

دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية

أ. مزغيش إيمان

مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة الجزائر 3

الملخص:

يرتبط بقاء ونمو المؤسسات الرياضية بمدى كفاءة مسيرتها وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وكذا استغلال الفرص التي يوفرها محيط نشاطاتها وتغيير مسار العقبات التي تواجهها بتحويلها إلى فرص تعمل لصالحها، كما ترتبط فعالية الإدارة بنوعية القرارات المتخذة ونتائجها المتحققة على أرض الواقع، وتكون هذه القرارات إما مرتبطة بالتخطيط أو التنظيم، التنسيق أو الرقابة، أو تعنى بالموارد المادية، البشرية، المالية. وتعتبر القرارات المالية من أهم وأصعب القرارات التي تواجه المديرين، لأنها تتأثر بعدة عوامل منها الخارجية كحالة الاقتصاد، أو الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وتنقسم القرارات المالية إلى قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، ويعتبر اتخاذ القرارات المالية ثاني خطوة من خطوات المسار المالي بعد التشخيص وقبل المراقبة، وتتميز هذه القرارات بحساسيتها لأن أي قرار يتخذ إلا وأثر في ميزانية المؤسسة (كتكلفة أو كإيراد)، ويتم اتخاذ هذه القرارات إما اعتمادا على الأساليب التقليدية (كالخبرة والتجربة) أو اعتمادا على الأساليب الحديثة القائمة على الأسس العلمية كاعتماد النمذجة وأساليب نظرية القرار أو بحوث العمليات. ومن خلال هذا البحث سنحاول التطرق إلى أهمية هذه الأساليب في اتخاذ القرارات ودورها في تحسين مردودية القرارات وفعاليتها.

Résumé:

Un lien entre la survie et la croissance des institutions sportives et l'efficacité de leur gérants et leur capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment, ainsi que d'exploiter les possibilités offertes par les activités maritimes et de changer le cours des obstacles rencontrés par les traduire en opportunités de travail en sa faveur, est également l'efficacité de la gestion liée à de la qualité des décisions prises et des résultats obtenus sur le terrain, et ces décisions sont liée soit au planification ou organisation, ou de contrôle, ou concernées par les ressources matérielles, humaines, financières. Les décisions financières sont très importantes et ils sont les plus difficiles, car ils sont affectés par plusieurs facteurs, y compris l'état de l'économie, ou de l'organisation elle même, les décisions financières comtiennes: les décisions d'investissement et les décisions de financement. Prennent ces décisions basées soit sur des méthodes traditionnelles (exp; l'expérience), ou selon les méthodes modernes basées sur des normes scientifiques qualitatives (les méthodes de la théorie de la décision ou de recherche opérationnelle). EN cette recherche, nous allons tenter de répondre à l'importance de ces méthodes dans la prise de décision et d'améliorer leur rentabilité et l'efficacité

مقدمة:

تعتبر الرياضة إحدى الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، حيث أصبحت منظومة اقتصادية عالمية، السلعة فيها الحدث الرياضي، الفرد الرياضي أو المنتج والخدمة الرياضية، وتسويقها موجه لكل الفئات العمرية، وبذلك أصبحت إدارتها أساس لكل نجاح، فقد أصبحت الرياضة تدار في النطاق العالمي من منظور صناعي وأصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة خاصة مع دخول الشركات الكبرى عالم الرياضة كمولدين، واحترافية الفرق والأندية وتحولها إلى مؤسسات فاعلة بذاتها، هذا ما أدى إلى فتح أسواق جديدة في هذا المجال سواء بانتقال اللاعبين، أو تداول المنتجات التي تطرحها المؤسسات الرياضية والفرق، كل ذلك أدى إلى ضرورة تغيير وتكييف الأساليب المعتمدة في إدارة هذه المنظمات وفق العولمة ومتطلبات العصر ونذكر منها الأساليب العلمية الكمية القائمة على أساس النمذجة، وأساليب بحوث العمليات، وينظر المدخل الكمي إلى نشاطات المؤسسة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعادلات ورموز رياضية، حيث بانتشار الكمبيوتر أصبح من اللازم استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة (صبحي جبر العتيبي، 2005، 54)، وفي خصم هذه التحولات تجلت أهمية الإدارة الرياضية الخبيرة والمؤهلة لإدارة الجهد الجماعي المنظم وتوجيهه نحو بلوغ أهدافه في ظل التطورات المستمرة بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق بفعالية وكذا مواكبة المنافسة الديناميكية، والإدارة الرياضية هي حجر الزاوية في أي منظومة رياضية، فبدونها ومهما توفرت الموارد لا يمكن تقديم أي نجاح للمؤسسة، وترتبط فاعلية الإدارة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات التي تشكل محورا رئيسيا للعملية الإدارية، ومهما كان نوع ومجال القرار الذي تتخذه المؤسسة فإنه سيؤثر في ميزانية المؤسسة إما كعبء أو كدخل، ومن خلال هذا البحث سننتقل إلى القرارات المالية (قرارات استثمار، قرارات تمويل) باعتبارها من السبل التي يمكن للمؤسسات الرياضية اعتمادها سواء في تمويل ميزانيتها أو في دعم منتجاتها كسبيل جزئي (مع مجموعة كبيرة من الطرق الأخرى) للاعتماد الكلي على دعم الدولة خاصة في ظل الاحترافية.

I. عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية، فمن خلالها تمارس كل الوظائف والأنشطة الممارسة داخل المؤسسة بل وحتى في تفاعلها مع بيئتها الخارجية.

