقت المناسب، وذلك من خلال استخدام التقارير المحاسبية، سواء أكانت شهرية أم دورية كوسيلة لمقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مقدر في الخطة الموضوعية (Min, 2012)، (النجار، 2006).

ساهم استخدام نظم المعلومات المحاسبية في استغلال الوقت والجهد والتكاليف، أثناء القيام بعملية المعالجة للبيانات المحاسبية المالية المستمدة من المستندات والدفاتر المحاسبية، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج لأداء الأعمال ورسم السياسات في المنظمات، والرقابة على تنفيذ هذه الخطة؛ وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة (العجمي، 2011).

#### 5- اعتماد الموازنة على التنبؤ العلمي:

زاد الاهتمام بمفهوم التنبؤ بشكل عام نظرًا لأهمية التنبؤ بالظروف المستقبلية التي تتمثل في تخفيض عنصر عدم التأكد وتحديد وتقييم الأخطار المستقبلية المحتملة وإدارتها من أجل الإعداد لمواجهتها، إن التنبؤ بالمستقبل للموازنة التخطيطية يحتاج إلى مؤشرات مالية وإدارية يتم الحصول عليها من معرفة الحقائق التاريخية، ومن الضروري أن يكون الجهاز المحاسبي سليمًا، والمعلومات الواردة فيه منتظمة بصورة تكشف بجلاء نتائج العمليات الماضية (Emmett, 2009)، (أل آدم والرزق، 2000).

يوفر النظام المحاسبي السليم لنظام الموازنات التخطيطية المعلومات المالية التاريخية الضرورية، للانطلاق منها لتحديد أهداف المنظمة ووضع استراتيجياتها، كما إنه يوفر المعلومات عن النتائج المالية الفعلية الضرورية لتحقيق هدف الرقابة وتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الواردة في الموازنات، وخاصة في البيئة المتغيرة، حيث يعتبر التنبؤ أفضل وسائل تقليل المخاطر (Marie, 2010)، (خلف الله، 2007).

#### 6- الرقابة باستخدام الموازنة التخطيطية:

إن الرقابة المالية كمتطلب لنجاح الموازنة التخطيطية تنبع من أهمية الرقابة المالية من عملية التقييم ومراجعة الأنشطة المالية للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقًا للمعايير والأسس الموضوعية. وذلك لاكتشاف الانحرافات ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها فورًا، وهي عملية ضرورية لمتابعة تنفيذ الخطط، حيث لا يمكن للتخطيط المالي تحقيق أهدافه مالم تقترن بنظام رقابي فعال (Tiina, 2016).

هناك أنواع للرقابة المالية على الموازنات التخطيطية، منها (الطويل، 1994):

- الرقابة الداخلية: هي الأدوات المستخدمة للمحافظة على أصول المنظمة، مثل صلاحية التنظيم المحاسبي، والتنظيم الإداري، وتقديم تقارير دورية لإدارة المنظمة عن الانحرافات، ويستعان بقسم المراجعة الداخلية لتحقيق ذلك الغرض، حيث تعد جزءًا من نظام الرقابة، الهدف منها هو تحقيق الغايات المحاسبية المتعلقة بالمنظمة.
- الرقابة الخارجية: هي قيام جهات خارجية، مثل مراجعي الحسابات وأجهزة الوزارات بمتابعة نشاط المنظمة، ومدى تحقيقه لالتزاماته، والقوانين التي يجب مراعاتها، والمبادئ العلمية المتعارف عليها عند إعداد الحسابات الختامية.



- الرقابة الإدارية: قيام المستويات الإدارية بمتابعة تقارير المنظمة لمعرفة مدى ما حققته الأنشطة من السياسة التي رسمتها والنتائج التي أمكن الوصول إليها من تنفيذ هذه السياسة.

### تحسين الأداء المالي:

مفهوم تحسين الأداء أنه ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال والأنشطة كما يجب أن تنجز، والذي يشتمل على الاستمرارية والشمول، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الداخلية أو الخارجية، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم تحسين الأداء يقترن بمصطلحين هاميين، هما كفاءة وفاعلية الأداء (الداودي، 2010).

دور النسب المالية في الكشف عن الأداء المالي، إن أسهل طريقة لاختبار الأداء المالي للمنظمة وأسرعها تكون من خلال النسب المالية، ومن المهم في هذه الدراسة أن يتم تحديد المفاهيم المتعلقة بأبعاد الأداء المالي موضع الدراسة، وهي الربحية والسيولة والمديونية والحصة السوقية وأساليب قياسها، حيث إنها نسب مهمة في التحليل المالي وهدف من أهداف الدراسة؛ ولكي يتوافر إطار مفاهيمي للمطلع على هذه الدراسة، وتتمثل فيما يلي (عقل، 1995):

#### 1- الربحية

الربحية هي أول الأبعاد، وتمثل العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتقاس إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها.

#### 2- السيولة

تعتبر السيولة عن قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل المتوقعة منها وغير المتوقعة، وذلك من خلال التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى (سيولة المنظمة)، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية، أي من خلال تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة لها، وتسمى بسيولة الأصل.

#### 3- المديونية

إن نسبة الديون هي تلك النسبة التي تقيس إجمالي الديون والالتزامات المترتبة على المنظمة مقارنة بإجمالي الأصول، وتعد هذه النسبة مؤشراً مهماً لأنها تحدد هامش الأمان للمقرضين، فهي تبين نسبة اعتماد المنظمة على أموال الغير في تمويل أصولها (شبيب، 2007).

#### 4- الحصة السوقية

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للقطاع، ويساعد تحليل الحصة السوقية في التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالقطاع، ودرجة التغيير فيها، بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المنظمة (دخان، 2010).

