

أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

م.د. بهاء حسين الحمداني / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / احمد رعد عبد الحميد

تاريخ التقديم: 2017/8/8

تاريخ القبول: 2017/9/11

المستخلص

يهدف البحث الى بيان اثر تقييم المشاريع الاستثمارية بعد اعداد الموازنات الاستثمارية بالاخذ بنظر الاعتبار استراتيجية تنافسية محددة ضمن الموازنة الاستثمارية ، حيث ان الانسجام بين اعداد الموازنات الاستثمارية والاستراتيجية التنافسية ستساهم في نجاح الوحدة الاقتصادية وتحقيق ارباح بشكل جيد وتحقيق ميزة تنافسية وبالخصوص تعد استراتيجية تخفيض التكاليف من اهم الاستراتيجيات للوحدات الاقتصادية وذلك لأن العامل المهم لديهم هي تكاليف الانتاج ومما تقدم تتمحور مشكلة البحث بالاتي " هل يمكن تضمين استراتيجية تنافسية محددة ضمن الموازنة الاستثمارية عند اعدادها وتقييمها بعد التنفيذ" ، واهم ما استنتجت الدراسة بان الخطة الاستثمارية التي تم اعدادها من قبل الشركتين لم يتم تقييمها بعد تنفيذها، واثبتت الدراسة بان هنالك امكانية تضمين استراتيجية تخفيض التكاليف ضمن الموازنة الاستثمارية وبالتالي يمكن ان تحقق الوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية لها. ومن خلال الاستنتاجات يوصي الباحث بان على الكوادر المختصة في الوحدات الاقتصادية بأعادة تقييم المشروع الاستثماري بعد تنفيذه لمعرفة مدى نسبة النجاح المتحققة ومدى نسبة القصور والاطء وذلك بهدف اعداد دراسات جدوى بشكل جيد وتلافي الاخطاء السابقة في المستقبل، وضرورة ان يتم تقييم الموازنة الاستثمارية بعد التنفيذ وبالخصوص اذا كان التقييم يتم بالتوافق مع استراتيجية للوحدة الاقتصادية خاصة اذا كانت هذه الاستراتيجية هي تخفيض التكاليف.

المصطلحات الرئيسية للبحث / تقييم المشاريع الاستثمارية ، الاستراتيجية التنافسية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 106 المجلد 24
الصفحات 514-533

*بحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة

ان اتباع استراتيجية تنافسية محددة من قبل الوحدات الاقتصادية سوف تساهم في تحقيق نجاح افضل للوحدة وكذلك ديمومة عملها وتحقيق ميزة تنافسية لها وهذا يتم من خلال انتهاج استراتيجية محددة ضمن اعداد الخطط الاستثمارية للمشاريع المعدة من قبل الوحدات الاقتصادية وذلك لأن هذه الخطط الاستثمارية تتميز بطول الفترة الزمنية لانجاز العمل واستخدامها اموال طائلة وتعد استراتيجية تخفيض التكاليف من اهمها لأن الركيزة الأساسية للوحدات الاقتصادية هي تكاليف الانتاج، فمن هذا المنطلق تحتاج الوحدات الاقتصادية الاخذ بنظر الاعتبار استراتيجية تنافسية محددة عند اعداد الموازنات الاستثمارية.

المبحث الاول / منهجية البحث.

1-1: مشكلة البحث

ان الوحدات الاقتصادية وبالخصوص في البيئة العراقية لا تأخذ بنظر الاعتبار استراتيجية محددة عند اعداد الموازنات الاستثمارية حيث ان اتباع استراتيجية محددة ستساهم في تطوير الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية، لذلك تتمحور البحث بالاتي:
(هل يمكن تضمين استراتيجية تنافسية خاصة ضمن الموازنة الاستثمارية عند اعدادها وتقييمها بعد التنفيذ).

2-1: فرضية البحث.

يستند البحث الى الفرضية التالية
(ان تقييم المشاريع الاستثمارية وطريقة اعداد الموازنة الاستثمارية سيساهم في تحقيق الاستراتيجية التنافسية))

3-1: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من أهمية عملية تقييم المشاريع الاستثمارية بعد تنفيذه لما لها من دور في تشخيص اوجه القصور والاختفاء في الخطة الاستثمارية المعدة للمشروع ومدى مساهمتها في تحسين اعداد الخطة الاستثمارية للوحدة الاقتصادية وتضمن استراتيجية خاصة ضمن الموازنة الاستثمارية.

4-1: اهداف البحث:

يهدف البحث الى زيادة اهتمام الوحدات الاقتصادية عند اعداد الموازنات الاستثمارية الاخذ بنظر استراتيجية تنافسية خاصة من خلال:
1- توضيح عملية تقييم الموازنة الاستثمارية في الفترة اللاحقة للمشروع المنجز.
2- بيان دور تقييم المشاريع الاستثمارية في كيفية تحقيق استراتيجية تنافسية.

5-1: مجتمع وعينة البحث.

يمثل مجتمع البحث وزارة الصناعة والمعادن وعينة البحث هي(الشركة الفرات العامة لصناعة الكيماويات والمبيدات).

6-1: الحدود الزمانية للبحث.

تم تحديد مدة الدراسة للشركة الفرات العامة (معمل الاكياس) لسنتي (2008 و 2016) وان سبب اختيار هذه الشركة بسبب ان عملية التأهيل للشركة تم باستبدال المكائن الشركة وتشغيل المكائن والحصول على الانتاج



المبحث الثاني / أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

1-1 مدخل مفاهيمي لتقييم المشاريع الاستثمارية.

أ- مفهوم تقييم المشاريع الاستثمارية

يعرف المشروع بأنه مخطط الذي ينطوي على استثمار الموارد في البداية في مقابل توقعات فائدة في مرحلة لاحقة. (7: 2004, Linstrom)، بينما يعرف المشروع الاستثماري هو القيام باتخاذ قرار استثماري حيث ينشأ القرار من خلال فكرة يتم اقتراح بإنشاء كيان مستقل ويتم ادارته بشكل منظم والقيام بعملية مزج لعناصر الانتاج لكي ينتج عنه منتج جديد او التوسع بالخطوط النتاجية الحالية (خن، 2013: 11).

حيث ان اي مشروع استثماري طويل الاجل يتم تقييمه بالاعتماد على تحليل التكاليف والايرادات التي لها مساس بالمشروع، فالتدفقات النقدية الخارجية هي تكاليف الاستثمار اما التدفقات النقدية الداخلية هي العوائد النقدية، لذلك فإن الحكم على جدوى اقتصادية للمشروع تحتاج الى تحليله من الجانب الاقتصادي والاخذ العناصر السابقة بنظر الاعتبار. (النعمي والتيمي، 2008: 218-219).

أولاً: التدفقات النقدية الخارجية:

تعتبر الكلفة المبدئية للمشروع الاستثماري التي تأخذ بعين الاعتبار من قبل الوحدة عند تنفيذ المشروع. 1. تكاليف الموجود الثابت: هي التكاليف التي تنفق من اجل شراء الموجود و تنصيبه وتجهيزه حتى يكون جاهز للاستعمال .

2. التكاليف ما قبل التشغيل: هي الكلف التي تنفق على فترة انشاء المشروع اي من قبل فكرة الانشاء حتى يصبح جاهز للعمل، ومن الامثلة (كلف رواتب العاملين القائمين على التنفيذ، وتكاليف الدراسات الاقتصادية والفنية والاستثمارية، وكلف التمويل المقترضة خلال مدة ما قبل التشغيل).

3. تكاليف رأس المال العامل (التشغيلية): هي تكاليف الاصول المتداولة الواجب توفرها لدورة تشغيلية واحدة والتي تسترد في نهاية المشروع، ومن الامثلة (تكاليف مخزون، المدينون، والنقدية، النفقات الضرورية لسداد بعض المصاريف التي تظهر خلال الفترة التشغيلية). (الفضل وآخرون، 2010: 339).

4. تكاليف القيمة البيعية للموجود القديم: هي تكاليف استبدال موجود قديم بأخر جديد فالقيمة البيعية للموجود القديم يعتبر تدفق نقدي داخل التي يجب ان تخفض من كلفة الاستثمار. (الشرع، 2008: 40).

ثانياً، التدفقات النقدية الداخلية:

هنالك مجموعه من الامور يجب اخذها بعين الاعتبار عند حساب التدفق النقدي الداخلي.

1. الايرادات التي تمثل تدفقات نقدية داخلية من المشاريع الاستثمارية.

2. التدفقات النقدية المتأتية من بيع اصول في نهاية العمل الانتاجي.

3. الوفورات في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف التشغيل للمشروع. (Kinney, 1994: 602).

والوفورات مثل ((عند تبديل آلة قديمة بجديدة ستؤدي الى تخفيض التكاليف الايدي العاملة وان العوائد النقدية هي الاجور التي لا تدفع للعمال،، هنالك ماكنة قديمة تؤدي الى تلف فعند الاستبدال سوف يقل هذا التلف ويعد الوفر في التلف عوائد نقدية)) (الشرع، 2008: 40-41)

ب- تقييم المشاريع الاستثمارية في ظل التأكد

الطرق الحديثة التي تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.

