

التخطيط الاستثماري على مستوى المشروع	العنوان:
نشرة الخريجين	المصدر:
المعهد القومي للإدارة العليا - جماعة خريجي المعهد	الناشر:
شعث، نبيل علي	المؤلف الرئيسي:
ع 19	المجلد/العدد:
لا	محكمة:
1968	التاريخ الميلادي:
يناير	الشهر:
22 - 31	الصفحات:
65867	رقم MD:
بحوث ومقالات	نوع المحتوى:
EduSearch	قواعد المعلومات:
إدارة المخاطر، الاستثمار، مشروعات التنمية، إدارة المشروعات، تمويل المشروعات، محاسبة التكاليف، التنمية الاقتصادية، التخطيط الاقتصادي	مواضيع:
<a href="http://search.mandumah.com/Record/65867">http://search.mandumah.com/Record/65867</a>	رابط:

## التخطيط الاستثمارى على مستوى المشروع

على كيفية وكفاية التخطيط الاستثمارى على مستوى المشروع ، وطالما كان النجاح او الفشل يعنى الكثير لحاضر ومستقبل هذا البلد فان دراسة موضوع التخطيط الاستثمارى تصبح دراسة لا غنى عنها ولا بديل لها .

ولكن نقطة البدء هى تعريف الاستثمار او ما يسمى احيانا بتكوين رأس المال .

الاستثمار هو الاضافة السنوية الى رأس المال الى سلع الانتاج من مبانى وآلات ومعدات والمخزون السلمى وهى تلك السلع التى تنتج أو تشتري لا لاستهلاكها فى نفس السنة ولكن لانها تساعد على توليد تيار متدفق من السلع أو الخدمات فى فترات

لا بد انك قد سمعت عن المشروع الاستثمارى الذى قدرت تكاليفه بثلاثة ملايين من الجنيهات ثم تكلف اتمامه فعلا تسعة ملايين من الجنيهات ، ولاشك انك قد قرأت عن الشركة التى اقيمت لكى تستخدم مادة اولية معينة اتضح فيما بعد أنه لا يوجد منها كميات اقتصادية تكفى التشغيل ، او الشركة التى انشئت وتكلفت عدة ملايين من الجنيهات والتى تنتج ما قيمته مئات الالاف من الجنيهات سنويا للتخزين فقط حيث لا يمكنها تصريف الا النذرا ليسير من منتجاتها الرئيسية .

وبجانب هذه الصور المظلمة فلعلك سمعت عن الشركة الكيماوية التى تتوسع باستمرار مستخدمة مواردها الذاتية والتى قامت برد نصف مليون جنيه

## دكتور نبيل شعث

استاذ زميل بالمعهد القومى للإدارة العليا

زمنية مستقبلية . والاستثمار بذلك يصبح عماد أى خطة قومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . فاذا أضفنا الى الاستثمار اذى ما ينفق على تنمية الموارد البشرية فى شكل استثمارات التعليم والتدريب والصحة ، فاننا قد أبرزنا مكونات الاستثمار الاساسية فى القطاعات الاقتصادية وفيما يدرج عادة تحت قطاع الخدمات ، وجميع هذه المكونات تهدف فى النهاية الى تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لانباء المجتمع .

لوزارة الخزانة قيمة مساهمتها فى مشروعاتها الاستثمارية الجديدة ، مفضلة استخدام ارباحها المحتجزة والتى كانت تحتفظ بها فى صورة ودائع لاجل او قد تكون شركتك من الشركات الناجحة التى استثمرت مئات الالاف من الجنيهات فى مشروعات تحقق فائضا كبيرا وتساهم فى تنمية الصادرات ورفع مستوى المعيشة لالاف المواطنين .

ان حالات النجاح والفشل تعتمد اعتمادا كبيرا

(1) تمثل هذه المقالة محاولة مبكرة للاستفادة من نتائج بحث طويل يقوم به المؤلف فى المعهد القومى للإدارة العليا عن التخطيط الاستثمارى فى الجمهورية العربية المتحدة ستظهر نتائجه بصورة اكثر دقة واستعاضة خلال الاشهر القليلة القادمة والمؤلف يقدم خالص شكره لكل من تعاون معه من رجال الادارة العليا فى اتمام هذا البحث وكذلك للزميلين عبد المنعم حبيب ومحمود صالح الباحثين فى المعهد اللذين شاركا مشاركة فعالة فى المقابلات الميدانية .

- ٣ - ما هو التوزيع الزمني لهذه المشروعات ؟  
 ٤ - ما هي الموارد المتاحة للاستثمار القومي بوجه عام ؟  
 ٥ - كيف تمول المشروعات ؟

فاذا اجيب على هذه الاسئلة بوجه عام فان التخطيط الاستثمارى ينتقل الى تفاصيل المشروعات التكنولوجية المستخدمة ، والاحتياجات المادية والبشرية ، والموقع ، والتمويل الخارجى والمحلى والشكل التنظيمى والقانونى . الخ .

والواضح ان تقرير جملة المنفق على الاستثمار والقطاعات التى ستحصل عليه هو امر من صميم

يتضح مما سبق ان الاستثمار يتطلب تحويل موارد المجتمع من سلع الاستهلاك الى سلع الانتاج، اى انه يتطلب ادخارا . كما انه ينطوى على التضحية باشباع رغبات حالية مؤكدة وواضحة لقاء انتاج سلع وخدمات فى المستقبل وتحقيق دخل متوقع غير مضمون ولا مؤكد . فالاستثمار فى مصنع جديد أو محطة توليد كهرباء أو ميناء أو معهد قد ينجح فى تحقيق الاغراض التى قام من اجلها وقد لا ينجح فيسبب خسارة اجتماعية ويزيد من حرمان الشعب من سلع الاستهلاك الضرورية لحياته ومعاشه . فالاستهلاك يركز على الحاضر والاستثمار ينظر الى المستقبل ، ومعلوماتنا عن المستقبل محددة ويشوبها الكثير من الغموض .

## المخزون السلى ...

نشرت جريدة الاهرام بتاريخ ٢٦ ديسمبر عام ١٩٦٧ خبرا حول طرح المخزون السلى للاستهلاك المحلى ، كحل لتصريف المخزن بالشركات . . هكذا دون النظر الى اثر ذلك على الخطة الادخارية . . والدعوة الى التقشف . . ولكن الاخطر من ذلك ان يتم هذا الاجراء ، دون دراسة ظروف الانتاج الفعلية التى أدت الى ارتفاع نسبة المخزون . . .

