

العنوان:	المبادئ الأساسية لإعداد الموازنات التخطيطية
المصدر:	مجلة المال والتجارة
الناشر:	نادي التجارة
المؤلف الرئيسي:	سالم، منير
المجلد/العدد:	مج 5, ع 54
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1973
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	8 - 11
رقم MD:	91185
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التنمية الاقتصادية ، التخطيط الاقتصادي، السياسة الاقتصادية ، محاسبة التكاليف، القوائم المالية ، الميزانية ، المعايير الدولية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/91185

المبادئ والأساليب

لإعداد الموازنات الخطية

لانه يترتب عليها تجميد جزء كبير من الاموال في اصول ثابتة لفترة طويلة .

ويساعد تقدير تكاليف كل مركز من مراكز النشاط (انتاج ، خدمات انتاجية ، خدمات تسويقية ، خدمات ادارية وتمويلية) في تحديد المسؤولية عن الانفاق عن طريق اعداد تقارير أداء مراكز المسؤولية التي تتضمن مقارنة الاداء المقرر بالاداء الفعلي لكل مركز من مراكز النشاط وتبيان الاختلاف ومعرفة أسبابها واتخاذ الاجراءات المصححة اللازمة على وجه السرعة .

وترجع أهمية توزيع الموازنات السنوية جغرافيا على فروع الانشطة الاقتصادية الرئيسية وأهمية توزيعها سنويا على المستوى الشهري أو الربع سنوي الى تسهيل اعداد الموازنات الخطية وتفادي الاختناقات واتخاذها كمرشد في التنفيذ ومتابعة وتقييم الاداء على مدار فترة الموازنة الخطية .

وإذا كان هناك الزام على الوحدة الاقتصادية أن تستخدم النماذج الواردة في النظام المحاسبي الموحد عند اعداد الموازنات الخطية الا أن ذلك لا يمنعها من استخدام نماذج أخرى تفصيلية مكملة ، وفي رأينا أن نماذج الموازنات بالنظام المحاسبي الموحد تمثل حدا أدنى لممارسة عمليات التخطيط ومتابعة التنفيذ على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل، ومن الواجب أن تضيف عليها الوحدة الاقتصادية نماذج أخرى لتمكنها من ممارسة عمليات التخطيط ومتابعة التنفيذ في المستويات الادارية المتوسطة والدنيا .

أصبحت الموازنات الخطية أداة لازمة للإدارة الرشيدة ، ولكن فاعلية ونفع هذه الاداة تتوقف على طريقة اعدادها واستخدام الادارة لها لذلك فاننا سنتناول في هذا البحث دراسة بعض النواحي الهامة المتعلقة باعداد الموازنات الخطية وهي :

أولا - قواعد اعداد الموازنات الخطية .

ثانيا - استخدام بيانات التكاليف في اعداد الموازنات الخطية .

ثالثا - المشاركة في اعداد الموازنات الخطية .

رابعا - المراحل التي يمر بها اعداد الموازنات الخطية .

أولا - قواعد اعداد الموازنات الخطية :

لقد نص النظام المحاسبي الموحد على أن يتم اعداد الموازنات الخطية وفقا للقواعد التالية (١)

١ - تميز الموازنة الخطية العمليات الجارية والتكوين الرأسمالي كلا على حدة .

٢ - تربط الموازنة الخطية بالتكاليف ويتعين التمييز بين مراكز التكلفة مجمعة على الوجه التالي :

- مراكز الانتاج .
- مراكز الخدمات الانتاجية .
- مراكز الخدمات التسويقية .
- مراكز الخدمات الادارية والتحويلية .

- مراكز العمليات الرأسمالية .

٣ - تلزم الوحدة الاقتصادية بتوزيع الموازنات السنوية « العينية والمالية والنقدية » توزيعا معينا على المستوى الشهري أو الربع السنوي، كما يتعين تقسيم هذه الموازنات طبقا للانشطة الاقتصادية الرئيسية على

(١) النظام المحاسبي الموحد ، الجزء الاول ، ص ١٦٠

دكتور منير سالم
الاستاذ المساعد بكلية التجارة
جامعة القاهرة

أساس التصنيف العربي الموحد
للنشاط الاقتصادي)

٤ - تلزم الوحدة الاقتصادية بتوزيع الموازنات السنوية جغرافيا على الفروع التي تزاوّل جانباً من أنشطتها الاقتصادية الرئيسية .

