جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

أهمية دراسات الجدوى في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الكهربائية سونلغاز– المدية–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبة

تخصص مالية مؤسسة

من اعداد الطالبة:

بختي بلقاسم

ملوك الياس

تحت اشراف:

أ/ الميسوم بوشنافة

السنة الجامعية: 2024/2023



الدعـاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب ... إذا جردتني من المال أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل.

وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت الى الناس أعطني شجاعة الاعتذار.

وإذا أسال لي الناس أعطني شجاعة العفو.

يا رب ... إذا نسيتك لا تنساني

الشـكـر

كم جميلة هي الدنيا وكم يزينها النجاح جمالا، وكم سيكون شكرنا لخالقنا

وموفقنا على هذا العمل نفعنا الله به ونفع غيرنا

وكم هو تقديرنا وعرفاننا لأستاذنا المشرف الميسوم بوشنافة بالجميل حفظه الله ورعاه لقبوله الإشراف على هذا العمل، الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات في انجاز هذا البحث.

دراسة تطبيقية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية مع تشكراتنا إلى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إعداد هاته المذكرة ولو بكلمة.

اهداء

الى التي تحمل اخف كلمة نطق بها اللسان ، ووضعت تحت قدميها الجنة .

كانت الملاذ و المأوى سر السعادة و النجوى ، نبع الحنان

ومبعث الأمان .....لكي أمي

الى من خطى درب الصعاب من اجلنا ، صاحب القلب الكبير ، تاج راسي

الى رمز العطاء

الذي علمني ان الحياة كفاح و نضال ، فبعث في روحي الحياة

و قوة الدفاع .....لك أبي

الى جدتي التي كانت سندا لي في كل الظروف اطال الله في عمرها

الى كل الاهل و الأقارب و كل غصن من العائلة حفظهم الله .

الى كل من التقيت بهم و سرت معهم على درب العلم و التعلم ، الى

الأصدقاء ، رمز الوفاء و العطاء

الى الأستاذ الموقر بوشنافة ميسوم الذي لم يبخل عليا و اعطى من وقته

الثمين لإخراج هذا العمل

الى كل طلبة الماستر في مالية المؤسسة 2024/2023

بلقاسم

اهداء

الى التي تحمل اخف كلمة نطق بها اللسان ، ووضعت تحت قدميها الجنة .

كانت الملاذ و المأوى سر السعادة و النجوى ، نبع الحنان

ومبعث الأمان .....لكي أمي

الى من خطى درب الصعاب من اجلنا ، صاحب القلب الكبير ، تاج راسي

الى رمز العطاء

الذي علمني ان الحياة كفاح و نضال ، فبعث في روحي الحياة

و قوة الدفاع .....لك أبي

الى جدتي التي كانت سندا لي في كل الظروف اطال الله في عمرها

الى كل الاهل و الأقارب و كل غصن من العائلة حفظهم الله .

الى كل من التقيت بهم و سرت معهم على درب العلم و التعلم ، الى

الأصدقاء ، رمز الوفاء و العطاء

الى الأستاذ الموقر بوشنافة ميسوم الذي لم يبخل عليا و اعطى من وقته

الثمين لإخراج هذا العمل

الى كل طلبة الماستر في مالية المؤسسة 2024/2023

الياس

الملخص

لهدف من هذه الدراسة هو توضيح دور دراسة الجدوى في اتخاذ القرار للمؤسسات الاقتصادية و التي كانت محور دراستنا ككل ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد هدف الدراسة، ومحاولة الإلمام بالإطار النظري للدراسة الجدوى و اتخاذ القرار وهذا بالتركيز على العوامل المساعدة على إيجاد كل منهما بتوضيح مدى أهمية و أسس دراسة الجدوى و العلاقة بينها و بين اتخاذ القرار ، وفي الأخير قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي سمحت لنا بتوضيح دور دراسة الجدوى في اتخاذ القرارات ، فهي تساهم دراسة الجدوى للمشروع ما في اتخاذ القرار الصائب و السليم في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: دراسة الجدوى ، اتخاذ القرارات .

Résumé

Le but de cette étude est de clarifier le rôle de l'étude de faisabilité dans la prise de décision des institutions économiques, qui était au centre de notre étude dans son ensemble. La méthode d'analyse descriptive a été utilisée pour déterminer l'objectif de l'étude et pour tenter de le faire. se familiariser avec le cadre théorique de l'étude de faisabilité et de la prise de décision, en se concentrant sur les facteurs qui aident à trouver chacun d'eux en clarifiant dans quelle mesure l'importance et les fondements de l'étude de faisabilité et la relation entre celle-ci et la décision- Enfin, nous avons projeté le côté théorique sur le côté appliqué à travers l'étude de terrain, ce qui nous a permis de clarifier le rôle de l'étude de faisabilité dans la prise de décision. L'étude de faisabilité d'un projet contribue à prendre la bonne et bonne décision dans les institutions.

les mots clés: Etude de faisabilité, prise de décision



فهرس المحتويات

كلمة الشكر	
اهداء	
المستخلص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة	**أ–ت**

الفصل الأول: ماهية دراسة الجدوى	
تمهيد:	**02**
المبحث الأول : عموميات حول الاستثمار والمشروعات استثمارية	**03**
المطلب الأول : عموميات حول استثمار	**03**
المطلب الثاني: ماهية المشاريع الاستثمارية	**05**
المطلب الثالث: دورة حياة المشروع واهدافه	**07**
المبحث الثاني: المفاهيم العامة لدراسة الجدوى الاقتصادية	**11**
المطلب الأول : ماهية دراسة الجدوى	**11**
المطلب الثاني: اهمية دراسة الجدوى الاقتصادية والمجالات التطبيقية لها	**13**
المطلب الثالث :مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية والصعوبات التي توجهها	**15**
المبحث الثالث: اسس دراسة الجدوى الاقتصادية	**18**
المطلب الاول:تصفيات دراسة الجدوى الاقتصادية	**18**
المطلب الثاني: عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية	**19**
المطلب الثالث: العلاقات الداخلية المتبادلة لدراسة الجدوى الاقتصادية	**23**
خلاصة	**25**

الفصل الثاني: عموميات حول اتخاذ القرار	
تمهيد	27
المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار	**28**
المطلب الاول: ماهية عملية اتخاذ القرار	28
المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار ونماذجها	31
المطلب الثالث: اهمية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها	34
المبحث الثاني: مدخل الى عملية اتخاذ القرار	**38**
المطلب الاول : مراحل عملية اتخاذ القرار	38
المطلب الثاني: تصفيات القرارات	42
المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها عملية اتخاذ القرار	45
المبحث الثالث: دور دراسة الجدوى الاقتصادية في اتخاذ القرار الاستثماري	47
المطلب الاول: القرار الاستثماري في ظل ظروف التأكد	47
المطلب الثاني: القرار الاستثماري في ظل ظروف عدم التأكد	51
المطلب الثالث: القرار الاستثماري في ظل ظروف الخطر	54
خلاصة.	**57**

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لشركة توزيع الكهرباء والغاز	
تمهيد:	59
المبحث الاول: عرض عام حول المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	**60**
المطلب الاول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز(مجمع سونلغاز)	60
المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة واهدافها	63
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز	65

المبحث الثاني: دراسة جدوى للمشروع في سونلغاز بالمدية ودورها في اتخاذ القرار	**67**
المطلب الاول: دراسة جدوى المشروع	**67**
المطلب الثاني: دراسة جدوى المشروع استبدال شبكة الغاز بالمدية 2023	**67**
خلاصة	**70**
خاتمة	**72**
قائمة المراجع	**75**



فهرس الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3-1)	تفاصيل نفقات مشروع استبدال شبكة الغاز	68

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
(1-1)	مراحل دورة المشروع	09
(1-2)	علاقات الداخلية المتبادلة لدراسات الجدوى الاقتصادية	24
(2-1)	تمثيل عملية اتخاذ القرار	41
(2-2)	شجرة القرار	54
(3-1)	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	65



المقدمة العامة

ان التطور الذي وصلت اليه الدول المتقدمة وما تحقق عنه من نمو اقتصادي جعل الدول النامية تدرك ان السبيل الوحيد للتنمية الاقتصادية هو إقامة مشاريع استثمارية واستغلال ثروتها على احسن وجه ، ويتركز ذلك على توفر معطيات إحصائية دقيقة ومعرفة وافية لتغيرات المستقبلية، لهذا فان اختبار نجاعة أي مشروع اقتصادي، يتطلب دراسة العوامل المؤثرة فيه، وهذا ما يسمى بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع حيث تتعدد وتنوع الفرص الاستثمارية امام المستثمرين، ومن هنا تبرز أهمية دراسة الجدوى في اتخاذ القرار والاهتمام بكل الدراسات المتعلقة به بعيدا عن التخمينات والتوقعات، لذا قبل تنفيذ أي قرار استثماري لابد من اجراء دراسات تفصيلية .

ومن هنا تزايدت أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية باعتبارها أداة لازمة وضرورية لدعم واتخاذ القرار المتخذة وهذا في ظل درجة معينة من المخاطرة وعدم التأكد، نتيجة وجود متغيرات داخلية وخارجية من شانها التأثير على هذا القرارات

1-الاشكالية:

من خلال ما سبق تربز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

مامدى مساهمة دراسة الجدوى الاقتصادية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

ومنها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ماهو مفهوم دراسة الجدوى ؟
- ماهي عوامل اتخاذ القرار ؟
- هل توجد علاقة بين دراسة الجدوى واتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا ومحددا ولتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها وتطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر دراسة الجدوى "أداة لتحديد المشكلات والفرص المعقدة من خلال اجراء تحقيق لكافة تفاصيل المشروع او الفرصة المقترحة للحصول على لمحة عامة والتقييم فيما اذا كانت هذه الفرصة مجدية وتحقق الموارد المنشودة للمشروع او عدمها وتعتبر نقطة تفتيش مرغوبة للغاية يجب اعدادها واستكمال تفاصيلها قبل تخصيص الموارد للمشروع"،
- توجد عوامل بيئية داخلية وخارجية لاتخاذ القرارات
- يوجد علاقة بين دراسة الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز

3-اهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على أهمية دراسة الجدوى وابراز اهم العوامل المؤثرة فيها.
- التعرف على خطوات اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية .
- محاولة التعريف على مدى استعمال دراسة الجدوى وكيفة تساهم في اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز.

4-اهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال المعطيات التالية :

- لكونها تعالج موضوعا بالغ الأهمية، وذلك من خلال تناولها حول مدى أهمية تطبيق دراسة الجدوى في المؤسسات ومدى تاثيرها على اتخاذ القرارات

5-اسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في مالية مؤسسة .
- التعمق في معالجة موضوع دراسة الجدوى .

6-منهج الدراسة:

من أجل إحاطة بجوانب موضوع الدراسة ومحاولة للإجابة عن التساؤلات واثبات فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قام الطلبان بالاعتماد على المنهج التحليلي لدراسة الجدوى لمؤسسة سونلغاز التي لهم علاقة بالموضوع ، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها .

7-حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالمدية

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال الشهر ماي 2024

9-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

-الفصل الأول: ماهية دراسة الجدوى

-الفصل الثاني : عموميات حول اتخاذ القرار

-لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير: يتضمن دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالمدية .-

10-صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال .
- صعوبة تقديم معلومات حول دراسة الجدوى للمؤسسة



الفصل الأول:

ماهية دراسة الجدوى

تمهيد:

للوصول الى أفضل المشاريع المقترحة، يقوم المستثمر بدراسة كافة بجوانب المشروع وتقييمه في ظل ظروف مختلفة ويستلزم ذلك القيام بالعديد من الدراسات في اتجاهات عديدة ومتباينة تتعلق بالفرص الاستثمارية التي تقع في نطاق القرار الاستثماري، فمجموعة الدراسات المرتبطة بالمشروع الاستثماري أطلق عليها مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية فهي تحدد وبشكل عام ابعاد المشروع بكافة نواحيه منذ فكرة صدور الفكرة حتى ينجز على ارض الواقع ويحدد العوائد المرجوة منه. وتمثل دراسة الجدوى ضرورة حتمية لابد منها قبل الانطلاق في تحويل مشروع من مجرد فكرة الى حقيقة ملموسة، وهذا ضماننا لنجاحه وتجنيب المستثمرين الدخول في مشاريع غير مربحة.

ضمن هذا المنظور يندرج هذا الفصل الذي سيتم من خلاله تناول ثلاث مباحث نستعرضها بإيجاز كما يلي:

المبحث الاول: عموميات حول الاستثمار والمشروعات الاستثمارية.

المبحث الثاني: المفاهيم العامة لدراسة الجدوى الاقتصادية.

المبحث الثالث: اسس دراسة الجدوى الاقتصادية.

المبحث الاول: عموميات حول الاستثمار والمشروعات الاستثمارية

إن تنمية اقتصاد أي بلد يقوم في أحد أهم جوانبه على المشاريع الاستثمارية، باعتبارها الركيزة الأساسية في البنية الاقتصادية كما تعتبر اداة مهمة للتخفيض من مستوى البطالة وتحقيق الرفاهية، كون الاستثمار هو المقوم الاساسي لنموذج النمو الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد.

اعتبر معظم الاقتصاديون ان مفهوم الاستثمار ومفهوم المشروع الاستثماري مفهوما واحد وهذا نظرا لعملية التكامل والاندماج بينهما، ولكن يوجد فرق بينهما يكمن في المرحلة الزمنية، فالمشروع الاستثماري يسبق العملية الاستثمارية فهو تمهيد للاستثمار.

وسنحاول من خلال هذا المبحث القاء الضوء على مجموعة من المفاهيم ذات صلة ماهية الاستثمار، تعريف المشروع الاستثماري وابراز اهم خصائصه، اهميته والتعرف على دورة حياته.

المطلب الاول: عموميات حول الاستثمار

تعتبر مسالة الاستثمار احدى القضايا المهمة التي تناولتها الدراسات والابحاث عبر الفكر الاقتصادي، لما لها اهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية، اذ يمثل الاستثمار العنصر الحيوي والفعال واللازم لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

اولا-مفهوم الاستثمار

ان مدلول الاستثمار معقد وغير محدد، ويختلف المفهوم الذي يعطيه الاقتصاديون عن الماليين، كما يختلف هذا المفهوم من فترة الى اخرى، ومن أبرز التعريفات التي قدمت للاستثمار ما يلي:

الاستثمار هو "عملية مالية ممثلة في الانفاق الحاضر عموما بمبالغ ضخمة على امل تلقي(حصول) على ايرادات مستقبلية موزعة على الزمن."[1]

وعرف الاستثمار على انه:" تخصيص قدر من موارد المنشاة على امل تحقيق العوائد التي يتوقع الحصول مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا"[2]

[1] Amand Dayant, Manuel de gestion, Volume 2, édition Filipses, Paris, 1999, P143

[2] ثناء محمد طعيمة، نظم المعلومات المحاسبية في تقييم المشروعات الاستثمارية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر،2002، ص04

ويعرف الاستثمار من وجهة نظر الاقتصاديين على انه كل تضحية آنية بالأموال على امل الحصول بالمستقبل على ايرادات او تدفقات نقدية خلال فترة زمنية معينة، حيث العائد الكلي أكبر من النفقات الاولية للاستثمار.[1]

و عموما يمكن تحديد مفهوم الاستثمار على انه استخدام حالي للأموال مع توقع الحصول على عائد ايجابي، اذ ان العائد من المتوقع تحديده مستقبلا، و بالتالي قد يكون هناك احتمال ان العائد المحقق فعليا اقل من العائد المتوقع تحقيقه، و هذا الاحتمال بحدوث تغير في العائد الفعلي يعرف على انه مخاطر الاستثمار، و بالتالي كل استثمار ينطوي على عائد و مخاطر.[2]

ثانيا-انواع الاستثمار

يمكن تقسيم الاستثمار الى عدة انواع حسب ادوات التصنيف او التقسيم:[3]

1-حسب وسائل الاستثمار

- استثمار مباشر: ويقصد به الاستثمار في المشاريع الانتاجية والخدماتية التي تهدف الى انتاج سلع وخدمات.
- استثمار غير مباشر: وهو الاستثمار في الاوراق المالية المختلفة بقصد الربح عن طريق عملية البيع.

2-حسب أطراف الاستثمار:

- الاستثمار العام(الحكومي): وهو الاستثمار الذي تقوم به الدولة لتنفيذ الخطط التي تحقق اهدافها.
- الاستثمار الخاص: هو الاستثمار الذي يقوم به الفرد او مجموعة من الافراد المستثمرين والذي يمثلون طبقات مختلفة من المجتمع.
- الاستثمار الاجنبي: ويقصد به الاستثمارات الخارجية والتي تعتبر من اهم مصادر تمويل المشاريع الاقتصادية في الوقت الراهن وخاصة في الدول النامية.

[1] Abdellah Boughaba, Analyse et évaluation de projet, édition Berti, Paris, 1998, P08

[2] علي يوسف، تقييم المشاريع ودراسة الجدوى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص07

[3] بديار احمد، دراسة الجدوى الاقتصادية وتأثيرها على اتخاذ القرارات الاستثمارية، مجلة البدر جامعة بشار، العدد02، بدون ذكر السنة النشر، ص130

ثالثا-اهمية الاستثمار

وللاستثمار اهمية بالغة تتمثل في النقاط التالية :[1]

- يؤدى الاستثمار الى خلق مناصب شغل وبالتالي يؤدي الى زيادة الاستهلاك الذي يحقق الرفاهية الاجتماعية .
- تعد الاستثمارات الصورة المعبرة للنمو والتقدم الوطني ومدى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن خلال هذه التنمية يمكن اعتبار الاستثمارات كأداة تستعملها الدولة لتعديل الوضع الاقتصادي وتعتبر ايضا احدى الوسائل الأساسية الضرورية لتطوير المؤسسات وتوسيعها
- يوفر الاستثمار العملات الأجنبية عن طريق انتاجه لمنتجات يتم الاعتماد على تصديرها .
- النمو بالاستثمار بعد تكوين راس مال جديد، والذي بدوره يؤدي الى توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا من خلال تنمية فروق الإنتاج وتوسيع مكانتها في السوق.

المطلب الثاني: ماهية المشاريع الاستثمارية.

يمثل المشروع الاستثماري الطريقة المثلى لمضاعفة الثروات وتحسين الاوضاع سواء على المستوى الفردي او المؤسساتي، حيث يعتبر عرضا هاما في نمو وتوسيع المؤسسة.

اولا-مفهوم المشروع الاستثماري.

يعد المشروع الوحدة الاساسية والمجال الاساسي لدراسة الجدوى، ولذلك فان من الضروري توضيح مفهوم المشروع الاستثماري، فقد عينت العديد من البحوث والكتب المختصة في اعطاء تعريف وافي للمشروع الا انه لا يوجد اتفاق على مفهوم المشروع بالمعنى الواضح للمشروع. فقد تم تقديم العديد من التوضيحات والتي من ضمنها:

يعرف "احمد غنيم" المشروع الاستثماري على انه": وحدة استثمارية يمكن تميزها فنيا وتجاريا واقتصاديا".[2]

كما يمكن تعريف المشروع الاستثماري الاقتصادي على انه: كل تنظيم له كيان مستقل بذاته يملكه و يديره فقط منظم ويعمل على التأليف والمزج بين عناصر الانتاج و يوجهها للإنتاج او تقديم سلعة او

[1] خديجة إيـدر، واقع تطبيق تقييم المشاريع الاستثمارية في المؤسسات المالية، مذكرة الماستر، تخصص مالية وبنوك، كلية العموم الاقتصادية التجارية وعموم التسيير-جامعة ادرار،2016-2017، ص07

[2] احمد محمد غنيم، دراسات جدوى المشروعات، بدون ذكر دار النشر جمهورية مصر العربية،2010، ص11

خدمة او مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من اجل تحقيق اهداف معينة خلال فترة معينة.[1]

ان المشروع الاستثماري هو مجموعة متكاملة ومتتالية من النشاطات والعمليات ذات الطابع الاستثماري تستهلك موارد محدودة وفق خطة معينة، لإنتاج سلع وخدمات بهدف الحصول على عوائد مالية وغير مالية ولتحقيق اهداف معينة ومحددة خلال فترة زمنية محددة.[2]

و هناك تعريف اخر للمشروع الاقتصادي بانه: "فكرة محددة الاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة معينة للوصول الى هدف معين او عدة اهداف، على ان تزيد ايرادات المشروع على تكاليف انشائه وتشغيله."[3]

يمكننا القول ان المشروع الاستثماري على انه اقتراح يتضمن انشاء كيان جديد في صورة مؤسسة او منشاة لتقديم سلعة او خدمة جديدة او التوسع في اي سلعة او خدمة حالية، وذلك من اجل اشباع حاجات مادية وغير مادية.