### منهجية الدراسة

#### مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

إن منظمات الاتصالات الأردنية هي منظمات أعمال ذات نطاق دولي وفقاً لمعيار نوع الخدمات التي تقدمها والأسواق والعملاء، إضافة إلى ارتباطها بتحالفات استراتيجية مع منظمات عالمية تختص بمجال الاتصالات. وتكوّن مجتمع الدراسة من منظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني المسجلة في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات لعام 2014، وبلغ عددها في الدراسة الحالية 8 شركات خاصة، من ضمنها ثلاث أكبر منظمات اتصالات أردنية، ولكن تم استثناء منظمة زين للاتصالات الأردنية بسبب رفضها التعاون مع الباحثين. وبذلك تصبح المنظمات التي أجريت عليها الدراسة ثمانية منظمات

خاصة في قطاع الاتصالات الأردني، ونتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة نسبياً، فقد تم اختياره كله لإجراء الدراسة. الجدول رقم (2) يبين أسماء المنظمات التي تم أخذها ضمن الدراسة. وضمت وحدة المعاينة من هم بدرجة (المدراء الماليين ورؤساء الأقسام في منظمات الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى المدراء الإداريين والمحاسبين الماليين، وجميع الموظفين العاملين في قسم الموازنة ولهم علاقة مباشرة بالإعداد والتنفيذ والإشراف والرقابة على الموازنة التخطيطية، بلغ العدد الإجمالي لهم جميعاً 120 مبحوثاً.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية والأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### مصادر تجميع البيانات:

- 1- مصادر ثانوية: تتعلق بالجانب النظري والعلمي الخاص بموضوع الدراسة. ومن هذه المصادر الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمراجع والأبحاث.
- 2- مصادر أولية: شملت تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة؛ بهدف تجميع البيانات المتعلقة بأراء الفئة المستهدفة، وتم إجراء مقابلات مهيكلة مع المدراء الماليين في منظمات الاتصالات.

### أداة جمع البيانات:

تم تصميم استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وتكونت من جزأين:

- 1- الجزء الأول: تكون من المتغيرات الشخصية، وشمل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات العمل في القسم المالي، وشهادات الممارسة المهنية، والمستوى الوظيفي.
- 2- الجزء الثاني: يتألف هذا الجزء من سبعة محاور، كل محور يضم مجموعة من الأسئلة. وتألفت هذه المحاور من القواعد العامة للموازنة التخطيطية (قاعدة سنوية الموازنة، قاعدة وحدة الموازنة، قاعدة الشمولية، قاعدة الواقعية)، واستخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنة التخطيطية، واستخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنة التخطيطية، والمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، والتنبؤ المالي في الموازنة التخطيطية، والرقابة على الموازنة التخطيطية، وتحسين الأداء المالي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات الواردة في الاستبانة. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين والعاملين في المجال نفسه لتحكيمها وبيان مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وأجريت التعديلات المناسبة عليها وفقاً لآراء المحكمين. وقد تم توزيع (120) استبانة على المدراء والمحاسبين والعاملين في قسم الموازنة. وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (113) استبانة بنسبة استجابة بلغت 94.1 %، وهي نسبة استجابة عالية، وتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين والمديرين المعنيين ذوي العلاقة في الدوائر المالية في منظمات الاتصالات الأردنية للحصول على بعض البيانات الخاصة بالجانب النظري.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، واختبار T مستخدماً البرنامج الإحصائي SPSS.

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

#### أولاً- تحليل البيانات:

يظهر الجدول (1) اختبار (كرونباخ ألفا) الذي يستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث يبين الجدول قيمة ألفا لكل مجال، وكذلك لمجموع الفقرات وهي نسب مقبولة ومناسبة إحصائياً، بحيث تمكن الباحثون من الاعتماد على عينة الدراسة كأساس لتحليل وتفسير وتعميم نتائجها.

جدول رقم (1)  
اختبار الثبات (درجة المصدقية - ألفا)

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
عوامل النجاح للموازات التخطيطة	52-1	84.9%
تحسين الأداء المالي	61-53	64.4%
الأداة ككل	61-1	82.9%

أما الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة، فتم تحليل خصائصها باستخدام التحليلات الوصفية والتكرارية، حيث يظهر الجدول (2) ملخصاً لخصائص عينة الدراسة، ويمكن عرض هذه الخصائص على النحو التالي:

جدول رقم (2)  
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرقم	الخصائص الشخصية والديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية %
1.	الجنس.	61	58,1%
	ذكر.		
	أنثى.	44	41,9%
2.	المؤهل العلمي.	4	3,8%
	دكتوراة.		
	ماجستير.	19	18,1%
	بكالوريوس.	78	74,3%
	دبلوم متوسط.	4	3,8%
3.	التخصص العلمي.	50	47,6%
	محاسبة.		
	علوم مالية ومصرفية.	11	10,5%
	إدارة أعمال.	13	12,4%
	نظم معلومات إدارية.	6	5,7%
	الاقتصاد.	3	2,9%
	نظم معلومات محاسبية.	7	6,7%
	أخرى.	15	14,3%
4.	عدد سنوات العمل في القسم المالي.	36	34,3%
	أقل من 5 سنوات أو يساويها.		
	من 5 إلى 10 سنوات.	44	41,9%
	من 10 إلى 15 سنة.	14	13,3%
	من 15 إلى 20 سنة.	3	2,9%
	من 20 إلى 25 سنة.	5	4,8%
	25 فأكثر.	3	2,9%
5.	شهادات الممارسة المهنية.	3	2,9%
	CPA		
	CMA	4	3,8%
	CIA	6	5,7%
	ACPA	1	1%
	لا توجد شهادة ممارسة مهنية.	91	86,7%
6.	المستوى الوظيفي.	15	14,3%
	مدير.		
	رئيس قسم.	16	15,2%
	موظف إداري.	32	30,5%
	محاسب مالي.	42	40%

- الجنس: بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (61) فردًا بنسبة (58,1%) من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين كان (41,9%) من العاملين في قطاع الاتصالات هم من الإناث، وهذا يعكس نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور وخاصة في المواقع القيادية، حيث إن معظم المدراء الماليين كانوا من الذكور، ويعكس هذا توجه القيادات في منظمات الاتصالات إلى أن تكون مواقع المسؤولية- وخاصة في الأمور المالية- من الذكور.
- المؤهل العلمي: شكل الحاصلون على مؤهل علمي بكالوريوس (78) فردًا، بنسبة (74,3%) من عينة الدراسة، وهذا يعكس أن أفراد العينة يتمتعون بالخبرة الأكاديمية التي تمكنهم من إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها والرقابة عليها.
- التخصص العلمي: شكل الحاصلون على تخصص المحاسبة (50) شخصًا، أي ما نسبته (47,6%) من العينة، و(10,5%) هم من تخصص علوم مالية ومصرفية، و(12,4%) هم من تخصص إدارة الأعمال، وهذا يعكس وجود اهتمام كبير وتدقيق ومتابعة للعمليات المالية المتعلقة بالموازنة التخطيطية في القسم المالي لمنظمات الاتصالات الأردنية من حيث نسبة المحاسبين التي ظهرت، وهذه النسبة طبيعية لأن العمل في القسم المالي يعتمد وبشكل كبير على النظام المحاسبي المعمول به في المنظمة.
- عدد سنوات العمل في القسم المالي: يلاحظ أن (41,9%) من عينة الدراسة لهم خبرة من خمس إلى عشر سنوات، وهذا يعكس أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مالية مقبولة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية في المنظمات، وما نسبته (13,3%) وهي نسبة مقبولة من الأفراد الذين يمتلكون خبره أكثر من عشر سنوات، وهذا يدل على أن المنظمات تشجع الاحتفاظ بالعاملين والمدراء الماليين لفترات طويلة من خلال ما يتمتعون به من خبرات ممتازة، وكفاءة في الإعداد للموازنة التخطيطية.
- شهادات الممارسة المهنية: يتضح من الجدول السابق أن (86,7%) من أفراد العينة لا يحملون شهادة مهنية، لذلك على إدارة المنظمة أن تقوم بدورات تدريبية لإكساب الموظفين لأي شهادة من الشهادات المذكورة في الدراسة أو غيرها لتطوير أداؤهم، بما ينسجم مع العمليات المالية التي يقومون بها في القسم المالي الذين يعملون به.

