

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في العلوم المالية
تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان

دور الموازنة الرأس مالية في ترشيد الانفاق الاستثماري

-دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-

إشراف الأستاذة:

- امال بن ناصر

إعداد الطلبة:

- امال بن قيراط

- اميرة كعور

السنة الجامعية 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد والشكر عز وجل القائل

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك ان وفقتنا للقيام
بهذا العمل ويسرة لنا سبيل انجازه وبفضل منك.

ويقول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بتقديرنا واحترامنا وتشكراتنا الخالصة للأستاذة المشرفة بن ناصر
امال لقبولها الاشراف على رسالتنا، والتي طالما حرصت على اعدادنا
بالمعلومات اللازمة وتوجيهنا.

والشكر موصول الى كل الاساتذة الفاضلين على كل الدعم الذين
قدموه لنا طوال تلك السنوات.

ونختتم شكرنا الى جميع موظفي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على
مساعدتهم لنا من اجل انجاز هذا العمل وخاصة السيد المدير "حسين
لعجامة".

والى كل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو بكلمة

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|-----------------------|--|
| | بسملة |
| | شكر وتقدير |
| I-I | فهرس المحتويات |
| II | قائمة الجداول |
| III | قائمة الاشكال |
| IX | قائمة الملاحق |
| المقدمة العامة | |
| -أ- | المقدمة العامة |
| -أ- | فرضيات الدراسة |
| -ب- | مبررات اختيار الموضوع |
| -ب- | اهمية الدراسة |
| -ب- | اهداف الدراسة |
| -ب- | المنهج المتبع |
| -ج- | مصادر جمع المعلومات |
| -ج- | حدود الدراسة |
| -د- | مجتمع الدراسة |
| -د- | عينة الدراسة |
| -د- | دراسات السابقة |
| -ه- | هيكل الدراسة |
| -و- | صعوبات الدراسة |
| 33-1 | الفصل الاول:مدخل عام حول الموازنة الرأس مالية |
| -2- | تمهيد الفصل |
| -3- | المبحث الاول:اساسيات حول مراقبة التسيير |
| -3- | المطلب الاول:نشأة ومفهوم مراقبة التسيير |
| -3- | الفرع الاول:التطور التاريخي لمراقبة التسيير |
| -4- | الفرع الثاني:مفهوم مراقبة التسيير |
| -4- | اولا:تعريف مراقبة التسيير |

| | |
|------|---|
| -5- | ثانيا: خصائص مراقبة التسيير |
| -6- | ثالثا: قاعدة عملية مراقبة التسيير |
| -6- | المطلب الثاني: مراقبة التسيير اهميتها، اهدافها ووظائفها |
| -7- | الفرع الاول: اهمية وأهداف مراقبة التسيير |
| -7- | اولا: اهمية مراقبة التسيير |
| -7- | ثانيا: اهداف مراقبة التسيير |
| -8- | الفرع الثاني: وظائف مراقبة التسيير |
| -9- | المطلب الثالث: مراحل وأدوات مراقبة التسيير |
| -9- | الفرع الاول: مراحل مراقبة التسيير |
| -10- | الفرع الثاني: ادوات مراقبة التسيير |
| -12- | المبحث الثاني: عموميات حول الموازنة التقديرية |
| -12- | المطلب الاول: ماهية الموازنة التقديرية |
| -12- | الفرع الاول: مفهوم الموازنة التقديرية |
| -12- | اولا: نشأة الموازنة التقديرية |
| -12- | ثانيا: تعريف الموازنة التقديرية |
| -13- | ثالثا: خصائص الموازنة التقديرية |
| -14- | الفرع الثاني: اهداف ومبادئ الموازنة التقديرية |
| -14- | اولا: اهداف الموازنة التقديرية |
| -14- | ثانيا: مبادئ الموازنة التقديرية |
| -15- | المطلب الثاني: وظائف وأنواع الموازنة التقديرية |
| -16- | الفرع الاول: وظائف الموازنة التقديرية |
| -17- | الفرع الثاني: انواع الموازنة التقديرية |
| -19- | المطلب الثالث: اجراءات اعداد الموازنة التقديرية والعوامل المتحكمة فيها |
| -19- | الفرع الاول: اجراءات اعداد الموازنة التقديرية |
| -20- | الفرع الثاني: العوامل المتحكمة فيها |
| -20- | الفرع الثالث: شروط نجاح الموازنة التقديرية |
| -22- | المبحث الثالث: الموازنة الرأسمالية |
| | الفرع الاول: ماهية الموازنة الرأسمالية |

| | |
|-------|---|
| -22- | الفرع الأول: ماهية الموازنة الرأسمالية |
| -22- | اولا: تعريف الموازنة الرأسمالية |
| -23- | ثانيا: خصائص الموازنة الرأسمالية |
| -23- | الفرع الثاني: اهمية وأهداف الموازنة الرأسمالية |
| -23- | اولا: اهمية الموازنة الرأسمالية |
| -25- | ثانيا: اهداف الموازنة الرأسمالية |
| -26- | المطلب الثاني: الموازنة الرأسمالية علاقتها بالموازنات الاخرى وأنواع قرارات اعدادها |
| -26- | الفرع الاول: الموازنة الرأسمالية وعلاقتها بالموازنات الاخرى |
| -28- | الفرع الثاني: انواع القرارات لإعداد الموازنة الرأسمالية |
| -29- | المطلب الثالث: مراحل وقيود اعداد الموازنة الرأسمالية |
| -29- | الفرع الاول: مراحل الموازنة الرأسمالية |
| -29- | اولا: خطوات اعداد الموازنة الرأسمالية |
| -30- | ثانيا: عملية اعداد الموازنة الرأسمالية |
| -31- | الفرع الثاني: قيود اعداد الموازنة الرأسمالية |
| -33- | خلاصة الفصل |
| 67-35 | الفصل الثاني: الموازنة الرأسمالية كأداة لترشيد الانفاق الاستثماري |
| -35- | تمهيد الفصل |
| -36- | المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للمشاريع الاستثمارية |
| -36- | المطلب الاول: ماهية الاستثمار |
| -36- | الفرع الاول: مفهوم الاستثمار |
| -36- | اولا: تعريف الاستثمار |
| -37- | ثانيا: خصائص الاستثمار |
| -37- | الفرع الثاني: اهمية ومحددات الاستثمار |
| -38- | اولا: اهمية الاستثمار |
| -38- | ثانيا: محددات الاستثمار |
| -39- | المطلب الثاني: المشروع الاستثماري |
| -39- | الفرع الاول: مفهوم وخصائص المشروع الاستثماري |
| -39- | اولا: تعريف المشروع الاستثماري |

| | |
|------|---|
| -40- | ثانيا: خصائص المشروع الاستثماري |
| -41- | الفرع الثاني: أنواع وأهداف المشاريع الاستثمارية |
| -41- | اولا: أنواع المشاريع الاستثمارية |
| -41- | ثانيا: اهداف المشاريع الاستثمارية |
| -42- | المطلب الثالث: اساسيات حول القرار الاستثماري |
| -42- | الفرع الاول: ماهية القرار الاستثماري |
| -42- | اولا: مفهوم القرار الاستثماري |
| -43- | ثانيا: خصائص القرار الاستثماري |
| -43- | ثالثا: المبادئ العلمية لاتخاذ القرار الاستثماري |
| -44- | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار الاستثماري |
| -45- | الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات الاستثمارية |
| -47- | المبحث الثاني: الاطار النظري للإئفاق الاستثماري |
| -47- | المطلب الأول: ماهية الإئفاق الاستثماري |
| -47- | الفرع الاول: مفهوم الإئفاق الاستثماري |
| -47- | أولا: عمليات رأس المال |
| -48- | ثانيا: تعريف الإئفاق الاستثماري |
| -49- | الفرع الثاني: خصائص وأهمية الانفاق الاستثماري |
| -49- | اولا: خصائص الإئفاق الاستثماري |
| -49- | ثانيا: معايير التمييز بين النفقات الاستثمارية والإيرادية |
| -50- | ثالثا: أهمية الإئفاق الاستثماري |
| -50- | المطلب الثاني: أنواع الإئفاق الاستثماري ومقوماته |
| -51- | الفرع الأول: أنواع الإئفاق الاستثماري |
| -53- | الفرع الثاني: مقومات الإئفاق الاستثماري |
| -53- | المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الانفاق الاستثماري |
| -55- | المبحث الثالث: اساليب تقييم الانفاق الاستثماري في ظل الموازنة الرأس مالية |
| -55- | المطلب الاول: دراسات الجدوى |
| -56- | المطلب الثاني: طرق وأساليب تقييم مقترحات الإئفاق الاستثماري |
| -57- | الفرع الاول: طرق التقييم المالي للإئفاق الاستثماري |

| | |
|--------|--|
| -63- | الفرع الثاني: طرق التقييم غير المالي للإنفاق الاستثماري |
| -64- | المطلب الثالث: مساهمة الموازنة الرأسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري |
| -67- | خلاصة الفصل |
| 104-69 | الفصل الثالث: تقييم دور الموازنة الرأسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري |
| -69- | تمهيد الفصل |
| -70- | المبحث الاول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -70- | المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة |
| -70- | الفرع الاول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -71- | الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -73- | المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| -78- | المطلب الثالث: اهداف وطبيعة نشاط المؤسسة |
| -80- | المبحث الثاني: تقديم عام عن الموازنة الرأسمالية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -80- | المطلب الاول: وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -80- | المطلب الثاني: الشكل العام للموازنة الرأسمالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -80- | الفرع الاول: مراحل اعداد الموازنة الرأسمالية في المؤسسة |
| -81- | الفرع الثاني: المراقبة على الموازنة الرأسمالية |
| -82- | الفرع الثالث: الشكل النموذجي للموازنة الرأسمالية في مطاحن عمر بن عمر |
| -83- | المطلب الثالث: الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| -88- | المبحث الثالث: تقييم اثر الموازنة الرأسمالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ترشيد الانفاق الاستثماري |
| -88- | المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية |
| -88- | الفرع الاول: منهج الدراسة |
| -91- | المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان |
| -92- | الفرع الاول: التحليل الاحصائي للمتغيرات الديمغرافية |
| -95- | المطلب الثالث: تحليل الاحصائي واختبار الفرضيات محاور الدراسة |
| -95- | الفرع الاول: تحليل نتائج محاور الدراسة |
| -100- | الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة |
| -102- | الفرع الثالث: تقييم فعالية الموازنة الرأسمالية في "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" |

| | |
|----------|----------------|
| -104- | خلاصة الفصل |
| 109-106- | الخاتمة العامة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | جدول رقم |
|---------------|---|----------|
| -26- | الفرق بين الموازنة الرأسمالية والتشغيلية | (1-1) |
| -82- | النموذج المقترح للموازنة الرأسمالية لمؤسسة عمر بن عمر | (1-3) |
| -84- | جانب اصول الميزانيات المالية لمؤسسة عمر بن عمر لسنوات(2013-2014- 2015) | (2-3) |
| -85- | جانب خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة عمر بن عمر لسنوات(2013-2014- 2015) | (3-3) |
| -86- | جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للسنوات (2013-2014- 2015) | (4-3) |
| -88- | الاطار العام لعينة الدراسة | (5-3) |
| -90- | متغيرات الدراسة | (6-3) |
| -90- | مجالات الاجابة على اسئلة الاستبيان | (7-3) |
| -91- | معايير تحديد اتجاه العبارة | (8-3) |
| -92- | توزيع العينة حسب الجنس | (9-3) |
| -93- | توزيع العينة حسب العمر | (10-3) |
| -93- | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | (11-3) |
| -94- | توزيع العينة حسب المنصب الحالي | (12-3) |
| -95- | توزيع العينة حسب الاقدمية | (13-3) |
| -96- | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول | (14-3) |
| -97- | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني | (15-3) |
| -99- | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث | (16-3) |
| -100- | نموذج T-test لاختبار الفرضية الاولى | (17-3) |
| -101- | نموذج T-test لاختبار الفرضية الاولى | (18-3) |
| -102- | نموذج T-test لاختبار الفرضية الاولى | (19-3) |

قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|---------------|
| -05- | رسم تخطيطي لمراقبة التسيير | شكل رقم (1-1) |
| -06- | مثلث مراقبة التسيير | شكل رقم (2-1) |
| -17- | الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية | شكل رقم (3-1) |
| -27- | علاقة الموازنة الرأس مالية بالموازنات الاخرى | شكل رقم (4-1) |
| -45- | العوامل المؤثرة في القرار الاستثماري | شكل رقم (1-2) |
| -48- | تصنيف عمليات راس المال | شكل رقم (2-2) |
| -65- | عملية اتخاذ قرار الموازنة الرأس مالية | شكل رقم (3-2) |
| -74- | الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر | شكل رقم (1-3) |
| -92- | توزيع العينة حسب الجنس | شكل رقم (2-3) |
| -93- | توزيع العينة حسب العمر | شكل رقم (3-3) |
| -93- | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | شكل رقم (4-3) |
| -94- | توزيع العينة حسب المنصب الحالي | شكل رقم (5-3) |
| -95- | توزيع العينة حسب الاقدمية | شكل رقم (6-3) |

قائمة الملاحق

| ملحق رقم | عنوان الملحق |
|----------|--|
| (1) | وثيقة رسمية للزيارة الميدانية |
| (2) | استمارة الاستبيان |
| (3) | نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية |
| (4) | شكل الموازنة الرأس مالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| (5) | الميزانيات المالية جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر |
| (6) | منتجات مطاحن عمر بن عمر |

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يواجه الاقتصاد العالمي اليوم تطورات عميقة وتغيرات سريعة مما اوجب على المؤسسات الاقتصادية مواكبة تلك التطورات، وفق معطيات اقتصاد السوق ودينامكية المحيط، حيث ان هذه الاخيرة مست العديد من المجالات لاسيما ما يتعلق منها بالجانب المالي والتسييري للمؤسسة مما استوجب الاهتمام اكثر بتطورات هذا المجال ومراقبته. و في ظل هذه التطورات اتسعت مهمة عملية مراقبة التسيير فبعدها كانت تقتصر مهمتها على الوظيفة المحاسبية، اتسعت وصارت تشمل جميع وظائف المؤسسة لدرجة مساهمتها بقدر كبير في خدمة عملية التسيير ورفع مستوى أدائها، من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وصمودها في ظل احتدام المنافسة، والانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات، وزيادة للتدفقات الهائلة لرؤوس الأموال مما جعل الحاجة للجانب التقديري التنبؤي تشكل ضرورة ملحة للمؤسسة على اعتبارها المرشد والدليل لاتخاذ القرارات.

وتعتبر القرارات الاستثمارية من اعقد القرارات وأكثرها مخاطرة، مما يجبر على التعامل مع مثل هذه القرارات بكثير من الموضوعية عن طريق إجراء دراسة تفصيلية وشاملة لمختلف جوانب المشروع الاستثماري، لتحديد الفرص التي يمكن اقتناصها وحصص المخاطر والتحديات التي قد تتعرض لها مستقبلا، ويعتبر الإنفاق الاستثماري خطوة أساسية تمر بها المشاريع الاستثمارية الكبرى، كون هذه الأخيرة تحتاج إلى مبالغ كبيرة للانجاز مما يلزمها التخطيط الجيد لتلك الاستثمارات والسعي لتدبير ما تحتاج إليه من إنفاقات ضخمة لضمان نجاح هذه المشاريع، مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال ومناسب يساعد المسير على بناء الاحتمالات بصورة صحيحة، واتخاذ قرارات سليمة ألا وهو نظام الموازنات الرأسمالية، باعتبارها اداة تسييرية وخطة شاملة لمختلف جوانب المشروع، يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في مسار تحقيق رشادة الانفاق الاستثماري.

وفي هذا الاطار فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز الدور الذي تؤديه الموازنة الرأسمالية كأحد مقومات نجاح المشروع الاستثماري في تقييم مقترحات الانفاق ومتابعة وتيرة تنفيذه، و في هذا السياق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التي تتمحور عليها الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

ما مدى تأثير الموازنة الرأسمالية في ترشيد قرارات الإنفاق الاستثماري في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"؟
وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما المقصود بالموازنة الرأسمالية وفيما تكمن أهميتها؟
- 2) ما هي أسس وأساليب تقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري؟
- 3) ما مدى مساهمة الموازنة الرأسمالية في ترشيد قرار الإنفاق الاستثماري في " مطاحن عمر بن عمر "؟

الفرضيات:

يمكن معالجة إشكالية الدراسة والأسئلة المرتبطة بها بالاعتماد على صياغة الفرضيات الأساسية التالية:
1) تعمل الموازنة الرأسمالية على ضمان ربحية المشروع الاستثماري من خلال التخطيط الجيد لاستثمارات المؤسسة.

2) تعمل اساليب تقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري على اختيار المشروع الأفضل من بين مختلف البدائل المتاحة.

3) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الموازنة الرأسمالية ومدى مساهمتها في ترشيد الإنفاق الاستثماري في

مؤسسة" مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$

مبررات اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها مايلي:

- موضوع الدراسة يتناسب ويخدم التخصص " مالية المؤسسات".
 - الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة في مجال الاستثمار من قبل الاقتصاديين والباحثين.
 - الميول الشخصية لدراسة هذا النوع من المواضيع بهدف التحكم في المفاهيم المتعلقة به.
 - التحقق من مدى استخدام الموازنة الرأسمالية لضمان العملية التسييرية في مجال الاستثمار في المؤسسة الجزائرية.
- أهمية الدراسة:

- أهمية ذاتية، التي تنبع من حداثة الموضوع وفوائده في معرفة التفاصيل بشكل واضح ودقيق او فتح مجال مستقبلا.

تكمّن أهمية الموضوع في تحديد دور الموازنة الرأسمالية في ترشيد الإنفاق الاستثماري للمؤسسة الاقتصادية التي تعتبر من الركائز الأساسية التي من خلالها تضمن المؤسسة مستوى أفضل لتسيير نشاطاتها الاستثمارية وإبراز المزايا التي تقدمها كونها تقوم على أسس علمية وعملية تسعى الى تقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى بناء الإطار النظري والعملية لإشكالية مساهمة الموازنة الرأسمالية في ترشيد الإنفاق الاستثماري بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بالفجوج من خلال الدراسة التطبيقية بصفة خاصة، كما تهدف إلى تحقيق مايلي:
- الإجابة عن التساؤلات والإشكالية المطروحة وتقييم نتائج البحث.
 - إزالة الغموض الذي يشوب الموازنة الرأسمالية.
 - فهم آلية تطبيق الموازنة الرأسمالية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها.
 - لفت انتباه مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الخصائص والمميزات التي تتمتع بها الموازنة الرأسمالية ودورها في اتخاذ قرارات الإنفاق الاستثماري.

المنهج المتبع:

تماشياً مع متطلبات الموضوع ومن اجل الاجابة على اشكالية الدراسة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث نقوم من خلاله بجمع البيانات والمعلومات و تحليلها، والتركيز على الحقائق المرتبطة بالموازنة الرأسمالية ومدى مساهمتها في ترشيد الإنفاق الاستثماري، وذلك بالاعتماد على استمارة الأسئلة باعتبارها الأداة

الأفضل التي تسمح بتحقيق أهداف الدراسة، وبعد ذلك القيام بتحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية كما يلي:

- الجانب النظري:

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.
- الملتقيات.
- الدراسات الجامعية باللغتين العربية والفرنسية التي تخص الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع من خلال التعرض لها.
- بعض مواقع الانترنت.

- الجانب التطبيقي:

- التقارير والوثائق الرسمية الداخلية للمؤسسة وكذلك تقارير الهيئات ذات العلاقة.
- المقابلات الشخصية مع بعض إطارات المؤسسة.
- تصميم استمارات استقصاء توجه إلى عينة من إدارة مطاحن عمر بن عمر وذلك لتحليل إجابات وبيانات المستقصين منه لعمل الإحصاءات اللازمة لاختبار فروض البحث.
- البيانات الإحصائية في دراسة استمارة الاستبيان هي من البيانات النوعية بالإضافة إلى استخدام مقياس التدرج الترتيبي ليسمح بالمفاضلة، أي بترتيب العناصر حسب سلم درجة التأييد لإجابة السؤال [غير موافق بشدة(1)، غير موافق(2)، محايد(3)، موافق(4)، موافق بشدة(5)].
- تم إجراء المعالجة الإحصائية لبيان استمارة الاستبيان باستخدام الحاسب الآلي وفق برنامج إكسال Microsoft Excel " وطبقا للبرامج الجاهزة SPSS (statistical package for social sciences)، برنامج الحزم الإحصائية للحلول الاجتماعية، الإصدار العشرون-20 version، والتي تساهم في ضبط الإجابات بصورة دقيقة ومحكمة، تساعد على استخلاص النتائج المرجوة من هذه الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

تتمثل هذه الحدود في مايلي:

- **الحدود المكانية:** بعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب الدراسة، تم دراستها ميدانيا على مستوى "مطاحن عمر بن عمر" بقالة.

• **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة لأراء الأساتذة والدكاترة من جامعة (قالمه)، والمقابلات الشخصية مع موظفي مديرية المحاسبة والمالية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من اجل الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بالموضوع.

مجتمع الدراسة:

نظرا لان الموضوع من المواضيع المهمة فقد حاولنا أن نجد مؤسسة تتوفر على بنية تحتية معتبرة حتى نستطيع إقامة هذه الدراسة ومعرفة الدور الذي تلعبه الموازنة الرأسمالية في ترشيد الإنفاق الاستثماري، ولذلك اخترنا مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، بصفتها الحالة المناسبة التي يمكن دراستها وإسقاط الجانب النظري عليها.

عينة الدراسة:

لقد حرصنا على أن تكون نسبة العينة في دراسة الاستبيان ممثلة بشكل جيد لمجتمع الدراسة، من اجل الوصول إلى أدق النتائج في هذا المجال، قد اخترنا عينة مكونة من 37 فردا، وقد كانت العينة المأخوذة ممثلة من رؤساء مديرية المحاسبة والمالية وبعض العمال التنفيذيون والإداريون بها.

الدراسات السابقة:

قسما هذه الدراسات إلى قسمين:

أولا: الدراسات التي أنجزت خارج الجزائر:

1- دراسة الباحث الرجبي (1998) أنجز الباحث دراسة قياسية بعنوان: "قرارات الإنفاق الاستثماري وأثرها على الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات العملية لتقييم الاستثمارات المالية التي تستخدمها الشركات الأردنية ومنشآت الخدمات الاستشارية الأردنية عند تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري، ودراسة أثر ذلك على أداء الشركات المساهمة، وقد شملت عينة الدراسة على مجموعتين؛ تضم الأولى 43 شركة مساهمة، وتضم الثانية 22 جهة استشاريه، وتوصل الرجبي إلى النتائج التالية:

- أن 95 % من عينة الدراسة يستخدمون طرقاً عدة لتقييم مشروعات الإنفاق الاستثمارية والمفاضلة بينها، وأن نسبة 81 % من تلك العينة تستخدم عدة طرق في آن واحد، ولكن وجد أن أكثر من 50 % من أفراد العينة يحددون المخاطرة وسعر القطع على أساس شخصي.

- أن هناك اختلافاً إحصائياً بين الجهات الاستشارية والشركات المساهمة بخصوص أهمية أجزاء القرارات الاستثمارية وسماحتها المختلفة، ولكن لا يوجد اختلاف إحصائي بين الشركات التي حصلت على دعم قانون تشجيع الاستثمار وتلك التي لم تحصل على هذا الدعم.

- أعطت العينة أهمية عالية للسماح للمختلفة لعملية الموازنة الرأسمالية.

- هناك علاقة بين درجة تطور الموازنة الرأسمالية وأداء الشركات المساهمة.

وأوصى الرجبي بضرورة إعطاء موضوعات تحديد المخاطرة وسعر الحسم والتضخم عناية أكبر لرفع كفاءة قرارات الإنفاق الاستثمارية، وضرورة العمل على تطوير الخبرات النظرية للجهات التي تقوم بتقييم المشاريع الرأسمالية.

2- دراسة الباحث (Bennouna, Meredith & Marchant (2010)

بعنوان: "اتخاذ القرار في الموازنة الرأسمالية المحسنة: أدلة من كندا". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التقنيات الحالية في اتخاذ القرار في الموازنة الرأسمالية في كندا، واستخدمت في الدراسة أسلوب المسح البريدي، وشمل 88 شركة من الشركات الكبيرة في كندا. وخلصت الدراسة إلى استمرار الاتجاهات نحو تحقيق تقنيات متطورة، ولكن حتى في الشركات الكبيرة 17% منها لم تستخدم التدفق النقدي المخصوم، ومن تلك الشركات التي فعلت ذلك فإن الغالبية فضلت تطبيق صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي. وأوصت الدراسة إلى إتباع طرق التدفق النقدي المخصوم لتحسين فرص اتخاذ القرارات الرأسمالية.

3- دراسة الباحث (Khamees, Al-Fayoumi & Al-Thuneibat (2010)

بعنوان: "ممارسات الموازنة الرأسمالية في الشركات الصناعية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التزويد بأدلة تجريبية إضافية عن ممارسات الموازنة الرأسمالية في الاقتصاديات الناشئة. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، وكان مجتمع الدراسة 81 شركة أردنية. وخلصت النتائج أن شركات الاستثمار الأردنية تعطي أهمية منخفضة لأسلوب التدفق النقدي في تقييم المشاريع الاستثمارية الرأسمالية، فمعظم الشركات تتبع مؤشر الربحية يليها مؤشر فترة الاسترداد وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيق مفاهيم وتقنية الموازنة الرأسمالية بطريقة مناسبة وينبغي للشركات أن تنظر أيضا في أهمية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في الموازنة الرأسمالية كما وتعتبر هذه الدراسة الأولى عن ممارسات الموازنة الرأسمالية في الشركات الأردنية.

ثانيا: الدراسات التي انجزت داخل الجزائر:

1- دراسة الباحث: "مرزاقى سليمان" دراسة ميدانية" بعنوان دراسة الجدوى الاقتصادية كأداة لاتخاذ القرار الاستثماري" (2006):

حيث حاول معالجة إشكالية تدور حول الأسس والمعايير التي تعتمد عليها دراسات الجدوى الاقتصادية للمساعدة على اتخاذ القرار الاستثماري وبالشكل الذي يحقق التنمية الاقتصادية الشاملة، وتناول ثمن فصوله الى مختلف الدراسات التي تشتملها للوصول الى المعلومات التي تحتاجها عملية التقييم، ومن ثم وبناء على عدد من المعايير قام بتقديم منهجية لتقييم المشروع من الجانب المالي وكذا الاقتصادي والاجتماعي.

هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة وعلى التساؤلات الفرعية وإثبات مدى صحة أو خطأ الفرضيات، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي يتفرد كل فصل بتمهيد و خلاصة وهي كمايلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان: "مدخل عام حول الموازنة الرأسمالية"، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث يستعرض الأول منها مراقبة التسيير، وفي المبحث الثاني الموازنة التقديرية وفي المبحث الثالث الموازنة الرأسمالية.

الفصل الثاني: جاء بعنوان: "الموازنة الرأسمالية كأداة لترشيد الإنفاق الاستثماري" حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث يستعرض الأول منها الاطار المفاهيمي للمشاريع الاستثمارية، وفي المبحث الثاني الاطار النظري للإنفاق الاستثماري وفي المبحث الثالث اساليب تقييم الإنفاق الاستثماري في ظل الموازنة الرأسمالية.

الفصل الثالث: جاء بعنوان: "تقييم دور الموازنة الرأسمالية في ترشيد الإنفاق الاستثماري بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر" ندرس من خلاله مدى اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على الموازنة الرأسمالية في ترشيد الإنفاق الاستثماري.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتخصصة وذات العلاقة المباشرة بالموضوع سواء من ناحية دراسة الموازنة الرأسمالية وحتى علاقة الموازنة الرأسمالية بترشيد الإنفاق الاستثماري.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة حوله.
- صعوبة إيجاد مؤسسات تعتمد على الموازنة الرأسمالية في ترشيد استثماراتها .
- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة المستهدفين، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير استمارة الاستبيان التي وجهت لهم.

الفصل الأول

مدخل عام حول الموازنة

الرأسمالية

تمهيد الفصل:

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من أنه حديث النشأة إلا أنه لا يزال يحض بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير في المؤسسة خاصة ، كون هذه الاخيرة تواجه وبشكل مستمر الكثير من المشاكل التي تعيقها في تحقيق أهدافها المرجوة، مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال ومناسب يساعد المسير على بناء الاحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة، وهو ما يستدعي الاعتماد على نظام الموازنات التقديرية، باعتباره يتيح الفرصة للمسير للتعرف على المشاكل التي تعترض خطط وبرامج المؤسسة لدراستها واتخاذ القرارات اللازمة. خاصة عندما يتعلق الأمر بالمشاريع الكبرى التي تقتضي نظام تسيير قوي و فعال اذ تعتبر الموازنة الرأسمالية أحد الأدوات الفعالة للإلمام بمختلف الجوانب العملية وتتبع مسارها، بهدف الوقوف عند أي مفارقة أو انحراف يحدث، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وضمان التوجه تدريجيا نحو اهداف المؤسسة احسن طريقة لضمان السير الحسن لعمل المؤسسة.

وهو ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

➤ المبحث الاول: اساسيات حول مراقبة التسيير.

➤ المبحث الثاني: عموميات حول الموازنة التقديرية.

➤ المبحث الثالث: الموازنة الرأسمالية.

المبحث الأول: أساسيات حول مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطور وتعقد العملية التسييرية ككل.

فأصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة، من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم مراقبة التسيير

تعددت مفاهيم مراقبة التسيير من باحث إلى الآخر وان كانت كلها تحاول تحديد معناها، فكل باحث يعبر عن مراقبة التسيير حسب توجهه.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

قد شهدت مراقبة التسيير التطورات التالية:⁽¹⁾

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين. لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية، التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها. غير أن أزمة 1929م وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف الازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.

ويمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتطور تبعاً للحاجة إلى حل المشاكل المصادفة و المتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والازمات الاقتصادية، ابتداءً من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن الخامس عشر، ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الريادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير.

فإن أول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبية، وكان دور مراقب التسيير يتمثل مع دور الخبير المحاسبي، ثم تطورت مراقبة التسيير وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج، توظيف، تنسيق، ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذ تقدمهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة.

كما أشار THIETAR تياتار إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال تقسيمه إلى مرحلتين:

¹ ناصر دادي عدون و اخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 11-14.

أ- المرحلة الاولى (مدرسة الكلاسيكية): ترى هذه المدرسة ان مراقبة تعتمد اساسا على تقسيم المهام الى اجزائها الاساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة، وقاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلور وفايول.

ب- المرحلة الثانية: ترتبط هذه المرحلة بظهور مفهوم la cybernetique الذي عرف بأنه على الاتصال والمراقبة داخل الانظمة، وتتكون هذه الانظمة من ثلاث عناصر أساسية:

* المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط والتي تدخل لتستعمل في النظام، وتؤثر عليه وتعرف بمتغيرات المدخلات.

* المخرجات: وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته او نشاطه.

* التحويلات: تتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها الى مخرجات.

وحسب ما سبق فان تحقيق اهداف اي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له، ووجود نظام المراقبة الداخلية اذ لا يمكن لأي نظام ان يستمر في اداء وظيفته دون خضوعه للمراقبة.

الفرع الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

يشمل نظام مراقبة التسيير على مجموعة من التعاريف تختلف باختلاف توجهات العديد من الباحثين مما جعلها تتمتع بالعديد من المميزات والخصائص.

اولا: تعريف مراقبة التسيير: قبل ان نتطرق الى مفهوم مراقبة التسيير يجب اولا التعرف على معنى التسيير:

التسيير هو: "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل اساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. انه باختصار تحديد الاهداف وتنسيق جهود الاشخاص لبلوغها".⁽¹⁾

من اجل توضيح جيد لمفهوم مراقبة التسيير، سيتم عرض بعض التعاريف:

فحسب "R.tteller" فان نظام مراقبة التسيير هو: "على انها سيورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار تسمح بتدخل قبل وأثناء وبعد العملية فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، وتساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل اداء كل نشاط او وظيفة من وظائف المؤسسة".⁽²⁾

ويعرف "Michel Geravais": مراقبة التسيير انها: "العملية التي من خلالها يتحقق المسيرون ان الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق اهداف المؤسسة".⁽¹⁾

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: اساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص4.

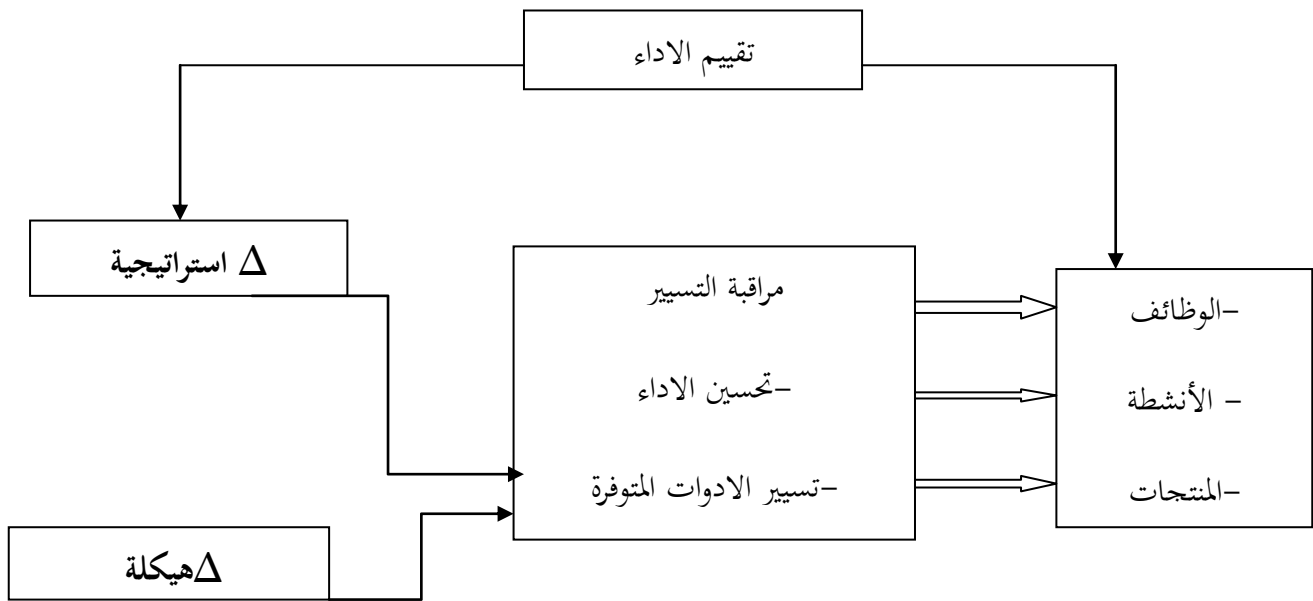
² R.tteller, Le control de Gestion :Pour un Pilotage Intergrant Strategie et Finance, add mangment ,1999,P8.