اختصاصات السلطة السياسية العليا للدولة . وهى فى اتخاذها لهذه القرارات الحيوية تستند الى دراسات الاقتصاديين فى أجهزة التخطيط والى خبرة الاستشاريين فى الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . واتخاذ القرار النهائى يعتمد على دراسة أهداف الخطة القومية والسياسة العليا أو الاستراتيجية الاساسية للتنمية . ويتطلب الامر عقد موازنات بين التصنيع الثقيل والخفيف ، وبين التنمية الزراعية الافقية والرأسية ، وبين استبدال الواردات أو تنمية الصادرات ، وبين مصادر الطاقة الكهربائية وبين طرق المواصلات على سبيل المثال .

فاذا انتقلنا الى مرحلة التخطيط للمشروعات الفردية فاننا نواجه بضرورة عمل بحوث لاقتراح وبلورة مشروعات جديدة ثم يعمل دراسات تفصيلية لهذه المشروعات ، وبعد ذلك يجب ترتيب هذه المشروعات حسب معايير تفضيل أو أولويات محددة بحيث يمكن المفاضلة بينها لاختيار الاصلح فى ضوء الاهداف القومية الموضوعة . وطبعى أن هذا يفترض أن جملة المقترح انفاقه على المشروعات يزيد كثيرا عما يمكن انفاقه فى أى سنة من السنوات فى ظل الموارد المتاحة . وبالتالي فاننا نواجه مشكلة توزيع أو تخصيص Allocation لتحقيق الاستخدام الامثل لمواردنا المحدودة .

وطبعى أن الاستثمار الذى يؤدي الى انتاج سلع جديدة أو الذى يضيف الى الطاقة الانتاجية للمصانع القائمة يتطلب دراسات وأبحاث مستفيضة عند التخطيط له ، كما انه يتطلب موارد بشرية وتنظيمية متعددة ، وادارة متطورة ، ورقابة ومتابعة ، ويتطلب تنسيقا وتكاملا مع الاستثمارات الاخرى القائمة والجديدة والمتوقعة مستقبلا ، ودراسة منتظمة ومستمرة للأسواق المحلية والخارجية وللتطور التكنولوجى فى العالم .

التخطيط الاستثمارى اذن امر حيوى وخطير خصوصا فى مجتمع محدود الموارد والامكانيات . فالتخطيط الاستثمارى هو الوظيفة التى تقرر جملة المبالغ المنفقة على الاستثمار فى السنوات القادمة أو بمعنى آخر جملة الموارد الاقتصادية التى ستوجه الى سلع وخدمات الانتاج ، والقطاعات التى ستوجه اليها الاستثمارات ، والمشروعات المحددة داخل هذه القطاعات وهو فى شكله النهائى يجب على الاسئلة الآتية :

- ١ - أى المشروعات تختار ؟  
 ٢ - ما هو عدد المشروعات وجملة المستثمر فيها ؟

عن تحمل مخاطر الاستثمار في الصناعة واتجه الى شراء الارض الزراعية وبناء العقارات في القاهرة والاسكندرية . ولذلك فان معظم « الافكار الجديدة » نشأت خارج الشركات القائمة ، في مجلس الانتاج القومى أو في المؤسسة الاقتصادية أو في وزارة الصناعة عند انشائها عام ١٩٥٦ ثم في « الهيئة العامة لتنفيذ مشروع السنوات الخمس في الصناعة » التي سميت فيما بعد « بالهيئة العامة للتصنيع » وبالإضافة الى ذلك فقد كانت هناك بعض الشركات المتطورة التي ساهمت بمشروعاتها خصوصا في مجال التوسع في انتاج سلعها التقليدية كالفلز والنسيج وكذلك في قطاعات جديدة نسبيا مثل قطاع البترول والتعدين . من أمثلة ذلك شركات بنك مصر وشركة النصر للاسمدة الكيماوية في السويس وشركة شل وآبار الزيوت .

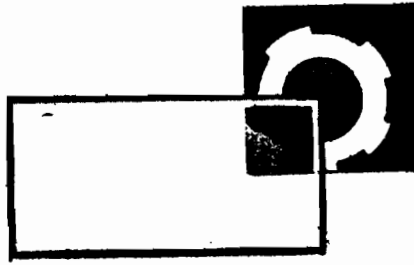
هناك أسئلة عديدة تثار بخصوص التخطيط الاستثمارى على مستوى المشروع أو الوحدة الاقتصادية ، وهى المحور الاساسى لهذه الدراسة . من الذى يقوم باقتراح المشروعات الجديدة وكيف يتم ذلك ؟ من الذى يقوم بعمل الدراسات التفصيلية للمشروعات وما أدوات التخطيط المستخدمة لاتمام ذلك العمل ؟ كيف يتم تحديد الاولويات ومعايير التفضيل ؟ وهى كلها أسئلة ستحاول هذه المقالة الاجابة عليها .

فنحن نبدأ من الفرض القائل بأن للشركة دور اساسى هام في عملية التخطيط الاستثمارى . وانها في الوقت الحاضر لا تقوم بأداء هذا الدور أداء مناسباً لاسباب عديدة بعضها خارج عن ارادتها . ولكن على الوحدات الاقتصادية أن تطور أجهزتها لكي تستطيع القيام بمشاركة فعالة في اقتراح وتقييم المشروعات الاستثمارية ، خصوصا وقد بدأ الاستعداد لعمل الخطة الخمسية القادمة ( الثالثة ) ١٩٧٠ - ١٩٧٥ والتي ستعتمد اعتمادا كبيرا على ما ينبع من الشركات القائمة من مشروعات ومقترحات .

### اقتراح المشروعات الاستثمارية

نبدأ المشروع الاستثمارى بفكرة . فقد يرى مدير الانتاج أن هناك « عنق زجاجة » في خط الانتاج الرئيسى أو الفرعى يمكن ازالتها بالحصول على آلة جديدة أو باضافة مخزن جديد أو بعمل تحسينات واضافات للآلات الموجودة حاليا . أو قد يرى المدير التجارى فرصة مواتية لزيادة صادرات احدى السلع بتطويرها وتغليفها تغليفا جديدا أو بانشاء معارض دائمة أو متنقلة في الخارج للترويج لها وهو ما يتطلب استثمارا . وقد يكتشف احد رجال الإدارة العليا أنه اذا توفرت للإدارة معلومات كافية وفي وقت قصير فان ذلك يساعدها على اتخاذ قرارات أفضل تحقق للشركة أرباحا أكبر ، فاذا اتجه تفكيره الى شراء آلات حاسبة جديدة أو عقل الكترونى فان ذلك يتطلب استثمارا .

