وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

اثر التحكم في التقنيات المالية على ادارة المشاريع

دراسة حالة:شركة كهريف-المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تخصص : ادارة مالية

اعداد الطالبة: قرطبي عائشة

امام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور	حمداني محي الدين	مشرف
الدكتور	سعداوي موسى	رئيس اللجنة
الدكتور	شكرين محمد	مناقشا

السنة الجامعية : 2017 - 2018

شكر و عرفان

اشكر الله تعالي الذي انعمني قوة الارادة و عزيمة العمل

اتقدم بالشكر الجزيل مع كل الاحترام و التقدير الي استاذي

المشرف الدكتور "حمداني محي الدين" الذي لم يبخل علي

بتوجيهاته الصائبة و نصائحه القيمة كما اتقدم بالشكر الخالص

الي كافة مسئولي شركة كهريف بالمدية اخص بالذكر

الاطار بدائرة مراقبة التسيير " قرطبي محمد"

اهداء

اهدي عملي هذا الي كل من يهمه نجاحي، الي كل طالب علم مثابر ،الى كل من يسعي جاهدا لرفع راية العلم و نور المعرفة

فهرس المحتويات

شكر I

اهداء..... II

فهرس المحتويات III

قائمة الجداول..... V

قائمة الأشكال.....VI

المقدمة العامة **1**

الفصل الاول: ادارة المشاريع الاستثمارية

مقدمة الفصل الاول 5

المبحث الاول : المبادئ العامة والأساسية لعلم الادارة 6

المطلب الاول : مفاهيم عامة حول علم الادارة.....6

المطلب الثاني: عموميات حول ادارة مشروع.....11

المبحث الثاني: تصنيف المشاريع و تنظيمها الهيكلي 19

المطلب الاول: تعريف المشروع وهيكله التنظيمي.....19

المطلب الثاني: تصنيف المشاريع 22

المبحث الثالث: دورة حياة المشروع و احتياجاته المالية 27

المطلب الاول : دورة حياة المشروع.....27

المطلب الثاني : احتياجات المشروع للأموال في مراحل حياته المختلفة 31

خلاصة الفصل الاول.....35

الفصل الثاني: الدراسة المالية للمشروع

مقدمة الفصل الثاني 36

المبحث الاول : تحديد التكاليف المتوقعة و اعداد الحزمة المالية.....37

المطلب الاول : تقيم تكاليف المشروع و تقنيات تقديرها 37

المطلب الثاني: تحديد احتياجات رأس المال العامل وإعداد المخطط التمويلي.....44
المبحث الثاني: تحديد مصادر التمويل وإعداد قوائم التنبؤات المالية للمشروع.....49
المطلب الأول : مصادر التمويل الداخلية و الخارجية للمشروع.....49
المطلب الثاني : قوائم التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع.....54
المبحث الثالث : تقييم المردودية قبل وبعد عملية التمويل 56
المطلب الأول: معايير تقيّم المردودية قبل التمويل 57
المطلب الثاني: معايير تقييم مردودية المشروع في الحالات المستقبلية المعقدة.....63
المطلب الثالث: تقييم العائد بعد تمويل المشروع 66
خلاصة الفصل الثاني 69

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة كهريف

مقدمة الفصل الثالث 72
المبحث الاول: عرض عام للشركة.....73
المطلب الاول : تقديم شركة كهريف 73
المطلب الثاني : نظام الشركة و نشاطها 74
المطلب الثالث : الادارة المالية و المحاسبية للشركة.....76
المبحث الثاني: الدراسة التقنية المالية لمشروع الشركة (مشروع المرق).....78
المطلب الاول: تعريف مشروع المرق.....78
المطلب الثاني: اساليب تمويل مشروع المرق.....81
المبحث الثالث: تحليل ربحية المشروع 83
المطلب الاول: حساب عتبة المردودية.....84
المطلب الثاني : جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاثة 93
خلاصة الفصل الثالث 97
الخاتمة العامة 98
قائمة المراجع. 101
قائمة الملحقات.....104

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.2)	حساب الربحية بعد التمويل	67
(1.3)	التكاليف المتوقعة لسنة 2010	85
(2.3)	التكاليف الفعلية لسنة 2010	86
(3.3)	حساب عتبة المردودية لسنة 2010	87
(4.3)	التكاليف المتوقعة لسنة 2011	88
(5.3)	التكاليف الفعلية لسنة 2011	88
(6.3)	حساب عتبة المردودية لسنة 2011	89
(7.3)	التكاليف المقدرة لسنة 2012	90
(8.3)	التكاليف المحققة لسنة 2012	91
(9.3)	حساب عتبة المردودية لسنة 2012	92
(10.3)	جدول حسابات السنة 2010	93
(11.3)	جدول حسابات النتائج لسنة 2011	94
(12.3)	جدول حسابات النتائج لسنة 2012	95
(13.3)	جدول الحسابات الكلي للسنوات الثلاثة	96

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	انواع المشاريع قياسا بالمخاطر	17
(2.1)	النظام التقسيمي للمشروع	21
(3.1)	النظام المصفوفي	22
(1.2)	ميكانيزم المنح	52
(2.2)	قيم VNA للمشروع لعدة معدلات خصم	61

المقدمة العامة

مدخل

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة و تطورات متشابكة ، تعود ابعادها الى تغيير الانظمة الاقتصادية و التكنولوجية التي فرضت هي بدورها مفاهيم واليات جديدة و معصرنة الى بروز القطاع الصناعي عن غيره في الهيكل الاقتصادي الحالي والذي يعتبر احدى مؤشرات تقدم الدول.

فقد احتلت المؤسسات المتوسطة والصغيرة PME الحجم الاكبر على الصعيد التنافسي بما تتميز به هذه الاخيرة من خصائص ابتكاريه في تجديد مشاريعها وتنويعها تماشيا مع ظهور المؤسسات الكبرى بشدة عبر العالم و التي تساهم بشكل كبير في خلق مشاريع مستمرة لمواجهة حالات التنافسية الشديدة ، وبالتالي فقد بات من الضروري التركيز على دراسة استراتيجية معمقة لحماية هذه المشاريع من حالات الفشل ودفعها للامام من اجل البقاء و النجاح ولما التجديد.

وبعد الابحاث و التجارب لسنوات عديدة حول مجالات تسير المشاريع في المؤسسة ،اخذت الدراسة المالية الحصة الاوسع و الانطلاقة الاولي ،حيث ان منهجيه التسيير المالي تسمح بوضع الخطوط الشاملة التي تقود ادارة المشاريع الي ابعد حد ممكن من النجاح ، بالتالي تماشيا مع عصرنة اقتصاد السوق اصبح من الضروري الاخذ بكل ماهر جديد في المجال المالي و الحرص على استخدامه وحسن توظيفه في تقييم المشاريع. فالتقنيات المالية هي الوسيلة الوحيدة التي تسمح بتحليل التدفقات المالية في المشاريع واختيار بدائل التحويل في المدى القصير و المدى الطويل.

وقد اصبحت هذه الاليات تلعب الدور الاساسي في اتخاذ القرارات المالية ، باستخدام الطرق الرياضية في صياغة التقارير المالية وكيفية اختيار الاستثمارات بتقييم تسيير احتياجات راس

المال، فالتقييم المالي للمشاريع الاستثمارية يظهر على شكل اسلوب تخطيطي يأخذ في حسبانه محددات الاقتصاد الجزئي و الاقتصاد الكلي في التسيير التقديري للمشاريع في المؤسسة التي ترتكز اساسا على مفهوم الانتاج وكيفية تنويعه ، باستخدام الابتكارات المحققة من اجل بقائه في السوق بإتباع دراسات تقنية ,تجارية واقتصادية في هندسة المشاريع.

اشكالية البحث

وعليه فقد جاء موضوع هذا البحث للإجابة على السؤال الاتي :

ما مدى ارتباط الدراسة المالية وحداثة تقنياتها في التحكم في ادارة المشاريع ؟

بناءا على ما سبق ، ومن اجل الالمام الجيد بالموضوع ومعالجة وتحليل الاشكالية بشكل منطقي وعلمي،نقوم بطرح الاشكاليات الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بالمشروع وما هي ادارة المشروع ؟
- الى اي مدى وصل تطور الاساليب المالية في عالم المال و الاعمال ؟
- كيف لعلم الادارة ان يلعب الدور المنسق في الربط بين المجال المالي وفعالية المشاريع ونجاعتها ؟

فرضيات البحث

- يساهم علم الادارة بشكل كبير في تسير المشاريع.

- فعالية الدراسة المالية الحديثة تقلل من درجة المخاطرة في ربحية المشاريع.

- تتعدد الطرق و الاساليب المالية في تسيير الاستثمارات بتنوع طبيعة المشاريع.

اهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث العلمي الى محاولة استقراء بعمق لبعض الاسهامات المعرفية للباحثين في المجال المالي وإدارة المشاريع، ومحاولة طرح افكار جديدة وأيضا تحقيق اهداف اهمها:

- توضيح الاساليب المالية وكيفية استخدامها في ادارة المشاريع .

- تمكين القارئ من معرفة الدور الاساسي الذي تلعبه التقنيات المالية في انجاح المشاريع الاستثمارية .

- تبيان مكانة الادارة المالية في اختيار وتقييم وتسيير المشاريع .

اهمية البحث

تكمن اهمية هذا البحث في ضرورة توجيه الاهتمام الكبير والملم بكافة الجوانب المالية التي تحيط بتكوين المشاريع ، والحرص على استخدامها بطرق علمية لتفعيل ادائها، وبالتالي ابقاء المشاريع وتجنب فشلها واستمرارها ولما لا النهوض بها الي ارقي مستوى.

منهج البحث

للقيام بالتحليل العلمي لإشكالية البحث وبهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة ، سنقوم باستخدام المنهج الوصفي في البحث الذي يعتمد على تجميع الحقائق والتحليل بتحليل البيانات واستعمال الاساليب الكمية للتعرف على التقنيات المالية ، وبالتالي يتطلب الامر اللجؤ الى منهج التحليل الاستقرائي اي الانطلاق من الجزء وتعميمه الى الكل عن طريق البحث في الدراسات والأبحاث والكتب والقيام بدراسات تطبيقية في مؤسسة صناعية .

هيكل البحث

سنقوم بتحليل اشكالية ما مدى ارتباط الدراسة المالية وحداثة تقنياتها في التحكم في ادارة المشاريع واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول مترابطة، مسبوقة بمقدمة عامة ومتبوعة بخاتمة عامة كالتالي:

الفصل الاول: ادارة المشاريع الاستثمارية ، و سيتم تناول فيه المبادئ العامة و الاساسية لعلم الادارة بصفة شاملة ، و التطرق الي ادارة المشاريع بصفة خاصة بما في ذلك تعريف المشروع ، تصنيف المشاريع و تنظيمها الهيكلي ، كذلك دورة حياة المشروع و احتياجاته المالية.

الفصل الثاني: الدراسة المالية للمشروع ، و التي تشمل كيفية تحديد التكاليف المتوقعة و اعداد الحزمة المالية كذلك تحديد مصادر التمويل و اعداد قوائم التنبؤات المالية للمشروع ثم التطرق الي اهم الطرق و الاساليب لتقيم المردودية قبل و بعد تنفيذ المشروع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة كهريف ، حيث سيتم عرض تقديم شامل لمؤسسة كهريف بالمدية ، كذلك تقديم مشروع المؤسسة محل الدراسة (مشروع المرق) بما في ذلك الدراسة التقنية المالية لمشروع الشركة ، مع تناول كيفية تحليل ربحية المشروع.

الفصل الاول

ادارة المشاريع الاستثمارية

المبحث الاول : المبادئ العامة والأساسية لعلم الادارة

المبحث الثاني: تصنيف المشاريع و تنظيمها الهيكلي

المبحث الثالث: دورة حياة المشروع و احتياجاته المالية

مقدمة الفصل الاول

من المفاهيم الهامة في مدخل نظام المؤسسة مفهوم الادارة والذي لعب ولا يزال يلعب الدور الرابط بين مختلف وظائفها ، و المنسق بين انشطتها لاسيما اهدافها و تطلعاتها الاستثمارية التي لا نجاح لها ولا استمرار لها لو لم تعزز بأهم عامل يشرف على مختلف مراحل حياة المؤسسة ، و يجمعها و بالأخص مشاريعها التي هي سبب وجودها و بروزها .

ما هو هذا العلم ؟ كيف عرفه علماء الادارة ؟ متى ظهر؟ ما هو مفهومه في عالم المشاريع ؟ ماهو المشروع ؟

استفسارات عديدة سوف نحاول التطرق الى توضيحها بإيجاز شديد ، دون الغوص الكثير لشمولية معانيها وتعدد الجوانب الملمة بموضوع ادارة المشاريع .

المبحث الاول : المبادئ العامة والأساسية لعلم الادارة

نتعرف في هذا المبحث على تاريخ الادارة و مفاهيمها واهم مبادئها العامة و الخاصة عند بعض رواد علم الادارة في مطلبين اساسيين .

المطلب الاول : مفاهيم عامة حول علم الادارة

منذُ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره ، جرتْ محاولات عدّة لتعريفه ، قبل ذلك نتطرق الى تاريخ الادارة .

الفرع الاول: الجذور التاريخية للإدارة و تعريفها

اولا: تاريخ علم الادارة

الادارة من حيث الممارسة قديمة قدم الانسان ، اما من حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهي وليدة هذا القرن ، في بداية سنوات 1960[1] اي انها حديثة نسبيا و بمراجعة سريعة لتاريخ الحضارات القديمة كالإغريقية و الفرعونية . يمكن ادراك ان معظم ان لم يكن كل الوظائف الادارية كانت تمارس سواء على مستوى الدولة او على مستوى مؤسساتها الفرعية. و يتضح هذا على سبيل المثال في عملية بناء الاهرامات و ادارة المعارك الحربية في مصر اثناء حكم الفراعنة ، و مع ظهور الاسلام اي ما يزيد عن 1400 سنة بدأت المرحلة الاكثر نضجا و تقدما في مجال تنظيم شؤون الدولة و اجهزتها المختلفة ، كما بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الادارية المتعارف عليها الان ، فاتخاذ القرارات مثلا كانت بالمشاركة ﴿ وأمرهم شورى﴾ بينهم صدق الله العظيم وكذلك التخطيط كعملية اعداد مقدمة لما يجب عمله ﴿ واعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل ﴾ الى اخر الايات و التفاوض و عقد الاتفاقيات .

كما ان في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم وضعت دساتير الشورى و الحرب و الخلافة والولاة و القضاء و غيرها. و الخلاصة ان الادارة ليست وليدة هذا القرن ، ولكنها موجودة منذ

[1] merrie Barron et Andrew Barron , http://www.pmhut.com/history-of-project-management

نشأة البشر، اما بداية الاهتمام بها كعلم فلا يزيد عن التسعين عاما الماضية على وجه التقريب[1] .

ثانيا: تعاريف عامة حول علم الادارة

* **تعريف فنس:** الادارة عبارة عن مراحل اتخاذ القرارات و الرقابة على اعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الاهداف السابق تقريرها، وهذا القول ينطبق حينما يضم اثنان او اكثر جهودهم للقيام بعمل ما.

***تعريف باول هارسى وكينث بلاذ كار:** الادارة هي عملية تقوم على اساس العمل مع و بين الافراد و الجماعات و الموارد الاخرى لانجاز الاهداف التنظيمية .

***تعريف هيليلن بيفرز:** الادارة هي عملية يمكن بها تحديد اهداف المنظمة و رسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الاهداف و العمل على تنفيذ الخطط [2].

اذن يمكن تلخيص عمل الادارة في تخطيط التنظيم و قيادته و الاشراف على ادارته و تجميع اجزائه المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية ، بمعناها الواسع انها التنظيم المستمر للأفراد و الموارد لانجاز اهداف ديناميكية [3].

الفرع الثاني: المبادئ الاساسية للإدارة

اولا:مبادئ الادارة

نجد في ميدان الادارة مجموعة من المبادئ نتيجة تجارب وجهود عدة مسنين تستخدم في ادارة الاعمال .

تتلخص المبادئ التي تساعد في خلق الادارة الناجحة فيما يلي[4]

[1]عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة ,دار النشر الجامعة الجديدة الاسكندرية ، ص 25.

[2]اسامة كامل ، مقدمة في الادارة ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين 2006 ، ص 11.

[3]مقدمة في الادارة ، مرجع سابق ص 10.

[4]عبد الغفور يونس ، تنظيم و ادارة الاعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت 2012 ، ص51.

مبدأ تكوين السياسات

السياسة المحددة الواضحة في ضروريات الادارة الفعالة ، حيث يجب ان تحدد السياسات وقت انشاء المؤسسة ، حيث انها توضح الاهداف و تبين المستويات التي ترشد الادارة و تحدد الحقيقة لها و المثل الواجب ان تعمل لها و ترسم لها الطريق الذي تسلكه في تحقيقها .

مبدأ التوازن

يجب ان تكون المؤسسة متوازية داخليا لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في ادارتها. اذا واجهت مؤسسة ما اهتماما معنيا الى وظيفة ما على حساب الوظائف الاخرى فإنها تفقد توازنها الداخلي ، كذلك نجد ان من مهام الرئيس الاداري ان يتأكد من ان التوازن يسود المؤسسة كلها .

مبدأ التبسيط

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تخفيض العناصر الموجودة الى ابسط شكل لها ، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة بالبحث عن النظم و الوسائل لتبين الضروري منها و غير الضروري و تستعرض التفصيلات المنطوية عليها لتقرير ما يجب اتباعه ، واختيار الانظمة البسيطة للوصول الى نتيجة معينة و بذلك تكتشف احسن الوسائل لأداء العمل .

مبدأ التخصص

يؤدي التوزيع العلمي للعمل الى التخصص في الجهود و المهام وما يترتب على ذلك من مزايا ناشئة عن التركيز في اداء اعمال معينة يؤدي التخصص في الجهود الى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب ان تركيز الجهود يزيد من الخبرة الانتاجية[1] .

[1] تنظيم و ادارة الاعمال ، مرجع سايق ص 60.

مبدأ التنميط

يجب ان نحدد احسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محددة او انماط ، ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة. وتوجد في المؤسسات التجارية عدة مستويات مختلفة منها: مستويات الوسائل و العمليات ، المهام ، الإدارة ، الزمن ، المواد و الرسم وغيرها ويطبق مبدأ التنميط على مستويين: المنتجات و الادارة.

مبدأ الحوافز المالية

يجب ان تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، يشترط لكي تكون طريقة دفع الاجور فعالة ان توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وان يكافأ العامل على اساس ما انجزه من اعمال بالنسبة الى المستويات الموضوعة .

مبدأ العلاقات الانسانية

تنجح الادارة او تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقة الانسانية في المؤسسة ، و تسعى الادارة و العمال الى نفس الاهداف فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأنه على ازدهارها يتوقف امن كل منهما .

مبدأ التخطيط

يجب ان يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل الى عمل شيء له اهميته بطريقة فعالة، حيث يحل التخطيط محل الحدس و التخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ ، بجانب انه يتوقع المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها .

مبدأ الرقابة

يصبح التخطيط قليل القيمة اذا ما لم توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ، حيث يجب على الافراد القائمين بالعمل بإعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها ان يكون لديهم من الوسائل

ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل في العمليات الصناعية واختبار الاعمال المنجزة وإيجاد نظم ثابتة للرقابة على المهام المختلفة[1] .

مبدأ القيادة

ان القيادة الحكيمة هي اهم عامل فردي في نجاح العمليات الاقتصادية ، وتنطوى القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعة و على امتلاك الشخصية و القدرة على كسب تعاون وولاء الاخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الافراد و الرقابة عليها .

- مبدأ السلطة و المسؤولية

ان الشخص الذي يمارس السلطة يجب ان يكون مسئولا عن تنفيذ كل الاعمال داخل نطاق سلطته ، و بالعكس ان الشخص لا يعتبر مسئولا عن تنفيذ عمل ما دامت ليست له سلطة عليه. لا يمكن اعتبار الشخص مسئولا عن نتائج معينة إلا اذ اكانت له سلطة القيادة و لإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول الى تحقيقها .

- مبدأ اتخاذ القرارات

يجب اتخاذ القرارات عند ادنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال ، يجب ان تتخذ القرارات بواسطة الاداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين او المشرفين على الاشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية، قد يذهب الاداري الى رئيسه يسأله النصح او يستشيره ولكن يجب عليه ان يتخذ قراراته بنفسه في المشاكل التي تدخل في نطاق مسؤوليته.

مبدأ استخدام القدرة الادارية

تستخدم القدرة الادارية كاملة حين التخفيف عن كاهل الاداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن ان تنفذ روتينيا الى الاخرين ، وحين وضع مستويات لتنفيذ المهام وخطط محددة لأتباعها وحين

[1] تنظيم و ادارة الاعمال ، مرجع سايق ص 60.

يوجه اهتمامه الى التقلبات الملائمة ، و غير الملائمة والى اعمال التخطيط الاضافية والى المشاكل التي لاتخضع للروتين في معالجتها .

ثانيا: المبادئ العامة للإدارة عند تايلور وفايول

في كتابه الادارة الصناعية و العامة تطرق هنري* فيول بإيجاز عن اربعة عشر مبدأ للإدارة الجيدة، هذه المبادئ العامة هي كالتالي :

تقسيم العمل ، السلطة ، الانضباط ، وحدة القيادة ، وحدة التوجيه ، تبعية المصالح الخاصة الى المصلحة العامة ، المكافأة ، المركزية ، التسلل الهرمي ، الترتيب ، العدالة ، استقرار الموظفين ، المبادرة ، اتحاد الموظفين.

بدوره تايلور* رائد و مروج الادارة العلمية للعمل يستخلص ما يلي :" كل تطبيق غير كامل لمبادئ الادارة العلمية لايمكن من تحقيق مجمل النتائج" .

فيما يلي بإيجاز الخمسة مبادئ للإدارة العلمية لتايلور[1]:

1- يجب ان تدرس جيدا المهام المتكررة و بأدق التفاصيل: الادوات، بيئة العمل، طريقة المتابعة و وقت التنفيذ .

2- احسن طريقة عمل عند الانتهاء من الدراسة هي تسجيل كل ما سبق بدقة و صرامة و حفظها لأولئك الذين يؤدون هذه المهمة بعد ذلك .

3- يجب تقسيم الانشطة الى عناصر قصيرة الاجل (المدة) من اجل الحصول على كفاءة عمل عالية .

4- يجب فرض وتيرة عمل معينة على العمال و مراقبتها باستمرار.

5- توكل النشاطات المنظمة بهذه الطريقة للموظفين الغير حائزين على مؤهلات تقنية .

المطلب الثاني: عموميات حول ادارة مشروع

* *مهندس فرنسي(1841-1925) رائد الادارة العامة .*
* *مهندس امريكي (1856-1915) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل، رائد الادارة العلمية.*

[1] Bruno jarronsson , 100 ans de management , Dunod , paris , 2000 , p10 .

سنحاول في هذا المطلب التعرف علي اصل ادارة المشروع ، تعريفها و خصائصها.

الفرع الاول: اصل وتطور ادارة المشروع

لقد ظهرت لأول مرة الافكار العامة حول قيادة المشاريع في بداية سنوات 1950 ، بالتحديد في البلدان الانجلو ساكسونية (anglo-saxons)، لقد كانت مرتبطة بالمشاريع الكبرى التي تعمل في مختلف الميادين الصناعية ،الطيران ،الاشغال العامة والاسلحة .

كان الهدف من ذلك هو تطوير التقنيات و الطرق الفعالة لزيادة التحكم في الاشغال و التنسيق بين مختلف الصفقات. تاريخيا سجل هذا التطور في مجال بحوث العمليات و التي تهدف اضفاء الطابع الرسمي الرياضي لحل مشاكل التسيير، من اجل اتخاذ القرارات المثلى. لقد توافقت ادارة المشاريع ايضا مع التحركات الكبرى لعمليات التخطيط التي جرت في معظم الدول المتقدمة و التي اثرت على بعض النظريات الادارية[1] .

لقد اخذ دفتر الشروط الخاص بقيادة المشروع شكله لأساسي الى حد كبير من خلال الممارسة و العمليات التطبيقية، شركات الخدمات و الاستشارات . كذلك العديد من الاستشاريين الخواص قاموا بتطوير عروض الخدمات المختلفة الخاصة بإدارة المشروع في العديد من الجوانب : كالتخطيط ، رقابة الوقت (المدة) ، التكاليف ، تسيير جودة المشروع ، التسيير الاداري للمشروع، التدخل الدقيق و الصائب ،بعض المهام كتقسيم و تنظيم المشروع او عملية تقدير التكاليف .

لمدة ثلاثين عاما عملت عدة جمعيات مهنية على التعريف بالدور الخاص و الكفاءة الازمة لرئيس المشروع . ادى عمل هذه المنظمات الى انتشارها و الاعتراف بشهادتها في مجال ادارة المشاريع و التي تثبت الحصول على المعرفة و الخبرة المحددة و تشمل المؤسسات التالية :

(L'AFITEP) الجمعية الفرونكوفونية لإدارة المشاريع

(L’IPMA) الجمعية الدولية لادارة المشاريع و هي من اصل اوروبي

[1] Chantal Morley , Management d’un projet système d’information , 6éme édition, Dunod , paris ,2008, p28.

(PMI)معهد ادارة المشاريع شمال امريكا

الفرع الثاني: تعريف ادارة المشروع و خصائصها

اولا: ماهية ادارة المشروع

تعتبر ادارة المشروع نظام للمراقبة الذي نستخدمه لتحقيق النتائج او الغايات الصحيحة كما هو الحال بالنسبة لأي برنامج فان المراحل و دورة العمل الديناميكية تتضمن العملية[1] التنظيمية التي نستخدمها ، ومن ثم يمكن تعريف ادارة المشروع بأنها عملية ديناميكية تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية ، و تخضع للمراقبة لتحقيق بعض الاهداف المحددة تحديدا واضحا تعرف بالحاجات الاستراتيجية ، و من الواضح ان ادارة المشروع تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود، اما من البرنامج او من المشروع القائم بذاته حيث له مجال محدد .

