هيكل مقترح لقواعد البيانات لدعم قرارات الإستثمار

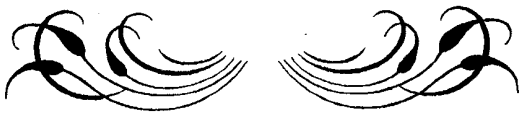
فى إطار المنظومة المتكاملة لتنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى

دكتور

سمير أبو الفتوح صالح

أستاذ المحاسبة الإدارية ونظم المعلومات

كلية التجارة - جامعة المنصورة



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

هيكل مقترح لقواعد البيانات لدعم قرارات الإستثمار

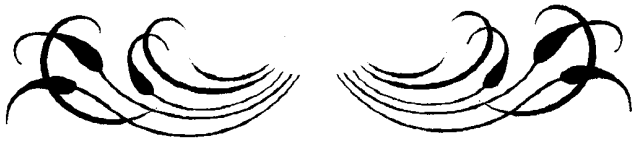
فى إطار المنظومة المتكاملة لتنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى

دكتور

سمير أبو الفتوح صالح

أستاذ المحاسبة الإدارية ونظم المعلومات

كلية التجارة - جامعة المنصورة



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

مقدمة :

١

أفرز النظام العالمى الجديد مجموعة من المتغيرات الإقتصادية ذات الأثر الواضح على القرار الإقتصادى والسياسى فى العالم النامى . فقد أحدثت التحولات الإقتصادية والسياسية المتلاحقة فى أواخر الثمانيات وأوائل التسعينات تغيرات جذرية فى المجال الإقتصادى. ومن أبرز هذه التحولات إنتشار التكتلات الإقتصادية الدولية. ودخول الإتفاقية الجديدة للتجارة العالمية (W.T.O) * حيز التنفيذ مع بداية عام ١٩٩٥ بما تحمله من آثار وإنعكاسات على مسار التجارة العالمية سواء كانت سلع أو خدمات ...

ومما لاشك فيه أن المستجدات السياسية والإقتصادية سواء على الساحة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أصبحت تشكل ملامح جديدة لنظام عالمى وإقتصادى جديد ، وخلفت بيئة إقتصادية بمتغيراتها ومؤثراتها مما يستوجب أن تتعامل مصر معها بفكر وقيم جديدة لصياغة إستراتيجية للعمل القومى فى المرحلة القادمة .. وما تتطلبه من بناء لهياكل إدارية ومؤسسية جديدة ومتطورة قادرة على تنفيذ هذه الإستراتيجية ومتابعتها وتصحيح مسيرتها بأعلى كفاءة وبدرجة عالية من الجودة والإتقان .

ومن ثم فإن التطورات العالمية – الإقتصادية وغيرها – السابق بيانها لها تأثيراتها المباشرة على الإقتصاد المصرى ، سواء كانت تلك التأثيرات إيجابية أو سلبية.

وفى ظل ذلك لايمكن تجاهل هذه التطورات نتيجة لوجود تلك التأثيرات المباشرة . ومن ناحية أخرى، فقد تزايدت حدة المنافسة فى الأسواق العالمية فى ظل ثورة تكنولوجية وتقدم علمى ينمو بمعدلات سريعة

ويرى الباحث إن إقتصاد مصر قادر على النمو والمنافسة فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة إذا أحسن توجيه مساراته وضبط إيقاع وحداته فى منظومة متكاملة الأركان ومتوافقة السرعات والأهداف.

وجدير بالإشارة أن الإقتصاد المصرى شهد مع بداية التسعينات تطورات هيكلية هامة فى ظل إستمرار تطبيق برنامج الإصلاح الإقتصادى والإنتقال بالإقتصاد المصرى الى مرحلة جديدة تعتمد على تحرر الإقتصاد من كافة القيود الكمية ، والإعتماد على قوى السوق بما يتيح إستخدام موارد الإقتصاد القومى بشكل أكثر كفاءة وفعالية ، وذلك من أجل زيادة معدل نمو الإنتاج ، ورفع مستوى الإنتاجية وجودة المنتجات وتشجيع التصدير وتنشيط سوق المال من أجل خلق مناخ أفضل للإستثمار .

---

* تم التوقيع على هذه الإتفاقية فى أوروجواى وتعرف بإسم الإتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) والتى تحولت مع بداية عام ١٩٩٥ الى منظمة دولية يطلق عليها منظمة التجارة العالمية World Trade Organization لتختص بأعمال إدارة ومراقبة وتصحيح آداء العلاقات التجارية الدولية على أساس المبادىء التى تم إقرارها فى إتفاقية الجات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد حقق برنامج الإصلاح الإقتصادى فى مصر جزء كبير من أهدافه ، وساهمت سياسة تحرير الإقتصاد المصرى فى تحرير التجارة الخارجية لمصر فى نطاق حماية السوق المحلى من الإغراق ومراقبة مستويات الجودة للسلع المستوردة بما يتمشى مع المواصفات والمقاييس المحلية ، كما كان لتطبيق نظام التعريفة الجمركية المنسقة الأثر فى حماية الصناعة المحلية أمام المنافسة غير المشروعة ، وإستكمالا لمسيرة الإصلاح الإقتصادى إتخذت الحكومة عدة قرارات للتيسير على المشروعات القائمة وتشجيع وجذب الإستثمارات الجديدة ، من أهمها الموافقة الفورية على المشروعات التى لا تتجاوز رؤوس أموالها ٥٠ مليون جنيه ، والتى تقام بالمجتمعات العمرانية الجديدة والمناطق الصناعية أو على غير الأراضى الزراعية ، هذا بالإضافة الى تخصيص أراضى المشروعات الصناعية بالمجان بالمناطق الصناعية بمحافظات الصعيد ، على أن تتحمل الدولة تكاليف توصيل المرافق الى هذه المناطق ، وعلى أن يتم تحرير عقود تمليك هذه الأراضى خلال ثلاث سنوات بعد أن يتم تشغيل المشروع وبدء الإنتاج .

وتجدر الإشارة أن قانون الإستثمار الجديد أعطى كل الصلاحيات للهيئة العامة للإستثمار كجهة ، وحيدة للتعامل مع المستثمرين من خلال اللجان المختصة بالهيئة ، والتى تشارك فيها مختلف الجهات والأجهزة ذات العلاقة بالإستثمار . وتتولى الهيئة تقديم الإستشارات الفنية للمستثمرين ، خاصة فيما يتعلق بعقود المعرفة الفنية ، وعقود نقل التكنولوجيا .

ومن الأهمية بمكان أن تسرع الهيئة العامة للإستثمار بإنشاء قواعد بيانات لدعم المستثمرين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حيث تعد المعلومات الركيزة الأساسية لنجاح المنظومة المتكاملة لإدارة الإقتصاد المصرى بكفاءة وفعالية ، كما تعتبر الحلقة الأساسية التى لاغنى عنها للربط بين مختلف قطاعات النشاط الإقتصادى للحصول على أفضل نتائج للتشغيل والتنسيق ، بالإضافة الى أهميتها فى بقاء وإستمرار الوحدات الإقتصادية فى ظل البيئة والظروف التنافسية الصعبة، إذ يجب على كل وحدة أن تعمل بكل الجهد على إستخدام الموارد المتاحة لديها بما يمكنها من إدارة هذه الموارد بكفاءة وفعالية. ويتطلب هذا الأمر ضرورة توافر قدر كبير من المعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية، قبلية أو بعدية من داخل الوحدة أو من خارجها (عن البيئة المحيطة) .

وقد أدت تكنولوجيا المعلومات الحديثة الى سهولة كبيرة فى القيام بمهمة جمع المعلومات والحصول عليها، وإعدادها فى صورة مفهومة وواضحة المعانى .

ولقد إزدادت الحاجة الى المعلومات ، مع منتصف القرن الثامن عشر ، وذلك نظرا لظروف الثورة الصناعية وما أدت اليه من تغيير فى أساليب الإنتاج والإتجاه الى الإنتاج الكبير ، بالإضافة الى الحاجة الى الإستثمارات الضخمة ، وكان نتيجة لذلك حتمية وضرورة الفصل بين المستثمر (صاحب المنشأة) وبين الإدارة ، وعلى ذلك أدى الأمر الى إحتياج الإدارة الى معلومات أكثر للمساعدة على إتخاذ القرارات ، بينما إحتاج المستثمرون من ناحية أخرى الى معلومات عن المنشأة وعن آداء الإدارة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومع القرن الحالى وخاصة السنوات الأخيرة تزايدت الحاجة بدرجة أكبر لإعداد قدر أكبر من المعلومات وإتاحتها للعديد من مستخدميها . فالمستثمرون فى المشروعات المختلفة بحاجة الى معلومات عن الحالة المالية للمشروع والتوقعات المستقبلية ، كما أن نجاح المشروع الإستثمارى يتوقف الى حد كبير على مدى سلامة القرارات الإستثمارية التى إتخذت فى بدء حياة المشروع ، ويرجع هذا الى أن القرارت الإستثمارية تتميز عن القرارات التشغيلية بمجموعة من الخصائص التى تجعلها أكثر خطورة ، حيث يترتب على الأولى مجموعة من الأعباء الثابتة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها إذا ما تبين عدم سلامة هذه القرارات بعد تنفيذها ، كما أن هذه القرارات تحكم الهيكل المالى والتكاليف المنشأة لفترة زمنية طويلة . كذلك نجد أن درجة المخاطرة أو عدم التأكد المرتبطة بهذه القرارات كبيرة نسبيا وأن التدفقات النقدية المرتبطة بهذه المشروعات الإستثمارية تتحقق على مدار فترة زمنية طويلة مما يدعو الى ضرورة أخذ مشكلة تغير القيمة الزمنية للنقود فى الحسبان • كما أن القرارات الإستثمارية يترتب عليها إنفاق مبالغ ضخمة قد تستدعى قيام المشروع بإقتراض مبالغ ضخمة أو زيادة رأس ماله ، مما يؤثر على الهيكل المالى للمنشأة ، ويتوقف نجاح المشروع فى المستقبل على القرارات الإستثمارية التى تتخذ عند بدء حياة المشروع. فقرار الإستثمار يعتبر من القرارات الهامة على مستوى الوحدة لذلك يجب دعم متخذ هذا القرار بالمعلومات اللازمة لهذا الغرض.

* هدف البحث وخطة الدراسة :

يهدف هذا البحث الى إقتراح هيكل لقواعد بيانات دعم قرارات الإستثمار يمكن إستخدامه بالهيئة العامة للإستثمار مع ربط هذه القواعد بشبكة معلومات التجارة بمركز نظم دعم قرارات مجلس الوزراء وذلك بالإستفادة من التطورات المعاصرة فى تكنولوجيا المعلومات وأيضا الإتجاهات الفكرية المتطورة فى المحاسبة ومن خلال ما ترتكز عليه المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ونظم دعم إتخاذ القرارات .

وتحقيقا للهدف الرئيسى من هذا البحث سوف تتضمن خطة الدراسة الجوانب التالية :

اولا : أهمية معلومات الإستثمار فى تنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى .

ثانيا : مفهوم وخصائص القرار الإستثمارى .

ثالثا : دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية فى دعم قرارات الإستثمار فى ظل البيئة التنافسية

رابعا : هيكل مقترح لقواعد بيانات الإستثمار لدعم القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا : أهمية معلومات الإستثمار فى تنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى .

تزداد أهمية توفير المعلومات عن الإستثمار فى الآونة الأخيرة خاصة فى ظل مرحلة الإنطلاق الإنتاجى وخطة التنمية التى تميز بها الإقتصاد المصرى والتى تسعى الى القضاء على فجوة الموارد المحلية بزيادة المدخرات المحلية وتشجيعها من ناحية ، وتشجيع الإستثمار - المحلى والأجنبى - من ناحية أخرى* . ومن هنا تأتى أهمية العمل على زيادة الطاقات الإستثمارية . ذلك أن مجرد تعبئة المدخرات المحلية لايكفى لتحقيق النمو الذاتى السريع للإقتصاد المصرى حيث يتحتم أن تتحول تلك المدخرات الى إستثمارات منتجة وتشجيعها بمختلف الوسائل والأدوات والتى من أهمها توفير المقومات الأساسية للإستثمار فى مجال التشريع الضريبى بهدف تحقيق المساواة بين الإدخار والإستثمار فى الإعفاءات الضريبية ، وإجراء التعديلات التشريعية الملائمة لتنشيط الإنتاج والتصدير ، ودعم وتشجيع سوق المال حتى يحقق الأهداف المرجوه منه ، وزيادة الطاقات الإستثمارية من خلال منح حوافز مجزية ومشجعة للإستثمار خاصة فى المناطق النائية وللمشروعات الصغيرة وإستغلال الطاقات المعطلة والعاطلة سواء بالقطاع الخاص أو بقطاع الأعمال العام أو القطاع التعاونى . وتوحيد القوانين الحاكمة للإستثمار والمناطق العمرانية والمدن الجديدة . والعناية بأساليب الترويج والتسويق وكافة الخدمات التصديرية الأخرى خاصة فى ظل المتغيرات الإقتصادية والسياسية السائدة وإزدياد حدة المنافسة بين التكتلات العالمية. والإهتمام بوسائل الإدارة الحديثة وإستخدام تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المتقدمة ، وإعادة ترتيب أولويات الإستثمار لتتوجه الى المجالات التى يمكن تحقيق ميزة تنافسية واضحة فيها ، وتطوير تكنولوجيا الإنتاج الصناعى والزراعى والخدمى وذلك من خلال تشجيع المشاركات الأجنبية ونظم حوافز الإبتكار والتطوير.

وفى هذا الصدد تجدر الإشارة الى حقيقة هامة مؤداها انه مهما تعددت حوافز الإستثمار أو تنوعت المزايا والإعفاءات الضريبية وغيرهما فلن يجدى ذلك مالم تقتنع المنشآت والمستثمرين - المحليين والأجانب - بأن المناخ العام للإستثمار فى مصر ملائم ، وأن السياسة الحكومية مستقرة وأن حقوق الملكية الخاصة مضمونة ، وان الخدمات العامة ومشروعات البنية الأساسية تعمل بكفاءة فى ظل موارد طبيعية متاحة وعمالة رخيصة وفرص إستثمار مشجعة ومربحة .

ومما لاشك فيه أن المستثمر فى حاجة الى معلومات متعددة وشاملة تساعده على إتخاذ القرار الإستثمارى بكفاءة وفعالية ويمكن الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات وما يقدمه الفكر المحاسبى من نظم وأساليب لإعداد قاعدة بيانات الإستثمار.

---

* تهدف خطة التنمية الإقتصادية الى نمو الناتج المحلى بمعدل متوسط يبلغ ٦٪ خلال السنوات العشر القادمة وهو ما يزيد على ٣ أمثال معدل النمو السكانى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجدير بالذكر أن قدرة نظم المعلومات على الوفاء بالإحتياجات المطلوبة من المعلومات قد تزايدت نتيجة لتحسين وسائل القياس وتشغيل وتحليل البيانات بإستخدام أنظمة الحاسبات الإلكترونيةالمتطورة. وقد أحدثت الثورة التكنولوجية وظهور الأجيال الحديثة فى الحاسبات الألكترونية بجانب التطور السريع فى علم الإدارة إندفاعا لدى المنشأة لإنشاء نظم معلومات حديثة تمكن من توفير كميات وأنواع من المعلومات المفيدة فى دعم القرارات الإدارية بطريقة فورية . وإستجابت الوظيفة المحاسبية لهذه التطورات وتفاعلت معها على أساس أن النظام المحاسبى يعتبر من اهم المصادر للحصول على المعلومات الكمية فى المشروعات المختلفة بل أنه يعتبر فى كثير من الحالات أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطورا.

وقد صاحب ظهور الحاسبات وتطورها وإنتشارها تطور فى النظم المعتمدة على الحاسب من نظم تشغيل البيانات اليكترونيا الى نظم معلومات إدارية ونظم محاسبية الى نظم دعم القرارات ونظم خبرة . وقد ظهرت نظم دعم القرارات Decision Support Systems فى بداية السبعينات ومنذ ذلك التاريخ طبقت هذه النظم فى منشآت الأعمال فى مجالات متعددة.

ثانيا : مفهوم وخصائص القرار الإستثمارى:

٢ / ١ مفهوم وأهمية القرار الإستثمارى :

تتفق وجهات نظر الكتاب فى أن قرار الإستثمار يعتبر من القرارات الأكثر خطورة وأهمية فى حياة المشروع ، لما يتضمنه هذا القرار من أموال ضخمة يخاطر بها المستثمر فى سبيل الحصول على عوائد مناسبة يتوقع حدوثها فى فترات زمنية مستقبلية .. ويمكن القول أن قرار الإستثمار يتضمن ما يلى:

* إقامة مشروعات إستثمارية يتولد عنها طاقات إنتاجية جديدة.
* التوسع للمشروعات الحالية ويتولد عنها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية للمشروع.
* إحلال وتجديد الأصول الحالية للمحافظة على الطاقات الإنتاجية الحالية أو زيادتها.

فى ضوء ما تقدم يمكن القول أن قرار الإستثمار يتمثل فى قرار إدارى يتضمن تخصيص أموال ضخمة لخلق طاقات إنتاجية جديدة أو لزيادة الطاقات الإنتاجية الحالية أو المحافظة عليها وذلك بهدف الحصول على عائد مناسب يمتد لفترات زمنية طويلة طيلة حياة المشروع الإستثمارى .

وتهتم الدولة فى الآونة الآخيرة بتشجيع إقامة الصناعات الصغيرة وربطها كصناعات مغذية بالصناعات الكبيرة لإمتصاص نسبة كبيرة من العمالة والقضاء على مشكلة البطالة جزئيا ويقوم الصندوق لإجتماعى بدور كبير فى هذا المجال .. إلا أن الباحث يرى أهمية وضع خريطة إستثمارية للصناعات الصغيرة ضمن قاعدة بيانات الإستثمار توضح بها الفرص الإستثمارية المطلوبة وإعدادها حسب إحتياجات كل منطقة ، وحصر الأنشطة الأساسية داخل كل قطاع صناعى وتحديد أنماط الصناعات المغذية والمكملة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالتفصيل لكل نشاط ، وتقييم الوضع الحالى للصناعات القائمة (المغذية والمكملة) وإعداد الملامح الأساسية لتلك المشروعات . هذا بالإضافة الى تحديد كم ونوع المشروعات على الخريطة الصناعية.

ويرتكز تنفيذ سياسة إنتشار الصناعات الصغيرة وربطها كصناعات مغذية بالصناعات الكبيرة على إستخدام الآلات المتطورة والإدارة السليمة والتشغيل الإقتصادى والتمويل وتوفير الضمانات .

ومن جهة أخرى يجب تشجيع إتخاذ القرارات الإستثمارية لتوجيه التصنيع نحو الثنائية التكنولوجية – الصناعات ذات الكثافة العمالية المرتفعة / الصناعات ذات الكثافة الرأسمالية المرتفعة – والتى لاتعنى المساواة بين البدائل التكنولوجية ، وإنما تعنى الإنتقائية فى إختيار الصناعات وأسلوب الإنتاج الملائم ليس فقط للوفرة النسبية لعناصر الإنتاج وظروف المنافسة فى الأسواق الدولية ولكن أيضا تبعا لمتطلبات الهيكل الصناعى المستهدف إقامته على المدى الطويل. كما يجب أيضا التوسع فى تشجيع مساهمة الإستثمار الأجنبى التكميلى فى مجالات إستيراد التكنولوجيا والمساعدة فى عمليات التصميم والتحديث والتصنيع ...

هذا بالإضافة الى توسيع فرص البناء السليم والمتكامل للإستثمار الصناعى وذلك عن طريق توفير قاعدة البيانات اللازمة لدراسات الإستثمار الصناعى.

٢-٢ خصائص القرار الإستثمارى :

ترتبط القرارات الإستثمارية بالأجل الطويل ، وتحتاج عادة الى إنفاق مبالغ كبيرة قد يصعب إستردادها إذا لم ينجح المشروع ، خصوصا وأن المستقبل يسوده عنصر المخاطرة وعدم التأكد ، وتتميز القرارات الإستثمارية بمجموعة من الخصائص أهمها :

أ- إرتباط القرارات الإستثمارية بالبعد الزمنى :

حيث ترتبط قرارات الإستثمار دائما بالأجل الطويل ، ويترتب على ضرورة الأخذ فى الإعتبار عامل التغير فى قيمة النقود عند حساب تكاليف وعوائد تلك الإستثمارات. فالفاصل الزمنى بين وقت إنفاق الأموال للقرارات الإستثمارية ووقت الحصول على العائد دائما يكون نسبيا أطول مقارنا ذلك بقرارات الإنفاق الجارى ، كما أن لقرار الإستثمار أهمية بالغة على مستوى المنشأة خصوصا مع إستمرار التقدم التكنولوجى فى العصر الحديث والذى أدى الى تطور كبير فى وسائل الإنتاج والتسويق الأمر الذى يزيد من صعوبة إتخاذ القرار الإستثمارى.

ب- إرتباط القرارات الإستثمارية بحالات الطبيعة :

تتضمن عادة قرارات الإستثمار عنصرى المخاطرة وعدم التأكد لإرتباط تلك القرارات بالمستقبل وبالتالى فإن العائد المتوقع يكون غير مؤكد الحدوث و تكمن مخاطر إتخاذ القرار الإستثمارى فى صعوبة الرجوع فيه دون تحقيق خسائر كبيرة ، لذا يجب أن يخضع إتخاذ القرار الإستثمارى لمزيدمن الدراسات العلمية المتخصصة والتى تكفل نجاحه فى المستقبل كما تتعرض قرارات الإستثمار للعديد من المشاكل كالتنبؤ بالمبيعات وكيفية تقدير التكاليف لعدد من السنوات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقبلة فى ظل حالتى المخاطرة وعدم التأكد ، وكيفية تحديد معدل العائد على الإستثمار ومعدل تكلفة رأس المال .

ج- إرتباط قرارات الإستثمار بالهيكل التمويلى :

تحتاج معظم قرارات الإستثمارالى مبالغ ضخمة مما قد يؤثر على حياة المشروع فالعائد المتوقع منه عادة يمتد لفترات زمنية طويلة ، ويتطلب هذا التنبؤ بالإيرادات والتكاليف المتوقعة لفترة طويلة.

و يتضمن القرار الإستثمارى تخصيص قدر من الموارد الإقتصادية المتاحة بهدف خلق طاقات إنتاجية جديدة . أو زيادة فى الطاقات الإنتاجية الحالية أو المحافظة عليها وذلك على أمل الحصول على عائد يمتد لفترة زمنية طويلة و يؤدى إتخاذ القرار الإستثمارى الى إغراق جزء من أموال المنشأة فى أصول ثابتة متخصصة لفترة زمنية طويلة، وقد يتطلب هذا البحث عن مصادر للتمويل كالإقتراض .

يخلص الباحث مما تقدم الى أن طبيعة القرارات الإستثمارية تتطلب مبالغ كبيرة ولايتوقع أن تعطى أى مردود إلا بعد فترة طويلة . فدرجة المخاطر وعدم التأكد المرتبطة بقرارات الإنفاق الإستثمارى كبيرة، وتلزم هذه قرارات المنشاة فى أغلب الأحيان بأصول متخصصة لمدة طويلة وتمر العديد من السنوات قبل تغطية وإسترداد التكاليف الخاصة بهذه الأصول من خلال عمليات التشغيل والنشاط الجارى. ويؤثر إختيار الأصول الثابتة على الطاقة الإنتاجية للمشروع الإستثمارى وعلى طبيعة المنتجات وتكاليف النشاط الجارى تأثيرا طويل المدى .