ثانيا-خصائص المشروع الاستثماري

يمكن الخروج بمجموعة من الخصائص للمشروع الاستثماري، وذلك استنادا الى المفاهيم السائدة والتعريف والآراء السابقة، ومن أهم هذه الخصائص: [4]

- **الغرض:** يعتبر تحديد الغرض أو الهدف المراد تحقيقه نقطة انطلاق وبداية لأي مشروع استثماري؛
- **دورة الحياة:** يعتبر المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة تبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة فيه حتى تصل إلى الذروة ثم تنخفض عند اكتمال المشروع؛
- **الانفرادية:** يتميز كل مشروع بخصائص فريدة ومختلفة تميزه عن باقي المشاريع الأخرى؛

[1] محمد الفاتح العشماوي، دراسات جدوى المشاريع الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة-مصر،2007، ص6.

[2] Walter andiaValencia and other, investment projects definition from the process perspective, Journal of Management, Faculty of Administration Sciences, National University of san Marcos Colombia, Cali, Volume36, 2020, P166.

[3] عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن،2004، ص14.

[4] بن حجاج جيلالي مغراوة فتحية، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد48، العدد15،04-12-2015، ص189.

- **الصراع:** يواجه أي مشروع مواقف تتميز بالصراع ومن هذه المواقف هو تنافس المشاريع فيما بينها للفوز بالعرض المحدود من الموارد المادية، البشرية والمالية، التي تتميز بالندرة النسبية وكذلك تعدد الأطراف المهتمة به؛
- **التداخلات:** يواجه كل مشروع تداخلات مستمرة مع الأقسام الوظيفية الأخرى كالتسويق، التمويل، التصنيع، ونشوء علاقات ترابط وتداخل مع مشاريع أخرى؛
- وجود طبيعة لا تتكرر بنفس الصورة كما أنه يتم انجازه خلال فترة زمنية طويلة نسبيا وفي حدود ميزانية كبيرة مخصصة له؛
- تعقد درجة العالقة بين الأنشطة وتعدد الجهات التي تشارك في عمليات المشروع المختلفة؛
- المخاطرة: هناك دائما درجة معينة من المخاطرة توجد عند اختيار أي مشروع اقتصادي، حيث يتحمل المشروع الربح والخسارة الناتجة عن نشاطه؛
- عنصر عدم التأكد المرتبط بتقديرات نشاط المشروع الذي يتطلب تنبؤات طويلة الاجل لإيرادات وتكاليف أي مشروع استثماري؛
- المشروع بمثابة النواة الأساسية لأي مجتمع أو نظام لتحقيق خطة التنمية سواء على المستوى الوطني المحلي أو القطاعي[1].

المطلب الثالث: دورة حياة المشروع واهدافه.

يتضمن المشروع الاستثماري عدد من المراحل المتتابعة والمتداخلة تتضمن كل منها سلسلة من المراحل الفرعية تسمى بدورة الحياة، ولابد ان يسبق هذه المراحل تحديد الاهداف المراد تحقيقها من المشروع اذ تعتبر بمثابة النقطة المحورية لأي مشروع استثماري.

اولا–دورة المشروع

يمر المشروع منذ بدايته كفكرة وحتى مرحلة تقييمه بعد التنفيذ بالمراحل الأساسية التالية[2]:

1.مرحلة تحديد المشروع (Identification)

تتضمن تحديد فكرة مشروع معين بالاعتماد على مصادر متنوعة، وقبل تحديد وترتيب أفكار المشروع يلزم قدر من المعلومات عن المناطق المرغوب إقامة المشروع فيها، الاقتصاد القومي والموارد الطبيعية

[1] زحوفي نورالدين، فعالية دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية في اختيار وتقييم المشاريع الاستثمارية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–جامعة الجزائر3، 2013/ 2014، ص.ص4–5.

[2] تمجغدين نور الدين، دور واهمية دراسة الجدوى في تمويل وتقييم المشروعات القطاع الخاص، مذكرة الماستر علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–جامعة بسكرة، 2018–2019، ص14–15.

والبشرية، التكنولوجيا السائدة...الخ، وذلك بهدف تكوين تصور عن أفضل مجال للاستثمار، وبعد جمع هذه المعلومات تبدأ مرحلة جمع أكثر تحديدا وتتعلق مباشرة بالمشروع مثل أهميته بالنسبة للخطة التنموية، الإعفاءات الضريبية الموجهة لهذا النوع من المشروعات، وقبل كل ذلك حجم السوق واحتمالات نموه مستقبلا...الخ، ويمكن القول أن هذه المرحلة تهدف إلى تحديد نوع المشروع وأهدافه، جدوى أولية للمشروع، مكان المشروع وحجمه، وكذلك بعض مشاكل المشروع.

2.مرحلة إعداد المشروع (Préparation)

وتشمل الدراسة التفصيلية للمشروع من مختلف الجوانب المالية، الفنية، الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لجدوى المشروع، ذلك بعد أن اتضح من المراحل السابقة مبررات المشروع وأهدافه وعناصره وجدواه الأولية ومشاكله وأصبح الإنفاق على الجدوى التفصيلية ممكنا، وصولا إلى معايير الحكم على نتائج المشروع خلال عمره الإنتاجي.

3مرحلة تقييم المشروع (Apaisa): وهي مرحلة التقييم القبلي للمشروع وهي تعني ببساطة مراجعة تصميم المشروع أو مراجعة دراسة الجدوى وتشمل التقييم المالي أو التجاري، والتقييم الاقتصادي والاجتماعي للمشروع قبل تنفيذه، ومن المفضل أن يتولى فريق جديد عملية التقييم أو يدعم الفريق القائم بدراسة الجدوى بعدد من الخبراء والمستشارين لإجراء عملية التقييم، وتهتم هذه المرحلة بالتأكد من المواصفات الفنية، والتأكد من ملائمة حجم المشروع وموقعه ومميزات الموقع، التأكد من مصادر التمويل وشروطه، مراجعة تقديرات عوائد المشروع، مراجعة الآثار غير المباشرة للمشروع والآثار البيئية له...الخ.

4.مرحلة تنفيذ المشروع (Implémentation)

تتضمن تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها، والتي تشتمل بدورها على المراحل التالية :

- مرحلة تصميم المشروع والتصاميم الهندسية.
- أعمال التفاوض والمقاولة، الإنشاء، التدريب، مباشرة المشروع.

وتتضمن أيضا المرحلة الرابعة أيضا مرحلة التنفيذ أو التشغيل أو الإشراف في محاولة لتتبع أي اختلاف ما بين الوارد في دراسات الجدوى الفنية والتنفيذ الفعلي للمشروع، وحصر المشاكل والتقنيات المستخدمة، وإجراء التعديلات الضرورية، وحتى نحصل على أفضل نتائج في هذه المراحل لابد من وجود مراحل أخرى مكملة وهي مرحلة الرقابة.

ولابد من الإشارة هنا بأن الانتهاء من المرحلة الثالثة والدخول إلى المرحلة الرابعة لا يعني أن المشروع سينفذ بدون مشاكل، أو أن مرحلة جدواه بأبعادها المختلفة أصبحت منتهية، بل على العكس فقد أثبتت الكثير من المشروعات فشلها في مرحلة التنفيذ رغم جدوى المشروع.

5.مرحلة التقييم اللاحق (Ex-post évaluation)

ويكون هذا التقييم بعد تنفيذ المشروع، ويختلف عن التقييم القبلي رغم أن المقاييس المستخدمة فيها واحدة، فبينما يعالج التقييم اللاحق التدفقات الخارجة والداخلة الفعلية للمشروع بعد تنفيذه، يعالج التقييم القبلي التدفقات الخارجة والداخلة المتوقعة أو المقدرة، وبالتالي قد تختلف نتائج التقييم اللاحق عن نتائج التقييم القبلي. ويهدف التقييم اللاحق إلى معرفة أسباب الاختلاف ومواطن الضعف والقوة من أجل الاستفادة منها في تحسين تخطيط المشروع.

الشكل رقم (1-1): يمثل مراحل دورة المشروع.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على معلومات سابقة

ثانيا– اهداف المشروع الاستثماري: يسعى المشروع الاستثماري الى تحقيق جملة من الاهداف نذكر منها:[1]

- زيادة الانتاج السلعي والخدمي الممكن تسويقه بفاعلية وزيادة الدخل الوطني.
- زيادة قدرة المشروع على الاستخدام الكفء والاعلى لعوامل الانتاج
- تطوير اساليب الانتاج المحلية وتجديد التكنولوجيا
- تحقيق التنمية الاجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة

[1] اوسر منور، دراسات الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات افريقيا، المركز الجامعي خميس مليانة، العدد السابع، السداسي الثاني، 2009، ص331.

- رسخ مبادئ العمل الجماعي باعتبار المشروع مجهود جماعي بين مختلف العاملين في الداخل وتحقيق التفاعل بين افراد المجتمع.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي بتوفير حاجات المجتمع من سلع وخدمات ضرورية.
- توفير فرص العمل والقضاء او التخفيف من حدة البطالة.

للمشاريع الاستثمارية أهداف يمكن أن نقسمها إلى أهداف المشاريع الاستثمارية العامة ، وأهداف المشاريع الخاصة:[1].

1-أهداف المشاريع الاستثمارية الخاصة : تشير النظرية الاقتصادية إلى أن الهدف من انشاء المشاريع الخاصة هو تحقيق أقصى ربح ممكن، والمقصود بالربح هو صافي الربح، وهو الناتج عن المقابلة بين الايرادات والتكاليف الخاصة بالمشاريع، هذا وقد يخطط للربح وتعظيمه في الأجل القصير والطويل، فهناك أهداف أخرى تسعى اليها المشروعات مثل: تعظيم الايرادات، والاحتفاظ بسلعة جيدة وتحصيل مركز تنافس في السوق، وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وتعظيم الصادرات، والاستمرار، والبقاء والنمو، وقد تسعى هذه المشاريع إلى تحقيق أهداف اجتماعية اتجاه الاقتصاد القومي الذي تعمل فيه، والمجتمع الذي تتعامل معه وكسب رضى العاملين

2-أهداف المشاريع الاستثمارية العامة :يكون الهدف المسطر في هذه المشاريع هو تحقيق الأهداف العامة للاقتصاد القومي والمصلحة العامة للمجتمع، وتعظيم المنفعة العامة. وهناك أهداف أخرى لتلك المشاريع منها: تقيق الربح وذلك لضمان الاستمرار، البقاء والنمو، وما تتكبده هذه المشاريع من مصاريف ونفقات في معظم نشاطاتها، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية، والمالية والاجتماعية.

[1] فاطمة الحاج قويدر، التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية، مذكرة الماستر في علوم التسيير-تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة 2011-2012، ص14

المبحث الثاني: المفاهيم العامة لدراسة الجدوى الاقتصادية

يتميز الاستثمار بكونه عنصرا اساسيا في النشاط الاقتصادي فهو نبض الحياة الاقتصادية على المستوى الفردي والكلي، ولكي يستطيع اي مشروع استثماري من تحقيق اهدافه (اجتماعية واقتصادية ومالية) لابد من اجراء دراسات الجدوى الاقتصادية من اجل اتخاذ القرار الاستثماري بإنشاء مشروع او عدمه.

ظهرت دراسة الجدوى في صلب النظرية الاقتصادية، ومن هذا المدخل انتشر استخدام مصطلح جدوى المشاريع الاقتصادية في العديد من الكتابات بمفاهيم مختلفة وفي هذا المبحث سنتطرق الى اهم تعريفاتها خصائصها، اهميتها ومجالات تطبيقها ومراحل دراسة الجدوى، بالإضافة الى الصعوبات التي تواجهها.

المطلب الاول: ماهية دراسة الجدوى الاقتصادية

دراسة الجدوى تلعب دور التأشيرة لإنشاء اي مشروع او اضافة نشاط او التوسيع في المشروع او عملية الاحلال وغيرها، كما ان عملية دراسة الجدوى تشمل عدة خصائص سنتطرق لها مع تعريفات دراسة الجدوى.

اولا–مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية

تعنى كلمة الجدوى لغوياً الفائدة والمنفعة، وقد تعددت المفاهيم اقتصاديا لدراسة الجدوى منذ الكتابات الاولى لعلماء الاقتصاد إذ أصدر العالم دين جويل Dean Joël اول كتاب في عام 1951 في معالجة مشاكل المشروعات الاستثمارية ليتم بعدها الاهتمام بدراسات الجدوى باعتبارها من أهم فروع الاقتصاد الذي يستند على النظرية الاقتصادية سواء الجزئية أم الكلية والتي ترتبط بالعلوم الاخرى كالإحصاء والادارة والمحاسبة بهدف الوصول الى القرار الاستثماري الافضل[1]

إذ يعبر عنها اقتصادياً بمجموعة شاملة ومتسلسلة من الدراسات العلمية التي تقوم على افتراضات محددة تهدف الى اختيار البديل الامثل من بين البدائل المتاحة والتي تدرس كافة الجوانب للمشروع او البديل المقترح والذي يضمن تحقيق الاهداف المرجوة، تتسم هذه الدراسة بالدقة والشمولية التي تضمن تجنب المخاطر والخسائر في مراحل المشروع المتقدمة.

وتعرف دراسة الجدوى على انها " أداة لتحديد المشكلات والفرص المعقدة من خلال اجراء تحقيق لكافة تفاصيل المشروع او الفرصة المقترحة للحصول على لمحة عامة والتقييم فيما اذا كانت هذه الفرصة مجدية وتحقق الموارد المنشودة للمشروع او عدمها وتعتبر نقطة تفتيش مرغوبة للغاية يجب اعدادها

[1] عبد الوهاب محمد جواد الموسوي، دراسة الجدوى لمشروع أنشاء مجمع وحدات سكنية واطئة الكلفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الحجم17–العدد04، 2021، ص63.

واستكمال تفاصيلها قبل تخصيص الموارد للمشروع"، و تعد عملية تحليلية تستخدم في دراسة أنشاء وتطوير اعمال المشروع وتستند على مجموعة من الافتراضات كالافتراضات الفنية والمالية والتسويقية وعادة ما يتم اجراؤها مرة واحدة وقبل البدء في تنفيذ اعمال المشروع[1]

دراسات الجدوى عبارة: «عن مجموعة من الدراسات التي تهتم بتقديم الفرص البديلة لإنشاء المشروع وهذه الفرص تتعلق بالنواحي المالية والتسويقية والانتاجية والاجتماعية، ومن ثم اختيار البديل الانجح والامثل ليحقق المشروع اهدافه".[2]

يقصد بدراسة الجدوى بانها سلسلة من الدراسات المترابطة و المتتابعة التي تقوم على افتراضات معينة و اهداف محددة و التي تؤدي الى اتخاذ القرار النهائي الممثل في قبول المشروع او رفضه و ذلك بالاعتماد على مجموع من المعايير التي تنطلق على مبدا التكلفة بغية تعريف على قدرة المشروع في بلوغ الاهداف المنشئ من اجلها.[3]

لقد شاع استخدام مصطلح دراسة الجدوى بين مفهوم موسع و اخر ضيق:[4]

1-المفهوم الموسع: يتضمن كافة الدراسات التفصيلية والتمهيدية التي تتم على الفرص الاستثمارية مند بحثها كفكرة استثمارية حتى الوصول الى قرار نهائي بقبول بعض الفرص التي تكون مبرر اقتصاديا ورفض بعض الفرص التي لا تكون مبررة من الناحية الاقتصادية.

2-المفهوم الضيق: والذي يقصر دراسة الجدوى على المرحلة السابقة، مرحلة التقية ومرحلة لاحقة، مرحلة التعرف على فكرة استثمارية، وفي نطاق هذا المفهوم غالبا ما يتم التميز بين دراسة التعرف على الفرص الاستثمارية دراسات الجدوى، دراسات التقييم. وبغض النظر عن تعدد التقسيمات لمراحل جدوى المشروعات فان الطرف النهائي لتلك المراحل والوصول الى قرار رفض او قبول او رفض الفرص الاستثمارية محل الاختبار، الامر الذي يحتم على متخذ القرار الاستثماري القيام مسبقا بسلسلة متكاملة من الدراسات التمهيدية والتفصيلية لمعرفة جدوى الفرص الاستثمارية المتاحة من جميع جوانبها.

---

[1] John W. Brockhouse and others ,A Cooperative Feasibility Study Guide, U.S department of Agriculture Rural Business –cooperative services ,Services report 58 , 2010 , p1 .

[2] احمد عمر الراوي، دور دراسات الجدوى الاقتصادية في انجاح حركة الاستثمار في العراق، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ص78

[3] محمد قويدري، اسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات الاستثمارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر،1997، ص6

[4] السعيد عبد العزيز عثمان دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية-مصر،2002، ص.ص13-14

ثانيا-خصائص دراسة الجدوى

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:[1]

- دراسة الجدوى الاقتصادية هي سلسلة من الدراسات المتتابعة والمترابطة والمتكاملة للمشروع الاستثماري من كافة النواحي التسويقية والفنية والهندسية وخاصة المالية منها. بغية التحكم في صلاحية المشروع وبالتالي على قبول او رفضه.
- دراسة الجدوى عبارة عن دراسات تسويقية، فنية ومالية للمشروع الاستثماري والتي تكون متتابعة.
- دراسة الجدوى يقوم بها مجموعة من المختصين، فكل مختص يعمل على دراسة الجدوى من الناحية التي تخصه او التي تتوافق مع اختصاصه.
- تكامل دراسة الجدوى وصحتها تستلزم التأكد من نتائج الدراسة الاولى قبل التطرق الى الدراسة الموالية، لان نتائج الدراسة تستعمل كمعلومات في الدراسة الموالية، مبرر على من يقوم بإعداد الدراسة سواء المشروع الكبير او صغير، الامر الذي يعني امكانية استحواذ الدراسة التسويقية على النصيب الاكبر من الاهتمام في بعض الحالات، كما قد تستحوذ على هذا النصيب الدراسة الفنية في الحالات الاخرى ونفس الشيء بالنسبة للدراسات الاخرى المالية، الاجتماعية...الخ

المطلب الثاني: أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية والمجالات التطبيقية لها.

تعتبر دراسة الجدوى من اهم الادوات التي يستعين بها متخذ القرار الاقتصادي، وتحظى بأهمية كبيرة من طرف أطراف عديدة تلجا الى استخدام دراسة الجدوى لما توفره من بيانات ومعلومات تساهم بتقييم نجاح المشروع المقترح، حيث انها تعكس من خلال مجالاتها جانب من جوانب الدراسة.

اولا-اهمية دراسات الجدوى للمشاريع

في ظل التطور الحاصل السياسات الاقتصادية في عالم اليوم نجد ان التخطيط ودراسة الجدوى الافكار الاستثمارية في تزايد كبير من حيث الاهمية اذ تحتاج كافة انواع المشاريع سواء كانت محلية او دولية الى تحليل وتقييم ودراسة مفصلة لمواكبة المتغيرات التي تواجه المشاريع سواء كانت داخلية او خارجية وذلك من اجل تحقيق عوائد او منافع ما يتم توظيفه من اموال بشكل أمثل.

[1] بوكرمة سهام دراسة الجدوى لتقييم مشاريع استثمارية ومساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية،2018 -2019، ص24

وتأتي اهمية دراسات الجدوى المشروعات لأسباب مختلفة منها ما يتعلق بالمشاريع نفسها مثل:[1]

- اهمية المشروعات المتفق تنفيذها مع نسبة اسهامها في الواقع الفعلي للاقتصاد.
- نوع الانتاج بالنسبة للمشروع سواء سلعية او خدمية وتحليل تكلفتها ومحاولة تقييم جدواها.
- حجم المشروعات في بعض الدول النامية يتطلب استخدام موارد ضخمة، وفي ظل غياب الصناعة الانتاجية وقلة النقد تبرز اهمية دراسة الجدوى في تقليل نسب المخاطرة في هكذا مشاريع.

ثانيا-المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى

تحديد المجالات لدراسة الجدوى يتوقف على نوع النشاط التجاري او المشروع الذي يتم دراسته. ومع ذلك هنالك بعض المجالات التطبيقية الشائعة لدراسة الجدوى التي يمكن ذكرها:[2]

1-دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الجديدة: هذا المجال هو أكثر المجالات التطبيقية انتشارا لأهمية المشروع الاستثماري الجديد يحتاج الى دراسات وتقديرات تقوم على منهجية واساليب دقيقة في ظل ظروف عدم التأكد المصاحبة له، وهذه الدراسات تتم قبل البدء في التنفيذ المشروع اخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في المشروع.

2-دراسة الجدوى للتوسعات في المشروعات القائمة: هنا دراسة الجدوى تكون امام مشروع قائم بالفعل يعمل، ولكن لأسباب عديدة يتم التوسع الاستثماري فيه، من خلال اقامة مصنع تابع له او اضافة خط انتاج جديد، او قد يكون التوسع من خلال زيادة الطاقة الانتاجية باقتناء آلات انتاج جديدة وفي كل الحالات يحتاج قرار التوسع الى دراسة الجدوى لاتخاذ القرار الاستثماري السليم في كل حالة.