ثانيا: ماهية ادارة البرنامج

البرنامج هو مجموعة من المشروعات التي يعتمد بعضها على البعض ، و التي تدار بطريقة متناسقة بحيث يترتب عليها النتائج المرجوة .تصنف ادارة البرنامج في المقام الاول فهي عبارة عن عملية مراقبة النظام الذي نستخدمه لتحقيق النتائج . ومن ثم يمكن تعريف ادارة البرنامج بأنها استغلال ادارة المشروع و عملياتها الكامنة في ادارة مجموعة من المشروعات المتداخلة بفعالية بشكل هيكلي و منظم ، لتحقيق بعض الغايات المحددة تحديدا واضحا و التي تكون بمثابة مطالب استراتيجية[2].

ثالثا :خصائص ادارة المشروع

1) ادارة عرضية (transversalité)

[1] تريقورل ، بونج، ترجمة بهاء شاهين ، ادارة المشروعات (الدليل العلمي للسياسات و التدابير الفعالة) ، مجموعة النيل العربية 2005، ص 36.

[2] ادارة المشروعات ، مرجع سابق، ص35.

يبين لنا بوبروف والي من خلال تجاربهما التطبيقية في ادارة المشروع في قطاع السيارات و بالأخص تجربة رونو، ان المشاريع كانت تستعمل تدفق الاتصال الراسي (بين الادارة و الوظيفة) ، اما في يومنا هذا اصبحت طريقة تدفق الاتصال عرضية لضمان استمرارية ذاكرة المشروع ، حسب بوبروف هذه العرضية تعمل على ثلاثة مستويات[1] :

أ: مراجعة دورية للمشروع في قمة المؤسسة و التي تسمح بمتابعة التطورات المستجدة واضفاء الطابع الرسمي على جميع القرارات الكبرى في المؤسسة : الالتزام في المشروع ، تصميم المشروع ،اختيار الطرق التقنية لتسيره ، اختيار المواقع الصناعية، الاسواق و الاسعار.

ب: تكوين فريق المشروع الذي يجمع مختلف ممثلي مهام المشروع و الذي يسعى للحفاظ على التحسين من اساليب التعاون بين مهام المشروع انطلاقا من مرحلة ما قبل التنفيذ الى مرحلة تسويق المنتوج .

ج: عرضية ادارة المشروع تنفذ على مستوى الاطراف المباشرة لنمو المشروع ، من خلال التنفيذ التدريجي لمنهجية التطوير بإشراك جميع الخبرات المهنية في مختلف مراحل تطوير المنتوج ادماج عمليات اتخاذ القرارات التقنية ، عمليات تقيم و مراقبة المشروع من كافة النواحي .

2) هياكل المشروع

يشير لوري الى ان مصطلح مشروع يستلزم تسير فرق مؤقتة من اطراف داخلية و خارجية محددة جيدا، عرضية ، ذات مهام متعددة السلم تعمل تحت معايير حسن الاداء، تخفيض التكاليف و احترام الوقت . هذه الفرق المؤقتة تجتمع حول هياكل المشروع حسب طبيعته و حجمه . من و جهة نظر ميدل يرتكز هيكل المشروع على اربعة عناصر:

- **النظام الوظيفي للمشروع** :لا يملك اي فرد في المشروع مسؤولية العمليات الاجمالية . المسؤلون في النظام السلمي لهم الحق في توفير الموارد اللازمة للمشروع و العمل على خلق الترابط و التنسيق .

[1] Maria Elizabethe Lunardi , Thèse , le management de projet dans les entreprises , université des science et technologie , Lille , France 2006 , p 19.

- **منسق المشروع** :هو ذلك الطرف المسئول على التنسيق بين كافة انشطة المشروع ولكن تدخله يكون غير مباشر، فهو يعمل على خلق روح التعاون بين مختلف انشطة المشروع .
- **مدير المشروع** : ان المسؤولية الرسمية و قدرات العمل الحقيقة تمنح لممثل المشروع الطابع الوظيفي الخاص به ،كذلك مستوى الخبرة يعطيه الوزن الحقيقي في المشروع فهو يعرف بالقدرة على الحوكمة في حالة النزاعات و التفاوض بخصوص الوسائل الممنوحة للمشروع[1] .
- **اصدار المشروع** : الاطراف الفاعلة في المشروع ماديا او مؤسساتيا متخرجة من هياكل عملية لتجتمع تحت سلطة مدير المشروع خلال فترة التدخل .

في هذا الصدد ، سؤال جوهري يطرح حول كيفية اختيار الهيكل الملائم لخصائص و احتياجات المشروع و بالتالي تحقيق متطلبات المؤسسة ، فقد توصلت الابحاث الحديثة الي تقديم بعض الانواع و المعايير التي تساعد المسيرين في اتخاذ القرار اثناء اقامة هياكل المشروع و التي تتحدد من خلال علاقة المؤسسة بالمشروع و المتمثلة فيما يلي:

- المؤسسة المسيطرة التي تشترك في انجاز بعض المشاريع الكبرى من اجل بقائها في السوق ويكون المشروع تحت سلطة الادارة العامة .

- المشاريع الكبرى ذات الوحدات المتعددة في ميدان الهندسة، يكون المشروع في مركز النظام حيث ان المؤسسات تعمل تحت تصرف الادارة العامة للمشروع، اطراف المشروع ليست لديهم علاقة عمل من قبل و لا تحكمهم ثقافة او نظام محدد، كل مؤسسة تعتمد على المواصفات الادارية للمشروع لتمكينها من عملية الربط و التنسيق الصحيح .

- مؤسسات كبرى تعمل على التنسيق بين مجموعة كبيرة من المشاريع الصغيرة المستقلة يبعضها البعض، حيث لا يؤثر اي مشروع في استمرارية المؤسسة، ذاتية المشروع اي تكون محدودة و لا يوجد نظام معرف خاص بها، تعليمات رئيس المشروع يمكن ان تتراكم من مدير لأخر.

[1] Maria Elizabethe Lunardi , Thèse , p 18. Op.cit.

- حجم المشاريع و درجة علاقتها بالابتكارية و حالات عدم الاستقرار في المحيط الذي تنشط فيه .

حيث يلاحظ بعض الكتاب ان كل نوع من هذه المشاريع يمثل نظام اداري فعال في المؤسسة في كل قسم يوجد نظام واحد للمشروع :

- القسم1: بالنسبة للمشاريع الكبرى قليلة الابداع و الابتكار، تمثل نسبة مخاطرة ضئيلة حيث يكون من الافضل و ضعها ضمن هيكل المؤسسة[1] .

– القسم2: بالنسبة للمشاريع الابتكارية و التي تتطلب موارد جد هامة ، تكون عملية تطويرها و نموها سريعة جدا يكون من الافضل خلق هيكل محيطي للمنشاة هذا يؤدي الى تأثير قوى على النظام الكلاسيكي للمؤسسة .

-القسم3: معظم المشاريع تسير وفق طابع كلاسيكي في التنسيق الوظيفي او المصفوفي، اثرها على النظام التقليدي يكون ضئيل .

-القسم4: خلايا صغيرة ذات ثقافات مقاولاتية تركز على ارضاء الزبون والتمايز اتجاه الشركة بأعمالها مما يؤدي الى نوع من المقاولاتية الداخلية .

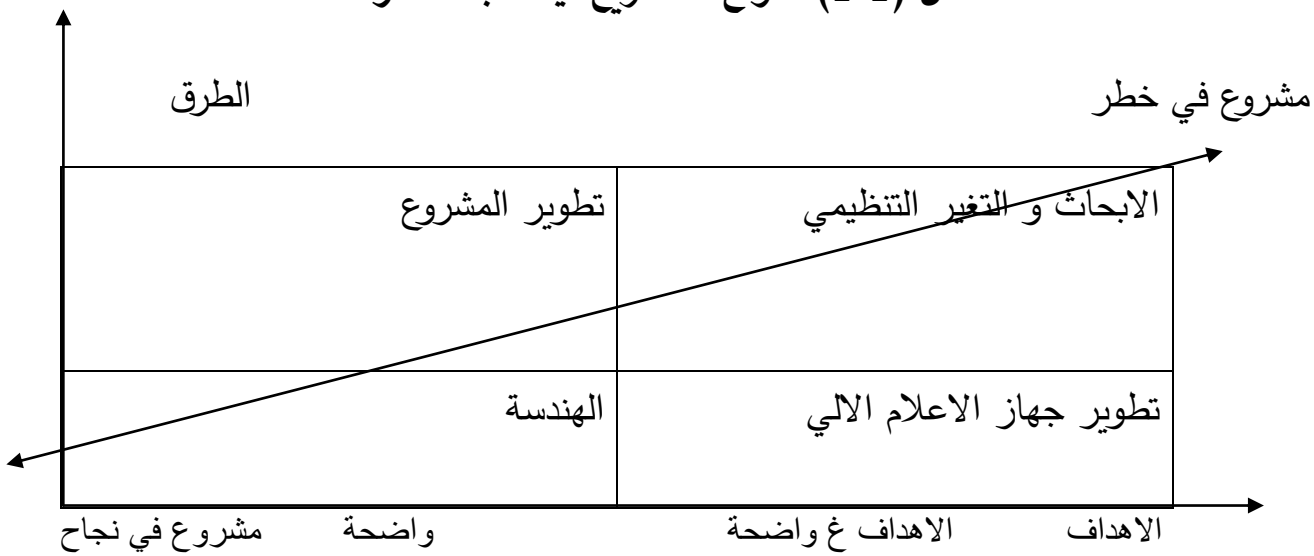
3) الطرق و العمليات المستعملة لبلوغ الاهداف

ان الابحاث التي قام بها كوشران و باين اعضاء في الجمعية الدولية لإدارة المشروع تبين ان استخدام الطرق القياسية لا تقلل من فرص النجاح لمختلف المشاريع الموجودة في نفس البرنامج ، و لكن عند لأخذ في الاعتبار حجم المشروع و اصنافه احتمالات الفشل ترتفع. تتمثل الاولوية في ادارة المشاريع الصغيرة على توفير الموارد في المشاريع المتوسطة، ترتكز الاولية على طريقة التنسيق في مجموعة المهام المعقدة و رقابة الانشطة الحرجة بالنسبة للموارد المالية،اما فيما يخص المشاريع الكبرى تنحصر الاولية في التنسيق بين نشاطات جميع الاطراف المرتبطة بمختلف فروع المشروع .

[1] Maria Elizabethe Lunardi , p 20. Op.cit.

نركز في هذه النقطة حول المخاطر المتعلقة بالمشروع ، حيث يضيف تيرنر و كوشمران في ابحاثهما ان تخطيط و مراقبة المشروع تتوقف على مدى التحكم في الطرق المستعملة و درجة التأكد من بلوغ الهدف الشكل الموالي يوضح ذلك[1] .

الشكل (1.1) :انواع المشاريع قياسا بالمخاطر



المصدر Maria Elizabethe Lunardi , Thèse , le management de projet dans les entreprises , université des science et technologie , Lille , France 2006, 21 p

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه ان درجة الخطر متناسبة طرديا مع درجة وضوح اهداف المشروع كما هو موضح في السهم الذي يعتبر دالة خطية متزايدة في منطقة الاهداف الغير واضحة ، حيث يوضح الخط المستقيم هنا شدة خطر المشروع .

4) ادوات و اساليب ادارة المشروع

المنهجية المقترحة من طرف مدير المشروع تتكون من ستة مراحل ، كل مرحلة تحتوي على قائمة من الطرق و الادوات المختارة لقيادة عملية التغير. حسب الكاتب الهدف من كل ذلك هو تقديم اطار للمعايير و اطراف التغيرات الحاصلة في المشروع .

[1] Maria Elizabethe Lunardi , p 21. Op.cit.

أ- تحديد الاهداف و تنويع الحالات

***ادراك المشكلة** : لوحة القيادة ، تحليل القيمة ، تفسير الميزانية .

***اختيار الهدف** : شجرة الاهداف.

***تبني المشروع** : دراسة المعايير المتعددة لانطلاق المشروع .

***قيادة المشروع** : تقنيات الاختيار، اختيار المستشارين الداخلين و الخارجين ، تنصيب رئيس المشروع و الوفد التابع له .

***تنظيم المشروع** :من خلال دفتر مصاريف المشروع ، الهيكل التنظيمي للمشروع ، تقنيات التخطيط ،الاتصالات داخل المشروع ، مخطط قانت و بارت (Gantt et Pert).

ب- تحليل نقاط التأثير

***تحضير شبكة العلاقات** : شبكة التأثير، مصفوفة الاثر .

***دراسة اساسية للحالة** : مخطط باريتو (Pareto) ، تحليل القيمة، تحليل النشاطات، تحليل المحيط و دورة الجودة .

***فهم و ترجمة المتغيرات الممكن حدوثها**: ضرورة القيام بتحليل SWOT (التهديدات ،الفرص، القوى ،الضعف)

***وضع الحالات الممكنة** :البحث عن العوامل المتحكم فيها و البحث عن الحلول الممكنة.

***تخطيط الاستراتيجيات و قياسها**: تقيم الاقتراحات، تقديم الحلول، التخطيط لتحقيق المشروع.

***تحقيق المشروع** : التنفيذ و المراقبة .

المبحث الثاني: تصنيف المشاريع و تنظيمها الهيكلي

لكي نختار طبيعة الادارة الواجب اتخاذها لتسير المشاريع يجب معرفة انواع هذه المشاريع ما الغرض من انشائها وما هو القطاع الذي تنشط فيه و بالتالي تحديد الهيكل التنظيمي اللازم لكل نوع من هذه المشاريع .

نحاول شرح ذلك باختصار في مطلبين اساسيين ، لكن قبل ذلك نتطرق لبعض التعاريف حول مفهوم المشروع .

المطلب الاول: تعريف المشروع وهيكله التنظيمي

نحاول في هذا المطلب القاء نضرة موجزة علي مفهوم المشروع عبر تعاريف دقيقة و محددة، كذلك معرفة الهيكل التنظيمي للمشروع.

الفرع الاول: تعاريف حول مفهوم المشروع

***تعريف1 :**

"المشروع عبارة عن عملية محددة و جديدة تهيكل بشكل منهجي، تدريجي واقعي و لاحق و التي لا يوجد بعد ما يعادلها" .

"المشروع هو مجموعة من الاجراءات الواجب تحقيقها للوصول الى الهدف المحدد،في اطار مهمة محددة، و لتحقيق ذلك يتم تحديد بداية و نهاية للمشروع " .

"المشروع عملية فريدة من نوعها تتكون من مجموعة من الانشطة المتناسقة و الخاضعة للرقابة تحتوي على تواريخ بداية و نهاية و ذلك لبلوغ الهدف المطابق للمتطلبات الخاصة لمعايير الوقت، التكلفة و الموارد"[1] .

***تعريف 2 :**

المشروع عبارة عن نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء منتج، خدمة او نتيجة فريدة من نوعها. تشير الطبيعة المؤقتة للمشاريع الى وجود بداية و نهاية محددة و يتم بلوغ النهاية عند

[1] Gérard Casanova - Denis Abécassis , Gestion de projet , aunege,paris, mars 2010,Gestion de projet ,p22.

تحقيق اهداف المشروع او عند انهاء المشروع بسبب تعذر تحقيق اهدافه[1]، او عند انتهاء الحاجة الى هذا المشروع، و كلمة مؤقتة لا تعني بالضرورة قصر الفترة الزمنية كما انها لا تنطبق بشكل عام على المنتج او الخدمة او النتيجة التي يفرزها المشروع ،حيث ان معظم المشروعات يتم القيام بها للحصول على نتيجة تستمر و تدوم، فعلى سبيل المثال المشروع الذي يشمل على بناء نصب تذكاري سيتم الحصول منه على نتيجة من المتوقع لها ان تستمر طوال قرون من الزمن كما ان المشروعات نفسها في الاستمرارية.

قد يستلزم المشروع وجود شخص واحد او وحدة تنظيمية واحدة،او العديد من الوحدات التنظيمية في تحديد مهام المشروع حسب طبيعته.[2]

فيما يلي امثلة على المشروعات وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- انشاء منتج او خدمة جديدة .

- التأثير على احد التغييرات في بنية او اسلوب احدى المؤسسات .

- انشاء او بناء بنية تحتية .

- تنفيذ عملية تجارية جديدة .

الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للمشروع

تتطلب ادارة المشروع تنظيما خاصا. لكن في الوقت نفسه لا يوجد تنظيم واحد لإدارة المشروع إلا انه يوجد عدة بدائل لإدارته نذكرها منها ما يلي:

اولا: نظام تقسيم المشروع

مبدأ النظام التقسيمي للمشروع يسمح بتنظيم المؤسسة عبر تقسيمات ننظمها فيما يلي :

- في المنتوج

- في السوق

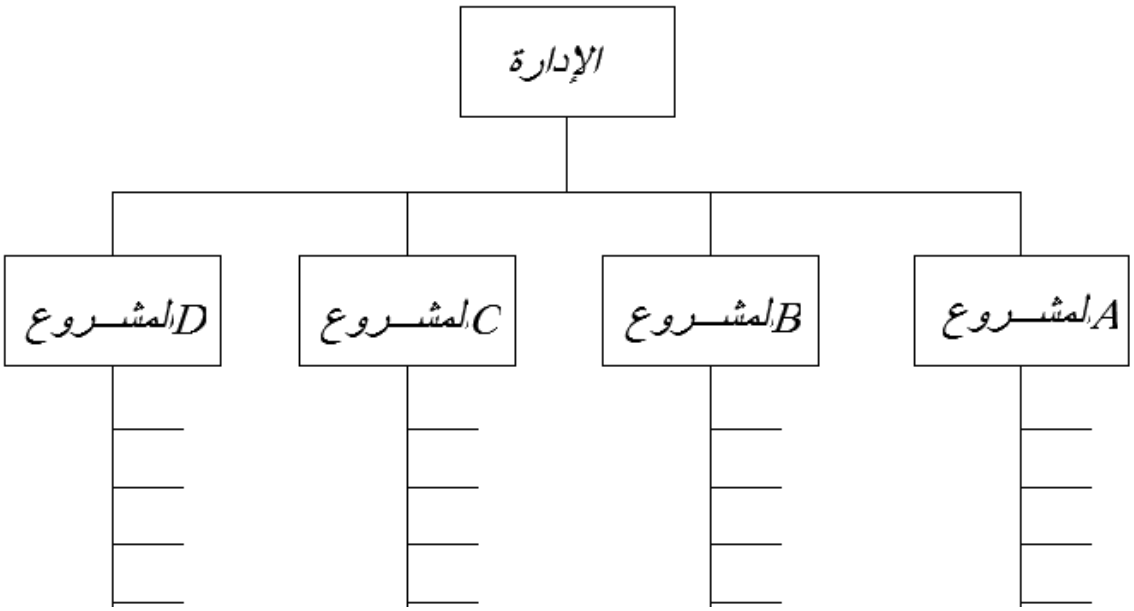
[1] William Leger , les 100 mots du management de projet , éditions ophrys, paris 2014, p66 .

[2] معهد ادارة المشروعات ،الدليل المعرفي لادارة المشروعات ، ، الطبعة الرابعة، 2008،ص 10.

- في المنطقة الجغرافية

حيث نجد في كل راس مشروع صاحب المشروع ،او مدير المشروع الذي يسير المجموعة او فريق المشروع التابع له، مجموع مدراء المشروع منسقين من طرف ادارة المؤسسة[1].

الشكل (2.1) : النظام التقسيمي للمشروع



المصدر:

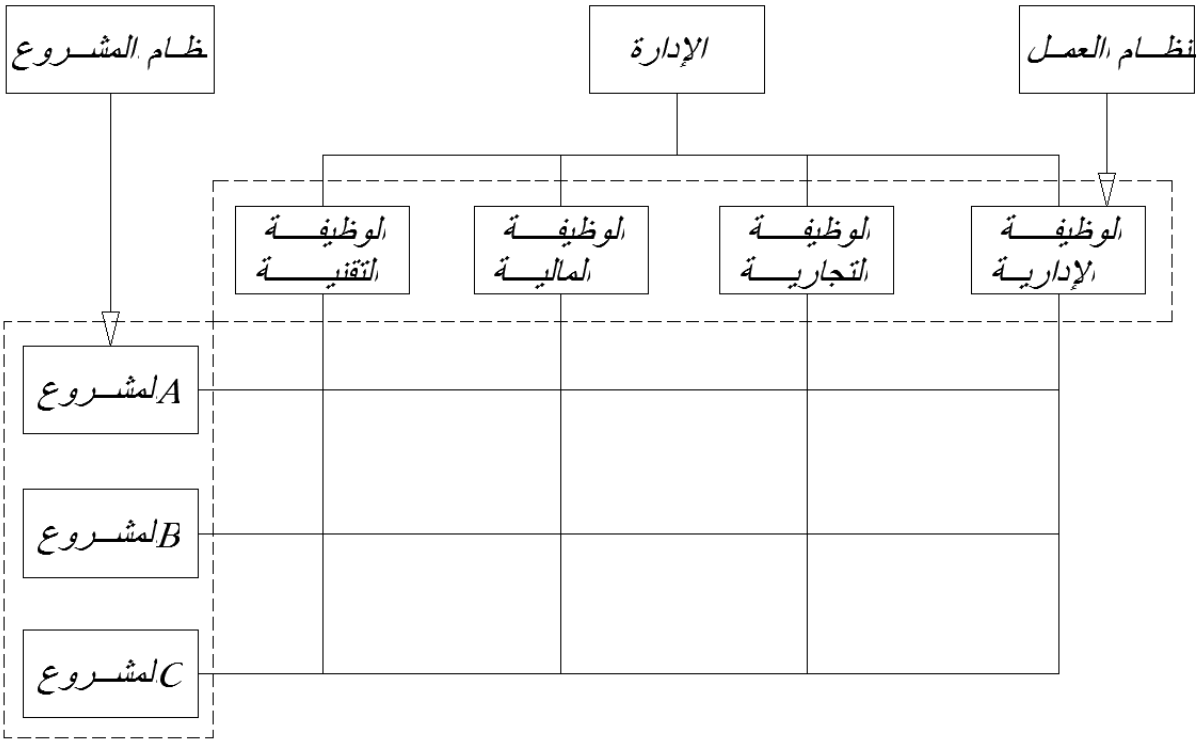
Robert AIM , les fondamentaux de la gestion de projet , Edition Afnor France ,2011,p 14.

ثانيا: التنظيم المصفوفي

هذا النوع من التنظيم تستعمله عادة المؤسسات الكبرى لتنفيذ المشاريع الكبرى بالخصوص في قطاع صناعة الطيران، كذلك في مجال البنايات و الاعلام الالي او كذلك في مجال الكيمياء في تحقيق العمليات ذات الطابع الفريد و الخاص من نوعها. يعتمد مبدأ عمل هذا التنظيم المعقد على الانفصال او الفصل لفترة محددة من المشروع ، يتكون فريق العمل التابع لهذا النظام من خبراء و مختصين يعملون كلهم تحت نظام المشروع[2] .

[1] Robert AIM , les fondamentaux de la gestion de projet , Edition Afnor , France ,2011, p14 .
[2] Robert AIM , les fondamentaux de la gestion de projet , page15 .Op.cit.

الشكل (3.1) : النظام المصفوفي



المصدر : Robert AIM , les fondamentaux de la gestion de projet , Edition Afnor France ,2011,p 15.

المطلب الثاني: تصنيف المشاريع

تصنف المشاريع حسب الغرض و النشاط الى ما يلي[1] :

الفرع الاول: ترتيب المشاريع حسب الغرض

في هذا الصدد ندرس بعض انواع المشاريع المعروفة كانطلاق منتج جديد، تحسين الانتاجية انجاز المرافق العامة ،المشاريع الجماعية و المشاريع التنموية .

[1] Robert houdayer , évaluation financière des projets , Ingénierie de projets et décision d'investissement , 2éme édition , paris , 1999 , P18.

1) مشاريع انتاج منتج جديد

تتمثل طبيعة هذه المشاريع في العمل على تحديد و قياس مردو دية المنتوج قيد الانجاز، في حين يكون من الممكن في حالة مشروع تطوير منتوج في مؤسسة ما امتصاص جزء من النفقات السائدة من قبل، و هذا اثناء القيام بعمليات تحسين المنتوج .

من الخصائص الاساسية لهذا الصنف من المشروع هو مرحلة الانتقال من فكرة خلق منتوج الى واقع صناعة هذا المنتوج بعد اجتياز عملية الاختبار و التجربة .

للوصول الى المنتوج الجديد يجب تحديد مواصفات المنتج النهائي، سواء كان خدمة او سلعة دراسة السوق و تعيين خطوات عملية تحضيره و تمثل مصداقية و صحة التنبؤات التجارية النقطة الاكثر حساسية في سوق المنتوج.

ومن هذا يطرح مشكل تكييف القدرة الانتاجية و تطورها من خلال ارتفاع نسبة الانتاج، من الضروري طرح عدة فرضيات و اختبار مجمل امكانيات التكيف مع اي تغير حاصل في السوق .

وتجدر الاشارة ملاحظة تخفيض منتظم في تكاليف التركيب و الانطلاق،مرتبطة عادة بأهمية التوقعات المجهولة اثناء عملية التصنيع و بالتالي يجب زيادة التكاليف تدريجيا و بانتظام و التحلي بروح التشاؤم في مجالات الاختبارات الضمنية.

2) مشاريع الاستثمار في الإنتاجية

الغرض من هذا النوع من الاستثمارات هو بحث المؤسسة عن قياس فرص تغير اجهزة الانتاج و ليس المر دودية اي وسائل الانتاج، من هذا المنطلق تستطيع ان تبقى مردو دية الانتاج جيدة في حين يثبت تغير سيء لأجهزة الانتاج و العكس صحيح.

