

الفصل الثالث

الموازانات التخطيطية

يحتوي هذا الفصل على مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية وأهمية الموازنات التخطيطية.

المبحث الثاني: إعداد الموازنات التخطيطية.

المبحث الأول

ماهية وأهمية الموازنات التخطيطية

1/ مقدمة:

تعتبر فكرة الموازنة أساساً على وضع التقديرات لخطة الشركة في ظل الظروف الصحية في المستقبل، وبعد الدراسة الشاملة للعوامل الداخلية والخارجية التي تسود خلال فترة الموازنة حيث أن العوامل الداخلية هي التي تخضع لرقابة إدارة الوحدة الاقتصادية، أما العوامل الخارجية فهي العوامل التي تقع خارج نطاق رقابة إدارة الشركة ومن أمثلة هذه العوامل البيئة السوقية والنواحي الفنية المرتبطة بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة، ويتم إعداد السياسات ووضع القرارات من أجل تحقيق أهداف الشركة طويلة الأجل والواردة في الخطة ولغرض تحقيق تلك الأهداف علي شكل موازنات تقديرية تعبر عن أهداف الشركة في فترة مالية واحدة⁽¹⁾.

2/ نشأة وتطور الموازنات التخطيطية :

يرجع أصل كلمة موازنات (Budget) وإلى الكلمة الفرنسية (Baguette) حيث كانت الموازنات تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها ومصروفاتها، ولقد شاع في السنوات الأخيرة اصطلاح الموازنات التخطيطية ليحل محل اصطلاح الموازنات التخطيطية⁽²⁾. وقد بدأ استخدام الموازنة كأداة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات التي تخص فترة زمنية معينة في المستقبل، ثم ربط تقديراتها بمعايير معينة للأداء في المستقبل لتحقيق أهداف الرقابة، واتسع مفهوم الموازنة ليشمل كافة جوانب النشاط في الشركة لتحقيق أغراض التنسيق بين مختلف الأنشطة، ويعني ذلك أن الموازنات قد زادت وازداد التوسع في استخدامها في الآونة الأخيرة بمختلف الشركات⁽³⁾.

(1) J.Hampton, Financial Decision Making Concepts and Cases, Washington: Merston Publishing Co, 1979, P 226.

(2) أحمد نور، المحاسبة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 62.

(3) منير محمود سالم، بحوث في دراسة التكاليف، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975، ص 159.

3/ مفهوم الموازنات التخطيطية :

يختلف مفهوم الموازنة باختلاف وجهات نظر المهتمين بها، المحاسبون ينظرون إليها من ناحية إعدادها وما يتعلق بذلك من أساليب فنية، وينظر إليها علماء السلوك والاجتماع من نواحي سلوكية للموازنات من ناحية تأثيرها على الأفراد، وذلك باعتبار أن الموازنة يمكن أن تكون أداة فعالة لدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعد الموازنات التخطيطية أحد الأساليب التي يتم على أساسها تأكيد الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وتنمية أكبر قدر ممكن من الموارد لغرض تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الشركة⁽¹⁾.

4/ الموازنات التخطيطية :

تتعدد الآراء في تعريف الموازنات التخطيطية ويمكن توضيح مفهوم الموازنات التخطيطية عن طريق استعراض العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الموازنات التخطيطية هي عبارة "عن خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم"⁽²⁾. "هي مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، وتعتبر معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولين عند التنفيذ، حيث تحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة وتقييم الأداء"⁽³⁾ هي عبارة عن "تعبير رقمي عن الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة معينة مستقبلية"⁽⁴⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص ونستنتج أن الموازنات القديرية تحتوي على نقاط محددة هذه النقاط هي:

- (1) وابل بن علي الوابل، مشاكل إعداد وتنفيذ الموازنات في المملكة العربية السعودية، القاهرة، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثاني، 1995، ص 145.
- (2) مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة، المحاسبة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 61.
- (3) مؤيد الفضل، نورا عبد الناصر، المحاسبة الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، 2002، ص 144.
- (4) خليل عواد أبو حشيس، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية للنشر والتوزيع، عمان: دار وائل، 2005، ص 396.

1. الموازنة خطة مالية تقدرها الإدارة في محاولة الاستشراف بالمستقبل ضمن الإمكانيات المتاحة.

2. الموازنة تعد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.

3. الموازنة ترجمة مالية لخطة كمية حتى تتمكن الإدارة من تنفيذ خطتها.

5/ أهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية:

من أهم الفوائد التي يمكن أن نجيزها من خلال تطبيق نظام الموازنات التخطيطية التالي⁽¹⁾:

1- أداة للتخطيط:

يقصد بالتخطيط عملية تعبئة الموارد الاقتصادية المتاحة والمحتملة وخلال فترة مستقبلية محددة بما يضمن استثمارها استثماراً كاملاً وأمثل ويستند المخطط في عملية التخطيط على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة في الوحدة الاقتصادية لأجل أن تكون تنبؤاته أكثر دقة مع توقع الحالة المستقبلية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بكل نشاط.

2- أداة للتنسيق:

يمثل التنسيق العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، بحيث يعمل كل قسم من هذه الأقسام نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا يجب ألا يصدر أحد الأقسام قرارات يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام.

3- أداة للاتصال:

الموازنات التخطيطية تعد أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.

4- أداة للتحفيز:

يمكن استخدام الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون هذه الأهداف واقعية في أن واحد.

(1) كوتر بوغابة، دور الموازنات التخطيطية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير منشورة، 2012، ص 41-43.

