

إجراءات الرقابة الإدارية على النفقات الإستثمارية

دراسة تطبيقية على المنشآت بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية

د. عبد السلام على العربي *

المقدمة

- ٣ — الزام كل قسم من أقسام المنشأة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى .
- ٤ — تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد الصلاحيات تبعاً لذلك .
- ٥ — الزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس يمكنها من إستخدام الموارد المتاحة بطريقة إقتصادية .
- ٦ — مساعدة الإدارة في القيام بوظائفها الأساسية (التخطيط والتنسيق والرقابة) بفاعلية أكبر (٢) .

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق المنشآت بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية إحدى أدوات الإدارة العلمية وهي الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة . وقد تم إختيار النفقات الإستثمارية Capital Expenditure للتعرف على أسس الرقابة المطبقة بالمنشآت وذلك لما لهذا

إن الزيادة المستمرة في المشاكل الإدارية المعقدة أدت إلى زيادة الأدوات الإدارية والفنية والاجراءات الحديثة التي جرى العرف على تسميتها «بالإدارة العلمية» . Scientific Management والميزانيات التقديرية Budget كأداة للتخطيط والرقابة إحدى هذه الوسائل التي تستخدمها إدارات المنشآت على إختلاف أنواعها لمساعدتها في تحقيق الأهداف التي وجدت المنشأة من أجلها .

وتعرف الميزانية التقديرية بأنها تعبير كمي عن طموحات وأهداف المنشأة خلال فترة مقبلة ويعرفها Horngren بأنها .

“—a quantitative expression of a plan of action and an aid to coordination and implementation”^(١)†

ويتميز نظام الميزانيات التقديرية — عند إستخدامه بواسطة الإدارة — بعدة مميزات منها :

- ١ — المعاونة على وضع سياسيات واضحة مقدما .
- ٢ — إشارك جميع أفراد الإدارة في وضع أهداف المشروع .

* أستاذ المحاسبة المساعد — كلية الإقتصاد ، جامعة قاريونس — بنغازي .

العنصر من أهمية بالغة في التأثير على نتيجة عمليات المنشأة سلباً أو إيجاباً .

فتعريف النفقات الإستثمارية من وجهة نظر المحاسبة بأنها تمثل جميع النفقات التي تصرف على شراء الاصول الثابتة للمشروع كالمباني والآلات . . . الخ — قد يؤدي إلى إتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير مناسبة Irrelevant Information .

وعلى هذا لا بد من إيجاد مفهوم آخر للنفقات الإستثمارية ، فيعرفها Shillinglaw بأنها نفقات تتكبدها المنشأة على أمل الحصول على منافع في المستقبل (٤) كما يعرفها Kohler بأنها نفقات بهدف إفادة فترات مستقبلية بعكس النفقات الإيرادية التي تستفيد منها الفترة الجارية (٥) .

بناء على هذه التعريفات يمكن القول بأن النفقات الإستثمارية تشير إلى الإستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة في إقتناء أصول رأسمالية Capital Assets وغيرها من الإستثمارات حتى ولو اعتبرت تكاليف فترة Period Cost من وجهة نظر محاسبية مثل تكاليف البحوث والتطوير Research & Development Costs ونفقات تنمية القدرات البشرية Training Costs .

طريقة البحث :

حتى يمكن دراسة أكبر عدد من المنشآت فقد تم إعداد إستبيان (ملحق رقم ١) يغطي أهم عناصر الرقابة على النفقات الإستثمارية ، وقد تم تسليم الإستبيان باليد لعدد ٦٨ منشأة تعمل بمناطق مختلفة بالجاهيرية ، وقد تعاونت جميع المنشآت التي شملتها الدراسة بحيث كانت نسبة الردود ١٠٠٪ .

طبيعة النفقات الإستثمارية :

يرى Joel Dean أن النفقات الإستثمارية يجب أن تعرف من وجهة نظر إقتصادية وليس على أساس المعتقدات المحاسبية أو قوانين الضرائب (٣) حيث أن البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر وفقاً للنظام المحاسبي التقليدي في الغالب لا تفيد الإدارة في إتخاذ قرارات تتعلق بالنفقات الإستثمارية .

جدول رقم ١ —

المنشآت التي شملتها الدراسة
مصنفة حسب الحجم (رأس المال)

قيمة رأس المال المدفوع	عدد المنشآت	النسبة
أقل من ١٠٠٠٠٠٠٠ دينار	١٢	١٧,٦
من ١٠٠٠٠٠٠ إلى ٣٠٠٠٠٠٠ دينار	٢٧	٣٩,٧٪
من ٣٠٠٠٠٠٠ إلى ٥٠٠٠٠٠٠ دينار	٩	١٣,٢٪
من ٥٠٠٠٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠٠٠٠ دينار	٩	١٣,٢٪
من ١٠٠٠٠٠٠٠ إلى ٢٠٠٠٠٠٠٠ دينار	٥	٧,٤٪
من ٢٠٠٠٠٠٠٠ إلى ٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار	١	١,٥٪
أكثر من ٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار	٥	٧,٤٪
المجموع :	٦٨	١٠٠٪

إهمية النفقات الإستثمارية :

القرار وتقييم نتائجه وفقاً للمستويات التي قيم الاقتراح على أساسها .