في هذه الحالة يكون المنتوج معروفا و الطلب عليه ملاحظ ، حيث ان كل الصعوبات تكمن في حساب التكاليف لاسيما التدخل الصحيح في احداث التغيرات الناجمة عن استبدال آلات جديدة، تكاليف التكوين و التدريب على النظام الحديث و اعباء الادارة[1].

[1] Robert houdayer , évaluation financière des projets, p19 , Op.cit.

اذن يجب الاخذ بعين الاعتبار قيمة الاستثمار القديم " في حالة التنازل " كل استبدال لاستثمار مهم يتبعه تاثير كبير على هذا المشروع في حالة ما اذا لم يكن البديل بالمثل.
اذن المشكل المطروح هو معرفة متى يجب تغيير وسيلة الانتاج.

3) مشاريع الاستثمار في القدرة

هذا النوع من المشاريع يجمع بين عناصر السنوات السابقة، تغيير في حجم السوق " النوع " مع التغير في وسائل الانتاج " النوع " الغرض من هذا الصنف من المشروع هو التغير في حجم الانتاج من خلال التعديل في الطلب، يتمثل الامرهنا في تحديد قدرة استثمارية جديدة مثلي. من بين خصوصية هذا المشروع التقاء النقاط الحساسة المعتادة كحالة عدم التأكد في السوق الجديدة و تدخل تكاليف المستجدات التكنولوجية.

اذن يبقى المشكل المثير في توزيع التكاليف بين التغيرين جد حاد.

4) المشاريع الاستثمارية الجماعية او الاجتماعية

يحمل مصطلح اجتماعي معنيان،حيث يقصد به موظفي المؤسسة او الطبيعة الجماعية للمشروع في المعنى الوطني او العام .

في الحالة الاولى تكون المشاريع مرتبطة بالشروط العامة في المؤسسة (الاجهزة الادارية بكل انواعها ، وهي ضرورية لكل فئات المشاريع .وعلى هذا النحو يجب ان تكون متكاملة مع الاستثمارات المنتجة مباشرة (كليا او بواسطة الية التوزيع) .

مع ذلك يمكن ان تكون هذه المشاريع موضوع دراسة خاصة، فهي تهدف للحصول على افضل تكامل و ترابط بين عمال المؤسسة "وجهة نظر داخلية" كذلك تهدف الى تحقيق افضل علامة تجارية "وجهة نظر خارجية" .في هذه الحالة لا يمكن اجراء دراسة لمردودية المشروع إلا بمؤشرات سليمة[1] .

مثال على ذلك، تخفيض نسبة دورات العمال،" استبدال العمال" او تحسين اداء العمل.

[1] Robert houdayer , évaluation financière des projets, p19 , Op.cit.

في الحالة الثانية نجد مشاريع التنمية "تطوير البنية التحتية" او بصفة عامة كل المشاريع العمومية القابلة للإحلال عن طريق مبادرة الخواص .

دراسة هذا النوع من المشاريع يجب ان تكون مشخصة و محللة من وجهة نظر المجتمع الدولي الوطني،او الاقليمي، و حده التقييم الاقتصادي الذي يستطيع ان يحقق فرص اقتناء و اختيار هذا الصنف من المشاريع حسب المعايير الاقتصادية.

تقدير التكاليف نقطة جد حساسة في هذا الصنف لكبر حجم هذه المشاريع و امتيازها بالطابع ألابتكاري.

تحسب المردودية على المدى البعيد و يحسب المعدل الداخلي للمردودية على مدار 60 سنة .

5) مشاريع التنمية

تستطيع ان تخص هذه المشاريع كل الفئات السابقة ولكن بمكونات خاصة في النهاية و التي تتمثل في الغرض من هذا الاستثمار في حد ذاته.

نظرا لضخامة مشاكل هذه المشاريع بعض الملاحظات يمكن سردها لتحديد النقاط الاساسية:

*نقل التقنيات المتقدمة في البلدان النامية التي لا تتمتع بنفس درجة التطور من الغرب الى الشرق.

*مشاكل اقامة المشروع في مواقع متعددة بمخاطر عالية (خاصة في المناطق الريفية).

*عامل التنمية في حد ذاته مرتبط بتكاليف متميزة لها علاقة بالغرض النهائي من هذه المشاريع و التي لا يمكن التغاضي عن قضايا التمويل او رقابة التكاليف. من بين هذه التكاليف نذكر تكاليف التقنيات، مخاطر الرفض و البطء في التنفيذ.

يعتبر عامل التطور في حد ذاته تكلفة تستطيع ان تدخل ضمن التصنيفات التحليلية للمصاريف. غالبا ما يتوقع في كثير من الاحيان ان تنجز هذه المشاريع مستوى اقصى من الانتاج من خلال المدخلات الكلاسيكية خلال بعض سنوات ، و للأسف بنسبة نجاح منخفضة

فيكون من المستحسن الاهتمام بإظهار تكاليف التنمية جانبا بالإضافة الى تكاليف الانتاج الكلاسيكية.

الفرع الثاني : تصنيف المشاريع حسب النشاط

تعطى طبيعة نشاط المشروع خصوصية تستحق بعض الملاحظات تهدف الى توضيح ان تقنيات التقييم لا تستطيع ان تكون موحدة، و بالتالي يجب ان تتماشى مع طبيعة المنتوج المأخوذ بعين الاعتبار.

1) حالة قطاع الزراعة و الصناعة

تعارض هذه القطاعات امر تقليدي، حيث ترتكز خصوصية قطاع الفلاحة على دالة الانتاج (على دراية واسعة بوسائل الانتاج) التي تخضع لقواعد مختلفة (مشكل النمو مثلا) .

2) حالة انتاج منتوج او تحقيق خدمة

من بين الخصائص الكبرى للخدمات انها غير ملموسة (غير مادية) تمتاز بالتزامن بسبب غياب المخزون و التفاعل اي الحضور النشيط للزبون و المتكرر.

نستخلص من ذلك صعوبات في تحديد و توحيد محتويات الخدمة المعروضة ، تبقى عملية تحضير و تقيم الخدمة تخضع لعراقيل كبيرة راجعة الى دعم و قرب الزبون .

غالبا ما يكون تقسيم تكاليف الخدمة الى تكاليف ثابتة و متغيرة معقد و جد صعب حيث تخضع هذه التكاليف الى نوع من الصلابة على المدى القصير، و التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند عملية التقييم . تجدر الاشارة ايضا الى اهمية العلاقة بين بعض العناصر الغير ملموسة " الاستثمار الفكري الناتج عن عملية الاستغلال" وصفته الاستراتيجية في مرحلة الانطلاق[1].

3) حالة المبيعات الموسمية

[1] Robert houdayer , évaluation financière des projets, p20, Op.cit.

تتوافق مع تغيرات متباينة في مستوى المبيعات او المنتجات خلال السنة و التي نشاهدها في مشاريع الفلاحة (المحاصيل المعمرة ، المحاصيل الموسمية ، مشاريع التشجير...) او المشاريع الصناعية (الالعاب، الهدايا...) .

تنحصر خصوصيات هذه المشاريع في حساب احتياجات راس المال العامل (BFR) و حساب التدفق النقدي للخزينة(TR).

4) حالة دورة استغلال تفوق السنة

تواجه مثل هذه الوضعيات بشكل خاص في مشاريع الغابات او البنية التحتية حيث تحسب المردودية على فترات طويلة مما يؤدي الى وجود صعوبات في حساب معدل الخصم .

هذا الهيكل التنظيمي يستعمل في ان واحد اي تنظيم حسب الوظيفة (العمل)، و تنظيم حسب المشروع .

المبحث الثالث: دورة حياة المشروع و احتياجاته المالية

لتنفيذ اي مشروع كان لابد من معرفة احتياجاته الخاصة لاسيما المالية منها،هل في بداية المشروع فقط او كذلك في فترة تنفيذه ، و بالتالي نطرح سؤال حول ماهية دورة حياة المشروع.

المطلب الاول : دورة حياة المشروع

ينظم المشروع عبر مراحل، من خلال كل مرحلة يتم عرض تصريحات الموافقة او الرفض للمشروع في مرحلته او الموافقة بشروط معينة. بتجزئة مرحلة حياة المشروع يمكن تجزئة مخاطره المحتملة.

ان صحة و مصداقية كل مرحلة تطلق عملية الدفع المالي للعميل و التي تسمح للمؤسسة بتمويل بقية مراحل المشروع .

فيما يلي باختصار مراحل دورة حياة مشروع[1]:

[1] Rober AIM , les fondamentaux de gestion de projet , p 21, op.cit.

الفرع الاول: مراحل دورة حياة المشروع

المرحلة 0: مرحلة تقدير الجدوى

انها مرحلة التاطير التنظيمي و التحليل التقني الموجز، هذه المرحلة ما قبل المشروع لها هدف اساسي، الذي هو التحقق من صحة المفهوم و المعنى الحقيق لسياق المشروع .

***التاطير التنظيمي** : تشمل هذه المرحلة مايلي:

- اعداد العقد.

- التنظيم: اختيار صاحب المشروع والمقاول.

- المراحل الكبرى لنمو المشروع : المعالم المحددة للمشروع.

- تحديد احتياجات ادارة المشروع

***التحليل التقني الموجز**: تشمل هذه المرحلة مايلي:

- اجراء الدراسة ما قبل المشروع (الاهداف ، الاحتياجات).

- اجراء سيناريوهات فرصة بدء المشروع.

- ملاحظات حول التاطير.

المرحلة ا: مرحلة الجدوى

تعتبر هذه المرحلة تكرارية هدفها الرئيسي دراسة مختلف الحلول الممكنة و المفاهيم الازمة حيث يمكن توضيح الجدوى بطريقة سليمة[1] .

من خلال هذه المرحلة يجب على المسير ايجاد الحلول التالية:

- تقيم المخاطر.

- تحديد العناصر الهامة.

[1] Gilles Vallet , réussir son management de projet , Dunod , 2012 , p31

- اجراء الوصف التقني و تزويد الدراسة بملفات مبررة.

- تقييم اداء المشروع تقييم التكاليف و الفترة الازمة.

- الحكم على جدوى المشروع.

المرحلة ب: مرحلة المشروع

الغرض من هذه المرحلة التمهيدية هو تثبيت الحل المختار ، من خلال هذه المرحلة يجب تحقيق العناصر التالية:

- تكوين الملف التمهيدي لمحتويات المشروع و تحديد مفهومه .

- تحديد المصاريف التشغيلية من خلال دفتر التكاليف .

- تحديد الهيكل التنظيمي التقني و تكوينه .

- تكوين الجدول المفضل للمهام من خلال شبكة بارت و ڤانت (pert et Gantt).

- تكوين مخطط النمو للمشروع بالتفصيل .

- صياغة خطة جودة النظام .

- استشارة الموردين .

- تحضير مرحلة الانشاء (تحضير الوسائل)

المرحلة ج : مرحلة النمو

نقترب في هذه المرحلة من مرحلة الدراسة المفصلة و تأهيل الحلول المختارة .انها مرحلة التصنيع و التطوير، حيث من خلالها نصنع الوسائل التي تسمح بتنفيذ محاولات دراسة الجدوى، النماذج التجريبية، الاختبارات الوظيفية و التاهيلية [1].

اثناء هذه المرحلة يجب تحقيق ما يلي :

[1] Rober AIM , les fondamentaux de gestion de projet , p 21, op.cit.

- انشاء ملف المفاهيم الاساسية و المفصلة .

- انشاء النماذج التجريبية .

- انشاء اختبارات اساسية .

- وضع الصيغة التقنية النهائية للمشروع و معايير الجودة الازمة .

- الانتهاء من اعداد خطوات التصنيع (الملف) و المراقبة لفتح طريق الانجاز.

- وضع نظام لتسير التطورات الفنية .

- الاختيار النهائي للمورد المناسب .

المرحلة د: المرحلة التسلسلية

نبدأ في هذه المرحلة بتنفيذ سلسلة النسخ ، حيث ان وسائل انشاء هذه النسخ هي التي تحدد انتاجية هذه النماذج ، ثم توزع هذه النسخ بتحويل المسؤوليات و الكفاءات. اثناء هذه المرحلة نحدد ما يلي:

- وسائل التسيير الفنية.

-علاج الانحرافات والخروج عن المواصفات المطابقة للمشروع.

- تكوين و تدريب المستخدمين.

المرحلة هـ: مرحلة الاستغلال

يكون المنتوج في مرحلته التشغيلية، مرحلة التصنيع والتي تحتمل اي عطل ممكن انها مرحلة ما بعد البيع ، حيث تطبق بنية صناعية للقيام بأي تعديلات محتملة و تفادي هذه الاخطاء في النسخ المسلمة او التي هي في طريق الانجاز، كل الانحرافات و العطب و الحوادث الفنية تسجل و تسير بطريقة منهجية و تحلل تحليلا دقيقا و التي يمكن ان تؤدي الى تطورات في بنية المشروع مستقبلا.

المرحلة و: مرحلة التفكيك

في بعض الحالات نقوم بسحب المشروع من مصلحة الانتاج و نقوم بتأسيس مخطط التفكيك الذي يعمل علي تدمير المنتوج و انتعاشه من جديد[1] .

المطلب الثاني : احتياجات المشروع للأموال في مراحل حياته المختلفة

تمثل الاموال عصب الحياة بالنسبة للمشروعات خاصة المشاريع الصغيرة، حيث ان مصادر التمويل المتاحة امامها تتضاءل مقارنة بالمشروعات الكبيرة لعل ذلك يرجع الى المخاطرة الناتجة من الشكل القانوني للمشروع الصغير و التي تؤدي الى تخوف البنوك من التعامل مع تلك المشروعات، فمن يقدم الاموال يهمه اساسا[2] :

- الضمان الكافي الذي يغطي امواله المقدمة للمشروع .

- القدرة على تحقيق ارباح على امواله.

- امكانية استرداد امواله مرة اخرى في المواعيد المحددة .

و فيما يلي شرح لكل مرحلة للمشروع و احتياجاته من الاموال

الفرع الاول: الاحتياجات المالية للمشروع

المرحلة الاولى :الفترة التجريبية

حيث تحتاج المشروعات للتمويل طويل الاجل لبدء نشاطها و تثبيت اقدامها بقوة في دنيا الاعمال ، وذلك من اجل شراء الاصول الثابتة، كالأرض و المباني و الالات . و تظهر الحاجة الى المصادر الداخلية و التي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المنشاة او قد تكون مدخرات بعض اقاربهم اذ ان هناك صعوبة في الحصول علي الاموال من المصادر الخارجية ، فغالبا ما تحجم البنوك عن تمويل تلك المرحلة "في حالة المشروعات الصغيرة "حيث توافق علي منح قروض اذا وجدت ان هناك من يجنبها من اصحاب المشروع مخاطر التمويل ، اذ في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية او عينة كبيرة وتقوم حكومات بعض الدول بضمان قروض المشروعات الصغيرة في تلك المرحلة

[1] Rober AIM , les fondamentaux de gestion de projet , p 22, op.cit.

[2] عبد الحميد مصطفي ابو ناعم ، ادارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002، ص 231

وقد تتوافر ايضا امكانيات تمويلية اخرى اذ يمكن الحصول على الاصول الثابتة من الالات و المعدات بنظام الاستئجار او الشراء بالتقسيط و تحتاج المنشات الصغيرة الى التعامل بالائتمان التجاري ايضا مع الموردين في بداية التشغيل للحصول على المواد و المهمات .هذا و ينعكس اثر تلك المرحلة على التدفقات النقدية التي تظهر بصورة سالية و ينبغي ان يعرف مديري تلك المنشاة كيفية تحديد التدفقات النقدية الحقيقة لمشروعاتهم و متابعة موقف السيولة.

المرحلة الثانية: فترة الازدهار و الانطلاق

تبدأ مرحلة انطلاق المشروع و تحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة اذا نجحت المنشاة مبدئيا بعد تأسيسها و بدأت طريقها الى السوق، فنجد الزيادة في المبيعات و كذلك الارباح نظرا لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين و مع زيادة المبيعات تبدأ معها التدفقات النقدية الموجبة في تلك المرحلة حيث ينبغي مساعدة المشروع بالتمويل من المصادر الخارجية بالإضافة الى زيادة القروض التجارية لتمويل النمو في المبيعات و ايضا ينبغي الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي ستتحقق في هذا الوقت .

المرحلة الثالثة: فترة الإبطاء

يبدأ انخفاض معدل النمو قليلا ، و تبدأ الارباح في الاستقرار نوعا ما مع استقرار التدفقات النقدية للمشروعات هذا اذا ظلت الظروف الاقتصادية ملائمة، مع وجود ادارة جيدة للمشروع و يستمر الاحتياج للتمويل علي ما هو عليه من اجل تمويل راس المال العامل الذي يشمل على تمويل المخزون، من المواد الخام وقطع الغيار و مواجهة نقص النقدية في مواجهة مشكلات تسويق المنتجات و الحاجة الى تمويل المبيعات الاجلة ومنح ائتمان تجاري للعملاء و كذلك مواجهة المصروفات الادارية، التسويقية، الاجور و غيرها، في حالة المشاريع الصغيرة يلجا صاحب المشروع الى الموردين و البنوك من اجل الحصول على قروض صغيرة[1] .

المرحلة الرابعة: فترة النضج

بالنسبة للمنشاة التي يتم ادارتها جيدا فإنها تصل الى تلك المرحلة و هي التي تتسم بالنضوج من حيث استقرار نمو المبيعات و الارباح وكذلك استقرار نمو التدفقات النقدية ، و في تلك

[1] عبد الحميد مصطفي ابو ناعم ، مرجع سابق ص 232 .

المرحلة قد تفكر الشركة الناشئة في الحفاظ على حصة معينة من المبيعات و هذا يجعلها في احتياج مستمر للتمويل قصير الاجل و قليل من التمويل طويل الاجل لتمويل انتاج منتجات بديلة او تطوير المنتجات الحالية اذا ما استدعى الامر لمواجهة متطلبات المنافسة .

اما بالنسبة للمنشات الصغيرة التي لديها فرصة للتوسع، فإنها سوف تبدأ في تقيم عملية التحول الى شركة مساهمة مثلا منذ نهاية المرحلة الثالثة، و عليها مراعاة تغيير اسلوبها من حيث الاستعانة بالأساليب المتطورة كالتخطيط و الرقابة المالية و اعتماد التحليل المالي لعملياتها و دراسة امكانية الحصول على التمويل اللازم عن طريق الملاك الجدد و اثر ذلك على ملكيتها الخ . و تحاول المنشات الصغيرة بصفة عامة اللتي تصل الى تلك المرحلة ان تبقى باستمرار فيها و الابتعاد بشتى الطرق عن المرحلة الخامسة .

المرحلة الخامسة: فترة الانحدار

وهي المرحلة التي قد تجد المؤسسة نفسها فيها خاصة الصغيرة منها نتيجة :

-دخولها في مجالات غير موجودة من قبل و لا تتوافر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار.

-تزايد احتياجاتها الى تمويل اضافي لاسيما عند الانتقال الى المرحلة الثانية و الثالثة و ذلك لتمويل احتياجاتها من راس المال العامل فان لم تحسن ادارة تلك العمليات تتعرض لمخاطر مالية قد تؤدي بها الى الانهيار و الانتقال بسرعة الى المرحلة الخامسة.

-ان نجاح المنشاة وازدهارها قد يشجع قيام مشروعات اخرى منافسة مما يهدد بضياع حصتها في السوق .

-التقادم التكنولوجي و التشبع في الطلب على منتجاتها.

وهذا يبرز دور مؤسسات التمويل الحكومية من حيث الوقوف الى جانب المشروعات و مساندتها بالتمويل المناسب[1] .

[1] عبد الحميد مصطفي ابو ناعم ، مرجع سابق ص 233

و يشير ارجنتي الى ان المنشات التي تحقق فشلا في دنيا الاعمال تمثل من50% ال 60% من المشروعات الداخلة حديثا في قطاع المنشات الصغيرة و ان هذا لا يعني ان المشروعات الصغيرة حديثة العهد تكون كلها مشروعات فاشلة .

و قد اوضح ارجنتي مسارين لدورة حياة المنشات الصغيرة التي تنهار خلال عشرة سنوات من بدايتها و التي يكون السبب الرئيسي فيها هو عدم معرفة مديريها بأبسط قواعد التمويل.

خلاصة الفصل الاول

استخدمت عدة تعاريف للدلالة على طبيعة علم الادارة، مفهومها، جذورها التاريخية و تطورها عبر العصور، كذلك مبادئها الاساسية العامة منها و الخاصة ،التي تبناها رائد الادارة العامة و الصناعية المهندس الفرنسي هنري فيول الذي وضع ضوابطها المنظمة واحكامها المنسقة. كذلك تم شرح مختصر في هذا الفصل لاهم مبادئ الادارة العلمية للمهندس الامريكي فريدريك تايلور التي جاءت لتكمل مبادئ فيول للإدارة التي افضت على علم الادارة الطابع العلمي و المنهجي .

من بين اهم مجالات تطبيق علم الادارة ، ادارة المشاريع التي ظهرت بوادر افكارها بداية الخمسينيات في بلدان الانجلو ساكسونية، و التي ارتبطت معالمها بالمشاريع الكبرى، فقد تم شرح بإيجاز ماهية ادارة المشروع التي تعتبر عملية ديناميكية توظف فيها الموارد المتاحة و الازمة بطريقة مهيكلة و مبرمجة لبلوغ الاهداف المسطرة للمشروع ،الذي هو بدوره تعددت التعاريف بخصوص معانيه و تنوعت مفاهيم المفكرين حول مدلوله و خصائصه.

كما سبق لنا ذكره تصنف المشاريع حسب الغرض من إنشائها ، يمكن ان تأخذ شكل منتج او خدمة او نظام تسييري في مؤسسة ما، كما ان ادارة المشروع تتطلب هيكلا تنظيميا واضحا يساعد على تنسيق وظائف و مهام المشروع عبر مراحل مفصلة و متسلسلة الى ان يصل الى الصورة المخطط لها من طرف صاحب المشروع و الفريق المساعد له .

كل ذلك لن يتم إلا بتدخل عصب حياة المشاريع و وجودها، التمويل المناسب لاحتياجاته الضرورية.

الفصل الثاني

الدراسة المالية للمشروع

المبحث الاول : تحديد التكاليف المتوقعة و اعداد الحزمة المالية

المبحث الثاني: تحديد مصادر التمويل وإعداد قوائم التنبؤات المالية للمشروع

المبحث الثالث : تقييم المردودية قبل وبعد عملية التمويل

مقدمة الفصل الثاني

تحتل الدراسة المالية الأهمية القصوى في سلسلة إدارة المشروع في مختلف جوانبها، لسببين رئيسيين، أولهما أن نتائج الجوانب تترجم إلى أرقام وبيانات في شكل تكاليف وإيرادات تعالجها الإدارة المالية للمشروع، وثانيهما فالدراسة المالية هي منبع للتحاليل والمؤشرات الكمية الخاصة بربحية المشروع التجارية والتي تستخلص في شكل قوائم وتقارير مالية تهم الشركة بالدرجة الأولى، والأطراف المحيطة بها بالدرجة الثانية، والمتمثلة في المستثمرين ،السوق المالي والجهات ألحكومية ،عن طريق التقييم المالي الذي يظهر الصورة الحقيقية للمشاريع، حيث يمكن معرفة مدى جاذبيتها من جهة، ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق اللوائح المالية المعتمدة على بيانات طلب الإنتاج تقدير ما يستطيع المشروع تحقيقه من فرص عمالة وعملات أجنبية وبالتالي تحقيق الانتعاش الاقتصادي وبلوغ درجة الرفاهية.

و لهذا الغرض وفي عرضنا لهذا الفصل الذي سيتم الاعتماد فيه على كافة جوانب الدراسة المالية للمشروع بصفة عامة و مختصرة، التعرف على كافة الأساليب و الطرق المعتمدة من طرف المحلل المالي في تسيير المشروع من الناحية المالية،وذلك في ثلاثة مباحث أساسيه بدأ بكيفية إعداد الحزمة المالية لإقامة المشروع، كيفية تحديد تكاليف النشاط الاستثماري ومعرفة المخطط التمويلي الذي يشمل كافة التحركات المالية للمشروع. في المرحلة الثانية من هذه الدراسة نتطرف إلى تحديد كافة مصادر التمويل الداخلية والخارجية للمشروع والقوائم المالية الخاصة به، وفي الأخير تقيم المشروع بواسطة التقنيات المالية والكمية في قياس الربحية التجارية الخاصة بالعملية الاستثمارية.

المبحث الاول : تحديد التكاليف المتوقعة و اعداد الحزمة المالية

تعتبر الدراسة الاولية المالية للمشرع ،عملية اساسية و جد هامة ، تستدعي الوقوف عند عدة عناصر هي اساس بناء المشروع و ربحيته ، من بينها تحديد الاستثمارات اللازمة لاقامته ومعرفة انواعها، و طرق تقديرها و من ثم تعين المصدر المناسب لتمويلها .

المطلب الاول : تقيم تكاليف المشروع و تقنيات تقديرها

قبل التطرق لكيفية تعين تكاليف المشروع و اساليب تقديرها نحاول معرفة انواع هذه التكاليف.

الفرع الاول: الاستثمارات و الاهتلاكات

اولا: الاستثمارات

تنقسم استثمارات المشروع الي استثمارات قصيرة الاجل تتخلل العملية التشغيلية و استثمارات ثابتة مرتبطة ببداية المشروع ولهذا يجب تحديد مجمل التدفقات الناتجة عن عملية الاستثمار و المتمثلة فيما يلي:

- التدفق المالي المرتبط بالجانب القانوني للاستثمار،والمتعلق بمجال البحث و الدراسة المسبقة كشراء الاراضي و بناء مقر المشروع .

- التدفق المالي الناتج عن بداية المشروع ، مصاريف التأسيس، تكوين الموظفين ، احتياجات راس المال العامل BFR (Besoin en fonds de roulement).

- الاستثمارات المتعلقة بعملية التشغيل (المحققة خلال دورة الاستغلال) .

- التدفق المالي الناتج عن صيانة وسائل الانتاج، تجديد وسائل الانتاج و اعادة التأهيل .