أ- طريقة صافي القيمة الحالية (NPV) net present value : ان طريقة صافي القيمة الحالية تقوم بخصم التدفقات النقدية الى القيمة الحالية من خلال استخدام معدل محدد من قبل الوحدة كمعدل العائد مطلوب، وان NPV تتحد من خلال الفرق بين صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجية والداخلية (Kinney, 1994: 607). وان قرار رفض المشروع او قبوله في حالة اذا كانت صافي القيمة الحالية موجبة او صفر يقبل المشروع واذا سالبة فيرفض. (Kieso, 2012: 551). صافي لقيمة الحالية يتم احتسابها كما يلي: (Periasamy, 2010: 654)



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

$$NPV = \left[\frac{R_1}{(1+K)^1} + \frac{R_2}{(1+K)^2} + \frac{R_3}{(1+K)^3} + \frac{R_n}{(1+K)^n} \right] - 1$$

حيث ان R : التدفقات النقدية

K: معدل الخصم

1 : كلفة الاستثمار المشروع

هذه الطريقة لها مميزات هي تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود و تتجاهل التدفقات النقدية و تطبيقها اسهل من طريقة المعدل العائد الداخلي. (awomwe&Ogundele,2008:30). اما عيوبها هي النتائج تكون على شكل نسبة مئوية لكن بشكل قيمة وهذا لا يؤدي الى تحديد البديل الافضل للمشاريع. وتفترض ان معدل الخصم محدد ومعروف. (Alzoubi & Alazawi, 2010 :15).

ب- طريقة مؤشر الربحية (Profitability index method (PI).

هذه الطريقة يتم حساب مؤشر الربحية عن طريق قسمة التدفقات النقدية الداخلية على كلفة الاستثمار وان هذه الطريقة تتكون نتيجتها على شكل نسبة مئوية وليس كقيمة ولذلك مؤشر الربحية تعطي تصنيف الاستثمار حسب الربحية. وان معيار القبول او الرفض ففي حالة المشاريع المستقلة يكون القبول على اساس دليل الربحية اكبر من واحد ، اي صافي القيمة الحالية موجبة ، اما في المشاريع المتنافسة سيكون القرار لمؤشر الربحية الاكبر. وتستخرج مؤشر الربحية بالطريقة كما يلي

القيمة الحالية للتدفق النقدي الداخل

= مؤشر الربحية

كلفة الاستثمار

هذه الطريقة لها مميزات فتأخذ بعين الاعتبار كل التدفقات النقدية للمشروع و القيمة الزمنية للنقود وانها تعطي قياس ملائم للمشاريع المرتبة حسب الربحية (ALzoubi & ALazawi, 2010 :16-17) اما عيوبها في حالة المشاريع المتنافسة تؤدي الى اتخاذ قرار غير صحيح (Ross et al, 2010 :285) لأن هذه الطريقة سوف تتعارض مع NPV اذا تم تطبيق الطريقتين على هذه المشاريع وبهذه الطريقة ستكون النتيجة لصالح قرار NPV. (خبابة ، 1997: 380)

ج- طريقة المعدل العائد الداخلي (internal rate of return method (IRR).

هو معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية لكل التدفقات النقدية مساوية للصفر (Awomwe & Ogundeie, 2008: 31) اي معدل الخصم الذي يجعل كلفة المبدئية للاستثمار مساوية لصافي القيمة الحالية للتدفق النقدي الداخل (Kinney et al, 1994 :609) فإذا كانت التدفقات النقدية منتظمة معدل العائد الداخلي يستخرج بالطريقة التالية :

كلفة راس المال

= المعدل العائد الداخلي (معدل الخصم)

صافي التدفقات النقدية السنوي

فبعد استخراج معدل العائد الداخلي يتم مقارنته مع معدل العائد المطلوب للوحدة فقرار قبوله اذا كان المعدل العائد الداخلي (يساوي او اكبر) من المعدل العائد المطلوب ، ويرفض المشروع اذا كان اصغر من المعدل المطلوب. (Keiso, 2012 :562-563). وفي حالة صافي القيمة الحالية لا يساوي صفر، فسوف نستخدم طريقة التجربة والخطأ في ايجاد معدل العائد الداخلي المناسب وذلك من خلال الاتي (stojanovic :220, 2013)

$PV(I_2 - I_1)$

المعدل العائد الداخلي = $-I_2$

$PV - NP$

حيث: I_1 = المعدل الاقل لصافي القيمة الحالية الموجبة
 I_2 = المعدل الاكبر لصافي القيمة الحالية السالبة
 PV = صافي القيمة الحالية المناظر للمعدل الاكبر
 NP = صافي القيمة الحالية المناظر للمعدل الاصغر



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

وفي حالة كون معدل الخصم يقع بين معدلين فائدة فيتم استخراجها كما يلي (الجبوري وآخرون، 2015: 255) معدل العائد الداخلي = معدل الأقل + (فرق المعدلين × الفرق بين معامل الخصم للمعدل الأقل ومعامل الخصم للعائد الداخلي - فرق بين معامل خصم معدل الأقل والمعدل الأكبر)

هذه الطريقة لها مميزات أنها تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود والتدفقات النقدية (Awomwe, 2008: 32) عيبها أنها معقدة وصعبة الاستخدام إذ تحتاج إلى حساب آلي في حالة كون التدفقات غير منتظمة، وأنها تفترض أن النقد المستلم يمكن استثماره بمعدل يساوي المعدل العائد الداخلي أي بنفس المعدل العائد وهذا غير سليم (Warren, 2014: 1173) لأن من الممكن للوحدة الاقتصادية أن تستثمر العوائد النقدية بمشروع أقل ربحية. (الحارس، 2004: 352).

ثانياً: الطرق التقليدية التي لا تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.

أ- طريقة فترة الاسترداد (PPM) payback period method.

هي الطريقة بقياس الفترة الزمنية التي تستغرق لتراكم التدفقات النقدية لكي تصل إلى كلفة الاستثمار، وتستخرج فترة الاسترداد في حالة تساوي التدفقات النقدية كما يلي: (Hilton, 2005: 698)

كلفة الاستثمار

فترة الاسترداد =

التدفقات النقدية السنوية

أما في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية يتم استخدام الطريقة التراكمية حتى تصل إلى مبلغ كلفة الاستثمار. (Rudolf, 2008: 3)، ومن خلال المعادلة التالية (عباس، 2011: 181)

المبلغ المسترد من السنة التالية

فترة الاسترداد = عدد السنوات قبل استرداد الكامل +

التدفق النقدي خلال السنة

وإن معيار رفض أو قبول يكون للمشاريع التي تكون فترة استرداد أقل (Rajah, 2005: 10) ويوضح الفضل وآخرون في حالة المشاريع المتنافسة يكون معيار القبول من خلال ترتيب المشاريع ذات فترة الاسترداد الأقل إلى الأعلى ويتم اختيار المشاريع ذو فترة استرداد أقل، أما المشاريع المستقلة في هذه الحالة تضع الوحدة حد فاصل لقبول المشاريع أي فترة استرداد تفرضها الوحدة كمعيار لقبول (الفضل وآخرون، 2010: 361). ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة الاستعمال والفهم وأنها توفر مؤشر للسيولة للمشاريع المختلفة فإذا كانت هنالك وحدات جديدة ذات سيولة نقدية قليلة، أي في حالة وجود مشروع يعطي عائد قليل وفترة استرداد أقل قد يكون مقبول عن مشروع لدية فترة استرداد أكبر وعائد أكبر بسبب أن الوحدة في هذه الحالة تريد عائد نقدي أسرع. (جاريسون ونورين، 2009: 759)، ومن عيوبها أنها التدفقات النقدية بعد استرداد الأموال ولا تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود. (Alzoubi & Alazawi, 2010: 18).

ب- طريقة معدل العائد المحاسبي (ARRM) accounting rate of retur method

هذه الطريقة تعتمد على صافي الإيرادات التشغيلية (صافي الربح) في عملها بدلاً من التدفقات النقدية، ويستخرج المعدل العائد الداخلي بالطريقة التالية:

صافي متوسط الربح التشغيلي السنوي

المعدل العائد المحاسبي =

متوسط كلفة الاستثمار

ويجب الأخذ بنظر الاعتبار أمرين مهمين: ((يجب تخفيض الكلفة المبدئية بقيمة الانقراض عند بيع الأصول القديمة و يجب طرح الاندثار عند تحديد صافي الربح المحاسبي)) (Garrisson et al, 2010: 649).

