

"الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية إعدادها)"

إعداد الباحث:

بلال خليل المهينة

المحاسبة

بلدية معان الكبرى



المقدمة:

استخدم الإنسان الموازنة منذ زمن بعيد في تنظيم حياته وترشيدها وتطويرها واستخدامها في المؤسسات لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية كما ارتبطت بالمفهوم الحديث للإدارة في المشروعات الاقتصادية، وبرغم من حداثة العهد بها في الفكر المحاسبي إلا أنها ذات أصول فكرية وتطبيقية في الفكر الإسلامي حيث تعتبر الموازنة التي وضعها نبي الله يوسف عليه السلام في مصر الفرعونية لموازنة إنتاج واستهلاك القمح في سنوات القحط والرخاء من أقدم الموازنات.

جاءت فكرة إعداد الموازنات التخطيطية للمشروعات الاقتصادية انطلاقاً من الموازنات التي تضعها الحكومات لنفقاتها وإيراداتها وقد تطورت الفكرة فيما بعد ووضعت لها أسس تساعد على تطبيقها في المشروعات الاقتصادية بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة هذه المشروعات .

حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المنشأة لأبد من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية ومن هنا ينظر إلى الموازنة التخطيطية على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة الوصول إليها وتحقيقها ، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوعية من قبل الإدارة .

فالإدارة العليا تضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة لتقوم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق، ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ. ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنات تخطيطية تحدد مسبقاً أوجه النشاطات المختلفة والأداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المنشأة.

يطلق على الموازنات التخطيطية عدة مسميات منها على سبيل المثال الموازنات التقديرية، والموازنات الرقابية، والموازنات التخطيطية، ولهذه الموازنات مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها كما أن الموازنات التخطيطية تمر بعدة مراحل تحضيرية من أجل تطبيقها .

مفهوم وأهداف الموازنات التخطيطية

تعد الموازنات التخطيطية من الوسائل المهمة التي تتبعها إدارات المنشأة في كثير من أعمالها وذلك لأهميتها في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء المالي وسوف يتناول هذا المبحث نشأة الموازنات التخطيطية ، مفهومها، أهدافها ، أهميتها ، ووظائفها.

1. نشأة وتطور الموازنات التخطيطية:

أول من عرف الموازنات التخطيطية واستخدمها هم قدماء المصريين في تقديراتهم للنفقات التي تلزم لتغطية مشروع كبير أو القيام بالعمليات الحربية و وكذلك مصادر تمويل تلك النفقات حيث كانت تلك التقديرات في شكل مبسط من أشكال الموازنات التخطيطية ، وترجع فكرة استخدامها إلى العصور القديمة فقد استخدمها سيدنا يوسف عليه السلام للقمح المتوقع إنتاجه في مصر لرسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنين الرخاء و القحط.

بالرغم من أن مصر عرفت الموازنة العامة منذ زمن بعيد إلا أن القواعد العلمية لإعدادها تم وضعها في إنجلترا نتيجة الصراع القديم بين البرلمان والحكومة ومحاولة البرلمان فرض رقابة دائمة على إيرادات الدولة ومصروفاتها.

كلمة الميزانية التقديرية تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها ومصروفاتها ويرجع أصل كلمة الموازنة (Budget) إلى الكلمة الفرنسية (Baguette) وتعني الحقيبة، ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات وتقديراتها كان وزير المالية الانجليزي يعد تقديرات

الموازنة وتقديمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة ولذلك أصبحت هذه التقديرات معروفة باسم (Budget)، و يعتبر (Deazeux) أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية.

2. مفهوم الموازنات التخطيطية:

هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالموازنات نتيجة اختلاف الرؤى في وجهات النظر عنها من حيث كونها خطة شاملة ومنسقة أو وسيلة للربط والتنفيذ ، وتشمل المفاهيم ما يلي:

- خطة شاملة ومنسقة لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المشروع من فترة معينة في المستقبل والمعبر عنها في شكل نقدي .
 - خطة أو برنامج عمل في فترة مقبلة يهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي لوحدة معينة في حدود الموارد البشرية والأولية المتاحة حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج باستخدام أفضل الوسائل ، الأساليب والطرق التي تصل إلى الأهداف .
 - خطة تفصيلية محددة مسبقاً للعمل المراد تنفيذه ، ويتم توزيع هذه الخطة على جميع المسؤولين لإرشادهم في أعمالهم بحيث يمكن استخدامها كأساس لتقييم أداء المشروع.
 - ترجمه ماليه لخطة كميته تغطي جميع أوجه النشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة ووافق المسؤولين والمنفذون ويرتبطون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى.
 - خطه ماليه مقدره تحدد الموارد اللازمه لتنفيذ أنشطة الوحدة الاقتصادية وذلك يؤدي إلى التعرف على النتائج المتوقعة عن فترة مقبله. وتشمل الموازنات التشغيلية المتخصصة التي تربط بكل قسم من أقسام الوحدة الاقتصادية بالإضافة إلى مجموعة القوائم المالية التي توضح نتائج الأعمال المتوقعة لتلك الوحدة الاقتصادية.
 - مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية وفي نفس الوقت يرتبط بذلك من اعتبار بمفردها أو مع غيرها-معيان لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولين من التنفيذ حيث تتحدد بموجبها وتعد أساساً لاتخاذ القرارات الصحيحة والمسائل المحاسبية وتقييم الأداء.
 - أداه عمليه لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات منشأة ما، وفترات قصيرة أو طويلة في المستقبل ، سواء كانت هذه المنشأة تقوم بنشاط صناعي وتجاري أو مالي أو تؤدي خدمات خاصة أو عامه ، سواء كانت المنشأة مشروعاً فردياً أو شركة خاصة أو عامه أو جهازاً أو وزارة أو هيئه أو إداره حكومية.
- مما سبق يعرف الباحثون الموازنة التخطيطية بأنها خطه شاملة لكل أوجه نشاطات المنشأة معبراً عنها في صورته كميته تغطي أهداف المنشأة لفترات محددة على قياس النتائج المحققة واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بها قبل حدوثها وتعمل على التنسيق بين أقسام وإدارات المنشأة المختلفة وإشراك العاملين في إعدادها ومن ثم الرقابة على النتائج الفعلية بما تم التخطيط له.

