

دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات  
الزراعية المساهمة في الأردن

## The Role of the Budgets in Improving the Planning, Control and Decision Making in the Shareholding Agricultural Companies in Jordan

ايمان الهنيني\*، وبلال بدران

Eman Hanini & Bilal Badran

\*قسم المحاسبة، كلية السلط للعلوم الانسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

بريد الكتروني: hanini\_bau@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/٦/١)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/١٢/٢)

### ملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، وعلى مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة باعداد الموازنات التقديرية. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (٧٠) مستجيبا من العاملين بإدارة الشركات الزراعية وأقسام المحاسبة والإدارة المالية في هذه الشركات، خضع منها للتحليل الإحصائي (٦٢) استبانة. وقد تم تحليل مفردات الاستبانة بواسطة الحاسوب، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS حيث تم التوصل إلى أن معظم الشركات الزراعية المساهمة لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، في حين أن إعدادها يساعد على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية المساهمة، وذلك من خلال تحسين عملية توزيع الموارد والأموال بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة ومساعدة إدارة الشركة بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، كونها تساهم في تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل تفاقمها، ومساعدة الإدارة على التحقق من أن الأداء يسير وفق الخطة الموضوعة لتحقيق أهداف الشركة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتحديد الانحرافات غير المفضلة ومعرفة المسؤول عنها ومساءلته واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة، بحيث تجعلها أكثر عقلانية وجودة، كون اتخاذها يعتمد على استخدام أساليب علمية حديثة، مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات، ويسهل من اتخاذها في الوقت المناسب، كما توصلت الدراسة إلى وجود

معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، تتمثل في ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي، وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنات، التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرارات، محاسبة المسؤولية.

### **Abstract**

This study aimed to identify the role of using the budgets in improving the planning ,controlling and making decisions in the shareholding agricultural companies in Jordan and it aimed to identify the extent to which the shareholding agricultural companies contributed in the preparation of the estimated budgets. And to achieve these objectives, a questionnaire was designed and distributed to the sample of the study which consisted of 70 employees in the agricultural companies' administration, in the accounting departments and in the finance administration in these companies. 62 questionnaires were analyzed statistically by the computer using SPSS. The study concluded that most of the shareholding agricultural companies did not prepare the budgets. Preparing the budgets improves the planning in the shareholding agricultural companies in Jordan; the budgets improve the process of distributing the sources and money between the administrations and the different departments of the company efficiently, and they help the administration of the company to predict of the future needs as money and necessary resources to achieve its objectives. And the budgets also improves control in the shareholding agricultural companies in Jordan; they help in avoiding administrative crises and face risks, they help the administration in making sure that work goes according to the plan to achieve the companies' goals through comparing the real performance with the planned one and determine the unwanted distractions and who is responsible for them, and correct them properly. And the budgets help in improving the process of decision making in the shareholding agricultural companies in Jordan to be more rational and quality. Depending on using scientific new methods, the cost of decision making will be reduced and the decision making will be in the proper time. The

study also concluded that there were obstacles face using the budgets in planning, control and decision making in the shareholding agricultural companies in Jordan represented by the weakness of the financial resources in the companies of the agricultural center, the difficulty of converting the goals and the strategies of the agricultural companies into numbers used in the estimated budgets.

**Key words:** Budgets, Planning, Control, Decision Making, Responsibility Accounting.

### مقدمة

تسعى المنشأة الاقتصادية بطبيعتها إلى تحقيق أهداف معينة، ولتحقيق هذه الأهداف تلجأ لاستخدام الوسائل والطرق والأساليب المتاحة، تفاضل بينها طبقاً لمعايير معينة وتختار ما يمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا يتضمن وضع خطة أو برنامج عمل لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن ثم متابعة التنفيذ الفعلي وتصحيح مساره ليتماشى مع الخطة أو برنامج العمل المطلوب بهدف تحقيق أهدافها. (كحالة، ٢٠٠٢، ٣٧).

وتعتبر الشركات الزراعية في الأردن ركيزة أساسية للتنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من حيث مساهمتها في تحسين الميزان التجاري وخصوصاً أنها لا تزال مورداً أساسياً للنشاطات في القطاعات الاقتصادية الأخرى مثل قطاع الخدمات، ويساهم القطاع الزراعي بما نسبته ٢.٨% من الناتج المحلي الاجمالي ويعمل فيه ٣.٥% من مجموع القوى العاملة، وتشكل الصادرات الزراعية ١١% من مجموع الصادرات الاردنية، يذهب ٩٢% منها الى الاسواق العربية خاصة الامارات العربية المتحدة والكويت وسوريا وقطر، ويعمل الاردن حالياً على تطوير قطاع الزراعة، حيث تم استقطاب ٥٠٠ مليون دينار اردني الى القطاع من عام ٢٠٠٢ وحتى عام ٢٠١٠ تم استثمارها في ١٣٠ مشروعاً زراعياً، توزعت بين زراعة المحاصيل والخدمات المساندة وتطوير المزارع (مؤسسة تشجيع الاستثمار، ٢٠١٢)، كما تساهم بعض الشركات الزراعية في التنمية الاجتماعية حيث تساهم في الحد من الهجرة إلى المدن، لأن مركز عملها هو القرى والضواحي. ويعتبر القطاع الزراعي من أكثر قطاعات الاقتصاد ارتباطاً بالموارد الطبيعية والتي ستكون عرضة لتدهور خصائصها وإمكاناتها الإنتاجية إذا أهمل استغلالها بصورة متوازنة ودائمة، وقد شهد القطاع الزراعي خلال السنوات الماضية تراجعاً لصالح قطاعات أخرى كالصناعة والخدمات جراء الخسائر المالية التي لحقت بهم على مدى مواسم متتالية بفعل موجات الصقيع والجفاف مما أدى إلى ضعف الأرباح والعجز عن تسويق منتجاتهم.

ونظراً للحاجة الماسة إلى تنمية القطاع الزراعي في الأردن فإنه يمكن المساهمة في ذلك من خلال النهوض بالشركات الزراعية وتحسين مستوى القيادات الإدارية في هذه الشركات،

وتمكينها من القيام بالوظائف الأساسية من تخطيط ورقابة، واتخاذ القرارات، فقد جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة بإعداد الموازنات التقديرية واستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن، مع التعرف إلى معوقات (محددات) استخدام الموازنات التقديرية بهدف الاهتمام بهذه المحددات ومعالجتها.

### مشكلة الدراسة

تعتبر الموازنات التقديرية ترجمة صادقة لأهداف المشروع واستراتيجيات الإدارة المتبعة لتحقيق هذه الأهداف، بدءاً من التنبؤ بالمبيعات من خلال موازنة المبيعات، والتي تعتبر مدخلاً إلى سلسلة من الموازنات الأخرى، مثل موازنة المخزون السلعي، وموازنة المشتريات، وموازنة التكاليف التسويقية، وموازنة التكاليف الإدارية، وقائمة الدخل التقديرية، والموازنة النقدية في الشركات التجارية، ومدخلاً لموازنات إضافية أخرى كموازنة الإنتاج وموازنة التكاليف الإنتاجية غير المباشرة وموازنة الأجور المباشرة وموازنة التكاليف الإدارية والبيعية في الشركات الصناعية.