ومتوسط كلفة الاستثمار يستخرج كما يلي: (Warren et al, 2014: 1163)

كلفة الاستثمار + الانقراض / 2



وان معيار رفض او قبول المشروع يعتمد على اعلى معدل عائد يحقق المشروع من المعدل المحدد من قلب الوحدة. ومن مزايا هذه الطريقة انها تستخدم الارقام الواردة في القوائم المالية للمشروع الاستثمارية من حيث الكلفة والنفقات الاولية ونسبة الخصم وسهولة الفهم.(Horngren et al, 2015:814). و تتنبأ بدقة بوقت وحجم الزيادة في الارباح المحاسبية، وكلفة الاستثمار، وقيمة الانقاص، وعمر المشروع (Kinney et al, 1994:618). ومن عيوبها انها تتجاهل القيمة الزمنية للنقود وتستخدم ارقام صافي الربح المحاسبي على الاساس الاستحقاق ولا تعتمد على التدفقات النقدية.

2-1: دور تخفيض التكاليف في تحقيق الاستراتيجية التنافسية.

أولاً : تخفيض تكاليف الإنتاج.

مفهوم الكلفة وتخفيض التكاليف.

عرفت التكاليف بانها المواد المضحى بها او الضائعة في سبيل تحقيق هدف معين وتقاس الكلف بالقيم النقدية الذي يدفع في سبيل الحصول على سلع او خدمة.(Horngren et al, 2015: 29). اما مفهوم تخفيض التكاليف هي عبارة عن انتقال من مستوى كلفة حالي الى مستوى كلفة اقل، و يحتاج الى تغير في الظروف التي يتم احتساب التكاليف على اساسها بحيث تستطيع الوحدة الاقتصادية من انتاج نفس المنتج بكلفة اقل (جمعه، 2011: 62)، وعرفت كذلك بأنها عبارة عن تخفيض حقيقي ودائم في كلفة الوحدة الواحدة للبضائع والخدمات دون المساس بملانمتها للاستخدام المقصود(Barbole et al, 2013: 3).

التخفيض الوهمي والحقيقي للتكاليف.

تلجأ الوحدة الاقتصادية لتخفيض التكاليف الى طريقتين :

1. تعظيم الربح من خلال زيادة الانتاج مما يساهم في تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة.
2. تخفيض التكاليف الكلية للمنتج مما يساهم في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة. (البكري، 1998: 237)، لذلك تصنف التكاليف الى :

أ- التخفيض الحقيقي للتكاليف: هي مجموعه من الفعاليات التي تهدف الى تخفيض التكاليف الوحدة الواحدة من خلال تخفيض تكاليف الكلية (البكري، 1998: 241). وان التخفيض الحقيقي للتكاليف يجب ان يقترن بالمحافظة على ملائمة المنتج للاستعمال وجودة بحيث لا تؤثر على قيمة استعمال المنتج (السامرائي، 1999: 16)، ويوضح الشمري ان تخفيض الحقيقي للتكاليف من خلال تخفيض التكاليف الكلية من خلال المحافظة على الانتاج لكن بكلفة اقل او زيادة الانتاج مع عدم زيادة التكاليف فهذا التخفيض يؤدي الى عدم الضياع في الموارد المتوفرة وكذلك يوفر تخفيض حقيقي وليس وهمي او صوري للتكاليف(الشمري، 2008: 43).

ب- التخفيض الوهمي للتكاليف : يوضح البكري ان زيادة الانتاج الذي يؤدي الى تقليل تكاليف الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة فقط ولا يؤثر في التكاليف المتغيرة هذا يؤدي الى ان الوحدة الاقتصادية تقوم بتوزيع التكاليف على كميات كبيرة من الانتاج وليس تخفيضها وهذا يدعى بالتخفيض الوهمي للتكاليف حيث عرف بأنه تلك الفعاليات التي تهدف الى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة دون الاخذ بنظر الاعتبار تخفيض التكاليف الاجمالية.(البكري، 1998: 237-238).

ثانياً : الاستراتيجية التنافسية والموازنة الاستثمارية

ينظر المدراء الى الاستراتيجية بشكل يحتويه الغموض فالبعض يراها بأنها خطة طويلة الاجل ويرون الى التخطيط بشكل محدود حيث ان التخطيط برأيهم هي خطة سنوية او ما تدعى بالموازنات التخطيطية للوحدة الاقتصادية، وهذه النظرة ليست خاطئة انما محددة ولذلك لكي تكون هذه الخطط جيدة ومتكاملة لابد ان تنبثق من استراتيجية واهداف للمشروع.(ماهر، 2007: 19). فعرفت الاستراتيجية بأنها الاهداف المحددة البعيدة وتحديد البدائل المتوفرة ويتم الاختيار عن طريق المقارنة بين الفوائد والتكاليف لكل بديل و ثم تقييم كل بديل واختيار الأفضل الذي يدعى بالبديل الاستراتيجي.(ظاهر، 2009: 22)، وان الاستراتيجية تحتوي على بعض الخصائص ومنها تميز أنشطة الوحدة الاقتصادية على أنشطة وحدة اقتصادية اخرى وتعمل على تحقيق مزايا تنافسية جيدة من خلال وضع استراتيجية متميزة للوحدة وتحدد الخبرات التي تستعملها في التنافس وتعمل الى تحقيق التوافق والتناسق بين أنشطة الوحدة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.(طالب وغالي، 2011: 15-16).



وان تنافسية الوحدات الاقتصادية تعني المقدرة على تعظيم الربح لذلك مفهوم التنافسية هي العمل على تلبية احتياجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة من باقي الوحدات الاقتصادية من خلال انتاج سلع وخدمات ذات سعر مناسب وجودة جيدة. (الطيب، 2005: 4) ويوضح Porter ان الاستراتيجية التنافسية قام بوصفها بانها اجراءات هجومية لخلق موقف دفاعي في الصناعة لذلك يمكن تحديد 3 استراتيجيات عامة (يمكن استخدامها بشكل منفرد او جميعها) لخلق مثل هذا الموقع الدفاعي الطويل الاجل ومن هذه الاستراتيجيات. (Porter ,1985: 34)

1- استراتيجية ريادة او قيادة التكلفة OVERALL COST LEADERSHIP strategy

ان استراتيجية قيادة الكلفة هي مجموعه متكاملة من الاجراءات المتخذة لانتاج سلع وخدمات ذات ميزة مقبولة لدى العملاء بأقل كلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين ،حيث ان استراتيجية قيادة الكلفة تمثل محاولة من جانب الوحدات الاقتصادية لتوليد ميزة تنافسية بتحقيق كلفة اقل، وينصب تركيز الوحدات الاقتصادية التي تنفذ استراتيجية قيادة الكلفة الى مراقبة المستمرة للتكاليف في جميع مراحل العمل. (Baroto et al ,2012: 122) وتخفيض التكاليف يأتي من خلال السعي لتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والرقابة الشديدة على التكاليف الثابتة. وان من متطلبات تنفيذ استراتيجية التخفيض هو الاستثمار الرأسمالي في احدث الآلات والمعدات ،وعند تحقيق هذه الاستراتيجية سوف توفر هامش ربح الذي يمكن استثماره في شراء معدات جديدة من اجل الحفاظ على الريادة التكاليف. (Porter ,1985 :35-36). وتحتوي هذه الاستراتيجية على بعض المزايا منها .

اولا :من خلال توفير المنتجات بأسعار اقل من المنافسين سوف تؤدي الى تحقيق ارباح عالية للوحدة الاقتصادية وهذا من خلال طريقة تخفيض الكلفة التي تؤدي الى السيطرة في السوق.
ثانيا :عند السيطرة في السوق يتم تجنب مخاطر الزبون بسبب ان الزبون يحبذ الشراء من الوحدات الاقتصادية ذات كفاءة في السوق.(قسوس ،2009 :72). اما العيوب هي .
اولا : ان هذه الاستراتيجية تفرض على الوحدة اعباء كبيرة لكي تحافظ على موقعها المتميز وهذا يجبرها على الاستثمار بمعدات جديدة ومتطورة ومتابعة التحسينات التكنولوجية.
ثانيا :عند التركيز على هذه الاستراتيجية سيؤدي الى عدم الانتباه الى التغيرات في السوق او الانتاج . (Porter ,1985:45).