ثالثا : دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية فى دعم القرارات الإستثمارية فى ظل البيئة التنافسية المعاصرة :

تمثل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية أحد الإتجاهات المعاصرة للمحاسبة الإدارية ، وتهتم بتوفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية عن المنشأة ومنافسيها البيانات الخارجية لإستخدامها فى تطوير وترشيد إستراتيجية المنشأة ، وبالتالى فهى تركز فى المقام الأول على تنمية الفكر الإستراتيجى فى مجالات الأنشطة المختلفة بالمنشأة والتى من أهمها التسعير والتسويق والإستثمار (١) .

و تهتم القرارت الإستثمارية بتخصيص الموارد النادرة لأوجه الإستثمارات المختلفة التى يتوقع أن تحقق عائدا مجزيا خلال الفترات المستقبلية، وبالتالى فإن ربحية المنشأة ودرجة نجاحها تتوقف فى المقام الأول على مدى صحة ودقة القرارات الإستثمارية التى إتخذت فى الماضى ، بالإضافة الى ذلك فإن الإستثمارات تتمثل فى أصول ملموسة يمكن تقييمها وتسجيلها بالدفاتر أو تكاليف البحوث والتطوير للمنتجات الحالية أو لمنتج جديد ، ودائما ما يعتقد أن المبيعات وبالتالى الأرباح ناتجة عن الأصول المادية مع عدم الإشارة مطلقا الى الموقف التنافسى للمنشأة فى السوق.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولكن الحقيقة تختلف كثيرا عن ذلك . فالموقف التنافسى للمنشأة فى السوق هو مصدر الأرباح الحقيقية، فالإستثمار فى منتج جديد بغرض زيادة المبيعات يقتضى تغيرا فى الموقف التنافسى ، فالمنافسون الذين على حسابهم تزيد حصة المنشأة فى السوق يمثلون أساس تحديد العائد من الإستثمار لإكتساب موقف تنافسى .

وفى ضوء ذلك يمكن القول أنه من خلال التفكير الإستراتيجى فإن تغييرا كبيرا سوف يحدث فى أسس تقييم بدائل الإستثمار المختلفة ، فمعيار العائد من التغيرات فى الموقف التنافسى للمنشأة سوف يحل محل معيار العائد على الإستثمار ، وسوف يصبح شيئا عاديا أن تحدد مواقف المتنافسين فى ظل البدائل المختلفة حتى تتوافر لدى الإدارة صورة عن المكاسب أو الخسائر النسبية وأيضا تقييما لمدى إستقرار الموقف التنافسى .

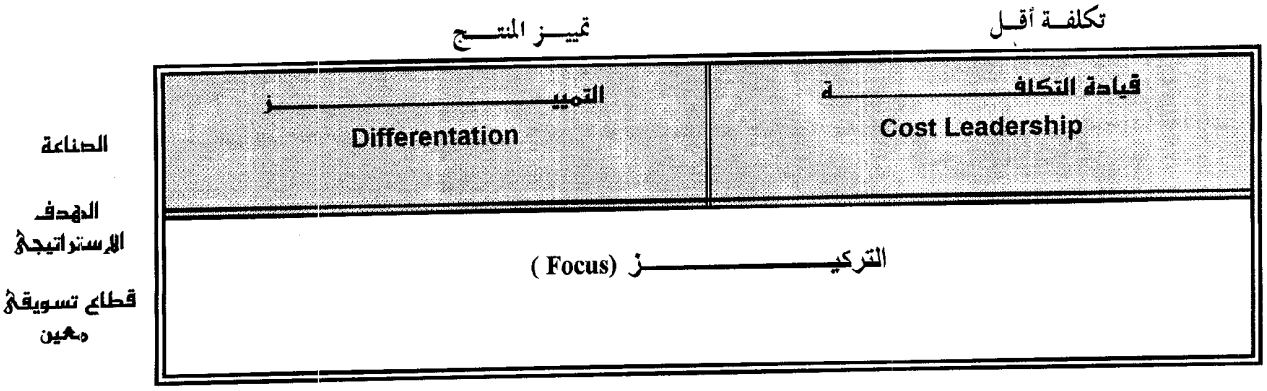
١/٣ كيفية إختيار الإستراتيجية المناسبة للإستثمار فى ظل البيئة التنافسية (٢) :

تشير إستراتيجية الإستثمار الى كمية ونوعية الموارد - البشرية والمالية - التى يجب إستثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية . فإستراتيجيات التنافس العامة كما يوضحها الشكل رقم (١) تقدم عددا من المزايا التنافسية ولكنها مرتفعة التكاليف : تكاليف بناء الإستراتيجيات وأيضا تكاليف الإحتفاظ بها.

شكل رقم (١)

الإستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية (STRATEGIC ADVANTAGE)



وتهدف إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين . وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجيع المنشآت على تحقيق التكلفة الأقل وهى : توافر إقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أم الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشترين واعيين تماما للسعر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما إستراتيجية التمييز Differentation Strategy فيوجد العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنشآت عن المنشآت المنافسة وهى: التشكيلات المختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار ، والتصميم الهندسى والآداء ، جودة متميزة ، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، سمعة جيدة ... وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز فى حالة ما إذا كانت المنشأة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لايمكن للمنافسين تقليدها بسهولة . ومن أهم مجالات التمييز التى تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول مايلى:

* التمييز على أساس التفوق الفنى.
* التمييز على أساس الجودة.
* التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
* التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

وكقاعدة عامة ، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات فى المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات ، وتعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك ، وعدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز .

أما استراتيجية التركيز (أو التخصص) Focus Strategy فتهدف الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل فى السوق ، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافى محدود ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج . فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هى تخصص المنشأة فى خدمة نسبة معينة من السوق الكلى وليس كل السوق . وتعتمد هذه الاستراتيجية على إفتراض أساس وهو إمكانية قيام المنشأة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل . ويتم تحقيق الميزة التنافسية فى ظل استراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل أو من خلال تكاليف أقل المنتج المقدم للقطاع السوقى المستهدف أو التمييز والتكلفة الأقل معا .

وتعد استراتيجية التمييز من أكثر الاستراتيجيات تكلفة وذلك لأنها تتطلب قيام المنشأة بإستثمار مواردها فى العديد من الوظائف والأنشطة مثل البحوث والتطوير والمبيعات والتسويق وبغرض تنمية عدة مجالات للتفوق والتمييز عن المنافسين . أما بالنسبة لاستراتيجية التكلفة الأقل ، فهى تعد أقلهم من حيث تكاليف الاحتفاظ بالاستراتيجية فى حالة الانتهاء من الاستثمار المبدئى فى المصانع والمعدات . أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز فهى أرخص نسبيا نظرا لاحتياجها الى موارد أقل لخدمة قطاع سوقى معين وليس خدمة السوق ككل .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية فى ظل استراتيجية التركيز من خلال أى من الطريقتين التاليتين :

* النجاح فى تحقيق قيادة التكلفة .
* التمييز فى القطاع أو القطاعات المستهدفة .

وبالنسبة لأى من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة ، ففى الطرقة الأولى يتم إستخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة فى ظل استراتيجية قيادة التكلفة ، أما فى ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج فى ظل استراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع .

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن للمنظمات أو الصناعات اتباعها وبصرف النظر عما اذا كانت صناعية ، خدمات أو منظمات غير هادفة الى تحقيق الربح . وتتبلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات الى تتعلق بدرجة تمييز المنتج ، القطاعات السوقية المستهدفة ، وأخيرا جوانب التمييز والتفوق لديها Distinctive Competencies . والجدول التالى رقم (٢) يوضح ملخصا عاما للاختيارات التى تناسب كل استراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس .

جدول رقم (٢)

ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الاستراتيجيات

	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
تمييز المنتج	منخفض أساس من خلال السعر	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض / مرتفع (من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد)
قطاعات سوقية	منخفضة (السوق ككل)	مرتفعة (عدد قطاعات سوقية)	منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)
جوانب التمييز والتفرد	التصنيع وادارة الموارد	البحوث والتطوير ، المبيعات والتسويق	أى أنواع من جوانب التمييز والتفرد

ولتقرير استراتيجية الاستثمار الواجب الالتزام بها ، فهناك حاجة الى قيام المنشأة بتقييم العوائد المحتملة من الاستثمار فى استراتيجية معينة من استراتيجيات التنافس العام ومقارنتها مع تكلفة تنمية وبناء الاستراتيجية . ولاختيار استراتيجية الاستثمار ، فهناك عاملين حرجين وهما : (٣)

* مدى قوة المركز التنافسى للمنشأة فى السوق .
* مرحلة دورة حياة الصناعة التى تنافس فى ظلها المنشأة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١/١/٣ الموقف التنافسى للمنشأة فى السوق : COMPETETIVE POSITION

هناك إعتبارين لتحديد مدى قوة الموقف التنافسى بالنسبة للشركة فى السوق وهما (أ) حجم حصة الشركة فى السوق ، (ب) مدى تميز الشركة فى مجالات معينة ، وبالنسبة للإعتبار الأول ، فكلما كانت حصة المنشأة من السوق أكبر كلما كان موقفها التنافسى أقوى وكلما زادت العوائد المحتملة من الإستثمار مستقبلا . فحصة السوق الكبيرة تؤدى الى تحقيق إقتصاديات منحنى الخبرة وتنمية ولاء المستهلك للعلامة أما بالنسبة للإعتبار الثانى وهو مدى إنفراد المنشأة بمجالات تميز معينة Distinctive Competencies فيشير الى أنه فى حالة صعوبة تقليد أنشطة البحوث والتطوير التى تقوم بها المنشأة ، وكذلك مهارات التصنيع والتسويق لديها ومعرفتها بجماعات مستهلكين معينة أو سمعتها أو إسم العلاقة ، فإن الموقف التنافسى النسبى للمنشأة يصبح أفضل وأقوى وبالتالى تزداد العوائد المتحصل عليها من إستراتيجية التنافس المتبعة . وفى ضوء هذين الإعتبارين يمكن القول بأنه كلما زادت حصة المنشأة من السوق ودرجة تميزها بالمقارنة مع المنافسين ، كلما حصلت المنشأة على موقف أفضل ومتقدم فى السوق ، وبالتالى يتوافر لديها موارد مالية أكبر يمكن إستثمارها فى تنمية مجالات التميز لديها وعلى العكس من ذلك فالمنشآت التى تحقق حصة سوقية منخفضة وإمكانياتها محدودة ولا تقوى على تنمية عدد من مجالات التميز فإنها تصبح فى الموقف تنافس أضعف ومن ثم تصبح أقل جاذبية للإستثمار .