ومن هنا فإن استخدام الموازنات التقديرية من قبل إدارات الشركات الزراعية سيساعدها في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها المتاحة بشكل أفضل، كون هذه الموازنات تغطي جميع عناصر تكاليف وإيرادات الشركة، كما تحدد صافي الدخل المعياري للمشروع خلال فترة زمنية مالية، وعليه تم صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:-

١. ما مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية؟
٢. ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟
٣. ما هي معوقات (محددات) استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة الأردنية؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية.
٢. التعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية الأردنية.
٣. التعرف على معوقات (محددات) استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة في الشركات الزراعية الأردنية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الموازنات التقديرية هي ترجمة كمية ومالية لخطط الإدارة المتعلقة بجميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، لتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، ويمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاءة القصوى.

ويعتبر القطاع الزراعي من القطاعات الحيوية الهامة في الأردن، ويعتمد نجاحه وتطوره بدرجة كبيرة على نجاح الشركات الزراعية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والمالية، ومن هنا فإن قيام الشركات الزراعية في الأردن بالاهتمام بإعداد القوائم المالية المطلوبة حسب المعايير المحاسبية وتحضير الموازنات التخطيطية والاستفادة منها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، سيعمل على رفع كفاءة عملها بشكل عام، وتحسين أداء الإدارات من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات، كما أن دراسة معوقات استخدام الموازنات التقديرية وتحديد وإلقاء الضوء على بعض الحلول المقترحة لذلك، لا بد أن يشجع تلك الشركات على استخدام الموازنات التقديرية وإعدادها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تمّ تعريف الموازنة التقديرية من قبل العديد من الباحثين والمؤلفين المميزين في علم المحاسبة، حيث تُعرف الموازنة بأنها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات العملياتية الإدارية، وهي جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظاماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، ومعياراً لتقييم الأداء، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء. (الفضل ونور، ٢٠٠٢، ١٤٤)، كما عرّفها (Horngren, 2002, 136) بأنها (تعبير رقمي مقترح من قبل الإدارة لفترة مستقبلية تعبر عن الخطط المراد تطبيقها في المستقبل). كما عرف (كحالة وحنان، ٢٠٠٢، ٣٨) الموازنة التقديرية بأنها وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع والطرق والأساليب البديلة للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع في الفترة المستقبلية المحددة للموازنة، كما عرفت الموازنة بأنها طريقة لتحويل أهداف واستراتيجيات المنشأة إلى نشاطات تشغيلية، ووسيلة لمقارنة الانتاج الفعلي بالانتاج المخطط، وإجراء التصحيحات اللازمة إذا لزم الأمر (Maryanne et al, 2009, 250).

ويظهر الدور المحاسبي في مرحلة التخطيط من خلال الموازنات ليعبر عن أهداف المنشأة بلغة رقمية محاسبية تشمل القياس والتحقق وتوصيل البيانات في قالب كمي ومالي يسهل اتخاذه كأساس للرقابة عند التنفيذ الفعلي وبعده.

وتبدأ الرقابة مع بداية التنفيذ الفعلي وتستمر معه، وتتمثل مهمة الرقابة في متابعة التنفيذ ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد إذا ما كان الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط والسياسات والمعايير الموضوعية، حيث أن قياس الاداء الفعلي لمراكز المسؤولية يستلزم توفير بيانات فعلية

يتم القياس من خلالها. ويتم تحليل الانحراف الحاصل بين الاداء الفعلي والاداء المخطط، والذي قد يكون مفضلاً أو غير مفضل، وعادة ما يعزى حدوث الانحرافات الى عدم الدقة في المعدلات التخطيطية ومعايير الاداء، او عدم الكفاءة في التنفيذ الفعلي، وعلى الادارة أن تراقب الانحرافات وتسعى لمعرفة أسبابها، ومحاسبة المسؤولين عن حدوثها، وزيادة الكفاءة الانتاجية لدى العاملين، عن طريق تدريبهم والاشراف عليهم (Charles,2005,197).

ويطلق على النظام الذي يقوم بتجميع وإعداد تقارير دورية عن المعلومات المتعلقة بالتكاليف والإيرادات الخاصة بكل مركز في المنشأة بهدف تمكين الإدارة العليا من القيام بوظيفة التخطيط والرقابة على أداء هذه المراكز محاسبة المسؤولية (ابونصار، ٢٠١٢، ٤٨٨).

وبعد حدوث التغذية العكسية للمعلومات في نظم الرقابة نتيجة المقارنة بين ما هو مستهدف طبقاً للموازنة ونتائج الأداء الفعلي، فإن هذه المعلومات الواردة تستخدم في تحديد مشكلة القرار، وحصر البدائل المتاحة لحل المشكلة والمفاضلة بينها من أجل اختيار البديل الأفضل والذي يمثل القرار المطلوب.

وقد تناولت بعض الدراسات أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ومنها:-

دراسة (صيام، ٢٠٠٩) بعنوان "مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية" والتي هدفت إلى تحديد مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية، من خلال التعرف إلى مدى مساهمة الموازنات التقديرية في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية ودراسة الواقع العملي لاستخدامها ومدى إدراك إدارات الشركات أهمية استخدامها وأهم معوقات (محددات) الاستخدام الأمثل للموازنات التخطيطية، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الصناعة الدوائية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، البالغ عددها ٧ شركات، وتم توزيع عشر استبانات لكل شركة عاد منها ٦٣ استبانة خضعت للتحليل الاحصائي الوصفي واختبار T- test .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنات التقديرية تسهم في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية، وأن إدارات الشركات تدرك أهمية استخدام الموازنات في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، كما توصلت إلى أن أهم معوقات استخدام الموازنات التقديرية هي عدم الثقة الكافية بالأرقام الواردة في الموازنة التقديرية.

دراسة (جودة واخرون، ٢٠٠٩) بعنوان "مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية" والتي هدفت إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة المسؤولية وتعرف مدى تطبيقها في الفنادق الأردنية، ولتطبيق الدراسة تم إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم الموجودة في عمان والبالغ عددها في نهاية عام ٢٠٠٧ سبعة وعشرين فندقاً.

وقد توصلت الدراسة الى أن الفنادق الأردنية تقوم بتحديد واضح لمراكز المسؤولية، وأنه يتم إعداد موازنات تخطيطية تربط الأداء المخطط بالفعل، إلا أنها تعاني من ضعف في الكفاءة والخبرة لدى الموظفين.

دراسة (خلف الله، ٢٠٠٧) بعنوان "واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في غزة"، والتي هدفت الى تحليل وتقييم واقعي لتنفيذ نظام الموازنات في الشركات الصناعية في غزة، وتحديد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التطبيق، وتحديد المشاكل التي تواجه عملية التطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من الشركات الصناعية العاملة في غزة، والتي يزيد رأسمالها عن نصف مليون دولار، والبالغ عددها ست وستون شركة صناعية.

وقد توصلت الدراسة الى أن غالبية الشركات الصناعية في غزة تطبق نظام الموازنات التخطيطية، وتعتمد هذه الشركات على الأسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة، ما عدا مشاركة المستويات الادارية في إعداد تقديرات الموازنات حيث كانت المشاركة متفاوتة، وتستخدم تلك الشركات الموازنات في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في حين لا تتخذ تلك الشركات الموازنات كمعيار لتقويم الاداء.

دراسة (بطاينة، ٢٠٠٥) بعنوان "تقييم مدى الاستفادة من تطبيق الموازنات التخطيطية (حالة الشركات الصناعية الأردنية)" والتي هدفت إلى دراسة مدى الاستفادة من تطبيق الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وتحديد المدى الذي وصل إليه تطبيقها عملياً للاستفادة من مزايا الموازنات التقديرية، وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء الماليين في الشركات الصناعية الأردنية التي تطبق نظم الموازنات التخطيطية البالغ عددها 43 شركة، واعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي في تحليل بياناته.