2- استراتيجية التمايز differentiation strategy

تهتم هذه الاستراتيجية بتقديم خدمة او منتج من قبل الوحدة الاقتصادية يكون فريد من نوعية ومختلف عن الوحدات الاخرى (Porter ,1985: 37) ،ويتم التمييز من خلال عدم القدرة في تقليد المنتج من قبل المنافسين او الصعوبة في التقليد وكذلك تقدير الزبون لهذا التمييز واستعداده لشراء هذا المنتج وهناك نواحي عديدة للتمييز مثل خفض الكلفة او جودة منتج او سرعة توصيل المنتج وطول العمر للمنتج هذه كلها تشير الى خصائص للتمييز.(عادل ،2013 :49)، ومن ابرز مزاياها وعيية ،توفر هذه الطريقة الحماية من المزاحمة من قبل المنافسين بسبب ولاء الزبون لهذا المنتج وميزته مما يؤدي الى انخفاض حساسية السعر المدفوع من قبل الزبون. (Porter ,1985: 38) اما عيوبه من المحتمل ان لا يدرك الزبون هذه الميزة للمنتج بسبب عدم تقويم الميزة بشكل جيد.(قسوس ،2009 :75)

3- استراتيجية التركيز focus strategy

الاستراتيجية النهائية هي التركيز على مجموعه معينة من المشتريين او جزء من خط انتاجي او سوق محدد فهي تهدف الى التركيز على خدمة هدف محدد وبشكل جيد ،فالاستراتيجية تستند على ان الوحدة قادرة على توفير خدمة لهدفها الاستراتيجي الضيق على نحو كفوء وفعال من المنافسين على نطاق واسع اي تهدف الى تحقيق خدمة بشكل فعال لجزء من السوق وليس الكل ومن خلال التركيز في تخفيض التكاليف او التمييز في سوق محدد. (Porter ,1985: 38-39). ومن مميزاتها :
اولا :تستطيع الوحدة الاقتصادية في تقديم خدمة جيدة في القطاع معين بحيث يحميها من ان المنافسين الكبار لا يستطيعون تقديم هذه الخدمة بشكل كفوء.

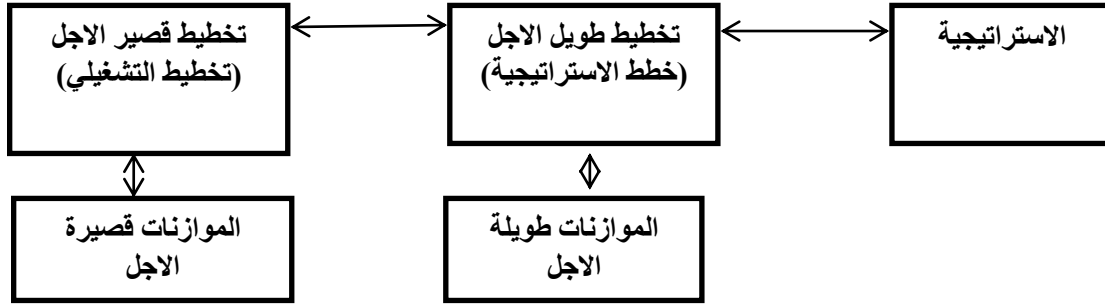


أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

ثانياً: تكون مستعدة للتغير والاستجابة الى أذواق بشكل فعال وسريع. ومن أبرز عيوبها العيوب هي بالإمكان الوحدة الاقتصادية ذات الاستراتيجيات العديدة الدخول الى هذا القطاع المحدد وتقوم بالمنافسة. (قسوس، 2009، 76).

لذلك كما تبين ان هنالك استراتيجيات عديدة التي تعطي للوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية حسب الاستراتيجية المتبعة من خلالها ، ومن الاستراتيجيات المتبعة هي تخفيض التكاليف او قيادة الكلفة ولكي يتحقق للوحدة استراتيجية تنافسية متميزة ومستمرة يجب على الموازنات المعدة من قبل الوحدات الاقتصادية ان تتصف بالاستراتيجية ، فيوضح Horngren et al ان الاستراتيجية تحدد للوحدة الاقتصادية كيف تنظم امورها واستغلال الفرص المتاحة في السوق ولذلك بهدف تحقيق الاهداف ويوضح الشكل رقم (9) الموازنات والاستراتيجية والتخطيط حيث ان التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال الموازنات طويلة الاجل والتخطيط التشغيلي (قصير الاجل) من خلال الموازنات قصيرة الاجل ، ويتضح من الشكل ان الاسهم للخلف والامام ، حيث للخلف توضح ان الموازنات يمكن ان تؤدي الى تغيير الخطط والاستراتيجيات ، فالموازنة تساعد المدراء بتقييم مخاطر الاستراتيجية وتزودها بالملاحظات حول الاثار المترتبة لتلك الاستراتيجية والخطط . (Horngren :198) .

شكل (1) الاستراتيجية والخطط والموازنات



The sours: (Horngren,c,t., Datar ,s,m.,&Rajan,m.,(2015) "Cost accounting managerial emphasis ,15th ed; 198)

نستنتج مما ورد اعلاه ان هنالك استراتيجيات عديدة وبالإمكان للوحدة الاقتصادية تطبيق اي واحد منها حسب ما تقتضي الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالوحدة، وأحد هذه الاستراتيجيات هي تخفيض التكاليف من خلال تطبيق الموازنات الاستثمارية واتخاذ قرار استبدال المعدات الذي بدوره يساهم في تخفيض التكاليف الانتاج فأن قرار الموازنة الاستثمارية هو قرار استراتيجي لذلك فنقطة الالتقاء بين الموازنة الاستثمارية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية هي تضمين تخفيض التكاليف ضمن الموازنة الاستثمارية.

المبحث الثالث : بيان اثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية لشركة

الفرات العامة

اولاً : بيان دراسة الجدوى الاقتصادية للشركة و بالتركيز على معمل الاكياس البلاستيكية كأحد مصانع الشركة الفرات العامة للصناعة الكيماوية والمبيدات (مشروع تأهيل المصنع الاكياس البلاستيكية 2009).

1- الهدف من انشاء المشروع هو تأهيل وتطوير بسبب تقادم المكنان ومعدات المصنع ولعدم وجود دراسة جدوى اقتصادية من استمرار تشغيل المعدات بدون عملية تأهيل وتطوير وذلك لارتفاع تكاليف المواد الاولية ولوجود هدر عالي لتقادم المكنان (تلف عالي) وارتفاع نسب الانتاج المنحرف في جميع المراحل الانتاج وانخفاض انتاجية المكنان القديمة وعدم توفر بعض الاجزاء المهمة والادوات الاحتياطية الضرورية لاستمرار عملية التشغيل.



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

- 2- الدراسة التسويقية : توضح الدراسة التسويقية ان السوق العراقي يستوعب اكثر من 100 مليون كيس سنويا موزع بين احتياجات وزارة التجارة والصناعة والزراعة والقطاع الخاص ،لذلك فإن جميع الانتاج المقترح يسوق بسهولة في السوق العراقي خصوصا وان السعر المقترح تنافسي.
- 3- الدراسة الفنية:
- الدراسة بخصوص البنى التحتية للمشروع موجودة وتحتاج الى ترميمات بسيطة بكلفة 932,800,000 دينار اما المكانن والمعدات يتطلب المشروع خطوط جديدة عبر شركات رصينة ومجربة والجدول التالي يوضح عدد المكانن واسعارها .

جدول (1) عدد وسعر المكانن والمعدات / بالدينار

ت	اسماء المعدات والمكانن	العدد المطلوبة	الاسعار التقريبية
1	خط تحضيرات بطاقة 450 كغم /ساعة	2	3,498,000,000
2	مكانن نسيج بطاقة 120 متر/دقيقة	120	4,197,600,000
3	مكانن قطع وخياطة اتوماتيك بطاقة 25 م/دقيقة	10	932,800,000
4	مكبس	2	116,600,000
5	ماكينة اعادة الحبيبات من العوادم	1	291,500,000
6	ماكينة طباعة اربعة الوان	2	408,100,000
7	ماكينة اعادة لف 40 مغزل	1	116,600,000
	المجموع		9,561,200,000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات دراسة الجدوى.
الدراسة الاقتصادية والمالية : تتألف الدراسة الفنية للمشروع الاكياس كما موضح في الجدول التالي

جدول (2) الدراسة الاقتصادية والمالية

ت	العنوان	التفاصيل	المجموع
1	كلفة المشروع الكلفة الكلية	9,561,200,000 شراء معدات مع ادوات احتياطية +932,800,000 ترميم البنيات	10,494,000,000
2	طاقة المتاحة		45000,000 كيس سنويا
3	الطاقة التصميمية	50 مليون كيس قياس 110×60 سم بكثافة 10×10سم	50,000,000 مليون كيس
4	رأس المال المقترح	-----	10,494,000,000
5	الايراد السنوي	محسوب على اساس سعر الكيس الواحد 30 سنت (3,30\$×1166 دينار = 349,8 × 45000000 مليون كيس سنويا الطاقة المتاحة)	15,741,000,000
6	وزن الكيس الصافي	105غم + - 10%	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دراسة الجدوى الاقتصادي
المصرفات السنوية المتغيرة: تتكون المصرفات المتغيرة في الجداول الاتية:
اولا: المواد الاولية :

جدول (3) المصاريف السنوية المتغيرة للمواد الاولية/ دينار

ت	العنوان	التفاصيل	المجموع
اولا:	كمية الحبيبات (المادة الاولية للإنتاج) بولي بروبيلين	105 غم × 45,000,000 كيس	4725 طن حبيبات
1	كمية التلف القياسي	-----	2,5%
2	كمية الحبيبات المصروفة	100/ 2,5× 4725+ 4725	4843 طن
3	سعر الحبيبات	-----	1,690,700 دينار/ طن
4	سعر الحبيبات السنوي	-----	8,188,060,100 دينار

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دراسة الجدوى الاقتصادية



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

ثانياً: الرواتب والاجور المصاريف الاخرى.