- التدفق المالي الناتج عن زيادة الطاقة الانتاجية (او تنويعها)، شراء معدات جديدة، الزيادة في راس المال العامل FR(fonds de roulement)[1]

[1] Fabre pierre , Analyse financière et économique des projets de développement, page 81.

كذلك نشير الى الفوائد المؤقتة التي تضاف في بعض الاحيان الى مبلغ الاستثمارات و التي تتمثل في الفوائد على راس المال المقترض الذي دفع خلال مرحلة الاستثمار الاولي قبل بداية عملية الاستغلال .

يؤسس كذلك جدول توقيتي للاستثمارات و تجديدها و تراعي فيه المئونة للتوقعات المتجددة كذلك يتم تأسيس ميزانية للاستثمارات وذلك بالنسبة للمشاريع التي تفوق مرحلة استثماراتها السنة او في البلدان ذات نسب تضخم عالية بأسعار جارية، لتمكين قيادة المشروع بطريقة صحيحة في هذه المرحلة من حياة المشروع و بعد مرور وقت من استعمالها، يفقد راس المال المنتج من قيمته الاولية، وفي ضوء الخزينة و ميزانية التدفقات نعتبر ان هذه الاستثمارات تخزن قيمة اعادة البيع، و بالتالي نأخذها في الحساب و نضيفها الى ايرادات السنة السابقة رغم ان هذه القيمة المتبقية تدخل في حسابات السنة ما قبل، إلا ان في الحقيقة لا نعلم ما اذا استمرت مرحلة الاستغلال بنفس العتاد او يعرض الى البيع، القيمة المتبقية هي عادة مسجلة في قائمة النفقات الاستثمارية بإشارة سالبة .

ثانيا: الاهتلاكات و المؤنات

1- الاهتلاكات

تمثل الاهتلاكات الخسارة السنوية لقيمة الاستثمار، هذه التكلفة المحسوبة و الغير حقيقية لا تظهر الى في حسابات الانتاج و الاستغلال (مصاريف الاستثمار لا تظهر كما هي) و لا تظهر في حسابات الخزينة او ميزانية التدفقات، و تحسب هذه الاهتلاكات على اساس النفقات السابقة .

الانواع الثلاثة للاهتلاك

- الاهتلاك الجبائي : يتعلق الامر هنا بخصم مبلغ النتيجة الخام الاستغلال، لتحديد النتيجة الصافية للاستغلال الجبائية، و التي تمثل وعاء لفرض الضريبة على دخل الشركات[1] . لكل صنف من الاستثمارات طريقته الخاصة لحساب الضريبة تكون محددة من طرف الادارة

[1] Fabre pierre , Analyse financière et économique des projets de développement, page 81, op.cit.

الجبائية، تكون بمثابة اداة حافزة لبعض انواع الاستثمارات، كلما كان الاهتلاك مرتفع في السنوات الاولى لاستعمال الاستثمار كلما كانت قيمة الاسترداد سريعة.

- **الاهتلاك التقني او الاقتصادي:** يستعمل هذا النوع في حساب سعر الدخل و التحاليل الاقتصادية، والتي تخصم من حسابات الاستغلال، ويسمح كذلك بحساب النتيجة الصافية للاستغلال RNE (Résultat net d'exploitation)، ليس فقط من أجل الجباية ولكن كذلك للتعبير عن النتيجة الإجمالية للنشاط،(بالأخذ بالحسبان كل تكاليف الاستغلال وتكاليف رأس المال). نوعية حساب الإهتلاك تتعلق بالفترة الحقيقية للاستثمار وليس بالقواعد الجبائية.

- **الإهتلاك المالي:** يتعلق هذا النوع بإسقاط سداد الديون، تقتطع إذن في حسابات الخزينة و ليس من حسابات الاستغلال.

2- المؤونات

وهي نوعان:

- **المؤونات للمخاطر التقنية:** هذا النوع من المؤونات يسمح بمواجهة حالات عدم التأكد المخصصة للتوقعات التقنية والتكاليف (ذات السعر الثابت). مثلا عند تصديق المعلومة المتاحة في وقت صياغة أساس بناء سد او مدرسة يمكن أن تكون غير واقعية و بالتالي فهي تجر من ورائها ارتفاعا للتكاليف الحقيقية[1].

- **المئونات للمخاطر المالية :** تكون ناتجة عن التغيرات المتعلقة بالأسعار. يتعلق الأمر هنا بارتفاع المنتوج أو الخدمة بالاستقلال عن الانخفاض العام للأسعار (خارج عن مئونة انخفاض الأسعار). بعض المعدات أو قطع الغيار تجد مشكل في هذا الانخفاض الذي يصعب التنبؤ به ،نفس الشيء بالنسبة لبعض الممتلكات الصعبة الاستبدال والتي يمكن أن تخضع لتغيرات سريعة في أسعارها بسبب تطورات السوق أو تغيرات سياسية جديدة أو تحديد الواردات أو صعوبات في الإنتاج، كذلك الأهمية الكبرى للمشروع يمكن أن تخلق ارتفاع مفاجئ للطلب. لأخذ هذه المخاطر المالية والتقنية في الحسبان تأخذ عموما نسبة من التقديرات الأولية لمجمل

[1] Fabre pierre , Analyse financière et économique des projets de développement, page 82, op.cit.

التكاليف والتي تكون عادة بين 5% و15 % ،لكن بالنسبة للبنود الكبرى للاستثمارات يجب تحديد:

- البنود التي من أجلها نزن أكبر حالة عدم التأكد.

- ترتيب حجم الاختلافات "الأكثر احتماليه" من أجل تبرير مبلغ البند غير المتوقع.

الفرع الثاني: مقومات التقييم المالي للتكاليف

اولا: تحديد العمر الاقتصادي للمشروع

عند بداية انطلاق أي مشروع، التدفقات النقدية لذلك الاستثمار تسجل عبر الزمن (الوقت)، وبالتالي فان تحديد فترة حياة المشروع ضرورية جدا في دراسة ربحية العملية التقيمية.

إذن فان فترة حياة المشروع المحسوبة خلال مردودية المشروع هي العمر الاقتصادي لحيازة الاستثمار اي الفترة التي من خلالها يحقق الاستثمار رضى السوق، هذه الفترة الزمنية الاقتصادية تختلف عن فترة خضوع الاستثمار إلى الضريبة التي توافق علاقتها بالاهتلاك[1].

- **القيمة المتبقية للمشروع الاستثماري VR (valeur résiduelle)**

تتعلق بالقيمة المتوقعة عند نهاية المشروع الاستثماري، اي فائض القيمة الناتج عن إعادة بيع الاستثمار ، التنازل عنه . وهذه القيمة مختلفة عن القيمة المحاسبية للمشروع (VC) والمقارنة بينهما يعطي إما فائض في القيمة أو نقص في القيمة أي:

خضوع للضريبة ⟸ فائض في القيمة ⟸ VR >VC(Valeur comptable)

لا تخضع للضريبة ⟸ نقص في القيمة ⟸ VR <VC

- **ثانيا: التدفقات النقدية**

عند إجراء تخطيط مالي للمشروع، نلاحظ أن اي مشروع استثماري يدر نفقات أولية تتعلق ببداية المشروع، اي التدفقات الخارجية والمتوقع من خلالها تحقيق عائد مستقبلي الذي يعتبر بمثابة التدفقات الداخلة.

[1] cyrille mandou – procédures de choix d'investissement, bibliothèque royale Belgique,2009.

إن تدفقات الخزينة المتوقعة FT (Flux de trésorerie) متعلقة بالفروقات الحاصلة بين خروج الأموال ودخول الأموال من وإلى الخزينة .

نستطيع ترتيب التدفقات النقدية في أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تحديد مقدار الاستثمار المتوقع الذي يوافق عمر المشروع الاقتصادي، كلما كان العمر الاقتصادي طويلا كلما كانت دقة التوقع خاضعة لعامل المخاطرة وعدم التأكد.

المرحلة الثانية : التدفقات النقدية الاستثمارية

المرحلة الثالثة : تحديد التدفقات النقدية التشغيلية

المرحلة الرابعة : تحديد القيمة المتبقية للاستثمار المتنازل عنه خلال نهاية فترة الاستغلال.

وفي الأخير قيمة التدفق النقدي المتوقع للمشروع الاستثماري يحسب بالعلاقة التالية:

$$FT= FT_i+ FT_e+ VR$$

1 التدفقات النقدية الاستثمارية FT_i (les flux de trésorerie d'investissement.)

في كل مرحلة من الزمن t، توجد تدفقات نقدية استثمارية (FT_i) تحتوي على مجموع النفقات الاستثمارية، و تضم بدورها مجموع الاستثمارات المادية والمعنوية والتي تخضع لاحتياجات رأس المال العامل (BFR) المستعمل في دورة الاستغلال ومنه الاستثماري للخزينة و هو من الشكل الآتي:

$$FT_i= \Delta BFR + I_0$$

حيث أن ΔBFR هو التغير في احتياجات رأس المال العامل حسب رقم الأعمال أي الخارج عن الرسم $\Delta CAHT$ (chiffre d'affaire hors taxe) و I_0 هي التكلفة الأولية للاستثمار.

2- التدفقات النقدية التشغيلية FTe(les flux de trésorerie d'exploitation.)

يتعلق التدفق النقدي التشغيلي للخزينة في المرحلة t من الزمن بكل العوائد الصافية لمرحلة الاستغلال الناتجة عن المشروع الاستثماري، والتي تحسب بعد الخضوع إلى الضريبة ، كما هو موضح في العلاقة التالية :

$$FTe= EBE\ (1-t) + (DAP\times \tau) = ENE\ (DAP\times\tau)$$

حيث : EBE الفائض الخام للاستغلال (L'excédent brut d'exploitation)

ENE الفائض الصافي للاستغلال (L'excédent net d'exploitation)

DAP الاهتلاك والمؤونات (Dotation aux amortissements et provisions d'exploitation)

τ = نسبة الضريبة.

الفرع الثالث: تقنيات تقدير التكاليف

في المجال التطبيقي، تحديد التكاليف عملية جد حساسة، إن إهمالها أو التغاضي عنها أو التقليل من دقتها يؤدي إلى فشل المشروع، وفي معنى آخر الزيادة والإفراط في تقديرها يمكن أن يمنع تحقيق المشروع.

الطريقة المثلى في حساب التكاليف، هي الاعتماد على المحددات الحقيقية للمشروع ، والتي يتم الحصول عليها إلا في مرحلة البدء، أي بعد قرار التنفيذ وليس خلال مرحلة التقييم، وبالتالي يجب التوقع الجيد بواسطة تحليل صحيح يساعد في الحصول على المنتوج قيد البحث. المعلومة تكون أكثر تنوعًا عبر الزمن من خلال مستويات الدراسة، الأبحاث والتجارب والتي يجب تغطيتها بطرق وتقنيات تسمح بالوصول إلى الرقم الصحيح للتكاليف مع كل الوسائل المستعملة في ذلك.

نستعرض فيما يلي بعض التصنيفات للتقنيات المستعملة في تقدير التكاليف[1]:

تقنية كتالوج Méthode du catalogue

تعتمد هذه الطريقة على تحديد مختلف التكاليف من خلال قاعدة بيانات (كتالوج)، وتكون أكثر مصداقية عند تطابق سعر الكتالوج مع السعر الوحدوي المتوقع في مرحلة التقييم (الجودة، مصاريف النقل، التخزين، الصيانة...)، في هذه المرحلة تحسب التكاليف بجداء الكمية مع السعر الوحدوي.

[1] Robert Houdayer, Evaluation financière des projets, Ingénierie de projets et décision d'investissement, 2éme édition, Paris, 1999, p 55.

التقنية القياسية La méthode du Barème

تستخلص هذه الطريقة بحساب التكلفة الوحدوية المتعلقة أساسًا بتكلفة كتالوج، ولكن يجب تكيفها مع الشروط الخاصة بنشاط المشروع. فيما يلي بعض الامثلة الخاصة بهذه الطريقة:

- التكلفة الكيلو مترية للسيارة عند شروط استعمالها ثابتة.

- تكون تكلفة اليد العاملة بالاعتماد على الرواتب وتكاليف الضمان الاجتماعي. للحصول على التكلفة ألإجمالية تضرب التكلفة في الكمية المتوقعة، وبالتالي تستعمل دالة خطية تحدد عدد الكيلومترات أو عدد ساعات العمل.

التقنية التناظرية La Méthode Analogique

في هذه الحالة تكون الشروط الخاصة بالمشروع جد معقدة، لا تسمح بأي حساب قياسي ولكن يبقى بالإمكان استخدام التفكير التناظري مع كل موجود، وبالتالي استعمال عملية المقارنة بين حالة المشروع وحالات المشاريع المطابقة في الواقع (دراسة قريبة نوعًا ما)، مثلا تقدير تكلفة الصيانة وفق نوعية العتاد أو تكاليف التأطير، تحسب وفق عدد ألإنتاجية.

التقنية التحليلية La méthode analytique

ترتكز أساسًا على تحليل نظري وتطبيقي للمهام (العمل، الاستهلاك، وسائل العتاد)، تكون مدروسة من طرف مكتب دراسات مناسب.إن حساب التكاليف التقديرية للمشاريع المعقدة يستلزم عمومًا بعض التجارب المنجزة في مكتب الدراسات أو إنجاز عينات تجريبية أو محطات تجريبية بالنسبة للمشاريع المتواضعة وذلك في مرحلة ما قبل التنفيذ (ما قبل المشروع)، ثم بعد ذلك نستخلص النتائج التجريبية وتحويلها إلى المشروع الكبير، نلاحظ أن هذه النماذج تأخذ مكانًا هامًا وأساسيًا في إدارة المشروع من الجانب المالي[1].

يمكن تكوين نماذج مناسبة تستطيع التكيف بسهولة مع التكاليف المقدرة وبشروط مختلفة لتنفيذ المشروع وعمله ، ويكون من الضروري التحديد الواضح للتغيرات الهيكلية الحاصلة وعدم

[1] Robert Houdayer, Evaluation financière des projets , p 56.OP.CIT .

التناسب للتكاليف المتغيرة مع العتاد الموجود بناءًا على نشاط المشروع ، لكي تتمكن من التحديد بدقة حجم المشروع الساري المفعول.

المطلب الثاني: تحديد احتياجات رأس المال العامل وإعداد المخطط التمويلي

قبل المرور للحديث عن المخطط التمويلي، نحاول التعرف باختصار علي اهم نقطة في تسير المشروع علي المدي القصير ، راس المال العامل و احتياجات راس المال العامل.

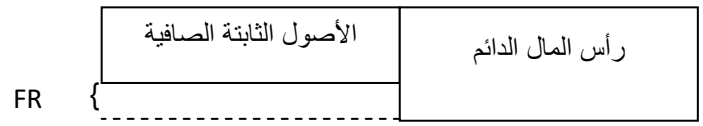
الفرع الاول : تعريف راس المال العامل و احتياجات راس المال العامل

اولا: رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل من المفاهيم الأكثر قدمًا للمالية،كما وضحه كونسو ولافود P.Conso et R.Lavaud حيث قاموا بإحصاء ليس بأقل من عشرون وصفًا يطبق على رأس المال العامل[1].

نذكر التعريف الأكثر شمولاً لرأس المال العامل والمعمول به، الذي يمثل أهمية أكثر بالنسبة للتحليل: "رأس المال العامل هو الفائض في رأس المال الدائم على الأصول الثابتة الصافية" .



باعتبار تساوي الأصول والخصوم، رأس المال العامل يحسب من أعلى أو من أسفل الميزانية.



من جهة أخرى بتعريف شامل[2]: رأس المال العامل للمشروع هو ذلك الفرق بين ما يمكن الحصول عليه وما هو متاح من جهة الديون قصيرة الأجل، من جهة أخري أنه مورد ضروري

[1] Jean-Louis Amelon, L'essentiel à connaitre en gestion financière, 2eme édition, Paris, 2000, p67.
[2] Marcel Thierry Ossoro, La traitrise en gestion de projet mémoire comme exigence partielle, université Québec, 2014, page 56.

لتمويل المشروع وإقامة المشروع حيث يجب تقديره من أجل تمويل جزء من التكاليف السنوية للاستغلال إلى أن يحين تحقيق الإيرادات الأولى للمشروع . و يمكن تحديده بطريقتين:

***الطريقة الإجمالية:** يقدر رأس المال العامل نسبيًا حسب نشاط المشروع ،أو باستعمال طريقة الاستقراء من خلال اتجاهات مستوى نشاط المشروع للسنوات الماضية ومستوى رأس المال العامل.

***الطريقة التحليلية:** يقدر رأس المال العامل وفق الفترة المتوسطة للمدخلات، طبيعة العمليات التشغيلية أو تأثيرها على الخزينة.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل: هو ذلك العنصر الذي يعمل على تمويل احتياجات التمويل للمؤسسة أو المشروع بحد ذاته[1].

"احتياجات رأس المال العامل يمثل التمويل المتولد عن طريق دورة الاستغلال الناتج عن الفارق الزمني بين التدفقات والتدفقات المالية المناسبة لها" .

نستطيع التميز بين احتياجات رأس المال العامل التشغيلي للاستغلال BFRE وBFR خارج الاستغلال كما يلي، وفي هذه الحالة نحصل على العلاقة التالية[2]:

$$BFR = BFRE + BFRhex$$

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال هو الفرق الحسابي بين الأصول المتداولة للاستغلال و خصوم الاستغلال، هذا النوع من احتياجات رأس المال العامل الذي يهمنا بالخصوص في تحديد وتقييم الجانب المالي للمشروع، فهو يتعلق بالمخزونات و حقوق الزبائن مطروحًا منه حسابات ديون ألموردين، وبالتالي BFRE يمكن أن يكون موجبًا أو سالبًا حسب العناصر المكونة له.

***مكونات احتياجات رأس المال العامل للاستغلال BFRE**

[1] Ramage Pierre, « Analyse et diagnostique Financier », Edition organisation, Paris, France, 2001, p 71.

[2] Robert houdayer, Evaluation Financière des projets, p 75 p 81 , op.cit.

- المخزونات.

- حقوق الزبائن (ديون الزبائن).

- ديون الموردين.

- الديون الجبائية (TVA).

- الديون الاجتماعية (مصاريف العمال).

الفرع الثاني: اعداد المخطط التمويلي

المخطط التمويلي هو الحالة المالية المتوقعة التي تسمح بدراسة أثر المشاريع على المدى الطويل للمؤسسة، وذلك على حالة الخزينة للسنوات اللاحقة[1].

اولا: وظائف المخطط التمويلي

أ- مراقبة تماسك المشروع: المخطط التمويلي يضمن التغطية اللازمة للموارد المتوقعة اتجاه الاستخدامات المتوقعة له وبالتالي فالمشروع قابل للتحقق ماليًا.

ب- وسيلة تفاوض اتجاه البنك: تلزم البنوك زبائنها تقديم المخطط التمويلي المتوازن قبل الموافقة على تقديم القرض، حيث أن تقديم مخطط تمويلي ذو جودة عالية يساعد على إقناع المقرض فهو ينبأ بمردودية المشروع وبالتالي ضمان تسديد القرض.

ج- وقاية للمؤسسة من الوقوع في صعوبات: تستعمل المؤسسة في هذه الحالة الاجراءات التالية:

***الحقل التطبيقي:** بعض المؤسسات تستطيع تأسيس وثائق محاسبة والبعض الآخر لا يمكنها تأسيس إلاّ الحسابات السنوية. الوثائق اللازمة لذلك: الوثائق التاريخية، وضعية الأصول القابلة للتحقق والمتاحة والخصوم اللازمة. كذلك تستعمل المؤسسة الوثائق التنبؤية، حيث نخص بالذكر:

[1] G. Langlois-M, Mollet, Gestion Financière, épreuve N° 4, DECF, Edition Foucher, Paris 1999, page356.

- جدول الحسابات التقديري.

- مخطط التمويل التقديري.

***المخطط التمويلي التقديري:** هو المخطط التمويلي الذي ينشر أرقامه للسنة المالية السابقة إجباريا "أي أرقام جدول التمويل".

يجب ان يحتوي هذا المخطط عند نشره على أرقام السنة المالية السابقة (أي تقديم أرقام جدول التمويل)، وكذلك الأرقام المتوقعة لسنة واحدة. لا يوجد نماذج معينة إجباريةً ولكن تطبيقيًا يجب الاعتماد على الجدول التمويلي والمخطط التمويلي.

ثانيا: محتويات مخطط التمويل

1) التماثل مع جدول التمويل: تمثل جداول وأقسام المخطط التمويلي تشابه كبير مع جدول التمويل، تصنيفات مخططات التمويل مستوحات من جداول التمويل (تدفقات الأموال، التغيرات الحاصلة على مستوى الخزينة).

2) نقاط الاختلاف مع جدول التمويل: مخطط التمويل توقعي ،أما جدول التمويل فهو تاريخي أي خاص بالماضي، مخطط التمويل يحمل توقعات سنوية لعدة سنوات بينما جدول التمويل يحتوي على بيانات السنة الماضية فقط*.

نشير الي ان الأرقام الموجودة في جدول التمويل تترجم قرارات الاستثمار وقرارات عملية الاستدانة، كذلك قرارات الرفع من رأس المال وقرارات سياسة توزيع الأرباح.

وبالتالي نستنتج تصميم القدرة التمويلية للمشروع الذاتية CAF واحتياجاته التمويلية الاستغلالية BFRE، أين تكون نقطة الانطلاق هي تقدير رقم الأعمال.

***أهم العلاقات الحسابية القاعدية في تكوين المخطط التمويلي ما يلي:**

*ملاحظة: قانون الحماية من الوقوع في الصعوبات ينص على ضرورة رصد التوقعات لسنة واحدة، هذه الفترة قصيرة لتحليل جيد وصائب للمشاريع طويلة الأجل.

أ) تحديد القدرة التمويلية الذاتية CAF (capacité d'autofinancement) انطلاقًا من رقم الأعمال:

CA × نسبة الهامش على التكاليف المتغيرة – تكاليف الاستغلال القابلة للدفع ← نتيجة التشغيل (نتيجة التشغيل– مخصصات الاهتلاك) × (1–نسبةIS) ← نتيجة بعد الضريبة على أرباح الشركات + مخصصات الاهتلاك ← CAF.

ملاحظات

1 : مخصصات المئونة لا تظهر في وثيقة توقعية، تكون المئونة موجهة لمواجهة التكاليف أو نقص ناتج عن حادثة ما مفاجئة في فترة تغطية الجدول إذا ما خشي صاحب المشروع من مثل هذه الحوادث، يجب عليه الاحتياط من ذلك بأخذ التدابير الوقائية (رفض البيع للزبائن المشكوك فيهم، التسيير الصحيح للعقد لتفادي مخاطر الدعوى القضائية...).

2: المنتجات والتكاليف الاستثنائية لا تظهر في الوثيقة التوقعية، حيث أن الحالة الاستثنائية لا يمكن التنبؤ بها.

3: تكاليف أسعار الفائدة لا تظهر في نموذج حساب الـ CAF حيث أنها متعلقة بالقروض وليس برقم الأعمال.

ب) تحديد تغيرات احتياجات رأس المال العامل الخارجية BFRE من خلال تغيرات رقم الأعمال[1]:

$$\Delta CA \times BFRE\ (\text{العادي}) \rightarrow \Delta\ BFRE^{*}$$

ثالثا : مراحل تكوين المخطط

يتكون المخطط التمويلي من عدة مراحل:

[1] G.Lauglois- M.Mollet, Gestion Financière, Page 358 , op.cit.

*ملاحظة: التغيرات في احتياجات رأس المال للاستغلال لا تظهر إلاّ إجماليًا على عكس في جداول التمويل التي تكون على العموم مفصلة (تغيرات المخزون، تغيرات في الحقوق، الديون...).

- **المرحلة الأولى:** الرسم الأولي

من خلال توقعات النشاط تستخلص احتياجات التمويل عن طريق الموارد العادية أي الاعتيادية (قدرة التمويل الذاتية CAF، التنازل عن بعض الأصول...) نتحصل على مخطط غير متوازن.

- **المرحلة الثانية :** مرحلة التوازن

تصميم المخطط يشير إلى وجود نقص في موارد التمويل اي حدوث حالة اختلال في التوازن وبالتالي يجب إضافة موارد أخرى لها علاقة بعملية الاقتراض أو الإعانات.

- **المرحلة الثالثة:** محدّدات إعادة التّوازن المتمثلة في الموارد المضافة التي تعطي تعديلات للمخطط التمويلي لإحداث التوازن و المتمثلة في:

- حصص من الأرباح المتتابعة تعمل على رفع رأس مال الشركة.

- تسديد فوائد القروض المتتالية .

وهكذا إلى أن نصل إلى توازن مرضي لمخطط تمويل المشروع .

المبحث الثاني: تحديد مصادر التمويل وإعداد قوائم التنبؤات المالية للمشروع

يعتبر تحديد الموارد المالية اللازمة لإقامة المشروع عملية ذات أهمية قصوى، بدءًا بمرحلة اتخاذ قرار الاستثمار إلى أن تتعدى مراحل إنشاء وتشغيل المشروع ،حيث يتوجب علي صاحب المشروع اعداد كافة النماذج و القوائم المالية، و من ثم انتقاء مصادر التمويل علي حسب درجة تكلفتها.

المطلب الأول : مصادر التمويل الداخلية و الخارجية للمشروع

تمويل المشروعات يتم تغطيته مبدئيًا عن طريق حصص المساهمين والقروض طويلة الأجل إلى أن يتم اللجوء إلى القروض القصيرة الأجل لمقابلة احتياجات رأس المال العامل.

من بين مصادر التمويل المتاحة للمشروع ما يلي[1]:

[1] محمد فريد الصحن، دراسات جدوى المشروع، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 204.

الفرع الاول: مصادر التمويل الداخلية للمشروع

اولا: التمويل الذاتي

تعني عبارة التمويل الذاتي رصيد العمليات بعد توزيع كل مستحقات الوكلاء الاقتصاديين الذين ساهموا في خلق القيمة المضافة أو دخل المشروع، كما ان التمويل الذاتي يحتمل مكانة مميزة من بين وسائل التمويل للمشروع ، هذا المنبع يمثل القيد الرئيسي للشركة[1].