3-دراسة الجدوى الاقتصادية لإحلال التجديد: تتم هذه الدراسة عندما يكون القرار الاستثماري يتعلق بإحلال او استبدال الة جديدة محل الة قديمة بعد انتهاء العمر الافتراضي لالة قديمة، وهنا نحتاج الى اداء لاختيار بين الانواع المختلفة للآلات وتقدير التدفقات النقدية الداخلة الخارجة المتوقعة والعائد من كل بديل واختيار البديل الافضل، وتتمثل هذه الاداء في دراسة الجدوى الاقتصادية.

4-دراسة الجدوى للتطوير التكنولوجي: تبرز اهمية هذا المجال نظرا للدخول في مرحلة الثورة التكنولوجية المعلوماتية، ومع التغيرات المصاحبة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وتزايد التنافسية، سيدفع ذلك

[1] أحمد جاسم جيار، دراسة الجدوى لمشروع انشاء مجمع تجاري في محافظة ديالي مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد32، 2023 ص154.

[2] عماري محمد اسلام، اليات اتخاذ القرار الاستثماري في ظل ظروف التأكد، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت، 2022-2023، ص.ص16 -18.

الشركات والمنظمات الى المزيد من البحث والتطوير والاتجاه الى التطوير التكنولوجي، اخذا بعين الاعتبار ان هناك نوعين من التكنولوجيا:

أ–تكنولوجيا مكثفة للعمل: نقصد بها استخدام يد عاملة أكثر بمقابل استخدام اقل راس المال، ويناسب هذا الاسلوب الدولة التي تتصف بكثافة سكانية عالية مع انخفاض معدلات الاجور

ب–تكنولوجيا مكثفة لراس المال: يقصد بها استخدام أكثر راس المال بمقابل استخدام اقل للعمل ويدخل ضمن هذه المجموعة عدد من الاساليب التكنولوجية المتباينة التي تختلف فيما بينها باختلاف تقنية الآلات ونوع ومدى المعرفة المستخدمة.

المطلب الثالث: مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية والصعوبات التي تواجهها

لضمان استمرارية المشاريع الاستثمارية يستلزم ضرورة التأكد من صحة ودقة البيانات ومعلومات دراسة الجدوى الاقتصادية، حيث تمر هذه الاخيرة بمراحل متسلسلة ومتكاملة لا يمكن التخلي عن أي مرحلة منها، بالإضافة الى عراقيل تواجهها.

اولا– مراحل دراسة الجدوى

تتضمن دراسة جدوى المشروع عددا من المراحل المتتابعة تتلخص فيما يلي:[1]

المرحلة الاولى: تحديد هدف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الجدوى اما في التأكد من امكانية انشاء مشروع جديد لتصنيع منتج او تقديم خدمة او التأكد من امكانية منهج جديد او خط انتاج جديد وتتبع هذه الافكار اما من مصادر خارجية عن الشركة مثل رغبات العملاء او من داخلها نتيجة الدراسات التي يقوم بها الادارات المختلفة.

المرحلة الثانية: الدراسة التمهيدية للجدوى

يقصد بها فحص جوانب المشروع بصفة عامة باستخدام المعلومات المحدودة المتوفرة في تلك المرحلة المبكرة من عمر المشروع الاستثماري. وتتضمن الدراسة التمهيدية للجدوى النواحي القانونية ووصف الخصائص الرئيسية للمنتج مع بيان البدائل المتوفرة في السوق ثم دراسة السوق الحالية والمتوقعة لمنتجات المشروع وكذلك طبيعة المنافسة وبعد دراسة البدائل التكنولوجية المتوفرة، واخيرا اعداد تقديرات

[1] ضيفي اسمهان، تقييم مساهمة دراسة الجدوى في اتخاذ القرار التمويل البنكي للمشاريع الاستثمارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–جامعة قالمة، 2015–2016، ص.ص16–18

التكلفة المبدئية للمشروع وكذلك تكاليف التشغيل تم تقدير الارباح المتوقعة بالإضافة الى تقديرات الشركات المنافسة التي تقوم بإنتاج منتجات متشابهة.

المرحلة الثالثة: الدراسة التفصيل للمشروع

تكون الدراسة شاملة في كل الجوانب المتعلقة بالمشروع المراد تنفيذه والتي اتخذ القرار الاولي باختياره، وتشمل هذه المرحلة على:

- الدراسة القانونية: ويقصد بها مدى توافق المشروع مع قوانين وتشريعات الاستثمار في الدولة المراد الاستثمار فيها.
- الدراسة التسويقية: تعني التطرق الى ظروف العرض والطلب السائد في السوق ومستويات الاسعار السائدة
- الدراسة الفنية: يقصد بها مدى امكانية تنفيذ المشروع من ناحية تحديد موقع المشروع ومدى ملائمة موقع الارض لإقامة مباني الانتاج والتخزين وتسلسل العمليات الإنتاجية.
- الدراسة المالية: هي عبارة عن ترجمة للدراسات التسويقية والفنية الى تقديرات مالية ونقدية وهي تشمل على التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وايرادات التشغيل على مدى عمره الافتراضي.

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرارات

بعد تلك المراحل من دراسات الجدوى وتقييم المشاريع التفصيلية والبدائل المتاحة يتبين لصاحب القرار الاستثمار لمدى جدوى المشروع المقترح فنيا وماليا واقتصاديا، فاذا كان الاستنتاج ايجابي يتخذ قرار الاستثمار وينقل الى الخطوات التالية، اما في حالة عدم جدوى المشروع المقترح يكون الاقتراح سلبيا يتم التوقف عند هذه المرحلة وتوضع الدراسة كمصدر معلومات للمستقبل ولمن يهتم بالاستثمار سواء للقطاع او للسلعة سواء كان للنشاط العام او الخاص.

ثانيا–صعوبات دراسة الجدوى:

هناك عدة مشاكل تواجه القائم بدراسة الجدوى خاصة في الدول النامية ويمكن حصرها في النقاط التالية:[1]

- ضعف الوعي الاقتصادي والأمان الجدي بالجدوى مثل هذه الدراسة لدى الكثر من القادة الإداريين وأصحاب القرار الاستثماري؛

[1] حورية نور الهدى، دراسة الجدوى كآلية لترشيد القرار الاستثماري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة مالية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–جامعة تيارت،2018–2019، ص29

- وجود العديد من نقاط الضعف والاهمال على مستوى انجاز البحوث والدراسات الفنية والتطبيقية في إعداد دراسة الجدوى.
- ضعف الرقابة والحرص الوطني على تنفيذ المشروعات الجديدة ضمن السقف الزمني لها مما يسبب في ضياع الكثر من الموارد ويضخم حجم التكاليف الاستثمارية للمشاريع الجديدة وتأثر ذلك على رفع تكاليف السلع المنتجة
- الآثار السلبية الخطيرة على كفاءة تشغيل المشاريع الجدية بسبب ضعف الإدارة، وتأثر ذلك على تدني مستوى أداء هذه المشاريع بالرغم من مؤشراتها الجديدة التي أظهرتها دراسة الجدوى؛
- عدم القيام بدراسة الجدوى والتقييم الاحق لدراسة الجدوى التفصيلية بعد تنفيذ المشروع والبدء بالتشغيل التجريبي ومن تم التجاري وإجراء المقارنات الضرورية بين المستهدف أو المتحقق والوقوف على الانحرافات الجوهرية؛
- ضعف مستوى دراسات المفاضلة الاقتصادية وتحديدا أولويات فيما بين البدائل المتاحة وافتقارها الى الدقة في تشخيص السياسات الكفيلة بتحقيق الهدف الأساسي للتنمية الاقتصادية؛
- الاكتفاء ببعض الوسائل والأساليب البدائية والطرق الارتجالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية

المبحث الثالث: اسس دراسة الجدوى الاقتصادية

تعتبر دراسة الجدوى للفرص الاستثمارية ذات اهمية في القرارات التنموية لأنها تحدد الرؤية التقنية الاقتصادية لأي مشروع استثماري ما او مجموعة من المشروعات الاستثمارية من جوانب عدة: فنية، سوقية، بيئية، مالية، وذلك تمهيدا لاختيار تلك المشاريع التي تحقق اعلى منفعة صافية ممكنة، اضافة الى عدد اخر من الاهداف. في هذا الصدد سنتعرف أكثر على تصنيفات وعناصر دراسة الجدوى والعلاقات الداخلية المتبادلة بينها.

المطلب الاول: تصنيفات دراسة الجدوى الاقتصادية.

تعتبر تصنيفات دراسة الجدوى مجموعة من الاعتبارات التي تستخدم لتقييم مدى جدوى المشروع الاستثماري المقترح، وتشمل هذه التصنيفات على مجموعة من العوامل المختلفة التي يتم تقييمها وتحليلها وتتمثل تصنيفات الجدوى فيما يلي :[1]

1-التصنيف الوظيفي: والذي يميز بين دراسة المشروعات وفقا لاختلاف طبيعة ونوعية الدراسة، فاذا كانت الدراسة تتعلق بجوانب فنية وهندسية تسمى بدراسة الجدوى الفنية والهندسية، وإذا كانت تتعلق بجوانب تسويقية تسمى بدراسة الجدوى التسويقية، اما إذا كانت تتعلق بجوانب مالية تسمى بدراسة الجدوى المالية. الخ.

2-التصنيف النفعي: الذي يميز دراسة الجدوى وفقا لاختلاف طبيعة المنفعة المستمدة منها، فاذا كانت الدراسة الجدوى تهدف الى تحقيق اقصى حجم من الارباح الخاصة تسمى بدراسة الجدوى الخاصة، اما إذا كانت دراسة الجدوى تهدف الى تحقيق اقصى حجم من الربحية القومية تسمى بدراسة الجدوى القومية.

3-التصنيف التحليلي: الذي يميز بين دراسة الجدوى وفقا لاختلاف درجة التفصيل وعمق التحليل المستخدم في الدراسة، حيث يتم التمييز بين دراسة الجدوى المبدئية(الذي يمثل دراسة تمهيدية استكشافية للفرص الاستثمارية، و التي يمكن من خلالها التوصل على اتخاذ قرار اما بالتخلي عن المشروع او الانتقال الى دراسة اكثر تفصيلا)و دراسة الجدوى التفصيلية التي تكون امتدادا لدراسة الجدوى المبدئية، و تشمل العديد من الدراسات متعلقة بالجوانب التسويقية، الفنية، المالية، الاجتماعية، القانونية والبيئية، والتي تكون اكثر عمقا وتفصيلا.

[1] شجاره عبد الحق، التقييم المالي للمشاريع كآلية لتحديد جدوى المشروع، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2022-2023، ص20.

المطلب الثاني: عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية

تتكون دراسة الجدوى الاقتصادية من فرعين رئيسيين هي دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى التفصيلية يتم التفرقة بينهما على ان الاولى دراسة اولية لكافة جوانب المشروع، اما النوع الثاني فهو عبارة عن سلسلة من الدراسات المترابطة والدراسات المفصلة والدقيقة للمشروع وعادة ما تكون مكلفة،[1] وتنقسم دراسة الجدوى التفصيلية الى عدة عناصر نعرضها على الوجه التالي:

اولا–دراسة الجدوى البيئية

تتعدد التعاريف المستخدمة لدراسة الجدوى البيئية تبعاً لنوع وتوجه المحلل ونظرته إلى البيئة وعليه يمكن تعريفها على أنها: «عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة تهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة الإنسان. ويصنف المشروع على أساس مدى تأثيره على البيئة كما يلي[2]:

- مشاريع القائمة البيضاء: هي مشاريع آثارها البيئية ضئيلة، ويمكن السيطرة عليها ومعالجتها وحماية البيئة منها بكلفة استثمارية غير مكلفة.
- مشاريع القائمة الرمادية: هي مشروعات لها آثار سلبية على البيئة، ويمكن معالجتها بكلفة استثمارية كبيرة.
- مشاريع القائمة البيضاء: هي مشروعات ذات اثار سلبية على البيئة، ولا يمكن تفادي الاضرار وغالبا ما يرفض المشروع لعدم جدواه من الناحية البيئية.

فالهدف من دراسة الجدوى البيئية التعرف على العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر في المشروع، وتشخيصها والتنبؤ بها، كما أنها تشجع على إجراء بحوث علمية تعمل على تحقيق شامل ومتعدد عن البيئة والأضرار المحتملة وتحديد الإجراءات الوقائية وبدائلها وطرق معالجتها، كما أنها تحدد مجمل المؤثرات لبيئية الطبيعية والاقتصادية والقانونية على المشروع، وتعمل على زيادة إشراك أفراد المجتمع في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأحوال البيئة التي يعيشون فيها[3].

ثانيا–دراسة الجدوى القانونية: تمثل دراسة الجدوى القانونية الاساس في الحكم على صالحية المشروع الاستثماري من الناحية القانونية، وذلك من حيث وصف وتحديد وتحليل وتقييم مدى توافق المشروع

---

[1] آلاء موسى احمد حسن، دراسة الجدوى الاقتصادية وأثرها في إتخاذ القرار الاستثماري، رسالة ماجستير في المصارف الاسلامية، كلية الشريعة –قسم المصاريف الاسلامية–الجامعة الاردنية،2021، ص18

[2] مفيدة نادي، اهمية دراسة الجدوى الاقتصادية في المشاريع الاستثمارية السياحية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ال عدد7–المجلد4،2016، ص.ص8–9

[3] آلاء موسى احمد حسن، مرجع سابق الذكر، ص19

الاستثماري محل الدراسة مع اللوائح والتشريعات والقوانين بالدولة، سواء المتصلة بخطط التنمية التنمية الاقتصادية أو المتصلة بالصناعة التي يعمل فيها المشروع .في هذا الاطار فإن دراسة الجدوى القانونية تعتمد على دراسة ما يلي:[1]

1-الشكل القانوني للمشروع: تتطلب دراسة الجدوى القانونية اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروعً الاستثماري محل الدراسة حال قبوله، وذلك طبقا للقواعد القانونية المعمول بها، ويتخذ المشروع في التصور الإسلامي: شركة العقود أو شركة الأملاك، أما في التصور القانون الوضعي فيأخذ المشروع إما شكل: شركة فردية، شركة أشخاص أو شركة أموال.

2-حوافز وقيود المشروع: تمثل حوافز وقيود الاستثمار اهمية في دراسة الجدوى القانونية، ومن أهم هذه الحوافز الإعفاءات الضريبية التي يمكن أن يتمتع بها المشروع سواء كانت مطلقة) مدى الحياة (أو مؤقتة (لفترة زمنية محددة) وتتمثل فيما يلي :

أ-حوافز الاستثمار:

- الإعفاءات الضريبية التي يمكن أن يتمتع بها المشروع سواء كانت مطلقة أو مؤقتة؛
- الحوافز الاستثمارية المباشرة والتي تتمثل في تقديم إعانات ومساعدات مالية للمشروعات رغبة في تشجيعها واستمرارها؛
- الحوافز الاستثمارية الغير مباشرة والتي تتمثل في توفير الحكومات البنية الأساسية اللازمة للمشروع من مرافق عامة وطرق وكهرباء ومياه وغريها.

ب-قيود الاستثمار: أما بالنسبة للقيود، فهناك القيود التي تمنع أي مستثمر خاص من الاستثمار في أنشطة معينة إذ تكون هذه الأنشطة مقتصرة على القطاع العام مثل: الإنتاج الحربي، أنشطة البترول وغيرها، وهناك قيود أخرى مثل قيود نقل التكنولوجيا، والتعامل بالنقد الأجنبي.

ثالثا-دراسة الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية: يقصد بدراسة الجدوى التسويقية للمشروع على انها مجموعة الاختبارات والتقديرات والأساليب التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي أم لا، وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء الظروف المختلفة للسوق من حيث درجة المنافسة وما إذا كانت أسواقا محلية أم أسواقا خارجية يتم التصدير إليها.

[1] هاجر سعدي، أثر دراسة الجدوى الاقتصادية على القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، رسالة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة سطيف،2012-2013، ص.ص73-75

للجدوى التسويقية مجموعة من الخصائص اليت تميزها عن باقي دراسات الجدوى ومن أهم هذه الخصائص [1] :

- تتطلب دراسة الجدوى التسويقية العديد من أساليب التحليل والتنبؤ لدراسة السوق وتقدير الطلب بأكبر درجة ممكنة من الدقة؛
- تتباين إمكانية القيام بدراسات الجدوى التسويقية ويختلف مستوى دقتها بمدى توافر وتقدم الأساليب الكمية وتمثيل العينة المختارة في الدراسات الميدانية اللازمة لدراسة السوق بدرجة عالية من الكفاءة؛
- يؤثر حجم السوق ودرجة المنافسة في إجراء دراسات الجدوى التسويقية حيث أن درجة التعقيد في السوق ونوع وحجم البيانات المطلوبة يختلف باختلاف حجم السوق ودرجة المنافسة.

فالهدف من دراسة الجدوى التسويقية التعرف على مختلف الجوانب التسويقية المتعلقة بالمنتج الذي يتجه المشر وع لتقديمه، وذلك من خلال دراسة وتقدير الطلب المتوقع على منتجات المشروع بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي تخص السوق والتي يتم جمعها وتحليلها لتقدير هذا الطلب وفق لأساليب التنبؤ، إضافة إلى تحديد الحجم الكلي للسوق ودراسة العوامل المحددة للعرض والطلب منتجات المشروع، واقتراح سياسة تسويقية تتضمن تعريف السوق وتحديد الفجوة التسويقية وتنمية خطة المبيعات[2]

رابعا– دراسة الجدوى الفنية: تعد هذه المرحلة هامة حيث ان عدم الدقة فيها يؤدي الى وقوع الشروع ومواجهته لمشاكل عديدة في المستقبل، وتسمى هذه المرحلة بدراسة البدائل حيث يكمن مضمونها في الاختيار بين البدائل في كل مرحلة وهذا من خلال الاختيار بين المواقع و بين طرق الإنتاج المختلفة وبين العروض المختلفة لآلات من الاسواق المختلفة والأنواع المختلفة لتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، ويتم اختيار البديل المناسب من بين هذه البدائل في ضوء إمكانيات واهداف المشروع[3].

تتعلق دراسة الجدوى الفنية (التقنية) بدراسة إمكانية تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الفنية، وذلك في ضوء دراسة مختلف الجوانب الهندسية والتقنية للمشروع، بتحديد احتياجات المشروع من أراضي ومباني، وتجهيزات...الخ بالضافة إلى تحديد موقع المشروع وحجم الإنتاج ومستويات الطاقة الإنتاجية ونوع

[1] ميسوم هشام، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، مذكرة شهادة الماستر تخصص مالية كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير–جامعة تيارت،2015–2016، ص39

[2] بن شاعة وليد واخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03–العدد02، 2019، ص137

[3] منال بن عمار، دور دراسات الجدوى في ترشيد قرارات التمويل للمشاريع الاستثمارية، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد09–العدد02، جوان2021، ص268

التكنولوجيا المناسبة وطرق الإنتاج والتصميم الداخلي، لتخلص في النهاية إلى تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع محل الدراسة وكذلك تكاليف تشغيله[1].

خامسا–الدراسة المالية: هذه الدراسة تعتمد على الدراسات الأخرى وبصفة أساسية على الدراسات التسويقية والدراسة الفنية بما تعكسه من نتائج وآثار على التدفقات النقدية الخارجة (التكاليف) والتدفقات النقدية الداخلة(الايرادات) خلال العمر الإنتاجي للمشروع .أي أن هذه الدراسة تتضمن تحليل التكاليف الاستثمارية للمشروع عبر سنوات إنشائه، مكونة من الأصول الثابتة بالإضافة إلى أرس المال العامل، وكذلك تكاليف التشغيل السنوية المتضمنة عنصر الإهلاك وتمثل تقدير التدفقات النقدية الداخلة وعلى راسها ايرادات المبيعات والقروض والإعانات وأي ايرادات أخرى. إن هذه الدراسة تهدف في الأساس إلى التحقق من مدى توفر الموارد المالية لإقامة أي مشروع في الأوقات المناسبة وبتكلفة معقولة، وتحديد مدى مقدرته على الوفاء بالتزاماته، ويمكن التوصل إلى مبالغ التدفقات النقدية السنوية على النحو التالي[2]:

- تحديد المبيعات السنوية (بافتراض انها حصلت كلها نقديا)
- تحديد التكاليف السنوية الكلية (بافتراض انها دفعت في مواعيدها نقدا)
- طرح التكاليف من الايرادات للحصول على صافي الربح.
- اضافة قيمة الاهتلاك الى صافي الربح للحصول على التدفق النقدي السنوي.