طبيعة المنشآت التي شملتها الدراسة :

يوضح الجدول رقم (١) المنشآت التي شملتها الدراسة مصنفة حسب حجمها ، وقد اتخذت قيمة رأس المال المدفوع معياراً لتحديد حجم المنشأة ، وكما يتضح من الجدول نجد أن حوالي ١٧٪ من المنشآت التي درست تندرج ضمن المنشآت الصغيرة حيث لا يزيد رأس مالها المدفوع عن مليون دينار ، أما نسبة المنشآت المتوسطة الحجم والتي يقع رأس مالها ما بين مليون دينار وخمسة ملايين دينار فتبلغ حوالي ٥٣٪ بينما تبلغ نسبة المنشآت التي يزيد رأس مالها عن خمسة ملايين دينار حوالي ٣٠٪ من مجموع المنشآت التي درست .

كما تم تحليل المنشآت حسب نوع النشاط . وكما يتضح من الجدول رقم (٢) نجد أن عدد المنشآت التجارية والصناعية قد بلغ ٣٨ منشأة أي بنسبة ٥٦٪ تقريباً ويرجع إرتفاع هذه النسبة إلى سبب رئيسي وهو

تعتبر النفقات الإستثمارية على جانب كبير من الأهمية لكثير من المنشآت على اختلاف أنواعها واحجامها وأوجه نشاطها وذلك للأسباب التالية : —
١ — النفقات الإستثمارية تمثل تخصيصاً للموارد النادرة .

٢ — إنها قد تمثل إستثمار جزء كبير من رأس مال المنشأة .

٣ — إنها تمثل إستثماراً ثابتاً ، أي أنه بمجرد الإستثمار في أحد الأصول يصعب تغيير هذا القرار والوسيلة الوحيدة هي محاولة الإستخدام الأمثل لهذا الأصل .

٤ — حجم الإستثمار في الأصول الثابتة يلقي على المنشأة أعباء تكلفية قد تؤثر في قدرة المنشأة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات بتكاليف مقبولة في المجتمع .

كل هذه الأسباب وغيرها تلقي على إدارة المنشأة مسئولية تطبيق نظام للرقابة على النفقات الإستثمارية إبتداء من إقتراح التوسع في الإستثمار إلى أن يتم تنفيذ

جدول رقم — ٢ —

المنشآت التي شملتها الدراسة مصنفة حسب نوع النشاط

نوع النشاط	عدد المنشآت	النسبة
المنشآت التجارية والصناعية	٣٨	٥٥,٩٪
منشآت المقاولات	١٢	١٧,٦٪
منشآت الأسمنت ومواد البناء	٣	٤,٤٪
منشآت النفط ومشتقاته	٧	١٠,٣٪
المنشآت الزراعية	٢	٢,٨٪
منشآت الصيد البحري	٣	٤,٤٪
منشآت الإستثمارات	٢	٢,٨٪
منشآت النقل البحري	١	١,٥٪
المجموع	٦٨	١٠٠٪

تحليل النتائج

كما أشرنا سابقاً إلى أن الهدف من الدراسة هو التعرف على أساليب الرقابة التي تطبقها المنشآت على النفقات الإستثمارية ، فإننا نورد تحليلاً لنتائج الدراسة .

أن كثيراً من المنشآت الصناعية صنفت نشاطها على أساس تجاري وصناعي مما جعل أمر فصل المنشآت الصناعية عن المنشآت التجارية غير ممكن وذلك لعدم إمكانية تحديد نسبة النشاط التجاري مقارنة بالنشاط الصناعي في المنشآت المتعددة النشاط ، والذي كان من المفروض أن يتم حتى يمكن الفصل بين النشاطين .

أولاً : تطبيق فكرة الميزانية التقديرية كأداة للرقابة

طلب من المنشآت التي شملتها الدراسة بيان ما إذا كانت تطبق برنامج الميزانيات التقديرية للنفقات الإستثمارية باعتبارها إحدى الأدوات المهمة في الرقابة وكما يتضح من الجدول رقم (٤) نجد أن ٤٣ منشأة أي بنسبة ٦٣٪ من المنشآت التي درست تتبع أسلوب الميزانية التقديرية للنفقات الإستثمارية ، وهذه النسبة

وفي محاولة لإيجاد علاقة بين مستوى الإنفاق الإستثماري واجراءات الرقابة تم تصنيف المنشآت التي تمت دراستها حسب المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري وكما يتضح من الجدول رقم (٣) نجد أن حوالي ٥٣٪ من المنشآت التي شملتها الدراسة يزيد المتوسط السنوي لنفقاتها الإستثمارية عن مائة ألف دينار ، في حين أن نسبة المنشآت التي يقل فيها المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري عن عشرين ألف دينار تبلغ حوالي ١٨٪ .

جدول رقم — ٣ —
المنشآت التي شملتها الدراسة مصنفة
حسب المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري

النسبة	عدد المنشآت	المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري
١٧,٦٪	١٢	أقل من ٢٠ ٠٠٠ دينار
٨,٨٪	٦	من ٢١ ٠٠٠ إلى ٤٠ ٠٠٠ دينار
٥,٩٪	٤	من ٤١ ٠٠٠ إلى ٦٠ ٠٠٠ دينار
٥,١٪	٤	من ٦١ ٠٠٠ إلى ٨٠ ٠٠٠ دينار
٨,٨٪	٦	من ٨١ ٠٠٠ إلى ١٠٠ ٠٠٠ دينار
٥٢,٩٪	٣٦	أكثر من ١٠٠ ٠٠٠ دينار
١٠٠٪	٦٨	المجموع