اذن يمكن تعريف التمويل الذاتي بأنه*: "التدفق النّقدي المحتفظ به من طرف الشركة قبل توزيع حصص الأرباح". يحسب من خلال التدفق النّقدي قبل توزيع ألأرباح، يمكن تعريفه أيضًا بـ "القدرة التمويلية" CAF على شكل العبارة التالية:

التمويل الذاتي = القدرة التمويلية الذاتية – حصص الأرباح

ثانيا: الأموال المملوكة

تتضمن مساهمة ملاك المشروع دفع مبالغ نقدية في شكل حصص رأس المال أو أسهم ممتازة أو عادية، ويتوقف ذلك على الشكل القانوني للشركة ، وعادة تغطي مساهمات المستثمرين والملاك تكاليف الاستثمار الأولية ، وفي بعض الأحيان يقوم الملاك بتمويل رأس المال العامل وخاصة في الحالات التي تكون فيها الأموال المتوافرة لدى المؤسسات المالية نادرة أو مرتفعة التكاليف ، وفي هذه الحالة نجد أيضًا أن الفوائد على الايداعات مرتفعة وجذّابة ومن ثم يقع على عاتق المروج للمشروع مسؤولية كبيرة في كيفية جذب المستثمرين للمساهمة في المشروع وعلى الجانب الأخر، عندما تكون الموارد المالية متاحة في سوق المال بتكلفة مناسبة، تقل مساهمة الملاك حتى في الجانب الذي يمثل الاستثمار الثابت، ويتم تمويله عن طريق القروض الطويلة والمتوسطة الأجل[2].

الفرع الثاني: مصادر التمويل الخارجية للمشروع و تكلفة التمويل

اولا: مصادر التمويل الخارجية للمشروع

[1] Rebai Lyes, Evaluation d'un projet d'investissement, mémoire (Master), université, Bejaia, 2014, p 20.

* Conso. PS Hamici F, « gestion Financière de l'entreprise » 10éme édition, Dunod, Paris, 2002, p 24.

[2] محمد فريد الصحن، دراسات جدوى المشروع، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص .205.

1- القروض: رأس المال المقترض يكون في شكل قروض قصيرة الأجل أو قروض طويلة الاجل[1].

***القروض قصيرة الأجل** : تستخدم غالبًا في تمويل رأس المال العامل FR وتشمل الائتمان المصرفي والائتمان التجاري ، والقروض القصيرة الأجل يمكن الحصول عليها من البنوك التجارية والمؤسسات المالية بضمان رهن عقاري أو المخزون نفسه أو غيره من الأصول ولا شكّ أن البنوك تضع قواعد وضوابط لتمويل المخزون والذي يستحوذ على أكبر نسبة من رأس المال العامل FR، كما أن هذا التمويل يعتمد على طبيعة المشروع والمخزون نفسه.

***القروض طويلة الأجل** : يتم تمويل هذه القروض جزئيًا عن طريق السندات وهذا الأسلوب يعتبر ممكنًا في حالة التوسع في مشاريع قائمة ، إلاّ أنه قد يكون صعبًا في حالة المشاريع الجديدة ، وفي الدول النامية قد تتم هذه القروض عن طريق اتفاقيات ثنائية تقدم بمقتضاها الدول الغنية منحًا في شكل قروض للدول الفقيرة لاستيراد آلات ومعدّات ، أو قد يتم التحويل عن طريق مؤسسات التنمية أو البنوك الصناعية المحلية ، كما أن بعض المؤسسات المالية المحلية قد تقوم بإعطاء قروض بالعملات الصعبة والتي تحول من قبل المؤسسات الدولية، كالبنك الدولي ومؤسساته مثل مؤسسة التنمية الدولية وهيئة التمويل الدولية ، ومن أمثلة المؤسسات المالية الإقليمية : بنك التنمية الإفريقي ، بنك آسيا للتنمية ، البنك الأوروبي للاستثمار، بنك التنمية للدول الأمريكية ، البنك العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بنك التنمية الإسلامي ، أو عن طريق المؤسسات المالية الدولية...

2- السندات

تعتبر السندات وسيلة تمويل خارجية تتميز بها شركات الأموال SA(Société anonyme)عن طريق السوق المالي حيث يوجد عدة خصائص متعلقة بها : ذات معدلات فائدة قابلة للمراجعة سندات مشاركة ، أسعار الفائدة التي تسيطر عليها ، معدل المردودية السنوية قبل الاقتطاع الجبائي أو الاقتطاع من المنبع والذي يحسب يوم إصدار السند على إجمالي القرض . تتميز كذلك السندات بمكافأة الإصدار ومكافأة التسديد ، مكافأة الإصدار في حالة إعادة بيع السند

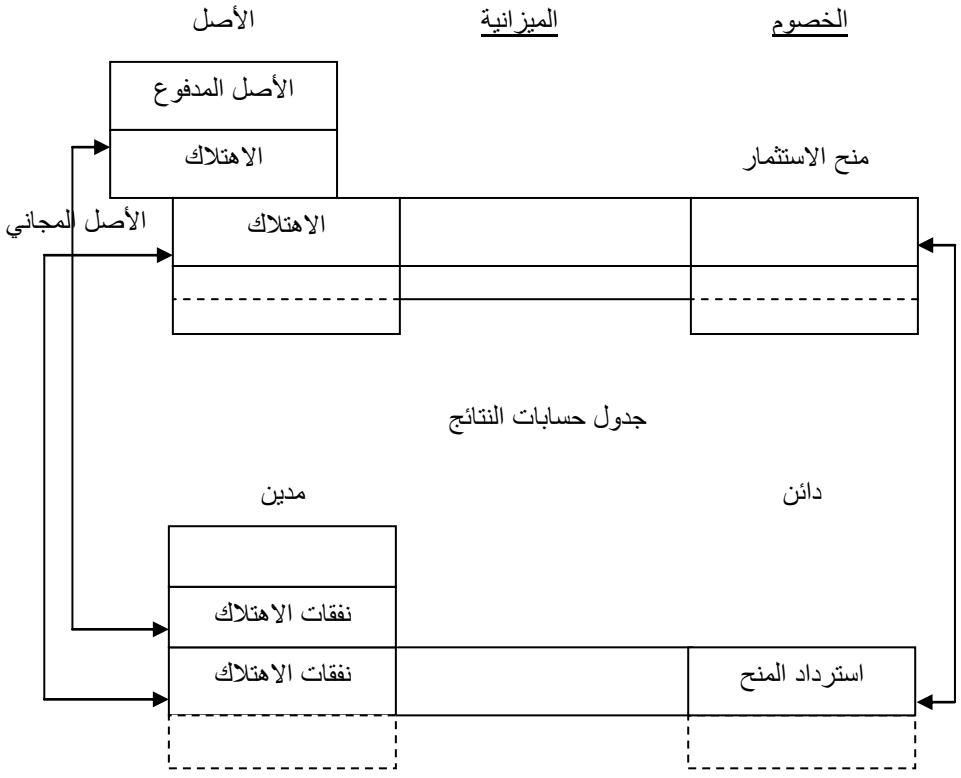
[1] صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 75.

أعلى من السعر الاسمي له ، ومكافأة التسديد في حالة ما إذا سدّدت الأقساط بسعر أعلى من السعر الاسمي للسند[1].

3. منح الاستثمار

يجب التفرقة هنا بين منح الاستثمار ومنح الاستغلال، حيث تسجل تعويض خسارة أو ربح في جدول حسابات النتائج (الاستغلال) والمتعلقة بمبلغ الحيازة على وسائل الإنتاج، تستعمل الدولة ميكانيزمات المنح الاستثمارية لتعزيز بعض الاستثمارات[2] (السياسة الانتقائية)، كاقتصاديات الطاقة أو الابتكارية التكنولوجية، فهي تعطي نوع من ميكانيزم إعادة الإدماج والموضحة في الشكل (1.2).

الشكل (1.2): ميكانيزم المنح



المصدر: Robert houdayer , évaluation financière des projets , Ingénierie de projets et décision d'investissement , 2éme édition , paris , 1999 , P207

[1] Robert houdayer, Evaluation financière des projets ,page 205 op.cit.
[2] Robert houdayer, Evaluation financière des projets, page 206 op.cit.

تمثل منح الاستثمار الحيازة المجانية على الأصل والذي يظهر في الأصول كغيره من الاستثمارات، المنح تسجل في جانب الخصوم مع بقية الموارد.

بما أنّ هذا الأصل يعطي تخفيضًا في التكاليف (نفقات الاهتلاك) لحساب الضريبة فان مصلحة الحسابات تريد استغلال هذه الميزة بميكانيزم إعادة الإدماج التدريجي لهذه المنح في حسابات النتائج بمبلغ المخصصات المتعلقة بالجانب المدعم من وسائل الإنتاج، هذه المنح تبدأ بالاختفاء من الميزانية (في مدة 3 سنوات في الشكل(1.2))

فيما يخص معدل الضريبة، إعادة الإدماج للمنح تعطى مكانًا إضافيًا للضريبة في النتيجة وبالتالي يجب أخذها بعين الاعتبار، ولكن ميكانيزم إعادة الإدماج هو من نوعية حسابية (تدفق نقدي فعلي)، هذا يعني أنّ إعادة الإدماج لن تدخل في حساب الهامش الخام للتمويل الذاتي MBA (Marge brute d'autofinancement) عبارة عن تدفق وهمي كالمخصصات.

ثانيا: تكلفة التمويل

ينبغي التنويه في هذا الصّدد على أهمية القرار الخاص بتحديد أفضل مصادر التمويل والتي يترتب عليها تعظيم عائد المستثمرين ، فكل مصدر من هذه المصادر له تكلفة أموال وهي تكلفة الحصول على هذا المصدر، وكذلك يترتب عليه عائد معين مرتبط بمخاطرة معينة ولهذا فإنّ القائم بالتحليل المالي عليه دائمًا المفاضلة بين مصادر التمويل السابق ذكرها، نظرًا لتأثيرها على العائد الذي يحصل عليه الملاك ودرجة المخاطرة التي يتعرضون لها، فمن وجهة نظر العائد يترتب اعتماد المنشاة على القروض زيادة في العائد المتاح للملاك، نظرًا للوفرات الضريبية التي تحققها الشركة والتي تساهم في تخفيض تكلفة الأموال. أما اعتماد الشركة على الأسهم الممتازة فقد يترتب عليه انخفاض العائد المتاح للملاح وذلك نظرًا لأنه عائد الأسهم الممتازة فهو لا يعد من الأعباء التي تخصم من الإيرادات قبل حساب الضريبة، ومن وجهة نظر المخاطر فإن الاعتماد على أي مصدر من مصادر التمويل ذات الدخل الثابت سيترتب عليه زيادة في تقلب عائد السهم العادي، وتقاس درجة التقلب الناجمة عن الاعتماد على أموال الغير في التمويل بما يسمى درجة الرفع المالي[1]، ومن ناحية أخرى يفضل الاعتماد على القيمة

[1]صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 77.

السوقية للسهم كمعيار للمفاضلة بين البدائل السابقة، وبناءًا عليه يتم استخدام المصدر الذي يترتب عليه تعظيم القيمة السوقية للسهم.

ويتوقف القرار الخاص بالمفاضلة بين بدائل التمويل المختلفة من الدول النامية على طبيعة السوق المالي والسياسات والقواعد الحكومية في هذا الصدد، فالحركة الدائمة والنشطة لسوق المال توفر للشركات مصدرًا من مصادر التمويل عند تكلفة أموال معقولة، بعكس الحال لما هو سائد في العديد من الدول النامية[1].

المطلب الثاني : قوائم التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع

هناك العديد من النماذج والقوائم المطلوبة لأغراض التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع وتعتبر هذه التنبؤات الاختيار الأساسي الذي يعطي المؤشر على مدى خطورة المشروع من وجهة نظر مقرضي الأموال، ودرجة جاذبيته من وجهة نظر المستثمرين.

الفرع الاول : قائمة التدفقات النقدية

إنّ الغرض الأساسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية (أو الميزانية التقديرية النقدية) هو إظهار النمط الذي ستكون عليه التدفقات النقدية المستقبلية ويفيد القائم بالتحليل المالي في إظهار حجم الفائض أو العجز النّقدي المتوقع وتوقيت حدوثه.

ويتضمن إعداد قائمة التدفقات النّقدية ما يلي[2]:

اولا: تقدير التدفقات النّقدية الداخلة

وتعتبر المتحصلات من المبيعات من أهم بنود التدفقات النّقدية الداخلة ويتم التنبؤ بها إما عن طريق تقديرات رجال البيع (وذلك في حالة المنشآت القائمة فعلاً والساعية للتوسع)، أو دراسة العلاقة بين حجم المبيعات للصناعة وبين عامل أو أكثر من العوامل الاقتصادية أو غيرها بالإضافة إلى ذلك ينبغي تصنيف المبيعات المتوقعة إلى مبيعات آجلة ومبيعات نقدية ،وتحديد توقيت تمويل تلك المبيعات الآجلة إلى نقدية ويعتمد في ذلك على السياسة البيعية للمشروع.

[1] محمد فريد الصحن ، دراسات جدوى المشروع، مرجع سابق، ص 207.

[2] محمد فريد الصحن ، دراسات جدوى المشروع، ، مرجع سابق، ص 209.

وبالإضافة إلى المبيعات المتوقعة نجّد أن هناك العديد من التدفقات النقدية الداخلة مثل متحصلات بيع الأصول، وقيمة الإيجارات عن أصول مؤجرة للغير والفوائد أو الأرباح عن استثمارات في أوراق مالية.

ثانيا: تقدير التدفقات النّقدية الخارجة

تعتبر كمية الإنتاج المتوقعة من أهم العوامل المحدّدة لحجم التدفقات النقدية الخارجة، كما تعتبر سياسة الإنتاج المتبعة من أهم العوامل المؤثرة على توقيت تلك التدفقات، وبالإضافة إلى ذلك فإن قرارات شراء الأصول الثابتة والأوراق المالية وسداد القروض وما شابه ذلك، تعتبر من عناصر التدفقات النقدية الخارجة.

ثالثا: تقدير صافي التدفقات النقدية

عبارة عن الفرق بين التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النّقدية الداخلة، وقد يكون ذلك الصافي موجبًا أو سالبًا، وما أظهرت القائمة صافيًا موجبًا فإنّ الأمر يستوجب معه التخطيط لاستثمار ذلك الفائض، أما إذا أظهرت القائمة عدم الكفاية النّقدية (سالبًا) يصبح من الضروري البحث مقدمًا عن المصادر المحتملة لتمويل ذلك العجز حتى لا يتعرض المشروع لمخاطر العسر المالي.

الفرع الثاني: قائمة الدخل المتوقعة و الميزانية العمومية التقديرية للمشروع

اولا: قائمة الدخل المتوقعة

توضح قائمة الدخل المتوقعة الأرباح والخسائر المتوقعة عن الفترة الزمنية المقبلة ولإعداد هذه القائمة يتم تقدير القيمة التي ستكون عليها في كل بند من بنود قائمة الداخل، ومنها يتم الوصول إلى الأرباح أو الخسائر المتوقعة ،وتتضمن هذه البنود ما يلي[1]:

- **جانب الإيرادات** : المبيعات.

[1] محمد فريد الصحن ، دراسات جدوى المشروع، ، مرجع سابق، ص 210.

- **جانب المصروفات:** تكلفة البضاعة المباعة، الإهلاك، الأجور والمرتبات، فوائد القروض وكافة المصروفات الأخرى.

ثانيا: الميزانية العمومية التقديرية للمشروع

من المفيد أيضًا أن يقوم القائم بالدراسة بالتنبؤ بما سيكون عليه المركز المالي للمشروع في المستقبل (في نقطة زمنية معينة)، ويعتمد إعداد الميزانية العمومية التقديرية على قائمة التدفقات النقدية وقائمة الدخل المقدرة، وفي جانب الخصوم يتم تقدير قيمة الموردين والقروض ورأس المال والأرباح المحتجزة وأي ضرائب أو فوائد مستحقة.

وبالإضافة لما ذكر، يتم الاستعانة أيضًا بالعديد من النسب المالية التي تساعد القائم بالدراسة والأطراف الأخرى المهتمة بتحليل المركز المالي، والحكم على ربحية المشروع، ويمكن تقسيم النسب المالية المطلوبة في هذا الصدد إلى نسب السيولة ، نسب النشاط ، نسب الاقتراض نسب التغطية ، ونسب الربحية.

المبحث الثالث : تقييم المردودية قبل وبعد عملية التمويل

تعتبر المردودية التغطية المركزية في تقييم المشاريع قبل وبعد التمويل، حيث أن الخطأ الذي يجب تفاديه هو فصل معايير اختيار المشاريع أو قبولها عن القرار في حد ذاته، حيث أنّ هذا الأخير مرتبط بأوامر سياسية تنطوي على نظام القيم بينما المعايير تتعلق بميدان الدراسة المالية للمشروع والتي تبقى صفتها التقنية محضة.

تقليديًا تصنف معايير الاختيار حسب الحالة البسيطة للمستقبل وحسب الحالة المعقدة للمستقبل.

- **المستقبل البسيط** : يتميز بتوقع وحيد حيث من خلاله يمكن تصور التغيرات التقنية والتجارية.

- **المستقبل المعقد** : يمتاز بتوليفة من الاحتمالات التي تخص المشروع و التي يمكن تصورها في محيط المشروع، والحالة الشخصية لمتخذ القرار[1].

[1] Robert houdayer, Evaluation financière des projets, page 95, op.cit.

المطلب الأول: معايير تقيّم المردودية قبل التمويل

يعمل المسير المالي علي اتخاذ تدابير وقائية تحمي صاحب المشروع من الوقوع في دائرة الفشل، وذلك بأتباع التقنية المالية الملائمة لذلك ، حيث تعددت المعايير و تطورت اساليبها عبر الزمان من خلال تجارب المفكرين و الباحثين الماليين . نستعرض فيما يلي معايير تقييم ربحية المشروع قبل التمويل مع ذكر بعض العيوب و المزايا لكل منها.

الفرع الاول: معدل الربحية الدقيق Taux ponctuel de rentabilité

لقد كان مصطلح الربحية الإجمالية سابقًا (قبل التمويل) يقاس بنسبة النتيجة قبل التمويل قسمة رأس المال الدائم. حيث ان النتيجة قبل التمويل يمكن أن تكون خام أو صافية بعد اقتطاع الضريبة، البعض يفضل القدرة على التمويل الذاتي(Capacité d'autofinancement) (CAF) او (MBA) الهامش الخام للتمويل الذاتي(Marge brute d'autofinancement)والذي يتماشى مع الاقتطاعات القصوى التي يمكن إجراءها لإقامة المشروع دون تجديد الاستخدامات الثابتة. حيث أنّ رأس المال الدائم يمثل مجموع الأصول الثابتة الصافية واحتياجات رأس المال العامل. نلاحظ أنّ استعمال هذه النسبة يكون بدون جدوى لعدم قدرة هذا المعيار إدماج البعد الزمني، وخاصة عندما تكون عملية التقييم لفترات طويلة أي عدة سنوات حيث تتغير النتيجة من سنة لأخرى لا يمكن العمل إلاّ بتوفر المعطيات المتوسطة أو المتراكمة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذه التقنية في حالة وجود تغيرات جد قوية[1].

الفرع الثاني: طريقة فترة الاسترداد Délai de récupération (DRC)

تتمثل هذه الطريقة في تحديد المعيار الزمني وهذا للحصول على استرداد المال المستثمر من هذا المشروع، أي أنّ صاحب المشروع يحدّد مسبقا عدد الدورات اللازمة لاسترداد تكلفة التمويل الأولية، حيث يجب احترام هذا المقياس بقبول أو رفض المشروع ، أي مقارنة فترة الاسترداد المحسوبة مسبقًا بمدى تغطية المشروع لنفقات التكلفة الأوّلية[2].

اولا : كيفية تطبيق DRC

[1] Robert houdayer, Evaluation financière des projets, page 96, op.cit.
[2] Faouzi rassi, gestion Financière à long terme « investissement et financement » bibliothèque et archives canada 2008.

Io	FT_1	FT_2	FT_3	FT_4
−1000	300	400	600	500

نلاحظ من خلال هذا المثال أن الهدف الأول للمشروع هو:

استرداد 1000دج أي التكلفة الأولية للاستثمار.

إذن خلال سنتين تسترجع 7100دج وخلال 3 سنوات تسترجع 1300دج إذن DRC محصورة بين سنتين و3سنوات.

هناك طريقتان لحساب DRC: $2<DRC<3$

- **الطريقة الأولى:** زيادة نصف FT^3 إلى FT_1 وFT_2 فتصبح العلاقة كالتالي: $\frac{1}{2}FT_3 + FT_1 + FT_2$

$$\frac{600}{2} + 300 + 400 = 1000\text{دج}$$

- **الطريقة الثانية:** $= \frac{I_O - \text{التراكم الأسفل}}{\text{التراكم الأعلى} - \text{التراكم الأسفل}} +$ نسبة التراكم الأسفل

$$DRC = \frac{1000-700}{1300-700} = 0,5+2 = 2,5$$

ثانيا: مزايا وعيوب *DRC*

رغم أنّ هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية وتستعمل التدفقات النقدية المتوقعة، إلاّ أنها تعاني من عيب كبير والمتمثل في عدم الأخذ في الحسابات التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد وهي ليست معيار لقياس المردودية أو الربحية الفعلية للمشروع، رغم أنّ هذه الطريقة منتقدة من عدة نظريات ولكنها تستخدم بكثرة كمكمل للمعايير الأخرى خصوصًا في المشاريع ذات العمر الاقتصادي القصير، التي تعطى نظرة محدودة لعامل المخاطرة وعامل السيولة بالنسبة للمشروع الاستثماري[1].

الفرع الثالث: معيار فترة الاسترداد المعدّلة *DRCM* او *DRCA*

[1]Cydrille Mandon, Procédures de choix d'investissement, bibliothèque royale, Belgique, 2009.

تأخذ فترة تغطية تكلفة الاستثمار الأولية بعين الاعتبار عامل الخصم، فقد جاء هذا المعيار لتعديل وتصحيح أخطاء وعيوب *DRC* أي فترة الاسترداد البسيطة.

فبطريقة مدققة وتقنية *DRCA* توافق الزمن أو الوقت اللازم للاسترجاع الأموال المستثمرة من خلال مجموعة تدفقات الخزينة الخاضعة لمعدل الخصم[1].

$$I_0 = \sum_{t=1}^{DRCA} \frac{\mathrm{FT}_t}{(1+\mathrm{r})^2}$$

حيث: r= معدل الخصم.

t= عدد السنوات قبل استرداد *DRCA*

اولا: مزايا *DRCA*

- يدمج هذا المعيار كل المخاطر التكنولوجية والسياسية والاقتصادية.

- يدمج هذا المعيار عامل السيولة المستعجلة.

ثانيا:عيوب *DRCA*

- يعمل هذا المعيار على تعزيز منهجية صاحب المشروع على المدى القصير فقط.

- تدفع هذه التقنية المستثمر بالتأني والتردد في اتخاذ القرارات الاستثمارية الطويلة الأجل، وبالتالي تؤدي بالمسير إلى انتهاك سياسة الانتظار "إستراتيجية الانتظار".

الفرع الرابع : طريقة صافي القيمة الحالية *VAN(valeur actuelle nette)*

تعرف صافي القيمة الحالية للاستثمار بمجموع التدفقات النقدية الصافية التي يولدها المشروع طيلة فترة حياته.

إذا كان $_t$ هو التدفق النّقدي للسنة t المقيم بالفرق الناتج عن إيرادات المشروع ومصاريفه الاستغلالية وبنسبة معدل الخصم a وفترة حياة المشروع n تكون علاقة *VNA* كالتالي:

[1]Jean Bierre Védrine, techniques Quantitaves de gestion, université clermont, France, 2000, page 341.

تمثل: $VNA = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+a)^t}$

اولا: في الحالات الجد بسيطة: تتمثل التدفقات النقدية المتتالية مصاريف الاستثمار ثم التدفقات النقدية الموجبة تكون نتيجة ربح الاستغلال وبالتالي صافي القيمة الحالية تمثل بالعلاقة التالية:

إنّ طريقة حساب صافي القيمة الحالية تكون سهلة في حالة وجود تدفقات نقدية ثابتة ومتتالية بالرجوع إلى علاقة إعادة الخصم للأقساط وفي حالة التدفق النّقدي يرمز له بـ: CF نحصل على :

$$VNA = -1 + CF - PA\,(1; n; a)$$

يمكن تجنب استعمال الحاسب بقراءة PA (1 ;n ;a) في جدول إعادة الخصم.

***عيوب صافي القيمة الحالية VAN**

إذا كان هذا المعيار يركز أساسًا على معدل الخصم المطبق على التدفقات النّقدية فإنه من غير الموضوعية تجاهل القيمة المعتبرة للتكلفة الابتدائية للمشروع، أي كلما كانت كبيرة فإنّ التدفقات النقدية للشركة تصبح عالية وبالتالي ليس من الضروري اعتبار ارتفاع مستوى صافي القيمة الحالية VAN هو مقياس لمردودية أكبر للمشروع[1].