ويعرفها P.bergeron: "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم اداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".⁽²⁾

وتعرف ايضا: "انها نظام يهدف الى التحكم في التسيير، وبأنها تسمح للمؤسسة بالحصول على نظرة لنفسها لتضمن البقاء واستمراريتها".⁽³⁾

نستنتج من خلال كل التعاريف السابقة أنها تشترك في نفس المضمون رغم اختلاف الصياغة. واعتمادا عليها يمكن بلورة هذا التعريف الشامل كما يلي: "يشمل نظام مراقبة التسيير على تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الادارة وذلك بمزج الفعاليات المتاحة البشرية والمالية والمادية بهدف تنظيم المردودية، وتنمية القدرة التنافسية والتوسع، فهو يشمل مجموع الطرق وأدوات التنبؤ والمراقبة المستعملة في التسيير التقديري ومن بينها الموازنات التقديرية. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-1): رسم تخطيطي لمراقبة التسيير



Source :Chaud Alazard, Sabine Sépari, **Control de gestionDCG11**, Dunod, 2ème édition, France, 2010, P 207.

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير : من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص ان نظام مراقبة التسيير الفعال والنجاح لا بد ان يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه والتي تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾

¹ Michel Gervais, **Control de Gestion**, economica ,8ème édition, 2000, P20.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ Michel Charpentier, Philippe Grandjean, **Secteur Public et Control De Gestion**, édition d'organisation, France, 1998, P21.

⁴ Nabert Guedj, **Control de Gestion pour Améliorer le Performance de l'entreprise**, 3ème édition, 2000, P45

الوضوح: من شروط مراقبة التسيير ان يكون واضحا سهلا للفهم من قبل جميع المسؤولين عنه.

التكاليف: إن هدف أي نظام هو انخفاض التكاليف اي ان المنافع المتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب ان تكون اكبر من التكاليف المترتبة عنها.

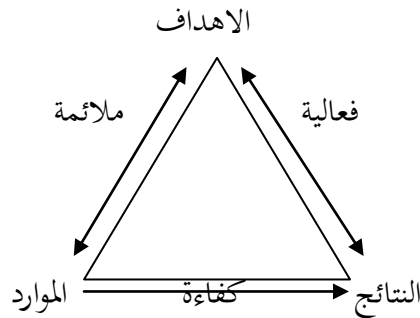
المرونة: لكي تنجح المراقبة لا بد لها من مرونة عالية تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يتضمن الكشف عن نقاط القوة والضعف وهذا عن طريق المراجعة الدورية بسرعة الابلاغ عن الانحراف، والنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها لتصحيحها العاجل قبل استلامها.

ثالثا: تعتمد قاعدة عملية مراقبة التسيير في تقييم الاداء على ثلاثة معايير اساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية: الاهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة.

وهذه المعايير هي: الكفاءة "l'efficience" والفعالية "l'efficacité" والملائمة "Pertinence".

وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من انه تم الوصول الى الاهداف (الفعالية)، بالاستخدام الامثل للموارد (الكفاءة)، وان هذه الموارد تتوافق وتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة). وهذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير⁽¹⁾. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مثلث مراقبة التسيير



Source :Laurent Cappelletti, Chistin Hoarau, **Finance Contrôle au Quotidien 100 fiches**, Dunod, 2013, P565.

المطلب الثاني: مراقبة التسيير اهميتها، اهدافها، وظائفها

لنظام مراقبة التسيير اهمية بالغة في المؤسسات وهذا ما سمح لها بتحقيق جملة من الاهداف في مختلف الجوانب الاقتصادية.

¹ احمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص9.

الفرع الاول: اهمية واهداف مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من اهم الادوات الحديثة التي ساهمت ولا تزال تساهم في تحقيق العديد من اهداف المؤسسة، وذلك لما تتمتع به من اهمية بالغة في القطاع.

اولا: اهمية مراقبة التسيير: لنظام التسيير أهمية بالغة في المؤسسات يمكن انجازها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- ✓ الوقوف على المشاكل والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- ✓ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- ✓ التثبت من ان القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة في الامور المالية وحدود التصرف فيها.
- ✓ التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- ✓ تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- ✓ المحافظة على حقوق الاطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل: العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في اداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
- ✓ التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الاجهزة الادارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة.
- ✓ التثبت من ان القوانين مطبقة تماماً دون اخلال وان القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- ✓ الوصول الى معلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

ثانيا: اهداف مراقبة التسيير:

يمكن اجمال اهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:⁽²⁾

- 1- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الاسباب التي ادت الى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية.
- 2- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من اجل تحسين الفعالية لابد من ديناميكية انظمة المعلومات.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري)،

اطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص53.

² سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواتها ومراحل إقامتها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص73.

3- الوقوف عند نقاط الضعف التي منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

4- تحقيق الملائمة اي التأكد من ان الاهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير امثل للأفراد اذ ان بهذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الاهداف بأقل تكلفة.

الفرع الثاني: وظائف مراقبة التسيير

تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1- التنبؤ والتخطيط: ومعناه تقدير المستقبل وتحضيره في نفس الوقت، فالتنبؤ هو بدأ العمل للتدخل في المستقبل. فلكي تقوم الإدارة بوضع خطة لابد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية، وإذا كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فانه يكون من السهل جدا وضع الخطط، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة، ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعية ستوصل حتما إلى الهدف. و يمكن القول بصفة عامة أن التنبؤ مهما كان دقيقا فانه لا بد أن ينطوي على نسبة من الخطأ ودرجة عدم التأكد.

2- التنظيم : تنظيم المؤسسة معناه تجهيزها بكل ما هو مفيد لعملها من أجهزة ووسائل ورأس مال وموظفين، كما تتضمن وظيفة التنظيم وضع الهيكل التنظيمي للأفراد وتحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابق وضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه. وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

3- التوجيه أو إصدار الأوامر: يطلق على وظيفة التوجيه العديد من التسميات مثل القيادة والتأثير وان كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية. وباختصار فان على المسير أن يوفر المزيج المناسب من هذه الجوانب وفي الأوقات المناسبة وعليه إبقاء ذوي الكفاءة والتخلي من هم دون المستوى.

4- التنسيق: وهو وضع كل الإجراءات التي تقوم المؤسسة بها في انسجام بكيفية تسهل العمل والنجاح. والعملية التنسيقية هي التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة بشكل موجه نحو تحقيق هدف محدد.

5- الرقابة: ومعناه التأكد من أن كل شيء يجري وفق البرنامج المعتمد، والأوامر الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وتعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه

¹ نعيمة بجاوي، ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق(دراسة حالة قطاع صناعة الحليب)، اطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009، ص 29.

الانحرافات. فهدف الرقابة هو التأكد من أن جميع الجهود المبذولة (تخطيط، تنظيم، تنسيق...) تعمل لتحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: مراحل و ادوات مراقبة التسيير

تمر مراقبة التسيير بعدة مراحل اساسية كم انها تشمل على نوعين من الادوات منها ما هو تقليدي ومنه ما يعتبر حديث النشأة.

الفرع الأول: مراحل مراقبة التسيير

تشمل مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة التي يمكن تجميعها في 4 مراحل أساسية هي:⁽¹⁾

✓ التخطيط: نجد في هذه المرحلة مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها حيث يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ويقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات بالكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، وبعدها يساعد المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية و بعدها يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط والذي يتراوح من 3 إلى 5 سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات و التي توافق المدى القصير والذي يكون أقل من سنة حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل ومن الضروري أن تكون الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

✓ التنفيذ: بعدما تم التخطيط يشرع في تنفيذه وهذا انطلاقا من الاختيارات الإستراتيجية أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها لتطبيقها في الميدان وعلى أرض الواقع وتجدد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

✓ المتابعة والتحليل: يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديله.

✓ الإجراءات التصحيحية: تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع إلى مرحلة إعداد الموازنات الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسط الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة.

¹ سعاد عقون، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الفرع الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات مهمة تساعدها في العملية التسييرية ومن أهم هذه

الأدوات:

1- المحاسبة العامة: تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية

الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم الجامع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.

نستنتج ان المحاسبة العامة:

-تظهر كنظام تسجيل مستمر لكل العمليات الاقتصادية للمؤسسة.

- تظهر كنظام تسجيل مترابط، حيث تكون الاستعمالات لها علاقة بالموارد التي مولتها، ولين تكون الاستهلاكات في مستوى من المستويات مرتبطة بمخرجات المخزون في مستوى اخر.⁽¹⁾

2- المحاسبة التحليلية: هي مجموعة من الاجراءات والأساليب والطرق الهادفة الى تحديد مختلف مراحل التكاليف، بالإضافة لكونها اداة للتخطيط وقياس كفاءة التنفيذ وحل المشاكل التي قد تتعرض لها الادارة عن طريق مراقبة التكاليف عبر مختلف مستويات النشاط الاقتصادي، لذلك تعتبر من وسائل مراقبة التسيير وأداة لاتخاذ القرارات والتخطيط.⁽²⁾

وللمحاسبة التحليلية اربعة غايات المتمثلة في:⁽³⁾

*التسعير.

*تقييم المخزونات.

*قياس كفاءة المنتوجات، المسارات، والوحدة ككل لأجل اعلام المسيرين.

ب- الأدوات الحديثة: وهناك 3 انواع من الادوات الحديثة لمراقبة التسيير

1- التحليل المالي: "هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها،

وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها ويكون ذلك عن طريق القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة.

مع الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة".

يهدف التحليل المالي الى ما يلي:

*التعرف على حقيقة المركز المالي.

¹ احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص28.

² عبد الكريم بوعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2014، ص22.

³ Alain Bouta, Jean-mac Coppre, **Comptabilité Analytique De Gestion**, Presses Polytechnique et Universitaires Vomandes, France, 2003, P6.

* تحديد المركز الانتمائي للمؤسسة.

* تعظيم القيمة الاستثمارية للمؤسسة.

* تحديد مدى صلاحية السياسات المالية المتبعة.

* التخطيط المالي للمؤسسة.⁽¹⁾

2- لوحة القيادة تعرف على انهما: أداة حديثة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين أو

قياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة

المسؤوليات، تتميز بسرعة الوضع مقارنة بالأدوات الأخرى.⁽²⁾

من خلال التعريف يتبين أن لوحة القيادة تتميز ب:⁽³⁾

* تسهيل عملية الاتصال من أجل تسهيل عملية المراقبة اتخاذ القرار.

* كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به.

* تهتم بالسير الحسن وذلك باستغلال مفاتيح التسيير.

3- الموازنة التقديرية: وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

¹ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص 125.

² Gilbert Pillot, *Maitrise Du Control De Gestion*, édition Sedifor, P110.

³ Gérard Naulleau, michel Rouach, *Control de Gestion et Stratégie la Banque*, 3ème édition, France, 2013, P14.

المبحث الثاني: عموميات حول الموازنة التقديرية

الموازنات التقديرية تعتبر عنصر من العناصر الحديثة في النظام المحاسبي برغم من ان فكرة استخدامها ليست حديثة فقد استخدمت منذ زمن بعيد.

اصبحت الموازنات التقديرية كأداة من أدوات التوجيه المالي والاقتصادي والاجتماعي نظرا لإتباع حجم الوحدات الاقتصادية وكبر حجم رؤوس الاموال المستثمرة فيها حيث أصبح من الضروري وضع اسلوب للعمل لتحقيق أفضل النتائج والأهداف المرجوة.

المطلب الاول: ماهية الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من اقدم الاساليب المستخدمة في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل سنحاول التطرق الى كل من نشأة ومفهومها، كما سيتم توضيح اهمية الموازنة التقديرية وذلك كم خلال توضيح مختلف مبادئها وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الموازنة التقديرية

منذ بداية نشأة الموازنة التقديرية، تناول العديد من الباحثين تعريفها كل حسب اهتماماته وأهدافه.

اولا: نشأة الموازنة التقديرية: لقد ظهرت الموازنة التقديرية في الولايات المتحدة الأمريكية إثر الأزمة الاقتصادية (ظاهرة التضخم)، ثم انتشر تطبيق هذا النظام في اوربا بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في فرنسا التي ظهر فيها النظام في بداية الخمسينات. ويبدو ان مصدر الميزانية التقديرية واستخدامها في المؤسسة الاقتصادية، مستمد من ميزانية الدولة اين شاع استخدامها في تقدير ايراد الدولة ونفقاتها.⁽¹⁾

ثانيا: تعريف الموازنة التقديرية: الموازنة تعرف بأنها: "ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الادارية المسؤولة عن تنفيذها".⁽²⁾

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا مفهوم الموازنة التقديرية:

حسب Ferrara-Keller: "تعتبر الموازنة التقديرية خطة تفصيلية محددة للأعمال المرغوب تنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم، حتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الاداء في المشروع".⁽³⁾

¹ ناصر دادي عدون واخرون، مرجع سبق ذكره، ص46.

² خبراء الشركة العربية المتحدة، الاساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص129.

³ فريد شناف، مدخل للموازنة التقديرية للانتاج، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2002، ص12.

اما حسب بيار لوزان فهي: "منسق من التقديرات التي تبقى مطابقة للإمكانات والاهداف المرغوبة اخذين بعين الاعتبار و الشروط والظروف الداخلية والخارجية التي يمكن ان تؤثر على نشاط المشروع".⁽¹⁾

بينما يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة أنها: "تقديري قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد".⁽²⁾

كما يعرف الموازونات التقديرية بأنها: "اسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الادارة مع اشتراك المسؤولين الى برامج اعمال تدعى الموازونات".⁽³⁾

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان الموازنة التقديرية هي: "أداة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)، حيث تعكس الأهداف التي تسعى الى تحقيقها أخذا بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات (مالية ، مادية، تقنية وبشرية) وما هو محيظ بها من ظروف خارجية".

ثالثا: خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة. و يمكن تبيان هذه الخصائص في النقاط التالية⁽⁴⁾:

1- تعبير كمي: ان تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في اشكال كمية ومالية.

2- تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنة ليست فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد ان ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة وتنبؤ المستقبل من اجل المعرفة فقط.

3- تحديد لفترة معينة: الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة او أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

وإيجاز فان الموازنة تعتبر اداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة، ويمكن اضافة عنصر هام وهو انها اداة لتحفيز العمال.

¹ فيروز رحال، شريف غياط، مداخلة: الموازنة التقديرية اداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 افريل، 2009، ص8.

² خبراء الشركة العربية المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ محمد فركوس، الموازونات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4.

⁴ خيرات ضيف، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص13.

الفرع الثاني: اهداف و مبادئ الموازنة التقديرية

تقوم الموازنة التقديرية على جملة من المبادئ العلمية التي تؤدي الى حسن استخدامها لتحقيق مختلف
غايات وأهداف المؤسسة.

اولا:اهداف الموازنة التقديرية:

يهدف إعداد الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الغايات التالية:⁽¹⁾

- ✓ استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية.
- ✓ إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل.
- ✓ التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها.
- ✓ تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- ✓ إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا غير مناسب للحكم.
- ✓ وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا.
- ✓ التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- ✓ إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- ✓ وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

ثانيا:مبادئ الموازنة التقديرية:

تعرف المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات بأنها أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات
كأداة قيمة للتخطيط وتزيد فاعليتها في مجال الرقابة التي تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- 1- مبدأ الشمول:لا تقتصر الموازنة على احد أو بعض فروع النشاط في المؤسسة دون الفروع الأخرى وإنما هي بطبيعتها تشمل جميع أوجه النشاط في المؤسسة وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات.
- 2- وحدة الموازنة:تتكون الموازنة في صورتها النهائية من سلسلة من الخطط الفرعية والتفصيلية والعديد من القوائم التقديرية، ومن الضروري ان يجمع هذه الخطط الفرعية خطة شاملة واحدة حتى يتحقق التجانس بينها، كما يجب إن يكون هناك ترابط تام وتنسيق كامل بين القوائم التقديرية حيث إن كل جزء من الموازنة يتأثر بالأجزاء الأخرى.

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية، الطبعة العربية الاولى، الاردن، 2009، ص20.

² خبراء الشركة العربية المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص200.

3- مبدأ التقرير: تعتمد الموازنة على إعداد بيانات تقديرية عن فترة قادمة، وذلك بعكس الميزانية (قائمة المركز المالي) التي تعد في لحظة معينة، ويتطلب ذلك التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة وتحديد العلاقات التبادلية بين العمليات المختلفة. وتقوم عملية التنبؤ على أسس وقواعد علمية وتتطلب تحليل الكثير من البيانات الخارجية والداخلية.

4- مبدأ التوزيع الزمني أو التوقيت: ويشمل التوقيت الزمني لكل جوانب عملية الموازنة ابتداء من وقت الإعداد، التنفيذ ثم المتابعة والمراقبة ونلخص هذه الجوانب فيما يلي: (1)

- التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج.
- توقيت عمليات شراء المواد الخام.
- التوزيع الزمني للتدفقات النقدية.
- توقيت استبدال الأصول الثابتة و صيانتها.

وهناك مبادئ أخرى أيضا: (2)

5- مبدأ قياس الأداء: إذ تعتبر الموازنة التقديرية كقياس أو مؤشر لقياس الأداء وكذا لقياس فعالية التسيير وهذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية وكمراجع للاسترشاد عند التنفيذ.

6- الربط بين تنبؤات الموازنة ومراكز المسؤولية: حتى يمكن تحقيق فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة لا بد من الربط بين تقديرات الموازنة وبين مراكز الإشراف والمسؤولية في المؤسسة والتي قد تكون عبارة عن فرع أو إدارة أو مصنع أو ورشة أو قسم.

7- الثبات والمرونة: قد تعد الموازنة على أساس ثابت أو على أساس مرن، فالموازنة الثابتة هي التي تعد على أساس مستوى واحد للنشاط بحيث يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة على أساس هذا المستوى الثابت من النشاط. أما الموازنة المرنة فهي التي تعد على أساس عدة أحجام للنشاط بحيث يتم إعداد تقديرات الموازنة على أساس عدة مستويات للنشاط.

المطلب الثاني: وظائف و أنواع الموازنة التقديرية

للموازنة التقديرية جملة من الوظائف تخول لها ضمان السير الحسن لمختلف عملياتها، إضافة الى انه يمكن تصنيف الموازنة التقديرية الى عدة انواع مختلفة وذلك وفقا لمجموعة من المعايير والتصنيفات.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص12.

² Caroline Semler, **Toute La Fonction Financière**, dunod, France, 2006, P193.

الفرع الأول: وظائف الموازنة التقديرية

تعد الموازنة أداة إدارية إذ أنها تساعد إدارة المشروع في أداء وتحقيق الوظائف الإدارية الرئيسية الآتية:⁽¹⁾

أ- وظيفة التخطيط وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يقصد بالتخطيط عملية تعبئة الموارد الاقتصادية المتاحة والمحتملة وخلال فترة مستقبلية محددة بما يضمن استثمار كاملا وامثل ويستند المخطط في عملية التخطيط على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة في الوحدة الاقتصادية لأجل إن تكون تنبؤاته أكثر دقة مع توقع الحالة المستقبلية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بكل نشاط.

ب- وظيفة التنسيق وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يمثل التنسيق العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، بحيث يعمل كل قسم من هذه الأقسام نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا لا يجب ألا يصدر احد الأقسام قرارات يكون لها اثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام.

ج- وظيفة الاتصال وعلاقتها بالموازنة التقديرية: الموازنة التقديرية تعد أداة توصيل المعلومات الخاصة بالمخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

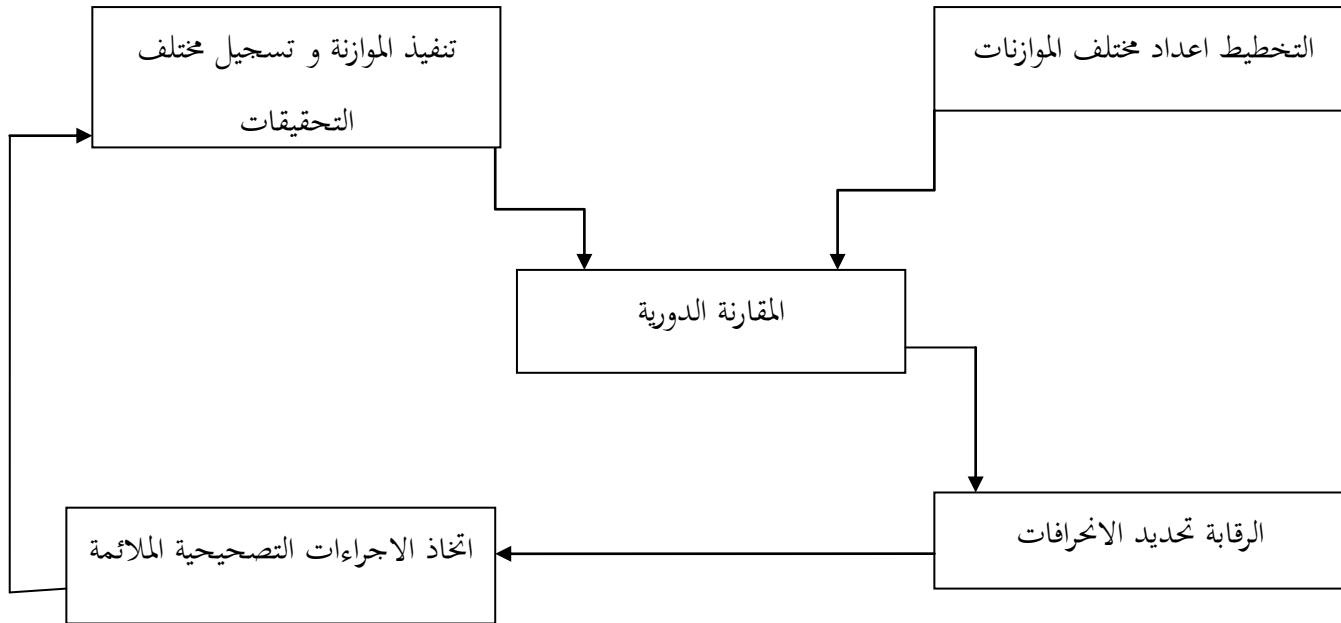
د- وظيفة التحفيز وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يمكن استخدام الموازنة التقديرية كوسيلة لتحفيز الافراد وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على ان تكون هذه الأهداف طموحة وواقعية في ان واحد.

هـ- وظيفة الرقابة وعلاقتها بالموازنة التقديرية: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة واستخدام الموازنات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ إدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف الموضوعة مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية بالخطط الموضوعة، ومتابعة الانحرافات التي تحدث.

بحيث يمكن تمثيل الوظائف من خلال الشكل الموالي:

¹ خبيرت ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (1-3): الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية



Source :Chaudé Alazar et Sabine Separi, **Control de Gestion**, Dunod, 5ème édition, paris, 2001, P275.

بالإضافة إلى هذه الوظائف يعتبر التحفيز عاملا مساعدا في نجاح الموازنة التقديرية اذ يشجع الأفراد على التعاون وبذل جهد لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أنواع الموازنة التقديرية

تقسم الموازنة التقديرية من زوايا مختلفة على النحو التالي:⁽¹⁾

1- من حيث الفترة الزمنية :تنحصر أهم التقسيمات الزمنية للموازنات في الآتي:

- ✓ الموازنات قصيرة الأجل: Short Term Budget: وتغطي الموازنة قصيرة الأجل عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة، ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة وتنفيذه.
- ✓ الموازنة طويلة الأجل Long Term Budget: وهي تلك الموازنة التي تغطي ففترة زمنية تزيد عن العام والتي قد تتراوح بين خمس وعشرة أعوام، ويحدث غالبا أن تعد هذه الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمؤسسة على أساس الأهداف طويلة الأجل.

2- من حيث طبيعة المجال: ويمكن تقسيمها إلى:

¹ احمد محمد نور، احمد حسين علي، مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية، 2003، ص225.

✓ موازنة تشغيلية Operating Budget: هي التي تغطي الأعمال العادية المؤسسة، حيث تخص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة بكل جوانبها من حيث الموارد الناتجة والاستخدامات اللازمة لها والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وأدائها.

✓ الموازنة الرأسمالية: Capital Budget: وهي التي تخصص بتخطيط الإنفاق الاستثماري للوحدة الاقتصادية أو الإنفاق الاستثماري الملزم القيام به، حيث تخصص الموازنة الرأسمالية برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في كل من المدى القصير والطويل، ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية.

3- من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه:

✓ الموازنة الثابتة Fixed Budget: وتعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ومن ثم ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الإنتاجي أو البيعي.

✓ الموازنة المرنة Flexible Budget: وتعد الموازنة المرنة على أساس مجموعة من مستويات النشاط، أي أحجام مختلفة من الإنتاج والمبيعات، ويتم تحديدها طبقاً لمدة التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

4- من حيث وحدة القياس المستعملة:

✓ الموازنة العينية Real or Physical Budget: وتقوم الموازنة العينية على وحدات القياس العينية، كأن يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج وقياس الطاقة الإنتاجية بساعات العمل للآلة أو للعامل وهكذا.

هذا ويمكن أن تكون الموازنة العينية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، كما يمكن أن تعد الموازنة العينية للعمليات التشغيلية والإنفاق الاستثماري.

✓ الموازنة المالية Financial Budget: الموازنة المالية في واقع الأمر هي الترجمة المالية للموازنة العينية، أي أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمها العينية إلى قيم نقدية. وبالتالي فوحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود.

✓ موازنة التدفقات النقدية Cash Flow Budget: تمثل موازنة التدفقات النقدية برنامج المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج أساساً عن الآثار النقدية لموازنة الوحدة المالية عن تلك الفترة.

المطلب الثالث: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية و شروط نجاحها

هناك العديد من المراحل و الشروط التي تنقيد بها الموازنة التقديرية لنجاحها وتحقيق الاغراض التي قامت من اجلها.

الفرع الأول: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية

يمكن ان نوجز مراحل اعداد الموازنات التقديرية في الخطوات التالية:⁽¹⁾

- تكوين لجنة إعداد الموازنة التقديرية: تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.
- تحديد فترة الموازنة: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات.
- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.
- إعداد التقديرات: يتم اعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

أ- التنبؤ الاحصائي: يتطلب هذا الاخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن اهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.

ب- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع اراء المسؤولين حول الاوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الانتاجية والتمويلية والبشرية.

- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد اعداد التقديرات اللازمة تم تسليمها إلى مجلس الإدارة أن يتم للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.
- المصادقة النهائية: بعد إتمام الإجراءات السابقة، ان تطلب الامر ذلك يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الادارة للمصادقة.
- تنفيذ الموازنة التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة لو برنامج عمله الى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية: البحث في اسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم اعداد تقارير المتابعة.

¹ فيروز رجال، شريف غياط، مرجع سبق ذكره، ص11.

الفرع الثاني: العوامل المتحكمة في اعداد الموازنة التقديرية

عند قيام المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية ستجد نفسها أمام عدة عوامل تتحكم في إعدادها لهذه الموازنة، ومن بين أهم العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية مايلي: (1)

- ✓ حجم المبيعات: حيث تقوم المؤسسة بتحديد كمية الإنتاج وفق الكمية الممكن أن تباعها وبالتالي تضع برنامج إنتاجي حسب طاقتها الإنتاجية وحجم المبيعات المتوقع.
- ✓ الطاقة الإنتاجية المتاحة : فلا يمكن للمؤسسة الإنتاج بمستوى أعلى من طاقتها الإنتاجية المتاحة.
- ✓ مستلزمات برنامج الإنتاج: إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين باستطاعتها تسويقه وبيعه ، يجب أن ترى ما يتوفر لديها من مستلزمات يتطلبها هذا البرنامج مثل: اليد العاملة و المواد الأولية. والتي تصبح هي العامل المتحكم في الموازنة المرغوب في تنفيذها.
- * رأس المال العامل : أي زيادة في حجم الإنتاج تقابلها زيادة في رأس المال العامل، وبالتالي عدم توفر رأس المال العامل سيعرقل عملية تنفيذ البرنامج الإنتاجي. وبالتالي على المؤسسة قبل الدخول في أي برنامج إنتاجي دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في عملية تنفيذه، وهي تختلف حسب درجة أهميتها، كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

الفرع الثالث: شروط نجاح الموازنة التقديرية

ان الموازنة التقديرية شأنها في ذلك شأن اي نشاط يهدف خدمة الادارة، لابد ان تحتوي على مجموعة من المقومات والشروط العلمية والعملية التي تكون في مجملها عوامل لنجاح نظام الموازنات التقديرية وتحقيقه للأغراض التي قام من اجلها والتي ندرجها فيما يلي: (2)

- التطابق مع الهيكل التنظيمي حيث يمكن القول ان وضع العلاقة بين الادارات وأقسام المؤسسة وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية لكل منها يعتبر عاملا اساسيا في نجاح الموازنة التقديرية لأنه يفيد التنسيق.
- التناسب الهدفي للموازنات التقديرية، وهو ان تضع المؤسسة مقدا هدفا شاملا او مجموعة من الاهداف للفترة المقبلة بحيث يجب ان تكون قابلة للقياس الكمي وان تبنى على استراتيجية واضحة توجه المؤسسة في مختلف نشاطاتها.
- ان تكون الموازنة التقديرية شاملة لكافة الانشطة الموجودة في المؤسسة فهي تعكس وتصف خطة الادارة للفترة القادمة.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص20.

² فريد شناف، مرجع سبق ذكره، ص22.

- التكامل الفعال من النظم الاخرى داخل المؤسسة. هذا التكامل يحتوي بطبيعته على مخرجات عديدة من المعلومات التي تنتجها انظمة معلومات الانتاج والمبيعات والأفراد والمخازن، وذلك على مستوى الانشطة الرئيسية في المؤسسة.
- القياس الهيكلي(الفني) والنقدي لبنود الموازنة التقديرية بحيث ترجمة القيود الفنية للخطة الموضوعية على شكل مبالغ نقدية.
- التقييم الزمني لبنود الموازنة التقديرية الذي يتطلب ارتباطا تنفيذها بفترات محددة وثابتة تتناسب عادة مع فترة التخطيط قصيرة الاجل.

المبحث الثالث: الموازنة الرأسمالية

باعتبار ان قرارات الانفاق الاستثماري من اصعب القرارات وأكثرها مخاطر، تبرز وتتجلى اهمية الاعتماد على الموازنة الرأسمالية، هذه الموازنة تمثل اداة تنطلق من تقييم مقترحات هذا الانفاق، ومتابعة وتيرة انجاز مختلف المشاريع التي تقوم بها المؤسسة لضمان السير في الطريق الامثل نحو تحقيق الاهداف المنتظرة من هذا التوجه.

المطلب الأول: ماهية الموازنة الرأسمالية

تعد الموازنة الرأسمالية احد الادوات الهامة التي تساهم في تخطيط وتقييم مقترحات الانفاق الاستثماري واختيار افضل المشاريع التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد المنتظرة من هذا الإنفاق.

الفرع الأول: مفهوم الموازنة الرأسمالية

تعتبر الموازنة الرأسمالية من اهم الادوات التي تستعين بها المؤسسة خاصة في القيام بمشاريعها الكبرى، لما لها من ايجابيات في ضبط وتحديد لأعمالها.

أولاً: تعريف الموازنة الرأسمالية:

تعددت تعريف الموازنة الرأسمالية و من بين اهم التعاريف نذكر فيما يلي:

"إن الموازنة الرأسمالية ما هي إلا خطة كمية ومالية للأنشطة الاستثمارية في الفترة القادمة وهي بهذا الشكل تعتبر برنامج تخطيطي ورقابي للإدارة المالية...".⁽¹⁾

كما عرفت على انها: "تحديد لما يجب انفاقه من نفقات استثمارية، تتمثل في ارتباطات او تعهدات طويلة الاجل بمبالغ هامة وكبيرة من الموارد التي تتم في اطار السياسة الاستراتيجية الطويلة".⁽²⁾

و تعرف ايضا: "على انها خطة الانفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة والعلمية المتكاملة التي تضطلع بها الادارة المالية لتحليل المشاريع الاستثمارية واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الموازنة الرأسمالية...".⁽³⁾

كما تعرف ايضا: "عملية اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي، فالشركات تقوم بالاستثمار الرأسمالي عندما تحصل على الأصول التي تستخدم لفترة زمنية طويلة الأجل".⁽⁴⁾

ويتضح من خلال التعريف أن الموازنة الرأسمالية هي: "خطة مستقبلية تتضمن تخطيط وتقييم مقترحات

الإنفاق الاستثماري واختيار أفضل المشاريع التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد المنتظرة من هذا الإنفاق، ومراقبة مختلف العمليات الاستثمارية المرتبطة بها".

¹ حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص571.

² عدنان تايه النعيمي واخرون، الإدارة المالية المتقدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص68.

³ عصام فهد العريبد، المحاسبة الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2003، ص227.

⁴ Braun et autres, **Managerial Accounting**, 2éme édition, 2010 , P344.

ثانيا: خصائص الموازنة الرأسمالية:

يمكن ان نستخلص الخصائص التالية للموازنة الرأسمالية:⁽¹⁾

- ✓ قدرتها في تحديد العوائد (التدفقات النقدية) المستقبلية.
- ✓ ارتفاع درجة الخطر فيها.
- ✓ هناك فترة طويلة نسبيا بين الإنفاق الاستثماري والعائد المتوقع.
- ✓ تتضمن عملية إعدادها تحليل وتقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري.
- ✓ تستخدم الموازنة الرأسمالية كأداة للرقابة على النفقات الاستثمارية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الموازنة الرأسمالية

تحقق الموازنة الرأسمالية جملة من الاهداف وذلك لما تتمتع به من اهمية بالغة.