جدول — ٤ —

المنشآت التي درست من حيث تطبيقها لأسلوب الميزانية التقديرية للنفقات الإستثمارية مصنفة حسب نوع النشاط ، الحجم (رأس المال) والمتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري

المجموع		منشآت لا تطبق الميزانية التقديرية للفقات الإستثمارية		منشآت تطبق الميزانية التقديرية للفقات الإستثمارية		أساس التحليل
النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	
١ — نوع النشاط						
%١٠٠	٣٨	%٣٩	١٥	% ٦١	٢٣	المنشآت الصناعية والتجارية
%١٠٠	١٢	%٦٧	٨	% ٣٣	٤	منشآت المقاولات
%١٠٠	٣	%٣٣	١	% ٦٧	٢	منشآت الاسمنت ومواد البناء
%١٠٠	٧	—	—	%١٠٠	٧	منشآت النفط ومشتقاته
%١٠٠	٢	—	—	%١٠٠	٢	المنشآت الزراعية
%١٠٠	٣	—	—	%١٠٠	٣	منشآت الصيد البحري
%١٠٠	٢	%٥٠	—	% ٥٠	١	منشآت الإستثمارات
%١٠٠	١	—	—	%١٠٠	١	منشآت النقل البحري
٢ — حجم المنشأة (رأس المال)						
%١٠٠	١٢	%٥٠	٦	% ٥٠	٦	أقل من ١٠٠٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٢٤	%٦٧	١٦	% ٣٣	٨	من ١٠٠٠٠٠٠ الى ٣٠٠٠٠٠٠ د
%١٠٠	١١	%٢٧	٣	% ٧٣	٨	من ٣٠٠٠٠٠٠ الى ٥٠٠٠٠٠٠ د
%١٠٠	٩	—	—	%١٠٠	٩	من ٥٠٠٠٠٠٠ الى ١٠٠٠٠٠٠٠ د
%١٠٠	٦	—	—	%١٠٠	٦	من ١٠٠٠٠٠٠٠ الى ٢٠٠٠٠٠٠٠ د
%١٠٠	١	—	—	%١٠٠	١	من ٢٠٠٠٠٠٠٠ الى ٥٠٠٠٠٠٠٠ د
%١٠٠	٥	—	—	%١٠٠	٥	كثير من ٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار
٣ — المتوسط السنوي للاففاق الإستثماري						
%١٠٠	١٢	%٥٨	٧	% ٣٢	٥	أقل من ٢٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٦	%٣٣	٢	% ٦٧	٤	من ٢١٠٠٠ الى ٣٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٤	%٢٥	١	% ٧٥	٣	من ٤١٠٠٠ الى ٦٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٤	%٧٥	٣	% ٢٥	١	من ٦١٠٠٠ الى ٨٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٦	%٣٣	٢	% ٦٧	٤	من ٨١٠٠٠ الى ١٠٠٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٣٦	%٢٨	١٠	% ٧٢	٢٦	كثير من ١٠٠٠٠٠٠ دينار
%١٠٠	٦٨	%٣٧	٢٥	%٦٣	٤٣	

للإنفاق الإستثماري ، يمكن القول أن العلاقة طردية بين المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري وإتباع أسلوب الميزانيات التقديرية في المنشآت التي شملتها الدراسة .

ثانياً : الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية :

تختلف الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية وذلك وفقاً لسياسة المنشأة وتوفر المعلومات التي تمكنها من إعداد الميزانية وبصورة عامة قد تكون الميزانية لفترة طويلة الأجل أو قصيرة الأجل ورغبة في معرفة إتجاهات المنشآت ونظرتها الى التخطيط فقد طلب منها تحديد المدة التي تعد عنها الميزانية التقديرية للنفقات الإستثمارية .

وحيث أن عدد المنشآت التي تطبق أسلوب الميزانية التقديرية بلغ ٤٣ منشأة من أصل ٦٨ منشأة شملتها الدراسة فإن التحليل سيقصر على المنشآت التي تطبق هذا الأسلوب ويوضح الجدول رقم (٥) تحليل الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية للنفقات الأستثمارية في المنشآت مصنفة حسب نوع النشاط ، وحجم المنشأة ، والمتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري .

فعلى أساس نوع النشاط نجد أن ٢١ منشأة بقطاع الصناعة والتجارة أي بنسبة ٩٢٪ تتبع مبدأ التخطيط القصير الأجل (سنة) وأن منشأة واحدة (٤٪) تتبع أسلوب التخطيط المتوسط الأجل ، ونسبة ٤٪ تتبع أسلوب التخطيط الطويل الأجل . أما قطاع النفط ومشتقاته فنجد أن نسبة ٨٦٪ من المنشآت التي شملتها الدراسة بعد الميزانية لمدة سنة واحدة في حين أن ١٤٪ تكون ميزانياتها على أساس ثلاث سنوات . أما بقية القطاعات فإن جميع المنشآت التي درست تتبع أسلوب التخطيط على أساس سنوي باستثناء قطاع النقل البحري حيث أن التخطيط في هذا القطاع على أساس متوسط الأجل (٣ سنوات) .

جاءت كما كان متوقعاً خاصة وأن هناك علاقة وثيقة (كما يبدو) بين حجم المنشأة معبراً عنه برأس المال وبين المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري (كما يتضح من الجدول رقم ٣) .