٢/١/٣ تحليل مرحلة دورة حياة الصناعة وتحديد الإستراتيجية المناسبة للإستثمار :

STAGE OF THE INDUSTRY LIFE CYCLE

تمثل مرحلة دورة الحياة التى تمر بها الصناعة العامل الرئيسى الثانى والمؤثر فى مدى جاذبية الإستثمار فى الإستراتيجية العامة للمنشأة فكل مرحلة من مراحل دورة حياة الصناعة تعبر عن ظروف بيئية معينة وفرص وتهديدات مختلفة ، لذا يمكن إستخلاص مجموعة من المضامين الإستراتيجية بشأن كيفية إستثمار الموارد وتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء ظروف كل مرحلة من مراحل دورة حياة الصناعة ، وتتمثل هذه المراحل فى مرحلة النمو ومرحلة الركود الطفيف ومرحلة التشبع وأخيرا مرحلة التدهور

ويلى تحليل مرحلة دورة حياة الصناعة تحديد الإستراتيجية المناسبة والتى يتم تقسيمها وفق مراحل دورة حياة الصناعة الى المجموعات التالية :

١- إستراتيجية مرحلة النمو الأولى . Embryonic Strategy
٢- إستراتيجية مرحلة النمو Growth Strategies
٣- إستراتيجيات مرحلة الركود الطفيف Shakeout Strategies
٤- إستراتيجيات مرحلة التشبع Maturity Strategies
٥- إستراتيجيات مرحلة التدهور Decline Strategies

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتركز كل المنشآت إهتمامها فى مرحلة النمو الأولى على تنمية جانب تميز يمكنها من التفرد ، وكذلك ينصب الإهتمام على تنمية إستراتيجية المنتج / السوق . وتزداد فى هذه المرحلة ، الحاجة الى الإستثمارارت بدرجة كبيرة وذلك لبناء ميزة تنافسية . ومن ثم تصبح إستراتيجية بناء الحصة - Share Building Strategy إحدى إستراتيجيات الإستثمار الملائمة فى ظل مستوى وحدة النشاط . وتستهدف المنشآت من وراء تبنى هذه الإستراتيجية الى بناء حصتها فى السوق وذلك من خلال تنمية " ميزة تنافسية متواصله " Sustainable Competitive Edvantage تمكن من جذب هؤلاء المستهلكين الذين لا تتوافر لهم معرفة سابقة بمنتجات المنشأة . ويتطلب بناء جوانب التميز ، فى مثل هذه الظروف ، توافر قدر كبير من رأس المال داخليا ، حيث أن نجاحها سيعتمد الى حد بعيد على قدرتها على إبراز جانب التميز ، والذى يمكنها من جذب المستثمرين الخارجيين . وإذا نجحت المنشأة فى جذب الموارد المطلوبة لبناء جانب التميز ، فإنها ستكون فى مركز تنافسى أفضل أما إذا فشلت فى جذب هذه الموارد المطلوبة فلن يكون أمامها سوى الخروج من الصناعة .

وتمكن إستراتيجيات مرحلة النمو من تحسين موقف المنشأة التنافسى النسبى أو الإحتفاظ به وتتميز هذه المرحلة بدخول منافسين جدد الى السوق ، حيث يحاولون اللحاق بالمبتكرين فى الصناعة ، وينجم عن هذا الوضع حاجة المنشآت الى سلسلة من تدفقات رأس المال كى تحافظ على النجاح الذى حققته فى المرحلة الأولى . فمن ناحية توجه المنشآت المتبعة لإستراتيجية التمييز جزءا كبيرا من إنفاقها على البحوث والتطوير (R & D) فى حين تركز المنشآت المتبعة لإستراتيجية القيادة فى التكاليف على الإستثمارات فى طاقات الإنتاج وذلك لزيادة حجم الإنتاج ، وسوف تكون المنشآت فى كلتا الحالتين فى حاجة الى إستثمارات ضخمة ، ويجب على المنشآت فى مرحلة النمو أن تحاول تدعيم قطاعاتها السوقية الحالية والدخول فى قطاعات جديدة حتى يمكنها زيادة حصتها السوقية ، ونظرا لتوجيه المنشآت لكثير من أموالها لمواجهة النمو فى السوق ، يصبح عليها إيجاد مصادر أخرى لتنمية جوانب التميز الجديدة وهو ما يعد مهمة صعبة لمديرى الإستراتيجية .

وتتبنى المنشآت ذات الموقف التنافسى الضعيف ، فى ظل هذه المرحلة إستراتيجية تمركز السوق Market Concentration Strategy وذلك لتدعيم مركزها التنافسى ، كذلك فإنها قد تقبل إستراتيجية التركيز Focus Strategy وذلك لتخفيض إحتياجها لرأس المال . ولن يكون هناك مفر من الخروج من السوق إذا كان موقف المنشأة ضعيف جدا . أما إستراتيجيات مرحلة الركود الطفيف فتتسم فى الزيادة البطيئة فى الطلب وزيادة حدة المنافسة السعرية وتلك المنافسة المنصبة على خصائص المنتج وتحاول المنشآت المتمتعة بمراكز تنافسية قوية الإحتفاظ بحصتها السوقية بالزيادة على الرغم من المنافسة الحادة التى تواجهها وهى فى ذلك تحتاج الى الموارد التى تتيح لها ممارسة إستراتيجية زيادة الحصة Share Increasing Strategy وجذب المستهلكين من المنشآت الضعيفة والتى تكون على حافة الخروج من السوق .

وتتوقف الأنشطة التى توجه المنشآت اليها إستثماراتها على الإستراتيجيات العامة للمنافسة التى تنتهجها . حيث توجه المنشآت المتبعة لإستراتيجية القيادة فى التكلفة إستثماراتها الى أنشطة الرقابة على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التكلفة نظرا لما تواجهه من حرب سعرية ، وبإعتبار أن خفض التكلفة يعد عنصرا حيويا فى إستراتيجياتها العامة للمنافسة . وفيما يخص المنشآت المتبنية لإستراتيجية التميز والتى تتمتع بمركز تنافسى قوى فإنها قد تحاول زيادة هوة التمييز بينها وبين المنافسين ومن ثم ستوجه قدرا كبيرا من إستثماراتها الى أنشطة الرقابة على التكلفة نظرا لما تواجهه من حرب سعرية ، وبإعتبار أن خفض التكلفة يعد عنصرا حيويا فى إستراتيجياتها العامة للمنافسة . وفيما يخص المنشآت المتبنية لإستراتيجية التمييز والتى تتمتع بمركز تنافسى قوى فإنها قد تحاول زيادة هوة التمييز بينها وبين المنافسين ومن ثم ستوجه قدرا كبيرا من إستثماراتها الى أنشطة التسويق وكذلك تنمية شبكة لتقديم خدمات ما بعد البيع وبمستوى لائق أما بالنسبة للمنشآت المتبنية لإستراتيجية التميز والتى تعانى من ضعف مركزها التنافسى فإنها سوف تخفض من الإستثمارات الموجهة لمصادر التمييز وبالتالى ستتحول الى تبنى إستراتيجية التركيز وسوف تتخصص هذه المنشآت فى منتج معين وتخدم قطاعا سوقيا محددا ، أما تلك المنشآت الضعيفة والتى تتجه نحو الخروج من السوق،فإنها سوف تتبنى إستراتيجية التصفية التدريجية أو الكلية .

أما إستراتيجيات مرحلة التشبع ، فتتسم بإنخفاض معدل نمو السوق ، وتعتمد إستراتيجية الإستثمار التى تتبناها المنشأة على درجة المنافسة التى تسود الصناعة والميزة التنافسية للمنشأة ، وفى هذه المرحلة تزداد حدة المنافسة وشدتها ويزيد معدل التغير التكنولوجى وتنخفض حواجز الدخول ، ولهذا تظهر الحاجة فى هذه المرحلة للإستمرار فى الإستثمار بكثافة للإحتفاظ بالميزة التنافسية للمنشأة وللدفاع عن موقفها التنافسى .

وقد تلجأ المنشآت المتبعة لإستراتيجية القيادة فى التكلفة أو تلك المتبعة لإستراتيجية التمييز الى تبنى " إستراتيجية التمسك والإحتفاظ بالحصة Hold And Maintain Strategy وذلك لدعم إستراتيجيتها العامة ، فقد تستثمر المنشآت المتبنية لإستراتيجية القيادة فى التكاليف من تحديث تكنولوجيات الإنتاج . ولا شك أن مثل هذا الإستثمار يعد مكلفا ، إلا أنه يمكن تعويض ذلك من خلال الإيرادات المتحققة نتيجة الإحتفاظ بموقف تنافسى قوى . فقد تستثمر المنشآت المتبنية لإستراتيجية التمييز فى تقديم خدمة متطورة بعد البيع ، كذلك قد تستثمر المنشآت المتبنية لإستراتيجية القيادة فى التكاليف فى تحديث تكنولوجيات الإنتاج . ولا شك أن مثل هذا الإستثمار يعد مكلفا ، إلا أنه يمكن تعويض ذلك من خلال الإيرادات المتحققة نيتجة الإحتفاظ بموقف تنافسى قوى .

وبالإضافة الى ما سبق قد تتجه المنشآت الى تبنى إستراتيجية القيادةفى التكاليف، وإستراتجية التمييز فى آن واحد ، حيث تستغل المنشآت المتبعة لإستراتيجية التمييز موقفها القوى فى السوق لتنمية نظم تصنيع مرنة ، وذلك لكى تخفض من تكاليف إنتاجها . وعلى الجانب الآخر ، تبدأ المنشآت التى تتبع إستراتيجية القيادة فى التكلفة فى تمييز منتجاتها كى تزيد من حصتها السوقية .

أما فى ظل ثبات قوى التنافس ، فقد تقرر المنشأة إستغلال ميزتها التنافسية الى أقصى حد من خلال إنتهاج إستراتيجية الربح Profit Startegy والتى تمكنها من تعظيم العوائد الحالية والمتولدة من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إستثماراتها السابقة ومع معدل إستثمار منخفض نسبيا يسمح بزيادة الأرباح للمستثمرين . وتستخدم المنشآت التى تتصف بموقف تنافسى ضعيف فى مرحلة التشبع ، إستراتيجيات التدهور حيث يشهد الطلب على المنتج فى هذه المرحلة إنخفاضا شديدا ، ويعود ذلك الى عدة أسباب منها المنافسة الأجنبية والتى يترتب عليها أن تفقد المنشأة بعض أو كل جوانب تميزها نظرا لما يتمتع به المنافسون الجدد من تكنولوجيات حديثة وأكثر كفاءة . لذا وجب على المنشأة أن تحدد إستراتيجية الإستثمار المناسبة للتعامل مع الظروف الجديدة فى الصناعة .

٣/ ١/ ٣ الإستراتيجيات التى يمكن للمنشأة إتباعها فى حالة تدهور مركز المنشأة التنافسى فى السوق :

تتمثل أهم هذه الإستراتيجيات فى (٤) :

١- إستراتيجيات تمركز السوق	**Market Concentration Strategy**
٢- إستراتيجية تخفيض الأصول	**Asset Reduction Strategy**
٣- إستراتيجية إعادة التدوير	**Turnaround Strategies**
٤- إستراتيجية التصفية والإستبعاد	**Liquidation And Divestiture**

وتحاول المنشآت من خلال إستخدام إستراتيجية تمركز السوق توحيد الإختيارات الخاصة بمنتجاتها وأسواقها ، حيث تقوم بتضييق عمق وإتساع خطة إنتاجها ، والخروج من القطاعات الحدية داخل السوق ، كما تعيد توظيف إستثمارها بطريقة أكثر كفاءة بما يحسن من موقفها التنافسى .

أما فى ظل إستراتيجية تخفيض الأصول فتقوم المنشأة بالحد أو تخفيض إستثمارها ، ويطلق على هذا المدخل أحيانا إستراتيجية الحصاد Harvest Strategy حيث يعنى تخفيض المنشأة لأصولها المستخدمة فى النشاط لأقل حد ممكن وقيامها بجمع أو (حصاد) للأرباح الحالية ، وقد تشير هذه الإستراتيجية الى محاولة المنشأة تصويب أنشطتها بشكل يمكنها من البقاء فى الأجل الطويل . ومن الواضح أن إتباع هذه الإستراتيجية ينتهى بالمنشأة الى الخروج من الصناعة بمجرد حصادها لكل العوائد الممكن الحصول عليها ، وهناك إحتمال أكثر لأن تتبنى المنشآت المتبعة لإستراتيجية القيادة فى التكلفة إستراتيجية الحصاد ، وذلك فى حالة صغر حجم حصتها السوقية والذى يترتب عليه تحمل تكاليف أكبر ، وأيضا عدم قدرتها على التحرك نحو إستراتيجية التركيز ، أما بالنسبة للمنشآت المتبعة لإستراتيجية التمييز ، فهى على العكس قد تحقق ميزة تنافسية فى هذ المرحلة إذا أمكنها التحرك نحو إستراتيجية التركيز .