جدول (4) الرواتب والاجور والمصاريف الاخرى / بالدينار

ت	العنوان	التفاصيل	المجموع
ثانياً	الرواتب والاجور		
1	عدد المنتسبين المقترض	(250 موظف للانتاج والصيانة و50 منتسب ادارة وحراسات ومخازن)	300 منتسب
2	معدل راتب الشهري للمنتسب	-----	583,000
3	مجموع الرواتب الشهرية للمنتسبين	-----	174,900,000
4	الرواتب الشهرية الكلية	174,900,000 + 40% تحميلات ادارية	244,860,000
5	بالرواتب والاجور الكلية السنوية	-----	2,938,320,000
6	كلفة الصيانة السنوية	-----	116,600,000
7	كلفة الاعمال المدنية السنوية	-----	116,600,000
8	المصرفات الصناعية	(كهرباء + ماء + بخار + زيوت)	874,500,000
9	مصروف اخرى	-----	116,600,000
10	مجموع المصرفات السنوية المتغيرة	116,600,000 + 874,500,000 + 2,938,320,000 + 116,600,000	دينار 12,350,680,100
11	مجموع المصاريف السنوية	المصاريف السنوية المتغيرة + الاندثار السنوي	دينار 13,400,080,100
12	الربح السنوي	13,400,080,100 - 15,741,000,000	دينار 2,340,919,900
13	عائد الاستثمار	الربح - رأس المال الثابت $100 \times 100 \div 2,340,919,900$	22,3%
14	فترة الاسترداد	رأس المال ا ثابت - الربح السنوي $2,340,919,900 / 10,494,000,000$	4,5 سنة
15	نقطة التعادل	كمية الانتاج عندما تكون الإيرادات = المصروفات $13,400,080,100 / 349,8$ سعر الكيس الواحد	38,307,833 كيس سنويا

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دراسة الجدوى

ثانياً: البيانات الفعلية للشركة لسنتي 2008، 2016

أ- المؤشرات الكلفوية لعام 2008 و2016 للشركة الفرات العامة / معمل الاكياس البلاستيكية.

جدول (5) تكاليف الانتاج لسنتي 2008 و 2016

التكاليف	2008	2016	نسبة الزيادة او النقصان
التكاليف الثابتة :- رواتب (كلف عمل) اندثار مصاريف اخرى	2,085,478,000 3,861,000 638,158,000	3,592,978,800 1,049,400,000 -----	+72% +27079% -----
مجموع التكاليف الثابتة	2,727,497,000	4,642,378,800	+70%
التكاليف المتغيرة مواد اولية وتغليف ادوات احتياطية مصاريف اخرى	2,429,139,000 67,705,000 43,976,000	511,948,750 ----- 104,825,000	-80% ----- +138%
مجموع التكاليف المتغيرة	2,540,820,000	616,773,750	-76%
تكاليف تسويقية	116,809,000	-----	-----
تكاليف ادارية	399,843,000	-----	-----
تكاليف الصنع الكلية (الانتاج) (ت. ثابتة + متغيرة - تسويقية وادارية)	5,784,969,000	5,259,152,550	-9%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التكاليف



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

- ويلاحظ من جدول رقم 5 ان تكاليف الانتاج لسنة 2016 انخفضت عن 2008 وذلك للأسباب التالية :
- 1- الرواتب : يلاحظ زيادة الرواتب لسنة 2016 عن 2008 وذلك بسبب اختلاف سلم الرواتب والذي حدد من قبل الدولة.
 - 2- الاندثار : تبين النتائج ان الاندثار لسنة 2016 اكبر من 2008 وذلك بسبب ان تبديل المكنان الجديدة للمعمل والتي تعتبر ذو عمر انتاجي كبير فلذلك تكون قيمة الاندثار كبيرة ، بينما 2008 ولنهاية العمر الانتاجي للمكنان وتم شراء بعض معدات بسيطة للمعمل فتم احتساب اندثار بسيط لها وذلك لانتهاء العمر الانتاجي للمكنان القديمة.
 - 3- المواد الاولية: يلاحظ ان تكاليف المواد الاولية لسنة 2016 قد انخفضت بسبب عدم توفر سيولة نقدية للمعمل لشراء المواد الاولية وذلك يرتبط بعدم توفر طلبيات كبيرة لشراء المنتج ، وكذلك عدم وجود عقود مع دوائر الدولة لتعزيز الرصيد المعمل وذلك من خلال ابرام عقود التي تؤدي الى زيادة كمية الطلب على المنتج وهذه الزيادة في الطلب وتؤدي الى شراء المواد الاولية لتغطية الطلب وتصنيع المنتج.
 - 4- الادوات الاحتياطية : يلاحظ ان الادوات الاحتياطية لسنة 2016 هي صفر بسبب عملية التأهيل وشراء معدات جديدة وهذه الادوات الاحتياطية تأتي مع المعدات الجديدة فتم ادخالها مخزناً ولم يتم الاستعمال لها بسبب حداثة المكنان ، بينما سنة 2008 فيلاحظ ان المبلغ كبير بسبب تقادم المكنان وكثرة العطلات في المكنان فيتم شراء ادوات احتياطية.
 - 5- التكاليف التسويقية والادارية : يلاحظ ان سنة 2016 لا يوجد تكاليف تسويقية و سبب ذلك الى ان في هذه السنة تم اللجوء الى الجهود الشخصية للتعاقد مع الاشخاص وانجاز العمل ، بينما 2008 لم يكن هنالك شعبة لقسم التسويق مهتمة تقوم بأنجاز العمل فيتم صرف تكاليف لها.
- ب- كمية الانتاج الفعلي وكمية وقيمة (الانتاج و المبيعات ، التلف ، الخزين) 2008 و 2016 يتبين كما يلي بالجدول الاتي:
- من خلال اعداد الجدول التالي سيتم توضيح البيانات الفعلية للسنتين من حيث حجم الانتاج والمبيعات والتلف و الخزين وبيان مدى تأثير التأهيل على التكاليف .

جدول (6) بيانات الانتاج والمبيعات والتلف والخزين الفعلية للمعمل

البيانات	كمية		القيمة دينار		زيادة او نقصان
	2008	2016	2008	2016	
الانتاج الفعلي	3161 بالة	2443.36 بالة	1,637,398,000	788,791,000	كمية والقيمة انخفضت
المبيعات	4752.5 بالة	7020.85 بالة	2,305,750,000	2,513,428,500	زادت الكمية والقيمة
التلف ***	32.2 طن	5,293 طن	41,860,000	11,819,646	انخفاض بالكمية والقيمة
الخزين **	1305 بالة	2277.991 بالة	-----	-----	زيادة الخزين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التخطيط

- ويلاحظ من الجدول رقم 6 اختلاف في الانتاج والمبيعات والخزين والتلف للسنتين وذلك للأسباب التالي:
- 1- كمية الانتاج: يلاحظ في سنة 2016 ان كمية الانتاج هي اقل وان سبب الانخفاض هو قلة التسويق من المعمل بسبب فترة التأهيل من 2009-2013 وتوقف المعمل على الانتاج ، حيث كان في سنة 2008 تشتري المنتج المحلي من قبل السوق بشكل جيد ويوعز السبب الاخر هو بعد سنة 2014 وحصول الازمة المالية ادت الى قلت التسويق من قبل المعمل.
 - 2- التلف: يلاحظ ان التلف في سنة 2016 قد قل عن سنة 2008 ويوعز سبب ذلك الى ان عملية التأهيل للمعمل واستبدال المكنان المعمل بمكنان حديثة ذو كفاءة عالية ادى الى تقليل التلف في المواد الاولية، حيث ان النسبة القياسية للتلف المحددة من قبل المعمل لسنة 2016 (3%) اما الفعلية (2,75%) ، اما النسبة القياسية لسنة 2008 هي (6%) اما الفعلية (7,2%).



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

3- كمية المبيعات: يلاحظ ان مبيعات سنة 2016 هي اكثر من 2008 ويوعز سبب ذلك الى ان عملية التأهيل للمعمل ادت الى تقليل من شراء المنتج من المعمل والسبب الاخر هو وجود خزين متكدس لسنوات سابقة تم بيعه في سنة 2016 ادى الى زيادة المبيعات.

4- الخزين : يلاحظ ان كمية الخزين لسنة 2016 هي اكثر من 2008 وان سبب تلك الزيادة هي ان في سنة 2008 كان هنالك اقبال في شراء المنتج بينما سنة 2016 كما اسلفنا سابقا ان عملية التأهيل ادت الى عدم اقبال لشراء المنتج من المعمل مع الرغم من وجود بيع في سنة 2016 وهذا البيع تكون من خزين مدور من سنوات سابقة، وكذلك ان سبب الازمة المالية كان لها تأثير مهم في قلة شراء المنتج .