تمكن مجمل هذه الدراسات من توفير البيانات اللازمة لتقييم المشروع الاستثماري على أساس علمي وسليم، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك اعتمادا على معايير التقييم واتخاذ القرار مثل: معيار صافي القيمة الحالية، فترة الاسترداد رأس المال المستثمر، دليل الربحية، معدل العائد الداخلي، تحليل التعادل وتحليلات الحساسية وغيرها من المعايير.

[1] عيسى نبوية، دور دراسة الجدوى الاقتصادية في تقييم المشاريع الاستثمارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد05–العدد03، 2023 ص ص 10_14

[2] نصيرة حمودة، دور دراسة الجدوى الاقتصادية في ترشيد القرار الاستثماري والتمويلي، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 05، مارس 2016، ص321

المطلب الثالث: العلاقات الداخلية المتبادلة لدراسات الجدوى الاقتصادية.

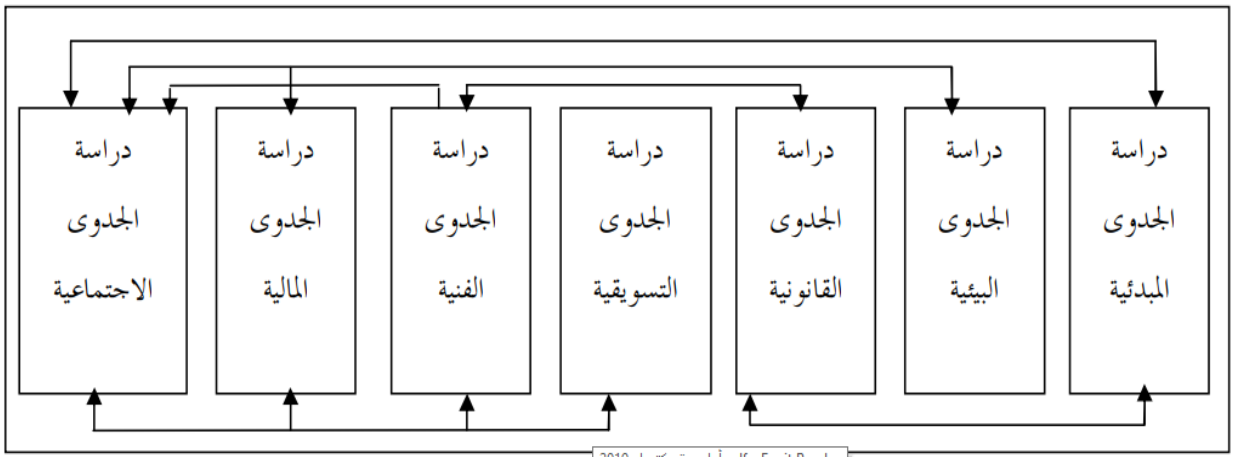
بينما توجد علاقة تداخل بين دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى التفصيلية، توجد علاقة داخلية وبشكل اكثر تحديدا بين دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع، يمكن شرحها على النحو التالي :[1]

- هناك علاقة تتابعية بين دراسة الجدوى المبدئية و البيئية و القانونية والتسويقية والفنية والمالية والاجتماعية، وهذه العلاقة تفيد في البناء التحليلي لدراسة الجدوى الاقتصادية من جانب و تأثير مسالة اجراء الدراسات اما افقيا (يتم اجراء كامل الدراسات في وقت واحد و يتم تبادل النتائج فيما بين الفرق المتخصصة) او راسيا (لا يتم بدء عمل فريق خبراء دراسة الجدوى التسويقية الا اذا تم انجاز عمل فريق دراسة الجدوى القانونية، ولا يتم عمل فريق الخبراء دراسة الجدوى القانونية الا اذا تم انجاز عمل فريق دراسة الجدوى البيئية، و هكذا)، من الناحية العلمية.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى المبدئية ودراسات الجدوى الاجتماعية او تلك التي تتم من منظور الاقتصاد الوطني، ويمكن التدليل على تلك العلاقة وتواجدها في المثال التالي: فمثلا إذا كانت دراسة الجدوى المبدئية تبحث في مدى توافر العمالة فان ذلك يؤثر ايجابا او سلبا في معايير التوظيف والذي يعتبر من المعايير الهامة لتقييم المشروع من ناحية الربحية الاجتماعية.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى المبدئية ودراسات الجدوى التسويقية حيث تبحث الاولى على احتياجات السوق والطلب وتحدد الثانية حجم الطلب ونوع السوق او هيكله.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى التي تبحث في أثر المشروع في البيئة وأثر البيئة في المشروع، ودراسة الجدوى الاجتماعية التي يهمها بحث جدوى المشروع على مستوى الاقتصاد الوطني حيث يلاحظ ان من المعايير الهامة لتقييم الربحية الاجتماعية للمشروع من المنظور الوطني هو مدى حفاظه وحمايته للبيئة، فاذا ثبت المشروع الصناعي يلوث البيئة فان ذلك يكون له أثر سلبي في جدواه من منظور الاقتصادي الوطني.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى القانونية ودراسات الجدوى الفنية حيث تسعى الاولى الى تحديد الشكل القانوني للمشروع، وتبحث الثاني في حجم المشروع المناسب ضمن شكله القانوني.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى الفنية حيث ان النتائج المترتبة على دراسة الجدوى التسويقية يتوقف عليها قرار البدء في دراسة الجدوى الفنية من عدمه، فبناء عليها يتحدد حجم الانتاج وحجم المشروع واختيار الموقف المناسب للمشروع وما يترتب من ذلك من تكاليف استثمارية وتكاليف تشغيل.

[1] بالعجين رياض، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية، مذكرة شهادة الماستر تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة تيارت،2018–2019، ص.ص25–27

- هناك علاقة بين دراسة الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى المالية حيث تسعى الى تعليل وتقدير تدفقات النقدية الداخلة والايرادات المتوقعة ومقارنتها بالتدفقات النقدية الخارجية والتكاليف المتوقعة، وبالتالي فان نتائج دراسة الجدوى التسويقية توفر اهم بنود التدفقات الداخلة للمشروع.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى الاجتماعية، فعلى سبيل المثال توفر دراسة الجدوى التسويقية بيانات عن حجم الطلب على منتجات المشروع في السوق الخارجي وبالتالي فان ذلك يؤثر في جدوى المشروع من وجهة نظر الاقتصاد الوطني.
- هناك علاقة بين دراسة الجدوى الفنية للمشروع ودراسات الجدوى الاجتماعية حيث تبحث دراسة الجدوى الفنية في اسلوب الانتاج الملائم الكثيف للعمل، والذي يكون متفق مع ما تهدف اليه دراسة الجدوى الاجتماعية في جانب التوظيف.

شكل رقم (1-2) يمثل العلاقات الداخلية المتبادلة لدراسات الجدوى الاقتصادية.



المصدر: بالعجين رياض، مرجع سابق الذكر، ص29.

خلاصة

في هذا الفصل حاولنا ان نعرض اهم النقاط التي تدور حول موضوع دراسات الجدوى الاقتصادية كون ان اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري هي في جوهرها سلسلة من العمليات المترابطة وانجازها يتطلب بالضرورة معلومات وبيانات متعلقة بالأهداف الاساسية، تختلف من مشروع الى اخر، وفي العموم تنحصر بتنفيذ المشروع من عدمه، واجتناب الوقوع في مشاريع فاشلة. على هذا الاساس وجب اتباع مجموعة من الدراسات: سوقية، فنية، مالية وقانونية، لمعرفة مدى صلاحية المشروع وجدواه اقتصاديا في ظل ظروف مختلفة.



الفصل الثاني:

عموميات حول اتخاذ القرار

تمهيد

يتميز المديرون عن غيرهم من العاملين في المؤسسة بضرورة اتخاذهم للقرارات فهم يواجهون العديد من القضايا التي يتوجب عليهم ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها، حيث لا تبقى تلك المسائل عالقة ويسير العمل وفق ما خطط له. وتعد مسالة اتخاذ القرار واحدة من اهم المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين.
وتختلف القرارات التي يواجهها المديرون من حيث درجة صعوبتها، حيث يمتاز البعض منها بالسهولة والروتينية كما هو الحال بالنسبة للقرارات اليومية الروتينية، بينما يحتاج البعض منها الى جمع المعلومات وتحليلها تحليلا علميا بهدف التوصل الى قرار سليم يخدم المؤسسة ويساهم في تطورها.

لإعطاء صورة واضحة حول عملية اتخاذ القرار ومحاولة الالمام به، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق اليها في المباحث التالية:

المبحث الاول: الإطار المفاهيم لعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: مدخل الى عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دور دراسة الجدوى الاقتصادية في اتخاذ القرار الاستثماري.

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار

تعتبر القرارات الادارية أحد الوظائف الاساسية للمدراء لأن أي عمل يؤدّيه المدير إنّما يؤدّيه من خلال القرار أو القرارات. حيث تساعد هذه القرارات على نمو المؤسسة وتعد الاداة الاساسية في خلق الفرص وتعزيز نقاط القوة للمؤسسة مواجبه التهديدات واقتناص الفرص، حيث يبنى نجاح المنظمات على القرارات الادارية الصائبة التي تتخذها.

ويتناول هذا المبحث مفهوم اتخاذ القرار من عدة وجهات نظر مختلفة، ثم يتطرق الى نظريات اتخاذ القرار ونماذجها واخيرا سنتطرق الى اهمية اتخاذ القرارات العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

لقد اتفق الكثير من الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة والعمل الإداري بان عملية اتخاذ القرارات تعتبر قلب الادارة النابض الذي بقي على قيد حياة مؤسسة ويساهم في نموها وازدهارها، باعتبارها عملية مستمرة ومتمركزة ومتغلغلة في الوظائف الاساسية للإدارة اي تنتشر في جميع المستويات الادارية وتوجه في كل اجزاء المؤسسة.

اولا–مفهوم اتخاذ القرار

لا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب في تعريف عملية اتخاذ القرار وإن كان في بعض الحالات اختلاف في الشكل، وطريقة التعبير، إلا أن كل التعاريف تحمل في طياتها نفس المضمون وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية. ولكن قبل التطرق الى مفهوم اتخاذ القرار وجب التطرق الى مفهوم القرار.

إن القرار هو:" حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر ويظهر في عدد لا متناه من المواقف تبدأ من حل مشكلة، وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات وعلى سبيل المثال يجب أن يكون مديروا الأ فراد صانعوا القرار."[1]

[1] سلسلة الإدارة المثلى، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان 2001، ص6.

ويعرفه عبد العزيز محمد الحميضي القرار على انه:" منهج للتصرف يختار بين عدة بدائل ليحدث أثر ويحقق نتيجة"[1].

بينما يعرّف أحد المفكرين عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كلّ من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".[2]

وتعرف ايضا بانها: "العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل[3]".

يمكن تعريفها على انه: مسار فعال يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف او الاهداف التي يبتغيها.[4]

وعرف ايضا على انه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.او هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة او اختيار الحل الامثل من بينها.[5]

ويعرف عبد الكريم درويش اتخاذ القرار على انه: "الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والافكار والاتصالات والجدال والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة."[6]

حسب هذا التعريف قبل ان ينزل القرار الى ميدان التنفيذ يجب ان يخضع للدراسة ممن طرف كل الاعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة، بحيث يكون القرار نتاج جدول وتشاور واتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي نال رضا الجميع.

---

[1] عبد العزيز محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية،2007، ص10

[2] عبد الغفار حنفي، "التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص96

[3] نادر أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص14

[4] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان–الاردن،1995، ص85

[5] حسين حريم واخرون، اساسيات الادارة، دار حامد للنشر، عمان–الاردن، 1998، ص140.

[6] بودالي بن عنون، دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجل د14–العدد 2–مكرر1، سبتمبر 2020، ص161

ثانيا-خصائص عملية اتخاذ القرار

ان القرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب ان تنفذ او مشكلة قائمة تحتاج الى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الامكانيات بين ايدي متخذي القرار، ويفترض تواجد بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة. ومن اهم خصائص اتخاذ القرار نجد:[1]

1-عملية قابلة للترشيد: فليس بالإمكان الوصول الى ترشيد كامل للقرار، وانما يمكن الوصول الى حد من العقلانية والرشد.

2-تتاثر بعوامل ذات صبغة انسانية واجتماعية: هذه الصفعة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بالعوامل النفسية النابعة من شخصية الافراد المساهمين في اتخاذ القرار، وبعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار.

3-تمتمد من الماضي الى المستقبل: فالقرار الاداري هو امتداد لقرارات سابقة، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات، كما يمتد في المستقبل من حيث كون القرارات تتصرف في المستقبل.

4-تقوم على جهود الجماعة المشتركة: هذه العملية تحتاج الى جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة فالقرار خلاصة جهد جماعي.

5-تتصف بالعمومية والشمول: تتصف بالعمومية من حيث ان انواع القرارات واسس واساليب اتخاذها عامة بالنسبة لجميع الشركات. من حيث ان القدرة على اتخاذ اقرارات ينبغي ان تتوفر في جميع من يشتغلون في المناصب الادارية.

6-عملية ديناميكية مستمرة: فهي عملية مرحلية تنتقل من مرحلة الى اخرى وصولا الى الهدف، كما ان التغير المستمر للمشكلة يفرض على متخذ اقرار متابعة هذا التغير لحل المشكلة.

7-عملية مفيدة وتتم ببطيء احيانا: فمتخذ القرار يخضع لقيود متعددة ويتعرض لضغوط متنوعة، كما انها عملية تتسم بالبطء، لكنها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار.

[1] بن حجوجة رميسة اميرة، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2019-2020، ص.ص26-27

8-عملية معقدة وصعبة: تتطلب نشاطات متعددة، وقدرات ومهارات لإنجازها.

المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار ونماذجها

إن اتخاذ قرارات فعالة وهادفة يعتمد على مجموعة من معلومات رسمية يستخدمها متخذ القرار داخل المؤسسة او خارجها وفق نماذج كلاسيكية وأخرى ادارية.

اولا-نظريات اتخاذ القرار

لقد ظهرت عدة نظريات لدراسة القرارات الادارية، وهذا نتيجة للتطورات الكبيرة في اتخاذ القرار وفلسفته والاساليب المستخدمة في اتخاذه، وتتمثل هذه النظريات في[1]:

1--النظريات الكلاسيكية:

تعرف ايضا بنظرية القرار الرشيد، وقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الاول من القرن العشرين، وقامت على فرضية ان المدير في اي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق اهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق اسس علمية.

الا ان هذه النظرية اهملت الجانب الانساني وركزت على الجانب الفني واتخاذ القرار وهذا ما جعلها محل انتقاد المدارس الحديثة.

2-النظرية السلوكية

ظهرت هذه النظرية بعد الانتقادات التي وجهة للنظرية الكلاسيكية، و من رواد هذه النظرية(هربرت سيمون)، تفرض هذه النظرية ان صانعي القرار ليس لديهم المعرفة التامة حول المشكلة و بدائلها، و انهم غير قادرين و غير مؤهلين للقيام بتقييم عقلاني او اتخاذ افضل القرارات الممكنة، و قد استخدم سايمون عبارة العقلانية المحددة لتدل على تصرف متخذي القرارات الذين يعملون حدود معرفتهم للمشكلة و حدود قدرتهم على اتخاذ القرارات، و يرى سايمون ان متخذ القرار لا يستطيع الوصول الى الحلول لاتخاذ

[1] بوضياف نجاة، دور ادارة المعرفة باتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة وتسيير مؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2015-2016، ص.ص51-52

القرارات المثلى للمشكلات ، و ذلك لان البدائل امام متخذي القرار قد تكون كثيرة و ان اختياره لاحداها يتوقف على امكانيته و قدرته في دراستها وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم.

ثانيا–نماذج اتخاذ القرارات: يرد ضمن الفكر الاداري أنواع مختلفة من نماذج عملية اتخاذ القرارات وفيما يلي نستعرض أهمها[1]:

1–نموذج سايمون: وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لاتخاذ القرارات وهي كما يلي:

- الطريقة الرشيدة: وهي التي تقوم بدراسة كافة البدائل بشكل عملي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي من ثم اختيار أفضل البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل تكليف
- الطريقة المعقولة أو المرضية: وهي التي يتو صل فيها الاداري إلى قرار مقبول (مرضي وليس مثلي) ، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من احتمال وجودة بدائل أفضل. وهي الطريقة السائدة الاكثر في اتخاذ القرارات الادارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة.

2–نموذج لندبلوم: يقول لندبلوم أن هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات في الادارة:

- الطريقة الرشيدة الشاملة أو الحذرية: هي التي ينظر فيها الاداري إلى المشكلة نظرة بشكل عقلاني رشيد وتدرس كافة البدائل الممكنة دراسة حذرية شاملة
- الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية: هي الطريقة التي ينظر فيها إلى المشكلة بنظرة جزئية، حيث يركز .دراسته على الجوانب المهمة فقط، وعندما يتخذ القرار بأنه لا يدرسه من أساسه وإنما يولي عنايته للمتغيرات التي نحصل عليها وهي الاكثر شيوعا.
- نموذج أتزيوني: تعقيبا على نموذج لند بلوم ما تعرض له من نقد من قبل عدد من المفكرين فإن أنزيوني يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الادارية في الواقع هي مزيج بين طريقتين، الجذرية والجزئية التزايدية، وقد اقترح استخدام مصطلح "الفحص المختلط" لوصف هذه الطريقة المركبة فهو يقول إن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها أولا فحص جذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها الاهتمام

[1] طالب دليلة، دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد04–العدد الخاص،2021، ص.ص7–8.

إلى النواحي البارزة التي تلفت الانتباه ومن أمثلة ذلك طريقة اتخاذ القرارات المالية في إدارات التمويل.

ويعتبر النموذج الكلاسيكي والنموذج الكلاسيكي والنموذج الاداري من أبرز الرؤى الموجودة في هذا المجال:[1]

1-النموذج الكلاسيكي: ويقوم هذا النموذج على إخبار المديرين بما يجب عليهم عمله من أجل. اتخاذ القرارات وعلى افتراض أن المديرين يتسمون بالمنطق والرشد بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات تحقق أفضل النتائج لمؤسساتهم.

إن النموذج الكلاسيكي يقوم على مجموعة من الافتراضات التي تحكم اتخاذ القرارات في ظله ومن اهمها:

- إن متخذي القرارات تتوافر لديهم المعلومات الكاملة من موقف القرار والبدائل الممكنة.
- إن متخذي القرارات يستطيعون استبعاد عدم التأكد المرتبط بالقرارات
- .إن متخذي القرارات يقيّمون كل الجوانب المرتبطة بالقرار بمنطق ورشد.

وبالتالي فإن هذا النموذج يقوم على أنه ينبغي على المدير أن يعرض ويفهم كل البدائل الممكنة كي يستطيع أن يحقق هدفا معينا. ومن هنا فإنه من المفترض أن المدير سيختار أكثر البدائل فائدة، اي الذي من شأنه زيادة بعض القيم الاقتصادية (مثل الربح) أكبر زيادة ممكنة.

2-النموذج الإداري: يعتبر "هربرت سيمون" من أوائل الناس الذين أدركوا أن عمليات اتخاذ القرار لا تتسم دائما بالرشد والموضوعية. وقد أطلق على رؤيته لعملية اتخاذ القرار النموذج الإداري، وبدل من التركيز على الوصف المسبق للكيفية التي يجب من خلالها اتخاذ القرار، فإن النموذج الإداري يصف الكيفية التي يتم بها فعلا اتخاذ القرار. وبالتالي فإن النموذج الواقعي لـ"هربرت سيمون" المسمى أيضا بالرجل الإداري" Administrative. Man " "يقوم على أن المدير لا يمكن أن يلم بكل البدائل التي يستطيع أو يمكنه استخدامها ولا كل الأهداف التي يستطيع أو يمكنه تحقيقها. ولكن المدير يعمل على تضييق درجة عدم التأكد وتقليل درجة التعقيد في المشكلة حتى يستطيع أن يتخذ قرارا يعتبره مناسبا. وقد ذكر "سيمون"

[1] شيماء بولحشيش، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم لإنسانية والاجتماعية –جامعة جيجل،2017-2018ص.ص79-80

من خلال دراسته أنه وجد المدير عادة ما يقوم بدراسة أربعة أو خمسة بدائل يمكن قبولها ثم يختار واحدا منها ومن ثم فإن المدير يسعى إلى الاكتفاء وليس إلى التوسع، بمعنى أنه يكتفي بعدد من البدائل يراه مناسبا ثم يختار الحل الذي يعتقد أنه كافي بدلا من تكديس الكثير من الوقت والجهد الإضافيين أجل التوصل إلى أحسن الحلول الممكنة وهذا يعني المدير (الرجل الإداري) يتجه إلى الواقعية عندما يقلل نسبيا من عدد البدائل التي يجب أن تعرض والتي يجب أن يدرسها لكي يتخذ قرارا معقولا.