الفرع الخامس : معيار معدل العائد الداخلي TRI (taux de rentabilité interne)

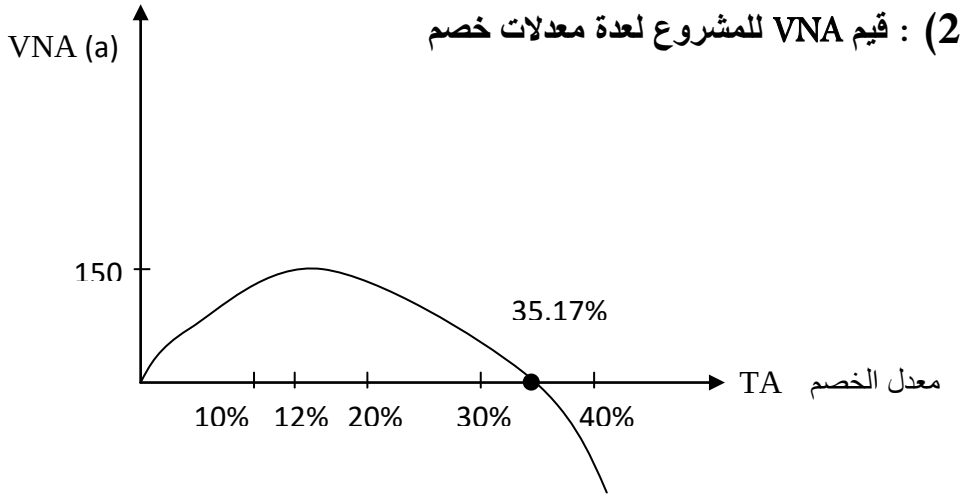
معدل العائد الداخلي يعرّف بالعبارة التالية "المعدل المتوسط للمردودية " أو كذلك "معدل العائد عند نقطة التعادل" فهو عبارة عن معيار لاختيار المشاريع الاستثمارية والذي يطبق هو أيضًا طريقة إعادة الخصم، عملية تقييم هذه التقنية تطرح عادة مشاكل أكثر تعقيدًا من حالة صافي القيمة الحالية[2].

[1] Cydrille Mandson , op.cit.
[2] Jean Pierre Védrine, technique quantitatives de gestion, page 345 , op.cit.

إذن يعرف معدل العائد الداخلي للمشروع أنّه معدل إعادة الخصم الذي يلغي قيمته الحالية الصافية، بعبارة أدقّ، هو المعدل r المبين في العلاقة التالية:

بيانيًا *TRI* يحدّد بمعدل الخصم الذي من أجله منحنى $VNA\ a$ يقطع محور الفواصل

الشكل (2.2) : قيم VNA للمشروع لعدة معدلات خصم



المصدر:

Jean Bierre Védrine, techniques Quantitaves de gestion, université clermont, France, 2000, page342

معدل العائد الداخلي له معنى اقتصادي جد ملموس، فهو يعبّر عن معدل الفائدة الأقصى للمؤسسة الذي يمكن أن تتحمله في حالة اعتمادها على الاقتراض في تمويل المشروع كليًا، في مثل هذه الوضعية إذا ما قامت المؤسسة بتسديد أقساط القروض كلما تحصلت على مداخيل المشروع، فلن تتحصل المؤسسة على أي ربح[1].

عيوب *TRI

هناك عدّة مشاكل يسببها استخدام معدل العائد الداخلي، حيث أنه عندما يحقّق المشروع تدفقات نقدية سالبة موجبة متتالية طيلة عمر المشروع تتحصل على قيم متعدّدة لـ *TRI* بدون أن يعرف

[1] Cydrille mandon , op.cit.

الحل لمعالجة مثل هذا الأمر، وكذلك مما يؤدي إلى عرقلة التقييم المالي، حيث أنّ إيجاد *TRI* أقل من المعدل الأدنى *r* و *TRI* أعلى من المعدل الأدنى *r* لنفس المشروع يصعب عملية اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض للمشروع[1].

الفرع السادس: معدل العائد الداخلي الإجمالي *TRG* (*taux de rentabilité générale*)

تفرض الصيغة *TIR* ضمنيًا التدفقات السنوية للخزينة بمعدل يدعى *TIR* (معدل العائد الداخلي) وبالتالي يمكن حساب *TIR* بمعدل استثمار نقدي محدود وسنوي يصدره المشروع، الفكرة مستخلصة من معدل العائد الإجمالي *TRG* ويحسب بالعلاقة التالية[2]:

نفرض: *G* هو *TRG* المطلوب.

- *N* عدد سنوات الدراسة.

- I_0 الاستثمار الأولي.

- C_n يعني الهامش الخام للتمويل الذاتي(*MBA(marge brute d'autofinancement*

- *i* معدل الموارد المتاحة.

$$I_0(1+G)^N = C_1(1+i)^{N-1} + C_2(1+i)^{N-2} \dots + C_N\,(1+i)^{N-n}$$

$$I_0 = \frac{C_1(1+i)^{N-1}}{(1+G)^N} + \frac{C_2(1+i)^{N-2}}{(1+G)^N} + \cdots$$

$$I_0 = (1+G)^n = \sum_{n=1}^{N} C_n\,(1+i)^{N-n}$$

إذا كان لدينا استثمارات متعددة في مرحلة المشروع تصبح العلاقة كالتالي:

$$\sum_{n=0}^{N-1} I_n(1+G)^n = \sum_{n=1}^{N} C_n\,(1+i)^{N-n}$$

إذا كانت النتائج السنوية متماثلة، وباستثمار واحد نحصل على العلاقة التالية:

[1] Cydrille mandon , op.cit.
[2] Robert Houdoyer, évaluation financière des projets, page 124 , op.cit.

$$I_0(1+G)^N = C\sum_{n=1}^{N}(1+i)^n$$
$$= C\ \frac{1-(1+i)^N}{-i(1+i)^{-1}}$$

إذا كان :
$$i < TIR \Rightarrow G < TIR$$
$$i = TIR \Rightarrow G = TIR$$
$$i > TIR \Rightarrow G > TIR$$

المطلب الثاني: معايير تقييم مردودية المشروع في الحالات المستقبلية المعقدة (احتمالات المخاطرة)

افترضنا لحدّ الآن أن التدفقات النقدية للاقتراحات الاستثمارية سوف تتحقق بتأكد تام، وهذا الافتراض غير واقعي في الحياة العملية حيث أنّ هذه التدفقات قد تتأثر بالعديد من الأحداث وللتي تؤدي إلى اختلافها عن التدفقات المتوقعة، وهذا ما يعرف بعنصر المخاطرة، وتعرف المخاطرة المرتبطة بمشروع معين بأنها: "درجة الاختلاف في التدفقات المرتبطة به عن التدفقات النقدية المخطّطة أو المقدرة."

إنّ عنصر المخاطرة يجب أن يأخذ في الاعتبار عند إعداد التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية وعند تقييم الاقتراحات المتنافسة، ولتحليل الخطر المرتبط بأي مشروع هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها، ومن بينها الاساليب الاحتمالية و شجرة القرار .

الفرع الاول: الطرق الاحتمالية

في حالة المخاطرة تتوافق التدفقات النقدية المستقبلية مع احتمالات حدوثها، فهي تشكل توزيعات احتمالية والتي تخضع لعدة معايير لقياس العائد ومخاطرة المشروع، كلاسيكيًا نستعمل في ذلك السياق طريقة حساب الأمل الرياضي والانحراف المعياري لصافي القيمة الحالية ومن خلال هذين المؤشرين نستطيع حساب المعيار الشامل والذي يدعى معامل التغير[1].

اولا: الأمل الرياضي: يعرف الأمل الرياضي لصافي القيمة الحالية بالعلاقة التالية:

[1] Amel Hachicha, choix d'investissement et de financement, Ecole Nationale d'administration, Republique tunisienne, 2013, page 29.

$$E(VAN) = -I_o + \left[\sum_{t=1}^{n} E(CFN_t/(1+K)^t)\right]$$

فهو يقيس صافي القيمة الحالية المتوقعة للمشروع، أي متوسط الثروة التي تحصل عليها المؤسسة، إذا كانت موجبة يقبل المشروع أما إذا كانت سالبة يرفض المشروع.

بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن هذا المعدّل يأخذ معناه الحقيقي إذا ما أقيم المشروع من قبل عدّة مرات، نلاحظ ان هذه الطريقة تعاني من عدة نقائص خصوصا عند اتخاذ القرار في الحالات العشوائية كما وضح ذلك دانيال برنوى (1738) *Daniel Bernoulli* وهذا من خلال المثال التالي:

المثال: حالة مخاطرة

نعتبر المشروعين التاليين P_1 و P_2 كما يلي:

$$P_1\{\begin{matrix} 2.000 & \frac{1}{2} \\ 0 & \frac{1}{2} \end{matrix} \quad \text{و} \quad P_2\{\begin{matrix} -1000 & \frac{1}{2} \\ 3.000 & \frac{1}{2} \end{matrix}$$

$$E(P_1) = 1.000 \quad \text{و} \quad E(P_2) = 1.000$$

يوضح هذا المثال عدم كفاية معيار الأمل الرياضي للعائد: حيث أنه في نفس درجة توقع العائد. عدة مستثمرين يفضلون المشروع P_1 عن المشروع P_2 لعدم وجود فرق بينهما، هذا التصرف يبين ببساطة نظرة المستثمرةاتجاه المخاطر: فهو يفضل عدم الربح على الخسارة.

نستخلص من هذا المثال أن معيار الأمل الرياضي يعاني من عيبين: تجاهله تمامًا لمصطلح المخاطرة، ولا يبني بصفة صحيحة اختيارات الفرد للمشاريع.

ثانيا: الانحراف المعياري: إن خطر توزيع الاحتمالات يقاس تقليديا بالانحراف المعياري (σ) أو التغاير *variance* (V)، فهو يعطي مؤشر لدرجة التغاير في التدفقات النقدية[1].

[1] Amel Hachicha, choix d'investissement et de financement, page 29 , op.cit.

$V(V$

تبسط هذه العلاقة في الحالتين التاليتين:

عندما تكون التدفقات النقدية الصافية مستقلة.

$$\sigma(VAN) = \left[\sum_{t=1}^{n} (V(CFN_t)/(1+K)^{2t})\right]^{\frac{1}{2}}$$

حالة التدفقات النقدية الصافية المترابطة إيجابيًا.

ثالثا: معامل الاختلاف: يعرف معامل التغاير أو الاختلاف *CV(VAN)* بالعلاقة التالية:

$$CV(VAN) = \sigma(VAN)/E(VAN)$$

الفرع الثاني: أسلوب شجرة القرار

يناسب أسلوب شجرة القرار الفرص الاستثمارية التي تتميز بالخصائص التالية:

- تتابع القرارات عبر الزمن.

- معظم القرارات في هذا التتابع تحتوي على عدة عوائد محتملة.

وللوصول إلى القرار النهائي يتم اتباع الخطوات الآتية:

- رسم شجرة القرارات المتضمنة القرارات البديلة والعوائد المحتملة[1].

[1] محمد فريد الصحن، دراسات جدوى المشروع، مرجع سابق، ص 243.

- البدء في الحل من نهاية الشجرة ثم العودة إلى الوراء واختيار البدائل التي تعطي أعلى قيمة متوقعة حتى نصل إلى القرار النهائي[1].

المطلب الثالث: تقييم العائد بعد تمويل المشروع

كما سبق وأن تعرضنا في تقييم عائد المشروع قبل تمويله في قالب تقني ومالي سوف نقوم بخطوات تقييميه تسجل مدى فعالية عملية التمويل في تحقيق نتائج المشروع باستعمال معايير تقنيه حيث يمكن حساب صافي القيمة الحالية *VAN* ومقارنتها بصافي القيمة الحالية قبل التمويل شريطة تحديد معامل الخصم بعد التمويل على عكس ذلك المعدل للعائد الداخلي *TRI*الذي لا يفيد صاحب المشروع عند حسابه لأن تدفقات التمويل تدمج في مرحلة الاستثمار ولا يوجد تدفق سالب عند عملية التمويل[2].

إذن فالقيمة الحالية الصافية *VAN* تحدده قيمة المشروع عند نهاية الدراسة المالية بعد اقتطاعات التمويل (المصاريف المالية، توزيع الأرباح...)

الفرع الاول: عائد الأموال المملوكة

عبارة عن تقنية كلاسيكيه حيث أن حركة التدفقات الخاصة بالأموال المملوكة (إضافة إلى ذلك حصص التوزيعات) لم تأخذ بعين الاعتبار عند حساب العائد قبل التمويل على عكس باقي تدفقات التمويل التي أدمجت في العملية.

تعبّر ربحية المشروع بعد التمويل على وجهة نظر أصحاب الأموال فهي مرتبطة بتكلفة التمويل ومستوى الاستدانة الخارجية لتمويل المشروع.

نقترح في هذا الباب تقنيتين وبنتائج مختلفة، الطريقة الكلاسيكية أو غير المباشرة والطريقة المباشرة.

اولا: استعمال الطريقة غير المباشرة

تعرف هذه الطريقة حسب وضعية أو طبيعة المصدر والمشروع.

[1] محمد فريد الصحن، دراسات جدوى المشروع، مرجع سابق، ص 242

[2] Robert Houdayer, evaluation financière des projets, page 214 , op.cit.

***وضعية المصدر**: مصدر التمويل اي ملكية مصادر تمويل المشروع من طرف صاحب المؤسسة أو ملاكها الرسميين.

***المشروع:** يصف الإطار العام لحركة الأموال التي حددت في وضعية المرجع أي التدفقات قبل التمويل وتدفقات التمويل الخارجي، صافي القيمة الحالية تقيس درجة التغير في الملكية الراجعة لإقامة المشروع، وهذا يعي أنه يجب إدماج قيمة الأسهم التي أدرجت في عملية تمويل المشروع.

إن تمويل المشروع بالاعتماد على أموال المؤسسة الخاصة يكون ضروري في حالة تعذر الاقتراض وضعف عملية الاستدانة.

ثانيا: استعمال الطريقة المباشرة

لقد لاحظنا في الطريقة غير المباشرة أن ربحية الأموال الخاصة تعبر عن قرارات ميول ملاك المؤسسة الذين ساهموا في تحقيق المشروع، إنها ربحية الاستثمار الأولي أي النفقات الأولية المدفوعة من طرف ملاك المؤسسة،و لكن هذه الدفعة لا تظهر في الطريقة المباشرة.

بحساب تدفقات الخزينة بعد التمويل في الجدول الموالي نجد 6000 في السنة 0، ثم مختلف التدخلات السنوية التي تمثل الخزينة القصوى المستردة ، هذا التدفق يقيس بصفة جيدة ربحية انتقال الأموال بمبلغ 6000 مع استرجاع لتدفق الخزينة المولّد من طرف المشروع.

الجدول (1.2) حساب الربحية بعد التمويل (قرض بـ 4000)

السنوات	1	2	3	4	5	المجموع
الإستثمار	10000					10000
MBA		3382	3508	3697	3886	14473
الربحية قبل التمويل	−10000	3382	3508	3697	3886	4473
القرض	4000					

التسديد		1000	1000	1000	1000	4000
فوائد 10%		400	300	200	100	1000
الأثر الضريبي		148	111	74	37	370
تدفق الخزينة بعد التمويل المقترض	4000	-1252	-1189	-1126	-1063	-630
تدفق الخزينة الصافي بعد التمويل *FNTAF*	-6000	2130	2319	2571	2823	3843
TI RFC propre معدل العائد الداخلي بعد التمويل بالأموال الخاصة 21.9590						

CMC.Emp 6,30% متوسط التكلفة المرجحة للأموال المفترضة.

يعمل المشروع على توظيف هذه الأموال واسترداد عوائدها من خلال نتيجة المؤسسة السنوية.

إذن كلتا الطريقتين عبارة عن ترجمة لنفس العملية ، الاختلاف يكمن في طبيعة التمويل اللازمة لتحقيق المشروع.

خلاصة الفصل الثاني

تهدف الدراسة المالية إلى التأكد من مدى توافر الموارد اللازمة لإقامة المشروع وتشغيله في الأوقات المناسبة بتكلفة معقولة ، مع قدرته على تحقيق معدل عائد مناسب حيث أشرنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المالية المتعلقة بالمشروع من تحديد تدفقاته المالية الداخلة والخارجة وماهية مصادر هذه التدفقات المحركة له ، والتي تتشكل من الأموال الخاصة للمؤسسة والمساهمين والأموال المقترضة كذلك اختيار المصدر الأنسب حسب درجة تكلفته وبناء المخطط التمويلي الذي هو بمثابة لوحة قيادة المشروع. وتطرقنا في حوصلة شاملة إلى كافة المعايير المالية في تقييم المردودية المتولدة عن المشروع في الحالات البسيطة والحالات المعقدة ، كذلك في حالات المخاطرة قبل وبعد التمويل.

و بالتالي و حسب ما شملت دراستنا نستخلص ضرورة اتباع منهجية التخطيط و التسيير المالي لتفعيل ادارة المشاريع ومن ثم الحصول علي مشروع متكامل و ناجح .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في

مؤسسة كهربغ

المبحث الاول: عرض عام للشركة

المبحث الثاني: الدراسة التقنية المالية لمشروع الشركة (مشروع المرق)

المبحث الثالث: تحليل ربحية المشروع

مقدمة الفصل الثالث

هناك مرحلتان في إدارة المشروع : مرحلة التخطيط (التخطيط ، الدراسة الفنية والدراسة المالية الميزانية ، تحليل المخاطر ...) والتي يترتب خلالها تحديد المهام التي تساهم في تحقيق المشروع وترتيب أولوياتها، ونقوم بتقييم جميع المعلومات المتعلقة بها (التأخير ، الموارد ، قيود الربط ... إلخ) ، ثم المرحلة الثانية : المعروفة باسم متابعة الأنشطة ، والتي نلاحظ خلالها الإزاحات المحتملة التي يمكن أن تحدث بين ما تم التخطيط له وما تم الحصول عليه في الواقع

ما يهمنا في عملنا هو جزء من المرحلة الأولى وهو أمر ضروري ولا غنى عنه في نجاح وأداء المشروع ، و ما يجب معرفته هو الدراسة المالية والتنبؤ التحليلي المالي للمشروع ، مما يسمح للمدير بحساب الربحية الحقيقية للمشروع ، ومعرفة المدة الازمة للحصول عليها لقياس ثمار هذه الاستثمارات المخصصة للمشروع ، ومعرفة مدى فاعلية كل أعمال الإدارة من أجل نجاح المشروع في الوقت المناسب ، ومع تكلفة أقل وكسب أقصى.

نتعرف في دراستنا الميدانية هذه ، علي احد اكبر الشركات الوطنية في الجزائر، شركة كهريف فرع ولاية المدية . و من اجل الالمام الشامل اموضوع بحثنا ارتأينا ان نستكشف معا الدراسة التقنية المالية لأهم مشروع قامت به الشركة ، مشروع المرق.

المبحث الاول: عرض عام للشركة

نحاول تقديم عرض شامل للشركة من خلال التطرق الي تعريفها ،المراحل التاريخية لحياتها كذلك التعرف علي نضامها الداخلي ،نشاطها و ادارتها المالية في النقاط التالية:

المطلب الاول : تقديم شركة كهريف

الفرع الاول : نبذة تاريخية عن الشركة و تعريفها

اولا: تعريف الشركة : شركة أعمال كهربائية "KAHRIF" ، ناتجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ" في 16 أكتوبر 1982. وفي عام 1989 اصبحت شركة KAHRIF شركة مساهمة SPA (Société par action) ثم في بداية عام 2006 ، أعيد ادماج KAHRIF الى مجمع سنلغاز كشريك لقدرتها العالية و خبرتها المتمكنة في هذا المجال

بعد سنوات من الانجاز أصبحت كهريف من احدي أكبر الشركات في قطاع إنجازات شبكات الكهرباء الجاهزة.

- الشكل القانوني للشركة: شركة مساهمة SPA.

- الفرع: مجمع سونلغاز

- رأس المال الاجتماعي: مليار دينار جزائري .

- رقم الاعمال: أكثر من 10 مليار دينار جزائري .

- القوى العاملة : 3500 وكيل.

- موقع الويب: www.kahrif.com

ثانيا: تاريخ الشركة

سنة 1970: إنشاء "TRAVELEC" (شركة جزائرية–يوغسلافية) لإدارة الأعمال الكهربائية.

سنة 1976: إنشاء ادارة الكهربة في مجمع سونلغاز لإقامة برامج الكهربة.

سنة 1982: اصبحت شركة كهريف شركة وطنية للكهرباء.

سنة 1989: انتقال الشكل القانوني لشركة كهريف الى شركة مساهمة .

سنة 2006: تندمج كهريف في مجمع سونلغز وتصبح واحدة من الشركات التابعة لها.

من خلال هذا التسلسل الزمني لمراحل حياة شركة كهريف ، يبقى جزء من الامتيازات تحت سيطرة مؤسسة سونلغاز، و بالتالي تم تقنين العلاقات بينهما بموجب اتفاق يحدد دور كل منهما منذ ذلك الحين عرفت كهريف اربعة مراحل كبرى في حياتها نلخصها كما يلي:

- المرحلة الأولى : انتهت في عام 1995 ، و التي تتطابق مع عصر الاحتكار.
- المرحلة الثانية : مرحلة الانتقال أو التكييف مع السوق ، حيث انطلقت بافتتاح سوق "PME" (petite et moyenne entreprise) في عام 1996 و التي انتهت عام 1999 .

- المرحلة الثالثة : والتي يمكن أن تسمى "المنافسة الكاملة" والتي انتهت عند اعادة ادماج كهريف في مجمع سونلغاز (06/01/01)، حيث الزمت المؤسسة في هذه المرحلة باتباع قوانين السوق العالمية التي تنص على ضرورة اتباع صاحب المشروع لمعايير التكلفة والتي انجازاتها لعدة مشاريع ، مما فرض عليها تطوير استراتيجياتها لثبات وجودها فى السوق .

- المرحلة الجارية دائما، والتي وصلت اليها كهريف بعد عدة انتقالات تميزت باتفاقيات مع شركات التوزيع حول تقنين السعر، حيث خضعت الشركة الى حالة سوء التفاهم الناجمة عن عدم تطبيقها بنود المراجعة لسنة 2007 والتي تم مراجعتها عام 2008.

المطلب الثاني : نظام الشركة و نشاطها

الفرع الاول: الهيكل العام للشركة

لقد كان نظام "كهريف" موضوع تعديلات رئيسية للتكيف مع متطلبات البيئة الجديدة المولودة من أجل التأقلم مع النمو القوي لخطة التحميل، التي تم تنفيذها مع مجمع سونلغاز خلال الفترة 2008 – 2014. حيث تم تبني المسودة النهائية التي قدمت إلى اللجنة التنفيذية للمجمع بتاريخ 08/11/10 من قبل مجلس الإدارة في جلسته المنعقدة بتاريخ 2008/11/17. يعتمد التصميم الجديد لتنظيم الشركة دائمًا على المستويات الثلاثة القديمة للإدارة، وهي المستوى المركزي "التشغيلي" ؛ المستوى الاقليمي "التسييري" ومستوى المشروع "العملي". اذن

الشكل الجديد للنظام ياخذ معالمه عموما من الهيكل العام و الهيكل الجزئي القديم مع بعض التعديلات و التنظيمات التالية :

- توحيد الوظائف التقنية و التجارية ، وإعادة النظر في وظيفة الدراسة من خلال إنشاء مكتب مكلف بالدراسات علي مستوى الإدارة العامة .

- إنفراد وظيفة التموين في شكل ادارة المشتريات والمخزونات (SAD) .

- انشاء ادارة مركزية للعتاد و الصيانة(MED) ، للدعم الفعال لهذين العنصريين الاساسيين

- إحياء وظيفة إدارة الموارد البشرية بإعطائها طابع الإدارة المركزية ، التي يتم اعفائها من المهام التشغيلية المعاد توزيعها وفقا لمبادئ مجمع سونلغاز من حيث تنظيم الهياكل المتعلقة بمسؤوليات مختلفة الادارات .

الفرع الثاني: نشاط الشركة

اولا: شبكة لتوزيع الطاقة الكهربائية

تهتم كهريف بنقل مختلف الطاقات الكهربائية المتمثلة في العناصر التالية :

-MTA: التوتر الجوي المتوسط

-BTA: التوتر الجوي المنخفض

-MTS: متوسط التوتر تحت الأرض

-BTS: التوتر المنخفض تحت الأرض

- اعادة تاهيل التوتر المتوسط و التوتر القاعدي

- وصل الطاقة الكهربائية

- متوسط العمليات السنوية 3500 كم

-الإنجازات الاجمالية منذ إنشائها هي: 000 140 كم و 000 000 2 توصيلة

ثانيا: توزيع الطاقة الكهربائية ذات التوتر العالي

- خطوط 400 ك.ف.

- خطوط 220 ك.ف.

- خطوط 60 ك.ف.

- يخطط لتوزيع هذه الطاقة مستقبلا تحت الأرض.

-الانجازات الإجمالية 3500 كم.

ثالثا: شبكة لتوزيع الغاز

الطلب المتزايد والحاجة المستمرة لعملية الوصل الممتدة ، جعلت الشركة تعمل على التحضير الجيد في هذا المجال بالتخطيط لتوزيع الغاز عبر 500 كم سنويا .

بدأت عملية توزيع الغاز سنة 1994. منذ ذلك الوقت ، حققت الشركة نسب عالية من النمو و التي تهدف الان الى الحصول على حصص سوقية جد هامة في هذا المجال وقد كانت مجموعة الإنجازات من عام 1994 إلى عام 2010 اكثر من 3000 كم

رابعا: شبكات الإضاءة العمومية

،حيث يخص الانارة العمومية عبارة عن نشاط طور من طرف الشركة منذ عام 1986

هذا النوع من الإضاءة المساحات الكبرى، الطرقات ،الطرق السريعة ،الملاعب والأنفاق.

لقد عملت الشركة على تحقيق عدة مشاريع في هذا المجال من بينها :.

إنارة مدينة وهران ، دار البيضاء ، طريق بن عكنون ، نفق خراطة و صهاريج تخزين البترول .

المطلب الثالث: الادارة المالية و المحاسبية للشركة

تضمن ادارة المالية و المحاسبة مراقبة و تتبع حسابات الشركة، التسيير المالي، الجباية وضمان حقوق الشركاء، و التامين على ممتلكات الشركة، و تعمل على ضمان السير الجيد لاقفال حسابات السنة المالية للشركة .