ثانيا : تقييم المشاريع الاستثمارية واعداد الانحرافات.
اولا: طرق تقييم لشركة الفرات العامة (معمل الاكياس).

جدول (7) بيانات شركة الفرات معمل الاكياس

10,494,000,000	كلفة المشروع الاستثماري
2,340,919,900	الربح السنوي
10 سنوات	العمر الانتاجي للمشروع
12%	فائدة القرض*

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دراسة الجدوى الاقتصادية.
الطرق التي تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.

التدفق النقدي الداخل = صافي الربح المحاسبي + مصروف الاندثار

$2,340,919,900 + (1,049,400,000) = 3,390,319,900$ دينار.

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفق النقدي الداخل - كلفة الاستثمار

القيمة الحالية للتدفق النقدي الداخل = التدفق النقدي الداخل \times معدل الخصم

$5.650 \times 3,390,319,900 =$

$19,155,307,435$ دينار

صافي القيمة الحالية = $19,155,307,435 - 10,494,000,000 =$

$8,661,307,435$ دينار

مؤشر الربحية = القيمة الحالية للتدفق النقدي الداخل \div كلفة الاستثمار

$1,825 = 10,494,000,000 \div 19,155,307,435 =$

معدل العائد الداخلي .

بافتراض الحد الادنى لمعدل العائد المطلوب هو 12%

معدل الخصم = كلفة الاستثمار \div التدفق النقدي الداخلي = $3,390,319,900 \div 10,494,000,000 = 3,095$

وعندما نقارن معدل الخصم في جداول القيمة الحالية للدفعة الدورية المنتظمة نجدة يقع بين 30% و 28% ولإيجاده بدقة نستعمل المعادلة الآتية..

معدل العائد الداخلي = معدل الاقل + (فرق المعدلين \times فرق بين معامل الخصم للمعدل الاقل ومعامل الخصم لمعدل

العائد الداخلي/فرق بين معامل الخصم للمعدل الاقل والمعدل الخصم الاكبر)

$28\% = (3,095 - 3,269) \times 2\% \div (3,092 - 3,269) + 30\%$

ويوضح من النتيجة ان المعدل العائد الداخلي هو 30% اكبر من المعدل العائد المطلوب هو 12% وهذا مؤشر ايجابي .

ثانيا: الطرق التي لا تعتمد على القيمة الزمنية للنقود.

تعد هذه الطريقة الطريقة الثانية في تقييم المشاريع الاستثمارية التي لا تعتمد على القيمة الزمنية للنقود والتي

تأخذ بنظر الاعتبار الربح المحاسبي وليس التدفق النقدي.

أ- فترة الاسترداد.

فترة الاسترداد = كلفة الاستثمار \div التدفق النقدي السنوي = $3,390,319,900 / 10,494,000,000 = 3,095$

دينار



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

ب- المعدل العائد المحاسبي.
صافي الربح المحاسبي = التدفق النقدي السنوي - مصروف الاندثار
 $10,494,000,000 - 3,390,319,900 = 10,103,680,100$
 $10,103,680,100 \div 10 = 1,010,368,010$ دينار
معدل العائد المحاسبي = صافي الربح المحاسبي ÷ تكلفة الاستثمار $\times 100\%$
 $1,010,368,010 \div 2,340,919,900 \times 100 = 43.17\%$
اعداد الموازنة الساكنة والمرنة للشركة الفرات (معامل الاكياس)
الموازنة الساكنة للشركة الفرات العامة (معامل الاكياس).

جدول (8) الموازنة الساكنة للشركة الفرات (معامل الاكياس)

الانحراف	ت. مخططة	ت. فعلية		تفاصيل
		كلي	جزني	
13,227,571,500-	15,741,000,000	2,513,428,500		الإيرادات
6,297,521,300-	(13,400,080,100)	(7,102,558,800)		تكلفة البضاعة المباعة كلف الانتاج: ت. ثابتة ت. متغيرة +كلف خزين اول مدة كلف خزين اخر مدة
	1,049,400,000 12,350,680,100		4,642,378,800 616,773,750 2,519,866,000 (676,459,750)	
(2,248,210,400)	2,340,919,900	(4,589,130,300)		=مجموع ربح/خسارة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التكاليف ودراسة الجدوى الاقتصادية
يتبين من الجدول اعلاه ان هنالك انحرافات بين المخطط والفعلية حيث يتبين من الموازنة الساكنة ان الإيرادات الفعلية هي اقل من المخطط وهذا غير ملائم للشركة وذلك ان سبب الانحراف هو ان الحجم المبيعات المخطط في الدراسة كان اكثر من الفعلي لذلك تبين بأن التأثير الكبير هو حجم الانتاج المخطط، بينما يتضح ان التكاليف الفعلية هي اقل من المخطط وهذا مؤشر ايجابي ويوعز سبب الاختلاف في التكاليف الى:
1- يلاحظ ان التكاليف الثابتة الفعلية اكثر من المخططة وهذا سبب قلة حجم الانتاج الذي بدوره سوف يؤثر على التكاليف الانتاج بالزيادة من خلال زيادة نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة.
2- يلاحظ ان التكاليف المتغيرة الفعلية هي اقل من المخطط وهذا مؤشر ايجابي للشركة الموازنة المرنة لشركة الفرات (معامل الاكياس)

جدول (9) الموازنة المرنة للشركة الفرات (معامل الاكياس)

الانحراف	ت. مخططة	ت. فعلية		تفاصيل
		كلي	جزني	
57,535,170+	2,455,893,330	2,513,428,500		الإيرادات
5,382,555,295-	(1,720,003,505)	(7,102,558,800)		تكلفة البضاعة المباعة كلف الانتاج: ت. ثابتة ت. متغيرة +كلف خزين اول مدة كلف خزين اخر مدة
	1,049,400,000 670,603,505		4,642,378,800 616,773,750 2,519,866,000 (676,459,750)	
(3,853,240,475)	735,889,825	(4,589,130,300)		=مجموع ربح/خسارة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التكاليف ودراسة الجدوى الاقتصادية



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

يلاحظ من الجدول اعلاه ان نتائج الانحرافات تدل على ان الايرادات الفعلية اكثر من المخططة وهذا مؤشر ايجابي للشركة ويوعز سبب ذلك الزيادة في سعر البيع الفعلي عن سعر البيع المخطط حيث كان مخطط لبيع المنتج بسعر 350 دينار للوحدة بينما اتضح ان سعر البيع الفعلي هو 358 دينار للوحدة، بينما تبين النتائج ان هنالك انحراف في التكاليف غير ملائمة للشركة بسبب زيادة التكاليف الفعلية عن المخططة ويوعز سبب ذلك الى:

- 1- يلاحظ ان التكاليف الثابتة الفعلية اكثر من المخططة وهذا سبب قلة حجم الانتاج الذي بدوره سوف يؤثر على التكاليف الانتاج بالزيادة من خلال زيادة نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة.
 - 2- يلاحظ ان التكاليف المتغيرة الفعلية هي اقل من المخطط وهذا مؤشر ايجابي للشركة.
- اعداد انحرافات الشركة الفرات العامة (معمل الاكياس).

أولاً: انحراف المواد المباشرة.

جدول (10) انحراف المواد المباشرة

التفاصيل	الفعلي	المعياري	الانحراف
انحراف الكلي للمواد السنوية	2443,36×بالة×105 غرام ×2دينار 513,106 (غرام)	45000 بالة×110 غرام×1.69 (دينار)	7,852,394-
انحراف السعر للمواد السنوي	(السعر الفعلي) 2 دينار / غرام	السعر المعياري)×الكمية الفعلية للمواد 1,69×(105×2443.36) 256,553	79,531+
انحراف كمية المواد السنوي	(الكمية الفعلية) (105×2443.36) 256,553	الكمية المعيارية)×السعر المعياري 1.69×(110×45,000) 4,950,000	7,931,925-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التخطيط ودراسة الجدوى الاقتصادية

ثانياً: انحراف الاجور المباشرة:

جدول (11) انحراف الاجور المباشرة

التفاصيل	الفعلي	المعياري	الانحراف
انحراف الاجور الكلي السنوي	3,592,978,800	2,938,320,000	654,658,800+
انحراف معدل الاجر	(معدل الاجور الفعلية السنوي) يوم×7 ساعة 3,188,091.2156	معدل الاجر المعياري السنوي) ×الساعات الفعلية ساعة 1127×(699,600	2,804,529,600+
انحراف كفاءة الوقت	(الساعات الفعلية) 1127)	الساعات المعيارية)×معدل الاجر المعياري للساعة 699,600×(4200	2,149,870,800-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التخطيط ودراسة الجدوى الاقتصادية



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

ثالثاً: انحراف الرباعي ت.ص.غ. مباشرة.

جدول (12) انحراف ت.ص.غ.م.