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي ٥١% من الشركات الصناعية تطبق نظم الموازنات التقديرية، وأنها تستفيد منها في مجالات التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

دراسة (الحميد، ٢٠٠٦) بعنوان "تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في اليمن" والتي هدفت الى تحديد مستوى إدراك منشآت صناعة الأغذية لأهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، وتحديد مستوى التوافق بين نظام الموازنات التخطيطية المطبق في هذه المنشآت والأصول العلمية لنظام الموازنات التخطيطية المعروفة في الفكر المحاسبي، وتحديد مستوى استخدام مخرجات النظام من قبل الجهات المسؤولة عن التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في تلك المنشآت، ودراسة العقبات التي يمكن أن تحد من فاعلية نظام الموازنات المطبق في منشآت صناعة الأغذية في اليمن. وقد اعتمد الباحث في منهجية الدراسة على المنهج التحليلي التطبيقي في اتجاهين هما الدراسة النظرية للموازنات والاستقصاء المباشر بواسطة الاستبانات التي وزعت على مستويات إدارية مختارة

في المنشآت موضع الدراسة، بحيث تم توزيع ١٧٢ استبانة أعيد منها ١٤٩ استبانة خضعت للتحليل.

وقد توصلت الدراسة الى وجود إدراك جيد لدى إدارة الشركات لأهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية سواء كانت تطبق نظام الموازنات أو لا، في حين أن الشركات التي تطبق النظام تستخدم مخرجات تلك الموازنات في الرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، وتمثلت العقبات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات في عدم وجود لجان خاصة للموازنات، وعدم استخدام النماذج الاحصائية والرياضية الحديثة في التقدير.

دراسة (الكرزاي، ٢٠٠٥) بعنوان "العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية" والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية والمتمثلة في العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي، ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث الى الأبحاث والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث، كما قام بتصميم استبانة خاصة استنادا الى الإطار النظري والدراسات السابقة تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في الشركات الصناعية الليبية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي تؤثر إيجابياً في فاعلية استخدام الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية الليبية مع وجود تفاوت بينها.

دراسة (Wijewardena et al, 2004) بعنوان "أثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في سريلانكا" والتي هدفت الى تقويم تأثير التخطيط والرقابة الحديثة من خلال الموازنات التقديرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة كولومبو في سريلانكا، وقد قام الباحثون بتقسيم الشركات التي مثلت عينة الدراسة البالغ عددها ١٦٨ شركة الى ثلاث مجموعات على النحو التالي: شركات تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، وشركات تطبق نظام الموازنات بشكل بسيط، وشركات لا تطبق نظام الموازنات، وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات، حيث كانت المبيعات متزايدة لدى الشركات التي تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، ومتواضعة عند الشركات التي لا تطبق نظام الموازنات.

دراسة (السعيدات، ٢٠٠٣) بعنوان "الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن" والتي هدفت إلى دراسة دور الموازنات المرنة في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وقد اعتمد الباحث على الاستبانات في جمع البيانات والتي وزعت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنات المرنة المستخدمة ملائمة لرقابة التكاليف الصناعية غير المباشرة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، حيث لم يجد الباحثان أية دراسات مشابهة طبقت على القطاع الزراعي في الأردن أو في الوطن العربي، كما تم من خلال هذه الدراسة إجراء تحليل التباين لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% لدى المستجيبين نحو فرضيات الدراسة تُعزى للمؤهل العلمي أو التخصص الأكاديمي أو المسمى الوظيفي أو مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الصفريّة الأولى:** لا تقوم الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية.

**الفرضية الصفريّة الثانية:** لا تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن.

**الفرضية الصفريّة الثالثة:** لا تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن.

**الفرضية الصفريّة الرابعة:** لا تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن.

**الفرضية الصفريّة الخامسة:** لا يوجد معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن.

**الفرضية الصفريّة السادسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% لدى المستجيبين نحو فرضيات الدراسة تُعزى للمؤهل العلمي أو التخصص الأكاديمي أو المسمى الوظيفي أو مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### منهجية الدراسة

##### مصادر جمع البيانات

١. مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والدراسات والمقالات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٢. مصادر أولية: تتمثل في جمع البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة من خلال بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في الشركات الزراعية الأردنية من مختلف

المستويات الإدارية، ومن خلال الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام تمثل الأول منها في خطاب تم توجيهه للمستجيبين، تم من خلاله بيان هدف الدراسة وعنوانها، أما القسم الثاني فقد اشتمل على المعلومات الديمغرافية المتعلقة بوصف عينة الدراسة والتي تم استخدامها في تحليل التباين بين إجابات المستجيبين، من حيث الجنس والتحصيل العلمي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات. أما القسم الثالث فقد تكون من ثلاث وثلاثين فقرة تمثل فرضيات الدراسة، صممت حسب مقياس ليكرت، حيث طلب من المستجيب اختيار الجواب الذي يراه مناسباً، وكانت خيارات الإجابة كما يلي:

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الزراعية الأردنية العاملة في المجالات الزراعية المختلفة (بيع وشراء المستلزمات الزراعية، صناعات زراعية، الأعلاف والدواجن، الأدوية البيطرية،....)، أما عينة الدراسة فهي عينة قصديه تمثلت بالشركات الزراعية المساهمة فقط، والتي تقوم بعمل الموازنات التقديرية، وذلك ضمن المجالات السابقة، والجدول الآتي يبين الشركات الزراعية المشاركة في الدراسة ومجال عمل كل منها:

جدول (١): الشركات الزراعية التي مثلت مجتمع الدراسة.

اسم الشركة	مجال العمل
الشركة العربية لصناعة أنابيب الري بالتنقيط (مساهمة محدودة)	صناعات زراعية
الشركة الأردنية لصناعة البيوت المحمية (ريان) (مساهمة محدودة)	صناعات زراعية
الشركة العربية الأهلية لصناعة الأسمدة وإنتاج البذور (مساهمة محدودة)	صناعة الأسمدة وإنتاج البذور
شركة المواد الزراعية "مقداي" (مساهمة محدودة)	بيع وشراء المستلزمات الزراعية
الشركة الأردنية لتجهيز الدواجن ومنتجاتها (مساهمة عامة)	الأعلاف والدواجن
الشركة الأردنية للأعلاف (مساهمة محدودة)	الأعلاف والدواجن
شركة مصانع الأدوية البيطرية والزراعية (مساهمة محدودة)	الأدوية البيطرية

حيث تم توزيع الإستبانات اللازمة على العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بهذه الشركات من مدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمحاسبين ممن لهم علاقة بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات،، حيث تم توزيع ٧٠ استبانة، استرجع منها ٦٢ استبانة خضعت للتحليل.

ويمكن وصف عينة الدراسة بالجدول التالية:

**أ- عينة الدراسة حسب الجنس**

يظهر الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

**جدول (٢): عينة الدراسة حسب الجنس.**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٥١	٨٢.٢٦
أنثى	١١	١٧.٧٤
<b>المجموع</b>	<b>٦٢</b>	<b>١٠٠.٠٠</b>

يظهر الجدول السابق أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم المئوية حوالي ٨٢% من حجم العينة، ويرى الباحثان أن هذا يعود لطبيعة وظروف عمل الشركات التي أجريت عليها الدراسة وما يتطلبه من ساعات عمل طويلة وشاقة.

