

## دور وأهمية الموازنة الاستثمارية في إنجاح المشروع الاستثماري

\* زغدار احمد

\*\* نمرى نصر الدين

**RESUME :**

Le budget d'investissement est considéré comme un plan prévisionnel et détaillé comprenant des données concernant la façon d'exploiter les ressources de l'entreprise durant un certain nombre d'années sur les projets inclus dans sa politique d'investissement afin de réaliser certains objectifs qui se reflètent sur la réalisation de ses objectifs généraux . Grâce à cette étude nous allons essayer de mettre en évidence le rôle et l'importance de ce budget pour la réussite du projet d'investissement partant du processus global requis par le processus de sa préparation pour choisir le projet qui contribue le plus dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et donc l'inclure dans ce plan pour assurer le suivi continu du chemin défini.

\* أستاذ محاضر قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

\*\* باحث دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

**الملخص:**

إبراز دور وأهمية هذه الموازنة في إنجاح المشروع الاستثماري انطلاقا من العملية الكلية التي تتطلبها عملية إعدادها لاختيار المشروع الذي يساهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم إدراجه ضمن هذه الخطة لضمان المتابعة المستمرة للمسار المحدد.

تعتبر الموازنة الاستثمارية خطة تقديرية تفصيلية تتضمن البيانات الخاصة بكيفية استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة وخلال عدد من السنوات على المشاريع المدرجة ضمن سياستها الاستثمارية لتحقيق أهداف معينة. تتعكس على تحقيق أهدافها العامة. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول

**تمهيد:** إن التطورات والتغيرات الكثيرة التي باتت تشهدها الساحة الاقتصادية الراهنة وما صاحبها من تنافس اقتصادي شديد والسعي الجاد إلى النمو والازدهار، فرض على المؤسسات الاقتصادية البحث عن مختلف المجالات الاستثمارية المتاحة لاقتناص الفرص التي تتسم بالفعالية في استغلال الموارد بهدف تحقيق التوسع والنمو الذي يمكنها من مواجهة المنافسة ومسايرة التطورات الحاصلة، ومن ثم ضمان هدف الاستثمارية والبقاء.

وتمثل المشاريع أهم هذه الاستثمارات نظرا لبعدها الاستراتيجي وما تتطلبه من نفقات وما يترتب عنها من آثار تتعكس على هذا التوجه، ومن

هنا فإن تخصيصها لقدر كاف من الموارد المتاحة وتوجيهها نحو إقامة مشاريع بات يشكل عقبة وتحدياً كبيراً أمامها في ظل المخاطر المحيطة. لذا، ينبغي التعامل مع مثل هذه المشاريع والقرارات المرتبطة بها بكثير من الموضوعية والاعتماد على خطة فعالة تسمح بترشيد القرارات الاستثمارية وضمن التوجه السليم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا الإطار فقد جاءت دراستنا هذه لتبين أهمية الموازنة الاستثمارية باعتبارها خطة تقديرية شاملة لكافة جوانب المشروع الاستثماري في إنجاحه، وهذا من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى أهمية الاعتماد على الموازنة الاستثمارية في إنجاح المشروع الاستثماري؟

ومن أجل محاولة التعمق في هذا المجال ارتأينا تفكيك التساؤل الرئيسي للبحث إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم المشروع الاستثماري وما هي محاوره التسييرية الرئيسية؟
- ما المقصود بالموازنة الاستثمارية وما علاقتها بالمشروع؟
- ما هي المراحل الأساسية التي تمر بها الموازنة الاستثمارية؟

#### أولاً: ماهية المشروع الاستثماري:

إن المؤسسة الاقتصادية وأثناء حياتها تقتنص العديد من الفرص، وتتخذ أهم هذه الفرص شكل مشاريع استثمارية تحظى باهتمام كبير نظراً لحجم الموارد التي تحتاجها.

