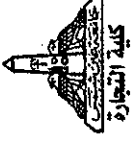


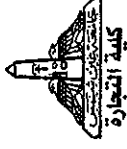
الفكر الحاسبي



مجلة علمية متخصصة ومحكمة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس

- افتتاحية العدد بقلم الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح محمد . مدير التحرير والمشرق على المجلة
- أثر استخدام الأنظمة المحاسبية لإدارة الأرباح REM على الأداء التشغيلي للاحق للشركات المصرية - دراسة تطبيقية
د/مصطفى أحمد محمد أحمد حماد
- تقييم تجربة تطبيق نظام الخزائن الواحد (T.S.A) بالسودان - دراسة تطبيقية د/ياسر صلاح تولا
- رؤية تطبيقية انتقادية لتدوير المراجعين الخارجيين في بيئة الأعمال المصرية د/أشرف محمد إبراهيم
- أثر تطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم (١٣) والعيار الدولي لإصدار التقارير المالية رقم (٧) على عرض القوائم المالية في البنوك الإسلامية
د/ ليث أكرم منقح القضاة
- استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة
د/ نضال محمود الرمحي
- قياس أثر استخدام جودة الاستحقاق كقياس وصفي لجودة الإفصاح على عدم تماثل المعلومات بسوق الأوراق المالية
د/ محمد محمد الضراحي
- زيادة فعالية مدخل محاسبة استهلاك الموارد من خلال التكمال مع كل من تخطيط موارد المشروع ونظرية القيود
د/ فهد بن سليمان بن محمد النافع
د/ مصطفى محمد جمعة أبو عمارة
- دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لشركات وممارسات التجنب الضريبي - دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية في مصر
د/ عمرو السيد ركي محمود
- نحو إطار مفاهيمي مقترح للإدارة للتكاليف
د/ محمد أحمد شاهين
- أثر الإبلاغ عن مسائل المراجعة الرئيسية في تقرير مراقب الحسابات على تخنيق فجوة التوقعات في المراجعة - دراسة ميدانية
د/ وفاء يوسف أحمد
- مساهمة تجربة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لتأطير وتوجيه الممارسات المحاسبية في أثناء الفكر المحاسبي - دراسة تطبيقية
د/ خالد بن رشيد العديم
- أثر الخطر المالي واتجاه تغير مبيعات الفترة السابقة على السلوك غير التماثل لتكلفة البضاعة الجيعة - دراسة تطبيقية
د/ محمد محمد محمد إبراهيم مندور
- أثر توكيد مراقب الحسابات على تقارير استدامة الشركات المقيدة بالبورصة على قرار منح الائتمان - دراسة تجريبية
د/ هاني خليل فرج
- دراسة العلاقة بين القيمة العادية لأسهم البنوك السعودية ومؤشرات الأداء المالي في ظل تطبيق معيار القوائم المالية، الجزء، رقم، ١٣٠
د/ أسماء صاب سعاد عبد.