### جدول رقم (3)

#### قائمة بمنظمات الاتصالات الأردنية التي شكلت مجتمع الدراسة

اسم المنظمة	عدد الاستبيانات الموزعة فيها	النسبة المئوية
منظمة الاتصالات الأردنية	32	30,48%
منظمة أمنية للهواتف المتنقلة	29	29,62%
المنظمة الأردنية لخدمة نقل البيانات	11	10,48%
منظمة تقارب	10	9,52%
منظمة تواصل لخدمات التراسل	5	4,76%
منظمة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة	10	8,33%
منظمة كريستال	15	12,5%
منظمة سما للاتصالات	8	7,62%
المجموع	120	100%

#### ثانيًا- اختبار فرضيات:

لتحليل الفرضيات، تم استخدام الانحدار المتوسطات آراء العينة، وبيان النتائج التي تم التوصل إليها، وظهرت كالاتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لعوامل النجاح للموازنات التخطيطية على

تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتوسطات آراء عينة الدراسة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، والجدول (4) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (4)

تحليل التباين للانحدار لأثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة في قطاع الاتصالات الأردني

مصدر التغير	مجموع المربعات	DF (درجات الحرية)	متوسط مجموع المربعات	R (الارتباطية)	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة
مجموع المربعات بسبب الانحدار SSR	4.434	9	0.493					
مجموع مربعات الانحرافات عن الانحدار (البواقي) SSE	5.703	95	0.060	0.661	0.437	8.207	3.920	0.00
مجموع المربعات الكلي SST	10.136	104						

يشير الجدول (4) إلى أثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائياً، فقد بلغ مجموع المربعات بسبب الانحدار SSR (4.434) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.437)، أي أن ما نسبته (43.7%) من التغيرات في تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية ناتج عن عوامل النجاح للموازنات التخطيطية، وهو أثر ذو معنوية، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (8.207)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.920)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000)، وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. ويثمن الباحثون الدور المتكامل الذي تقوم به الرقابة والنظم الإدارية وإعداد الموازنة التخطيطية ضمن الالتزام بالقواعد العامة والتنبؤ المالي، والمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها فهي عوامل متكاملة مترابطة يكمل بعضها بعضاً للوصول في النهاية إلى وضع تقديرات وأرقام متوقعة مستقبلية لموازنة المنظمة تضمن أداءً ماليًا عاليًا.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتوسطات آراء عينة الدراسة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. والجدول (5) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (5)

تحليل التباين للانحدار لأثر القواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة في قطاع الاتصالات الأردني

النموذج	R (الارتباطية)	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	F المحسوبة	مستوى الدلالة
للقواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي	0.305	0.093	10.556	0.002

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حسب ما يشير الجدول (5) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين القواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.305)، أما معامل التحديد،  $R^2$  فقد بلغ (0.093)، وهي قيمة معنوية، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (10.556)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.920)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.002)، وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل



الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقواعد العامة لإعداد الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. ويعزى ذلك إلى أن منظمات الاتصالات الأردنية تعتمد على القواعد العامة لإعداد موازنتها التخطيطية، حيث تعتبر هذه المنظمات هذه القواعد بمثابة مبادئ وأسس علمية رصينة ومقومات ضرورية لنجاح الموازنة التخطيطية، فينعكس ذلك على إعداد موازنة شاملة لجميع إدارات المنظمة وأقسامها، بحيث تتسم تقديراتها وأرقامها بإمكانية التحقيق، ويؤدي ذلك إلى تحقيق تنسيق وتوازن بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة. وترى الباحثة أن تطبيق الأسس العلمية والقواعد العامة عند إعداد الموازنة التخطيطية من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية سليمة فيما يخص عمليات التخطيط في منظمات الاتصالات كافة، وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (خلف الله، 2007)، حيث تشير إلى مدى إدراك المنظمات الصناعية لأهمية الالتزام بالقواعد العامة لإعداد الموازنة التخطيطية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. والجدول (6) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (6)

تحليل التباين للانحدار لأثر المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة في قطاع الاتصالات الأردني

النموذج	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة
المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي	0.156	0.024	2.55	0.113

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي - حسب ما يشير الجدول (7) - عدم وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي، فقد بلغ معامل الارتباط  $R(0.156)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.024)$ ، وهي قيمة ليست ذات معنوية، حيث بلغت قيمة  $f$  المحسوبة  $(2.55)$ ، وهي أقل من قيمتها الجدولية  $(3.920)$ ، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت  $(0.113)$ ، وهي أعلى من القيمة المحددة  $0.05$ ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. وفي الواقع العملي، وبناءً على المقابلة التي أجريت مع المدير المالي في منظمة الاتصالات الأردنية، فإن منظمات الاتصالات تقوم بإعداد الموازنات التخطيطية بأسلوب المشاركة، حيث يعد كل قسم تقديرات موازنته على حدة، ومن ثم يتم رفعها للإدارة العليا من قبل مدير القسم لتتناغم الخطط الفرعية مع الإمكانيات المادية المتوافرة في المنظمة.. إن هذه النتيجة التي توصل إليها الباحثان من خلال دراستهما، والتي تقول بعدم وجود تأثير للمشاركة، بسبب عدم توافر الخبرة المالية الجيدة في مجال إعداد الموازنة التخطيطية لدى بعض العاملين في المستويات الإدارية المختلفة - قد تكون هي التي أدت إلى الحد من المشاركة في إعداد الموازنة. ويرى الباحثان من خلال الإحصاءات المنشورة عن منظمات الاتصالات في موقع هيئة تنظيم قطاع الاتصالات. ويوضح التقرير السنوي لعام 2013 أن هناك تطوراً ملاحظاً في أعداد العاملين في قطاع الاتصالات، حيث بلغ عدد العاملين 4212 موظفاً، وهذه النسبة في ارتفاع مستمر، ولكن على منظمات الاتصالات أن تنتقي النوع وليس الكم، بمعنى تعيين العاملين بناءً على الكفاءة والخبرة وليس المؤهل العلمي فقط، وبناءً على هذا تكون مشاركتهم فعالة بشكل كبير في مجال إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، وتأثير ذلك على الأداء المالي ككل. المصدر: هيئة تنظيم قطاع الاتصالات التقرير السنوي لعام 2013).

وتتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العمري (2005)، حيث توصلت إلى نسبة ضعيفة لمشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، وعلى العكس من ذلك ما توصلت إليه دراسة الألفندي

(2003)، وتشير إلى الأهمية الكبيرة لمشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، وسيساعد ذلك على الالتزام بتقديرات الموازنة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، والجدول (7) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (7)

تحليل التباين للانحدار لأثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية

على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني

مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	R (الارتباطية)	النموذج
0.000	23.360	0.185	0.430	استخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حسب ما يشير الجدول (7) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية وتحسين الأداء المالي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.430)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.185)، وهي قيمة معنوية، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (23.360)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.920)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000)، وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. إن هذه النتيجة تبين مدى اهتمام منظمات الاتصالات بالدور الكبير لنظم المعلومات الإدارية من حيث مساهمة قواعد البيانات والبرمجيات والتجهيزات المتطورة والمتوافرة في المنظمة بتقديم معلومات عززت من كفاءة الموازنة التخطيطية، حيث تكمن أهمية المعلومة التي توفرها هذه النظم في وضع الخطط والسياسات المالية، وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا في المنظمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبوسبت (2005) في بيان أهمية نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في غزة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، والجدول (8) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (8)

تحليل التباين للانحدار لأثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية

على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني

مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	R (الارتباطية)	النموذج
0.000	48.149	0.319	0.564	استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حسب ما يشير الجدول (8) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية وتحسين الأداء المالي، فقد بلغ معامل الارتباط  $R(0.564)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.319)$ ، وهي قيمة معنوية حيث بلغت قيمة  $f$  المحسوبة  $(48.149)$ ، وهي أعلى من قيمتها الجدولية  $(3.920)$ ، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت  $(0.000)$ ، وهي أقل من القيمة المحددة  $0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. ويعزى ذلك إلى أن منظمات الاتصالات تمتلك نظاماً محاسبية جيدة وذات كفاءة تساهم في توفير البيانات المالية اللازمة لإعداد الموازنة التخطيطية، وتوفرها بالوقت والدقة والسرعة المطلوبة، وهذا ينعكس على تحسين اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية من قبل المدراء الماليين في المنظمة، وتتفق مع هذه النتائج التي توصلت إليها الباحثة دراسة  $(Kobelsky, 2000)$ ، حيث توصلت إلى التأثير الجوهري لنظم المعلومات المحاسبية على تطوير كفاءة العمل والتقليل من النفقات وزيادة الأرباح.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية، والجدول (9) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (9)

#### تحليل التباين للانحدار لأثر التنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية

#### على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني

النموذج	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة
التنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي	0.433	0.187	23.716	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حسب ما يشير الجدول (9) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين التنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية، وتحسين الأداء المالي، فقد بلغ معامل الارتباط  $R(0.433)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.187)$ ، وهي قيمة معنوية، حيث بلغت قيمة  $f$  المحسوبة  $(23.716)$ ، وهي أعلى من قيمتها الجدولية  $(3.920)$ ، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت  $(0.000)$ ، وهي أقل من القيمة المحددة  $0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنبؤ المالي في الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. ويعزى ذلك إلى أن منظمات الاتصالات تستخدم الأساليب الكمية والعلمية المختلفة للتنبؤ بالإيرادات والنفقات المستقبلية. وتكمن أهمية ذلك في تزويد متخذي القرار في المنظمة بالقدرة على التخفيف من حالة عدم التأكد بشأن الأداء المالي المتوقع للمنظمة في المستقبل لكن لم يرتق هذا التنبؤ إلى الدقة المطلوبة، لذلك تشير الباحثة إلى أهمية القيام بعملية التنبؤ الجيد في منظمات الاتصالات، وذلك من خلال نظرة الإدارة العليا إلى التنبؤ باعتباره أحد عناصر نظام تخطيطي ورقابي متكامل، وتأييدها لاستخدام طرق جيدة ومتطورة في عملية التنبؤ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة النجار  $(2006)$  أن الجامعات في غزة تستخدم الأساليب العلمية للتنبؤ بصورة متدنية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للرقابة على الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية.

ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للرقابة على الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية. والجدول (10) يبين نتائج الاختبار.

**جدول رقم (10)**  
**تحليل التباين للانحدار لأثر الرقابة على الموازنات التخطيطية**  
**على تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني**

مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	R (الارتباطية)	النموذج
0.001	11.506	0.100	0.317	الرقابة على الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حسب ما يشير الجدول (10) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة على الموازنات التخطيطية وتحسين الأداء المالي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.317)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.100)، وهي قيمة معنوية حيث بلغت قيمة f المحسوبة (11.506)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.920)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.001)، وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية). ويعزى ذلك إلى أن منظمات الاتصالات تتميز بكفاءة نظم الرقابة المالية على إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، وهذا من شأنه أن يعزز من عملية ضبط النفقات والإيرادات المقدر في الخطة الموضوعية، وكلما كانت الرقابة المالية فعالة، قلل ذلك من حدوث انحرافات سلبية ناتجة عن تنفيذ الموازنة التخطيطية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Kren (2003) بضرورة وجود نظام رقابي عالي الفعالية في المؤسسات؛ للتحليل دون حدوث الانحرافات في الموازنة.