المطلب الثالث: اهمية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

ان موضوع اتخاذ القرارات له أهمية قصوى على جميع المستويات والأصعدة سواء على مستوى الحياة الخاصة للفرد أو على مستوى الوظائف والمهمات الموكلة إليه في عمله اليومي (إدارة، قيادة، إشراف، الخ)، وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته.

اولا-اهمية اتخاذ القرارات

لا يمكن أداء نشاط مالم يتخدد يصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي اساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها انجاز كل انشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولايمكن اداء اي وظيفة بالمنظمة او اداء اي وظيفة ادارية مالم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ومتى واين ومع من وباي تكلفة وغيرها .....الخ وتتجلى اهمية اتخاد القرار في النقاط التالية:[1]

1- اتخاد القرارات عملية مستمرة في المجال الاداري نلاحظ ان عملية التسيير ما هي الا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الاقسام الموجودة كالتنظيم والانتاج والتخطيط والتسويق .
2- اتخاد القرارات اداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار اداة المدير في عمله التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الاداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب عمله ومتى يقوم به واين يقوم به ومن يقوم به حيث انه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الاداء.

[1] ذوايبية سعاد، القائد الإداري واشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية، مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة قالمة،2021-2022، ص.ص51-52

3- القرارات الاستراتيجية تحدد هدف المؤسسة : ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أثر كبير على نجاح المؤسسة او فشلها. فلا شك ان قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة ومند وقت بعيد يمكن هده الشركات من النجاح في انتاج السيارات الصغيرة وصعوبة وعدم قدرة الشركات الاجنبية منافستها.

4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية: تمثل اتخاذ القرارات اساسا في جميع الوظائف الادارية كالتخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه

5- اتخاذ القرار اساس الادارة او وظائف المؤسسة : ان كل وظيفة داخل المؤسسة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات مثلا في الانتاج نجد جملة من القرارات من هو المسؤول عن الانتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الانسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الانتاجية.

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومؤسسات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن ذكرها على النحو التالي:[1]

1-اهميتها بالنسبة للفرد: بالنسبة لاتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين. فوظيفة المدير التنفيذي تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها، فهو يتخذ قرارا عندما يوقع خطابا أو يجيب على سؤال أحد مرؤوسيه، أو يطلب من أحد موظفيه أداء مهمة أو عمل أو يؤلف لجنة لبحث مشكل ما، أو يعين رئيسا لقسم أو يوافق على إجازة موظف، أو يفرض غرامة أو يحفز موظفا أو يأمر بتقديم خدمة جديدة... إلخ.

2-اهميتها بالنسبة للجماعة: حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثر سلوك الفرد، عضو المجموعة الصغيرة، بسلوك الافراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم إليها.

[1] احمد فنيش، دور اتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام، مذكرة الماستر أكاديمي حقوق، كمية الحقوق والعموم السياسية-جامعة غرداية،2017-2018، ص.ص10-12

3-اهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة : إن أهمية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المؤسسات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة .ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

4-اهميتها بالنسبة للجانب العملي والعلمي: بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على المستوين العلمي والعملي فإن لها أثرا كبيرا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصال ... وغيرها من النشاطات الادارية الاخرى .كما أنه يرتبط بالسلوك التنظيمي ، حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار، حيث تكشف القرارات الادارية عن سلوك و موقف القادة و الرؤساء الاداريين ، وتكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متخذي القرار ، الامر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، و التحكم فيها و التعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة ، كما تعتبر وسيلة الاختيار و قياس مدى قدرة القادة والرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها. إضافة إلى ذلك فقد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزا لأهمية النظرية وإلى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها.

ثانيا-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية في يلي عرض موجز لمختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي:[1]

1-عوامل بيئية داخلية

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر اهمها:

[1] بن يخلف زينب، أثر البرمجيات المحاسبية على عملية اتخاذ القرار، مذكرة الماستر تخصص المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2019-2020، ص.ص41-42

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يعين متخذ القرار بشكل جيد
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافراد والادرات والاقسام
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي
- درجة وضوح الاهداف الاساسية للمنظمة
- مدى توافر الموارد البشرية والفنية للمنظمة
- القرارات التي تصدر من مستويات تنظيمية اخرى

2-**عوامل بيئية خارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة وهي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع
- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الانشطة الاقتصادية
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق

3-عوامل نفسية: وهذه العوامل تتشعب منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني للشخص وأثره في اتخاذ اقرار وبخاصة في اختيار البدائل.

4-عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهنالك الكثير منها التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم.

5-تاثير عنصر الزمن: حيث يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت لفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار لاتخاذ القرار فكلما كانت البدائل المطروحة أكثر كانت النتائج أقرب الى الصواب وامكانية تحليل للمعلومات متاحة أكثر.

المبحث الثاني: مدخل الى عملية اتخاذ القرار.

ان عملية اتخاذ القرار تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب ولكنها عملية اساسية يقوم بها متخذ القرار من اجل تحقيق الاهداف المرسومة ومواجهة حالات او مواقف محتملة الوقوع، وهذا لا يتم الا بإدراك المدير بالمراحل الاساسية لاتخاذ القرارات وأهم المعايير التي يجب أخذها في الحسبان لتصنيف القرارات فهي عملية تتسم بالأهمية والخطورة في نفس الوقت لان القرار لا يتعلق بالفرد وانما يتضمن عدة افراد وعدة جوانب، وبالمقابل قد تواجه هذه العملية مشكلات عدة يجب على متخذ القرار الحرص على تجنبها.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار

إن بذل العناية الكافية والحرص الشديد على سلامة الاتخاذ القرارات ما هي في الواقع إلا تكريسا للاهتمام الملائم لتطوير العمل الإداري لأن القرار الإداري هو قلب العمل الإداري كما رأينا فيما سبق وأن أي محاولة تطوير أو إصلاح للإدارة مرتبطة باتخاذ أسلم القرارات وأفضلها.

وانطلاقا من هذه الأهمية ارتأينا أن ندرس هذه العملية بعمق لنفهم أسسها وذلك من خلال عرضنا لمختلف مراحل العملية على ضوء آراء الكتاب والمفكرين، ولقد اختلفت هذه الآراء والمقارنة بينها ولذا تقسم عملية اتخاذ القرارات إلى سبعة نحاول شرحها في الآتي:

المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وإدراكها

اي تحديد المشكلة التي يجب حلها، ومواجهة مواقف جديدة وغير اعتيادية، لذلك يجب على متخذ القرار فهم الجوهر الحقيقي للمشكلة، وتعد هذه الخطوة هي الاهم والاصعب في عملية اتخاذ القرار. وغالبا يعتقد اننا نملك الفكرة الجيدة عما نحن بحاجة الى القيام به، ولكن عند البدء بعملية البحث عن حلول يتضح اننا في الطريق الخاطئ، لذلك نتبع هذه الخطوات من اجل تفادي الوقوع في الازمة باتباع هيكلة صارمة في مختلف بيانات المشكلة ومقارنتها، وتدوين هذه القرارات.[1]

[1] رشا عمر محمود عودة، إثر ادارة تصميم العمليات على اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-جامعة الازهر-غزة،2018، ص35

المرحلة الثانية: تشخيص طبيعة المشكلة

بعد التأكد من وجود المشكلة لا بد من تشخيصها عن طريق توصيفها أولا بواسطة أسبابها ومكانها وحدودها وحجمها ووقتها ثم القيام ثانيا بدراسة وتحليل وتفسير المشكلة ثم وضع تصورات وآفاق علاج هذه المشكلة وحلها بطريقة عملية صحيحة

أيضا يجب أن نتعرف على احتمال وجود مشاكل أخرى جانبية ليتم أخذها بعين الاعتبار حتى يكون القرار شامل للمشكلة، بعد هذا يتم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جراء اتخاذ القرار.

ولكي يستطيع الإداري الوصول إلى تحديد الطبيعة المشكل بشكل جيد، عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية[1]:

- ما نوع المشكلة؟ – كيف نشأت؟ – ما هي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟
– متى وأين وقعت؟ – ما هو الوقت الملائم لحل المشكلة؟ – ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها في الوقت المناسب؟ – ما هي المعلومات اللازمة وما هي مصدرها؟

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات اللازمة

تعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي، وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزم كيفية الحصول عليه[2]ا.

ويجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية عدم استفادة من جميع البيانات والمعلومات التي تم تجميعها إما بسبب عدم ارتباط بعضها بالمشكلة موضوع البحث، وبالتالي العمل على استبعادها، أو عدم دقة بعضها وصلاحيته وبالتالي أخذ الحذر من استعمالها[3].

[1] احمد محمد المصري، الادارة الحديثة، الدار الدولية للنشر، الاسكندرية–مصر، 2000، ص296.
[2] بشير العلاق، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية–مصر،1999، ص45
[3] نادر ايوب، نظرية القرارات الادارية، جامعة دمشق، سوريا،1997، ص59.

المرحلة الرابعة: طرح الحلول والبدائل

يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلاع عن الانحراف أو القضاء نهائيا على المشكلة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل.[1]

المرحلة الخامسة: تقييم البدائل المطروحة

تتم عملية تقييم البدائل على ضوء عدة معايير اهمها:[2]

- امكانية توفير البديل ومدى توفر الامكانيات البشرية والمادية.
- تكاليف تنفيذ البدائل.
- الآثار الاجتماعية والانسانية للبديل وانعكاساته على المؤسسة وافرادها
- مناسبة الوقت والظروف لأخذ البديل.
- مدى استجابة المرؤوس للبديل

المرحلة السادسة: اختيار البديل الأمثل

يتطلب من الادارة دراسة الجوانب المختلفة لكل بديل وكذا العوامل المختلفة التي تؤثر في اختياره، حيث يطرح الاختيار بين بديلين، أي النظام اليدوي والحاسوبي لمعالجة المعلومات في المؤسسة، ضرورة تحديد

[1] أحمد محمد المصري، مرجع سابق ذكره، ص325

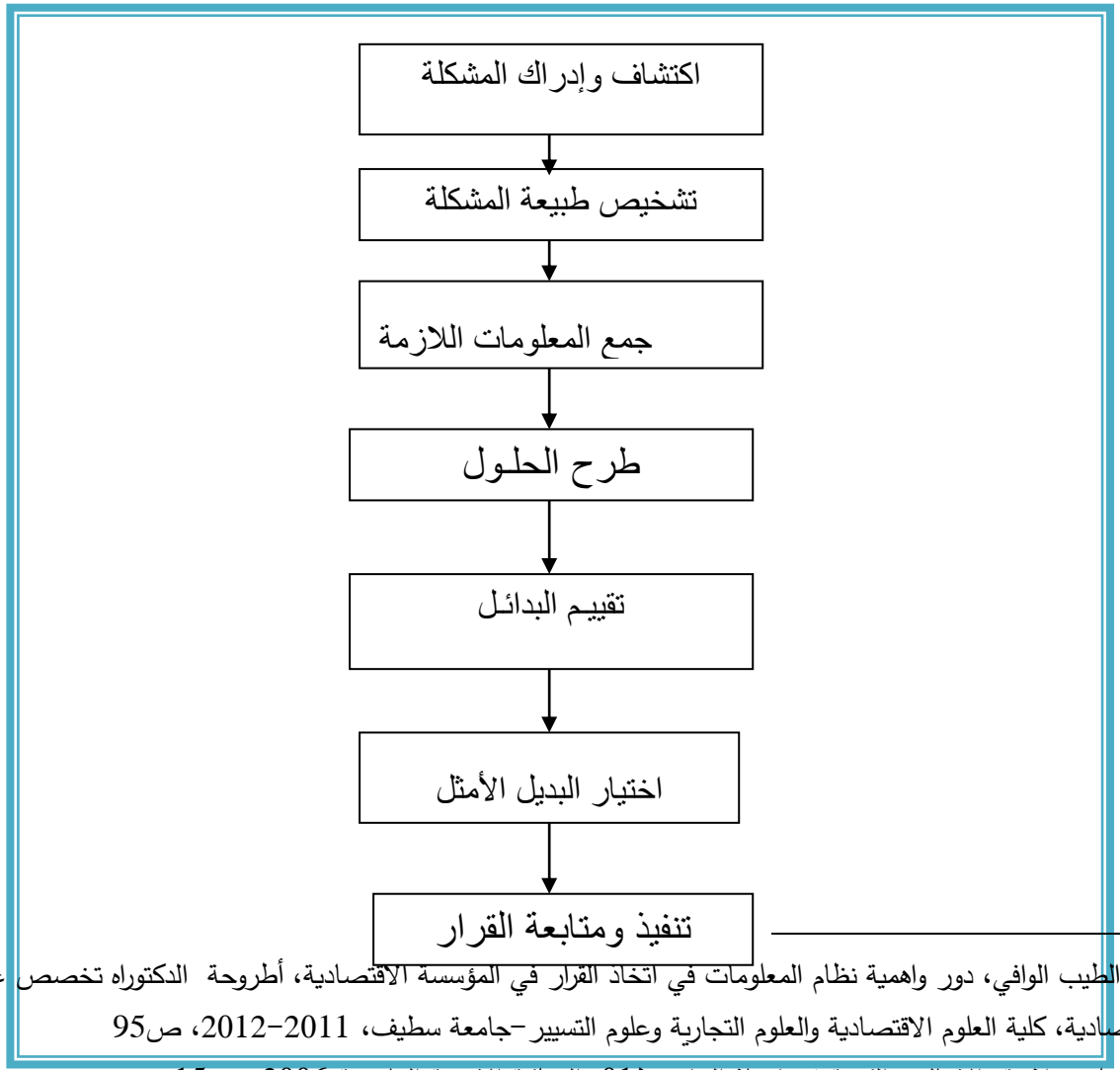
[2] العياشي حسين، الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر تخصص مالية المؤسسة–جامعة ادرار،2018–2019، ص10

أثر الاخذ بين بديل دون الاخر على عمليات واهداف المؤسسة. ان اتخاذ القرار بشأن اختيار بديل دون الاخر يجب ان يؤدي لتحقيق الهدف النهائي الذي رسمته المؤسسة باختيارها هذا البديل.[1]

المرحلة السابعة: تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ تطبيق الحل:

يقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بتقديم الحل الذي وجد انه سيكون فعالا في معالجة المشكلة للإدارة. ويجب على متخذ القرار ان يبين من خلال تقريره الذي يرفع للإدارة، الظروف الذي يبقى فيها هذا الحل فعالا، ومقدار التغير في كل الظروف من الظروف والذي يجعل الحل غير فعال. ويتوجب على متخذ القرار ايضا تحديد نقاط القوة والضعف التي من الممكن ان ترافق الحل المقترح وكيف يتم التصرف ازائها.[2]

الشكل(2-1) يمثل مراحل عملية اتخاذ القرار"



[1] الطيب الوافي، دور واهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة سطيف، 2011-2012، ص95

[2] علي علاونة، الاساليب الكمية في اتخاذ القرار، ط01، المملكة الاردنية الهاشمية،2006، ص15

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: تصنيف القرارات.

يصادف الفرد في المؤسسة في اي موقع من مواقع العمل و أي نوع من الانشطة العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه اتخاذ القرارات بشأنها، ويختلف نوع القرار باختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها او التي يتعامل معه، ومنه نميز عدة انواع القرارات تنف تبعا لبعض المعايير نذكر منها:

اولا-تقسيم القرارات وفقا للقرارات الاساسية: تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار الى:[1]

1-قرارات متعلقة بالعنصر البشري: تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين، نوعية التدريب المطلوبة، اسس دفع الاجور والحوافز، وكذلك علاقة المؤسسة بالنقابات العمالية ذات العلاقة بالعنصر البشري.

2-قرارات متعلقة بالإنتاج: تضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الانتاج وحجم الانتاج والسياسة الخاصة به، مصادر الحصول على المواد الخام والتخزين والرقابة على الانتاج وجودته.

3-القرارات المتعلقة بالوظائف الادارية: هي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة واسناد المناصب الادارية، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم.

4-قرارات متعلقة بالتسويق: هي تلك القرارات الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل معها، قنوات التوزيع والتعبئة والتسعير والترويج لها.

5-قرارات متعلقة بالتمويل: هي قرارات خاصة بطرق تمويل المؤسسة كحجم راس المال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الارباح، والهدف من هذه القرارات الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

[1] مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة،2014-2015، ص.ص50-51.

ثانيا–تصنيف القرارات وفقا لبرمجتها: تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار الى:[1]

1–القرارات المبرمجة: تختلف المشاكل التي تعترض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة يقينها، ويرجع ذلك الى مدى تكرر حدوثها، فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرار فكرة و خبرة اكبر بهذه المشاكل، وتخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد و الاجراءات والسياسات، وهذا ما جعل البعض يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة او القرارات العامة المتكررة، بينما يفضل اخرون تسميتها القرارات الروتينية، ويستخدم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية الدنيا بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة، لا تحتاج هذه القنوات الى معلومات جديدة لذلك يمكن برمجة هذا النوع من المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية.

2–القرارات غير مبرمجة: تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظام او اسلوب واضح لمعالجتها، وذلك بسبب طبيعتها الجديدة والغير المتكررة مثل القرارات الاستراتيجية لذلك يتم اتخاذها في المستويات الادارية العليا تتطلب هذه القرارات نظام معلومات جيد بالإضافة الى الخبرة ومهارة المديرين.

ثالثا–تصنيف القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي يصنع القرار عنده: تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار الى:[2]

1–القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تضع في المستويات التنظيمية الدنيا، وهي تلك المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة، يمكن القول إن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا.

2–القرارات الادارية: هي القرارات التي تضع عند مستوى الادارة الوسطى، فعند هذا المستوى يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الاداء. ان القرارات التكتيكية عبارة عن خليط

[1] ديدي دلال، نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جيجل،2015–2016، ص88

[2] خالد عبد الله ابراهيم، دور اتخاذ القرارات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثاني عشرة–العدد الخامس والثلاثون ، سنة 2015، ص280

من كل من نشاطي التخطيط والرقابة، إن مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية الذي يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة، يتطلب نظم تكنولوجيا معلومات خاصة تلاءم طبيعة هذا النوع من قرارات مثل نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية

3-القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تصنع عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الادارة العليا في المنظمات، وهي تلك القرارات التي تعطى مدى زمني اطول من سابقيها. وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي بالمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطرة البيئة فيها على جنب كبير من العمق والتعقيد نظر لسرية المعلومات وصعوبة الحصول علها هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية و المتخصصة.

رابعا-أنواع القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار: تقسم إلى:[1]

1-القرارات الفردية : هي التي يتخذها فرد واحد دون أن يشترك غيره في اتخاذ والبيانات ولكنه يعني أن يباشر الفرد مسؤولية اختيار البديل الملائم. القرار وهذا لا يعني أن لا يستشير غيره أولا يستعين بالآخرين في جمع المعلومات.

2-القرارات الجماعية: هي القرارات التي يشترك في اتخاذها أكثر من فرد، إذ قد يسهم عدد من الأفراد في مراحل صناعة القرارات المختلفة، ولكن المهم أن يتم اختيار البديل الملائم من قبل أكثر من شخص إما بالاتفاق أو الإجماع، وعموما بالأغلبية، ويغلب أن تكون القرارات الفردية أقل أهمية من القرارات الجماعية سواء في حياة الفرد أو المؤسسة.

[1] زاوي نادية، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، مذكرة لماستر تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية-جامعة تبسة، 2021-2022، ص.ص59-60

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

من اهم الصعوبات او المشاكل التي تعترض اي قرار مهما كان هو عدو وجود اي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الاقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، لذا يمكن اجمال هذه المشكلات فيما يلي:[1]

- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: ان صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض الى المشكلة الحقيقية.
- عدم القدرة على تحديد الاهداف التي يمكن ان تتحقق باتخاذ القرار: و التي يجب إدراك الاهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الاهداف الفرعية للمؤسسة ، مما يؤدي الى صعوبة تحقيق الاهداف حسب الاولوية
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: حيث تعد المعلومات مادة الاداري في اتخاذ القرارات، ويجب ان تكون ممثلة للظاهرة المدروسة وجوهرية بحيث تستطيع الادارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الاوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الامور مستقبلا، وبالتالي فان اي نقص في المعلومات الضرورية تضعف من قدرة الادارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه تخوفا من اتخاذ القرار.
- عدم مرونة اللوائح والقوانين والعمليات المعمول بها في المنظمات: حيث ان معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات في الوقت الحاضر.