الفرع الاول: قسم المحاسبة

اهم مهام قسم المحاسبة في شركة كهريف مايلي :

- تأسيس الميزانية و حسابات النتائج و ضمان تطابق النتائج مع متطلبات الشركة .
- ضمان اجمالي التصريحات المحاسبية .
- تأمين جميع الإعلانات المحاسبية
- السير الجيد للملحقات و الدفاتر القانونية
- السهر على عملية الجرد الدورية(الجرد المادي و المحاسبي) ، ومعالجة كافة الانحرافات الناتجة .
- اختيار و وضع الطرق الملائمة لإنشاء الحسابات
- ضمان التسير الجيد لدفاتر للمحاسبة العامة
- الحفاظ على صيانة ملف الأصول الثابتة

الفرع الثاني: قسم المالية

من بين اهم مهامه الرئيسية و العامة مايلي :

- تحديد السياسة المالية والمخطط المالي لمعظم نشاطات الشركة على المدى القصير والمتوسط، وتوزيعها وفقاً لتقديرات الميزانية السنوية .
- ضمان السير الجيد للخزينة والعلاقات المصرفية .
- يضمن إنتاج البيانات الدورية لجميع الحركات المالية.
- يوفر جميع المدفوعات عن طريق شيك أو طلب نقل.
- يدير إدارة محفظة عملاء الشركة (على الجوانب المحاسبية والمالية) .
- يضمن إدارة اتفاقات الديون وجداول السداد ورصد اللوائح المالية. –
- يقوم بتحليلات مالية موجزة ضمان التوازن المالي للشركة .

الفرع الثالث: قسم الميزانية و مراقبة التسيير

اهم مهامه الرئيسية :

- الادارة والإشراف على الأنشطة المتعلقة برقابة التسيير للشركة .

- تطوير ومراقبة ميزانية الشركة .
- ضمان وظيفة مراقبة التسيير فيما يخص الديون الشركة .
- ضمان المراقبة الصحيحة و اللازمة لمختلف ادارات الشركة .

المبحث الثاني: الدراسة التقنية المالية لمشروع الشركة (مشروع المرق)

المطلب الاول: تعريف مشروع المرق

الفرع الاول: وصف شامل لمشروع المرق

يعتبر مشروع المرق من بين اكبر و اهم مشاريع كهريف الجزائر فهو عبارة عن عقد مابين مجمع بركين (سوناطراك و اندركو) و كهريف يهدف الى انجاز خطوط الطاقة الكهربائية الجوية المتمثلة في المحطات التالية :

- محطة الكهرباء حاسي بركين ، قاعدة المرق 220 كيلو فولط .

- محطة اورحود – قاعدة المرق 220 كيلو فولط

- قاعدة المرق 30 كيلو فولط .

- قاعدة المرق– مقر المدينة 30 كيلو فولط.

يهدف هذا الاتفاق إلى توفير الشروط والظروف التي سيتم تنفيذها من قبل المقاول في سعر ثابت ، وغير قابل للمراجعة بالنسبة للهندسة والمشتريات والبناء وتكاليف خطوط الطاقة الكهربائية الجوية .

اولا: السعر التعاقدي للمشروع

يتعهد صاحب المشروع بدفع مكافأة للمقاول مقابل مجمل الموارد والأشغال والخدمات . كما هو محدد في جميع الوثائق التعاقدية ، و بالتالي يكون السعر التعاقديي على النحو المحدد أدناه:

مبالغ نقدية ثابتة وغير قابلة للمراجعة بالدينار الجزائري :

ينقسم على النحو التالي 6.847.682.376 دج

الخدمات التي يقدمها مقر المقاول:

362 .959.589 دج

معدات وخدمات البناء (الانشاءات) :

97 .693. 536 دج

المعدات والمعدات التي تم تسليمها على موقع :

4 .674.950.333 دج

جميع أعمال البناء حتى الانتهاء من البناء:

1.468.923.503 دج

العمولة والتكاليف :

30.992.000 دج

المتطلبات التعاقدية :

212.163.415 دج

ثانيا: المفهوم التقني للمشروع

المشروع المعني ،عبارة عن مجموعة من خطوط الجهد العالي و هي المكون الرئيسي لشبكات الإرسال الرئيسية. حيث ينقل الطاقة عبر الكهرباء من محطات الطاقة إلى المستهلك. هذه الخطوط عبارة عن خطوط جوية وخطوط تحت الأرض ..

يتكون الخط العلوي من الأبراج ، الكابلات الموصلة ،كابلات الحراسة والعوازل :

الابراج

ويتمثل دورها في الحفاظ على الكبلات على بعد مسافة آمنة من الأرض والعوائق المحيطة بها وذلك لضمان سلامة الأشخاص والمنشآت الموجودة بالقرب من الخطوط .

- الكابلات الموصلة

لحمل التيار ، نستخدم الكابلات الموصلة التي تحملها الأبراج .

- كابلات الحراسة

هناك أيضا الكابلات التي تحمل الحالية و تسمي "كابلات الحراسة". يتم ترتيبها فوق الكابلات الموصلة وحمايتها من الصواعق.

العوازل

توفر سلاسل العوازل المصنوعة عادة من الزجاج ، العزل الكهربائي بين البرج والكابل الحي،العوازل هي أكثر عددا من الجهد العالي .

ثالثا: انشطة المشروع

1) الدراسة

هذه العملية مكلف بها مكتب الدراسات الذي يعمل على تحديد المعالم الخاضعة لطبيعة المشروع حسب متطلبات الزبون .

ضخامة الدراسة تكون حسب خصائص و محددات المشروع.

2) تركيب و تهيئة ضروريات الحياة اليومية

لاستيعاب مختلف الجهات الفاعلة في المشروع ، نحن بحاجة إلى تثبيت أساس الحياة. هذه التهيئة تشمل غرف تغيير الملابس ، دورات المياه، قاعات الطعام ،المكاتب، قاعة الاجتماعات ومكان لتخزين معدات البناء .

3) طلبيات المواد الاساسية للمشروع :أي عملية اقتناء خدمات الدراسات أو الخدمات .

4) تصنيع المستلزمات : التصنيع من قبل موردي اللوازم التي تأمر بها كهريف .

5) تجربة و اختبار المنتوج: الاختبارات والاختبارات التي يتعين القيام بها على المنتج قبل التسليم للتحقق من الامتثال.

6) نقل الإمداد الميداني: يعني جميع المعدات والمواد الأخرى بعد التصنيع والاختبار ليتم تسليمها في الموقع.

7) فتح المواقع : يمثل إعلان فتح الموقع بداية الأعمال.

8) اعمال تجميع و تركيب الابراج: هي كل أعمال التجميع والتركيب الخاصة بأجهزة الإطار المعدني المطلوب من كهريف تنفيذها .

9) اعمال اللف : هي كل اعمال اللف و الوصلات الضرورية البصرية و غيرها التي يطلب من كهريف تنفيذها .

10) مراجعة الخط : تتكون هذه المرحلة من مراجعة الخط بأكمله.

11) التكليف من الخط : تتكون هذه المرحلة من بدء وتشغيل الخط الكهربائي.

المطلب الثاني: اساليب تمويل مشروع المرق

لقد استعملت المؤسسة في تمويل مشروع المرق المصادر الداخيلة اي التمويل الذاتي و كذلك جزء من التمويل كان عن طريق مصدر خارجي(الاستدانة) باللجوء الي قرض بنكي. وقد تعددت اساليب وإجراءات تمويل المشروع بين الشركتين كما يلي:

اولا: عن طريق الفوترة

اصدر المقاول فواتير مختلفة للمبالغ المحفوظة و تم إعداد جميع الحسابات وتقديمها للتحويل وفقًا لطريقة إعداد الفواتير التي يطلبها العميل وتأكيدها في خطة تنفيذ المشروع المعتمدة.

لا يحق للمقاول المطالبة بأي فوائد أو رسوم أخرى قد تكون تكبدتها نتيجة لتأخر الدفع بسبب عدم اتباع المقاول إجراءات الفوترة أو أي إجراء آخر من بند العقد الذي يتعلق بالفواتير .

ثانيا: الدفع

بذلت مجموعة بيركن من جانب صاحب العمل ، قصارى جهدها لتسوية جميع الفواتير المقدمة عن طريق التحويل الإلكتروني خلال ثلاثين (30) يوماً من الاستلام، يضمن المقاول تقديم

جميع الفواتير وفقًا للبند 12 وجميع بنود هذه الاتفاقية ووفقًا لإجراءات الدفع ،على الرغم من الموافقة على فاتورة .

ثالثا: الضمانات

لقد صرح صاحب العمل باحتجاز دفع الفاتورة في الحالات التالية:

أ- الفاتورة غير كاملة أو غير مقروءة أو لم يوافق العميل بعد على الدفع.

ب- جميع الأعمال بما في ذلك العمل المدفوع سابقًا عن طريق الفواتير المعتمدة ، اذا وجدت فيها عيبا ولم يتم إصلاح ذلك من طرف المقاول.

ج- أي تأخير في الخدمات يتعذر عليه المقاول تنفيذ التدابير اللازمة التي يطلبها العميل لتقليل التأخير.

عندما يعارض العميل علي الفاتورة ، يجب عليه إبلاغ المقاول كتابيًا مع تحديد أسباب النزاع.

رابعا: الاحتياطات

يحق لصاحب العمل تعديل الشروط (شروط الدفع) للسماح له بالاستفادة من أي ائتمان أو تسهيلات مالية خاصة قد تكون متاحة له ، شريطة ألا ينتج عن هذا التعديل تأثير مالي على مجرى الأعمال.

خامسا : الضمانات البنكية او ضمان الشركة الأم أو المساهمين

قام المقاول بتقديم ضمانات مصرفية عند الطلب الأول للتمويل، كما هو محدد في الاتفاقية

سيتم إصدار هذه الضمانات البنكية لصالح العميل ، من قبل بنك جزائري من الدرجة الأولى وافق عليه العميل وبمقابل ضمانات بنك دولي من الدرجة الأولى ، و كذالك تمت الموافقة عليه من قبل صاحب المشروع.

سادسا: ضمانات بنكية لتقديم السلفة

هذه الضمانات، مساوية للسلف المحددة في الفقرات المنصوصة في العقد، تم الإفراج عنها عند السداد. يجب أن تكون هذه الضمانات صالحة على الأقل حتى التسليم النهائي والمرضي

لموقع المعدات والمواد، يجب أن تكون قيمة الضمان دائمًا أكبر من إجمالي مجموع السلف المدفوعة من قبل صاحب المشروع إلى المقاول بموجب هذا العقد.

سابعا: ضمانات مصرفية من اجل التنفيذ النهائي السليم

تم إصدار ضمانات أداء البنك تساوي عشرة (10٪) بالمائة من سعر العقد وهي قابلة للتنفيذ على النحو التالي:

- خمسون بالمائة (50٪) من مبلغ الضمان بعد شهر واحد من القبول المؤقت للعمل ؛

- خمسون (50٪) في المائة من مبلغ الضمان بعد القبول النهائي للعمل والاشتراك في عقد مدته 10سنوات.

ثامنا: ضمانات الشركة الأم أو المساهم

احتفظ المقاول خلال فترة العقد بضمان من الشركة الأم أومن المساهمين أو من قبل أي شركة أخرى معتمدة من قبل صاحب العمل وفقا للتقدير الأخير. يتم إصدار ضمان الشركة الأم أو المساهم ما لم يتم الموافقة على خلاف ذلك ، وفقًا للنموذج المرفق في ملحق العقد.

يجب أن يشمل ضمان الشركة الأم أو المساهم على ضمان لا رجعة فيه للامتثال للأداء وسداد جميع التزامات ومسؤليات المقاول المذكورة في العقد وفي الوقت المناسب.

تاسعا: متابعة عملية التسديد

تعهد المقاول بالاتصال بصاحب المشروع عن طريق الفاكس بعد كل عملية استلام للفواتير و التأكد من أرقام الفواتير التي تم جمعها والمبلغ المحصل وتاريخ الدفع .

المبحث الثالث: تحليل ربحية المشروع

تتوزع مهام المشروع المعني على مدى ثلاث سنوات (2010 ، 2011 ، 2012) ، لذلك يعد التوقع المالي (تحليل الربحية وبيان الدخل المتوقع) حسب السنة ضروريًا لتحليل النفقات والتحكم فيها سنويًا لقياس الربحية. بهدف خلق الثروة وجعل المشروع مربحا في أقصر وقت ممكن.

المطلب الاول: حساب عتبة المردودية

قبل البدء في هذا التحليل ، من الضروري الحصول على فكرة حول التكاليف.

الفرع الاول: التكلفة الازمة لحساب عتبة المردودية

التكلفة عبارة عن مجموعة من الرسوم لمنتوج أو خدمة معينة في مرحلة محددة من الحياة. يمكن حساب تكاليف الإنتاج الوسيطة في المراحل المختلفة لعملية التصنيع ، لهذا الغرض نصنف فئتين من التكاليف اللازمة لحساب الربحية.

اولا: التكاليف المتغيرة

النفقات المتغيرة هي مصروفات تختلف أهميتها حسب مستوى الإنتاج. يمكننا العثور على تكاليف متغيرة تتبع تقلبها مستويات الإنتاج بالكامل: التكاليف المتغيرة التناسبية. المصاريف المتغيرة الأخرى ليست بالضرورة متناسبة تماما مع مستوى النشاط ، و بالتالي تسمي النفقات التشغيلية.

ثانيا: التكاليف الثابتة

تتكون التكاليف الثابتة من النفقات المتعلقة بهيكل العمل. لا ترتبط بمستويات الإنتاج المختلفة وبشكل عام ، يمكننا أن نقول أنها منفصلة عن مستوى الإنتاج دون أن تكون مترابطة تمامًا وبالفعل فإن مفهوم ثبات هذه الرسوم يبقي نسبي فقط ، وقد تختلف الرسوم الثابتة على مراحل. وبالتالي ، بالنسبة لنشاط يتطلب حارس مستودع ، سترى الرسوم المتعلقة بهذا الأخير مصنفة في الفئة "الثابتة" دون تردد ؛ إذا كان النشاط يتطلب تخزين أخر و يجب أن يخضع لحراسة من قبل شخص ثاني، سيكون لدينا ضرورة لاستئجار حارس ثاني و هكذا.ولذلك فقد عبر البعض عن ارتكاب خطأ في التقدير لأننا يجب أن نتحدث هنا عن التكاليف الثابتة لكل مستوى إنتاج.

قبل احتساب الانتاج من الضروري تحديد وتصنيف التكاليف وفقًا لأهميتها ووفقًا لعلاقتها بدورة الإنتاج و نفقات الانتاج. تعتبر هذه الخطوة ضرورية لنجاح المشروع. حيث أن معدل الدوران أو المنتج معروف بالفعل ويمكن تحديده من خلال العقد مع العميل.

الفرع الثاني: تقدير تكاليف المشروع و حساب عتبة المردودية لسنة 2010

ان عملية توقع تكاليف مشروع المرق تتوزع عبر ثلاثة سنوات متتالية،اي حسب مدة المشروع. نحاول تبيانها من خلال جداول حسابية.

اولا: توزيع التكاليف المتوقعة

الجدول (1.3) :التكاليف المتوقعة لسنة2010

الرقم	بيانات الحسابات	الثابتة	المتغيرة	المجموع
	المواد المستهلكة و المواد المخزنة		1 533 905 558	1 533 905 558
	الوقود	529 780 352	41 094 442	570 874 794
	الاستهلاكات (مياه كهرباء غاز)	145 219 648		145 219 648
60	**المشتريات المستهلكة**	**675 000 000**	**1 575 000 000**	**2 250 000 000**
	النقل	24 526 655	0	24 526 655
	معدات الانتاج	0	51 055 951	51 055 951
	المعدات الاجتماعية	28 696 356	0	28 696 356
	تركيب و صيانة	41 317 329	10 952 885	52 270 215
	اشغال و اعمال خارجية	0	144 651 538	144 651 538
	تنقلات	40 459 659	0	40 459 659
	مصاريف يومية	0	108 339 626	108 339 626
62	**الخدمات**	**135 000 000**	**315 000 000**	**450 000 000**
	الاجور و المرتبات الدائمة	16 009 024	0	16 009 024
	الاجور التعاقدية	0	19 359 172	19 359 172
	الساعات الاضافية	0	246 548	246 548
	المكافآت	0	13 288 298	13 288 298
	العطل المدفوعة الاجر	4 769 351	3 664 237	8 433 588
	التعويضات و الاستحقاقات	11 197 823	8 065 217	19 263 039
	اقتطاعات للنشاطات الاجتماعية	1 639 231	0	1 639 231
	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	9 286 767	7 474 331	16 761 098
63	**مصاريف العمال**	**42 902 197**	**52 097 803**	**95 000 000**
	الرسم علي النشاط المهني	0	88 435 557	88 435 557
	ضرائب و رسوم	1 564 443	0	1 564 443
64	ضرائب و رسوم	**1 564 443**	**88 435 557**	**90 000 000**
	مجموع المصاريف	**854 466 639**	**2 030 533 361**	**2 885 000 000**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

ثانيا: توزيع التكاليف المحققة

الجدول (2.3): التكاليف الفعلية لسنة 2010

الرقم	بيانات الحسابات	الثابتة	المتغيرة	المجموع
	المواد المستهلكة و المواد المخزنة	0	1 475 012 861	1 475 012 861
	الوقود	509 439 991	39 516 664	548 956 654
	الاستهلاكات (مياه كهرباء غاز)	139 644 091	0	139 644 091
60	**المشتريات المستهلكة**	**649 084 082**	**1 514 529 525**	**2 163 613 607**
	النقل	25 165 163	0	25 165 163
	معدات الانتاج	0	52 385 101	52 385 101
	المعدات الاجتماعية	29 443 414	0	29 443 414
	تركيب و صيانة	42 392 951	11 238 024	53 630 975
	اشغال و اعمال خارجية	0	148 417 280	148 417 280
	تنقلات	41 512 953	0	41 512 953
	مصاريف يومية	0	111 160 052	111 160 052
62	**الخدمات**	**138 514 482**	**323 200 457**	**461 714 939**
	الاجور و المرتبات الدائمة	16 308 340	0	16 308 340
	الاجور التعاقدية	0	19 721 124	19 721 124
	الساعات الاضافية	0	251 157	251 157
	المكافآت	0	13 536 745	13 536 745
	العطل المدفوعة الاجر	4 858 522	3 732 746	8 591 268
	التعويضات و الاستحقاقات	11 407 185	8 216 010	19 623 194
	اقتطاعات للنشاطات الاجتماعية	1 669 879	0	1 669 879
	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	9 460 399	7 614 076	17 074 475
63	**مصاريف العمال**	**43 704 325**	**53 071 859**	**96 776 184**
	الرسم علي النشاط المهني	0	87 720 912	87 720 912
	ضرائب و رسوم	1 551 801	0	1 551 801
64	ضرائب و رسوم	**1 551 801**	**87 720 912**	**89 272 713**
مجموع المصاريف		**832 854 689**	**1 978 522 753**	**2 811 377 443**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدولين اعلاه ان توقعات تكاليف المشروع للسنة الاولي كانت اكبر من التكاليف الفعلية للمشروع فقد كان الفارق المحسوب73.622.557 دج مما سيؤدي بصاحب المشروع لاستغلال ذلك الفائض ،يعتبر هذا مؤشرا لفعالية الادارة المالية للمشروع مما ينبأ بربحية متوقعة.

ثالثا: حساب عتبة المردودية

يستخدم تحليل عتبة المردودية في اطار انطلاق مشروع جديد، حيث يسمح هذا الاخير بتقييم مردودية المشروع ، فهو يعتبر الاسلوب المالي السليم الذي ينتهجه صاحب المشروع للتحكم في التدفق النقدي للتكاليف بعقلانية و التفكير الجيد حول استراتيجية التسعير.

نلاحظ حسب الجدول (3.3) ان رقم الاعمال المتوقع تقريبا يعادل رقم الاعمال الفعلي الذي غطي مجمل التكاليف وفاقها ، فقد ارتفع معدل الهامش علي التكلفة المتغيرة الحقيقي علي الهامش المخطط له ، و من خلال ذلك و بعد حساب عتبة المردودية توصل المشروع الي تحقيق هامش امان معتبر كما هو ملاحظ في الجدول (3.3) ،حيث ان هامش الامان هو ذلك الجزء من رقم الاعمال الذي يفوق عتبة المردودية ،و بالتالي فقد كان مؤشر الامان جيدا 50%،69والذي يعبر عن الحالة المالية الجيدة للمشروع

الجدول (3.3):حساب عتبة المردودية لسنة 2010

البيانات	2010 توقعات	2010 محقق
رقم الاعمال	**4 115 786 855**	**4 012 822 590**
التكاليف الثابتة	854 466 639	832 854 689
التكاليف المتغيرة	2 030 533 361	1 978 522 753
مجموع التكاليف	**2 885 000 000**	**2 811 377 443**
النتيجة	**1 230 786 855**	**1 201 445 147**
معدل التكاليف الثابتة	20,76%	20,75%
الهامش علي التكلفة المتغيرة	2 085 253 494	2 034 299 837
معدل الهامش علي التكلفة المتغيرة	**50,66%**	**50,69%**
عتبة المردودية	1 686 510 811	1 642 873 903
هامش الامان	2 429 276 044	2 369 948 687
مؤشر الامان	59,02%	59,06%
فترة بلوغ عتبة المردودية	**4,92**	**4,91**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

الفرع الثالث: تقدير تكاليف المشروع و حساب عتبة المردودية لسنة2011

اولا: تقدير التكاليف

الجدول (4.3) :التكاليف المتوقعة لسنة 2011

الرقم	بيانات الحسابات	الثابتة	المتغيرة	المجموع
	المواد المستهلكة و المواد المخزنة		538 571 285	538 571 285
	الوقود	186 011 768	14 428 715	200 440 483
	الاستهلاكات (مياه كهرباء غاز)	50 988 232		50 988 232
60	المشتريات المستهلكة	**237 000 000**	**553 000 000**	**790 000 000**
	النقل	38 179 827	0	38 179 827
	معدات الانتاج	0	79 477 097	79 477 097
	المعدات الاجتماعية	44 670 661	0	44 670 661
	تركيب و صيانة	64 317 309	17 049 992	81 367 301
	اشغال و اعمال خارجية	0	225 174 228	225 174 228
	تنقلات	62 982 202	0	62 982 202
	مصاريف يومية	0	168 648 684	168 648 684
62	**خدمات**	**210 150 000**	**490 350 000**	**700 500 000**
	الاجور و المرتبات الدائمة	25 277 407	0	25 277 407
	الاجور التعاقدية	0	30 567 114	30 567 114
	الساعات الاضافية	0	389 286	389 286
	المكافآت	0	20 981 524	20 981 524
	العطل مدفوعة الاجر	7 530 554	5 785 638	13 316 192
	التعويضات والاستحقاقات	17 680 773	12 734 553	30 415 325
	اقتطاعات النشاطات الاجتماعية	2 588 260	0	2 588 260
	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	14 663 317	11 801 575	26 464 892
63	**مصاريف العمال**	**67 740 310**	**82 259 690**	**150 000 000**
	الرسم علي النشاط المهني	0	39 304 692	39 304 692
	ضرائب و رسوم	695 308	0	695 308
64	**ضرائب ورسوم**	**695 308**	**39 304 692**	**40 000 000**
	مجموع المصاريف	**515 585 618**	**1 164 914 382**	**1 680 500 000**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

ثانيا: التكاليف المحققة

الجدول(5.3) :التكاليف الفعلية لسنة 2011

الرقم	بيانات الحسابات	الثابتة	المتغيرة	المجموع
	المواد المستهلكة و المواد المخزنة	0	556 539 452	556 539 452
	الوقود	192 217 614	14 910 095	207 127 709
	الاستهلاكات (مياه كهرباء غاز)	52 689 335	0	52 689 335
60	المشتريات المستهلكة	**244 906 949**	**571 449 547**	**816 356 496**
	النقل	40 944 933	0	40 944 933
	معدات الانتاج	0	85 233 085	85 233 085
	المعدات الاجتماعية	47 905 855	0	47 905 855
	تركيب و صيانة	68 975 377	18 284 807	87 260 184
	اشغال و اعمال خارجية	0	241 482 073	241 482 073

	تنقلات	67 543 577	0	67 543 577
	مصاريف يومية	0	180 862 767	180 862 767
62	**خدمات**	**225 369 742**	**525 862 732**	**751 232 474**
	الاجور و المرتبات الدائمة	27 318 638	0	27 318 638
	الاجور التعاقدية	0	33 035 506	33 035 506
	الساعات الاضافيتة	0	420 722	420 722
	المكافآت	0	22 675 848	22 675 848
	العطل المدفوعة الاجر	8 138 670	6 252 846	14 391 517
	التعويضات والاستحقاقات	19 108 551	13 762 909	32 871 460
	اقتطاعات النشاطات الاجتماعية	2 797 270	0	2 797 270
	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	15 847 426	12 754 590	28 602 017
63	**مصاريف العمال**	**73 210 556**	**88 902 421**	**162 112 977**
	الرسم علي النشاط المهني	0	40 885 108	40 885 108
	ضرائب و رسوم	723 266	0	723 266
64	**ضرائب ورسوم**	**723 266**	**40 885 108**	**41 608 374**
	مجموع المصاريف	**544 210 513**	**1 227 099 809**	**1 771 310 321**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

نلاحظ من خلال مقارنة جدول التكاليف المتوقعة مع جدول التكاليف الفعلية ان تكاليف المشروع قد زادت عن المتوقع، هذا راجع لزيادة توسع النشاط في السنة الثانية لما حققه المشروع من هامش امان مرتفع في السنة الاولي من بداية نشاطه.

