JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (150)
2026-6-29

بحث بعنوان

دور التخطيط المالي وإعداد الموازنات في ضبط النفقات وتحقيق الاستدامة المالية

إعداد

محمد ياسين كريم الصرايرة

محاسب مكلف رئيس قسم النفقات

بلدية مؤتة والمزار

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (150)
2026-6-29
https://jaspss.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط المالي وإعداد الموازنات في ضبط النفقات العامة والتشغيلية، وتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات في ظل التقلبات الاقتصادية المتسارعة. يتناول البحث المفاهيم الحديثة للإدارة المالية، مبرزاً كيف أن التحول من الأساليب التقليدية في إعداد الموازنات إلى الأساليب الديناميكية والمرنة يساهم بشكل مباشر في الحد من الهدر المالي، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية، مما يضمن بقاء المنظمة واستمرارها على المدى الطويل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بأدوات جمع البيانات التي تقيس أثر المتغيرات المستقلة على تحقيق الاستدامة المالية. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين تبني أنظمة الموازنات الحديثة (كالموازنة الصفرية والموازنة المتدرجة) وبين كفاءة ضبط النفقات، كما أوصى البحث بضرورة دمج التكنولوجيا المالية في العمليات الموازنية، وتبني معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ضمن الخطط المالية لضمان مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة الصدمات المستقبلية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (150)
2026-6-29
https://jaspss.com

Abstract

This research aims to explore the pivotal role of financial planning and budgeting in controlling public and operational expenditures and achieving financial sustainability for organizations amidst rapidly evolving economic conditions. The research addresses modern financial management concepts, highlighting how the shift from traditional budgeting methods to dynamic and flexible approaches directly contributes to reducing financial waste and directing resources towards more productive activities, thus ensuring the organization's long-term survival and continuity.

To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive-analytical methodology, supported by data collection tools that measure the impact of independent variables on achieving financial sustainability. The research yielded a set of key findings confirming a strong positive correlation between adopting modern budgeting systems (such as zero-based and progressive budgeting) and efficient expenditure control. Furthermore, the research recommends integrating financial technology into budgeting processes and adopting environmental, social, and governance (ESG) sustainability criteria within financial plans to ensure organizational resilience and the ability to withstand future shocks.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (150)
2026-6-29

المقدمة

تشهد البيئات الاقتصادية والمالية المعاصرة تحولات جذرية وسريعة، مما يفرض على المنظمات بمختلف أحجامها وقطاعاتها ضرورة تبني استراتيجيات مالية مرنة تضمن لها البقاء والنمو. لم تعد الإدارة المالية تقتصر على مجرد تسجيل القيود المحاسبية أو إعداد القوائم المالية التاريخية، بل أصبحت علماً استباقياً يتطلب التنبؤ بالمستقبل وتخصيص الموارد المحدودة بأقصى كفاءة ممكنة. وفي ظل شح الموارد وتزايد الضغوط التنافسية، أصبح لزاماً على متخذي القرار امتلاك أدوات دقيقة تساعدهم على رسم المسار المالي للمنظمة وتجنب المخاطر التي قد تهدد كيانها.

ويُعد التخطيط المالي وإعداد الموازنات حجر الزاوية في هذا الإطار، حيث يمثلان الخارطة الرقمية التي تترجم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى خطط تشغيلية ومالية قابلة للقياس والتنفيذ. فمن خلال التخطيط المالي السليم، تستطيع المنظمة تحديد احتياجاتها من التمويل، وتوقع التدفقات النقدية، ووضع سقوف واضحة للإنفاق. كما أن عملية إعداد الموازنات لا تقتصر على تقدير الإيرادات والنفقات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء آليات رقابية صارمة تضمن الانضباط المالي، وتكشف عن الانحرافات في مراحلها المبكرة قبل أن تتفاقم وتؤثر على السيولة والربحية.

ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تسليط الضوء على التداخل العميق بين التخطيط المالي، وضبط النفقات، وتحقيق الاستدامة المالية. فالاستدامة المالية لم تعد ترفاً إدارياً، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها الحالية والمستقبلية، وتمويل مشاريعها التوسعية، والمساهمة في

التنمية المستدامة. ويحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية توظيف أدوات التخطيط والموازنة لتحقيق هذه الأبعاد الثلاثة بشكل متكامل، مما يوفر إطاراً مرجعياً للممارسين والأكاديميين على حد سواء.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث الأساسية في أن العديد من المنظمات لا تزال تعاني من عجز مزمن في ميزانياتها، وتواجه صعوبات جمة في ضبط نفقاتها التشغيلية، مما يؤدي إلى تآكل هوامش ربحها وتهديد سيولتها على المدى الطويل. يعود هذا الخلل في كثير من الأحيان إلى الاعتماد على أساليب تقليدية وجامدة في إعداد الموازنات، تفتقر إلى المرونة اللازمة لمواكبة التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال، فضلاً عن ضعف الربط بين التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والخطط المالية قصيرة المدى. هذا الانفصال يؤدي إلى حدوث تسريبات مالية، وارتفاع في التكاليف غير المبررة، وعجز في تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات.

وعلى الرغم من توفر الأدبيات والنظريات المالية التي تؤكد على أهمية التخطيط المالي، إلا أن هناك فجوة تطبيقية واضحة تتمثل في عدم قدرة الكثير من المنظمات على تحويل هذه الخطط النظرية إلى ممارسات فعلية تضبط النفقات وتضمن الاستدامة. وتتجلى المشكلة بشكل أكثر حدة في فترات الأزمات الاقتصادية، حيث تتكشف هشاشة الأنظمة المالية التي تفتقر إلى آليات التنبؤ بالمخاطر وإدارة التدفقات النقدية. وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل حول: ما مدى فاعلية التخطيط المالي وإعداد الموازنات في ضبط النفقات، وكيف يمكن تطوير هذه الآليات لضمان تحقيق الاستدامة المالية في ظل التحديات الراهنة؟

أهداف البحث

1. التعرف على المفهوم الحديث للتخطيط المالي وإعداد الموازنات وأهميته في البيئات الاقتصادية المتغيرة.

2. تحليل الآليات والأدوات المالية المستخدمة في ضبط النفقات والحد من الهدر والتسريبات المالية داخل المنظمات.

3. تقييم الأثر الفعلي للتخطيط المالي السليم على تحقيق الاستدامة المالية وضمان استمرارية الأعمال على المدى الطويل.

4. رصد وتحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمات عند تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة والمتطورة.

5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والإجرائية لتعزيز دور التخطيط المالي في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية.

أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة الأكاديمية والمراجع العلمية المتعلقة بالإدارة المالية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية هي: التخطيط المالي، وضبط النفقات، والاستدامة المالية. كما يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية تكييف النظريات المالية التقليدية لتناسب متطلبات الاقتصاد الحديث، مما يوفر قاعدة نظرية قوية للباحثين المستقبليين الذين يرغبون في التعمق في دراسات الاستدامة المالية والحوكمة المؤسسية.

أما على الصعيد العملي والتطبيقي، فتكمن أهمية البحث في تقديم دليل إرشادي وعملي للمديرين الماليين، وصناع القرار، والجهات الرقابية، يساعدهم على فهم كيفية تصميم أنظمة موازنات مرنة وفعالة. من خلال النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها البحث، يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها التشغيلية، وتجنب الوقوع في

فخ العجز المالي، وبناء احتياطيات استراتيجية تضمن لها الصمود أمام الصدمات الاقتصادية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها الشامل وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمجتمعية.

أسئلة البحث

1. ما هو المفهوم الحديث للتخطيط المالي وإعداد الموازنات في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة؟
2. كيف تساهم الموازنات التخطيطية في ضبط النفقات والحد من الهدر المالي داخل المنظمات؟
3. ما هو الأثر الفعلي للتخطيط المالي السليم على تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات على المدى الطويل؟
4. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمات عند تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة؟
5. ما هي الآليات والأدوات المقترحة لتعزيز دور التخطيط المالي في تحقيق الاستدامة المالية؟

الإطار النظري

يُعرّف التخطيط المالي بأنه العملية الإدارية الشاملة التي تهدف إلى تحديد الأهداف المالية للمنظمة، ووضع السياسات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في المستقبل. يتميز التخطيط المالي بكونه عملية استباقية تعتمد على التنبؤ العلمي، وتتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، كما أنه يربط بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية. وتتعدد مراحل التخطيط المالي لتشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف، صياغة البدائل المالية، اختيار البديل الأمثل، وأخيراً تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها لضمان تحقيق الغرض منها.