[1] بن داني فتيحة، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة الماستر ، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة مستغانم، 2019-2020، ص41

- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الادارية: وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد او بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصداقية عند اتخاذ قرارات اخرى لاحقة.
- كفاءة متخذ القرار: والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية داخل التنظيم في المؤسسة بالإضافة الى مدى تأثيره ببعض العوامل الاخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية، وما ينجم عنها خضوع الادارة للسلطة الاعلى، كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس بسلب على الافكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي يؤثر على القرار ومن ثم على المؤسسة وخارجها.

على الجانب الآخر توجد المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحد من فعالية عملية اتخاذ القرارات هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو حكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات والتنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها، وتمتثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها[1].

[1] صغايري يزيد، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة باتنة،2015–2016، ص52

المبحث الثالث: دور دراسة الجدوى الاقتصادية في اتخاذ القرار الاستثماري

حظي موضوع دراسة الجدوى الاقتصادية باهتمام الكبير في تحقيق الاستخدام والتوزيع الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة، ويتصف متخذ القرار بالقدرة على حسن التصرف في الموارد المتاحة باستخدام الموارد الاقتصادية أحسن استخدام ممكن الوصول الى توظيف استغلال هذه الموارد بما يعود بأكبر ربح ممكن على استثمارها، ويعتبر القرار الاستثماري من اهم القرارات التي تتخذها الادارة بالمشروع، فهو ذو تأثير على البقاء واستمرارية المشروع، وسيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على القرار الاستثماري في ثلاث حالات.

المطلب الأول : القرار الاستثماري في ظل ظروف التأكد.

في ظل ظروف التأكد التام يكون امام متخذ القرار معلومات كافية بشأن ما يحدث في المستقبل، وهناك العديد من المعايير التي يتم وضعها في هذه الحالة.

اولا-معايير لاتاخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود (الاساليب التقليدية)

تعتبر هذه المعايير من ابسط وأقدم الطرق لتقييم البدائل الاستثمارية، وهذه الطرق لا تأخذ بعين الاعتبار أثر القيمة الزمنية للنقود وهي تتضمن معيارين:[1]

1-معيار معدل العائد المحاسبي(TRC)

[1] حفصة زيرار، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة، 2012-2013، ص.ص10-11

وهو عبارة عن نسبة صافي الربح الى راس المال المستثمر، ويقصد بصافي الربح بعد طرح كل انواع التكاليف والاقساط والاهتلاكات، وتتميز هذه الطريقة بسهولة عمليات احتساب الربح واساليب محاسبية متعددة، ويقاس معدل العائد المحاسبي للمشروع الاستثماري كما يلي:

معدل العائد المحاسبي =متوسط صافي الارباح المحاسبية/متوسط قيمة الاستثمار

2-**معيار فترة الاسترداد(DR):** ويقصد به تلك الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد جميع الاموال التي انفقت على المشروع من خلال ما يولده من تدفقات، ويعتبر هذا المعيار أكثر استخداما في المفاضلة بين البدائل الاستثمارية، وعند المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية التي يتم اختيار المشروع الذي يحقق أفضل فترة استرجاع، اما عندما نكون عند اختيار مشروع واحد فانه يمكن قبول هذا المشروع وفق هذا المعيار إذا كانت فترة الاسترجاع اقل من فترة الاسترداد القصوى المطلوبة والمحددة سابقا من قبل المستثمر.

ويتم حساب (DR) كمايلي:[1]

أ-في حالة تساوي التدفقات النقدية السنوية خلال العمر الانتاجي المتوقع للمشروع وفق العلاقة التالية:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{التدفقات النقدية السنوية}}$$

ب-اما في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية السنوية، فيتم حساب فترة الاسترداد كمايلي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{متوسطالتدفقات النقدية السنوية}}$$

ثانيا-معايير التقييم المخصومة (الاساليب الديناميكية): من اهم هذه المعايير:

[1] جلال ملاح، تخطيط ة تقييم المشروعات، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية،1991، ص116

1-القيمة الحالية الصافية(VAN): يعتبر معيار (VAN) كمقياس لقبول او رفض اي مشروع، ونكون اما حالة رفض المشاريع إذا كانت (VAN)سالبة، اما إذا كانت (VAN)موجبة فانه سوف يقبل المشروع وكمقياس للاختيار والمفاضلة سيتم اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق أكبر قيمة حالية صافية ما بين البدائل المقترحة، اما في حالة(VAN)معدومة فان هذا يعني تساوي التدفقات النقدية والقيمة الاولية للاستثمار هي ايضا حالة رفض المشاريع الاستثمارية، ويمكن حسابها بالعبارة الرياضية التالية:[1]

أ-في حالة غياب القيمة المتبقية

$$VAN=\sum_{t=0}^{n}\frac{CFT}{(1+k)t}-I°$$

ب-في حالة وجود القيمة المتبقية

$$VAN=\sum_{t=0}^{n}\frac{CFT}{(1+k)t}+\frac{VR}{(1+k)n}-I°$$

حيث:

Cftالتدفقات النقدية

K=معدل الخصم او الاستحداث

I° = تكلفة الاستثمار

t=توقيت التدفق النقدي

n=عمر الشروع الاستثماري

2-معدل العائد الداخلي (TRI): ويمثل ذلك المعدل الذي يجعل الحالية للتدفقات النقدية الداخلية متساويا للتكاليف الاستثمارية، او معدل الخصم الذي صافي القيمة الحالية مساويا للصفر، حيث يعد هذا المعيار من اهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المشاريع المختلفة ويقوم معيار معدل العائد الداخلي على

[1] Pascal quiry, pierre vernimmine, Finnance d'entreprise, DalloZ, 2011, p259

فكرة القيمة الحالية و الصعوبة التي تقابلنا في تحديده و طريقة حسابه، ويتم قبول المشروع الاستثماري اذا كان (**TRI**)اكبر من تكلفة الاموال، اما اذا كان بصدد المفاضلة بين عدة مشاريع فانه سوف يتم حساب معدل العائد الداخلي لكل مشروع و يتم اختيار الفرص الاستثمارية ذات(**TRI**)الاكبر. ولحساب معدل العائد الداخلي لابد من توافر البيانات التالية:[1]

- مقدار التدفقات لنقدية الداخلية (الايرادات)وتواريخ حدوثها.
- العمر الانتاجي(الاقتصادي) للمشروع الاستثماري.

ويحسب (**TRI**) بالعلاقة التالية:[2]

$$\text{TRI}=i1+\frac{VAN1(i2-i1)}{VAN1-VAN2}$$

حيث:

TRI معدل العائد الداخلي

$i1$ المعدل الصغير الذي يعطينا قيمة حالية صافية موجبة

$i2$ المعدل الكبير الذي يعطينا قيمة حالية صافية سالبة

VAN1 القيمة الحالية الموجبة التي تستخدم بالمعدل $i1$

VAN2 القيمة الحالية السالبة التي تستخدم بالمعدل $i2$

ويكون الاختيار عند الاستعمال هذا المعيار وفق الحالتين التاليتين

TRI≥1: هنا تكون مردودية الاموال المستثمرة اقل من تكلفة الفرصة الضائعة، و في هذه الحالة يتم رفض المشروع

[1] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون–الجزائر،2001، ص159.

[2] عماري محمد اسلام، مرجع سابق الذكر، ص44.

TRI≤0: هذا يعني ان مردودية الاموال المستثمرة اعلى من تكلفة الفرصة الضائعة و بالتالي نختار المشروع، اما في حالة عدة مشاريع فانه يتم ترتيبها تنازليا و يتم اختيار المشروع ذو اعلى نسبة.

3-مؤشر الربحية(IP): ويقصد بذلك المعدل الناتج عن قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية الداخلية (مخصومة على اساس معدل العائد المطلوب) على التدفقات النقدية الاولية الخارجة للمشروع، ويعد هذا المعيار مكمل لمعيار القيمة الحالية الصافية، ويهدف الى تجنب التأثيرات السلبية للقيمة الحالية الصافية وذلك من خلال تحديد أثر الحجم على (VAN).

ان مؤشر الربحية يقيس ربحية او عائد الفرص الاستثمارية ويساعد في كثير من الاحيان في ترتيبها تصاعديا او تنازليا، وبذلك فهو يأخذ بالحسبان الاهمية النسبية للفائض اي لصافي القيمة الحالية.

ويمكن ان نقبل اي مشروع عندما يكون مؤشر الربحية أكبر من الواحد، ونرفض اي مشروع في حالة العكس، ويتم حساب (IP)وفق المعادلة التالية:[1]

$$IP = \frac{\sum_{t=0}^{n} \frac{CFT}{(1+k)t}}{I°} + \frac{VAN}{I°} + 1$$

المطلب الثاني: القرار الاستثماري في ظروف عدم التأكد.

يستخدم في ظل عدم التأكد العديد من المعايير اهمها:

اولا-تحليل الحساسية

يعتبر تحليل الحساسية او التحليل الحدي من الاساليب التحليلية التي يمكن استخدامها في تقييم مدى فعالية المشروع الاستثماري وكذا تقييم وقياس المخاطر المصاحبة للمشروع، اذ يهدف الى تحليل درجة تأثير المشروع بالتغييرات غير المواتية في بعض المتغيرات الاساسية كمعدل الخصم او اسعار المخرجات او اسعار المدخلات او فترة انشاء مشروع، كما كانت درجة الحساسية الربحية للتغيير في أي من التغيرات

[1] حفصة زيرار، مرجع سابق الذكر، ص14

الاساسية منخفضة كلما كانت درجة التوقعات مرتفعة، وبالتالي يكون احتمال نجاح مشروع أكبر والعكس صحيح. وهنا ينبغي التمييز بين الحالات التالية:[1]

1-**حساسية الربحية لمعدل الخصم:** من المتغيرات الاساسية التي تؤثر على جدوى المشروع هو معدل الخصم، والذي يمثل في معدل تكلفة الاموال، فاذا اخذنا صافي القيمة الحالية كمؤشر لقياس الربحية، فان ارتفاع الخصم سيؤثر سلبا على هذا المقياس، ولهذا ينبغي اجراء تحليل الحساسية لاختبار درجة تأثير صافي القيمة الحالية بارتفاع معدل الخصم.

2-**حساسية الربحية للتغيرات في الايرادات والتكاليف:** من بين التغيرات الاساسية التي تؤثر على ربحية المشروع، التغيرات في كل من الايرادات والتكاليف مما يتطلب اختبار درجة حساسية الربحية للانخفاض في الايرادات الكلية، او الارتفاع في التكاليف الكلية بنسبة معينة او كليهما معا.

3-**حساسية الربحية للتأخر في التنفيذ:** وهنا يمكن حساب درجة حساسية المشروع للتأخر في التنفيذ من خلال افتراض تأخر تولد المنافع لفترة معينة، ولتكن سنة مثلا، ثم تحتسب صافي القيمة الحالية، ومقارنتها بصافي القيمة الحالية في حالة عدم حدوث تأخر.

ثانيا-تحليل التعادل

يتحقق التعادل عندما تتساوي اجمالي الايرادات مع اجمالي المصاريف وعند هذا الحد تسعى المنشاة الى تحقيق الارباح، والمنشاة لا تحقق أي ربح او خسارة في مبيعاتها عند هذا المستوى، بمعنى اخر يهدف التعادل الى تحديد حجم الانتاج والمبيعات التي تتساوي عنده التكلفة الكلية مع الايراد الكلي ويكون الربح مساوي للصفر. وينطلق تحليل التعادل من تصنيف تكلفة الانتاج الى:[2]

[1] فتاتنية صارة، الجدوى الاقتصادية وتأثيرها على القرارات الاستثمارية، مذكرة شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة قالمة،2016-2017، ص70

[2] محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظرة محاسبية ادارية، دار الفجر للتوزيع والنشر، القاهرة-مصر،2014، ص. ص353-354.

1-**التكاليف الثابتة:** وتعرف بانها التكلفة التي لا تتغير في مجموعها بتغير كمية الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وضمن حد انتاجي معقول، وتتحمل المؤسسة هذه التكاليف سواء عمل المشروع بطاقته الانتاجية او ببعضها او توقف عن الانتاج.

2-**التكاليف المتغيرة:** تعرف بانها التكلفة التي تتغير في مجموعها مع التغير في عدد الوحدات المنتجة او حجم المبيعات، لكن الكلفة المتغيرة الخاصة بالوحدة تبقى ثابتة.

3-هامش الربح المشارك: إذا كان سعر الوحدة المنتجة او سعر بيع السلعة اعلى من تكلفتها المتغيرة، فان المؤسسة تحقق هامشا مساويا لمقدار الربح، ويساهم هذا الفرق بتغطية جزء من التكاليف الثابتة. لذا فكلما كان عدد الوحدات المباعة أكثر، كان مجموع الهامش الربحي المحقق اعلى.

وتحدد نقطة التعادل اما لتمثيل حجم او كمية المنتجات التي تحقق التعادل النظري او لتمثيل قيمة المبيعات.

ثالثا-شجرة القرارات

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، ويعتبر هذا الاسلوب من الاساليب العلمية المهمة ويتم اللجوء اليه لتحليل وحل مشكلات معقدة ذات القيم الاحتمالية.

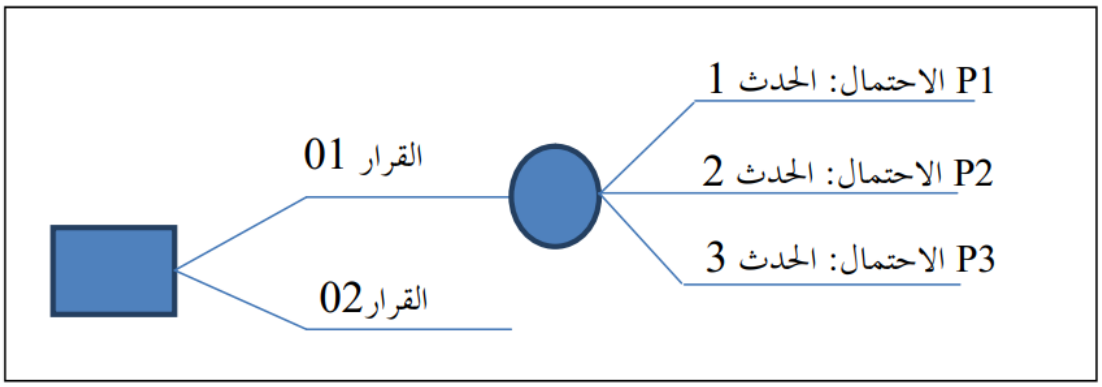
يقوم استعمال شجرة القرار الذي بافتراض مؤداه ان أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران هما: تأثير فوري، وحالة جديدة او موقف به مشكلة الاختيار، ومثل (كونتز واودونيل) الاسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات:

- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار.
- الاحتمالات التي تمثل النتائج او الخسائر المتوقعة.
- القيم التي تمثل اجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

ان تطبيق هذا الاسلوب وبفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات الغير مؤكدة او في المواقف المعقدة بالحاسب الالكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة، وكذلك تحديد

اجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الالكتروني البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الامور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.[1]

شكل رقم (2-2) يمثل شجرة القرار



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: القرار الاستثماري في ظل ظروف الخطر

تتجاهل اساليب تقييم المشاريع في ظل ظروف التأكد التام وعدم التأكد عنصر الخطر، فقد تأثر التدفقات النقدية بتغيرات في الظروف الاقتصادية، مما استوجب ادخال عنصر الخطر في تقييم المشاريع وهذا ما تعتمد عليه معايير تقييم المشاريع في ظل ظروف المخاطرة. وتتمثل هذه المعايير في:[2]

[1] ناجي شيماء، استخدام المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر تخصص محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت،2022-2023، ص22

[2] بن سعيد بن عودة، دراسة الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية الفلاحية، مذكرة الماستر تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت، 2018-2019، ص.ص90-91

اولا–الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس المخاطر وعدم التأكد التي تستخدم في مجال تقييم بدائل الاستثمار ويستخدم لقياس درجة الاختلاف والانحراف في التدفقات بالنسبة لكل بديل، وكلما كان الانحراف المعياري لاحد البدائل كبيرا كلما كانت مخاطرة مرتفعة والعكس بالعكس.

ويحسب بالصيغة الرياضية التالية:

$$\sigma=\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(Rt-Rn)2Pi}$$

حيث:

Rtهوالعائد المتوقع لكل حدث

Rnمعدل العائد المتوقع

Piاحتمال كل حدث

ثانيا–معامل الاختلاف: يعتب معامل الاحتلاف اداة هامة لقياس الخطر عند مقارنة المشروعات التي يكون لها نفس الانحراف المعياري ولكن قيمتها النقدية المتوقعة مختلفة، وكذلك في حالة اختلاف الانحراف المعياري بنفس القيم النقدية المتوقعة المدفوعة او الانحراف المعياري المختلفة بقيم نقدية متوقعة مختلفة.
ومعامل الاختلاف هو عبارة عن الانحراف المعياري للتوزيع الاحتمالي مقسوما على قيمته المتوقعة.
ويعطى معامل الاختلاف CVبالصيغة الرياضية الموالية:

$$CV=\frac{\sigma}{Rn}$$

حيث: σ: الانحراف المعياري

Rn: معدل العائد المتوقع

ثالثا–معيار القيمة المتوقعة(بايز): وهي تلك النظرية التي تسعى من خلالها متخذ القرار البحث عن بيانات ومعلومات اخرى اضافية وذلك لجعل الاحتمالات المستخدمة من طرف أطراف المؤسسة او أطراف خارجية، وتقدم هذه البيانات في نطاق نظرية تعرف باسم بايز.

وتمر عملية ايجاد الاحتمالات باستخدام هذه النظرية بعدد من المراحل وهي:[1]

- تحديد الاحتمالات المسبقة اي الاحتمالات قيل استخدام النظرية.
- الحصول على المعلومات الاضافية، اي الاستفادة من الخبرات السابقة
- ايجاد الاحتمالات اللاحقة(الجديدة) والتي نحصل عليها نتيجة دمج الاحتمالات المسبقة والمعلومات الاضافية وفقا لنظرية بايز.

وتعتمد نظرية بايز على مبادئ الاحتمالات المشروطة. والاحتمال المشروط يعني احتمال حدوث حدث معين او ظاهرة معينة (أ)شروط وقوع حدث اخر او ظاهرة اخرى (ب) وترمز بالرمز (ح)(ا/ب)، وتختلف طرق احتساب هذه الاحتمالات حسب طبيعة العلاقات بين الاحداث والتي تكون احداثا مستقلة اي لا توجد بينها علاقة ولا تؤثر على بعضها البعض، او لا تكون مستقلة وبالتالي توجد علاقة ويؤثر وقوع احداثها على غيره.

[1] بوزوينة صارة، الية اتخاذ قرار لدعم تمويل مشاريع المؤسسات الناشئة، مكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة تيارت،2020–2021، ص140

خلاصة الفصل:

مما سبق نصل إلى حقيقة مفادها إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر العمود الفقري لأي إدارة بصفة عامة، فهي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة ويقوم بها متخذ القرار وذلك قصد ترشيده ومحاولة صنع قرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتتنوع القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل القرارات وفقا لبرمجتها ووفقا للمستوى التنظيمي، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتؤثر فيها من حيث جودة القرار الصادر لهذا القرار كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية وتعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

يعتبر القرار الاستثماري من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة في الوقت الحاضر لتظهر نتائجها في المستقبل، فهنالك علاقة وثيقة بين دراسة الجدوى الاقتصادية وطبيعة القرارات الاستثمارية، وتتحدد نوع القرارات حسب طبيعة البيئة السائدة التي يتخذ فيها القرار، ولقد تم تقسيم اتخاذ القرار الاستثماري الى ثلاث حالات: حالة التأكد التام، حالة عدم التأكد واخيرا حالة الخطر. فكلما اعتمد القرار على دراسات شاملة ودقيقة وموضوعية كلما كانت القرارات أكثر نجاحا وآمانا في تحقيق الاهداف.



الفصل الثالث:

دراسة حالة لشركة توزيع الغاو والكهرباء

سونلغاز –المدية–

تمهيد

سوف نتطرق في هذا الفصل الى دراسة شاملة وواضحة لنستطيع الوصول الى نتائج معينة، واردنا ان ندعم ونثري دراستنا بجانب تطبيقي اضافة الى الجانب النظري المتطرق اليه في الفصلين السابقين لقد وقع اختيارنا على فرع من شركة سونلغاز فرع الدية ،

المبحث الاول : عرض عام حول مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء

المبحث الثاني: دراسة الجدوى للمؤسسة وأهميتها في اتخاذ القرار .