ولبيان الأهمية النسبية لأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع فقد تم الاعتماد على قيم معاملات بيتا المعيارية. ويشير الجدول رقم (11) إلى عوامل النجاح للموازنات التخطيطية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية:

**جدول رقم (11)**  
**عوامل النجاح للموازنات التخطيطية الأكثر تأثيراً**  
**في تحسين الأداء المالي في المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني**

معامل بيتا	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	المتغير التابع	عوامل النجاح للموازنات التخطيطية
0.564	0.319	تحسين الأداء المالي	استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية
0.433	0.187		التنبؤ المالي في الموازنة التخطيطية
0.430	0.185		استخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية
0.317	0.100		الرقابة على الموازنة التخطيطية

يشير الجدول رقم (11) إلى أن عوامل النجاح للموازنات التخطيطية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المالي في منظمات الاتصالات الأردنية كان استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.564)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.319)، وجاء في المرتبة الثانية التنبؤ المالي في الموازنة التخطيطية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.433)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.187)، تلاه استخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنات التخطيطية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.430)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.319)، ثم الرقابة على الموازنة التخطيطية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.317)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.100). ويعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في قسم الموازنة هو في المجال المالي، لذلك يحتاج إلى نظم تقوم بتوفير بيانات محاسبية في الوقت الملائم لاتخاذ القرار المناسب ويتم تمثيل ذلك بنسبة الأهمية الكبيرة لنظم المعلومات المحاسبية وتأثيرها على الموازنة التخطيطية بما ينعكس على الأداء المالي للمنظمة، فتعمل هذه النظم من خلال تفعيل وتطبيق برامج محاسبية متطورة لمراقبة ومتابعة العمليات المالية من خلال مرور هذه العملية على قسم الموازنة لفحصها والسماح بإجراء الحركات المالية المترتبة عليها.

## عرض النتائج والتوصيات:

### نتائج الدراسة

- 1- إن العديد من منظمات الاتصالات تلتزم بالقواعد العامة عند إعداد الموازنة التخطيطية الخاصة بها، وتراعي هذه المنظمات عند إعدادها أربع قواعد تمثلت في قاعدة السنوية، وقاعدة الشمولية، وقاعدة وحدة الموازنة، قاعدة الواقعية.
- 2- غياب الدور الفاعل لمشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية في منظمات الاتصالات، وهذا قد يؤثر سلباً على كفاءة استخدام الموازنة كأداة تخطيط وتقييم للأداء في المنظمة.
- 3- توصلت الدراسة إلى أن المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات تستخدم نظم المعلومات الإدارية بشكل متوسط في الموازنات التخطيطية، وأن المنظمات تستخدم البرمجيات المناسبة فيما يخص إعداد التقارير المالية، حيث إن المعلومة الغير الدقيقة تكبد المنظمة ضرائب إضافية على أرباحها.
- 4- بينت نتائج الدراسة أن المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات تطبق نظم معلومات محاسبية جيدة تساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لعملية إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية.
- 5- توصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً لدى منظمات الاتصالات في جانب التنبؤ المالي بالتقديرات المستقبلية للموازنة التخطيطية.
- 6- توصلت الدراسة إلى الدور الفعال للرقابة المالية على الموازنة التخطيطية ودورها في تقليل الانحرافات عن الخطة الموضوعية.

### التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- 1- ضرورة قيام منظمات الاتصالات في الاعتماد على الموازنات الرأس مالية والتحول نحو موازنة التخطيط والمشروعات، حيث تهدف هذه الموازنات إلى تخطيط الأنشطة الاستثمارية في المنظمة.
- 2- تفعيل دور المشاركة لجميع المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية، والقيام بعقد دورات تدريبية للمشاركين في إعداد الموازنة وتدريبهم على أفضل الأساليب العلمية وأحدثها في مجال الموازنات التخطيطية.
- 3- ضرورة قيام منظمات القطاع الخاص في مجال الاتصالات بتدريب المحاسبين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الموازنة التخطيطية، والأخذ باقتراحاتهم بتطوير نظم المعلومات المحاسبية في المنظمة.
- 4- تركيز المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني على تطوير الأساليب العلمية الكمية الحديثة في التنبؤ المالي والتقدير والتخطيط وفي تحليل العائد والتكلفة في مجال الموازنات التخطيطية.
- 5- قيام منظمات الاتصالات بدراسة مبكرة وسريعة للمعوقات التي تحد من فاعلية الموازنة التخطيطية والاستعداد التام للمتغيرات المستجدة كافة التي قد تواجه نشاط المنظمة، سواء أكان في مجال السيولة أم في تغير أسعار الأسهم، أم في تدني الإيرادات.
- 6- ضرورة تطوير نظم دعم القرار المالي في المنظمات، حيث تسمح هذه النظم بالتخطيط الدقيق والمحافظة على التدفقات النقدية طوال الوقت، وبالتالي يترتب على ذلك زيادة في الأرباح وقيمة الأسهم للمنظمة.
- 7- إجراء دراسات أخرى مشابهة لهذه الدراسة تركز على تفعيل دور عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي للمنظمات الخاصة في قطاع الاتصالات.



## استبانة الدراسة

يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى الحصول على معلومات عامة... رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- المؤهل العلمي:  دكتوراة  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم متوسط  ثانوية عامة وأقل
- 3- التخصص العلمي:  محاسبة  علوم مالية ومصرفية  إدارة أعمال  نظم معلومات إدارية  اقتصاد  نظم معلومات محاسبية  أخرى
- 4- عدد سنوات العمل في القسم المالي:  أقل من أو يساوي 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  من 10 - 15 سنة  من 15 - 20 سنة  من 20 - 25 سنة  25 سنة فأكثر
- 5- شهادات الممارسة المهنية:  CPA  CMA  CIA  ACPA  JCPA  لا يوجد
- 6- المستوى الوظيفي:  مدير  رئيس قسم  موظف إداري  محاسب مالي

القواعد العامة للموازنة (قاعدة السنوية)					درجة الموافقة				
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده

1. تعد موازنة شركتكم لتحديد مصروفات سنوية تقديرية لكل قسم.

2. يتم وضع أرقام تقديرية إجمالية للإيرادات لسنة قادمة.

3. تعقد لجنة الموازنة اجتماعًا سنويًا لمناقشة وتعديل تقديرات الموازنة القادمة.

4. تقدر الشركة الإيرادات والنفقات بصورة دورية لمدة سنة واحدة.

القواعد العامة (قاعدة الشمولية)					درجة الموافقة				
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده

1. توضح شركتكم في إعدادها للموازنة التخطيطية جميع أنشطة الشركة المالية.