5- أداة للرقابة وتقييم الأداء:

تستخدم مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن هذه المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة. ومما سبق يمكن أن نستنتج أن الموازنات التخطيطية تعتمد على وضع تقديرات لخطوة المنشأة وذلك في ضوء الظروف المتوقعة وتعد دراسة واقعية للعوامل الداخلية والخارجية التي تسود خلال فترة الموازنة. ويشمل النظام على تبليغ مديري الأقسام بأدائهم الفعلي وانحرافاتهم عن الموازنة. فهي أداة الاتصال توصل أهداف الإدارات العليا للمستويات الدنيا.

6/ أنواع الموازنات التخطيطية :

هنالك العديد من أنواع الموازنات التخطيطية التي تختلف باختلاف أنواع الوحدات الاقتصادية ويمكن تناول أنواع الموازنات التخطيطية كما يلي:

1- طبقاً للفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:**(أ) الموازنات قصيرة الأجل:**

هي تغطي عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط الشركة لفترة محاسبية عادة سنة مقبلة⁽¹⁾.

(ب) الموازنات طويلة الأجل:

هي التي تغطي فترة زمنية تزيد عن العام، والتي قد تتراوح بين ثلاثة أو عشر أعوام وهذا النوع لا يحتوي على التفاصيل الدقيقة التي تحتوي عليها الموازنات السنوية، والهدف منها تخطيطي وليس رقابي⁽²⁾.

(ج) الموازنات المستمرة:

وتعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم إمكانية المؤسسة من إعداد تقديرات سليمة عن فترة من الزمن وتعد عن طريق تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف سنوية وتعديل باستبعاد

(1) محمد سامي، حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

(2) عبد الحي مرعي، عطية مرعي، المحاسبة الإدارية ، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 203، 205.

الشهر الذي أنتهي من الموازنة وإضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية، وبذلك يتم الحصول على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أو ستة أشهر⁽¹⁾.

2- طبقاً للنشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة:

- (أ) موازنة العمليات الجارية: هي التي تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبه والرقابة على هذه الأنشطة مثل (موازنة الإنتاج، موازنة المبيعات)².
- (ب) موازنة العمليات الرأسمالية: ترعى كذلك بموازنة الاستثمار لأنها تختص بتخطيط الأنفاق الاستثماري للمؤسسة، وتهتم برسم السياسة الاستثمارية ووضع برنامج للاستثمار وطريقة تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية⁽³⁾.
- (ج) موازنة العمليات النقدية: هي التي تختص بتبيين التدفقات النقدية الواردة إلى الشركة والصادرة منها للحصول على مختلف عوامل الإنتاج⁽⁴⁾. منها للحصول على مختلف عوامل الإنتاج.

3- طبقاً لمستوي النشاط الذي تغطيه الموازنة:

(أ) الموازنة الثابتة:

هي التي تعد لمستوي نشاط واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ومن ثم فهي ترتبط بحجم تقديري أي معيار واحد من النشاط الإنتاجي⁽⁵⁾.

(ب) الموازنة المرنة:

هي التي تعد لعدة مستويات من النشاط يتم تحديدها طبق لمدي المتطلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة⁽⁶⁾.

(1) كوثر بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) عبد الحي مرعي، عطية مرعي، المرجع سابق، ص 203، 205.

(3) كوثر بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(4) جبريل كحاله، حنان رضوان، مدخل محاسبة المسؤولية وتقديم الأداء، عمان: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2002، ص 48، 49.

(5) عبد الحي مرعي، عطية مرعي، مرجع سابق، ص 202 - 210.

(6) جبريل كحاله، حنان رضوان، مرجع سابق، ص 48، 49.

4- طبقاً للمعاملات التي تغطيها الموازنة:

(أ) الموازنة العينية:

هي التي تختص بالإنتاج وعوامل الإنتاج، وتقويم عجلات القياس العينية مثل قياس الإنتاج بالوحدة عن المنتج أو قياس الطاقة بساعات العمل⁽¹⁾.

(ب) الموازنة المالية:

هي الترجمة المالية للموازنة العينية أي أنها هي الموازنة العينية ولكن بعد تحويل قيمة العينية إلى نقدية وبالتالي فإن عجلة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود⁽²⁾.

(ج) الموازنة النقدية:

هي ترجمة التدفق النقدي للموازنة المالية وذلك باستخدام الأساس النقدي وليس أساس الاستحقاق مع استبعاد كافة النفقات غير النقدية مثل الاستهلاك⁽³⁾.

5- طبقاً للأسلوب الذي يتبع في إعداد الموازنة:

(أ) الموازنة على أساس البيانات التاريخية:

يتم الاعتماد فيها على البيانات التاريخية، وهي تفند في أن ما حدث في الماضي سيحدث في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتوقعة في العام المقبل⁽⁴⁾.

(ب) موازنة البنود:

تهدف بالموازنة التقليدية وهي التي تعد في الموازنة في شكل بنود حسب الغرض الذي تؤديه النفقات وبتفصيل رقمي للبنود المتعددة اللازمة لتشغيل وحدة إدارية⁽⁴⁾.

(ج) موازنة البرامج والأداء:

هي مجموعة الأساليب التي بواسطتها تمكن البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤوليتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت والمبالغ وساعات العمل والمواد⁽⁵⁾.

(1) عبد الحي مرعي، عطية مرعي، مرجع سابق، ص 202 - 210.

(2) جبريل كحاله، حنان رضوان، مرجع سابق، ص 48، 49.

(3) نضال رشيد صبيري، المحاسبة الإدارية، القاهرة: دار المعارف للنشر، 2002، ص 349.

(4) محمد أحمد حجازي، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، عمان: دار وائل للنشر، 1992، ص 151، 152.