وطبعي أن هذه الافكار يمكن أن تنشأ داخل الشركة أو خارجها . كما انها قد تنشأ بطريقة عفوية غير منظمة أو عن طريق وحدات للبحوث التطبيقية وتطوير المنتجات سواء كانت داخل الشركات القائمة أو في منشآت قومية أو قطاعية متخصصة . وعندما بدأ العمل في اعداد الخطة الصناعية الاولى « ١٩٥٦ / ١٩٥٧ » واتجه تفكير الدولة الى استثمار مبالغ كبيرة في الصناعة والكهرباء ، كان القطاع الصناعى صغيرا يتكون من منشآت خاصة تنتج عددا محدودا من السلع والخدمات . وكان الاستثمار الخاص يتدهور منذ عام ١٩٥٠ / ١٩٤٩ حيث أحجم رأس المال الخاص



كانت مشروعات الخطة الصناعية ( ١٩٥٧ ) ثم مشروعات الخطة الخمسية الاولى ١٩٦٥ / ١٩٦٠ تركز على انتاج سلع جديدة . وكان هدفها توسيع اتقاعدة الصناعية في مصر ، وبأسرع ما يمكن . وكانت هناك أهداف أخرى معلنة كتنمية الدخل القومى وزيادة العمالة وتوفير النقد الاجنبى ورفع مستوى المعيشة وتنمية الموارد البشرية المدربة في الصناعة .

ولكن الواضح من دراسة المشروعات الاستثمارية في هذه الفترة أن معظم الافكار الجديدة نشأت نتيجة لدراسة الواردات من السلع الصناعية ومحاولة استبدالها عن طريق التصنيع المحلى . وكان التركيز اساسا على السلع الاستهلاكية وخصوصا العمرة منها كالسيارات والثلاجات والتلفزيونات والمواد .

وقد انعكس هذا النوع من التفكير على نوع الدراسات التي تمت للمشروعات الاستثمارية - وهو ما سيأتى ذكره فيما بعد - فقد اقتصر في الغالب على تقدير حجم الواردات من سلعة معينة وما يمكن توفيره من النقد الاجنبى بصناعتها محليا ، ثم على عمل دراسة فنية لتحديد « امكانية » انتاجها في

## تنظيم اقتراح المشروعات الجديدة

يجب أن تشجع الإدارة العليا كافة الموظفين على التفكير والابتكار في اقتراح المشروعات الاستثمارية ، فإذا اكتشف عمال قسم من أقسام الإنتاج أنه يمكنهم زيادة الإنتاج زيادة ملموسة بإضافة مخرطة أو آلة صغيرة أو جهاز قياس معين فأننا يجب أن نشجعهم على التقدم بهذا الاقتراح الى إدارة الإنتاج التي تقوم بدورها بدراسته مع غيره من المشروعات المقترحة داخل الإدارة لتقديمه الى الإدارة العليا للشركة . كذلك يمكننا تشجيع موظفي الإدارات المختلفة على التقدم باقتراحات مماثلة لتخفيض التكاليف أو زيادة الإنتاج أو تنشيط المبيعات أو المحافظة على الأرباح . الخ .

وتقوم بعض الشركات بتكليف إدارة التخطيط والمتابعة أو الإدارة المالية وأحيانا إدارة العمليات ( الإدارة الفنية ) باستلام اقتراحات المشروعات من الإدارات المختلفة لدراستها ومراجعتها وتجميعها لتقديمها الى الإدارة العليا للشركة . وفي شركات البترول توجد في الغالب إدارة للمشروعات تتبع إدارة العمليات تقوم بهذه المهمة . ولكننا نجد التركيز في هذه الحالة على النواحي الفنية والهندسية في المشروعات .

كما تقوم بعض شركات القطاع العام بتكوين لجان خاصة لتلقى المشروعات الاستثمارية ومراجعة تقاريرها وترتيبها ورفعها الى مجلس الإدارة . وقد تقتصر وظيفة هذه اللجان على ترتيب وعرض المشروعات كما هي أو تقوم بدراستها بنفسها أو بواسطة الإدارات المختصة أو الخبراء من خارج الشركة .

مصر « وكيفية » تصنيفها ، وكان ذلك يتم في الغالب عن طريق الخبراء الأجانب ومنتجى الآلات والمعدات في الخارج .

وطالما كان عدد السلع التي نستوردها ولا ننتجها محليا كبيرا للغاية ، ونظرة واحدة الى سجلات وقوائم الجمارك كانت كفيلا بكشفها وإيضاحها ، فإن ذلك وحده أدى الى توليد عشرات الأفكار الاستثمارية . نحن لا ننتج أقلام الرصاص ولا الدبابيس أو اليايات ، أو مواد الصباغة أو المواسير أو الخزف والصيني أو الدراجات والسيارات والطائرات والسردن المحفوظ والخشب الصناعي ولا شموع الاحتراق أو البصل المجفف . . وغيرها من السلع الصناعية . وقد تميزت مرحلة التوسع والانطلاق هذه بالحصول على قروض وتسهيلات ائتمانية وفيرة وبتخصيص موارد محلية ضخمة للاستثمار خصوصا عند نشأة القطاع العام ونموه بعد سنة ١٩٦١ . بل ان الموارد في بعض الأحيان كانت تزيد عن « الأفكار » التي تؤدي الى استخدامها .

وطبيعي أن الوضع يتغير تماما في الوقت الحاضر عن الوضع السابق الإشارة اليه . فقد اتسع القطاع الصناعي ونما نموا كبيرا في ظل القطاع العام وسيطرته . كما تغيرت العلاقة بين الموارد والاستخدامات بتساؤل الأولى وتضخم الثانية . ان هذا الوضع الجديد يتطلب قيام الشركات والمؤسسات بتوليد الأفكار الجديدة من واقع خبرتها وأبحاثها واستجابة لاحتياجات العمل ، كما انه يتطلب دراسة أفضل لهذه الأفكار عند منشأها لاختيار الأفضل من بينها ، والتركيز على المشروعات التي تحقق فائضا يزيد من الموارد المتاحة ويضيف إليها في المستقبل .

ان الفترة الحالية تستدعي التركيز على الصناعات القائمة وتدعيمها وزيادة كفاءتها الانتاجية وتطوير منتجاتها ، وهنا يبرز دور الصيانة والاحلال والاستبدال وحل مشاكل عدم التوازن والاختناقات وتخفيض التكاليف وهذا كله يزيد من دور الشركات والمؤسسات في عملية التخطيط الاستثماري ككل وفي عملية اقتراح المشروعات الاستثمارية ودراستها على وجه الخصوص (١) .

## لماذا .. ؟

لماذا يستثنى بعض الهيئات في الجمع بين المرتب والمعاش .. ؟ لماذا يستثنى أبناء رجال التعليم من قواعد القبول بالمدارس والجامعات . مثلا ؟ لماذا .. ولماذا .. ولماذا .. هل - بالضرورة - يجب أن يكون لكل قاعدة استثناء .. ؟

(١) أظهر البحث شكوى العديد من الشركات من تحيز الأجهزة المركزية ضد مشروعات الاحلال والاستبدال التي تتطلب نفدا اجنبيا . وهذا موضوع خطير يحتاج الى دراسة متخصصة لان اهمالنا في هذا المجال سيترتب عليه بعد فترة معينة تدهور الإنتاج وصعوبة المحافظة على صناعاتنا الأساسية .

