



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة



الجامعة الإفريقية أحمد دراية بأدرار
كلية الآداب والعلوم الانسانية
قسم العلوم التجارية

يُنظَّم يوم دراسي حول:

اتخاذ القرار في المؤسسة

الاقتصادية

القرعة

بتاريخ: 29 فيفري 2012



برنامج المداخلات لليوم الدراسي:

"اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"

يوم الأربعاء 29 فيفري 2012

(بالمدرج "د")

برنامج افتتاح فعاليات اليوم الدراسي على الساعة: 08:30 ويتضمن:

- ✓ النشيد الوطني
- ✓ آيات بينات من القرآن الكريم
- ✓ كلمة السيد مدير الجامعة
- ✓ كلمة السيد عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية
- ✓ كلمة السيد رئيس قسم العلوم التجارية
- ✓ كلمة السيد رئيس اللجنة العلمية لليوم الدراسي

الجلسة الأولى: من الساعة: 09:00 إلى الساعة: 10h30 رئيس الجلسة: د.بن عبد الفتاح دحمان

الرقم	الأستاذ	عنوان المداخلة
01	د.بن عبد الفتاح دحمان- أ.إيماة ابراهيم	اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية العمومية
02	د. أقاسم عمر-أ.خطيب سيدي محمد	نظم دعم قرارات سلسلة التوريد – مدخل نظري-
03	د.حروشي جلول	دور المحاسبة في اتخاذ القرار في المؤسسة
04	أ.بوكار عبد العزيز	أهمية التوحيد المحاسبي في دعم القرارات الاقتصادية على مستوى المؤسسة
05	د.بوعزة عبد القادر	التأثير الجباني على قرار الاستثمار من خلال سياسة التحريض الجباني بالجزائر
06	أ. بن عبيد عبد الباسط-أ.مدياتي محمد	دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
07	أ.عبدالرحمان عبد القادر-أ.هداجي عبد الجليل	أبعاد القرار التمويلي في البنوك الإسلامية

الجلسة الثانية: من الساعة: 10:30 إلى الساعة: 12h00 رئيس الجلسة: أ.بن الدين أمحمد

يعتبر القرار الإداري: -كاشفاً عن سلوك وموقف المسؤول، -كاشفاً عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذ القرار، -وسيلة لاختيار المسؤول وقياس مدى قدرته في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المسطرة، -آلية للرقابة الإدارية.

إن اتخاذ القرار يتطلب:

- تحديد المشكلة،
- تحليل المشكلة ووضع المعايير،
- تحديد البدائل واختيار أفضل الحلول،
- وضع خطط لتنفيذ القرار،
- التنفيذ الفعلي والتأكد من حل المشكلة حسب الهدف المسطر.

مراحل صناعة القرار: إن كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تستدعي وجود نظام معلومات فعال لاتخاذ القرار المناسب. فحسب ¹H.SIMON هناك ثلاث مراحل:

1/ مرحلة الاستخبار: مرحلة جمع المعلومات عن البيئة المحيطة بمتخذ القرار لغرض تكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيُتخذ فيها القرار.

2/ مرحلة التصميم: تحتاج إلى معلومات عن طبيعة وعدد البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة من كل بديل؛ ليتم تقييم البدائل في ضوء نتائجها.

3/ مرحلة الاختيار: تحتاج إلى معلومات لقياس الأهداف المرجو تحقيقها من البديل المختار، ومقارنة ذلك بالأهداف الموضوعية لاختيار البديل الأمثل.

كما أضاف ²LUCAS مرحلة رابعة، وهي: التنفيذ: تحتاج إلى معلومات عن النتائج الفعلية المترتبة عن اتخاذ القرار وتنفيذه في الواقع العملي؛ إذ أن متابعة التنفيذ ومقارنة النتائج الفعلية بالبرامج المحددة مسبقاً وتحديد الانحرافات بحاجة إلى معلومات لمدتها لمتخذ القرار لتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.

يعد المشروع الاستثماري بمثابة التضحية بأموال حاضرة، بغرض الحصول على عوائد مستقبلية على اعتبار أن المستثمر يوازن بين المكتسب المستقبلي والمضحى به حالياً.