**ب- عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

يظهر الجدول رقم (٣) توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي.

**جدول (٣): عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	٤	٦.٤٥
بكالوريوس	٤٨	٧٧.٤٢
ماجستير	٨	١٢.٩٠
دكتوراه	٢	٣.٢٣
أخرى	-	-
<b>المجموع</b>	<b>٦٢</b>	<b>١٠٠.٠٠</b>

يبين الجدول السابق ان عينة الدراسة شملت مختلف المؤهلات العلمية، إلا أنها تركزت في حملة البكالوريوس حيث بلغت حوالي ٧٧% من العينة، ويبدو هذا توزيعاً طبيعياً ويتناسب مع طبيعة الأعمال الإدارية، حيث أن معظم العاملين في الوظائف الإدارية من حملة البكالوريوس

فيما يتجه حاملو المؤهلات الأعلى كالماجستير والدكتوراة الى وظائف أخرى كالتدريس في الجامعات وكليات المجتمع.

### ج - عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي

يبين الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي

جدول (٤): عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص الأكاديمي
٣٧.١٠	٢٣	محاسبة
٩.٦٨	٦	علوم مالية ومصرفية
١١.٢٩	٧	إدارة أعمال
٤١.٩٤	٢٦	زراعة
-	-	أخرى
١٠٠.٠٠	٦٢	المجموع

يبين الجدول السابق أن أفراد العينة يحملون تخصصات مختلفة في الزراعة والإدارة والمالية والمحاسبة، إلا أن أكثرهم كانوا من المتخصصين في الزراعة يليهم المحاسبة، ويرى الباحثان أن هذا يعود الى طبيعة عمل القطاع الذي طبقت فيه الدراسة وهو القطاع الزراعي.

### هـ - عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يبين الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (٥): عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
١١.٢٩	٧	مدير عام
١٢.٩٠	٨	مساعد مدير عام
١٢.٩٠	٨	مدير مالي
٤٠.٣٢	٢٥	رئيس قسم
٨.٠٦	٥	محاسب
١٤.٥٢	٩	أخرى
١٠٠.٠٠	٦٢	المجموع

مثلت عينة الدراسة مختلف المستويات الإدارية، إلا أن أكبر نسبة كانت من نصيب رؤساء الأقسام، حيث أنهم كانوا أكثر تعاوناً واستجابة في تعبئة الاستبانات ممن هم بالمستويات الإدارية الأعلى.

و- عينة الدراسة حسب المشاركة في اتخاذ القرار

يبين الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حسب المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول (٦): عينة الدراسة حسب المشاركة في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
٤٠.٣٢	٢٥	دائماً
٣٧.١٠	٢٣	غالباً
٤.٨٤	٣	أحياناً
١٧.٧٤	١١	نادراً
-	-	لا أشرك
١٠٠.٠٠	٦٢	المجموع

يظهر الجدول السابق أن معظم عينة الدراسة ممن يشتركون دائماً أو غالباً في اتخاذ القرارات، مما يجعل استجاباتهم أكثر صدقاً وواقعية، مما يزيد من قيمة الدراسة وامكانية الاعتماد على نتائجها.

التحليل الإحصائي للبيانات

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات حسب برنامج SPSS:

١. اختبار ثبات أداة القياس (المصدافية)  $\alpha$  (Reliability Analysis)

تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، والاتساق الداخلي بين ردود فعل المستجيبين، حيث بلغت قيمة ألفا ٨٤.٣% وهي نسبة ممتازة، ويمكن تعميم النتائج كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%.

٢. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov- Smirnov)

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وقد كانت نتائج التحليل أن البيانات موزعة طبيعياً، حيث بلغت Z المعنوية لجميع فرضيات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ٥%، كما يظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (٧): اختبار التوزيع الطبيعي.

الفرضية المعنوية Z	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
١.٧٩	١.٧٩	١.٧٩	١.٨٤	٠.٨٣

## ٣. اختبار قوة النموذج

تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود تداخل بين الفرضيات، من خلال استخراج مصفوفة الارتباط بين الفرضيات (Correlation Matrix)، وتم احتساب معامل التضخم VIF (Variance Inflationary Factor) والذي بلغ ١.٤٨ أي أنه أقل من ٥، ولا يوجد تداخل بين فرضيات الدراسة، وتم حساب VIF كما يلي:

$$VIF = \frac{1}{1-R^2} = \frac{1}{1-(0.57)^2} = \frac{1}{1-0.325} = 1.48$$

وتمثل R أعلى قوة ارتباط وردت ضمن مصفوفة الارتباط، وفيما يلي مصفوفة الارتباط بين فرضيات الدراسة، ويبين الجدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين الفرضيات:

جدول (٨): مصفوفة الارتباط بين فرضيات الدراسة.

الفرضية	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
الثانية	١.٠٠	٠.٥٧	٠.٤٣	٠.١١
الثالثة	٠.٥٧	١.٠٠	٠.٥٤	٠.١٧
الرابعة	٠.٤٣	٠.٥٤	١.٠٠	٠.٢٦
الخامسة	٠.١١	٠.١٧	٠.٢٦	١.٠٠

## ٤. اختبار تحليل التباين (ANOVA)

تم إجراء تحليل التباين نحو فرضيات الدراسة، بناء على المؤهل العلمي للمستجيب، والتخصص الأكاديمي، والمسمى الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار وسوف تظهر نتائجه بالتفصيل عند اختبار الفرضية السادسة.

## ٥. اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة باستخدام اختبار One Sample T-Test عند مستوى معنوية ٥%، وحسب قاعدة القرار المتضمنة قبول الفرضية إذا كانت T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية لها، كما استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي (Descriptive Analysis) والذي يتضمن التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقبول أو رفض فقرات الفرضية، أما الفرضية السادسة فقد تم اختبارها باستخدام تحليل التباين، وأخيرا فإنه لم يتم اختبار الفرضية الأولى احصائيا كونها عبرت بشكل وصفي عن مدى تطبيق الشركات الزراعية المساهمة الأردنية لنظام الموازنات التقديرية، وقد تم التوصل إلى ما يلي:-

### الفرضية الأولى

لا تقوم الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية.

لم يتم اختبار هذه الفرضية احصائياً، إلا أنه عند القيام بتوزيع استبانات الدراسة تبين أن معظم الشركات الزراعية لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، حيث بلغت نسبة الشركات الزراعية التي تقوم بإعداد الموازنات التقديرية حوالي ٤٠% فقط من إجمالي الشركات الزراعية المساهمة التي تم التواصل معها لأغراض الدراسة.

### الفرضية الثانية

لا تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية في الأردن.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات العشرة الأولى من الاستبانة، ويبين الجدول رقم (٩) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (٩): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
١٨.٥٨	١.٩٦	٠.٠٠	رفض	٤.١٤

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من ٣، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أن الموازنات التقديرية تساعد على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية في الأردن.

ويظهر الجدول رقم (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو إدراكهم لدور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية في الأردن، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من ٣، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من ٣، كما أن الانحراف المعياري كان أقل من ١ لمعظم الفقرات.