المبحث الاول : عرض عام حول مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء

سنقدم في هذا المبحث عرض عام للشركة محل الدراسة في إطار منهجي، وذلك من خلال عرض الشركة القابضة ومجمع سونلغاز، عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغازSDC–SPA (سونلغاز) والتعرف على مهامها وإسناداتها، وفي الأخير تقديم مديرية التوزيع بالمدية)وحدة تابعة ل–SDC) SPAمن خلال عرض الهيكل التنظيمي للمديرية والتعرف على كل قسم، وصولا إلى قسم المالية والمحاسبة مكان إجراء هذه الدراسة.

المطلب الأول :لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز(مجمع سونلغاز).

أولا :النشأة و التطور التاريخي[1].

- بداية القرن العشرين ، اشتركت 16 شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)، وشركة الإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط والغرب، Compagnie due Bourbonnaisالى الشرق ومصانع levy في قسنطينة .
- 1947 ،تم نقل الشركات الامتياز 16 إلى شركة تحت المسمي شركة كهرباء والغاز الجزائريةEGA، كلفت بإنتاج، نقل و توزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1962: الاحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، وذلك بمقتضى القانون رقم157 /62الصادر ب 1962/12/31.
- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية(EGA)، وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى "SONELGAZ"، وذلك بمقتضى القانون رقم69/059 الصادر ب 1969/07/26،مع ابقاء نفس المهام .
- 1983: إعادة الهيكلة الأولى :ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال، (KAHRIF، INERGA'ETTARKIBK KANAGHAZ) بالإضافة إلى شركة التصنيع AMC.
- 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري(SONELGAZ EPIC)، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم91/457 الصادر ب 1962/12/14.

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة SONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

- ❖ 1995 التمتع بشخصية قانونية و الاستقلال المالي 'ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم95-280المؤرخ 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- ❖ 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).
- ❖ 2002تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA بعد صدور القانون رقم 02 /01 المؤرخ في 2002/02/05.
- ❖ 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة وبرنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل والتوزيع وتغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية وكذا أصبحت Sonelgaz شركة قابض،تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية ك شركات تابعة تضمن هذه الأنشطة :[1]
  - ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء(SPE)
  - ✓ الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء(GRTE)
  - ✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية(GRTG)
- ❖ 2006 توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات الى المجمع ، من أهمها:

  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر.(SDA)
  - ✓ المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط .(SDC)
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق.(SDE)
  - ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب(SDO)
- ❖ 2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة :ليصبح يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

  - ➢ **الشركات المهنية و التجارية :« Sociétés Métiers »** تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباءSPE، شركة نقل الكهرباءGRTE،شركة نقل الغاز GRTG،04شركات التوزيع SDA-C-E-O،شركة مسير المنظومة الكهربائيةOS.

[1] مقابلة مع السيد امين طبوزي ،رئيس قسم المالية و المحاسبة يوم 2024/5/2

- **شركات الإنتاج** :وهي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية وتضم 04 شركات وهي شركة انتاج الكهرباء ترقة SKBبرواقية ، SKD كودية الدراوش ،SKT،سكيكدة SKS.
- **شركات الأشغال** : يضم 06 شركات ,KAHRIF, KAHRAKIB INERGA,CEEG,KANAGHAZ ETTARKIB,
- **شركات المساعدة** :هي شركات تقدم خدمات حسب الاختصاص في شتى لمجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، وتضم 15 شركة.
- **شركات مشاركة مع سونلغاز** :وهي شركات مختلطة مع شركات أخري ولها حصص في رأس المال وتضم 06 شركات.

-**2011** تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة :تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز، الذي اعتمد في عام 2002، واعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين، 2 مايو 2011 ، وتصبح بالتالي، وبالإضافة Sonelgaz.في" شركة قابضة "دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ اسم Sonelgaz.Spa في "Groupe Sonelgaz".إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها Sonelgaz .اللوائح المعدلة، تحتفظ.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

-2017 : إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة وتقسم أنواع الشركات كما يلي:

- **الشركات الخاضعة :يكون رأسمالها % 100 من المجمع**، وتضم 13 شركة(06 شركات مهنية و 07 شركات أشغال.(**الشركات المختلطة :يكون رأسمالها % 51 من المجمع**، و تضم(07 شركات شركات الإنتاج المختلطة 03 + شركات جديدة)
- . **شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز** :وهي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 وتضم 20 شركة
- **شركات مشاركة مع شركات أخرى** : وهي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة_ 2009 وتضم 05 شركات.

❖ ومن أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى :الشركة الجزائرية لتوزيع كفرع SDA .مع إضافة « SDC,SDE,SDO » الكهرباء والغاز والتي ضمت « SDC,SDE,SDO" مع اضافةSDA كفرع .

المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها

أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى إقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة:مديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى(الشركات المهنية التجارية الخاضعة مع سونلغاز) والواقع مقرها الاجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

ثانيا :التغطية الإقليمية[1] :

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية،ب شارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، 156 زبون،عدد الزبائن تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولون بالكهرباء219 :

67 زبون ، موزعة على المدية 1 و 2 ، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان ، الموصولون بالغاز : 899 عين بوسيف، تابلاط ، الشهبونية و 6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899كم، و 5 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم.

ثالثا :أهداف المديرية

السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية .

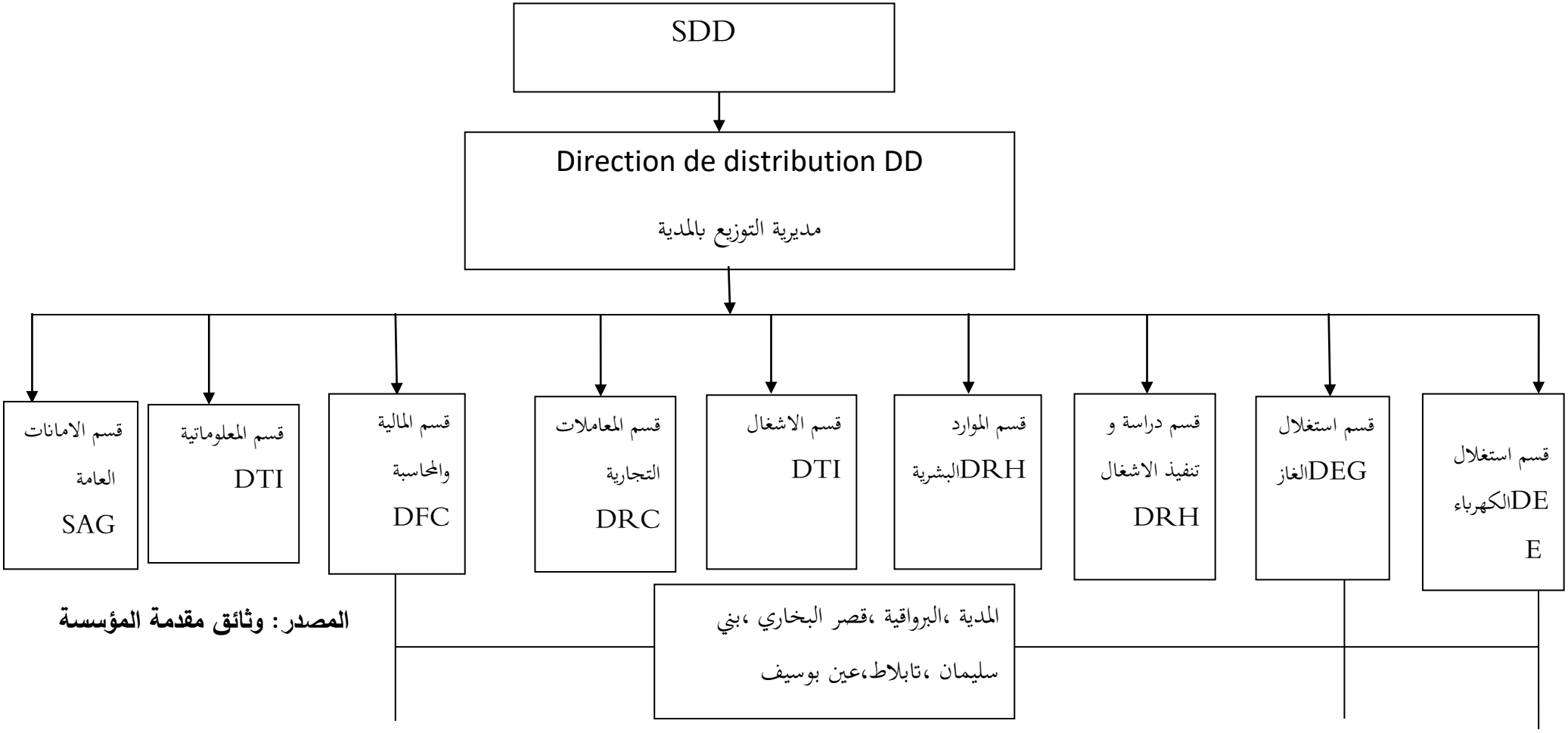
- إنجاز المخططات الاستثمارية في أجلها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة .
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم .

[1] مقابلة مع السيد طبوزي ،رئيس مصلحة المالية و المحاسبة ،يوم 2024/5/2

- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال .

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز

الشكل (3-1):**الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز- وحدة المدية -**



المصدر: وثائق مقدمة المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي:

- **قسم استغلال الشبكات:** وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز وكذا صيانتها ومدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف.
- **قسم المالية و المحاسبة** :وهو المسؤول عن متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف ...
- **قسم الموارد البشرية** :يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم بما في ذلك التكوين الأجور، الترقية، التقاعد. ..
- **قسم العلاقات التجارية** :يهتم بتسيير طلبات الزبائن وهو نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة وتقسم لمصالح المصلحة التجارية بالمدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان،عين بوسيف وتابلاط.
- **قسم الدراسات والأشغال** :يتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز للزبائن من حيث الكمية، التكلفة، تحديد المسافة بين لزبون والشبكة، ويحرر بذلك مخطط الدراسة .
- **قسم الإمكانيات العامة** :يهتم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له مثل توفير المكاتب السيارات، أجهزة الإعلام. ..
- **قسم تسيير أنظمة المعلوماتية** :توكل إليه مهمة تجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وزبائنها وبتبويبها من اجل الإطلاع عيها بسهولة.

المبحث الثاني : دراسة الجدوى للمشروع في سونلغاز بالمدية و دورها في اتخاذ القرار

تضمن هذا المبحث اجراء دراسة الجدوى لمشروع استثماري المقترح على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمدية، وكيف يتم اتخاذ القرار الصحيح بناء على نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية.

المطلب الأول : دراسة جدوى لمشروع

قبل وجود أي مشروع تقوم المؤسسة بالمراحل التالية المتعلقة بعملية اعداد الميزانية وهي كالاتي: [1]

ذاكرة التخزين المؤقت للميزانية: الحاجة الى الاستثمار لضمان استمرارية الخدمة .

ما قبل الميزانية: انحراف الدراسات الفنية. تقديم الاقتراحات.

التحكيم: التفاوض والتشاور.

الموافقة: الموافقة على الاستثمار.

انشاء برنامج الاستثمار: الاعتمادات الممنوحة.

استثناء: انجاز.

لوحة القيادة: متابعة الالتزامات والنفقات.

المطلب الثاني: دراسة جدوى لمشروع استبدال شبكة الغاز بالمدية 2023،

لدراسة هذه الجدوى لابد من مراحل تالية كالاتي :

1_ لمحة تعريفية بالمشروع

2_ تقدير إيرادات وتكاليف المشروع

3_ تقييم الربحية لمشروع ان وجدت

4_ اتخاذ القرار

أولا : لمحة تعريفية بالمشروع

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة يوم 02 جوان 2024 على الساعة 11:00 صباحا

يعتبر مشروع الغاز والكهرباء في ولاية المدية امر ضروري وذات أهمية بالغة، حيث تولي المصالح المسؤولة أهمية بالغة لهذا المجال، من خلال سعيها المستمر الى توفير كافة التسهيلات والحوافز .

فان المشروع المقترح كان عبارة تمديد تعزيز مرور الشبكة الغاز بالمدية بكافة الولاية ، ويهدف هذا المشروع الى توصيل كل القرى والمداشر بشبكة الغاز وتقليل من عبئ تعبئة قارورات الغاز في فصل الشتاء على المواطن .

ثانيا : تقدير إيرادات و تكاليف المشروع

تم تقدير هدا المشروع بناءا على معطيات ومعلومات مقدمة من الميزانية التقديرية لسنة 2023 واقتراح رؤساء المصالح لهذا المشروع من ضرورته في الوقت الحالي وتقليل كافة المعانات، حيث بلغ قيمة هذا المشروع ب 800000 دج وكانت النفقات قد بلغت 27000دج

الجدول التالي يبين تفاصيل النفقات

الجدول رقم (3_1): يبين تفاصيل نفقات مشروع استبدال شبكة الغاز

تفاصيل النفقات								
تعيين مراحل المشروع	2023		2024		2025		المجموع	
	KDA	DEVISE	KDA	DEVISE	KDA	DEVISE	KDA	DEVISE
استبدال شبكة الغاز 2023 المدية	24000		3000				27000	
المجموع	24000		3000				27000	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتماد على وثائق من المؤسسة

حيث كانت من اهداف هذا المشروع

- استبدال الشبكة بحي مكراز _المدية_
- استبدال الشبكة حي بوزيان ومقابل مدرسة بلجباس _ المدية _
- استبدال الشبكة حي طحطوح _ المدية_

- استبدال الشبكة بحي رويسية _ المدية_
- استبدال الشبكة بحي ثنية الحجر _المدية_
- استبدال الشبكة حي عين العقبة _ البرواقية _

وقد قامت بهذا المشروع لتحسين جودة الخدمات والقليل من الحوادث .

ثالثا : تقيم الربحية للمشروع ان وجدت

ان مؤسسة سونلغاز لا تقوم بهذه المرحلة لان ليست مؤسسة اقتصادية وليس غرضها تحقيق الربح فهي مؤسسة ذات طابع عمومي وغرضها الأساس مصلحة كافة المواطنين .

رابعا : اتخاذ القرار

يتم اتخاذ القرار بناءا على أوامر من المديرية العامة لسونلغاز او من قبل الهيئات العمومية كالوالي وزير ....الخ من الهيئات العمومية

❖ **دور دراسة الجدوى في اتخاذ القرار في المؤسسة**

ان دراسة الجدوى في مؤسسة سونلغاز لها أهمية بالغة في اتخاذ قرارات لتمويل المشروع ما وعادة مايكون هذا المشروع ليس له عائدا ولا أرباح لانو يكون دائما لصالح المواطن وتكون تحقيق منفعة عامة وليس خاصة .

ملاحظة : لم نستطع من حساب مؤشر الربحية وفترة الاسترداد لعدم توفر هذه المعلومات في المؤسسة

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهمية دراسة الجدوى في اتخاذ القرار، وتم إسقاطها على مؤسسة سونلغاز بالمدية، ويرجع هذا إلى تقديم المؤسسة الى دراسة مشاريع متعلقة بالكهرباء والغاز بناء على ميزانية تقديرية واحتياجات المواطنين والمؤسسات العمومية والخاصة وذلك لتحقيق المنفعة العامة، فعلى أي مؤسسة تقوم باي مشروع لابد من دراسة الجدوى لهذا المشروع ويجب اخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .



الخاتمة العامة

من خلال تناولنا لموضوع دور وأهمية دراسة الجدوى في اتخاذ القرار فيجب على كل مؤسسة عمومية او خاصة او مؤسسة مالية بضرورة اخضاع دراسات الجدوى قبل تنفيذها وتشغيلها، باعتبار ان هذه الدراسات تسمح بالتحديد القبلي لإمكانية النجاح والقدرة على مواجهة المخاطر وعدم اليقين من المستقبل، فالخوض في مجال الاستثمار يستوجب القيام بدراسة دقيقة، تختص بمساعدة متخذ القرار في تشكيل رؤية متكاملة وموضوعية عن الفكرة او المشروع قبل خروجه الى التنفيذ، كما ان رشادة ودقة هذه الدراسات تعتبر العامل الرئيسي لنجاح او فشل مشروع وخاصة دراسة الجدوى المالية، فأضحى من الضرورة بمكان إعطاء أهمية بالغة لدراسة الجدوى المالية للمشروعات

1-**اختبار الفرضيات .**

- **الفرضية الاولى:** " تعتبر دراسة الجدوى "أداة لتحديد المشكلات والفرص المعقدة من خلال اجراء تحقيق لكافة تفاصيل المشروع او الفرصة المقترحة للحصول على لمحة عامة والتقييم فيما اذا كانت هذه الفرصة مجدية وتحقق الموارد المنشودة للمشروع او عدمها وتعتبر نقطة تفتيش مرغوبة للغاية يجب اعدادها واستكمال تفاصيلها قبل تخصيص الموارد للمشروع فرضية صحيحة تم اثباتها في الفصل النظري الأول

الفرضية الثانية :" توجد عوامل بيئية داخلية وخارجية لاتخاذ القرارات " وهي فرضية صحيحة تم اثباتها في الفصل الثاني.

- **الفرضية الثالثة** يوجد علاقة بين دراسة الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز هي صحيحة تم اثباتها في الفصل التطبيقي من خلال تحليل مشروع قامت بيه المؤسسة .

2- نتائج البحث:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج:

- دراسة الجدوى في المؤسسات امر ضروري .
- دراسة الجدوى تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الاستثمارية
- لابد من دراسة الجدوى تكون بشكل جيد والتطرق الى اهم مؤشراتها وأسسها .
- نسبة دراسة الجدوى في مؤسسة سونلغاز للمشاريع الاستثمارية نسبة قليلة وهذا لعدم توفر معلومات متعلقة بإيرادات المشروع .

-آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- دور استعمال الجدوى المالية في جل المؤسسات الوطنية
- واقع دراسات الجدوى وتقييم المشاريع الاستثمارية في الجزائر
- دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية في البلدان النامية والمتقدمة

هذه الدراسة لم تكن سوى بداية طريق والهفوات الواردة فيها من شانها ان تكون حافزا للباحثين لتحقيق الإضافات.



قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

1- أحمد جاسم جيار، دراسة الجدوى لمشروع انشاء مجمع تجاري في محافظة ديالي مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد32، 2023.

2- احمد عمر الراوي، دور دراسات الجدوى الاقتصادية في انجاح حركة الاستثمار في العراق، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.

3- احمد فنيش، دور اتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام، مذكرة الماستر أكاديمي حقوق، كمية الحقوق والعموم السياسية-جامعة غرداية،2017-2018.

4- احمد محمد المصري، الادارة الحديثة، الدار الدولية للنشر، الاسكندرية-مصر، 2000.

5- احمد محمد غنيم، دراسات جدوى المشروعات، بدون ذكر دار النشر جمهورية مصر العربية،2010.

6- آلاء موسى احمد حسن، دراسة الجدوى الاقتصادية وأثرها في إتخاذ القرار الاستثماري، رسالة ماجستير في المصارف الاسلامية، كلية الشريعة -قسم المصاريف الاسلامية-الجامعة الاردنية،2021.

7- اوسر منور، دراسات الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات افريقيا، المركز الجامعي خميس مليانة، العدد السابع، السداسي الثاني، 2009.

8- بالعجين رياض، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية، مذكرة شهادة الماستر تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت،2018-2019.

9- بديار احمد، دراسة الجدوى الاقتصادية وتأثيرها على اتخاذ القرارات الاستثمارية، مجلة البدر جامعة بشار، العدد02، بدون ذكر السنة النشر.

10- بشير العلاق، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر،1999.

11- بن حجاج جيلالي مغراوة فتحية، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد48، العدد15،04-12-2015.

12- بن حجوجة رميسة اميرة، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2019-2020.

13- بن داني فتيحة، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة الماستر ، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة مستغانم، 2019-2020.

14- بن شاعة وليد واخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03-العـدد02، 2019.

15- بن يخلف زينب، أثر البرمجيات المحاسبية على عملية اتخاذ القرار، مذكرة الماستر تخصص المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2019-2020.

16- بودالي بن عنون، دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجل د14-العدد 2-مكرر1، سبتمبر 2020.

17- بوضياف نجاة، دور ادارة المعرفة باتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة وتسيير مؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2015-2016.

18- بوكرمة سهام دراسة الجدوى لتقييم مشاريع استثمارية ومساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية،2018 -2019.

19- تمجغدين نور الدين، دور واهمية دراسة الجدوى في تمويل وتقييم المشروعات القطاع الخاص، مذكرة الماستر علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة بسكرة، 2018-2019.

20- ثناء محمد طعيمة، نظم المعلومات المحاسبية في تقييم المشروعات الاستثمارية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر،2002.

21- جلال ملاح، تخطيط ة تقييم المشروعات، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية،1991.

22- حسين حريم واخرون، اساسيات الادارة، دار حامد للنشر، عمان-الاردن، 1998.

23- حفصة زيرار، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة ورقلة، 2012-2013.