(4) المرجع السابق، ص 151، 152.

(5) عبد المنعم صالح محمود، وقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات الغير هادفة للربح، عمان: جامعة فيلادلفيا، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، 2005، ص 13.

د) موازنة التخطيط والبرمجة:

هي التي تضم أساساً بالتخطيط الشامل، وتكاليف المهام أو الأنشطة، ومدخل موازنة البرامج⁽¹⁾.

هـ) الموازنة الصفريّة:

هي أسلوب يفند من عدم وجود أي خدمات أو نفقات في البداية والأخذ في عين الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة، أو أكثر الطرق فاعلية للحصول على مجموعة من المخرجات، ووضع الإطار الذي يمكن تقييم فاعلية مسؤوليات النفقات الجارية وفقاً لهذه الاعتبارات⁽²⁾.

و) الموازنة على أساس النشاط:

هي عملية التخطيط والتحكم في الأنشطة المتوقعة من الوحدة الاقتصادية لاشتقاق موازنة فعالة⁽³⁾.

6- طبقاً للقائمين على إعداد الموازنة:

وفقاً لذلك تقسم الموازنات الي⁽⁴⁾:

أ) الموازنة المفروضة:

هي الموازنة التي يتم إعدادها من جانب أعلى مستويات الإدارة في غالب الأحيان ومن ثم يتم فرضها على باقي المستويات الإدارية داخل الشركة.

ب) الموازنة بالمشاركة:

هي التي تسمح للمدراء من مختلف المستويات الإدارية بالمشاركة في إعدادها، وتعني المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية للاستفادة من خبرة ودراية كافة المستويات الإدارية والشركة.

7- طبقاً لدرجة على إعداد الموازنة:

وفقاً لذلك تقسم الموازنات الي⁽⁵⁾:

(1) محمد أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 131.

(2) أنور عبد الخالق صديق، استخدام الأسلوب الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بشركات الأعمال، الرياض - جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الجامعة المجلد الرابع، العدد الأول، 1991، ص 211.

(3) طارق عبد العال حماد، الموازنات التخطيطية نظرة متكاملة، القاهرة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص 1175.

(4) نضال رشيد صبييري، مرجع سابق، ص 352.

(5) المرجع سابق، ص 352.

(أ) الموازنة الرسمية:

هي تلك الموازنة الشاملة والمجموعة والموزعة على كافة الأشخاص ذوي العلاقة والذي يجري الاعتماد عليها كأداة تخطيط وتثبيت ورقابة وتعد كأساس لقياس الأداء ويتم تحديد الانحرافات عن المخطط من خلالها.

(ب) الموازنة الغير رسمية:

هي جداول إحصائية تعد فقط للاسترشاد بها دون اعتمادها كموازنة رسمية

7/ خصائص الموازنات التخطيطية :

تتميز الموازنة بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة ويمكن تلخيصها في الآتي⁽¹⁾:

(1) تعبير كمي:

فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات. وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد الأفي أشكال كمية ومالية.

(2) تحدد في شكل برنامج عمل:

الموازنة التخطيطية لا تعد فقط تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات مالية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.

(3) تحدد لفترة معينة:

الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة وقد تكون سنة واحدة على الأقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

ونستنتج أن الموازنة تعد ترجمة كمية لبرنامج العمل المحدد، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل وهي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات، واتخاذ التدابير الملائمة للتحسين ويمكن القول بأن الموازنة التخطيطية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة وهي أهم أداة داخل المؤسسة.

(1) شريف عثمان، أهمية الموازنة التخطيطية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصري مرياح - ورقة، رسالة ماجستير منشورة، 2014، ص 6.

سادساً: الموازنات التخطيطية وعلاقتها بوظائف الإدارة:

تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في أداء وظائفها التي تتمحور حول وظيفتين أساسيتين هما التخطيط والرقابة، ويمكننا إيجاز ذلك على نحو ما يلي⁽¹⁾:

1) الموازنة ووظيفة التخطيط:

يتطلب التخطيط تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووسائل تحقيق ذلك الأهداف فالإدارة تحدد ما هو مطلوب تحقيقه خلال الفترة القادمة وتحدد كيفية تحقيق هذه الغايات، وذلك لكل مستوي إداري بالوحدة الاقتصادية.

والميزة الأساسية للتخطيط تتمثل في توفير إطار متكامل يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة مقبلة والوسائل أو البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف. حيث يساعد التخطيط على دراسة وتحليل ومراجعة الأنشطة التشغيلية والمالية، فبعد اكتمال الموازنة ربما تتحول بعد الأهداف التي كانت الإدارة تتوقع إمكانية تحقيقها أثناء إعداد الموازنة إلى أهداف غير ممكنة التحقيق.

2) الموازنة ووظيفة الرقابة:

بعد تحديد الأهداف المرغوبة، ووضع الخطط التي تكفل بتحقيق هذه الأهداف، تقوم المستويات الإدارية المختلفة بتنفيذ هذه الخطط، إن مقارنة الأهداف المقدره بالنتائج الفعلية يمكن الإدارة من الرقابة على ما تم تنفيذه من العمليات، وبذلك فإن الموازنات توفر معياراً للأداء المتوقع اللازم لتنفيذه والذي يقاس على أساسه الفعلي.