٥ - تلزم الوحدة الاقتصادية عند اعداد الموازنة الخطية بالنماذج الميينة فيما بعد وقد روعي في تصميم هذه النماذج أن تخدم كلا من عمليات التخطيط ومتابعته التنفيذ .

وترجع أهمية التمييز بين الموازنة الخطية للعمليات الجارية والموازنة الخطية للتكوين الرأسمالي الى اختلاف الهدف من اعداد كل منهما، اذ أن الهدف من اعداد الموازنة الخطية للعمليات الجارية هو استغلال الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية استفلا اقتصاديا وتحسين مستوى كفاية التشغيل في الفترة المالية القادمة . وعلى ذلك فإن الاهتمام يرتكز - عند اعداد الموازنة الخطية للعمليات الجارية - حول التنبؤ بالمبيعات ووضع برنامج الانتاج المختلفة خلال الفترة . بينما الهدف من الموازنة الخطية للتكوين الرأسمالي هو تحديد الزيادة في الطاقة الانتاجية المتاحة أو استبدال باللات المستخدمة بأخرى أحدث منها ، ولذلك فإن القرارات المتعلقة بهذه الاستثمارات لها أثر كبير على نجاح أو فشل المشروع

ثانياً - استخدام بيانات التكاليف في اعداد الموازنات التخطيطية :

مما لا شك فيه أنه من الضروري ربط نظام الموازنات التخطيطية بكل من التنظيم الإداري والنظام المحاسبي ونظام التكاليف في المشروع .

فمن الأهمية بمكان عمل تحديد واضح للسلطات والمسئوليات مما يتطلب وضع خريطة تنظيمية للمشروع تبين مراكز المسئولية (الوحدات الإدارية) القائمة بتنفيذ أوجه النشاط المختلفة أو تعديل الخريطة التنظيمية القائمة بما يتماشى مع الواقع . وعلى ذلك يقسم المشروع الى وحدات ادارية صغيرة تسمى مراكز التكاليف أو مراكز المسئولية بحيث تكون كل وحدة تحت مسئولية شخص معين حتى يمكن الرقابة على التكاليف على أساس سليم . ويراعى على قدر الامكان أن تمثل هذه المراكز أقساماً طبيعية للمنشأة حتى يمكن تقدير تكاليف كل مركز بما يمكن من تقييم أداء المسئولين عن المراكز المختلفة أو من تحديد تكاليف المنتجات أو الخدمات التي يؤديها المشروع .

وتقسم الوحدة الاقتصادية الى مراكز انتاجية ومراكز خدمات . ويجرى في كل مركز من مراكز الانتاج نوع معين من العمليات على المنتجات أما مراكز الخدمات الانتاجية فهي عبارة عن وظائف متخصصة تمارس أوجه نشاط معينة (صيانة قوى محركة . الخ) تعمل على مساعدة المراكز الانتاجية على القيام بمهامها . أما مراكز الخدمات التسويقية فهي عبارة عن المراكز التي تقوم بالجهود البيعية وتسويق وتصريف منتجات المشروع مثل مراكز الاعلان وترويج المبيعات ومراكز أبحاث السوق ، ومراكز النقل للخارج . الخ وتشمل مراكز الخدمات الادارية والتمويلية الوحدات الداخلية في المشروع المختصة بالاشراف على الشؤون المالية والادارية والرقابة والمتابعة .

وترجع أهمية الربط بين نظام الموازنة التخطيطية والنظام المحاسبي الى ضرورة اتباع التبويب المحاسبي لنبود الموارد (الايرادات) والاستخدامات (التكاليف) الذي

يتضمنه (الدليل المحاسبي عند تقدير بنود الموازنة التخطيطية وعند توجيه العمليات الفعلية حتى يمكن مقارنة الانجازات الفعلية بالانجازات المستهدفة أو المقررة .

وتتضح أهمية الربط بين نظام الموازنة التخطيطية وبين نظام التكاليف عند وضع برنامج الانتاج المستهدف واستخدامه كأساس في تقدير احتياجات المشروع من مستلزمات الانتاج المختلفة .