التفاصيل	الانحراف	المعياري	الانحراف
انحراف الكلي		(معدل التحميل الكلي×الساعات المعيارية للانتاج الفعلي) (3790×12بالة×2443,36) 29320,32×3790	1,154,225,000 (104,825,000+1,049,400,000)
انحراف انفاق متغير		المعدل المتغير المعياري×الساعات الفعلية للانتاج الفعلي	(19,789.5034) 5297×(2041)
انحراف انفاق ثابت		ت.ث.معيارية	1,049,400,000
انحراف كفاءة		الساعات الفعلية للانتاج الفعلي×معدل التحميل المتغير	(5297) 2041×(29320,32)
انحراف الحجم		معدل التحميل الكلي×ساعات المعيارية للانتاج الفعلي	1,109,242,773 (29320,32×3790)+1,049,400,000×2041

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التكاليف ودراسة الجدوى الاقتصادية

أولاً: انحراف المواد المباشرة:

1. ان سبب الزيادة يوعز الى زيادة كمية المواد الاولية المخططة التي كان متوقع استعمالها وذلك بسبب زيادة حجم الانتاج المخطط من الاكياس والذي من المؤكد سوف يستعمل مواد اولية اكثر اضافة الى ان المواد الفعلية اقل من المخطط بسبب قلة التلف عن المخطط والذي كان من ضمن التلف المتوقع .
2. السبب الاخر هو الاختلاف في سعر المواد الاولية حيث يلاحظ بأن السعر الفعلي اقل من المخطط ويوعز سبب زيادة السعر هي تقلبات سعر المواد في السوق بالزيادة والنقصان.

انحراف الاجور:

1. يلاحظ بأن معدل الاجر الفعلي اكبر من المخطط وهذا مؤشر غير ملائم ويوعز سبب ذلك الى ان سبب زيادة معدل الاجر الفعلي هو زيادة رواتب العمال بسبب زيادة عدد العمال الفعليين عن المخطط ، وكذلك ان المؤشر الاخر لزيادة معدل الاجر الفعلي هو قلة عدد الايام الفعلية للعمل عن المخطط حيث كان مخطط هو 300 يوم اما الفعلي تبين 161 يوم عمل وسبب قلة الايام الفعلية يتضح بأنه عدم وجود انتاج لعدم توفر المواد الاولية او عدم توفر طلبيات من قبل الدوائر او شراء المنتج من قبل الزبائن مع وجود خزير متوفر لديهم فيتم توقف الانتاج.
2. يلاحظ ان كفاءة الوقت للعمال هو ان الفعلي اقل من المخطط بمقدار ساعة واحدة حيث كان مخطط لعمل 14 ساعات بينما اتضح الفعلي هو 7 ساعة وان هذه الاختلاف سببه عدم تشغيل الوجبة المسائية الا عند الحاجة .



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

انحرافات.ص.غ.م :

1. يلاحظ ان انحراف الانفاق المتغيرة الفعلي اكثر من المخطط وذلك بسبب ان معدل التحميل الفعلي اكبر من المخطط ، ويوعز سبب ذلك الى زيادة بنود ت.ص.غ.م. المتغيرة الفعلية وقلة ساعات العمل التي اعتبرت كأساس للتحميل ،بينما في التكاليف المخططة يلاحظ معدل التحميل صغير وذلك سبب الزيادة في تكاليف الصناعية الغير المباشرة المتغيرة وزيادة ساعات المخططة التي اعتبرت كأساس تحميل.
2. يلاحظ ان انحراف الانفاق الثابت الفعلي اكثر من المخطط وهذا غير ملائم وسبب الزيادة هي بنود التكاليف الثابتة غير المباشرة اكبر من المخططة.
3. يلاحظ ان انحراف الكفاءة الفعلي اقل من المخطط وهذا مؤشر ايجابي وسبب القلة هو ان الساعات الفعلية المستعملة كأساس للتحميل اقل من المخططة وهذه القلة في الساعات سببها حجم الانتاج الفعلي اقل من المخطط
4. يلاحظ بان انحراف الحجم النشاط (الانتاج) الفعلي اكثر من المخطط وهذا غير ملائم، ويتبين من ذلك انه السبب الكبير والرئيسي بتأثيره في انحراف التكاليف الغير المباشرة اعداد هيكل التكاليف للشركتين .

اعداد هيكل التكاليف للشركة الفرات بين المخطط والفعلي لسنة 2016

جدول رقم (13) هيكل التكاليف الشركة الفرات بين المخطط و سنة 2016 للباله

الانحراف	المخطط		الفعلي		نوع التكاليف
	%	مبلغ	%	مبلغ	
%46+	%22	65,296	%68	1,470,507	الرواتب
%12+	%8	23320	%20	429,490	اندثار
-----	-----	-----	-----	-----	مصاريف اخرى
%51-	%61	181,957	%10	209,529	مواد اولية وتغليف
%0.9	%0,9	2591	-----	-----	ادوات احتياطية
%5,1-	%7	22,024	%1,9	42,901	مصاريف اخرى
%0,9	%0.9	2591	-----	-----	كلف اعمال مدنية
	%100	297,779	%100	2,152,427	المجموع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التكاليف ودراسة الجدوى الاقتصادية
يلاحظ من الجدول اعلاه ان النتائج تشير الى زيادة في تكاليف الانتاج الفعلية عن المخططة وذلك بسبب قلة حجم الانتاج الفعلية التي ادت الى زيادة كلف الانتاج .حيث يلاحظ ان الرواتب الفعلية قد زادت عن المخطط بسبب زيادة عدد العمال ، اما الاندثار قد زاد بسبب حداثة المكنان وطول مدتها، اما الادوات الاحتياطية تعتبر صفر بسبب انه ان الادوات استلمت مع المكنان الجديدة ولم تستعمل ،اما المواد الاولية تلاحظ زيادة الكلفة الفعلية بسبب قلة الانتاج الفعلي.

اعداد هيكل التكاليف للشركة الفرات العامة لسنة 2008 و2016

جدول رقم (14) هيكل التكاليف الشركة الفرات العامة لسنة 2008 و 2016 للباله

الانحراف	2016		2008		نوع التكاليف
	%	مبلغ	%	مبلغ	
%32+	%68	1,470,507	%36	659,752	الرواتب
%19,93+	%20	429,490	%0.07	1221	اندثار
%11	-----	-----	%11	201,884	مصاريف اخرى
%32-	%10	209,529	%42	768,471	مواد اولية وتغليف
%1	-----	-----	%1	21,418	ادوات احتياطية
%1,2+	%1,9	42,901	%0,7	13,912	مصاريف اخرى
%2	-----	-----	%2	36,953	ت.تسويقية
%7	-----	-----	%7	126,492	ت.ادارية
	%100	2,152,427	%100	1,830,103	المجموع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التكاليف.



أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية

يلاحظ من الجدول اعلاه ان هنالك انحرافات بين التكاليف الانتاج الفعلية للسنتين وتدل النتائج على حصول زيادة في سنة 2016 والسبب هو قلة الانتاج لهذه السنة مما ادى الى زيادة كلف الانتاج للمعمل مع الرغم من حصول تخفيض تكاليف في المواد الاولية والادوات الاحتياطية وهذا الانخفاض في الادوات الاحتياطية يدل على ان عملية التأهيل للمعمل واستبدال المعدات ادت الى عدم استعمال الادوات الاحتياطية. لذلك نستنتج بان دراسة الجدوى الاقتصادية التي اعدت من قبل الشركة المختصة بتأهيل مكان المعمل المتمثلة باستبدال المكان القديمة بمكان جديدة ادت الى اثبات فرضية البحث من خلال اتباع استراتيجية تخفيض التكاليف وذلك كما مبين في الجدول رقم 5 و6 حيث تبين بأن عملية التأهيل ساهمت بتخفيض تكاليف الانتاج الفعلية لسنة 2016 عن سنة 2008 وكذلك يلاحظ بأن كلف التلف الفعلية قلت عن سنة 2008 كما موضحة في الجدول رقم 6، وهذا الانخفاض سببه حداثة المكان الجديد، وهذا مما يدل على ان بالامكان للمشاريع الاستثمارية ان تنتهج استراتيجية تنافسية محددة ومنها استراتيجية تخفيض التكاليف.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات.

الاستنتاجات.