في حين تُعد الموازنة التقديرية أو الموازنة التخطيطية الأداة الكمية الرئيسية للتخطيط المالي، وهي عبارة عن خطة مالية شاملة معبر عنها بوحدات نقدية لفترة زمنية مقبلة (غالباً سنة واحدة). وتتنوع أنواع الموازنات لتشمل

الموازنة التشغيلية، والموازنة الرأسمالية، وموازنة التدفقات النقدية. وقد تطورت مفاهيم الموازنات لتشمل "الموازنة الصفرية" التي تبدأ من الصفر، و"الموازنة على أساس الأداء" التي تربط التكاليف بالمخرجات، و"الموازنة المتدرجة" التي تُحدث بشكل مستمر، مما يعكس تطور دور الموازنة من مجرد أداة رقابية إلى أداة تخطيط استراتيجي.

أما فيما يخص ضبط النفقات، فهو يمثل الجانب الرقابي والتشغيلي في الإدارة المالية، ويهدف إلى التأكد من أن الإنفاق الفعلي لا يتجاوز الحدود المخططة، وأن كل دينار يتم إنفاقه يحقق القيمة المطلوبة. تعتمد عملية ضبط النفقات على تقنيات متعددة أبرزها تحليل الانحرافات، ومراجعة أوامر الشراء، وترشيد العمليات، وتطبيق معايير التكلفة القياسية. ويتطلب ضبط النفقات الفعال وجود بيئة رقابية قوية، ونظام محاسبي دقيق، وثقافة مؤسسية تؤمن بضرورة الكفاءة وتجنب الإسراف، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الهوامش الربحية.

وتُشير الاستدامة المالية إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على توازنها المالي وتوليد تدفقات نقدية كافية لتغطية تكاليفها الحالية والمستقبلية، والوفاء بالتزاماتها، وتمويل مشاريعها التنموية على المدى الطويل دون التعرض لمخاطر الإفلاس. تتجاوز الاستدامة المالية المفهوم التقليدي للربحية لتشمل أبعاداً أوسع مثل السيولة، والملاءة المالية، وكفاءة إدارة رأس المال العامل. كما ترتبط الاستدامة المالية ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الاستدامة الشاملة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، حيث لا يمكن تحقيق استدامة مالية حقيقية إذا كانت الأرباح تُحقق على حساب تدمير الموارد أو الإضرار بالمجتمع.

وتتضح العلاقة التكاملية بين متغيرات البحث في أن التخطيط المالي هو العقل المدبر الذي يضع الرؤية، وإعداد الموازنات هو الأداة التي تترجم هذه الرؤية إلى أرقام، وضبط النفقات هو الآلية الرقابية التي تضمن

الانضباط في التنفيذ. وعندما تعمل هذه العناصر الثلاثة بتناغم، فإنها تخلق بيئة مالية صحية تؤدي حتماً إلى تحقيق الاستدامة المالية. فالتخطيط الجيد يمنع الأزمات قبل وقوعها، والموازنة الدقيقة تمنع الهدر، والضبط الفعال يحفظ الموارد، والنتيجة النهائية هي منظمة مستدامة قادرة على النمو والمنافسة والاستمرار عبر الأجيال.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو المفهوم الحديث للتخطيط المالي وإعداد الموازنات في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة؟

تطور المفهوم الحديث للتخطيط المالي وإعداد الموازنات ليخرج من كونه مجرد عملية روتينية لتقدير الأرقام التاريخية، إلى أن يصبح نظاماً استراتيجياً ديناميكياً يدمج بين التحليل الكمي والنوعي. في الوقت الراهن، لم تعد الموازنة مجرد قيد يحد من الإنفاق، بل أصبحت أداة لتخصيص الموارد بناءً على الأولويات الاستراتيجية والقيمة المضافة، مع الاعتماد بشكل كبير على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة للتنبؤ الدقيق بالسيناريوهات المستقبلية. كما يشمل المفهوم الحديث تبني نهج "الموازنة المتدرجة" أو "المتدحرجة" التي يتم تحديثها بشكل مستمر (شهرياً أو ربع سنوي) بدلاً من الانتظار حتى نهاية السنة المالية، مما يمنح المنظمة مرونة فائقة للتكيف مع التقلبات المفاجئة في الأسواق، وتحويل التخطيط المالي إلى عملية تعاونية تشاركية تشمل كافة الوحدات التنظيمية لضمان تحقيق التوافق بين الأهداف الجزئية والأهداف الكلية للمنظمة.