أما إستراتيجيات إعادة التدوير Turnaround Strategy فيتم إتباعها فى أى مرحلة من مراحل دورة الحياة من جانب المنشآت ذات الموقف التنافسى الضعيف ، وفى مثل هذا الموقف يثار تساؤل عن مدى جودة إستراتيجية تنافسية يمكن للمنظمات أن تتبناها ، وإن وجدت فما هى تكلفة هذه الإستراتيجية ، ويتم إعادة تعديل مسار المنشأة إما بإعادة توظيف موارد المنشأة وتغيير إستراتيجيتها فى التنافس أو بالتنفيذ غير الصحيح للإستراتيجية ، وتلجأ المنشآت الى عملية تعديل وتصحيح المسار فى مثل هذه الحالة من خلال تغييرها الهيكل التنظيمى أو نظم الرقابة أو الحوافز لديها وذلك بدلا من تغيير إستراتيجيتها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفى حالة عدم إمكانية تطبيق إستراتيجية إعـادة التدوير ، فـإن المنشـأة تلجـأ الـى أحـد بديلين وهمـا التصفية أو الإستبعاد ، وكما يشير المصطلحيـن فـإن المنشـأة تتجـه عنـد إتبـاع أحدهمـا نحـو الخـروج مـن الصناعة ، وذلك إما بتصفية أصولها أو بيع النشاط ككل ، ويمكـن إعتبـار كـل مـن الإسـتراتيجيتين بمثابـة أشكال مختلفة لإستراتيجية الحصاد ، حيث تبحث المنشأة عن طريق مـا لإسـترداد مـا يمكـن إسـترداده مـن إستثمارات فى مثل هذا النشاط .

٢/٣ المعلومات اللازمة لدعم قرارات الإستثمار فى ظل البيئة التنافسية :

فى ضوء المتغيرات الإقتصادية والعالمية الجديدة ، التى يمر بها الإقتصاد المصرى وفى ظل البيئة التنافسية الى أفرزها النظام العالمى الجديد يمكن القول أن هناك مجموعـة مـن الخصـائص التى يجب أن تتصف بها المعلومات اللازمـة لدعم قـرارات الإسـتثمار والمسـتثمرين ،مـن أهمهـا مايلى :

١/٢/٣ إرتباط المعلومات اللازمة لدعم القرار الإستثمارى بمتغيرات بيئية من داخل المنشأة أو من خارجها :

حيث تؤثر الأولى فى عملية المفاضلة بين فرص التخصيص المتاحة طبقا للأولويـات والأهداف المرغوبة ، بينمـا تؤثـر الثانيـة فـى عمليـة المفاضلـة بيـن اسـتخدامات البديلـة للموارد لإختيار أفضل هذه البدائل .

٢/٢/٣ إرتباط المعلومات اللازمة لدعم قرار الإستثمار بالأحداث القبلية والأحداث البعدية :

حيث يمكن النظر الى أى قرار على أنه محاولة للربط بين الماضى والمسـتقبل إلا أن حاجة القرارات الى معلومات تختلـف بـإختلاف البعد الزمنـى لإنتـاج آثارهـا ، فـالقرارات قصيرة الأجل تحتاج لمعلومات حول الحاضر فى ضوء خبرة الماضى أكثر من حاجتها الى معلومات عن المستقبل ، بينما تقل أهمية خبرة الماضى بالنسبة للقـرارات طويلـة الأجـل التى يزيد إعتمادها على المعلومات المستقبلية (٥) ولما كانت القرارات الإسـتثمارية تمتـد آثارها الى المستقبل البعيد نسبيا ، فإنه لا يمكن التعرف على كل آثارهـا وقت إتخاذهـا ، وذلك لما ينطوى عليـه المسـتقبل مـن ظـروف الخطـر وعـدم التـأكد ، حيـث يواجـه متخـذ القرار حالات يصعب فيهـا تحديـد التوزيـع الإحتمـالى الموضوعـى للعوائـد المتوقعـة مـن البدائل المتاحة ، ومن ثم يستند إختيار البديل الملائم الى الحكم التقديرى للنتائج المتوقعة من الإقتراحات البديلة ودرجة حدوثها (٦) .

ويمكن القول فى ضوء ما تقدم ، أن المعلومـات اللازمـة لقـرارات تخصيص أو إعادة تخصيص الموارد الإستثمارية تتسم بأنها معلومـات تقديريـة تنطـوى علـى توقعـات عن المستقبل . وعن طريق إستخدام بعض الأساليب الإحصائيـة والرياضيـة يمكـن تحديـد درجات الخطر أو عدم التأكد المرتبطة بكل مـن البدائـل المتاحـة والمفاضلـة بينهـا بهـدف إختيار البديل الذى يحقق أعلى عائد فى الأجل الطويل بأقل درجة خطر ممكنة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣/٢/٣ إرتباط المعلومات اللازمة لدعم قرارات الإستثمار بمقاييس كمية مالية أو غير مالية :

حيث يتأثر معيار المفاضلة بين بدائل الإنفاق الإستثمارى المتاحة بعوامل إقتصادية تعكسها معلومات تفيد فى التعرف على مقدرة الفرص الإستثمارية المتاحة على تحقيق الربح (معايير الربحية) ، بالإضافة الى تأثرها بعوامل إجتماعية تعكسها معلومات تفيد فى التعرف على الآثار الإجتماعية لهذه الفرص الإستثمارية ومدى مقدرتها على تحقيق الرفاهية الإجتماعية ، ويعنى ذلك أن قرارات تخصيص الموارد الإستثمارية تحتاج الى معلومات تعكس كل من البعد الإقتصادى والإجتماعى لهذه القرارات ، وممكن أن تندرج طبيعة هذه المعلومات فى المستويات التالية :

المستوى الأول : معلومات مالية حول نتائج قياس العمليات الإقتصادية ، والإجتماعية التى يمكن قياس تأثيرها بمقاييس نقدية .

المستوى الثانى : معلومات كمية حول نتائج قياس العمليات الإقتصادية والإجتماعية التى لا يمكن قياستأثيراتها بمقاييس نقدية ويتوافر لقياسها مقاييس كمية غير نقدية .

المستوى الثالث : معلومات وصفية تعد بصور إنشائية عن تأثيرات العملياتالإجتماعية التى لا يمكن قياسها بمقاس الكمية .

٤/٢/٣ ارتباط المعلومات اللازمة لدعم قرارات الاستثمار بمراحل دورة حياة الصناعة واستراتيجيات التنافس العام :

وإرتباطها بأهداف وسياسات الاستثمار فى الدولة لتلبية احتياجات المستثمر المحلى والأجنبى بالمعلومات عن الفرص الاستثمارية والحوافز الضريبية التى تنص عليها القوانين المنظمة وكذا المزايا المتاحة للمستثمر فى المجتمعات العمرانية الجديدة سواء كانت متعلقة بالمناطق الصناعية الجديدة أو إعتبار الاستثمار فى بعض المحافظات بمثابة استثمار فى مناطق نائية حيث تتمتع المشروعات بالاعفاء الضريبى لمدة عشر سنوات .

وجدير بالذكر أنه مع بداية الثمانينات ركزت الدولة كل إهتمامها للاستثمار فى إعداد البنية الأساسية من أجل خلق المناخ لدفع عجلة الاستثمار الخاص ، وذلك تأكيدا على الدور المتصاعد لرأس المال الخاص فى عملية التنمية .

وقد بدأت الحكومة فى تطبيق برنامج إصلاح الاقتصاد المصرى منذ منتصف عام ١٩٨٧ مع بدء تطبيق سياسة السوق المصرفية الحرة فى مايو من نفس العام . كما صدر قانون الاستثمار رقم ٢٣٠ فى يوليو ١٩٨٩ ليحل محل القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد استهدف هذا القانون افساح المجال للقطاع الخاص للاستثمار فى كافة المجالات والأنشطة التى كانت فى الماضى مقصورة على الحكومة والقطاع العام والمحليات هذا بالاضافة الى جعل الهيئة العامة للاستثمار الجهة الوحيدة التى يتعامل معها المستثمر وذلك من أجل اختصار الاجراءات وحل مشاكل المستثمرين .

ويرى الباحث أن الارتكاز على نظم دعم القرارات بما تتضمنه من قاعدة بيانات شاملة للاستثمار ومتضمنه خرائط الاستثمار عن الفرص المتاحة بمحافظات الجمهورية ، بالاضافة الى بيانات عن كافة المتغيرات التى تؤثر على قرار الاستثمار سوف يحقق الفعالية للدور الذى تقوم به هيئة الاستثمار فى الترويج لجذب المزيد من الاستثمارات العربية والدولية سواء فى الداخل أو الخارج للاستثمار فى مصر ، وذلك بإقامة جسور التعاون وإجراء الاتصالات المباشرة مع جمعيات رجال الأعمال والمستثمرين المصريين فى الخارج لدعوتهم للاستثمار فى ضوء الفرص الاستثمارية المتاحة بمحافظات الجمهورية التى توضحها خرائط الاستثمار وفى ضوء الموارد الطبيعية والبشرية واحتياجات المحافظات ، وذلك بهدف جذب وتوجيه الاستثمارات للمحافظات وتحقيق النمو المتوازن فى الاستثمارات على مستوى محافظات الجمهورية . وقد كان لصدور قانون الاستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ وماتضمنه من مزايا وإعفاءات بمثابة دفعة قوية لتشجيع القطاع الخاص نحو التوسع فى إنشاء المشروعات المشتركة والمشاركة فى خطط وبرامج التنمية الاقتصادية . وقد بلغ إجمالى عدد المشروعات الاستثمارية التى تم الموافقة عليها فى إطار قانون الاستثمار حتى ١٩٩٤/٦/٣٠ ، ٢٤١٨ مشروع بتكاليف استثمارية قدرها ٤٣٩٣٤ مليون جنيه تتضمن ١٩٧٤ مشروع بنظام الإستثمار الداخلى تبلغ تكاليفها الإستثمارية ٣٩٣٨٣ مليون جنيه ، وعدد ٤٤٤ مشروع بنظام المناطق الحرة تبلغ تكاليفها الاستثمارية ٤٥٥١ مليون جنيه . كما بلغ إجمالى عدد المشروعات الصغيرة التى لاتتجاوز رؤوس أموالها عشرة ملايين جنيه والتى تم الموافقة عليها وإدراجها تحت مظلة قانون الاستثمار تنفيذا لتوجيهات السيد رئيس الجمهورية عدد ٤٦٣ مشروعا جملة رؤوس أموالها ٧٢٠ مليون جنيه وتكاليفها الاستثمارية ١٤٢٤ مليون جنيه وتحقق فرص عمل تزيد على ٣٣ ألف فرصة عمل . وتمثل المشروعات الصناعية النسبة الغالبة فى المشروعات الموافق عليها حيث تبلغ هذه النسبة ٤٦٪ فى مشروعات الاستثمار الداخلى ، ٥٠ ٪ فى مشروعات المناطق الحرة . (٧)

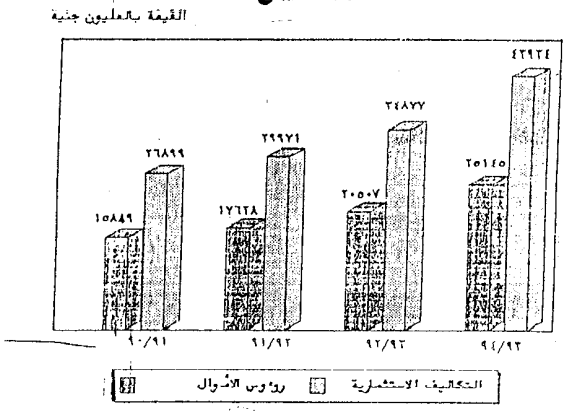
ويجب أن تتضمن قاعدة بيانات الاستثمار – بالاضافة الى ماتقدم – المشروعات الاستثمارية الموافق عليها ومشاركة المصريين فيها .. وعدد فرص العمالة التى توفرها هذه المشروعات .

