

المحور الخامس: التقييم المالي للمؤسسة

في ظل اتخاذ القرار

تمهيد

المحاضرة الأولى: الإطار النظري لاتخاذ القرار في المؤسسة

المحاضرة الثانية: تقييم المؤسسة في ظل اتخاذ القرار الاستثماري

تمهيد:

تهتم نظرية اتخاذ القرارات بفلسفة مفهوم وخصائص القرار والمفاهيم المرتبطة به وتصنيفها ودراسة مراحل ومواقف ومعايير وأساليب تحليل المشكلات وقواعد وآليات صنع اتخاذ القرارات وسبل تنفيذها ومراجعتها ومراقبة تنفيذها، ونظرية القرارات كنظرية علمية لها مفاهيمها الخاصة واستقلاليتها النسبية، فهي محصلة تمازج العديد من المعارف والخبرات والنظريات العلمية الأخرى وأساليب وتقنيات التحليل المنطقي وأساليب التحليل الكمي والكيفي.

المحاضرة الأولى: الإطار النظري لاتخاذ القرار في المؤسسة

1- اتخاذ القرار:

1.1- نظرية القرار: «يعتبر» هيربرت سيمون" أب نظرية القرار، حيث اعتبر أن السلوك التنظيمي في يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها»⁽¹⁾، فالسلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في المؤسسة.

⁽¹⁾ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، منشورات مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005، ص 2.

«فعملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر في السلوك التنظيمي، ولقد فرق "هربرت سيمون" في مفهوم الرشد من ناحية سلوك الأفراد، ومن الناحية التنظيمية»، وقسم الرشد في القرارات إلى ستة أنواع هي: (1)

- الرشد الموضوعي: يعكس الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

- الرشد الشكلي: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ بعين الاعتبار كل القيود والعوامل التي تحُد من قدرة الإدارة على المفاضلة والاختيار.

- الرشد بصورة واعية: هو السلوك الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.

- الرشد التنظيمي: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.

- الرشد الشخصي: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.

- الرشد بصورة معتمدة: هو السلوك الذي يؤديه الفرد في المؤسسة قصد تحقيق أهداف محددة.

وقد سمي الرجل متخذ القرار بـ«الرجل الإداري» نسبة لنموذج " سايمون" في اتخاذ القرار، والذي عُرف بالنموذج الإداري.

2.1- مفهوم القرار: جاء في اللغة « قَرَّرَ » بمعنى سكن واطمئن، و« قرر الأمر»، بمعنى رضي عنه وأمضاه، و«تقرر الأمر» أي ثبت واستقر، و«القرار» ما انتهى إليه الأمر.

فالقرار هو: «عملية أساسها الاختيار لبدل واحد من بدائل لا تقل عن اثنين وفقا لبعض المقاييس المرتبة، أو هو عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة».(1)

(1) محمد باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1988، ص 63.

كما يعرف على أنه: «الاختيار بين بدائل مختلفة، وعدم اختيار قرار إزاء حالة ما يعتبر قرارًا في حد ذاته»⁽²⁾.
فعملية اتخاذ القرار تتعلق بـ: «المستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث في المستقبل، وعلى هذا الأساس فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة وتتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل بالمستقبل ذاته»⁽³⁾.

إن القرار يتعلق بالمشكلة، والسعي إلى إيجاد أسلوب لحلها؛ أي الأسلوب الذي يصدر به القرار أما التعليمات فالمدیر أو المُسیر هو الذي يصدرها من أجل توجيه المرؤوسين لتحسين سلوكهم ليكونوا في حدود النظام والأخلاق، كأن يطلب منهم تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم في المواعيد المحددة والمقررة وأن يتحلوا باللياقة وروح الخدمة في تعاملهم مع العملاء والزبائن، وأن يتسم عملهم بالجدية والنشاط، وأن لا تقل إنتاجيتهم عن الحد الأدنى الذي تحدده معدلات الأداء المقررة.