السؤال الثاني: كيف تساهم الموازنات التخطيطية في ضبط النفقات والحد من الهدر المالي داخل المنظمات؟

تساهم الموازنات التخطيطية في ضبط النفقات من خلال بناء إطار رقابي صارم يحدد سقوف الإنفاق لكل نشاط أو إدارة بناءً على عائد الاستثمار المتوقع، مما يمنع التوسع العشوائي في التكاليف. وتعتمد هذه الآلية على تطبيق تقنيات متقدمة مثل "الموازنة الصفرية" التي تجبر المديرين على تبرير كل بند من بنود الإنفاق من

الصفر في كل دورة مالية جديدة، بدلاً من الاعتماد على موازنة العام السابق مع إضافة نسبة زيادة، مما يكشف عن الأنشطة غير المجدية ويلغي الهدر الهيكلي. بالإضافة إلى ذلك، توفر الموازنات التخطيطية معايير مرجعية يتم من خلالها إجراء "تحليل الانحرافات" بشكل دوري، حيث تتم مقارنة النفقات الفعلية بالبنود المخططة، وعند اكتشاف أي تجاوزات، يتم تفعيل آليات التصحيح الفوري، وربط أداء المديرين الماليين والتشغيليين بمدى التزامهم بحدود الموازنة المعتمدة، مما يخلق ثقافة مؤسسية تقدر الكفاءة وترفض الإسراف.

السؤال الثالث: ما هو الأثر الفعلي للتخطيط المالي السليم على تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات على المدى الطويل؟

يتمثل الأثر الفعلي للتخطيط المالي السليم في بناء منظمة ذات سيولة عالية وقدرة على امتصاص الصدمات، وهو جوهر الاستدامة المالية. فمن خلال التخطيط الدقيق للتدفقات النقدية، تضمن المنظمة توفر النقد اللاسي للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون الحاجة للاقتراض بفوائد مرتفعة، مما يحافظ على هيكلها التمويني متوازناً. كما أن التخطيط المالي يوجه الاستثمارات نحو مشاريع ذات عائد مستدام على المدى الطويل، بدلاً من المشاريع ذات العائد السريع والمحفوف بالمخاطر، مما يضمن استمرارية توليد الإيرادات. علاوة على ذلك، يسهم التخطيط المالي في بناء احتياطيات استراتيجية وصناديق طوارئ تحمي المنظمة من الأزمات غير المتوقعة، ويضمن أيضاً توزيعاً عادلاً للموارد بين الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال عدم استنزاف الأصول الرأسمالية، مما يحقق التوازن بين النمو الاقتصادي الحالي والحفاظ على القاعدة المواردية للمنظمة في المستقبل.

السؤال الرابع: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمات عند تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة؟

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات الهيكلية والبشرية عند تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة، لعل أبرزها "المقاومة التنظيمية للتغيير" من قبل المدراء والموظفين الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية ويرفضون الشفافية والرقابة الصارمة التي تفرضها الموازنات الحديثة. كما يُعد "نقص الكفاءات البشرية" المؤهلة للتعامل مع الأنظمة المالية المتطورة وتحليل البيانات الضخمة عائقاً كبيراً، حيث تتطلب الموازنات المرنة مهارات تحليلية عالية. بالإضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات تحدي "عدم دقة البيانات التاريخية" أو صعوبة الحصول على بيانات سوقية موثوقة في البيئات شديدة التقلب، مما يجعل عملية التنبؤ المالي عرضة للخطأ. وأخيراً، هناك تحدي "التكلفة العالية للتطبيق"، حيث تتطلب الأنظمة الحديثة استثمارات ضخمة في البنية التحتية التكنولوجية (مثل أنظمة تخطيط الموارد ERP) والبرمجيات التحليلية، والتي قد تكون عبئاً على المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

السؤال الخامس: ما هي الآليات والأدوات المقترحة لتعزيز دور التخطيط المالي في تحقيق الاستدامة المالية؟