#### 1- تعريف المشروع الاستثماري:

تعتبر المشاريع الاستثمارية من بين المواضيع الهامة التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام متزايد من قبل الكثير من المفكرين والمختصين في

الميدان الاقتصادي، وفي هذا الإطار فقد وردت لها تعاريف متعددة نذكر منها:

المشروع هو «كل تنظيم له كيان حي مستقل بذاته... يعمل على التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة معينة»<sup>1</sup> وقد عرفه البنك الدولي على أنه حزمة متميزة من أنشطة الاستثمار والسياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق هدف تنموي<sup>2</sup>. وقد جاء في تعريف آخر أن «المشروع الاستثماري هو فكرة محددة لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة معينة للوصول إلى هدف معين أو عدة أهداف على أن تزيد إيرادات (أو منافع) المشروع على تكاليف إنشائه وتشغيله»<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكن أن نعرف المشروع الاستثماري على أنه: "التفويض الميداني لفكرة محددة لاستغلال الموارد خلال فترة زمنية طويلة نسبياً وفقاً لأسس وإجراءات سليمة تضمن الاستغلال العقلاني لتلك الموارد، وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التي تتضمنها تلك الفكرة."

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 19.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبد الرحيم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم أصول المشروعات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص 10.

<sup>3</sup> عبد الكريم عبد العزيز مصطفى، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص 14.

**2- أنواع المشاريع الاستثمارية:**

إن للمشاريع الاستثمارية أنواع عديدة تتحدد وفقا للمعايير المعتمدة في تصنيفها، ووفقا لمعيار الغاية من إقامتها تصنف إلى:

**أ- المشاريع الإحلالية:**

وتخص اقتناء أصول ثابتة جديدة لتحل محل الأصول الثابتة القديمة بهدف المحافظة على الأرباح المتحققة أو المحافظة على شكل الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

**ب- المشاريع الابتكارية:**

وتخصص هذه المشاريع لإنتاج سلع جديدة أو سلع محسنة أو استعمال طرق تكنولوجية جديدة.<sup>2</sup>

**ج- المشاريع التوسعية:**

والغرض منها توسيع الطاقة الإنتاجية والبيعية للمؤسسة وذلك بإدخال أو إضافة منتجات جديدة أو زيادة الإنتاج والمبيعات الحالية.<sup>3</sup>

**د- المشاريع الاستراتيجية:**

وتتميز هذه المشاريع بضخامة حجمها وحساسيتها للمخاطر، وتهدف إلى ضمان مستقبل المؤسسة وبقائها ومن ثم تحديد الإستراتيجية التي يجب اعتمادها لتحقيق هذا الهدف، ويتعذر في الكثير من الأحيان قياس مردودية

<sup>1</sup> حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص ص 579-580.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 580.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 220.

هذه الاستثمارات<sup>1</sup> لكونها استثمارات طويلة الأجل تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التي يمكن أن تحدث والتي من الصعب التنبؤ بها.

### هـ- المشاريع الاجتماعية:

ويكون غرضها اجتماعيا في المقام الأول وغير مرتبط بشكل مباشر بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، وقد تكون هذه الاستثمارات إجبارية كتوفير أجهزة الوقاية من التلوث<sup>2</sup> التي تفرضها الدولة على بعض المؤسسات.

### 3- أهداف المشاريع الاستثمارية:

يتمثل هدف المشاريع الاستثمارية في تحقيق أقصى ربح ممكن\* والتمثل في الربح الصافي، وقد تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى إلى جانب الربح الصافي كالاحتفاظ بدرجة مناسبة من السيولة وتحسين المركز النسبي في السوق، كما قد تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية من منطلق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الاقتصاد الوطني وغيرها من الأهداف الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Francois-xavier, Simon Martine trabelsi, préparer et défendre un projet d'investissement, édition dunod, France 2005, P44.

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 220.

\* قد يختلف الأمر فيما يتعلق بالمشاريع العامة التي تهدف بالأساس إلى تحقيق المصلحة العامة.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص 22.