## جدول (١٠): الفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	تعمل الموازنات التقديرية على توزيع الموارد والأموال المتاحة بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة.	٤.٧١	٠.٦٦
٨	تساعد الموازنات التقديرية إدارة المنشأة بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال أو الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.	٤.٥٦	٠.٧٦
٢	تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.	٤.٥٣	٠.٨٠
١٠	إن استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط، يساعد في عملية الرقابة.	٤.٢٤	١.٠٢
٤	تعمل الموازنات التقديرية على توجيه المديرين ورؤساء الأقسام عند التخطيط للأعمال التي ستجز في دوائهم خلال الفترة القادمة.	٤.١٣	٠.٨٨
٣	تساهم الموازنات التقديرية في التعبير عن أهداف الشركة إلى بيانات قابلة للقياس.	٣.٩٧	٠.٧٢
٩	تعمل الموازنات التقديرية على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تواجه الشركة في فترة الموازنة.	٣.٩٤	٠.٨٣
٦	تساعد الموازنات التقديرية الإدارة في تقسيم العمل داخل الشركة، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة.	٣.٨٧	٠.٦٦
٧	تقوم الموازنات التقديرية بتخفيض التكاليف واستخدام الموارد بشكل أفضل.	٣.٨١	٠.٧٩
١	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في تحديد أهداف الشركة للفترة القادمة.	٣.٦١	٠.٩١
	<b>جميع فقرات الفرضية</b>	<b>٤.١٤</b>	<b>٠.٤٨</b>

## الفرضية الثالثة

لا تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية في الأردن.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة الحادية عشرة وحتى الفقرة السادسة عشرة من الاستبانة، ويبين الجدول رقم (١١) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (١١): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
١٣.٦١	١.٩٦	٠.٠٠	رفض	٤.٠٢

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من ٣، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أن الموازنات التقديرية تساعد على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية في الأردن.

ويبين الجدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو فقرات الفرضية الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات أكبر من ٣، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من ٣، كما بلغ الانحراف المعياري لمعظم الفقرات اقل من ١.

جدول (١٢): الفقرات المتعلقة بالفرضية الثالثة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	تساعد الموازنات التخطيطية على تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل تفاقمها.	٤.٣٧	١.١٥
١٢	تعمل الموازنات التقديرية على التحقق من أن الأداء يسير وفق الخطة الموضوعة لتحقيق أهداف الشركة.	٤.٣٤	١.١٩
١٣	تساعد الموازنات التقديرية في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، مما يعمل على اكتشاف الانحرافات.	٤.١٠	٠.٧٨
١١	تساعد الموازنات التخطيطية في قياس مدى تحقيق أهداف الشركة الموردة خلال مرحلة التخطيط.	٣.٨٢	٠.٦٤
١٥	إن استخدام الموازنات التقديرية في الرقابة يساعد على تقييم أداء كل إدارة وكل قسم في الشركة.	٣.٧٩	٠.٨٧
١٤	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد المسؤول عن الانحراف غير المفضل ومساءلته، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	٣.٧١	٠.٨٦
	جميع فقرات الفرضية	٤.٠٢	٠.٥٩

#### الفرضية الرابعة

لا تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة السابعة عشرة وحتى الفقرة الخامسة والعشرين من الاستبانة، ويظهر الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (١٣): نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
١٣.٨٢	١.٩٦	٠.٠٠	رفض	٣.٩٩

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من ٣، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أن الموازنات التقديرية تساعد على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن.

ويبين الجدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية لمعظم فقرات الفرضية الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات أكبر من ٣، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من ٣، كما بلغ الانحراف المعياري لمعظم الفقرات أقل من ١.

جدول (١٤): الفقرات المتعلقة بالفرضية الرابعة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	أن استخدام الموازنات التقديرية يجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر رشداً وعقلانية.	٤.٤٠	٠.٧٦
١٧	إن استخدام الإدارة للموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات، يعتبر دليلاً على أنها تستخدم الأساليب العلمية الحديثة.	٤.٣٥	١.٠٤
٢١	تساعد الموازنات التقديرية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار.	٤.٣١	١.٠٦
١٩	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات كافية حول المخاطر المتوقعة خلال الفترة القادمة.	٤.٣١	١.١٠
٢٢	تساعد الموازنات التقديرية في تقديم بيانات رقمية تعمل على تحسين جودة القرار.	٤.٢٤	١.٠٨
١٨	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	٣.٩٢	٠.٨٧
٢٣	تساعد الموازنات التقديرية في تحديد الأشخاص أو الإدارات أو الأقسام المسؤولين عن اتخاذ القرار المطلوب.	٣.٦٥	٠.٨١
٢٠	تقوم الموازنات التقديرية بمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار المطلوب في الوقت المناسب.	٣.٦٥	٠.٨٥
٢٤	تساعد الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات الجماعية.	٣.٠٨	٠.٨٧
	جميع فقرات الفرضية	٣.٩٩	٠.٥٦

### الفرضية الخامسة

لا يوجد معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة السادسة والعشرين وحتى الفقرة الثالثة والثلاثين من الاستبانة، ويبين الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار هذه الفرضية:

**جدول (١٥): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.**

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
٦.٤٦	١.٩٦	٠.٠٠	رفض	٣.٢٧

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من ٣، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أنه يوجد معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة في الشركات الزراعية في الأردن.

ويبين الجدول رقم (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو بعض الفقرات التي رأوا أنها تشكل عائقاً يحول دون استخدام الموازنات في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وهي تلك الفقرات التي كان الوسط الحسابي لها أكبر من ٣، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه ٣ فيما يبين الجدول اتجاهات سلبية للمستجيبين نحو فقرات أخرى لم يروا أنها تشكل معوقات لاستخدام الموازنات في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وهي رغبة إدارة الشركة في عدم إظهار أية انحرافات داخل الشركة نتيجة مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي، وعدم وجود أشخاص مؤهلين قادرين على إعداد الموازنات التقديرية، وعدم قيام الإدارة العليا للشركة باتخاذ قراراتها بأسلوب علمي.

**جدول (١٦): الفقرات المتعلقة بالفرضية الخامسة.**

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٦	ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي يقلل من استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.	٤.١١	٠.٧٣
٢٨	صعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى أرقام يمكن استخدامها في موازنات تقديرية.	٣.٩٤	٠.٨٥
٢٩	عدم قيام الإدارة العليا للشركة بإشراك جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.	٣.٨٩	٠.٧٣

... تابع جدول رقم (١٦)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٣	انشغال إدارة الشركة بسبب وجود مشاكل خاصة تتعلق بالقطاع الزراعي مثل نقص المياه والأيدي العاملة وغيرها.	٣.٨١	٠.٨٥
٣١	عدم قدرة الإدارة على الاستفادة من الأرقام الواردة في الموازنات التقديرية.	٣.١٣	١.٠٠
٣٢	رغبة إدارة الشركة في عدم إظهار أية انحرافات داخل الشركة نتيجة مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.	٢.٩٨	٠.٩١
٢٧	عدم وجود أشخاص مؤهلين قادرين على إعداد الموازنات التقديرية.	٢.٢٤	٠.٨٨
٣٠	عدم قيام الإدارة العليا للشركة باتخاذ قراراتها بأسلوب علمي.	٢.٠٥	٠.٨٦
٠.٣٣	جميع فقرات الفرضية	٣.٢٧	

## الفرضية السادسة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% نحو فرضيات الدراسة تُعزى للمؤهل العلمي أو التخصص الأكاديمي أو المسمى الوظيفي أو مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

تبين الجداول التالية نتيجة اختبار هذه الفرضية من خلال إجراء التحليل الإحصائي المتعلق بتحليل التباين ANOVA.

## أ- تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (١٧) تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المؤهل العلمي، والذي يظهر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% تعزى لاختلاف المؤهل العلمي نحو الفرضية الثانية والفرضية الرابعة، حيث كانت F المحسوبة أكبر من F الجدولية لهاتين الفرضيتين، بينما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية نحو الفرضيتين الثالثة والخامسة.

جدول (١٧): تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المؤهل العلمي.

النتيجة	Sig.	F		درجة الحرية	دكتوراة المتوسط الحسابي	ماجستير المتوسط الحسابي	بكالوريوس المتوسط الحسابي	دبلوم المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي الفرضية
		المحسوبة	الجدولية						
يوجد اختلاف	٠.٠٠	١١.٢٨	٢.٧٦	٣	٢.٦٥	٤.١٩	٤.٢٢	٣.٨٠	الثانية
لا يوجد اختلاف	٠.١٨	١.٧٠	٢.٧٦	٣	٣.١٧	٣.٩٤	٤.٠٨	٣.٩٢	الثالثة
يوجد اختلاف	٠.٠٢	٣.٦٢	٢.٧٦	٣	٢.٨٩	٣.٨٣	٤.٠٧	٣.٨٣	الرابعة
لا يوجد اختلاف	٠.١٣	١.٩٣	٢.٧٦	٣	٢.٨٨	٣.٤٥	٣.٢٦	٣.٢٥	الخامسة

ب- تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب التخصص الأكاديمي

يبين الجدول رقم (١٨) تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب التخصص الأكاديمي، حيث يبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% تعزى لاختلاف التخصص الأكاديمي نحو الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة للدراسة، حيث كانت F المحسوبة لهذه الفرضيات أكبر من F الجدولية، فيما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الأكاديمي نحو الفرضية الخامسة.

جدول (١٨): تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب التخصص الأكاديمي.

النتيجة	Sig.	F		درجة الحرية	زراعة المتوسط الحسابي	إدارة أعمال المتوسط الحسابي	علوم مالية ومصرفية المتوسط الحسابي	محاسبة المتوسط الحسابي	التخصص الأكاديمي الفرضية
		المحسوبة	الجدولية						
يوجد اختلاف	٠.٠١	٣.٨٦	٢.٧٦	٣	٤.٢٢	٣.٦٤	٣.٩٥	٤.٢٤	الثانية
يوجد اختلاف	٠.٠٠	٦.٤١	٢.٧٦	٣	٤.٢٥	٣.٢٩	٣.٨٦	٤.٠٣	الثالثة
يوجد اختلاف	٠.٠١	٣.٨٥	٢.٧٦	٣	٣.٩٥	٣.٤١	٤.١٥	٤.١٦	الرابعة
لا يوجد اختلاف	٠.٢٠	١.٥٩	٢.٧٦	٣	٣.٢٧	٣.١١	٣.٢٣	٣.٢٢	الخامسة

## ج- تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب التخصص الأكاديمي

يبين الجدول رقم (١٩) اتجاهات المستجيبين حسب المسمى الوظيفي، حيث يبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي نحو جميع فرضيات الدراسة، حيث كانت F المحسوبة لجميع الفرضيات أقل من F الجدولية.

جدول (١٩): تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المسمى الوظيفي.

النتيجة	Sig.	F		درجة الحرية	أخرى	محاسب	رئيس قسم	مدير مالي	مساعد مدير عام	مدير عام	المسمى الوظيفي
		المحسوبة	الجدولية								
لا يوجد اختلاف	٠.٦٨	٠.٦٢	٢.٣٧	٥	٤.١٧	٤.٢٢	٤.٠٢	٤.٢٩	٤.١٥	٤.٢٩	الثانية
لا يوجد اختلاف	٠.٨٥	٠.٤٠	٢.٣٧	٥	٤.١٩	٤.٠٠	٣.٩١	٤.٠٢	٤.٠٤	٤.١٩	الثالثة
لا يوجد اختلاف	٠.٣٤	١.١٦	٢.٣٧	٥	٤.٢٠	٤.٢٩	٣.٩٦	٣.٨١	٤.١٠	٣.٧٠	الرابعة
لا يوجد اختلاف	٠.٠٨	٢.٠٩	٢.٣٧	٥	٣.٢٤	٣.٢٨	٣.١٧	٣.٣٩	٣.٥٥	٣.٢٠	الخامسة

## د- تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المشاركة في اتخاذ القرار

يبين الجدول رقم (٢٠) تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% تعزى لاختلاف مدى المشاركة في اتخاذ القرارات نحو جميع فرضيات الدراسة، حيث كانت F المحسوبة لجميع الفرضيات أقل من F الجدولية.

جدول (٢٠): تحليل التباين بين اتجاهات المستجيبين حسب المشاركة في اتخاذ القرار.

النتيجة	Sig.	F		درجة الحرية	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	المشاركة
		المحسوبة	الجدولية						الفرضية
لا يوجد اختلاف	٠.٥٧	٠.٦٧	٢.٧٦	٣	٤.١٨	٤.٢٣	٤.٢٢	٤.٠٣	الثانية
لا يوجد اختلاف	٠.٥٣	٠.٧٥	٢.٧٦	٣	٤.١٥	٤.٠٦	٤.١٠	٣.٨٩	الثالثة
لا يوجد اختلاف	٠.٢٠	١.٦٠	٢.٧٦	٣	٤.٢٤	٤.٣٠	٣.٩٨	٣.٨٥	الرابعة
لا يوجد اختلاف	٠.٨٦	٠.٢٥	٢.٧٦	٣	٣.٢٥	٣.١٧	٣.٣١	٣.٢٥	الخامسة

### نتائج الدراسة

بعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم للاستبانات، تمّ التوصل الى النتائج التالية:

**أولاً:** لا تلتزم معظم الشركات الزراعية المساهمة الأردنية بإعداد الموازنات التقديرية، وبالتالي فإن هذه الشركات لا تقوم باستخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ويرى الباحثان أن هذا يعود الى صغر حجم معظم الشركات الزراعية وانخفاض رأسمالها، وعدم إدراك إدارات تلك الشركات لأهمية تطبيق نظام الموازنات التقديرية.

**ثانياً:** تعمل الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن التي تطبق نظام الموازنات التقديرية، وذلك من خلال مساعدة الموازنات التقديرية على توزيع الموارد والأموال بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة بكفاءة عالية، وقيام الموازنات التقديرية بمساعدة إدارة الشركة بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، كما أن استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط يساعد في عملية الرقابة، وفي عملية توجيه المديرين ورؤساء الأقسام عند التخطيط لأعمال دوائرهم خلال الفترة القادمة، كما أن استخدام الموازنات التقديرية يساهم في التعبير عن أهداف الشركة من خلال تحويلها إلى بيانات قابلة للقياس ومساعدة الإدارة في تقسيم العمل داخل الشركة من خلال تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة، وفي تحديد أهداف الشركة بأقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (صيام، ٢٠٠٩) في دراسته المتعلقة بأهمية مساهمة الموازنة التقديرية في شركات الصناعة الدوائية في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية بشكل عام ووظيفة التخطيط بشكل خاص، وتتفق مع دراسة (بطاينه، ٢٠٠٥) في أنه يمكن

الاستفادة من مزايا الموازنات التقديرية في مجالات التخطيط والتنسيق والاتصال في الشركة الصناعية الأردنية، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تتفق مع تعريف الموازنة التقديرية المتعارف عليه كونها ترجمة صادقة لأهداف المشروع واستراتيجيات الإدارة على شكل رقمي مقترح من قبل الإدارة، لتعبر عن الأهداف والخطط المراد تطبيقها في المستقبل بأقل التكاليف الممكنة وبأفضل توزيع للموارد المتاحة.