3. أهمية الموازنات التخطيطية:

ترتبط الموازنات التخطيطية ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنشأة وبحيث أن تحقيق الأهداف يتم من خلال الموازنات التخطيطية، فإنه لا يوجد تخطيط من دون رقابة ولا يوجد رقابة دون تقييم للأداء الفعلي بالمخطط ومن هنا يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يمكن أن نجنيها من خلال تطبيق نظام الموازنات التخطيطية كما يلي:

- أداة للتنسيق والاتصال:

التنسيق هو انسجام وتوازن لكل أوجه الإنتاج والخدمات والوحدات أو الأقسام الموجودة بالمنشأة على أكمل وجه لتحقيق أهداف هذه المنشأة، ويدفع عنصر التنسيق المديرين داخل الشركة إلى التفكير في العلاقة التي تربط كل دائرة من دوائر الشركة على حدة مع الشركة بشكل كامل.

يفيد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من إدارة الشركة.

- أداة للتخطيط:

عرف (Homgerm) التخطيط على أنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وحيث إن الموازنة التخطيطية تعتبر أداة تخطيط تقوم على ترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلف أنشطة الحياة، تتجلى أهمية التخطيط بما يلي:

- التقدير المبرمج لاحتياجات أنشطة المنشأة اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات، ونوعها، وأولوياتها.
- تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية، وبشرية، ومؤسسية، وحجمها وما تتعرض له من تغيير في علاقتها
- المتابعة والتقييم لتوفير آلية لمتابعة تنفيذ الخطة أولاً بأول والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة .
- يسارع في عملية التنمية من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أو الخارجية ويحسن من عملية استغلالها
- يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة وتعميم المشروعات لتنفيذها وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات مما يسهل عملية الرقابة و الالتزام بالتنفيذ ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة و وضوح.

- أداة للرقابة وتقييم الأداء:

تعبير الموازنات التخطيطية أداة فعالة تتمكن من خلالها من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له بالأداء الفعلي والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة و الفعلية فإنه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من أخذ الإجراءات التصحيحية لذلك.

- أداة لتحفيز العاملين:

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدر في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سببا على أداء الموظفين داخل الشركة لذلك فإن تحقيق الموازنة يعتبر من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة الوسطى داخل الشركة والذي بدوره يؤدي إلى تحفيز المديرين للعمل بجد والإيعاز إلى مرؤوسهم للعمل بجد أيضا لكي يتم تحقيق الموازنة على أعلى مؤشرات الأداء المراد التوصل إليها ما.

- خطة شاملة وتفصيلية:

تمثل الموازنات التخطيطية خطة شاملة و تفصيلية لنشاط المنشأة يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة بحيث تشمل الإدارات الموجودة في المنشأة كافة، مما سبق نستنتج أن الموازنات التخطيطية تعتمد على وضع تقديرات لخطة المنشأة وذلك في ضوء الظروف المتوقعة وبعد دراسة وافية للعوامل الداخلية و الخارجية التي قد تسود خلال فترة الموازنة.

4. وظائف الموازنات التخطيطية:

الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الأتي:

1. التخطيط:

إن الوظيفة الأولى للموازنات التخطيطية هي التخطيط على مستوى المنشأة وذلك بطريقة منظمة ومنطقية تسهم في تحقيق الالتزام بالإستراتيجية طويلة الأجل للمنشأة كذلك فهي تؤدي إلى إحداث التوافق ومنع الصراع بين الأطراف المرتبطة بأداء الأنشطة المختلفة على مستوى المنشأة ،ومثال ذلك تخطيط المبيعات في ضوء الطلب السوقي وذلك في ضوء الطاقة الإنتاجية المتاحة ،كما يذكر أن التخطيط يتضمن ما يلي:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع وكذلك الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- الترجمة الرقمية لهذه الأهداف.
- تحديد الإمكانيات المتاحة لضمان الاستغلال الأمثل لها. وضع الخطط الرئيسية والفرعية(طويلة وقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف المحددة.
- توزيع المستويات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم أدائهم.

2. الرقابة:

عن طريق مقارنة ما تم تحديده أو تقديره بما يحقق فعلا وتبيان التغيرات بين المسبقات والفعليات وتحليل الأسباب التي أدت إلى هذه التغيرات وتوجيه نظر الإدارة في حال وجود أي انحرافات هامة عن الخطة لاتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة وتشجيع الكفاءات. يمكن القول أن الرقابة تشمل دراسة وفحص الموازنات وتقييم الأهداف المحددة بواسطة الإدارة العليا وبناء على هذه الدراسة يتقرر تعديل الأهداف لضمان فاعليتها.

إن المتطلبات الأساسية لإنجاح نظام الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية تبنى أساساً على سلامة التخطيط الذي يتطلب ما يلي:

- تحديد دقيق للتنظيم والوظائف الإدارية المختلفة وفي هذا التحديد ينبغي أن نكون خطوط السلطة
 - دراسة تفصيلية لأهداف المشروع والأقسام المختلفة فيه والمشاكل المتوقعة وللحلاقات بين أقسام المشروع المختلفة.
 - تحديد معايير علمية تستخدم في أغراض التخطيط.
3. الاتصال:

تتيح الموازنات نظاماً إعلامياً داخل المنشأة حيث يعتبر الاتصال داخل المنشأة من وظائف الموازنات حيث إن الموازنات تحقق ميزة إعلام الأفراد داخل المنشأة بما هو متوقع منهم حيث أنه ما من أحد يرغب أن يبقى بعيداً عن مجريات الأمور وما من أحد لا يحب أن يعرف ما يتوقعه رئيسه أو ما يتطلب الوصول إليه. وتعتبر الموازنة الجيدة هي تلك التي تساعد على الاتصال من أعلى إلى أسفل وكذلك من أسفل إلى أعلى ، فالإدارة العليا تحدد أهدافاً واضحة سواء أكانت طويلة الأجل أم قصيرة الأجل ويتم توصيلها من خلال الموازنة إلى كل من الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية ومن ثم إلى جميع العاملين ويقوم العاملون ومديرو الإدارات التنفيذية بإعلام المديرين في المستويات الإدارية الأعلى بكيفية وطريقة التخطيط للوصول إلى الأهداف والغايات.