ويجب التأكيد على أن استخدام الأداء الماضي كأساس للمقارنة قد يعتبر غير فعال في

مجال الرقابة لسببين:

أولهما: تغير الظروف، قديماً تغير الوحدة الاقتصادية استراتيجياتها التسويقية بتخفيض سعر البيع وتخفيض المبالغ التي تدفعها على الدعاية والإعلان، بما يؤدي في النهاية إلى اختلاف مستوي التشغيل أو حجم النشاط خلال فترتين متتاليتين، وبذلك تفقد عملية المقارنة دلالاتها

(1) محمد عباس بدوي وآخرون، المحاسبة الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية، دار الهناء التعليم الفني، الإسكندرية، 2009، ص 162-165.

وأهميتها أما السبب الثاني، فيتمثل في أن المقارنة بين أداء فترة الموازنة وأداء الفترة الماضية توضح نجاح الأداء الحالي:

8/ كيفية تحليل الانحرافات بين الفعلي والمقدر

يقصد بتحليل الانحرافات تحديد الاختلافات بين تقديرات الموازنة التخطيطية ومعاييره التكاليف والبيانات الفعلية عن نفس الفترة، والتعرف على أسباب هذه الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أول بأول⁽¹⁾.

ويشمل تحليل الانحرافات عامة على نوعين من الانحرافات: انحراف الكمية وانحراف السعر، وإن اختلفت تسميتها، وفقاً لبنود التكاليف، وسيكون الانحراف موجباً (في صالح الشركة) وإذا كان السعر المعياري أو الكمية المعيارية أكبر من السعر الفعلي أو الكمية الفعلية (وفرض التكاليف المقدرة)، بينما يكون الانحراف سالباً (في غير صالح الشركة) إذا كان السعر المعياري أصغر من السعر الفعلي (إسراف في التكاليف يفوق المقدر).

الكمية المعيارية × السعر المعياري ك م × س م (3)	الكمية الفعلية × السعر المعياري ن ع × س م (2)	الكمية الفعلية والسعر الفعلي ك ع × س ع (1)
انحراف السعر (3) - (2) (ك م - ك ع) × س م ويشمل: - انحراف كمية المواد المباشرة. - انحراف كفاية للأجور المباشرة. - انحراف كفاية للتكاليف غير المباشرة.	↑ انحراف السعر (ج) - (1) (س م - س ع) × ك ع ويشمل: - انحراف السعر للمواد المباشرة. - انحراف الأجر للأجور المباشرة. - انحراف الإنفاق للتكاليف غير المباشرة.	
الانحراف الكلي		
الشكل رقم (1): تحليل الانحرافات		

(1) نصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، جامعة الجبل المغربي، كلية المحاسبة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2015، ص 389.

9/ أهداف الموازنة التخطيطية :

يساعد التفكير في المستقبل في استيعاب الحاضر وزيادة تفهمه، ويتحقق هذا الاستيعاب والتفهم عند طريق الربط بين ما يحدث في الحاضر وما يمكن أن يحدث في المستقبل بتصرفات، ولكون الموازنة التخطيطية برنامج للعمل لفترة مقبلة، فإنها تهدف لتحقيق ما يلي⁽¹⁾ :

1/ التنسيق بين الأهداف المرجو تحقيقها والقرارات التي يتم اتخاذها في الحاضر على ضوء ما يتوافر من خبرة أبرز لها في هذا المجال أحداث الماضي وما يحتمل توافره من ظروف في المستقبل.

والتنسيق في هذا المجال ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف الاستمرار في العملية الإنتاجية بصورة أكثر كفاءة أو أكثر ملائمة في المستقبل.

2/ تحليل نتائج النشاط: فعندما يصبح المستقبل في حكم التاريخ فلا شك في أن قيمة الخبرة المكتسبة في هذا المجال يتوقف على إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالخطط التي كانت مستهدفة، وتحليل الانحرافات وتقصي أسبابها ويمكن السيطرة عليها وتتم عملية التحليل نتائج النشاط عن طريق ما يلي: -

أ/ مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.

ب/ مقارنة النتائج المحققة للفترة الحالية بما تحقق من نتائج بالفترات السابقة.

ج/ تحليل نتيجة المقارنات السابقة بغرض التقصي عن العوامل المختلفة التي كان لها أثر في اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة.

(1) محمد عباس بدوي وآخرون، مرجع سابق، ص 161 - 162.

د/ تشخيص المشاكل ورسم السياسات على ضوء التحاليل
والموازنات السابقة.

على ذلك فإن الموازنة التخطيطية تهدف إلى التنسيق بين الأهداف بغرض استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال ممكن في سبيل تحقيق الأهداف، ومن ثم فإنها تعد خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل، ومعيار لتقييم الأداء عن طريق تحليل نتائج النشاط.

ومن هنا نستنتج أن أسلوب إعداد الموازنات التخطيطية على أساس البيانات التاريخية أسلوب تقليدي، والذي يعتبر أن البيانات التاريخية هي الأساس الذي تعد عليه الموازنة للفترة القادمة. حيث يتم إجراء تعديلات على بنود الموازنة للفترة السابقة آخذاً في الاعتبار العوامل الطارئة وعليه انتقال خطأ التقدير من فترة لأخرى، وكذلك يسمح أسلوب الموازنة التخطيطية بالمشاركة في جميع الإدارات باتخاذ القرارات وإعطاء دقة أكثر وتلافي تكرار الأخطاء في السنوات الماضية، وهذا ما يجعل من الموازنة التخطيطية أداة لتقييم الأداء المالي.

المبحث الثاني

إعداد الموازنات التخطيطية

1/ المقدمة:

تعرف الموازنة على أنها خطة مالية مكية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية، والخطة يتم إعدادها من الإدارة العليا تضع الأهداف الاستراتيجية وتتكون من: رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدير، رؤساء الإدارات يضعها المستويين الأعلى والأوسط في المؤسسة وتهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. الإدارة الوسطى تقوم بترجمة الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتنفيذ وتتضمن التفاصيل العملية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. الإدارة الدنيا تقوم بتنفيذ الأهداف وقرارات الإدارة الوسطى وتتكون من: مسؤولي خطوط الإنتاج، المشرفون، الفنيون، العمال، السائقون وغيرهم.