اولا: اهمية الموازنة الرأسمالية

تعد قرارات الموازنة الرأسمالية من أهم القرارات المالية التي تشغل بال الإدارة المالية للمؤسسة، بل والأكثر من ذلك تأثر قرارات الموازنة الرأسمالية على جميع إدارات المؤسسة، إدارة العمليات، التسويق، البحث والتطوير، وغيرها. لذا يتوجب على الإدارات تنفيذية أن يطلعوا على قرارات إعداد الموازنة الرأسمالية التي غالبا ما تكون قرارات تشغيلية أو قرارات إدارية. والتي تطلب موارد مالية معتدلة. يتبين من ذلك أن قرارات الموازنة الرأسمالية هي قرارات ذات أهمية بالغة وتتأتى أهميتها من الأسباب التالية:⁽²⁾

1- التأثيرات طويلة الأجل:

إن نتائج قرارات الموازنة الرأسمالية تستمر لمدة طويلة، لهذا فان هذه القرارات تفتقر إلى بعض المرونة في إجراء تغييرات أو تعديلات كبيرة عليها، لأن المؤسسة تكون قد ارتبطت بتعهدات ممتدة لفترة قادمة، فعندما يكون العمر الاقتصادي المتوقع للموجودات التي تشتريها المؤسسة عشرة سنوات، فينبغي الانتظار مدة طويلة قبل ان تتمكن من معرفة النتائج النهائية من نشاط هذه المنتجات. وبالإضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسة في قرارها الخاص بزيادة الموجودات أساسا على مقدار المبيعات المتوقعة في المستقبل، وذلك يجب أن يكون التنبؤ دقيقا ومضبوط، لأن التنبؤ الغير دقيق يؤدي إلى زيادة أو انخفاض الاستثمار في الموجودات الثابتة.

يؤدي التنبؤ الخاطئ لمتطلبات الاستثمار في الموجودات إلى نتائج خطيرة فبالزيادة في الاستثمار يؤدي إلى تكاليف عالية لم تكن ضرورية. أما الاستثمار الغير كافي فينتج عنه مشكلتين: الأولى، إذا لم تكن معدات المؤسسة حديثة

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 571.

² محمد ابراهيم العامري، ادارة المالية المتقدمة، دار النشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص342.

بشكل ملائم فلن تستطيع منافسة المؤسسات الأخرى في الإنتاج، والثانية إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة غير كافية، فسوف تخسر المؤسسة جزءاً من حصتها السوقية، وان محاولة استردادها تتطلب نفقات كبيرة.

2- توقيت الحصول على الموجودات:

تؤدي الموازنة الرأسمالية الفعالة دوراً كبيراً في تحديد التوقيت المناسب للحصول على الأصول وتحسين جودتها، فإذا قررت المؤسسة ان تعد تقديرات بشأن احتياجاتها من الأصول الرأسمالية (الطويلة الأجل) مقدماً، فمن الأفضل شراء وتركيب هذه الأصول قبل الاحتياج لها بفترة مناسبة حتى تتمكن من تلبية احتياجات الزبائن من المنتجات بالكميات المطلوبة وفي التوقيت المناسب.

بالإضافة إلى ذلك نجد:⁽¹⁾

3- الحصول على الأموال:

السبب الأخر لأهمية إعداد الموازنة الرأسمالية يتمثل في أن التوسع في حجم الأصول الرأسمالية يتطلب عادة نفقات كبيرة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتخطيط ملائم قبل أن تقوم بصرف كمية كبيرة من الأموال للحصول على التمويل الضروري لتغطية هذه النفقات، لان المبالغ الطائلة من الأموال المطلوبة لا تكون متوفرة بطريقة آية، كما تحتاج المؤسسة إلى التفكير في برنامج إنفاق استثماري ضخم، وأن تتخذ الترتيبات الضرورية للحصول على التمويل المطلوب في وقت مبكر لضمان الحصول عليه عند الحاجة.

4- جودة الأصول الرأسمالية:

إن التخطيط السليم يساعد في تحسين جودة الأصول التي تحصل عليها المؤسسة، ولاسيما أن تصنيعها يستغرق وقتاً طويلاً لتصبح بالجودة والمواصفات المطلوبة، فالموازنة الرأسمالية تعطي المؤسسة فرصة للحصول على الأصول الرأسمالية بالجودة العالية قبل تحقق الارتفاع المتوقع للطلب على منتجات المؤسسة.

5- المقدرة على المنافسة:

إن التطور الدائم في التجهيزات الرأسمالية يعود بالفائدة على المؤسسات لمواجهة تطور المنافسين، لأنه يمنح المؤسسة مزايا تنافسية تنفرد بها عن منافسيها.

كما توجد أهمية أخرى للموازنة الرأسمالية وهي أنها:⁽²⁾

6- تحدد اتجاه الشركة الاستراتيجي:

قرارات الموازنة الرأسمالية للمؤسسة تحدد اتجاهها الاستراتيجي، لأنها تتحرك باتجاه منتجات وخدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة، يجب أن تسبق بنفقات رأسمالية.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص56.

² Eugen.F.Brigham, Michal C.Ehrhardt, **Financial Management Theory and Practice**, 13th édition, USA, 2011, P378

ويتضح مما تقدم أن أهمية الموازنات الرأسمالية تنبع من أنها تحتاج إلى استثمارات ضخمة، وتتطلب من الإدارة بذل العناية الكافية لدراسة مدى جدوى وربحية تلك المشاريع التي تشملها الموازنة الرأسمالية، لأن آثارها تمتد لفترة طويلة الأجل، وبالتالي فإن عوائدها تستمر لفترات طويلة الاجل ولأن الزيادة في الاستثمار أو النقص في الاستثمار يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي يتطلب من إدارة المؤسسة إحكام دقة عمليات التنبؤ في المبيعات المستقبلية، لأن دقة التنبؤ في المبيعات تؤثر على مدى استعداد المؤسسة لمواجهة أي زيادة مستقبلية في الطلب على المنتجات.

ثانياً: أهداف الموازنة الرأسمالية

تهدف الموازنة الرأسمالية الى تحقيق الاهداف التالية:⁽¹⁾

- تساعد في التخطيط طويل الاجل بالنسبة للإضافات والاستبدالات.
- تساعد في اكتشاف الطاقات المعطلة.
- المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.
- اداة للرقابة في مراحل النشاط الاستثماري المختلفة المتمثلة في:

أ- مرحلة التخطيط: تلعب الموازنة الرأسمالية دوراً هاماً في تحقيق الرقابة خلال مرحلة التخطيط وذلك باستخدام أسلوب الرقابة قبل التنفيذ (أي الرقابة في مرحلة التخطيط بهدف تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة) حيث يمكن من خلال بيانات هذه الموازنة:

- توصيل كافة المقترحات الاستثمارية الى الادارة العليا.
- دراسة تحليل المقترحات الاستثمارية.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين المقترحات الاستثمارية.
- اختيار معايير تقييم المقترحات الاستثمارية.
- دراسة مصادر التمويل لاختيار افضلها.

ب- مرحلة التنفيذ: تلعب الموازنة الرأسمالية دوراً هاماً في تحقيق الرقابة من خلال مرحلة التنفيذ حيث يمكن للإدارة العليا من خلال بيانات هذه الموازنة:

- المقارنة بين البيانات المقدرة والنتائج الفعلية للتنفيذ من اجل استخراج الانحرافات وتحديد المسئول عنها.
- اتخاذ القرارات المصححة لتعديل البرامج طبقاً لتغير الظروف.
- اعداد التقارير الدورية.

ج- مرحلة اتمام التنفيذ وتشغيل المشروع: يمكن من خلال الموازنة الرأسمالية الرقابة على مدى تنفيذ الخطة الموضوعية ومدى تحقق المشروع للأهداف التي أنشئ من اجلها.

¹توفيق عبد الرحمن، التخطيط المالي وتقييم المشروعات مالياً، 2015، ص.ص 54-55.

المطلب الثاني: الموازنة الرأسمالية، علاقتها بالموازنات الأخرى وأنواع قرارات اعدادها

تعتبر الموازنة الرأسمالية امرا هاما لنجاح ورفاهية المؤسسة في المستقبل، ويتضمن اعدادها عملية التخطيط لتكاليف الاستثمار التي يتوقع ان يمتد عائدها لأكثر من سنة واحدة.

الفرع الاول: موازنة الرأسمالية و علاقتها بالموازنات الأخرى

1- الفرق بين الموازنة الرأسمالية والموازنة التشغيلية:

يمكن أن نبرز أهم الفروقات بين الموازنة الرأسمالية والموازنة التشغيلية في الجدول التالي:

الجدول رقم(1 - 1): الفرق بين الموازنة الرأسمالية والموازنة التشغيلية

| الموازنة التشغيلية | الموازنة الرأسمالية | |
|--|---|----------------|
| تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الطاقة الإنتاجية | زيادة حجم الطاقة الإنتاجية أو استبدال الأصول الثابتة والآلات والمعدات | من حيث الهدف |
| تخطيط قصير المدى للعمليات الجارية(سنة مالية) | تخطيط طويل الأجل (حسب الحياة الإنتاجية للأصول) | من حيث التخطيط |
| الاهتمام بالتنبؤ بالمبيعات وحجم المخزون وتحديد برنامج الإنتاج ومستلزماته التي تتمكن من تغطية حجم المبيعات المتوقعة | يتم البحث عن فرص الاستثمار ، تقييم المشاريع، قياس انتاجية رأس المال | من حيث الإعداد |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، ص26.

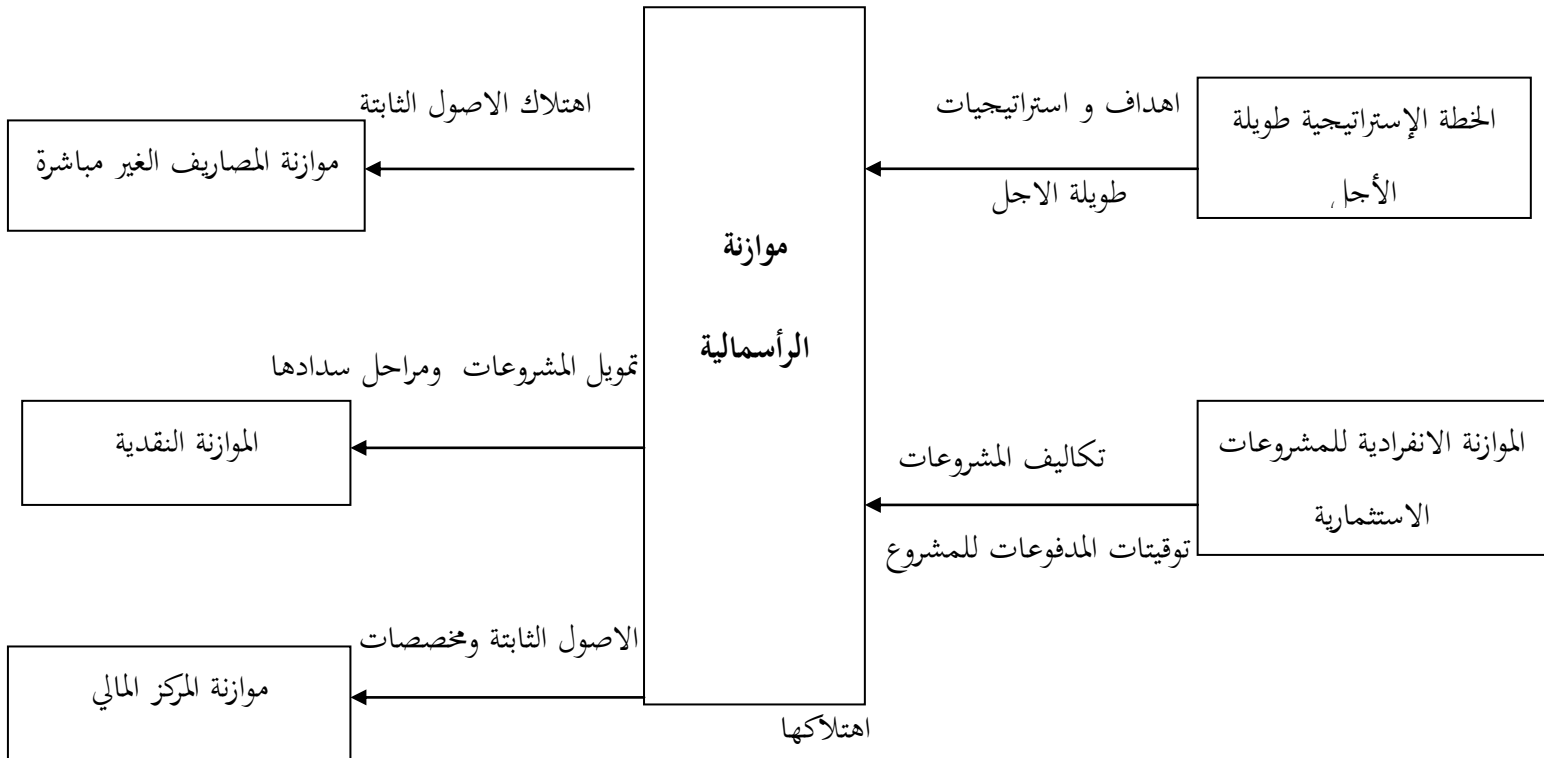
2- العلاقة بين الموازنة الرأسمالية والموازنات الأخرى:

تمثل الاستراتيجية الطويلة الاجل الاساس الذي يتم من خلاله اعداد الموازنة الرأسمالية، حيث تمثل هذه الموازنة ترجمة لعملية توفير الاحتياجات الطويلة الاجل من المشاريع الاستثمارية لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ومن هنا يتضح ان هذه الموازنة لا بد ان تغطي عدد من السنوات اللازمة لتنفيذ المشاريع وإتمامها. وخلال تلك السنوات تتطلب المشاريع توفير احتياجاتها بشكل مستمر، وعليه وفي اطار تكامل الموازنات وضرورة اشتغالها على مختلف الانشطة التي تزاو لها المؤسسة فلا بد من ادراج النفقات الخاصة بتوفير كل تلك

الاحتياجات ضمن الموازنة التي تتلائم مع طبيعتها ومن هذا المنطلق يتضح ان الموازنة الرأسمالية تقدم بيانات اساسية.

الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-4):علاقة الموازنة الرأسمالية بالموازنات الاخرى



المرجع:محمد صالح الحناوي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص207.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن الموازنة الرأسمالية تنطلق من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة التي تحدد أهداف سياستها الاستثمارية ومن ثم المشروع، حيث تمثل موازنة الرأسمالية محصلة لجميع الموازنات المخصصة لكل مشروع تسعى المؤسسة إلى تنفيذه على حدى أو ما يعرف بالموازنة الرأسمالية الانفرادية وتقدم معلومات تخص المدفوعات والمقبوضات النقدية المرتبطة بالمشروع، قيمة الأصول الثابتة ومخصصات امتلاكها لإعداد كل من الموازنة النقدية، موازنة المصاريف الغير مباشرة وموازنة المركز المالي على التوالي، وهذا لتناسب طبيعة تلك العناصر مع وظائف الموازنات المذكورة⁽¹⁾

¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص40.

الفرع الثاني: أنواع القرارات لإعداد الموازنة الرأسمالية

ان القرارات التي تحتاج الى تحليل عند اعداد الموازنة الرأسمالية هي كل القرارات تتطلب انفاقا الان لتحقيق عائد في المستقبل، ومن امثلتها: (1)

قرارات خفض التكاليف اي تخفيض عناصر التكلفة المرتبطة بالإنتاج كأجور العمال و المواد الخام و غيرها من مدخلات الانتاج.قرارات الاحلال والاستبدال Replacement وهي القرارات التي يمكن اتخاذها عندما تتآكل وتتقادم الموجودات، وبالتالي ينبغي استبدالها من اجل المحافظة على فعالية الانتاج.قرارات المتعلقة بالتوسع Expansion، حيث تتضمن اما شراء موجودات اضافية(معدات وآلات مثلا) من نفس نوع الموجودات المستخدمة في المؤسسة او تأسيس فروع جديدة للمؤسسة في مناطق جغرافية مختلفة.

وتقع قرارات اعداد الموازنة الرأسمالية في مجموعتين رئيسيتين هما: (2)

1) قرارات الاستيفاء:وهي القرارات المتعلقة فيما اذا كان المشروع الاستثماري المقترح يستوفي المعايير المحددة مسبقا،مثلا:ان ألا تقبل الشركة اي فرصة استثمارية تحقق عائد اقل من 20%.

2) قرارات التفضيل او المفاضلة:وهي القرارات المتعلقة باختيار بديل من بين البدائل المطروحة كأن تفاضل الشركة بين ثلاث آلات وتختار الة معينة وبالتالي يطلق على قرار الاختيار هنا قرار تفضيل.

وقسمت القرارات المتعلقة بالموازنات الرأسمالية الى نوعين هما: (3)

➤ القرارات المتعلقة بقبول او رفض المشروع الرأسمالي:ويرتبط هذا القرار بمدى وجود مصادر تمويل كافية لتغطية الاستثمارات المرغوب فيها والمنسجمة مع استراتيجية المؤسسة وخططها، ويتوجب على الادارة قبول او رفض اي من تلك الاستثمارات بناء على كفاية مصادر التمويل وأوليات تلك الاستثمارات في اطار استراتيجية المؤسسة وخططها، وكذلك بناء على مدى ربحية تلك الاستثمارات.

➤ القرارات المتعلقة بالتخصيص الرشيد لراس المال:يكون لدى المؤسسة في هذا النوع من القرارات عدة استثمارات مرغوب فيها ومتاحة، إلا ان الموارد المالية محدودة وتكفي للاستثمار بمشروع واحد او بعدد محدود من تلك المشاريع، وبالتالي يتوجب على الادارة اختيار افضل تلك الفرص.

ومن خلال تلك التقسيمات يتضح ان قرارات الادارة العليا الرأسمالية تخضع لاعتبارات عدة، منها المعايير المحددة للاستيفاء، ومحدودية موارد المؤسسة التي تدفع الادارة الى التفضيل، ومدى انسجام الاختيار مع اهداف واستراتيجيات المؤسسة، فكل هذه الاعتبارات تمثل قيود تدفع ادارة المؤسسة الى ترشيد قرار الانفاق الاستثماري.

¹محمد علي ابراهيم العامري، ادارة مالية حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2013، ص393.

²Garriso Et autres, **Managérial Accounting**, 12ème édition ,USA, 2008, P262

³محمد ابو نصار، المحاسبة الادارية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2003، ص241.

المطلب الثالث: مراحل وقيود اعداد الموازنة الرأسمالية

سنحاول في هذا المطلب ابراز اهم المراحل التي تمر بها الموازنة الرأسمالية عند اعدادها واهم القيود التي تواجهها.

الفرع الاول: مراحل الموازنة الرأسمالية

تمر عملية اعداد الموازنة الرأسمالية بالعديد من الخطوات المختلفة والتي تمثل جوانبها الرئيسية والأساسية.

اولا: خطوات اعداد الموازنة الرأسمالية

نلخصها فيما يلي⁽¹⁾:

1-تحديد الاقتراحات الاستثمارية المختلفة : فقرارات الانفاق الاستثماري ونظرا لما تمثله من اهمية كبيرة في حياة و مستقبل المؤسسة، تتطلب اولاً البحث الدائم عن مختلف الفرص المتاحة والمشاريع المختلفة التي يمكن للمؤسسة الاستثمار فيها، والتي تكون عن طريق دراسة البيئة الداخلية والمحيط الاستثماري الخارجي، وتجميع البيانات و المعلومات المرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها ورصد التغيرات التي تحدث والتي يمكن ان تولد فرص استثمارية يمكن اقتناصها.

2-تقييم واختيار الاقتراحات الاستثمارية التي تتم تنفيذها:بعد حصر مختلف البدائل والمشاريع التي يمكن للمؤسسة الاستثمار فيها، تأتي المرحلة الثانية في عملية اعداد الموازنة الرأسمالية والمتمثلة في تقييمها لتحديد المشروع المناسب و الامثل لتحقيق اهداف المؤسسة، وتتلخص خطوات هذه العملية فيما يلي:

*تحديد معيار مناسب للمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية المقترحة التي تتلاءم مع هدف المؤسسة.

*تحديد الظروف المختلفة التي يمكن ان تسود في المستقبل(ظروف التأكد او المخاطرة).

*حصر المشاريع التي يمكن اختيار احدها.

*قياس صافي المنافع للمشروع المقترح وفقا للمعيار المحدد.

*ترتيب المشاريع المقترحة والمفاضلة والاختيار فيما بينها طبقا لمبدأ الاولويات.

وبعد ذلك يتم اختيار البديل او البدائل المناسبة من المشاريع الاستثمارية ومن ثم ادراجها ضمن موازنة تفصيلية تتضمن:⁽²⁾

¹ حكمت احمد الراوي، البعد المحاسبي لجدوى تقييم المشروعات، الاكاديمية للنشر، الاردن، 2000، ص.ص 27-28.

² محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

- النفقات التفصيلية لمرحلة الانشاء وما قبل التشغيل و النفقات الاجمالية لكل عنصر من عناصر الاصول الثابتة التي ستنشأ عنه او تنتج عنه.
- الايرادات والنفقات التفصيلية لمرحلة ما بعد التشغيل.
- نتائج اعمال المشروع وتحليل ربحيته.
- متطلبات التمويل للمشروع وحركة التدفقات النقدية المرتبطة به.

3- المتابعة لتقييم قرارات الموازنة الرأسمالية: بعد اختيار وتحديد المشروع الاستثماري المناسب وإدراجه ضمن الموازنة المحددة تأتي مرحلة تنفيذه، وعملية الموازنة الرأسمالية تتطلب متابعة مستمرة لوتيرة الانجاز ومدى سيرها في الطريق المرسوم ونحو تحقيق الاهداف المحددة.

فبعد قبول المشروع يجب اعادة تقييمه دوريا لتحديد ما إذا كان يحقق اهداف المؤسسة، حيث تساعد هذه العملية على معرفة مدى دقة التقديرات الخاصة بالمشروع وتحسين التقديرات للمشاريع المستقبلية، وقد تظهر هذه العملية الحاجة الى تجريد المشروع للتخلص من الخطأ و توجيه الاموال المستثمرة الى مشاريع اخرى افضل، وبعد الانتهاء من عملية الانجازات تأتي مرحلة المراجعة اللاحقة لتقييم قرار الموازنة الرأسمالية.⁽¹⁾

والمراجعة اللاحقة تعني عمليات المقارنة التي تتم بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة للمشروع المحدد، وهي عملية تتطلبها ضرورة تكامل عمليات الموازنة الرأسمالية. وتتضمن هذه المراجعة الجوانب التالية.⁽²⁾

- ✓ مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستقبلية.
- ✓ تفسير الانحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.
- ✓ وتهدف هذه العملية الى اكتشاف الاخطاء ومعرفة مسبباتها للعمل على تجنبها مستقبلا.

ثانيا: عملية اعداد الموازنة الرأسمالية: يقصد بإعداد الموازنة الرأسمالية عملية اعداد الجدول الزمني للمشروع الاستثماري من جهة والجدول الزمني لكيفية تمويله من جهة اخرى، فبعد اختيار المشروع المناسب وتحديد مختلف احتياجاته يتم تحديد التوزيع الزمني لمختلف الانشطة المرتبطة به والنفقات التي يتطلبها، ومن ثم تحديد ما يقابلها من مصادر تمويلية لتغطية النفقات المرتبطة به.

وترجع اهمية تحديد الازمنة المختلفة التي يمكن خلالها تسجيل النفقات الاستثمارية:⁽³⁾

1- تاريخ الالتزام: ان اهمية معرفة وتحديد هذا التاريخ ترجع الى:

•

¹ عاطف وليم اندراوس، التمويل والادارة المالية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص298.

² المرجع نفسه، ص305.

³ Michel Gravais, Opcit, P381.

- يمكن ان يتحول الالتزام الى تسديد للأموال في المدى القصير(كدفع تسيقات على طلبية تخص صناعة معدات كبيرة).
 - اذا اراد الطرف الملتزم ان يتراجع عن التزاماته، فهذا يرغمه على تحمل الاضرار التي لحقت بالطرف الثاني، وهذا يشكل تكلفة للطرف الملتزم، لذلك يجب اخذ بعين الاعتبار هذه التواريخ عند اعداد الموازنة الرأسمالية.
 - يجب على الطرف الملتزم ان يوفي بالتزاماته بانتظام.
 - كل تأخير في تنفيذ مرحلة من مراحل المشروع يؤدي الى التأخر في تواريخ الالتزام للمراحل الاخرى.
- 2- تاريخ التسديد: فأهمية معرفة هذه التواريخ ترجع للاعتبارات التالية:
- نظرا للمبالغ الهامة التي يجب تسديدها ولتأثير هذه المبالغ على خزينة المؤسسة.
 - غالبا ما تختلف المبالغ الحقيقية عن المبالغ المقدرة، وعند تاريخ التسديد تلجأ المؤسسة الى اتخاذ قرارات معينة، كالتقليص من المشروع او تأجيله.
 - تاريخ الاستلام: فأهمية تحديد تواريخ الاستلام يمكن من معرفة مدى يمكن ان تبدأ عمليات الاستغلال المرتبطة بالمشروع(من انتاج و بيع و غيرها).

الفرع الثاني: قيود اعداد الموازنة الرأسمالية

تواجه الموازنة الرأسمالية عند اعدادها مجموعة من القيود اهمها:⁽¹⁾

- 1- استراتيجية وأهداف المؤسسة: فيجب اختيار المشاريع الاستثمارية التي تحقق اهداف المؤسسة وسياستها العامة وتنسجم مع استراتيجيتها، وان تحقق الاستثمارات المدرجة في الموازنة الرأسمالية تحدف الى تعظيم قيمة المؤسسة، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ميزتها التنافسية، لذلك فالمدراء امام قيد ترتيب الاستثمارات الرأسمالية بما يتناسب مع استراتيجية وأهداف المؤسسة، وهذه العملية ليست سهلة، فقد تتعارض تلك الاستثمارات مع اهداف المؤسسة، الامر الذي يتطلب من الادارة العليا تحديد الاهداف والسياسات العامة وإستراتيجية المؤسسة بوضوح.
- 2- التمويل: تحديد حجم الاموال التي يمكن توفيرها لتمويل الاستثمارات، وتحديد وسائل التمويل التي يمكن اللجوء اليها. فعلى الادارة ان تحقق التناسق بين الاستثمارات ووسائل التمويل الممكنة.

وهناك قيود اخرى تمثلت في:⁽²⁾

¹ حنفي عبد الغفار، اساسيات التمويل و الادارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص253-257.

² عدنان التايه النعيمي واخرون مرجع سبق ذكره، ص303-308.

3- التضخم: لا بد للمدير المالي ان يأخذ بالحسبان معدلات التضخم عند تقدير التدفقات النقدية الداخلة للاستثمارات الرأسمالية، ولاسيما ان التدفقات الداخلة للاستثمارات الرأسمالية طويلة الاجل، الامر الذي يجعلها عرضة لتأثير التضخم الذي يؤثر سلبا على القوة الشرائية للنقد.

4- المخاطر وعدم التأكد: المخاطر في قرارات الموازنة الرأسمالية هي درجة التغير او التذبذب في التدفقات النقدية للمشاريع، وتقوم عادة الادارة بإدخال مخاطر المشروع ضمن قرارات الموازنة الرأسمالية عن طريق استخدام سعر خصم معدل بالمخاطر، ويتم تعديل معدل العائد المطلوب اذا كانت مخاطر المشروع تختلف بشكل جوهري عن متوسط المخاطرة المتعلقة بالأصول الحالية للمؤسسة، لكن بسبب عدم مقدرة قياس المخاطر بشكل دقيق، فان عملية تعديل قرارات الموازنة الرأسمالية تخضع للحكم الشخصي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة. كما يهدف نظام الموازنات التقديرية إلى تخطيط الموارد الاقتصادية ومراقبة استخدامها لفترة زمنية محددة، وجرت العادة ان تكون سنة، الشيء الذي يسهل عمليات مراقبة التنفيذ واتخاذ القرارات التعديلية بناء على الانحرافات المسجلة. كما تتضمن الموازنة الرأس مالية مجموعة من التعابير الكمية والمالية لبرنامج معين تسعى المؤسسة الى تنفيذه مرتبط بالأنشطة والمشاريع الاستثمارية التي تقوم بها.

الفصل الثاني

الموازنة الرأس مالية كأداة

لترشيد الإنفاق الاستثماري

تمهيد الفصل:

تهدف الموازنة الرأس مالية إلى تخطيط الاحتياجات الاستثمارية ورسم المسار الذي يتعين إتباعه، لتحقيق الرشد في الإنفاق على المشاريع التي تسعى المؤسسة لتنفيذها في إطار سياستها العامة. وتتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة ودراسات متكاملة تضمن الإلمام جوانب البدائل المقترحة، وتهدف إلى دراسة جدواها وتقييمها لاختيار المشروع أو مجموعة المشاريع التي تسهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتنطلق عملية التقييم من دراسة البيئة المحيطة المشروع للتعرف على ملامحها وتحديد موقع المشروع ضمن تركيبها المختلفة، ودراسة خصائصه لتحديد احتياجاته، ومن ثم بناء على عدد من المعايير يتقرر ما إذا كان من المصلحة تخصيص الموارد وإنفاقها على المشروع المقترح. وعلى مدى سلامة التقييم يتوقف نجاح أو فشل المشروع.

وهو ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمشاريع الاستثمارية
- المبحث الثاني: الاطار النظري للإنفاق الاستثماري.
- المبحث الثالث: اساليب تقييم الانفاق الاستثماري في ظل الموازنة الرأس مالية.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للمشاريع الاستثمارية

يعتبر الاستثمار من احد العناصر الهامة التي تساهم في تحريك عجلة النمو، فهو الطريقة الناجعة لإنشاء ومضاعفة الثروات، باعتباره أداة فعالة لتحقيق جميع الأهداف الاقتصادية للمجتمع، من خلال رفع مستويات الإنتاج التي تحقق الاكتفاء الذاتي والرفاهية للمجتمع، كما حاولنا ابراز اهمية المشاريع الاستثمارية كونه يمثل اللبنة الاساسية للاقتصاد الوطني. اما القرار الاستثماري من اهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة وذلك نظرا لأهميتها وتأثيرها على مستقبل هذه الاخيرة.

المطلب الاول: ماهية الاستثمار

يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لاقتصاد اي بلد ذلك انه يمتص الاموال المدخرة وبموجبها للنشاط الاقتصادي من اجل تلبية احتياجات الافراد المختلفة.

الفرع الاول: مفهوم الاستثمار

يعتبر الاستثمار عامل اساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية للدول، اذ نال اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين عبر التاريخ الاقتصادي، حيث تباينت ارائهم في تحديد مفهوم واحد وشامل خاص به.

اولا: تعريف الاستثمار:

لقد اختلفت الاراء والأفكار في اعطاء وتحديد معنى دقيق ومتكامل لمفهوم الاستثمار، فهناك من يعرفه على اساس الحاجة اليه والهدف من قيامه، وهناك من يعرفه على اساس وظيفته، ومن اهم التعاريف التي حظيت بالاهتمام ما يلي:

يعرف الاستثمار على انه: "استخدام راس المال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولا اذا تطابق مع المعايير المعمول بها او حقق الارباح المنتظرة".⁽¹⁾

ويعرف ايضا: "عملية يتم بموجبها التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من اشباع استهلاكي حالي، من اجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر".⁽²⁾

¹ حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1994، ص163.

² عادل العتري، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص15.

كما يعرف على انه: "توظيف الاموال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية، بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد، ورفع القدرة الانتاجية او تجديد وتعويض الرأسمال القديم".⁽¹⁾

و يعرف ايضا أنه: "التعامل بالأموال للحصول على الأرباح وذلك بالتخلي عنها في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية محددة، بهدف الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وتعوض عن كامل المخاطرة المرافقة للمستقبل".⁽²⁾

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول ان الاستثمار على أنه: "الإضافات إلى رأس المال التي تتمثل بالإنفاق الاستثماري سواء لبناء طاقات إنتاجية جديدة (مثل: الآلات، المعدات، المكائن، والإنشاءات) أو لتوسيع الطاقات الإنتاجية القائمة وتعويض الاندثار التي تصيبها والتغير في المخزون في فترة زمنية معينة وفي بيئة تتسم بعدم التأكد".

ثانيا: خصائص الاستثمار

يتميز الاستثمار بمجموعة من المميزات المشتركة والخصائص العامة نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

- ✓ ان الاستثمار عملية اقتصادية، فهو عبارة عن مجموعة من النشاطات الاقتصادية تهدف الى تحقيق عوائد اقتصادية.
- ✓ يتعلق الاستثمار بتوجيه الاصول الرأسمالية بمختلف اشكالها المادية، المالية، البشرية والمعلوماتية، واعتمادا على ذلك فان الاستثمار يوجه لتحقيق عوائد متباينة ويتوقف نوع هذه العوائد على الهدف الرئيسي للمستثمر وعلى ابعاد التأثيرات الاستثمارية في الاقتصاد والمجتمع.
- ✓ وجود قيم حالية تم التضحية بها.
- ✓ وجود فترة زمنية للاستثمار تقع ما بين لحظة البدء بالتضحية الى حين الوصول على العوائد المستقبلية.
- ✓ ثمة مخاطر تصاحب الاستثمار نظرا لعدم تأكد تحقق العائد في المستقبل.
- ✓ اذ فالاستثمار مبني على توقعات معينة تخص تحقيق عوائد غير مؤكدة في المستقبل، وهذا ما يتطلب اجراء دراسات معينة تركز على اسس ومبادئ علمية تسمح بتقليل درجة المخاطرة وعدم التأكد وتضفي نوع من الرشادة والعقلانية في اتخاذ القرار الاستثماري.

الفرع الثاني: اهمية ومحددات الاستثمار

سيتم توضيح اهمية الاستثمار واهم تصنيفاته

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الاستثمار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 29.

² سيد سالم عرفة، ادارة مخاطر الاستثمارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 15.

³ هويشار معروف، الاستثمارات والأسواق المالية، دار صفاء، الاردن، 2003، ص 18-19.