4. التنسيق:

تعمل الموازنات على مساعدة المديرين في التنسيق بين الأهداف ، على سبيل المثال فإن الموازنة تؤدي إلى تكامل خطة إدارة المشتريات مع متطلبات إدارة الإنتاج ويقوم إدارة الإنتاج بوضع خطة في الجدول الزمني لموازنة المبيعات كما يقوم المدير المالي باستخدام موازنة المبيعات وموازنة المشتريات لتحديد الاحتياجات النقدية للمنشأة وعلى ذلك فالموازنة توضح الرؤية المشتركة للأقسام في ضوء الخطة العامة للمنشأة.

5. التحفيز:

تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.

6. تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وجوائز إذا ما تحققت تلك الأهداف كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم .

5. الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية:

تساعد الموازنات التخطيطية إدارة المنشأة في أداء وظائفها من حيث التنسيق والتخطيط والرقابة ، حيث أنها تحقق وظيفتي التنسيق والتخطيط عن إعداد الخطط أما الرقابة فتحقق عن طريق تنفيذ الخطط مسبقاً.

لقد تعددت مفاهيم الرقابة بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مفهوم الرقابة ودورها وأهميتها لكن هنالك عدة اتجاهات أو مدارس فكرية يمكن النظر إلى مفهوم الرقابة من خلالها.

أولاً :- الاتجاه الفكري الكلاسيكي

يتم النظر إلى مفهوم الرقابة وفقاً لهذا الاتجاه على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد والمدير يقوم باستخدام قوته وسلطاته لإجبار الأفراد على تنفيذ الأمر ومحاسبتهم عندما يخطئون مما يدفع الفرد إلى إنجاز العمل خوفاً من العقاب وهذا برأيهم الطريقة المثلى لمنع الأخطاء وتحقيق الأهداف المنشودة ، وقد استخدم أنصار هذا الاتجاه ألفاظاً وكلمات معينة عند تعريفهم للرقابة كالقوة والسلطة والتفتيش حيث عرفت الرقابة بأنها (مجموعة من عمليات التفتيش والفحص والمراجعة بقصد الوقوف على أن كل مشروع من المشروعات الاقتصادية يعمل في الحدود التي تؤكد أنه يحقق الغرض الذي أنشئ من أجله).

ثانياً :- الاتجاه الحديث

تعريف الرقابة على أساس هذا الاتجاه على أنها نشاط بشري معني بمواكبة عمليات تنفيذ الخطط والسياسات ، والتركيز على توقع حدوث الأخطاء ، ومحاولة تجنبها مقدماً عن طريق قياس النتائج المحققة مباشرة. ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً للتعرف على الفروق والتمييز بينها ومعرفة أسبابها بشكل مرناً يتوافق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم رصده والعمل على تصحيح مسار التنفيذ بمعالجة الانحرافات و تنمية الإيجابيات بما يدفع الموظفين إلى تحسين الأداء وتطويره وتحقيق التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

هناك أيضاً مفهوم جديد للرقابة يسمى التحكم المنهجي ، وهو التحكم القائم على نهج أي خطة يتم تحديد تكاليفها وإجراءاتها وأهدافها ، والتي يتم بموجبها تحديد جميع المعايير اللازمة ، بما في ذلك معايير الأسعار الكمية ونسب الخط القياسية بالنسبة لعناصر الإنتاج ، بطريقة مفصلة تغطي جميع عناصر الإنتاج من جهة وجميع مراكز الأداء والمسؤولية من جهة أخرى ، يقوم هذا النهج بتقييم نتائج التكاليف الفعلية بشكل ثنائي .

يعتبر نظام الموازنات التخطيطية وسيلة فعالة للرقابة على الأنشطة المختلفة بالمنشأة ولضمان الامتثال للأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوعية من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة لتحديد أي انحراف وتحديد أسبابه. تهدف الرقابة في استخدام الموازنات التخطيطية بشكل عام إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- ضمان نزاهة التنفيذ.
- التأكد من توافق التنفيذ مع الخطة الموضوعية سلفاً من حيث الوقت والكمية والنوع. التنبؤ بالأخطاء والانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية بشأنها.
- تحديد المسؤولية الإدارية للانحرافات.
- تحليل الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الانحرافات.
- إيجاد الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات عن طريق تعديل الخطط لتناسب المتغيرات الجديدة أو تصحيح التنفيذ بما يتناسب مع المحطة.
- كشف وتصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ.

مراحل عملية التحكم باستخدام الموازنات التخطيطية:

المرحلة الأولى: التحكم في مرحلة التخطيط: أي عند التحضير لعملية إعداد الميزانية ، فهي تشمل الاستخدام الكامل من البيانات المتاحة من أجل تقييم الإجراءات والسياسات البديلة ، واختيار أفضل البدائل المتاحة ، والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

المرحلة الثانية: المراقبة في مرحلة التنفيذ: وتتعلق بالإجراءات المتبعة لجعل العمليات متوافقة قدر الإمكان مع الخطة الموضوعية. تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- إعداد تقارير الأداء اللازمة لمقارنة النتائج الفعلية مع المقدرة.
- دراسة وتحليل الانحرافات.
- اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة نقاط الضعف ودعم القوة.

أنواع الموازنات التخطيطية

الموازنات التخطيطية هي نتاج التخطيط الإداري المسبق من أجل تحقيق العديد من الأهداف في ظل الظروف والتغيرات ومع ذلك ، تختلف الموازنات التخطيطية في محتواها وأهدافها وفقاً للمتغيرات والعوامل والأهداف المختلفة.

نقدم هنا أهم هذه الموازنات حسب الظروف والأهداف المختلفة.