2/ المتطلبات العامة للموازنة التخطيطية :

لإعداد الموازنة التخطيطية الناجحة والدقيقة هناك مجموعة هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية وتتمثل في الآتي:

1. تحدد الإدارة الوحدة الاقتصادية الهدف الرئيسي للوحدة وهو الهدف الذي تحاول أن تسعى الإدارة لتحقيقه خلال الفترة زمنية مستقبلية والهدف الذي ينبغي أن يراعى فيه مما يلي⁽¹⁾:

- أ. أن يكون ممكناً أخذ كل الظروف المحيطة بالحسبان على المستوى القومي.
- ب. أن يكون الهدف على درجة بسيطة من سابقه حتى يساعد على رفع الكفاية.
- ج. أن يكون الهدف محل الإقبال من جميع المنفذين.
- د. يجب أن تحد الأهداف بدرجة عالية نسبياً خلال فترة التجربة.

2. وضع الخطة في ضوء الظروف المحيطة للوحدة.

3. التمييز بين خطة العمليات الجارية والخطة الاستثمارية.

4. تحديد فترة الموازنة.

(1) سليمان حسن كدوك، دور الموازنات التخطيطية في تقرير الإيرادات بالوحدات الحكومية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشور، 2008م، ص 25-26.

5. الاهتمام بالجدول الزمنية في تخطيط العمليات.

6. وجود لجنة لإنشاء الموازنة.

3/ خطوات إعداد الموازنات:

عند إعداد الموازنة يجب أن تكون هنالك خطوات تتبعها وتتمثل في الآتي¹:

1. الدعوة لإعداد الموازنات والتحضير لها.
2. تحديد الأهداف التنفيذية في شكل مناسب للموازنات.
3. التنبؤ بحجم المبيعات على مستوى الأقسام والإدارات.
4. إعداد الموازنات المالية على مستوى الأقسام والإدارات.
5. أعداد موازنة العمالة والأجور وهي موازنات بحسب طبيعة بنود الاتفاق.
6. إعداد موازنة الخدمات.
7. إعداد موازنات الإنفاق الرأسمالي.
8. إعداد قائمة التدفق النقدي التخطيطية .
9. إعداد قائمة الدخل التخطيطية وهي موازنات ختامية.
10. إعداد الميزانية العمومية التخطيطية .

4/ الحاجة للموازنات التخطيطية :

تعتمد جميع المشروعات بطريقة أو بأخرى على التخطيط والتصرفات العشوائية تمثل خطورة على استمرارية ونجاح المشروع، فلا بد من تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مقدما وتحديد كيفية وما هو العمل المطلوب لتحقيق تلك الأهداف، وقد يقترح بعض المديرين عدم استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية بسبب²:

1. صغر حجم المنشأة.
2. إن المدير يقوم بدوره الرقابي بصورة متكاملة مما يعني عدم الحاجة لإعداد الموازنات التخطيطية .
3. إن أسلوب الموازنات لا يتناسب مع احتياجات المنشأة.

(1) د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 427.

(2) إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ص 196.

ولا شك أن هذه الأسباب ليست كافية بدرجة كبيرة لتجاهل أسلوب الموازنات التخطيطية فعلي الرغم من أن إعداد الموازنات التخطيطية يحتاج إلى وقت وجهد وتكاليف إلا أن تكلفة عدم استخدام أسلوب الموازنات يفوق كثيرا تكاليف إعداد الموازنات.

5/ المبادئ العلمية للموازنات التخطيطية :

تقوم الموازنات التخطيطية على بعض المبادئ العلمية التي لا بد منها عند الشروع في إعدادها، باعتبارها تشكل الإطار النظري الذي من خلاله تحقق دقة موضوعية أرقام الموازنة، ومن أهم هذه المبادئ⁽¹⁾:

1. مبدأ الشمول:

ويقضي بأن تعد الموازنة الشاملة لجميع أوجه النشاط الوحدة الاقتصادية أي شاملة للنشاط الجاري (التشغيلي) والنشاط الاستثماري، وشاملة لمراكز المسؤولية، ومراكز التكلفة.

2. مبدأ حدة الموازنة:

ويقضي بأن تكون التخطيطية بصفتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات الفرعية التي تهدف جميعها إلى تحقيق غاية نهائية واحدة هي الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية.

3. مبدأ المشاركة:

ويقضي بضرورة اشتراك جميع المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات ويعمل هذا الإشراف على تنمية روح التعاون بين هذه المسئوليات الإدارية والشعور بالمسئولية تجاه الخطط التي ساهموا في إعدادها وفقا لإمكاناتهم.

4. مبدأ اعتبار الموازنة بمثابة معيار الأداء:

وهو أن تكون الموازنة معيارا يفتدى به أثناء التنفيذ ويتم خلاله تقييم الأداء من خلال المقارنة للأداء الفعلي به وتحدي الانحرافات وتصحيحها.

5. مبدأ التوزيع الزمني:

ويعني بأن يتم تقسيم العمليات التي تحتويها الموازنة التخطيطية على فترات زمنية محددة تمثل فترة الموازنة وذلك حسب توزيع فترة حدوث كل عملية من هذه العمليات مما يؤدي إلى خلق

(1) نصر صالح محمد، مرجع سابق، ص 385-386.

التوازن بين الأشعة والقضاء على الاختناقات التي تحدث وتقسّم الموازنة إلى فترات صغيرة حتى ينتهي اكتشاف الانحرافات مبكراً.

6. مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ وإعداد البيانات تقديرياً:

تعتمد الموازنة على التنبؤ بالمستقبل عن أوجه النشاط المراد إعداد موازنتها التخطيطية والتنبؤ بالمفهوم العلمي الذي يقوم على أسس علمية وقواعد منطقية بيانية تربط الماضي بالمستقبل.

7. مبدأ الثبات والمرونة:

تعتمد الموازنة التخطيطية على أساس مبدأ الثبات والمرونة (مستوى واحد)، كما أنه من الممكن إعدادها على أساس مبدأ المرونة (عدة مستويات) حسب الضرورة.

8. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:

ويعني توزيع تقديرات الموازنة حسب الوحدات التنظيمية للوحدة الاقتصادية بهدف إجراء المقارنات بين الوحدات التنظيمية وبين النتائج الفعلية والتقديرات النقدية لكل وحدة.

6/ مرحل إعداد الموازنات التخطيطية:

تهتم عملية إعداد الموازنات التخطيطية في أي شركة بمراحل وخطوات تبدأ من الدراسة التمهيديّة والإعداد المسبق للتصميم ومروراً بمرحلة إعداد الموازنات وتنتهي بإقرار واعتماد الموازنات ووضعها في موضع التنفيذ. وتتمثل المراحل في الآتي⁽¹⁾:

1. تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات:

يتم تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات استناداً على هيكل التنظيم الإداري للمنشأة ويتضمن ذلك تحديد الأدوار المختلفة للمشاركين في مختلف مراحل إعداد الموازنات، وهذه الأطراف المشاركة هي الإدارة العليا، لجنة الموازنات، مدير إدارة الموازنة، والمسؤولون الفنيون وغيرهم.

(1) د. موسى سامي راضي، د. وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001م، ص 55-56.

2. تحديث الموازنات الخاصة بالمنشأة:

تشمل عملية تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنشأة مراجعة وتطوير التعليمات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات وارتباطها ببعضها البعض ومراجعة تصاميم النماذج وأوراق العمل وشرح الأساليب التي يجب استخدامها في إعداد كل موازنة من الموازنات.

3. تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات:

يجب أن يشمل الجدول الزمني لإعداد الموازنات تحديد خطوات العمل التي يجب إتباعها لإعداد مختلف هذه الموازنات وكذلك التوقيت الزمني لإعداد كل من هذه الموازنات.

3. توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات:

يتم توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية والإجراءات وأساليب إعداد الموازنات:

أ. تزويد كافة المشرفين على مراكز المسؤولية في المنشأة نتيجة كاملة من الخطة الاستراتيجية والأهداف التفصيلية التي تم اعتمادها.

ب. تزويد كل من المسؤولين بنماذج الموازنات المطلوب منه استكمالها ويجب أن تتمتع هذه النماذج ببعض المرونة لتستجيب لمتطلبات كل نشاط من أنشطة المنشأة.

ج. تقديم وعرض وشرح كافة النماذج والأساليب والمتطلبات الإجرائية الضرورية لإعداد الموازنات المختلفة وتحديد مدى ارتباط كل منها بالأخرى، وصولاً إلى إعداد الموازنات الختامية.

وهناك مراحل أخرى تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. إعداد الموازنات من قبل المسؤولين وفقاً للجدول الزمني وللأساليب المحددة في

تعليمات الموازنة (دليل الموازنات الخاص بالمنشأة)، مع الالتزام بالخطة الاستراتيجية

والأهداف التفصيلية المعتمدة، وبالاستناد إلى المعلومات التي تقدمها الموازنات

الأخرى ذات الارتباط بها، مع تدعيم الأرقام الواردة في كل موازنة بالعناصر التالية:

أ. وصف النشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية المعني بهذه الموازنة.

ب. المعلومات الاقتصادية عن النشاط ومؤشرات النشاط.

ج. المعلومات التاريخية عن كافة العناصر الواردة في الموازنة.

(1) د.محمد سامي راضي، د.وجدي حامد الحجازي، مرجع سابق، ص 57-58.

- د. مصادر المعلومات التي تم الاستناد إليها في التقرير.
- ه. أساليب التقرير التي تم استخدامها، مع عرض وشرح الفروض التي يركز عليها التقرير.

يتم تسليم كل موازنة أولاً بأول إلى مدير إدارة الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى ومن ثم تحويلها إلى المسؤولين الآخرين الذين تعمد إليهم لإعداد الموازنات الخاصة بمراكز المسؤولية التي يتولون الإشراف عليها.

2. تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية:

بعد استلام الموازنات ومراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى يقوم مدير إدارة الموازنات بتجميعها وإعداد الموازنات الختامية (موازنات نتائج الأعمال وموازنة التدفق النقدي وموازنة المركز المالي) وذلك بالتعاون مع المدير المالي والمسؤولين الآخرين كل في مجال نشاطه.

7/ مناهج إعداد الموازنات التخطيطية :

يمكن التمييز بين مدخلين متضادين من مناهج تطبيق الموازنات هما⁽¹⁾:

1. المدخل التقليدي (أسلوب الموازنة المفروضة):

تسمى أحيانا بالموازنة الدكتاتوروية حيث تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الموازنات التشغيلية وتوصلها إلى أسفل المستويات الأقل وعادة لا يتولد عن هذا المدخل أي اهتمام شخصي من قبل الأفراد الخاضعين للموازنة حيث لا يتبع الكثير من العملية.