وجدير بالاشارة أن نسبة مشاركة المصريين فى المشروعات الاستثمارية الموافق عليها تأتى فى المقدمة حيث بلغت نسبة المساهمة المصرية ٥٩٪ بينما بلغت المساهمة الأجنبية ٢١٪ ونسبة المساهمة العربية ٢٠٪ . وتختلف هذه النسبة فيما بين مشروعات الاستثمار الداخلى ومشروعات المناطق الحرة ،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث غالبية المساهمات فى مشروعات الاستثمار الداخلى للمصريين تبلغ نسبة ٦١ ٪ بينما أن غالبية المساهمات فى مشروعات المناطق الحرة هى للأجانب بفارق طفيف (٣٧٪ للأجانب ، ٣٦٪ للمصريين).

كما أنه بمتابعة التطور السنوى للاستثمارات فإن الشكل رقم (٢) يوضح أن رؤوس أموال المشروعات قد زادت من ١٥٨٨٩ مليون جنيه فى ١٩٩١/٦/٣٠ الى ٢٥١٤٥ مليون جنيه فى ١٩٩٤/٦/٣٠ بمعدل زيادة يبلغ ٥٨٪ كما أن التكاليف الاستثمارية قد زادت فى نفس الفترة من ٢٦٨٩٩ مليون جنيه الى ٤٣٩٣٤ مليون جنيه بمعدل زيادة يبلغ ٦٣ ٪ (٨)



وتتجه معدلات النمو السنوى للمشروعات الاستثمارية الى الزيادة المضطردة حيث ارتفع معدل النمو فى إجمالى عدد المشروعات الموافق عليها من ٧٪ عام ١٩٩٢/٩١ الى ١٤٪ عام ١٩٩٣/٩٢ ، وواصل الإرتفاع الى ٢١٪ عام ١٩٩٤/٩٣ . كما إرتفع معدل النمو فى رؤوس الأموال للمشروعات الموافق عليها من ١١٪ عام ١٩٩٢/٩١ الى ١٦٪ ١٩٩٣/٩٢ وحقق إرتفاعا أكبر عام ١٩٩٤/٩٣ حيث قفز الى ٢٢٪

رابعا : هيكل مقترح لقاعدة بيانات الإستثمار لدعم القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى :

تتلخص المشكلة الإقتصادية فى ندرة الموارد المتاحة مقارنة بالإستثمارات المطلوبة ، وتعرف القرارات الإستثمارية Inventment Decisions بأنها عملية التخطيط لإقامة مشروعات جديدة ، أو إستكمال أو تحديث مشروعات قائمة فعلا ، أى زيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة لمشروعات قائمة .

وتتمثل خطة التنمية – أى خطة للتنمية – فى مجموعة من المشروعات أو الأنشطة ، ومن ثم فنجاح وفعالية هذه المشروعات يعنى نجاح الخطة ذاتها والعكس صحيح ، إن ذلك يستلزم ضرورة أن يسبق قيام هذه المشروعات دراسات تفصيلية لعوامل نجاحها ودورها فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع الذى تقام فيه ، إن مثل هذه الدراسات تعرف بدراسات الجدوى الإقتصادية التى يقوم بها المستثمر ، ويتطلب ذلك أن يتوفر له بيانات ومعلومات عن الفرص الإستثمارية المتاحة ، والمتغيرات التى تؤثر وتحكم قرارات الإستثمار المختلفة . بعض هذه المتغيرات – مثل ظروف العرض والطلب – يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها نتيجة عوامل عدم التأكد ، وتتجمع هذه المتغيرات معا لتقود الى القول بأن قرارات الإستثمار تمثل مجالا هاما من مجالات إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتى تكون جزءا رئيسيا من إهتمامات الإدارة المالية لأى مشروع والإهتمام الأساسى لأى مستثمر أو منظم ، كما يحتاج متخذ قرارا الإستثمار

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الى بيانات عن السوق والنواحى الفنية والتكنولوجية وما يرتبط بها من دراسة البدائل المتاحة لطرق الإنتاج ومستوى التكونولوجيا المتاحة ، ومدى توافر عوامل الإنتاج المختلفة .

وجدير بالذكر أن متخذ القرار يجب أن يأخذ فى إعتباره كل ردود الفعل التى يمكن أن تترتب على إتخاذ قرار ما ، ذلك أن القرار المتخذ اليوم يخلق ردود فعل مستقبلية يصعب التنبؤ بها ، بعضها مرغوب والبعض الآخر غير مرغوب ، ولعل ذلك يقود الى القول بأن القرار الجيد يحتاج الى فحص أكبر قدر من المعلومات التى يجب أن تكون فى متناول متخذى القرار فى الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة وبالشكل الملائم ، ويمكن الإرتكاز على الأنظمة المدعمة للقرارات بما ترتكز عليه من قاعدة بيانات وقاعدة للنماذج وقاعدة للحوار فى دعم متخذى القرارات الإستثمارية وذلك على النحو الموضح فى البند التالى :

١/٤ نظم دعم القرارات كمدخل مقترح لدعم قرارات الإستثمار :

ظهرت الأنظمة المدعمة للقرارات Decision Support Systems كنظام تفاعلى يعتمد على الحاسبات الإلكترونية ، ويساعد متخذى القرارات فى إستخدام قواعد البيانات والنماذج لتحسين عملية إتخاذ القرارات .

١/١/٤ مفهوم نظم دعم القرارات :

يعرف النظام المدعم للقرارات بأنه أدوات مصممة لتحسين عملية إتخاذ القرارات ، فهو يستخدم البيانات والنماذج لحل المشاكل الغير أو شبه الهيكلية ، حيث يوفر ما يلى :

- معلومات ليست متاحة فى أنظمة أخرى للمعلومات .
- إجابات سريعة على أسئلة مثل : (ماذا يحدث إذا .... ؟) و (ماهو .... ؟) و (ما معنى .... ؟) .
- تمكن المدير بأن يشارك مشاركة فعالة فى إعداد نماذج القرارات وباستخدام الحاسب كأداة مساعدة مفيدة فى عمليات إتخاذ هذه القرارات .

كذلك تتميز الأنظمة المدعمة للقرارات عن الذكاء الإصطناعى Artificial Inteligence وإستخدام الأنظمة الخبيرة Expert Systems حيث يحاول الميدان الأخير إحلال الحاسب محل بعض الوظائف المتخصصة للخبراء ، بينما يحاول النظام المدعم للقرارات مساعدة هذا الخبير دون أن يحل محله فضلا عن إستخدام الأنظمة المدعمة للقرارات لأحد اللغات التقليدية فى كتابة البرامج اللازمة لها ، مثل الفورتران أو البيسك ، أما الأنظمة الخبيرة فإنها تستخدم لغة " Lisp " وغيرها من اللغات الأكثر فعالية فى تمثيل وتجهيز المعلومات ذات الطبيعة الرمزية .

٢/١/٤ مكونات نظم دعم القرارات وتطبيقاتها [٩] :

يمكن وصف هيكل نظام تدعيم القرارات عن طريق تحديد الأنظمة الفرعية الأساسية له أو مكونات النظام ، ويتضمن نظام دعم القرارات ثلاثة أنظمة فرعية هى :

- قاعدة البيانات Data Base.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* قاعدة للنماذج .Model Base
* وحدة إدارة الحوار .Dialog Management

وتحتوى قاعدة البيانات على بيانات داخلية وخارجية ، وتتكون البيانات الداخلية إما من بيانات عن صفقات أو بيانات مجمعة داخليا من أنظمة فرعية أخرى فى المنظمة ، أما البيانات الخارجية فتكون عن السوق ، والظروف الإقتصادية .. والبيئة التنافسية بصفة عامة ، وما تتضمنه من متغيرات .. ويرتبط بقاعدة البيانات برنامج يقوم بخلق وتعديل والمحافظة على قاعدة البيانات طبقا لمتطلبات مستخدم النظام ، وتمكن قاعدة البيانات نظام دعم القرارات من أن يؤدى أى نوع من أنواع تحليل البيانات .

وتتضمن قاعدة النماذج مجموعة من النماذج الإحصائية وبحوث العمليات مثل الإنحدار البسيط والمتعدد والمحاكاة والتنبؤ والبرمجة الخطية والبرمجة غير الخطية وبرمجة الأهداف ... الخ ، وربط هذه القاعدة مع قاعدة البيانات تمكن نظام دعم القرارات من القيام بأى عملية تحليلية مطلوبة .

أما وحدة إدارة التحاور فهى وحدة تحاور بين نظام دعم القرارات ومستخدم النظام ، وتوفر للمستخدم إجراءات تحاورية مختلفة تمكنه من التعامل مع النظام ، وهذا الجزء من النظام يجب أن تتوافر فيه المرونة بقدر الإمكان ، وقد يعتبر من وجهة نظر المستخدم أهم جزء من النظام .

ومن أهم تطبيقات نظم دعم القرارات – على سبيل المثال – إستخدامها فى تشغيل تخطيط الموانى ، وإدارة النقدية ، ودعم قرارات التسعير ، وإدارة القوى العاملة ، كما تستخدم فى تحسين إعداد الموازنة الإستثمارية وتخطيط الإنتاج والتخطيط الإستراتيجى .... الخ .

٣/١/٤ علاقة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بالأنظمة المدعمة للقرارات :

تهتم المحاسبة الإدارية التقليدية بتوفير المعلومات اللازمة لدعم المديرين فى إتخاذ القرارات ، والمساعدة فى أنشطة التخطيط والرقابة والتنظيم والتنبؤ والتقييم ، وإنتاج قوائم وتقارير خاصة لخدمة إحتياجات متخذ القرارات ، وإستخدام نماذج القرارات المناسبة لمعايير الإدارة فى إتخاذ القرار المعين ، لذلك يبدو أن نظام المحاسبة الإدارية يتفق كثيرا مع خصائص الأنظمة المدعمة للقرارات .

وبالرغم من هذه المقارنة المقبولة ، إلا أن الشكوى تتزايد من أن المحاسبة الإدارية كانت تتصف بالقصور عبر السنوات الأخيرة وتتزايد الشكوك حول قدرة المحاسبة الإدارية لأن تلعب أى دور أكثر من كونها نظام مفيد لتدعيم القرارات ، بعكس خصائص القرارات التى يفترض فى المحاسبة الإدارية أن تغطيها ، فالمحاسبة الإدارية تهتم الى حد كبير بتوفير البيانات والمعلومات من داخل المنشأة .

وجدير بالذكر أن بيئة الأعمال الحديثة والتى تتصف بالمنافسة الشديدة – خاصة فى ظل المتغيرات الإقتصادية الجديدة وما يشهده العالم من تكتلات إقتصادية وإتفاقيات مثل " إتفاقية الجات " ، تتطلب معلومات ليس فقط من داخل المنشأة وإنما أيضا من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خارجها ، حيث يتكون الموقف التنافسى لأى منشأة من مجموعة عوامل متعددة تؤثر بالإيجاب والسلب على وضع المنشأة فى السوق ، وعلى مدى قدرتها على المنافسة التى تتأثر بدورها بمدى قدرة الإدارة على وضع إستراتيجية معينة تمكن المنشأة من مواجهة المنافسة فى السوق ، وتحتاج الإدارة عند رسم إستراتيجية المنشأة الى العديد من البيانات الداخلية والخارجية .

ويمكن القول أنه إذا كان لدى المحاسب الإدارى من المفاهيم والمهارات ما يمكنه من توفير البيانات الداخلية بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب ، إلا أنه ليس لديه من المفاهيم والمهارات ما يمكنه من توفير البيانات الخارجية الى حد كبير ، لذلك فإن التحدى الحقيقى الذى يواجه المحاسب الإدارى يتمثل فى حتمية أن يطور نفسه لكى يلبى مطلب الإدارة من المعلومات الخارجية بجانب ما يوفره من بيانات داخلية .

وقد سبق القول أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ظهرت لكى تلبى مطلب الإدارة من المعلومات الخارجية فى ظل البيئة التنافسية والمتغيرات الإقتصادية الجديدة .

ويرى الباحث أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تعد مقدمة منطقية لنظم دعم القرارات حيث تتضمن الأخيرة المفاهيم التى تركز عليها الأولى حيث تتضمن قاعدة البيانات كل من البيانات الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية ، هذا بالإضافة الى البيانات القبلية والبعدية .

