

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم التجارية، التخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير.

قرار اختيار استثمار

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن زيدان الحاج

مقدمة من طرف الطالبة:

بلخوان صابرية

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	بوظراف جيلالي	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	بن زيدان الحاج	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	بن حمو عبد الله	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/ 2017

الإهداء
و الشكر

الإهداء

الى اعز شخصين في هذه الدنيا الوالدين حفظهما الله واطال في عمرهما

إلى جميع إخوتي وأهل والأقارب الى صديقاتي

وكل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تدقيق محاسبي

الشكر

بعون الله وتوفيقه تم هذا العمل نتيجة الجهود والتوجيهات المأثورة وبمهذه المناسبة لا يفوتني انا الطالبة ان اتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ بن زيدان الحاج وفي الاخير اشكر كل من ساعدني في هذا العمل.

الفهرس

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر
III	الفهرس
IIIV	قائمة الأشكال والمراجع
1	مقدمة عامة
3	الفصل الأول : عموميات حول الاستثمار
3	تمهيد
4	المبحث الأول: الإطار المفاهيم العام للاستثمار
4	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار
6	المطلب الثاني: أهداف الاستثمار و العوامل المؤثرة على الاستثمار
9	المطلب الثالث: أنواع و أدوات الاستثمار
15	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار و القرارات استثمارية
15	المطلب الأول: مفهوم إدارة استثمار و القرارات الاستثمارية
18	المطلب الثاني: أسس اختيار القرارات الاستثمارية
21	المطلب الثالث: اختيار المشروع الاقتصادي
24	خلاصة
25	الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الاستثماري
26	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري
28	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار
29	المطلب الثالث: تصنيف القرارات
35	المبحث الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرار
35	المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار و ظروف بيئتها
43	المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار وفق نظريات اتخاذ القرار
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ و اختياره

62	خلاصة
63	الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمستغانم
63	تمهيد
64	المبحث الأول : عموميات حول البنك الوطني الجزائري
64	المطلب الأول : نشأة و تعريف البنك الوطني الجزائري
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
70	المطلب الثالث : مهام و نشاطات البنك الوطني الجزائري
72	المبحث الثاني : معالجة ملف قرض استثماري ممول من طرف البنك
72	المطلب الأول : مكونات ملف طلب القرض
74	المطلب الثاني : دراسة ملف القرض
76	المطلب الثالث : كيفية اتخاذ القرار
77	خلاصة
78	خاتمة عامة
80	المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
16	الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار	الشكل (1)
32	القرارات و مستوى التنظيمي	الشكل (2)
50	العناصر المؤثرة في اتخاذ القرار	الشكل (3)
58	العلاقة بين معدل العائد الداخلي و القيمة المتبقية للمشروع	الشكل (4)
69	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	الشكل (5)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	المقارنة بين القرارات المبرمجة غير المبرمجة	الجدول رقم 1
42	معايير تغيير بيئة القرار	الجدول رقم 2

مقدمة عامة

ان الانسان مهما كان اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فانه يتخذ للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية معتمدا على الحدس و الأحكام و الشخصية ، فالمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل ، معتمدا على قدراته العقلية و امكانياته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السلمي و المناسب فكما ان الفرد يتخذ القرارات المختلفة في حياته اليومية ، فان عملية اتخاذ القرارات تفضل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط تنظيم و رقابة .

و هذا لا يقتصر حد عامل دون غيره او مستوى اداري دون سواه ، فأى اداري يتوجب عليه ان يمارسها لأداء مهامه و كي يتنزل اتخاذ القرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان و المناسب .

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة هذا إلى جانب كونه عملية ادارية هامة في حد ذاته ، اذ ان نجاح او فشل الإداري ينسب اليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة ، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في اداء مهامه .

و لقد اصبح موضوع الاستثمار من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة وأساسية في أولويات الدراسات الاقتصادية و المالية و الادارية من التخصصات التي تهتم بالتطورات الهيكلية التي شهدتها المجتمعات المتقدمة ، هذه التطورات صاحبها تطور مماثل في دراسة الاستثمار و مجالاته المختلفة لذا تظهر اهمية الدراسة لهذا موضوع خصوصا للبلدان النامية التي عليها الاهتمام أكثر عمليا و عملي بموضوعات مجالات وأدوات الاستثمار الأكثر ملائمة و نفعاً لهذه المجتمعات من خلال التحسين من الكفاءة هذه القرارات الاستثمارات

اشكالية الدراسة :

كيف يمكن اتخاذ القرارات السليمة في اي مؤسسة مستمرة ؟
ولإجابة عن التساؤل الرئيسي نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية

- كيف يمكن اتخاذ القرار؟
- ما هي العوامل المؤثرة فيه ؟
- كيف نقوم باختيار المشروع ؟

فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات نقترح الفرضيات التالية :

- تعتبر العملية اتخاذ القرارات اهم نشاط اداري يتم خلاله تحديد و حل المشاكل .
- يمكن للمرء ان يتخذ القرار حتى و لم تتوفر لديه المعلومات عن النتائج الممكنة .
- لكل مستوى من مستويات الإدارة تصنف خاص من القرارات .
- الاستثمار هو بقدر من الموارد المالية في الحاضر للحصول على عائد في المستقبل يفوق تكلفة التضحية .

أهمية الدراسة :

نهدف من خلال بحثنا الى محاولة اظهار بعض المفاهيم المتعلقة بالاستثمار من خلال اختيار القرارات و العوامل المؤثرة فيها.

منهج البحث :

يهدف الاهتمام بكافة جوانب البحث استخدمنا المنهج الاستقرائي ، وهذا بالاعتماد على اداة الوصف لإظهار مختلف المفاهيم بعملية اتخاذ القرار و الاستثمار في المؤسسة بأن تتطلب ذلك .

أقسام الدراسة

محاولة من الاجابة عن التساؤلات البحث ارتأينا إذ تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول الأولى ابراز فيه مفاهيم متعلقة بالاستثمار من مفهومها و اهدافها و انواعها و كذلك اسس اختيار القرارات الاستثمارية ، أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى عملية اتخاذ القرار و كذلك العوامل المؤثرة فيه ، أما الفصل الأخير و هو الفصل التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري محاولين معرفة المؤسسة و كيفية ادارتها للاستثمارات .

الفصل الأول: عموميات حول للاستثمار

تمهيد:

كثيرا ما يتردد مصطلح الاستثمار على الألسن، ويستخدم من قبل المختصين في الاقتصاد والمحاسبة والإدارة والمالية. وأيا كان المجال الذي يستخدم فيه فإنه لا يخرج عن كونه إضافة الى الطاقة الإنتاجية أو الإضافية الى رأس المال، حيث يعطي صورة واضحة للاستثمار وأبعاده ويراد برأس المال ما يملكه الشخص أو أي جهة من قيمة المال الاستعمالية في لحظه زمنية معينة سواء اتخذت شكل مجوهرات ثابتة أو متداولة أو حقوق عينية. وبناء على ذلك سيعد من قبيل الاستثمار انشاء المشاريع الإنتاجية. وعلى ضوء هذا القول ارتأينا الى أن نقسم هذا الفصل الى

مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للاستثمار.
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار والقرارات الاستثمارية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للاستثمار

سوف نحاول في هذا المبحث اعطاء مفاهيم عامة حول الاستثمار وأهدافه والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى الأنواع وأدوات الاستثمار.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار

أولاً: مفهوم الاستثمار

لقد ظهرت تعاريف متعددة للاستثمار، نظراً لتعدد الزوايا التي يمكن أن ينظر من خلالها لعملية الاستثمار.

فالبعض يرى أن الاستثمار بأنه "التخلي عن استخدامات أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على المزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع امكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة¹

أما بروناس فعرفه: "بأنه تخصيص الموارد عن أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً خلال فترة زمنية طويلة"²

أما فرانس عرفه بأنه "توظيف الأموال لفترة زمنية محددة بهدف الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم والتدفقات"

أما vizzanova فعرفه أنه "عملية اقتناء ملك بقصد الحصول على امتيازات مستمرة منها خدمات ونقود... الخ، ونميز بين الاستثمارات المنتجة كسواء المحلات التجارية"³

كما نجد للاستثمار عدة مفاهيم ومن جهة النظر سواء المحاسبة، المالية، الاقتصاد.

1 - مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: في الاقتصاد غالباً ما يقصد بالاستثمار اكتساب موجودات مالية، على أم التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الانتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع وخدمات.

أو بعبارة أخرى في ظل المفهوم الاقتصادي فإن الاستثمار هو التخلي عن موارد اليوم للحصول على إيراد أكبر من التكلفة الأولية وهو يأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر هي: الزمن، المردودية وفعالية العملية، الخطر المرتبط بالمستقبل.

2 - مفهوم الاستثمار في الادارة المالية: من هذا الجانب ينظر الى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات المالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية.

ويقصد به مجموعة التكاليف التي يقوم بالأرباح والإيرادات خلال فترة زمنية طويلة أين يكون تسديد التكلفة الكلية وتغطيتها.

ويعرفه البعض الآخر على أنه تسديد حالي مقابل الحصول على تحصيلات مستقبلية.

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2012، ص 31

² كاظم جاسم العيساوي، دراسة الجدوى الاقتصادية، وتقييم المشاريع طبعة الأولى 2002، ص16

³ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص153.

3 _ مفهوم الاستثمار في المحاسبة: هو عبارة عن الزيادة في أصول المؤسسات كـشراء العقارات، التجهيزات والمعدات والأسهم، فهو أصل ثابت يسجل في الصنف الثاني للمخطط الوطني للمحاسبة ويعرف بصنف الاستثمارات.¹

وكتعريف شامل للاستثمار: "أنه التعامل بالأموال للحصول على الأرباح وذلك بالتخلي عنها في لحظه زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وتعوض عن كامل المخاطرة الموافقة للمستقبل".

ثانياً: مبادئ الاستثمار

كما رأينا سابقاً بأن الاستثمار هو توظيف للأموال في أصول متنوعة بهدف الحصول على دخل للمستثمر، وعلى المستثمر أن يراعي في ذلك مجموعة من المبادئ والأسس قبل اتخاذ لقرار الاستثمار. ومن أهم مبادئ الاستثمار هي²:

- معرفة البدائل المتاحة له من حيث تكاليفها وعوائدها المتوقعة ومخاطرها، ويعني ذلك أن على المستثمر أن يجري مسحاً كاملاً عن فرص الاستثمار المتاحة له.
- تحديد الفترة الزمنية للاستثمار، أي هل يريد المستثمر استثمار أمواله استثماراً قصيراً أم طويلاً الأجل، اعتماداً على نوع النحو الذي يرغب في تحقيقه خلال الفترة الزمنية.
- تحديد درجة المخاطر التي يرغب المستثمر في تحملها، أي استعداده لتحمل الخسائر التي قد يتعرض لها جزء من استثماراته في المستقبل.
- ضرورة الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة والدراية الكافية في هذا المجال، والتي من شأنها أن تمكن المستثمر من اتخاذ القرار المناسب للاستثمار من خلال تقديم كل ما يحتاجه المستثمر من معلومات وتمهيتها بالشكل الذي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب.

المطلب الثاني: أهداف الاستثمار والعوامل المؤثرة على الاستثمار

أولاً: أهداف الاستثمار

لقد تطورت أهداف الاستثمار في ضوء التطور الذي حصل في الفكر المالي والنظرية المالية إذ أصبح الهدف الأساسي من الاستثمار في هذا العصر³.

- تعظيم ثروة المستثمر ويقع ضمن ذلك تحقيق الأرباح الذي يعد هدف تقليدي للمستثمرين أي تحقيق أكبر عائد بأقل درجة من المخاطر.
- انعاش الاقتصاد وزيادة الرفاهية وتوظيف الأموال للحصول على العائد بمختلف مفاهيمه (العائد المالي، عائد اجتماعي، عائد اقتصادي... الخ).

¹ عصام حسن، أسواق الأوراق المالية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص123

² عصام حسن، أسواق الأموال المالية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص123.

³ آل شبيب دريد كمال، الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2008، ص26.

- اختلاف بين المستثمرين من حيث تفضيل الأدوات الاستثمارية ودرجة المخاطر التي يتقبلونها والتي يجب أن تتناسب مع هدف تحقيق الأرباح، ولابد من التميز حسب الاستثمارات التي ينشدها المستثمر وطبيعته فقد يكون المستثمر محافظا، رشيدا، مضاربا أو مقامرا.
- الاستثمار هو الاستعداد لتحمل درجة من المخاطر تتناسب مع العائد المطلوب.
- الحصول على عائد بدون تحمل مخاطر عالية والمستثمر الرشيد هو الذي يهدف من استثماراته الى الموازنة بين العائد والمخاطر، أما المضارب فهو الذي يقبل بأقصى درجات المخاطر المدروسة للحصول على الربح، والمقامر هو الذي يراهن بالمال للحصول على الربح مع الاستعداد لتحمل درجة عالية من المخاطر بدون دراسة أي يبني قراره على ضربة الحظ.
- هناك العديد من العناصر التي تؤثر على تحقيق أهداف المستثمرين عند اتخاذ قرار الاستثمار ولكن تختلف الأهمية بالنسبة لهذه العناصر من حيث الحالة المالية وحجم الفائض من الأموال المتاحة لدى المستثمر والدخل المتوقع تحقيقه ودرجة تقبل المخاطر التي يتعرض لها، ورأس المال المستثمر ومدى الحاجة الى تسهيل الاستثمارات وامكانيات السيولة في الأسواق المالية وكلفة عملية التبادل وطبيعة القوانين والتشريعات فيما يتعلق بتنظيم الاستثمارات والضرائب والرسوم المعمول بها وادارة الاستثمارات ومدى توفر الخبرة والكفاءة وسهولة الاجراءات واستراتيجية المستثمر وفترة الاستثمار من حيث كونه قصير الأجل ومتوسط الأجل أو طويل الأجل.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الاستثمار

- حتى يتحقق الاستثمار لابد من دراسة العوامل المحيطة في بيئة الاستثمار الخارجية والداخلية وهنا لابد من تحليل تلك العوامل بهدف الحفاظ على قيمة الأموال المستثمرة وزيادتها ويمكن ايجاز هذه العوامل فيما يلي:¹
- الاستقرار السياسي: يعتمد على درجة المخاطر السياسية التي تختلف من دولة الى أخرى، ويمكن قياس هذه المخاطر من خلال دراسة التغييرات السياسية في هذا البلد وطريقة تداول السلطة وشكل الحكومة واستقرارها وعلاقتها مع الدول المجاورة، والعالم الخارجي التي تؤثر على الإنتاج وحجم الطلب والعرض والحفاظ على استقرار الأسواق الداخلية والخارجية.
 - الاستقرار الاقتصادي: من خلال المؤشرات الاقتصادية الكلية المتحققة في الناتج الإجمالي والتوازن الداخلي والتوازن الخارجي أي استقرار السياسات المالية والنقدية للدولة أو طبيعة الاتفاقيات الدولية الاقتصادية والعلاقات مع الدول المختلفة وشروط التبادل التجاري، وطرق التعامل مع أسعار الفائدة وأسعار الصرف للعملة وتحرير التعامل بهما ووضع ميزان المدفوعات والميزان التجاري ونسبة المديونية.
 - معدل أسعار الفائدة: يؤثر معدل أسعار الفائدة على النشاط الاقتصادي بصورة عامة وعلى الاستثمار بصورة خاصة من حيث كلفة الاستثمارات أو عوائدها، وأن معدل الفائدة هو سعر رأس المال أو التمويل أي التعويض عن استهلاك شكل أموال اضافية في المستقبل وتتأثر أسعار الفائدة بمقدار العرض والطلب، حيث أن ارتفاع معدلات الفائدة العالمية يؤدي الى انتقال الأموال المحلية الى الخارج ويؤثر على حجم

¹ هندي منير ابراهيم، اساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999 ص 15.

الاستثمارات المحلية، وتؤثر اسعار الفائدة على أسعار الفائدة على أسعار العملة على قيمة الأوراق المالية المتداولة في أسواقها المالية.