يعتبر الاستثمار الركيزة الاساسية للنمو الاقتصادي وأداة فعالة لتحقيق جميع الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بحيث يؤدي الى رفع المستوى الاقتصادي، فهو يلعب دورا هاما في تحريك النشاط الاقتصادي ويمكن اظهار اهمية الاستثمار فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ مساهمة الاستثمار في زيادة الدخل القومي وزيادة الثروة الوطنية وذلك لان الاستثمار يمثل نوعا من الاضافة الى الموارد المتاحة او تعظيم هذه الموارد او تعظيم درجة المنفعة التي تنجم عن الموارد المتاحة.
- ✓ مساهمة الاستثمار في احداث التطور التكنولوجي وذلك من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وتكييفها مع الظروف الموضوعية للمجتمع.
- ✓ مساهمة الاستثمار في مكافحة البطالة من خلال استخدام العديد من الايدي العاملة ومن ثم محاربة الفقر والتخلف وأشكال التخلف.
- ✓ انتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المواطنين وتصدير الفائض منها للخارج مما يوفر العملات الاجنبية اللازمة لشراء المعدات والآلات وزيادة التكوين الرأسمالي.
- ✓ توفير التخصصات المختلفة من الفنيين والإداريين والعمالة الماهرة.
- ✓ مساهمة الاستثمارات في دعم الموارد المالية للدولة وذلك من خلال سداد ما يترتب على المشروع من ضرائب للحكومة لكي تقوم الاخيرة بصرفها باستخدام هذه الموارد وفق مقتضيات المصلحة العامة.
- ✓ مساهمة الاستثمار في تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة من خلال التوجه الى انشاء المشروعات التي تحقق هذه السياسة.
- ✓ مساهمة الاستثمار في توظيف اموال المدخرين، وهنا يمكن دور الاستثمار في توظيف هذه المدخرات وتقديم العوائد للمدخرين.

ثانيا: محددات الاستثمار

تشير محددات الاستثمار الى مختلف العوامل التي تدفع المستثمرين الى اتخاذ القرار الاستثماري وتحدد حجمها، وفي هذا الاطار توجد العديد من المحددات التي يمكن ان تؤثر على قرار المستثمرين نذكر منها مايلي:⁽²⁾

- 1- سعر الفائدة: يعتبر سعر الفائدة من بين العناصر الرئيسية المحددة للاستثمار، وذلك ان ارتفاعه يدفع المستثمرين الى تقليص حجم الاقتراض الموجه لتمويل الاستثمارات المختلفة نظرا لارتفاع تكلفة التمويل المتعلقة

¹ مروان شموط، كنجو عبود كنجو، اسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص.ص 10-11.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

بمذه القروض، ومنه فان انخفاض سعر الفائدة يعتبر دافعا نحو التوسع في الاقتراض ومن ثم الاستثمار، وعليه يمكن القول ان العلاقة السائدة بين حجم الاستثمارات ومعدل الفائدة السائد في السوق هي علاقة عكسية.

2- العائد المتوقع: ينطوي الاستثمار على انفاق مبالغ مالية في سبيل الحصول على عائد في المستقبل من هذا الإنفاق، والذي يكون غالبا في شكل صافي تدفقات نقدية متولدة منه، ولا يمكن للمستثمر ان يتخذ قراره هذا إلا اذا توقع ان مجموع هذه التدفقات تفوق القيمة الاجمالية لاستثمار، وهو الاساس الذي تستند عليه نظرية التكلفة الحدية لرأس المال.

3- التقدم العلمي والتكنولوجي: يعتبر التقدم العلمي والتكنولوجي احد العوامل المحددة للاستثمار، اذ ان ظهور انواع جديدة من الالات والمعدات المتطورة ذات الطاقة الانتاجية العالية وظهور مواد ومصادر جديدة للطاقة، تدفع المنتج او المستثمر الى احلال الالات والمعدات القديمة بأخرى جديدة اذا ما اراد البقاء في السوق، وهذا الاتجاه يتطلب استثمارات كبيرة.

4- الثقة وتوقعات المستثمرين: فعند توقع وجود حالة من الانتعاش الاقتصادي في المستقبل، فان الاستثمارات تزيد من قبل المستثمرين ويحدث العكس في حالة الركود خوفا على استثماراتهم، ذلك باعتبار ان الطلب الكلي يتناقص في ظل الركود الاقتصادي ويزيد في ظل الانتعاش، وهذا ما قد يؤثر على حجم الارباح التي تأثر بدورها على حجم الاستثمارات.

المطلب الثاني: المشروع الاستثماري

يشير الانفاق الاستثماري الى الاستثمار في مختلف الاصول الرأسمالية، ويتخذ هذا الاستثمار شكل مشروع استثماري نظرا لحجم المبالغ المنفقة عليه وما يترتب عليه من اثار تمتد لعدد كبير من السنوات.

الفرع الاول: مفهوم وخصائص المشروع الاستثماري

تعتبر المشاريع الاستثمارية من المواضيع الحساسة التي تلاقي اهتمام متزايد من قبل المختصين والباحثين في المجال الاقتصادي.

اولا: تعريف المشروع الاستثماري

يعرف على انه: "المشروع الاستثماري هو فكرة محددة لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة معينة للوصول الى هدف معين او عدة اهداف على ان تزيد ايرادات المشروع على تكاليف (نفقات) انشائه وتشغيله"⁽¹⁾.

¹ سعد صادق البحيري، ادارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص13.

ويعرف البنك الدولي على انه: "عبارة عن حزمة متميزة من أنشطة الاستثمار والسياسات والإجراءات المؤسسة وإجراءات أخرى تستهدف تحقيق هدف تنموي"⁽¹⁾.

كما عرفته الجمعية الفرنسية لإدارة المشاريع على انه "عملية موحدة تحتوي على مجموعة من النشاطات المترابطة والمحكمة خلال الفترة التي تبدأ من تاريخ البدء في تنفيذه الى غاية الانتهاء منه، بغرض تحقيق هدف يتمشى ومتطلبات محددة"⁽²⁾.

ويعرف ايضا على انه "كل تنظيم له كيان مستقل بذاته يملكه ويديره او يديره فقط منظم يعمل على التكاليف والمزج بين عناصر الانتاج ويوجهها لانتاج او تقديم سلعة او خدمة او مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من اجل تحقيق اهداف معينة خلال فترة معينة"⁽³⁾.

وفي الاخير ومن خلال ما سبق عرضه يمكن تعريف المشروع الاستثماري على انه "تنفيذ فكرة محددة وفق اسس وإجراءات واضحة، تعمل على الاستغلال العقلاني لمجموعة من الموارد المالية، البشرية والمالية، بغرض تحقيق هدف او مجموعة معينة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة".

ثانيا: خصائص المشروع الاستثماري من خلال استعراضنا للتعريف المختلفة الخاصة بالمشاريع الاستثمارية، يتضح انها تتمتع بمجموعة من الخصائص والمميزات نذكر منها:⁽⁴⁾

- لا يمكن اعتبار انشاء المشروع هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق مجموعة من المنافع والغايات تتعلق بمصالح افراد معينة بإنشاء المشروع.
- فعالية ممارسات وأداء المشروع تتأثر بدرجة كبيرة بالخصائص الداخلية للمشروع، وكذا بالمتغيرات والاتجاهات الخارجية من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وغيرها من مكونات البيئة الخارجية للمشروع.
- المشروع الاستثماري عبارة عن مجموع من الأنشطة المستقبلية، وهذا ما يتطلب التنبؤ بمختلف البيانات التي تدخل في تقدير قيمة المشروع.
- يترتب على المشروع الاستثماري نوعين من النفقات، نفقات حاضرة تتعلق بشراء الاصول الثابتة، ونفقات مستقبلية تتمثل في النفقات المتكررة واللازمة للقيام بالأنشطة العادية التي يتضمنها المشروع.

¹ حسين بلعجوز، صاطوري الجودي، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 2013، ص.ص 11-12

² Gilles Garel, **le management de projet**, la découverte, France, 2003, P14.

³ اوسرير منور، بن حاج جيلالي مغراوة، دراسات جدوى البيئية للمشروعات الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، يصدرها مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد السابع، السداسي الثاني، 2009، ص.331.

⁴ عبد القادر بابا، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2014، ص.83.

- تتطلب المشاريع الاستثمارية رؤوس أموال دائمة، هذه الأموال تتميز غالبا بالندرة، ومن هذا يتضح ضرورة تحديد القيمة الدقيقة للاستثمار وعناصره، من اجل تحديد كيفية تمويل العناصر الطويلة والقصيرة الاجل.
- ينطلق المشروع الاستثماري دائما من فكرة محددة وواضحة المعالم.

الفرع الثاني: انواع وأهداف المشاريع الاستثمارية

ان اقامة المشاريع الاستثمارية مرتبطة بتحقيق اهداف معينة، هذه الاهداف قد تتباين من مشروع لآخر وقد تختلف باختلاف نوع هذه المشاريع وأشكالها.

اولا: انواع المشاريع الاستثمارية

تختلف انواع وأشكال المشاريع الاستثمارية باختلاف المعايير المتعددة في تصنيفها، من اهمها نذكر التصنيف الذي يأخذ معيار الملكية اساس ذلك، حيث تقسم المشاريع حسب هذا المعيار الى: (1)

- أ- المشاريع العامة: وتشتمل على كل المشاريع التي تمتلكها وتديرها الحكومة او احدى التنظيمات التابعة لها، سواء انفردت بذلك او شاركت فيها الغير، وعموما توجد ثلاث اشكال رئيسية وهي: المشاريع العامة المباشرة، المشاريع العامة المستقلة، المشاريع شبه العامة، ويعتبر تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الرئيسي العام سواء تحقق ربح من وراء ذلك او لا، إلا ان هذا لا يعني ان المشروعات العامة لا تهدف اطلاقا الى الربح بل يجب ان لا يتم ذلك على حساب الاهداف التي انشأ المشروع من اجلها، سواء كانت اهداف مالية، اقتصادية، اجتماعية، او غيرها.
- ب- المشاريع الخاصة: وتشتمل لكل مشروع يكون مملوكا ملكية خاصة لفرد او اكثر، ويتمتع باستقلالية تامة دون تدخل مباشر من السلطات العامة، ويمثل تحقيق اقصى ربح الهدف الرئيسي للمشروع الاستثماري الخاص.
- ج- المشاريع المشتركة: وهي مشاريع تمتلكها الدولة والأفراد معا في نفس الوقت.

ثانيا: اهداف المشاريع الاستثمارية

تسعى المشاريع الاستثمارية في مجملها الى تحقيق اهداف معينة تمثل الحافز ونقطة الانطلاق نحو محاولة اقامة اي نوع من هذه المشاريع تتمثل فيمايلي: (2)

¹ كمال قويدري، السياسة المالية وأثرها على الاستثمار (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، سبتمبر، 2006، ص.78-79.

² كمال فايد، التمويل المصرفي للاستثمارات في الجزائر: حالة البنك الوطن (BNA)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل ماجستير، تخصص نقود ومالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان 2005، ص.156.

- اهداف المشاريع الخاصة: ان الهدف المسيطر لدى المشاريع الخاصة يتمثل في تحقيق اقصى ربح ممكن والمتمثل في الربح الصافي والسعي الدائم الى تعظيمه، وقد يستهدف تحقيق الربح وتعظيمه في الاجل القصير، ولكن في غالب الاحيان تسعى المشاريع الخاصة الى تحقيق الربح على المدى الطويل.
- اهداف المشاريع العامة: ان الهدف المسيطر لدى المشاريع العامة يتمثل في تحقيق الاهداف العامة للاقتصاد الوطني والمصلحة العامة بالإضافة الى تعظيم المنفعة العامة للمجتمع، كما يمكن رصد لهذه المشاريع اهداف اخرى قد تسعى الى تحقيقها وفي هذا الاطار يمكن اختصار الاهداف التي تسعى الى تحقيقها فيما يلي: اهداف مالية، اهداف اقتصادية، اهداف إيديولوجية، اهداف أمنية، اهداف استراتيجية، اهداف اجتماعية، اهداف تكتيكية... الخ.

المطلب الثالث: اساسيات حول القرار الاستثماري

يعتبر قرار الاستثمار من اهم وأصعب القرارات المتخذة من قبل المؤسسة او المستثمر بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات يلجأ اليها المستثمر، املا لزيادة العائد على الاستثمار.

الفرع الاول: ماهية القرار الاستثماري

يعتبر القرار الاستثماري احدى اهم القرارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل التوسع وتطوير اعمالها ونشاطاتها الاستثمارية.

اولا: مفهوم القرار الاستثماري

يعرف القرار الاستثماري على انه: "القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من اموال المؤسسة في الوقت الراهن على مدار فترة ومنية طويلة بهدف تحقيق ربح في المستقبل، وهو يكون عرضة لدرجات مختلفة من الخطر وعدم التأكد".⁽¹⁾

كما يعرف على انه: "قرار اداري يؤدي الى تكاليف ثابتة وبمجرد تنفيذه لا يمكن الرجوع فيه، حيث يتوقع تحقيق ارباح مستقبلية ولكنها غير مؤكدة الحدوث".⁽²⁾

ويعرف أيضا: "مجموع القرارات المتعلقة بالحصول على الأصول الرأسمالية حيث تهتم هذه القرارات بأوجه الإنفاق التي يتعدى العائد المتحصل عليه منها مدة عام واحد".⁽³⁾

¹Vingent Gillet, **Gestion De La Production Et Des Flux**, 3éme édition, economica, paris, 2003, P144.

² Jacques Ghrissos, Roland Gillet, **Décision D'investissement**, Darios and Pearson, 3émé édition, 2000, P10.

³ حفصة زيرار، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري (دراسة حالة قرض استثماري لدى البنك الوطني الجزائري)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، فرع علوم مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص4.

كما يعرف: "ان القرار الاستثماري يتضمن ارتباط مالي ضخمة لفترة زمنية طويلة بقصد الحصول على عائد في المستقبل"⁽¹⁾.

ومن خلال التعاريف نستنتج انه: "قرار اداري يتضمن تخصيص اموال ضخمة لخلق طاقات انتاجية جديدة او لزيادة الطاقات الانتاجية الحالية او المحافظة عليها وذلك بهدف الحصول على عائد مناسب يمتد لفترة زمنية طويلة طيلة حياة المشروع الاستثماري".

ثانيا: خصائص القرار الاستثماري

ينطوي قرار الاستثمار على عدة خصائص نذكر منها:⁽²⁾

- انه قرار استراتيجي يحتاج الى اداة تمد البصر الى المستقبل.
- ان القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة ليس من السهل تعديلها او الرجوع فيها.
- يحيط بالقرار الاستثماري عدد من الظروف التي من الضروري التغلب عليها، مثل ظروف عدم التأكد وتغيير قيمة النقود ومشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي، وكل هذه تحتاج الى اسس علمية للتعامل معها.
- يمتد القرار الاستثماري دائما الى انشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطرة.

ثالثا: المبادئ العلمية لاتخاذ القرار الاستثماري

يفترض في متخذ قرار الاستثمار الرشيد مراعاة امرين:

- الامر الاول: ان يسلك في اتخاذ قرار الاستثمار ما يعرف بالمدخل العلمي لاتخاذ القرار، والذي يقوم على خطوات محددة اهمها:⁽³⁾
 - تحديد الهدف الاساسي للاستثمار.
 - تجميع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار وتحديد العوامل الاساسية المتحكمة فيه.
 - تقويم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة.
 - اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف.

¹ http://q8se.blogspot.com/2012/03/blog-post_02.html, تاريخ الاطلاع: 2016/04/04.

² امينة طيبوني، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع الى قطاع المحروقات، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، فرع مالية و نقود، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 7.

³ حسين بلعجوز، صاطوري الجودي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- الامر الثاني: ان يجدر بمتخذ القرار ان يراعي بعض المبادئ او المعايير في اتخاذ قراره، ومن اهم هذه المبادئ:⁽¹⁾
- مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية: تعدد البدائل والخيارات هو نتيجة تفاعل الفرص المتاحة والتهديدات التي يتوقع المستثمر مواجهتها ونقاط القوة والضعف ومدى امكانية قيام متخذ القرار بالموازنة بين هذه البدائل وإمكانيته.
 - مبدأ الخبرة والتأهيل: اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد يتطلب دراية وخبرة قد لا تتوفر لكل فئات المستثمرين، لذا يفترض بالمستثمر الذي لا يملك خبرة الاستعانة بمشورة فئة المستشارين والمحللين المتخصصين الذين يملكون الخبرة.
 - مبدأ المقارنة: اي المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة لاختيار المناسب منها وتتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الفني او الاساسي لكل بديل ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الافضل.
 - مبدأ الملائمة: يعتبر مبدأ الملائمة احد الركائز الاساسية التي يفترض بالمستثمر مراعاتها عند وضع استراتيجيته الاستثمارية.
 - مبدأ التنوع او توزيع المخاطر الاستثمارية: وهنا يلجأ المستثمرون الى تنوع استثماراتهم، وهذا للحد والتقليل من درجة المخاطر الاستثمارية التي يتعرضون لها، غير ان هذا المبدأ ليس مطلقا، نظرا للعقبات والقيود التي يتعرض لها المستثمرون، مما يصعب عليهم انتهاج وتطبيق هذا المبدأ على ارض الواقع.

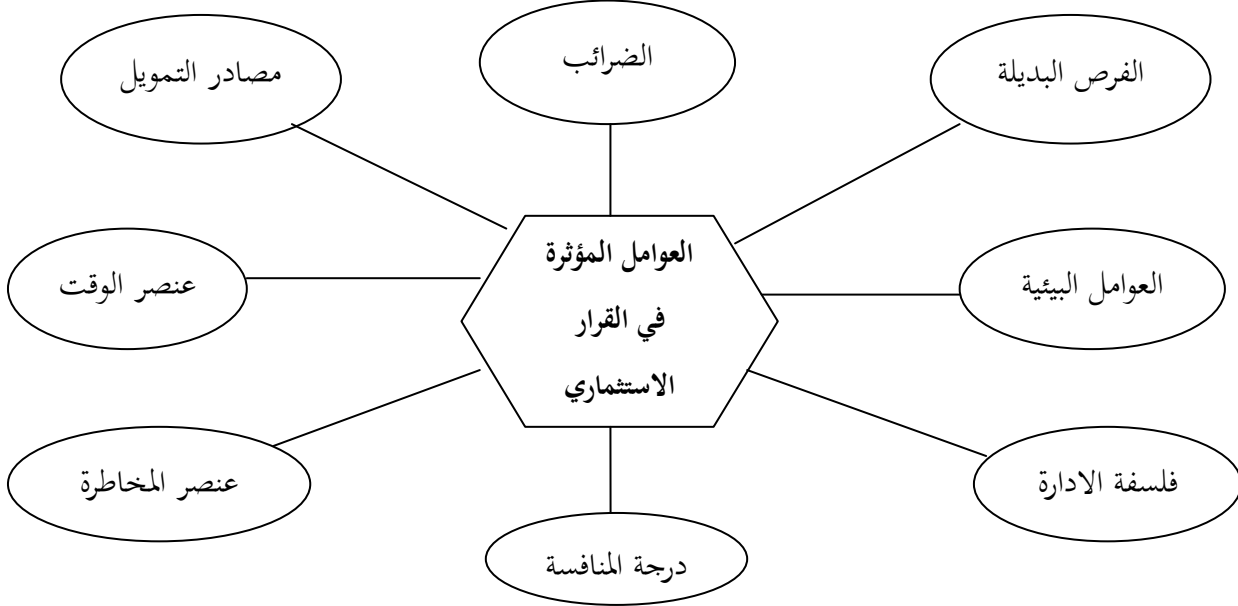
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار الاستثماري

يؤثر في القرار الاستثماري متغيرات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، ويواجه متخذ القرار الاستثماري العديد من الصعوبات والمشاكل التي ينبغي عليه ان يتغلب عليها حتى يخرج القرار الاستثماري بأعلى فاعلية ممكنة، وتدور المشاكل حول العديد من القضايا المتعلقة بموضوع الاستثمار فمنها ما يركز على الجانب المالي متمثلا في الصعوبات المالية واهمها: معدلات الضرائب المرتفعة، والرسوم العالية، ندرة راس المال اللازم للاستثمار.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في القرار الاستثماري:

¹ محمد مطر، ادارة الاستثمارات الاطار النظري والتطبيقات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2004، ص.ص 42-43.

شكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في القرار الاستثماري



المصدر: موسى نوري شقيري وآخرون، ادارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2012، ص24.

وبعض الصعوبات تشمل الجوانب الادارية لعملية الاستثمار ومن اهمها نقص الخبرة الادارية لدى القائمين على امر الاستثمار والمستثمر نفسه احيانا، بالإضافة للمشاكل الادارية الاخرى كتعدد الاجراءات الادارية والروتين، والفساد الاداري... الخ.

وتشمل الصعوبات ايضا الجوانب الفنية ومنها نقص الخبرة او نقص احد العناصر اللازمة للعملية الانتاجية كالمواد الخام او العمالة... الخ.

ويوجد ايضا العديد من الصعوبات المتنوعة والتي تؤثر في عملية الاستثمار ومنها: سياسة التقليد والمحاكاة الاستثمارية⁽¹⁾.

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات الاستثمارية

يتبع القرار الاستثماري في المؤسسة سيرورة معينة تتكون من مجموعة من الخطوات، وذلك من اجل التقليل من حجم المخاطر التي يمكن ان تتولد عن العملية الاستثمارية، وتمثل سيرورة القرار الاستثماري في:⁽²⁾

¹ عبد الحميد عبد المطلب، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2003، ص43-45..

² هوارى معراج وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2013، ص64.

- ✓ تحديد المشكلة الاستثمارية: من خلال اخضاع الفرصة الاستثمارية التي تظهر في مجال استثمار معين في احدى الانشطة الاقتصادية المختلفة للتفكير وتبين جدواها كفكرة استثمارية حيث يتحدد الهدف من المشروع بأبعاده المختلفة.
- ✓ تحديد البدائل الممكنة: قد تتعدد البدائل المتاحة للمستثمر وفي هذه الحالة يجب تحديد مزايا وعيوب كل بديل تمهيدا للاختيار، وفي حالات اخرى تنحصر الاختيارات في بديل واحد، وهنا يتم تحديد التكلفة والعائد له لاتخاذ قرار القبول او الرفض.
- ✓ تحديد مزايا وعيوب كل بديل: يتم ذلك بإتباع طرق تقييم موضوعية تعطي عند تطبيقها على كل بديل نتائج رقمية تعبر عن النتيجة النهائية.
- ✓ اتخاذ القرار الاستثماري: يتم من خلال نتائج المرحلة السابقة وذلك بإقرار البديل الذي ينتج عنه افضل نتائج رقمية، ومن المنطقي انه في تلك الحالة التي يكون امامنا بديل واحد فيصبح القرار ايجابيا او سلبيا حسب اتجاه النتائج المستخلصة من تقييم البديل بالطرق المستخدمة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإنفاق الاستثماري

يعتبر قرار الإنفاق الاستثماري من أهم قرارات الإدارة، لأن الاستثمارات المنفذة بناءً على تلك القرارات تحدد على المدى البعيد مستقبل المؤسسة وسمعتها المالية. فينبغي ألا ينظر إلى قرار الإنفاق الاستثماري ببساطة، فهذا القرار في واقع الأمر هو خلاصة سلسلة من الدراسات والفحوص، ما يعني أنه محصلة جهود متضافرة من عدة أطراف.

المطلب الأول: ماهية الإنفاق الاستثماري

يعتبر قرار الإنفاق الاستثماري إحدى أهم المراحل التي تمر بها المشاريع الاستثمارية الكبرى وهذه الأخيرة التي تحتاج إلى مبالغ كبيرة للانجاز مما يلزم أن تخطط جيداً لتلك الاستثمارات والسعي لتدبير ما تحتاج إليه من اتفاقات ضخمة لضمان تلك المشاريع.

الفرع الأول: مفهوم الإنفاق الاستثماري

إن مفهوم الإنفاق الاستثماري، يقتضي تبيان العمليات المالية المتعلقة برأس المال، وتبيان موقع النفقات الاستثمارية من تلك العمليات، ومن ثم تعريف الإنفاق الاستثماري.

أولاً: عمليات رأس المال

تكون على النحو التالي:⁽¹⁾

عمليات رأس المال: تنقسم العمليات المالية التي يقوم بها المشروع بحسب طبيعتها إلى قسمين:

1- العمليات التمويلية: العمليات المتعلقة برأس المال والتغيرات التي تطرأ عليه سواء بالقروض أو بوسائل التمويل الأخرى.

2- العمليات الرأسمالية: العمليات التي تستثمر بها أموال المشروع في خدمة أهدافه وغاياته المحددة، وهذه الأموال يكون مصدرها العمليات التمويلية. وتنقسم العمليات الاستثمارية إلى ثلاثة أقسام:

✓ العمليات الرأسمالية طويلة الأجل: العمليات المتعلقة بالموجودات الثابتة للمشروع، والتغيرات التي تطرأ عليها، والنفقات والإيرادات الناجمة عنها.

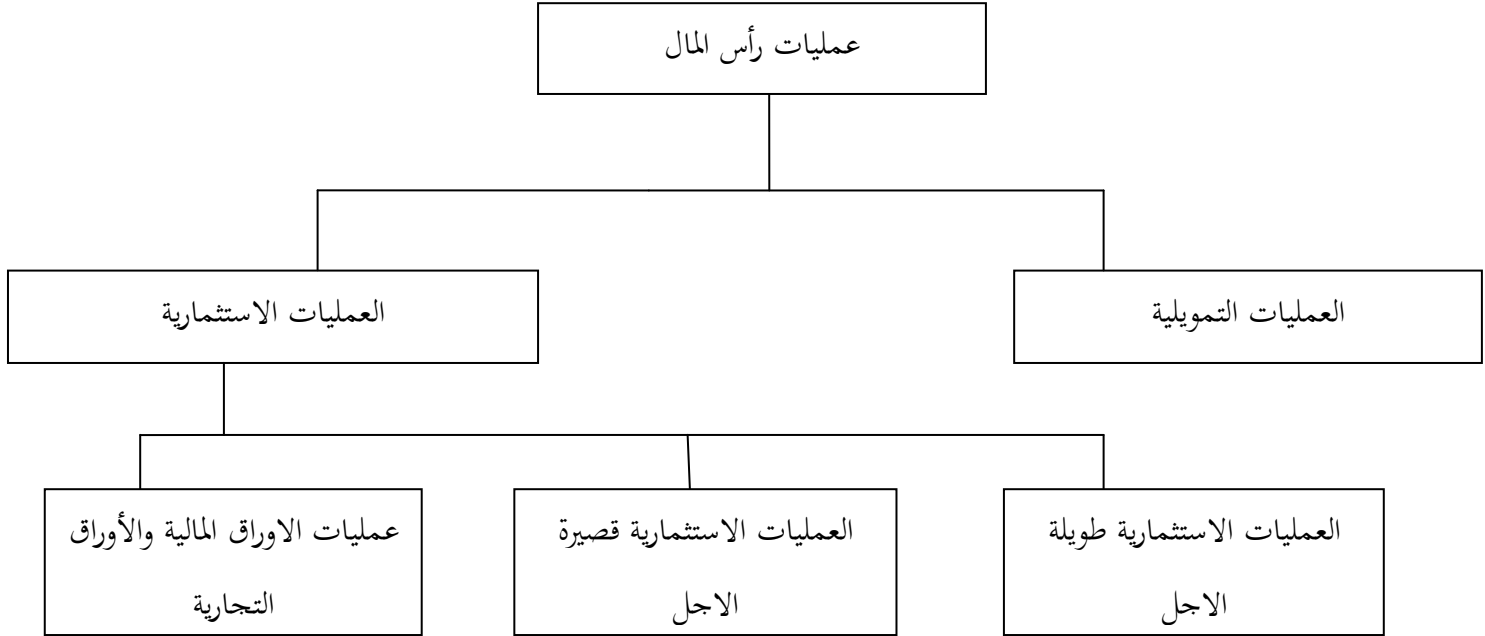
✓ العمليات الرأسمالية قصيرة الأجل (الإيرادية): العمليات المتعلقة بشراء البضاعة وبيعها وما يتعلق بهذا النشاط التجاري، وما يترتب عليه من مصاريف، وما ينتج عنه من إيرادات.

✓ عمليات الأوراق النقدية والأوراق التجارية: هي النقود والشيكات، والكمبيالات، وسندات السحب المحررة لأمر المشروع أو التي يحررها المشروع لأمر الآخرين.

¹ نجاد اسحاق عبد السلام، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 41-42.

والشكل يوضح موقع العمليات الاستثمارية طويلة الاجل من العمليات المالية المتعلقة براس مال في المؤسسة:

الشكل رقم (2-2): تصنيف عمليات رأس المال



المصدر: هواري معراج واخرون، مرجع سبق ذكره، ص42.

إن كل قسم من تلك الأقسام لعمليات راس المال له إسهاماته في خدمة أهداف المؤسسة، ولكن تركز الدراسة على ترشيد القرارات المتعلقة بالعمليات الاستثمارية طويلة الأجل (الرأسمالية).

ثانياً: تعريف الإنفاق الاستثماري

من اجل توضيح جيد لمعنى الانفاق الاستثماري، سيتم عرض بعض التعاريف:

عرفت النفقات الاستثمارية بأنها: استخدام الأموال في الاستثمار في الموجودات الثابتة، وتنطوي على أعباء مالية ضخمة ولفترة زمنية طويلة.⁽¹⁾

وتعرف ايضا على انها: "النفقات التي تؤدي خدمات طويلة الاجل للمشروع، وتمثل عادة في الاصول الثابتة التي تقتني بهدف تحقيق الايراد عن طريق الاستثمار، وليس عن طريق اعادة البيع في دورة المشروع العادية، سواء اكانت هذه الاصول مملوكة ام غير مملوكة، قابلة ام غير قابلة للاستهلاك".⁽²⁾

¹ صالح عبد الرزق واخرون، المحاسبة الإدارية وسياسات الإدارة المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2006، ص282.

² حمزة محمود شبيب، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2004، ص263.

كما يعرف على انه: "الإنفاق غير المتكرر الذي يختص بفترات طويلة، حيث أن المبالغ المنفقة كبيرة نسبياً، وتقوم الشركات عادة بدراسة الجدوى الاقتصادية لمشاريع الإنفاق الاستثماري لما لهذه المشاريع من أثر كبير على بقاء واستمرار المؤسسة، حيث أن الخطأ في الإنفاق الاستثماري يعد خطأ فادحاً بسبب الحجم الكبير لهذا الإنفاق وبسبب امتداد أثر هذا الإنفاق لمدة زمنية طويلة.⁽¹⁾

كما يعرف الانفاق الاستثماري على انه: "استثمار الاموال المتاحة بأصول طويلة الاجل بشكل مثالي، لتحقيق العوائد المستقبلية ولعدد من السنين القادمة".⁽²⁾

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الإنفاق الاستثماري: "بأنه مقدار التضحية التي يتحملها المستثمر بمنفعة حالية يمكن تأجيل تحقيقها إلى المستقبل بقصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر من تلك التي يمكن إشباعها الآن".

الفرع الثاني: خصائص وأهمية الانفاق الاستثماري

سيتم ذكر اهم ما يتسم به من خصائص و اهمية ومدى تأثيره على استراتيجية المؤسسة.

اولاً: خصائص الإنفاق الاستثماري

يتسم الإنفاق الاستثماري بالخصائص التالية:⁽³⁾

- 1- يتضمن الإنفاق الاستثماري نتائج طويلة الأجل تؤثر بشكل واضح على مؤشرات المخاطرة في المؤسسة إذ كثيراً ما تحدد السرعة واتجاه نمو المؤسسة، وبالتالي فإن القرارات الاستثمارية الخاطئة قد تجلب الكوارث التي تؤثر على وجود المؤسسة نفسها.
- 2- تحتاج الاستثمارات الرأسمالية إلى مبالغ كبيرة مما يحتم على المؤسسة أن تخطط جيداً لتلك الاستثمارات و السعي لتدبير ما يلزم منها.
- 3- لا يمكن الرجوع عن القرارات الاستثمارية أو العكس خاصة بعد تنفيذ جزء منها، ويعود السبب الى صعوبة التخلص من الأجهزة والمعدات التي يتم شراءها وإذ ما بيعت بأسعار قليلة، فإن ذلك يحمل المنشأة خسارة كبيرة.
- 4- تستوجب القرارات الاستثمارية عملية تقييم مستمر لأحداث المستقبل، وهي عملية غير دقيقة لاعتمادها على التنبؤ بأحداث المستقبل بسبب تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ثانياً: معايير التمييز بين النفقات الاستثمارية والإيرادية:

وتم التمييز بين النفقات الاستثمارية والإيرادية، وفقاً للتالي:⁽⁴⁾

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² حمزة محمود شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 263.

³ نهاد اسحاق عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ صالح عبد الرزق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 264.

- طبيعة النفقة والغرض منها: فالنفقة المدفوعة للحصول على أصل ثابت يمنح الشركة خدمات سنوية دورية تعتبر رأسمالية، وهي تختلف بذلك عن النفقة الإيرادية التي يراد منها الحصول على منفعة عاجلة.
- الدورية والتكرار: فالنفقة الاستثمارية لا يتكرر صرفها خلال دورة النشاط العادي للشركة، بينما يتكرر صرف النفقات الإيرادية بشكل اعتيادي.
- طبيعة نشاط الشركة: إذ تعتبر نفقة ما رأسمالية في شركة ودورية في شركة أخرى تختلف في نشاطها عن الأولى.
- فترة الانتفاع بالنفقة: فترة الانتفاع بالنفقات الإيرادية لسنة واحدة، أي أن آثارها لا تمتد إلا لفترة لا تزيد عن عام، بينما فترة الانتفاع بالنفقات الاستثمارية لعدة سنوات، فآثارها تمتد لأكثر من عام.

ثالثاً: أهمية الإنفاق الاستثماري

وفي ضوء ما تقدم تتضح أهمية الإنفاق الاستثماري في حياة المؤسسة، إذ أن قرار الإنفاق الاستثماري يؤثر على إستراتيجية المؤسسة، حيث يؤثر على قيمة المؤسسة وميزتها التنافسية، وبالتالي فهو قرار استراتيجي تتخذه الإدارة العليا بعناية فائقة، معتمدة على معلومات دقيقة ملائمة وموثوقة منتهجةً طرقاً وأساليب علميةً ونظريةً لاتخاذها.