2. تدرس الشركة عند إعدادها للموازنة التخطيطية الظروف المحيطة بالشركة.

3. تتسم الموازنة بالشمولية لجميع أنشطة الشركة.

4. ينظر للموازنة في شركتكم على أنها خطة شاملة تربط أجزاء الشركة معًا.

5. تعتبر الموازنة التخطيطية وسيلة أساسية في شركتكم للتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة

6. ترتبط الموازنة التخطيطية بالهيكل التنظيمي في الشركة.

7. يساهم الشمول في الموازنة في تقليل الاختلاف بين إدارتها.

درجة الموافقة					القواعد العامة (وحدة الموازنة)
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	

1. تعمل شركتكم على تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة الشركة في إعدادها للموازنة التخطيطية.
2. تتعامل الشركة مع الموازنة كوحدة واحدة متكاملة ومتربطة تعتمد عليها في التخطيط والرقابة.
3. تعتمد شركتكم في إعداد الموازنة على مجموعة قواعد وأساليب موحدة.

درجة الموافقة					مبدأ الواقعية
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	

1. تعد الموازنة بناءً على وصف دقيق لأهدافها المرجوة منها.
2. تضع الشركة موازنتها بناءً على قدراتها المالية والتشغيلية.
3. تستخدم الأساليب الإحصائية في إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية.

درجة الموافقة					المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	

1. تعتمد الشركة في إعداد الموازنة التخطيطية على العاملين بمستوياتهم الإدارية كافة.
2. تعزز مشاركة العاملين في إعداد الموازنة التخطيطية من قبلهم لها.
3. تمكن المشاركة في الموازنة التخطيطية من تحقيق تفاعل بين معدي الموازنة ومنفذيها.
4. تزيد المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية من قدرات العاملين لمعرفة مشكلات التي تواجه الموازنة.
5. تقوم هيئة إعداد الموازنة بمناقشة تقديرات الدوائر في ضوء أهداف الشركة الاستراتيجية.

درجة الموافقة					استخدام نظم المعلومات الإدارية في الموازنة التخطيطية
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	

1. تساهم قواعد البيانات المستخدمة في توفير معلومات كافية لإعداد الموازنة التخطيطية.
2. تساعد البرمجيات المستخدمة في بناء قرارات مالية تعزز من كفاءة الموازنة.
3. تمكن التجهيزات المتاحة الإدارة العليا من صنع قرار مالي رشيد.
4. تتيح النظم المستخدمة في الشركة تقارير مالية واضحة.
5. توفر النظم المستخدمة معلومات حديثة تستخدم في إعداد الموازنة التخطيطية.
6. تسهل النظم المستخدمة آلية توزيع الموارد المالية بكفاءة.
7. تساهم النظم المستخدمة في تقديم المعلومة في الوقت المناسب لغرض تعزيز كفاءة الموازنة التخطيطية.

درجة الموافقة					استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الموازنات التخطيطية
غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	

1. تتضمن نظم المعلومات المحاسبية دليلاً معيارياً يحدد طرق إثبات ومعالجة العمليات المستخدمة في الموازنة التخطيطية.
2. تتناسب الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات المحاسبية مع طبيعة وحجم العمل في الموازنة.
3. تطور الشركة برمجياتها لإنتاج معلومات تساهم في رفع كفاءة الموازنة التخطيطية.

4. تهتم الشركة بتدريب العاملين على النظام المحاسبي لرفع كفاءة الموازنة التخطيطية.
5. يوفر النظام معلومات لتخطيط العمليات في إدارة الشركة تستخدم في إعداد الموازنة التخطيطية.
6. نظم المعلومات المحاسبية توفر معايير ومؤشرات رقابية عززت من كفاءة الموازنة التخطيطية.
7. يتمتع العاملون بمهارات ذات مستوى فني يتناسب مع حجم العمل المطلوب في نظم المعلومات المحاسبية لإدارة الموازنة التخطيطية.

التنبؤ المالي في الموازنة التخطيطية					درجة الموافقة	
غير موافق بشده	موافق	متوسطة	موافق بدرجة	غير موافق بشده	غير موافق	

1. تعتمد الشركة على التنبؤ في إعداد الموازنة التخطيطية.
2. يتم التنبؤ بالتدفقات النقدية في الشركة باستمرار.
3. تأخذ الشركة بعين الاعتبار تقلبات اقتصادية مؤثرة على التنبؤ بأرقام تقديرية للموازنة.
4. تعتبر إدارة الشركة أن درجة التنبؤ بالموازنة التخطيطية قريبة من الواقع.
5. يركز التنبؤ بالإيرادات المستقبلية على مدى توافر المعلومات المالية.
6. تعتمد الإدارة العليا على نماذج كمية حديثة للتنبؤ بالموازنة التخطيطية.
7. يقلل التنبؤ من درجة الخطأ في تقدير النفقات.
8. يساهم التنبؤ المالي في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير.

الرقابة على الموازنة التخطيطية					درجة الموافقة	
غير موافق بشده	موافق	متوسطة	موافق بدرجة	غير موافق بشده	غير موافق	

1. تتضمن أنشطة الرقابة سياسات وإجراءات رقابية تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة التخطيطية.
2. تكشف العملية الرقابية انحرافات تنفيذ الموازنة التخطيطية.
3. توفر الشركة رقابة فعالة على مستندات إدخال البيانات المالية.
4. تقوم الإدارة العليا بفرض الرقابة الداخلية على الحسابات التفصيلية.
5. يتم تطوير وتحديث برامج التقييم والرقابة من وقت إلى آخر.
6. توفر الشركة برامج واضحة للتقييم الدوري لمدى دقة تسجيل المصروفات المقدرة.
7. تقوم الشركة برقابة دورية على المعاملات المالية.
8. تحد الرقابة المالية من المصروفات غير الضرورية في الشركة.