فبالنسبة للمواد المباشرة - التي تكون جزءاً من المنتج النهائي ويمكن ربطها بطريقة مباشرة بانتاج معين - يمكن وضع معايير أو معدلات قياسية لاحتياجات وحدة المنتج منها وذلك باستخدام الطريقة الهندسية أو طريقته الاختبارية أو الطريقة التاريخية .

وتستخدم هذه المعايير في تحديد الاحتياجات من المواد المباشرة على ضوء عدد الوحدات المتوقع انتاجها طبقاً لبرنامج الانتاج .

أما في الحالات التي لا يمكن فيها وضع معايير لتحديد احتياجات وحدة المنتج من المواد المباشرة فإنه يمكن تقدير تكلفه تلك المواد بطريقة مباشرة على ضوء برنامج الانتاج المستهدف ، وعندئذ فإن الشخص المسئول عن اعداد موازنة المواد المباشرة يلجأ الى استخدام بعض المعدلات أو النسب التي يمكن تحديدها على أساس البيانات التاريخية التي تخص الشهور أو السنوات السابقة .

وبعد أن يتم تقدير احتياجات المشروع من كل نوع من المواد المباشرة اللازمة لكل منتج في فترة الموازنة التخطيطية فإن الخطوة التالية هي توزيع هذه الاحتياجات على الفترات الشهرية أو الربع سنوية .

ويجب أن يؤخذ في الاعتبار دائماً اضافة المسموحات الخاصة بالضيايح أو التلف أو الانكماش التي تتطلبها طبيعة العمليات الصناعية وذلك عند تقدير الاحتياجات من المواد المباشرة بغرض التوصل الى احتياجات المشروع الاجمالية من تلك المستلزمات .

ويحتاج وضع الموازنة التخطيطية للاجور المباشرة الى معرفة الوحدات

الواجب انتاجها - المبينة في برامج الانتاج - ومعايير العمل أو تعديرات العمل التي يوسطها يمدن تحويل وحدات الانتاج الى الاحتياجات من القوى العاملة ، فإذا كان يتم انتاج المنتج لغرض تخزينه وانتظار طلبات من العملاء فإن مواصفات المنتج وحطوات انتاجه تحدد الوقت العيادي اللازم لاتمام وحدة من المنتج النهائي ، أما إذا كان المنتج يتم انتاجه حسب طلبات العملاء فإنه يجب اعداد قائمة باحتياجات العمل التقديرية وإذا ماتم

تحديد واعتماد الاحتياجات من العمل فإن الخطوة التالية هي ترجمة ساعات العمل تدفئة العمل (الاجور) التقديرية وذلك يتم باستخدام معدلات اجور العمل التقديرية المتوقع دفعها .

أما بالنسبة لبنود التكاليف غير المباشرة فإن عملية التقدير تستلزم تحصيل وتبويب المصروفات حسب علاقتها بحجم الانتاج أو رقم النشاط وتنقسم المصروفات غير المباشرة حسب درجة تغيرها نتيجة لتغير رقم النشاط الى مصروفات متغيرة ومصروفات شبه متغيرة ومصروفات ثابتة ، وتستخدم عدة طرق (طريقة التقدير المباشر وطريقة الرسم البياني وطريقه المربعات الصغرى . الخ) للتمييز بين المصروفات الثابتة والمتغيرة ولحساب الجزء الثابت والمعدل المتغير في المصروف شبه المتغير . ويعتمد على سجلات التكاليف في الحصول على بيانات بنود التكاليف وأرقام نشاطها في الفترات السابقة .

ثالثاً - المشاركة في اعداد الموازنات التخطيطية :

يقصد بالمشاركة استخدام خبرة ودراسة المستويات الادارية الدنيا المختصة بالتنفيذ في وضع الخطط التي تسير عليها الاقسام المختلفة بالمشروع .

ومن الوجهه العمليه فإن أفضل الوسائل لتخفيف تخطيط فعال هو زيادة عدد المشتركين في وضع الخطة ومشاركة الافراد المسئولين عن تنفيذ الموازنة في اعدادها ، ويرجع ذلك الى كون هؤلاء الافراد هم الاقدر على وضع

تقديرات أنشطتهم ، بالإضافة الى شعورهم بالمسئولية عند تنفيذ الخطة .