وتتضح كذلك أهمية الإنفاق الاستثماري في المشاريع الاستثمارية، إذ أن قرار الإنفاق الاستثماري يمثل للمستثمر قراراً مصيرياً، يتوقع أن يحقق من خلاله عوائد رأسمالية تزيد من ثروته وتعوضه عن مقدار المخاطر والتضحية التي تحملها، لذلك تطلب اتخاذ القرار الاستثماري حصر جميع البدائل المتاحة، والقيام بالدراسات المعمقة والتحليلات المناسبة لاختيار البديل الملائم، ومن ثم التأكد من الجدوى الاقتصادية للمشروع قبل تنفيذه، ذلك كله لخطورة قرار الإنفاق الاستثماري، إذ أن الخوض في تنفيذه يتطلب تكاليف غارقة وتكاليف بديلة تزيد من مخاطر التراجع عنه. ولا يكتفي بتلك الإجراءات لتنفيذ القرار الاستثماري فحسب، بل يستلزم تقييم مقترحات تلك الاستثمارات في إطار الموازنة الرأسمالية للمؤسسة، حيث إن المؤسسة تضع خططها الاستثمارية لسنوات قادمة في إطار شامل يعرف بالموازنة الرأسمالية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أنواع الإنفاق الاستثماري ومقوماته

لا يتجسد الإنفاق الاستثماري على صفة واحدة بل يتجلى في العديد من الصفات وذلك حسب متطلبات المشاريع الاستثمارية، كما أنه يقوم على مجموعة من المقومات والركائز.

¹ محمد سميح محمد، العلاقة بين الإنفاق الرأسمالي والأداء المالي والتشغيلي في الشركات الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2007، ص.ص 18-19.

الفرع الأول: أنواع الإنفاق الاستثماري

تنطوي قرارات الإنفاق الاستثماري على أنواع متعددة من الاستثمارات والتي يمكن تصنيفها طبقاً للعديد من المعايير والتي تناولها كتاب الإدارة المالية، ولكن سنقتصر على ذكر ثلاث أنواع فقط من التصنيف وهي: (1) أولاً- التصنيف وفقاً للهدف أو الغرض:

يأخذ الإنفاق الاستثماري وفقاً لهذا التصنيف أشكال متعددة، ولكن يمكن تجيعها في ثلاث أنواع رئيسية:

- الاستثمارات الاحلالية: ويمكن التمييز بين نوعين من الاستثمارات، الأول يهدف إلى إحلال أصول جديدة مكان الأصول القائمة و التي انتهى عمرها الإنتاجي بالاهتلاك، وهذا النوع لا يؤدي لزيادة الطاقة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بل المحافظة على الطاقة القائمة. أما الثاني، فيهدف إلى إحلال أصول قائمة مازالت صالحة للاستخدام إلا أنها متقدمة فنياً، وهذا النوع من الاستثمار هو الأكثر شيوعاً، ويرمي أساساً إلى تخفيض تكلفة الإنتاج أو تحسين الأداء ويطلق عليه أيضاً استثمارات بغرض التطوير.
- الاستثمارات التوسعية: والغرض منها هو تمكين المؤسسة من مواجهة زيادة الطلب في المستقبل، وهذا يتم إما بزيادة الإنتاج القائم دون تغيير في تشكيلة المنتجات الحالية، وإما بإضافة خطوط إنتاج جديدة، وهنا تتغير تشكيلة المنتجات القائمة وهذا النوع من الاستثمارات يكون الغرض منه زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- الاستثمارات الإستراتيجية: وهذا النوع من الاستثمارات يصعب تقدير عائدته المتوقع كميّاً على عكس الأنواع السابقة، وذلك لارتباطها بعوامل غير مالية من الصعب قياسها، ويندرج تحت هذه الاستثمارات ما ترى المؤسسة أنها ضرورية لبقائها ولاستمرارها كالإنفاق على البحوث والدراسات المختلفة، أيضاً إذا تناول الإنفاق الاستثماري بناء وحدات سكنية للعاملين... فمثل هذه الاستثمارات لها آثار مباشرة على كفاءة أداء العاملين، وبالتالي تؤثر بطريقة غير مباشرة على الإيرادات والمصروفات إلا أنه يصعب تقدير المكاسب الناجمة عنها تقديراً كميّاً دقيقاً.

ثانياً- التصنيف وفقاً لشكل و توقيت التدفقات النقدية:

يقصد بالتدفقات النقدية تلك الناجمة عن اقتراح استثماري سواء كانت تدفقات خارجة أو داخلية وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال وهي :

- الاستثمارات حيث تدفقاتها النقدية سواء الخارجة (أي قيمة الاستثمار المبدئي) أو الداخلة (أي العائد أو المكسب) المتوقعة منها، يتم مرة واحدة في لحظة زمنية معينة.

¹ <http://islamfin.go-forum.net/t894-topic>، تاريخ الاطلاع يوم 2016/04/16.

ومن أمثلة ذلك: الاستثمارات في الأراضي أو التحف أو المجوهرات حيث يتمثل التدفق النقدي الخارج من ثمن الشراء وهو يتم في لحظة معينة، أيضا العائد (المكسب) المتوقع يتمثل في ثمن البيع في لحظة معينة .

- الاستثمارات التي يكون فيها التدفق الخارج أي الاستثمار المبدئي يحدث خلال فترات زمنية متعددة، بينما العائد المتوقع من هذه الاستثمارات أي التدفق النقدي الداخل يتم الحصول عليه في لحظة زمنية معينة.

ومن أمثلة ذلك الاستثمار في إنتاج منتج نهائي، حيث يتطلب هذا الإنفاق مراحل زمنية معينة طبقاً للعمليات المطلوبة، بينما العائد المتوقع يتم الحصول عليه خلال لحظة معينة.

- الاستثمارات التي تتطلب دفع قيمة الاستثمار المبدئي في لحظة معينة واحدة، بينما يترتب على ذلك سلسلة من التدفقات الداخلة على فترات زمنية، مثل ذلك حالة شراء أصل من الأصول في لحظة معينة والعائد المتوقع منه لا يستمر لعدد من السنين. ومن منطلق هذا المفهوم يمكن إضافة نوع رابع وهو يشمل الاستثمارات التي تتم تدفقاتها النقدية سواء الداخلة أو الخارجة على فترات زمنية متعددة .

ثالثاً-التصنيف طبقاً لطبيعة العلاقة بين الاقتراحات الاستثمارية:

طبقاً لهذا المعيار تأخذ العلاقة بين الاقتراحات الاستثمارية 3 اشكال اساسية وهي:

- الاقتراحات الاستثمارية المستقلة: يوصف البرنامج الاستثماري الذي يتضمن مجموعة من الاقتراحات بأنه مستقل، وطالما أن ربحية أي اقتراح لا تتأثر بتنفيذ أو عدم تنفيذ الاقتراحات الأخرى في هذا البرنامج، فمثلاً إحلال آلة جديدة مكان أخرى مهتلكة تعتبر اقتراح مستقل تماماً عن الاستثمار في حملة إعلانية لمنتج جديد فواضح أن قبول الاقتراح الأول لا يتطلب تنفيذ الاقتراح الثاني كما لا يرتبط بقبوله أو رفضه.
 - الاقتراحات الاستثمارية المتعارضة: هي التي إذا تم تنفيذ أحدها لا يمكن تنفيذ الاقتراحات الأخرى مثلاً: لو واجهت مدير الإنتاج مشكلة الاختيار بين ثلاثة أنواع بديلة من الآلات التي تقوم كل منها بأداء نفس الوظيفة فإذا وقع الاختيار على إحدهما فإن ذلك يعني ضمناً رفض البديلين الآخرين.
 - الاقتراحات الاستثمارية المتصلة أو المرتبطة: وهي عكس الاستثمارات المستقلة أو المتعارضة حيث أن تنفيذ إحدها يتطلب بالضرورة تنفيذ الاقتراحات الأخرى.
- وهنا يمكن التمييز بين نوعين من الترابط: هناك اقتراحات يتطلب تنفيذ إحداها ضرورة تنفيذ الآخر مسبقاً.

وبالرغم من تعدد هذه التصنيفات غير أنه يبدو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً هو ذلك الذي يتم طبقاً للغرض أو الهدف من الاستثمار، أو وضعته نتائج بعض الدراسات والاستقصاءات التي أجريت على العديد من الشركات في أوروبا وأمريكا.

الفرع الثاني: مقومات الإنفاق الاستثماري

يقوم الإنفاق الاستثماري على الركائز التالية:⁽¹⁾

- ✓ دراسة سوقية شاملة ومتكاملة.
- ✓ دراسة موضوعية للجدوى الاقتصادية للمشروع.
- ✓ فعالية وكفاءة الأساليب والطرق المستخدمة في تحليل وخصم التدفقات النقدية.
- ✓ الدقة في توقيت التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع.
- ✓ المؤهلات العلمية والخبرة المالية للإدارة المالية في مجال التحليل المالي والإحصائي.
- ✓ الدقة في تحليل المخاطر المحيطة بالمشروع.
- ✓ توفر مصادر التمويل المناسبة للمشروع.
- ✓ الدقة في تحديد التكلفة المرجحة للأموال المستثمرة في المشروع.
- ✓ الدقة في التنبؤ بمعدلات التضخم وأسعار الخصم ومخاطر تقلب أسعار الصرف.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الإنفاق الاستثماري

تتطلب عملية تخطيط المشاريع الرأسمالية العديد من العناصر الأساسية التي تساهم في اختيار وتنفيذ المشروع بأسلوب علمي، معتمدين على دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لتحقيق الهدف الأساسي من الاستثمار. ولا بد أن تمر عمليات اتخاذ القرار الاستثماري بالمرحل التالية:⁽²⁾

- ❖ مرحلة تحضير المشروع: التعرف على المشروع وعمل الدراسات الأولية. يجب أن يعرف متخذ القرار ماذا يريد أن يحقق، وأن يعرف بوضوح ما الذي يريد أن يحصل، وإلا فإن إتمام عملية اتخاذ القرار سيكون ضبابياً.
- ❖ مرحلة دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية: والتي تهدف الى دراسة مدى امكانية تنفيذ المشروع من النواحي الفنية والاقتصادية، وتشمل على تحديد المواقع المناسبة للمشروع، ومساحة الارض المناسبة ولتخطيط الداخلي... الخ.
- ❖ اتخاذ القرارات الاستثمارية والاستعداد للتنفيذ: في هذه المرحلة يترجم متخذو القرار جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل، الذي يعطي أكبر قدر من المزايا المحتملة ويقلص السلبيات إلى أقل ما يمكن اخذاً في الاعتبار العديد من العوامل ومنها:
 - تحقيق المشروع للأهداف، ويفضل البديل الذي يحقق أهم الأهداف والتي تحقق الأهداف الكلية.
 - مدى اتفاق المشروع مع أهداف المؤسسة، وقيمها، ونظمها، وسياستها .
 - درجة المخاطر المتوقعة من تنفيذ المشروع.

¹ محمد سميح محمد، مرجع سبق ذكره، ص20.

² محمود حسين الوادي وآخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص27.

- اختيار المشروع الذي يحقق أفضل النتائج وبأقل تكلفة وجهد ممكن.
 - الأخذ في الاعتبار الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، ومدى توفرها في الشركة.
 - ملائمة المشروع لعوامل البيئة، ومراعاة مدى تناسب المشروع مع العوامل البيئية الخارجية... الخ
- ❖ مرحلة تنفيذ المشروع وتجربته: من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة متخذ القرار تنتهي بإقرار القرار، فعملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار المشروع الأفضل، لأن متخذ القرار لا ينفذ القرار بنفسه وإنما بجهود الآخرين، وعلى متخذ القرار أن ينقل للآخرين القرار المتخذ، ويشرح لهم أبعاده، ويقنعهم به حتى يطمئن إلى قبولهم لفكرة القرار، ويدفعهم ويحفزهم إلى تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب.
- ❖ مرحلة تقييم المشروع: حيث يمكن ان يشمل على تقييم الربحية الخاصة بالمشروع الاستثماري والتي تهدف الى قياس الربحية او المنفعة النسبية التي يحققها المشروع لصاحبه وكذا تقييم الربحية الاقتصادية والاجتماعية للمشروع، والتي تهدف الى قياس الاثار الاجتماعية والاقتصادية للمشاريع الاستثمارية على مستوى المجتمع الذي يحتوي هذه المشاريع.
- ومن خلال تلك المراحل يتبين أن قرار الإنفاق الاستثماري تسبقه مرحلة أساسيه يعتمد متخذ القرار عليها في اتخاذ قراره، وهي مرحلة دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية وهي مرحلة مهمة، فعليها يرتكز قرار الإنفاق الاستثماري وتعتمد هذه المرحلة بشكل أساس على المعلومات الملائمة والدقيقة لتقديم الإشارات الجدية لاتخاذ القرار الرشيد.

المبحث الثالث: اساليب تقييم الانفاق الاستثماري في ظل الموازنة الرأسمالية

تمثل عملية تقييم المشاريع الاستثمارية الركيزة الاساسية لعملية اعداد الموازنة وجوهر الترشيح الذي تسعى الى تحقيقه، وترتكز عملية التقييم على النتائج التي اسفرت عنها كل من الدراسة الاقتصادية والفنية والمالية التي بناءا عليها يتم اللجوء الى عدد من المعايير واساليب، ومن ثم اختيار المشروع الذي يحقق أكبر عائد.

المطلب الاول: دراسات الجدوى

لأي مشروع يلزم اجراء دراسة دقيقة وشاملة لمختلف جوانبه، بهدف حصر مختلف التهديدات التي يمكن ان يواجهها ومن ثم اتباع الطريقة المناسبة التي من خلالها يمكن تخفيض المخاطر والتمكن من تحقيق الرشادة في الانفاق الاستثماري.

★ مفهوم دراسة الجدوى: هي دراسة فكرة مشروع جديد لأجل إدراك وتحليل إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه، اذ أن دراسة الجدوى توضح الاستثمارات المطلوبة والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع مثل: قوانين الدولة والمنافسة، التطور التكنولوجي... الخ، كما انها تعبر عن الوسيلة المثلى لمعرفة مدى توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع وتسويق إنتاجه، اذا فدراسة الجدوى تقتصر على العموم على فرعين :

- معرفة ما تحتاجه لمشروعك وفرص نجاحه.
- من اجل الاثبات للمولين أن هذا المشروع يتوقع له النجاح وتحقيق عائد استثماري جيد، هناك عدة دراسات لدراسة مدى جدوى المشروع دراسة الجدوى التفصيلية، القانونية، التسويقية، الفنية، الاقتصادية، المالية.⁽¹⁾

هناك عدة دراسات تساهم في اختيار وتنفيذ المشروع الاستثماري واهمها دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية.

★ دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية:

يمكن القول، ان دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، ماهي إلا عبارة عن الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع او المشروعات المقترحة، والتي قد تكون اما بشكل دراسات اولية او نوع من الدراسات التفصيلية او الفنية، والتي من خلالها يمكن التوصل الى اختيار البديل الذي يضمن تحقيق الاهداف المحددة، ولكون هذه الدراسات ماهي إلا وسيلة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار الاستثماري، لذا لا بد ان تتصف تلك الدراسات بالدقة والموضوعية والشمولية .

¹ حكيم بن حسان، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، الجزائر، 2006، ص4.

لذلك يمكن اعتبار ان الدراسات تمثل احدى اهم مراحل تقييم المشروعات، والتي على اساسها يتم اتخاذ او تبني القرارات الاستثمارية المناسبة، اما بالتخلي عن المشروع المقترح او العمل على تنفيذه.⁽¹⁾

أ- دراسة الجدوى الاقتصادية: ان دراسات الجدوى الاقتصادية، تقوم اساسا على المفاضلة بين المشروعات المقترحة وصولا الى اختيار البديل الأفضل، سوف تساعد في توجيه الاموال المعدة للاستثمار نحو تلك الفرص او المشروعات الناجحة وتجاوز المشروعات الفاشلة.⁽²⁾

ب- دراسة الجدوى الفنية: تهدف الى مدى امكانية تنفيذ المشروع من النواحي الفنية، وتشمل على تحديد المواقع المناسبة للمشروع، ومساحة الارض المناسبة والتخطيط الداخلي والآلات والمعدات المطلوبة والعمالة والمواد الخام اللازمة، بالإضافة الى تفاصيل ومواصفات المنتج وتسلسل العمليات الإنتاجية، حيث تسمح نتائج هذه الدراسة بتقدير النفقات الاجمالية الخاصة بالمشروع.

بعد عملية الانتهاء من دراسة تفاصيل الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروع تكون جميع المؤشرات والبيانات جاهزة أمام المحلل للقيام بأهم وأخر مرحلة وهي دراسة الجدوى المالية للمشروع، والتي على أساسها ومن خلال النتائج المحصل عليها سيقدر وبصفة نهائية إقامة المشروع من عدمه. لأن هذا النوع من الدراسات يهدف إلى التأكد من مدى توافر الموارد المالية اللازمة لإقامة المشروع وضمان توفرها بأقل تكلفة ممكنة من جهة وقياس وتحليل ربحية المشروع بالنسبة لمالكيه وممولي رأس المال، اللذين يسعون إلى تعظيم منفعتهم كبديل لتحملهم المخاطرة خلال فترة الاستثمار في المشروع.⁽³⁾

وعلى هذا الاساس سيتم تصنيف معايير التقييم.

المطلب الثاني: طرق وأساليب تقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري

تهدف هذه العملية الى تقدير وقياس قيمة العائد الصافي الذي سيعود على المؤسسة من جراء الانفاق الاستثماري، ومن ثم اختيار المشروع الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق اعلى عائد صافي ممكن لإدراجه ضمن خطة الموازنة الاستثمارية.

ويضم تقييم الانفاق الاستثماري نوعين من التقييم.

¹ زهية حوري، تقييم المشروعات في البلدان النامية باستخدام طريقة الآثار، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد كمي، جامعة المتتوري قسنطينة، سبتمبر 2007، ص12.

² حكيم بن حسان، مرجع سبق ذكره، ص10.

³ فتحي خن، اهمية دراسة الجدوى المالية في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص20.

الفرع الاول: طرق التقييم المالي للإنفاق الاستثماري

وتنقسم طرق التقييم المالي الى:

1- المعايير التي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود: لتقييم مقترحات الانفاق الاستثماري عدد من المعايير التي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود، ولعل من اهمها معياري فترة الاسترداد ومعدل العائد المحاسبي وقبل التطرق الى كيفية الاعتماد على هذين المعيارين في التقييم، ارتأينا التطرق الى **مضمون التدفقات النقدية** حيث يعرف التدفق النقدي: "بأنه حركة النقود من مشروع الى المشروع، وتعرف التدفقات النقدية الى المشروع بالتدفقات النقدية الداخلة بينما تعرف التدفقات النقدية من المشروع بالتدفقات النقدية الخارجة، والفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة يسمى بصافي التدفقات النقدي".

وما يدخل في تقدير هذه التدفقات يتمثل في التدفقات التي تترتب عليها تحرك فعلي للنقود، بينما يختلف الوضع في المفهوم المحاسبي حيث ليس بالضرورة ان كل ما يدرج ضمن ايرادات المؤسسة او ضمن مصروفاتها يترتب عليها تحركات فعلية للنقدية، وعليه يتم استبعاد عند حساب صافي التدفق النقدي ما يلي:

➤ اعباء اهتلاك الاصول الثابتة: حيث لا تعتبر من التدفقات النقدية ولا يترتب عليها تدفقات نقدية فعلية خارجة من المؤسسة، فهي تمثل وفقا للمفهوم المحاسبي استقطاعا من الايرادات بقيمة نصيب السنة من قيمة الاصول الثابتة، ومن جهة اخرى تمثل نفقات شراء الاصول الثابتة تدفقات نقدية خارجة يتحقق في لحظة شراء وسداد قيمتها، وعليه يستبعد احتساب الاهتلاك لاجتناب الازدواجية.

➤ الابعاء المالية: المرتبطة بتمويل الاستثمارات الخاصة بالمشروع والتي غالبا ما تنحصر في قيمة القروض وفوائدها، وبما ان هذه الاموال تمثل كل نفقات الاستثمار او جزء منها وبما انه سبق وان اعتبرت ضمن التدفقات النقدية فلا يجوز ادراج تسديد هذه الابعاء ضمن التدفقات النقدية الخارجة تجنباً للازدواجية ايضا.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق يتضح ان:

صافي التدفق السنوي = الربح الصافي السنوي (بعد الضريبة) + الاهتلاك السنوي + تسديد قيمة القرض

✓ **معييار فترة السداد:** تعرف فترة الاسترداد بأنها الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع الاستثمار المبدئي ويتطلب لمعرفة فترة الاسترداد لمشروع ما معرفة الاستثمار المبدئي اللازم لكل مشروع، وكذلك معرفة صافي التدفقات النقدية المتوقعة من نفس المشروع.

وفي هذه الحالة تكون فيها التدفقات النقدية للمقترحات الاستثمارية متساوية لكل سنوات العمل الافتراضي فان فترة الاسترداد تحدد كما يلي.⁽²⁾

¹ صلاح الدين السيبي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 28.

² موسى نوري شقيري، اسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، 2009، ص 141.

المزايا: تتلخص فيما يلي: (1)

- تتميز بالبساطة وسهولة الحساب والفهم والاستخدام. فإذا كانت المؤسسة تتخذ عددا كبيرا من القرارات المتعلقة باستثمارات ذات حجم صغير، فإن تكلفة استخدام الاساليب الأكثر تقدما قد تفوق المكاسب المتحصل عليها من اختيارات قد تكون افضل.
- تلائم هذه الطريقة مع الانفاق الاستثماري في المشروعات التي تخضع لعوامل التقلب وعدم اليقين، والتي تتأثر اعمالها بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية والفنية السريعة، الامر الذي يساعد على دقة التقدير التدفقات النقدية الداخلة في الاجل الطويل.
- تهتم اساسا بالمدة الزمنية التي يتحقق خلالها سرعة استيراد تكلفة الاستثمار كدليل على ربحية الاستثمار وقلّة المخاطر المصاحبة له.
- تعتبر أكثر الطرق شيوعا عند اتخاذ قرار الاستثمار حيث يتم اختيار المشروع الذي يساعد على استيراد تكلفة الاستثمار في اقل فترة زمنية.

الانتقادات: تتلخص فيما يلي: (2)

- تقل اهمية فترة الاستيراد اذا كانت مدة الاستثمار طويلة نسبيا وتكلفة الاستثمار الرأسمالية صغيرة الحجم، ولا يتعرض المشروع الاستثماري للتقادم الفني السريع.
- هذه الطريقة لا تأخذ في الحسبان العمر الإنتاجي للمشروع، فهي لا تقيس الربحية بل تقيس سرعة الاسترداد.
- فشلها في الاخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود.
- لا تقيس ربحية المشروع بصفة عامة، وتتجاهل التدفقات النقدية التي تحدث بعد فترة الاستيراد.
- تهتم بسيولة الاستثمارات أكثر من اهتمامها بربحها.

معدل العائد المحاسبي: اعتمد هذا المعيار على مفهوم الربح المحاسبي والنتاج عن مقابلة الإيرادات المتوقعة لكل سنة من سنوات العمر الاقتصادي للمشروع بالتكاليف المتوقعة للحصول على هذا الإيراد، وبذلك فان هذا المعدل يقيس ربحية المشروع الاستثماري ويحسب بالعلاقة التالية: (3)

¹ يحي غني النجار، تقييم المشروعات (تحليل معايير ومؤشرات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء)، دار الدجلة، الطبعة الاولى، 2010، ص.152-153.

² المرجع نفسه، ص.155.

³ قاسم محسن الحبيطي، زياد هاشم يحي، تحليل ومناقشة القوائم المالية، الدار النموذجية للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، لبنان، 2011، ص.245.

وتتم المفاضلة بين المشروعات بناء على متوسط معدل العائد حيث نختار المشروع الذي يعطي أعلى متوسط معدل للعائد اذا كان امامنا اكثر من مشروع واحد، اما اذا كان امامنا مشروع واحد فقط فيتم مقارنة معدل العائد بعائد الفرصة البديلة سواء كان سعر الفائدة السائدة بالسوق او تكلفة الحصول على الاموال او أي معدل يقرره المشروع.

وقاعدة قرار الاستثمار أنه إذا كان معدل العائد المحاسبي أكبر من معدل العائد المطلوب على الاستثمار، فإن المشروع يكون ربحاً يمكن قبوله، وفي حالة المشاريع البديلة فإنه يتم قبول المشروع الذي يحقق عائد أكبر. المزايا: تلخص فيما يلي:⁽¹⁾

- يتميز بالبساطة والسهولة، لهذا يستخدم بواسطة عدد كبير من المؤسسات كأداة لتقييم اقتراحاتها الرأس مالية.
- يفيد في تقييم اداء المشروع من خلال العائد السنوي على وحدة رأس المال المستثمر أي أنه مقياس نسبي وليس مقياس مطلق.
- يحدد قيمة العائد الاقتصادي المتوقع تحقيقه من كل مشروع استثماري. الانتقادات: تلخص فيما يلي:⁽²⁾
- لا يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود حيث انه لا يعطي اوزانا لأرباح الفترات المختلفة وكذلك للمدفوعات المتعلقة بالإنفاق الاستثماري والتي قد تتم في فترات متفاوتة.
- يتجاهل افتراض اعادة استثمار العائد المحقق من المشروع الاستثماري في عمليات استثمارية اخرى.
- يتجاهل العمر الانتاجي المقدر للمشروع الاستثماري.

¹ عبد الرسول عبد الرزاق، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص128.

² يحيى غني النجار، مرجع سبق ذكره، ص168.

2- الطرق التي لا تأخذ بالاعتبار القيمة الزمنية للنقود:

تقوم هذه الطرق على اساس ان قيمة وحدة النقد التي يتم الحصول عليها في السنة الحالية أكبر من قيمة وحدة النقد التي سنحصل عليها في السنة القادمة او المستقبل ومن هذه الطرق نجد مايلي:⁽¹⁾

✓ **معيار القيمة الحالية الصافية VAN:** تعتبر صافي القيمة الحالية أحد أهم المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود في تقييم ومفاضلة المقترحات الاستثمارية الرأسمالية، وترتبط طريقة صافي القيمة الحالية ارتباطا مباشرا بمعدل الخصم المستخدم في حساب التدفقات النقدية المخصومة، ولذلك قد تكون المقترحات الاستثمارية مقبولة بالنسبة لمؤسسة معينة، وفي ذلك الوقت تكون غير مربحة ومرفوضة لمؤسسة اخرى وذلك نظرا لاختلاف معدل الخصم المستخدم لحساب التدفقات النقدية المخصومة وهو ما يعرف بتكلفة رأس المال.

وتحسب صافي القيم الحالية لمشروع عن طريق خصم التدفقات النقدية بمعدل تكلفة رأس المال، ثم تطرح القيمة الحالية للاستثمار المبدئي من الناتج للحصول على صافي القيمة الحالية. والتي تحسب كمايلي:⁽²⁾

T: تعبر عن الزمن.

Rt: التدفقات النقدية السنوية الجارية الداخلة.

Ct: التدفقات النقدية السنوية الخارجة.

Dt: التدفقات الاستثمارية وتشمل الاستثمار المبدئي والإنفاق الاستثماري الذي يتحقق بعد بدء

التشغيل(التدفقات الاستثمارية اللاحقة) ورأس المال العامل لأول دورة.

المزايا: تتلخص فيما يلي:⁽³⁾

- يراعي التغير في القيمة الزمنية للنقود .
- يأخذ في الاعتبار التدفقات النقدية للمشروع طوال عمر المشروع .
- يلخص البيانات الرئيسية والتي تعتبر مؤشرا لقياس ربحية المشروع الاستثماري .
- يعكس قيمة المشاريع الاستثمارية وذلك باستخدام معدل الخصم والذي يمثل تكلفة التمويل .

¹ مرزاقى سليمانى، دراسة الجدوى الاقتصادية كأداة لاتخاذ القرار الاستثمارى، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2006، ص 205 .

² موسى نورى شقيرى، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ يحيى غنى النجار، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الانتقادات: تلخص فيما يلي:

- لا يعطي ترتيب سليما للمشروعات الاستثمارية في حالة اختلاف القيمة الاستثمار المبدئي أو عمر المشروع.
 - هذا المعيار لا يفيدنا في التعرف على مردودية الوحدة النقدية الواحدة من تكلفة الاستثمار .
 - يتجاهل هذا المعيار عوامل عدم التأكد وما يرتبط بها من مخاطر لها اثر على قيمة المشروع الاستثماري.
 - ✓ **معدل العائد الداخلي:** يختلف هذا المعيار عن المعايير الأخرى القيمة المخصصة للعوائد والتكاليف في أن معدل الخصم هنا يكون مجهولا والمطلوب معرفة قيمة ذلك المعدل والذي يجعل القيمة الحالية الصافية تساوي الصفر، أي أن ذلك المعدل هو معدل العائد الداخلي، ويمكن تعريف معدل العائد الداخلي لمشروع ما بأنه ذلك المعدل الذي إذا تم استخدامه في خصم قيم المنافع والتكاليف المتوقعة خلال سنوات الإنتاج والإنشاء فانه يساوي بين القيمة الحالية للمنافع الصافية والقيمة الحالية لتكاليف الاستثمار وبعبارة أخرى فان معدل العائد الداخلي هو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية للعوائد المتوقعة من المشروع مساوية للقيمة الحالية للتكاليف المتوقعة خلال عمره الاقتصادي.
- يمكن حساب معدل العائد الداخلي كمايلي:⁽¹⁾

المزايا: وتتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- أن هذا المعيار يتميز بالموضوعية وبالتالي يعتبر مقياسا دقيقا لربحية المشروع الاستثماري.
- يمش استخدامه في ترتيب المشروعات من حيث درجة ربحيتها وجدواها المالية.
- يراعى التغير في القيمة الزمنية للنقود ومن ثم يساعد على تحديد فاعلية المشروع الاستثماري وقيمه الاقتصادية.
- يعكس مدى المخاطرة التي يتعرض لها المشروع من خلال حساب مدى الفرق بين العائد الداخلي وتكلفه التمويل.
- يتفادى مشكلة اختيار سعر الخصم الملائم الذي يخصم به صافي التدفقات النقدية السنوية للوصول إلى صافي القيمة الحالية.

الانتقادات: تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

¹ نجمة بوفليسي، شهيرة عثمان، المعايير المالية لتمويل المشاريع الاستثمارية، الملتقى الوطني السادس حول دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة 20 اوت 1955، الجزائر، 2009، ص10.

² عبد الرسول عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص200 .

- يفترض أن التدفقات النقدية الداخلة سيعاد استثمارها بمعدل يساوي معدل العائد الداخلي وهذا ما يصعب تحقيقه في ظل اعتبارات عدم التأكد، ومن ثم يلاحظ على هذا المعيار انه لا يعالج مشكلة الخطر أو المخاطرة وظروف عدم التأكد، إلا أنه يمكن علاج ذلك مع الأخذ في الاعتبار أن المشروع الاستثماري له معدل عائد معين بغض النظر إذا كانت مكاسبه النقدية سيعاد استثمارها ام لا، ولذلك فان مجال هذا الانتقاد يكون محدودا في الجانب العملي.
- عندما تكون هناك مشروعات متبادلة، فإن معيار صافي القيمة الحالية يكون أكثر جدوى في المفاضلة بين هذه المشروعات. ورغم تلك الانتقادات إلا أنها لا تنقص من كفاءة معدل العائد الداخلي في تقييم المشروعات الاستثمارية، وبناء قرار استثماري سليم.
- ✓ **مؤشر الربحية:** ويستخدم هذا المؤشر في حالة كون رؤوس الاموال المستثمرة في المشاريع المقترحة غير متساوية، اذ تصبح عملية المفاضلة باستخدام صافي القيمة الحالية غير سليمة باعتبار انه من الطبيعي زيادة القيمة المطلقة لصافي القيمة الحالية بزيادة راس المال المستثمر. ويعرف على انه نسبة القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الى مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية الاستثمارية، وانطلاقا من هذا التعريف يمكن إيجاد قيمته بتطبيق العلاقة التالية:⁽²⁾

وعليه، فإذا كانت هذه القيمة تساوي الى الواحد فهذا يعني ان المشروع حيادي(لا ربح ولا خسارة)، واذا كانت اكبر من الواحد فان المشروع سيحقق ارباح، اما اذا كانت اقل من الواحد فهذا يعني ان المشروع خسر. وفي اطار ترشيد الانفاق الاستثماري يتعين ترتيب المشاريع التي ينتج عنها قيمة اكبر من الواحد ترتيبا تنازليا، ومن ثم اختيار المشاريع اكبر القيم وهذا في حدود الموارد المتاحة.⁽³⁾ المزايا: وتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾

- يعكس هذا المعيار فعالية ومردودية الاستثمار حيث يقيس العائد الصافي للوحدة النقدية الواحدة من رأس المال المستثمر.

¹ نحال فريد مصطفى، مبادئ واساسيات الادارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص211.

² سفيان فوط، التقييم الاقتصادي لمشروع كهربية شبكة السكة الحديدية لضواحي الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 90.

³ نجمة بوفيلسي، مرجع سبق ذكره، 214.

⁴ سعد طه علام، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الثانية، دار طيبة، مصر، ص50.

- غالبا ما يستخدم معيار دليل الربحية كمعيار مرجح لمعيار صافي القيمة الحالية بغرض ترتيب المشروعات الاستثمارية التي تحقق معا في قيمة حالية موجبة، حيث يتم اختيار المشروع صاحب أعلى دليل ربحية وخاصة في حالة اختلاف للمشروعات الاستثمارية من حيث حجم الاستثمار المبدئي، وعمر المشروع.
 - يراعي التغير في القيمة الزمنية للنقود .
 - يساعد معيار دليل الربحية على ترتيب البدائل الاستثمارية ذات الربحية والتي لها جدوى اقتصادية بمعنى أن البديل الذي يكون دليل ربحية أكبر من بقية البدائل الأخرى يكون هو المفضل.
- الانتقادات: وتتمثل فيما يلي: (1)

- لا يعالج مشكلة الخطر وعدم التأكد التي تصاحب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة .
 - يعتمد تطبيقه على تحديد معامل أو سعر خصم المناسب وهذا ما يعني ان الخطأ في تقدير هذا العامل سيكون له اثر على اتخاذ قرار استثماري رشيد.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات فان معيار دليل الربحية هو من المعايير الهامة والمرجحة إلى حد كبير لأفضلية مشروع استثماري على آخر وخاصة اذا اقترن بمعايير أخرى.
- الفرع الثاني: طرق التقييم غير المالي للإنفاق الاستثماري**

لا يمكن انكار اهمية التقييم المالي لعملية الاختيار او المفاضلة بين البدائل الاستثمارية ولكن في نفس الوقت لا يمكن اهمال التقييم الغير المالي وذلك لان قرار الانفاق الاستثماري ليس مجرد عملية ترتيب البدائل واختيار الأفضل، حيث هناك العديد من العوامل الخارجة التي يجب اخذها بعين الاعتبار منها: (2)

➤ اوضاع اسواق المؤسسة: وذلك بالأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- تقييم المشروع بناء على التغيرات المستقبلية في السوق المحتمل حدوثها طيلة فترة عمر المشروع.
- التأكد من ان الزيادة في الاستثمار يقابلها زيادة في المبيعات دون الاضرار الى تخفيض الاسعار.