كما يتضح من الجدول أيضاً نجد أن المنشآت التي شملتها الدراسة والخاصة بقطاعات النفط والصيد البحري والزراعة والنقل البحري جميعها تتبع أسلوب الميزانية التقديرية ، أما المنشآت في القطاعات الأخرى فتتراوح النسبة ما بين ٣٣٪ و ٦٧٪ .

إن الملفت للنظر في هذا الجدول هو إنخفاض نسبة منشآت المقاولات التي تطبق أسلوب الميزانية التقديرية للنفقات الإستثمارية (٣٣٪) بالرغم من أهمية الرقابة على أهم أوجه الإنفاق في هذا القطاع .

وإذا ما نظرنا الى هذه المنشآت من حيث رأس المال وعلاقته بإتباع أسلوب الميزانيات التقديرية نجد أن المنشآت التي تبلغ رؤوس أموالها بين خمسة ملايين الى أكثر من خمسين مليون دينار تطبق هذا الأسلوب أي بنسبة ١٠٠٪ من العينة التي شملتها الدراسة أما المجموعة التي تقع بين ثلاثة ملايين وخمسة ملايين دينار فتبلغ نسبة تطبيق الميزانية التقديرية ٧٣٪ كما يلاحظ إنخفاض النسبة في المنشآت التي تبلغ رؤوس أموالها بين مليون وثلاثة ملايين دينار ٣٣٪ إذا ما قورنت بالمنشآت التي تبلغ رؤوس أموالها أقل من مليون دينار إذ بلغت النسبة ٥٠٪ .

ومن حيث العلاقة بين المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري وبين تطبيق أسلوب الميزانية التقديرية كأداة للرقابة نجد أن النسبة تأخذ في الصعود كلما إرتفع المتوسط السنوي للإنفاق بالنسبة للفئات الثلاث الأولى ، ثم تنحدر بشكل سريع (٢٥٪) بالنسبة للمستوى الرابع بالرغم من ضخامة هذا المتوسط نسبياً (٦١٠٠٠ — ٨٠٠٠٠ دينار) ، ثم تعود للإرتفاع مرة أخرى عند المستويين الخامس والسادس . وباستثناء إنخفاض النسبة عند المستوى الرابع

جدول رقم — ٥ —

الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية للنفقات الإستثمارية للمنشآت التي درست مصنفة حسب نوع النشاط ، حجم رأس المال ، المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري .

مدة الميزانية التقديرية							
أساس التحليل		سنة واحدة		ثلاث سنوات		خمس سنوات	
عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة
أولاً : على أساس النشاط							
٢١	٩٢ ٪	١	٤ ٪	١	٤ ٪	٢٣	١٠٠ ٪
٦	٨٦ ٪	١	١٤ ٪	—	—	٧	١٠٠ ٪
٢	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٢	١٠٠ ٪
٤	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٤	١٠٠ ٪
١	١٠٠ ٪	—	—	—	—	١	١٠٠ ٪
٣	—	١	١٠٠ ٪	—	—	٢	١٠٠ ٪
ثانياً : على أساس رأس المال :							
٦	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٦	١٠٠ ٪
١٠	١٠٠ ٪	—	—	—	—	١٠	١٠٠ ٪
٥	٨٣ ٪	١	١٧ ٪	—	—	٦	١٠٠ ٪
١٠	١٠٠ ٪	—	—	—	—	١٠	١٠٠ ٪
٣	٦٠ ٪	١	٢٠ ٪	١	٢٠ ٪	٥	١٠٠ ٪
١	١٠٠ ٪	—	—	—	—	١	١٠٠ ٪
٤	٨٠ ٪	١	٢٠ ٪	—	—	٥	١٠٠ ٪
على أساس المتوسط السنوي للإنفاق الإستثماري							
٤	٦٧ ٪	٢	٣٣ ٪	—	—	٦	١٠٠ ٪
٤	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٤	١٠٠ ٪
٣	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٣	١٠٠ ٪
١	١٠٠ ٪	—	—	—	—	١	١٠٠ ٪
٤	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٤	١٠٠ ٪
٤	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٤	١٠٠ ٪
٢٣	٩٢ ٪	١	٤ ٪	١	٤ ٪	٢٥	١٠٠ ٪
المجموع العام		٣٩		٣		٤٣	

٣ — طريقة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية . وتقوم هذه الطريقة على فكرة القيمة الزمنية للنقود على أساس أن الدينار الذي يتحقق بعد عام لا يساوي ديناراً يتحقق اليوم ما دام من الممكن استثمار هذا الدينار بمعدل ما للفائدة أي أن الدينار الذي يتحقق بعد عام يساوي مبلغاً يقل عن الدينار الذي يتحقق اليوم وذلك بمقدار الفائدة التي يمكن تحقيقها باستثمار المبلغ الأخير بسعر الفائدة السائدة في السوق ، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية :

- أ — تحديد معدل تكلفة رأس المال .
 ب — حساب القيمة الحالية للحصيلة النقدية المتوقعة من الاستثمار .
 ج — حساب القيمة الحالية للنفقات التي يتطلبها الاستثمار .
 د — يحدد صافي القيمة الحالية للاستثمار بطرح القيمة الحالية للإنفاق الاستثماري من القيمة الحالية للحصيلة النقدية .