3.1- عملية اتخاذ القرار في المؤسسة: تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: «عملية الاختيار لأحد البدائل الرشيدة نسبيًا من بين عدد من البدائل المعقولة، بمعنى آخر اختيار حل معين من بين العديد من الحلول الممكنة التي قد تكون جميعها صحيحة تحت ظروف معينة، كما تتطلب عملية اتخاذ القرار الفعال الفهم الجيد والعميق لجميع ظروف والمواقف»⁽¹⁾.

من خلال التعريف نجد أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعديد من العوامل و المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة سواءً تعلق الأمر بها أو بالأفراد العاملين بها، أو ما تعلق بالظروف البيئية بالمنافسة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية.

(1) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص5.

(2) محمد الناشد، مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعية، حلب، سوريا، 2000، ص61.

(3) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص5.

(1) احمد عرفة، سمية شلبي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، دار الكتب، بدون سنة نشر، ص ص14-15

4.1-أنواع القرارات في المؤسسة: يختلف تصنيف القرارات في المؤسسة باختلاف المركز الإداري الذي

يصدر منه، وبالصلاحيات التي يتمتع بها مُتخِذ القرار، والبيئة التي يَعْمَل ضمنها، ونتيجة هذه الاختلافات في القرارات، فإنه يتم تصنيفها استناداً إلى معايير مختلفة تتجلى فيما يلي:

- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة: وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:⁽¹⁾

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق اختيارهم، وتعيينهم، وكيفية تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف ودفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوي، التأخير، الغياب، دوران العمل، علاقة المؤسسة بالنقابات والاتحاديات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: أي القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، برامج العمل وكذلك العلاقات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، واسناد المناصب الإدارية فيه، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم وفصلهم، ومعايير الرقابة المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة.

- قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المؤسسة، أنواع الآلات المستخدمة، حجم الإنتاج وسياسته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب)، مصادر الحصول على المواد الأولية، التخزين وحجمه، الرقابة على الإنتاج وجودته.

قرارات تتعلق بالتسويق: تشتمل على القرارات الخاصة بنوعية المنتج التي سيتم بيعه، أو صرفه، والأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويجها، بحوث التسويق، وسائل النقل، تخزين المنتجات وخدمات البيع.

- قرارات تتعلق بالتمويل: تتمثل في القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها، طرق التمويل (قروض مصرفية، أو إعادة استثمار الأرباح).

(1) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص 47.

- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: صنفها " أنسوف" وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

- قرارات السياسية: هي تلك القرارات التي تتعلق بالتنظيم الإداري للمؤسسة، ومستقبلها، والبيئة المحيطة بها؛ بمعنى آخر تتعلق بعلاقة المؤسسة ومحيطها؛ أي أنها تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي، فالقرارات الإستراتيجية تُعنى بالتحديد ببرامج العمل المستقبلي للمؤسسة، وإعداد الخطط المستقبلية والسياسات، كما تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق.

تتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات، فمن خلالها تقوم المؤسسة باستغلال الفرص، وتجنب التهديدات البيئية، وبالتالي تتطلب حجماً كبيراً من المعلومات، فهي توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج، كما تشمل تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي تمارسه المؤسسة، كاختيار الأسواق وتخصيص الموارد، والتنوع والتوسع، كما تتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، حيث تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.

- القرارات التكتيكية: هي القرارات تتخذها الإدارة الوسطى في المؤسسة، وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، ترجمة الخطط، بناء الهيكل التنظيمي، تحديد مسار العلاقات بين العاملين، بيان حدود السلطة، تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات، كما أنها عبارة عن قنوات اتصال في المؤسسة.

- القرارات التنفيذية: تتمثل في القرارات الخاصة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من الاختصاصات التنفيذية المباشرة للإدارة، كما أنها تحتاج إلى الجهد والبحث، والإبداع من قبل مُتَّخِذِهَا؛ أي أنها اتخذها يتم في ضوء الخبرات والتجارب السابقة، يتم وبطريقة فورية، فضلاً عن أنها قرارات قصيرة المدى تتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني، وتكرر باستمرار، ومن أمثلتها: ضبط توقيت الموظفين، جدول إجازاتهم، تنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها.

- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها وبيئتها: ويمكن توضيحها كما يلي:

- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: تبعا لهذا المعيار صنفت إلى: (1)

- قرارات مبرمجة: هي قرارات مخططة سلفاً، وتتناول مشكلة روتينية، حيث يتم تحديد أساليبها، وطرق حلها سلفاً، ومن أبرز أمثلتها إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الأولية، قرارات التعيين والتوظيف والعطل... الخ.

إنّ اتخاذ القرارات المبرمجة محددة بشكل واضح مسبقاً، فهذه القرارات تشبه القرارات التنفيذية أو الروتينية، فاتخاذها لا يتطلب المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل تُتخذ وفق معايير مبرمجة، كما أنّها لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويشرف على اتخاذها المستويات التنفيذية في المؤسسة.

- قرارات غير مبرمجة: هي قرارات غير متكررة أو تُعالج مشاكل جديدة، كما تتعامل مع مواقف غير مألوفة، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وتظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، فهي تتخذ بشكل فوري، كما تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة.

ومن أمثلتها: قرار إنشاء فرع جديد، قرار توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار الاندماج، تُتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا نظراً لطبيعتها المعقدة وارتباطها بمستقبل المؤسسة ونجاحها.

- تصنيف القرارات وفقاً للبيئة المحيطة بالمؤسسة: تؤثر البيئة على القرارات المُتخذة، نظراً لوجود عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر على نوع القرار، ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- القرارات في حالة التأكد التام: يُقصد بحالة التأكد التام أن يكون مُتخذ القرار على علم تام بكل المعلومات اللازمة لاتخاذها، ويفترض في هذه الحالة أنّ مُتخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، «كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل، وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه

(1) سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص239.

الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، ولو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تأكد تام»⁽¹⁾.

- قرارات مُتَّخَذَة تحت ظروف المخاطرة: هي قرارات تُتَّخَذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على مُتَّخِذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة عدم توفر المعلومات بصفة كبيرة لمتخذي القرار أي أنه في حالة مخاطرة كلما ازدادت كمية المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد، وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس صحيح.

- قرارات في حالة عدم التأكد: أي الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل لمتخذ القرار كما أنه لا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة، «كما تكون المؤسسة في ظروف لا تعلم فيها مسبقًا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ هذه القرارات، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وصعوبة التنبؤ بها»⁽²⁾.

إذن فهي قرارات تُتَّخَذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، لكن لا نعرف درجة احتمال حدوثها، وبذلك تختلف حالة عدم التأكد من حالة المخاطرة ففي الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل بديل، مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار واختيار أفضله.

إنّ عملية اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد تعتبر أكثر صعوبة وتعقيدا منها في حالة التأكد التام أو المخاطرة، نظرا لعدم وجود معيار واحد متفق عليه يمكن الاسترشاد به عند اتخاذها، وإنما توجد عدة معايير يمكن أن تتم على أساسها المفاضلة بينها ولاختيار القرار الأمثل، لذلك تختلف القرارات في حالة عدم التأكد من شخص لآخر تبعاً لخبرته وعاداته الشخصية، وما يؤمن به من قيم، فمنهم من هو متفائل ومنهم من هو متشائم، لذلك تختلف اتجاهاتهم وميولاتهم ونظرتهم اتجاه عنصر الخطر ومدى أخذه في الحسبان عند اتخاذ قراراتهم.

(1) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص 46.

(2) Patrice Vizzavona, *Gestion Financière*, op.cit, P355.

- تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها: تميز القرارات وفق لهذا المعيار استنادًا لنوع المشتركين في اتخاذها، حيث تمت التفرقة على هذا الأساس، ونميز بين:

- القرارات الفردية: أي ينفرد مُتَّخِذ القرار بصنعها دون مشاركة من يعنيه القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب، تكون متأثرة كليًا بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية لمُتَّخِذ القرار.