- 1- استنتجت الدراسة على ان الدارسات المعدة من قبل الشركة توجد فيها بعض الاخطاء عند اعدادها وتوضيح الاخطاء كما يلي:
أ- يلاحظ قد تم استخراج فترة الاسترداد لكفة المشروع بالطريقة التالية= كلفة الاستثمار /الربح المحاسبي وهذا غير سليم، لأن ذلك سيؤدى الى استخراج فترة استرداد خاطئة لكلفة للمشروع.
ب- يلاحظ ان هنالك اختلاط في وضع الكلف اي وضع الكلف المتغيرة تم اعتبارها ثابتة و تم اعتبار الكلف الثابتة على انها متغيرة وهذا غير سليم مما ادى الى عدم احتساب وتقدير بنود التكاليف بشكل صحيح.
- 2- ان الاخطاء في اعداد دراسة الجدوى يدل على ان معدي الدراسات الجدوى يفتقرون الى بعض الخبرة والمهارة الكافية في اعداد الدراسة.
- 3- ان الخطة الاستثمارية التي تم اعدادها من قبل الشركتين لم يتم تقييمها بعد تنفيذها.
- 4- اثبتت الدراسة بان هنالك امكانية تضمين استراتيجية تخفيض التكاليف ضمن الموازنة الاستثمارية وبالتالي يمكن ان تحقق الوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية لها.
- 5- استنتجت الدراسة بان عملية التأهيل للمعمل ادت الى تخفيض تكاليف الانتاج وتكاليف التلف وذلك من خلال استبدال المكان القديمة بالجديدة وهذا يدل على ان المشاريع الاستثمارية بإمكانها اتباع استراتيجية تنافسية محددة ضمن اعداد الموازنات الاستثمارية.

التوصيات.

- 1- ضرورة ادخال الكوادر الى دورات تدريبية فيما يخص باعداد الموازنات الاستثمارية للمشاريع وذلك لما لهذه المشاريع دور كبير في نجاح الشركة وتميزها .
- 2- على الكوادر المختصة في الوحدات الاقتصادية بأعادة تقييم المشروع الاستثماري بعد تنفيذه لمعرفة مدى نسبة النجاح المتحققة ومدى نسبة القصور والاطفاء وذلك بهدف اعداد دراسات جدوى بشكل جيد وتلافي الاخطاء السابقة في المستقبل.
- 3- ضرورة ان يتم تقييم الموازنة الاستثمارية بعد التنفيذ وبالخصوص اذا كان التقييم يتم بالتوافق مع استراتيجية للوحدة الاقتصادية خاصة اذا كانت هذه الاستراتيجية هي تخفيض التكاليف.

المصادر

الوثائق الرسمية.

- 1.شركة الفرات العامة: تقارير البيانات الفعلية لسنتي 2008 و2016.
- 2.شركة الفرات العامة: تقارير البيانات الكلفية لسنتي 2008 و2016.



الكتب العربية.

1. البكري، رياض حمزة، (1998) "التخفيض الوهمي والتخفيض الحقيقي للتكاليف"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 5، العدد 15.
2. جاريسون، لاي التيش، نورين، أريك (2009) المحاسبة الإدارية، ترجمة، زايد، محمد عصام الدين، الرياض، دار المريخ للنشر.
3. الجبوري، جاسم محمد علي، سرور، منال جبار، فرج، مشتاق كامل، (2015)، المحاسبة الإدارية، ط4، بغداد، الجزيرة للطباعة والنشر.
4. جمعه، أحمد حلمي، (2011) محاسبة التكاليف المتقدمة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. الحارس، أسامة (2004) المحاسبة الإدارية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر.
6. خبايا، نور الدين (1997) "الإدارة المالية"، ط1، عمان، دار الحامد للنشر.
7. خن، فتحي، (2013) "أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية في التمويل المشاريع الاستثمارية" مذكرة مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.
8. السامرائي، أحمد عبد الدائم عمر، (1999) "تخفيض تكاليف المنتج باستخدام أسلوب تحليل القيمة" بحث مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد لنيل درج الدبلوم العالي في المحاسبة التكاليف المهني.
9. الشرع، علاء حسن كريم، (2008) "مدى استخدام اساليب تقييم المشروعات الاستثمارية في الشركات الصناعية العراقية، دراسة مقدمة إلى هيئة امناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين وذلك لنيل شهادة محاسبة القانونية.
10. الشمري، فايز هلال عبد الله، (2008) "دور تقنيات ادارة الكلفة في التخطيط التكاليف وتخفيضها" رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد / لنيل شهادة الماستر في العلوم المحاسبية.
11. طالب، علاء فرحان، غالي، حسين حريجة (2011)، استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. الطيب، دوريس محمد، (2005) "براءة الاختراع مؤشر لقياس المؤسسات والدول" رسالة مقدمة إلى كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وذلك لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
13. عادل، مزوغ (2013) "دراسة نقدية لاستراتيجية Porter التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10.
14. عباس، علي، (2011)، الإدارة المالية، ط1، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع.
15. الفضل، مؤيد محمد، نور، عبد الناصر ابراهيم، الراوي، عبد الخالق، (2010) المحاسبة الإدارية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. ماهر، أحمد (2007) "الإدارة الاستراتيجية"، ط4، دار الجامعة.
17. النيمي، عدنان تايه، التميمي، ارشد فؤاد (2009) الإدارة المالية المتقدمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المصادر الأجنبية

- 1) Alzoubi., Alazawi,(2010) " Capital Budgtind Techniques And Firmes Performance", Jordanian listed Services Firms ,Umea Schoool Of Business.
- 2) Awomewe ,A,F., Ogundele ,o,o(2008)"The Importentce Of The Paypack Method In Capital Budgting Decision ",Thesis For The Master Degree In Business Administration ,School Of Managment ,Bleking Hnstitute Of Technology.
- 3) Baroto,m,b.,Abdullah,m,m,b.,Wan,h,l.,(2012)"Hybard Strategy :Anew Strategy For competitive Advantage ",International Journal of Business And Managment ,vol7 ,no,20.



- 4) Barpole ,A,n.,Yuvraja,N,P.,&Santosh ,p,p(2013) "Impact Of Cost Control And Cost Reduction Technigues On Manufacturing Sector",Streams Journal,Indian ,v3,Issu 5.
- 5)Garrison ,R ,h .,Noreen ,E .w.,& Brewer,p,c.,(2010) "Managerial Accounting , 13th Edition ,new york ,Mc Graw-Hill.
- 6)Hilton ,r,w (2005) "Managerial Accounting" 6th Edition, New york ,Mc Graw-Hill.
- 7)Horngren,c,t.,. Datar ,s,m.,&Rajan,m.,(2015) "Cost Accounting A managerial Emphasis ,15^h Edition, Pearson Education ,tnc.
- 8)Kieso,d,e., Kimmel ,p,d ., &Weygndt, J,J., (2010) "Managerial Accounting " ,6th Edition , john wiley &sons.tnc.
- 9)Kinney .,Barfield & Raiborn ,(1994) " Cost Accounting :traditions Innovation " , 4th Edition, south Westren.
- 10) Linsrom,L.,(2004)"Aprotfolio Approch To Capital Project Managment "Thesis Subitted To Gain The Degree Of Master In industial Engineering ,Pretoria University.
- 11)Maher ,m.w., Lanen ,w.n .,&Rajan ,m,v .,(2006) "Fandamentals of Cost Accounting " ,New york ,McGraw –Hill.
- 12) Periasamy ,p.,(2010) ,"A Text Book Of Financial Cost and Manangment Accounting "geetanjali press put .Ltd
- 13)Porter ,m,e (1985)"Competitive Advantage" 1th ,USA.
- 14) Rajah ,H,J.,(2005)"Impact Investement Types And Firm characteristics On Capital Budgeting Technigues ,Research Report Submitted To Degree Of Master Of Business Administration.
- 15)Roos., Westerfield .,&Jordan (2010)"Fundamentals Of Corporate Finance" 9th Edition ,McGraw –Hill.
- 16) Rudolf ,s.,(2008)" The Net Present Valu Rule In Comparison To The Payback And Internal Rate Of Return Methods , work peper.
- 17) Sariaslan ,H(1987) "Risk Analisis In Project Evaluation, Work Paper.
- 18) Warren ,c,s .,Reeve ,J,m .,&Duchac,j ,e (2014) ,"Financial and Managerial Accountind " Printed in the united states of American.



Impact of evaluation of investment projects in achieving competitive strategy

Abstract: -

The aim of the research is to determine the impact of evaluation of investment projects after the preparation of investment budgets taking into consideration within the investment budgets the concept of competitive strategy, as the harmony between the preparation of investment budgets and competitive strategy will contribute to the success of economic unity and achieve profits well and achieve a competitive advantage. Strategies for economic units because the most important factor to them is the costs produced and the progress of the research problem is focused on "Is it possible to include a strategy of competition, especially within the investment budget when prepared The study concluded that the investment plan prepared by the two companies has not yet been evaluated and that there is an increase in the actual costs. This is explained by the results. The reason for this is because of the lack of actual production volume and exaggeration in the estimated production volume planned. Feasibility study, and the study proved that there is the possibility of including the strategy of reducing costs within the investment budget and thus can achieve economic unity competitive advantage. Through the conclusions recommends that the researcher to the competent cadres in the economic units to re-evaluate the investment project After the implementation to find out the extent of success achieved and the extent of deficiencies and errors in order to prepare feasibility studies in a good manner and avoid past mistakes in the future, and the need to evaluate the investment budget after implementation, especially if the assessment is in line with the strategy of economic unity, especially if this strategy is to reduce costs .

Key words: assessment of investment project, Competitive strategy.