## دراسة وتقييم المشروعات الاستثمارية

كل المشروعات الاستثمارية تنطوي على عمل اتفاق حالي محدد يستهدف تحقيق منافع أوفوائد لفترة مستقبلية . وبالتالي فان دراسة المشروعات الاستثمارية يجب ان تبدأ من الاهداف الاساسية التي يتم الاستثمار لتحقيقها . فاذا كان تحقيق أقصى قدر من الارباح هو الهدف الوحيد للوحدة الاقتصادية فان معيار دراسة المشروعات الاستثمارية يكون درجة ربحيتها . كما أن المفاضلة بين المشروعات المقترحة تعتمد حينئذ على معدل العائد على رأس المال المستثمر . وبالتالي فان المشروعات يمكن ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة الربحية وتكون الاولوية في التنفيذ للمشروعات التي في أعلى القائمة أي تلك التي تحقق أكبر قدر من الارباح .

أما اذا كان الهدف الاساسي هو تحقيق أكبر قدر من العمالة أو النقد الاجنبي فان معيار الدراسة والتفضيل يكون نسبة العمالة المحققة الى رأس المال المستثمر أو نسبة النقد الاجنبي المتحصل أو الذي يتم توفيره الى رأس المال المستثمر .



وطبيعي أنه يندر أن يكون لاي وحدة أو مؤسسة سواء كانت في دولة رأسمالية أو اشتراكية هدف واحد فقط ، بل مجموعة من الاهداف ذات أوزان مختلفة تسعى لتحقيقها ، وتخطط سياساتها واستراتيجياتها الاساسية في ضوءها ، وتقوم بالاستثمار للوصول اليها . ولذلك فان الخطوة الاولى في دراسة المشروعات الاستثمارية هو تحديد معايير الدراسة والتقييم المشتقة من اهداف المنشأة أو المؤسسة والتي تشتق بدورها من الاهداف القومية للدولة .

ويمكننا أن نقترح فيما يلي بعض الاهداف التي نفترض أنها كانت ذات أهمية عند تحديد استثمارات الخطة الصناعية الاولى ثم الخطتين الخمسيتين الاولى والثانية :

١ - توفير النقد الاجنبي عن طريق استبدال الارادات .

ولكي تحصل الشركة على اقتراحات عملية ومفيدة من ادارتها المختلفة يجب أن تحفز العاملين في كافة المستويات على التفكير والابتكار وتقديم اقتراحات مدروسة وقد يكون القانون رقم ١٠٥٣ لسنة ١٩٥٧ الخاص بإنشاء نظام حوافز الابتكار والترشيد والتمييز في الاداء مشجعا على هذا الاتجاه ولكنه لم يمر بفترة اختبار كافية بحيث يمكن الحكم على فاعليته ، خصوصا ونحن نمر بفترة خفضت فيها الاستثمارات الى اضييق الحدود نتيجة لظروف العدوان . يجب على الادارة العليا أن تولى اقتراحات العاملين اهتمامها ، كما يجب عليها أن تساعدهم على اجراء الدراسات التمهيدية على مقترحاتهم قبل تقديمها بتصميم استثمارات خاصة بالمقترحات توضح فيها عناصر الدراسة الاساسية (١) .

وطبيعي أنه لا يمكن الاعتماد كلية على مقترحات العاملين في الادارات المختلفة في تحديد الاستثمارات فإمكانياتهم محدودة وخبراتهم قاصرة على جانب محدد من العمل . ومن هنا تظهر فائدة اقامة ادارة خاصة **(بالبحوث وتطوير المنتجات)** تقوم بالبحث ودراسة المستكرات العالية والتطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها لزيادة الكفاية الانتاجية . كذلك فان الادارة العليا قد ترى انه يجب عليها اتباع استراتيجيات عديدة في التسويق أو الانتاج قد تستلزم استثمارات لم يفكر فيها العاملون أو ادارة البحوث . ويبقى بالإضافة الى ذلك كله ما قد تعهد به المؤسسة التوعية الى الشركة من الاستثمارات المقترحة والمدروسة بواسطة الهيئة العامة للتصنيع وتقوم بتنفيذه ثم تشغيله . وبذلك تتوفر للشركة مصادر عديدة لانتاج المشروعات الاستثمارية (٢) . ان تنظيم عملية اقتراح المشروعات وأرشاد القائمين بتطوير المنتجات والابحاث والعاملين في الادارات المختلفة لكي يضعوا مقترحاتهم في صورة قابلة للدراسة والتقييم أمر بالغ الأهمية وذو أثر كبير على المرحلة التالية في التخطيط الاستثماري الا وهي مرحلة الدراسة .

(١) تتمتع شركة مصر للبتترول بنظام متقدم على درجة عالية من الكفاية للحصول على المقترحات الاستثمارية من كافة قطاعات الشركة ولدراستها وتقييمها تمهيدا لفرصها على المؤسسة أرجو أن يتمكن من تقديمه للقراء في مقالة تالية .

(٢) في حالة الشركات الاجنبية التي كان لها فروع أو شركات تابعة في الجمهورية العربية المتحدة قبل تأميمها كانت ادارة البحوث بالمركز الرئيسي في أوروبا أو أمريكا تقوم بما لديها من امكانيات ببحوث تطوير المنتجات التي يترتب عنها مشروعات استثمارية في الشركات التابعة ، ولم تقم المؤسسات حتى الان بالقيام بهذا الدور بشكل فعال . اننا نتصور أن المؤسسات في المستقبل يجب أن توجه جهودا كبيرا للبحث والتخطيط فتصبح أداة فعالة لمساعدة شركاتها وتطوير القطاع الذي تشرف عليه .

## الاجور الاضافية

نشرت الصحف انه صدر قرار في  
كوبا بالغاء نظام الاجور الاضافية في  
شتى صورته .. ما احوجنا الى مثل  
هذا القرار ...

### تقييم ربحية المشروعات الاستثمارية

الربح الذي تحققه شركات القطاع العام هو المصدر الاساسى لتمويل العجز في ميزانية الخدمات وتمويل الاستثمارات الجديدة ، ولا يعقل أن نتحدث عن أهمية « فائض قطاع الأعمال » هذا ثم نقل من أهمية الربح في المجتمع الاشتراكي . كما لا يتفق أن نتحدث عن مشاركة العمال في الارباح ثم لا نعمل على تحقيق ارباح !! الربح في المجتمع الاشتراكي الذي تحققه الدولة عن غير طريق الاستقلال ويحصل عليه المواطنون مرة أخرى في صورة مستوى أعلى للمعيشة وخدمات صحية واجتماعية وثقافية يعتبر محركا أساسيا للتنمية ومعيارا لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية (١) .

ومع اتفاقنا الكامل مع القائلين بأن الربح لا يمكن أن يكون الهدف الوحيد لكل المشروعات وبأن مشاكل التسعير في ظل نظام مختل للائتمان ، ومشكلة تباين الفوائد المباشرة وغير المباشرة للمشروعات الاستثمارية ومشكلة اختيار الاجل القصير أو الاجل الطويل كأساس للتقييم تجعل الربح مقياسا غير كامل لكفاءة الوحدات الانتاجية واختيار مشروعاتها . الا أننا في ظل هذه العقبات كلها يجب أن ندرس ربحية المشروعات المختلفة ونستخدم معدل العائد على الاستثمار كمقياس هام ان لم يكن المقياس الوحيد لتقييم المشروعات الاستثمارية .

(١) أنظر في هذا المجال الكتاب القيم للدكتور جميل توفيق والدكتور صبحى قريصة ، في اقتصاديات الأعمال ، دار نشر الجامعات ، الاسكندرية ، ١٩٦٦ . حيث يقسم الكتاب مصادر الربح الى الابتكار والاحتكار وعدم التأكد واختلاف طرق المحاسبة ثم يقترح الكاتبان ان الربح الابتكارى دون غيره من الاتواع هو الربح الحلال الذى يجب أن تركز عليه شركات القطاع العام .

- ٢ - تحقيق أكبر قدر ممكن من العمالة .
- ٣ - خلق قاعدة صناعية متكاملة تنتج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات .
- ٤ - تحقيق فائض قيمة كبير يؤدي الى زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة .
- ٥ - تحقيق عائد سريع .
- ٦ - اكتساب خبرة في مجالات الصناعة الجديدة وخلق جيل من الموارد البشرية المتمرسه في الصناعة .
- ٧ - تحقيق الاكتفاء الذاتى بما يخدم الاغراض الاستراتيجية السياسية والعسكرية للدولة ، ويقلل من اعتمادها على الدول الاخرى .
- ٨ - اعطاء سمعة دولية للجمهورية العربية المتحدة مبنية على قدرتها على تصنيع كل شيء والانتقال من الاقتصاد الزراعى الى عداد الدول الصناعية المتقدمة .
- ٩ - اقناع المواطنين بضرورة التصنيع وبناتجها السريعة .
- ١٠ - تنمية الصادرات .

ولا شك انه يمكننا اضافة عدد آخر من الاهداف كما انه من الضروري تحديد الاوزان المختلفة لهذه الاهداف في فترات مختلفة ، ولكن هذا امر من صميم اختصاص القيادة السياسية العليا بعد استطلاعها لرغبات وحاجات افراد المجتمع .

يتضح لمن يلقى نظرة على « استثمار » الهيئة العامة للتصنيع أن التركيز الاساسى يقع على هدف توفير النقد الاجنبى باستبدال الواردات وهدف زيادة العمالة . ولذلك فان المعلومات المطلوبة للدراسة هي قيمة الواردات من السلعة المطلوب الاستثمار لتصنيعها محليا ، والقيمة المتوقعة في المستقبل اذا استمرت ارقام الاستهلاك في النمو بنفس المعدلات السابقة ويقارن ذلك بقيمة الاستثمارات بالعملة الاجنبية ومستلزمات الانتاج المستوردة لتقرير مقدرة المشروع الجديد على توفير النقد الاجنبى . غير ان المتبع للطريقة التى تتم بها دراسة المشروعات الاستثمارية في عدد كبير من الشركات والمؤسسات يجد أن العناية الكبرى موجهة لتحديد قيمة الاستثمار والانفاق الاستثمارى ومكوناتهما بينما لا توجه اية دراسة جادة للفوائد المتوقعة من الاستثمار تزيد عن تأليف جمل انشائية غير رقمية مثل « هذا مشروع حيوى وهام » أو « ان الفوائد التى يحققها هذا المشروع للدولة كبيرة » دون تحديد معنى هذه التعبيرات بما يساعدنا على مقارنتها ودراستها دراسة جدية .

وبالإضافة الى ذلك فاننا اذا قررنا اهمال مشروع « مريح » في سبيل مشروع « يحقق لنا الفخر بين الأمم » فاننا يجب ان نعرف ما هي تكلفة هذا « الفخر » بمقياس الربح الذي ضحينا به باهمالنا للمشروع الاول . ونفس الشيء ينطبق تماما على تفضيل مشروع يحقق عمالة أكبر أو يوفر نقداً أجنبياً بصورة أفضل . يجب ان نعرف الى أي حد ضحينا بالأرباح لتحقيق هذه الأهداف الأخرى . وطبعاً أننا اذا اخترنا مشروعات خاسرة على أساس أنها تمتص قدراً من العمال الفائضين فاننا لن نستطيع حتى تحقيق هذا الغرض الا لفرط وجيزة تمتص بعدها الخسائر كل رأس المال أو تبتلع أرباح شركات أخرى فنكون في النهاية « لا ربحاً حققنا ولا عمالة وفرنا » .

نستنتج من كل ما سبق ان قياس ربحية المشروعات واستخدام معدل العائد على الاستثمار كمعيار هام لتقييمها هو أمر في غاية الأهمية في مجتمعنا الاشتراكي المعاصر بالرغم من كافة الصعوبات التي تجتذبه وبالرغم من أنه لا يمكن أن يكون المعيار الوحيد للتقييم .



### البيانات المطلوبة لقياس ربحية المشروعات

قياس ربحية أي مشروع من المشروعات يفترض توفر المعلومات الآتية :

١ - **الإنفاق الاستثماري** : وهو يشمل كل ما يدفع فعلاً سواء بالنقد الأجنبي أو المحلي لاتمام المشروع . ويدخل في ذلك تكلفة الآلات والمعدات والمباني والأرض ومصاريف التأسيس وأتعاب الخبراء وتكلفة نقل وتركيب الآلات ، كما يضاف الى ذلك قيمة المخزون السلمي من المواد الأولية ونصف مصنوعة وتامة الصنع التي ستعتبر حداً أدنى لا تنخفض عنه في أي فترة من فترات السنة .

٢ - **الأرباح التي يحققها المشروع** : وهذه تتحقق إما بخفض تكاليف الانتاج في الشركة أو زيادة رقم مبيعاتها . بشرط الا نأخذ في الحسبان الا «التكاليف التفاضلية» أي ما يمكن توفيره فعلاً نتيجة لهذا

المشروع الجديد فقط . فاذا انشأنا مشروعاً جديداً يرفر عمالاً سيظلوا عاطلين ندفع أجورهم كالعادة فاننا لا نكون قد خفضنا التكاليف . وبالعكس اذا انشأنا مشروعاً جديداً سيستخدم عمالاً كنا ندفع أجورهم على أية حال فان أجورهم يجب الا تدخل في تكاليف المشروع الجديد . كذلك يجب أن نأخذ في الحسبان بقدر الامكان الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع على التكاليف والمبيعات وبالتالي على الربحية . فاذا قررنا أن نشترى أسطولاً جديداً للسيارات لنقل منتجاتنا فاننا يجب ان « نفاضل » بين الوسيلة الحالية والوسيلة الجديدة للنقل من حيث آثارهما على تكلفة النقل وتشمل تكاليف الوقود والزيوت والصيانة وقطع الغيار وكذلك تدخل في حسابنا تقدير الخسارة الناشئة عن الاعطال وآثار طريقة النقل على المبيعات من حيث أثرها على التزامنا بمواعيد التسليم وقدرتنا على توصيل البضائع الى كل مكان . وكذلك أثر ذلك كله على زيادة انتظام جدولة الانتاج وتحقيق الوفورات الناتجة عن استخدام أفضل مطاقه المتاحة . .

وحتى يمكن حساب العائد على الاستثمار يجب أن نتنبأ بالمبيعات وجملة المصاريف السنوية طوال فترة العمر الاقتصادي للمشروع . أي انه يجب أن تتوفر لنا معلومات عن « التيار المتدفق من الأرباح النقدية » منذ بدء لمشروع في الانتاج حتى نهاية عمره الاقتصادي ، ولا يكفي أن نتنبأ برقم متوسط للأرباح السنوية بالطريقة الجرافية التي يتم بها في الغالب في الوقت الحاضر .

### أهمية التنبؤ في التخطيط الاستثماري

ان التخطيط بكافة صورته وأشكاله واتخاذ القرارات بوجه عام يتعلق بالمستقبل ويؤثر على ما سيكون ومن البديهي أنه لا يمكن القيام بهذه العملية دون التنبؤ بما قد يحدث بدون الخطة ، وما سوف يحدث عند اتباعها ، حتى يمكن اقرار هذه الخطة أقراراً رشيداً .

ولا يشفع للمخططين الذين يهملون التنبؤ انهم يعيشون في مجتمع سريع التغير يصعب التنبؤ بمستقبله بل ان مثل هذا المجتمع يتطلب جهوداً مضاعفة لزيادة معلوماتنا عن المستقبل وتخفيض عدم التأكد الذي يواجه قراراتنا وخططنا .

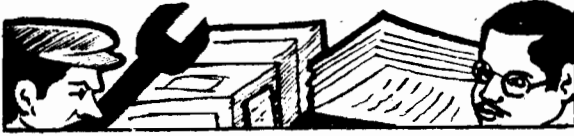
ان التنبؤ بمبيعات سلعة جديدة وخصوصاً اذا وجهت للتصدير يستلزم عمل بحوث للأسواق Market research بالإضافة الى الدراسات الاقتصادية الاحصائية اللازمة لتحديد التطورات في الدخل والاستهلاك والأسعار والسكان والعمالة والتي قد تؤثر على مبيعات هذه السلعة . ولكن من الواضح أننا لم نقم بمثل هذه الدراسات الا نادراً في الخطة الخمسية الاولى أو الثانية . بل ان تصورنا لصعوبة عملية التنبؤ هذه كان من العوامل التي شجعت اتباع



## الجودة ضمان التنمية

من أجل التنمية ترفع الشعارات .. من  
أجل التنمية تحرر المقالات والبحوث .. من  
أجل التنمية تعقد الندوات لتتحدث عن المشاكل  
.. والصفوف .. وقيود العملة .. عن كل  
شيء .. الا الجودة ، والا المواصفات .. لم  
تفقد حتى الآن ندوة عن الجودة .. ولم أسعد  
بقراءة بحث حول الجودة .. هل يمكن أن تتم  
تنمية بأسلوب انتاج أى حاجة .. ؟

ان حساب الاحتمالات ودرجة المخاطرة في  
التخطيط الاستثمارى أمر يكاد يكون بديهى في قطاع  
انتاج البترول في بلدنا . فالمعروف الآن اننا نحتاج  
لحفر ثلاثة آبار استكشاف للحصول على بئر واحد  
منتج . أى أننا في المتوسط نحصل على بئرين جافين  
من كل ثلاثة (١) . فإذا كانت تكلفة حفر البئر على  
الارض في ج.ع.م حوالى نصف مليون جنيه ( في  
البحر تتضاعف هذه التكلفة عدة مرات ) فاننا يجب  
قبل تقرير الخطة الاستثمارية لهذا القطاع ان نحدد  
ربحيته آخذين في الحسبان ان احتمال النجاح هو  
٣٣ ٪ . فإذا كان ما ينتجه البئر من بترول يقدر  
في المتوسط بعشرة ملايين من الجنيهات فان القيمة



(١) نسبة النجاح بالنسبة لآبار الاستكشاف الجديدة  
New Field Wildcats كانت ١ : ٩ في الولايات المتحدة سنة  
١٩٥٧ على أنه إذا اعتبرنا مقياس النجاح وانتاج مليون برميل  
للبئر الواحد على الأقل فان نسبة النجاح تصبح ١ : ٤٢ انظر

ص ٢٥١

C. J. Grayson, **Decisions under uncertainty**,  
Boston, 1960.

سياسة التركيز على السلع التى تستبدل الواردات  
بحيث يمكن أخذ رقم الواردات من السلعة واعتباره  
تلقيانيا رقم المبيعات المتوقع للسلعة المنتجة محليا  
مع أخذ الاتجاه العام نحو زيادة الاستهلاك في  
الحسبان . ولكن هذا أدى الى مفاجآت عديدة  
بالزيادة أو النقصان .

وفي مشروعات جديدة أتيح لكاتب هذا المقال  
الاطلاع على دراستها كانت التنبؤات بالمبيعات مبنية  
على الطاقة النظرية للمصانع أو الوحدات الانتاجية  
( طائرات - سفن صيد - ناقلات .. الخ ) أى أن  
الدراسة تفترض أن الانتاج بعد فترة اعداد بسيطة  
سيقارب رقم الطاقة النظرية وان هذا الانتاج  
سيتحول تلقائيا الى مبيعات . ويمكن توقع معقولية  
مثل هذه الطريقة في حالة سلعة كالاسمدة تتمتع  
بطلب ثابت ومتزايد بشكل يمكن تحديده بدقة .  
أما ان يحدث هذا في قطاع الثروة المائية وصيد  
الاسماك مثلا فهو مصيبة كبرى سترتب عليها  
مفاجآت مؤلمة .

### درجة المخاطرة وعدم التأكد

كل تخطيط يتعلق بالمستقبل يواجه مشكلة عدم  
توفر المعلومات الكاملة . ففي عالم مثل ذلك الذى  
نعيش فيه لا يمكننا أن نضمن بشكل قاطع نتائج أى  
قرار نتخذه . ولكن في غياب التأكد الكامل Certainty  
لا يمكن التصرف تصرف رشيدا في عالم يشوبه عدم  
التأكد المطلق Uncertainty . ففي مثل هذا العالم  
لا نعرف ماذا سيحدث ولا « احتمال » حدوث نتائج  
معينة بناء على قرار اتخذناه . وبذلك لا يمكننا أن  
نختار من بين المشروعات المقترحة بحيث نضمن أننا  
قد اخترنا أفضلها . كل ما يمكن عمله في مثل هذه  
الظروف هو أن نأخذ أقل المشروعات سوءا (١) .

ان ما ننفقه للحصول على معلومات عن المستقبل  
عن طريق التنبؤ والبحوث ينقلنا من مرحلة عدم  
التأكد الكامل الى وضع نستطيع فيه تحديد  
« احتمالات » حدوث الأرقام المتوقعة وبذلك يمكننا  
« حساب » المخاطرة المتعلقة بأى استثمار مقترح .  
والمخاطرة في هذه الحالة هى معدل التباين أو  
الاختلاف Coefficient of variation في الأرقام  
المتوقعة (٢)

(١) انظر « الاستراتيجية والادارة العليا » نبيل على شعت

نشرة الخريجين - ١٩٦٧ .

(٢) احصائيات : معدل الاختلاف =  $\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}}$

المتوقعة ( الاحتمالية ) لانتاج البئر =  $10 \times \frac{33}{100}$  = ٣٣.٠٠٠ جنيه . أو يمكن النظر الى المسألة من زاوية اخرى بأن نقول أن التكلفة المتوقعة للبئر المنتجة هي ٥٠ مليون جنيه وليس نصف مليون لأننا نحتاج الى حفر ثلاثة آبار في المتوسط للحصول على بئر واحدة منتجة (٤) .

انما نواجه ثلاثة مشروعات استثمارية يتكلف كل منها ١٠٠.٠٠٠ جنيه . ويتساوى من حيث أثرها على النقد الاجنبى والعمالة وغير ذلك من الاهداف الاخرى . كما أنها تتساوى في ان متوسط الربح السنوى لكل منها هو ١٠.٠٠٠ جنيه ، ولكنها تختلف في أن مشروع ا - يحقق تيارا ثابتا يمثل قيمة متوقعة سنوية قدرها ١٠.٠٠٠ جنيه بانتظام منذ انشاء المشروع حتى نهاية عمره الاقتصادى . ولكن مشروع ب - يحقق ارباحا عالية جدا في السنوات الاولى وارباحا منخفضة في السنوات الاخيرة بحيث يبقى المتوسط ١٠.٠٠٠ سنويا . والعكس بالنسبة لمشروع ج - الذى يحتاج في البداية لفترة تعانى من ارباح ضئيلة تأخذ في الارتفاع بعد ذلك للوصول الى نفس المتوسط السنوى . فان الفرق بين هذه المشروعات يكمن في القيمة الزمنية لنقود . فالجنيه الذى تحققه الدولة اليوم أفضل من الجنيه الذى سيتحقق بعد ثلاث سنوات أو أربع ، وذلك لان الجنيه الذى سيتحقق اليوم يمكن استثماره والحصول على عوائده لمدة الثلاث أو الأربع سنوات القادمة . وبالعكس فان الجنيه الذى ان نحققه قبل ثلاث سنوات لا يساوى الآن جنيهها بل ان قيمته الحالية تمثل الجنيه **مخصوما** بسعر الفائدة أو العائد الذى كان يمكن تحقيقه لو ان الجنيه قد توفر لنا في المرحلة الحالية . وعلى سبيل المثال فاننا اذا استثمرنا ٥٠٠ مليم لمدة تسع سنوات بفائدة حركية قدرها ٨٪ فان قيمتها تصبح في نهاية المدة جنيهها واحدا . معنى ذلك ان القيمة الحالية لجنيه سنحصل عليه بعد ثمان سنوات مخصوما بسعر فائدة مركبة قدرها ٨٪ هو ٥٠٠ مليم (١) .

المفروض منطقياً ان يسود نفس هذا النمط من التفكير التخطيطى الاستثمارى في كافة القطاعات . ولكن صعوبة تحديد الاحتمالات وحساب درجة التباين تفرى القائمين بدراسة وتقييم المشروعات على اهمال هذا العامل كلية . كما ان استمارة انهيئة العامة للتصنيع لا تحتوى على اية اسئلة تتطلب تحديد احتمالات النجاح او درجة المخاطرة كل ما نأخذ في الحسبان عند تحديد الربحية هو رقم واحد محدد لصافي الربح كأنه مؤكد الحدوث ورقم واحد محدد للتكلفة الاستثمارية ، نستخرج منهما معدل الربحية . وفي مثل هذا الوضع يفغل عنصر المخاطرة كلية من المقارنة بين المشروعات . فاذا تصورنا ان هناك مشروعين يتكلف كل منهما مليون جنيه وحسبت القيمة المتوقعة لمتوسط الربح السنوى لكل منهما بمائة الف جنيه فاننا نعتبرهما متساويين في الربحية ، بالرغم من أن ارباح الاول التقديرية قد تتراوح بين ٥٠.٠٠٠ و ١٥٠.٠٠٠ بينما تتراوح ارباح الثانى بين ٩٩.٠٠٠ و ١٠١.٠٠٠ الواضح ان الاول اكثر مخاطرة من الثانى مع تساويهما في القيمة المتوقعة ، ومن هنا فالثانى افضل ( مع بقاء الاشياء الاخرى على حالها ) .

اذا استخدمنا هذا المفهوم في مقارنة المشروعات الاستثمارية فانه يتبين لنا أن المشروعات التى تدر ارباحا نقدية عاجلة تفضل على مشروعات تتساوى معها في القيمة المتوسطة للارباح السنوية ولكنها تدر ارباحها في فترة متأخرة . أى انه في مثالنا السابق يتضح ان المشروع ب هو افضل المشروعات وان ج هو اسوأها ( طالما كان العمر الاقتصادى

اننا في الواقع لم نعمق بعد مفهومنا لمعنى المخاطرة ولا لكيفية مواجهتها وحسابها وافترضنا - خطأ - ان هذا موضوع لا يهم المخططين في دولة اشتراكية ولم نعبأ به الا في حالة يتضح فيها تماما ان المخاطرة لا تتأثر اطلاقاً بنوع التنظيم الاجتماعى الا وهى حالة البترول ، ولكننا اهملناها في حالة مماثلة وهى حالة الثروة المائية حيث نواجه « سمك في ماء » ولكننا بالرغم من ذلك نستطيع حساب احتمالات النجاح ودرجة التباين في الارقام المتوقعة اذا حاولنا بشكل جدى .

### قيمة الزمن :

(١) حسب القيمة المستقبلية بطريقة الفائدة المركبة =  $500 \times (1.08)^9 = 1000$  وبنفس الشكل يمكن حساب القيمة الحالية =  $\frac{1000}{(1.08)^9} = 500$  . توجد جداول للقيمة

الحالية تننى عن هذه الحسابات ويمكن الحصول منها مباشرة على هذه الارقام . انظر جميل توفيق ، **مذكرات في الادارة المالية** ، دار نشر الجامعات وكذلك اى كتاب اجنبى حديث عن الادارة المالية كما يمكن الحصول على هذه الجداول مترجمة الى اللغة العربية من المعهد القومى للادارة العليا .

تواجهنا عند قياس ربحية المشروعات مشكلة التوزيع الزمنى لتيار الارباح المتوقعة . فاذا تصورنا

(٤) انظر ايضا كتاب البترول في الجمهورية العربية المتحدة ١٩٦٠ الذى أصدرته الهيئة العامة للبترول .

في حساب الربحية هي الطريقة التي تأخذ الزمن في الحساب أي طريقة العائد مقيسا بالتدفقات النقدية المخصومة . ولكن النتائج النهائية تعتمد بشكل اكبر على دقة التنبؤ وتحديد الاحتمالات والا فان طريقة الحساب ذاتها لا تضيف الكثير .

### خاتمة :

هذه مقالة افتتاحية في التخطيط الاستثماري لاتدعي انها غطت الموضوع تغطية كاملة أو كافية ، ولا بد ان تتبعها مقالات في هذا المجال . فنحن لم نعرض بعد لكيفية حساب العائد بطريقة التدفقات النقدية المخصومة لآخذ الزمن في الحساب ولم نناقش مشكلة تمويل الاستثمارات وتكلفة التمويل من ضمن ما لم نعرض له وهو كثير . ولكن البحث في طرق تقييم المشروعات الاستثمارية في بلادنا يكشف حاجة كبيرة للمقاييس الاقتصادية في الكثير من الحالات . ولا زالت مجموعات من المشروعات الاستثمارية تقدم الى الجهات المركزية على انها «تحتاج اليها البلاد حاجة ماسة» أو أنها «مشروعات ذات أهمية حيوية خطيرة أو أنها « لا غنى عنها»

للمشروعات الثلاث واحدا) . ولكن ليس معنى ذلك اننا باستخدامنا هذا المقياس سنستبعد كل المشروعات التي تحقق ارباحا بعد فترة طويلة كالصناعات الثقيلة مثلا ، ولكن هذه المشروعات يجب ان تحقق ارباحا عالية في المستقبل لدرجة انها اذا « خصمت » لاستخراج القيمة الحالية ثم حسب العائد الحقيقي على رأس المال المستثمر ( بطريقة التدفقات النقدية المخصومة ) فانها تصمد في المقارنة أمام المشروعات الاخرى - وذلك على فرض اننا نقارنها من حيث ربحيتها .

يظهر البحث أن تقييم المشروعات في بلدنا لا يأخذ في الاعتبار - بشكل رقمي جاد - القيمة الحالية للنقود : فلا تتطلب استمارة الهيئة العامة للتصنيع ولا المؤسسات حساب العائد بطريقة التدفقات النقدية المخصومة (١) . كما أنه لم تجب أي من الشركات التي تم استقصاؤها بانها تستخدم هذه الطريقة في تقييم مشروعاتها داخليا او لرفعها للاجهزة المركزية (٢) كما يتضح انه عند أخذ الربحية في الحساب فان طريقة الحساب المستخدمة هي الطريقة المحاسبية التقليدية وفيها يكون معدل العائد على رأس المال المستثمر =

### متوسط الربح المحاسبي السنوي التكلفة الاستثمارية الاجمالية

وهذه الطريقة تهمل قيمة الزمن اهمالا كاملا طالما انها تأخذ متوسط الربح السنوي بغض النظر عن التوزيع الزمني لهذا الربح منذ بداية انتاج المشروع حتى نهاية عمره الاقتصادي . وتستخدم بعض الشركات طريقة « مدة الاسترداد » في تقييم ربحية المشروعات . وهذه الطريقة تركز على السنوات الاولى في المشروع التي يتم فيها استرداد تكلفة المشروع من ارباحه السنوية . وتهمل ارباح السنوات التي تلي ذلك اهمالا كبيرا . وبذلك فان هذه الطريقة تستبعد تماما المشروعات التي تحقق ارباحا طويلة الاجل بعد فترة استيعاب طويلة Gestation Period الطريقة الوحيدة الصحيحة



ومثل هذا التقييم وحده لا يمكن ان يؤدي الى اختيار رشيد للمشروعات والى التخصيص الامثل لمواردنا المحدودة كما ان العديد من الدراسات لا يعطى بدائل تمكن اجهزة التخطيط المركزية من الاختيار في حالة تضارب الاهداف . ولا شك ان هذه الاجهزة المركزية مسئولة ايضا عما يحدث بسلوها تجاه المشروعات المدروسة وغير المدروسة وبما تتطلبه من بيانات .

انا نواجه مرحلة شاقة وحرجة من تاريخنا نواجه فيها ضغوطا اقتصادية وسياسية وعسكرية تنوء بمثلها كبريات الامم . ولا يمكننا مقابلة هذه التحديات الا ببذل أقصى الجهد وبالاستعانة بافضل أدوات التحليل والتخطيط وخصوصا في تقييم المشروعات وتوجيه الاستثمارات حتى يمكن استخدام مواردنا المحدودة أفضل استخدام ممكن لتنمية اقتصادنا ولتدعيم قدرتنا على مواجهة العدوان وتحطيم آثاره .

(١) انظر نفس الكتاب سابق الذكر .

(٢) يقوم بعض رجال البترول بعمل حسابات للقيمة الحالية في قطاع الانتاج كما ان رجال هذا القطاع قدموا ابحاثا عديدة في هذا المجال لمؤتمرات البترول العربية التي تمقدها الجامعة العربية واخص بالذكر الدكتور البشلاوي ومكاوي والبتي ثم الدكتور محمود امين الذي يضمن مقالاته التي تنشرها الاهرام مثل هذه المفاهيم . كما قال لي بعض رجال السد العالي ان اسد العالي ان مثل هذه الحسابات استخدمت فعلا في تقدير تكلفة التأجير بمقياس القيمة الحالية للنقود .