تحسين الأداء المالي					درجة الموافقة	
غير موافق بشده	موافق	متوسطة	موافق بدرجة	غير موافق بشده	غير موافق	

1. تحدد الشركة ربحيتها وفقاً للعائد المتحقق على مبيعاتها.
2. تعتمد الشركة على الربح كأساس للاستمرار.
3. تعتمد الشركة على السيولة النقدية في أدائها لأعمالها.
4. تساهم السيولة النقدية في الوضع التنافسي للشركة.
5. تعتمد إدارة الشركة على السيولة النقدية في ابتكار طرق جديدة في العمل.
6. تتميز الشركة بإدارة أصولها بكفاءة، مما يؤدي إلى توليد ربحية لها.
7. تعد زيادة ديون الشركة عاملاً محبطاً لأنشطتها التشغيلية.
8. تقوم الشركة بقياس نسبة المديونية المترتبة عليها.
9. تسعى الشركة إلى تعزيز حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- آل ادم، يوحنا. الرزق، صالح. (2000). *المحاسبة الإدارية الحديثة*. عمان، الأردن: دارالحامد للنشر والتوزيع، ص 138.
- أبو حشيش، خليل عواد. (2005). *المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية*. عمان، الأردن: داروائل للنشر والتوزيع، ص 39، 2005.
- أبو زعتر، أحمد خميس عبد. (2010). «دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية: مدخل لتعزيز الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة». *رسالة ماجستير*، جامعة الأزهر، غزة، 2000-2010.
- أبو سبت، صبري فايق عبد الجواد. (2005). «تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة». *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو نصار، محمد. (2003). *المحاسبة الإدارية*. عمان، الأردن: داروائل للنشر، ص 237-238.
- الأفندي، سجي مصطفى. (2003). «مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام». *رسالة ماجستير*. حلب: جامعة حلب، سوريا.
- الحميد، محمد علي سالم. (2006). «تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في الجمهورية اليمنية». *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- الخرشة، ياسين كساب. (2001). «مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الصناعية الأردنية». *رسالة ماجستير*. عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.
- الداودي، الشيخ. (2010). «تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء»، *مجلة الباحث*، ع 7، جامعة الجزائر، ص 217، 219.
- الرملي، رغداء محمد فايز. (1998). «أثر المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية على الرضى الوظيفي والأداء... دراسة ميدانية على القطاع الخدمي بمنطقة مكة المكرمة». *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الشماع، خليل محمد. (1992). *الإدارة المالية*، ط 4. بغداد: جامعة بغداد.
- الطويل، ليلى. (1994). «الرقابة على تكاليف المستشفيات: مثال تطبيقي على مستشفى الموساة». *رسالة ماجستير*، جامعة دمشق، سوريا.
- العجمي، عبد الله فهد محمد. (2011). «تقييم مدى فاعلية النظام المحاسبي في مؤسسة الموانئ في دولة الكويت وإمكانية تطويرها». *رسالة ماجستير*، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- العلاوين، أمجد عبد الفتاح. (2000). «تقييم نظم الموازنات التخطيطية في المنظمات الصناعية المساهمة العامة الأردنية». *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة آل البيت، الأردن.
- العمري، عطا محمد. (2005). «مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا)». *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللوزي، هيفاء. (2006). «قدرة الأرباح ومكونات الأرباح على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية». *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 31.
- النجار، محمد موسى محمد. (2006). «العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة». *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الوشاح، محمود عبد الفتاح؛ ومحمد أحمد علقم؛ وسليمان محمود الوشاح. (2014). «تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيده الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء»، *مجلة العلوم الإدارية*، مج 41، ع 1.
- بخيت، حسين؛ وغالب الرفاعي. (2007). *أساليب وتقنيات التحليل الكمي للأعمال باستخدام الحاسوب*. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع، ص 156-157.
- بطاينة، شادي أحمد زايد. (2005). «تقييم مدى الاستفادة من تطبيق الموازنات التخطيطية: حالة المنظمات الصناعية الأردنية». *رسالة ماجستير*. جامعة اليرموك، الأردن، 2005.
- بوغابة، كوثر. (2012). «دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر. وحدة ورقلة»، *مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- حجازي، محمد أحمد. (1995). *المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة*، ط 2. عمان، الأردن: (دن)، مكتبة الجامعة الأردنية، ص 169، 186-188.
- حماد، طارق عبد العال. (2005). *الموازنات التقديرية: نظرة متكاملة*. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 145.
- خلف الله، وائل محمد إبراهيم. (2007). «واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمات الصناعية. قطاع غزة: دراسة ميدانية». *رسالة ماجستير*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- دخان، أسامة. (2010). *الحصبة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة: دراسة ميدانية لمنظمات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية*. عمان، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- زامل، أحمد محمد. (2000). *المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي*. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 249.
- زايد، عادل محمد عبد الحليم. (2003). *التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 10.
- زعرب، حمدي شحدة. (2006). «مشكلات إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية»، *مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية*، مج 14، ع 2، ص 295-316.
- شبيب، دريد كامل. (2007). *مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شريف، مسعودة؛ وسعاد دولي. (2009). «تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي»، *الملتقى العملي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة*، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 4.
- صبري، عزام. (2006). *الإحصاء الوصفي ونظام SPSS*. عمان، الأردن: جدار للكتاب العالمي، ص 368.
- عبد الرحيم، علي؛ ويوسف العادلي؛ ومحمد العظمة. (1990). *أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية*. الكويت: ذات السلاسل للنشر والتوزيع، جامعة الكويت.
- عبد اللطيف، ناصر نور الدين. (2004). *المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص 158، 2004.
- عبدويان، رافي رعد إبراهيم. (2010). «أثر فعالية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية». *رسالة ماجستير*. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- عبيدات، محمد. (2006). *الأساليب الكمية في اتخاذ القرار*. عمان، الأردن: جامعة مؤتة. ص 66، ص 104-105.
- عقل، مفلح. (1995). *مقدمة في الإدارة المالية*. عمان: طبع بدعم من البنك العربي.