وغالبا ما يعزى فشل التخطيط المد بواسطة المديرين في جميع المستويات الادارية الى نقص في المعلومات المتعلقة بأهداف المشروع وفروض التخطيط الرئيسية . فقد نجد في بعض المشروعات أن المديرين في القمة ملمين بالاعراض الرئيسية للمشروع فالمرؤوسين في المستويات الادارية الدنيا على دراية بواجباتهم اليومية ، بينما المسؤولين في المستويات الادارية الوسطى ليسوا على دراية بكيفية ربط أغراض أقسامهم الفرعية بأهداف المشروع الرئيسية .

ورجع اهمية اشراك جميع الافراد من اسسويات الادارية المعدة في وضع امورات التخطيطية لاسباب الالية :

١ - ان اشراك جميع المستويات الادارية في تحديد اهداف الوحدة الاقتصادية وفي وضع الخطط اللازمة لتحيقها له اثر فعال على تشجيع جميع الافراد المشتغلين وروحهم المعنوية .

٢ - ان اشراك جميع الافراد في المستويات الادارية المختلفة في عملية التخطيط يجعلهم على دراية بدور وظيفتهم في العملية كلها ويثير في نفوسهم أهمية التعاون فيما بينهم وفيما بين الاقسام المختلفة على انجاح الخطة الموضوعية .

كما يستطيع أفراد الإدارة الوسطى أن يروا كيف كيف أن القرارات الصادرة على أساس اعتبارات محددة متعلقة بالاقسام الفردية تخلق مشاكل كبيرة في الاقسام الاخرى بالرغم من أنها قد تبدو منطقية ولكن أثرها الشامل قد يكون ضارا بالمنشأة ككل

٣ - ان اشراك الافراد في المستويات التنفيذية بالوحدة الاقتصادية في عملية التخطيط ووضع الاهداف وبحث المشاكل يؤدي الى الماهم بالمعلومات والبيانات المتعلقة بفترة الموازنة التخطيطية .

وليس هناك ما يسهل الى الروح المعنوية للمشرفين في المستويات

الادارية الدنيا أكثر من جهلهم بمستقبل المشروع الذي يعملون فيه . وفي مثل هذه الاحوال فان هؤلاء الافراد سوف يجدون من الصعوبة بمكان في وضع خطط سليمة وفعالة للاقسام التي يعملون بها وأن يعملوا بكفاية كبيرة على اتخاذ قرارات حاسمة بالنسبة للمشاكل اليومية المتكررة التي تقابلهم ويمكن تصحيح هذه الاوضاع عن طريق اشتراك كل المستويات الادارية في اعداد الموازنة التخطيطية وفي تنفيذها .

ولما كانت الموازنة التخطيطية عبارة عن خطة مالية شاملة تغطي كل نواحي النشاط في المشروع فان الادارة لاتستطيع أن تهتم بمهمة اعداد الموازنة التخطيطية الى شخص واحد فقط بل من الواجب أن يكون جميع الافراد في المستويات الادارية المختلفة على علم تام بان اعداد الموازنة التخطيطية هي احدى المهام الرئيسية الموكولة اليهم .

ويتضح ذلك من دراسة بعض المهام التي يقوم بها كل مدير فيما يتعلق باعداد الموازنة التخطيطية كما يلي :

١ - مدير البحوث الاقتصادية . ومهمته القيام بالبحوث والدراسات المختلفة التي تلزم لاعداد الخطة مثل دراسة الحالة الاقتصادية العامة واثار ذلك على الخطة المقترحة .

٢ - مدير المبيعات . ومهمته الاشراف على جميع البيانات المختلفة الخاصة بتقدير حجم المبيعات خلال فترة الموازنة التخطيطية ودراسة حالة الطلب على السلع التي تقوم الوحدة الاقتصادية بتوزيعها .

٣ - مدير الانتاج . ومهمته تحديد برنامج الانتاج ومستلزمات الانتاج خلال فترة الموازنة التخطيطية

٤ - مدير المشتريات . ومهمته جمع بيانات عن مدى توافر المواد الخام اللازمة لبرامج الانتاج وأيضا مصادر التوريد المختلفة والاسعار المنتظر دفعها .

٥ - مدير الافراد . ومهمته توفير القوى العاملة - من المهارات المختلفة - اللازمة لتنفيذ الخطة .

٦ - المدير المالي . ومهمته وضع الخطة التمويلية للمشروع وتقدير حجم النقدية اللازمة لتحديد مصادر الحصول عليها خلال فترة الموازنة التخطيطية .