I. مفهوم القرار:

أ- تعريف القرار: ويعرّف على أنه :

❖ البديل المختار أو البديل الأمثل الذي وقع عليه الاختيار من عدة بدائل أفضا اثنين في سبيل تحقيق هدف ما. (قمر محمد

بخيت، 2010، ص 210)

- ❖ هو الحل الذي يهدف إلى تعديل الموقف الحالي أو علاج انحرافه أو الانتقال إلى ما يجب أن يكون، بالوصول إلى وضع مرغوب أو تحقيق التوازن في الموقف. (أحمد ماهر، 2008، ص21)
- وعليه فإن القرار هو ذلك التصرف أو الاختيار الذي تم انتقاؤه من بين عدة بدائل ممكنة من أجل حل مشكلة أو تصحيح وضع أو تحقيق هدف ما.
- ب- **العناصر اللازمة لوجود القرار:** من أجل وجود قرار لا بد من توافر:
- **البدائل المتاحة:** وهي الطرق البديلة التي يمكن أن تكون حلاً لمشكلة ما أو موقف معين. (سليم بطرس جلد، 2009، ص19)
 - **الاختيار الواعي لأحد البدائل:** ويقصد بذلك الاختيار الواعي بعد دراسة وتفكير وتأمل واستنباط لكل جوانب البديل. (نواف كنعان، 2003، ص86)
- ج- **العوامل المؤثرة على فعالية القرار:** إن تعدد وتشابك أنشطة التسيير وتعقدتها يصعب من مهمة متخذ القرار الذي يتأثر عند اتخاذ القرار بعوامل نابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة أو بيئتها الخارجية.
- ❖ **العوامل الداخلية:** وتكون مرتبطة بالعوائق المالية، البشرية، الفنية للمؤسسة ومنها:
- **طبيعة القرار ونوعية المعلومات:** وتختلف المعلومات المطلوبة لدراسة البدائل حسب اختلاف القرار، إذ تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار وكيفية اتخاذه وكذا مدى خطورة القرار وأهميته للمؤسسة على المدى القصير والطويل، مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام معلومات كفاء وفعال يعمل على توفير المعلومات لمتخذ القرار بشكل ومستوى جديدين وعاليين في الوقت والمكان المناسبين. (معالي فهمي حيدر، 2002، ص131)
 - **العوامل الإنسانية:** وتكون نابعة من الشخص متخذ القرار وتنقسم إلى عوامل نفسية متعلقة بالبواعت الداخلية للفرد منها ما يتعلق بمحيطه النفسي، ويكون لها أثر في القرار خاصة في مرحلة التقييم والاختيار بين البدائل، وعوامل شخصية تتعلق بالقدرة الفردية لمتخذ القرار ومميزاته الشخصية. (فتحي عبد الرسول محمد، 2008، ص212)
 - **العوامل التنظيمية:** وهي الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتبع نمط التسيير المنتهج في المؤسسة وفلسفتها وقيمتها وكذا حجمها وتوزيعها الاتصالي، أي كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة. (أحمد محمد المصري، 2008، ص242)
 - **الضغوط الداخلية:** والتي تتبع من داخل المؤسسة، من طرف المسؤولين، أو التنظيمات غير الرسمية، الضغوط المالية وغيرها (نواف كنعان، 2003، ص309)
- ❖ **العوامل الخارجية:** وتتمثل في الضغوط القادمة من البيئة الخارجية، ومنها ضغوط الرأي العام والإعلام، الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية والاجتماعية السائدة في المجتمع، التطورات التقنية والتكنولوجية، العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية كالنقابات والتشريعات والقوانين. (سليم بطرس جلد، 2009، ص23)
- I. 2. مفهوم عملية اتخاذ القرار:**
- أ- **تعريف عملية اتخاذ القرار:** وتعرف على أنها:
- ❖ عملية مغلقة يتم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات كمدخلات فينتج عنها مخرجات في صورة قرارات وتقوم هذه العملية ببحث وتمحيص مختلف البدائل وتقويمها واختيار الأنسب منها، وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الجزئية (مراحل) مؤدية إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكون في مجموعها القرار النهائي الأساسي. (هشام الطالب، 2006، ص83)
- ❖ بمثابة السلوك الديناميكي الذي يمارس في جميع الوظائف الإدارية وتهدف إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل بناء على مجموعة من المعايير لحل مشكلة ما أو معالجة موقف معين. (باهي مصطفى حسين، محمد متولي عفيفي، 2005، ص83)
- وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات هي تلك الخطوات التي تهدف إلى اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل على أن يكون هذا البديل أمثل بمعنى أنه يسمح بحل المشكلة بفعالية وكفاءة، أي بتحقيق أقصى ربح أو عائد باستعمال أدنى تكلفة.
- ب- **العناصر اللازمة لاتخاذ القرار:** من أجل اتخاذ القرار لا بد من توافر:
- **الموقف:** أي وجود حالة أو موقف يراد معالجته.
 - **متخذ القرار:** الشخص المكلف بهذه العملية
 - **الهدف:** وضوح الهدف من هذه العملية، أي ما المراد تحقيقه باتخاذ القرار.
 - **لبدائل:** أي تعدد الاختيارات والحلول الممكنة
 - **قواعد الاختيار:** مجموعة القواعد والأسس التي يتم على أساسها الحكم على البدائل
 - **اختيار الحل الأمثل:** تفضيل الحل الذي يحقق الهدف بشكل أفضل وأقل تكلفة.
- ج- **مراحل عملية اتخاذ الخطوات:** تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات هي:
- ✓ **تشخيص المشكلة وتحليلها:** وتم في هذه المرحلة اكتشاف الموقف والتعرف عليه وتحديد أبعاده وتحري أسباب ظهوره وأعراضه ومدى تفرعه، وأثاره بمعنى دراسته دراسة شاملة وكاملة من جميع الجوانب من حيث المكونات، الحدة، مدى التكرار، مده الزمني، أهميته، مجاله الوظيفي والإداري، إمكانية التعبير عنه كميًا، مدى توافر المعلومات التفصيلية عنه. (أحمد محمد المصري، 2008، ص251)
- ✓ **جمع المعلومات:** أي جمع البيانات والمعلومات المتصلة بالموضوع المعالج، وقد تكون المعطيات واقعية (مرتبطة بالوسائل والوقائع) أو معيارية (مرتبطة بالأهداف) وتتأثر عملية جمع المعلومات بمدى صلة المعلومات الموضوع، توافرها في الوقت المناسب، شرعيتها، دقتها. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2004، ص95)
- ✓ **إيجاد الحلول البديلة وتقييمها:** ويعتبر الحل بديل إذا كان يساهم في حل الموقف ويمكن التطبيق، وفي هذه المرحلة يتم تحديد كل البدائل الممكنة وتقييمها من خلال تحديد مزاياها وعيوبها ومن ثم ترتيبها حسب درجة ملائمتها، ويتم التقييم اعتمادًا على مدى إمكانية التطبيق وتكاليفه، الآثار المترتبة عنه، مناسبتها للظروف والوقت، المدى الزمني المطلوب للتنفيذ، مدى تقبل المرؤوسين لها. (أحمد ماهر، 2008، ص292)