➤ اوضاع الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة: وذلك بالأخذ بالعوامل التالية:

- مدى توفر المؤهلات للقوى العاملة التي نحتاجها لتنفيذ المشروع.
- مدى استعداد العاملين لتقبل التغيرات.
- مدى توفر امكانيات للتدريب لإعداد العاملين للمشروع.
- مدى الحاجة لإجراء تعديلات على الوظائف في المؤسسة لملائمة المشروع.

³ محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص32-34.

² سعاد طه علام، مرجع سبق ذكره، ص53.

- المخاطرة: أي مراعاة التقلب في التدفقات النقدية، إذ أنه كلما زاد التقلب زادت المخاطر المحتملة لذلك عند المقارنة بين المشاريع تستبعد المشاريع ذات المخاطرة العالية على الرغم من أنها قد تكون ذات ربحية أعلى.
- الأوضاع الاقتصادية العامة: يجب أخذ حالات الرواج والكساد الاقتصادي بعين الاعتبار عند الشروع بقرار الاستثمار، لأن الكساد يحد من جدوى الاستثمار خصوصا في حالات المنتجات الكمالية فهي أكثر تأثر، وعلى العكس تستغل المؤسسة فترات الرواج فتميل الإدارة للتوسع وذلك لاستغلال ارتفاع الطلب على المنتجات.
- القدرة على التوسع: على الرغم مما قد يتاح للمؤسسة من مشاريع رأسمالية مربحة ولكنها لا يمكنها التوسع في جميع هذه المشاريع، بالتالي تختار الإدارة أكبر كم من المشاريع التي تستطيع إدارتها بكفاءة وفعالية.
- العوامل السلوكية: والمقصود هنا الخبرات والتجارب السابقة للإدارة إذ أنها لها الدور الأكبر في اتخاذ القرار بغض النظر عن نتائج طرق التقييم المنهجية السابق التعرض لها.

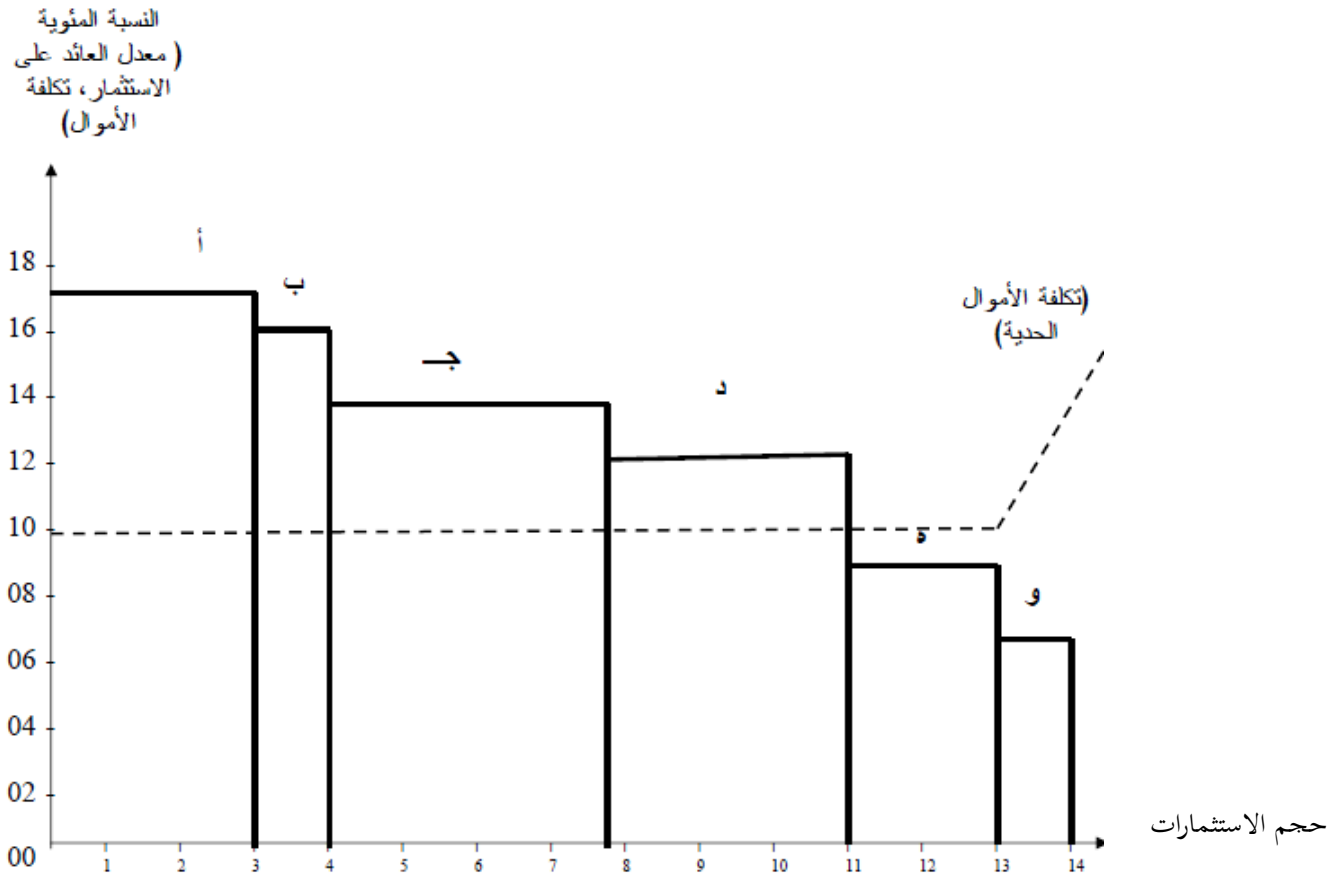
المطلب الثالث: مساهمة الموازنة الرأسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري

ترتبط الموازنة الرأسمالية بتخصيص قدر من الموارد وإنفاقها على الأصول الطويلة الأجل بالشكل الأمثل الذي يسمح بترشيد الانفاق الاستثماري، حيث يقصد بهذه الأخيرة "اختيار مجموعة الاقتراحات المستقلة (المشاريع الاستثمارية المقترحة) التي تسهم أكثر من غيرها في تعظيم ثروة الملاك أو تحقيق أهداف أخرى معينة وذلك في حدود الموارد المتاحة".

ومن أجل التوفيق ما بين هدف التعظيم والموارد المتاحة تبرز العلاقة بين النشاطات الاستثمارية التي تقوم بها المؤسسة والموازنات باعتبارها أداة فعالة تستعمل لترشيد الانفاق الاستثماري فلا بد من الارتكاز على أساس علمي اقتصادي محدد لإعداد الموازنة الرأسمالية.

إن عملية إعداد الموازنة الرأسمالية ما هي في الواقع إلا تخطيط لاحتياجات المشروع من السلع الرأسمالية، وهي بذلك تعتبر تطبيقا لإحدى فروض النظرية التقليدية لاقتصاديات المشروع التي مفادها أن المشروع يجب أن يشتغل إلى غاية النقطة التي يتساوى عندها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، وعند تطبيق هذه القاعدة على القرارات المتعلقة بالإنفاق الاستثماري يؤخذ الإيراد الحدي على أنه معدل العائد على الاستثمار بينما تعبر تكلفة الأموال الحدية عن التكلفة الحدية، ومن أجل شرح هذا المفهوم سنحاول الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): عملية اتخاذ قرار الموازنة الرأسمالية



المصدر: فرد ويستون، بوجين برجام: ترجمة عدنان داغستاني وعبد الفتاح السي النعامي، التمويل الاداري، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 210.

فمن خلال الشكل يتضح ان تكلفة الاموال الحدية تبقى ثابتة عند 10% حتى يصل حجم استثمار المؤسسة الى 13 مليون لتبدأ في الارتفاع بعد هذه النقطة، وللحصول على اقصى ربح ممكن فعلى المؤسسة قبول المشاريع من (أ) الى (و) ورفض المشاريع الاخيرة، باعتبار ان معدل العائد المتوقع اقل من التكلفة الحدية للأموال المستثمرة، ويبقى الاشكال المطروح هنا هو تحديد عدد المشاريع التي يمكن للمؤسسة الاستثمار فيها في ظل مواردها المحدودة، حيث تكون المؤسسة بصدد ترشيد الموازنة الرأسمالية اذا حددت مبلغاً معيناً لمشاريعها الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة، هذا القيد التمويلي يحد من قدرتها على قبول جميع المشاريع الاستثمارية المعروضة عليها، ومن ثم يكون الهدف في هذه الحالة هو اختيار مجموعة الاستثمارات التي تحقق اكبر عائد ممكن في حدود مبلغ الموازنة المحددة مقدماً.

وتجدر الاشارة في الاخير الى ان عملية اعداد الموازنة الرأسمالية اكثر تعقيداً مما يظهره العرض السابق، فالمشاريع لا تظهر تلقائياً وبدون جهود، اذ ان فكرة اي مشروع جديد هي نتيجة لجهود كبير وتفكير متواصل وإنفاق ضخم في مجال البحث والدراسات خاصة يطلق عليها اسم دراسات الجدوى.

وفي الاخير الموازنة الرأسمالية تعبير يطلق علي مجموعة الإجراءات المرتبطة بالتخطيط للإنفاق الاستثماري وهذه الإجراءات تتضمن البحث عن بدائل استثمارية أكثر ربحية، فتوضح الموازنة الرأسمالية قيمة النفقات التي يقصد من ورائها زيادة القدرة الإنتاجية أو البيعية للمشروع عن طريق التوسع في حجم الطاقة الإنتاجية أو استبدال أصول رأسمالية استهلكت أو تقادمت بمرور الزمن أو بالتطور التكنولوجي. كما تشمل الموازنة الرأسمالية الخطط التفصيلية للمشروعات الاستثمارية والفترات الزمنية التي تلزم لتنفيذ هذه المشروعات.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا للإطار النظري نستنتج ان الموازنة الرأسمالية وفي مسار تحقيق هدف رشادة الإنفاق، لا تتوقف عند حد التخطيط لاتخاذ القرار الاستثماري السليم فحسب، بل تتعداه الى متابعة التنفيذ والرقابة المستمرة عليه، للوقوف عند أي مفارقة او انحراف يحدث لاتخاذ الاجراءات التصحيحية. فيما تتمثل عملية تقييم المشاريع الاستثمارية الركيزة الاساسية لعملية اعداد الموازنة الرأسمالية وجوهر الترشيد الذي تسعى الى تحقيقه، وترتكز عملية التقييم على النتائج التي اسفرت عنها كل من الدراسة الاقتصادية والفنية التي بناءا عليها يتم اللجوء الى عدد من المعايير، ومن ثم اختيار المشروع الذي يحقق اكبر عائد.

الفصل الثالث

تقييم دور الموازنة الرأس مالية
في ترشيد الانفاق الاستثماري

تمهيد الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع سوف نحاول اسقاط ذلك على واقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، لتكون حقلاً للدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة دور الموازنة الرأسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري في المؤسسة، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- المبحث الثاني: تقديم عام عن الموازنة الرأسمالية في المؤسسة.
- المبحث الثالث: تقييم اثر الموازنة الرأسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري.

المبحث الاول:توصيف عام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين، تم اجراء في هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والتي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وهي خاصة، حيث تسعى هذه المؤسسة الى تحقيق نتائج ايجابية مثلها مثل باقي المؤسسات الاخرى في التطلعات والأهداف.

المطلب الاول:تقديم عام للمؤسسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال ابراز طبيعتها القانونية، رأسمالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة الى منتجات التي تقدمها المؤسسة.

الفرع الاول:نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الاب، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، كما امتازت منتجاتها بالجودة العالية وهو ما جعلها الرائدة في مجال الانتاج الغذائي على المستوى الوطني، وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعاتي محمود، ليتوسع بعدها نشاط الجمع في مجا الصناعة الغذائية ويشمل المؤسسات التالية:

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ويعتبر مصنع العجائن الغذائية تابع اداريا لهذه المؤسسة وهي المؤسسة محل دراستنا.
- مؤسسة التنمية الفلاحية (المشاتل)

بعد وفاة الاب عمر بن عمر رحمه الله تولى ابناؤه مسؤولية ادارة المؤسسة، ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية، تقرر انشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفحوج وقد شرع في بنائها يوم 28ماي 2000 من طرف مؤسسة ايطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين ايضا على كفاءات جزائرية، دامت مدة الانجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الاولى التي تقدر طاقتها الانتاجية ب300 طن خلال 24 ساعة.

ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة العالية ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين اهدافها الاولى والاساسية بدأت اشغال بناء مطحنة جديدة يوم 04 مارس 2005 من اجل تغطية هذا الطلب وهذا بطاقة انتاجية تقدر ب400 طن في 24 ساعة والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006.

اما بالنسبة للتطورات والتحسينات التي تم ادخالها للمؤسسة فهي تمثل في:

- في عام 2006 تم ادخال آلات جديدة في العملية الانتاجية بالنسبة للمطحنة الاولى، وذلك بهدف زيادة جودة المنتجات من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن.

- ادخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد على اكتشاف العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.

بعد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها ادارة المؤسسة، تقرر انجاز فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية لكن هذه المرة يخص العجائن الغذائية والكسكس الذي شرع في انجازه يوم 15 اوت 2008 لتبدأ العملية الانتاجية في يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع اداري لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

وقد تدعم فرع العجائن الغذائية بخط انتاج جديد خلال عام 2011 والذي ضاعف حجم الانتاج خمسة مرات ما كان ينتج سابقا، اما في مجال انتاج الكسكس فقد تم رفع قدرات الانتاجية وهذا بعد دخول التجهيزات الجديدة حيز التنفيذ في افريل 2012 .

وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر ب 30000 طن، وهذا لتخزين المادة الاولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من اجل زيادة الانتاج، الذي من شأنه ان يلبي حاجات السوق الجزائرية والتوسع الى الاسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادتي الايزو ISO 9000.

وفي سبتمبر 2014 بدأت المؤسسة في اعادة تأهيل المخازن، بطاقة انتاجية تصل الى 460000 خبزة في اليوم، وإعادة تأهيل مطحنتين، مع قدرات تفوق 1000 طن في اليوم للقمح اللين، و600000 طن في اليوم بالنسبة للقمح الصلب، بالإضافة الى اعادة تأهيل وحدة العجائن والكسكس بطاقة انتاجية تصل الى 4800 كغ في الساعة بالنسبة للكسكس، و9500 كغ في الساعة بالنسبة للعجائن، كما اعادت تأهيل صوامع تخزين القمح بسعة 125000 طن.

الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 500.000.000.00 دج، وتأخذ المؤسسة التسمية التالية:

ش ذ م م مطاحن عمر بن عمر (MAB) Sarl Les Moulins amor

❖ الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قلمة وتبعد حوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، الشرق بلدية هيليوبوليس، من الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قلمة، وتقدر مساحتها الاجمالية 42500م².

➤ بالنسبة لطاقتها البشرية تقدر 653 عامل شهر افريل 2014.

- 14 اطار سامي.

- 96 اطار عادي.

- 154 عامل مسؤول.

➤ فرع العجائن لانتاج العجائن الغذائية والكسكس وتمثل منتجاته في:

فرع المطاحن

- 300 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الاولى.
- 400 طن ساعة بالنسبة للمطحنة الثانية.
- 27500 طن بالنسبة لقدرتها على التخزين القمح.

فرع العجائن

- 50000 طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية.
- 10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

وتقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك خاصة في الجزائر وهذا راجع للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، حيث سعت المؤسسة الى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية لجودة والتي تلي حاجات ورغبات كل طبقات المجتمع، والعمل على الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، سواء على المستوى المحلي او الدولي، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية، ومنه يكمن تقسيم منتجات المؤسسة كما يلي:

➤ فرع مطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته وتمثل في:

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ.
- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و10 كلغ.
- سميد ممتاز رطب بالعجائن (SSSE) بوزن 25 كلغ.

- سميد خاص للمواشي (SSSF).
- فريئة القمح الصلب (EB) بوزن 50 كلغ.
- نخالة بوزن 40 كلغ.

- Serpentine 500g.
- Langue d'oiseaux 500g.
- Tliltli (n2) 500g.
- Tliltli (n4) 500g.
- Vermicelles 500g.
- Couscous 500g.
- Papillon (n1) 500g.
- Farfalle (n1) 500g.
- Lasagne 500g.
- Cannelloni 250g.
- Penne 500g.
- Plombs 500g.
- Pates long 500g
- Coudesn (n4) 500g.
- Coudesn(n6) 500g.
- Coquillage 500g.
- Coquillettes 500g.
- Macaron 500g.
- Torsades 500g.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وهو أيضا يساهم في تنظيم عملية الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف الأقسام وبين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل وتسهيل عملية المراقبة والتدقيق من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي يبينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أ- مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فان كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية، هذا يعني استقلالية في الهيكل التنظيمي كل هذا من اجل الحفاظ على النظام وتوزيع المهام بشكل صحيح وعادل ومنح المسؤوليات حسب الوظائف، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكننا توضيح هيكلها التنظيمي وشرح مختلف المهام والوظائف الموجودة فيه وذلك من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الشكل الموالي:

ب- شرح مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:

- ❖ المدير العام (Directeur Général): هو المسؤول الاول عن ادارة اعمال ونشاطات المؤسسة، فهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الادارية على عمالها.
 - ❖ نائب المدير العام (Assistante Directeur Général): ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، وله صلاحيات المدير العام، اذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.
 - ❖ السكرتارية/موظف الاستقبال (Secrétaire/standardiste): تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الاطراف سواء داخل المؤسسة او خارجها، وكذلك العمل على تنظيم المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الارشيف والمعلومات المتداولة اثناء العمل، ومن جهة اخرى تسجيل البريد الالكتروني والعادي سواء الصادر او الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - ❖ قسم نظام ادارة الجودة وسلامة المواد الغذائية (R.SMQ/SDA): من خلال شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ ان هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الاهمية الكبيرة التي يحظى بها، ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الاول عن نظام ادارة الجودة الغذائية، حيث يقوم بتطبيق ومتابعة هذا النظام وينسق بين جميع الانشطة في اطار الجودة.
- ويقوم مسؤول الجودة والفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة وفقا للمعايير الموضوعية، ويتم ذلك عن طريق:
- ✓ القيام بالتدقيق اليومي (L'audit journalier) داخل المؤسسة ومنه اعداد تقرير كل يوم.
 - ✓ اعداد حوصلة عامة (Le revue général) ويكون ذلك مرتين في السنة.
 - ✓ مصمم جرافيك (Infographe): وتتمثل مهامه في اعداد الرسومات والأشكال لمختلف المنتجات، واخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء المصنع او مخزن جديد.
 - ✓ القسم المكلف بالاتصالات (Chargé de la communication): يتم في هذا القسم العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورها كذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الاعلام والاتصال.
 - ✓ مديرية التسويق والمبيعات (Direction Marketing et Ventés): تهتم المصلحة ببيع وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن الغذائية والكسكس)، ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات وبناء على موافقة مدير المؤسسة، ووفق السياسات والبرامج المسطرة يقوم المسؤولون في هذه المديرية ب:
 - اعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

- اعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع والتسويق والتي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها الى مديرية المالية والمحاسبة.
- وزن المادة الاولية عند دخولها للمؤسسة، حيث تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الاولية وبعدها وزنها وهي فارغة ويحدد الفرق بينهما الذي يمثل الوزن الصافي للشحنة، بعد عملية الوزن للمادة الاولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير وصل يضع فيه جميع المعلومات اللازمة.
- تعاد نفس العملية السابقة في حالة عملية البيع للمنتج النهائي، ولكن بإضافة نوع وكمية السميد او العجائن الغذائية وأنواعها الى الوصل.
- من مهامها ايضا تسليم المنتج المباع وباعتبار ان زبائن المؤسسة هم تجار الجملة فان المؤسسة تتبع قناة توزيع ثنائية او اكثر حيث يمكن التعبير عنها كما يلي:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

مديرية الموارد البشرية (DARH): تسعى هذه الادارة الى التسيير الحسن لشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال، وتطبيق الاجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين العمل وانتظامه، من خلال المهام التالية:

- القيام بعمليات التوظيف ومتابعة الافراد من حيث: الغيابات، ظروف العمل، والاجراءات التأديبية.
 - استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة.
 - مديرية التموين (Direction des Approvisionnements): تنقسم عملية التموين الى قسمين:
 - عملية الشراء (L'achat): وتتم بعد تحديد الاحتياجات من المواد الاولية للمصنع حيث يتم اعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.
 - عملية التخزين (stockage): بعد القيام بعملية الشراء وبعد الوصول المواد الاولية يتم تخزينها في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الانتاج والمعايير المنصوص عليها.
- كما تتكفل مديرية التموين ايضا بالقيام بالمهام التالية:

- تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الانتاج الى غاية تسليمها للزبائن.
- شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديريات والأقسام بالمؤسسة.
- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها.
- مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد الاخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
- ✓ مديرية المحاسبة والمالية (Direction des finances et comptabilité): نعمل على تسيير اموال المؤسسة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بنشاطاتها، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:

- متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية خلال الدورة.
- دراسة الوضعية المالية للمؤسسة كل دورة لتحديد مركزها المالي والاقتصادي وهذا من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تهتم بالعلاقات مع الاطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية.
- القيام بالرقابة والتدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح ام خسارة، وكذلك لكشف الاخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها.
- وتنقسم هذه المديرية الى ثلاث اقسام هي:
- قسم المحاسبة العامة: مهمة هذا القسم تسجيل وتقييد جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها، كذلك متابعة مختلف الديون والإرادات والمصاريف، اعداد التصريحات الضريبية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.
- قسم الخزينة: من مهام هذا القسم تسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
- قسم مراقبة التسيير: يساهم هذا القسم بتحديد الاهداف والإجراءات الادارية واستقبال المعلومات والتأكد من مصداقيتها ودقتها كما انه يساعد في مراقبة الاداء ويتابع باستمرار تحقيقات الاقسام ويعمل كذلك على اعداد جداول قيادة ملائمة خاصة بكل قسم.
- وحدة تصنيع العجائن الغذائية والكسكس: وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الاولية الى منتجات تتمثل في العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الانتاجية.
- وحدة المطاحن (Unité Semoulerie): وهي ايضا ورشة تعمل على تحويل القمح الصلب بالإضافة الى موارد اخرى الى المنتج النهائي والمتمثل في مادة السميد ومشتقاته وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة، وذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد الى ورشة التعبئة ليعد في الاكياس.
- مصلحة الصيانة (DPRT de maintenance): يتركز نشاطها بشكل كلي على آلات الإنتاج، حيث تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين والإطارات، وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:
- تزويد المصلحة بكل ما تحتاج اليه من موارد وقطع غيار.
- مراقبة آلات الانتاج وإصلاحها في حالة العطل.
- اعداد التقارير الشهرية عن الاعطال التي تحدث لوسائل الانتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات وتوفير المعلومات الكافية للعمل.

- مصلحة الدراسات والأشغال (DPRT Etudes et Travaux): تتمثل مهامها بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كما يتم بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو ادخال تحسينات على الآلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الانتاج أو زيادة جودته.
- مصلحة عتاد النقل (Service Pare Automobile): تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظرا لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات، وانه يجب صيانتها ومحاولة الاستفادة بشكل جيد، كما تتم هذه المصلحة بالسائقين ايضا.
- مخبر التحليل ومراقبة الجودة (Laboratoire de L'analyse et de la Qualité): خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقدم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيماوية على المواد الاولية وكذلك المنتج النهائي، وإعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات المعنية، وهذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة وسلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، ويتحقق ذلك من خلال:

- ✓ مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.
- ✓ مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتج من خلال اجراء التحاليل اللازمة.
- ✓ اجراء الفحوص والتحليل على المادة الاولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، حجم حبة القمح (نوعية القمح).
- ✓ القيام بالفحوصات بهدف مراعتها عند عملية تخزين المادة الاولية وكمية الماء الواجب اضافتها للمادة الاولية في المراحل التالية من عملية انتاج المنتج.

المطلب الثالث: اهداف وطبيعة نشاط المؤسسة

استطاعت مؤسسة عمر بن عمر من احتلال موقع ريادي في السوق المحلية وتعدت ذلك الى السوق العالمية، وهذا راجع بالأساس الى طبيعة الاهداف المسطرة من الادارة بالإضافة الى طبيعة نشاطها في مجال المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

وتهدف من خلال نشاطها الى تحقيق الاهداف التالية:

- ★ ضمان التحقيق المستمر لأرباح من خلال زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها باعتبارها هدف عام تسعى اليه جميع المؤسسات الاقتصادية من اجل البقاء.
- ★ احتلال مكانة هامة في قطاع المواد الغذائية خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية التي تتميز بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتحرر التجارة وزيادة حدة المنافسة المحلية والأجنبية.
- ★ العمل على الاحتفاظ بحصتها السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو.

- ★ العمل على انتاج منتجات بكميات كبيرة وبجودة عالية من اجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن ويتعدى ذلك الى كسب رضا الزبون وولائه لمنتجات المؤسسة.
- ★ التنوع في المنتجات المقدمة من اجل محاصرة الزبون.
- ★ من الاهداف الرئيسية ايضا للمؤسسة هدف التوسع وانجاز وحدات ومصانع جديدة.
- ★ الوصول الى الاسواق الاقليمية والعالمية.

وينقسم نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الى قسمين هما:

- انتاج مادة السميد ومشتقاته.
- انتاج العجائن الغذائية والكسكس.

ويتميز نظام العمل بالمؤسسة بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يكون العمل بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ومواقيت العمل كآلاتي:

- الفرقة الاولى: تعمل من الساعة 05.30 صباحا الى الساعة 13.30 زوالا.
- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13.30 زوالا الى الساعة 21.30 ليلا.
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21.30 ليلا الى الساعة 05.30 صباحا.
- الفرقة الرابعة: تكون في فترة واحدة لمدة يومين.

وهذا تقوم المؤسسة بالإضافة الى القمح الجزائري من استيراد كميات معتبرة من القمح من اربعة مناطق مختلفة من العالم هي: المكسيك، كندا، فرنسا، الولايات المتحدة الامريكية.

كما تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

- ✓ مطاحن مرمورة (هيليوبوليس).
- ✓ مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).
- ✓ مطاحن البلدي (عنابة).
- ✓ مطاحن رياض سطيف (فرجوة).
- ✓ مطاحن سيدي ابراهيم (عنابة).
- ✓ مطاحن SPAK (سطيف).
- ✓ مجمع سيم (Sim) (البليدة) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.
- ✓ الوردة البيضاء (تونس) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.

المبحث الثاني: تقديم عام حول الموازنة الرأسمالية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وعرض هيكلها التنظيمي ومختلف النتائج التي حققتها سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان شكل الموازنة الرأسمالية للمؤسسة، بالإضافة الى وضعية المالية للمؤسسة من خلال تحليل ميزانيتها المالية (2013، 2014، 2015).

المطلب الاول: وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بالاعتماد على المعلومات المقدمة والوثائق المقدمة من طرف رؤساء قسم المحاسبة والمالية تبين لنا بان مراقب التسيير لا يوجد بالمؤسسة وهذا لا يعني بان المؤسسة لا تقوم بعملية المراقبة لان رئيس التحليل يسير الشؤون المالية ويقوم بمراقبتها تحت اشراف مدير المحاسبة والمالية، ولذلك فان وظيفة رئيس التحليل تتشابه الى حد بعيد مع وظيفة مراقب التسيير، ونظهر الوظائف التي يقوم بها رئيس التحليل كالآتي:

- يعمل على تقييم كل الاعمال المالية للمؤسسة شهريا.
- متابعة ومعالجة الاغلفة المالية للمشاريع الاستثمارية.
- كتابة التقارير الشهرية للنشاطات التي تقوم بها المؤسسة.
- متابعة الاقسام ومعالجة كل ما يتم سابقا، ويقوم بالمصادقة على السجلات والفواتير و وصولات الاستلام.
- اعداد الموازنات التقديرية... الخ

المطلب الثاني: الشكل العام للموازنة الرأسمالية في مؤسسة عمر بن عمر

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للوصول الى الشكل النموذجي للموازنة الرأسمالية الذي يسمح لها بتحقيق غايتها، لذلك فعملية اعداد الموازنة الرأسمالية في المؤسسة تمر بمجموعة من المراحل والإجراءات.

الفرع الاول: مراحل اعداد الموازنة الرأسمالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد اجراء مقابلة مع السيدة "مزغاتي فايزة" والتشاور معها عن اعداد الموازنة الرأسمالية في المؤسسة كانت الاجوبة كالتالي:

★ المسئول عن اعداد الموازنة الرأسمالية بالمؤسسة:

يتم اعداد الموازنة الرأسمالية على مستوى مديرية المحاسبة والمالية، ويقوم بإعدادها رئيس التحليل السيد "عصيدي ياسين" وذلك بحكم اختصاصه ونشاطه في المجال المالي، اضافة الى خبرته في الميدان.

من خلال الحصول على معلومات وبيانات من طرف المؤسسة عن طريق المقابلة نستنتج ان عندما تقرر المؤسسة القيام بمشروع استثماري لزيادة الطاقة الانتاجية تعتمد على اعداد الموازنة الرأس مالية من خلال اتباع عدة اجراءات:

✓ **مرحلة التعرف على المشاريع الجديدة:** للتعرف على المشاريع التي تخدم اهداف المؤسسة واستراتيجياتها الرئيسية وتكون مبرمجة ومسطرة من طرف المدير العام للمؤسسة.

✓ **مرحلة البحث:** بعد عرض المدير العام لفكرة المشروع، تقوم مختلف المصالح المالية، الفنية، التقنية... الخ بدراسة البدائل المختلفة والتقييم الأولي لها.

✓ **مرحلة تجميع المعلومات:** جمع المعلومات المتعلقة بالاستثمارات من حيث التكاليف والعوائد.

✓ **مرحلة الاختيار بين المشاريع:** يقوم المقارنة بين المشاريع واختيار الأفضل من طرف المدير العام للمؤسسة.

✓ **مرحلة التمويل:** يتم مناقشة إمكانية التمويل الداخلي أو الخارجي ومعرفة الطريقة الأفضل، فبالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر لا تعتمد على التمويل الذاتي بل تعتبر الدولة الطرف والممول الرئيسي الذي يمكن ان تعتمد عليه وتضمن به تحقيق وانجاز هذا الاستثمار وتظهر هذه المساعدات في عدة صور منها:

- اعفاءات ضريبية من طرف الوكالة لترقية الاستثمار.
- دعم مالي عن طريق تقديم قروض من طرف البنوك بنسب فائدة ومعتبرة... الخ.

مرحلة التنفيذ والرقابة: يتم تنفيذ المشروع ومقارنة النتائج الفعلية بما هو مخطط.

الفرع الثاني: المراقبة على الموازنة الرأس مالية في المؤسسة

يقصد بالمراقبة متابعة جميع العمليات التي بمقتضاها انجاز مراحل الاستثمار وتكوين الاصول الثابتة في المشروع الاستثماري ليتمكن من البدء في ممارسة الانشطة في الوقت المحدد.

فالغرض من المراقبة حسب مؤسسة عمر بن عمر تقوم بتحديد مدى انسجام اجراءات الانتاج الفعلية مع ما وضع لهذه الاجراءات من برمجة زمنية، ومالية، لتحديد مدى فعالية عمليات وإجراءات انجاز وتحديد العراقيل والمشاكل التي تتعرضها، ومواجهتها بالقرارات المناسبة من حيث الوقت والتكلفة وتتطلب عملية المراقبة:

- **المراقبة على مستوى الالتزام:** المراقبة تسمح بمتابعة وتطبيق البرنامج المسطر لتجنب الخروج عن المواعيد المحددة فيه، هذه المتابعة هامة جدا حيث ان مراقبة الالتزام، تسمح في حالة وجود موارد قليلة من اتخاذ القرارات الخاصة بتمديد مدة البرنامج الى فترة اطول.
- **المراقبة على مستوى التسديد:** المراقبة تسمح بمتابعة الفواتير المسبقة انجازها عادة ما تسجل ارتفاع في قيمة هذه الفواتير.

- **المراقبة على مستوى الاستلام:** ترتبط المراقبة بالبرنامج العام لنشاط المؤسسة وتطوره (كثيرا ما لا تحترم التواريخ نتيجة لظروف مالية، تجعل هناك تأخر في بداية الاعمال تتغير). المراقبة اذن تسمح بمراجعة وتذكير جميع الأطراف، بالتجاوزات السابقة، ومراقبة التأخير الحاصل حتى لا تتعدى الحدود المعقول.

الفرع الثالث: الشكل النموذجي للموازنة الرأسمالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

حيث سيتم اختصار الشكل النموذجي للموازنة الرأسمالية لمؤسسة عمر بن عمر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): النموذج المقترح للموازنة الرأسمالية في مطاحن عمر بن عمر

| السنة الاولى | السنة الثانية | السنة الثالثة | |
|--------------|---------------|---------------|---|
| | | | 1) الاحتياجات |
| | | | الموجودات الملموسة |
| | | | - اراضي (عمليات التنفيذ والتهيئة للقطع الارضية) |
| | | | - آلات ومعدات صناعية للإنتاج |
| | | | تكاليف الاقتراض على المدى الطويل |
| | | | مجموع الاحتياجات |
| | | | 2) الموارد |
| | | | - رؤوس اموال |
| | | | - قروض ممنوحة على المدى الطويل |
| | | | - التدفقات النقدية الصافية |
| | | | مجموع الموارد |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول رقم (3-1) نستنتج ان مؤسسة عمر بن عمر عند قيامها بإعداد الموازنة الرأسمالية يتم دراسة احتياجات المؤسسة للقيام بتنفيذ المشروع وعادة ما تركز هذه الاخيرة على دراسة الموجودات الملموسة كالأراضي ومعدات الإنتاج معدات تركيب، آلات صناعية... الخ باعتبارها اهم مرحلة لإنجاز المشروع كونها تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بشراء موجودات اضافية (معدات وآلات مثلا) او استخدام نفس الموجودات في المؤسسة.