**ثالثاً:** تعمل الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، كونها تساعد على تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل وقوعها، ومساعدة الإدارة على التحقق من أن الأداء يسير وفق الخطة الموضوعية لتحقيق أهداف الشركة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتحديد الانحرافات غير المفضلة ومعرفة المسؤول عنها ومساءلته واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مع التأكيد على دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء الأقسام وكل الإدارات في الشركات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صيام، ٢٠٠٩) في دور الموازنات التقديرية في مساعدة شركات الصناعات الدوائية في عمليات الرقابة على الأداء، ويؤكد الباحثان أن هذه النتيجة تتوافق مع أهداف إعداد الموازنات التقديرية والتي تتضمن تقييم أداء الشركة بشكل عام، وأداء أقسام وإدارات الشركة بشكل خاص، وذلك لتحديد الانحرافات المفضلة والانحرافات غير المفضلة.

**رابعاً:** تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، بحيث تجعلها أكثر عقلانية، كون اتخاذها يعتمد على استخدام الأساليب العلمية الحديثة، مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات، ويسهل من اتخاذها في الوقت المناسب، كما تقدم الموازنات التقديرية بيانات رقمية تعمل على تحسين جودة القرار، وتساعد في عملية اختيار البديل المناسب بين البدائل المتاحة، من أجل تعزيز الأسباب والأفراد الذين حققوا انحرافات مفضلة، ومحاسبة المسؤولين عن تحقيق الانحرافات غير المفضلة، وتساعد في تحديد الأشخاص أو الإدارات أو الأقسام المسؤولة عن اتخاذ القرار.

ويرى الباحثان أن كفاءة عملية اتخاذ القرارات ستزيد عند دراسة الموازنات التقديرية الخاصة بالشركة، لما تعطيه تلك الموازنات من بيانات تتعلق بالعمليات المختلفة المتعلقة بنشاطات الشركة المختلفة، من إنتاج وتسويق وإدارة، وهذا يناسب الأساليب العلمية الحديثة، المتبناة في معظم الشركات والمتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صيام، ٢٠٠٩) ومع دراسة (بطاينه، ٢٠٠٥) فيما يتعلق باستفادة الشركات الصناعية الأردنية بشكل عام، وشركات الصناعات الدوائية بشكل خاص، من الموازنات التقديرية في عملية اتخاذ القرارات.

**خامساً:** يواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن عدة معوقات تتمثل في ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي، وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى أرقام

توضع في موازنات تقديرية، وعدم قيام الإدارة العليا للشركة بإشراك جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وانشغال إدارة الشركة بالمشاكل الخاصة التي تتعلق بالقطاع الزراعي مثل نقص المياه والأيدي العاملة وغيرها، وعدم قدرة الإدارة على الاستفادة من الأرقام الواردة في الموازنات التقديرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صيام، ٢٠٠٩) من حيث عدم قناعة الإدارة بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية بأعداد الموازنات واتخاذ القرارات، وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركة إلى أرقام. ويرى الباحثان أن هذه المعوقات تتوافق مع الواقع العملي الضعيف للقطاع الزراعي في الأردن، والمتمثل في ضعف الموارد المالية المتوفرة للقطاع الزراعي بشكل عام والشركات الزراعية بشكل خاص، وعدم توفر الدعم الكافي من الجهات الرسمية لهذا القطاع، كما يتوافق مع طبيعة هذا القطاع وصعوبة تحويل أهدافه أحياناً إلى بيانات رقمية بسبب بعض العوامل المؤثرة على عمل هذه الشركات والتي لا تقع ضمن السيطرة، مثل العوامل الجوية والبيئية والصحية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن عدم الاستفادة من بيانات الموازنات التقديرية في الكثير من الأحيان يعود إلى أن إدارات الشركات الزراعية العليا يشغلها أشخاص غير متخصصين في المحاسبة ويحملون مؤهلات علمية في الزراعة.

**سادساً:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة نحو فرضيات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي نحو الفرضية الأولى للدراسة والمتعلقة بدور استخدام الموازنات التقديرية في عملية التخطيط في الشركات الزراعية في الأردن، ونحو الفرضية الثالثة المتعلقة بدور استخدام الموازنات التقديرية في عملية اتخاذ القرارات، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة نحو فرضيات الدراسة الثلاث الأولى المتعلقة بدور الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات تعزى للتخصص الأكاديمي، فيما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص الأكاديمي نحو الفرضية الرابعة والمتعلقة بمعوقات استخدام الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات نحو أي من فرضيات الدراسة.

ويرى الباحثان أن وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي، تعود إلى أن إعداد الموازنات التقديرية يتطلب مهارات متخصصة تتعلق بتحويل الأهداف والخطط إلى بيانات رقمية تُرتب في جداول بطريقة علمية تتناسب مع المعايير والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، كما أن فهم هذه الموازنات والاستفادة منها يحتاج إلى مهارات كافية، لا يمكن أن تتوفر ضمن بعض فئات عينة الدراسة مثل حملة الدبلوم المتوسط أو ممن يحملون مؤهلات في الإدارة والعلوم المالية والزراعة.

## التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:
١. القيام بإجراء المزيد من الدراسات المالية والمحاسبية المتعلقة بالقطاع الزراعي، مثل أثر تطبيق نظام الموازنات على أداء الشركات الزراعية من خلال التأثير على الأرباح أو المبيعات، كما يمكن إدخال دراسة أثر متغيرات ديمغرافية أخرى لم يأخذها الباحثان بعين الاعتبار كعدد سنوات الخبرة وغيرها، حيث يفتقر هذا القطاع إلى هذا النوع من الدراسات.
  ٢. قيام المنظمات المهنية في الأردن المعنية بالتشريع المحاسبي بإيلاء القطاع الزراعي أهمية أكبر لتحديد الإجراءات والسجلات المحاسبية والقوائم المالية والموازنات التقديرية الموصى بإعدادها في القطاع لمساعدتهم على تنظيم أمورهم المالية والاستفادة منها في العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات.
  ٣. تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن، لما يحققه ذلك من زيادة كفاءة توزيع الموارد وفي تحقيق أهداف الشركة ولما توفره من تحسين لقدرة الإدارة في تقييم الإنجاز الحقيقي للشركة ومقارنته مع النتائج المتوقعة، وتحسين فعالية القرارات المتخذة لدى المديرين.
  ٤. معالجة معوقات استخدام الموازنات التقديرية من خلال ما يلي:
    - أ- زيادة دعم الجهات الرسمية للقطاع الزراعي، من خلال تقديم الدعم المادي والتسهيلات المالية ذات الفوائد المنخفضة لشركات هذا القطاع.
    - ب- قيام الهيئات الرسمية والمنظمات المهنية بعقد الدورات التدريبية المتعلقة بتوعية أصحاب ومديري الشركات الزراعية بأهمية وكيفية إعداد الموازنات التقديرية والقدرة على الاستفادة منها في العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات، في القطاعات المختلفة عامة وفي القطاع الزراعي خاصة.
    - ج- قيام الإدارة العليا بمشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات واتخاذ القرارات.