٤/١/٤ نظم ومراكز المعلومات الإقتصادية (١٠) :

يقصد بنظم ومراكز المعلومات الإقتصادية Economic Information System المجموعة المتكاملة من العناصر المعلوماتية اللازمة لدعم القرارات الإقتصادية سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المشروع ، وتشمل تلك العناصر إمكانيات الحواسب الإلكترونية والبرامج والإجراءات اليدوية والنماذج التحليلية لأغراض وضع الخطط والبرامج وإتخاذ القرارات والمتابعة وتقييم الأداء الإقتصادى .

ولتحقيق حاجات متخذى القرار الإقتصادى فى الدول المتقدمة فقد تنوعت مراكز المعلومات وذلك على النحو التالى :

١- مراكز معالجة البيانات Data Processing Centers (DPC)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- مراكز المعلومات الإقتصادية	Economic Information Centers (EIC)
٣- مراكز دعم القرارات الإقتصادية	Economic Decision Support Center (EDSC).
٤- مراكز الخبرة الإقتصادية	Economic Expert Centers (EEC)
٥- مراكز دعم الإقتصاديين والمديرين	Economists Managers Support Centers (ESC) .
٦- مراكز معالجة الأفكار الإقتصادية	Economic Ideas Processing Center (EIPC).

٥/١/٤ هيكل مقترح لقاعدة بيانات الإستثمار

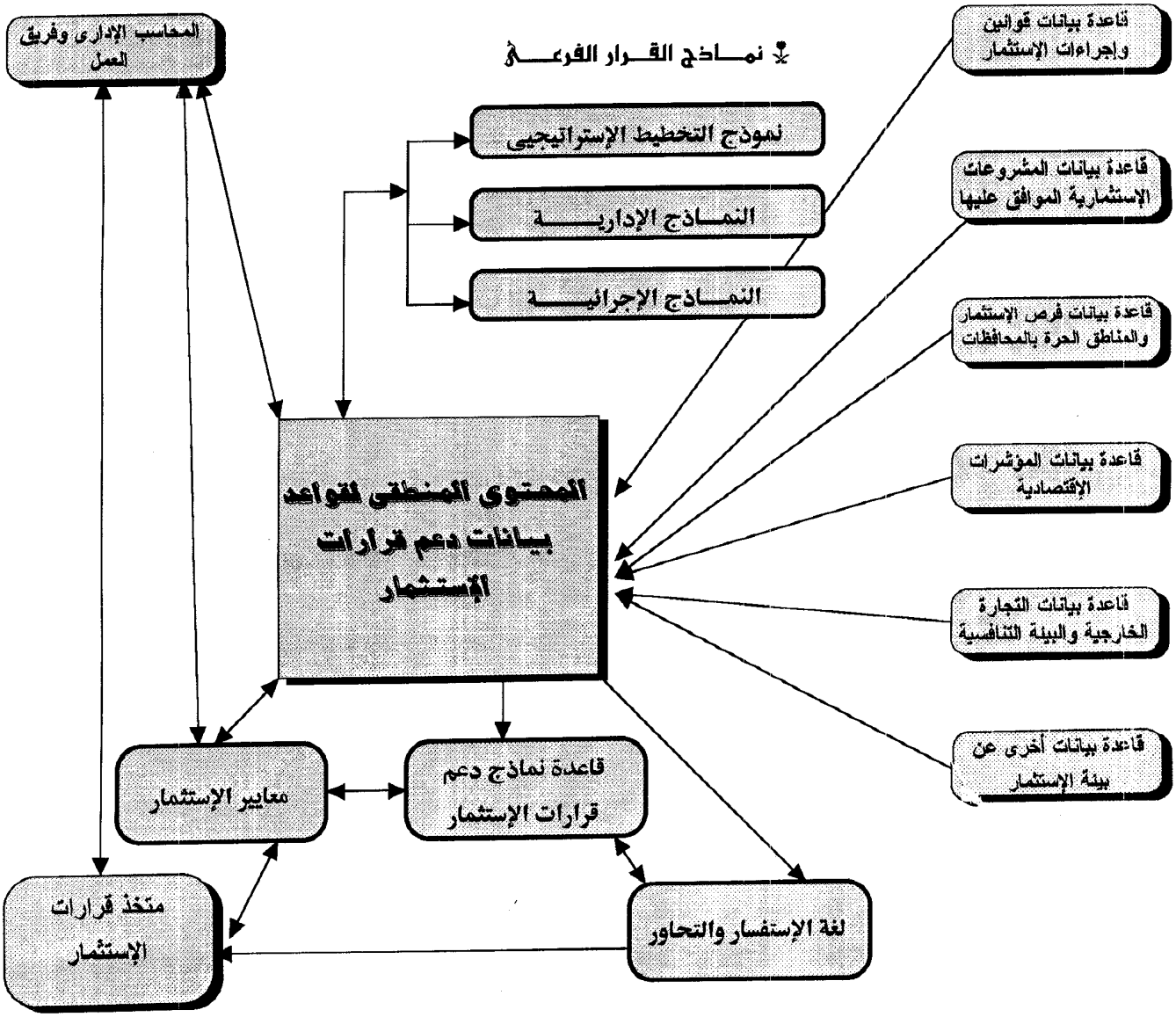
تعد قاعدة بيانات الإستثمار عنصرا أساسيا فى نظم دعم قرارات الإستثمار ويتم تصميم هذه القاعدة بالشكل الذى يمكن من التغلب على المشكلات المتعددة التى تواجه المستثمر ، والتى تتمثل فى نقص البيانات خاصة تلك المتعلقة بالبيئة التنافسية ، وتتيح نظم إدارة قواعد البيانات فرصة كبيرة للوحدات التنظيمية للحد من التكرار غير المرغوب فيه فى البيانات ، كما يمكن عن طريق تلك النظم التغلب على الكثير من المشكلات المرتبطة بأسلوب الملفات التقليدى . كما يمكن لنظم إدارة قواعد البيانات السيطرة على تعريف وإقامة العلاقة بين بنود البيانات المختلفة فى الوحدة التنظيمية بشكل متناسق ومنطقى .

أما فيما يتعلق بقاعدة بيانات الإستثمار ، فيجب أن تتضمن البيانات الخاصة بالمتغيرات المؤثرة على قرار الإستثمار سواء كانت محاسبية أو غير محاسبية ، من داخل المنشأة أو من خارجها ، وسواء كانت قبلية أو بعدية . ومما لاشك فيه أن القاعدة الجيدة للبيانات تمثل المصدر الرئيسى لكل البيانات المناسبة والتى تكون فى متناول يد المديرين ، ويمكن الوصول من منظومة دعم قرارات الإستثمار الى مجموعة بدائل مختلفة يتم إختبارها ومعرفة حساسيتها بإستخدام الحاسب الإلكترونى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والشكل رقم (٣)

يوضح الهيكل المقترح لقاعدة بيانات دعم قرارات الإستثمار
فى ظل البيئة التنافسية



ويتبين من الشكل السابق المحتوى المنطقى لقاعدة بيانات دعم قرارات الإستثمار والمقترح إستخدامها بالهيئة العامة للإستثمار بهدف دعم المستثمرين المصريين والأجانب ومتخذى قرارات الإستثمار بصفة عامة بالمعلومات اللازمة لإقامة المشروعات الإستثمارية أو زيادة الترابط والتكامل بين المنتجين فى مختلف القطاعات سواء فى داخل البلاد أو فى المناطق الحرة من خلال التوسع فى جذب الإستثمار فى الصناعات المغذية والصناعات المستخدمة للمنتجات الوسيطة ، وتشجيع إستغلال الطاقات المتاحة لدى المنتجين من خلال التوسع فى التشغيل للغير أو لدى الغير ، هذا بالإضافة الى تشجيع المشروعات القائمة على التوسع فى طاقاتها وزيادة حجم إنتاجها وإضافة منتجات جديدة لمواجهة الزيادة فى الطلب على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإنتاج وذلك عن طريق إعادة إستثمار فوائض الأرباح المحتجزة بدلا من تحويلها للخارج ، وتشجيع الإستثمار فى المشروعات الصغيرة ومشروعات الشباب خاصة وأن قانون الإستثمار لم يضع حدا أدنى لرأس المال المستثمر فى أى مشروع . ومما لاشك فيه أن توفير المعلومات عن الإستثمار سوف يمكن من إعطاء أهمية خاصة للإستثمار فى المناطق الحرة من أجل التوسع فى الإنتاج للتصدير والإستفادة بموقع مصر كمنطقة ترانزيت للتجارة العالمية ، هذا بالإضافة الى التخطيط لجذب المزيد من الإستثمارات الأجنبية للإستثمار فى مصر .

وحتى يتضح أبعاد المحتوى المنطقى لقواعد بيانات دعم قرارات الإستثمار نبين فى عجالة أهم ما تتضمنه كل قاعدة فرعية للبيانات والتى يوضحها الشكل رقم (٣) السابق بيانه وذلك على النحو التالى:

(١) قاعدة بيانات قوانين وإجراءات الإستثمار:

وتتضمن هذه القاعدة القوانين الخاصة بالإستثمار وما طرأ عليها من تعديلات هذا بالإضافة الى قرارات التى تصدرها الحكومة لجذب المزيد من الإستثمارات الجديدة ومن أهم هذه القوانين قانون الإستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ٨٩ والذى يتضمن نظامين للإستثمار إحدهما نظام الإستثمار الداخلى ويختص بالمشروعات الإستثمارية التى تقام داخل البلاد، والثانى الى نظام الإستثمار فى المناطق الحرة ويختص بتنظيم إقامة المشروعات الإستثمارية فى المناطق الحرة العامة والخاصة هذا بالإضافة الى توجيهات بالتيسير على المشروعات القائمة والجديدة والتى من أهمها:

* الموافقة الفورية على المشروعات التى تتجاوز رؤوس أموالها ٥٠ مليون جنيه والتى تقام بالمجتمعات العمرانية الجديدة والمناطق الصناعية أو على غير الأراضى الزراعية.
* تخفيض أراضى المشروعات الصناعية بالمجان بالمناطق الصناعية بمحافظات الصعيد. وعلى أن يتم تحرير عقود تمليك هذه الأراضى خلال ثلاث سنوات بعد أن يتم تشغيل المشروع وبدء الإنتاج.
* مجموعة الضرائب التى تستهدف تنظيم عملية تخصيص الأراضى للمشروعات لضمانات الجدية وسرعة التنفيذ.....
* الغاء رسم الموافقة على المشروعات المقدمة لهيئة الإستثمار وقدره ألف جنيه.
* قيام هيئة الإستثمار بنشر عقود الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم والمسئولية المحدودة فى صحيفة الإستثمار بالتكلفة الفعلية بدلا من جريدة الوقائع المصرية التى تحصلها المطابع الأميرية والتى كانت تزيد عن ٢٥ ألف جنيه.
* تخفيض رسوم شهر شركات المساهمة والتوصية بالأسهم والمسئولية المحدودة فى مصلحة الشهر العقارى من خمسة آلاف جنيه الى ألف جنيه كحد أقصى .
* تعديل ضريبة الدمغة النسبية على رأس المال بحيث لا تستحق إلا بعد بدء الإنتاج فى المشروع وبعد تحقيق ربح وتوزيع عائد يتجاوز أربعة أمثال الضريبة.