الفكر المحاسبي



مجلة علمية متخصصة محكمة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس

- اقتراحية العدد بقلم الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح محمد مدير التحرير وأشرف على المجلة
- أثر استخدام الأنشطة الحقيقية لإدارة الأرباح REM على الأداء التشغيلي اللاحق للشركات المصرية - دراسة تطبيقية /مصطفى أحمد محمد أحمد حماد
- تقييم تجريبية تطبيق نظام الخزانة الواحد (T.S.A) بالسودان - دراسة تطبيقية /ياسر صلاح تولا
- رؤية تحليلية انتقادية لتدوير المراجعين الخارجيين في بيئة الأعمال المصرية /أشرف محمد إبراهيم.
- أثر تطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم (١٧) والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية رقم (٧) على عرض القوائم المالية في البنوك الإسلامية
- استخدام الموازنات التخطيطة في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة /د/ فضال محمود الرمحي
- قياس أثر استخدام جودة الاستحقاق كمتقياس وصفى لجودة الإفصاح على عدم تعاضل المعلومات بسوق الأوراق المالية /د/ محمد محمد الفراجي
- زيادة فعالية مدخل محاسبة استهلاك الموارد من خلال التكامل مع كل من تخطيط موارد المشروع ونظرية القيود /د/ فهد بن سليمان بن محمد النافع /د/ مصطفى محمد جمعة أبوعدارة
- دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لشركات وممارسات التجنب الضريبي - دراسة تطبيقية على الشركات المتقدمة بسوق الأوراق المالية في مصر /د/ عمرو السيد زكي محمود
- نحو إطار مفاهيمي مقترح للإدارة التكاملة للتكاليف /د/ محمد أحمد شاهين
- أثر الإبلاغ عن مسائل المراجعة الرئيسية في تقرير مراقب الحسابات على تضيق فجوة التوقعات في المراجعة - دراسة ميدانية /د/ وفاء يوسف أحمد
- مساهمة تجريبية هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لتأطير وتوجيه الممارسات المحاسبية في إراء الفكر المحاسبي - دراسة تحليلية /د/ خالد بن رشيد العديم
- أثر الخطر المالي واتجاه تغير مبيعات الفترة السابقة على السلوك غير المتماثل لتكلفة البضاعة المبيعة - دراسة تطبيقية /د/ محمد محمد إبراهيم مندور
- أثر توكيد مراقب الحسابات على تقارير استدامة الشركات القيدة بالبورصة على قرار منح الائتمان - دراسة تجريبية /د/ هاني خليل فرج
- دراسة العلاقة بين القيمة العادية لأسهم البنوك السعودية ومؤشرات الأداء المالي في ظل تطبيق معيار التقرير المالي الدولي رقم (١٧) /د/ أيمن صابر سيد علي

العدد الأول - الجزء الأول السنة الحادية والعشرون أبريل ٢٠١٧

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

الدكتور

نضال محمود الرمحي

قسم نظم المعلومات المحاسبية

جامعة الزرقاء

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

د. نضال محمود الرمحي

جامعة الزرقاء

قسم نظم المعلومات المحاسبية

ramahinedal@zu.edu.jo

الملخص :

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

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

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

- التخطيط والرقابة وتقييم الأداء للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان، وتسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:
- الى اي مدى تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان؟
- الى اي مدى تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين الرقابة للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان؟
- الى اي مدى تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين تقييم الأداء للشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان؟

أهداف الدراسة : تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

فرضيات الدراسة : تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

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

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

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

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

الإطار النظري والدراسات السابقة:

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

الأهداف. وقد أشار (عسكر، 2003) إلى انه يساعد المدير على استخدام التحليل والمنطق والرشد. وبين (الدليمي، 2010) أن عملية التخطيط تمر بعدة مراحل تظهر من خلال تحديد الأهداف والتنبؤ وتحديد الافتراضات والبدائل. ويرى (هورنجرن، 2009) إن الموازنة التخطيطية تمكن الشركة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. الرقابة: تعد بشكل عام أحد أهم مكونات العمليات الإدارية لتحقيق النجاح كونها تهدف إلى متابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف وبذلك فإنها تتصل بشكل رئيسي بعملية التخطيط. ويرى (Parker, 2011) إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ومن وجهة نظر (حماد، 2004) إنها بمثابة أجهزة إنذار للتعرف على الأخطاء والانحرافات في الأداء. ويشير (الرجبي، 2009) إلى أن هدف الرقابة التأكد من تطبيق خطط المنشأة بنجاح، مع مراعاة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية في المؤسسة. ويضيف (السهيل، 2007) إن أهداف وظيفة الرقابة المالية حماية المال وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب أو سوء الاستعمال سواء كانت أصولاً نقدية أو غيرها، ويرى (هورنجرن، 2009) أن الرقابة تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ قرارات التخطيط و تقرير كيفية تقييم الأداء والتغذية العكسية اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرار في المستقبل. وحسب (عبد الرزاق، 2002) فإن الرقابة تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس بهدف التقويم والتصحيح لحماية المال من الانحرافات والأخطاء والمخالفات. ويشير (شكري، 2009) إلى أن الرقابة على الموازنة يقصد بها التأكد من سلامة تنفيذ الخطة المالية إنفاقاً أو إيراداً وفق ما قرره الإدارة العليا، والرقابة تعمل على التحقق من استخدام الاعتمادات المقررة في الأعراض التي خصصت من أجلها فهناك رقابة سابقة ورقابة لاحقة أثناء التنفيذ ورقابة ذاتية ورقابة مستقلة. وتقسّم الرقابة إلى (البناء، 2011) الرقابة السابقة على التنفيذ، والرقابة اللاحقة ، والرقابة أثناء التنفيذ.