٤ — طريقة العائد على الاستثمار . وهذه الطريقة تقوم على أساس الدخل المحاسبي . والمقصود بالدخل المحاسبي صافي الدخل بعد خصم مصروفات الإستهلاك والضرائب . وهو يختلف عن الدخل النقدي حيث لا يتم خصم أعباء أقساط الإستهلاك باعتباره لا يمثل تدفقاً نقدياً . ويحدد معدل العائد على الاستثمار على النحو الآتي :

$$\text{معدل العائد على المحاسبي السنوي} = \frac{\text{تكلفة الاستثمار عند بدء المشروع}}{\text{متوسط صافي الدخل}} \times 100$$

أما التحليل على أساس حجم المنشآت فيظهر لنا بوضوح أن أغلب المنشآت تتبع أسلوب التخطيط القصير الأجل ، ونفس النتيجة يمكن التوصل إليها إذا تم التحليل على أساس المتوسط السنوي للإنفاق الاستثماري .

ثالثاً : أسس تقييم النفقات الاستثمارية :

هناك عدة طرق يتم بمقتضاها تقييم النفقات الاستثمارية في المنشآت . وهذه الطرق منها ما يتسم بالبساطة ولا يحتاج إلى معرفة بالأسس الرياضية اللازمة لعملية التقييم ومنها ما يحتاج إلى وسائل رياضية . ومن الطرق الشائعة الإستعمال ويتناولها الكتاب تحت تسميات مختلفة الطرق التالية : —
 ١ — طريقة الزيادة المتوقعة في الإيرادات أو الوفرة في التكاليف .

وبموجب هذه الطريقة يتم تقييم المشروع على أساس الفائض الإضافي للإيرادات التي تنتج عن هذا الاستثمار موضوع التقييم باعتبار أن هذا الإيراد سيؤثر على الإيرادات الكلية للمنشأة . وقد تكون النظرة إلى تقييم المشروع المقترح على أساس خفض تكاليف الإنتاج أو تأدية الخدمة والنظرة الأخيرة للتقييم هي التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في المجتمع الاشتراكي الجديد .

٢ — طريقة فترة الإسترداد . وهي تشير إلى الفترة الزمنية التي يستغرقها التدفق النقدي لإيرادات الاستثمار لإسترداد الإستثمار الأصلي بالنسبة للمشروع موضوع الدراسة ، ويعبر عن فترة الإسترداد بالمعادلة التالية :

$$\text{فترة الإسترداد} = \frac{\text{القيمة الكلية للاستثمار}}{\text{صافي التدفق النقدي السنوي للاستثمار}}$$

جدول رقم (٦)
طرق تقييم مقترحات النفقات الإستثمارية بالمنشآت مصنفة حسب نوع النشاط

طرق تقييم النفقات الإستثمارية												
نوع النشاط	لا يتم تقييم الإقتراح مالياً	تحليل الزيادة في الموقعة في الإيرادات أو الوفرة في النفقات			يقيم على أساس فترة الاسترداد			يقيم على المعائد على الإستثمار			يقيم على أساس صافي القيمة الحالية	
		النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة
نوع النشاط	٢	٩	١٤	٦١	٢	٩	١	٢	٤	١١٧	٤	٢٣
	—	—	٣	٧٥	—	—	—	—	١	٢٥	١	٤
	—	—	٢	١٠٠	—	—	—	—	—	—	—	٢
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٢
	—	—	٣	١٠٠	—	—	—	—	—	—	—	٢
	—	—	٣	٤٣	—	—	٣	٤٣	١	١٤	١	٧
	—	٥٠	١	٥٠	—	—	—	—	—	—	—	٢
	—	—	٣	١٠٠	—	—	—	—	—	—	—	٢
	—	—	—	—	—	—	١	١٠٠	—	—	—	١
	—	—	—	—	—	—	١	١٠٠	—	—	—	١
الجميع :	٣	٧	٢٦	٦٠	٢	٥	٦	١٤	٦	١٤	٦	٤٣

وحيث أن النفقات الإستثمارية لها علاقة بالإحتياجات النقدية للمنشأة ككل فلا بد من تطبيق نظام للرقابة للتأكد من أن المبالغ المطلوبة سيتم توفيرها في الوقت المناسب وتلجأ كثير من المنشآت إلى تضمين نظام الرقابة الأسس التالية :

١ — استخدام نماذج معينة للإفراج على المخصصات .

٢ — تقارير دورية تبين مستوى الإنفاق .

٣ — تحديد الإجراءات الواجب إتخاذها في حالة تجاوز المخصصات .

وقد طلب من المنشآت التي شملتها الدراسة بيان ما اذا كانت اجراءات الرقابة تتطلب ضرورة التقدم بطلب الإفراج على الأموال قبل البدء في تنفيذ المشروع الإستثماري أم لا .

ويظهر الجدول رقم (٧) تحليل ردود المنشآت حيث نلاحظ أن ٣١ منشأة أي بنسبة ٧٢٪ من المنشآت التي تطبق أسلوب الميزانية التقديرية للنفقات للإستثمارية تتطلب ضرورة التقدم بطلب الإفراج على المخصصات قبل البدء في التنفيذ ، في حين أن ١٢ منشأة (بنسبة ٢٨٪) لا تتطلب هذا الإجراء . وإذا ما قارنا هذه النسب على مستوى القطاع نجد إنخفاض النسبة بمنشآت الصيد البحري (٦٧٪) والمنشآت الصناعية والتجارية (٧٠٪) إذا ما قورنت ببقية القطاعات .