- قرارات جماعية: هي ثمرة جهد ومشاركة جماعية، حيث يؤثر أفراد الجماعة على مُتَّخِذ القرار النهائي، ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم:

- أفراد الجماعة ينصحون مُتَّخِذ القرار (هو الذي يتخذ القرار)؛

- أفراد الجماعة يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومُتَّخِذ القرار يدير النقاش ويمنيه؛ (قرارات جماعية بالاتفاق)؛

- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي (القرارات جماعية بالأغلبية).

ومن خلال النوعين من القرارات يمكننا ملاحظة نوعين من أنماط القيادة، فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي.

5.1- ظروف اتخاذ القرار في المؤسسة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة جد معقدة بسبب ظروف المحيطة بها، مما يعيق تحقيقها في الوقت المناسب، وتجعل مُتَّخِذ القرار أسير هذه الظروف وتحكم عليه التكيف معها، وبالتالي اتخاذ القرارات تحت هذه الظروف، وتتمثل هذه الظروف فيما يلي:⁽¹⁾

- اتخاذ القرارات في ظروف التأكد: يكون مُتَّخِذ القرار في حالة التأكد عندما تتوفر لديه المعلومات الكاملة بشكل لا يستدعي إلى أية حالة من الشك قد يضعه في حالة عدم التأكد، فالقرارات المتخذة في القاعدة تعتبر روتينية فلا يجد مُتَّخِذ القرار فيها أية صعوبة في الفصل فيها، وهذا ما يجعلها تتصف بحالة التأكد، إذ لا

⁽¹⁾ Patrice Vizzavona, *op.cit*, pp 357-358

يحتاج مُتَّخِذُ القرار إلى حصر البدائل لتقييمها، وحتى ولو لم تكن الظروف مهيأة بشكل تام، يكون البعض منها نسبي ففي هذه الحالة يفترض ظرف التأكد لمجرد التبسيط.

- اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد: إن القرارات التي تتخذ في ظروف كهذه تكون فيها المعلومات شبه منعدمة بحيث يصعب وضع احتمالات ممكنة للحلول وبالتالي اشتراك جميع مسؤولي الإدارة في اتخاذ القرار الملائم.

-اتخاذ القرارات في ظل ظروف عشوائية: يجب إحاطة القرار المشترك بالأحداث المختلفة المرتبطة به بالقرار إذ يستطيع إعطاءه احتمالات معينة، ويتعلق الأمر هنا أساساً بمشاكل الاستغلال المتكررة.

- اتخاذ القرارات في ظل ظروف غامضة: تكون الخيارات في هذه الحالة محدودة من طرف استراتيجيات المنافسين، وتتعلق القرارات هنا بالأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة.