وفي كثير من الوحدات الاقتصادية يعهد الى لجنة الموازنة التخطيطية بالعمل على مراجعة التقديرات وحل المشكلات وعمل التنسيق اللازم بين الخطط الفرعية بهدف الوصول الى الموازنة التخطيطية الشاملة للوحدة الاقتصادية .

وتتكون لجنة الموازنة التخطيطية عادة من المدير العام (او رئيس جنس الاداره) ومدير ادارة المبيعات ومدير اداره الاناج ومدير الادارة المايه (ومديرو الادارات الاخرى ان وجدت) ومدير الموارنه التخطيطية .

وتعتبر لجنة الموازنة التخطيطية لجنة استشارية حيث انها تقدم تقاريرها الى المدير العام او رئيس مجلس الادارة الذي يعتبر في انهاية مسئولاً عن ادارة اعمال الوحدة الاقتصادية .

ولقد ادى ضخامة عدد الاشخاص الذين لهم دور في اعداد الموازنة التخطيطية وتداخل الاعمال والقرارات ان اصبح التنسيق فيما بينهم مشكلة تستدعي انشاء قسم ادارة تختص بشئون الموازنة التخطيطية .

ولما كان نظام الموازنة التخطيطية نظام شامل ومتكامل متعلق بجميع اوجه نشاط الوحدة الاقتصادية فانه من الضروري أن يكون هناك شخص مسئول عنه حتى تضمن الادارة تنفيذها بطريقة ودون معوقه . وعلى ذلك يجب أن يجهل شخص معين مسئولية توجيه وادارة النظام للناكد من سلامة تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية ويعرف هذا الشخص عادة باسم مدير الموازنة التخطيطية .

ومدير الموازنة التخطيطية خبير استشاري ولذا يجب عليه أن يعلم تماما أن عمله يقتضي تقديم النصيحة وليس اصدار الاوامر . ويتمثل دور مدير الموازنة التخطيطية في الاشراف على تنفيذ سياسات واجراءات الموازنة وتقديم تقاريره الى رئيس مجلس

الإدارة (المدير العام أو المدير المالي) الذى بدوره يمارس سلطاته التنفيذية فى وضع التوصيات والقرارات محل التنفيذ ويجب أن يكون معلوماً أن لديه سلطة تنفيذيه ، وإن كانت تفويضاً لمدير الموازنة حيث أنه ليس وظيفة اعداد الموازنة التخطيطية ليست الموازنة التخطيطية هي النتيجة النهائية للجمهور المشتركة لجميع الافراد فى المستويات الادارية المختلفة فى الوحدة الاقتصادية الا انه يجب أن تنظم او تنسق هذه الجهود بواسطة الشخص المسئول عن سلامه اعداد الموازنة وهو مدير الموازنة التخطيطية

ومما لا شك فيه أن المركز التنظيمي لمدير الموازنة وتأييد الإدارة العليا له هو الذى يحدد مدى وقيمة الخدمات التى ستحصل عليها الوحدة الاقتصادية من وظيفة للموازنة التخطيطية ، ويجب أن توضع وظيفة الموازنة فى التنظيم الإداري بطريقة تجعل لها الوزن الكافي فى معاملاتها مع المستويات الادارية المختلفة وهذا يستلزم أن يتبع مدير الموازنة التخطيطية احدى الشخصيات الرئيسية بالتنظيم الإداري للمشروع العام وذلك يعطى اهتماماً كافياً مثل رئيس مجلس الإدارة او المدير للتوصيات والنتائج التى يتوصل اليها

رابعاً : المراحل التى يمر بها اعداد الموازنات التخطيطية :

يمر اعداد الموازنات التخطيطية بأربعة مراحل رئيسية هي :

١ - تحديد الاهداف والسياسات العامة :

فمن الواجب تحديد الاهداف التخطيطية قبل البدء فى وضع الخطط الرئيسية المرجوة خلال فترة الموازنة وبرنامج التفصيلية ، وعموماً فإن الاهداف الرئيسية للمشروع - فى ضوء الاهداف العامة للدولة - لاتعدو أن تكون تحقيق افضل استخدام للموازنة المتاحة من أجل تحقيق ما يخص المشروع من خطة التنمية الاقتصادية وفى ضوء ذلك يقوم المشروع بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للمشروع فى فترة الموازنة التخطيطية القادمة ويتم تحديد هذه الخطوط على

أساس التنبؤ بالمبيعات وعلى ضوء التغيرات المنتظرة فى مستويات الاسعار .