في ظل اختيار المشاريع يمكن أن نواجه جملة من الحالات أهمها:

المشاريع المتلازمة: نقول عن مشروعين أنهما متلازمين إذا كان قبول أحدهما يؤدي إلى قبول الآخر، ورفض أحدهما يؤدي بالضرورة إلى رفض الآخر.

المشاريع المستقلة: نقول عن مجموعة مشاريع أنها مستقلة عن بعضها البعض إذا كان اختيار أحدها لا يؤثر على اختيار أو رفض المشاريع الأخرى موضوع الاختيار.

المشاريع المتكاملة: نقول عن مجموعة مشاريع أنها متكاملة مع بعضها البعض إذا كان اختيار أحدها يؤدي إلى تقليص تكاليف المشاريع الأخرى موضوع الاختيار، أو يزيد من التدفقات النقدية الداخلة لها.

¹Herbert Alexander Simon.
²Henry C. Lucas, Jr.

المشاريع المترابطة سلبياً: نقول أن المشاريع معوضة إذا كان اختيار إحداها يؤدي بالضرورة إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة للمشاريع الأخرى أو نقصان التدفقات النقدية الداخلة لها.

المشاريع المتنافية: نقول أن المشاريع متنافية إذا كان اختيار إحداها يؤدي بالضرورة إلى نفي أو رفض الآخر.

معايير اتخاذ القرار الاستثماري المعتمدة على المستوى الكلي:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية على معايير مختلفة لقياس مردودية المشروع؛ إذ قد لا تكون مالية (على أساس الربح) أحياناً، إذ نجدها في غالب الأحيان تُركز على الربحية الاجتماعية، ذلك أن أهداف المشروعات العامة تختلف عن أهداف المشروعات الخاصة فقد نجدها تتمثل في زيادة الدخل القومي بمعدلات متزايدة، زيادة القيمة المضافة القومية، تحقيق التوظيف الكامل، تخفيض معدل البطالة بتوفير المزيد من فرص العمل، دعم ميزان المدفوعات وإحداث التوازن الخارجي، الحفاظ على قيمة العملة الوطنية... وغيرها

ومن بين المعايير المستخدمة في الاستثمارات العمومية نجد:

1. معيار التوظيف:

حيث يهتم هذا المعيار بعدد العاملين الوطنيين الذين سيوظفهم المشروع، ونسبتهم إلى إجمالي العمالة في المشروع، كما يهتم المعيار بمتوسط أجر العامل الوطني مقارنة بأجر العامل الأجنبي الذي يوظفه المشروع، حيث يُعتمد في هذا المعيار على النسب التالية:

- نسبة العمالة الوطنية إلى إجمالي العاملين في المشروع،
 - نسبة العمالة الأجنبية إلى إجمالي العاملين في المشروع،
 - متوسط نصيب العامل الوطني من الأجور الكلية في السنة،
 - متوسط نصيب العامل الأجنبي من الأجور الكلية في السنة.
- وعليه فالمعيار يتطلب بيانات عن:

-العدد الإجمالي للعاملين في المشروع،

-عدد العمالة الوطنية في المشروع،

-عدد العمالة الأجنبية في المشروع،

-إجمالي قيمة الأجور التي تدفع للعاملين في المشروع العام.

إذ وفقاً لهذا المعيار؛ يعد المشروع مفيد للاقتصاد الوطني كلما ارتفعت نسبة العمالة الوطنية إلى إجمالي العمالة الكلية للمشروع، وكذا كلما ارتفع نصيب العامل الوطني من الأجور الكلية التي سيدفعها المشروع للوطنيين طوال عمره الافتراضي.

2. معيار التأثيرات الاقتصادية:

يعتمد هذا المعيار على تقدير مدى الفرق الاقتصادي (مقدار التغير في المنفعة الاقتصادية الكلية) عند الأعوان الاقتصاديين (المواطنين) قبل إنشاء المشروع، وبعد إنشائه. ويتم هذا بعد تحديد العناصر النافعة والمضرة للأعوان (المواطنين) ومدى تغطية العناصر الإيجابية للعناصر السلبية.

حيث من هذه العناصر ما يمكن قياسها بالنقود كالأسعار، الصادرات... ومنها ما يقاس بوحدات غير نقدية كالطن مثلاً، ومنها ما لا يمكن قياسه مادياً كالثقافة.