كما تتضمن هذه القاعدة القوانين الضريبية وما ورد بها من حوافز ضريبية للإستثمار هذا بالإضافة الى كافة القوانين والرسوم والإجراءات التى تخص الإستثمار بالمناطق الحرة والمناطق الصناعية الجديدة.... والإعفاءات الضريبية لمشروعات الإستثمار الداخلى والتوسعات فى المشروعات ..... الخ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٢) قاعدة بيانات المشروعات الإستثمارية الموافق عليها:

تتضمن هذه القاعدة المشروعات الإستثمارية التى تم الموافقة عليها وتبويبها الى مشروعات موافق عليها حسب مجالات النشاط الإنتاجى وأخرى حسب المواقع المقترحة . ويتضمن النوع الأول من المشروعات كل من المشروعات الصناعية ومشروعات إستصلاح وإستزراع الأراضى وإنتاج الثروة الحيوانية والدواجن والسمكية . والمشروعات السياحية والخدمية ويتم إنشاء عدد من الحقول بكل سجل تتضمن عدد المشروعات الموافق عليها ورأس المال والتكاليف الإستثمارية وفرص العمالة التى ينتجها كل مشروع إستثمارى هذا بالإضافة الى الأثر على البيئة المحيطة ونسبة التلوث الناتجة عنه.

ويمكن من خلال هذه القاعدة التعرف على معدلات النمو السنوى للمشروعات الإستثمارية.

(٣) قاعدة بيانات فرص الإستثمار والمناطق الحرة بالمحافظات:

تتضمن هذه القاعدة الفرعية فرص الإستثمار المتاحة والموزعة على مختلف أنحاء الجمهورية وقد صدر حتى الآن ١٦ قرارا بإنشاء مناطق صناعية موزعة على مختلف أنحاء الجمهورية منها ثمانى مناطق بمحافظات الوجه القبلى فقط بالإضافة الى منطقة بكل من محافظات مرسى مطروح والإسكندرية وشمال سيناء والإسماعيلية والدقهلية وبورسعيد والبحيرة والمنوفية . وتشمل المناطق الصناعية الجديدة التى أصدرت قرارات بإنشائها (١١) :

- المنطقة الصناعية بالعامرية – محافظة الإسكندرية.
- المنطقة الصناعية بالمنطقة الواقعة عند الكيلو ٢٦ جنوب طريق مطروح الإسكندرية – محافظة مرسى مطروح.
- المنطقة الصناعية ببئر العبد – محافظة شمال سيناء.
- المنطقة الصناعية بمدينة القنطرة شرق – محافظة الإسماعيلية.
- المنطقة الصناعية بحى مبارك – محافظة سوهاج.
- المنطقة الصناعية بالعصافرة – مركز المطرية – محافظة الدقهلية.
- المنطقة الصناعية بناحية المطاهرة – محافظة المنيا.
- المنطقة الصناعية بالحوض السمكى بالكيلو ٦ بالرسوة – محافظة بورسعيد.
- المنطقة الصناعية بكفور الرمل – مركز قويسنا – محافظة المنوفية.
- المنطقة الصناعية مدينة الصفا – محافظة أسيوط.
- المنطقة الصناعية خارج زمام البلايزة – مركز أبوتيج – محافظة أسيوط.
- المنطقة الصناعية بناحية العوامر – مركز أبنوب – محافظة أسيوط.
- المنطقة الصناعية على طريق أسوان – العلاقى بمنطقة الشلال – محافظة أسوان.
- المنطقة الصناعية بغرب مدينة وادى النطرون – محافظة البحيرة.
- المنطقة الصناعية بناحية الكلاحين مركز قفط – محافظة قنا .
- المنطقة الصناعية بناحية هو – مركز نجع حمادى – محافظة قنا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويجب أن تتضمن الملفات (الجداول) الخاصة بالمناطق الصناعية عددا من الحقول الخاصة بكل منطقة والتى منها على سبيل المثال المساحة بالفدان ، عدد العاملين ، كمية الإنتاج ..... الخ.

وتتضمن هذه القاعدة الفرعية بالإضافة الى ما تقدم ملفات يسجل بها المناطق الحرة فى مصر والتى تعتبر أحد وسائل جذب الإستثمارات العربية والأجنبية لإقامة المشروعات ، فضلا عن فعاليتها فى التأثير على معدلات التنمية الإقتصادية والإجتماعية نظرا لما تحققه من عوائد مباشرة تتمثل فيما يتم تحصيلة من رسوم ومقابل إنتفاع من المشروعات الإستثمارية وعوائد غير مباشرة تتمثل فيما تحققه من قيمة مضافة متولدة عن تشغيل هذه المشروعات.

أما المناطق الحرة فتعتبر خارج السيادة الضريبية والجمركية حيث يتم التعامل فيها بالنقد الأجنبى وتعامل بإعتبارها جزء من العالم الخارجى.

ـ المناطق الحرة العامة القائمة :ـ

* المنطقة الحرة العامة بمدينة نصر .
* المنطقة الحرة العامة بالإسكندرية.
* المنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
* المنطقة الحرة العامة بالسويس.
* المنطقة الحرة العامة بالإسماعيلية.

ـ المناطق الحرة العامة الجديدة :ـ

* المنطقة الحرة العامة الصناعية بمحافظة دمياط.
* المنطقة الحرة العامة التخزينية بمحافظة دمياط.
* المنطقة الحرة العامة بشرق التفريعة ببور سعيد.
* المنطقة الحرة العامة الصناعية بعتاقة بشمال خليج السويس.
* المنطقة الحرة العامة برأس النقب.
* المنطقة الحرة العامة بمدينة رفح.

(٤) قاعدة بيانات المؤشرات الإقتصادية:

ومن أهم المؤشرات التى تتضمنها هذه القاعدة ما يلى:

* معدلات التضخم وتطورها.
* العملات وأسعار الصرف.
* معدلات الفائدة ....
* مؤشرات إقتصادية أخرى محلية وعالمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٥) قاعدة بيانات التجارة الخارجية والبيئة التنافسية :

تتضمن هذه القاعدة العديد من البيانات والمعلومات التى لها تأثير مباشر وغير مباشر على زيادة القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى وذلك من خلال متابعة الآتى:

* حركة التجارة الدولية.
* أسعار السلع المستقبلية.
* توقعات الأسعار المستقبلية.
* توقعات الإنتاج العالمى.

وتعتبر التجارة الخارجية أحد الركائز الأساسية فى الإقتصاد القومى لكافة دول العالم المتقدمة والنامية فهى تساهم مع غيرها من القطاعات الإقتصادية فى تنمية الدخل القومى . وتمثل التجارة الخارجية فى مصر نحو ٤٥٪ من الدخل القومى وتظهر الحاجة الى المعلومات التجارية وإستخبارات السوق فى عمليات التجارة الخارجية سواء فى مرحلة التخطيط أو التنفيذ . وقد برزت مشاكل النقص فى المعلومات التجارية وصعوبة الحصول عليها فى الدول النامية وورودها متأخرة وزيادة تكلفة الحصول على المعلومات التجارية.

ومن الأهمية بمكان ربط قاعدة بيانات الإستثمار بشبكة معلومات التجارة بمركز نظم دعم القرارات بمجلس الوزراء لتوفير المعلومات الإقتصادية والتجارية للمستثمرين بقطاعات الأعمال الخاص والعام بإستخدام شبكات الكمبيوتر وأحدث ماتوصل اليه العالم فى مجال تكنولوجيا نقل وتحليل المعلومات ومن خلال الشبكة يمكن للمشتركين فى خدماتها الحصول على مختلف المعلومات الإقتصادية والتجارية والمالية المرتبطة بأعمالهم فى الوقت المناسب ومن مصادر متعددة وذلك من خلال العديد من وسائل التقنية المتقدمة ، وتدعم خدمات الشبكة قطاعات الأعمال من خلال فتح نوافذ على العالم فى مجال الإقتصاد لتمكنهم من متابعة المتغيرات السريعة والمتجددة فى مختلف الأسواق التجارية والمالية المحلية والإقليمية والدولية .وكل ما تقدم يحقق مجموعة من الأهداف أهمها إثراء مناخ الإستثمار الداخلى والخارجى ودعم قدرات رجال الأعمال على إتخاذ القرارات وتقدم كل من شبكة معلومات التجارة بمجلس الوزراء وقاعدة بيانات الإستثمار بالهيئة العامة بالإستثمار بتقديم العديد من الخدمات الهامة للوزارات والهيئات الحكومية ولقطاعات الأعمال العام والخاص والمتعلقة بالمعلومات الإقتصادية والتجارية والمالية والإستثمار.

٢ العلاقات المتبادلة بين كل من المحاسب الإدارى ومتخذ قرار الإستثمار وقاعدة النماذج ومعايير الإستثمار ووحدة إدارة الحوار:-

بخلاف المحتوى المنطقى لقاعدة البيانات الخاصة بالإستثمار يوضح الشكل السابق رقم (٣) التفاعل بين المحاسب الإدارى (الذى يعمل ضمن فريق عمل) ومتخذ قرار الإستثمار حيث يقع على عاتق الأول تحديد الإحتياجات من المعلومات اللازمة لدعم قرارات الإستثمار وتوقيت إنتاجها بالإرتكاز على معايير الإستثمار المتعارف عليها والتى يتمثل أهمها فى : معيار فترة الإسترداد Payback perio ومعيار صافى القيمة الحالية Net present value ومعيار معدل العائد الداخلى أو الخاص بالمنشأة Internal rate of return ومعيار صافى القيمة النهائية Net terminal value هذا بالإضافة الى دليل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الربحيـة أو معدل العـائد / التكـاليف ، أى القيمـة الحاليـة للعـائد المتوقـع أو التدفقـات النقديـة المتوقعـة مخصومة بمعدل تكاليف رأس المال ، منسوبة الـى القيمـة Profitability index or benefit /cost ratio الحالية للأموال المستثمرة مخصومة بنفس المعدل . ويساعد المحاسب الإدارى فى تفسير وإستخدام البيانات المالية كما يقوم بإجراء تحليلات خاصة بإستخدام النماذج الكمية المناسبة وقاعدة البيانات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجـــع

(١) راجع فى ذلك:

John K. Shank, Vijay Gouindarajan, " Strategic Cost Management , The New Total For Competitive Advantage " A Division Of Macmillan, Inc., 1993, PP. 1-12 .

- د. سمير أبـو الفتوح صالح ، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية كمنطلق لدعم القرارات فى ظل التطورات المعاصرة فى نظم التصنيع ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٣ ، ص ٦-١٢ .

(٢) د. نبيل مرسى خليل ، الادارة الاستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص٢٨٢ - ٢٨٦ .

(٣) راجع فى ذلك :

المرجع السابق ، ص ٢٩١ - ٢٩٤ .

Vigay Govindarajian & John K. Slank, " Strategic Cost Management : Tailoring Controls To Strategies, " Journal Of Cost Management ", Vol. b. No. 3 - Fall 1992,

(٤) راجع فى ذلك :

Ibid, PP. 20-25 .

- د. سمير أبو الفتوح صالح ، المرجع السابق ، ص ١٣ .

- د. نبيل مرسى خليل ، مرجع سابق ، ص ٢٨٥ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٢٩٨ - ٣٠٠ .

(5) Steiner, G. And J. Miner, " Management Policy And Strategy ", (N. Y. Macmillan Pub. Co., 1977) .

(6) Radford, K., " Complex Decision Problem : An Integrate Strategy For Resolution (Reston, Va, Reston Publishing Co., 1977) , PP. 58- 65 .

(٧) د. محى الدين الغريب ، سياسة الاستثمار فى مصر ، الهيئة العامة للاستثمار ، يناير ١٩٩٥ ، ص٢١.

(٨) المرجع السابق ، ص ٢٣ -٢٤ .

(٩) د. سمير أبـو الفتوح صالح ، " المحاسبة الإدارية ونظم دعم إتخاذ القرارات " ، مكتبة دار أم القـرى ، المنصورة ، ١٩٩٢ .

(١٠) د. محمد عبد الرحيم أبـو سديرة ، " دور المعلومات فى تنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى ، " نموذج شبكة معلومات التجارة ، اللقاء السنوى الرابع حول القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى ، التحديات الجديدة ومداخل المواجهة ، الحزب الوطنى الديموقراطى ، الأمانة العامة ، لجنة الشئون الإقتصادية والمالية ، يناير ١٩٩٥ .

(١١) د. محيى الدين الغريب، مرجع سابق ، ص ٢-٣ .

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

www.manaraa.com