٢ - اعداد القوائم التقديرية التفصيلية :

أن الموازنة التخطيطية فى صورتها النهائية تتكون من مجموعة من القوائم التقديرية التفصيلية المتعلقة بأوجه النشاط المختلفة والمتراصة فيما بينها - ويتطلب ذلك أن يقوم كل مشرف مسئول من مستويات الإدارة التنفيذية بأعداد تقديرات عن المفردات - بنود الاستخدامات والموارد - التى يعتبر مسئولاً عنها مسترشداً فى ذلك بالخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعية ويتم مناقشة هذه التقديرات والتصديق عليها بمعرفة الرئيس المباشر ثم تجمع التقديرات المماثلة لترفع الى الإدارة العليا .

٣ - التنسيق بين الخطط التفصيلية :

بعد أن يتم اعداد الخطط التقديرية التفصيلية خلال فترة الموازنة ، فإن الامر يتطلب بعد ذلك التنسيق بين القوائم التقديرية حتى يتحقق التوافق بينها ، وحتى يمكن التعرف على الاختناقات التى تنشأ نتيجة لعدم تحقيق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة فى المشروع وايضا معالجتها على وجه السرعة ، وقد تودى عملية التنسيق والمراجعة الى اظهار حاجة المشروع الى ادخال تعديلات جديدة تعد استشارة المختصين - فاذا بقيت بعض المشاكل دون حلها فإنه ينبغي عرضها على لجنة الموازنة التخطيطية لدراستها واتخاذ قرارات بشأنها .

٤ - اعتماد الموازنة التخطيطية واستخدامها كمرشد فى التنفيذ :

بعد اعداد الموازنات التقديرية التفصيلية وبعد مراجعتها، فإن الخطوة التالية هي التصديق عليها من المستويات المختلفة ، وبعد اعتماد الإدارة العليا فى المشروع للموازنة التخطيطية، فإن من الضروري اعتمادها من مجلس ادارة المؤسسة النوعية - التى تتبعها الوحدة الاقتصادية - وكذلك اعتمادها من الوزير المختص

وبعد اعتماد الموازنة التخطيطية بمثابة اشارة الى جميع اعضاء الإدارة بالمشروع للبدء فى تنفيذ البرنامج المرسوم خلال فترة الموازنة التخطيطية

والى جانب استخدام الموازنة التخطيطية كمرشد فى التنفيذ فإنها تستخدم أيضاً كأداة للرقابة ولتقييم الاداء .

يقتضى ذلك ضرورة تسلم المسئولين عن تنفيذ الخطط نسخ من القوائم التقديرية للموازنة التخطيطية التى تخص الوجهة المتعلقة بهم .

نتائج البحث :

نخلص من هذا البحث الى ضرورة مراعاة المباني والقواعد الآتية من اعداد الموازنة التخطيطية .

١ - توزيع الموازنات التخطيطية السنوية توزيعاً زمنياً على المستوى الشهرى او الربع سنوى .

٢ - اعداد موازنات تخطيطية لكل مركز من مراكز انشباط كل على حدة

٣ - ضرورة الربط بين نظام الموازنة التخطيطية وكل من التنظيم الإداري والنظام المحاسبي ونظام التكاليف فى المشروع .

٤ - استخدام معايير التكاليف (كمية ومالية) عند وضع برنامج الانتاج المستهدف واستخدامها كأساس فى تقدير احتمالات المشروع من مستلزمات الانتاج المختلفة .

٥ - اتباع مبدأ المشاركة فى اعداد الموازنات التخطيطية عن طريق استخدام خبرة ودراسة المستويات الادارية التنفيذية فى وضع الخطط التى تسير عليها الاقسام المختلفة بالمشروع .

٦ - ايمان الإدارة العليا بدور الموازنات التخطيطية مع اشعار الجميع واقناع باهميتها عن طريق خلق الجو المناسب الذى يدفع كل مسئول الى السعى نحو تحقيق التقديرات المعتمدة والذى يشعره باهمية الدور الذى يؤديه وكيف يؤثر فى تحقيق اهداف لوحدة الاقتصادية ونتاج اعمالها .