خامساً/ تقارير المتابعة

قد تكتفي المنشأة بمجرد إدراج المشروع الإستثماري في الميزانية التقديرية واعتبار هذا الإجراء إذناً بالصرف ، ولكن قد لا تتخلى عن ضرورة وجود نظام للتقارير الدورية ، إن نجاح أي نظام للتخطيط يعتمد على نظام للتقارير لمتابعة التقدم المحقق في تنفيذ مستهدفات الخطة حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

وللتعرف على طرق التقييم المتبعة في الواقع العملي طلب من المنشآت بيان ما إذا كان يتم إجراء تحليلات مالية لتقييم مقترحات الإنفاق الإستثماري ، وما الطرق المتبعة .

وبتحليل ردود المنشآت كما يتضح من الجدول رقم (٦) نجد أن ٧٪ من المنشآت التي تتبع أسلوب الميزانيات التقديرية لا تقوم بأي تحليل مالي للإستثمارات المقترحة وأن ٢٦ منشأة أي بنسبة ٦٠٪ تتبع طريقة التقييم على أساس الزيادة المتوقعة في الإيرادات أو الوفرة في التكاليف . كما نلاحظ أن نسبة المنشآت التي تطبق طريقة العائد على الإستثمار تبلغ ١٤٪ وهذه المنشآت بقطاعات النفط والإستثمارات ، والنقل البحري .

كما نلاحظ أن ١٤٪ من المنشآت تطبق طرقة أخرى غير الطرق السابق الإشارة إليها ، وهي طرق غير كمية ولا يمكن إعتبارها صالحة لدراسة أي مشروع إستثماري .

ومن إستعراض هذه النسب نلاحظ أن جميع المنشآت التي شملتها الدراسة والتي تطبق الميزانيات التقديرية لا تطبق طريقة صافي القيمة الحالية كأساس للتقييم بالرغم من دقة هذه الطريقة مقارنة بغيرها من الطرق .

رابعاً : إجراءات الرقابة الخاصة بالإفراج على المخصصات المالية .

إن مجرد إدراج مشروع النفقات الإستثمارية ضمن الميزانية التقديرية لا يعني بالضرورة الإذن بالصرف ولذا يجب إتخاذ جميع الإجراءات الكفيلة بضبط الرقابة على صرف المخصصات المالية على المشاريع الخاصة بها وبذلك تتمكن الإدارة من :

- أ — مقارنة النفقات الفعلية بالمخصصات .
- ب — قياس الانحرافات على الخطة (من خلال تقارير الأداء) .

جدول رقم — ٧ —

تحليل إجراءات الرقابة الخاصة بالإفراج على المخصصات المالية للإنفاق
الاستثماري

نوع النشاط	ضرورة وجود إذن مسبق قبل البدء في التنفيذ		الإذن المسبق غير ضروري		المجموع
	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	
المنشآت التجارية والصناعية	١٦	٪ ٧٠	٧	٪ ٣٠	٢٣
منشآت المقاولات	٣	٪ ٧٥	١	٪ ٢٥	٤
منشآت الاسمنت ومواد البناء	—	—	٢	٪ ١٠٠	٢
منشآت النفط ومشتقاته	٦	٪ ٨٦	١	٪ ١٤	٧
المنشآت الزراعية	٢	٪ ١٠٠	—	—	٢
منشآت الصيد البحري	٢	٪ ٦٧	١	٪ ٣٣	٣
منشآت الاستثمارات	١	٪ ١٠٠	—	—	١
منشآت النقل البحري	١	٪ ١٠٠	—	—	١
المجموع :	٣١	٪ ٧٢	١٢	٪ ٢٨	٤٣

ويوضح الجدول رقم (٩) تحليل ردود المنشآت ويلاحظ أن ٢٣ منشأة (بنسبة ٥٩٪) تتطلب تقارير متابعة شهرية و ١٠٪ تتطلب تقارير متابعة على أساس سنوي في حين أن ٣١٪ من المنشآت تتطلب تقارير المتابعة فيها فترات أخرى وقد ورد في إجابات بعض هذه المنشآت على أساس ستة أشهر أو حسب طلب الإدارة دون تحديد معين ، أو على أساس نسب التشغيل .

سادساً : مراجعة نتائج التنفيذ

وتتمثل في دراسة المشروع الذي تم تنفيذه والوقوف على مدى ما حققه من النتائج المتوقعة التي دفعت الإدارة إلى إقراره ويلاحظ أن مدة الدراسة

وقد طلب من المنشآت تحديد ما إذا كانت تتطلب تقارير متابعة ويوضح الجدول رقم (٨) تحليل ردود المنشآت ، حيث نجد أن ٣٩ منشأة (بنسبة ٩١٪) من المنشآت التي شملتها الدراسة تتبع هذا الأسلوب لمتابعة النفقات الاستثمارية ، وأن ٩٪ فقط (٤ منشآت) لا يوجد لديها برنامج لتقارير المتابعة .

غير أن وجود نظام لتقارير المتابعة قد لا يكفي إذا لم تقدم هذه التقارير في فترات قصيرة نسبياً حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب ، ورغبة في معرفة الفترة التي تقدم فيها تقارير المتابعة في المنشآت التي تتبع هذا الأسلوب للرقابة ، فقد طلب من المنشآت بيان الفترة التي تقدم فيها هذه التقارير .