## المراجع العربية والأجنبية

- أبو نصار، محمد. (٢٠١٢). المحاسبة الإدارية. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- بطاينة، شادي أحمد. (٢٠٠٥). "تقييم مدى الاستفادة من تطبيق الموازنات التخطيطية. حالة الشركات الصناعية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.

- جودة، عبد الحكيم مصطفى. والسبوع، عماد يوسف الشيخ وسليمان. (٢٠٠٩). "مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية - دراسة ميدانية". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. ٩(٢). ٤٩-٢٣.
- الحميد، محمد علي سالم. (٢٠٠٦). "تقويم نظم الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في اليمن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن. اليمن.
- خلف الله، وائل محمد. (٢٠٠٧). "واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة (دراسة ميدانية)". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة.
- السعيدات، زياد محمد. (٢٠٠٣). "الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- صيام، وليد زكريا. (٢٠٠٩). "مدة استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية". دراسات العلوم الإدارية. عمان. الأردن. ٣٦(٢). ٤١٦-٤٣٩.
- الفضل، مؤيد. وعبد الناصر، نور. (٢٠٠٢). المحاسبة الإدارية. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- كحالة، جبرائيل. ورضوان، حنان. (٢٠٠٢). المحاسبة الإدارية. دار الثقافة. عمان. الأردن.
- الكرازي، محمد السيد. (٢٠٠٥). "العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. المفرق. الأردن.
- مؤسسة تشجيع الاستثمار. (٢٠١٢). "نظرة عامة على قطاع الزراعة".

<http://www.jordaninvestment.com>.

- Beverson, Mark L. & Levine, David L. (1999). Basic Business Statiscs. Seventh edition. prentice Hall.
- Charles, T. Srikant, M. & George, F. (2005). Cost Accounting: A managerial Emphasis. 12<sup>th</sup> edition. Prentice Hall. New York.
- Horngren, Charles T. (2002). Cost Accounting Managerial Emphasis. 9<sup>th</sup> edition. prentice Hall.

- Maryanne, M. Don, R. Hansen, Liming. Guan, Mowen. (2009). Cost Management: Accounting and Control. 6<sup>th</sup> edition. Cengage learning Inc.
- Wijewarden, H. Hem, W. & Santi, J. (2004). The "Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Srilanka". Journal of Small Business Management. 42(2). 209- 213.

### الإستبانة

#### أخي المستجيب.... أختي المستجيبة

يقوم الباحثان بإجراء دراسة حول دور استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، من وجهة نظر العاملين في إدارات هذه الشركات، وقد تم تطوير هذه الإستبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

والمرجو منك القيام بتعبئة فقرات الإستبانة التالية حسب ما تراه مناسباً، علماً أن أغراض هذه الدراسة علمية بحثية، وستعامل بسرية تامة.

#### مع جزيل الشكر

الباحثان

#### الجزء الأول

##### المعلومات الشخصية:-

يرجى وضع إشارة (×) عند الإجابة المناسبة.

١- الجنس:  ذكر  أنثى

٢- المؤهل العلمي:

١- دبلوم  
٢- بكالوريوس  
٣- ماجستير  
٤- دكتوراه  
٥- أخرى يرجى ذكره .....

٣- التخصص الأكاديمي:

١- محاسبة  
٢- علوم مالية ومصرفية  
٣- إدارة أعمال  
٤- زراعة  
٥- أخرى يرجى ذكره .....

٤- المسمى الوظيفي:

١- مدير عام  
٢- مساعد مدير عام  
٣- نائب مدير عام  
٤- مدير مالي  
٥- رئيس قسم  
٦- محاسب  
٧- أخرى يرجى ذكره

٥- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات:

١- دائماً  
٢- غالباً  
٣- أحياناً  
٤- نادراً  
٥- لا أشترك نهائياً

### الجزء الثاني

يرجى وضع إشارة (X) في العمود الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في تحديد أهداف الشركة للفترة القادمة.					
٢.	تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.					
٣.	تساهم الموازنات التقديرية في التعبير عن أهداف الشركة إلى بيانات قابلة للقياس.					
٤.	تعمل الموازنات التقديرية على توجيه المديرين ورؤساء الأقسام عند التخطيط للأعمال التي ستجز في دوائهم خلال الفترة القادمة.					
٥.	تعمل الموازنات التقديرية على توزيع الموارد والأموال المتاحة بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة.					
٦.	تساعد الموازنات التقديرية الإدارة في تقسيم العمل داخل الشركة، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة.					
٧.	تقوم الموازنات التقديرية بتخفيض التكاليف واستخدام الموارد بشكل أفضل.					
٨.	تساعد الموازنات التقديرية إدارة المنشأة بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال أو الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.					
٩.	تعمل الموازنات التقديرية على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تواجه الشركة في فترة الموازنة.					
١٠.	إن استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط، يساعد في عملية الرقابة.					
١١.	تساعد الموازنات التخطيطية في قياس مدى تحقيق أهداف الشركة الموردة خلال مرحلة التخطيط.					
١٢.	تعمل الموازنات التقديرية على التحقق من أن الأداء يسير وفق الخطة لتحقيق أهداف الشركة.					
١٣.	تساعد الموازنات التقديرية في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، مما يعمل على اكتشاف الانحرافات.					
١٤.	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد المسؤول عن الانحراف غير المفضل ومساءلته، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.					
١٥.	إن استخدام الموازنات التقديرية في الرقابة يساعد على تقييم أداء كل إدارة وكل قسم في الشركة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٦.	تساعد الموازنات التخطيطية على تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل تفاقمها.					
١٧.	إن استخدام الإدارة للموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات، يعتبر دليلاً على أنها تستخدم الأساليب العلمية الحديثة.					
١٨.	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.					
١٩.	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات كافية حول المخاطر المتوقعة خلال الفترة القادمة.					
٢٠.	تقوم الموازنات التقديرية بمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار المطلوب في الوقت المناسب.					
٢١.	تساعد الموازنات التقديرية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار.					
٢٢.	تساعد الموازنات التقديرية في تقديم بيانات رقمية تعمل على تحسين جودة القرار.					
٢٣.	تساعد الموازنات التقديرية في تحديد الأشخاص أو الإدارات أو الأقسام المسؤولين عن اتخاذ القرار المطلوب.					
٢٤.	تساعد الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات الجماعية.					
٢٥.	أن استخدام الموازنات التقديرية يجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر رشداً وعقلانية.					

\* من محددات (معوقات) استخدام الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٦.	ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي يقلل من استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.					
٢٧.	عدم وجود أشخاص مؤهلين قادرين على إعداد الموازنات التقديرية.					
٢٨.	صعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى أرقام يمكن استخدامها في موازنات تقديرية.					
٢٩.	عدم قيام الإدارة العليا للشركة بإشراك جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.					
٣٠.	عدم قيام الإدارة العليا للشركة باتخاذ قراراتها بأسلوب علمي.					

					٣١. عدم قدرة الإدارة على الاستفادة من الأرقام الواردة في الموازنات التقديرية.
					٣٢. رغبة إدارة الشركة في عدم إظهار أية انحرافات داخل الشركة نتيجة مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.
					٣٣. انشغال إدارة الشركة بسبب وجود مشاكل خاصة تتعلق بالقطاع الزراعي مثل نقص المياه والأيدي العاملة وغيرها.