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

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

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

جدول رقم (2)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة

النسبة	عدد	الخبرة	التخصص
56.25%	63	أقل من 3 سنوات	
30.36%	34	من 3 - إلى أقل من 10 سنوات	
11.61%	13	من 10 - أقل من 15 سنة	
1.79%	2	أكثر من 15 سنة	
50.89%	57	محاسبة	
18.75%	21	إدارة أعمال	
21.43%	24	علوم مالية ومصرفية	
8.93%	10	اقتصاد	

صدق الأداة وثباتها: تم التأكد من مدى ثبات أداة القياس واعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (0.832%) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 70% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية (Malhotra, 2014. p: 513).

الجدول (5)

نتائج اختبار One sample T-test للفرضية الاولى

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

قيمة T الجدولية = 1.98

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (5) أن المتوسط الحسابي هو (3.99) وان الانحراف المعياري هو (0.289) وقيمة T المحسوبة هي (36.5) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.98)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركات المساهمة العامة الاردنية المدرجة في السوق الاول في بورصة عمان عند مستوى دلالة (0.05 = α)، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة (0.000) حيث إنها أقل من 5%.

الفرضية الثانية:

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

الجدول (6)

نتائج اختبار One sample T-test للفرضية الاولى

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

قيمة T الجدولية = 1.98

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

- المراجع باللغة العربية
1. أبو كحيل، أحمد خليل، (2014)، دور المدير المالي في إعداد الموازنات السنوية ووضع الإستراتيجية " دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
 2. أيوب، بان، وحكمت، بشرى، ومشرف، فريال (2013)، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات كأساس لتقييم الأداء في الشركات الصناعية؛ بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (37): 312-342.
 3. البنا، بشير عبدالمعظم (2011)، الأسس العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 4. بوغابة، كوثر (2012) دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر، وحدة ورقة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
 5. جودة، عبد الحكيم، وأبو سردانة، جمال، (2010) تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى: دراسة ميدانية، مجلة البصائر، 13 (2): 292-237.
 6. حجاب، محمد منير (2013). الإعلام والتنمية الشاملة. ط3، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
 7. حلس، سالم عبدالله، (2005). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، صص 131-154.
 8. حماد، أكرم إبراهيم (2004)، الرقابة المالية في القطاع الحكومي، عمان: دار جبهة للنشر والتوزيع والطباعة.
 9. الخشارية، حسين، (2005)، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (29)، العدد (2)، صص 297-304.
 10. الخفاجي، علي كريم، وجواد، صلاح مهدي، (2014)، اثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية: دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال الصناعية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد، 1، صص 25-44.

23. الغزوي، (2011)، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال، دراسة تجريبية، مجلة كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر .
24. قلعوي، غسان، (2008)، رقابة الأداء، دار المسار للدراسات والاستشارات والنشر والطباعة، الشارقة.
25. كركور، عدنان، والفارس، سليمان (2010). التقييم الإداري في المشروعات: تقييم المشاريع الجيدة والقائمة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
26. اللوزي، سليمان أحمد، والقطامين، أحمد عطا الله، (2006). دراسة تحليلية للموازنة العامة في الأردن (من سنة 1979-1989)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص 81-92.
27. النجار، محمد موسى، (2006)، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
28. هورنجرن، تشارلز، (2009)، محاسبة التكاليف: مدخل إداري، ترجمة أحمد حامد حجاج، السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.
29. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الانجليزية

1. Coulter, Mary (2005). **Strategic Management: In Action** . 3d ed., New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
2. David, Fred R. (2011). **Strategic management: Concepts & Cases**. Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
3. Decenzo , David A. & Robbins, Stephen P. (2006), **Human Resource Management: Concepts and Applications**, 6th edition, New York: Jhon Wiley.
4. Dixon, Rob (2013). **The management Task**. 3rd ed. Amsterdam Butterworth Heinemann.