أولاً: - من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الميزانية:

تقسم الموازنات التخطيطية حسب الفترة الزمنية إلى ثلاثة أقسام:

- 1. الموازنات قصيرة الأجل:** وهي الموازنات التي يتم إعدادها لمدة أقصاها سنة مالية واحدة. والهدف منها وضع برنامج العمل خلال تلك الفترة والسيطرة عليه وكفاءة أدائه وتنفيذه أي أنه يستخدم في هذه الحالة كأداة تخطيط ورقابة معاً.
- 2. الموازنات طويلة الأجل:** وتتمثل في الموازنات التي يتم إعدادها لأكثر من سنة مالية ، وتهدف هذه الموازنات إلى التنسيق بين الأهداف والقدرات المستقبلية في ضوء الأهداف والقدرات الحالية وعلى أساس الخبرة السابقة و خبرة.

3. الموازنات المستمرة: وهي موازنة لسنة كاملة قابلة للتجديد بحيث يضاف شهر جديد في نهاية كل شهر من تنفيذ الموازنة. أي أنه يتم إعداده على أساس مستمر. تساعد هذه الطريقة في الإدارة العلمية للتخطيط المستمر والمسبق لمتطلبات الميزانية ، حيث أنها تغطي دائماً ميزانية لمدة عام كامل ، وبالتالي تمتلك الإدارة الوقت الكافي والقدرة على مواجهة ما هو جديد وتنسيق الأنشطة المختلفة .

ثانياً: - من حيث طبيعة عمليات النشاط الاقتصادي التي تغطيها الموازنة:

يمكن تقسيم عمليات المنشأة حسب طبيعة النشاط إلى عمليات جارية وعمليات استثمارية. ينتج عن عمليات المنشأة تدفقات نقدية تحتاج إلى قياسها وإعدادها لتقاريرها الخاصة. ينتج عن هذا التمييز بين نوعين من الموازنات.

1. الموازنات التشغيلية:

تختص الموازنات التشغيلية بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمنشأة من جميع جوانبها من حيث الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها والرقابة على هذه الأنشطة لضمان كفاءة استغلالها وأدائها. يتم إعداد الموازنات التشغيلية على المدى الطويل أو القصير ، أو كليهما ، ويمكن إعدادها بشكل مستمر أو دائم.

2. الموازنات المالية:

هي أداة جيدة لتخطيط عملية الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتوفير السيولة اللازمة وتشمل هذه الموازنات نوعين:

• الموازنات النقدية:

تهدف الموازنات النقدية إلى توفير المعلومات اللازمة من أجل تجنب الوقوع في العجز النقدي أو الفائض.

• الموازنات الرأسمالية:

يعنى هذا النوع من الموازنات بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المنشأة وكيفية تمويلها و الرقابة على تنفيذها طبقاً للموازنة الموضوعية وتمثل المشاريع الرأسمالية المبالغ التي تنفيها المنشأة لشراء الأصول الثابتة أو لتحسين وزيادة كفاءة هذه الأصول و التي يقصد منها المنفعة المستقبلية.

ثالثاً: بحسب مستويات النشاط:

يرتبط العديد من عناصر التكاليف بمستوى النشاط السائد خلال فترة معينة فمن المعروف أنه كلما زادت التكاليف المتغيرة ونتيجة لذلك إذا اختلف المستوى الفعلي للنشاط عن النشاط المخطط في الموازنة فقدت الموازنة معايير صلاحيتها أداة للرقابة وتقييم الأداء وفي هذا المجال يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات طبقاً للغرض المتعلق بمستوى التشغيل أو مستويات النشاط التي يتم إعدادها على أساسه وهي:

1. الموازنات الساكنة:

هي الموازنات التي تعد لمستوى واحد من مستويات النشاط ويعتبر هذا المستوى المتوقع وطبقاً لمعهد محاسبي الكلفة و الإدارة ب لندن فان الموازنات الثابتة تعرف على أنها تلك الموازنات التي تعد لمستوى معين واحد من النشاط لا تتغير بغض النظر عن مستوى النشاط الفعلي المتحقق.

2. الموازنات المرنة:

هي الموازنات التي يتم إعدادها لعدة مستويات من النشاط الإنتاجي تقع ضمن المدى الملائم لذلك النشاط بحيث يتوازن مستوى النشاط الفعلي مع أحد هذه المستويات لزيادة فعالية المقارنة التي تتم بين الأرقام الفعلية والمقدرة في الموازنة في نهاية فترة الموازنة وتبرز أهمية المرونة في هذه الموازنات عند عدم حصول التوازن المطلوب في نهاية الفترة بحيث يتم تعديل حجم المقدر بشكل يوازي حجم النشاط الفعلي ومن ثم يتم تعديل أرقام الموازنة بناء على ذلك لما من النشاط أثر كبير في دقة تحليل الانحرافات الناجمة عن الاختلاف بين الأرقام الفعلية و الأرقام المقدرة وتكتسب هذه الموازنات صفة المرونة أو الديناميكية من الجزء المتغير من التكاليف.

3. الموازنة الشاملة:

الموازنة الشاملة أو الرئيسية ماهية إلا الإطار العام أو الملخص للموازنات الفرعية و الخاصة بكافة أنشطة المنشأة تمثل الخطة العامة للمنشأة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة وهي تضم نوعين أساسيين من الموازنات هما: الموازنات التشغيلية الموازنات المالية.

مزايا تطبيق الموازنات التخطيطية:

تعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العلمية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق و الرقابة والاتصال كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسئولية ومركزية الرقابة في آن واحد إذ أنها الإدارة بالإدارة التي تحقق تفويض السلطات أن نفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ.

أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:

1. مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط و السياسات المستقبلية التي تحقق الأهداف.
2. تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة و التكيف معها.
3. تعد أداة في التنسيق و الاتصال و الرقابة على أوجه النشاط لمختلفة .
4. تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
5. المساعدة على توقع المشاكل و المعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
6. المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.
7. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

مقومات نجاح الموازنات التخطيطية:

إن تحقيق الموازنة التخطيطية للأهداف المحددة لها يرتبط بعدة جوانب لابد من توافرها:

- المشاركة في إعداد الموازنة

- الكفاءة العلمية

- وضوح الأهداف و قابليتها للتحقيق

- المرونة

- وضع أولويات:

- استخدام القياس الكمي

الانتقادات الموجهة للموازنات التخطيطية:

- الموازنات مضيعة للوقت ومكلفة للمنشأة.
- الموازنات تعيق الاستجابة ولا تحقق المرونة ، وغالباً ما تعبر عن معوقات الآخرين.
- لا تضيف الموازنات قيمة كبيرة للمنشأة مقارنة بالوقت الذي يقضيه في إعدادها.
- الموازنات تركز من السيطرة والأوامر الرأسية بشكل رئيسي.
- الموازنات لا تعكس هيكل الاتصالات والفرق التي تعتمد عليها المنظمة.
- تشجيع الموازنات على التلاعب وتغيير السلوكيات.
- يتم إعداد الموازنات وتعديلها وتحديثها على أساس غير متكرر ، وعادة ما يكون ذلك سنوياً.
- قد تزيد الموازنات من حالة المنافسة بين إدارات المنشأة ولا تشجع على مساهمة المعرفة.
- قد يشعر الأفراد بأن ميزانياتهم مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية

إعداد الموازنات التخطيطية

أسس إعداد الموازنات التخطيطية:

يتطلب إعداد الموازنات التخطيطية مراعاة مجموعة من الأسس العامة ومنها:

- وجود نظام معلومات سليم يوفر سهولة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت الملائم.
- أن تكون الأهداف المرغوب تحقيقها عن طريق الموازنات التخطيطية أهدافاً ممكنة وغير مستحيلة.
- إدراك أفراد الإدارة لمفهوم الموازنة وأهميتها مما ينعكس أثره على إيجابية مشاركتهم في إعداد الموازنة التخطيطية بصورة فعالة.
- تحديد توقيت زمني واضح لفترة إعداد الموازنة وكذلك الفترة التي تغطيها.
- تحديد مسؤوليات إعداد الموازنة بصورة واضحة عن طريق تكوين لجنة تتولى شئون الإشراف على إعداد المراكز و التنسيق بين الموازنات الفرعية على مستوى الأقسام أو مراكز المسؤولية.
- إن الموازنة التخطيطية خطة داخلية تخص إدارة المنشأة وبالتالي لا تخضع للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ،ولا توجد أي تعليمات أو مبادئ صادرة من أي من المجالس المحاسبية المتخصصة تنظم علمية إعداد الموازنة ولكن هنالك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنة لضمان نجاحها كخطة مالية تهدف إلى برمجة الأنشطة الاقتصادية للمنشأة وهذا الأسس كالاتي:
- ملائمة الموازنة لأهداف المنشأة:
- تتبنى الموازنة على أساس أهداف المنشأة والتي يجب أن تكون محدده بوضوح وقابلة للتطبيق والتنفيذ في حدود ظروف المنشأة وضمن طموحات تمثل الحافز الأساسي لإعداد الموازنة.

- ملائمة الهيكل التنظيمي للمنشأة:

تسبق عملية إعداد الموازنة إعادة تنظيم الهيكل الإداري للمنشأة مع وضع وصف تفصيلي للوظائف وتحديد المسؤوليات الإدارية المتعددة وتوضيح خطوط السلطة ويتم تقديم الموازنة بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يسمح بانسياب العمل دون تعارض، وتحديد الانحرافات عن الخطة للوحدات المختلفة من خلال تطابق تصنيف أنشطة الموازنة والهيكل التنظيمي للمنشأة.

- ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات:

على الرغم من أن الموازنة لا تشكل جزءاً من النظام المحاسبي إلا أن ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام حسابات تتفق مع دليل الحسابات بعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.

- الحصول على تأييد المستويات الإدارية للمنشأة:

ابتداءً من أعلى مستوى إداري وهو المسؤول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الإذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة إن موافقة الأطراف المعنية على الموازنة يضمن عدم وجود أية مقاومة عند تنفيذها.

- ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ الموازنة.

مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية:

يرتبط إعداد الموازنة التخطيطية بعدد من المبادئ الأساسية وهي كالآتي:

1. مبدأ تحديد الأهداف:

يتم وضع الأهداف وفق دراسات جادة ودقيقة ويؤخذ بعين الاعتبار التعارض الذي قد يقوم بين أهداف الإدارات يتم وضع المختلفة وضرورة التوفيق بين الأهداف بما يكفل تحقيق الغرض الأساسي للمشروع.

2. مبدأ الواقعية:

إن الهدف من التخطيط ووضع الموازنات هو رسم الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها في ظل الظروف الداخلية والخارجية على أساس الأمثل للموارد والوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف وأن تكون التقديرات واقعية وقابلة للتحقيق.

3. مبدأ المشاركة والإقناع وتوفير الحوافز:

لا يمكن تحقيق الأهداف أو الخطط بصورة مثلى في غياب التعاون الكامل بين الأقسام والإدارات بالمشروع وإيمان المسؤولين بأهداف المرسومة والإقناع بالأسباب المتبعة لتحقيقها وهذا يتطلب مشاركة هذه الإدارات المسؤولة عن تحقيق هذه الخطط مما يجعلهم يشعرون باشتراكهم في المسؤولية في تحقيق هذه الخطة ونظام الحوافز يرفع من مستويات العاملين و يشعروهم بمصلحتهم في تحقيق الأهداف المخططة.

إن المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات تعرف بأنها أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات و المبادئ العلمية التي تحكم أعداد الموازنات التخطيطية:

1. مبدأ الشمول:

لابد أن تعد بيانات الموازنة عن كافة أوجه النشاط بالمنشأة وعدم الفصل بين أوجه نشاط المنشأة باعتبار كل منها جزء من الأهداف الرئيسية و الأخذ في الاعتبار علاقة كل نشاط بالآخر مع بحث آثاره على الأهداف الكلية للمنشأة.