**4- تسيير المشاريع الاستثمارية:**

يشير تسيير المشروع إلى التنفيذ الفعلي لمجموعة من المعارف والأدوات والأساليب العلمية في النشاطات المختلفة المتعلقة به بهدف تحقيق الغايات المنتظرة.<sup>1</sup>

والفعالية في التسيير تستدعي الإلمام بمختلف جوانب المشروع الاستثماري بهدف الاستغلال العقلاني للموارد المخصصة له، والمتابعة المستمرة لهذا التوجه بهدف ضمان السير في المسار الذي يحقق الأهداف المرجوة، وعليه وفي إطار التسيير الفعال فعلى المؤسسة مراعاة ما يلي:

**أ- التخطيط:**

« يعني التخطيط بالنسبة لأي تنظيم أسلوباً يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمن للموارد البشرية والإمكانات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقاً.»<sup>2</sup>

وعليه، فإن التخطيط سيسمح للمؤسسة باتخاذ القرار الصائب ومن ثم تنفيذ المشروع الاستثماري الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق الأهداف، ورسم المسار الذي يؤدي إتياعه إلى تحقيقها بفعالية.

**ب- الرقابة:**

الرقابة عبارة عن وظيفة تسعى إلى متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له، ومقارنته مع ما هو مخطط له باستخدام معايير تدعى

<sup>1</sup> Gilles gare, le management de projet, édition la découverte, France, 2003, P14.

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط " أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 28-29.

بالمعايير الرقابية التي يقارن بها هذا الإنجاز، حيث تحدد نتيجتها الانحرافات الإيجابية التي يجب تدعيمها وزياد الاستفادة منها، والانحرافات السلبية التي يتعين توضيح كيفية علاجها وتجنبها مستقبلاً<sup>1</sup>.

ومن هنا يتبين أن الرقابة عملية ضرورية لتسيير المشاريع وذلك لكونها تساعد على متابعة عملية إنجازها وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها مع ما هو مخطط لها، ومن ثم اكتشاف الأخطاء ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب لضمان التوجه نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ومن خلال هذه المحاور تبرز أهمية الاعتماد على أداة تسييرية فعالة تضمن الإلمام بالوظائف الرئيسية التي تتطلبها عملية تسيير المشاريع، وتضفي الرشادة في استخدام الموارد الموجهة للمشروع، وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسة اللجوء إلى الموازنة الاستثمارية.

#### ثانياً: الموازنة الاستثمارية وأهميتها.

إن أهمية مقترحات الإنفاق الخاصة بمختلف المشاريع التي تقوم بها المؤسسة وحجمها، تفرض على المؤسسة الاستعانة بالموازنة الاستثمارية في عملية التنفيذ.

#### 1- مفهوم الموازنة الاستثمارية:

لقد وردت تعاريف متعددة للموازنة الاستثمارية في الكثير من المؤلفات نذكر منها:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة \* التخطيط- التنظيم- الرقابة"، زهران للنشر، الأردن، 2007، ص 443.



«...تختص الموازنة الاستثمارية بالتخطيط طويل الأجل الخاص باختيار وتمويل النفقات الاستثمارية المقترحة بناء على المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية واختيار أحسنها وأفضلها في تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق مؤشرات التقييم المعروفة»<sup>1</sup>. وقد جاء في تعريف آخر أنها «تمثل خطة للإنفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة، والعملية المتكاملة التي تضطلع بها الإدارة المالية لتحليل المشاريع الاستثمارية واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الموازنة المذكورة»<sup>2</sup>. كما عرفت على أنها «...خطة كمية ومالية للأنشطة الاستثمارية في الفترة القادمة وهي بهذا الشكل تعتبر برنامجاً تخطيطياً ورقابياً للإدارة المالية...»<sup>3</sup> ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نعرف الموازنة على أنها: "خطة تقديرية لتحقيق أهداف مستقبلية تتضمن معلومات تفصيلية خاصة بكيفية الاستغلال الأمثل للموارد، وبالشكل الذي يسهل عملية الرقابة المستمرة على التنفيذ لضمان التوجه السليم نحو الأهداف المدرجة ضمن هذه الخطة".

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الستار مصطفى الصباح، الإدارة المالية " أطر نظرية وحالات عملية "، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 263.

<sup>3</sup> حمزة الزبيدي، مرجع سابق، ص 571.