ثالثا: حساب عتبة المردودية

الجدول (6.3):حساب عتبة المردودية لسنة 2011

البيانات	2011 توقعات	2011الفعلية
رقم الاعمال	**2 156 626 223**	**2 216 862 264**
التكاليف الثابتة	515 585 618	544 210 513
التكاليف المتغيرة	1 164 914 382	1 227 099 809
مجموع التكاليف	**1 680 500 000**	**1 771 310 321**
النتيجة	**476 126 223**	**445 551 942**
معدل التكاليف الثابتة	23,91%	24,55%
الهامش علي التكلفة المتغيرة	991 711 841	989 762 455
معدل الهامش علي التكلفة المتغيرة	**45,98%**	**44,65%**
عتبة المردودية	1 121 218 300	1 218 918 482
هامش الامان	1 035 407 923	997 943 782

مؤشر الامان	48,01%	45,02%
فترة بلوغ عتبة المردودية	**6,24**	**6,6**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

من خلال التوقعات المدروسة ماليا ،استطاع المشروع تحقيق رقم اعمال اعلي بكثير من المتوقع رغم ارتفاع التكاليف كما لاحظنا ذلك في الجدول(5.3)،حيث تمكن مسير المشروع ان يصل الي الهدف المسطر(اعلي مبيعات) وتحقيق من جديد هامش امان مرتفع نسبيا مقارنة بالسنة ما قبل اي سنة الانطلاق حيث يجب ان تحصن الشركة المشروع جيدا.

الفرع الرابع : تقدير تكاليف المشروع و حساب عتبة المردودية لسنة2012

اولا : توزيع التكاليف المقدرة

الجدول (7.3): التكاليف المقدرة لسنة 2012

الرقم	بيانات الحسابات	الثابتة	المتغيرة	المجموع
	المواد المستهلكة و المواد المخزنة		81 808 296	81 808 296
	الوقود	28 254 952	2 191 704	30 446 656
	الاستهلاكات (مياه كهرباء غاز)	7 745 048		7 745 048
60	المشتريات المستهلكة	**36 000 000**	**84 000 000**	**120 000 000**
	النقل	4 360 294	0	4 360 294
	معدات الانتاج	0	9 076 614	9 076 614
	المعدات الاجتماعية	5 101 574	0	5 101 574
	تركيب و صيانة	7 345 303	1 947 180	9 292 483
	اشغال و اعمال خارجية	0	25 715 829	25 715 829
	تنقلات	7 192 828	0	7 192 828
	مصاريف يومية	0	19 260 378	19 260 378
62	**خدمات**	**24 000 000**	**56 000 000**	**80 000 000**
	الاجور و المرتبات الدائمة	12 672 407	0	12 672 407
	الاجور التعاقدية	0	15 324 313	15 324 313
	الساعات الاضافية	0	195 162	195 162
	المكافآت	0	10 518 737	10 518 737
	العطل المدفوعة الاجر	3 775 318	2 900 533	6 675 851
	التعويضات والاستحقاقات	8 863 961	6 384 256	15 248 216
	اقتطاعات النشاطات الاجتماعية	1 297 581	0	1 297 581
	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	7 351 210	5 916 523	13 267 733
63	**مصاريف العمال**	**33 960 476**	**41 239 524**	**75 200 000**
	الرسم علي النشاط المهني	0	9 973 566	9 973 566
	ضرائب و رسوم	176 434	0	176 434
64	**ضرائب ورسوم**	**176 434**	**9 973 566**	**10 150 000**
	مجموع المصاريف	**94 136 910**	**191 213 090**	**285 350 000**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

ثانيا: توزيع التكاليف الفعلية

الجدول (8.3):التكاليف المحققة لسنة 2012

الرقم	بيانات الحسابات	الثابتة	المتغيرة	المجموع
	المواد المستهلكة و المواد المخزنة	0	81 207 052	81 207 052
	الوقود	28 047 294	2 175 596	30 222 890
	الاستهلاكات (مياه كهرباء غاز)	7 688 126	0	7 688 126
60	المشتريات المستهلكة	**35 735 420**	**83 382 647**	**119 118 068**
	النقل	4 442 495	0	4 442 495
	معدات الانتاج	0	9 247 726	9 247 726
	المعدات الاجتماعية	5 197 750	0	5 197 750
	تركيب و صيانة	7 483 777	1 983 888	9 467 665
	اشغال و اعمال خارجية	0	26 200 625	26 200 625
	تنقلات	7 328 428	0	7 328 428
	مصاريف يومية	0	19 623 476	19 623 476
62	**خدمات**	**24452450**	**57 055 716**	**81 508 165**
	الاجور و المرتبات الدائمة	13 065 048	0	13 065 048
	الاجور التعاقدية	0	15 799 121	15 799 121
	الساعات الاضافية	0	201 209	201 209
	المكافآت	0	10 844 649	10 844 649
	العطل المدفوعة الاجر	3 892 292	2 990 403	6 882 695
	التعويضات والاستحقاقات	9 138 601	6 582 065	15 720 666
	اقتطاعات النشاطات الاجتماعية	1 337 785	0	1 337 785
	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	7 578 979	6 099 840	13 678 819
63	**مصاريف العمال**	**35 012 705**	**42 517 287**	**77 529 992**
	الرسم علي النشاط المهني	0	10 976 215	10 976 215
	ضرائب و رسوم	194 171	0	194 171
64	**ضرائب ورسوم**	**194 171**	**10 976 215**	**11 170 386**
	مجموع المصاريف	**95 394 746**	**193 931 865**	**289 326 611**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

في السنة الاخيرة من فترة انتهاء المشروع ترتفع التكاليف الفعلية نوعا ما مقارنة بالتكاليف المقدرة لسنة 2012 كما هو ملاحظ في الجدول (8.3) و الجدول (7.3) و هذا راجع لارتفاع مستوي الاشغال لتكملة المرحلة الاخيرة من تنفيذ المشروع.

ثالثا: حساب عتبة المردودية

الجدول (9.3):حساب عتبة المردودية لسنة 2012

الجدول **لبيانات**	**2012 توقعات**	**2012الفعلية**
رقم الاعمال	**575 269 298**	**617 997 522**
التكاليف الثابتة	94 136 910	95 394 746
التكاليف المتغيرة	191 213 090	193 931 865
مجموع التكاليف	**285 350 000**	**289 326 611**
النتيجة	**289 919 298**	**328 670 911**
معدل التكاليف الثابتة	16,36%	15,44%
الهامش علي التكلفة المتغيرة	384 056 208	424 065 658
معدل الهامش علي التكلفة المتغيرة	**66,76%**	**68,62%**
عتبة المردودية	141 005 595	139 020 257
هامش الامان	434 263 703	478 977 265
مؤشر الامان	75,49%	77,50%
فترة بلوغ عتبة المردودية	**2,94**	**2,7**

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

ان تقدير حساب عتبة المردودية كان محددا من طرف الشركة ،و ذلك بالتحكم الجيد للتكاليف و طريقة توزيعها بتكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة، و الذي سمح بالوصول الي عتبة مردودية جيدة في كل سنة .

وبالتالي بالنسبة لسنة 2010 فقد كانت المدة المتوقعة لبلوغ عتبة المردودية 4.92.شهرا وقد تم بالفعل بلوغها في 4.91 شهرا ،كذلك الامر في السنة 2010 حيث تم بلوغ عتبة المردودية في 6.6 شهر و بالنسبة ل 2012 فقد تم تخطيها في 2.7 شهرا.

المطلب الثاني : جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاثة

الفرع الاول: جدول حسابات النتائج للسنة الاولي من المشروع

الجدول (10.3): جدول حسابات السنة 2010

الحساب	البيانات	أهداف 2010	المحقق 2010	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	4 115 786 855	4 012 822 590	97%
72	تغيرات مخزون المنتجات التامة و قيد التصنيع			
	منتجات السنة	4 115 786 855	4 012 822 590	97%
60	المشتريات المستهلكة	2 250 000 000	2 163 613 607	96%
6let62	الخدمات الخارجية و بعض الاستهلاكات	450 000 000	461 714 939	103%
	استهلاكات السنة	2 700 000 000	2 625 328 546	97%
	القيمة المضافة للاستغلال	1 415 786 855	1 387 494 044	98%
63	مصاريف العمال	95 000 000	96 776 184	102%
64	الضريبة والرسوم	90 000 000	89 272 713	99%
	الناتج الخام لاستغلال	1 230 786 855	1 201 445 147	98%
75	المنتجات التشغيلية	15 000	16 000	107%
65	مصاريف التشغيل	1 200 000	1 208 732	101%
68	نفقات الاهتلاك و المؤنة والتنازل عن القيمة	540 000	548 858	102%
78	فائض القيمة المتنازل عنها و المؤنة			
	نتيجة الاستغلال	1 229 061 855	1 199 703 558	98%
76	المنتجات الملية			
66	المصاريف المالية			
	النتيجة المالية		0	
	النتيجة العادية قبل الضريبة	1 229 061 855	1 199 703 558	98%
695 et 698	مجموع منتجات النشاط العادي			
692 et 693	مجموع مصاريف النشاط العادي			
	مجموع منتجات النشاط العادي	4 115 801 855	4 012 838 590	97%
	مجموع مصاريف النشاط العادي	2 886 740 000	2 813 135 032	97%
70	**النتيجة الصافية للنشاط العادي**	1 229 061 855	1 199 703 558	98%
72	منتجات استثنائية			
	مصاريف استثنائية			
	النتيجة الاستثنائية		0	
	النتيجة الصافية للسنة	1 229 061 855	1 199 703 558	98%

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

الفرع الثاني: جدول حسابات النتائج للسنة الثانية من المشروع

الجدول (11.3): جدول حسابات النتائج لسنة 2011

الحساب	البيانات	أهداف 2011	المحقق 2011	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	2 156 626 223	2 216 862 264	103%
72	تغيرات مخزون المنتجات التامة و قيد التصنيع			
	منتجات السنة	2 156 626 223	2 216 862 264	103%
60	المشتريات المستهلكة	790 000 000	816 356 496	103%
6let62	الخدمات الخارجية و بعض الاستهلاكات	700 500 000	751 232 474	107%
	استهلاكات السنة	1 490 500 000	1 567 588 970	105%
	القيمة المضافة للاستغلال	666 126 223	649 273 294	97%
63	مصاريف العمال	150 000 000	162 112 977	108%
64	الضريبة والرسوم	40 000 000	41 608 374	104%
	الناتج الخام لاستغلال	476 126 223	445 551 942	94%
75				
65	المنتجات التشغيلية	62 500 000	63 625 726	102%
68	مصاريف التشغيل	900 000	825 457	92%
78	نفقات الاهتلاك و المؤنة والتنازل عن القيمة			
	فائض القيمة المتنازل عنها و المؤنة			
	نتيجة الاستغلال	412 726 223	381 100 760	92%
76	المنتجات الملية			
66	المصاريف المالية			
	النتيجة المالية		0	
	النتيجة العادية قبل الضريبة	412 726 223	381 100 760	92%
695 et 698	مجموع منتجات النشاط العادي			
692 et 693	مجموع مصاريف النشاط العادي			
	مجموع منتجات النشاط العادي	2 156 626 223	2 216 862 264	103%
	مجموع مصاريف النشاط العادي	1 743 900 000	1 835 761 504	105%
	النتيجة الصافية للنشاط العادي	412 726 223	381 100 760	92%
77	منتجات استثنائية			
67	مصاريف استثنائية			
	النتيجة الاستثنائية		0	
	النتيجة الصافية للسنة	412 726 223	381 100 760	92%

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

الفرع الثالث: جدول حسابات النتائج للسنة الثالثة و الاخيرة من المشروع

الجدول(12.3) :جدول حسابات النتائج لسنة 2012

الحساب	البيانات	أهداف 2012	المحقق 2012	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	575 269 298	617 997 522	107%
72	تغيرات مخزون المنتجات التامة و قيد التصنيع			
	منتجات السنة	575 269 298	617 997 522	107%
60	المشتريات المستهلكة	120 000 000	119 118 068	99%
6let62	الخدمات الخارجية و بعض الاستهلاكات	80 000 000	81 508 165	102%
	استهلاكات السنة	200 000 000	200 626 233	100%
	القيمة المضافة للاستغلال	375 269 298	417 371 290	111%
63	مصاريف العمال	75 200 000	77 529 992	103%
64	الضريبة والرسوم	10 150 000	11 170 386	110%
	الناتج الخام لاستغلال	289 919 298	328 670 911	113%
75	المنتجات التشغيلية	75 000 000	75 519 011	101%
65	مصاريف التشغيل	19 000 000	19 722 715	104%
68	نفقات الاهتلاك و المؤنة والتنازل عن القيمة	900 000	936 157	104%
78	فائض القيمة المتنازل عنها و المؤنة			
	نتيجة الاستغلال	345 019 298	383 531 050	111%
76	المنتجات الملية			
66	المصاريف المالية			
	النتيجة المالية		0	
	النتيجة العادية قبل الضريبة	345 019 298	383 531 050	111%
695 et 698	مجموع منتجات النشاط العادي			
692 et 693	مجموع مصاريف النشاط العادي			
	مجموع منتجات النشاط العادي	650 269 298	693 516 534	107%
	مجموع مصاريف النشاط العادي	305 250 000	309 985 483	102%
	النتيجة الصافية للنشاط العادي	345 019 298	383 531 050	111%
77	منتجات استثنائية			
67	مصاريف استثنائية			
	النتيجة الاستثنائية		0	
	النتيجة الصافية للسنة	345 019 298	383 531 050	111%

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

الفرع الرابع: جدول السنوات الكلي للمشروع

الجدول (13.3) : جدول الحسابات الكلي للسنوات الثلاثة

الحساب	البيانات	كلي	كلي حقيقي	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	6 847 682 376	6 847 682 376	100%
72	تغيرات مخزون المنتجات التامة و قيد التصنيع			
	منتجات السنة	6 847 682 376	6 847 682 376	100%
60	المشتريات المستهلكة	3 160 000 000	3 099 088 170	98%
6let62	الخدمات الخارجية و بعض الاستهلاكات	1 230 500 000	1 294 455 578	105%
	استهلاكات السنة	4 390 500 000	4 393 543 749	100%
	القيمة المضافة للاستغلال	2 457 182 376	2 454 138 627	100%
63	مصاريف العمال	320 200 000	336 419 153	105%
64	الضريبة والرسوم	140 150 000	142 051 473	101%
	الناتج الخام لاستغلال	1 996 832 376	1 975 668 001	99%
75	المنتجات التشغيلية	75 015 000	75 535 011	101%
65	مصاريف التشغيل	82 700 000	84 557 173	102%
68	نفقات الاهتلاك و المؤنة والتنازل عن القيمة	2 340 000	2 310 471	99%
78	فائض القيمة المتنازل عنها و المؤنة			
	نتيجة الاستغلال	1 986 807 376	1 964 335 368	99%
76	المنتجات المالية			
66	المصاريف المالية			
	النتيجة المالية		0	
	النتيجة العادية قبل الضريبة	1 986 807 376	1 964 335 368	99%
695 et 698	مجموع منتجات النشاط العادي			
692 et 693	مجموع مصاريف النشاط العادي			
	مجموع منتجات النشاط العادي	6 922 697 376	6 923 217 387	100%
	مجموع مصاريف النشاط العادي	4 935 890 000	4 958 882 019	100%
	النتيجة الصافية للنشاط العادي	1 986 807 376	1 964 335 368	99%
77	منتجات استثنائية			
67	مصاريف استثنائية			
	النتيجة الاستثنائية		0	
	النتيجة الصافية للسنة	1 986 807 376	1 964 335 368	99%

المصدر :من اعداد الطالبة بالاستعانة بملحقات المؤسسة

من خلال النتائج المتولدة من المشروع اي ارباح السنوات الثلاثة مع ربح اجمالي للمشروع قدر بـ1.964.335.368 دج الذي يمثل 29% من رقم الاعمال و مع قيمة مضافة تقدر بـ 2.454.138.627 دج و التي تمثل 38% من رقم الاعمال مع نسب الوصول الى الهدف تقارب 100% . استطاعت الشركة تحقيق ربح و خلق ثروة مربحة لكافة الممثلين الاقتصاديين و الحفاظ على التوازن المالي الموضح في الخانات الخضراء في الجداول اعلاه.

خلاصة الفصل الثالث

يجب تخطيط جميع المشاريع، بغض النظر عن حجمها أو طولها أو تعقيدها. التخطيط في هذين المجالين التقني والمالي هو أداة لا غنى عنها لإدارة المشروع. حيث يمكّن من تحديد العمل الذي سيتم تنفيذه بشكل أفضل ، وتحديد الأهداف ، وتنسيق مختلف الإجراءات والسيطرة على الوسائل المطلوبة ، والتقليل من المخاطر المصادفة ، من أجل وضع استراتيجية إدارة خاصة من خلال متابعة الأنشطة الجارية عن طريق الإبلاغ عن تقدم المشروع.

استطاعت الشركة التحكم في مجريات ادارة المشروع بفضل الدراسة التقنية المالية للمشروع بالخصوص التسيير المالي الدقيق للثلاث سنوات من عمر المشروع، الذي نتج عنه ارباح عالية بفضل المتابعة المحكمة و الكفؤة لتكاليف المشروع بالاستخدام التقنيات المالية.

الخاتمة العامة

ان التقنيات المالية تعكس العقلانية الاقتصادية للمشروع المتمثلة في ادوات و اساليب التسيير المالي، فهي العنصر الكاشف و الموضح لواقعنا الاقتصادي المرتبط اساسا بسلسلة غير منتهية من المشاريع المترابطة و المتداخلة و المتعلقة بعملية تقسيم مراحل العمل بضمان اندماج مختلف النشاطات و تماسكها في المشروع ، فهي تشمل التحف المصممة لتبسيط الاداء و اعطاء اجابات وحلول تساهم بشكل كبير في تعديل مجرى المشروع و سلوك المستثمر اعتمادا على درجة الصيغة الرسمية التي تجلبها من حقائق علمية و منشورات مالية تنتهج في تصميم الاطار المالي للمشروع و تأخذ حساباتها في اجراء التقييم الحقيقي و التصور المنطقي للعملية الانتاجية.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولي: بالفعل و حسب نظرية تايلور التي اصدرت سنة 1911، و التي تنص على ضرورة تطبيق النظام العلمي للعمل و ان الادارة ليست وليدة الصدفة و لا تحكمها مبادئ وهمية، و انما تضبطها حسابات علمية دقيقة فهي تساهم بشكل كبير في تسيير المشاريع بل هي اساس تنفيذ المشروع ونجاحه، بفضل النظام الهيكلي المناسب لكل مشروع و الاساليب والطرق المتنوعة في ادارة المشاريع .

الفرضية الثانية: يعتبر تحكم المسير في الادوات المالية من اجل اعطاء الصورة الازمة للدراسة المالية نقطة جد حساسة قد تستغل لصالح المشروع اذا ما استعملت بحنكة و ذكاء، و بطريقة علمية تساعد ادرة المشروع علي تنفيذ مهامها بفعالية و علي الصورة المتوقعة كما تم تاكيده من خلال مشروع المرق (حالة الدراسة الميدانية) .علي عكس ذلك ان الاستعمال الخاطئ لمثل هذه الاساليب او عدم ايفاءها حقها و اعطاءها المكانة اللازمة قد يزعزع ادارة المشروع و يعطل مهامها و بالتالي يقود المشروع الي الهلاك الاكيد ولهذا، نلاحظ مما سبق الاشارة اليه ضرورة اتباع الطرق المالية الصحيحة في ادارة المشروع للتقليل من درجة المخاطرة في ربحية المشاريع الاقتصادية .

الفرضية الثالثة: في عالم تشع فيه المنافسة وتشتد قوتها، يتوجب علي المؤسسة و بالأخص الانتاجية ، ضرورة انتهاج سلوك المستثمر المتطور المشبع بالكفاءة العلمية الحديثة في ادارة

مشاريعه، والفهم الصحيح ان الادارة السليمة تبني قواعدها علي اسس علمية محضة خاصة المالية منها. وبالتالي نستنتج من خلال تجارب و ابحاث و دراسات عميقة لمشاريع مختلفة ان التقنيات المالية تتماشي مع تطور التكنولوجيا المالية و تتعدد اساليبها بتنوع طبيعة المشاريع وهذا حسب طبيعة السوق (منافسة شديدة ، احتكار تام ، احتكار القلة) او حالة المخاطرة او حالة عدم التأكد .

و بالتالي و حسب ماتم معالجته من خلال اشكالية البحث، فإننا نثبت الدور الجد اساسي الذي تلعبه عملية تسير الادوات المالية في تفعيل ادارة المشاريع ، التي تقود الي نجاح المشروع او فشله بفضل طريقة استعمالها و كيفية التحكم فيها، و من هنا نستخلص انعكاس اثر التحكم في التقنيات المالية علي ادارة المشاريع.

نتائج الدراسة الميدانية

بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة كهريف بالمدية توصلنا الي النتائج التالية:

- تتميز المؤسسة بأداء داخلي جيد من خلال كفاءة الموارد البشرية و الكفاءة التصنيعية و الخدماتية.

- حققت المؤسسة بفضل التحكم الجيد للتقنيات المالية في ادارة مشروع المرق نموا كبيرا استطاعت من خلال استغلال فرصة انجازه و نجاحه من تحسين الموازنات المالية في تلك الفترة ، و ذلك بتحقيق نتائج معتبرة و الوصول الي احتياطات مالية كافية .

- وجود ندرة في اقامة مشاريع متميزة كمشروع المرق(خاصة في تلك الفترة) .

- استعمال الطرق المالية الكلاسيكية في مجال الدراسة المالية للمشاريع في المؤسسة.

التوصيات

- العمل علي تطوير الاستراتيجية التنافسية للتصدي للمنافسة الوطنية .

- محاولة اختراق اكبر عدد من الاسواق لتقديم خدمات متميزة من خلال اقامة شراكة في مجال التخصص مع مؤسسات وطنية و اجنبية.

- الزيادة في الكفاءة التقنية باستعمال التقنيات العلمية الحديثة في مجال الادارة المالية من اجل امتلاك القدرة و الشجاعة لخوض مشاريع كبري و التحكم اكثر في حالات المخاطرة و حالات المنافسة الشديدة.

افاق البحث

بعد معالجة الاشكالية المتمثلة في : ما مدى ارتباط الدراسة المالية وحداثة تقنياتها في التحكم في ادارة المشاريع ،اتضحت لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن ان تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال

– واقع الادارة المالية الجزائرية في ظل الابتكارات التكنولوجية.

- حالات تعدد التقنيات المالية في ادارة المشاريع.

- علاقة العوامل المؤثرة علي ادارة المشروع في استعمال التقنيات المالية.

قائمة المراجع

اولا: قائمة المراجع بالغة العربية

الكتب

1. عبد السلام ابوقحف، **اساسيات التنظيم و الادارة** ، إدار النشر الجامعة الجديدة الاسكندرية

2. اسامة كامل ، **مقدمة في الادارة** ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين 2006

3. عبد الغفور يونس ، **تنظيم و ادارة الاعمال** ، دار النهظة العربية ، بيروت 2012.

4. تريقورل ، بونج، ترجمة بهاء شاهين ، **ادارة المشروعات (الدليل العلمي للسياسات والتدابير الفعالة)** ، مجموعة النيل العربية 2005 .

5. الدليل المعرفي لادارة المشروعات ، معهد ادارة المشروعات، الطبعة الرابعة، 2008.

6. عبد الحميد مصطفي ابو ناعم ، **ادارة المشروعات الصغيرة** ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2002.

7. محمد فريد الصحن، **دراسات جدوى المشروع**، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

8. صلاح الدين حسن السيسي، **دراسات الجدوى وتقييم المشروعات**، دار الفكر العربي،القاهرة2003.

المذكرات والاطروحات

1.انفال حدة خبيزة ، **تاثير الهيكل المالي علي استراتيجية المؤسسة الصناعية** ، مذكرة ماجستر، جامعة بسكرة ، قسم علوم اقتصادية،2012 .

2. بن مسعود نصر الدين، **دراسة وتقيم المشاريع الاستثمارية**،مذكرة ماجستر ، ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص بحوث العمليات و تسييير مؤسسة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان2010 .

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الفرنسية

الكتب

1. Bruno jarronsson , **100 ans de management** , Dunod , paris , 2000 .
2. Chantal Morley , **Management d'un projet système d'information** , 6éme édition, Dunod , paris ,2008.
3. Gérard Casanova - Denis Abécassis , **Gestion de projet** , aunege,paris, mars 2010.
4. Robert AIM , **les fondamentaux de la gestion de projet** , Edition Afnor France ,2011.
5. Robert houdayer , **évaluation financière des projets , Ingénierie de projets et décision d'investissement** , 2éme édition , paris , 1999 .
6. Manuel**, Analyse financière et économique des projets de développement**.
7. cyrille mandou , **procédures de choix d'investissement**, bibliothèque royale Belgique,2009.
8. Jean-Louis Amelon , **L'essentiel à connaitre en gestion financière**, 2eme édition, Paris, 2000.
9. Ramage Pierre, **Analyse et diagnostique Financier,** Edition organisation Paris, France, 2001.
10. Langlois-M, Mollet**, Gestion Financière**, épreuve N° 4, DECF, Edition Foucher, Paris 1999.

11. Conso. PS Hamici F, **gestion Financière de l'entreprise** 10éme édition, Dunod, Paris, 2002.

11. Faouzi rassi, **gestion Financière à long terme investissement et financement »** bibliothèque et archives canada 2008.

12. Cydrille Mandon, **Procédures de choix d'investissement**, bibliothèque royale, Belgique. 2009.

13. Jean Pierre Védrine, **techniques Quantitaves de gestion**, université clermont France, 2000.

15. Gilles Vallet , **Réussir son management de projet** , Dunod , 2012.

16.William Leger , **les 100 mots du management de projet** , éditions ophrys, paris 2014.

المذكرات والاطروحات

1. Maria Elizabethe Lunardi , Thèse , **le management de projet dans les entreprises** université des science et technologie , Lille , France 2006 .

2. Marcel Thierry Ossoro, **La maitrise en gestion de projet,** mémoire comme exigence partielle, université Québec, 2014.

3. Rebai Lyes, **Evaluation d'un projet d'investissement**, mémoire de fin de cycle (Master), université Abderahmane Mira, Bejaia, 2014.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1.Merrie Barron et Andrew R. Barron , http://www.pmhut.com/history-of-project-management

2. http://www.elitovar.net

3. https://www.expertmemoire.com