2. مبدأ وحدة الموازنة:

تتكون الموازنة في صورتها من سلسلة من الخطط الفرعية و التفصيلية و العديد من القوائم التقديرية ومن الضروري أن يجمع هذه الخطط الفرعية خطة شاملة واحدة حتى يتحقق التجانس بينها كما يجب أن تكون هنالك ترابط تام وتنسيق كامل بين القوائم التقديرية حيث أن كل جزء من الموازنة يتأثر بالأجزاء الأخرى.

3. مبدأ إعداد البيانات تقديرياً عن فترة قادمة:

تعتمد الموازنة على إعداد بيانات تقديرية عن فترة الموازنة القادمة ويتطلب ذلك التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة وتحديد العلاقات التبادلية بين العمليات المختلفة وتقوم عملية التنبؤ على أسس وقواعد علمية تتطلب تحليل الكثير من البيانات.

4. مبدأ التوزيع الزمني أو التوقيت:

أي توقيت العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب احتمال حدوثها كأن تقسم الموازنة إلى 4 فترات أو 12 فترة وعملية التوزيع الزمني لا يعني توزيع الأرقام بالموازنة على أجزاء السنة، وإنما المقصود هو توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً ومن أهم المزايا المترتبة على عملية التوزيع الزمني تقادي و الاختناقات التي قد تتعرض لها المنشأة نتيجة فقدان التوازن الزمني بين العمليات المختلفة.

5. مبدأ الربط بين تنبؤات الموازنة و مراكز المسؤولية:

حتى يمكن تحقيق فعالية الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة لابد من الربط بين تقديرات الموازنة وبين مراكز الإشراف و المسؤولية في المنشأة و يتحقق هذا عن طريق توزيع تقديرات الموازنة بحسب الوحدات التنظيمية المخالفة حتى يمكن لهذه الوحدات أن تسير وفقاً لخطة مرسومة، وحتى يتسنى مقارنة النتائج الفعلية بهذه التقديرات حسب الوحدات التنظيمية، وبالتالي يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإشراف وتشجيع الكفاءات و الربط بين تقديرات الموازنة و مراكز المسؤولية حيث تعد تقارير دورية عن تنفيذ الموازنة للمستويات الإدارية المختلفة.

6. مبدأ الثبات و المرونة:

قد تعد الموازنة على أساس ثابت أو على أساس مرن و الموازنة الثابتة هي التي تعد على أساس مستوي واحد للنشاط بحيث يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة على أساس هذا المستوى الثابت من النشاط فإذا تغير مستوى النشاط الفعلي عن المستوى المحدد في الموازنة

بدرجة كبيرة وملحوظة كان لابد من تعديل جميع تقديرات الموازنة في ضوء تغير مستوى النشاط. ويبرز قصور الموازنة الثابتة في تحقيق الرقابة الفعالة وعدم قدرتها على إظهار الانحرافات الحقيقية بين الأرقام الفعلية و الأرقام المقدرة عند اختلاف مستوى النشاط الإنتاجي الفعلي عن مستوى النشاط الإنتاجي المقدرة و لمعالجة هذا القصور تم استخدام الموازنات المرنة وذلك بهدف تحقيق الرقابة على التكاليف والإيرادات معاً.

7. مبدأ توفير الحوافز:

لا ينبغي عند وضع الموازنات تجاهل الجوانب السلوكية للعاملين و يطلب الأمر توفير حوافز للعاملين تدفعهم إلى الالتزام بالموازنة وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية وبدون توفير الحوافز أو الدوافع قد لا يتحرك العاملون لزيادة لإنتاج و الوصول بالمنشأة إلى حالة توازن.

8. مبدأ التوازن:

عند إعداد الموازنة لابد من التوازن بين الدخل و الإنفاق أو بين الموارد و الاستخدامات حتى لا تغطي أحدهما على الأخر.

9. مبدأ التنسيق و التكامل:

عند إعداد الموازنة لابد من التنسيق والتكامل بين الموازنات الفرعية كما يتم التنسيق بين كافة أوجه الأنشطة الواردة بالخطة و الموازنة.

10. مبدأ الالتزام:

أن تكون الموازنة ملزمة لجميع العاملين كل في موقعة بحيث يستشعر كل فرد بمسؤوليته ودوره في تنفيذ الموازنة حتى تتحقق الهدف المرجو منها.

مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:

تمر عملية إعداد الموازنات التخطيطية في أي منشأة بعدة مراحل إلى أن تأخذ الموازنة شكلها النهائي وهي تختلف من منشأة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة وحجم النشاط الذي تقوم به المنشأة وكذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها وتتمثل في الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأهداف:

في هذه المرحلة تقويم الإدارة بتحديد الهدف الرئيسي الذي ترغب في تحقيقه خلال الفترة التي تعد فيهما أو تغطيها الموازنة ويختلف الهدف باختلاف طبيعة عمل المنشأة فقد يكون الهدف هو تحقيق حجم مبيعات أو إنتاج أو عاجز عن رأس المال المستثمر بنسبة معينة أو تكون الصرف هو تحقيق أهداف اجتماعية ترتبط بتحسين البيئة المحيطة أو تنمية المجتمع المحيط بالمشروع إلا أنه يجب أن تكون الأهداف ممكنة ومقنعة للمنفذين حتى يمكن تجنب أي انحرافات تؤدي إلى درجة من الإحباط أو تدني الأداء.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد العوامل المتحكم في أعداد وتنفيذ الموازنة:

هي العوامل التي تؤثر على إعداد وتنفيذ الموازنة وهذا العوامل تمثل قيماً أساسياً في بناء وتنفيذ الموازنة التخطيطية وهذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى ومن مشروع لأخر وكما تختلف في نفس المشروع من وقت لآخر تبعاً للظروف الاقتصادية المحيطة والإمكانيات والموارد المتاحة للمشروع و مثال ذلك المبيعات و المواد حجماً لخاص المستخدم في الإنتاج حجم الطاقة الإنتاجية و هنالك عوامل خارجية مثل العوامل البيئية و العوامل الطبيعية والسياسية و الاجتماعية.