- ✓ **اختيار البديل المناسب:** بمعنى اختيار أفضل البدائل وأمتثلها، ومن أهم الطرق المساعدة على ذلك الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من داخل أو خارج المؤسسة، ترتيب وتبويب البدائل المتاحة، إخضاع كل بديل للاختبار للتأكد من فعاليته. (نواف كنعان، 2003، ص 162)
- ✓ **تنفيذ القرار ومتابعته:** في هذه المرحلة يتم تطبيق القرار مع إجراء التغييرات الضرورية الممكنة التي يتطلبها التنفيذ الفعلي، من خلال المتابعة التي تبدأ من الإبلاغ بالقرار، إعداد خطوات التنفيذ، و متابعة هذه الخطوات وتعديلها إن لزم الأمر. (فتحي عبد الرسول محمد، 2008، ص 203)

II. القرارات المالية

يعتبر القرار المالي من أهم القرارات المتخذة في أي مؤسسة كانت لأنه يتعلق بتسيير أموال هذه الأخيرة إما بتوجيهها نحو الاستثمارات أو بتوفير السيولة.

1. مفهوم القرارات المالية:

أ- **تعريف القرارات المالية:** وتعرف كما يلي:

- ❖ هي مجموعة القرارات التي تعمل على تجميع أكبر رصيد نقدي ممكن، وتحقيق أقصى ربح ممكن. (عدنان هاشم السامرائي، دس، ص 07)
 - ❖ هي تلك القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بشكل ملائم، واستخدامها بكفاءة بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة. (فايز سليم حداد، 2010، ص 03)
- وعليه فإن القرار المالي هو ذلك القرار الذي تتخذه الإدارة المالية والهادف إلى الحصول على أموال جديدة أو تسيير الموجودة والمحافظة عليها بأحسن الطرق.
- ب- **أهداف القرارات المالية:**

تعمل القرارات المالية على تحقيق أهداف الإدارة المالية عامة، وتظهر هذه الأهداف من خلال المجال الذي تنبع منه (استثمار، تمويل، تسيير أرباح) ومن أهم أهدافها أنها تحافظ على أموال المؤسسة (الساتلة والعينية)، تحديد نسبة كل مستثمر من الأرباح، وكذا الجزء الموجه من هذه الأخيرة للاحتياطي، خلق فرص جديدة من أجل تعظيم القيمة الحالية للنقود، خلق فرص استغلالية جديدة.

ج- مراحل اتخاذ القرار المالي (حنفي علي، 2008، ص 49-51)

- ✓ **البحوث والدراسة:** ويقصد بالبحث تطبيق أساليب المنهج الاستقرائي لتحسين نوعية القرارات الأساسية، بمعنى الاستقصاء المنظم عن المعلومات وتحسينها من خلال إجراء مقارنات لقوائم الدخل مثلا، للكشف عن التغيرات وشكلها (إيجابي أو سلبي)، كما تمتد البحوث لجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة ولبعض القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة بتمويل المؤسسة.
- ✓ **التحليل لاتخاذ القرار:** يخضع تحليل البيانات المالية لنوعين من الإجراءات يطبق الأول على البيانات المستخلصة من البحث (المرحلة السابقة) باستخدام الأساليب الكمية للتحليل، أما الثاني (الاستدلالي) فيهدف إلى التحقق من صحة الافتراضات المعطاة حول الظاهرة المالية ومن ثم استخلاص النتائج التي على ضوءها يتخذ القرار.
- ✓ **التخطيط والرقابة:** تعتبر الطريقة المثلى لتشغيل القرار، تطبيق نظام الموازنات الذي يسمح بإعداد قرار مخطط بترجمة كل خطوة من الخطة في شكل أرقام وقيم مالية، واستخدام هذه الموازنات لأعراض الرقابة المالية الداخلية، وتتم المراجعة في فترات دورية للكشف عن الانحرافات داخل نطاق مقبول.

1. 2. قرار التمويل:

أ- **تعريف قرار التمويل:** ويعرف كما يلي:

- ❖ هو مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل الحصول على الأموال اللازمة لتغطية مختلف نشاطاتها الاستثمارية والاستغلالية. (جمال الدين المرسي وآخرون، 2007، ص 417)
 - ❖ هو الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها، ويوجه هذا الإمداد بصورة متوقعة لنفقات النقدية الداخلية من المتحصلات من جهة والتدفقات النقدية الخارجية ومسؤولية الممول التأكد من حسن تدبير المتحصلات والمدفوعات من أجل تسيير مالي مناسب للوفاء بالمدفوعات في آجالها المحددة. (طارق الحاج، 2010، ص 21)
- إن التمويل عبارة عن ذلك النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تمكن المؤسسة من الحصول على الأموال التي تحتاجها من مصادرها المختلفة (داخلية كانت أم خارجية).