- الدخل القومي: يؤثر الدخل القومي في بلد ما بدرجة كبيرة على الاستثمارات وأهم العناصر المؤثرة هي: حجم الدخل المتاح، ومعدلات النمو في الدخل وتوزيع الدخل القومي وانعكاس ذلك على متوسط الدخل الفردي، حيث كلما كبر حجم الدخل أدى الى ارتفاع الميل الحدي للدخار، وكلما زاد نمو الدخل القومي أدى الى ارتفاع حجم ومرونة الطلب الكلي مما يعكس علاقة طردية بين الاستثمار والدخل القومي.¹
- معدل التضخم: هو ارتفاع المستثمر في مستوى الأسعار ولفترة طويلة من الزمن وبمعدل غير طبيعي ويؤثر تأثيراً سلبياً على الاستثمار لأنه يخلق جو من عدم الاستقرار في قطاع الأعمال ويؤدي الى عدم معرفة المستثمر الحالة التي يكون عليها الاقتصاد في المستقبل لأنه يؤدي الى الارتفاع العام في الأسعار وانخفاض القوة الشرائية للنقود.
- توفر البنى الارتكازية والانفتاح والاقتصادي: إن توفر البنى التحتية ضرورية للأنشطة الاستثمارية وخاصة العناصر المؤثرة على الاستثمار، ويقصد بالبنى التحتية الطرق والمواصلات والاتصالات، الانترنت، الموانئ، الكهرباء، الماء، كذلك تلعب مظاهر العولمة والانفتاح الاقتصادي دورهما في زيادة معدلات الاستثمارات وخاصة الأجنبية منها.

المطلب الثالث: أنواع وأدوات الاستثمار

أولاً: أنواع الاستثمارات

يمكن تصنيف الأدوات الاستثمارية الى أنواع متعددة حسب موقعها الجغرافي وحسب أنواع الأدوات وطبيعتها كما يلي:

النوع الأول: الاستثمارات حسب الموقع الجغرافي: يمكن تبويب الاستثمارات من الناحية الجغرافية الى استثمارات محلية واستثمارات خارجية.

الاستثمارات المحلية أو الداخلية: هي تلك الاستثمارات التي تتكون داخل السوق المحلية في البلد المعني، أي داخل الحدود الإقليمية للبلد محل الدراسة مهما كانت طبيعة هذه الاستثمارات وأدوات المختارة، وتكون هذه الاستثمارات بعدة أشكال.

أ_ الاستثمار في تكوين رأس المال الثابت: ويمكن تقسيمه الى ثلاثة أنواع:

- الاستثمار في رأس المال الثابت الذي يساهم بصورة مباشرة في زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصادية القومي مثل تأسيس المشاريع الصناعية والزراعية والخدمات... الخ²
- الاستثمار في رأس المال الثابت الذي يساهم بصورة غير مباشرة في تعزيز القدرة الإنتاجية، ويساعد في توزيع الطاقة الإنتاجية في القطاعات الإنتاجية المرتبطة بهذا النوع من الاستثمارات مثل الطرق والجسور والهيكل الارتكازية الأخرى.

¹ آل شبيب دريد كمال، مرجع سبق ذكره ص 17

² عمر الصخري، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 168.

- الاستثمار في رأس المال الثابت الذي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في زيادة الطاقة الانتاجية.
 - ب _ الاستثمار في تكوين المخزون السلعي: وهذا النوع من الاستثمار لا يؤدي الى زيادة في الطاقة الانتاجية، والفرض الأساسي منه تكوين مخزون سلعي لتسهيل عملية الانتاج والبيع بالنسبة للشركات الصناعية والخدماتية، أي تأمين استمرارية عملية الانتاج والبيع بدون توقف¹.
 - ج _ الاستثمارات في فائض التصدير: وهو عبارة عن صافي قيمة السلع والخدمات الناجمة عن التعامل مع الاقتصاد الخارجي، وبحسب فائض التصدير بمقدار الصادرات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية محددة.
 - د _ الاستثمار في الأوراق المالية: وهو الاستثمار في الأسهم والسندات وغيرها من الأوراق المالية المتاحة في السوق.
- الاستثمار الخارجي: هو استخدام الأموال الفائضة في الأدوات الاستثمارية والفرص المتاحة في الأسواق الأجنبية، أي الاستثمار خارج الحدود الإقليمية لدولة المستثمر المقيم مهما كانت طبيعة هذه الاستثمارات فردية أو جماعية أو بصورة مباشرة أو غير مباشرة، قد يقوم المستثمر بالاستثمار في بلد آخر مباشرة، أي يستثمر أمواله في شراء أحد الاستثمارات المتاحة وهذا النوع يسمى استثمار مباشر خارجي.
- أما الاستثمار غير المباشر الخارجي فيتم من خلال مساهمة المستثمر بحصة في محفظة المالية لشركة الاستثمارات.
- ومن خصائص الاستثمار الخارجي²:
- _ المرونة في اختيار أدوات الاستثمار الخارجية نظرا لتعددتها وتنوعها من حيث العائد والمخاطر.
 - _ تتصف أسواق استثمارات الخارجية المتطورة بانتظام والتخصص والنمو والتعامل بكافة أنواع وأدوات الاستثمار.
 - _ ان التعدد النوعي والجغرافي في أدوات الاستثمار يؤدي الى توزيع المخاطر وتقليل تأثيرها على عوائد المستثمرين.
 - _ استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة بشكل موسع وبسهولة مما ينعكس على سرعة توفر المعلومات الكاملة للمستثمر وتوفر الأرضية المناسبة لاتخاذ القرار.
 - _ وجود خبراء ومحللين ماليين وسماسرة ومؤسسات متخصصة يمكن الاعتماد على آراءهم لاختيارات أدوات الاستثمار المربحة ومجال الاستثمار المناسب.
 - _ ارتفاع درجة المخاطر الناجمة عن الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين الضريبية وارتفاع معدلات التضخم وتغير قيمة العملة.
 - _ عدم الحصول على العائد الاجتماعي المتمثل في تعزيز الاستثمارات المحلية، وزيادة الناتج المحلي والمساهمة في تشغيل قطاعات الاقتصاد الوطني.
- النوع الثاني: الاستثمارات حسب طبيعتها:

¹ عصام حسين، أسواق مالية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ص 123.

² عماد طارق عبد العال، ادارة المخاطر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص 50.

ويمكن تبويب الاستثمارات من الناحية النوعية الى استثمارات حقيقية واخرى مالية واستثمارات مباشرة وغير مباشرة.

1_ الاستثمارات الحقيقية أو الانتاجية: هي مجموع الاستثمارات التي تتمثل في انشاء الاصول الانتاجية بهدف تحقيق الربح أو شراء وتملك الاصول الرأسمالية، كالاستثمار في الاراضي والمصانع والشركات الانتاجية والمشاريع الارتكازية، وهذا النوع من الاستثمارات يؤدي الى زيادة حقيقية في الناتج المحلي الإجمالي وفي تكوين وتراكم رأس المال الثابت الوطني، لها قيمة حقيقية وتتمتع بدرجة مخاطر منخفضة الا أن درجة سيولتها منخفضة وتحمل نفقات تأمين ونقل وخزن وصيانة.¹

2_ الاستثمارات المالية: هي مجموع الاستثمارات في الادوات المالية المتاحة للاستثمار في السوق المالي (الاسهم والسندات) والاوراق المالية الأخرى بهدف اقتنائها لفترة معينة ثم بيعها عندما يرتفع سعرها في السوق المالي والحصول على أرباح اضافية، ويتم تداول الاستثمارات المالية التي تتميز بفاعليتها خاصة اذا كانت هذه الاسواق ذات كفاءة عالية ومن خصائصها الاتساع والعمق. وتنقسم الاستثمارات المالية الى ثلاثة مجموعات:

_ المجموعة الاولى الاستثمارات الغير قابلة للتداول كالودائع لأجل ودائع التوفير شهادات الايداع الغير قابلة للتداول، قروض فائض الاحتياط الالزامي، اتفاقية اعادة الشراء والسنوات الادخارية الحكومية.²

_ المجموعة الثانية الادوات المتداولة في سوق النقد، وتتكون من أوامر السحب القابلة للتداول، شهادات الايداع القابلة للتداول، قبولات المصرفية، الأوراق التجارية، قروض الدولار الاوروبي وأذونات الخزنة.

_ المجموعة الثالثة أدوات الاستثمار المتداولة في سوق رأس المال كالاسهم والسندات الاسهم العادية والأسهم الممتازة.

ثانياً: أدوات الاستثمار

هي تلك الادوات التي يتم استخدامها من قبل المستثمرين لحياسة أصل معين، وأدوات الاستثمار كثيرة ومن أهمها ما يلي:

1_ الأوراق المالية: تتميز بالمرونة ولها عدة أنواع تختلف من حيث العائد والمخاطر والحقوق لها العديد من القيم، فهناك القيمة الاسمية للأصل التي تتحدد وفق النصوص والتعليمات القانونية، وكذلك شكل القيمة السوقية التي تزيد أو تنقص عن القيمة الاسمية والقيمة الدفترية والقيمة التصوفية وقيمة الاصدار، وأوراق المالية على نوعين منها أدوات ملكية مثل أسهم بأنواعها واخرى تسمى أدوات دين مثل السندات، فالأسهم تتغير عوائدها عادة بتغير الانتاج والأرباح التي تحققها الشركة، أما السندات فإن دخلها ثابت وهي أقل مخاطر من الأسهم وتتميز الأوراق المالية بحسن التنظيم والرقابة بهدف الحفاظ على حقوق المستثمر.³

¹ عماد طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره ص 52

² عصام حسين، أسواق مالية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ص 140

³ الفارس عبد الرحيم، مبادئ الاقتصاد، مطابع الأطلس، عمان الأردن، 2005 ص 26.

2_ الاستثمار في العقارات: يعد من الاستثمارات المربحة والمقبولة من قبل مجموعة صغيرة من المستثمرين الخبراء وتحتاج الى رأس مال كبير ويأتي الاستثمار في العقارات بالمرتبة الثانية من بين أدوات الاستثمار كون العقارات متاحة بشكل واسع للمستثمرين هنالك شكلان للاستثمار في العقار:

أ_ الاستثمار المباشر ونقصد بذلك شراء العقار الحقيقي أي شراء أراضي أو مباني أو شقق من قبل المستثمر مباشرة ويقوم بإدارتها من قبله.

ب_ الاستثمار غير المباشر عندما يتم شراء سند عقاري صادر عن البنك العقاري أو المشاركة في محفظة المالية لإحدى الشركات التي تتعامل بالعقارات أو الاستثمار في المنتجعات السياحية.

3_ الاستثمار في السلع: تعد السلع إحدى أدوات الاستثمار المهمة نظرا لكونها تتمتع بمزايا اقتصادية خاصة تجعل منها أداة استثمارية جيدة، وأغلب عقود التعامل بهذه السلع تتم بطريقة العقود المستقبلية، التي هي عبارة عن عقد بين طرفين الطرف الأول الذي ينتج السلع والطرف الآخر الوكيل.

ولابد من توفر شروط معينة في السلعة حتى يمكن التعامل بهذا وهذه الشروط هي:

أ_ أن تكون السلعة متجانسة.

ب_ لها القابلية على الترتيب والتصنيف في درجات أو أصناف حسب نوعيتها.

ج_ أن يتم التعامل بالسلعة في صورتها الأولية الخام أو نصف المصنعة فيها بعض السلع كسبائك الذهب والفضة.

ويتم التعامل بمثل هذه السلع من قبل بيوت السمسرة المتخصصة والمتعاملين فيها على فئتين:

- الفئة الأولى: هم الذين يعملون في المهنة نفسها وعلى صلة بالسلع المنتجة فتقع ضمن مجال منتجاتهم.
- الفئة الثانية: هم المضاربون وهم إما أفراد أو مؤسسات متخصصة محترفة بتجارة السلع بيعا وشراء والقصد من عملهم هذا هو جني الأرباح والمضاربة على الأسعار وشراء وبيع هذه السلع.

4_ المشروعات الاقتصادية: تتمثل في المشاريع الصناعية أو التجارية أو الزراعية ومن خصائصها:

أ_ يتصف العائد بالاستمرارية والمعقولية مقارنة بكلفة الاستثمار لأنه قائم على أساس دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع ولتكون فترة الاستثمار طويلة.

ب_ ارتفاع هامش الأمان وانخفاض درجة المخاطر لاعتماد هذه المشاريع على الدراسات الاقتصادية والمالية

لبينة المشروع الخارجية والعوامل الداخلية وطبيعة الانتاج وحجم الطلب... الخ

ج_ تتميز المشاريع المختارة بدرجة عالية من الملاءمة مع طبيعة المستثمر وميوله وامكانياته.

د_ غالبا يقوم المستثمر بإدارة هذه المشاريع بنفسه وخاصة في المشاريع الفردية أو يستعين بخبرات ادارية كفؤة في المشاريع المساهمة.¹

هـ_ ارتفاع حجم الفائدة المتحققة للمجتمع من الاستثمار في هذه المشاريع لأنها تؤدي الى انتاج السلع والخدمات أي تزيد من الناتج المحلي الاجمالي، وفي الوقت نفسه توظيف الأفراد القادرين على العمل وتساهم في تنشيط القطاعات الاقتصادية المساندة اضافة الى الخدمات الاخرى التي تقدمها هذه المشاريع.

و_ انخفاض درجة السيولة لعدم وجود سوق ثانوي يتعامل بها.

¹ فارس عبد رحيم ، مرجع سبق ذكره ص 27.

5_ العملات الأجنبية: تظهر أهمية التعامل بالعملات الأجنبية من كونها نتيجة حتمية لعمليات التجارة الدولية، أي أنها الوجه الآخر للتعاملات الدولية والعلاقات بين الدول، وعند التعامل بالعملات الأجنبية كأدوات استثمارية، يجب العلم بأنها أداة استثمارية حساسة جدا وتتأثر بعوامل متعددة منها اقتصادية وسياسية وغيرها وهذا أدى إلى ارتفاع درجة المخاطر للتعامل فيها، ويتعرض الاستثمار في العملات الأجنبية إلى ثلاثة أنواع من المخاطر.

أ_ مخاطر سعر الفائدة والناجمة عن التغير في أسعار الفائدة المصرفية.

ب_ مخاطر السيولة وهي تلك المخاطر الناجمة عن عدم توفر السيولة عند حلول موعد التسديد.

ج_ مخاطر الائتمان أو مخاطر التسديد، وتأتي هذه المخاطر بسبب عدم تسديد الطرف المشارك في عملية الشراء للعملة الأجنبية نتيجة الإفلاس.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار والقرارات الاستثمارية

سوف نحاول في هذا المبحث إلى إعطاء مفهوم إدارة الاستثمار والقرارات الاستثمارية وأسس اختيار هذه القرارات وكيفية اختيار المشروع الاقتصادي.

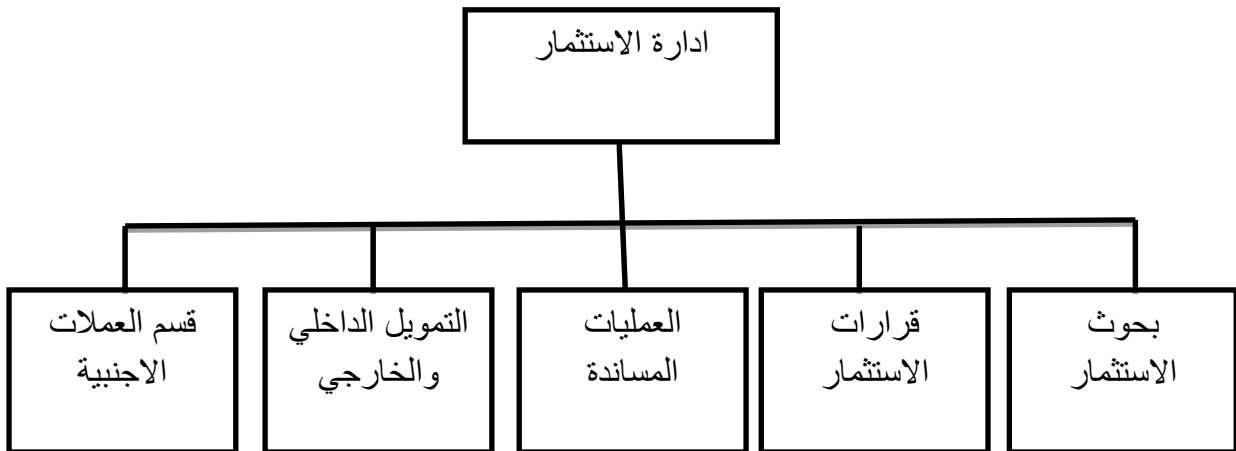
المطلب الأول: مفهوم إدارة الاستثمار والقرارات الاستثمارية

أولاً: مفهوم إدارة الاستثمار

تعد إدارة الاستثمار من الإدارات الحديثة في الشركات وقد حدث توسع في تشكيلاتها، بعد تزايد الفوائض المالية لدى المستثمرين أو الشركات، وكذلك لتعدد الفرص الاستثمارية المتاحة على اثر الانفتاح الاقتصادي وانتشار مظاهر العولمة وزيادة وسائل الاتصال والأجهزة الالكترونية في جذب الاستثمارات، فإن التوسع في انشاء اقسام مستقلة لإدارة الاستثمار ضمن الهيكل¹ التنظيمي للمشاريع بدأت في الآونة الأخيرة، ولذلك لا يوجد استقرار في هيكلها.