المرحلة الثالثة: إعداد التنبؤات:

هذه المرحلة تعتبر أهم مرحلة في إعداد الموازنة التخطيطية، التنبؤ هو استقراء المستقبل و الأحداث التي يتوقع حدوثها ويتم التنبؤ في ظل دراسة الأحداث الماضية والظروف الخاصة بها و الظروف الحالية و المتوقع أن نكون عليه في المستقبل) فتبقى جميع التقديرات في الموازنة على التنبؤ وذلك تستخدم فيه الأساليب الإحصائية كالسلاسل (1) الزمنية و الأساليب الرياضية المتقدمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التنسيق:

فيها يتم التنسيق بين الأقسام و الفروع و الإدارات المختلفة في المشروع وهي مرحلة إعداد التقديرات العينية في ظل الأهداف و السياسات المطلوبة فيجب أن تتمتع هذه التقديرات بالمرونة لإمكانية تعديلها وإزالة التعارض وتتم ترجمتها إلى قيم مالية في ضوء الأسعار السائدة أو التي تسود خلال فترة الموازنة ويتم الحصول على الموازنات المالية ويتم تجميعها في تعتبر أهم مراحل الموازنة إذ التي تحتوي على علمية مشاركة الأقسام في إعداد الموازنة وعمليات الاتصال و التنسيق بين الإدارات المختلفة بما يؤكد تراجع أجزاء الموازنة وما يلاءم مع سياسات وأهداف المشروع.

المرحلة الخامسة: اعتماد الموازنة ونشرها:

في هذه المرحلة تعرض الموازنة على الإدارة العليا لفحصها واعتمادها أو إجراء تعديلات عليها إن رأت ضرورة ذلك وبعد الاعتماد تصبح الموازنة واجبة التنفيذ ويتم توزيعها على الإدارات التنفيذية بالمشروع وبهذه الطريقة يتم إنزال الخطط والأهداف من أعلى إلى أسفل وتعتبر هذه المرحلة بداية عملية الرقابة بالموازنة التخطيطية وذلك عن طريق التغذية العكسية صعوداً من أسفل إلى أعلى عن مدى التقدم في تنفيذ الموازنة وتحقيق الأهداف المرسومة.

المرحلة السادسة: إجراء المقارنات:

في هذه المرحلة يتم تسجيل النتائج الفعلية ثم مقارنتها مع ما هو مخطط وتحديد الانحرافات ثم رفع التقارير إلى إدارة المشروع العليا وهذه هي أهم مرحلة في الرقابة بالموازنة ومن الأفضل إعداد قوائم الرقابة بالموازنة أو التقارير في فترات قصيرة حتى يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية لمقابلة أي تغيرات في الظروف أو الأحداث بإجراء التعديلات و الموافقة عليها أو وضعها محل التنفيذ.

أسباب إعداد الموازنات التخطيطية:

هنالك أسباب عديدة تدفع إدارة المنشأة إلى الأخذ بأسلوب الموازنة لرفع كفاءتها الإدارية وتتمثل في (1):

1. الموازنة تتطلب التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة
2. تخلق الوعي التكميلي لدى الأفراد
3. الموازنة تحسن كفاءة الإدارة التنسيقية و تشجع روح التعاون بين الأفراد وتزيد من كفاءة نظام الاتصال بالمنشأة.
4. الموازنة تأخذ بالاتجاه أو القياس الكمي في التحليل و عرض البيانات و المعلومات. الرئيسية.
5. الموازنة توفر نظام متكامل لتقييم الأداء.
6. تحريك كافة الجهود والأنشطة صوب تحقيق أهداف المنشأة.

قواعد إعداد الموازنات التخطيطية:

1. تميز الموازنة التخطيطية العمليات الجارية و التكوين الرأسمالي كلا على حده.
2. تلتزم الوحدة الاقتصادية بتوزيع الموازنات السنوية (العينية و المالية و النقدية) توزيعاً زمنياً علي العسكري الشهري أو الربع سنوي ، كما يتعين تقسيم هذه الموازنات طبقاً للأنشطة الاقتصادية الرئيسية.
3. تلتزم الوحدة الاقتصادية بتوزيع الموازنات السنوية جغرافياً علي الفروع التي تزاوّل جانباً من أنشطتها الاقتصادية الرئيسية.
4. تلتزم الوحدة الاقتصادية عند إعداد الموازنة التخطيطية بالنماذج الذي تخدم كل عمليات التخطيط.
5. تربط الموازنة التخطيطية بالتكاليف مراكز التكلفة مجتمعة على الوجه:
 - مراكز الإنتاج
 - مراكز الخدمات الإنتاجية
 - مراكز الخدمات التسويقية
 - مراكز الخدمات الإدارية والتمويلية
 - مراكز العمليات الرأسمالية.

المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية:

تنحصر أهم العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على مدى فاعلية نظام الموازنات التقديرية في الآتي:

- مدى تعقيد النواحي الفنية: ترتبط درجة التقديم التكنولوجي للصناعة التي تنتمي إليها المنشأة بدرجات عدم بالنسبة للتنبؤ بالموارد و الاستخدامات المستقبلية للمنشأة فكلما تعقدت النواحي الفنية في الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة زادت درجات عدم التأكد و بالتالي ازدادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فاعلية النظام.
- طبيعية البيئة السوقية: يتعلق هذا المعوق بإطار السوق الذي تعمل من خلاله المنشأة وما يتضمنه من عوامل ومؤثرات خاصة بالمنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية فكلما قلت درجة المنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية ، قلت درجة المنافسة ، وسهل

- التنبؤ بأحوال السوق المستقبلية مما يساعد على التخطيط ويزيد من احتمالات فاعلية النظام ، وإذا كان السوق يتسم بصفات الاقتصاد الحر فإن هذا من شأنه أن يعقد مشاكل التخطيط والتنبؤ نظرا لمؤثرات الأسواق العالمية على السوق المحلية.
- نوع التشريعات الحكومية: يرتبط نظام الموازنات التخطيطية يتأثر بعوامل سياسات الدولة المحلية من حيث مدى
 - الشكل القانوني للمنشأة (استقلالية المنشأة): من البديهي أنه إذا ارتبطت المنشأة بنظام الشركات القابضة و التابعة فإن هذا من شأنه أن يؤثر إلى حد ما على درجة استقلالية المنشأة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتخطيط و إعداد الموازنات التخطيطية ولذلك فإن المنشأة غير المرتبطة بنظام القابضة والتابعة يتوفر لديها مناخ الذي يمكنها من تحقيق درجات أكبر لفاعلية الموازنات التخطيطية.
 - الهيكل التنظيمي للمنشأة: إن وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للموازنة ويحدد بوضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات فإنه يزيد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية والعكس صحيح.
 - العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في التنظيم: تلعب العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة دوراً هاماً في تحديد فاعلية نظام الموازنة التخطيطية إذ كلما كانت هذه العلاقات إيجابية توفرت جوانب التعاون والثقة بين الأفراد في المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وبالتالي فإن الفرصة تكون متاحة لإنجاح النظام والعكس صحيح.