24- حورية نور الهدى، دراسة الجدوى كآلية لترشيد القرار الاستثماري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة مالية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت،2018-2019.

25- خالد عبد الله ابراهيم، دور اتخاذ القرارات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثاني عشرة-العدد الخامس والثلاثون ، سنة 2015.

26- خديجة إيـدر، واقع تطبيق تقييم المشاريع الاستثمارية في المؤسسات المالية، مذكرة الماستر، تخصص مالية وبنوك، كلية العموم الاقتصادية التجارية وعموم التسيير-جامعة ادرار،2016-2017.

27- ديدي دلال، نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جيجل،2015-2016.

28- ذوايبية سعاد، القائد الإداري واشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية، مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة قالمة،2021-2022.

29- رشا عمر محمود عودة، إثر ادارة تصميم العمليات على اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-جامعة الازهر-غزة،2018.

30- زاوي نادية، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، مذكرة لماستر تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية-جامعة تبسة، 2021-2022.

31- زحوفي نورالدين، فعالية دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية في اختيار وتقييم المشاريع الاستثمارية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر3، 2013/ 2014.

32- السعيد عبد العزيز عثمان دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية-مصر،2002.

33- سلسلة الإدارة المثلى، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان 2001.

34- شجاره عبد الحق، التقييم المالي للمشاريع كآلية لتحديد جدوى المشروع، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، 2022-2023.

35- شيماء بولحشيش، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم لإنسانية والاجتماعية -جامعة جيجل،2017-2018.

36- صغايري يزيد، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة باتنة،2015-2016.

37- ضيفي اسمهان، تقييم مساهمة دراسة الجدوى في اتخاذ القرار التمويل البنكي للمشاريع الاستثمارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة قالمة، 2015-2016.

38- طالب دليلة، دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد04-العدد الخاص،2021.

39- الطيب الوافي، دور واهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة سطيف، 2011-2012.

40- عبد العزيز محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية،2007.

41- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن،2004.

42- عبد الغفار حنفي، "التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.

43- عبد الوهاب محمد جواد الموسوي، دراسة الجدوى لمشروع أنشاء مجمع وحدات سكنية واطئة الكلفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الحجم17- العدد04، 2021.

44- علي علاونة، الاساليب الكمية في اتخاذ القرار، ط01، المملكة الاردنية الهاشمية،2006.

45- علي يوسف، تقييم المشاريع ودراسة الجدوى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.

46- عماري محمد اسلام، اليات اتخاذ القرار الاستثماري في ظل ظروف التأكد، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت، 2022-2023.

47- العياشي حسين، الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر تخصص مالية المؤسسة-جامعة ادرار،2018-2019.

48- عيسى نبوية، دور دراسة الجدوى الاقتصادية في تقييم المشاريع الاستثمارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد05-العدد03، 2023 .

49- فاطمة الحاج قويدر، التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية، مذكرة الماستر في علوم التسيير-تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة 2011-2012.

50- محمد الفاتح العشماوي، دراسات جدوى المشاريع الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة-مصر،2007.

51- محمد قويدري، اسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات الاستثمارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر،1997.

52- مفيدة نادي، اهمية دراسة الجدوى الاقتصادية في المشاريع الاستثمارية السياحية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ال عدد7-المجلد4،2016.

53- منال بن عمار، دور دراسات الجدوى في ترشيد قرارات التمويل للمشاريع الاستثمارية، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد09-العدد02، جوان2021.

54- مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة،2014-2015.

55- ميسوم هشام، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، مذكرة شهادة الماستر تخصص مالية كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة تيارت،2015-2016.

56- نادر أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، جامعة دمشق، سوريا، 1997.

57- نصيرة حمودة، دور دراسة الجدوى الاقتصادية في ترشيد القرار الاستثماري والتمويلي، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 05، مارس 2016.

58- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن،1995.

59- هاجر سعدي، أثر دراسة الجدوى الاقتصادية على القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، رسالة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة سطيف،2012-2013.

60- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر،2001.

61- فتاتنية صارة، الجدوى الاقتصادية وتأثيرها على القرارات الاستثمارية، مذكرة شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة قالمة،2016-2017.

62- محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظرة محاسبية ادارية، دار الفجر للتوزيع والنشر، القاهرة-مصر،2014.

63- ناجي شيماء، استخدام المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر تخصص محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت،2022-2023.

64- بن سعيد بن عودة، دراسة الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية الفلاحية، مذكرة الماستر تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت، 2018-2019.

65- بوزوينة صارة، الية اتخاذ قرار لدعم تمويل مشاريع المؤسسات الناشئة، مكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تيارت،2020-2021.

66- الموقع الالكتروني للمؤسسة SONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

67- مقابلة مع السيد امين طبوزي ،رئيس قسم المالية و المحاسبة

68- معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة .

مراجع باللغة الاجنبية :

01- Amand Dayant, Manuel de gestion, Volume 2, édition Filipses, Paris, 1999.

02- Abdellah Boughaba, Analyse et évaluation de projet, édition Berti, Paris, 1998.

03- Walter andiaValencia and other, investment projects definition from the process perspective, Journal of Management, Faculty of Administration Sciences, National University of san Marcos Colombia, Cali, Volume36, 2020.

04- John W. Brockhouse and others ,A Cooperative Feasibility Study Guide, U.S department of Agriculture Rural Business –cooperative services ,Services report 58 , 2010.

05- Pascal quiry, pierre vernimmine, Finnance d'entreprise, DalloZ, 2011.



الملاحق

Programme d'Investissement
Crédits accordés par Chapitre Article et par AP (KDA)

Centre Comptable : **DD MEDEA**

Projet	CA	N°AP	Libelle AP	Année	Montant	Accordé 2024	Observation
F167	22	CF0418	Interconnexion des sites en fibre optique CD MEDEA	2022	33 000,00	20 000,00	
F167	22	CF0457	Interconnection fibre optique DD MEDEA 2024.	2024	97 310,00	77 310,00	
			Total Chapitre-article : 22		**130 310,00**	**97 310,00**	
F132	43	CF0413	Réhabilitation des étages HTA au poste HTB/HTA CD	2022	300 000,00	75 000,00	
F132	43	CF0421	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2022 CD MEDEA.	2022	218 473,00	0,00	
F132	43	CF0426	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2022 CD MEDEA.	2022	319 979,00	0,00	
F132	43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	2023	47 280,00	27 000,00	
F132	43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	2023	966 572,00	281 589,00	
F132	43	CF0445	Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD	2023	103 000,00	103 000,00	Suite clôture définitive de l'AP 43CF0315.
F132	43	CF0449	Racc. MT Bornes de recharge V.E DD Medea 2024.	2024	49 500,00	49 500,00	
F132	43	CF0450	Ext. Renf. Réseau éléctricité PE DD MEDEA 2024.	2024	44 870,00	17 870,00	
F132	43	CF0451	Ext. Renf. Réseau éléctricité HPE DD MEDEA 2024.	2024	494 920,00	213 331,00	
			Total Chapitre-article : 43		**2 544 594,00**	**767 290,00**	
F133	52	CF0455	Ext. Renf. Réseau Gaz DD MEDEA 2024.	2024	1 500,00	1 500,00	
			Total Chapitre-article : 52		**1 500,00**	**1 500,00**	
E113	61	CF0425	Déficit en amenée des Brants des poles PC 2022 CD	2022	1 619 804,00	30 000,00	
			Total Chapitre-article : 61		**1 619 804,00**	**30 000,00**	
F130	62	CF0404	RCN Eléctricité 2022 CD MEDEA.	2022	800 000,00	0,00	
F130	62	CF0424	QLS élec 10200 Foyers PC 2022 CD MEDEA.	2022	496 700,00	10 000,00	
F130	62	CF0427	RCN Elécticité 2023 CD Médéa.	2023	800 000,00	192 608,00	
F131	62	CF0446	RCN Eléctricité 2024 DD Médéa.	2023	461 550,00	268 942,00	
			Total Chapitre-article : 62		**2 558 250,00**	**471 550,00**	
F131	63	CF0371	FSGCL GAZ CD Médéa 2020.	2020	700 000,00	0,00	
F131	63	CF0405	RCN GAZ 2022 CD MEDEA.	2022	420 000,00	0,00	
F131	63	CF0407	QLS GAZ PC CD MEDEA 2022.	2022	407 824,00	73 000,00	
F131	63	CF0408	Zone d'ombre Gaz CD MEDEA 2022.	2022	49 000,00	0,00	
F131	63	CF0428	RCN Gaz 2023 CD Médéa.	2023	272 000,00	70 000,00	
F131	63	CF0447	RCN Gaz 2024 DD Médéa.	2023	101 000,00	31 000,00	
			Total Chapitre-article : 63		**1 949 824,00**	**174 000,00**	
E121	64	CF0374	DP GAZ SIDI NAAMANE PQ 2TR CD Médéa 2020.	2020	1 021 820,00	10 600,00	
E121	64	CF0382	DP GAZ TABLAT PQ 2010-2014 CD MEDEA 2021.	2021	1 387 486,96	9 600,00	
E121	64	CF0383	DP GAZ OULED BOUACHERA PQ 2010-2014 CD	2021	40 915,70	3 900,00	
E121	64	CF0384	DP GAZ HANNACHA PQ 2010-2014 CD MEDEA	2021	231 895,91	3 200,00	
E121	64	CF0385	DP GAZ KHERBET HELLEL PQ 2010-2014 CD	2021	157 644,77	3 000,00	
E121	64	CF0386	DP GAZ BOUCHRAHIL PQ 2010-2014 CD MEDEA	2021	413 032,48	5 200,00	
E121	64	CF0387	DP GAZ SI EL MAHDJOUB PQ 2010-2014 CD	2021	559 354,68	5 400,00	
E121	64	CF0389	DP GAZ MAGHRAOUA PQ 2010-2014 CD MEDEA	2021	463 689,05	0,00	
E121	64	CF0390	DP GAZ Agglomération second. EL GHARBIA PC	2021	549 780,00	6 920,00	
E121	64	CF0391	DP GAZ Agglomération second. Ouled zaid	2021	386 452,50	4 600,00	
E121	64	CF0392	DP GAZ Bouaichaoune 2TR PQ 2010-2014 CD	2021	376 681,28	4 550,00	
E121	64	CF0396	DP GAZ AISSAOUIA PQ 2T 2010-2014 CD MEDEA	2021	417 090,42	4 760,00	
E121	64	CF0399	DP GAZ DEUX BASSINS PQ 2T 2010-2014 CD	2021	292 006,57	3 950,00	
E121	64	CF0406	DP GAZ 03 MEDEA PC CD MEDEA 2022.	2022	60 500,00	5 600,00	
E121	64	CF0442	DP GAZ-PC Agglomératiion second Bir Messaoud-	2023	33 950,00	4 900,00	
E121	64	CF0443	DP GAZ-PC Agglomératiion second El Kettar+Ain	2023	33 950,00	4 900,00	
			Total Chapitre-article : 64		**6 426 250,32**	**81 080,00**	
F132	71	CF0422	Rempl. Rés. Eléc HPE 2022 CD MEDEA	2022	81 000,00	0,00	
F132	71	CF0435	Rempl. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	2023	23 000,00	0,00	

RELEVE DES DEPENSES PAR CREDIT

ETAT N°3 (EN DINARS)

(Provisoire)

CENTRE COMPTABLE: **CF DD MEDEA**

MOIS DE:Mai 2024

CA	LIBELLE	MONTANT AUTORISES	MONTANT DISPONIPLE AU MOIS DE
43	Extension Renforcement Réseau de Distribution Electricité	4 526 845 000,00	

N°AP	LIBELLE	NATURES		DEPENSES			MONTANTS	
		IMMOB.	CHARGES	Cumul au 31/12/ 2023	MOIS	EXERCICE	TOTAL	AUTORISES
CF0315	**TOTAL-AP :** Réhabilitation du poste 30/30 kv N°400 DD MEDEA 2017.			**31 544 862,60**	**0,00**	**0,00**	**31 544 862,60**	**113 736 000,00**
CF0365	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Réseau Eléctricité CD Médéa 2020.			**778 317 099,29**	**0,00**	**0,00**	**778 317 099,29**	**1 399 575 000,00**
CF0379	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Réseau éléctricité HPE 2021 CD Médéa.			**384 107 997,50**	**0,00**	**0,00**	**384 107 997,50**	**468 940 000,00**
CF0413	Réhabilitation des étages HTA au poste HTB/HTA CD Médéa 2022.		05		0,00	1 010 100,00		
CF0413	**TOTAL-AP :** Réhabilitation des étages HTA au poste HTB/HTA CD Médéa 2022.			**27 676 887,09**	**0,00**	**1 010 100,00**	**28 686 987,09**	**300 000 000,00**
CF0421	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2022 CD MEDEA.		05		0,00	5 758 460,00		
CF0421	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2022 CD MEDEA.			**153 427 894,00**	**0,00**	**5 758 460,00**	**159 186 354,00**	**218 473 000,00**
CF0426	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2022 CD MEDEA.		05		0,00	-44 949 180,00		
CF0426	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2022 CD MEDEA.			**319 710 663,00**	**0,00**	**-44 949 180,00**	**274 761 483,00**	**319 979 000,00**
CF0433	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.			**19 732 300,00**	**0,00**	**0,00**	**19 732 300,00**	**47 280 000,00**
CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.		05		2 045 330,00	335 484 424,20		
CF0434	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.			**485 327 150,00**	**2 045 330,00**	**335 484 424,20**	**820 811 574,20**	**966 572 000,00**
CF0445	Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD Médéa 2023.		05		0,00	1 140 343,00		
CF0445	**TOTAL-AP :** Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD Médéa 2023.			**39 361 390,17**	**0,00**	**1 140 343,00**	**40 501 733,17**	**103 000 000,00**
CF0449	Racc. MT Bornes de recharge V.E DD Medea 2024.		05		9 773 600,00	9 773 600,00		
CF0449	**TOTAL-AP :** Racc. MT Bornes de recharge V.E DD Medea 2024.			**0,00**	**9 773 600,00**	**9 773 600,00**	**9 773 600,00**	**49 500 000,00**
CF0450	Ext. Renf. Réseau éléctricité PE DD MEDEA 2024.		05		0,00	38 866 840,00		
CF0450	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Réseau éléctricité PE DD MEDEA 2024.			**0,00**	**0,00**	**38 866 840,00**	**38 866 840,00**	**44 870 000,00**
CF0451	Ext. Renf. Réseau éléctricité HPE DD MEDEA 2024.		05		12 043 030,00	126 321 022,72		
CF0451	**TOTAL-AP :** Ext. Renf. Réseau éléctricité HPE DD MEDEA 2024.			**0,00**	**12 043 030,00**	**126 321 022,72**	**126 321 022,72**	**494 920 000,00**
	TOTAL CHAPITRE ARTICLE : 43			**2 239 206 243,65**	**23 861 960,00**	**473 405 609,92**	**2 712 611 853,57**	**4 526 845 000,00**
	MONTANT DISPONIPLE						**1 814 233 146,43**	
			05		**23 861 960,00**	**473 405 609,92**		

RELEVE DES DEPENSES PAR CREDIT

ETAT N°3 (EN DINARS)

(Provisoire)

CENTRE COMPTABLE: **CF DD MEDEA**

MOIS DE:Mai 2024

CA	LIBELLE	MONTANT AUTORISES	MONTANT DISPONIPLE AU MOIS DE
72	Remplacement Gaz	70 040 000,00	

N°AP	LIBELLE	NATURES		DEPENSES			MONTANTS	
		IMMOB.	CHARGES	Cumul au 31/12/ 2023	MOIS	EXERCICE	TOTAL	AUTORISES
CF0394	Remplacement rés. GAZ 2021 CD Médéa.		05		1 733 200,00	1 733 200,00		
CF0394	**TOTAL-AP :** Remplacement rés. GAZ 2021 CD Médéa.			**7 500 805,00**	**1 733 200,00**	**1 733 200,00**	**9 234 005,00**	**14 480 000,00**
CF0410	**TOTAL-AP :** Rempl. Rés. Gaz 2022 CD Médéa.			**17 422 610,00**	**0,00**	**0,00**	**17 422 610,00**	**28 560 000,00**
CF0441	Rempl. Rés. Gaz 2023 CD Médéa.		05		0,00	2 135 500,00		
CF0441	**TOTAL-AP :** Rempl. Rés. Gaz 2023 CD Médéa.			**16 306 950,00**	**0,00**	**2 135 500,00**	**18 442 450,00**	**27 000 000,00**
	TOTAL CHAPITRE ARTICLE : 72			**41 230 365,00**	**1 733 200,00**	**3 868 700,00**	**45 099 065,00**	**70 040 000,00**
	MONTANT DISPONIPLE						**24 940 935,00**	
			05		**1 733 200,00**	**3 868 700,00**		

Programme d'Investissement
Crédits accordés par Chapitre Article et par AP (KDA)

Centre Comptable : **DD MEDEA**

Projet	CA	N°AP	Libelle AP	Année	Montant	Accordé 2024	Observation
F132	71	CF0452	Remplacement Réseau Elec HPE DD MEDEA 2024.	2024	10 510,00	10 510,00	
			Total Chapitre-article : 71		**114 510,00**	**10 510,00**	
F133	72	CF0394	Remplacement rés. GAZ 2021 CD Médéa.	2021	14 480,00	0,00	
F133	72	CF0441	Rempl. Rés. Gaz 2023 CD Médéa.	2023	27 000,00	10 000,00	
F133	72	CF0456	Remplacement Réseau Gaz DD MEDEA 2024.	2024	65 630,00	55 630,00	
			Total Chapitre-article : 72		**107 110,00**	**65 630,00**	
F137	81	CF0412	Acquisition Mobilier et Matériel de bureau CD Medea	2022	11 155,00	0,00	
F137	81	CF0429	Acquisition mobilier et matériel de Bureaux CD Médéa	2023	6 000,00	0,00	
F137	81	CF0430	Acquisition Compteuses de Billets CD Médéa 2023.	2023	2 000,00	0,00	
F137	81	CF0448	Acquis. Mob. Matériels de Bureaux DD MEDEA 2024.	2024	10 500,00	10 500,00	
			Total Chapitre-article : 81		**29 655,00**	**10 500,00**	
F138	84	CF0411	Acquisition Outillages Gaz CD Médéa 2022.	2022	3 000,00	0,00	
F138	84	CF0419	Acquisition Outillages Equipe de réalisation CD	2022	14 000,00	0,00	
F138	84	CF0420	Acquisition App. mesures et Outillages CD Medea	2022	14 000,00	0,00	
F138	84	CF0431	Acquisition Outillages Gaz CD Médéa 2023.	2023	6 690,00	4 390,00	
F138	84	CF0432	Acquisition App. mesures et Outillages Eléctrcité CD	2023	3 700,00	0,00	
F138	84	CF0458	Acquisition Outillages gaz DD Medea 2024.	2024	6 378,00	6 378,00	
F138	84	CF0459	Acquisition Appareils de mesure Elec DD Médéa	2024	1 500,00	1 500,00	
F138	84	CF0460	Acquisition Outillages District Elec DD Médéa 2024.	2024	3 100,00	3 100,00	
F138	84	CF0461	Acquisition Otillages équipe de réalisation Elec DD	2024	1 000,00	1 000,00	
			Total Chapitre-article : 84		**53 368,00**	**16 368,00**	
F138	85	CF0416	Mise en place compteurs HTA poste DP CD Médéa	2022	7 000,00	0,00	
F138	85	CF0417	Acquisition IAT-CT CD Médéa 2022.	2022	168 000,00	0,00	
F138	85	CF0436	Mise en place compteurs HTA poste DP CD Médéa	2023	5 000,00	5 000,00	
F138	85	CF0437	Réhabilitation des Postes MT/BT - TM CD Médéa	2023	6 000,00	0,00	
F138	85	CF0438	Réhabilitation des Postes MT/BT - TS CD Médéa	2023	1 500,00	0,00	
F138	85	CF0439	Création poste de répartition CD Médéa 2023.	2023	78 667,00	0,00	
F138	85	CF0440	Equip. Installation Photovoltaïques CD Médéa 2023	2023	7 802,00	0,00	
F138	85	CF0444	Acquis/Inst Régulateur de tension dépat 30 kv	2023	31 860,00	0,00	
F138	85	CF0453	Acquisition IAT-CT DD MEDEA 2024.	2024	10 000,00	10 000,00	
F138	85	CF0454	Réhablitation postes MT/BT TM DD MEDEA 2024.	2024	14 000,00	14 000,00	
			Total Chapitre-article : 85		**329 829,00**	**29 000,00**	
E110	91	CF0395	Construction STC Berrouaghia DD Médéa 2021.	2021	150 000,00	0,00	
			Total Chapitre-article : 91		**150 000,00**	**0,00**	
			Total Général		16 015 004,32	1 754 738,00	