جدول رقم — ٨ —

تقارير المتابعة كأداة لمتابعة مراحل إنفاق المخصصات

نوع النشاط	تقارير المتابعة ضرورية لمراقبة الإنفاق		تقارير المتابعة لا تعتبر جزءاً من الرقابة على الإنفاق		المجموع
	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	
المنشآت التجارية والصناعية	١٩	٨٣ ٪	٤	١٧ ٪	٢٣
منشآت المقاولات	٤	١٠٠ ٪	—	—	٤
منشأة النفط ومشتقاته	٧	١٠٠ ٪	—	—	٧
منشأة الأسمت ومواد البناء	٢	١٠٠ ٪	—	—	٢
المنشآت الزراعية	٢	١٠٠ ٪	—	—	٢
منشأة الصيد البحري	٣	١٠٠ ٪	—	—	٣
منشأة الإستثمارات	١	١٠٠ ٪	—	—	١
منشأة النقل البحري	١	١٠٠ ٪	—	—	١
المجموع	٣٩	٩١ ٪	٤	٩ ٪	٤٣

جدول رقم — ٩ —

تحليل الفترة التي تقدم خلالها تقارير متابعة النفقات الإستثمارية

نوع النشاط	تقارير شهرية		تقارير سنوية		فترات أخرى		المجموع
	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	عدد المنشآت	النسبة	
المنشآت التجارية والصناعية	١٣	٦٨ ٪	٢	١١ ٪	٤	٢١ ٪	١١
منشآت المقاولات	١	٢٥ ٪	—	—	٣	٧٥ ٪	٤
منشآت النفط ومشتقاته	٦	٨٦ ٪	—	—	١	١٤ ٪	٧
منشآت الأسمت ومواد البناء	١	٥٠ ٪	—	—	١	٥٠ ٪	٢
المنشآت الزراعية	٢	١٠٠ ٪	—	—	—	—	٢
المنشآت الصيد البحري	—	—	١	٣٣ ٪	٢	٦٧ ٪	٣
منشآت الإستثمارات	—	—	١	١٠٠ ٪	—	—	١
منشآت النقل البحري	—	—	—	—	١	١٠٠ ٪	١
المجموع	٢٣	٥٩ ٪	٤٠	١٠ ٪	١٢	٣١ ٪	٣٩

جدول رقم — ١٠ —

تحليل النتائج التي حققها المشروع بالمستويات التي قيم على أساسها

نوع النشاط	يتم تقييم المشروع		لا يتم تقييم المشروع	
	عدد المنشآت	%	عدد المنشآت	%
مقاولات	٣	٧٥ %	١	٢٥ %
صناعة وتجارة	١٩	٩٠ %	٢	١٠ %
نפט ومشتقاته	٦	٨٦ %	١	١٤ %
أسمنت ومواد بناء	٢	١٠٠ %	—	—
زراعة	١	١٠٠ %	—	—
صيد بحري	٣	١٠٠ %	—	—
إستثمارات	١	١٠٠ %	—	—
نقل بحري	—	—	١	١٠٠ %
المجموع	٣٥	٨٨ %	٥	١٢ %

تبين مدى كفاية التحليل الأولي للمشروع وتمدد المنشأة بمعلومات قيمة يمكنها الإعتماد عليها في إتخاذ قراراتها في المستقبل .

وقد طلب من المنشآت التي شملتها الدراسة بيان ما إذا كانت تتبع هذا الأسلوب ويوضح الجدول رقم (١٠) تحليل ردود المنشآت ، حيث نجد أن ٣٥ منشأة (بنسبة ٨٨ %) تقوم بمراجعة التنفيذ ومقارنة نتائج المشروع على ضوء المستويات التي قيم على أساسها الإقتراح ، بينما بلغ عدد المنشآت التي لا تقوم بهذا الإجراء خمس منشآت أي بنسبة ١٢ % وتجدد الملاحظة هنا إلى أن عدد المنشآت في هذا الجدول يقل عن الجداول السابقة بعدد ٣ منشآت والسبب هو أن هذا العدد لا يقوم بإجراء أية تحليلات مالية لمقترحات النفقات الإستثمارية كما يتضح من الجدول رقم (٦)

وتمكن تحديد أوجه القصور في إجراءات الرقابة في النقاط التالية :

١ — انخفاض نسبة المنشآت التي تطبق فكرة الميزانيات التقديرية وخاصة في قطاع المقاولات .

٢ — عدم كفاية الطرق المتبعة في تقييم المقترحات الإستثمارية إذ تبين من التحليل أن جميع المنشآت التي شملتها الدراسة والتي تطبق الميزانية

الحالصة :

تعتبر النفقات الإستثمارية ذات أهمية بالغة كأحد عناصر التكاليف في أغلب المنشآت مما يستدعي

المراجع

أ — مراجع رئيسية

1. Charles T. Horngren, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, (Englewood, Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1977) p. 123.
3. Dean, Joel, *Capital Budgeting*, (New York; Columbia University Press, 1952), p. 4.
4. Shillinglaw, G., *Cost Accounting: Analysis and Control*, (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1969), p. 564.

التقديرية لا تستخدم طريقة صافي القيمة الحالية كأساس للتقييم بالرغم من دقة هذه الطريقة مقارنة بغيرها من الطرق .

٣ — عدم كفاية الرقابة على صرف المخصصات المالية للمشروعات الإستثمارية وخاصة في قطاعات الأسمت ومواد البناء وقطاع المقاولات وقطاع الصيد البحري .

الاقتراحات :

ب — مراجع إضافية

1. Welsch, G. A., *Budgeting: Profit Planning & Control*, (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, Inc.), 1976.
2. Usry, Milton F. and Adolph Matz, *Cost Accounting: Planning and Control*, (Dallas, Texas: South-Western Publishing Co.), 1976.
3. Fremgen, James M. *Managerial Cost Analysis*, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.), 1966.
4. Anthony, Robert N., and John Dearden, *Management Control Systems*, (Homewood, Illinois; Richard D. Irwin, Inc.), 1976.
5. Dopuch, Nicholas, et al., *Cost Accounting: Accounting Data for Management Decisions*, (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.), 1974.