تعد القيمة المضافة العنصر الأساس لقياس التأثيرات الاقتصادية الناتجة عن إنشاء أي مشروع، وتوزيع هذه القيمة بين الأعوان.

3. معييار القيمة المضافة:

أي مدى مساهمة المشروع أو الاستثمار في تحقيق إضافة إلى الدخل الكلي للدولة، ويمكن التعرف على ذلك من خلال نسبة القيمة المضافة للمشروع في سنوات عمره الافتراضي إلى إجمالي القيمة المضافة للمجتمع (الدولة) عبر تلك السنوات، حيث تُحسب القيمة المضافة بالصيغة التالية:

القيمة المضافة = الإنتاج بسعر السوق - الاستهلاك الوسيط (مستلزمات الإنتاج).

لو رمزنا لمعييار القيمة المضافة بالرمز: IVA، القيمة المضافة للمشروع في كل سنة من عمره الافتراضي بالرمز: VA_t ، والقيمة المضافة الوطنية (الإجمالية) المتوقعة لكل سنة بالرمز: VAN_t ، فإننا نكتب الآتي:

$$IVA = \frac{VA_t}{VAN_t}$$

بحيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على إسهام المشروع بصورة أكبر في القيمة المضافة للدولة، والعكس صحيح.

ويمكن الوقوف على نوعين من القيمة المضافة:

■ **القيمة المضافة المباشرة:** أي أن القيمة المضافة تتمثل في تلك الثروة، أو الوفر المالي المتحصل عليه من المشروع ذاته مباشرة.

■ **القيمة المضافة غير المباشرة:** وتتضمن نوعان:

- القيمة المضافة الأمامية: إن عملية الإنتاج التي تقوم بها المؤسسات تعتمد على مواد وسيطة محلية وأجنبية، وهي ناتجة عن عملية إنتاجية سابقة، والتي انجر عنها إنتاج قيمة مضافة تدعى القيمة المضافة الأمامية.

- القيمة المضافة الخلفية: إذ قد تصبح المنتجات التي تنتجها المؤسسة المعنية كمواد وسيطة لعملية إنتاجية أخرى لاحقة، وبفضل هذه العملية تتحصل على قيمة مضافة تدعى القيمة المضافة الخلفية.

4. معييار المعاملات الوطنية:

هذه المعاملات هي نقاط مرجعية لدى الدولة؛ أي مستقلة عن القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات فيما يخص المشاريع الاستثمارية، ذلك أن حساب هذه المعاملات يتم من طرف هيئات وطنية عليا ذات نظرة استراتيجية وطنية، كوزارة التخطيط والاستشراف، وزارة المالية، مكاتب الخبرة والاستشارة الاستراتيجية للدولة،... ومن بين هذه المعاملات نجد: معدل الخصم الاجتماعي، سعر الصرف المعدل، سعر الصرف السياسي،...

- **معدل الخصم الاجتماعي:** هو التقدير الكمي الذي يعطيه المجتمع لقيمة التكاليف والإيرادات، والتي تتناقص مع الزمن، على أن تُراعى مسألة عدالة معدل الخصم الاجتماعي على مستوى الوطن ككل، فهو يعبر عن نقطة التوازن بين التوفير العمومي والاستثمار العمومي.
- **سعر الصرف المعدل:** هو ناتج عن تعديل سعر الصرف الرسمي، وهو وسيلة في يد الدولة تمكنها من تقدير القيمة الحقيقية للعملات الأجنبية عندما يعجز سعر الصرف الرسمي عن ذلك.

5. معيار القيمة المضافة الحالية العائدة على الوطن

يُعبّر صافي القيمة المضافة الحالية العائدة على الوطن، عن الثروة المنتجة من طرف المؤسسة بفضل تلاحم عوامل الإنتاج المختلفة، ومقارنتها بالعوائد المحققة، حيث يُعبّر عن هذه العلاقة وفق الآتي:

$$VAAN = \left[\sum_{t=0}^n X_t - \sum_{t=0}^n C_t \right] (1+i)^{-t}$$

حيث:

VAAN: صافي القيمة المضافة الحالية العائدة على الوطن ،

t: السنوات،

(1+i)^{-t}: لاستحداث القيمة المضافة العائدة على الوطن على أساس اقتصادي (استحداث اقتصادي).