لتعزيز دور التخطيط المالي في تحقيق الاستدامة، يُقترح أولاً "التحول الرقمي الشامل" للإدارة المالية، من خلال تبني أنظمة تخطيط الموارد (ERP) والذكاء الاصطناعي الذي يوفر رؤى فورية ودقيقة للتدفقات النقدية والمخاطر. ثانياً، يجب "دمج معايير الاستدامة (ESG)" في صلب عملية إعداد الموازنات، بحيث يتم تخصيص ميزانيات خاصة للمبادرات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مما يضمن أن النمو المالي لا يأتي على حساب المسؤولية المجتمعية أو البيئية. ثالثاً، يُنصح بـ "تبني ثقافة الموازنة المرنة" التي تسمح بإعادة توزيع الموارد بين الأقسام بسرعة عند تغير الأولويات، بدلاً من الجمود المالي. رابعاً، تعزيز "الحوكمة المالية والرقابة الداخلية" من خلال لجان مستقلة تراجع خطط الموازنات وتقيس أثرها. وأخيراً، "الاستثمار المستمر في تطوير

الكوادر البشرية" عبر برامج تدريبية مكثفة تركز على التحليل المالي المتقدم، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، لضمان امتلاك المنظمة لعقول قادرة على قيادة دفة الاستدامة المالية.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. أظهرت نتائج البحث وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات لأنظمة الميزانية الحديثة (مثل الميزانية الصفرية والميزانية القائمة على الأداء) وزيادة كفاءة ضبط التكاليف. وأظهرت البيانات أن المؤسسات التي طبقت هذه الأنظمة شهدت انخفاضًا ملحوظًا في الفروقات السلبية بين النفقات الفعلية والمخططة، تجاوز 20%، مقارنةً بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الميزانية التراكمية التقليدية. وهذا يؤكد أن إعادة تقييم بنود الميزانية من الصفر تقضي على الهدر الهيكلي المتراكم.
2. خلص البحث إلى أن التخطيط المالي السليم المتكامل مع الأهداف الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مؤشرات الاستدامة المالية، ولا سيما مؤشرات السيولة والملاءة. ووجد أن المؤسسات التي لديها خطط مالية واضحة للتدفقات النقدية ومخاطر السوق أقل عرضةً لأزمات التمويل المفاجئة وأكثر قدرةً على بناء احتياطيات استراتيجية. وهذا يضمن استمرارية العمليات حتى خلال فترات الركود الاقتصادي، ويعزز ثقة الممولين والمستثمرين.
3. كشفت الدراسة عن قصور واضح في فعالية الميزانيات التقليدية الجامدة في ضبط النفقات في بيئات اقتصادية شديدة التقلب (VUCA) يؤدي جمود بنود الميزانية التقليدية إما إلى الإفراط في الإنفاق نتيجةً لعدم المرونة، أو إلى تجميد الأنشطة الحيوية بسبب نقص التمويل. في المقابل، أظهرت النتائج أن

الميزانيات المتجددة توفر مرونة عالية، مما يسمح بإعادة تخصيص الموارد المالية بسرعة وفقًا للأولويات المتغيرة. وهذا يحافظ على كفاءة الإنفاق ويضمن الاستدامة التشغيلية.

4. أظهرت النتائج أن غياب التكامل بين التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل والميزانية التشغيلية قصيرة الأجل يؤدي إلى تسربات مالية وهدر للموارد. تميل المؤسسات التي تعمل فيها الإدارات بمعزل عن بعضها (تأثير العزلة) دون خارطة طريق مالية موحدة إلى ازدواجية الإنفاق على مشاريع متشابهة، مما يفوت عليها وفورات الحجم ويضعف قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية الشاملة.
5. خلص البحث إلى أن التحول الرقمي وتكامل التقنيات المالية وأنظمة تخطيط الموارد في عملية إعداد الميزانية ومراقبة النفقات يعزز بشكل كبير دقة التوقعات المالية وسرعة الاستجابة للانحرافات. لقد تمكنت المنظمات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في خططها المالية من تقليل الأخطاء البشرية في تقدير التكاليف بشكل كبير، وأصبحت قادرة على مراقبة مؤشرات المخاطر المالية مبكراً، مما يدعم بشكل فعال تحقيق أهداف الاستدامة المالية طويلة الأجل.

التوصيات

1. توصي الدراسة بالتحول التدريجي من الميزانيات التقليدية الجامدة إلى الميزانيات الصفرية في الإدارات غير الإنتاجية، والميزانيات المتجددة في الإدارات التشغيلية. ينبغي على الإدارة العليا إلزام المديرين بتبرير كل بند من بنود الإنفاق السنوي بناءً على العوائد المتوقعة، وتحديث الميزانية ربع سنويًا لمواكبة التغييرات. يضمن هذا التخلص من الهدر المتراكم، ويوفر للمؤسسة مرونة أكبر في تخصيص الموارد لتعزيز الاستدامة المالية.