ب- العوامل المحددة لمصادر التمويل: (أيمن محمد الشنطي وآخرون، 2007، ص 96)

- ✓ **الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام:** تنص القاعدة الأساسية في التمويل على أنه يتم تمويل الموجودات الثابتة من مصادر طويلة الأجل أما الموجودات المتداولة فيتم تمويلها من مصادر قصيرة الأجل، ومن عناصر الملائمة نذكر: الدخل الذي كلما كبيرا كان التمويل عن طريق الاقتراض والعكس، سيطرة الإدارة التي لها الحق في اختيار نوع التمويل المناسب، الزمن المناسب لاعتماد نوع من التمويل وفق ظروف وإمكانيات المؤسسة.
- ✓ **الظروف الاقتصادية العامة:** وعادة تتحدد وفق طرفين رئيسيين، ففي حالة الرواج الاقتصادي تنتشج المؤسسة على التوسع في الاقتراض، بدل الاعتماد على زيادة رأس المال والعكس في حالة الكساد.
- ✓ **التصنيف الائتماني للمؤسسة:** ويقصد به رأي الفني (المحلل المالي) في ملائمة المؤسسة، ويتحدد تبعا لنمط التدفق النقدي، وطاقة الاقتراض.

ج- مصادر التمويل: ويمكن التمييز بين نوعين :

- ← **مصادر التمويل الداخلية:** التمويل الداخلي هو كل الأموال التي تتحصل عليها المؤسسة من هيكلها التنظيمي، أي من مصادرها الداخلية كالمساهمين مثلا وتكون تحت تصرفها، وهي نوعان:

- **التمويل الذاتي:** أي تمويل المؤسسة نفسها بنفسها، وهو ذلك الفائض المالي الذي يستخلص من نشاطها في فترة الاستغلال والذي يسمح لها بتمويل مشاريعها انطلاقاً من مواردها الذاتية، وهذه الأموال تكون في شكل مخصصات اهتلاك، وموونات ذات طابع احتياطي والأرباح غير الموزعة. (محمد صالح الحناوي، دس، ص 307)
- **التدفقات المالية:** وهي عبارة عن حركة النقود داخل المؤسسة والمعيرة عن كمية المنتجات، الخدمات أو النقود المحوطة خلال فترة زمنية ما، وقد تكون تدفقات داخلية (مدينة) أو خارجية (دائنة) ويتم حساب فائض التدفقات المالية باستخراج الفرق بين هذه التدفقات. (محمد صالح الحناوي، دس، ص 517)
- ◀ **مصادر التمويل الخارجية:** والتمويل الخارجي هو تلك السيولة أو التسهيلات المالية والتي تحصل عليها المؤسسة من مختلف المصادر الخارجة عن إدارتها ومالكها ومسيريها، ومصادرهما إما تكون لمدة طويلة أو متوسطة أو قصيرة.
 - **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** وتستخدم هذه المصادر لتمويل العمليات الجارية في المؤسسة (لا تتعدى السنة)، ومن أهم هذه المصادر نذكر: الائتمان التجاري الذي تحصل عليه المؤسسة من الموردين والمتمثل في قيمة المشتريات الأجلة للسلع التي تستخدمها في نشاطها، الائتمان المصرفي وهو عبارة عن قروض قصيرة الأجل (لاتتعدى سنة) تأخذها المؤسسة من البنوك. (زغيب مليكة، شنقيبر ميلود، 2011، ص 198)
 - **مصادر التمويل المتوسطة الأجل:** وتستخدم هذه المصادر لتغطية احتياجات دائمة للمؤسسة (بين سنة وخمسة سنوات)، ومن أهم مصادر التمويل المتوسط الأجل نذكر القروض المصرفية المتوسطة الأجل والتمويل باستئجار الأصول. (عدنان هاشم السامرائي، دس، ص 281)
 - ***مصادر التمويل الطويلة الأجل:** وهي المصادر التي توفر أموالاً يكون استحقاقها ما بين 5 و7 سنوات، ومن أهم هذه المصادر نذكر: أموال الملكية ويكون التمويل عن طريقها بالزيادة في رأس المال عن طريق المساهمات العينية أو النقدية أو الزيادة عن طريق السندات والأسهم، وهدفها تدعيم المركز المالي للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسة الاعتماد على الغير في التمويل الطويل الأجل عن طريق القروض المصرفية أو الإيجارية أو السندات. (G.CHarreux, 2000; p: 42)

II. 3. قرار الاستثمار المالي:

أ- تعريف الاستثمار المالي:

- هو التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من أجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر، فهو توظيف للأموال في مختلف الأصول المتداولة أو الثابتة ويكون مباشر أو غير مباشر. (J.Chrisos & R.Gillet; sa, p11)
- وعليه فقرار الاستثمار هو ذلك القرار الذي يفضي إلى تخصيص وتشغيل قدر من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أرباح وفوائد مستقبلاً تكون موزعة عبر الزمن.
- ب- مبادئ اتخاذ قرار الاستثمار: (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص 23)

- **الاسترشاد بالأسس العلمية في اتخاذ القرار:** بمعنى توظيف المنهج العلمي.
- **تبنى إستراتيجية ملائمة:** تقوم على رغبة المستثمر وأولوياته في الاستثمار وفق ميله لكل من الربحية والأمان والسيولة.
- **مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة:** أي العائد المتوقع والخطورة المصاحبة له.
- **اختيار الزمن المناسب:** اختيار الوقت المناسب للقيام بالاستثمار.

ج- أنواع القرارات الاستثمارية: (طارق الحاج، 2010، ص 85)

- **قرار الشراء:** ويقصد به الرغبة في حيازة أصل مالي، ويتم هذا القرار عندما تكون القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة أكبر من القيمة السوقية الحالية للأصل المالي المراد تداوله.
- **قرار البيع:** ويلجأ لهذا القرار إذا كانت القيمة السوقية للأصل المالي أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة.
- **قرار عدم التداول:** ويلجأ إلى هذا القرار إذا كانت القيمة السوقية للأصل والقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة متساوية.