والشكل رقم (1) يبين أهم الوحدات التي يتكون منها قسم إدارة الاستثمار.

الشكل رقم 1 الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار.



¹ فارس عبد رحيم، مرجع سبق ذكره ص 50.

المصدر: كتاب دريد كامل آل شبيب، التحليل الاستثماري، عمان الاردن، 2009 ص 33.

من خلال الشكل فإن ادارة الاستثمار تتكون من أقسام أهمها:

-قسم أبحاث الاستثمار: مهمته متابعة الأوضاع والظروف الاقتصادية في الاسواق الداخلية والخارجية واعداد الدراسات والتقارير الخاصة بخلق وابتكار الفرص الاستثمارية ومواكبة التطورات في السوق وعرض البدائل المتاحة، وان تتفاعل مع الظروف المستجدة والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمستثمر حتى تختار التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة.

-قسم قرارات الاستثمار: يقوم بدراسة كافة الأدوات والفرص وبدائل الاستثمار المتاحة واتخاذ القرارات بصددها وكافة اعمال الاستثمار سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل، وترتبط مع طبيعة الاستراتيجية الاستثمارية.

-قسم العمليات المساندة: هو القسم المعني بالعمليات التنفيذية المرتبطة بنشاط أقسام الاستثمار المختلفة والتنسيق بينها كقسم الابحاث واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها مع الاقسام الاخرى¹.

-قسم التمويل الداخلي والخارجي: ان مهمة هذا القسم انجاز الاعمال المرتبطة بالقروض التي يحصل عليها المستثمر، وتقديم المشورة لتحديد أنواع التسهيلات الائتمانية المناسبة لتمويل عملياته من مصادر داخلية أو خارجية، وتحديد الهيكل المالي للاستثمار وتوزيع الاهمية النسبية لرأس المال المستثمر على كل مجموعة الى أداة وادارة السيولة.

-قسم العمولات الأجنبية: يقوم بحساب قيمة الاستثمارات والعوائد التي تحققها بعد اعادة تقديمها بالعملات الاجنبية التي يتعامل معها المستثمر والموازنة بين العملات المختلفة والاحتفاظ بها لأغراض التحوط مستقبلا وخاصة عملات الدول التي يتعامل معها المستثمر أو قد يتم استخدامها لأغراض المضاربة والحصول على أرباح مرتفعة.

ثانيا: مفهوم القرارات الاستثمارية

ان القرار الاستثماري هو ذلك الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين وهو اختيار بوعي، يقوم على التدبير والحساب في الغاية والوسيلة ان الأصل في القرار هو عدم التأكد الناتج عن وجود مناهج وبدائل متعددة ولذلك يعد اتخاذ القرار العملية الحرجة في الادارة ويجد المستثمر متخذ القرار نفسه وسط ثلاثة ظروف هي:

-حالة التأكد: هو الظرف المثالي لاتخاذ القرار لمعرفته بالبدائل المتاحة والظروف المحيطة بها والنتائج عنها والأهداف التي ينشدها المستثمر.

-حالة المخاطرة: والتي يكون عندها متخذ القرار على بيئة بالمعلومات الجزئية وغير الكاملة عند تقدير احتمال تحقق النتائج.²

-حالة عدم التأكد: هي حالة عدم توفر المعلومات عن الاحتمالات والبدائل ونتائجها وتوزيعاتها الاحتمالية وهنا يعتمد اتخاذ القرار على طبيعة التخمينات التي بموجبها يتم تقدير العوائد المستقبلية، ويعتمد هذا

¹ كراجة عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص60

² الحناوي محمد صالح، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الأردن، 2002 ص 116.

التقدير على معايير اتخاذ القرار فنجد المعيار التفاؤلي اذ يختار أكبر عائد لكل بديل ومن ثم يتم اختيار أكبرها والمعيار الثاني التفاؤلي المتحفظ اذ يقع الاختيار على أقلها وأخيرا المعيار التشاؤمي اذ يتم عرض أقل عائد لكل بديل ومن ثمة يتم اختيار أكبر عائد من بينها، ويستند القرار الاستثماري على مفهوم المستثمر الرشيد الذي يعتمد الاسلوب العلمي في اتخاذ قرارات الاستثمارات الاقتصادية، أي يتسم القرار بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد النادرة من خلال الحصول على أكبر عائد ممكن على الاستثمار وبأقل درجة المخاطر.

وان طبيعة القرار الاستثماري هو قرار لا يمكن تكراره أو اعادته ويمتد تأثيره لفترة طويلة وهو بذلك من القرارات الاستراتيجية حيث يمتد أثره الى المستقبل، ويحيط به عدد من العناصر أو المشكلات بسبب ظروف عدم التأكد وتغيير قيمة النقود وعدم قابلية بعض المتغيرات على القياس الكمي¹.

المطلب الثاني: أسس اختيار القرار الاستثماري

أولاً: اختيار استراتيجية الاستثمار الملائمة: ان اختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة التي يتبناها المستثمر تعتمد على مؤهلاته ومجالات التميز التي يبذلها واماكنية تطورها وطبيعة البيئة المحيطة وسياسة السوق من خلال تطور الميزة التنافسية الحالية وخلق مزايا للتنافس المتميز واتباع استراتيجية الربح في ظل ثبات قوى التنافس في السوق من أجل زيادة العوائد المالية الحالية مع ضرورة اتباع استراتيجية إعادة التأهيل عند ضعف المركز التنافسي أو وجود أخطاء في تطبيق الاستراتيجية، وذلك يتحدد وفق حاجات والمقارنة التفضيلية بين العناصر الثلاث المحددة للاستثمار وهذه العناصر هي العائد والسيولة والأمان، والعائد أو الربح الممكن احتسابه من خلال معرفة معدل العائد على الاستثمار المطلوب من المستثمرين الآخرين بالاعتبار التغير في القيمة الزمنية للنقود ومن ضمنها معدل التضخم، أما السيولة فتربط بحاجات الى النقد لتسديد التزاماته المرتبطة بطبيعة أعماله، والمقصود بالأمان هي درجة المخاطر المقبولة².

وتنقسم مرحلة بناء الاستراتيجية الى مرحلة بناء الحصّة، ثم استراتيجية النمو، وزيادة الحصّة ثم مرحلة التمرکز في السوق، ومرحلة النضوج في اختيار الاستثمارات المناسبة ومرحلة التمسك والاحتفاظ أو تحقيق الربح. ثانياً: اعتماد خطوات محددة عند اتخاذ القرار الاستثماري: تحديد الهدف من الاستثمار وتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للوصول الى الهدف، وعرض البدائل المتاحة وتقييم العوائد لكل بديل واختيار البديل المناسب، من خلال اعتماد المدخر العلمي لاتخاذ القرار الاستراتيجي يتم تحديد الأهداف الأساسية من الاستثمار أي طبيعة الهدف هو التملك بشكل دائم أو الاستثمار في مجال معين كالاستثمار في العملات داخل البلد أو خارجه. وعلى اثر ذلك يتم تحديد العوامل الملائمة لاتخاذ القرار الاستثماري أي تحويل البيانات الى معلومات واتخاذ القرار المطلوب مثل تحديد الاستثمار في الاسهم والسندات والمشتقات المالية، وبعد تجميع المعلومات وتقييم

¹ الجرمود أثير عبد الجبار، المتغيرات المؤثرة على استثمار القطاع الخاص، مركز الدراسات الاستراتيجية الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، 1997، ص 60.

² هندي منير ابراهيم، أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الاسكندرية، 1993، ص 80.

العوائد المتوقعة نتخذ القرار باختيار البديل المناسب وهذا يرجع الى شخصية المستثمر ونوعيته هل هو محافظ أو رشيد أو مضارب ولكل مستثمر نسبة مخاطر معينة تعد الأساس في اختيار البديل الاستثماري المناسب.

ثالثاً: الاستناد الى المبادئ الاساسية عند اتخاذ القرارات

1_ تعدد الخيارات الاستثمارية: تعدد البدائل والخيارات هو نتيجة تفاعل الفرص المتاحة والتهديدات التي يتوقع المستثمر مواجهتها ونقاط القوة والضعف ومدى امكانية قيام متخذ القرار بالملائمة بين هذه البدائل وامكانياته.

ولغرض اعطاء هذا المبدأ دقه يتطلب زيادة عرض الفرص الاستثمارية لأنها سوف توفر مرونة لمتخذ القرار في اختيار البدائل المراحل التالية.¹

أ_ مرحلة تكوين البديل الذي يساعد في سد الفجوة في الاستثمارات بهدف زيادة امكانية المستثمر في انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات التي يتوقعها من البيئة الخارجية.

ب_ مرحلة تقويم البدائل بالاستناد على معايير أهمها:

- التوافق والملائمة مع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ومبدأ الملائمة في الاستثمار له دور فعال في نجاح الاستثمارات فعند تحديد استراتيجيات الاستثمار على المستثمر أن يختار المجال الاستثماري والاداة الاستثمارية المناسبة والملائمة، ويرتبط اختيار الاداة الاستثمارية مجموعة من العوامل والصفات الخاصة بالمستثمر فالعمر ودرجة النشاط تحدد طبيعة الاستثمارات المختارة.

- المنفعة والميزة التنافسية اذ يجب أن تحقق الاستثمارات المنفعة للمستثمر، سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية وأن تحقق البدائل الميزة التنافسية للمستثمر ازاء المستثمرين الآخرين في السوق حتى يستطيعون التصرف بحرية عند تغيير ظروف السوق.

ج_ مرحلة المفاضلة بين البدائل لغرض تحديد البديل المناسب ويكون من خلال العوامل التالية:

- تحديد الاهداف التي يسعى المستثمر الى تحقيقها سواء كانت هذه الأهداف عامة أو خاصة، رئيسية أو فرعية، طويلة الأجل أو قصيرة الاجل.

- الفرص المتاحة وتهديد البيئة المحيطة أي تحليل وتقويم البيئة بغية التمكن من استثمار الفرص المتاحة واختيار البديل الكفيل بتقليل الآثار للمخاطر الخارجية المتوقعة.

- اختيار البديل الاستثماري الذي يتناسب مع فلسفة المستثمر في اختيار العائد وتحديد المخاطر التي يقبلها.

2_ كفاءة ادارة الاستثمارات: نظرا لارتفاع كلفة الاستثمارات ودرجة المخاطر التي تتعرض لها، فان اتخاذ

القرار الاستثماري الرشيد يتطلب توفر الخبرة والكفاءة عند اختيار الاداة الاستثمارية المناسبة، واذا كان المستثمر العادي لا يملك مثل هذه الخبرة وبالمكان عليه التوجه الى الاستثماريين الماليين وبيوت الخبرة المتخصصة لفرض ترشيد قراره الاستثماري الذي سيؤثر على مستقبل المستثمر ومدى تحقيق الأرباح أو الخسائر على مستوى الأموال المستثمرة.²

¹ هندي منير ابراهيم. مرجع سبق ذكره ص82

² الحناوي محمد صالح، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الأردن، 2002 ص 128

3_ اعتماد التنوع في الاستثمارات: يقوم مبدأ التنوع على نظرية المحفظة الاستثمارية التي تدعو الى القيام بتنوع الاستثمارات للمستثمر الواحد من خلال تعدد الأدوات الاستثمارية وكذلك في مجالات الاستثمار سواء كان التنوع بأدوات الملكية أو أدوات دين ومشتق مالية ويهدف التنوع في الأدوات الى التنوع في العوائد والمخاطر في محفظة المستثمر للوصول الى هدف تحقيق أعلى عائد مطلوب بدرجة مخاطر متناسبة، وبذلك يعد التنوع في الاستثمارات احدى الوسائل التي تؤدي الى تخفيض المخاطر ومنها المخاطر غير المنتظمة أو الداخلية للشركات، حيث ان المقصود بالتنوع عند تغير السوق يؤدي الى ارتفاع عائد اداة وفي الوقت نفسه يحصل انخفاض في عائد اداة اخرى لدى نفس المستثمر وذلك يؤدي الى تخفيض اثر التغيير في اسعار الأدوات داخل المحفظة الواحدة للمستثمر.

4_ حساب القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمارات

بعد تحديد العائد على الاستثمار في صورة هدف وحتى نحدد بشكل دقيق مقدار العائد المتوقع الحصول عليه، نقوم بخصم التدفقات النقدية المتوقعة (العائد المتوقع) من خلال اختيار معدل الخصم معين يرتبط بالبيئة المحيطة بالاستثمار لكي تحسب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها لأن الهدف من الاستثمار ليس الزيادة في العائد النقدي بل ارتفاع العائد الحقيقي والمحافظة على القيمة الحقيقية لرأس المال المستثمر على طول فترة الاستثمار، وحتى يتمكن المستثمر من تحقيق العائد المتوقع يجب أن يتحقق من توفر الشرطين الآتيين:

-التنبؤ بمدى كون التدفقات النقدية مؤكدة من حيث القيمة.

-مدى كونها مؤكدة تماما من حيث التوقيت والقوة الشرائية.

المطلب الثالث: اختيار المشروع الاقتصادي

ان بزوغ فكرة المشروع واكتشاف الفرصة الاستثمارية ليست مسألة رغبة شخصية بحتة، وانما هي نابعة من حيثيات، وفي البدء تتكون الفكرة حيث يكون هناك العديد من المصادر أو القنوات التي تساهم في توليد الفكرة وبعد أن تتكون الفكرة كمرحلة أو تدخل مرحلة التصفية من خلال المراجعة والتقييم المععمق في ضوء معايير فصلية محددة، وبعد ذلك تدخل فكرة مرحلة البلورة.

وقد تعلق الأمر باكتشاف الفرصة الاستثمارية والتفكير في المشروع فإنها قد تأتي من العديد من المصادر أهمها:¹

1_ قوائم وكشوفات التجارة الخارجية: سواء ما يتعلق منها بالاستيرادات أو الصادرات، حيث تساهم عملية فحص وتحليل قوائم الاستيراد والصادرات في اكتشاف الفرص بوجود سلعة معينة أو مجموعة من السلع تكون الكميات المستوردة أو المصدرة منها لمواجهة الطلب المحلي أو الطلب الخارجي حافظا يكفي لإقامة وحدة انتاجية تنوي انتاج هذه السلعة أو السلع لفرض سد حاجة السوق المحلي أو الأسواق الخارجية.

2_ الموارد الطبيعية المحلية المتاحة: حيث يتيح تحليل المصادر المحلية من الموارد الأولية بالكم والنوع فرصة لانتاج سلعة أو سلع على أساس تنافسي سواء ما يتعلق بالسوق المحلية أو الأسواق الخارجية.

3_ الامكانيات البشرية المتاحة: سواء ما يتعلق منها بالكم أو مستويات المهارة وأنواعها تساعد على اكتشاف فرص استثمارية واقامة مشاريع تتناسب والامكانية المتوفرة.

¹ طلال كراوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، أ، د، 2008، ص 43 .

- 4_ الهيكل الصناعي القائم: حيث تساعد دراسة الصناعات القائمة والتداخلات القائمة بينها في التفكير بإنشاء وحدات صناعية تعتمد على الصناعات القائمة وتستفيد من وجودها عن طريق الترابطات سواء كانت أمامية أو خلفية ومات تبه هذه الترابطات من وفيات خارجية.¹
- 5_ التطورات والابتكارات التكنولوجية: تساعد كثيرا في ايجاد فرص استثمارية جديدة، فقد تكون فكرة استثمارية ما مرفوضة أو غير مرغوبة في فترة من الفترات لكن ربما في ظل التطور التكنولوجي تصبح الفكرة مقبولة، وهذا ما يمكن ملاحظته في القطاع الصناعي بشكل عام والصناعات الدقيقة بشكل خاص.
- 6_ خطط وبرامج التنمية: اذ يمكن من خلالها التعرف على العديد من الفرص الاستثمارية وخاصة المشاريع المساندة لهذه البرامج أو المستفيدة منها، ولذلك فإن دراسة وتحليل تلك الخطط والبرامج يتيح الفرصة في ايجاد اسواق للصناعات أو منتجات معينة.
- 7_ المشاريع السابقة المؤجلة: حيث أن مراجعة هذه المشاريع والتي لم تنفذ بعد بسبب عدم جدواها قد تصبح ذات جدوى في الوقت الحاضر بسبب التغير في البيئات الصناعية والاقتصادية والسوقية.²
- 8_ تجارب الدول الاخرى: التي ظروفها مشابهة لظروف البلد موضوع الدراسة، حيث أن نجاح مشروعات معينة يشجع على اقامة مثلها في البلد المعني مع مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى وضعها في قالب جديد يناسب ظروف البلد.
- 9_ النشرات والتقارير الدولية: حيث تنشر بعض المنظمات الدولية المتخصصة جداول بالفرص الاستثمارية وكذلك ارشادات ومقترحات حول المشاريع الصالحة وامكانية نجاح

الخلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى معرفة مفهوم الاستثمار والذي هو التخلي عن استخدامات أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل ومن أهم مبادئه معرفة البدائل المتاحة له من حيث تكاليفها وعوائدها المتوقعة ومخاطرها وضرورة الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة والدراية الكافية ومن بين أهدافه تعظيم ثروة المستثمر، ومن أنواعه الاستثمارات الداخلية والخارجية.

وفي هذا الفصل تطرقنا الى معرفة الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار والذي يتكون من خمسة أقسام "بحوث الاستثمار، قرارات الاستثمار، العمليات المساندة، التمويل الداخلي والخارجي، قسم العمليات الأجنبية"، وأيضا مفهوم القرار الاستثماري وهو اختيار البدائل المناسبة والمتاحة في ثلاثة ظروف (حالة التأكد، حالة عدم التأكد، حالة المخاطرة) وكذلك أسس اختيار القرار الاستثماري والذي يكون من اختيار الاستراتيجية التي يتبناها المستثمر ومنها كيفية اختيار المشروع الاقتصادي.

¹ حمدي عبد العظيم، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المريخ الرياض، الطبعة الثانية، 1999، ص

² حسين مصطفى هلالى، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 16.

الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة

تمهيد:

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل الوظائف الادارية فإن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها. وعن صنع القرارات رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعوا القرار، فإنها تمت بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات. بدءا بعملية تشخيص المشكلة والتحرري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة والبدائل المتوفرة. وهناك عدة أساليب لاتخاذ القرار مع وجود مشاكل وعقبات تعيق هذه العملية. وسنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الاستثماري.
- المبحث الثاني: مراحل و أساليب اتخاذ القرار الاستثماري.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الاستثماري

تمثل عملية اتخاذ القرار جانب هاما في العملية الادارية، وقد استندت قديما على الحدس والتخمين لكنها اليوم اصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى حتى تكون القرارات أكثر دقة ولتساهم في حل المشاكل الادارية ، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميتها وتصنيف القرارات الاستثمارية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري

يتضمن أو يتضح معنى اتخاذ القرار من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الادارة. اذ يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين". أما برنارد فيري " ان اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.⁽¹⁾

كما يمكن تعريفه بأنه " اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، حل مشكل انتهاز فرصة.⁽²⁾ من خلال هذه التعاريف لاتخاذ القرار يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن اجمالها في عنصرين هما

. ان يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر في مسلك لمواجهة المشكل، وان يختار الشخص وبادراك بين البدائل المتوفرة لديه، وهذا معناه ان تكون هناك حلول متعددة لمواجهةها ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة بأقل تكلفة ممكنة ويحقق أقصى عائد ممكن.

كما يمكن تعريف القرار في الادارة العامة على أنه " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد اجراءات التنفيذ".

يتضح من خلال هذا التعريف أن القرار في علم الادارة العامة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية، أولها يجب أن يكون هناك عدة طرق أو بدائل حتى يمكن أن يكون هناك اختيار، ووجود هذه البدائل أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار، ومن جهة ثانية يجب أن يتم الاختيار بين هذه البدائل ويكون مدركا اي موجهة لتحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من اصدار القرار نفسه، و أخيرا يجب أن يصاحب هذا الاختيار تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الهدف أو الاهداف المرجوة من اتخاذ القرار.

¹ - قدور بن نافلة، دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 2000-2001، ص02.

² - Jean Mnançais Dhénin Brigitte Mairnie, d'initiation à l'économie d'entreprise. Edition Breal, paris. 1998. P 175.

وفي الأخير يمكن أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنه " الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وامكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق اهداف المؤسسة وذلك لتوفير جميع الموارد المالية البشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من العوامل البيئية الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته".⁽¹⁾

باختصار فإن اتخاذ القرار هي: عملية اختيار البديل الواحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

ومن واقع هذا المفهوم يمكن ادراك ان عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي:

1. الاختيار.
2. توافر البدائل.
3. الأهداف والغايات او محركات ودوافع السلوك.
4. الوقت.
5. الموارد المادية والبشرية للمنظمة.
6. البيئة الداخلية للمنظمة.
7. البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار الاستثماري

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير، فقدرتة على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الادارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققة أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة والكفاءة القيادية في اتخاذ القرارات السليمة.⁽²⁾

. عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الادارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم و اتصالات. حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات.

. تتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقا للمستويات الادارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الادارية العليا، الوسطى والدنيا.

¹- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الطبعة الخامسة، 1998، ص 73.

²نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص80

. عملية اتخاذ القرار تتأثر بالتنظيم الإداري من خلال تقسيم العمل، تحديد الاختصاصات، تحديد القواعد والاجراءات، فتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع اجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي.

وتقيم من خلال الكفاءة التي وضعت بها تلك القرارات موضع التنفيذ.

. تطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات ودرة التنظيم على تنفيذها وهكذا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها وأهداف العاملين بها.⁽¹⁾ ومن أهم العناصر الادارية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات التنسيق الذي يبرز من خلاله تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية وحسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ويتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم أو في الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ سليم للقرارات المتخذة.

. هناك مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل وتوضع سلفا لهيئتي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف فيما يخص الجوانب السياسية للإدارة، إذن فالسياسات الادارية ليست الاقرارات، ومراحل وخطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات اتخاذ القرارات ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات والسياسات الادارية.

. أهمية اتخاذ الاتصالات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فاتخاذ القرارات والاتصالات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الادارية حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثران فيما بينهما. إذن العلاقة القائمة بينهما علاقة تبادل، اذ يجب هناك مراكز اتصالات تعمل على توصيل وتفصيل القرارات، وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات ومن بينهم هيربرت سيمون.⁽²⁾

المطلب الثالث: تصنيف القرارات الاستثمارية

يصنف علماء الإدارة القرارات وفقا لمعايير متعددة تتمثل فيما يلي:

تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة، وفقا لأهمية القرار، وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها، وفقا لأساليب اتخاذها، وفقا لظروف اتخاذها، وفقا للنمط القيادي لمتخذها، وهذا يتم ادراجه فيما يلي:

¹ - قدور بن نافلة، دور البحوث تسويق في اتخاذ القرارات تسويقية، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر 2000_2001 ص8

² - عبد الغفار حذفي، عبد السلام اوقحف. تنظيم و ادارة الاعمال، المكتب العربي الحديث 1993 ص 38.

1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة

أ. قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين. وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العمال، أسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوى وعلاقة المؤسسة بالنقابات... الخ.

ب. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الاجراءات الواجب اتباعها والسياسات وبرامج العمل وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية بالإضافة إلى تقارير المتابعة.

ج. قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، نوع الآلات الواجب استخدامها، طريقة الانتاج، التخزين، حجمه... الخ.

د. قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها ووصافها الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والاعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة. بحوث التسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات.

هـ. قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.⁽¹⁾

2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها

1. القرارات الاستراتيجية الحيوية: وهي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة، ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، تتميز هذه القرارات بالثبات لمدة طويلة ويكون ذلك نسبيا.

ضخامة الاستثمارات وتوفر السيولة المالية اللازمة لتنفيذها وتتميز أيضا بأهمية الآثار المترتبة عنها مستقبلا حيث يتطلب عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية، اجتماعية ومالية لنوعية القرارات المتخذة، ومن أهم ما يميز هذه القرارات أنها:⁽²⁾

- تتصف بدرجة عالية من المركزية، حيث يتم اتخاذها في قيمة الهرم التنظيمي بواسطة الادارة العليا.
- تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل.
- تستهدف استغلال الفرص أو تجنب التهديدات.
- تتطلب موارده معتبرة وحجما كبير من المعلومات.
- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.

¹ - محمد رفيق الطيب. مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ج 2، الجزائر، 1985، ص 38.

² - محمد رفيق الطيب مرجع سبق ذكره، ص 39

ب. القرارات التكتيكية

هي القرارات المتعلقة بإعداد الخطط والموازنات واستخدام الموارد المالية، البشرية، والمادية بهدف تنفيذ القرارات الاستراتيجية. مثل تخصيص الموارد، تقرير الموازنات، تقسيم المهام والوظائف، تحديد مسار العلاقات بين العاملين، توزيع السلطة، تنظيم العمل... الخ، ويتصف هذا النوع من القرارات بما يلي:

- لا مركزية نسبية وتفويض السلطة، تؤخذ في مستوى الإدارة الوسطى (الوظائف، الوحدات).
- تتميز بالتغيير وتغطي فترة زمنية متوسطة.
- تتعلق تعزيز نقاط القوة ومعالجة مكامن الضعف.
- تسود هذه القرارات ظروف تتسم بالمخاطرة أو التأكد النسبي.

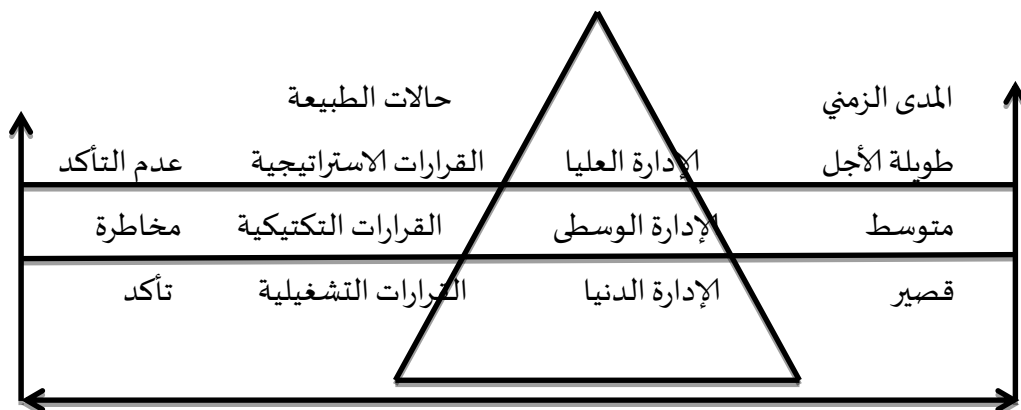
ج. القرارات التشغيلية

تتعلق هذه القرارات غالباً بالعمليات التشغيلية اليومية، وتكون في شكل اجراءات وقواعد عمل تخص الوظائف او مراكز العمل الفردية مثل تشكيل فرق العمل، جدولة الانتاج، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات، مراقبة المخزون... الخ. وتتميز هذه القرارات بما يلي:

- تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية أو المباشرة في مستوى الإدارة الدنيا.
- هذه القرارات قصيرة المدى كونها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار.
- لا تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو الابداع من قبل متخذها.
- يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة فورية.

• ويمكن توضيح القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية وأهم خصائصها في الشكل التالي:

الشكل (2): القرارات والمستوى التنظيمي.



المستوى التنظيمي

المصدر: عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار، تدقيق ومراقبة التسيير، 2014، 2015، ص.08

3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

أ. القرارات المبرمجة (المهيكلية)

وهي القرارات التي تتناول مشكلة متكررة أو اعتيادية، حيث تكون فيها أساليب و إجراءات التعامل مع المشكلة مرتبطة بزمن وبرنامج معين كقرارات التشغيل.⁽¹⁾

مثل: اعداد الطلبيات، شراء المواد الأولية، دفع الأجور والتعويضات... الخ.

وبالتالي تكون إجراءات اتخاذ القرار معدة مسبقا، فلا يتطلب اتخاذها المرور بتحديد المشكلة وتصميم الحل، بل يتم اتخاذها بشكل فوري، وفق معايير مبرمجة سلفا.

ب. القرارات غير المبرمجة/ غير المهيكلية

تظهر الحاجة لمثل هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها. لذلك من الصعب اتخاذ هذه القرارات بشكل فوري، فهي تتطلب جهدا فكريا ووقت كافيا لجمع المعلومات، وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها. وهذه القرارات تحتاج إلى الابداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة مثل: انشاء وحدة جديدة، توسيع الطاقة الانتاجية، قرار الاندماج أو التكامل... الخ.

ويمكن تبسيط أهم الفروقات بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة في الجدول الآتي:

الجدول (1): المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

معيار المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المشكلة	روتينية، متكررة	غير معروفة وغير متكررة
تحديد البدائل	سهلة ومعروفة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	التأكد	عدم التأكد النسبي لمخاطرة
إجراءات اتخاذ القرار	محددة مسبقا	غير محددة مسبقا
أدوات العمل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، الحدس وبرامج الحاسوب المتطورة

المصدر: محاضرات سابقة حول اتخاذ القرار، السنة الثالثة تدقيق محاسبي.

4. تصنيف القرارات حسب المشاركة

¹ - محمد أحمد عبد الجواد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص 190.

أ . القرارات الفردية: وهي القرارات المتعلقة بالسلطة في منصب العمل والرسمية في أداء المهام و الأنشطة الفردية.¹ تتميز هذه القرارات بدرجة من المسؤولية وتتخذ بواسطة الفرد الواحد، وهي سهلة روتينية متعلقة بمركز العمل واستقلاليتة وظيفيا.

ب . القرارات الجماعية: وهي القرارات التي يمكن الاستفادة عن اتخاذها من آراء واقتراحات أطراف عديدة، خاصة عندما تكون في مواجهة مشكلات حاسمة مصيرية.

5. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها

أ. قرارات وصفية: تعتمد هذه القرارات على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، وهي تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية.

ب . قرارات كمية: تعتمد هذه القرارات على الرشد والعقلانية لمتخذها لاعتمادها على الأساليب والقواعد العلمية التي تساعد على اختيار القرار السليم،⁽²⁾ حيث يفترض في اتخاذ هذه الخيارات كفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في عملية اختيار البديل المناسب.

¹- محمد أحمد عبد جواد، مرجع سبق ذكره ص200

²- عمار بحوش الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص 157.

المبحث الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرار الاستثماري

إن عملية صنع القرارات رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعو القرار فإنها تتم بصورة عفوية من خلال مرورها بمراحل وظروف اتخاذ هذه القرارات و أساليب تقسيمها والعوامل المؤثرة فيها و أهم اختياراته كل هذا سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار وظروف اتخاذه

أولاً: مراحل اتخاذ القرار

يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل وهي:

1. تشخيص المشكلة: المشكلة في مجال اتخاذ القرار تعبر عن الانحراف أو عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. و أما التشخيص فيتمثل في التحديد الدقيق للمشكلة ومعرفة أبعادها و أغراضها من خلال التحري عن السبب أو الأسباب الرئيسية لظهورها.⁽¹⁾ وتعتبر مرحلة التشخيص للمشكلة أهم مرحلة في عملية اتخاذ القرار والمال، لذلك على متخذ القرارات أن يسعى لدراسة المشكلة و أسبابها وظروفها والنتائج التي تترتب عن حلها أو عدم حلها، وعليه أن يفرق في هذا الشأن بين الظاهرة والمشكلة. فالظاهرة هي مشكلة سطحية أو فرعية للمشكلة الحقيقية، بالإضافة إلى ذلك ينبغي عليه مراعاة العوامل الموالية عند تشخيصه للمشكلة المطروحة.

- عدم الاحلال للتقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشكلة.⁽²⁾
 - عدم تشبيه المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الظواهر والأعراض.
 - ضرورة حل المشاكل المعقدة والمزمنة لتجنب استمرارها وتطورها مستقبلاً.
 - الأخذ في الحسبان الظروف المحيطة بالمشكلة ونتائج حلها.
2. تحليل المشكلة: تقضي هذه المرحلة تصنيف المشكلة وتبويبها وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقيدها من خلال العناصر التالية:

- تصنيف وتبويب المشكلة حسب خصائصها، فهناك مشاكل روتينية (غياب العاملين، توزيع الأنشطة، تعطل آلة إنتاج...) ومشاكل غير روتينية (انخفاض الانتاجية، تراجع رقم العمل، ارتفاع التكاليف، دخول المنافسين جدد، تغير أذواق المستهلكين... الخ).
- تجزئة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية مهما كانت درجة تعقدها.

¹ - عمار بحوش، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² - عبد الغني بيسيوي عبد الله، أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعية "الاسكندرية" 1992، ص 288.

- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها.
 - استخدام وسائل جمع المعلومات ومعالجتها (نظم المعلومات، قواعد البيانات، التقارير...).
 - 3. وضع البدائل لحل المشكلة: المشكلة لا تنشأ من الفراغ بل لها أسباب وتأثيرات متعددة وقد تمس أكثر من جانب في المنظمة، لذلك فإن للمشكلة حلول كثيرة متعددة، تتخذ كبدايل لحلها، لذلك في هذه المرحلة يتم حصر البدائل (الحلول) الممكنة وفق المعلومات المتاحة. حيث أن كل بديل ينبغي أن يستوفي الشروط التالية:¹
 - أن يكون لكل بديل القدرة على حل المشكلة أو التقليل من أثارها.
 - أن يكون كل بديل في حدود الموارد والامكانيات المتاحة.
 - أن يكون كل بديل قابل للتقييم.
 - 4. تقييم البدائل: تعني المفاضلة بين البدائل ومعرفة مزايا وعيوب كل منها و مدى مساهمة كل بديل في حل المشكلة المطروحة. وهي من أصعب المراحل لدى متخذ القرار كون أن دراسة البدائل وتقييمها يبني على أساس النتائج المتوقعة من كل بديل، والتي لا تظهر بصورة فعلية إلا في المستقبل لذلك على متخذ القرار مراعاة العديد من الاعتبارات عند المفاضلة بين البدائل، نذكر منها:
 - تقييم البدائل المفاضلة بينها يتم وفق معايير محددة ومعرفة مثل (التكاليف، العوامل...).
 - امكانية تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة والاتقان.
 - اثار تنفيذ البديل من العمل داخل المنظمة وخارجها في المجتمع ككل.
 - الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة اهتزاز العلاقات التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور.
 - مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
 - استجابة المرؤوس للبديل.
 - الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب. ومن الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تتسم بالمنطق والمعقولية ويتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد.⁽²⁾

¹ - ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص 118.

² - ابراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 120.

5. اختيار البديل (اتخاذ القرار): تمثل هذه المرحلة أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار، فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينهما ويتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن لذلك يتطلب خبرة ودراسة علمية، ويتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة وقوة شخصيته، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية، وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

6. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.⁽¹⁾

بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين فعلى متخذ القرار ابلاغ المعنيين بتنفيذ ما عليهم القيام به وتحفيزهم على ذلك، فعملية تنفيذ الحل المختار تستلزم توقع التغيرات المحتملة حدوثها في سلوك وتصرفات القائمين بالتنفيذ إذ لا بد من العمل على تحفيزهم وترغيبهم بأفضل الوسائل ودفعهم للعمل وجعلهم يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذه خاصة في مرحلة تحديد البدائل وتقييمها واختيار انسبها مما يسهل من تنفيذ القرار في أحسن الظروف، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف، فمن خلال عملية المراقبة المستمرة يمكن التعرف على القصور والعقبات التي تنشأ خلال التنفيذ وبالتالي نستطيع تعديل القرار واتخاذ اجراءات إضافية لتنفيذه.

ثانيا: ظروف اتخاذ القرارات:

إن تعدد ظروف البيئة التي يتم في ظلها اتخاذ القرار من حيث درجة التعقد والتنفيذ والتغيير، وكذا اختلاف حجم ونوع وطبيعة المعلومات المتاحة أدى إلى التمييز بين ثلاث حالات ومواقف لاتخاذ القرار هي: حالة التأكد، حالة المخاطرة و حالة عدم التأكد.

أ. حالة التأكد

وهي الحالة التي تكون فيها البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار متاحة ومعلومة على وجه الدقة، ولا يوجد أي احتمالات للأحداث المتوقعة (ذاتية أو موضوعية). وبالتالي يكون متخذ القرار مدركا إدراكا كاملا لكل البدائل ونتائج كل بديل.⁽²⁾

¹ - عبد الغني بسيوي عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، دار الجامعية الاسكندرية 1992، ص 288

² - ابراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سبق ذكره ، ص - ص: 120- 121.

وبمعنى آخر، إن متخذ القرار بدراية تامة بالمستقبل ومن ثم يعلم علم اليقين بأنواع المتغيرات وسلوكياتها تأثيراتها الكمية والكيفية على المشكلة ونتائج حلها بهذا الشكل أو ذاك. وفي هذه الحالة يواجه متخذ القرار موقفين اثنين.

أن يكون للمشكلة حلا وحيدا ممكنا. ومثال ذلك تحديد بعض المؤشرات الاقتصادية الكمية كالحجوم والأطوال والأوزان، والمحكومة بمصدر واحد من المصادر المتاحة، علمت كميته بشكل دقيق. أو أن يكون للمشكلة عددا محدودا من الحلول البديلة الممكنة. ومثال ذلك مشكلة ترشيد خطط تخصيص الموارد المتاحة على وجه الاستخدام الممكنة المختلفة، وفي هذه الحالة على متخذ القرار أن يفاضل بين البدائل ويختار أحد الحلول من بين مجموعة البدائل الممكنة، الذي يحقق هدف القرار بموجب معيار أو عدة معايير كمية أو كيفية.

ملاحظة: من الجدير بالذكر هنا أن متخذ القرار كثيرا ما يصادف خلال عملية اتخاذ القرار وخاصة عملية حصر البدائل، الحل أن للمشكلة عدد من الحلول غير محدودة أو لها عدد لا نهائي من الحلول ضمن مجال محدود. في مثل هذه لا بد لمتخذ القرار من أن يضيف شروطا وقيودا جديدة، كان قد اهملها، لتقنين بدائل الحل وحصرها وتحديدها. وإلا فلن يحصل على الحل المنشود ولن يستطيع اتخاذ القرار.

ب . حالة المخاطرة: في هذه الحالة يتوافر قدر من البيانات والمعلومات عن البدائل وحالات الطبيعة. لكن النتائج مرتبطة بالاحتمالات الخاصة بالطرق المتوقعة الحدوث مستقبلا، لذا فإن متخذ القرار يقوم بإعداد توزيع احتمالي مبني على دليل موضعي (مستمد من الماضي) التقرير نتائج كل بديل وحالات الطبيعة.⁽¹⁾ تفترض هذه الحالة، أن متخذ القرار يعلم تمام العلم بالظروف والعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تحدث خلال الفترة التي يغطيها القرار والتي تؤثر على المشكلة، ولكنه لا يعلم ولا يمكنه التنبؤ على وجه الدقة بالحدث المنتظر واتجاهات التغير مؤشرات القرار خلال تنفيذه بل يعلم احتمال وقوع الحدث ومجال واحتمالات التغير و ذلك بتكوين توزيع احتمالي للأحداث المتوقعة. وهنا تظهر أمام متخذ القرار مسألة مزدوجة عليه حلها. تحديد الظروف أو المتغيرات التي يمكن أن تحدث بالمستقبل بشكل شمولي ودقيق.

تحديد احتمال وقوع كل منها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أنواع الاحتمالات يمكن أن يعتمدها متخذ القرار:

- الاحتمالات الموضوعية: وهي الاحتمالات التي تستند إلى قوانين الاحتمالات خاصة قانون الأعداد الكبيرة وقوانين التوزيعات الاحتمالية.
- الاحتمالات الذاتية: وهي الاحتمالات التي يتم تحديدها بالاستناد إلى التقديرات الشخصية لمتخذ القرار أو مساعديه من الخبراء، التي يعتمد فيها على إدراكه الشخصي وملكاته الذاتية.

¹- ابراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- الاحتمالات الشرطية: وهي الاحتمالات المشروطة وقوعها بحدث أو جملة أحداث معلوم احتمالاً ووقوعها مسبقاً ودرجة تأثيرها على المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة.

ج. حالة عدم التأكد :

وهي الحالة التي لا يتوفر فيها قدر كافي من المعلومات والبيانات ومن الصعب على متخذ القرار تقدير الاحتمالات للمجالات المختلفة، وفي مثل هذه الحالة يمكن لمتخذ القرار الاعتماد على الخبرة الماضية واعداد احتمالات ذاتية (شخصية) عن نتائج كل بديل وحالات الطبيعة.

وهي الحالة التي يعلم فيها متخذ القرار العوامل والمتغيرات التي ستقع في المستقبل بشكل دقيق، ولكنه لا يعلم و لا يمكنه أن يتنبأ باحتمال وقوعها، وفي هذه الحالة لابد لمتخذ القرار من أن يلجأ إلى تقديراته الشخصية. وهذا ما يطبع القرار الاداري بطابع ذاتي، يتعلق بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار، وحالته النفسية، ومدى تفاؤله و تشاؤمه من المستقبل ومدى ميله لتعظيم العائد بالمخاطرة أو تقليل الخسارة بالحذر والريية.⁽¹⁾

ملاحظة: أن التمييز بين حالة التأكد، حالة المخاطرة وحالة عدم التأكد ليس بالأمر البسيط لذلك نبين بعض معايير تغير بيئة القرار حيث لخصها (Ducan) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2) معايير تغير بيئة القرار.

مؤثرات / الظروف / العوامل	بسيطة	معقدة
مستمرة	العوامل والمؤثرات قليلة متشابهة مثل القرار الروتيني.	العوامل والمؤثرات كثيرة غير متشابهة وتبقى ثابتة مثل: القرار التشغيلي.
	التأكد	المخاطرة
متغيرة	العوامل والمؤثرات قليلة متشابهة ومتغيرة باستمرار مثل: القرارات الادارية.	العوامل والمؤثرات كثيرة غير متشابهة ومتغيرة باستمرار مثل: القرارات الاستراتيجية .
	المخاطرة	عدم التأكد

المصدر: محاضرة نظرية اتخاذ القرار، التدقيق ومراقبة التسيير، السنة الأولى ماستر.

¹- طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الادارية والحاسبات الآلية، الطبعة الثالثة الاسكندرية، منشأة المعارف، 2000. ص 28.

. حيث بيئة القرار هي المناخ العام الذي يتخذ في ظلله القرار، وهي تمثل العوامل والمؤثرات الكمية والنوعية المحيطة بأي مركز قرار (منظمة). و أن أكبر ما يميز ظروف هذه البيئة هي الديناميكية وعدم الاستقرار.

حسب الجدول فإن Ducan صنف ظروف اتخاذ القرار حسب العوامل والمؤثرات في بيئة القرار⁽¹⁾

- الظروف البسيطة: وهي الظروف التي تكون فيها العوامل والمؤثرات عند أخذ القرار قليلة متشابهة وتبقى دون تغيير في مراكز القرار.
- الظروف المعقدة: هي الظروف التي تكون فيها العوامل والمؤثرات كثيرة، غير متشابهة ولكن تبقى ثابتة في مراكز اتخاذ القرار.
- الظروف المتغيرة: هي الظروف التي تتغير فيها عوامل ومؤثرات اتخاذ القرار بصورة كبيرة وغير متوقعة.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار وفق نظريات القرار المختلفة. يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرار إلى مجموعتين، الأولى تشمل الأساليب التقليدية والثانية تشمل الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية.

أولاً: أساليب اتخاذ القرار

أ. الأساليب التقليدية: قصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرية الشخصية وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة.⁽²⁾

1. الخبرة: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء التعاقديين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف في حل المشكلات القديمة، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة. لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.⁽³⁾

2. إجراءات التجارب

¹- طارق طه، نفس مرجع سابق، ص 29.

²- موفق حديد محمد، الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، الأردن، 2001، ص 263.

³- علي الشرفاوي، العملية الإدارية، وظيفة المديرين الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 157.

بدأ تطبيق أسلوب التجارب أي اجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديد مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذ بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل وذلك بعد اجراء التجارب على كل منها واجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناء على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلا، ولكن يجب الاشارة إلى أن هذا الأسلوب غالي التكاليف كما أن ه يستغرق وثقت طويل.

- إن اجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة.

ملاحظة: يمكن الجمع بين الخبرة والتجربة ومثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما انتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

3. البدئية والحكم الشخصي

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمة الشخصي واعتماده على سرعة البدئية في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي الفحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.⁽¹⁾ يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية، أو قرارات موقفيه لا تحتمل التأجيل، وهنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

4. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما تحليلها لاختيار البديل الأفضل، ومن مزايا هذا الأسلوب:

• أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرين.

ويتضح من خلال ذلك أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابغة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

¹- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 212.

ب. الأساليب العلمية: ان التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين اثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الادارية وتحليل وتقسيم البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل الملائم وتتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير وتمتاز بالموضوعية ومن أهم هذه الأساليب.

1. بحوث العمليات: تعني بحوث العمليات عند ميلر وستار "تطبيق الوسائل والطرق

والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل

النتائج"

كما عرفها واجنز " بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الادارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات".⁽¹⁾

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقاً، و أن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار.

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم على الاستفادة والتركيز من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج.⁽²⁾ ويمكن لبحوث العمليات أن تحدد التكلفة والعائد من كل بديل و تحديدها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول.

كذلك تبسيطها للمشكلة مل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كمياً فقط.

2. نظرية الاحتمالات

نادراً ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكر كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجوداً ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.⁽³⁾ ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقد أنه متخذ القرار بالاستناد على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق اجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع

¹- زاكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره ص 213.

²زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³- ايهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص-ص 71- 72.

الحدث، كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الاحتمال التكراري. لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وتعقد مهامها ومشاكلها الادارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال.

3. شجرة القرارات

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار.⁽¹⁾

بمعنى أن اتخاذ أي قرار في ظل نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء.

4. نظرية المباريات الإدارية

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنئة الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباريات في اتخاذ القرارات. وبذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات.

أن ترشيد القرارات لا يأتي من خلال استخدام الأساليب التقليدية لوحدها لاعتمادها على اعتبارات شخصية، كما لا تأتي من استخدام الأساليب العلمية لتركيزها على الجوانب الكمية وإهمالها للجوانب السلوكية لذلك لابد من التكامل بين الأسلوبين معا لمواجهة المشاكل التي تزداد تعقدا مع التطور الذي تعرفه الإدارة.

ثانيا: نظريات اتخاذ القرار المختلفة

أ. نظرية القرار الكلاسيكي

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، ويرى أصحابها أن المديرين عقلانيون ويعود ذلك لامتلاكهم معلومات تامة حول المشاكل التي يريدون حلها والأهداف التي يرجون تحقيقها. مما يعني أن لديهم القدرة على اختيار أفضل بديل بناء على معرفة كاملة بكل البدائل المتاحة، وثقة كبيرة في نتائج واحتمالات كل بديل ومدى مساهمته في انجاز الهدف.⁽²⁾

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 220.

² - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الابراهيمية، 2007، ص - ص 23-24.

ويشاطرهم ماكس فيبر الرأي في ذلك بأسلوبه " البيروقراطية النموذجية أو المثالية "، حيث يرى من خلال نتائج أسلوبه أن صور العقلانية تسود القدر الأكبر من نظرية اتخاذ القرار، وأن العقلانية تقاس بلغة المعلومات، بمعنى من يملك المعلومات فهو عقلائي ومن لا يملكها فهو غير عقلائي. كما قام بربطها من جهة أخرى بالهدف، فرأى أن متخذ القرار العقلائي له هدف واضح بينما لا هدف لغير العقلائي. أما بالنسبة للأسلوب المتبع في اتخاذ القرار فهو يفضل أن تتخذ القرارات بناء على اجراءات وقواعد محددة سبقت تجربتها واثبتت نجاعتها وانتقاء الوسائل المستخدمة على أساس أفضل المعلومات المتاحة. وبالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يقيسون فعالية القرار بمدى عقلانية متخذه، ولا يكون له ذلك إلا إذا كان مطلعاً على كافة المعلومات المتاحة، إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأحوال.

ب. نظرية القرار السلوكي

أن ما يؤخذ على النظرية الكلاسيكية افتراضها كمال المعرفة والمعلومات لدى متخذ القرار واتخاذها للقرارات في ظل الوثوق التام ووضوح الأهداف، إلا أن الواقع لا يتصف بهذه الثقة. فالغموض وعدم اليقين الذي يواجه متخذ القرار في الواقع دفع ببعض المنظرين إلى تبسيطه في نماذج وصفية تسهل اتخاذ القرار في هذه الظروف في محاولة لفهم ووصف سلوك متخذ القرار لا غير، باستخدام أساليب الكمية، كبحوث العمليات والرياضيات، والاحصاء.

حيث يرى Robert Anthany إن أفضل هدف هو العائد المرضي على رأس المال المستثمر أما Armen Alcluon "ألشيان" فيرى أن أفضل هدف هو الهدف المطلوب والمتميز بأرباح متزايدة بشكل مستقر.⁽¹⁾ أما من كان له الأثر الأكبر على زيادة ادراك البشرية لحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات فهو هيربرت سايمون الذي أتى بمفهوم " الريح المرضي " أو " العقلانية المحددة " الذي توصل من خلالها إلى أن متخذي القرارات لا يعلمون في ظل المعرفة التامة و أنهم يعلمون في ظل حالة معينة هي حالة عدم التأكد.