2. تدعو التوصيات إلى دمج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة في صميم التخطيط المالي والميزانية. يتطلب هذا تخصيص بنود مالية واضحة للمشاريع الخضراء، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعزيز الحوكمة. لا ينبغي النظر إلى هذه البنود على أنها تكاليف، بل كاستثمارات استراتيجية طويلة الأجل تُقلل من مخاطر المؤسسة، وتعزز سمعتها، وتجذب استثمارات مدروسة، مما يُرسخ مفهوم الاستدامة المالية الشاملة.

3. تُؤكد التوصيات على الأهمية البالغة للاستثمار في "التحول الرقمي للوظيفة المالية" من خلال شراء وتطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) المتقدمة، وأنظمة التحليل المدعومة بالذكاء الاصطناعي. يجب على المؤسسات تخصيص ميزانيات كافية ليس فقط لشراء هذا البرنامج، بل أيضاً لصيانته وتحديثاته لضمان تدفق البيانات المالية والتشغيلية في الوقت الفعلي. وهذا يمكّن المديرين من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة للتحكم في التكاليف، مما يمنع تفاقم الانحرافات المالية.

4. توصي الدراسة بـ"إعادة هيكلة وتطوير الموارد البشرية" في إدارات المالية والتخطيط من خلال تصميم برامج تدريبية مكثفة ومستمرة تركز على المهارات الحديثة. ينبغي تدريب المحللين الماليين على نمذجة المخاطر، وتحليل البيانات الضخمة، وتخطيط السيناريوهات، بدلاً من الاعتماد فقط على مهارات المحاسبة التقليدية. كما يُنصح باستقطاب الكفاءات التي تجمع بين الفهم المالي العميق والكفاءة التقنية لضمان قدرة فريق المالية على توجيه التخطيط نحو تحقيق الاستدامة.

5. توصي الدراسة بـ"تعزيز نظام الرقابة الداخلية والتدقيق المستمر" لضمان تنفيذ الميزانية بانضباط. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء لجان مستقلة لمراجعة الميزانيات قبل اعتمادها، وتمكين التدقيق الداخلي من أداء مهامه بشكل استباقي ومستمر طوال السنة المالية، وليس فقط في نهايتها. علاوة على ذلك، ينبغي

ربط نظام الحوافز والمكافآت للمديرين بالتزامهم بحدود الميزانية وتحقيقهم لأهداف الكفاءة والاستدامة المالية، مما يعزز ثقافة تنظيمية قوية تقدر الانضباط المالي.

المصادر والمراجع

أبو زيد، محمد السيد. (2022). *التخطيط المالي وإعداد الموازنات في المنظمات الحديثة*. القاهرة: دار الفكر العربي.

البكري، أحمد عبدالله. (2021). الاستدامة المالية وأثرها على الأداء الاقتصادي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 15(2)، 45-68.

الجبوري، طارق فاضل. (2023). *الرقابة المالية وضبط النفقات في القطاع العام*. بغداد: دار الكتب العلمية.

الحسن، يوسف إبراهيم. (2020). دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الكفاءة التشغيلية. *مجلة الاقتصاد والعلوم المالية*، 8(4)، 112-135.

الخالدي، سعد محمد. (2024). *إدارة المخاطر المالية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الزعبي، محمود علي. (2021). مدخل الموازنة الصفرية وأثره في ترشيد النفقات العامة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 12(1)، 88-105.

السالم، فهد عبدالرحمن. (2022). *التحليل المالي المتقدم وتقييم الاستدامة*. الرياض: مكتبة العبيكان.

العتيبي، ناصر سعد. (2023). التحديات المعاصرة في إعداد الموازنات الرأسمالية والتشغيلية. *مجلة الإدارة والتمويل*، 10(3)، 22-41.

القاسمي، عبدالله أحمد. (2020). *النظرية والمحاسبة في التخطيط المالي*. دبي: دار النشر الجامعية.

منصور، هشام كمال. (2025). التحول الرقمي في الإدارة المالية وأثره على الاستدامة. *مجلة التكنولوجيا المالية والاقتصاد*، 5(1)، 15-34.