الخاتمة:

إن تطبيق الموازنات التخطيطية له عدة نتائج ومنها:

- 1- تطبيق الموازنات التخطيطية بصورة جيدة تجعل التدفقات النقدية منتظمة حسب الخطة الموضوعية
- 2- تطبيق الموازنات التخطيطية يسهل عملية إعداد التدفقات النقدية .
- 3- إعداد قائمة التدفقات النقدية على ضوء الموازنات التخطيطية يمكن من اكتشاف الانحرافات التي قد تحصل مستقبلا
- 4- تطبيق الموازنات التخطيطية بصورة جيدة يؤدي إلى ضبط التدفق النقدي .
- 5- إعداد الموازنات التخطيطية بصورة جيدة و وضوحها التام يساعد في تنفيذها السليم مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي
- 6- تضع سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة للتطبيق السليم لنظام الموازنات التخطيطية لضمان تنفيذها
- 7- لتطبيق السليم للموازنات التخطيطية يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي
- 8- توفر الموازنات التخطيطية تقارير دورية عن سير العمل والأداء خلال فترة تنفيذ الموازنة مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي .
- 9- تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد العاملين في الالتزام بتحقيق أهدافها .
- 10- تقوم الشركات الصناعية بمشاركة الموظفين في إعداد الخطط مما يضمن تنفيذها وبالتالي زيادة كفاءة الأداء المالي .
- 11- تستخدم الموازنات التخطيطية في المؤسسة كبرنامج عمل لتحقيق أهدافها المختلفة .
- 12- تتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقاً لنظام الشركات الصناعية .
- 13- تساعد الموازنات التخطيطية في معرفة الانحرافات التي تحدث وكيفية معالجتها .
- 14- تعتبر الموازنات التخطيطية أداة فعالة للربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والرقابة بصورة جيدة .
- 15- تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد الأهداف والموارد التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف

المصادر والمراجع:

- احمد النور ، المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 1994م) .
- احمد صقر عاشورة ، إدارة القوى العاملة (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1997م) .
- احمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي (بيروت: دار النهضة العربية، 1969م) .
- أحمد نور ود. فتحي السواقيري ، المحاسبة الإدارية ، اتخاذ القرارات بحوث العمليات، تقييم الأداء (الإسكندرية: دار الجامعة، 1997م) .
- ادم علي ادم إبراهيم ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية - دراسة حالة شركة أيسن العالمية، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2008م) .
- أمجد عبد الفتاح العالوين ، تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء، (الأردن :جامعة إل البيت، رسالة ماجستير ، غير منشورة، 2000م) .
- أميمه عبدا لرحمن محمد طه ، دور الموازنة العامة في تحسين الأداء المالي والمحاسبي ، دراسة حالة الوحدات الحكومية، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2007 م) .
- بدرالدين الهادي أحمد سراج الدين ، أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة على الزكاة ، دراسة حالة ديوان الزكاة محلية أمبدة ، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل .، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005 م) .
- جبرائيل جوزيف كحالة ود. رضوان حلوه حنان، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والنشر ، 2002 م) .
- حمد نور و د. أحمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: دار الجامعة، 2005م) .
- حمود محمد السياغي ، مركز تطور الشباب اقتصاديا إعداد الموازنات التخطيطية، (اليمن: د. ن، 2007 م) .
- زكريا فريد عبد الفتاح ، إعداد الموازنات التخطيطية، (القاهرة: دار الجامعة للنشر، 2003 م) .
- زياد محمد السعيدات، الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة، (الأردن : رسالة ماجستير، غير منشورة، 2003 م) .
- زيد محمود موسى عليان ، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، دراسة حالة الشركة الصناعية الأردنية، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ،جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا ، 2000م) .
- سجى مصطفى الافندي ،مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة و تقييم الأداء في المنشآت القطاع العام، (الجامعة الإسلامية، رسالة دكتوراه، منشورة، 2006 م) .

- السعيد فرحات جمعة، نظرية المحاسبة، (حلب: منشورات جامعة حلب، 1987م).
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، (الرياض: دار المريخ، 2000م).
- سعيد فرحات جمعه ، محروم وآخرون ، المحاسبة الإدارية (القاهرة: مكتبة الشباب، 2010م).
- سيف الدين يوسف إبراهيم ، دور التحليل المالي في تقويم الأداء المالي للمصاريف ، (رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، غير منشورة)، 2013، ص71.
- صافي فلوح، المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، (دمشق: مطبعة خالد بن الوليد، 1993م).
- الصادق أحمد إدريس محمد ، دور الموازنات التخطيطية في تقدير عناصر الإنتاج في المشروعات ، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010م).
- صلاح عبدا لقادر احمد، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري، دراسة حالة شركة البنك للتنمية المحدودة (1995_1999م) ، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2002م).
- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1985م).
- غادة عوض الطرودة، تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء، (جامعة إل البيت ،رسالة ماجستير، غير منشورة، 2005م)، ص 17 .
- محمد سامي راضي ود. وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد الموازنات ، (الإسكندرية: الدار الجامعة ، 2005م).
- مشاعل عبدا لرحيم بخيت ، الموازنات التخطيطية كأداة رقابية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة المنطقة الصناعية بحري ، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005م).
- الهادي ادم محمد إبراهيم ، المحاسبة الإدارية ، (الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، 2001م).