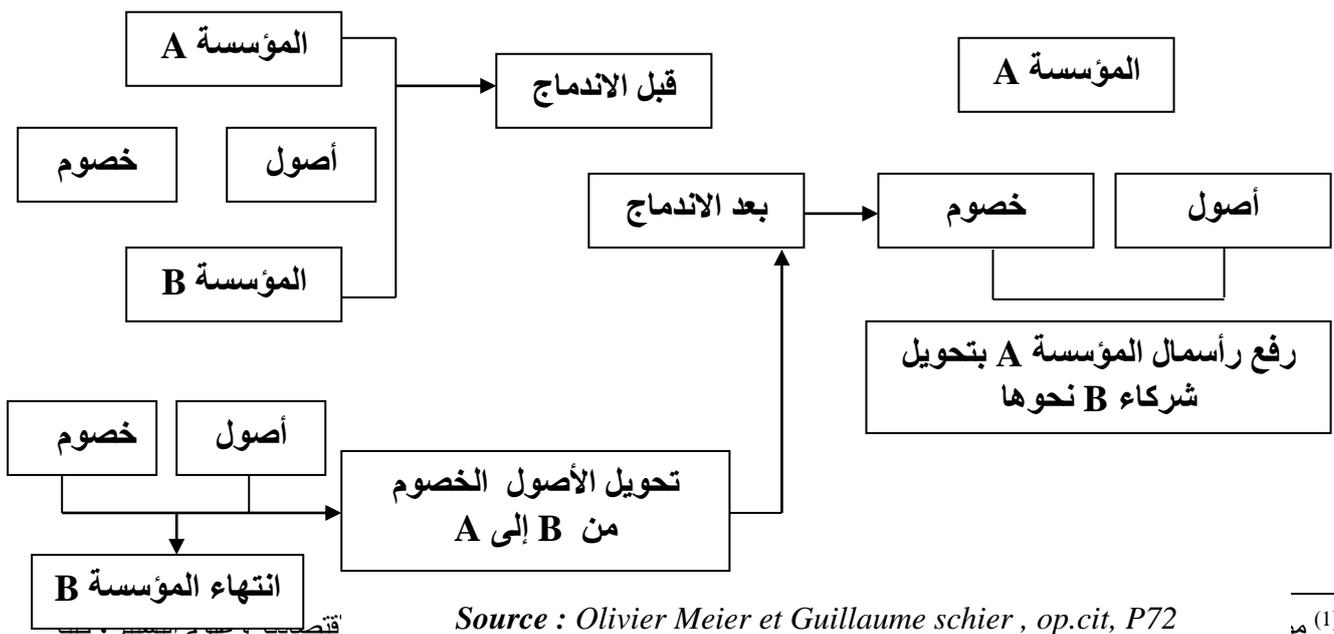
المحاضرة الثانية: تقييم المؤسسة في ظل اتخاذ القرار

تنقسم قرارات الاستثمار المتخذة من طرف مسيري المؤسسة في ظل تقييمها، إلى قرارات التوسع الداخلي وقرارات التوسع الخارجي، حيث أن قرارات التوسع الداخلي تتم داخل المؤسسة من خلال زيادة الأصول في مشاريع قائمة أو إنجاز مشاريع جديدة، أما عن قرارات التوسع الخارجي فهي تمثل أسلوباً للتطوير والنمو، تلجأ إليها المؤسسة كبديل إستراتيجي في عمليات الاستثمار، وذلك بالاعتماد على كيانات أخرى، وتتعلق هذه القرارات أساساً بعمليات الاندماج، والشراكة والخصوصية.

1- قرارات الاستثمار المتعلقة بعمليات الاندماج: يعتبر الاندماج أحد أهم الأشكال الانضمام بين المؤسسات، وأحد الأساليب الأساسية لتحقيق النمو الخارجي، نظراً لما يحققه من مزايا للمؤسسات المعنية.

1.1- مفهوم الاندماج: يقصد بالاندماج قيام أكثر من مؤسسة بالإتفاق على بقاء واستمرار مؤسسة واحدة فقط، مع انتهاء باقي المؤسسات الأخرى المندمجة، وذوبانها في شخصية المؤسسة الباقية، من خلال نقل صافي أصولها وخصومها إليها، وعادة تسمى المؤسسة الباقية بالمؤسسة الدامجة، وتسمى المؤسسة أو المؤسسات الفانية بالمؤسسة المندمجة، وتعمل هذه الأخيرة بعد الاندماج، كأقسام أو فروع أو وحدات تابعة تماماً للمؤسسة الباقية أو الدامجة⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص عملية الاندماج بين مؤسستين (A)، (B) في الشكل التالي²:
 الشكل رقم (05): الانضمام بين المؤسسات عن طريق الاندماج



Source : Olivier Meier et Guillaume schier , op.cit, P72

(1) مر

العلوم الاقتصادية والنجارية، وعلوم النسيير، جامعه برج بوعريريج، الجران، العدد 10، 2010، ص 71.
 (2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ عملية الاندماج، بين المؤسستين تتضمن أربع تغييرات رئيسية هي:

- رفع رأس مال المؤسسة المندمجة إلى المؤسسة الدامجة؛

- نقل صافي أصول المؤسسة المندمجة إلى مساهمين في المؤسسة الدامجة؛

- تحول مساهمي المؤسسة المندمجة إلى مساهمين في المؤسسة الدامجة؛

- زوال الصفة القانونية للمؤسسة المندمجة كشخصية اعتبارية مستقلة.