## 2- أهمية الموازنة الاستثمارية:

تكتسب عملية إعداد الموازنة الاستثمارية أهميتها من مجمل المميزات التي يتصف بها الإنفاق الاستثماري والمشاريع المرتبطة به، ومميزات ما تتطلبه من أصول طويلة الأجل والتي نلخص أهمها فيما يلي:

### أ- التأثيرات الطويلة الأجل:

إذ أن الالتزام بالمشاريع الاستثمارية يقلل من مرونة اتخاذ القرارات اللاحقة وذلك نظرا لكون نتائج القرارات المرتبطة بها تمتد لأجل طويل<sup>1</sup>، وهذا الأمر الذي يحتاج إلى دراسة دقيقة لتقديرات احتياجات المشروع الاستثمارية ومن ثم تجنب المشاكل التي قد تترتب على سوء التقدير.

### ب- توقيت الحصول على الأصول:

على اعتبار أن المؤسسة لا ترسل في الغالب طلبات للحصول على احتياجاتها من الأصول المختلفة إلا إذا لاحظت أن الزيادة في حجم المبيعات بدأ يضغط على طاقتها الحالية، وهذا الأمر الذي يمكن أن يحدث للكثير من المؤسسات في آن واحد، وعليه فإن تدفق الكثير من طلبات الشراء على المؤسسات المنتجة لهذه الأصول قد يؤدي إلى عجزها عن تلبية هذه الطلبات، ومن ثم على المؤسسة أن تنتظر لمدة قد تطول للحصول على احتياجاتها وقد لا تكون نوعية الموجودات التي تنتج لتلبية الطلبات المستعجلة ملائمة من حيث الجودة<sup>2</sup>، ومن هنا تتجلى أهمية الموازنة

<sup>1</sup> عبد الستار مصطفى الصياح، الإدارة المالية " أطر نظرية وحالات علمية " دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 263.

<sup>2</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 357.

الاستثمارية باعتبارها خطة تتضمن تقديرات موضوعية ومدروسة للاحتياجات الاستثمارية للمشروع في تحديد الوقت الملائم لاقتناء المعدات اللازمة وطبقا للمواصفات المطلوبة.

### ج - الحصول على الأموال:

ونظرا لكون الأصول الثابتة تتطلب إنفاقا استثماريا كبيرا، فعلى المؤسسة أن تضع الخطط المناسبة للحصول على مصادر التمويل اللازمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: عملية إعداد الموازنة الاستثمارية :

إن الاعتبارات السابقة الذكر توضح ضرورة الارتكاز على أساس ومنهج علمي لإعداد الموازنة الاستثمارية بهدف تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

### 1- الأساس الاقتصادي لعملية إعداد الموازنة الاستثمارية

تمثل عملية إعداد الموازنة الاستثمارية في الواقع تخطيطا لاحتياجات المشروع من الأصول الثابتة، وهي بذلك تعتبر تطبيقا لإحدى فروض النظرية التقليدية لاقتصاديات المشروع التي تقوم على افتراض أن المشروع يجب أن يشتغل إلى غاية النقطة التي يتساوى عندها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، وعند تطبيق هذه القاعدة على القرارات المتعلقة بالإفراق

<sup>1</sup> عبد الستار مصطفى الصباح، مرجع سابق، ص 264.

الاستثماري يؤخذ الإيراد الحدي على أنه معدل العائد على الاستثمار بينما تعتبر تكلفة الأموال الحدية عن التكلفة الحدية.<sup>1</sup> ويجب التأكيد هنا أن عملية إعداد الموازنة الاستثمارية أكثر تعقيدا من هذا، إذ أن فكرة أي مشروع جديد هي نتيجة لجهد كبير وتفكير متواصل وإنفاق ضخم في مجال البحث ودراسات خاصة يطلق عليها اسم "دراسات الجدوى".<sup>2</sup>

## 2- دورة الموازنة الاستثمارية:

تمر الموازنة الاستثمارية بثلاث مراحل متسلسلة نلخصها فيما يلي:

### أ- تحديد الفرص الاستثمارية المختلفة:

وتتطلب هذه العملية البحث عن مختلف الفرص الاستثمارية المتاحة، وذلك من خلال دراسة المحيط ورصد التغيرات التي تطرأ فيه والتي يمكن أن تولد فرصا يمكن تحويلها إلى مشاريع استثمارية.