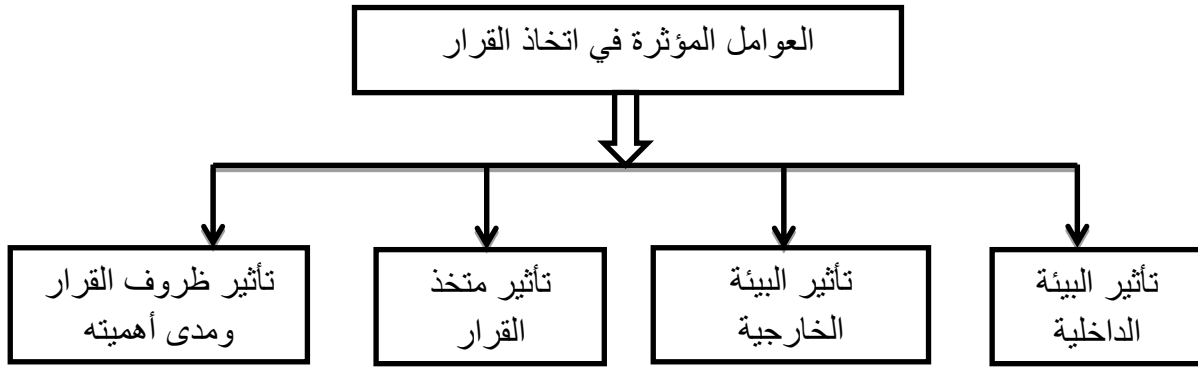
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار واختياره

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره.

أولاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل (3) العناصر المؤثرة في اتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة، مدى نموها، عدد العاملين فيها، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الأهداف بدقة وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار⁽¹⁾.

(2) تأثير البيئة الخارجية: إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بظروف البيئة الخارجية وبالتالي فإن حتى القرار المتخذ يتأثر بالظروف نفسها، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات ودعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى، أضف إلى ذلك مدى التأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات.

(3) تأثير متخذ القرار: تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار، سلوكه، مركزه الاجتماعي والمالي، وحتى حالته النفسية عند اتخاذ القرار، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين، درجة خبرتهم ومهاراتهم، ومدى فهمهم للأمر وقدرتهم على التوقع، درجة تأثرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة إلى مدى تأثرهم بأراء مساعديهم⁽²⁾.

(4) تأثير ظروف القرار ومدى أهميته

يقصد بظروف القرار كل تلك المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار، ومدى شمولية البيانات ودقتها والتي تجعل القرار يتخذ اما في ظروف التأكد أو عدم التأكد. فمتخذ القرار في ظل ظروف التأكد يكون على علم

¹- قدور بن نافلة، دور البحوث التسويق، في اتخاذ القرارات التسويقية، سنة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية علوم التسير، جامعة الجزائر، 2000-2001 ص 15.

²- علي الشريف محمد فريد الصحن، اقتصاديات الإدارة. منهج القرارات، الدار الجامعية، القاهرة 1998. ص - ص: 12-13.

بجميع البدائل الممكنة أو النتائج المترتبة عن كل بديل وبالتالي هذا يسهل عليه تحديد الحل الأمثل، لكن إذا كانت البدائل والنتائج المرتقبة منها مبنية على أساس افتراضات واحتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف، كما لا بد أن نشير إلى أنه كلما زادت أهمية القرارات زادت ضرورة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة، هذه الأهمية تتحدد بالعوامل الآتية⁽¹⁾.

أ . عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب . تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد.

ج . الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ثانياً: اختيارات اتخاذ القرار

نقصد بها تلك المعايير التقليدية المستعملة في التقييم، أو تلك المعايير التي لا تأخذ الزمن بعين الاعتبار غير مخصصة.

1. معيار فترة الاسترداد DR: طبقاً لهذه الطريقة يفضل المشروع الاستثماري الذي يمكن المشروع من استرداد تكاليفه الاستثمارية في أسرع وقت ممكن، ويقصد بفترة الاسترداد تلك الفترة الزمنية اللازمة لكي يسترد المشروع خلالها التكاليف الاستثمارية التي انفقت على المشروع⁽²⁾. وهنا نفرق بين حالتين:

1.1 حالة التدفقات النقدية المتساوية: يتم الحساب بالعلاقة التالية:

$$\text{فترة استرداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي للمشروع}}{\text{DR}} = 1$$

صافي التدفقات النقدية CF nette

1. 2 حالة التدفقات النقدية الغير متساوية: في حالة التدفقات النقدية الصافية سنويا غير متساوية، فإنه لتحديد فترة الاسترداد يتم حساب التدفقات النقدية المتراكمة التي يحققها المشروع من تحديد فترة الاسترداد.

$$\text{DR} = \frac{I}{\text{MTF nette}}$$

حيث: MCF nette متوسط صافي التدفقات النقدية للمشروع.

ويؤدي استخدام طريقة فترة الاسترداد إلى قبول أو رفض المشروعات الاستثمارية على أساس سرعتها في استرجاع قيمة الاستثمار المبدئي للمشروع⁽³⁾.

¹- مرجع سابق، ص 236.

²- أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2009، ص 99.

³- بن مسعود نصر الدين، دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات، جامعة تلمسان، 2010، ص 144.

فإذا كان من المتوقع أن الطلب على المنتجات للمشروع سوق يتحول إلى اتجاه النزول أو معدات الانتاج سوق تتقدم بعد فترة محدد (N) فإن المشروع يعتبر مقبولاً من وجهة نظر هذا المعيار إذا تحقق الشرط التالي:

$$DR \leq N$$

ويعتبر مرفوضاً إذا كانت فترة الاسترداد أكبر من الفترة المحددة (N).

لمعيار فترة الاسترداد عدة مزايا وكما أنه تعرض لعدد من الانتقادات تتمثل في:

أ. المزايا: تتلخص فيما يلي¹:

• السهولة الكبيرة في الحساب ويمكن استخدامه كطريقة سريعة لإلغاء كل مشروع تكون توقعاته متواضعة.

• أن هذا المعيار يمكن استخدامه للحكم على نوعية الاستثمارات ذات المخاطرة العالية في المجالات حيث التقدم الفني سريع جداً وأن التأخر في ذلك يعمل على تقادم المعدات قبل أن يحين موعد استهلاكها.
ب. الانتقادات: تتلخص فيما يلي:

• لا تأخذ في الحسبان الهيكل الزمني للتدفقات النقدية أو قيمة الوقت بالنسبة للنقود

أن مشروع يغطي تكاليفه الاستثمارية.

• تتجاهل هذه الطريقة تماماً العمر الانتاجي للمشروع، فهي لا تقيس الربحية بل تقيس سرعة الاسترداد.

2. معدل العائد المحاسبي TRC: يعتمد على مفهوم الربح المحاسبي والنتاج عن مقابلة

الايادات المتوقعة لكل سنة من سنوات العمر الاقتصادي للمشروع بالتكاليف المتوقعة

للحصول على هذا الايراد. ولذلك فإن هذا المعدل يقيس ربحية المشروع الاستثماري

ويحسب بالعلاقة التالية⁽²⁾:

$$TRC = \frac{1}{N} \sum Cfn \times 100$$

أو: معدل العائد المحاسبي:

$$\frac{100 \times \text{متوسط صافي التدفقات النقدية}}{\text{الاستثمار المبدئي للمشروع}}$$

الاستثمار المبدئي للمشروع

أ. مزايا معدل العائد المحاسبي

¹ - عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار وائل للنشر عمان، 2004، ص 126.

² - أحمد فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- سهولة هذا المعيار وبساطته.
 - يعتبر من أحد الوسائل الرقابية الذاتية عند تنفيذ المشروع، وذلك بمقارنته مع معدل تكلفة التمويل.
 - يأخذ بعين الاعتبار القيمة المتبقية من المشروع.
- ب. الانتقادات: ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- تجاهل معدل العائد المحاسبي لعامل الوقت حيث يأخذ متوسط التدفقات النقدية بغض النظر عن الفترة التي ستتحقق فيها.
 - تجاهل هذا المعيار لافتراض إعادة استثمار العائد المحقق من المشروع في عمليات استثمارية أخرى.
3. معيار صافي القيمة الحالية VAN: يعرف معيار صافي القيمة الحالية على أنه عبارة عن الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي ستتحقق على مدى عمر المشروع وبين قيمة الاستثمار المبدئي للمشروع⁽¹⁾.
- تتضمن طريقة صافي القيمة الحالية تعديل الوقت لجميع التدفقات النقدية عن طريق معامل الخصم باستخدام معدل العائد المطلوب من المشروعات الاستثمارية (أي تكلفة التمويل)⁽²⁾.
- ويساوي صافي القيمة الحالية للمشروع: القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية السنوية مطروحة منها القيمة الحالية للتكاليف الاستثمارية، حيث يمكن التعبير عن صافي القيمة الحالية للمشروع بالصيغة الرياضية التالية:
- $$VAN = \sum_{t=M+1}^n \frac{CFT_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^m \frac{I_t}{(1+i)^t}$$
- بحيث:
- CFT: صافي التدفق النقدي المتوقع في السنوات من M+1 إلى n (فترة الإنتاج).
- ا: معدل الخصم.
- ا: تكلفة الاستثمار المبدئي موزعة في الفترة ما بين (M-0) والتي تمثل فترة الانشاء أو الانجاز، أما الفترة ما بين (N-M+1) فتمثل فترة الإنتاج.

¹ - PHILIPPE NASER , LA GESTION DE PROJET. GAETAN MORIN EDITEUR, GANADA 2006. P 51.

² - بن مسعود نصر الدين، دراسة و تقييم مشاريع استثمارية مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر قسم علوم اقتصادية تخصص بحوث عمليات، جامعة تلمسان 2010_2011 ص 150.

وبصفة عامة يمكن صياغة القيمة الحالية الصافية بافتراض أن تكلفة الاستثمار المبدئي في شكل دفعة واحدة عند بداية المشروع بالعلاقة التالية:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \left(\frac{c_{ft}}{(1+i)^t} \right) - I$$

وفي حالة وجود القيمة المتبقية للاستثمار عند نهاية الفترة يمكن حساب VAN كما يلي:

$$\frac{VR}{(1+i)^n} - I + VAN = \sum_{t=0}^n \frac{c_{ft}}{(1+i)^t}$$

حيث: VR القيمة المتبقية للاستثمار.

لمعيار صافي القيمة الحالية عدة مزايا وكما أنه تعرض للعديد من الانتقادات¹:

أ. المزايا: تتلخص فيما يلي:

- يراعي التغير في القيمة الزمنية للنقود.
- يأخذ في الاعتبار التدفقات النقدية للمشروع طوال عمر المشروع.
- يلخص البيانات الرئيسية والتي تعتبر مؤشرا لقياس ربحية المشروع الاستثماري.

ب. الانتقادات: تتلخص فيما يلي:

- لا يعطي ترتيبا سليما للمشروعات الاستثمارية في حالة اختلاف القيمة الاستثمار المبدئي أو عمر المشروع.
- يتجاهل هذا المعيار عوامل عدم التأكد وما يرتبط بها من مخاطر لها أثر على قيمة المشروع الاستثماري.

4. معدل العائد الداخلي TRI: يختلف هذا المعيار عن المعايير الأخرى القيمة المخصوصة

للعوائد والتكاليف في أن معدل الخصم هنا يكون مجهولا والمطلوب معرفة قيمة ذلك المعدل والذي يجعل القيمة الحالية الصافية تساوي الصفر⁽²⁾، أي أن ذلك المعدل هو المعدل العائد الداخلي. ويمكن تعريف معدل العائد الداخلي للمشروع ما بأنه ذلك المعدل الذي إذا تم استخدامه في خصم قيم المنافع والتكاليف المتوقعة خلال سنوات الانتاج والانشاء فإنه يساوي بين القيمة الحالية للمنافع الصافية والقيمة الحالية لتكاليف الاستثمار، وبعبارة أخرى فإن معدل العائد الداخلي هو معدل الخصم الذي يجعل القيمة

¹ - عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، دراسة الجدوى و تقييم مشروعات، دار وائل للنشر عمان 2004، ص 130.

² - أحمد فريد مصطفى، دراسة جدوى الاقتصادية للمشروعات استثمارية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 2009 ص 112.

الحالية للعوائد المتوقفة من المشروع مساوية للقيمة الحالية للتكاليف المتوقفة خلال عمره الاقتصادي.

ولحساب معدل العائد الداخلي يمكن استخدام المعادلة التالية والتي تعرف بطريقة التقريب الخطي، وهي أن نختار معدلين للخصم، أحدهما منخفض بحيث يجعل VAN موجبا ويطلق عليه الحد الأدنى وثانيهما مرتفع بحيث يجعل VAN المقابل سالبا ويطلق عليه الحد الأعلى، ثم تستخدم معادلة التقريب الخطي لتقدير TRI وهي⁽¹⁾:

$$TRI = \frac{i_1 + PV(i_2 - i_1)}{PV + NV}$$

حيث PV: القيمة الموجبة ل VAN عند معدل الخصم الأصغر.

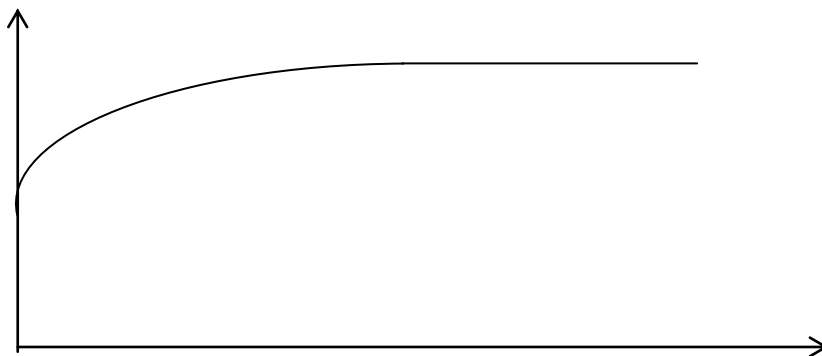
NV: القيمة السالبة ل VAN عند معدل الخصم الأكبر.

i1: معدل الخصم الأصغر الذي يجعل VAN موجبا.

i 2: معدل الخصم الأكبر الذي يجعل VAN سالبا.

حيث أن هناك حالة أو علاقة بين معدل العائد الداخلي و القيمة المتبقية للمشروع: علاقة القيمة المتبقية للمشروع ومعدل العائد الداخلي وذلك مع ثبات العوامل الأخرى على حالها، وأن القيمة المتبقية تعتبر كإيراد يضاف في السنة الأخيرة من سنوات العمر الاقتصادي ومن ثم فهي تؤثر على التدفقات النقدية⁽²⁾. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (4) العلاقة بين معدل العائد الداخلي والقيمة متبقية للمشروع.



¹ احمد فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره. ص 134.

² - بن مسعود نصر الدين، دارسة و تقييم مشاريع استثمارية مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير قسم علوم اقتصادية تخصص بحوث عمليات، جامعة تلمسان 2010_2011 ، ص 160.

المصدر: بن نصر الدين، دراسة وتقييم مشاريع استثمارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، جامعة تلمسان، 2010، ص 160.

نلاحظ من خلال الشكل أنه يوجد علاقة طردية بين زيادة القيمة المتبقية للمشروع ومعدل العائد الداخلي، غير أنه كلما كان العمر الاقتصادي أقصر كلما كان التأثير القيمة المتبقية على معدل العائد الداخلي أكبر.

لمعيار معدل العائد الداخلي عدة مزايا وكما أنه تعرض للعديد من الانتقادات:

أ. المزايا: وتتمثل فيما يلي:

- أن هذا المعيار يتميز بالموضوعية وبالتالي يعتبر مقياس دقيق لربحية المشروع الاستثماري.

- يمس استخدامه في ترتيب المشروعات من حيث درجة ربحيتها وجدواها المالية .

ب. الانتقادات: تتمثل فيما يلي:

- لا يعالج مشكلة الخطر أو المخاطرة وظروف عدم التأكد، إلا أنه يمكن علاج

ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن المشروع الاستثماري له معدل عائد معين بغض

النظر إذا كانت مكاسبه النقدية سيعاد استثمارها Pp.

- عندما تكون هناك مشروعات متبادلة، فإن معيار صافي القيمة الحالية يكون

أكثر جدوى في المفاضلة بين هذه المشروعات، ورغم تلك الانتقادات إلا أنها لا

تنقص عن كفاءة مع معدل العائد الداخلي في تقييم المشروعات الاستثمارية،

وبناء قرار استثماري سليم.

5. معيار دليل الربحية: IP: يطلق عليه أيضا معدل العائد/ التكلفة، ويعرف دليل الربحية

بأنه المعيار الذي يقيس قدرة المشروع الاستثماري على تحقيق الأرباح⁽¹⁾. فهو عبارة عن

نسبة القيمة الحالية الصافية للتدفقات النقدية إلى التكاليف الاستثمارية المبدئية

للمشروع. ويقيس هذا المعيار العلاقة بين مدخلات المشروع ومخرجاته في شكل نسبة بدلا

من قيمة مطلقة كما هو الحال في معيار صافي القيمة الحالية، ونعبر عن دليل الربحية

بالصيغة الرياضية التالية:

$$IP = \frac{\sum_{t=0}^n Cft + VR}{(1+i)t (1+i)n}$$

1

¹ - أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة اسكندرية، 2009، ص 116.

هذا إذا كان في حالة I قيمة الاستثمار المبدئي في السنة 0 أما في حالة I موزعة على عدة سنوات تكون الصيغة كما يلي:

$$IP = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{C_{ft} + VR}{(1+i)^t} + (1+i)^n}{\sum_{t=0}^m \frac{I_t}{(1+i)^t}}$$

بحيث: m تمثل فترة الانشاء والانجاز، $m+1$ حتى n تمثل فترة الانتاج بمعنى ما بعد الانجاز، كذلك يمكن التعبير عن هذا المعيار بالصيغة التالي:

$$IP = \frac{VAN + 1}{I}$$

ونتيجة تطبيق هذا المعيار تظهر ثلاث حالات:

- إذا كان الناتج أكبر من الواحد ($IP > 1$) فذلك يعني أن المشروع ذو ربحية وله جدوى مالية وبالتالي فهو مقبول.
- إذا كان الناتج يساوي الواحد ($IP = 1$) فذلك يعني أن المشروع ليس له لا ربح ولا خسارة وبالتالي ليس له جدوى مالية إذن يكون القرار بالرفض.
- أما إذا كانت المفاضلة بين أكثر من مشروع فإن قواعد القرار عند استخدام دليل الربحية كما يلي⁽¹⁾:
- قبول جميع المشاريع الاستثمارية المستقلة ذات دليل الربحية أكبر من الواحد، ورفض المشروعات ذات دليل الربحية أصغر من الواحد.
- قبول المشروع الاستثماري المانع بالتبادل ذو دليل الربحية أكبر من الواحد، ورفض باقي المشروعات المتبادلة الأخرى.
- ولمعيار دليل الربحية عدة مزايا وكما أنه نفرض للعديد من الانتقادات:

أ. المزايا: تتمثل فيما يلي:

- يعكس هذا المعيار فعالية ومردودية الاستثمار حيث يقيس العائد الصافي للوحدة النقدية الواحدة من رأس المال المستثمر.
- غالبا ما يستخدم معيار دليل الربحية كمعيار مرجح لمعيار صافي القيمة الحالية بفرض ترتيب المشروعات الاستثمارية التي تحقق معا في قيمة حالية موجبة حيث يتم اختيار المشروع

¹ أحمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- صاحب أعلى دليل ربحية وخاصة في حالة اختلاف للمشروعات الاستثمارية من حيث حجم الاستثمار المبدئي، وعمر المشروع.
- يراعي التغيير في القيمة الزمنية للنقود.
 - يساعد معيار الربحية على ترتيب البدائل الاستثمارية ذات الربحية والتي لها جدوى اقتصادية بمعنى أن البديل الذي يكون دليل الربحية أكبر من بقية البدائل الأخرى يكون هو المفضل.
- ب. الانتقادات: وتمثل فيما يلي⁽¹⁾:
- لا يعالج مشكلة الخطر وعدم التأكد التي تصاحب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
 - ويعتمد تطبيقه على تحديد معامل أو سعر الخصم المناسب وهذا ما يعني أن الخطأ في التقدير هذا العامل سيكون له أثر على اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات فإن معيار دليل الربحية هو من المعايير الهامة والمرجحة إلى حد كبير لأفضلية مشروع استثماري.

¹- بن مسعود نصر الدين، دراسة و تقييم مشاريع استثمارية مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير قسم علوم اقتصادية تخصص بحوث عمليات، جامعة تلمسان 2010_2011 ، ص 166.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا الاختبار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها وتصنيف القرارات وفق لعدة معايير من خلال الوظائف الأساسية للمؤسسة من خلال أهميتها وأساليب اتخاذها وفقا للنمط القيادي لمخزها، وكذلك المراحل المحددة ومتبعة لمخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية تتمثل في تأثير البيئة الخارجية والداخلية كما تتأثر بشخصية متخذ القرار والظروف المحيطة بالقرار، كما تنتهج عملية اتخاذ القرار هذه المراحل من خلال تشخيص المشكلة، البحث عن البدائل المتوفرة وتقييمها للوصول إلى اختيار البديل المناسب ويمكن التمييز بين أسلوبين لعملية اتخاذ القرار، الأسلوب التقليدي والأسلوب الثاني الذي يعتمد على بحوث العمليات، نظرية احتمالات، شجرة القرارات ونظرية المباريات الإدارية وهو الأكثر علمية.

تمهيد

يلعب الوطني الجزائري كغيره من البنوك دورا مهما من خلال توظيفه للأموال ومنحه لمختلف القروض وبذلك يساعد على توسيع الاستثمارات والازدهار والانفتاح على اقتصاد السوق، كما يساهم من خلال تقديمه للقروض في تمويل المشاريع الاستثمارية التي يقوم بها سواء الأفراد أو المؤسسات مقابل رهن الأراضي أو المعدات أو السكنات ولهذا عندما يقدم العميل على طلب قرض للبنك يكون هذا الأخير على دراسته جيدا وقياس مدى عائده على الاقتصاد الوطني عامة وعليه خاصة، وأول عمل يقوم به البنك عند دراسته للمشروع هو التأكد من صحته إن كان حقيقي أو وهمي وكذا من صاحب المشروع وبعدها البدء في دراسة مالية واقتصادية لتقييم المشروع وبهذا يكون البنك قد ساهم بدرجة كبيرة في إنعاش الاقتصاد من خلال قروض استثمارية ممنوحة من طرف البنك.

المبحث الأول: عموميات حول البنك الجزائري BNA

يعتبر البنك الوطني الجزائري أحد أهم البنوك التجارية في الجزائر التي ظهرت بعد التأميم، ويمكن تقديمه كأى بنك من البنوك التجارية، سنتطرق في هذا البحث إلى نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري وكذا الهيكل التنظيمي له وإلى مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الجزائري

1- نشأة البنك الوطني الجزائري: تأسس هذا البنك بموجب الأمر الصادر في 13 جوان 1966م، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية:¹

- القرض العقاري للجزائر وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة والذي أدمج في 01 جويلية 1966م.
- القرض الصناعي والتجاري، الذي يحتوي على ثلاث وكالات، والذي أدمج في 01 جويلية 1967.
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات، والذي أدمج في 01 جانفي 1968م.

- بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة، والذي أدمج في ماي 1968م.
- مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة، والذي أدمج في جوان 1968. وباعتباره بنك تجاري، فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصير الأجل، وتبعاً لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري، فقد تكفل هذا البنك بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد R.P.I والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

2- تعريف البنك الوطني الجزائري: إن البنك الوطني الجزائري عبارة عن مؤسسة تهدف إلى جمع الأموال وتحويلها إلى قروض تمنح لطلابها، وبالتالي هناك أعوان اقتصاديين يعرضون فائضاً في رؤوس الأموال والآخرين الذين هم بحاجة إليها، سواء تعلق الأمر على المستوى الدولي أو المحلي، على هذا الأساس يعتبر البنك وسيط بين طالبي وعارضي رؤوس الأموال.

وحتى يجلب البنك زبائنه ويحافظ عليهم يقوم بعرض جملة من الخدمات لتلبية حاجاتهم وبالمقابل ليجتنب الزبون عن حماية لإيداعاته وأمواله من الأخطار الناجمة عن نقلها.

بعد الاستقلال كان على الجزائر أن تقف وجهاً لوجه مع الاقتصاد خاصة بعد ما خلفته الحرب، ومغادرة الإطارات الفرنسية وبالتالي كان عليها إعادة التنظيم من خلال إنشاء بنك إصدار ذاتي (مسير ذاتياً)، وبهذا استطاعت أن توقف تدفق رؤوس الأموال إلى الخارج بفضل فعال وسياسة لمراقبة المبادلات.

¹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001، ص 188.

إن مشاغل الجزائر المنصبة على التنمية الاقتصادية أدت إلى تأميم البنوك الأجنبية وخلق مختلف البنوك على رأسها بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي والبنك الوطني الجزائري، وعلى هذا الأساس فإن كل إجراءات التنمية الاقتصادية تقتضي تدخل الوساطة البنكية لخلق النقد وتسوية الأنشطة النقدية والمالية وطرق الدفع بهدف حماية العملة الوطنية، وبالتالي تلعب الوساطة البنكية دورا نشيطا في تخصيص المصادر بين مختلف العملاء الاقتصاديين.

وقد تطرقت مختلف التشريعات لتعريف البنك دون أن تتعرض إلى خصائصها ونشاطها بل كانت تدور جماعا حول أنها هيئات تستقبل الودائع ومدخرات الأفراد وعليه يعتبر تعريف المشروع الفرنسي أكثر شمولية حيث قال: "هي المؤسسات التي تقوم على سبيل الاحتراف بتلقي الأموال من الجمهور على شكل ودائع وتستخدمها لحسابها الخاص في عمليات الخصم والائتمان أو في العمليات المالية"¹.

كما يمكن تعريفه: "منشأة مالية تدخل وتخرج منها الأموال"²

كخلاصة للقول يعتبر البنك الوطني الجزائري مؤسسة مهمتها تحصيل الأموال من الجمهور على شكل ودائع أو أشكال أخرى، بحيث يتم استعمالها لحسابه الخاص، وهذا في عملية الإقراض والعمليات المالية الأخرى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

تتواجد بالبنك المصالح التالية:

1- مصلحة الصندوق: LE SERVICE CAISSE

وتنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة خدمات منها:

- عمليات المقاصة COMPENSATION

- عمليات المحفظة LE PORTEFUILLE

- عمليات المحاسبة COMPTABILITE

- قطاع التسديدات

- عمليات السحب والدفع

- التحصيلات بأنواعها

- قطاع الأوراق التجارية

2- المصلحة الخارجية: LE SERVICE ETRANGER

من بين المهام الرئيسية التي تدخل في هذه المصلحة هي:

- عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة

¹ محمد حسن كمال، حسن لأحمد غلاب، البنوك التجارية، دار الجبل للطباعة، 1977، ص 24.

² DICTIONNAIRE ECONOMIQUE ET FINANCIER, BERNARDL /J. COLL

- التحصيلات بالعملة الصعبة

- عمليات التجارة الخارجية (التصدير، الاستيراد).

3- مصلحة القروض: LE SERVICE DE CREDIT

تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- تكوين ملفات CMT، تسهيلات الصندوق FC، قروض بالإمضاء CREDIT PAR SIGNATURE، قروض متوسطة الأجل.

- دراسة ملفات القروض وإعطاء الموافقة المبدئية.

- دراسة حالة المخاطر.

4- المصلحة الإدارية: LE SERVICE ADMINISTRATIF

تعمل هذه المصلحة على متابعة كل العمليات التالية وغيرها من المهام الأساسية، فهي تعد القلب النابض لأي بنك لتسيير الموارد البشرية (غيابات...)

- تصريحات جنائية

- كل ما يتعلق بأمن البنك

- دراسة ميزانية البنك وإعطاء الصور المستقبلية لها

5- مصلحة النزاعات: LE SERVICE CONTENTIEUX

أول مصلحة يتجه إليها العميل لفتح الحساب الجاري هي مصلحة النزاعات حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة العميل ومعرفة وضعيته الحالية والماضية من أجل مواجهة وتفادي المخاطر وذلك عن طريق تلقي المعلومات من المراسلات التي تأتي من الخارج (الخزينة، الضرائب وحالات أخرى).

- تجميد الحسابات بالبنك نفسه أو ببنوك أخرى.

- وضعية الحسابات بالبنك نفسه أو ببنوك أخرى.

- وضعية الحساب الجاري للعميل بالبنوك الأخرى وكيفية سير القروض التي أخذها منها، كما تظهر أهمية ودور هذه المصلحة خاصة في منح القروض حيث إذا أن العميل لم يسدد الدين المتفق عليه

تحال القضية إلى قسم النزاعات وتتبع الخطوات التالية:

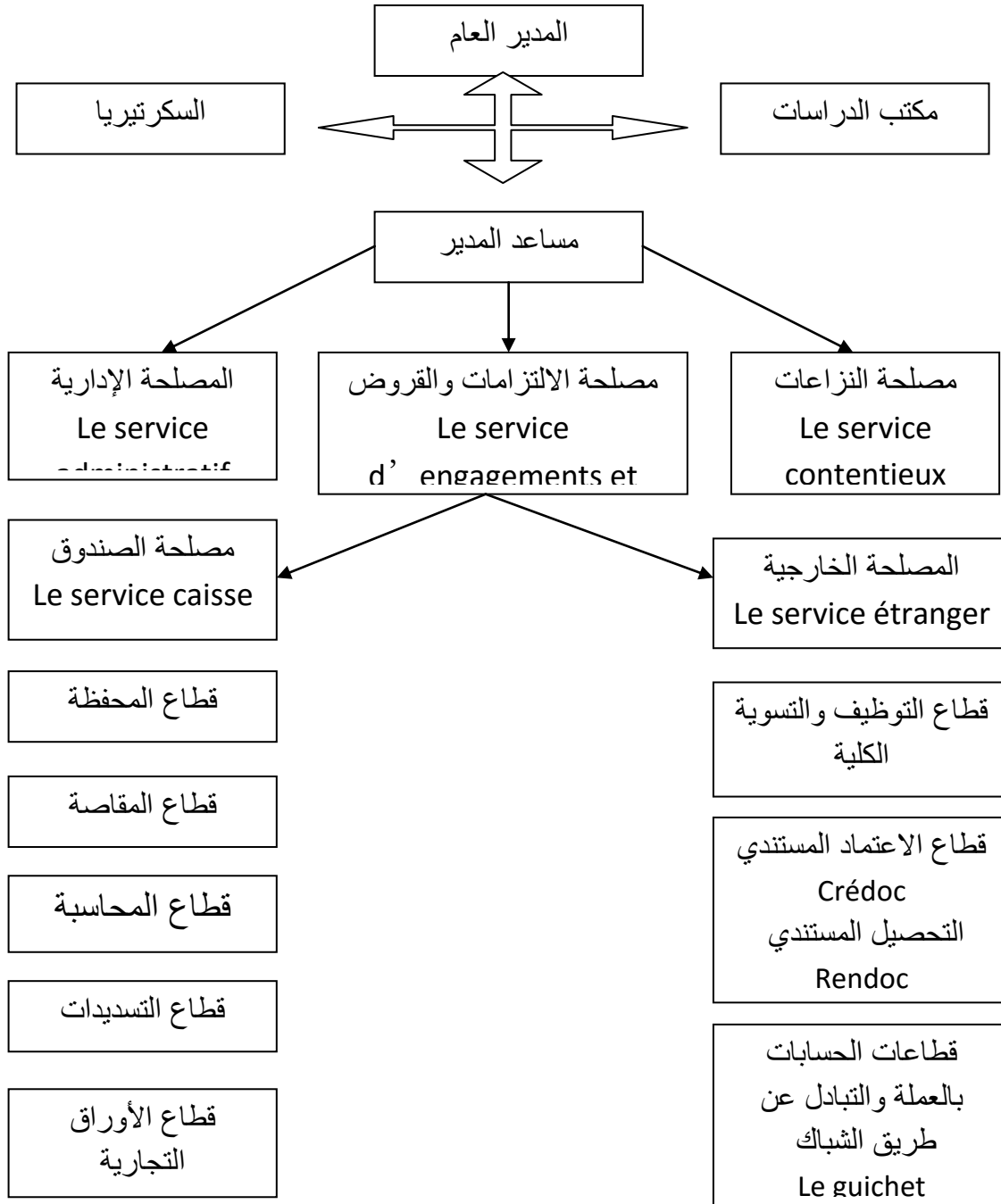
1- طلب البنك من العميل حل الموضوع بالطريقة الودية.

2- ترسل إليه رسالة مضمنة وتنتظر المصلحة مدة أسبوع.

3- إنذار ثاني إذا لم يحضر تحال القضية إلى محضر قضائي والذي بدوره يرسل له إنذار أخير بالدفع لمدة 20 يوم إذا لم يمثل يكتب عليه تقرير.