2.1- تصنيفات عملية الاندماج: يمكن تصنيف عملية الاندماج إلى:

- الاندماج الأفقي: يحدث عندما يكون المنتج لدى المؤسستين المندمجتين متشابهين ويتم إنتاجه في نفس الصناعة.

- الاندماج العمودي: ويكون عند انضمام مؤسستين تعمل كل منها في مراحل مختلفة من إنتاج نفس السلعة.

- الاندماج المتجانس: يحدث عندما تكون المؤسستان المندمجتان تعملان في نفس النوع من أنواع الصناعة بشكل عام، ولكن لا تكون بينهما علاقة مشتري (عميل) أو مورد متبادلة.

- الاندماج المختلط: ويحدث ذلك عندما تكون المؤسستان المندمجتان تعملان في صناعة مختلفة.

- الاندماج العكسي: يستخدم كطريقة سريعة لتحويل المؤسسات الخاصة إلى مؤسسات مساهمة عامة عن طريق السيطرة على مؤسسة مدرجة، ولكن لا يوجد لديها نشاط تشغيلي أو أية أصول إسمية.

2- قرارات الاستثمار المتعلقة بعمليات الشراكة: تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي مفهومًا واسعًا يجري

تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، ولم يظهر هذا المفهوم إلا في السنوات الأخيرة، بسبب تزايد شدة

المنافسة بين المؤسسات.

1.2- تعريف الشراكة: تعرف الشراكة على أنّها: " اتفاقية التعاون الطويلة والمتوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر قانونيًا متنافسة أو غير متنافسة والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك " (1)؛ أي أنّها: " مرحلة من مراحل الاندماج المؤسسات ويمكن إعتبارها اتفاقية قائمة على الثقة والتكاملية لأجل تحقيق أرباح إضافية" (2).

فالشراكة علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أكثر ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليتها.

2.2- أشكال الشراكة: تتخذ الشراكة الأشكال التالية (3):

- الشراكة التعاقدية: هي خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور على خلق مالي وتجاري معية بذلك حرية أكبر لحياة المؤسسة، نجدها كثيرة الاستعمال في الإستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة.

- الشراكة المالية: هي شراكة ذات طابع مالي في مجال الاستثمار، ويختلف هذا الشكل عن باقي الأشكال الأخرى: من وزن كل شريك، مدة أو عمر الشراكة، تطور المصالح لكل شريك.

- الشراكة التجارية: هذا النوع من الشراكة يركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من اختلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتج، ويعني هذا الشكل التخلص من حالة عدم التوازن في السوق، ويخص جانب التسويق بشكل كبير.

- الشراكة التقنية: وتتمثل في تبادل المعارف من خلال تحويل التكنولوجيا والخبرات، حيث يتم جلب معارف جديدة وتقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج.

(1) بن الحبيب عبد الرزاق، حوالم رحيمة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، ورقة بحثية في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 22/21 ماي 2002، ص 4.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها

(3) بن الحبيب عبد الرزاق، حوالم رحيمة، مرجع سابق، ص ص 6-7

- الشراكة في البحث والتطوير: تهدف هذه الشراكة عموماً إلى تطوير المنتجات وتحسينها، مع التقليل من التكاليف الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة تعطي المؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها.

3- قرارات الاستثمار المتعلقة بعمليات الخصخصة: تعتبر سياسة الخصخصة سياسة إصلاحية منتهجة من طرف العديد من دول العالم، وهناك من الدوافع لتطبيق هذه السياسة.

1.3- تعريف الخصخصة: عرفها البنك الدولي أنها: "زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وملكية الأنشطة وأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها، ويعتبر الإيجار وعقود الإدارة والاستثمار ونزع ملكية القطاع العام من الأساليب الرئيسية لتحويل الملكية إلى القطاع الخاص"، أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فقد عرفها على أنها: "جزء من عملية تصحيح هيكل للقطاع العام، وبذلك فإن الخصخصة تتعلق بإعادة تعريف وتحديد دور الدولة عن طريق إبعاد الدولة من أي نشاط يمكن أن يؤديه القطاع الخاص بشكل أفضل"⁽¹⁾.