### ب- تقييم واختيار الفرص التي يتم تنفيذها:

بعد حصر مختلف البدائل التي يمكن للمؤسسة الاستثمار فيها، يتعين تقييمها لتحديد المشروع المناسب والأفضل لتحقيق أهدافها، وتتخلص خطوات هذه العملية فيما يلي:

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله للحلح، الإدارة المالية " مدخل اتخاذ القرارات " الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 416.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص 176.

**ب-1-دراسة الجدوى القانونية:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موقف الدولة من المشروع وتحديد نوع التسهيلات والقيود القانونية<sup>1</sup>، ومن ثم تحديد إمكانية تنفيذ هذا المشروع من عدمها، وتحديد شكله القانوني والمزايا التي يمكن أن يتمتع بها.

**ب-2-دراسة الجدوى التسويقية:**

باعتبار أن المشروع وما يتوقع أن يحققه من أرباح مرتبط أساساً بالإيرادات الممكنة تحقيقها من المبيعات، فمن الضروري إجراء دراسة للسوق الذي يمكن أن يعمل في إطاره لتحديد حجم المبيعات المتوقعة والأسعار التي يمكن أن يبيع بها منتجاته.

حيث تشمل هذه الدراسة على تحديد مستويات العرض والطلب السائدة في السوق ومستويات الأسعار التي تمكن من رفع حجم المبيعات الخاصة بمنتجات المشروع، رسم سياسة التوزيع الخاصة بهذه المنتجات وتحديد سياسة الاتصال المناسبة، بالإضافة إلى دراسة ملامح السوق الحالي وتحديد إمكانية دخول منافسين جدد يمكنهم التأثير على مستوى الأسعار وحجم المبيعات المتوقعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد دياب، دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2007، ص 29.

<sup>2</sup> Juliette pilvardier – Latreyte, finance d'entreprise économique, France 2000, P 278. 8<sup>eme</sup> édition.

**ب-3- دراسة الجدوى الفنية:**

وتتصب هذه الدراسة على التخطيط والإعداد للطاقت الإنتاجية بناء على ما تم الحصول عليه من نتائج وتقديرات الدراسة التسويقية ومن ثم تحديد حجم الإنتاج وما يتطلبه، وتقدم هذه الدراسة مخرجاتها في شكل بيانات تتعلق بالتكاليف الاستثمارية والتشغيلية اللازمة<sup>1</sup> لتنفيذ المشروع التي تمثل المدخلات الأساسية لعملية تقييم واختيار المشروع الاستثماري.

**ب-4- دراسة الجدوى التمويلية:**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المصادر التمويلية المتاحة أمام المؤسسة لتمويل متطلبات المشروع وتكاليف الحصول عليها ومن ثم تحديد الهيكل الأمثل للتمويل، وتشمل هذه الدراسة على تحديد قيمة التمويل الذاتي المتاح، القروض المتوسطة والطويلة الأجل التي يمكن اللجوء إليها، تحديد إمكانية اللجوء إلى رفع رأس المال، النسبة الخاصة بكل مصدر تمويلي ضمن هذا الهيكل وتكلفة التمويل.<sup>2</sup>

**ب-5- دراسة الجدوى المالية والاقتصادية:**

وتمثل هذه الدراسة أساس الدراسة التي تتضمنها الموازنة الاستثمارية لتحديد المشروع الذي سيتم إدراجه ضمنها، وتمثل مخرجات الدراسات السابقة مدخلاتها ونقطة البدء لتقييم المشروع وتحديد إمكانية تنفيذه.

حيث تهدف الدراسة المالية إلى تحديد الربحية المباشرة التي يحققها المشروع للمؤسسة، أما دراسة الجدوى الاقتصادية فتهدف إلى قياس ربحية

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> Julier pilverdier, op-cit, P279 .

المشروع الوطنية ومدى مساهمته في بناء الاقتصاد والمجتمع، وهذا كله بالاعتماد على عدد من معايير التقييم العلمية.