4- ترسل عريضة لرئيس المصلحة لحجز تنفيذي لأمواله المرهونة بعد إمضاء رئيس المحكمة وتقديم لمحضر قضائي حتى تنفيذ الحجز ثم بيع الضمانات.

ويظهر الشكل التنظيمي كما يلي:¹ الشكل (5) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري bna



¹ - وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي:¹

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات وسندات (وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلّبها نشاط معين).
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين ورسالة القرض وجميع عمليات "LE VIREMENT" والتحويل "LA DOMICILIATION" البنك.
- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون نتاج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين.
- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاككتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصلات، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين، الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية والتجارية، أو المالية.
- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.
- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات "LED TITRES" لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع الخاصة والخاصة بالسفستجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.
- يلعب دور الوساطة في عمليات البيع أو الشراء وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق.
- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض أو الاقتراض.

¹ - ملفات ووثائق خاصة بالبنك الجزائري (القانون الداخلي)

- قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير القابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.
- يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة والغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومرتبطة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه، لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

المبحث الثاني: معالجة ملف قرض استثماري ممول من طرف البنك الوطني الجزائري BNA
على عكس قرض الاستغلال فإن أي طلب لقرض استثماري يتطلب دراسة معمقة مع الأخذ بعين الاعتبار والاهتمام الأكبر بالمخاطر التي قد تلحق بالمشروع والتسديد عليه فالبنك مطالب بجمع وتحصيل أكبر عدد ممكن من الوثائق والضمانات.

المطلب الأول: مكونات ملف طلب القرض

ملف المقترض يجب أن يحتوي على مجموعة من الوثائق باعتبارها مصدرا هاما للمعلومات، فبفضلها يتم الوصول إلى تحليل مالي جيد وبالتالي يتفادى البنك الأخطار التي تنجم مستقبلا فلا تعطي أي أهمية لأي طلب تنقصه وثيقة من الوثائق.

الوثائق اللازمة في ملف طلب القرض هي:

- طلب خطي.
- عقد ملكية الأرض التي يقام عليها المشروع.
- السجل التجاري: يعتبر الدليل على الوجود القانوني للمؤسسة وتاريخ ميلادها ونوعية نشاطها.
- الشكل القانوني: يعرف طبيعة الشركة والقواعد والقوانين التي تقوم عليها.
- ترخيص بالاستكشاف المنجمي من طرف الوكالة الوطنية للممتلكات المنجمية.
- نسخة مصادق عليها لقرار منح الامتيازات من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
- الوثائق الضريبية: يجب على المقترض أداء مستحقاته تماما اتجاه الدولة.

- كشف أداء المستحقات اتجاه الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS.
 - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
 - نسخة من شهادة الميلاد.
 - الوثائق المحاسبية: الميزانية الافتتاحية، جدول حسابات النتائج الخاص بـ 3 سنوات ماضية وستين
تنبئين TCR، الميزانيات التقديرية الخاصة بـ 3 سنوات ماضية وستين تنبئين.
 - الدراسة التقنية الاقتصادية: تتمثل بدراسة شاملة يقوم بها المقترض، فهي تنبؤات معرضة للتغيير وقد ترتفع وقد تنخفض مستقبلا، يجب أن نذكر فيها خصائص المشروع ودراسة السوق وما هي آثار المشروع على الاقتصاد الوطني... الخ.
 - هيكل الاستثمار: يعرض فيه:
 - المصاريف الإعدادية.
 - المبلغ الإجمالي للمصنع (أراضي، منشآت)
 - المبلغ الإجمالي لمعدات الإنتاج.
 - المبلغ الإجمالي لوسائل النقل.
 - مجموعها يمثل التكلفة العامة للمشروع.
 - الهيكل المالي للمشروع: تعرض فيه:
 - نسبة التمويل الذاتي والبنك.
 - جدول الاهتلاك الخاص بالقروض: يدون فيه مبلغ القرض، مدته، معدل سعر الفائدة، والمبلغ المسدد كل سنة.
 - الضمانات المقترحة: تعرض في آخر الطلب، تتمثل في:
 - الرهن العقاري، أراضي، منشآت.
 - الرهن الحيازي، يضمن للبنك عدم التصرف في الآلات والمعدات في حالة محاولة المقترض ببيعها، تكون هذه الآلات ومعدات الإنتاج مدونة لدى الضرائب.
- المطلب الثاني: دراسة ملف القرض**
- إن أهم شيء بالنسبة للمكلف بدراسة ملفات القرض هو ضمان والتأكد من مردودية المشروع ومن قدرة المؤسسة على هذا القرض، ولهذا يركز في دراسته على رقم الأعمال وجدول حسابات النتائج المتوقعين ومن خلال الوثائق المقدمة في الملف، فإنه عليه القيام بدراسة مالية وتقنية تسمح باتخاذ القرار المناسب.
- 1- الدراسة التقنية الاقتصادية: عند دراسة طلب لقرض نتطرق إلى تبيان جانبين أساسيين في هذا العنصر، الملف المقدم من طرف المستفيد، ودراسة الطلب.

1-1- تقديم المستثمر: يتم فيه تقديم كل من:

- عنوان المؤسسة: مؤسسة الأشغال العمومية والبناء.

- الشكل القانوني: مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة EURL.

- رأس مال الشركة: 30.800.000.00 دج.

- مقر المشروع.

2- تقديم المشروع: وفيه يتم تلخيص ما يلي:

- تعريف المشروع: إنتاج عناصر البناء.

- طبيعة النشاط: صناعي.

- طبيعة الاستثمار: ابتكار.

- موقع المشروع.

- وصف أساسيات المنتج: المشروع يدرس التكوين الأساسي لإنتاج وبيع عناصر البناء.

3- دراسة السوق

- السوق المحلي لهذا النشاط يمثل عنصرا أساسيا لكل شبكة العلاقات بين مختلف المؤسسات التي تحقق كفاءة عالية.

- نتيجة لأن الطلب مهم جدا، وأن حقيقة المشروع يخلق العرض في السوق الحقيقي.

- مميزات السوق.

2- الدراسة المالية

تعطي الدراسة الاقتصادية لطلب الاقتراض صورة مبدئية عما إذا كان من المجدي الاستمرار في إجراءات التقديم أو أن تتوقف تلك الإجراءات، كما أنه يوجد ملف خاص للزبون يسمى ملف تقييم العميل إذ أن يشمل على مختلف بياناته الخاصة، لذا ينبغي تحليل البيانات حتى يتسنى اتخاذ القرار السليم بشأن الاقتراض وعادة ما يستهدف التحليل الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية:

- هل يتعارض طلب الاقتراض مع سياسات البنك الخاصة.

- ما هو حجم المخاطر المترتبة على هذا الاقتراض وهل يمكن تجنبها.

- ما هو حجم العائد المطلوب على القرض.

ولمعرفة إجابات هذه التساؤلات توجب علينا التحليل في الأصول والخصوم لكي نتوصل إلى النتائج الدقيقة التي تسمح باتخاذ القرار الصحيح.

المطلب الثالث: كيفية اتخاذ القرار

- 1- الوكالة: بعد قيام المكلف على مستوى الوكالة بدراسة ملف المقترض وذلك باستخدام كل الخطوات اللازمة فإن عليه بعد ذلك تحضير ملخص حول هذه البيانات ويرسلها مع الملف إلى المديرية.
- 2- المديرية: يقوم المكلف بالدراسات على مستوى المديرية بنفس خطوات الوكالة زيادة على ذلك تحليل القرار الأخير والمتخذ من طرفه، ثم يوجه الملف إلى مدير قسم القرض بالمديرية الذي يقوم أيضا بفحص الملف وإبداء رأيه، بعده رئيس قسم...التنشيط التجاري DPAC ثم بعد ذلك مدير شبكة الاستغلال DRE الذي يقوم أيضا بدراسته الخاصة وإبداء رأيه.

- قرار منح القرض:

- 1- القبول: إذا كانت أغلبية أطراف متخذي القرار موافقة طلب الزبون فإنه يتم منح القرض.
- 2- الرفض: والعكس إذا كانت الأغلبية غير موافقة فإنه لا يتم منح صاحب ملف طلب القرض.
- أما إذا كان رأي أطراف متخذي القرار متساوي بين الرفض والقبول فإنه يتم اتخاذ القرار استنادا على رأي مدير شبكة الاستغلال DRE.

الخلاصة

لطالما أدت البنوك دورها على أكمل وجه، وفي الحقيقة تنطبق هذه النظرة على البنك الوطني الجزائري BNA وهذه الأخيرة كانت في المستوى المطلوب بدفع عجلة التنمية وهذا بمنح القروض بمختلف أنواعها وخاصة قروض الاستثمار بالإضافة إلى وسائل الدفع المتعددة ووضعها تحت تصرف الزبائن وإتباع أساليب حديثة لتسهيل هذه العمليات.

وهذا ما حاولنا أن نبرزه من خلال دراستنا التطبيقية في إحدى البنوك ألا وهو البنك الوطني الجزائري BNA لنشرح كيفية تمويل المشروعات الاستثمارية في هذه المنشأة، ونأمل من خلال التجربة أننا أعطينا فكرة ولو مختصرة على الأهمية التي تحققها المنشأة من خلال ذلك والضمانات التي تقدمها في تمويل المشاريع وخدمة العملاء المتعاملين معها.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع قرار اختيار يمكننا القول الاستثمار له اهمية و اهتمام كبير داخل المؤسسة من طرف المسيرين من خلال العملية اتخاذ القرار حيث أن هناك العديد من الأساليب التي تجعل عملية الاستثمار سلمية و هذا حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظر النوع المشكل أو طبيعة النشاط و هناك العديد من العوامل المؤثرة من الاستثمار مثل استقرار السياسي واقتصاد و معدل اسعار الفائدة الدخل القومي، معدل التضخم ، فالقرار ليس مجرد موقف شاد يتخذ في لحظة زمنية معينة و انما يكون وقف مراحل و دراسات تقوم بها قبل اتخاذ القرار و ذلك انطلاق من تحديد المشكل ثم دراسته و تحليله و تحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها اختيار البديل الأفضل من بينهما ، و القرار ليس صنف واحد فنجد له العديد من الأشكال و الأصناف مثل القرارات الروتينية و اخرى استراتيجية ووظيفية و مداهم المعايير في قيمته الحالية ، دليل الربحية و بهذا فان القرار ليس مراسلا و لا يستهان به دائما هو العمود الفقري لكل مؤسسة و نقول في النهاية هذ المؤسسات خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبيرة للقرارات المتخذة من أجل تطوير وازدهار مؤسساتها باعتبار ان المؤسسة هي قلب الاقتصاد خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الت نعيشها .

اختبار الفرضيات

- فرضية الأولى و التي تقول عملية اتخاذ القرار تعتبر اهم نشاط اداري من خلاله تحديد البدائل و حل المشاكل صحيحة و الأمن من اجل تحقيق هدف أو اهداف معينة تمثل الغاية من اصدار القرار و اختيار افضل بديل من بين البدائل المتاحة .
- الفرضية الثانية و التي مفادها ان المسير يمكن ان يتخذ القرار حتى ،ولم تتوفر لديه المعلومات و النتائج المتاحة صحيحة هنا يعتمد على قدراته و كفاءته القيادية في اتخاذ القرارات السليمة وكذلك توحيد و تنسق الجهود بين العاملين من خلال حجم و نوع و طبيعة المعلومات المتاحة من خلال حالة الكد او عدم التأكد او المخاطرة .
- الفرضية الثالثة لكل مستوى من المستويات الادارية صنف خاص من القرارات صحيحة حيث أن مستويات الادارة العليا لها قرارات استراتيجية الادارة الوسطى قرارات تكتيكية الدارة العليا قرارات تنشيطية .
- الفرضية الرابعة الاستثمار هو التضحية بقدر من الموارد المالية في الحاضر للحصول على عائد في المستقبل يفوق تكلفة التضحية صحيحة حيث ان استثمار هو التخلي عن استخدامات اموال الحالية و لفترة زمنية معينة من اجل الحصول على المزيد من التدفقات النقدية في المستقبل مع امكانية على عائد معقول مقابل تعمل عنصر المخاطرة .

النتائج

المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية .

- تحتل الاستثمارات مكانة هامة في تنشيطا و تطوير المؤسسة الاقتصادية .
- الحصول على عوائد احسن في المستقبل و الرفع من القيمة السوقية للمؤسسة .
- يعمل الاستثمار على زيادة في راس مال الحقيقي و راس مال المجتمع و يساعد تكوين راس المال الثابت .
- لا بد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة . فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع مهمتها في احسن الظروف .
- القرار الاستثمار : هو اختيار البدائل المناسبة و المتاحة و كذلك اختيار القرار الاستثماري و التي يكون من خلال الاستراتيجية التي يتبناها كيفية اختيار المشروع الاقتصادي

قائمة المراجع

باللغة العربية

-الكتب

- ال شبيب دريد كمال ،الادارة المالية،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية عمان 2008.
- الفارس عبد الرحيم، مبادئ الاقتصاد، مطابع الاطلس ، عمان الاردن 2005.
- الحناوي محمد صالح، الادارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، الاردن 2008.
- الجرمود اثير عبد الجبار، المتغيرات المؤثرة على الاستثمار القطاع الخاص، مركز الدراسات الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الجامعة الاردنية 1997.
- ابراهيم عبد العزيز شيحا، اصول الادارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية 1993.
- ايهاب صبيح محمدي، ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- احمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2009.
- جمال الدين محمد رفيق، محمود ابوبكر، وطارق رشيد جبة، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية الابراهيمية، 2007
- هندي منير ابراهيم، اساسيات الاستثمار في الاوراق المالية، منشأة المعارف الاسكندرية 1999 -
- حمدي عبد العظيم ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مكتبة دار المريخ، الطبعة الثالثة الرياض 1999
- حسين مصطفى هلالى، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مكتبة عين الشمس القاهرة 1997
- طلال كراوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2008

- طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الادارية والحاسبات الالية، الطبعة الثالثة الاسكندرية، منشأة المعارف 2000
- كراجه عبد العظيم، الادارة المالية والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2002
- كاظم جاسم العيساوي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، الطبعة الاولى 2002
- موفق حديد محمد، الادارة والمبادئ والنظريات، الاردن 2001
- محمد احمد عبد الجواد، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، مصر 2001-2002
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الطبعة الخامسة، عمان 1998
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر 1997
- عصام حسين، الاسواق المالية، دار اسامة للنشر والتوزيع 2008
- عمار طارق عبد العال، الدار الجامعية الاسكندرية 2003
- عمر الصخري، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991
- عبد الغفار حنفي عبد السلام وقحن، تنظيم وادارة الاعمال، المكتب العربي الحديث 1993
- عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في العملية الادارية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1987
- عبد الغني بسيوي عبد الله، اصول علم الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية 1992
- علي الشرفاوي، العملية الادارية، وظيفة المديرين العامة للنشر والتوزيع الاردن 2000
- علي الشريف محمد فريد الصحن، اقتصاديات الادارة، منهج القرارات، الدار الجامعية القاهرة 1998
- عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار وائل للنشر عمان 2004

-قاسم علوان، ادارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 2012

الرسائل الجامعية

-قدور بن نافلة، دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة 2011-2002

-بن مسعود نصر الدين، دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم اقتصادية، تخصص بحوث العمليات ، جامعة تلمسان، غير منشورة، 2001- 2012

الاوراق البحثية

-زكي محمود هاشم، اساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت 2001

القوانين والمراسيم

-وثيقة مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

باللغة الفرنسية

ouvrage

-Jean Menaçais, Dhenin Brigitte mairie, d'initiation à l'économie d'entreprise, édition Bréal, parais, 1998 .

-Philippe Maser ,la gestion de projet marin; Edition canada 2006 .

Article

-Dictionnaire Economique et financier bernardj.cool² .

ملخص عام

يهدف هذا البحث إلى التعرف على عملية تقييم المشاريع بهدف اتخاذ القرارات المناسبة, وذلك بسبب الدور الكبير الذي يلعبه الاستثمار في الاقتصاد الوطني أو الدولي والمخاطر الكبيرة التي ترافقه مما يتطلب بذل المزيد من الاهتمام, واستخدام أفضل الطرق التي تساعد في اختيار الاستثمار الأفضل من ناحية الفترة الزمنية والكلفة والعائد, ولذلك تم استخدام الأساليب في تلك العملية للتقليل من درجة المخاطر إلى حد ممكن وتوصل إلى العديد من الاستنتاجات.

Abstract

This research aim to identify the importance of using ,the process of evaluating investments in order to make the appropriate decisions and because of the large role played by investment in the national economy or intenational, and the large risks accompanying it which require fur there attention to him and the used best investment in terms of time and cost yield and it was the use of the methods listed to assist in that process and that will this study found number of conclusions.