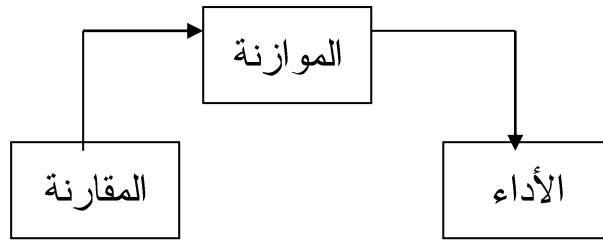
2. مدخل المشاركة (الأسلوب السلوكي في إعداد الموازنة):

عملية المشاركة في ظل هذا المدخل يمكن أن تستخدم كوسيلة لتسهيل التكامل بين أهداف الفرد والجماعة والأهداف التنظيمية وكذلك فإن مشاركة الخاضعين للرقابة في تحديد المعايير التي سيتم تقييم الأداء الفعلي على أساسها سوف يؤدي ذلك إلى التغلب على مقاومة الأفراد للمعايير والأهداف نتيجة لمشاركة الأفراد في عملية تحديد المعايير وتفسيرها سوف يعمل الأفراد على الالتزام بهذه المعايير والأهداف.

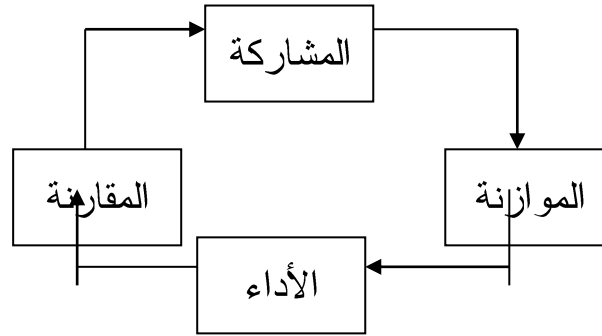
(1) وابل بن علي وابل، مرجع سابق، ص 153.

8/ الموازنة الشاملة:

الموازنة الشاملة هي موازنة تغطي كافة أوجه نشاط المنشأة المختلفة بدءاً بكمية وقيمة المبيعات المتوقعة وانتهاءً بقائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية، أما الموازنة الوظيفية فهي موازنة تغطي نشاطاً محدداً فقط، مثل موازنة المبيعات التي تغطي كمية وقيمة المبيعات المتوقعة للفترة القادمة، والموازنة النقدية التي تبين النقدية المتوقعة استلامها ودفعها خلال فترة الموازنة. وتتضمن الموازنة الشاملة للشركات الصناعية الموازنات الوظيفية التالية⁽¹⁾:

شكل رقم (2) المدخل التقليدي للموازنة⁽²⁾

شكل رقم (3) المدخل السلوكي للموازنة



1. موازنة المبيعات:

تعتبر موازنة المبيعات لدى الشركات الصناعية والتجارية نقطة الأساس في إعداد الموازنات الأخرى، ويتطلب إعداد موازنة المبيعات توقع كل من:

(1) أحمد الظاهر، د. محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، 2008م، ص 401-411.

(2) هشام أحمد حسبو، الاتجاهات السلوكية في المحاسبة، القاهرة، جامعة عين شمس، 1981، ص 146.

أ. حجم المبيعات المقررة.

ب. سعر بيع الوحدة الذي تنوي المنشأة اعتماده خلال الفترة القادمة.

2. موازنة الإنتاج:

تظهر موازنة الإنتاج كمية البضاعة الواجب إنتاجها وكيفية توزيعها على فترات الموازنة، وتعتبر موازنة الإنتاج أداة رقابية وتخطيطية هامة تخدم إدارة الإنتاج في المصنع وتمكنها من التخطيط مقدما لكمية الإنتاج المتوقعة وبالتالي تستطيع تهيئة عناصر الإنتاج المختلفة من أيد عاملة ومواد خام والآلات وغيرها.

3. موازنة المواد الخام المباشرة:

إن الغاية من إعداد موازنة المواد الخام المباشرة إظهار كمية المواد التي ستحتاجها المنشأة لغايات الإنتاج، والكمية الواجب شراؤها خلال كل فترة، والمبالغ الأزرمة لتأمين تلك المواد، ويتطلب إعداد هذه الموازنة البيانات التالية:

أ. كمية المواد الخام المباشرة الأزرمة لتصنيع الوحدة الواحدة.

ب. سعر شراء الوحدة الواحدة من المواد الخام.

ج. كمية الإنتاج المتوقعة لكل فترة.

د. كمية المواد الخام المباشرة المحتفظ بها في بداية الفترة.

هـ. كمية المواد الخام المباشرة الواجب الاحتفاظ بها في نهاية كل فترة.

4. موازنة العمل المباشر:

تعتبر موازنة العمل المباشر أداة تخطيطية وتنسيقية رقابية هامة لنشاط وأداء العاملين في قسم الإنتاج، فمن خلالها يتم تخطيط وقت العاملين وبالتالي كيفية توزيع الإجازات السنوية لهم وبرامج التدريب وغيرها، كما يتم من خلالها الرقابة على كفاءة العمل ومدى استغلاله في الإنتاج بشكل فعال.

5. موازنة تكاليف التصنيع غير المباشر:

تتكون موازنة تكاليف التصنيع غير المباشرة من جزأين، الأول يمثل التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة والثاني التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة.

إن التكاليف المتغيرة تمثل ذلك الجزء من التكاليف الذي يتغير بالزيادة أو النقص وبشكل خطي مع التغير في حجم الإنتاج في حين تبقى التكاليف الصناعية الثابتة كما هي دون تغيير على الرغم من التغير في حجم النشاط.