X_t: العوائد الكلية بعد الاستحداث الاجتماعي خلال كل فترة t (الإنتاج الكلي للفترة t)،

C_t: الاستهلاكات من المواد الإنتاجية والتكنولوجية المختلفة بعد الاستحداث الاجتماعي.

إذ وفقاً لهذا المعيار يُختار البديل الذي يحقق أكبر قيمة مضافة حالية موجبة، وأقل ما يجب الحصول عليه في سنة عادية من عمر المشروع أو طيلة حياته هو أن يعود بعائد يُمكن من تغطية تكاليف الأجور (W) بعد استحداثها، وبالتالي يُتخذ القرار الاستثماري وفقاً لهذا المعيار بعد التحقق من مردوديته الاجتماعية، السياسية، الثقافية،... على أساس القاعدة التالية:

$$VAAN = \left[\sum_{t=0}^n X_t - \sum_{t=0}^n C_t \right] (1+i)^{-t} \geq W(1+i)^{-t}$$

- إذا كان $E_0 > \sum_{t=0}^n W(1+i)^{-t}$ ، فإن المشروع مفيد حيث تغطي القيمة المضافة مجمل الأجور، إضافة إلى حصول فائض قد يُمكن الدولة من استخدامه في الاستثمار التنموي.
- إذا كان $E_0 = \sum_{t=0}^n W(1+i)^{-t}$ ، فإن القيمة المضافة لا تغطي إلا تكاليف الأجور.

6. معيار دعم ميزان المدفوعات:

يقيس أثر المشروع الاستثماري على ميزان المدفوعات، ومدى مساهمته في تحقيق هدف توازن ميزان المدفوعات، ويتم تطبيقه من خلال التعرف على التغير في ميزان المدفوعات (الميزان التجاري=الصادرات-الواردات)؛ فإذا كان التغير سالباً فيعني هذا أن للمشروع أثراً سلبياً على ميزان المدفوعات، وإذا كان التغير موجباً يكون الأثر عكس ذلك.

7. معيار المردودية الإجمالية:

حيث يتم الاعتماد في حساب المردودية الإجمالية على العلاقة التالية:

$$CRE_t = \frac{CRE_{t-1}}{1 - \alpha}$$

حيث:

$$CRE_{t-1} = \frac{\sum_{i=1}^n CTA (1+i)^{-i} (\text{Avant l'impôt})}{\sum_{i=1}^n Q (1+i)^{-i} (\text{Avant l'impôt})}$$

: تكلفة العائد الاقتصادي قبل الاقتطاع الضريبي،

CTA: التكاليف الكلية (التكاليف الاستثمارية مضافاً إليها تكاليف الاستغلال للفترة t)،

Q: الكمية الكلية.

CRE_{t-1} : تكلفة العائد الاقتصادي بعد الاقتطاع الضريبي،

α : معدل الاقتطاع الضريبي.

وبناءً على هذا المعيار يتم أخذ المشروع الذي يحقق أكبر معدل مردودية.

الخاتمة:

إن كل هذه المعايير وغيرها مهمة في التسيير العمومي، إلا أن الأهم من ذلك هو توفر تلك البيئة المعنية بالدراسة (الدولة عادة) على نظام معلوماتي فعال في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية... لإمكانية التقدير والتوقع لأجل اتخاذ القرار الاستثماري العمومي؛ إذ بدون ذلك تتعدم فعالية هذه المعايير وغيرها.

المراجع:

-بن عبد الفتاح دحمان، محاولة تقييم مشروع إقامة أنبوب نقل الغاز من منطقة عين صالح إلى منطقة حاسي الرمل، بحث مقدم في مرحلة التكوين في الماجستير، 1997، (مقياس: تقييم المشاريع)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

-الطيف عائشة، شرقي حليلة، الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، دورة جوان 1995م.

حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

-عبد المطلب عبد المجيد، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي -تحليل كلي-

، سلسلة الدراسات الاقتصادية، مجموعة النيل العربية، نصر، القاهرة، 2002م.

-Peyrard Jossette, Gestion financière internationale, Vuibert, 3^{ème}

édition, 1995.