وبعد إجراء تقييم شامل لمختلف المشاريع المقترحة يتم اختيار المشروع أو مجموعة المشاريع التي تسهم أكثر من غيرها في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا في حدود إمكانياتها المالية المتاحة.

### ج- المتابعة لتقييم قرارات الموازنة الاستثمارية:

إذ يجب إعادة تقييم المشروع دوريا بعد قبوله لتحديد ما إذا كان يحقق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، حيث يهدف هذا التقييم إلى معرفة المسار الفعلي الذي يسلكه، ومن ثم مقارنته مع المسار المحدد سابقا لاكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب لضمان التوجه السليم نحو تحقيق الأهداف المنتظرة.

وبعد الانتهاء من إنجاز المشروع يجب التأكد من أن مردودية المشروع المنفذ تتماشى مع المردودية التي تم تقديرها عند اتخاذ قرار الاختيار<sup>2</sup>، لمعرفة الأخطاء التي حدثت ومن تم العمل على تجنبها في حالة القيام بمشاريع مشابهة في المستقبل.

<sup>1</sup> ثناء محمد طعيمة، نظام المعلومات المحاسبية في تقييم المشروعات الاستثمارية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 11.

<sup>2</sup> Stéphane griffiths, jean-guy degos, Gestion financière "de l'analyse à stratégie" deuxième tirage, édition d'organisation, France 2001, P168.

### الخلاصة:

في إطار السياسة العامة للمؤسسة والسعي المستمر إلى المزيد من الاستثمارات والمشاريع، وأمام مميزات الآثار المترتبة على هذا المسار وحجم الموارد المطلوبة وما تفرضه من ضرورة التسيير العقلاني، يبرز دور وأهمية الاعتماد على الموازنة الاستثمارية باعتبارها خطة تقديرية تتضمن أساليب وأسس علمية تضمن الإلمام بمختلف جوانب المشاريع الاستثمارية المقترحة، وتقييمها بالشكل الذي يسمح باتخاذ القرار الاستثماري الرشيد واختيار المشروع الذي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم إدراجه ضمن هذه الموازنة لضمان رقابة مستمرة لهذا التوجه.

وعليه، ومن خلال ما تم استعراضه ضمن هذه الدراسة يتبين أن الموازنة الاستثمارية، وفي مسار المساهمة في إنجاح المشروع الاستثماري، لا تتضمن التخطيط السليم لهذا المشروع فحسب، بل تتعداه إلى ضمان الرقابة المستمرة على التنفيذ وبالشكل الذي يسمح باكتشاف الانحرافات عن المسار الذي يتعين إتباعه للعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ومن ثم تحقيق النجاح المنتظر من هذا المشروع.



المراجع المعتمدة:أ- المراجع باللغة العربية:

- أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- ثناء محمد طعيمة، نظام المعلومات المحاسبية في تقييم المشروعات الاستثمارية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله للحلح، الإدارة المالية "مدخل اتخاذ القرارات" الدار الجامعية، مصر، 2006.
- حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004.
- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- عبد الحميد عبد المطلب، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- عبد الستار مصطفى الصباح، الإدارة المالية "أطر نظرية وحالات علمية" دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007.
- عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عبد الكريم عبد العزيز مصطفى، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004.

- عثمان محمد غنيم، التخطيط "أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة "التخطيط- التنظيم- الرقابة"، زهران للنشر، الأردن، 2007.
- محمد إبراهيم عبد الرحيم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم أصول المشروعات، مؤسسة الشباب الجامعة، مصر، 2007.
- محمد دياب، دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2007.
- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

#### ب- المراجع باللغة الفرنسية :

- Francois-xavier, Simon Martine trabels, préparer et défendre un projet d'investissement, édition dunod, France 2005.
- Gilles gare, le management de projet, édition la découverte, France, 2003.
- Juliette pilvardier – LATREYTE, finance d'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, economica, France 2000.
- Stéphane griffiths, jean-guy degos, gestion financière "de l'analyse à stratégie", deuxième tirage, édition d'organisation, 2001.