6. موازنة المصاريف الإدارية والبيعية:

تغطي هذه الموازنة المصاريف الإدارية والبيعية التي تتوقع المنشأة حدوثها خلال الفترة التي تغطيها الموازنة.

وتتناسب المصاريف المتغيرة عادة مع حجم المبيعات المتوقع، ومن أمثلتها على المصاريف المتغيرة عمولة البيع ومصاريف البضائع.

7. موازنة النقدية:

تمثل موازنة النقدية ما تتوقع المنشأة استلامه من نقديه (تدفقات نقدية داخلية، مقبوضات) وما توقع دفعة خلال الفترة التي تغطيها الموازنة ويتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام¹: موازنة المقبوضات النقدية، موازنات المدفوعات النقدية، وملخص موازنة النقدية.

8. قائمة الدخل التخطيطي:

تظهر موازنة قائمة الدخل التخطيطية نتيجة أعمال المنشأة المتوقعة خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، ويتم إعدادها من خلال بيانات مسقاة من موازنات المبيعات والمواد المباشرة والعمل المباشر والتكاليف الصناعية غير المباشرة.

9. قائمة التدفقات النقدية التخطيطية:

تظهر موازنة التدفقات النقدية الداخلية للمشروع والخارجية منه مصنفة حسب النشاطات الثلاثة: التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، ويتطلب إعداد هذه الموازنة الحصول على الآتي: التدفقات التشغيلية الداخلة والخارجة من العمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من العمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من العمليات التمويلية.

9/ مقومات نجاح الموازنات التخطيطية :

إن تحقيق الموازنات التخطيطية للأهداف المحددة لها يرتبط بعدة جوانب لابد من توفرها¹:

(1) أحمد الظاهر، د.محمد أبو نصار، مرجع سابق، ص 412-433.

1. المشاركة في إعداد الموازنة:

من المفترض ألا تكون الموازنة بشكل القرار الصادر من الإدارة العليا فلا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية بشكل القرار الصادر من الإدارة العليا فلا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية في المنشأة في إعداد الموازنة ويتضمن ذلك سهولة تنفيذ الموازنة.

2. الكفاءة العلمية:

حتى تحقق الموازنة الأهداف المرجوة منها لا بد من توفر الكفاءة العلمية والمهارات الفنية في القائمين بإعدادها.

3. وضوح الأهداف وقابليتها للتحقق:

يجب أن تكون أهداف الموازنة واضحة ومحددة بدقة وقابلية للتحقق يعني ألا تكون مثالية.

4. المرونة:

الموازنة التخطيطية يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن إجراء التعديل في مستوى النشاط وذلك لأن الظروف الاقتصادية التي تتفد خلالها الموازنة التخطيطية عرضة للتغير.

10/ المعوقات التي تقلل من فعالية الموازنة:

على الرغم من أهمية الموازنة التخطيطية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء إلا أن هناك نواحي نقص تحد من نجاح الموازنة وقد تم حصر العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على فعالية الموازنات كما يلي⁽²⁾:

1. العوامل الخارجية:

أ. تعقد النواحي النفسية: وكلما زادت درجة التأكد زاد تعقدها وبالتالي ازدادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فاعلية النظام والعكس صحيح.

ب. البيئة السوقية: كلما قلت درجة المنافسة كلمها سهل التنبؤ بأحوال السوق مما يساعد على التخطيط ويزيد من فاعلية النظام والعكس صحيح.

ج. التشريعات الحكومية: من حيث مدى تدخل الدولة في الاقتصاد الجزئي وتأثير ذلك على السياسة السعرية ونوعية الإنتاج وكميته.

(1) مصطفى نجم البشاري، المحاسبة الإدارية، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2007م، ص 120.

(2) يوحنا آدم صالح الرزق، المحاسبة الإدارية الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2000م، ص 189.

2. العوامل الداخلية:

- أ. استقلال الشركة: كما زادت كلما كانت الشركة مستقلة بنفسها كلما توفر لديها مناخ يمكنها من تحقيق درجات أكبر من فاعلية النظام.
- ب. الهيكل التنظيمي: إن وجد هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مركز الموازنة ويحدد بوضوح للاختصاصات والسلطات والمسئوليات يزيد من فاعلية نظام الموازنة التخطيطية والعكس صحيح.
- ج. العلاقات الشخصية المتداولة بين الأفراد في التنظيم كما كانت إيجابية كلما زادت فاعلية النظام والعكس.
- د. استخدام عنصر التقرير الذاتي في إجراءات الموازنة فإذا حدث أي خطأ يؤدي إلى نتائج غير مرضية.
- هـ. عدم تدقيق المعلومات والتقديرات من قبل الإدارة المختصة وعدم المقدرة على تحليل نتائج التنفيذ.
- و. أي قصور في نظام المحاسبة حتما يؤدي إلى قصور مماثل في فاعلية الموازنة.
- ز. أخطاء المدراء في فهم نظام أعمالهم.
- ح. عدم مساندة الإدارة للنظام في إعداد الموازنة.
- ط. الالتزام المفرط أو الاعتماد غير الضروري على عملية الموازنة.

ومن هنا نستنتج أن إعداد الموازنات التخطيطية بدرجة عالية من الكفاءة لها دور فعال في عملية الرقابة وتقييم الأداء المالي، وعلى ذلك يجب على إدارة الشركة أن تهتم بتطبيق نظام الموازنات التخطيطية وتوفير كوارر مؤهلة لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها بكفاءة. العمل على تفعيل دور مشاركة العاملين بالشركة في وضع تقديرات الموازنة التخطيطية حتى تكون حافزا لهم على تنفيذها⁽¹⁾.

(1) يوحنا آدم صالح الرزق ، مرجع سابق ، ص 190.