2.3- المشاكل الناجمة عن عمليات الخصخصة: هناك عدة مشكلات تتعرض لها عمليات الخصخصة وتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- مشاكل التغيير في الأنظمة المحاسبية: وهي التغييرات في الطرق المحاسبية الناجمة عن نقل ملكية الوحدات المحاسبية والتغييرات في أنظمتها المحاسبية والمالية ونوعية المعلومات المالية المتوفرة والمطلوبة، فالمعلوم أن عدداً كبيراً من المؤسسات الحكومية تتبع الأساس النقدي وهو غير أساس الاستحقاق المقبول في قواعد المحاسبية المتعارف عليها، وهناك اختلافات جوهرية بينهما، منها أن الميزانية العامة لا تظهر قيمة الموجودات الثابتة والمدنيين، والدائنين، كما أن بيان الأرباح والخسائر لا يظهر الاستهلاك للموجودات الثابتة والإيرادات غير المقبوضة والمصروفات المستحقة، وغير مدفوعة والتي تخص السنة المالية.

(1) بن الحبيب عبد الرزاق، حوالمف رحيمة، مرجع سابق، ص ص 8-9

(2) محمود علي الجبالي، تقييم الأصول الثابتة لأغراض الخصخصة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 10، 2012، ص 253.

- مشاكل تقييم المؤسسات: يمثل التقييم في هذه العملية أساسًا يهتدي به للانطلاق إلى سعر البيع، بالإضافة إلى أنه يحدد قيمة رأس المال الفعلي، ويساعد في تحديد رأس المال الضروري للمشروع، كما تبين عملية التقييم المبالغ المقدمة للموجودات غير الملموسة (الشهرة والعلامة التجارية والحقوق المعنوية الأخرى)، إلى جانب أن البحث عن الالتزامات غير المسجلة مثل الضرائب وغيرها يدخل في مشاكل التقييم.

- مشاكل الإفصاح في المعلومات: وهي المعلومات التي تشرح الوضع الاقتصادي والمالي للمشروع وجدواه الاقتصادية للمستثمرين، مع بيان تاريخ نشاطه بشكل مقارن للسنوات السابقة، مع توقعات للمستقبل، وتبيان مدى الإنجازات المتوقعة والمنافع المنتظرة، وفي العادة يصدر مدقق الحسابات تقريرًا خاصًا محددًا لذلك من أجل حماية مصالح المستثمرين المنتظرين.

- مشاكل سعر البيع: تظهر نتيجة عملية الخصخصة وإجراء التقييمات المختلفة قيم عديدة للمشروع وهي: القيمة على أساس الموجودات والقيمة على أساس المشروع المستثمر (أساس الأرباح)، والقيمة على أساس السوق وقيمة البيع النهائي.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن القرارات المالية في ظل الواقع يمكن أن تعظم قيمة المؤسسة، كما يمكن أن تحطمها، لذلك فالأمر متروك لقدرة المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة في الظرف والوقت المناسبين، بما يمكن من رفع قيمة المؤسسة، فكثيرًا من عمليات النمو الخارجي أدت إلى تخفيض قيمة المؤسسات المهاجمة في البورصة عند دخولها في عمليات الاندماج والاستحواذ، الشراكة، وعمليات الخصخصة، وعليه فعملية تأثير القرار واردة على قيمة المؤسسة، مما يجعل من عملية التسيير هذه القرارات أمرًا من الأهمية بما كان، الأمر الذي يطرح ضرورة تبني أساليب التسيير المناسبة لذلك.

أسئلة عامة

1- هل ساهم نظرية اتخاذ القرار في تحديد القرارات الاستثمارية للمؤسسة؟

2- هل قرار الاندماج ضروري لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة؟

3- هل قرار الشراكة ضروري لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة؟