إن ضعف إجراءات الرقابة على النفقات الإستثمارية يعتبر مشكلة تؤثر على إنتاجية المنشأة ، وفي اعتقادي أنه بالإمكان التغلب على هذه المشكلة باتباع كل أو بعض المقترحات التالية :

١ — الإستعانة بالخبراء والمتخصصين لوضع الأنظمة الإدارية والمالية التي تساعد على إتباع أسلوب التخطيط السليم .

٢ — إستقطاب الخريجين ذو الكفاءة والخبرة في الشؤون المالية والإقتصادية .

٣ — التركيز على تنمية القدرات البشرية في المنشأة بعقد دورات تدريبية تبصرهم بأهمية التخطيط والرقابة .

الملحق رقم (١)

- إسم المنشأة : _____
- عنوان المنشأة : _____
- نوع النشاط : _____
- أ — اللجنة الشعبية بالمنشأة .
- ب — الإدارات المختصة .
- ج — الأقسام المختصة .
- د — جهة أخرى (يرجى التحديد) —————
- السؤال الثالث :
- من الجهة المسؤولة أو المختصة بتقديم المقترحات الخاصة بالنفقات الرأسمالية (مشروع شراء أصول ثابتة)؟
- يرجى التكرم مشكورين — بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع دائرة حول الحرف أو الحروف التي لها علاقة بمنشأتكم :

- السؤال الأول :
- هل تتبع منشأتكم نظام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة على النفقات الرأسمالية الاستثمارية؟
- أ — نعم
- ب — لا
- إذا كانت الإجابة على هذا السؤال بالنفي يرجى إلغاء السؤال الثاني .
- السؤال الخامس والسؤال التاسع .
- أ — لا يتم إجراء تحليل مالي للإقتراح .
- ب — يتم تقييم الاقتراح على أساس تحليل الزيادة المتوقعة في الإيرادات أو الوفرة في التكاليف .
- ج — يتم تقييم الاقتراح على أساس فترة الإسترداد .
- د — يتم تقييم الاقتراح على أساس العائد على الإستثمار .
- هـ — يتم تقييم الاقتراح على أساس صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية .
- عند تقديم مشروع أو اقتراح النفقات الرأسمالية :
- إذا انطبقت هذه الحالة على المنشأة يرجى حذف

- السؤال الثاني :
- كم عدد السنوات التي تغطيها الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية .
- أ — سنة واحدة .
- ب — ثلاث سنوات .
- ج — خمس سنوات .
- د — مدد أخرى (يرجى التحديد) —————
- تابع السؤال الرابع :
- هـ — يتم تقييم الاقتراح على أساس صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية .

و — يقيم الإقتراح بطرق أخرى (يرجى التحديد)

السؤال الثامن :
كم عدد المرات التي تتسلم فيها إدارة المنشأة
التقارير المشار إليها في السؤال السابع ؟
أ — شهرياً .
ب — سنوياً .

ج — فترات أخرى (يرجى التحديد) —

السؤال الخامس :

هل التحليل المشار إليه في السؤال الرابع يتم :

أ — قبل إدراج الإقتراح في الميزانية التقديرية
للفقعات الرأسمالية ؟

ب — بعد إدراج الإقتراح في الميزانية التقديرية
للفقعات الرأسمالية ولكن قبل الإفراج على
الأموال اللازمة لتنفيذ الإقتراح ؟

ج — في وقت آخر (يرجى التحديد) —

السؤال التاسع :

بعد الإنهاء من المشروع ودخوله العملية الإنتاجية
هل تجرى أية دراسة لمقارنة النتائج الفعلية التي حققها
المشروع مع تلك المستويات التي قيم على أساسها
والمبينة في السؤال الرابع أعلاه ؟

أ — نعم .

ب — لا .

(إذا كانت الإجابة بالنفي ، يرجى ذكر
الأسباب التي تحول دون إجراء مثل هذا التحليل)

السؤال السادس :

بعد الموافقة على مشروع الفقعات الرأسمالية هل
تتقدم الجهة المسؤولة عن التنفيذ بطلب الإفراج عن
الأموال اللازمة للتنفيذ قبل البدء في عملية
الصرف . . . ؟

أ — نعم .

ب — لا .

السؤال العاشر :

ما هو المتوسط السنوي للإنفاق الرأسمالي بالمنشأة ؟
أ — أقل من ٢٠٠٠٠ دينار .

ب — من ٢١٠٠٠ إلى ٤٠٠٠٠ دينار .

ج — من ٤١٠٠٠ إلى ٦٠٠٠٠ دينار .

د — من ٦١٠٠٠ إلى ٨٠٠٠٠ دينار .

هـ — من ٨١٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠٠ دينار .

و — أكثر من ١٠٠٠٠٠ دينار .

السؤال السابع :

بعد البدء في تنفيذ المشروع ، هل تتسلم إدارة
المنشأة أية تقارير عن المبالغ التي تم صرفها حتى
تاريخ تقديم التقرير ؟

أ — نعم .

ب — لا .

السؤال الحادي عشر :

ما هو مقدار رأسمال المنشأة ؟

دينار .

أشكركم على حسن تعاونكم .