ومن ناحية ثانية تقوم بدراسة تكاليف الاقتراض وكم تحتاج لتطبيق المشروع على ارض الواقع، فمؤسسة عمر بن عمر تعتمد على استراتيجية تقوم بتحديد احتياجاتها على مدى ثلاث سنوات متتالية لاتخاذ قرار. وبعد تحديد الاحتياجات الرئيسية للمشروع يتم مقارنتها مع الموارد المتوقعة وعادة ما تعتمد المؤسسة كمصدر لتمويل مشاريعها الاستثمارية على القروض طويلة الاجل الممنوحة من طرف الدولة بالإضافة الى اموالها الخاصة والنواتج المتوقعة من المشروع في شكل تدفقات نقدية صافية. فعلى المؤسسة دائما ان تحدد حجم الاموال التي تحتاجها وتحديد وسائل التمويل التي تلجأ اليها.

وبعد مقارنة الموارد مع الاحتياجات يتم الحكم على مدى امكانية تطبيق المشروع فإذا كانت الموارد المتوقعة تغطي الاحتياجات، فهذا يعني ان المؤسسة تبدأ المشروع في تنفيذه وعملية الموازنة الرأسمالية تتطلب متابعة مستمرة لوتيرة الانجاز ومدى سيرها في الطريق المرسوم ونحو تحقيق الاهداف.

المطلب الثالث:الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال عرض القوائم المالية لسنوات(2013-2014-2015).

1- جدول الاصول للميزانيات المالية لسنوات(2013، 2014، 2015)

2- جدول الخصوم للميزانيات المالية لسنوات (2013، 2014، 2015)

3- جدول حسابات النتائج للميزانيات المالية (2013، 2014، 2015)

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن استخلاص الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

- 1- **انتاج السنة المالية:** تزايد مستمر حيث قدر معدل الزيادة في سنة 2014 بـ 114,95% وقدر سنة 2015 بـ 114,19% وهذا ما يدل على ان المبيعات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تزايد مستمر.
- 2- **القيمة المضافة:** نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ان المؤسسة حققت فائض في القيمة المضافة في سنة 2013 حيث قدر معدل هذا الفائض بـ 143,26%، غير انها حققت انخفاض في كل من سنة 2014 و 2015 حيث قدرت قيمة الانخفاض بـ 88% و 75,79% على التوالي، وهذا يدل على ان المؤسسة قد زادت من استهلاك الفترة، هذا يعني ان المؤسسة تحكمت في استهلاكها مقارنة بإنتاج السنة المالية.
- 3- **الفائض الاجمالي للاستغلال:** من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ ان المؤسسة قد حققت ارتفاع اجمالي الاستغلال سنة 2014 حيث قدرت الزيادة بـ 71,1% بالإضافة الى انها شهدت انخفاض في سنة 2015 قدر معدل الانخفاض بـ 39,78% وهذا ما يدل على ان المؤسسة استطاعت تغطية اعباء المستخدمين، وهذا يعني ان المؤسسة في وضع جيد.
- 4- **النتيجة العملية:** نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ان المؤسسة حققت نتيجة عملية موجبة خلال السنوات الثلاث وقد قدر معدل النمو النتيجة العملية في سنة 2015 بـ 158.12%.
- 5- **النتيجة المالية:** نلاحظ ان النتيجة المالية في سنة 2013 سالبة بسبب عدم قدرة المنتوجات المالية على تغطية الاعباء المالية، وبالرغم من ذلك إلا انها ارتفعت في سنة 2014 و انخفضت ايضا في 2015، اي ان هناك تذبذب، اما النتيجة الصافية فقد كانت موجبة خلال السنوات الثلاث وشهدت ارتفاع سنة 2015.

المبحث الثالث: تقييم اثر الموازنة الرأس مالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ترشيد الانفاق الاستثماري

تعتمد "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" لمراقبة سير نشاطاتها الاستثمارية في الاتجاه السليم وضمان عملية اتخاذ قرارات الانفاقات الاستثمارية التي بدورها تؤثر على مدى نجاح المشروع وبلوغ الهدف المنشود. وعليه سيتم الاعتماد على الاستمارة لبلوغ الهدف المرجو اليه من خلال عرض محاور الاستمارة.

المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية

ان تحليل المعطيات لأية دراسة يتطلب معرفة البيانات الاحصائية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأدوات القياس التي يعتمد عليها في استخلاص نتيجة التحليل من خلال مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة، اضافة الى البيانات الاخرى غير الاحصائية التي لها علاقة بالعينة، وهو ما سنعمل عليه في هذا المطلب.

الفرع الاول: منهج الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة وللإجابة على اسئلتها نستخدم المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى المنهج الإحصائي، من خلال:

- البيانات التي جمعت عن طريق الاستمارة المعدة والموزعة على موظفي مديرية المحاسبة والمالية في مطاحن عمر بن عمر.

اولا: مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية المحاسبة والمالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، اما بخصوص الطريقة والكيفية التي من خلالها حصر حجم عينة الدراسة، فإننا قمنا بتحديد مجموع موظفي مديرية المحاسبة والمالية المشمولين ضمن عينة الدراسة من خلال توزيع 44 استبياناً على المجتمع الكلي للمؤسسة، ويوضح الجدول رقم (3-1) مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي والنسب المئوية من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الجدول رقم(3-5): الاطار العام لعينة الدراسة

| الاستبيانات الموزعة على المبحوثين | الاستبيانات المستردة من المبحوثين | الاستبيانات الخاضعة للتحليل الاحصائي | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| 44 | 40 | 37 | العدد |
| 100% | 90.90% | 84.09% | النسب المئوية |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نسبة الردود

ثانيا: ادوات الدراسة:

تأتي ادوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقتضي له الحاجة للإجابة عن التساؤلات المطروحة وكذا من اجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، ومنه فان هذه المرحلة تكتسي اهمية خاصة من حيث اختيار الاداة بعناية ودقة، ومن ذلك نظرا لطبيعة الموضوع وخصائص افراد العينة ثم اللجوء الى كل من المقابلة والملاحظة والاستبيان وذلك بغرض الاستفادة من مزايا كل اداة من هذه الادوات.

1- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تستعمل هذه الاداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين ذوي الاختصاص عن موضوع دراستنا، وتم حصر ابعاد عينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الاسئلة المطروحة في الاستبيان.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة من بين اهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحوث العلمية، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع رؤساء قسم المحاسبة والمالية، من اجل الحصول على اجابات أكثر دقة من مختلف الاسئلة التي تم طرحها بشأن المؤسسة تعريفها وتطورها التاريخي وكذا مناقشة هيكلها التنظيمي، طبيعة نشاطها، بالإضافة الى طرح اسئلة تتعلق بموضوع الدراسة والتي كانت كالتالي:

- هل تعتمد مؤسستكم على الموازنة الرأسمالية؟ /- من هو المسؤول عن اعداد الموازنة الرأسمالية في المؤسسة؟ /- ماهي الاجراءات المتبعة في اعداد الموازنة الرأسمالية؟ /- هل تساعد الموازنة الرأسمالية مؤسستكم في ترشيد الانفاق الاستثماري؟

3- الملاحظة: استخدم في هذا البحث الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على المعلومات التي لم يتم التمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، او لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال الملاحظة المباشرة او اثناء اجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات.

4- تصميم الاستمارة: باعتبار الاستمارة اداة اساسية لجمع المعلومات، تم التأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وذلك بإخضاعها للاختبارات التالية:

أ- قمنا بمقابلات شخصية وزيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة لمحاورة العديد من الموظفين على مستوى مديرية المحاسبة والمالية وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

ب- قمنا بعدها بتحديد مكونات الاستمارة، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الاول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: وقد خصص لبيان دور الموازنة الرأس مالية كأداة لترشيد الانفاق الاستثماري، وينقسم الى ثلاث محاور اساسية حيث يشمل كل محور مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول ادناه:

الجدول رقم (3-6): متغيرات الدراسة

| رقم المحور | عنوان المحور | عدد العبارات | الرمز |
|------------|---|--------------|----------|
| الاول | الموازنة الرأس مالية في المؤسسة. | 09 | من 1-9 |
| الثاني | الانفاق الاستثماري في المؤسسة. | 07 | من 10-16 |
| الثالث | الموازنة الرأس مالية كأداة لترشيد الانفاق الاستثماري. | 07 | من 17-23 |

المصدر: من اعداد الطالبتين

ج- قمنا بعرض استبانة الدراسة على عدد من الاساتذة والدكاترة المختصين بعلم المحاسبة والمالية، وذلك لنعرف على حكمهم عن مدى صدق الاستبانة الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات ومدى ارتباطها بإشكالية البحث وفرضياته، وبعد ذلك اجراء التعديلات المقترحة من المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

د- صدق الاداة وثباتها: بغرض تسيير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس الاجابات باستخدام مقياس ليكرت ذي خمس درجات، لقياس رأي افراد عينة الدراسة بشأن العبارات التي تضمنها الاستبيان، بحيث تم تحديد مجالات الاجابة على العبارات، وأوزان الاجابات على النحو الاتي:

الجدول رقم (3-7): مجالات الاجابة على اسئلة الاستبيان وأوزانها

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من اعداد الطالبتين

ليتم بعد ذلك حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة اي (5/4=8)، بعد ذلك تم اضافة القيمة الى اقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الاجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (3-8): معايير تحديد اتجاه العبارة

| المتوسط المرجح | [1.80-1] | [2.6-1.81] | [3.4-2.61] | [4.20-3.41] | [5-4.21] |
|-------------------|----------------|------------|------------|-------------|------------|
| اتجاه الاجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

المصدر: من اعداد الطالبتين

للتأكد من صدق بيانات الاستبيان وقدرته على تحقيق اهدافنا المرجوة منه، استخدمنا معامل الثبات "الفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات اداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغ معامل المحاور الاربعة نسبة 67.5% وهي نسبة ذات اعتمادية عالية، تعني هذه النسبة انه اذا اعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإنهم سيعيدون نفس اجاباتهم الاولى وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات لجميع اسئلة الاستبيان.

5- الاساليب الإحصائية: تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا فانه تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- مقاييس الاحصاء الوصفي:
- الوسط الحسابي Mean: بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل فقرة.
- التمثيل البياني.
- الانحراف المعياري Déviation Standard: لقياس درجة التشتت قيم اجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.
- النسب المئوية Pourcentage: لاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الاساسية او عدم صحتها.
- جدول التوزيع التكراري Fréquences: وهي تعكس مدى تركيز الاجابات لصالح فرضية معينة.
- اختبار (One Sample t-test): اذ استخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الانتهاء من عملية الاستبيان وتوزيعه واستلام الاجابات من افراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الاحصائي للمتغيرات الديمغرافية باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية-spss

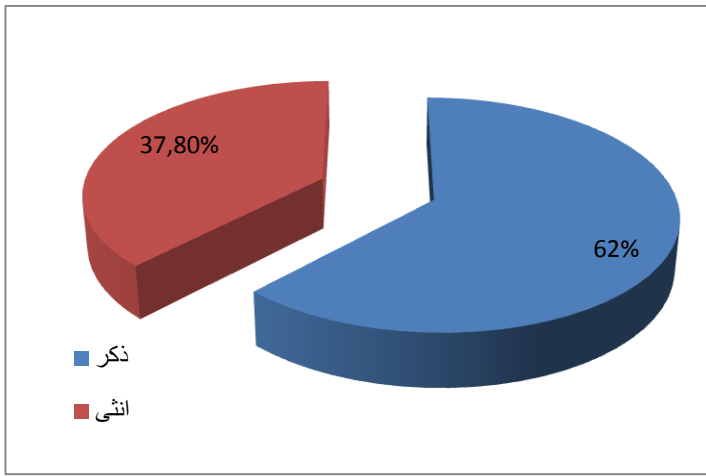
الفرع الاول: التحليل الاحصائي للمتغيرات الديمغرافية

جاءت مختلف المتغيرات الديمغرافية على النحو التالي:

اولا- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان معظم العاملين في هذه المؤسسة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 62.2 %، بينما فئة الاناث فتمثل بنسبة قليلة والمتمثلة بـ 37.8% .

الجدول رقم(3-9): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم(3-2): توزيع العينة حسب الجنس



| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 23 | 62% |
| انثى | 15 | 37.8% |
| المجموع | 37 | 100% |

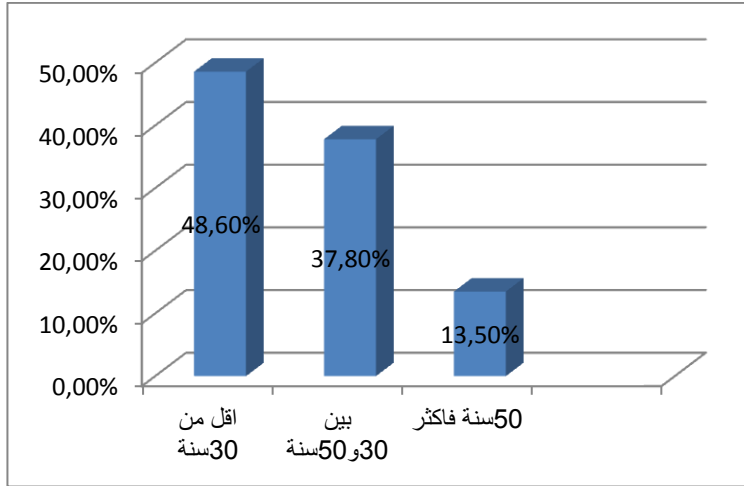
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثانيا- توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (3-9) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ تبيان اعمار افراد عينة الدراسة وان الفئة العمرية الاكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية الاقل من 30 سنة بنسبة 48.6%، تليها الفئة العمرية من 30 الى 50 سنة بنسبة 37.8% مئوية، ثم تأتي الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر هذا دلالة على ان معظم مجتمع الدراسة هم 13.5%.

الجدول رقم(3-10): توزيع العينة حسب العمر الشكل رقم(3-3): توزيع العينة حسب العمر



| البيان | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| اقل من 18 سنة | 18 | 48.6% |
| بين 30 و50 سنة | 14 | 37.8% |
| 50 سنة فاكثر | 5 | 13.5% |
| المجموع | 37 | % 100 |

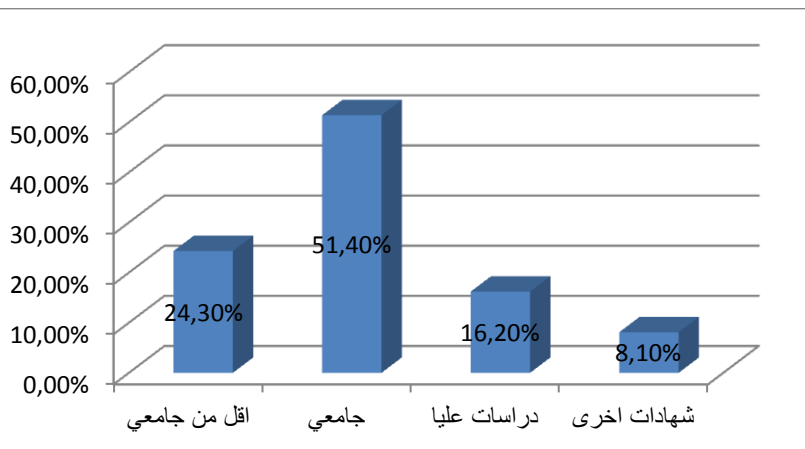
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثالثا- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول التالي الخاص بتوزيع اراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي ان اغلبية افراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 19 بنسبة مئوية 51.4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة اقل من جامعي 24.9% اما نسبة الشهادات العليا 16.2% ونسبة الشهادات الاخرى 8.1% لذا فان المستوى التعليمي الاكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل الى المستوى الجامعي، وهذا دليل على ان ادارة المؤسسة تستطيع تسيير عملية التعلم التنظيمي. وهذا ما يزيد من قدرة المؤسسة على التأقلم مع كافة المستجدات.

الجدول رقم(3-11): توزيع العينة حسب التعليمي شكل رقم(3-4): توزيع العينة حسب التعليمي



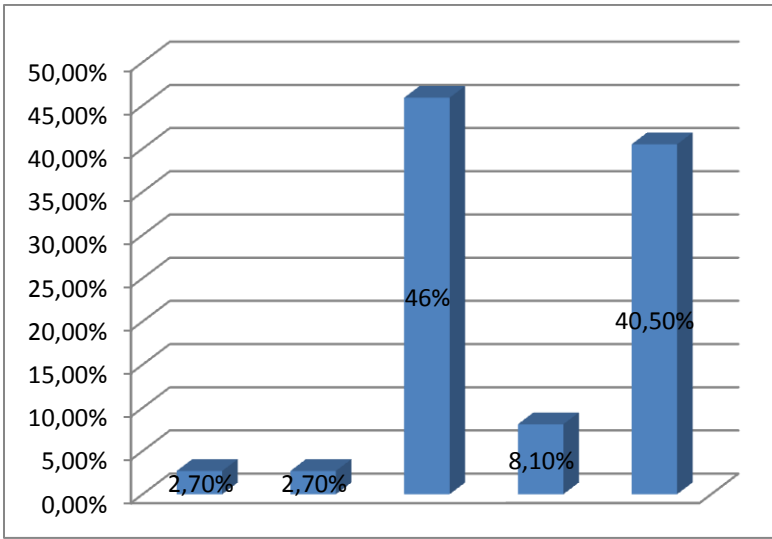
| البيان | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| اقل من جامعي | 9 | 24.3% |
| جامعي | 19 | 51.4% |
| دراسات عليا | 6 | 16.2% |
| شهادات اخرى | 3 | 8.1% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

رابعاً- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب الحالي

من خلال الجدول ادناه الخاص بتوزيع عينة افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح لنا اغلبيية العينة من وظيفة محاسب حيث بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية 45.9%، وتليها افراد العينة من مناصب اخرى حيث يبلغ عددهم 5 فرد بنسبة مئوية 40.5%، في حين بلغت نسبة افراد العينة من وظيفة مدقق داخلي 8.1%، ثم تتساوى وظيفتي المدير المالي ورئيس المحاسبين بنسبة 2.7% لكل منهما.

الجدول رقم(3-12):توزيع العينة حسب المنصب الشكل رقم(3-5):توزيع العينة حسب المنصب



| البيان | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| مدير مالي | 1 | 2.7% |
| رئيس محاسبين | 1 | 2.7% |
| محاسب | 17 | 45.9% |
| مدقق داخلي | 3 | 8.1% |
| مناصب اخرى | 15 | 40.5% |
| المجموع | 37 | 100% |

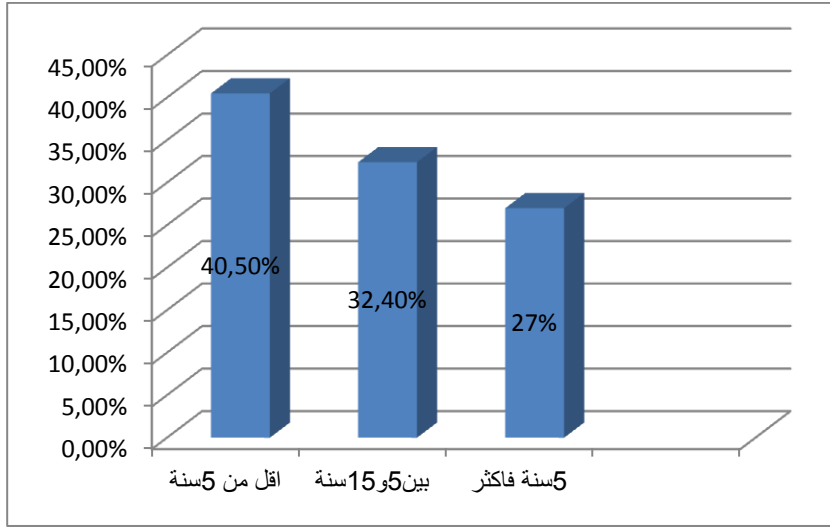
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

خامساً- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية

نلاحظ من خلال الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث تكون سنوات الخبرة من ثلاثة فئات وكانت الفئة الاخيرة مفتوحة، فأكثر الفئات تكرارا هي الفئة الاولى حيث بلغت نسبتها 40.5%، اما اقل الفئات تكرارا هي الفئة الثانية حيث بلغت نسبتها 32.2%، مما يدل على ان المؤسسة تراعي تنوع الفارق العمري مما يخلق مجتمع تختلف فيه الاعمار اذ يجمع بين من هو في قمة العطاء ومن هو في بداية العطاء.

الجدول رقم (3-13): توزيع العينة حسب الاقدمية الشكل رقم (3-6): توزيع العينة حسب الاقدمية



| البيان | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| اقل من 5 سنوات | 15 | 40.5% |
| بين 5 و15 سنة | 12 | 32.4% |
| اكثر من 15 سنة | 10 | 27% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات لمحاور الدراسة

بعد الانتهاء من عملية الاستبيان وتوزيعه واستلام الاجابات من افراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الاجابات.

الفرع الاول: تحليل نتائج محاور الدراسة

1- المقاييس الوصفية للمحور الاول: الموازنة الرأس مالية في المؤسسة

ويتم توضيح مختلف النتائج المتوصل اليها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول

| رقم المحور | تسلسل العبارات | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|--------------|----------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| المحور الاول | X1 | يساهم نظام مراقبة التسيير في اعطاء معلومات دقيقة عن وضعية المؤسسة. | 4.16 | 0.601 | موافق |
| | X2 | تساهم مراقبة التسيير في توفير الانسجام بين مختلف الاجهزة الادارية وسيورها في اتجاه واحد. | 4.29 | 0.617 | موافق بشدة |
| | X3 | نظام مراقبة التسيير لدى مؤسستكم يعمل بشكل كفاء وفعال. | 3.72 | 1.044 | موافق |
| | X4 | تعتمد مؤسستكم على الموازنات الرأس مالية في تخطيط استثماراتها. | 4.32 | 0.474 | موافق بشدة |
| | X5 | تقوم المؤسسة ببناء الموازنة الرأس مالية بالاعتماد على معلومات البيئة الخارجية (تمويل، منافسين، موردين...). | 3.91 | 0.721 | موافق |
| | X6 | الموازنة الرأس مالية تحتاج الى وعاء تمويلي ضخم. | 4.00 | 0.745 | موافق |
| | X7 | تتماشى الموازنة الرأس مالية مع الامكانيات التمويلية للمؤسسة. | 3.73 | 0.769 | موافق |
| | X8 | تساعد الموازنة الرأس مالية في اختيار البديل المناسب من بين القرارات المتاحة. | 3.97 | 0.865 | موافق |
| | X9 | مكتتكم الموازنة الرأس مالية من تحسين وتعظيم استثمارات مؤسستكم. | 4.29 | 0.617 | موافق بشدة |
| | الاجمالي | | 4.043 | 0.717 | |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (3-14) ان المتوسط الحسابي العام للمحور

"الموازنة الرأس مالية في المؤسسة" والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (4.043) وهذا يعني ان استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات اذ تبين ان المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3.72-4.32) وان العبارة (X4) التي تنص على "تعتمد مؤسستكم على الموازنات الرأس مالية في تخطيط استثماراتها" هي الاعلى بين متوسطات الاجابات وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري بلغ (0.474) وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق بشدة، في حين ان العبارة رقم (X3) التي تنص على "نظام مراقبة التسيير لدى مؤسستكم يعمل بشكل كفاء وفعال" هي الاقل بين متوسطات الاجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (1.044) وقد كان اتجاه الاجابة لهذه العبارة موافق.

من خلال تحليل نتائج العبارات رقم (X1) و (X2) و (X3) والتي بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.16) و (4.29) و (3.72) وانحراف معياري قدرت ب (0.601) و (0.617) و (1.044) على التوالي، وكان اتجاه العبارات موافق. مما يعني ان نظام مراقبة التسيير لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذو مكانة هامة يقوم مراقب التسيير (رئيس التحليل) بالمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة

انشطة (لوحة القيادة، الموازنة الرأس مالية، التقرير (الداخلي والخارجي)، وبالتالي فان نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يقوم بإعطاء معلومات دقيقة وواضحة عن وضعيتها وتوفير الانسجام بين مختلف الاجهزة الادارية لبلوغ الاهداف المنشودة.

ومن خلال تحليل العبارات من (x4) الى (x9) يتضح ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد على الموازنة الرأس مالية في التخطيط لاستثماراتها لما لها من اهمية بالغة في تحسين وتعظيم العوائد المرجوة وكذا المساعدة في اختيار البديل المناسب من بين القرارات المتاحة، فمن خلالها تحدد برنامجها الاستثماري طويل الاجل مما يجعلها بحاجة الى مصادر تمويلية ضخمة وذلك بما يتناسب مع مستقبل المؤسسة ومستويات التجديد والتوسع والنمو، حيث يتم اعدادها من طرف رئيس قسم التحليل على المستوى مديرية المحاسبة والمالية للمؤسسة عند بداية كل مشروع.

2- المقاييس الوصفية للمحور الثاني: الانفاق الاستثماري في المؤسسة

الجدول رقم (3-15): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

| رقم المحور | تسلسل العبارات | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|---------------|----------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| المحور الثاني | X10 | تعتمد المؤسسة في تحديد الانفاق الاستثماري على دراسات الجدوى. | 3.94 | 0.743 | موافق |
| | X11 | يؤثر الانفاق الاستثماري بشكل كبير على قيمة مؤسستكم. | 3.83 | 0.646 | موافق |
| | X12 | تساهم المؤهلات العلمية والخبر المالية للإدارة المالية في تحجيل سيورة قرار الانفاق الاستثماري. | 3.86 | 0.630 | موافق |
| | X13 | تعاني مؤسستكم من عراقيل مالية ونوعية عند اتخاذ قرار الانفاق الاستثماري. | 4.10 | 0.657 | موافق |
| | X14 | تقوم مؤسستكم بتحديد استثماراتها وأصولها الانتاجية بشكل دوري ومنتظم. | 4.00 | 1.000 | موافق |
| | X15 | تعتمد مؤسستكم على معيار فترة الاسترداد. (délais du récupération) | 4.29 | 0.661 | موافق بشدة |
| | X16 | تعتمد مؤسستكم في تقدير الانفاق الاستثماري على المعايير المخصصة الى جانب فترة الاسترداد (...IRR, IP, VAN) | 4.21 | 0.672 | موافق بشدة |
| | | الاجمالي | | 4.032 | 0.715 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss .

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (3-15) ان المتوسط العام للمحور "الانفاق الاستثماري في المؤسسة" والذي يقع ضمن مجال (4.032) وهذا يعني ان استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات اذ تبين ان المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3.83-4.29) وان العبارة رقم

(x15) التي تنص على "تعتمد مؤسستكم على معيار فترة الاسترداد" هي الاعلى بين متوسطات الاجابة بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.672) وقد كان اتجاه الاجابة موافق بشدة في حين جاءت العبارة (x11) التي تنص على "يؤثر الانفاق الاستثماري بشكل كبير على قيمة مؤسستكم" الاقل بين متوسطات الاجابة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.646) وكانت اتجاه الاجابة موافق.

من خلال تحليل نتائج المحور الثاني نستنتج ان مؤسسة عمر بن عمر عند قيامها بتحديد واتخاذ قرار الانفاق الاستثماري تعتمد بالدرجة الاولى على دراسات الجدوى لكونها تشمل على دراسة القرار من ابعاده المتعددة من حيث الدراسة الاقتصادية، الفنية، المالية... الخ ويعتبر اي انفاق تتخذه المؤسسة خطوة مهمة تمر بها المشاريع الاستثمارية، لذا لا بد ان تتصف الدراسات بالدقة والموضوعية والشمولية. كما تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من المعايير المالية والغير المالية في تقييم مشاريعها وانفاقاتها الاستثمارية، ويعتبر معيار فترة الاسترداد أهم مؤشر للتقييم اذ يعتبر اكثر الطرق شيوعا كونه يساعد على استرداد تكلفة الاستثمار في اقل فترة زمنية ممكنة. خاصة في حالة وجود عدة مشاريع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

3- المقاييس الوصفية للمحور الثالث: الموازنة الرأس مالية كأداة لترشيد الانفاق الاستثماري

ويتم توضيح مختلف النتائج المتوصل اليها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-16): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

| رقم المحور | تسلسل العبارات | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|---------------|----------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| المحور الثالث | X17 | تتضمن الموازنة الرأس مالية في مؤسستكم مختلف الاجراءات المرتبطة بالتخطيط للإنفاق الاستثماري. | 3.97 | 0.865 | موافق |
| | X18 | يعتبر استخدام الموازنة الرأس مالية من قبل المؤسسة عند اتخاذ قرارات الانفاق امرا ضروريا. | 4.21 | 0.534 | موافق بشدة |
| | X19 | اعتماد المؤسسة على الموازنة الرأس مالية عند اتخاذ قرارات الانفاق الاستثماري يمثل قاعدة ضمان للقرار. | 4.29 | 0.661 | موافق بشدة |
| | X20 | اعتماد المؤسسة على الموازنة الرأس مالية عند اتخاذ قرارات الانفاق الاستثماري يحقق تكلفة اقل للمشروع الاستثماري. | 4.02 | 0.798 | موافق |
| | X21 | تضع ادارة المؤسسة الموازنة الرأس مالية بهدف التأكد من رشد قرار الانفاق الاستثماري | 3.81 | 0.700 | موافق |
| | X22 | استخدام الموازنة الرأس مالية في ترشيد قرارات الانفاق الاستثماري يؤدي الى تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين القرارات الاستثمارية والتمويلية. | 4.29 | 0.617 | موافق بشدة |
| | X23 | استخدام الموازنة الرأس مالية في ترشيد قرارات الانفاق الاستثماري للمؤسسة يوفر قدرات ومهارات كافية لتحقيق الغايات المنشودة. | 3.86 | 1.004 | موافق |
| | | الاجمالي | | 4.064 | 0.739 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (3-16) ان المتوسط الحسابي العام للمحور "الموازنة الرأس مالية كأداة لترشيد الانفاق الاستثماري والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (4.064) وهذا يعني ان استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات اذ تبين ان المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3.81-4.29) وان العبارة رقم (x22) التي تنص على "استخدام الموازنة الرأس مالية في ترشيد قرارات الانفاق الاستثماري يؤدي الى تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين القرارات الاستثمارية والتمويلية." وبمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري (0.617) وقد كان اتجاه الاجابة موافق بشدة، في حين ان العبارة رقم (x21) التي تنص على "تضع ادارة المؤسسة الموازنة الرأس مالية بهدف التأكد من رشد قرار الانفاق الاستثماري" هي الاقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.700) وقد كان اتجاه الاجابة لهذه العبارة موافق.

وهذا يعني ان لجوء مؤسسة عمر بن عمر لاستخدام الموازنة الرأسمالية عند اتخاذ قرار الانفاق الاستثماري امرا ضروريا كونها تعتبر قاعدة حماية لها يجنبها الوقوع في العديد من المخاطر هي بغنى عنها، وهناك اجماع ان الاعتماد على الموازنة الرأسمالية يحقق فعالية اكبر للقرار، وكذا تحقيق تكلفة اقل للمشروع. اذ انها توفر الموازنة الرأسمالية معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد في صياغة فكرة عامة للمشروع، وكذا ترشيد قرارات الانفاق الاستثماري حيث انها توفر مجموعة من الاجراءات الرقابية لضمان سلامة القرارات المتخذة، مما يؤدي الى تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين القرارات الاستثمارية والتمويلية.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الاولى: من اجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من اختبار الفرضية الرئيسية "تعتمد المؤسسة على الموازنة الرأسمالية في التخطيط لاستثماراتها" ولهذا نحتاج الى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار ان فرضية العدم خاضعة للاختبار اي انها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H_0 : لا تعتمد المؤسسة على الموازنة الرأسمالية في التخطيط لاستثماراتها

H_1 : تعتمد المؤسسة على الموازنة الرأسمالية في التخطيط لاستثماراتها

الجدول رقم (3-17): نموذج T-test لاختبار الفرضية الاولى

| المحور | عدد افراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الحرية df | قيمة المحسوبة T | قيمة الجدولية T | مستوى الدلالة sig |
|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| المحور الاول M1 | 37 | ,2732 | 3.855 | 36 | 19.052 | 1.688 | ,000 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال قراءة بيانات الجدول رقم (3-17)، نجد ان الوسط الحسابي لإجابات الافراد البالغ عددهم 37 للعبارة المكونة لمحور "الموازنة الرأسمالية في المؤسسة" هي (3.855) وانحراف معياري قدره (0.2732)، حيث ان قيمة T المحسوبة بلغت (19.052) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.688)، مما يعني رفض الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان "تعتمد المؤسسة على الموازنة الرأس مالية في التخطيط لاستثماراتها"، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

2- اختبار الفرضية الثانية: من اجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من اختبار الفرضية "تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاساليب لتقييم الانفاق الاستثماري" ولهذا نحتاج الى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم و الفرضية البديلة، على اعتبار ان فرضية العدم خاضعة للاختبار اي انها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H_0 : لا تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاساليب لتقييم مقترحات الانفاق الاستثماري

H_1 : تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاساليب لتقييم مقترحات الانفاق الاستثماري

الجدول رقم (3-18): نموذج T-test لاختبار الفرضية الثانية

| المحور | عدد افراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الحرية | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية | مستوى الدلالة sig |
|------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| المحور الثاني M2 | 37 | ,2701 | 3,868 | 36 | 19,559 | 1.688 | ,000 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال قراءة بيانات الجدول رقم (3-18)، نجد ان الوسط الحسابي لإجابات الافراد البالغ عددهم 37 للعبارة المكونة لمحور "الموازنة الرأس مالية في المؤسسة" هي (3.868) وبانحراف معياري قدره (0.2701)، حيث ان قيمة T المحسوبة بلغت (19.559) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.688)، مما يعني رفض الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان "تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاساليب لتقييم الانفاق الاستثماري"، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

3- اختبار الفرضية الثالثة: من اجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من اختبار الفرضية "تساهم الموازنة الرأس مالية في المؤسسة في ترشيد الانفاق الاستثماري" ولهذا نحتاج الى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار ان فرضية العدم خاضعة للاختبار اي انها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H_0 : لا تساهم الموازنة الرأس مالية في المؤسسة في ترشيد الانفاق الاستثماري

H_1 : تساهم الموازنة الرأس مالية في المؤسسة في ترشيد الانفاق الاستثماري

الجدول رقم(3-19): نموذج T-test لاختبار الفرضية الثالثة

| المحور | عدد افراد العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الحرية df | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية | مستوى الدلالة sig |
|------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| المحور الثالث M3 | 37 | ,4129 | 3,845 | 36 | 12.456 | 1.688 | ,000 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال قراءة بيانات الجدول رقم(3-19)، نجد ان الوسط الحسابي لإجابات الافراد البالغ عددهم 37 للعبارة المكونة لمحور "الموازنة الرأس مالية في المؤسسة" هي (3.845) وبانحراف معياري قدره (0.4129)، حيث ان قيمة T المحسوبة بلغت (12.456) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.688)، مما يعني رفض الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان "تساهم الموازنة الرأس مالية في المؤسسة في ترشيد الانفاق الاستثماري"، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الفرع الثالث: تقييم فعالية الموازنة الرأس مالية في "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر"

من خلال الاجابة عن اسئلة المقابلة مع السيدة "مزغاتي فايزة" نستنتج ان:

الموازنة الرأس مالية في مؤسسة عمر بن عمر لها اهمية كبيرة، وهذا لكونها تمكن المؤسسة من معرفة الفعالية والكفاءة في استغلالها لمواردها المالية، ضف الى ذلك كونها تهدف الى مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرار الرشيد في ما يخص مختلف عملياتها الاستثمارية وخاصة الكبرى منها. اذ انها تعتمد على الموازنة الرأس مالية كخطة تقديرية تسمح بمتابعة المشاريع والرقابة عليها لاكتشاف الاخطاء والمساعدة على اتخاذ الاجراءات الاستثمارية مما يضمن لها الامام بمختلف ما تتطلبه عملية تحضير وتنفيذ المشروع.