د- أدوات الاستثمار المالي:

- كما تسمى بوسائط الاستثمار المالي وهي الوسائل التي يقوم المستثمر من خلالها بتوظيف أموالهم في أسواق الاستثمار بغية تنمية قيمتها وتعظيم العائد، وقد تكون أداة واحدة أو مجموعة من الأدوات (المحفظة الاستثمارية). (زيد رمضان، 2002، ص 42).
- ✓ **أدوات الاستثمار قصيرة الأجل (سوق النقد):**
- **شهادات الإيداع المصرفية القابلة للتداول:** وهي عبارة عن دين يترتب لحامله حقا على وديعة بنكية مودعة لأجل وتصدر عن المصارف التجارية بقيم اسمية مختلفة حسب مدة الوديعة (دائماً أقل من سنة) وسعر الفائدة قد يكون ثابتاً أو عائماً وتعطي هذه الأداة المستثمر فرصة الحصول على النقود قبل استحقاقه للوديعة من خلال بيعها لقاء التنازل عن جزء من عائدها. (مروان شموط، كنجو عبود كنجو، 2008، ص 138)
 - **القبولات المصرفية:** هي عبارة عن وثيقة دين قصيرة الأجل صادرة عن بنك تجاري تستعمل عادة في استيراد بضاعة على الحساب من المورد الأجنبي، كما يلجأ إليها للترويج لنوع ما من البضائع. (أحمد زكرياء صيام، 2003، ص 145)
 - **أدوات الخزينة:** وهي دين عام قصير الأجل، أي هي أوراق تقوم الحكومة ببيعها للمستثمرين الراغبين فيها مثل البنوك بخصم عن قيمتها الاسمية بهدف الاقتراض لسد حاجات مالية قصيرة الأجل. (زيد رمضان، 2002، ص 46)

- الأوراق التجارية: هي شبيهة بأذونات الخزينة إلا أن الاختلاف يكمن في أن الأوراق التجارية تصدرها الشركات الكبرى وعائدها يكون أكبر.
- ✓ أدوات الاستثمار المالي طويلة الأجل (سوق رأس المال):
- أدوات الملكية: (مروان شموط، كنجو عبود كنجو، 2008، ص143) وتضم كلا من: التعهدات، و الخيارات والاسهم .
والتعهدات وهي عبارة عن صكوك واوراق مالية ثابتة الدخل (سندات، أسهم ممتازة) صادرة عن الشركة، ويحصل المستثمر من خلال التعهد على الحق في شراء عدد محدد من الاسهم العادية بسعر محدد يسمى سعر التنفيذ ضمن محددة من تاريخ الإصدار أما الخيارات فهي أوراق مالية مشتقة ليس بها قيمة بحد ذاتها فقيمتها مستمدة من قيمة الورقة المالية الأصلية محل الاختيار والخيار وهو حق الشراء أو البيع لورقة مالية خلال فترة محددة بسعر متفق عليه مقدما او في تاريخ محدد مسبقا، ويدفع المستثمر نتيجة حصوله على هذا الحق مبلغا باعتباره علاوة. أما السهم عن أصغر جزء من حق الملكية فهو غير قابل للتجزأة فهو صك قابل للتداول تصدره الشركة كي يمثل حصة في رأسمالها (أسهم عادية لحاملها الحق في الإدارة، أما الممتازة فليس لحاملها الحق في الإدارة بل في تجميع الأرباح)
- أدوات الدين: وتتمثل في السندات التي هي عبارة عن حصة في قرض تأخذها الشركة المصدرة للسند من الأشخاص أو المؤسسة التي تشتري منها هذه السندات، وهذه الأوراق تحمل سعر فائدة محدد وتستحق بعد مدة محددة، وهي أدوات دين واستثمار ثابتة لأجل وعوائدها عبارة عن مصروف المؤسسة المصدرة لها وتخفف من العبء الضريبي، وقد تكون سندات دولية وهي تلك التي تصدر في بلد أجنبي وبعملة أجنبية. (محمد سعيد عبد الهادي، 2008، ص231)

III.

الأساليب الكمية للتحليل:

أ- تعريف الأساليب الكمية:

- ❖ التحليل الكمي هو النظرة العلمية لاتخاذ القرار اذ يعتمد على العوامل النوعية والكمية معا، حيث يبدأ بالتشخيص المشكلة والبيانات، من أجل معالجتها وتحويلها الى معلومات ذات قيمة مضافة (فائدة)، ولا يتم التركيز على الأساليب في حد ذاتها بل على مدى فاعليتها والقدرة على تحسين اتخاذ القرارات (حسين علي بخيت، غالب عوض الرفاعي، 2007، ص22).
 - ❖ الأسلوب الكمي عبارة عن طريقة أو مسار لبناء نموذج يساعد متخذ القرار في تحليل المشكلة التي تعامل معها رياضيا بهدف الوصول الى الحل المناسب للمشكلة ومحاولة تطبيقه (خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، 2000، ص14).
 - إذن: فالأساليب عبارة عن مجموعة من القواعد المنطقية والأساليب والطرق الرياضية التي تستخدم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وسميت بالأساليب الكمية لأنها تتناول دراسة المشكلات من جوانبها الكمية أي تلك الجوانب القابلة للقياس الكمي والتعبير عنها برقم، فبذلك تكون هذه الأطر الرياضية بمثابة الوسيلة أو الأسلوب الذي من خلاله تتم معالجة المشاكل في الواقع العملي بعد أن يتم استيعاب معظم متغيراتها وثوابتها حتى يتم التوصل الى الحل المطلوب لها.
 - ب- خصائصها ومقوماتها: تتميز الأساليب الكمية (المنهج الكمي) بعدة خصائصها نوجزها في النقاط التالية: (سهيلة عبد الله سعيد، 2007، ص16).
 - هي طريقة لحل المشاكل التي تعالج باستخدام بحوث العمليات سواء أكانت مشاكل صغيرة أو كبيرة.
 - تساهم في تقريب المشكلة الى الواقع.
 - تعتمد على صياغة نماذج راضية تعكس مكونات المشكلة.
 - عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية واعطاء فرص مختلفة (بدائل) لعملية اتخاذ القرارات مما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.
 - امكانية تطبيق هذه النماذج الرياضية في المستقبل عندما تواجهنا مشكلة مماثلة.
- ويقوم المنهج الكمي على أربعة مقومات رئيسية هي: (منصور البديوي، دس، 6-13).
1. **استخدام منهج النظم:** ويقصد بمنهج النظم طريقة التفكير الكلي الشامل في المشكلة وتحليل أثارها على كل نواحي المنظمة وليس الجزء المعن بالمسألة فقط بل من وجهة نظر النظام ككل، فمنهج النظم يتطلب أن يحاول متخذ القرار بطريقة واعية فهم العلاقات بين الادارات المختلفة (النظم الفرعية) بالمؤسسة وأثر حل أي مشكلة في أي ادارة أو قطاع على باقي أجزاء النظام ورد فعل النظام كله للتغيرات في مكوناته.
 2. **وجود فريق عمل من فروع المعرفة المختلفة:** أي ضرورة أن تتضافر جهود المختصون (كل في مجاله) في حله المشكلة، بحيث يتم فحص وتحليل كل ناحية من نواحي المشكلة بواسطة الفرد المتخصص في مجال أو في فرع معين من المعرفة والذي تتعلق به هذه الناحية، وبذلك يؤدي هذا التنوع في وجهات النظر الى تبادل الأفكار والانتفاع بمزايا المعرفة المتراكمة في كل فرع من فروع المعرفة مما يساعد على الوصول الى حلول واقعية ملائمة للمشكلة.
 3. **اتباع الطريقة العلمية:** وتعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها المنهج الكمي لأنها تساعد على اشتقاق البدائل المختلفة واختبارها وتقييمها لاختيار البديل الملائم للمشكلة.
 4. **استخدام النماذج:** وهو تمثيل أو تجريد مبسط للواقع العلمي في صورة من المعادلات والرموز الرياضية، فهو يبين العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربط بين العناصر الرئيسية للمشكلة والأفعال وردودها الموجودة في الواقع.
- وعادة يستعين متخذ القرار بالأسلوب الكمي من أجل: (خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، 2000، ص19).
- توجيه عملية صنع القرارات من خلال استخدام الأطر العملية الرياضية عن طريق صياغة المشكلة رياضيا متضمنة (الصياغة)، تحديد المتغيرات المرتبطة بالمسألة الأساسية والفرعية، وكذا صياغة الفرضيات التي تحدد نوع العلاقات فيما بين المتغيرات المرتبطة بالمسألة.
 - تدعيم عملية صنع القرار بالأدوات والتقنيات التحليلية والتي يمكن أن تتضمن النماذج الرياضية، الأشكال البيانية أو المعالجة الإحصائية.
 - أتمتة عملية صنع القرار باستخدام الحساب لحل المشاكل الرياضية وانجاز هذه الخطوة بكفاءة وفعالية يعتمد على الصياغة الدقيقة للمشكلة، التحديد السليم للمتغيرات المرتبطة بها والتفسير المنطقي لمسارات العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بالمسألة.

ج- تعريف النمذجة :

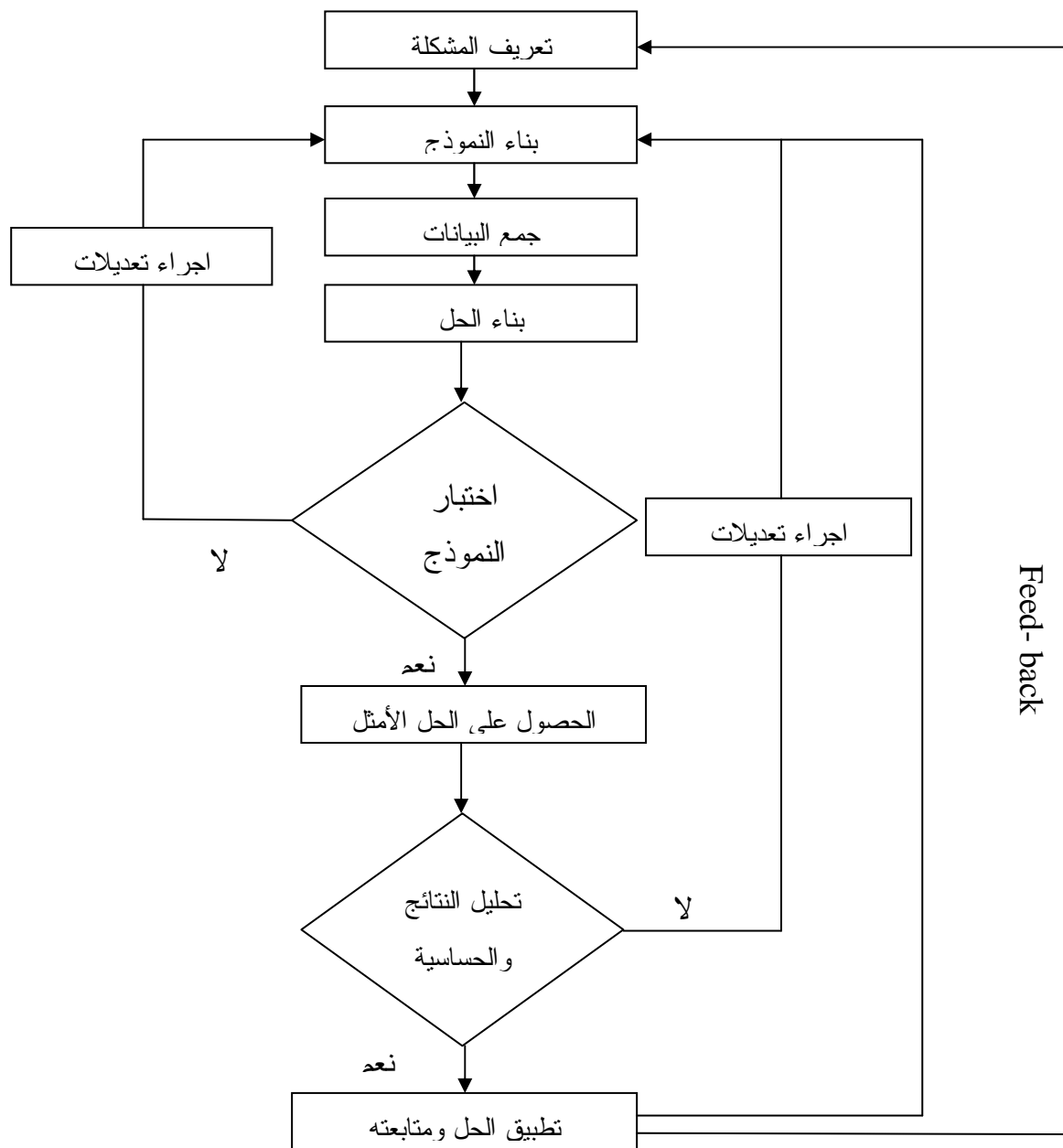
النموذج هو تمثيل رياضي أو منطقي أو تصويري لمعالجة مشكل ما، فهو أداة تحليلية وتصور مفاهيمي وتمثيل علمي للظواهر والمشكلات والقضايا المختلفة، فهو يساعد على فهم المشاكل وبيان طبيعتها ومكوناتها ومتغيراتها وتفاعلاتها المختلفة ويأخذ النموذج أشكالاً بيانية ورياضية وكمية ووصفية متكاملة وهو تجريد نظري للواقع. (معجم المصطلحات الإدارية، 2007، ص 392).

النموذج الرياضي هو صياغة المشاكل بمعادلات ومتباينات وتوابع تمثل العلاقة الكمية لمختلف العوامل والظروف المحيطة بالمسألة بشكل يمكننا من إيجاد حل لها بالطرق الرياضية المعروفة، ويعني بعملية بناء النموذج تصوير العمليات المختلفة للظروف والعوامل المحيطة بالمسألة على شكل معادلات ومتباينات يمكننا من إيجاد حل رياضي لهذه المشاكل

د- مراحل إعداد واستخدام النموذج:

يتطلب استخدام الأساليب الكمية بناء النماذج، وعند بناء نموذج مشكلة معينة يتطلب الأمر تحديد أهم عناصر المشكلة ومن ثم التعبير عنها بشكل وصفي أو كمي، ويتم ذلك حسب الخطوات المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) : مراحل بناء النموذج الكمي



المصدر: اعداد الباحثة

هـ- أنواع الأساليب في المنهج الكمي:

- وتتشارك الأساليب في كونها تستهدف نتيجة نهائيتها إما لتعظيم العائد أو تدنية التكاليف، وتختلف في اجراءات ووسائل الوصول الى النتيجة، فمنها ما يستخدم الأسلوب المباشر في الوصول الى النتيجة كالبرمجة الخطية ونظرية الاحتمالات وتحليل نقطة التعادل ومنها ما يتبع الأسلوب غير المباشر للوصول الى نفس النتيجة كاستراتيجيات اتخاذ القرارات وشجرة القرارات والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية وجدولة المشاريع وتعظيم عائد الوقت، حيث أن هذه الأساليب (غير المباشرة) تستهدف التوصل إلى أفضل بديل، أو أفضل أسلوب من أجل تحسين مستوى المؤسسة (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2000، ص 23). و من أهم الأساليب المعتمدة في المنهج الكمي نذكر: (علي شريف وآخرون، 2007، ص 59)
- **البرمجة الخطية:** تهدف الى الحصول على الحل الأمثل سواء كان بأقصى عائد أو بأقل تكلفة، حيث تتشكل من دالة هدف وقيود أو محددات توجه للحصول على أفضل حالة لمؤسسة اما بيانيا أو حسابيا، بهدف النتيجة ترشد البرمجة الخطية متخذ القرار الى الاتجاه الصحيح الذي يفترض أن يسلكه.
 - **التحليل الشبكي:** وتهدف هذه المجموعة الى استخدامات الأساليب في برمجة وتخطيط ومتابعة المشروعات والرقابة على الوقت والنقطة وتتضمن أسلوبين، أسلوب بيرت، أسلوب المسار الحرج.
 - **نظرية الاحتمالات:** تضم أهم قواعد الاحتمالات الممكن استعمالها مع قرارات حالة المخاطرة وبشكل خاص قاعدة بيس Bayse.
 - **شجرة القرارات:** يركز على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي، فيستخدم الأسلوب في المفاضلة بين المشاريع أو البدائل المختلفة، فهو يكتسب أهميته في كونه يتعامل مع الحالات والمشاكل التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة فعن طريق متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات بما يضمن اتخاذ القرار الكفاء.
 - **أساليب التنبؤ:** وتتعامل خاصة مع تقدير المبيعات، حيث يتم من خلالها حساب قيمة المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار من خلال حساب خطأ التنبؤ.
 - **استراتيجيات اتخاذ القرار:** وتتضمن مجموعة من الأساليب تقوم متخذ القرار الى البديل الأفضل في كل مشكلة تتضمن مجموعة بدائل

ت- دور الأساليب الكمية في ترشيد القرارات :

إن المقصود بالترشيد هو البحث عن حالة العقلانية لأي تصرف أو سلوك أنساني في إي من مجالات الحياة المختلفة بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل والصحيح للإمكانيات المتاحة وعملية اتخاذ القرار يجب أن تكون على أساس علمي مدروس في حين أن العشوائية والحدس والتخمين لم يعد مناسباً لاتخاذ القرارات بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي حدثت في العالم وما ترتب على ذلك من تعقيد وصعوبات في اتخاذ القرارات ، لهذا السبب كان لا بد من اعتماد منهج علمي واضح قائم على أساس الاستعانة بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والتي تتم عادة في اتجاهين أساسيين:

الأول : المساهمة المباشرة في عملية حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال كما هو الحال في استخدام المخططات الشبكية (أسلوب شبكات الأعمال) أو نماذج التخزين وذلك لإغراض التخطيط والرقابة وغيرها من الأعمال.

الثاني : المساهمة بشكل غير مباشر في حل المشكلات التي تواجه المنظمات من خلال ترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه ويكون ذلك على أساس إيجاد حالة مناسبة أو مثالية لأجل المقارنة مع ما هو كائن في الواقع العملي.

وللأهمية البالغة التي تلعبها الأساليب الكمية للتحليل في اتخاذ القرارات بجب على كل المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها خاصة المحترفة منها أن تعمل على تجديد أساليب اتخاذه للقرارات وأساليبها التسييري العام للعمل على الخروج من التبعية للدولة والتخلي عن استعمال حساب التخصيص المتاح لها، والعمل على دراسة كل فرص التمويل والاستثمار المتاحة واستغلالها مما يمنحها القدرة على التمويل الذاتي وبالتالي خلق فرص استثمارية تعود عليها بالنفع، كما أنه على كل المؤسسات أن تنتقي أسلوب على الأقل من هذه الأساليب الكمية وتجعله ضمن مناهجها التسييري وفق ما ينطبق مع خصائصها وأهدافها، هذا من أجل الرفع ولو بشيء ضئيل من مكانة المؤسسات الرياضية في مجتمعنا بل وحتى اكتسابها مكانة في السوق الاقتصادي وليس الرياضي فقط.

الخلاصة:

إن الاستثمار الرياضي عبارة عن تضحية بأموال حالية في سبيل الحصول على أموال مستقبلية في ظل ظروف معينة ، ويهدف إلى زيادة رأسمال المؤسسة الرياضية عن طريق توظيف الأموال في مختلف الأنشطة الرياضية مما يتيح تبادل المنفعة للمستثمرين بأموالهم ومختلف المؤسسات الرياضية بإمكانياتها المادية والبشرية، ويكون الاستثمار الرياضي عن طريق رعاية الفرق والأندية، حقوق البث التلفزيوني، تداول اللاعبين، إنشاء المدارس الرياضية، وهذا الاستثمار يتطلب تمويلا والذي يقصد به توفير وتسخير الأموال من أجل مشروع ما، وفي المجال الرياضي تنقسم مصادر التمويل إلى مصادر طويلة الأجل والمتمثلة في القروض من الشركات المالية أو الموردين، أو مصادر قصيرة الأجل منها الديون قصيرة الأجل، الإعلانات، عائدات التذاكر، الإعانات والتبرعات، عائدات انتقال اللاعبين، أو من خلال استثمار المرافق والخدمات، ومما ميز الساحة الرياضية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة هو تزايد الإقبال على الممارسة الرياضية بمختلف أنواعها وكذا اتجاه الأفراد بمختلف أعمارهم نحو تشجيع أو متابعة الرياضة خاصة بعد مونديال 2010، مما أصبح علينا لزاما مواكبة التطورات الحاصلة في المجال الرياضي واغتنام مثل هذه الفرص والاستثمار فيها مما يحسن ويطور مستوى المؤسسات الرياضية الجزائرية ويمكنها من تلبية متطلبات الاحترافية ، ولا يخفى أن كفاءة الإدارة أصبحت تقاس بدرجة نجاحها في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود طريقة علمية سليمة تمكنها من فهم المشاكل التي تواجهها وتساعد على تحليلها وحلها بطريقة واعية رشيدة ومنطقية ومنظمة وعملية مبنية على أساس البيانات والحقائق والمعلومات والمنطق لذا ظهر ما يعرف بالمنهج الكمي للإدارة والذي تميز عن المناهج الأخرى كونه تطور وتوسع بشكل مرادف لنمو وتوسع العمل بالحواسيب والبرمجيات المختلفة التي أصبحت تشكل القاعدة الأساسية لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات.

قائمة المراجع:

1. أحمد زكرياء صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003.
2. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
3. أيمن محمد الشنطي وآخرون، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، ط1 2007.
4. جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرار)، ط1، دن، 2007.
5. حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في ت ب ر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1، 2006.
6. زغيب مليكة، شقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، دم ج، ط2، 2011.
7. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الاردن ط2 2002.
8. طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 1.
9. قمر محمد بخيث، معوقات اتخاذ القرار الادارية وسبل تذليلها، المنطقة العربية للتنمية الادارية، 2010.
10. محمد سعيد عبد الهادي، الادارة المالية الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، الاسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
11. محمد صالح الحناوي، الادارة المالية والتمويل، دن، دط،
12. مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008.
13. حسين علي بخيت، غالب عوض الرفاعي، أساليب وتقنيات التحليل الكم للأعمال باستخدام الحاسوب، الأصلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، ط1، 2007،
14. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، الأساليب الكمية مدخل اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 14.
15. سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2007
16. منصور البديوي، دراسات في الاساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، دس.
17. معجم المصطلحات الادارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
18. علي شريف وآخرون، الادارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

1. G. CHarreux, Finance d'entreprise, collection objectif ,litec, paris, 6ème édition, 2000.
2. J. CHRisos & R. Gillet. Décision d'investissement, 2ème édition, pearsonz éducation, France, 2010.