- عليان، زيد محمود موسى. (2009). «مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة»، رسالة ماجستير، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- عيسى، خليفي. (2011). *هيكل الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي*. عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، ص 33-34.
- كحالة، جبرائيل؛ ورضوان حلوة. (2002). *مدخل المحاسبة المسؤولة وتقييم الأداء*. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ص 43.
- نجم، نجم عبود. (2008). *مدخل إلى الأساليب الكمية مع التطبيقات باستخدام Microsoft Excel*. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ص 312.
- نعيمة، يحيى. (2009). «أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق»، أطروحة دكتوراة العلوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Ahmed, Alaa – Aldin. (2007). *Zero-base Budgeting: Employee Perception and Attitudes in Brunei Public Sector Organization*, University Brunei. Darussalam, Brunei.
- Byars, I.I, Strategic Management, N.Y, Harper Callins Publishers, 1999.
- Denise, D. Novak; Afeworki Paulos and Gloriana St. Clair. (2011). "Data-driven Budget Reductions: A Case Study", *The Bottom Line*, Vol. 24, Iss: 1, pp. 24–34.
- Drury. (2004). *Management Accounting for Business Decisions*. An International Publishing Company, USA. p. 155.
- Emmett, Steed and Zheng Gu. (2009). "Hotel Management Company Forecasting and Budgeting Practices: A Survey-based Analysis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, Iss: 6, pp.676–697.
- Fan, Hua Kung Cheng; Chia Li Huang and Ling Cheng. (2013). "An Examination of the Relationships among Budget Emphasis, Budget Planning Models and Performance", *Management Decision*, Vol. 51, Iss: 1, pp.120–140.
- Graeme, Wines and Scarborough Helen. (n.d). "Australian Government Budget Balance Numbers: The Hybrid Nature of Public Sector Accrual Accounting", *Accounting Research Journal*, Vol. 28, Iss: 2, pp.120–142.
- kobelsky, K. (2000). "Impacts of Information Technology and Direct Labor the Practices on High – Tech Manufacturing Performance", *Doctoral Dissertation*, University of California, Irvine.
- Kohlmeyer, M. James III; Sakthi Mahan Thiran; Robert J. Parker and Terry Sincich. (2015). Leadership, Budget Participation, Budgetary Fairness, and Organizational Commitment, in Donna Bobek Schmitt (ed.) *Advances in Accounting Behavioral Research* (Advances in Accounting Behavioral Research, Volume 17) Emerald Group Publishing Limited, pp. 95–118.
- Kren, Leslie. (2003). *Effects of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on the Propensity to Create Budget Slack and Actual budget Slack Created*, Advances in Management Accounting.

- Laura, Francis – Gladney, et al. (2004). *Does Organization Mandated Budgetary Involvement Enhance Managers Budgetary communication with Their Supervisors*, Advances in Management Accounting.
- Marie, Anne Lorain. (2010). Should Rolling Forecasts Replace Budgets in Uncertain Environments, in Marc J. Epstein; Jean-François Manzoni; Antonio Davila (ed.) *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices: Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 20*. Emerald Group Publishing Limited, pp.177–208.
- Min, Tsung Cheng. (2012). “The Joint Effect of Budgetary Participation and Broad-scope Management Accounting Systems on Management Performance”, *Asian Review of Accounting*, Vol. 20 Iss: 3, pp.184–197.
- Mohd, NorYahya; Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Hamid Fatima. (2008). “Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, Iss: 6, pp. 658–673.
- Mukdad, Ibrahim. (2011). “The Rules of Federal Budget and Final Accounts in United Arab Emirates”, *International Journal of Law and Management*, Vol. 53, Iss: 3, pp. 199–206.
- Osama Mah’d and Roger Buckland. (2009). “The Budget Process in Jordanian Private Universities (JPU’s)”, in Mathew Tsamenyi, Shahzad Uddin (ed.) *Accounting in Emerging Economies (Research in Accounting in Emerging Economies, Volume 9)*, Emerald Group Publishing Limited, (2009), pp.193 – 228.
- Sajady, H.; M. Dastgir; Hashem Nejad. (2008). Evaluation of Effectiveness of Accounting Information System, *International Journal of Information Science & Technology*, Vol. 6, Issue 2:4.
- Sandra Cohen. (2011). “The Role of the Human Resources Department in Budgeting: Evidence from Greece”, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15:2, 147-166. Athens University of Economics and Business, Athens, Greece Sotiris Karatzimas University of the Aegean, Chios, Greece.
- Tamara, Kowalczyk SavyaRafai; Audrey Taylor. (2006). An Experimental Investigation of Strategic Budgeting: A Technique for Integrating Information Symmetry, in Marc J. Epstein, John Y. Lee (ed.) *Advances in Management Accounting: Advances in Management Accounting, Volume 15*, Emerald Group Publishing Limited, pp.1–20.
- Tiina, Henttu-Aho. (1997). “Enabling Characteristics of New Budgeting Practice and the Role of Controller”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 13, Iss: 1, pp.31–56.
- Waddock, Sandra and Samuel Graves. (1997). “The Corporate Social Performance Financial Performance Link”, (*S.M.J.*), Vol. 18, No.4.
- Yang, Yanwu; Rui Qin; Bernard J. Jansen; Jie Zhang and Daniel Zeng. (2014). “Budget Planning for Coupled Campaigns in Sponsored Search Auctions”, *International Journal of Electronic Commerce*. Spring2014, Vol. 18 Issue 3, p39-66.

## **The Impact of Critical Success Factors of the Planning Budgets in Improving the Performance of the Private Organizations Operating in the Jordanian Telecom Sector**

**Nadeen Emad Rahahleh**

Researcher

Department of Planning & Project Management

Faculty of Business

Al- Balqa' Applied University (BAU)- Jordan

**Dr. Belal Hashem AL-Nsour**

Assistance Professor

### **ABSTRACT**

This study aimed to instigate and analyze the impact of critical success factors of the planning budgets in improving the performance of the private organizations operating in the Jordanian telecom sector. In order to achieve this study , researchers improved a model of the study and designed it , to ensure a set of the most priorities of important and success factors for the planning budgets as an independent variable include (the six dimensions: general scientific rules of planning budgets, Participation , extent of use of MIS, extent of application of accounting information systems, financial forecasting, modeling and financial control), in addition to the performance variable related to the study and analysis of financial performance as a variable include profitability and financial components of liquidity, and market share

The population of the study was composed of 8 private organizations operating in the Jordanian telecommunications sector. The questionnaire was the main tool for data collection. The final number of the study sample was (120) , the unit of analysis was financial managers, managers, heads of departments and employees working in the financial department of the private organizations, the methodology of data analysis was conducted using a package (spss) to diagnostic the impact of the independent variable on the dependent variable dimensions in addition to the use of the study of the method corresponding structured.

The result of the study that's the most important of which is that the private telecommunication organizations used significant accounting systems that contribute of accounting subsystems for the initiation and execution the budget. The results of the study also showed that the six dimensions of the success factors of the planning budgets vary in different ways, In terms of impact on financial performance, it was found that the use of accounting information systems and financial forecasting in the planning budget are the very significant and these factors had explained the efficiency of indicators of sector. The results also showed that private telecommunications organizations are representative by the efficiency of financial control systems, which can reduce the occurrence of negative deviations resulting from the implementation of the budget.