تهدف الموازنة الرأس مالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تستند على قواعد علمية تسمح بتقييم مقترحات عليها ودراسة جدواها واختيار المناسب منها الذي يساهم في تحقيق التوفيق ما بين هدف التعظيم

والموارد المحدودة ومتابعة وتيرة الانجاز بالشكل الذي يضمن السير الحسن في المسار المرسوم ونحو تحقيق الاهداف المنوطة.

حيث ان القرار الذي اتخذته المؤسسة محل الدراسة في الوقت الحالي هو ادخال استثمارات جديدة بالإضافة الى انتاج منتجات جديدة خاصة بالعجائن الغذائية مثل: فرفالي، لازانيا، كانيلوني... الخ. كما انها تقوم بدراسة مشروع شراء اراضي جديدة لفتح فروع خاصة بها لتوسيع مصانعها ومنتجاتها، جعلها تلجأ الى الموازنة الرأس مالية للتخطيط، مما ساهم الى زيادة وتعزيز مركزها التنافسي ليس في الجزائر فحسب بل على المستوى الدولي، حيث تمكنت من الوصول الى الاسواق المتقدمة في المغرب الغربي والدول الاجنبية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التطبيقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، لاحظنا ان المؤسسة تعتمد على الموازنة الرأس مالية في ترشيد الانفاق الاستثماري، وذلك ما يسهل من تسيير وتخطيط لمختلف الأنشطة الاستثمارية التي تقوم بها المؤسسة، وبذلك تحقيق الغايات المراد بلوغها. ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) مكننا من التوصل الى ان: الموازنة الرأس مالية المستخدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر تمكن من تحسين وتعظيم استثمارات المؤسسة كما تساعد على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، بالإضافة الى انها تساعد على ترشيد الانفاق الاستثماري باعتبارها قاعدة ضمان للقرار، مما تساهم على تحقيق تكلفة اقل للمشاريع الاستثمارية وبالتالي تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين القرارات الاستثمارية والتمويلية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية من أهم المتعاملين الاقتصاديين، والركيزة الأساسية لبناء الاقتصاد والمجتمع فإن تخصيصها لقدر كافي من الموارد وإنفاقها على مختلف أوجه الاستثمارات يعتبر ضرورة لتحقيق النمو والتوسع في الثروة ومواجهة الوتيرة السريعة لنمو الأسواق وكذا التطورات الحاصلة، وما يصاحبها من تنافس شديد بين المؤسسات الاقتصادية مما يتطلب البحث المستمر والدائم عن مختلف الفرص، وتعتبر المشاريع الاستثمارية أهم تلك الفرص، ومن هنا تبرز أهمية الدقة والفعالية في إجراء تقديرات سليمة وفق أسس علمية، وتعتبر الموازنة الرأسمالية أهم أدوات مراقبة التسيير التي تستعمل في مجال التخطيط للاستثمارات إذ أنها تتطلب الإلمام بمختلف جوانب المشاريع وتتبع مسارها، بهدف الوقوف عند أي مفارقة أو انحراف يحدث ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب إذ أنها تهدف لتحديد الاحتياجات الاستثمارية، ورسم المسار الذي يتعين اتخاذه، لتحقيق الرشادة في الإنفاق هذا الأخير الذي يقصد به اتخاذ قرار الاختيار المناسب ضمن مختلف الفرص الاستثمارية المتاحة، والتي تسهم أكثر من غيرها في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل مواردها المحدودة، ومن هنا تبرز العلاقة بين النشاطات الاستثمارية التي تقوم بها المؤسسة والموازنة الرأسمالية باعتبارها أداة فعالة تستعمل في رشادة الإنفاق الاستثماري.

نتائج الدراسة: وتم تقسيمها الى جزئين:

النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية وجوانبها نذكر النتائج المتوصل عليها على النحو التالي:

- 1- مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من انه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- 2- توجد العديد من الأدوات التي تستخدمها مراقبة التسيير منها التقليدية كالحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والحديثة كالتحليل المالي والموازنات بمختلف أنواعها.
- 3- تعتبر الموازنة الرأسمالية من أهم الأدوات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسات من اجل تحقيق رشادة الإنفاق في مختلف المشاريع الاستثمارية.
- 4- تنطلق الموازنة الرأسمالية من البحث ضمن البدائل المتاحة عن الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها وتحويلها إلى مشاريع استثمارية.
- 5- تشمل عملية إعداد الموازنة الرأسمالية لمجموعة من الخطوات المتسلسلة والدراسات المتكاملة والتي بناء عليها يتحدد ما إذا كان من المصلحة توجيه الموارد وإنفاقها على المشاريع المقترحة.
- 6- فعالية الموازنة في تحقيق الأهداف، تتوقف على دقة المعلومات ومدى سلامة التنبؤات التي بنيت عليها.
- 7- فعالية المشروع في تحقيق اهدافه تستدعي توفير الموارد وقت الحاجة إليها ومن هنا تتجلى أهمية الاعتماد على الموازنة الرأسمالية.

- 8- يعتبر القرار الاستثماري من القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة، وهذا ما يستدعي منها الاعتماد على خطة تسمح بالتخطيط السليم للاحتياجات الاستثمارية، ومن ثم المساهمة في ترشيد الإنفاق.
- 9- يعتبر قرار الإنفاق الاستثماري قراراً مصيرياً للمستثمر، يتوقع أن يحقق من خلاله عوائد رأسمالية تزيد من ثروته وتعوضه عن مقدار المخاطر والتضحية التي تحملها.
- 10- يتطلب اتخاذ قرار الاستثماري حصر جميع البدائل المتاحة، والقيام بالدراسات المعمقة والتحليلات المناسبة لاختيار البديل الملائم، ومن ثم التأكد من الجدوى الاقتصادية للمشروع قبل تنفيذه، ذلك كله لخطورة قرار الإنفاق الاستثماري.
- 11- تشير رشادة الإنفاق الاستثماري إلى اتخاذ قرار اختيار المشروع أو مجموعة المشاريع التي يتوقع أن تسهم أكثر من غيرها في تحقيق الأهداف المرجوة من الإنفاق، وهذا في حدود الموارد المتاحة.
- 12- الموازنة الرأسمالية وفي مسار تحقيق هدف رشادة الإنفاق، لا تتوقف عند حد التخطيط لاتخاذ القرار الاستثماري السليم فحسب، بل تتعداه إلى متابعة التنفيذ والرقابة المستمرة عليها، للوقوف عند أي مفارقة أو انحراف يحدث، ومن ثم المساهمة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان السير ضمن المسار المحدد.
- النتائج التطبيقية:**

- من خلال محاولة إسقاط جوانب الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- 1- تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المؤسسات الخاصة التي وضعت لها بصمة كبيرة في السوق الجزائرية و كذا الدولية.
- 2- لا يوجد مراقب التسيير بمؤسسة مطاحن "عمر بن عمر" وهذا لا يعني بان المؤسسة لا تقوم بعملية الرقابة لان رئيس التحليل يسير الشؤون المالية ويقوم بمراقبتها تحت إشراف المدير المالي، ولذلك فان وظيفة رئيس التحليل تشابه إلى حد بعيد مع وظيفة مراقب التسيير.
- 3- يتم إعداد الموازنة الرأسمالية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من طرف رئيس التحليل للمؤسسة والذي يقوم بإعدادها عند الشروع في القيام بكبرى المشاريع المسطرة من قبل المؤسسة لكي تتمكن من الإحاطة بالمشروع وتجنب مختلف الأخطار التي يمكن أن تواجهه حسن سيره.
- 4- تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتوفير مختلف المعلومات اللازمة من المحيط الخارجي لصياغة الموازنة الرأسمالية المثلى.
- 5- تستخدم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الموازنة الرأسمالية بشكل أمثل عند اتخاذ وتخطيط قرار الإنفاق الاستثماري والتأكد من سلامة البديل الذي تم اختياره و مدى رشادة القرار المالي المتخذ.
- 6- تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باعداد دراسات الجدوى لاتخاذ قرارات الإنفاق الاستثماري.
- 7- تستخدم المؤسسة عدة معايير لتقييم المشاريع الاستثمارية غير أنها تعتمد على مؤشر فترة الاسترداد كمعيار أساسي للتقييم كونها تسعى إلى استرجاع تكاليف الإنتاج في الوقت المناسب.

8- اتفقت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أهمية توافر الموازنة الرأسمالية عند اتخاذ قرار الإنفاق الاستثماري، وهناك إجماع أن الاعتماد عليها يحقق فعالية أكبر للقرار، كما أنها توفر معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد في صياغة فكرة عامة للمشروع، وكذا ترشيد قرارات الإنفاق الاستثماري حيث أنها توفر مجموعة من الإجراءات الرقابية لضمان سلامة القرارات المتخذة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة أعلى من التكامل والترابط بين القرارات. وعلى ضوء هذه الاجابات ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي spss توصلنا الى تأكيد صحة كافة الفرضيات الدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

1- تعد الموازنة الرأسمالية اداة مهمة من ادوات مراقبة التسيير فهي تساعد المسؤولين على مراقبة سير نشاط المؤسسة، ومساهمتها في ضمان ربحية المشروع من خلال اعطاءها رؤية اكثر وضوح حول هذا الاخير، مما يؤدي الى اختيار البديل الانسب وهذا الاخير يتم اختياره على اساس ربحية المشروع غير ان ضمان الربحية هو امر غير اكيد تماما نظرا للظروف الطارئة المحيطة به. مما يعني ان الفرضية الاولى مثبتة.

2- نتائج تقييم مقترحات الانفاق الاستثماري على المشروع تمثل مرتكز عملية اعداد الموازنة الرأسمالية وعلى هذا الاساس فالفرضية الثانية صحيحة.

3- ان الموازنة الرأسمالية في مؤسسة عمر بن عمر تساهم في ترشيد الانفاق الاستثماري وذلك من خلال توفيرها مجموعة من الاجراءات الرقابية لضمان سلامة القرارات المتخذة، وإعطاء صورة واضحة عن وضعية الانشطة الاستثمارية في المؤسسة وكذلك العمل على تحسينها من خلال اتخاذ افضل القرارات الاستثمارية وبذلك تثبت صحة الفرضية الثالثة بوجود علاقة ذو دلالة احصائية.

ومن خلال ما تقدم من نتائج يمكن الخروج بمقترحات التالية:

- 1- إعطاء المكانة الملائمة لمصلحة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لإعطائها وزنها الحقيقي الذي يكون بمثابة الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- إشراك موظفي الأقسام والإدارات في المؤسسة بعملية اتخاذ القرارات الرأسمالية.
- 3- دعم وتطوير الخبرات النظرية والعلمية للمسؤولين عند تقييم المشروعات الاستثمارية وذلك للرفع من كفاءة قرارات الإنفاق الرأسمالي في مؤسسة عمر بن عمر.
- 4- الاهتمام بالرقابة على نتائج قرارات الإنفاق الاستثماري بعد تنفيذ القرار، وعدم الاكتفاء باتخاذ القرار فقط.
- 5- ضرورة إتباع الوسائل الحديثة لتقييم الإنفاق الاستثماري من قبل المؤسسات، وذلك من اجل اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة التي تتخذها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في مجال التوسع الرأسمالي.
- 6- البحث عن أكثر فرصة للاستثمار الموارد واختيار المشروع الذي يضمن تحقيق أقصى منفعة ورشاده في الانفاق.

7- إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم أكثر على كيفية إعداد الموازنة الرأسمالية بالمؤسسة.

8- يستحسن أن تكون الموازنة الرأسمالية في شكل نظام الكتروني يضمن تدفق المعلومات باستمرار ومعالجتها آنيا حتى تضمن السرعة والدقة.

قائمة المراجع

1-الكتب

- 1) احمد محمد نور، احمد حسين علي، مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية، 2003.
- 2) احمد الراوي حكمت، البعد المحاسبي لجدوى تقييم المشروعات، الاكاديمية للنشر، الاردن، 2000.
- 3) اندراوس عاطف وليم، التمويل والادارة المالية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 4) ابو نصار محمد، المحاسبة الادارية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2003.
- 5) بلعجوز حسين، الجودي صاطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 2013.
- 6) بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2014.
- 7) بابا عبد القادر، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2014.
- 8) الحبيطي قاسم محسن، زياد هاشم يحي، تحليل ومناقشة القوائم المالية، الدار النموذجية للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، لبنان، 2011.
- 9) الحناوي محمد صالح واخرون، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 10) خبراء الشركة العربية المتحدة، الاساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2006.
- 11) دادي عدون ناصر واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية(حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 12) الزبيدي حمزة، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13) السيسي صلاح الدين، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
- 14) سعد صادق البحيري، ادرة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 15) سعد طه علام، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الثانية، دار طيبة، مصر.
- 16) الشنطي أيمن، شقر عامر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007.
- 17) شبيب حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2004.
- 18) شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 19) شقيري موسى نوري وآخرون، ادارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2012.

- 20) شقيري موسى نوري، اسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، 2009.
- 21) شموط مروان، كنجو عبود كنجو، اسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 22) ضيف خيرت، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 23) الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: اساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
- 24) طرطار احمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 25) العامري محمد ابراهيم، ادارة المالية المتقدمة، دار النشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
- 26) العرييد عصام فهد، المحاسبة الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2003.
- 27) العامري محمد علي ابراهيم، ادارة مالية حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2013.
- 28) عبد الرحمن توفيق ، التخطيط المالي وتقييم المشروعات ماليا، 2015.
- 29) عبد الغفار حنفي، اساسيات التمويل و الادارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 30) عمر حسين، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1994.
- 31) عرفة سيد سالم ، ادارة مخاطر الاستثمارية، دار اليا للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 32) عبد الرزق صالح واخرون، المحاسبة الإدارية وسياسات الإدارة المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2006.
- 33) عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2003.
- 34) عبد الرزاق عبد الرسول، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 35) علوان قاسم نايف، ادارة الاستثمار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 36) عقل مفلح محمد، مقدمة في الادارة المالية، الطبعة العربية الاولى، الاردن، 2009.
- 37) فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 38) فريد مصطفى نحال، مبادئ واساسيات الادارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 39) محمد نور احمد، حسين علي احمد ، مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية، 2003.

- 40) مطر محمد، ادارة الاستثمارات الاطار النظري والتطبيقات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2004.
- 41) معروف هويشار، الاستثمارات والأسواق المالية، دار صفاء، الاردن، 2003 .
- 42) معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2013.
- 43) النجار يحيى غني، تقييم المشروعات (تحليل معايير ومؤشرات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء)، دار الدجلة، الطبعة الاولى، 2010.
- 44) النعمي عدنان تايه وآخرون، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 45) الوادي محمود حسين وآخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 46) ويستون فرد، بوجين برجام: ترجمة عدنان داغستاني وعبد الفتاح السي النعامي، التمويل الاداري، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
- ثانياً-مذكرات ورسائل جامعية**
- 1) بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- 2) بن حسان حكيم، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، الجزائر، 2006.
- 3) حوري زهية، تقييم المشروعات في البلدان النامية باستخدام طريقة الآثار، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد كمي، جامعة المنتوري قسنطينة، سبتمبر 2007.
- 4) خن فتحي، اهمية دراسة الجدوى المالية في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 5) زيرار حفصة، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري (دراسة حالة قرض استثماري لدى البنك الوطني الجزائري)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص مالية المؤسسة، فرع علوم مالية ومحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

- 6) طيبوني امينة، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع الى قطاع المحروقات، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع مالية و نقود، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
- 7) العتري عادل، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 8) عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواتها ومراحل إقامتها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 9) عبد السلام نهاد اسحاق، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
- 10) فايدي كمال، التقويم والتمويل المصرفي للاستثمارات في الجزائر: حالة البنك الوطن (BNA)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل ماجستير، تخصص نقود ومالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2005.
- 11) فنوط سفيان، التقييم الاقتصادي لمشروع كهربية شبكة السكة الحديدية لضواحي الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 12) قويدري كمال، السياسة المالية وأثرها على الاستثمار (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، سبتمبر 2006.
- 13) محمد سميح محمد، العلاقة بين الإنفاق الرأسمالي والأداء المالي والتشغيلي في الشركات الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2007 .
- 14) مرزاقى سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية كأداة لاتخاذ القرار الاستثماري، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2006.
- رابعاً- اطروحات وملتقيات ومجلات
- 1) بوفليسي نجمة، عثمان شهيرة، المعايير المالية لتمويل المشاريع الاستثمارية، الملتقى الوطني السادس حول دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة 20 اوت 1955، الجزائر، 2009.

- (2) دحو سليمان، دور تحليل الميزانية المالية في التشخيص المالي للمؤسسة، المؤتمر الوطني: التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سوق اهراس، الجزائر، يومي: 22 و23 ماي 2012.
- (3) رجال فيروز، غياط شريف، مداخلة: الموازنة التقديرية اداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 افريل، 2009.
- (4) قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري)، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص53.
- (5) المنصوري زين، اليات التشجيع وترقية الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- (6) منور اوسرير، بن حاج جيلالي مغراوة، دراسات جدوى البيئية للمشروعات الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، يصدرها مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد السابع، السادسي الثاني، 2009.
- (7) يحياوي نعيمة، ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق(دراسة حالة قطاع صناعة الحليب)، اطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، 2009.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

Les ouvrages :

- 1) Alazar Chaud ,Separi Sabine, **Control de Gestion**, Dunod,5^é édition, paris, 2001.
- 2) Alazard Chaud, Sépari Sabrina, **Control de gestionDCG11**, Dunod, 2^éme édition, France, 2010.
- 3) Bouta Alain, Coprrre Jean-mac, **Comptabilité Analytique De Gestion**, Presses Polytechnique et Universitaires Vomandes, Paris, 2003.

- 4) Braun et autres, **Managerial Accounting**, 2ème édition, 2010.
- 5) Cappelletti Laurent, Hoarau Chistin, **Finance Contrôle au Quotidien 100 fiches**, Dunod, 2013.
- 6) Charpentier Michel, Grandjean Philippe, **Secteur Public et Control De Gestion**, Paris, édition d'organisation, 1998.
- 7) Eugen.F.Brigham, C.Ehrhardt Michal, **Financial Management Ttheory and Practice**, 13th édition ,usa , 2011.
- 8) Gervais Michel, **Control de Gestion**, economica ,8ème édition, 2000.
- 9) Garriso Et autres, **Managérial Accounting**, 12ème édition ,USA,2008.
- 10) Ghrissos Jacques, Gillet Roland, **Décision D'investment**, Dareios and Pearson,3émé édition,2000.
- 11) Gilbert Pillot, **Maitrise Du Control De Gestion**, édition Sedifor.
- 12) Guedj Nabert, **Control de Gestion pour Améliorer le Performance de l'entreprise**, 3ème édition, 2000.
- 13) Gillet Vingent, **Gestion De La Production Et Des Flux**,3ème édition, economica, paris, 2003.
- 14) Gilles Garel, **le management de projet**, la découverte, France, 2003, P14.
- 15) Naulleau Gérard, Rouach michel, **Control de Gestion et Stratégie la Banque**, 3ème édition, France, 2013.
- 16) R.tteler, **Le control de Gestion :Pour un Pilotage Intergrant Strategie et Finance**, add mangment ,1999.
- 17) Selmer Caroline, **Toute La Fonction Financière**, dunod, Paris, 2006.

Le site :

- 1) http://q8se.blogspot.com/2012/03/blog-post_02.html .
- 2) <http://islamfin.go-forum.net/t894-topic> 2.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

وثيقة رسمية للزيارة

الميدانية

الملحق رقم (02)

استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص مالية المؤسسات

فرع علوم مالية

استمارة استبيان

في إطار استكمال مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسات، نقوم بإجراء دراسة ميدانية بهدف معرفة دور الموازنة الراسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري من خلال كل محور من محاور هذا الاستبيان.

لذا نرجو منكم الاجابة عن اسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية بما يعبر عن وجهة نظركم حول الموضوع نظرا لخبرتكم في الميدان، علمًا أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، التي نؤكد لكم أنها ستكون في سرية تامة.

نشكركم سلفًا على استجابتكم الكريمة وتعاونكم معنا بما يخدم ويعزز البحث العلمي والصالح العام.

الأستاذة المشرفة

الطالبتان:

بن ناصر امال .

- بن قيراط امال .

- كعور اميرة .

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

/

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة بين 30 و50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

أقل من جامعي جامعي دراسات عليا شهادات اخرى

4. المنصب الحالي:

مدير مالي رئيس محاسبين محاسب مدقق داخلي مناصب اخرى

5. الاقدمية:

أقل من 5 سنوات بين 5 و15 سنوات أكثر من 15 سنوات

المحور الأول: الموازنة الرأسمالية في المؤسسة

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارات |
|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--|
| | | | | | 1. يساهم نظام مراقبة التسيير في اعطاء معلومات دقيقة عن وضعية المؤسسة. |
| | | | | | 2. تساهم مراقبة التسيير في توفير الانسجام بين مختلف الاجهزة الادارية وسيورها في اتجاه الهدف الواحد. |
| | | | | | 3. نظام مراقبة التسيير لدى مؤسستكم يعمل بشكل كفء وفعال. |
| | | | | | 4. تعتمد مؤسستكم على الموازنات الرأسمالية في تخطيط استثماراتها. |
| | | | | | 5. تقوم المؤسسة ببناء الموازنة الرأسمالية بالاعتماد على معلومات البيئة الخارجية (تمويل، منافسين، موردين...). |
| | | | | | 6. الموازنة الرأسمالية تحتاج الى وعاء تمويلي ضخم. |
| | | | | | 7. تتماشى الموازنة الرأسمالية مع الامكانيات التمويلية للمؤسسة. |
| | | | | | 8. تساعد الموازنة الرأسمالية في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة. |
| | | | | | 9. مكنتكم الموازنة الرأسمالية من تحسين وتعظيم استثمارات مؤسستكم. |

المحور الثاني: الانفاق الاستثماري في المؤسسة

| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1. تعتمد المؤسسة على دراسات الجدوى في تحديد الانفاق الاستثماري. | | | | | |
| 2. يؤثر الانفاق الاستثماري بشكل كبير على قيمة مؤسستكم. | | | | | |
| 3. تساهم المؤهلات العلمية والخبرة المالية للإدارة المالية في تعجيل سيورة قرار الانفاق الاستثماري. | | | | | |
| 4. تعاني مؤسستكم من عراقيل مالية ونوعية عند اتخاذ قرار الانفاق الاستثماري. | | | | | |
| 5. تقوم مؤسستكم بتحديد استثماراتها وأصولها الانتاجية بشكل دوري ومنتظم. | | | | | |
| 6. تعتمد مؤسستكم على معيار فترة الاسترداد (délai de récupération) | | | | | |
| 7. تعتمد مؤسستكم في تقدير الانفاق الاستثماري على المعايير المخصصة الى جانب فترة الاسترداد (IRR, IP, VAN). | | | | | |

المحور الرابع: الموازنة الرأسمالية كأداة لترشيد الانفاق الاستثماري

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارات |
|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|---|
| | | | | | 1. تتضمن الموازنة الرأسمالية في مؤسستكم مختلف الاجراءات المرتبطة بالتخطيط للإنفاق الاستثماري. |
| | | | | | 2. يعتبر استخدام الموازنة الرأسمالية من قبل المؤسسة عند اتخاذ قرارات الانفاق امرا ضروريا. |
| | | | | | 3. اعتماد المؤسسة على الموازنة الرأسمالية عند اتخاذ قرارات الانفاق الاستثماري يمثل قاعدة ضمان للقرار. |
| | | | | | 4. اعتماد المؤسسة على الموازنة الرأسمالية عند اتخاذ قرارات الانفاق الاستثماري يحقق تكلفة اقل للمشروع الاستثماري. |
| | | | | | 5. تضع ادارة المؤسسة الموازنة الرأسمالية بهدف التأكد من رشد قرار الانفاق الاستثماري. |
| | | | | | 6. استخدام الموازنة الرأسمالية في ترشيد قرارات الانفاق الاستثماري يؤدي الى تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين القرارات الاستثمارية والتمويلية. |
| | | | | | 7. استخدام الموازنة الرأسمالية في ترشيد قرارات الانفاق الاستثماري للمؤسسة يوفر قدرات ومهارات كافية لتحقيق الغايات المنشودة. |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص مالية المؤسسات

فرع علوم مالية

استمارة استبيان

في إطار استكمال مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسات، نقوم بإجراء دراسة ميدانية بهدف معرفة دور الموازنة الراسمالية في ترشيد الانفاق الاستثماري من خلال كل محور من محاور هذا الاستبيان.

لذا نرجو منكم الاجابة عن اسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية بما يعبر عن وجهة نظركم حول الموضوع نظرا لخبرتكم في الميدان، علمًا أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، التي نؤكد لكم أنها ستكون في سرية تامة.

نشكركم سلفًا على استجابتكم الكريمة وتعاونكم معنا بما يخدم ويعزز البحث العلمي والصالح العام.

الأستاذة المشرفة

الطالبتان:

بن ناصر امال .

- بن قيراط امال .

- كعور اميرة .

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

/

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة بين 30 و50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

أقل من جامعي جامعي دراسات عليا شهادات اخرى

4. المنصب الحالي:

مدير مالي رئيس محاسبين محاسب مدقق داخلي مناصب اخرى

5. الاقدمية:

أقل من 5 سنوات بين 5 و15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الملحق رقم (03)

نتائج برنامج الحزمة الاحصائية

للعلوم الاجتماعية

الملحق رقم(03):نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss-20

• نتائج القسم الاول:البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

Statistiques

| | | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 |
|---|-----------|----|----|----|----|----|
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

الجنس

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 23 | 62,2 | 62,2 | 62,2 |
| | انثى | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من 30سنة | 18 | 48,6 | 48,6 | 48,6 |
| | من 30 الى 50 سنة | 14 | 37,8 | 37,8 | 86,5 |
| | 50 سنة فاكثر | 5 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من جامعي | 9 | 24,3 | 24,3 | 24,3 |
| | جامعي | 19 | 51,4 | 51,4 | 75,7 |
| | دراسات عليا | 6 | 16,2 | 16,2 | 91,9 |
| | شهادات اخرى | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

المنصب الحالي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| المدير المالي | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| رئيس المحاسبين | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| محاسب | 17 | 45,9 | 45,9 | 51,4 |
| مدقق داخلي | 3 | 8,1 | 8,1 | 59,5 |
| مناصب اخرى | 15 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

سنوات الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| اقل من 5 سنوات | 15 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 12 | 32,4 | 32,4 | 73,0 |
| أكثر من 15 سنة | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

نتائج القسم الثاني: للاستمارة الاستبيان
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

Descriptives statistics (m1)

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| X1 | 37 | 4,1622 | ,60155 |
| X2 | 37 | 4,2973 | ,61756 |
| X3 | 37 | 3,7297 | 1,04479 |
| X4 | 37 | 4,3243 | ,47458 |
| X5 | 37 | 3,9189 | ,72182 |
| X6 | 37 | 4,0000 | ,74536 |
| X7 | 37 | 3,7297 | ,76915 |
| X8 | 37 | 3,9730 | ,86559 |
| X9 | 37 | 4,2973 | ,61756 |
| a1 | 37 | 3,8559 | ,27325 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

معامل الفا كرونباخ

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,675 | 23 |

Descriptives statistics (m2)

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| X10 | 37 | 3,9459 | ,74334 |
| x11 | 37 | 3,8378 | ,64608 |
| x12 | 37 | 3,8649 | ,63079 |
| x13 | 37 | 4.1081 | ,65760 |
| x14 | 37 | 4,0000 | 1,00000 |
| X15 | 37 | 4.2973 | ,66101 |
| X16 | 37 | 4,2162 | ,67227 |
| a2 | 37 | 3,8687 | ,27017 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

Descriptives statistics (m3)

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| X17 | 37 | 3,9730 | ,86559 |
| X18 | 37 | 4,2162 | ,53412 |
| X19 | 37 | 4,2973 | ,66101 |
| x20 | 37 | 4,0270 | ,79884 |
| x21 | 37 | 3,8108 | ,70071 |
| x22 | 37 | 4,2973 | ,61756 |
| x23 | 37 | 3,8649 | 1,00449 |
| a3 | 37 | 3,8456 | ,41291 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

• نتائج عبارات المحور الاول (x1-x9)

X1

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| Valide ????? | 26 | 70,3 | 70,3 | 75,7 |
| ????? ????? | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X2

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 23 | 62,2 | 62,2 | 64,9 |
| Valide ????? ????? | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X3

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? ????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ??? ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 13,5 |
| ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 27,0 |
| Valide ????? | 20 | 54,1 | 54,1 | 81,1 |
| ????? ????? | 7 | 18,9 | 18,9 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X4

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ????? | 25 | 67,6 | 67,6 | 67,6 |
| Valide ????? ????? | 12 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X5

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 18,9 |
| Valide ????? | 24 | 64,9 | 64,9 | 83,8 |
| ????? ????? | 6 | 16,2 | 16,2 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X6

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 7 | 18,9 | 18,9 | 21,6 |
| Valide ????? | 20 | 54,1 | 54,1 | 75,7 |
| ????? ????? | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X7

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| ????? | 8 | 21,6 | 21,6 | 29,7 |
| Valide ????? | 22 | 59,5 | 59,5 | 89,2 |
| ????? ????? | 4 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X8

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 21,6 |
| Valide ????? | 19 | 51,4 | 51,4 | 73,0 |
| ????? ????? | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X9

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| Valide | 20 | 54,1 | 54,1 | 62,2 |
| ????? ????? | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

• نتائج عبارات المحور الثاني (x10-x16)

X10

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ?????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 18,9 |
| Valide | 23 | 62,2 | 62,2 | 81,1 |
| ????? ????? | 7 | 18,9 | 18,9 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X11

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ?????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 18,9 |
| Valide | 27 | 73,0 | 73,0 | 91,9 |
| ????? ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X12

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ?????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 7 | 18,9 | 18,9 | 21,6 |
| Valide | 25 | 67,6 | 67,6 | 89,2 |
| ????? ????? | 4 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X13

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| Valide ????? | 24 | 64,9 | 64,9 | 75,7 |
| ????? ????? | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X14

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 21,6 |
| Valide ????? | 16 | 43,2 | 43,2 | 64,9 |
| ????? ????? | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X15

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| Valide ????? | 21 | 56,8 | 56,8 | 62,2 |
| ????? ????? | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X16

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 8,1 |
| Valide ????? | 22 | 59,5 | 59,5 | 67,6 |
| ????? ????? | 12 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

• نتائج عبارات المحور الثالث (x17-x23)

X17

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ????? | 8 | 21,6 | 21,6 | 27,0 |
| Valide ????? | 16 | 43,2 | 43,2 | 70,3 |
| ????? ????? | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X18

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ????? | 25 | 67,6 | 67,6 | 73,0 |
| Valide ????? ????? | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X19

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ?????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| Valide ????? | 21 | 56,8 | 56,8 | 62,2 |
| ????? ????? | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X20

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ?????? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| Valide ????? | 22 | 59,5 | 59,5 | 75,7 |
| ????? ????? | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

X21

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| ????? | 7 | 18,9 | 18,9 | 24,3 |
| Valide ????? | 24 | 64,9 | 64,9 | 89,2 |
| ????? ????? | 4 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

x22

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| ????? | 23 | 62,2 | 62,2 | 64,9 |
| Valide ????? ????? | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

x23

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ??? ????? | 6 | 16,2 | 16,2 | 16,2 |
| ????? | 3 | 8,1 | 8,1 | 24,3 |
| Valide ????? | 18 | 48,6 | 48,6 | 73,0 |
| ????? ????? | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

One-Sample Test معامل اختبار الفرضيات •

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| M1 | 37 | 3,8559 | ,27325 | ,04492 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|----|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| M1 | 19,052 | 36 | ,000 | ,85586 | ,7647 | ,9470 |

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| M2 | 37 | 3,8687 | ,27017 | ,04442 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|----|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| M2 | 19,559 | 36 | ,000 | ,86873 | ,7786 | ,9588 |

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----|----|---------|------------|----------------------------|
| M3 | 37 | 3,8456 | ,41291 | ,06788 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|----|--------------------|-----|-------------------|-----------------------|---|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| M3 | 12,456 | 36 | ,000 | ,84556 | ,7079 | ,9832 |

الملحق رقم (04)

الموازنة الرأسمالية لمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر

ملحق رقم (05)

الميزانيات المالية وجدول

حسابات النتائج لمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر

الملحق رقم (06)

منتجات مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر