

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: مالية مؤسسة

موضوع حول:

تتبع وتسيير الاستثمارات في المؤسسات  
الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة -SKTM-

تحت إشراف الدكتور:

د. شرع يوسف

من اعداد الطلبة:

- مداح إلياس

- شايش خديجة

قدمت للتقييم أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. نسلوس امبارك	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرع يوسف	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. عجيلة محمد	جامعة غرداية	ممتحنا
د. بن مولاي زينب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: مالية مؤسسة

موضوع حول:

## تتبع وتسيير الاستثمارات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة -SKTM-

تحت إشراف الدكتور:

د. شرع يوسف

من اعداد الطلبة:

- مداح إلياس

- شايش خديجة

قدمت للتقييم أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. نسلوس امبارك	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرع يوسف	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. عجيلة محمد	جامعة غرداية	ممتحنا
د. بن مولاي زينب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

# الإهداء

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ " سورة التوبة "105"

أهدي هذا العمل المتواضع الى النبع الطاهر الذي استمددت منه حياتي ووجودي الى "أبي العزيز" أمد الله في عمره.

نبع الحنان ودفئ القلب الى من لو جمعت كل لغات الدنيا لن تفيها حقها وفضلها علي الى هبة الرحمان "أمي الغالية".

الى من قاسموني الافراح والاحزان الى من يعجز اللسان عن وصف ما أكنه لهم من حب وحنان إخوتي الاعزاء

الى من سعدت برفقتهم في درب الحياة وسرت معهم الى طريق النجاح

الى من رافقتني في انجاز هذا العمل المتواضع الزميلة " الشايش خديجة " .

الى كل من علمني حرفا وكان لي معلما أو استاذا.

جزاكم الله جميعا عني خيرا

## الإهداء

إلى حبيبا العمر أُمي وأبي إلى من رافقت دعواتهما خطاي  
إلى أخي وأخواتي الاعزاء  
إلى زوجي وبناتي الاعزاء  
إلى كل عائلتي وعائلة زوجي كبيرا وصغيرا  
إلى كل رفيقاتي الغاليات  
إلى من كانت لهم مكانة في قلبي  
إلى كل من ساعدوني ولو بكلمة طيبة  
إلى كل من تركوا بصمة شخصهم في حياتي.

خديجة



## شكر وتقدير

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا الى بلوغ هذه الدرجة ونقول: "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا".

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل وبالأخص الأستاذ المشرف الدكتور " الشرع يوسف " الذي كان خير مشرف ومعين.

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة شعبة المالية و المحاسبة بجامعة غرداية.

كما نشكر جميع عمال شركة كهرباء وطاقات المتجددة جزيل الشكر.

البياس، خديجة



الملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة ابراز الدور الجلي لمراحل تتبع و تسيير المشاريع الاستثمارية من اجل إنجازها وفق المخططات من ناحية الوقت و كذا التمويل بغرض الاستفادة المثلى من هذه المخصصات المالية الاستثمارية المقرر إنجازها حيث اعتمدنا على الجانب الوصفي بالنسبة للجانب النظري و دراسة حاله في الجانب التطبيقي في فرع شركة كهرباء و الطاقات المتجددة التابعة للشركة الام سونلغاز

حيث تم اعتماد مجريات الدراسة بناء على تحليل مضمون معلومات جمعت جراء مقابلات مع العمال المكلفين بالموضوع حيث و من خلال المراقبة و الملاحظات تمكن من معايشه كيفية تسيير مشروع ذو تكلفه عاليه و اثار اقتصادية و اجتماعية و بيئية على البلد و بالاحص المناطق المعزولة الجنوبية و أيضا كيفية اتخاذ القرارات من اجل التحكم الجيد في انجاز المشاريع من اهداف مسطرة و اجل لاستغلال هذه المخصصات الاستثمارية في وقتها و بفاعلية

الكلمات المفتاحية: تسيير، مشروع، استثمار، مخطط

#### **Abstract :**

We aim through this study to highlight the clear role of the stages of tracking and managing investment projects in order to complete them according to the plans in terms of time, as well as financing in order to make optimal use of these investment financial allocations to be accomplished. We relied on the descriptive aspect for the theoretical aspect and a case study in the practical aspect in Branch of Electricity and Renewable Energy Company of the parent company Sonelgaz The course of the study was adopted based on an analysis of the content of the information collected as a result of interviews with the workers in charge of the subject, where, through observation and observations, he was able to witness how to run a project with high costs and economic, social and environmental impacts Also, how to make decisions for good control of project delivery from established objectives and for the timely and effective utilization of these investment allocations

**Keywords:** management, project, investment, plan

# فهرس المحتويات



الصفحة	فهرس المحتويات
I-II	الإهداءات
III	شكر و عرفان
IV	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
IX-X	فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق
أ-هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: مدخل نظري لتسيير الاستثمارات
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المشاريع
03	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار والمشاريع الاستثمارية
04	المطلب الثاني: خصائص وتصنيفات الاستثمار
10	المطلب الثالث: أهمية واهداف المشاريع الاستثمارية
11	المبحث الثاني: تسيير المشاريع الاستثمارية
12	المطلب الأول: مفهوم قرار الاستثمار وخصائصه
14	المطلب الثاني: مفهوم تسيير مشروع استثماري
15	المطلب الثالث: مراحل تسيير مشروع استثماري
22	المبحث الثالث: دراسات سابقة
22	المطلب الأول: الدراسات العربية والاجنبية
23	المطلب الثاني: الإضافة التي قدمتها الدراسة الحالية
25	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
27	المبحث الأول: تقديم وتعريف شركة سونلغاز
27	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة وأفاقها
33	المطلب الثاني: البيئة التنظيمية للمؤسسة
35	المبحث الثاني: تقديم وتعريف شركة الكهرباء والطاقات المتجددة
35	المطلب الأول: تعريف شركة الكهرباء والطاقات المتجددة
39	المطلب الثاني: فروع وانشطة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة
43	المبحث الثالث: دراسة حاله مشروع انجاز 22 محطه كهرباء بالطاقة الشمسية
43	المطلب الأول: الدراسة المالية للمشروع
48	المطلب الثاني: مراحل انجاز المشروع

53	المطلب الثالث: متابعة طريقة الدفع
57	المطلب الرابع: القرض المستندي وتصفية الحسابات
64	خاتمة
69	قائمة المراجع
72	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	طريقة تسجيل الاهتلاك محاسبيا	01
36	امكانيات الطاقة الشمسية في الجزائر	02
42	توزيع العمال حسب المديرية ووحدات الانتاج	03
44	مواقع انشاء محطات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية	04
46	CF المحين	05
46	CF المحينة الجديدة بمعدل المردودية الداخلي	06
47	CF المحين بواسطة TRI= 15.04%	07
48	CF المحين بواسطة TRI = 15.04%	08

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز	01
37	متوسط الاشعاع السنوي للإشعاع الشمسي في الجزائر	02
40	أنشطة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة	03
41	الهيكل التنظيمي لشركة انتاج الكهرباء والطاقات المتجددة	04
45	تصميم محطة انتاج	05
48	تغيرات VAN بالنسبة ل TRI	06
55	فاتورة الدفع	07
58	القرض المستندي	08
59	كيفية الدفع بالقرض المستندي	09

قائمة الملحق

العنوان	الرقم
تأشيرة الموافقة من لجنة CME	01
وثيقة الإعفاءات الجمركية Franchise TV	02
ATTACHEMENT	03
4 طريقة الدفع وفق قرار رقم 431 الذي يخص الصفقات	04

مقدمة

## 1- توطئة

إن وجود بيئة استثمارية مواتية، تساعد على تشجيع إنشاء مشاريع جديدة أو التوسع في استثمارات أخرى بالنسبة للمؤسسات القائمة، ويكون ذلك بتوفير عوامل مختلفة من قوانين وتشريعات أخرى وعادات و تقاليد تؤثر على أصحاب القرار و الراغبين في الاستثمار. حيث يستطيع هؤلاء تجميع الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة سواء كانت تتعلق بالمصلحة الخاصة و هي عادة ما تكون زيادة الربح و توسيع حصة السوق، أو ما يتعلق بالمصلحة العامة و هي الأشمل و تتضمن توفير مناصب الشغل و تشغيل رؤوس الأموال و خدمات البنوك و استغلال المواد الأولية المحلية و تغطية حاجيات السوق و تكوين اليد العاملة.

يعتبر الاستثمار متغيرا اقتصاديا كليا لا يقتصر فقط على تكوين طاقات إنتاجية جديدة لإقامة المشروعات الجديدة، بل يتوسع إلى تكوين استثمارات بهدف المحافظة على الطاقات الإنتاجية في المشروعات القائمة. فهو عنصر ديناميكي مرتبط بالزمن وذو أهمية اقتصادية كبيرة لما له من علاقة مع المتغيرات الاقتصادية الكلية الأخرى كالادخار والدخل. لقد اختلفت المعاني التي قدمت للاستثمار، لأن هناك من يراه على أنه اكتساب الموجودات المادية، فهذا معنى اقتصادي، وهناك من يرى على أنه اكتساب الموجودات المالية وهذا معنى مالي (و يقصد هذا التوظيف المالي للأوراق المالية المختلفة من أسهم ، سندات ،ودائع....) .

نطلق كلمة استثمار على كل عملية خلق لكيان اقتصادي و توسيع قدرتها و إعادة الإعتبار لها ، وكذا إعادة هيكلتها و ذلك على شكل مساهمة رأس المال في النشاطات الاقتصادية التي تختص بإنتاج السلع و الخدمات . ويمكن القول أيضا، بأنه عملية الحصول على سلع ملموسة، أي دفع قيمة مالية حاليا قصد الحصول على الأرباح مستقبلا. كما يمكن تعريفه في قيمته الصافية كحصة غير مستهلكة من الدخل الحقيقي، فهو يستخدم الهياكل والتوزيعات وتكوين رأس المال في فترة قصيرة أو طويلة الأجل وإذا كان تحقيق مشروع الإستثمار لأهدافه بهذه الأهمية، فإن قرار الإستثمار أو ما يدعى دراسة جدوى المشاريع هو الجانب الأهم قبل أي خطوة موالية خصوصا في مرحلة انتقال البلد (كالجزائر) من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، ذلك أن للموارد المستثمرة قيمتها والتي ينبغي تبرير إستخدامها بالتأكد من تحقيق النتائج المستقبلية التي يتوقعها أصحاب الإستثمار، إضافة إلى دراسة عوامل نجاح أو فشل المشروع لضمان استمرارية النشاط . كل الإستثمارات تستوجب من القيام بدراسة معمقة على هذا الاستثمار لذا ننتبع المشروع منذ انطلاقه إلى غاية النهاية فتسيير المشاريع الإستثمارية يعتمد على قدرة المسير على تجميع المعلومات الكافية سواء منها المالية أو التسويقية ثم التنبؤ والتقدير. و لذلك فإن غالبية المشاريع تتميز بصفة المخاطرة

لعدم دقة التوقعات المستقبلية ومن جهة أخرى فإنه يتوجب على المستثمر أن يوفق بين العائد المنتظر والمخاطرة في الإستثمار. ومن هنا تبرز أهمية دراسة الإستثمارات من الناحية التقنية والمالية حتى يتم الوصول إلى قرار الاستثمار الأمثل، ولكن تبقى الأساليب والنظريات في هذا المجال مجرد وسائل لتحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة. وبما أن الاستثمارات تتطلب تجميع الموارد المالية الكافية لذلك فإن الدراسة الشاملة لتسيير الاستثمارات تمر أيضا بالبحث عن مصادر التمويل الضرورية ويتوقف قرار الاستثمار هنا على كيفية توظيف الأموال من أجل الحصول على العوائد الملائمة لمستوى المخاطرة التي تتعرض لها هذه الأموال عند توظيفها، لذا يعتبر تسيير وتخطيط الإنفاق الاستثماري من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لأنه يؤدي إلى تجنب الاستثمارات التي لا جدوى منها. وبذلك فهو يسعى إلى اختيار الأكثر ربحية منها، ذلك لأن التقدير الخاطئ للاستثمارات يضر بمستقبل المشروع وتصبح نتائجه خطيرة عليه. وفي هذا السياق اخترنا كموضوع لهذا البحث تتبع وتسيير الاستثمارات في المؤسسات الاقتصادية، وهذا من وجهة نظر مالية.

**ب - إشكالية الدراسة:** من خلال تحليل ما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي: كيف يمكن لنا من تتبع وتسيير المشاريع الإستثمارية الكبرى؟ لتناول هذا الموضوع، يجدر بنا طرح مجموعة من الأسئلة تستدعي اهتماما خاصا، وهي كما يلي:

- 1- ماهو الإستثمار أو المشروع الإستثماري، وماهي تصنيفاته المختلفة؟
  - 2- ماهي الخصائص الخاصة بالاستثمار، وماهي الأهداف المراد الوصول إليها؟
  - 3- كيفية تسيير المشاريع الاستثمارية ومراحله؟
  - 4- ما أهمية المشاريع الاستثمارية وأهدافها؟
  - 5- ما هو مفهوم القرار بالاستثمار وخصائصه؟
  - 6- ماهية أهمية مشروع انجاز 22 محطة لإنتاج الكهرباء بالطاقة الشمسية وما اثاره الاقتصادية؟
- 2- فرضيات الدراسة:** في هذا الإطار من التساؤلات وقبل التطرق إلى تحليل الموضوع وتبيان أهم عناصره، يجب وضع الفرضيات التي تعتمد عليها والتي نأمل من خلالها أن تتوافق نتائج الدراسة مع الفرضيات التالية:
- 1- تؤثر على الاستثمار مجموعة من المتغيرات الاقتصادية الكلية تتمثل في سعر الصرف، الدخل (النتاج الداخلي الإجمالي)، التمويل الخارجي.
  - 3- بالاعتماد على منهجية واضحة يمكن للإدارة الوصول إلى القرار الأمثل الذي يحقق لها أهدافها.
  - 4- قد يكون أحد المعايير المهمة في التفضيل بين المشاريع هو المردودية.



5- قد يكون البحث من بين القرارات الاستثمارية المثلى هو البحث عن هيكل تمويلي مناسب.

### 3- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية دراسة الموضوع في محاولة إبراز تحولات استراتيجية التي مست قطاع الطاقة بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز التي تعتبر المنتج الحصري للكهرباء في الجزائر والتي تسعى جاهده الى تحقيق تنمية اقتصادية من خلال التقليل من استهلاك منتجات طاوية بكميات كبرى للاستفادة من طاقة.

### 4- أهداف الدراسة:

وعموما فإن هذا البحث يهدف إلى توضيح مدى مساهمة الاستثمارات في التنمية الاقتصادية للبلد ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة تفسير الطرق المتبعة لاتخاذ قرار استثماري ناجح وكيفية تسيير هذه المشاريع الاستثمارية إلى النجاح والاستمرارية.

كما اننا نسعى لتحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

- تبيان أهمية الاستثمار ومكانته في النظرية الاقتصادية.

- وضع الإطار المنهجي والعلمي لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع وهذا من وجهة نظر مالية.

- عرض الأساليب التقليدية والحديثة في مجال اختيار الاستثمارات وتحليل المرودية.

- إبراز أهمية دراسة المخاطرة المتعلقة بمشروع الإستثمار وكيفية قياسها، مع الإشارة إلى مفهوم التأكد وعدم التأكد في التوقعات.

- إبراز أهمية قرار الاستثمار ومراحله الأساسية لأن تطبيقه من شأنه تحسين الأداء المالي للمؤسسات

وضمن نجاح سياستها العامة، وأيضاً استمرارية المؤسسة.

- إبراز العلاقة بين هيكل التمويل وقرار الاستثمار وأهميتها.

- أهمية أحد المشاريع الكبرى في قطاع الطاقة وهو مشروع انجاز 22 محطة بالطاقة الشمسية وذلك من الناحية الاقتصادية.

- تقييم مشروع انجاز 22 محطة انتاج كهرباء بالطاقة الشمسية من الناحية المالية وكذا عملية تمويله.

### 5- مبررات الدراسة

#### • دوافع ذاتية

- ميول شخصي للموضوع

- طبيعة التخصص

- حداثة الموضوع في مجال توليد الطاقة الكهربائية بالطاقة المتجددة.
- محاولة الاسهام في اثراء المكتبة الجامعية حول مجال الاستثمار في الطاقات المتجددة

• دوافع موضوعية

- تسليط الضوء على أهمية دراسة الاستثمار و كيفية ادارته بالنسبة للمؤسسة الطاقوية الوحيدة بالجزائر
- التوصل الى مدى التزام المؤسسة الاقتصادية حول تتبع و تسيير استثماراتها.
- التعرف على العوائق الحائلة دون تطبيق مراحل تتبع وتسيير استثمارات.

6- حدود الدراسة

وانحصرت في:

1- الحدود المكانية سونلغاز فرع شركة كهرباء و طاقات متجددة SKTM بغرداية؛

2- الحدود الزمانية سنة 2021؛

3- الحدود البشرية موظفي شركة كهرباء وطاقات متجددة.

**7- منهج الدراسة:** ستقوم الدراسة بإتباع المنهج الوصفي لنبيين الأسس النظرية المالية في دراسة تسيير المشاريع الاستثمارية مركزين بصفة خاصة على عملية تسيير واتخاذ القرار بالاستثمار، بالإضافة إلى تقديم مفاهيم عامة و متنوعة لظاهرة الاستثمار، وسيتم عرض خصائص القرارات الإستثمارية، والمقصود بالمشروعات تلك الإستثمارات المادية التي يفوق العائد منها سنة واحدة، لذلك سوف يتناول البحث تحليل الإستثمارات أي مدى تحصيل ربحية كافية بالنسبة للمستثمر تغطي التكاليف المدفوعة وتبرز تنفيذ قرار الإستثمار كذا طريقة تتبع جميع المراحل واستكمالاً لدراسة النظرية تم دراسة حالة خاصة قامت به المؤسسة سابقاً حول إنشاء مشروع انجاز 22 محطه لتوليد الكهرباء بالطاقة المتجددة (طاقة الشمسية).

6- تقسيمات الدراسة

على ضوء الفروض والأهداف الأساسية للبحث ستتم معالجة موضوع الدراسة في فصلين ويشمل كل فصل على تمهيد وثلاثة مباحث خلاصة، وقد تمثلت خطة البحث فيما يلي:

- مقدمة عامة.

- يحتوي الفصل الأول على دراسة نظرية للإستثمارات بإعتباره أحد المتغيرات الإقتصادية الكبرى و هدف الدراسة، حيث سنتطرق إلى عرض مفاهيم عامة حول الإستثمار أصنافه ، أهميته و أهدافه ، و كذا ضوابط وخصائص الإستثمار وهذا في المبحث الأول، و في المبحث الثاني نجد مفهوم قرار الإستثمار وتسيير مشروع ومراحله وفي المبحث الثالث والأخير يحوي على دراسات سابقة في الموضوع والإضافة التي قدمتها دراسات الحالية؛

- وأما في الفصل الثاني فهو عبارة عن جزء تطبيقي مشروع انجاز 22 محطه توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية بمؤسسة اقتصادية سونلغاز فرع شركه انتاج الكهرباء والطاقات المتجددة؛  
- أما الخاتمة، فتشمل مختلف ومجمل النتائج التي سنتوصل إليها بعد التطرق إلى الفصول السابقة.

### 7- نموذج الدراسة

المتغير المستقل تسيير الاستثمار

### 8- صعوبة الدراسة

- صعوبة إتمام الدراسة بسبب تفشي الوباء كورونا؛
- صعوبة التواجد في المؤسسة لوجود إجراءات احترازية لعمال سونلغاز ما سبب لنا نقص في المعلومات؛
- تتمثل صعوبة الدراسة في سرية بعض المعلومات ذات أهمية بالنسبة لموضوع محل الدراسة.

# الفصل الأول : مدخل نظري

لتسيير الاستثمارات

## تمهيد الفصل:

يختلف مفهوم الاستثمار من وجهات نظر العون الاقتصادي، فيمكن أن يكون بالنسبة للفرد عبارة عن حيازة أصول مالية كالأسهم والسندات أو غيرها... بخلاف وجهة نظر الاقتصاد الكلي أو المحاسبة الوطنية التي لا تعتبر ذلك من الاستثمارات لأنها لا تساهم بشكل مباشر في زيادة الدخل الوطني، كما يختلف الاستثمار من حيث حجمه ومتطلباته المالية، ومن حيث الجانب الذي ينفذه أي الحكومة أو القطاع الخاص وهنا تبرز الجدوى أو الهدف من تنفيذ هذا المشروع وإذا تحدثنا عن مشروع فلا بد من ذكر العنصر المهم المرتبط به و هو المخاطرة، فأى خطوة نحو المستقبل المجهول قد يترتب عنها خسائر كبيرة . وبالتالي فإن الاعتناء بدراسة المخاطرة شيء مهم، وعليه فأية مبادرة من جانب المستثمر يجب أن تسبق بمرحلة دراسة وتقييم قبل اتخاذ القرار النهائي. وحتى يتقضى هذه المخاطر يجب أن تكون لديه كل المعلومات الضرورية عن الاستثمار وبدائلها مما تحققه من عوائد وما مدى درجة المخاطرة الاستثمارية واتخاذ أحسن القرارات لذلك.

وكمدخل لهذه الدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المشاريع الاستثمارية**

**المبحث الثاني: تسيير المشاريع الاستثمارية**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المشاريع الاستثمارية

## المطلب الأول: مفهوم الاستثمار والمشروع الاستثماري

## الفرع الأول: تعريف المشروع الاستثماري والاستثمار

المشاريع على اختلاف أنواعها وأحجامها وتسمياتها وما تزال تشكل حوافز وفرص هامة لدى المؤسسات والأفراد على السواء، فالمؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها تطمح للامتلاك المزيد من المشاريع و خاصة المربحة منها ولا تتردد مطلقا في نشر مواردها وتكييف نشاطاتها بهدف تلبية حاجات وأهداف المشاريع، ومن هنا فإن التعريف الشامل يركز على اعتبار المشروع عمل خاص تحدده الحاجة الداعية إليه بغض النظر عن القطاع المستفيد منه إذ أن المشروع بمعناه الواسع هو عبارة عن مهمة محددة لها نقطة بداية ونهاية بحيث أن هذه المهام عادة ما تسبقها حاجة معينة يتطلب إشباعها.

فإن أي خطوة نحو المستقبل تعتبر مشروعا و باعتبار هذه الخطوة تتضمن مصاريف مالية بغية تحقيق أرباح مستقبلية فإننا نتحدث عن مشروع استثماري أو استثمار، يتميز هذا الأخير بكونه يتطلب عادة تمويلا ضخما خاصة إذا تحدثنا عن المشاريع الكبرى، ومن جهة أخرى فإن الشروع في الاستثمار يعتبر قرارا حتميا أو ضروريا في بعض الأحيان ولذلك فلا يمكن ذكر الاستثمار دون دراسة المخاطرة والظروف الأخرى المحيطة به؛

فالاستثمار عملية معقدة لتعلقها بعوامل مختلفة إضافة إلى أن نتائجها قد تكون ثقيلة بسبب الموارد الضخمة التي يتطلبها ويمكن إعطاء تعاريف كثيرة للمشروع أو الاستثمار نكتفي ببعضها:

المشروع الاستثماري: هو عبارة عن عملية تشغيل أو إعادة تشغيل قدر معين من رأس المال وهذا من أجل تحصيل موارد متوقعة مستقبلية على امتداد فترات زمنية أو هو مجموعة من الأنشطة التي يمكن تخطيطها أو تمويلها.<sup>1</sup>

## المفهوم المالي للاستثمار:

إن مفهوم الاستثمار من المنظور المالي هو أنه: ،، كل النفقات التي تولد مداخدا جديدة على المدى الطويل و الممول يعرفه كعمل طويل يتطلب تمويل طويل المدى، أو ما يسمى بالأصول الدائمة (الأصول الثابتة + الديون المتوسطة وطويلة الأجل) ،، وهذا التعريف يشترك مع التعريف المحاسبي، في أنهما يركزان على عامل الزمن طويل المدى.<sup>2</sup>

1 فؤاد بغدادي، "تمويل المشاريع الإستثمارية إشكالية تحديد معدل التقييم الحالي"، مذكرة ماجستير، 2013، ص: 6 .

2 - أحمد بوسهمين، الاستثمار في المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010، ص: 24 .

المطلب الثاني: خصائص وتصنيفات الاستثمار

الفرع الأول خصائص الاستثمار

عادتا ما تكون للاستثمارات خصائص تتميز بها كما أن هناك مجموعة من العوامل المتداخلة تلعب دورا كبيرا في التأثير على فعالية الاستثمار، فيمكن إجمالها فيما يلي:

للاستثمار عدة خصائص سوف نقوم بذكر أهمها:

1- رأس مال المستثمر<sup>1</sup>: هو النفقة المستخدمة في إنجاز المشروع، وتتضمن الآتي:

- سعر الشراء خارج الرسم أو تكلفة الصنع؛

- المصاريف الملحقة بعملية الشراء؛

- الارتفاع في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFre: فأى استثمار جديد يؤدي عادة إلى

الارتفاع في المخزونات حقوق العملاء وديون الموردين؛

\_ تكاليف المواد اللازمة للإنتاج والمصاريف المتعلقة بها كمصاريف النقل وأجور العمال؛

\_ تكاليف خاصة بالأصول الثابتة بالأراضي وبالتصميمات والرسومات الهندسية للاستثمار.

2- مدة المشروع<sup>2</sup>: هي المدة التي يكون فيها الاستثمار في حالة عطاء أي التي يحقق فيها إيرادات صافية،

أي الفترة المقدر للتدفقات النقدية الموجبة، ونميز في مدة حياة الاستثمار عمر اقتصادي والذي نقصد به

الفترة التي يكون فيها تشغيل الاستثمار اقتصاديا أي تحقيق أقل تكلفة مع وجود عائد و عمر إنتاجي و الذي

هو عبارة عن الفترة التي ينتظر أن يكون من خلالها الاستثمار صالحا للإنتاج، و تقدر مدة المشروع عادة

بمدة الاهتلاك.

3- تدفقات الخزينة المتولدة عن المشروع:

تتمثل في العوائد النقدية الناتجة عن الفرق بين التحصيلات المستلمة والنفقات المسددة، حيث يعرف التدفق

النقدي على أنه المدخلات النقدية السائلة للمشروع والذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

1- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، "التسيير المالي، الإدارة المالية"، دروس و تطبيقات، طبعة 1 - دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص: 313-314.

2- فاطمة الحاج قويدر "التمويل كأداة إستراتيجية المشاريع الإستثمارية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص: 15 .

$$\text{التدفق النقدي} = \text{التحصيلات النقدية} - \text{النفقات النقدية}$$

أي أنه لا يدخل في حسابه الإيرادات والمصاريف المؤجلة وكذا المصاريف الوهمية مثل الإهلاكات التي تسجل محاسبا ولا تقطع نقديا؛

ما يميز التدفق النقدي الناتج عن الإستثمار أنه مستمر زمنيا خلال السنة، إلا أنه و قصد التبسيط فإننا نقوم بحسابه في نهاية كل دورة مالية<sup>1</sup>.

4- القيمة المتبقية:

عند نهاية الاستثمار نقوم بتقدير القيمة المتبقية ، بحيث تمثل الجزء الذي يهتك من التكلفة الأولية للاستثمار، ومحاسبا تحسب القيمة المتبقية بطرح القيمة الأصلية للاستثمار من الاهلاك المتراكم<sup>2</sup>.

5- تدفقات الخزينة المتولدة عن الإستثمار

6- المخاطرة

### الفرع الثاني: تصنيفات الاستثمارات

تختلف الاستثمارات باختلاف الميادين والقطاعات الموجهة إليها وتتجلى أهميتها في الهدف المنتظر منها، وبما أن الإستثمارات تختلف باختلاف المستثمرين والهدف من الإستثمار، فإن عملية تصنيف الإستثمارات تخضع إلى جملة من المعايير والأسس، ومن ثم توجد عدة تصنيفات يمكن ذكر أهمها.

-أولا تصنيف المشاريع الإستثمارية : يمكن تصنيف المشاريع الإستثمارية أو الإستثمارات إلى أنواع مختلفة وفق العديد من المعايير لعل من أهمها نذكر:

1 - التصنيف الأول: معيار القابلية للقياس: نجد فيه نوعين هما:

1-1 مشاريع قابلة للقياس: هي تلك المشاريع التي تنتج أو تولد منافع قابلة للتقييم النقدي و هذه المنتجات قد تكون سلعا أو خدمات لها أسواق تتحدد فيها أسعارها.<sup>3</sup>

2-1 مشاريع غير قابلة للقياس: هي تلك المشاريع التي يصعب تقييم منتجاتها بسهولة ودقة في صورة نقدية، دون أن يتطلب ذلك إجراء أبحاث إضافية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي، "يوسف قريشي"، مرجع سبق ذكره، ص 316 .

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص:317.

<sup>3</sup> -عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "دراسات الجدوى التجارية و الإقتصادية"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 10-15.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 11.



2 - التصنيف الثاني : معيار العلاقة التبادلية: يحدد هذا المعيار طبيعة العلاقة المتبادلة التي قد تربط المشاريع الإستثمارية ببعضها البعض ونجد:

2- 1 المشاريع المتنازعة : يمكن تمييزها تجاريا و اقتصاديا عن باقي الإستثمارات و تتنافي فيما بينها للفوز بالعرض المحدود نسبيا من الموارد و يؤدي تنفيذها بالضرورة إلى التأثير على تنفيذ المشروع الأخر.<sup>1</sup>

2- 2 المشاريع المستقلة: لا تعتمد في تحقيق أهدافها على غيرها من المشروعات و إختيار إحداها لا يؤثر على رفض أو إختيار ما تبقى من المشاريع؛

2- 3 المشاريع المتباينة : هي التي لو تم إختيار إحداها للتنفيذ، فلا يمكن تنفيذ الاقتراحات الاستثمارية الأخرى.<sup>2</sup>

2- 4 المشاريع المتكاملة : هي مجموعة متناسقة و مترابطة من المشاريع ارتباطا وثيقا من عدة نواحي وأي تغيير يطرأ على إحداها يؤثر مباشرة على غيرها من المشاريع المكونة لهذه المجموعة .

2- 5 المشاريع المعوضة: إذا كان إختيار أحد المشاريع يؤدي بالضرورة إلى زيادة تكاليف المشروع الأخر أو نقصها.

3 - التصنيف الثالث : معيار الغاية من المشروع يمكن للمشروع الإستثماري أن يأخذ وفق هذا التصنيف الأشكال التالية:

3- 1 مشروع في موقع جديد: لتكوين طاقة إنتاجية لم تكن موجودة من قبل؛

3- 2 مشروع إحلال أو الإستبدال: هو التخلي عن الأصل الحالي الذي يتم استخدامه لعدة سنوات أي إستبدال أصول ثابتة مهتلكة بأخرى ذات قدرات ومواصفات تشغيلية أفضل، مع الإحتفاظ بالطاقة الإنتاجية المتاحة؛

3- 3 مشروع توسعي: ويتضمن توسيع الطاقة الإنتاجية لمشروع قائم، لتحقيق مستوى أدنى لتكاليف الإنتاج ، أو لتحديث العملية الإنتاجية، قصد مواجهة الطلب في المستقبل؛

3- 4 المشروعات الإستراتيجية: وجودها ضروري إقتصاديا وإجتماعيا كالصحة والوقاية والأمن وتكون ضرورية داخل المؤسسة لحماية تواجدتها و استمرارها لمقابلة المنافسة؛

3- 5 المشروعات الإجتماعية : لا تكون الغاية من إنشائها تحقيق الأرباح و العوائد النقدية ، بل تقدم خدمات للمواطنين ، و تهدف إلى تحسين الوضعية الإجتماعية و خلق جو ملائم للعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فؤاد بغدادي، "مرجع سبق ذكره"، ص:7.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:7.

<sup>3</sup> فؤاد بغدادي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 8.

4 - التصنيف الرابع :معيار طبيعة النشاط ونقصد بطبيعة النشاط الإقتصادي، النشاطات التجارية و غير التجارية ،و نجد وفق هذا التصنيف :

4- 1 المشاريع الإنتاجية التجارية :تنشأ وتتطور لغرض إنتاج سلع و خدمات تحقق مباشرة ربح مالي ، أو قيمة سوقية أعلى من تكلفة إنتاجها ، و قد يمتلك المشروع الإنتاجي التجاري جهة خاصة أو عامة ، وتتميز هذه المشروعات بأن المستفيد من منافعها التجارية يمكن تحديده بشكل واضح ، و تكون هذه المشاريع عرضة للمنافسة <sup>1</sup>.

4- 2 المشاريع غير الإنتاجية غير التجارية : تنشأ لغرض إنتاج سلع و خدمات أساسية توجه لخدمة السياسة العامة ، يمكن أن لا تكون مربحة ، وتمتلك هذه المشاريع غير التجارية جهة معينة ،، كما تتضمن خصوصاً المشاريع الإجتماعية كالصحة و التعليم وإنشاء المرافق العامة كالطرق و الجسور و إضافة للقيام بعمليات التكوين و التأطير لتحسين نوعية الإنتاج ،، <sup>2</sup>.

و تجب الإشارة إلى أن هذا النوع من الإستثمارات يصعب تقدير مردوبيته المالية أو تحديد الأهداف المالية الناتجة من تحقيق هذه المشاريع.

5- التصنيف الخامس: معيار الجهة القائمة بالمشروع نجد في هذا الإطار المشاريع العامة، المشاريع الخاصة و المشاريع المشتركة:

5- 1 المشاريع الخاصة : تمتلكها وتديرها جهة خاصة، تقوم على فكرة الملكية الخاصة وتهدف إلى تحقيق المنفعة الخاصة والتمثلة في تحقيق أقصى ربح :

5- 1- 1 المشاريع الرأسمالية : يتميز هذا النوع بعدد من الخصائص :

- يقوم بالإنتاج أساساً بغرض تحقيق أكبر فائض نقدي؛

- الفصل بين رأس المال والعمل؛

- يسيطر عليه ما يعرف بالروح الرأسمالية التي تتصف بالخصوصة والحساب النفعي <sup>3</sup>.

5- 1- 2 المشاريع الحرفية : يعتمد على الطرق الفنية المستخدمة في العملية الإنتاجية و يتميز ب :

- عدم السعي إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، لأن الإنتاج الحرفي موجه للحصول على دخل يشجع على إشباع الحاجة؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص: 8.

<sup>2</sup> أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره ، ص: 29.

<sup>3</sup> أسامة أحمد الفولي وآخرون، " الإقتصاد السياسي " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 1997 ، ص: 428 .

- عدم الفصل بين العمل ورأس المال، فالحرفي يملك رأس المال وهو الذي يقوم بالعمل؛<sup>1</sup>
- 5-2 المشاريع العامة : يقصد بها ذلك النوع من المشاريع التي تمتلكها و تديرها سلطة عامة ، تهدف في المحل الأول إلى تحقيق المصلحة العامة، فهي لا تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن ، بل عادة ما تكتفي بتغطية نفقات الإنتاج، وقد نجد عدة أنواع من المشاريع العامة من حيث إدارتها المالية :
- مشروعات تكتفي بالموازنة بين الإيرادات والنفقات، أي تكتفي بتغطية نفقات الإنتاج؛
- مشروعات تباع بأقل من نفقات الإنتاج؛
- مشاريع تهدف إلى تحقيق أكبر ربح، فتبيع منتجاتها بأعلى من سعر التكلفة؛
- 5-3 المشاريع المختلطة: يشترك في ملكيتها القطاع العام والخاص وتجدر الإشارة أنه في كثير من الأحيان يصعب تحديد نوع المشروع ، و ذلك لاحتوائه لخصائص أكثر من معيار، فنجد إلتقاء معيارين أو أكثر في مشروع واحد كالمشروع الخاص التوسعي والتنافسي<sup>2</sup>، وبالنظر إلى الأهمية الإقتصادية التي تكتسبها مثل هذه الإستثمارات فإن الدولة قد تلجأ إلى تحقيق ذلك من خلال دعوة الخواص المحليين أو الأجانب للاشتراك معها .<sup>3</sup>

#### 6 - التصنيف السادس : معيار التصنيف حسب طبيعة الإستثمار

- عرفنا الإستثمار بأنه إستخدام الأموال للحصول على أصول مادية ملموسة مثل المباني العقارات والآلات وغيرها ،وهذا النوع من الإستثمار يسمى بالإستثمار المادي لأنه بشكل مباشر ، يحتوي هذا التصنيف على :
- 6-1 الإستثمارات المادية : و نقصد بها كل الأصول المادية التي تزيد من قيمة المؤسسة؛
- 6-2 الإستثمارات غير المادية :مثل براءات الإختراع ، متجر ،نفقات التكوين ، نفقات الإعلان و الدراسات؛
- 6-3 الإستثمارات المالية : ويتجسد هذا النوع من الإستثمارات من خلال إستخدام الفائض من أرباح أية مؤسسة في شراء الأسهم و السندات الأمر الذي يقوي من مركز تلك المؤسسة و قد ينعكس في تحسين إنتاجها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاسم ناجي أحمدي، " دراسات الجدوى وتقييم المشروعات "، الطبعة الأولى ، دار المناهج، عمان ، الأردن 2001،، ص: 345 .

<sup>2</sup> فؤاد بغدادي، "مرجع سبق ذكره" ، ص: 9.

<sup>3</sup> أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>4</sup> عقيل جاسم عبد الله، " تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي "، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 1999 ،

7- التصنيف السابع : معيار التصنيف حسب الجنسية يمكننا تصنيف على أساس الجنسية إما أن يكون محليا أو أجنبيا ، فالإستثمار الوطني هو مايقوم به أفراد أو مؤسسات وطنية بينما الإستثمار الدولي هو ما يقوم به شركات أو هيئات أجنبية<sup>1</sup> . و هذا التصنيف يشمل :

7- 1 الإستثمارات المحلية : و هي كل الإستثمارات داخل الوطن التي أنشأت من طرف كل الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين سواء كانوا عموميين أو خواص شريطة أن يكونوا مقيمين داخل حدود الوطن<sup>2</sup> .

7- 2 الإستثمارات الأجنبية : و تتكون من جميع الفرص المتاحة لتوظيف الفوائض النقدية في الأسواق الأجنبية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة<sup>3</sup> ، من أجل تكوين رأس مال حقيقي جديد خارج الدولة<sup>4</sup> .

8- التصنيف الثامن : معيار التصنيف حسب مدة الإستثمار . حيث تصنف الإستثمارات في هذا المجال إلى<sup>5</sup> :

8- 1 إستثمارات قصيرة الأجل: وهي إستثمارات التي يتم إنجازها و جني عوائدها في مدة تمتاز بالقصر نسبيا ، حيث تتراوح المدة بين سنة إلى سنتين ، و نجد أن لهذا الصنف من الإستثمارات عدة أشكال ، إلا أن الأكثر إنتشارا في الإستثمارات المالية ، نجد الودائع الزمنية لمدة أقل من سنتين ، التسهيلات الإئتمانية القصيرة الأجل؛

8- 2 إستثمارات متوسطة الأجل: حيث يتم إنجاز هذا الصنف من الإستثمارات في فترة لا تقل عن سنتين و لا تزيد عن سبعة سنوات ، و لهذه الإستثمارات عدة أشكال حيث نجد أن هذه الفئة هي الأكثر إنتشارا مثل : مؤسسات النقل ، الإستثمار في السلع و الخدمات ..... إلخ؛

8- 3 إستثمارات طويلة الأجل : نجد أن هذا الصنف من الإستثمارات يتم إنجازها في مدة عموما تفوق سبعة سنوات، وتشمل الأصول و المشروعات الإقتصادية التي تنشأ لأجل تشغيلها والاستفادة منها لمدة طويلة نسبيا ، كالمشاريع العقارية التي لا تؤسس لغرض البيع : عقارات الكراء، الفنادق، المباني التابعة للمؤسسة نفسها مثلا : مباني الإدارة، مبنى المخزن ..... إلخ.

1 - عبد السلام أبو قحف، "الأشكال و السياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية - 2003 ، ص: 15 .

2 - أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

3 - المرجع نفسه، ص: 30.

4 - عبد السلام أبو قحف، " إقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 68 .

5 - أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف المشاريع الإستثمارية

#### الفرع الأول: أهمية المشاريع الاستثمارية

تتوقف المؤسسات بتوقف المشاريع الاستثمارية ، و يجب على كل مشروع استثماري أن يدرس بدقة القرارات المتخذة ، لأنها هي التي تحدد مستقبل و مصير المؤسسة . كما نجد أن للمشاريع الاستثمارية أهداف كثيرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتحديدها يعتبر نقطة انطلاق للمشروع والذي يعكس إرادة صاحبه وطموحه المستقبلي حيث تتجلى أهمية الاستثمار في

- اعتباره القاعدة والأساس في تحقيق عملية التنمية الشاملة، وذلك من خلال الزيادات في معدلات النمو حيث يعتبر أداة ناجعة تساهم بشكل إيجابي في مضاعفة ما هو موجود من طاقات متاحة<sup>[1]</sup>، وكذا الموارد الأخرى سواء كانت مالية، مادية أو بشرية، وهو بذلك السبيل الوحيد الذي يؤدي إلى تحقيق عملية مضاعفة الثروات التي من أهم نتائجها تحسين الأوضاع المعيشية للأشخاص الطبيعيين، وكذلك تحقيق الرفاه لكافة أفراد المجتمع و التطور لجميع المؤسسات في البلد؛

- وتبرز أهميتها أيضا في مدى مساهمتها في حل المشاكل الإقتصادية والإجتماعية كونه يوفر عرض العمل للراغبين، ويقلل من وطأة البطالة، كما يساهم في الحد من عجز ميزان المدفوعات والتضخم وهو أيضا ذو منافع كثيرة ومتعددة، وهذا فضلا عن مساهمته في تنشيط مستوى المنافسة كما يدفع الإبداع والتطوير والإبتكار وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وفي نفس الوقت يحتاج المشروع الإستثماري لجهود مضاعفة لتحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

- يوفر الإستثمار العملات الأجنبية عن طريق إنتاجه لمنتجات تم الإعتماد على تصديرها؛

- النمو بالإستثمار بعد تكوين رأس مال جديد ، و الذي بدوره يؤدي إلى توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و هذا من خلال تنمية فروق الإنتاج و توسيع مكانتها في السوق.

#### الفرع الثاني : أهداف المشاريع الإستثمارية

- يسعى المستثمر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق الإستثمار و ذلك من أجل الحفاظ على مكانته و تحسين علاقته مع غيره من الأعوان الإقتصاديين و تتمثل أهداف الإستثمار فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بوسهين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> طلال كداوي، " تقييم القرارات الإستثمارية ، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص-ص: 15-16.

<sup>3</sup> - فاطمة حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

1 - أهداف المشاريع الإستثمارية الخاصة :

تشير النظرية الإقتصادية إلى أن الهدف من إنشاء المشاريع الخاصة هو تحقيق أقصى ربح ممكن، والمقصود بالربح هو صافي الربح، وهو الناتج عن المقابلة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بالمشاريع ، هذا و قد يخطط للربح وتعظيمه في الأجل القصير والطويل، فهناك أهداف أخرى تسعى إليها المشروعات مثل : تعظيم الإيرادات، والإحتفاظ بسلعة جيدة وتحصيل مركز تنافس في السوق، وتحقيق أكبر قدر من المبيعات ، وتعظيم الصادرات، والاستمرارية، والبقاء والنمو، وقد تسعى هذه المشاريع إلى تحقيق أهداف إجتماعية إتجاه اقتصاد القومي الذي تعمل فيه ، و المجتمع الذي تتعامل معه و كسب رضى العاملين؛

2- أهداف المشاريع الإستثمارية العامة :

- يكون الهدف المسطر في هذه المشاريع هو تحقيق الأهداف العامة للإقتصاد القومي، والمصلحة العامة للمجتمع وتعظيم المنفعة العامة. وهناك أهداف أخرى لتلك المشاريع منها: تحقيق الربح وذلك لضمان الاستمرارية، والبقاء والنمو، ولما تتكبده هذه المشاريع من مصاريف ونفقات في معظم نشاطاتها، وهذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الإقتصادية، المالية، والإجتماعية؛

- قد يكون الغرض من إنشاء الدولة لمشاريع إنتاجية هو الحصول على موارد مالية، لتمويل نفقاتها بدلا من لجوئها لغرض الضرائب(صناعة السجائر من المشاريع العامة في كثير من دول العالم)؛

- مشاريع المنافع العامة التي تنتج الخدمات الأساسية، ونظرا للأهمية الإستراتيجية لهذه الخدمات وتقرير الأفراد في القيام بها، فإن الدولة تتوب عنهم فتقوم بها لوحدها.

3- أهداف المشاريع الإستثمارية المشتركة :

- نعني بالمشروع المشترك نوع من التعاون بين طرفين أو أكثر في نشاط استثماري أياً كان الشكل القانوني والإداري لهذا النشاط، الذي قد ينحصر في بلد واحد أو يمتد إلى عدة بلدان، وتهدف أساسا إلى:

- إقامة علاقات اقتصادية متكافئة وتعزيز الروابط؛

- مواجهة المشاكل الاقتصادية بصورة مشتركة والعمل على تحقيق الاستقلال الاقتصادي؛

- محاولة التقليل من مخاطر الاستثمار وذلك عن طريق توزيع الأعباء على المشتركين بالإضافة إلى الاستفادة من ذوي الخبرة والتجربة .

المبحث الثاني: تسيير المشاريع الإستثمارية .

و من أجل متطلبات الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مطالب :

المطلب الأول : مفهوم قرار الاستثماري و خصائصه

المطلب الثاني : مفهوم تسيير مشروع و متطلباته

المطلب الثالث : مراحل تسيير مشروع استثماري

المطلب الرابع : دراسات سابقة

المطلب الأول: مفهوم قرار الاستثمار وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم قرار الاستثمار

يعتبر الإستثمار من القرارات المهمة لأنه يشكل أساس التنمية في المؤسسة، إضافة لكونه يتطلب موارد ضخمة ، و صدور قرار التنفيذ يعز رهانا قد يكون خطرا لأنه قد يعرض أصحاب المشروع للإفلاس . لا يكفي وجود وضعية مالية جيدة للمؤسسة للحكم على أن المشروع سيكون إيرادات إيجابية ، و إن مصداقية الدراسة تعتمد بالأساس على توفير الكم المطلوب من المعلومات و المعطيات الضرورية و الموثوقة ، و يجب أن يكون قرار الإستثمار محددًا بدقة كبيرة و ذلك بالإلمام بكل جوانب المشروع و كذلك التطرق إلى دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروع .

و إن المسؤولية الأساسية لإدارة أي منظمة تتمثل في اتخاذ القرارات التي تتعامل مع المشاكل التشغيلية اليومية ، و المشاكل المتصلة بالتخطيط طويل الأجل ، هذه القرارات لا يمكن أن تكون رشيدة أو أكثر فعالية إلا إذا تم اتخاذها بناء على فهم واضح الظروف الفنية و الإقتصادية و البيئية التي تؤثر في هذه القرارات و تتأثر بها في نفس الوقت .

1 - مفهوم القرار : هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل و بهذا المعنى ، فإن عملية اتخاذ القرارات لا تخرج عن كونها عملية المفاضلة و اختيار البدائل لتحقيق أهداف معينة و هذا يعني ضرورة وجود بديل واحد ، إن تفضيل بديل على آخر قد يكون اختيار موفق وقد يصاحبه التوقيف و تتوقف النتيجة على المعرفة؛

- تمثل عملية وضع القرارات جوهر عمل المدير مع هذه العملية باعتبارها أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط و التنظيم و التشكيل و التوجيه و الرقابة ، و يتفق الباحثون و الممارسون على أن عملية إتخاذ القرار تنطوي على إختيار بديل واحد من بين بدلين على الأقل<sup>1</sup>.

- قرار الإستثمار هو القرار الذي يهدف إلى تحديد مبلغ الأموال التي ستستثمر ، و كذا إختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الإستثمارات و يترتب عن قرار الإستثمار أخطار على المؤسسة أو المستثمر بسبب أن الآثار المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة<sup>2</sup>.

1 - فؤاد بغدادي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

2 - فاطمة الحاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 21 .

### الفرع الثاني خصائص القرار الاستثماري

أن من طبيعة القرارات الاستثمارية أنها ترتبط بالأجل الطويل، وعادة تحتاج إلى أنفاق كبيرة قد يصعب استردادها إذا لم ينجح المشروع، فالقرارات الاستثمارية تمثل درجة من الخطورة علي حياة المشروع، خصوصا وان المستقبل يسوده عنصر المخاطرة وعدم التأكد وهي كالتالي: تهميش

- خصائص التي ترتبط بالبعد الزمني وتتمثل في :

1- ترتبط قرارات الاستثمار دائما بالأجل الطويل حيث انه بالرغم من أن الأنفاق الاستثماري قد يرتبط بفترة زمنية واحدة تسبق عملية الحصول علي منافع هذا الاستثمار إلا أن هذه العوائد والمنافع ترتبط بمجموعة تالية من الفترات الزمنية، وعلي ذلك فيتطلب هذا ضرورة الأخذ في الاعتبار عامل التغير في قيمة النقود عند حساب تكاليف وعوائد تلك الاستثمارات فالفاصل الزمني بين وقت أنفاق الأموال للقرارات الاستثمارية ووقت الحصول علي العائد دائما يكون نسبيا أطول مقارنة ذلك بقرارات الأنفاق الجاري وفي هذا الصدد أن للبعد الزمني بين تاريخ حدوث الأنفاق الاستثماري وبين تاريخ الحصول علي ثمار الأنفاق دورا رئيسيا وهاما في القرار الاستثماري ، حيث أن المنشأة تعيش مع هذه القرار لعدة سنوات تالية مستقبلية

2- أن تخطيط قرارات الاستثمار هو تخطيط طويل الأجل يمتد إلى فترة زمنية طويلة ، فقرار الاستثمار له أهمية بالغة علي مستوي المنشأة خصوصا مع استمرار التقدم التكنولوجي في العصر الحديث والذي أدى إلى تطور كبير في وسائل الإنتاج والتسويق الأمر الذي يزيد من صعوبة اتخاذ القرار الاستثماري .

- الخصائص التي ترتبط بحالات الطبيعة وتتمثل في :

1- تتضمن عادة قرارات الاستثمار عنصري المخاطرة وعدم التأكد لارتباط تلك القرارات بالمستقبل وبالتالي فان العائد المتوقع يكون غير مؤكد الحدوث.

2- تكمن مخاطر القرار الاستثماري في صعوبة الرجوع فيه دون تحقيق خسائر كبيرة ، لذا يجب أن يخضع اتخاذ القرار الاستثماري لمزيد من الدراسات العلمية المتخصصة والتي تكفل نجاحه بصورة سليمة في المستقبل .

3- تتعرض قرارات الاستثمار للعديد من المشاكل كالتنبؤ بالمبيعات وكيفية تقدير التكاليف لعدد من السنوات المقبلة في ظل حالي المخاطرة وعدم التأكد، وكيفية معدل العائد على الاستثمار ومعدل تكلفة راس المال.

- الخصائص التي ترتبط بالهيكل التمويلي وتتمثل في :

1- معظم قرارات الاستثمار تحتاج إلى مبالغ ضخمة مما قد يؤثر علي حياة المشروع فالعائد المتوقع منه عادة يمتد لفترات زمنية طويلة، ويتطلب هذا التنبؤ بالإيرادات والتكاليف المتوقعة لفترة طويلة .



2- يتضمن القرار الاستثماري تخصيص قدر من الموارد الاقتصادية المتاحة حالياً بهدف خلق طاقات إنتاجية جديدة. أو زيادة في الطاقات الإنتاجية الحالية أو المحافظة عليها وذلك على أمل الحصول على عائد يمتد لفترة زمنية طويلة .

3- يؤدي اتخاذ القرار الاستثماري إلى إغراق جزء من أموال المنشأة في أصول ثابتة مخصصة لفترة زمنية طويلة، وقد يتطلب هذا البحث عن مصادر للتمويل كالاقتراض. فالقرارات الاستثمارية تؤدي إلى تحمل المنشأة في حالة التوسع أو الإحلال بتكاليف ثابتة يترتب عليها رفع حجم التعادل إلى مستوى اعلي من المستوى المعتاد لفترة زمنية طويلة .

4- يضيع اتخاذ قرار استثماري في مشروع معين على المنشأة استثمار أموالها في بدائل استثمارية أخرى كان من الممكن استثمارها في مجالات أخرى .

أي أن طبيعة القرارات الاستثمارية تتطلب مبالغ كبيرة ولا يتوقع ان تعطي أي مردود إلا بعد فترة طويلة. فدرجة المخاطر وعدم التأكد المرتبطة بقرارات الأنفاق الاستثماري كبيرة، وتلزم هذه القرارات المنشأة في اغلب الأحيان بأصول مخصصة لمدة طويلة وتمر العديد من السنوات قبل تغطية واسترداد التكاليف الخاصة بهذه الأصول من خلال عمليات التشغيل والنشاط الجاري. ويؤثر اختيار الأصول الثابتة على الطاقة الإنتاجية للمشروع الاستثماري وعلى طبيعة المنتجات وتكاليف النشاط الجاري تأثيراً طويلاً المدى. من اجل كل ذلك فلقد دعي العديد من الكتاب ضرورة الاهتمام والعناية بدراسة وتخطيط النشاط الاستثماري.

### المطلب الثاني: مفهوم تسيير المشروع الاستثماري

لتسيير المشروع الإستثماري أهمية بالغة في في دورة حياة الإستثمار لأنه يبين المراحل التي يمر بها الإستثمار، من هذا سنتطرق الى

الفرع الأول مفهوم تسيير و التسيير الاستثماري

أولاً مفهوم التسيير

"هو نشاط هادف يجمع بين العنصر البشري و المادي لتحقيق هدف معين وفق متطلبات الفعالية و الكفاءة و النجاعة"<sup>1</sup>

تتمثل اهم ابعاد الأساسية لعلم الإدارة و التسيير في ما يلي

- التسيير عملية اجتماعية و اقتصادية و مالية
- التسيير نشاط حركي تارة و تارة ممارسات ميدانية
- التسيير نشاط مستمر و دائم يمتاز بالعمومية يشمل العديد من الإجراءات الوظيفية التخطيط التنظيم الرقابة القيادة

- التسيير نشاط هادف يطغى عليه الصفة الجماعية

ثانياً مفهوم تسيير المشروع الاستثماري

تسيير المشروع الاستثماري هو مجموعة من الوسائل والتقنيات المبرمجة في نظام معلوماتي وذلك لمصلحة فريق يقوده رئيس المشروع، هذا النظام يجب أن يكون موافقا ومناسبا لحجم وطبيعة المشروع.

ويتميز تسيير المشروع بـ:

ثلاث متطلبات: النوعية التقنية، مراقبة المدة الزمنية والتكاليف، والتي تفرض بدورها استخدام الوسائل المتخصصة في المراقبة التقنية للتخطيط والتحكم في التكاليف؛<sup>1</sup>

**المطلب الثالث مراحل تسيير المشروع**

• **مراحل تسيير المشروع**

يمر المشروع الإستثماري بمراحل مختلفة خلال دورة حياته و كل المراحل مترابطة و متسلسلة فكل مرحلة هي مكمل للمرحلة التي تسبقها إلى غاية نهاية المشروع، إن تسيير الإستثمار مهم في التنظيم الجيد و السير الحسن لهذا الإستثمار ، والذي يؤدي إلى نجاح معظم المشاريع الإستثمارية و بالتالي يساهم في التنمية المحلية .

**الفرع الأول: مرحلة التوجيهات**

و تشمل هذه المرحلة على الفروع الآتية :

1 - دراسة الجدوى الاقتصادية :

إن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع في الوقت الراهن من أهم المواضيع وذلك لبلورة ما هو متاح من فرص استثمارية على الواقع، وتجنب هدر الموارد في مشاريع غير مجدية وهذا لما لها من دور في وضع أسس الاستثمار الجدي<sup>2</sup>.

2 - الدراسة التمويلية:

إن الغاية من دراسة التمويل هو البحث عن الموارد المالية اللازمة لتمويل النشاط الاقتصادي، لذا سنتناول عموميات حول التمويل الذي يتضمن تعريف التمويل، أشكال ومصادر التمويل؛

1-2 مفهوم التمويل:

يعرف التمويل بصفة عامة ، بأنه عملية تكوين المخصصات النقدية المتاحة و توزيعها و إستخدامها لضمان إستمرار عملية إعادة الإنتاج على مستوى الإقتصاد الوطني و مستوى المنشأة سواء كانت إنتاجية أو خدمية

<sup>1</sup> شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع طبعته 2015 ص 15 ص 16.

<sup>2</sup> قاسي ناجي حمدي، "دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"، مصر، دار الناهج، 2000، ص: 28.

. أو بكلمة أخرى ، يفترض الأخذ بمفهوم واحد لمصطلح ،،التمويل ،، في لغة الإقتصاد ، بوصفه تأمين التمويل اللازم من مصادر متنوعة و مختلفة في صورة قيم نقدية أو عينية ذات قيمة نقدية ، و إستخدامها في تكوين القيم المادية و الحفاظ على إستمراريتها . و يندرج في تعريف التمويل بمفهومه الواسع جميع المعاملات و الصفقات المالية التي يؤدي إستخدامها إلى تغييرات في تركيب القيم المادية و علاقات الملكية. و تظهر عادة في إطار معين ،، الميزانية ،، مصادر رأس المال و مكوناته و الحقوق و الإلتزامات المالية الأخرى<sup>1</sup> .

## 2-2 مفهوم قرار التمويل:

يبحث قرار التمويل في الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة أو المستثمر على الأموال الضرورية للإستثمارات. و هذا القرار ( قرار التمويل) مرتبط ارتباطا وثيقا بقرار الإستثمار لأنه ستكون هناك مقارنة بين معدل مردودية المشروع الإستثماري و تكلفة تمويله . و بما أن الموارد المالية محدودة ، فيجب على المستثمر أو المؤسسة إختيار المشاريع الإستثمارية التي تضمن مردودية مرتفعة مع تكلفة منخفضة و التقليل من أخطار الإفلاس<sup>2</sup>.

## 2 - 3 أهمية التمويل :

للمويل أهمية كبيرة ، و سوف نتعرض لهذه الأهمية كما يلي<sup>3</sup>:

أولا: إن السيولة لا يمكن المحافظة عليها من طرف الشركة و حمايتها من خطر الإفلاس والتصفية إلا عن طريق قرار التمويل؛

ثانيا : إن الاستخدام الكفء للتمويل الخارجي يؤدي إلى تخفيض الضغط على ميزان مدفوعات الدولة المدينة والذي يرجع إلى خدمة ديونها الخارجية ومن أهم عوامل كفاءة إستخدام التمويل الخارجي، الربحية، الملائمة، المرونة والسيولة. ويساهم التمويل في ربط التمويل الدولي مع الهيئات والمؤسسات المالية؛  
ثالثا : يساهم التمويل في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل تجديد أو تحسين رأس المال الثابت للمؤسسة كالأبنية أو إستبدال المعدات والآلات، ويعتبر أيضا كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة لتواجه به إحتياجاتها الجارية والخروج من حالة العجز المالي؛

رابعا: يتضمن التمويل السير الحسن للمؤسسة فهو يعمل على تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويوفر إحتياجات التشغيل ويزيد من الدخل بإنجاز مشاريع معطلة وأخرى

<sup>1</sup> فاطمة الحاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>2</sup> قاسي ناجي حمدي، "دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"، دار الناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 28.

<sup>3</sup> فاطمة الحاج قويدر، مرجع سبق ذكره ص: 41 .

جديدة ، لهذا يعتبر قراره من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة ، ذلك أن مستخدمي القرارات المالية خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة و الموافقة لطبيعة المشروع الإستثماري المستهدف و إختيار أحسنها ، و إستخدامها إستخداما أمثلا يتناسب و تحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة و بدون مخاطر ، مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة ، وأن البديل الذي يكلف المؤسسة أقل ما يمكن من تكلفة رأس المال ، ويتمثل في حسن إختيار طرق التمويل الذي يعتبر أساس السياسة المالية .

الفرع الثاني : مرحلة التنفيذ و المرحلة النهائية

بعد القيام بكافة الدراسات الأولية للمشروع تأتي مرحلة التنفيذ على أرض الواقع، وذلك وفقا للفروع التالية:  
أولا : إنطلاق المشروع.

إن المفاوضات الفاصلة بين مرحلة التوجيهات و مرحلة التنفيذ مازالت متواصلة، والزبون هنا يقوم بتقدير العروض و يطلب توضيحات أكثر دقة عن التقديرات الإضافية والتغيرات التقنية.

وفي هذه المرحلة المؤسسة تحملت كل تكاليف العرض ولم تحصل على أي تمويل، وبداية هذه المرحلة تكون برسالة أو فاكس لإعلان نسبة الطلبية فتعد العقود لإمضائها وهذه الإجراءات تكون طويلة والمؤسسة عادة ما تختار مسبقا رئيس المشروع وتعلن انطلاقه؛

والقاعدة العامة المعتمدة هي أن الحصص المرهونة يجب أن تمر بالإدارة العامة فهي الوحيدة التي تحدد مستوى الالتزام المقدر؛

وعند إمضاء العقد فإن العرض يصبح عملا ويصدر أمر داخلي بالتنفيذ من طرف الإدارة التي تحول العمل إلى رئيس المشروع، هذا الأخير اختير في نهاية مرحلة المفاوضات، فيجهز العقد التجاري المدمج في العرض وكل الكشوف والمستندات الأخرى، ودور رئيس المشروع هو تكوين فرقة ووضع خطة لتسيير المشروع<sup>1</sup>.

ثانيا : المتابعة.

المتابعة وتنفيذ المشروع تنتهي إلى المسؤولين العمليين المكلفين بتنفيذ المهام القائمين عليها، رئيس المشروع وفريقه لهم وظيفة لمجموعة مختلف العناصر، كما نجد أن أعضاء الفريق مرتبطين برئيس المشروع؛ كما أن للتنفيذ تقنية مراقبة من طرف أخصائيين متصلين بالمشروع يدونون بصفة منتظمة كل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملية التنفيذ مثل حركات المشروع وتكاليفها، الممولين والطلبات الداخلية وهي مراقبة من طرف مسؤول التمويل، ويقوم هذا الأخير بتزويد رئيس المشروع بالمعلومات والتطورات الحاصلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Technique de planification de projet, Gouille Vallet, Dunod, paris, 1995, p 555.

<sup>2</sup> - حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص:323.

1. تعريف المراقبة:

ترتبط وظيفة المراقبة بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم بالتأكد من أن أنشطة المؤسسة يتم تحريكها في المسار المخطط لها<sup>1</sup>، وتعتبر الرقابة جزء يهدف إلى إعلام الإدارة بشكل دائم بالمطابقة أو فقدان المطابقة للمخططات والأهداف والسياسة المحددة بشكل مسبق، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات وتقويم السياسات.

2. طرق وأنواع المراقبة:

لتحقيق عملية الرقابة على المشروع هناك ثلاث طرق أساسية وهي:<sup>2</sup>  
أ- الرقابة التمهيدية:

تستخدم هذه الطريقة للتأكد من جاهزية القيام بعملية تنفيذ المشروع من خلال القيام بالمراقبة على مواقع العمل للتأكد من توفر جميع عوامل ومستلزمات المشروع بالإضافة إلى التأكد من وجود كميات من المواد الأولية وصلاحياتها وسلامة المعدات الضرورية، إضافة إلى جاهزية العمال كل حسب اختصاصه من مراكز العمل؛

ب- المراقبة المتزامنة:

تقوم المراقبة المتزامنة بإشراف المستثمر على مختلف نشاطات المشروع في جميع مراحلها من خلال القيام بعملية الفحص والتفتيش الميدانية والتحقق من أن الأهداف قد أنجزت وهذا من خلال التأكد من أن السياسات والإجراءات الموضوعية في الخطة قد نفذت كما يجب؛

ج- المراقبة اللاحقة أو العكسية:

وتهدف هذه المراقبة على مراقبة المشروع بصورة نهائية وذلك للتأكد من أن مطابقته للخطة والبرامج المطلوب تنفيذها في الأوقات الزمنية المحددة مسبقاً.

3. مفهوم مراقب التسيير ودوره:

إن لمراقب التسيير مفهوم معمق في التسيير ويمكن حصره في معنيين:<sup>3</sup>

- مراقب التسيير يقوم بمراقبة ومتابعة كل التطورات الحاصلة في المشروع، وإعطاء أو إصدار الأوامر اللازمة، وذلك لتفادي ما قد يحصل من أخطاء وكوارث تضر وتعرقل عملية سير المشروع.

<sup>1</sup> - حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص:331.

<sup>2</sup> - حنفي سليمان، مرجع سابق، ص:340.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص:342.

- إن مراقب التسيير يمكننا من التحكم في المحددات الثلاثة للمشروع وهي: التكاليف، المدة والكمية، كما يلعب دورا هاما في قرار تمويل العناصر الاقتصادية اللازمة لمختلف حصص المشروع.

- المرحلة النهائية

إن إنهاء المشروع يجب أن يعلن رسميا كما كان الحال في بدايته، ولهذا فإن رئيس المشروع يجب أن يقدم ميزانيته للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإنه يباشر في إعداد اجتماع لإنهاء المشروع وذلك بجمع كل فرقة المشروع لمراسيم نهاية المشروع.

أولا: الميزانية النهائية.

لانجاز الميزانية النهائية للسنة (N) بالنسبة للاستثمارات والصيانات الكبرى يجب على الوحدات أن توفر كل العوامل الضرورية الخاصة بالعمليات:<sup>1</sup>

1 - الاستثمارات:

قروض جارية (سنة N)، يجب على الوحدة أن تحدد المبالغ الملتزم بها والنفقات القابلة للدفع والمبالغ المحققة خلال السنة (N) ، مع كل التفسيرات؛

2 - قروض المختلفة:

يجب أن تتحدد سنة الإنشاء بالنسبة للقروض، مبلغ النفقات تاريخ الغلق.  
قروض في طور الغلق:

تنشر كل القروض المقترح غلقها مع كل النفقات التي ستحول والتي سيغلق في N /12/31 ، ويجب أن يحدد ما يلي:

- سنة الإنشاء، مبلغ القرض، مبلغ النفقات.

- السبب: تبرير عدم الغلق.

3 - الصيانات الكبرى:

يجب أن تحدد مايلي:

- تحديد المزايا والمنشآت المخصصة؛

- المبلغ المصرح للاستخدامات المقبولة من طرف المديرية الفرعية؛

- المبلغ المستخدم في N/12/31 ؛

- المبلغ المدفوع في N /12/31 ؛

ثانيا : الإهلاكات.

<sup>1</sup> - زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 43.

يعرف الإهلاك على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية، كما يعرف الإهلاك بأنه طريقة لتوزيع التكاليف حيث توزع تكلفة الاستثمار القابل للإهلاك على دورات مدة حياته؛

ويعرف الإهلاك من جهة أخرى بأنه طريقة لتجديد الاستثمارات أي أن الهدف من حساب وتسجيل الإهلاك هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، وذلك بحجز مبالغ سنوية من الأرباح أي تحميل كل دورة بالعبء العائد لها إلى أن نحصل على القيمة الأصلية للاستثمار المعني؛

يعاب على هذه الفكرة الأخيرة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار التضخم حيث يتعذر بالاعتماد على مبلغ الإهلاك فقط لتعويض الاستثمار المهتك باستثمار جديد<sup>1</sup>.

يأخذ كل من القانون والضريبي بالتعريف الأول ويؤكد كل منهما على إجبارية الإهلاك، أي يجب حساب الإهلاكات مهما كانت النتيجة (ربح، خسارة) وذلك للمحافظة على صدق الميزانية، ويأخذ المخطط الوطني المحاسبي بالفكرة الأخيرة، إذ يعرف الإهلاكات بأنها تسجل تدهور الاستثمارات بهدف إعادة تكوين الأموال المستثمرة.

حساب الإهلاكات والتسجيل المحاسبي:

أ- حساب الإهلاك<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة الإهلاك} = 100 / \text{عدد سنوات حياة الاستثمار}.$$

عند البدء في تحديد الإهلاك، يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية التالية:

- القيمة الأصلية المتمثلة في تكلفة الحصول.
  - مدة الاستعمال (العمر الإنتاجي) للاستثمار.
  - القيمة الصافية المحاسبية أو القيمة الباقية وهي الفرق بين القيمة الأصلية ومجموع الإهلاكات.
- قسط الإهلاك وهو الإهلاك العائد للدورة، ويحسب حسب العلاقة:

$$\text{قسط الإهلاكات} = \text{القيمة الأصلية} / \text{مدة الاستعمال}.$$

ونسبة الإهلاك تحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإهلاك} = (\text{قسط الإهلاك} / \text{القيمة الأصلية}) \times 100$$

أو :

<sup>1</sup> - زينب حجاج، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 40.

ويحسب الإهلاك ابتداءً من تاريخ الحصول على الاستثمار المعني، أي يحسب إهلاك الاستثمار الذي تم الحصول عليه خلال الدورة على المدة من تاريخ الحصول على الاستثمار في نهاية الدورة. جرت العادة من الناحية العملية بالنسبة للإهلاك الثابت على حساب المدة كالتالي:

الاستثمار المشتري من 10 إلى 15 من الشهر يحسب الشهر كاملاً، والاستثمار المشتري ابتداءً من 15 من الشهر لا يحسب الشهر المعني، ويحسب قسط الإهلاك للدورة بالنسبة للشهور الباقية. وهناك ثلاث طرق أساسية لحساب الإهلاك وهي:

- الإهلاك الخطي (الإهلاك الثابت).

- الإهلاك المتناقص .

- الإهلاك المتزايد .

ب- التسجيل المحاسبي: [1]

الفرق بين الإهلاك العادي والإهلاك الاستثنائي هو أن الإهلاك العادي هو إهلاك الاستثمارات القابلة للإهلاك، أما الإهلاك الاستثنائي فهو إهلاك الاستثمارات غير القابلة للإهلاك التي تتدهور قيمتها نتيجة حادث طارئ.

الإهلاك العادي:

إهلاك الاستثمارات الحساب 280، استقبل هذا الحساب للاستثمارات السنوية يجعله دائناً و الحساب 682 مخصصات الإهلاك مديناً.

الإهلاك الاستثنائي:

يحدث أن تتعرض بعض عناصر الاستثمارات غير القابلة للإهلاك إلى تدهور قيمتها وذلك نتيجة لحدث استثنائي طارئ مثل تدهور قيم الأراضي بسبب مرور طريق سريع بجانبها أو إقامة مفاعل نووي مثلاً شهادات الاختراع والماركات التجارية، ويسجل الإهلاك الاستثنائي في هذه الحالة كما يلي:

<sup>1</sup> - زينب حجاج، مرجع سبق ذكره، ص: 40.



الجدول رقم 1: طريقة تسجيل الإهلاك محاسبيا.

	ح/ مخصصات الإهلاك.	682
	ح/ اهلاك عناصر الاستثمارات غير مادية. تسجيل القسط السنوي.	280

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة بالعربية والأجنبية

من خلال تطرقنا لدراسات سابقة لاحظنا عدم تطرق بشكل معمق للمواضيع التي تعالج كيفية تسيير المشاريع الاستثمارية و تتبع تفاصيلها حيث انها عالجت مواضيع معينة كتخطيط للمشروع و مراقبته و التحم في الوقت و التكاليف ما لاحظنا نقص كبير في الدراسات التي تبين مراحل تسيير المشاريع الاستثمارية في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر

الفرع الأول دراسة سابقة باللغة العربية

و قد حظينا بتحصيل بعض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية يمكننا تقديم ملخصاتها كالآتي

دراسة طارق علي الجمار التي كانت بعنوان تقييم الاعمال الإدارية المتسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية لدى شركات مقاوله بدولة قطر و هي رساله دكتوراه في إدارة المشاريع أنجزت سنة 2010 بقطر حيث تم وضع استبيان لمدراء مشاريع بالمكاتب الاستشارية و شركات مقاولتيه باستخدام نظام احصائي SPSS , حيث هدفت الدراسة الى تبيان مدى أهمية اثر العوامل الإدارية على تسيير المشاريع و على مدى تتبع السيء ما يؤدي الى تأخر مدة الإنجاز و التنفيذ للاستثمار و خلصت الدراسة الى ان نقص في الكفاءة القيادية لمسييري المشاريع و الكفاءة العلمية و المعرفية المحيطه بالمهارات القانونية و البيئه الفنية و الوعي بالبيئه و إدارة المستثمر ما اثر على زمن انجاز المشاريع العمومية التي تؤثر بشكل واضح على المجال الاقتصادي و الاجتماعي للبلد.

الفرع الثاني دراسة سابقة باللغة الأجنبية

دراسة Mustapha ahmed بعنوان under standing the time delay in lybbyan is construction project using lean six sigma dmaic methodolgy

وهي رسالة ماجستير عن إدارة المشاريع اجزت سنة 2009 بليبيا تهدف الى التعريف باصحاب القرار الجهة المخولة باذ القرار بإنجاز المشاريع الاستثمارية العمومية و تبين أهمية تطبيق منهج six sigma المرنة التي تعرف ب DMAIC في تجنب تأخر في انجاز المشاريع العمومية في ليبيا و قد توصل الباحث في هذه الدراسة الى ان اغلب مشاكل تأخر في انجاز مشاريع الاستثمارية تتركز في مرحلة التعريف ب six sigma و التي تعرف بمرحلة التخطيط للمشروع ب 28 بالمئة ثم مرحلة القياس 19 بالمئة ثم مرحلة الرقابة و التحكم بنسبة 18 بالمئة و بالاخير عدم متابعة عمليات تحسين بنسبة 15 بالمئة كما أظهرت النتائج مشاكل تسيير المشاريع الاستثمارية يعود الى ضعف التخطيط , مشاكل المستثمرين المالية, ضعف تقدير تكاليف المشروع , ضعف الإدارة المواقع و الاشراف , سوء التقدير الزمني للمشروع , صعوبات في دفع المستحقات.

#### المطلب الثاني الإضافة التي أتت بها الدراسة الحالية

من خلال هذه الدراسة حاولنا ابراز خطوات التي تمر بها المشاريع الاستثمارية من اتخاذ القرار من السلطات الحكومية المخولة الى المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز المسؤولة عن تطبيق المشروع الاستثماري لانجاز 22 محطة لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية حيث تطرقنا الى عرض مراحل تسيير المشروع و متطلباته و كذا تنفيذ عمليات الدفع المستحقات بالنسبة للمستثمرين الأجانب بالتفصيل على غرار الدراسات السابقة التي لم تفصل في مراحل تسيير المشاريع الاستثمارية .

خاتمة الفصل الأول:

يعتبر إنشاء مشروع استثماري بمثابة زراعة عضو في الإقتصاد القومي، ومن ثم سوف يتفاعل مع البيئة الإقتصادية الكلية المحيطة التي يعمل بها ، و بالتالي يجب فحص و إختيار هذه العلاقة بشكل منتظم و دوري بحيث تصبح جزءا أساسيا لعملية تطوير المشروع على مختلف مراحلها . لقد تطرقنا في البداية إلى عرض مختلف المفاهيم الأساسية للإستثمار وذلك بإعطاء التعاريف المختلفة لهذه الظاهرة ، كما تطرقنا إلى ذكر أنواعها ، تصنيفاتها، أدوات وخصائص الإستثمار، بالإضافة إلى عرض ما أجمع عليه الاقتصاديون حول محددات للإستثمار، إذ قمنا بتقسيمها إلى عوامل مباشرة و أخرى غير مباشرة .

وتوصلنا إلى أن الإستثمار بإعتباره العامل المكون للطلب الكلي بعد الإستهلاك لا يقتصر على تكوين طاقات إنتاجية جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة فحسب، بل يعتمد إلى تكوين الإستثمارات بهدف المحافظة على الطاقات الإنتاجية في المشروعات القائمة .

نقصد بدراسة الجدوى الإقتصادية، القيام بتقييم شامل للمشروع من جميع جوانبه خصوصا الجانب المالي وهو الأكثر أهمية، وذلك في إطار منهجي دقيق. وتبرز أهمية دراسة جدوى الإستثمارات في أوجه عديدة تتعلق بالمصلحة العامة والخاصة، فإذا نظرنا إلى تأثير المشروع على أصحاب القرار من حيث زيادة دخلهم أو نقصه يتبين لنا مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الخاصة. أما تأثير مشروع الإستثمار على الصالح العام و المحيط فينظر إليه من جوانب عديدة، وهي مساهمته في تحقيق الأهداف الإجتماعية والثقافية وتوفير مناصب الشغل والتكوين والتأثير على التركيب الفكري والأخلاقي للمجتمع، وما يقدمه المشروع من قيمة مضافة للإقتصاد القومي، كما يدخل ضمن دراسة الجدوى تقييم آثار المشروع السلبية والإيجابية على البيئة المحيطة والموارد الطبيعية.

وحتى يستطيع صاحب قرار الإستثمار أن يحقق أكبر فائدة من حيث المصلحة الخاصة وحتى المصلحة العامة ويتفادى المساوئ والمفاجآت في المستقبل دون الخروج عن أهداف السياسة العامة التي وضعها، فيجب المرور عبر مراحل أساسية وهي أهم خطوات منهجية يتبعها متخذ القرار: تحديد المشكلة وجمع المعلومات، طرح البدائل ودراستها، عملية التقييم والإختيار، تنفيذ المشروع ، الرقابة وتقييم سيرورة المشروع. وعلى صاحب القرار أن يعطي عناية خاصة للدراسة الإستراتيجية ودراسة ظروف السوق.

## الفصل الثاني :

### الجانب التطبيقي

تمهيد

إن أغلب المشاريع الاستثمارية إن لم تكن كلها تعد بمثابة العضو الحيوي في الاقتصاد بحيث هي التي تنشطه كما لها أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية.

يعتبر الاستثمار أحد العوامل الأساسية التي تدخل في تطور المؤسسات و كذا الاقتصاد العام لأي مؤسسة ما أو في بلد معين ، كما يسمح بخلق مناصب شغل جديدة و كذلك مواكبة العصر ما جاء معه من تطور تكنولوجي و تقدم و باعتبار الاستثمارات الآلية الفعالة في تقدم الاقتصاد تسهر الدولة على تنشيطها و توسيعها حسب أهدافها و مهامها و ذلك بمنح التسهيلات اللازمة لذلك عن طريق الإعانات المالية و القروض المختلفة و عليه لا بد من إعطاء أهمية لعملية تسيير الاستثمارات و ما ينجر عنها من قرارات إدارية و مصادر تمويلية وكذلك ما يأخذه المسير على وجه الخصوص من معايير ومخططات لمتابعة الاستثمارات.

وبقيامنا بالتربص على مستوى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة ارتأينا أن نقوم أولاً بالتعريف الشامل لهذه المؤسسة وذلك بالتكلم عن نشأتها وتطورها وأيضاً التطرق إلى الشركة الام (سونلغاز)، كما قمنا بالتكلم بالتفصيل عن الفرع الذي قمنا بالتربص فيه وعن كل المهام التي يقوم بها، وكذلك سنحاول فهم كيفية دراسة الاستثمارات وأيضاً والإجراءات والأليات لتسيير المشاريع الاستثمارية و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مجتئين:

**المبحث الأول: تقديم وتعريف شركة سونلغاز**

**المبحث الثاني: تقديم شركة الكهرباء والطاقات المتجددة**

**المبحث الثالث: دراسة حالة مشروع استثماري**

## المبحث الأول: تقديم وتعريف شركة سونلغاز

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى التعرف على مؤسسة سونلغاز وفروعها ومهامها الرئيسية.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة وفاقها

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ).

بدأت شركة سونلغاز بالجزائر باسم كهرباء و غاز الجزائر EGA ، ثم بعد قرار التأميم حلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، ذات طبيعة اقتصادية و تجارية و هذه لمحة عن بداية الشركة .

بدأ توليد الكهرباء في الجزائر في سنة 1929 ، و بعد الحرب العالمية الثانية ، قامت السلطات الفرنسية عن طريق ممثلها بالجزائر في 05 جوان 1947 بتأميم شركة BON LE ، هذه الشركة كان لها احتكار إسم الكهرباء و الغاز ، و تأسيس شركة سونلغاز عبر هذين الإطارين القانوني و التنظيمي.

بعد الاستقلال تغير قرار التأميم لسنة 1947 بقانون 157 / 62 بتاريخ 31 ديسمبر 1962 محددًا للتشريعات السارية المفعول، حيث حفظ القانون الجديد الوضعية القانونية ل EGA بأنها هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.

و بعد عمليات التأميم المنجزة من طرف الدولة الجزائرية بداية من 1966 تأميم البنوك و المناجم ، قامت السلطات الجزائرية بإعلان المرسوم رقم 59 / 69 في 28 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في أوت 1969 الذي ينص على حل الهيئة العمومية EGA و حلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المسماة .SONALGAZ

تمثلت صلاحيات المؤسسة في احتكار عمليات الإنتاج، النقل، التوزيع، استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية، كذلك نقل الغاز بالقنوات وتوزيع الغاز الطبيعي في كل التراب الوطني.

وفي سنة 1995 شهدت سونلغاز تغيرات من حيث طبيعتها القانونية، فأكد كونها هيئة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري وذلك بالمرسوم رقم 95/280 الصادر في تاريخ 17 / 09 / 1995، تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة.

ثم جاء المرسوم الرئاسي رقم 195 في جوان 2002 الذي غير الإطار القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تملكها الدولة و تبقى مع ذلك مصلحة عمومية حسب التشريع و التنظيم المعمول بهما.

الفرع الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، و من أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصاً أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، و تحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة و شركة أم.

يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

1. الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية و تنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور و تطويراً لمورد البشري للمجمع.

2. فرع المهن القاعدية:

خلال السنوات الخمس الأخيرة ، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع . تتشط هذه الأخيرة ، و عددها اثني عشر و هي كالتالي :

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE
- شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة . SKTM
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء . GRTE
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز . GRTG
- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر . SDA
- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط . SDC
- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق . SDE
- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب . SDO
- تسيير منظومة الكهرباء OS
- شركة كهرباء سكيكدة . SKS

- شركة كهرباء برواقية SKB.

### 1. فرع الأشغال:

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد ، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل انجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت و الشبكات المستهدفة و هكذا فقد اقتنت هياكل انجاز ملائمة ، مندمجة داخل المؤسسة حيث يقوم هذا الفرع على قيام هذه الشركات ببعض الأشغال و ينقسم إلى شركات عدة و هي كالتالي:

- \* شركة أشغال الكهربية KAHRIF.
- \* شركة انجاز القنوات KANAGAZ.
- \* شركة الأشغال و التركيب الكهربائي KAHRAKIB.
- \* شركة انجاز المنشآت الأساسية INERGA.
- \* شركة التركيب الصناعي ETTERKIB.
- \* شركة هندسة الكهرباء و الغاز CEEG.

### 2. الفروع المحيطة :

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية ، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة و كلفت بها فروعاً تتحكم في رأسمالها كلياً ، تنشط هذه الفروع و عددها أربعة عشر ( 14 ) بصفة أساسية نراها في الشكل اللاحق و هي في مجال صيانة تجهيزات الطاقة ، النقل و التفرغ الاستثنائي ، توزيع التجهيزات الكهربائية و الغازية ، البحث و التطوير ، التكوين و كذا انجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر ، و بخدمات صيانة العربات ، و نشاطات متعددة أخرى .

### 3. فروع المساهمة :

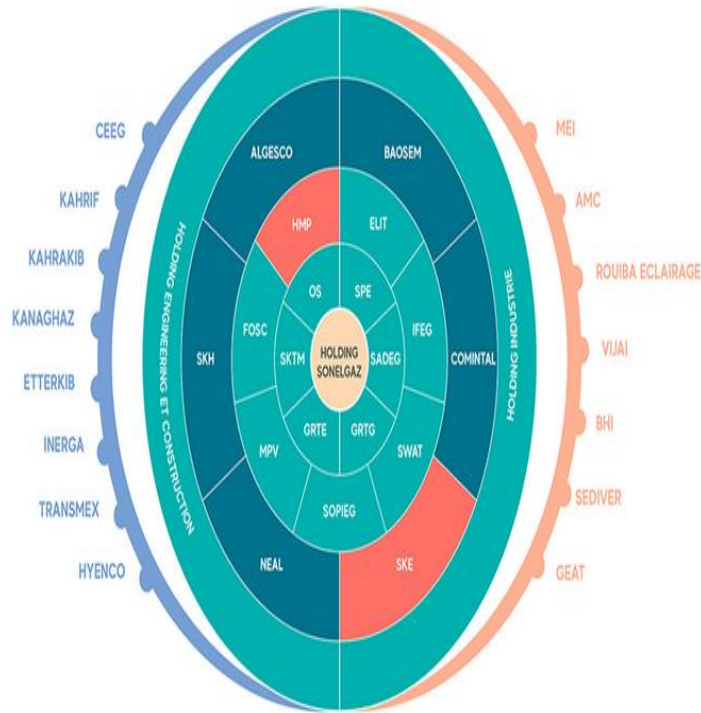
تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصراً حاسماً في استراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشراكة. وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية، صيانة الترانزستورات الغازية ويتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SO NALGAZ

SCHÉMA ORGANISATIONNEL  
DU GROUPE SONELGAZ



- المهام التي تقوم بها المؤسسة:

وفقا للتعليمية رقم 69 - 59 لشهر جويلية 1969 حددت مهام شركة سونلغاز كالتالي:

\* الشركة المكلف الوحيد بعمليات إنتاج ، نقل ، توزيع ، استغلال و تصدير الطاقة الكهربائية لصالح المستفيدين .

\* سونلغاز المكلف الوحيد لنقل الغاز الطبيعي عبر قنوات ثانوية على مستوى التراب الوطني و عملية توزيعه على الزبائن الصناعيين و غير الصناعيين .

\* طبقا للمرسوم ( 474 ، 91 ) المؤرخ في ( 1991 - 12 - 14 ) تم تحويل سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي .

و لها كمهام ما يلي :

- 1- ضمان الإنتاج ، النقل ، و توزيع الطاقة الكهربائية ذات الجودة .
- 2- ضمان التوزيع العمومي للغاز في ظل احترام شروط الأمن بأقل تكلفة .
- 3- صيانة ، تصليح و تجديد مراكز الإنتاج ، النقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز .
- 4- التخطيط و العمل على تنفيذ البرامج السنوية والبرامج ذات المدى الطويل .
- 5- توفير المؤونات اللازم لتنفيذ هذه البرامج .
- 6- إتباع المخططات الأساسية لتطوير المنشآت الكهربائية و الغازية .
- 7- وضع سياسة تجارية تتحدد من خلال شروط الاستغلال المتوفرة من محطات و شبكات النقل و التوزيع للطاقة الكهربائية و الغازية والتي تحدد حقوق و التزامات المستعملين، وذلك بصفة الشركة مؤسسة مكلفة بأداء خدمات عمومية.
- 8- ضمان السير الحسن و التحكم في برامج تطوير المنشآت الكهربائية و الغازية و بالخصوص برامج توصيل الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز .
- 9- المساهمة في تحسيس المستعملين و الزبائن من خلال القيام بحملات التوعية .
- 10- التنفيذ المباشر و غير المباشر للدراسات التقنية، الاقتصادية و المالية.
- 11- اكتساب و استغلال و تسجيل كل رخصة صناعية .

- الصلاحيات المخولة لهذه الشركة :
- يتشاور مجلس التوجيه و المراقبة حول المسائل المتعلقة بكل نشاطات سونلغاز لاسيما في:
- كل مشروع اقتراض.
- كل تغيير في رأس المال الاجتماعي.
- المخططات والميزانيات السنوية
- يقوم المدير بالإمضاء على كل استشارات مجلس التوجيه والمراقبة.

### الفرع الثالث: خصائص مؤسسة سونلغاز

وتتميز نشاطات سونلغاز بالخصائص التالية:

- مسابقتها لقواعد اقتصاد السوق وذلك بانتهاج سياسة الانفتاح والبحث عن شركاء جدد.
- تتطلب طرق تمويل فعالة وهذا يعود لضخامة مشاريعها، فعادة ما تلجأ إلى القروض من المؤسسات المالية الدولية.
- امتلاكها لهياكل قاعدية ومرافق خاصة بها على المستوى الوطني.
- السهولة والمرونة في التعامل مع العملاء فيما يخص نشاطات الخدمات العمومية.
- شمولية نشاطاتها في كل أنحاء التراب الوطني مما يمنحها ميزة الاحتكار.
- التشغيل في المؤسسة:

نظرا لكبر حجم نشاطاتها وانتشارها في كل المناطق، استوجب على المؤسسة توظيف كتلة عاملة هائلة من مستويات مختلفة.

وقد عرف عدد الموظفين تبيانا و اختلافا من سنة لأخرى ، حيث شهد ارتفاع من 1990 إلى 1992، ثم عرف تراجعا طفيفا من 1993 إلى 1994، واستمر هذا الانخفاض إلى غاية سنة 2000 أين عرف استقرار في حدود 20038 موظف و حسب إحصائيات 2005 وصل إلى 22000 موظف وأما إحصائيات 2010 وصل عددهم إلى 60000 موظف .

المطلب الثاني: البنية التنظيمية للمؤسسة

سونلغاز شركة وطنية للكهرباء و الغاز مقسمة إلى صنفين من المديريات التي لها علاقة مباشرة مع المديرية العامة ، حيث كل مديرية مقسمة الى وحدات و أقسام .

تتضمن سونلغاز ( 02 ) مديريتين عمليتين و ( 05 ) خمس مديريات وظيفية و هذا لغرض تسهيل الأداء الخدماتي في أحسن الظروف : الجودة ، الأمن ، النوعية ، الاستمرارية ... الخ .

الفرع الأول: المديريات العملية (Les directions opérationnelles)

1. المديرية العامة للتنمية والإستراتيجية.

2. مديرية المعاينة التقنية.

هذه المديريات مكلفة بأداء الوظيفة الرئيسية للشركة و هي مسؤولة عن تنفيذ القرارات و السياسات التي تعدها المديريات الوظيفية و هذا تبعا لقرار المديرية العامة و مجلس ما بين المديريات للشركة.

الفرع الثاني: المديريات الوظيفية (Les directions fonctionnelles)

ويتمثل دورها الرئيسي في السماح للمديريات العملية بأداء مهامها في إطار واضح ومتجانس كما أنها تساهم بقدر كبير في تحديد استراتيجية الشركة وتتحصر فيما يلي:

1. مديرية الموارد البشرية.

2. مديرية المالية والمحاسبة.

3. مديرية معاينة التسيير.

4. مديرية الخدمات المشتركة.

5. مديرية الوقاية والأمن.

وتتمثل هذه المديريات عامة فيما يلي:

- تنسيق وتطوير وظيفة المواد البشرية.

- مراقبة سير السياسات والبرامج المسطرة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

- التخطيط، الاستثمارات، الطاقة.

- اقتراح وتنفيذ السياسة المالية للشركة.

- إتباع سياسة التنظيم وإدارة الأعمال لنشاطات الشركة والتأكيد من تنفيذها.

- تطوير نظام الإعلام الآلي في الشركة.

الفرع الرابع افاق الاستراتيجية لجديدة 2020-2021

تحمل الخطة الاستراتيجية الجديدة، التي تسمى Sonelgaz 2035، طموحات للمجموعة. في الواقع، تعيد الاستراتيجية تركيز مهام Sonelgaz على دورها كشركة طاقة هدفها الرئيسي توفير طاقة موثوقة ومسؤولة، وضمان خدمة عامة عالية الجودة والمساهمة في رفاهية العملاء وتحقيق التنمية المستدامة. من أجل السماح بتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية، تم إنشاء منظمة جديدة على مستويين. تحمل معالم الخطة الاستراتيجية وتتجسد في:

على مستوى المجمع

- إنشاء شركتين قابلتين (02) داخل المجموعة مملوكتين بنسبة 100% للشركة القابضة الأم سونلغاز
- شركة صناعات قابضة ستمارس دوراً هرامياً على الشركات MEI و AMC و Rouiba Eclairage و VIJAI و BHI و SEDIVER و GEAT.
- صيانة شركة حماية ومراقبة واحدة من خلال عملية دمج / استيعاب من قبل SWAT للشركات الثلاث (03) الأخرى SAR و SAT و SAH.
- على مستوى holding تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية يتم إلحاقها وظيفياً بشركات مجموعة سونلغاز مجمعة حسب الأعمال والنشاط، على النحو التالي:
- 1- التوجيه التنفيذي للإنتاج التقليدي والطاقات المتجددة
- 2- الإدارة التنفيذية لنقل و توزيع الطاقة.
- 3- التوجيه التنفيذي لأنشطة الخدمة.
- إنشاء أمانة عامة تكون مسؤولة عن الهياكل المسؤولة عن أنشطة الاتصال والأصول والخدمات والشؤون القانونية والأمن الداخلي والصحة والسلامة والبيئة ؛
- إنشاء إدارة مركزية مسؤولة عن مراقبة الأداء والرقابة الإدارية (DCG).
- إنشاء إدارة الشؤون القانونية (DAJ) ،
- إنشاء إدارة التنمية الدولية المركزية (DDI) ،
- نقل الإشراف والرقابة على شركة IFEG إلى المديرية التنفيذية لرأس المال البشري والتنمية التنظيمية (DCH)

## المبحث الثاني: تقديم وتعريف شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM

بعد قيامنا بالتربص في هذا الفرع قمنا بالتعرف عليه و على طريقة العمل فيه ، و كون أن هذه الشركة تهتم بمشاريع استثمارية كبرى ، فقمنا بتخصيص هذا المبحث من أجل التعرف على نشأة هذه الشركة و أيضا فروعها و كل ما يتعلق بالعمل بها و هذا كتمهيد للاستثمارات التي قمنا بدراستها على مستوى شركة SKTM.

لهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: التعريف بشركة كهرباء وطاقات المتجددة

المطلب الثاني: قدرات الإنتاج في الشركة (SKTM)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة SKTM

المطلب الأول: التعريف بشركة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM

الفرع الأول: نشأة شركة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM

تم اكتتاب رأس مالها بالكامل من قبل شركة سونلغاز القابضة. تم إنشاؤها في 07 أبريل 2013، عن طريق التخلي عن شركة SPE. (فرع إنتاج كهرباء)، مقرها الرئيسي في غرداية.

الشركة، التي ولدت في سياق الوعي العام بشكوك الطاقة والحاجة إلى مكافحة الاحتباس الحراري، يجب أن يثبت اللجوء الهائل إلى الطاقة الشمسية بجميع أشكالها، المباشرة (الكهروضوئية، الحرارية) أو غير المباشرة (طاقة الرياح، الكتلة الحيوية) نفسها باعتبارها أولوية واضحة.

بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالاحتراز العالمي، فإن استنفاد موارد الطاقة التقليدية، والنفط، والغاز الطبيعي من بين أمور أخرى، واستخدام الطاقات النظيفة، لم تعد مسألة اختيار، بل أصبحت مسألة أن تصبح دولاً. علاوة على ذلك، تتمتع الجزائر بوحدة من أكبر إمكانات الطاقة الشمسية في العالم، وإمكانات رياح ليست ضئيلة أيضًا، تضاف إلى امتداد أراضيها، مما يسمح لها بإقامة منشآت إنتاج الكهرباء بالعمليات المتجددة دون عوائق.

1 - قدمت لها صلاحيات التسيير و العمل في الميادين التالية:

- الاستثمارات.

- المجال التقني

- متابعة تقدم الأشغال على أرض الواقع
- إنشاء التصميمات المخططات
- تهيئة المشروع للدراسة والعمل و ضمان تحقيقه على أرض الواقع و ذلك بعد الموافقة الممنوحة من طرف لجنة الاستثمارات.

- العمل على الترقية و التطوير على المستوى الوطني و التأكد من نزاهة سير الأشغال .
- السهر على تطبيق أنظمة صارمة لتسيير الإستثمار ، و عدم التساهل في جودة و نوعية الدراسات المقدمة

- التأكيد على مراقبة سير العمل أرض الواقع و من كل الجوانب ( المراقبة التقنية ، الكمية ، النوعية ، التكاليف ) أسباب تبني الشركة للإنتاج الطاقة البديلة :

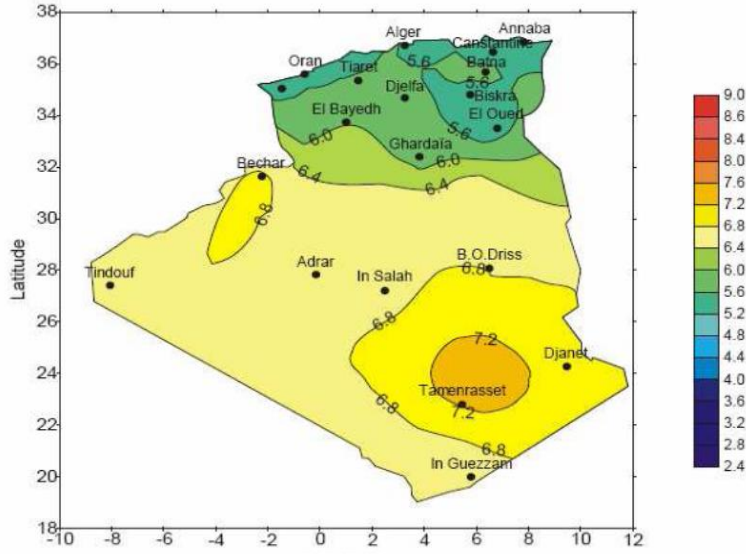
لم يكن اختيار الشركة لإنتاج الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة من اجل تزويد المناطق المعزولة في اقصى الجنوب و ربط الشبكات الكهربائية المعزولة فقط و انما كان مبني على أسس تتجلى في مجموع الفرص و الإمكانيات المتاحة للشركة سواء كانت بشرية او مادية و بالأخص الطبيعية و التي تمثل الدافع الأكبر وراء استغلال هذه الطاقة و هو الامر الذي سنوضحه في الاشكال التالية :

1-الإمكانيات الشمسية : تتوفر الجزائر على موقع جغرافي يعد من اغنى الحقول الشمسية في العالم ، كما يوضحه الشكل ادناه ، حيث ان كمية الطاقة الواردة الى المتر المربع الواحد تقدر ب5 كيلومتر في الساعة /م/2 على معظم أجزاء التراب الوطني ، و يمكن ان تبلغ أحيانا 7 كيلومتر في الساعة /م/2، و هو ما يتيح اشعاعا شمسيا سنويا يتجاوز 3000 كيلواط في الساعة للمتر المربع الواحد على مساحة تقدر ب 2.381.745 كلم2 ( هذا بالنسبة لاهم الحقول الشمسية في الجزائر) ، هذه التغطية تسمح بتغطية 60 مرة احتياجات أوروبا الغربية حسب وزارة الطاقة الجزائرية و اربع مرات الاستهلاك العالمي للطاقة و يبين الجدول التالي الطاقة الشمسية الكامنة في الجزائر حسب التوزيع الجغرافي التالي ( الساحل ، الهضاب العليا، الصحراء).

الجدول رقم (02): إمكانيات الطاقة الشمسية في الجزائر

المناطق	المنطقة الساحلية	الهضاب العليا	الصحراء
المساحة	4	10	86
قدرة التمشيط في متوسط الساعة في السنة	2650	3000	3500
الطاقة المتوفرة في المتوسط	1700	1900	2650

الشكل رقم 02: متوسط الإشعاع السنوي للإشعاع الشمسي في الجزائر (كيلوواط/ الساعة/ م<sup>2</sup>/ اليوم)



الفرع الثاني: اهداف وإنجازات شركة كهرباء والطاقات المتجددة SKTM

#### أولاً: الأهداف

لم يتم انشاء هذه الشركة من اجل تجزئة شركات سونغاز فحسب، بل كان للأهداف التالية:

- التوجه الاستراتيجي للدولة في تحقيق البرنامج الوطني الطموح في تطوير الطاقات المتجددة؛
- الوقوف على تطلعات سكان الجنوب من اجل الاستمرارية في التزود بالكهرباء ونوعية الخدمات؛
- يسمح انشاء شركة كهرباء طاقات متجددة لشركة SPE في التركيز حول التحديات الكبرى في الإنتاج خاصة في الشبكة المترابطة نظرا لتعاظم الطلب في الشمال ذو الكثافة السكانية العالية في الجزائر؛
- التخصص في تسيير معدات الإنتاج المخصصة للشبكة المعزولة والشبكة المترابطة نظرا لخصوصية مناطق الجنوب من حيث الظروف المناخية القاسية والاستثنائية وبعد المسافات والاهمية الاقتصادية للجنوب في الاقتصاد الوطني

#### الفرع الثاني : إنجازات الشركة

وسنعرض هنا ما تم استخلاصه من خلال مقابلة اجريت مع عدد من الموظفين حول ملامح تبني المؤسسة للتسويق الاخضر.



ان شركة كهرباء و طاقات متجددة هي الشركة الوطنية السبّاقة من نوعها في تبنيتها لمفهوم التسويق الاخضر على غرار الشركات الفرعية الاخرى المنتجة للكهرباء والتابعة لنفس المجمع، من خلال انتاجها للطاقة الكهربائية النظيفة، في اطار التنمية المستدامة و المحافظة على البيئة والدعوة العالمية للقادة الثلاثين للاهتمام بالبيئة و ايضا من الطاقة الكهربائية المنتجة في الجزائر تكون عبر الوسائط % كتكملة للبرنامج الوطني الرامي الى ادماج 40محطة للطاقات المتجددة من اجل الوصول الى قوة 22000 ميغاواط بحلول عام 2030 (منها 10 000 ميغاواط للتصدير و 12000 ميغاواط للسوق المحلية)، حيث تتجلى ملامح فلسفة التسويق الاخضر للشركة ، من خلال اطلاقها اولى صفقات الطاقة الخضراء ، و المتمثلة في مشروع انتاج 343 ميغاواط من الكهرباء النظيفة في نهاية 2013 وبداية 2014 موزعة بين 23 و محطة شمسية عبر الوطن و محطات توربين الغاز و الديزل حيث تم ابرام عقود لإنشاء محطات توليد الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة ذات التكنولوجيا الحديثة و المتطورة مع شركات عملاقة متخصصة في هذا المجال وفق احدث التكنولوجيات ، اولها المجمع الصيني ينجلي سولار و سينوهيدرو & Yingli Solar حيث تم تكليف هذا الاخير بإنجاز محطة المرتفعات (سوق اهراس، باتنة، سطيف، برج بو عريريج و ميلة) و محطة الوسط (مسيلة ، الجلفة ، الاغواط) و قطب (ادرار ، عين صالح ، تيميون)الموزع على كل من (تيميون، اولف، رقان، زاوية كونتا، ادرار، كابرطان و عين صالح) بالإضافة الى المحطات الثلاثة للشبكات المعزولة RIS réseau isole الواقعة في كل من (تندوف،جانت وتامنراست ) بطاقة انتاج اجمالية مقدرة ب285 ميغا واط، بينما الهضاب العليا غرب الجزائر تم انجازها من طرف الشركة الالمانية بيلكتريك (Belectric) في كل من (سيدي بلعباس، سعيدة، البيض و النعامة) بقدرة انتاجية مقدرة ب58 ميغاواط.

اما فيما يخص الاربع محطات المزمع انشائها في المرتفعات في كل من (سطيف البرج بو عريريج ، ميلة و باتنة ) بقوة اجمالية مقدرة ب 75 ميغا واط ، لم يتم انشائها في الوعاء العقاري المخصص لها و ذلك راجع للطبيعة الفلاحية للمنطقة و خصوبة أراضيها ، حيث تم تحويل المحطات الى مواقع اخرى في كل من الجلفة و ب قدرة انتاجية 33 ميغاواط و محطة في الاغواط ب 40 ميغاواط و باتنة ب 2 ميغاواط ، كما وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاريع تم إطلاقها في وقت متأخر للأسباب المذكورة أعلاه، حيث تم استلامها في شهر ماي 2017، في انتظار استلام محطة باتنة .

كما تجدر الإشارة الى ان سياسة التسعير في شركة SKTM مدعومة من طرف الدولة بالنظر الى نسبية ارتفاع سعر المنتج الاخضر نظرا لتكلفة انتاجه ، ايضا فيما يخص الترويج فالشركة لها حضور قوي و

متميز في العديدة من المعارض الدولية و الوطنية (انظر الملحق رقم 02 ) ، و بالنظر الى عملية التوزيع فإنها تتم عن طريق ربط الكهرباء المنتجة بالشبكة الكهربائية الوطنية و التي هي من اختصاص شركة توزيع الكهرباء SDC ش(احد فروع شركة سونلغاز) ، و ذلك باستخدام احسن الطرق للربط بالتكنولوجيا العالية و الوسائل الحديثة الاقل ضررا على البيئة و الاكثر ترشيدا للطاقة.

### المطلب الثاني: فروع وأنشطة وفاق الشركة (SKTM)

#### الفرع الأول: أنشطة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

##### • أنشطة شركة كهرباء وطاقات متجددة

- انتاج الكهرباء في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك انتاج الكهرباء عبر الوسائط المتجددة عبر الوطن؛
- تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع اعمال الهندسة والصيانة؛
- تسويق الطاقة المنتجة لمؤسسات التوزيع SD؛
- الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية -تجارية -صناعية -مدنية او عقارية متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز وضمان تطور هذه العمليات.

حيث توضح الصور في الشكل الموالي أنشطة شركة SKTM

اشكال رقم 03: توضح أنشطة شركة الكهرباء وطاقت المتجددة



• آفاق التنمية الدولية

- إمكانية تمديد الشبكات إلى ما وراء الحدود الجنوبية، من أجل السماح بتصدير خدمات التشغيل والصيانة إلى كل من البلدان المجاورة وتلك الموجودة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.
  - دراسة والإشراف على إنشاء محطات الطاقة الشمسية الكهروضوئية
  - تصدير الطاقة الكهربائية على الحدود.
  - نصائح حول صيانة وتشغيل محطات توليد الكهرباء بالديزل.
- الفرع الثاني الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة

أولاً: الهيكل التنظيمي: نظرا لان الشركة حديثة النشأة، فهي إلى حد اليوم تتبنى هيكل تنظيمي موروث من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، في انتظار المصادقة عليه من طرف مجلس إدارة مجمع سونلغاز في السداسي الأول من 2018 والذي سيحدد بدقة المهام والمسؤوليات ومستويات الإدارة للشركة، و على هذا الأساس فان الهيكل التنظيمي الحالي هو على الشكل التالي: الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي



الجدول رقم 03: الموالي يوضح توزيع العمال حسب المديرية و وحدات الإنتاج تقديرات التوظيف لعام

2020

unité.L	Réal du mois de Novembre 2020					Prévu 2020			
	C	H- M	P- M	E	Total	C	H-M P-M	E	Total
<b>Siège DG</b>	13 2	25	4	13	174	13 2	38	9	179
<b>UPSO</b>	14 9	32 2	14 2	12 5	738	14 6	483	14 1	770
<b>UPSE</b>	21 4	39 2	16 9	22 8	1030	19 2	572	26 0	1024
<b>TOTAL</b>	47 9	71 4	31 0	40 1	1904	46 1	1086	41 9	1966

يبين الجدول مجموع العمل لدى شركه SKTM المقدر ب 1904 لسنة 2020 كما يبين افاقها في

التوظيف في نهاية سنة 2020

التعريف بمديرية الهندسة:

تهتم هذه المديرية بدراسة المشاريع وتسيير الاستثمارات والتحقق من جودة وسائل الإنتاج المستوردة ويجب

عليها احترام و إتباع الشروط التقنية و الاقتصادية، و مهمتها الرئيسية تتمثل في:

1 - الاطلاع على الملفات والدراسات التي أجريت فيما يخص تنفيذ الشركة المقاوله لإنجاز مشروع الطاقة

المتجددة او الديزل

2 - تسهر على حسن نوعية الدراسات العامة (دراسة هندسة المدنية، دراسة كهربائية وميكانيكية).

3- العمل على المراقبة الصارمة لورشه البناء من مختلف الجوانب على تطور في تنفيذ العمل.

4- الإدارة الجيدة للسوق، مع إجراء العقود مع الشركات التي تعمل من أجلها فمنها عقود خاصة

بالاستثمارات وعقود خاصة بوسائل الإنتاج.

5 - السهر على تطبيق التعليمات من أجل أن تكون مطابقة للمعايير المعمول بها وضمان أمن ونظافة وصحة العاملين في ورشات البناء .

### المبحث الثالث: دراسة مشروع انجاز 22 محطه لتوليد الكهرباء بطاقة الشمسية

الاستثمارات تختلف من حيث قراراتها ومصادر تمويلها، بحيث أن مصادر التمويل تختلف من حيث التدفقات النقدية الإضافية المترتبة عن استخداماتها فبينما نجد أنه لا يصاحب استخدام التمويل بالآرياح المحتجزة أي التدفقات النقدية الخارجية.

وتسيير الاستثمارات يتطلب إجراء دراسات مالية واقتصادية بالإضافة إلى دراسات فنية و ذلك بعد اتخاذ قرار الاستثمار و كذلك معرفة التدفقات النقدية، و اتخاذ أحسن قرارات التمويل، من أجل تمويل المشاريع. وارتأينا في هذا المبحث بأن نقوم دراسة حالة اول استثمارات الشركة و هو مشروع انجاز 22 محطه لتوليد الطاقة الكهربائية عن طريق الطاقة الشمسية أي الانتقال من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية، قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: الدراسة المالية للمشروع

المطلب الثاني: مراحل إنجاز المشروع

المطلب الثالث: متابعة طريقة الدفع ومرحلة اقفال الغلاف المالي

المطلب الأول: الدراسة المالية للمشروع

الفرع الأول: التعريف بالمشروع

تم اختيارنا لمشروع انجاز محطات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية لكونه يتميز بالحدثة و التوجه الطاقوي الجديد لمؤسسة سونلغاز و للجزائر حيث جاء بعد قرار الحكومة بتاريخ 2013/06/19 ، تمت عملية إتخاذ قرار إنجاز هذا المشروع الجديد و الذي يمس 22 منطقة من الوطن ،أي بإنشاء محطات توليد الكهرباء بطاقة الشمس قدرها الإجمالي ( 343 ميغاوات ) من أجل تلبية حاجيات تلك المناطق من الكهرباء بحيث من المحتمل فتح مناصب شغل كبير بالنسبة لمؤسسة SKTM و بلغت تكلفتها الإجمالية 50.083.843 كيلو دج .

تقديم المشروع:

بعد إصدار قرار انجاز المشروع الاستثماري من طرف الحكومة بتاريخ 2013/06/19 حيث قامت بإنشاء لجنة قطاعية شهرت بالمشروع في عدد من دول العالم لجلب المصنعين لألواح الشمسية و المتميزين في مجال إنتاج طاقة كهربائية بطاقة الشمس و بالتالي قام قسم هندسة للطاقات المتجددة ( ENR )

التابعة لمديرية الهندسة بمتابعة انجاز الاستثمار الذي يتمثل في إنشاء محطات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية وذلك في 22 منطقة من البلد:

1- الموقع:

الجدول 4 مواقع انشاء محطات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية

N°	Centrale	Capacité en (MW)	Superficie
01	Naâma	20	40
02	El Bayadh	23	50
03	Saida	30	60
04	Sidi Belabbes	12	30
05	Tamanrasset	13	26
06	Djanet	03	06
07	Tindouf	09	18
08	Adrar	20	40
09	Timimoune	09	18
10	Kaberten	03	06
11	Z Kounta	06	12
12	Aoulef	05	10
13	Reggan	05	10
14	In Salah	05	10
15	Souk Ahras	15	30
16	Djelfa	20	40
17	Laghouat	20	40
18	Sila،M	20	40
19	Ouargla	30	60
20	Batna	02	04
21	Laghouat 2	40	80
22	Djelfa 02	33	66
<b>Total</b>			343

2- وصف المشروع:

يتمثل المشروع في حيازة وتركيب وتشغيل محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية طاقتها الإنتاجية

(343 MW) كما يلي:

- حيازة الألواح الشمسية لإنشاء المحطة الكهربائية مثل: محول الطاقة الرئيسي و الثانوي، مخزن،....
- بناء: كالعامة الإدارية، البنية التحتية لحاملات الألواح الشمسية، ...
- التركيب: تركيب المعدات التي تمت حيازتها لكي تعمل في نفس النسق وفقا للمعايير التقنية.
- التشغيل: تشغيل المحطة الكهربائية بعد التأكد من سلامة المعدات والتركيب الجيد لها.

**الشكل رقم 05 : تصميم لمحطة إنتاج**



**الفرع الثاني : التقييم المالي للمشروع ( التقديري )**

لما كنا على دراية هندية قمنا بدراسة المشروع، ففي البداية قمنا بالدراسة المالية لهذا المشروع أي تقدير القيمة الحالية للمشروع بالإضافة إلى العائد الداخلي. وكل هذه الحسابات تكون تقديرية لأنه تقدير العائد لخمس سنوات (المعطيات تقديرية فقط).

وبعد أن قدمت لنا المعطيات التقديرية للقب

م بعملية التقييم المالي للمشروع وكانت كالآتي:

$$\text{قيمة الاستثمار الأولي } I_0 = 50.00 \text{ DZD}$$

$$\text{الوحدة} = 10^3 \quad \text{الزمن } t = 5 \text{ans}$$

$$\text{معدل التحيين } i = 10\%$$



واليك الجدول التالي:

الجدول رقم (05): CF المحين

السنوات	1	2	3	4	5
CF	90.00	11.000	13.000	22.000	22.000

فقمنا أولاً بالتعريف ب (CF) أي التدفقات النقدية الصافية:

$$CF_t = (R_t - C_t - A_t) \cdot (1 - T) + A_t$$

حيث أن: R: هي المداخل أو الأرباح المحققة، C هي التكاليف الخاصة بالمشروع، A هي الإهلاكات .  
T : هي الضريبة المطبقة.

وقد طبقنا طريقة الإهلاك الخطي في حساب الإهلاكات وضعنا مباشرة قيمة CF لأنه لدينا العديد من التكاليف و لا نستطيع حسابها إل ببرنامج إعلام آلي . و ايضا نحن نعلم بأن مصاريف دراسة السوق و مصاريف دراسة الجدوى الاقتصادية و مصاريف تحليل التربة... إلخ هي مصاريف مهمة تتحملها المؤسسة و لا يتحملها المشروع مهما كان قرار المؤسسة .

كما نلاحظ أن قيم CF في تزايد إلى غاية السنة و إذا تطرقنا مباشرة إلى حساب كل من:

1. احسب القيمة الحالية الصافية VAN.

2. احسب معدل العائد الداخلي TRI.

1. حساب VAN:

$$VAN = \sum CF (1+i)^{-t} - I_0$$

معامل التحيين =  $(1+i)^{-t}$

الجدول رقم 06: بوض CF المحين

السنوات	CF	معامل التحيين	CF المحين
1	90.00	0.9090	8181
2	11.000	0.8264	9090.4
3	13.000	0.7513	9766.9
4	22.000	0.6830	15026
5	22.000	0.6209	13659.8
المجموع			55724.1

$$VAN = 55724.1 - 50000$$

$$VAN = 5724.1$$

بما أن VAN موجبة فإن المشروع مقبول.

2. حساب معدل المردودية الداخلي TRI:

لإيجاد القيمة الحقيقية للمشروع لابد من رفع نسبة التحيين إلى 25% حتى نتحصل على VAN سالبة.

الجدول رقم 07 : يوضح CF المحينة الجديدة بمعدل المردودية الداخلي TRI

السنوات	CF	معامل التحيين $1.25^{-t}$	CF المحينة
1	90.00	0.8	7200
2	11.000	0.64	7040
3	13.000	0.512	6656
4	22.000	0.4096	9011.2
5	22.000	0.3276	7207.2
المجموع			37114.4

$$VAN = 37114.4 - 50000 = -12885.6$$

❖ حساب TRI:

VAN		i
5724.1		10%
(12885.6) -		25% -
<hr/>		<hr/>
18609.7		15%

$$TRI = 15\% + (5724.1 * 0.15 / 18609.7)$$

$$TRI = 15.04\%$$

حساب VAN بواسطة TRI = 15.04%

**الجدول رقم 08 : يوضح CF المحين بواسطة TRI = 15.04%**

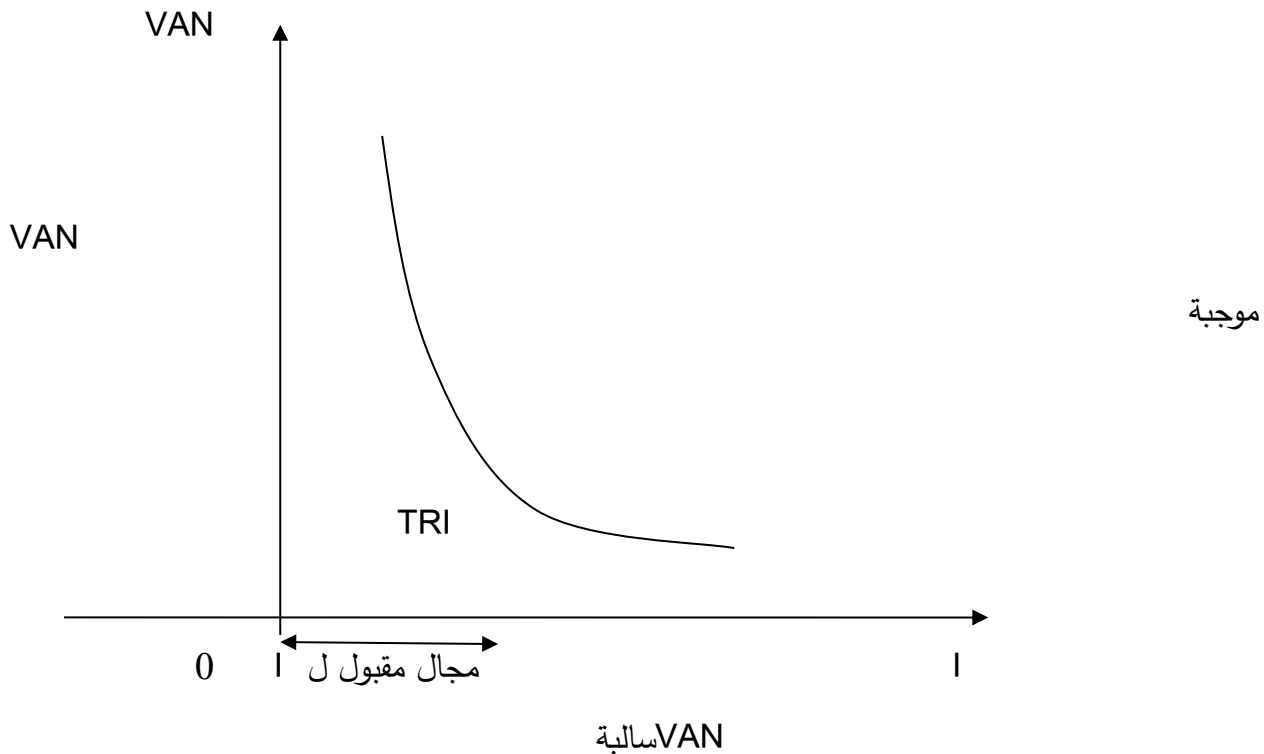
السنوات	CF	معامل التحيين	CF المحين
1	90.00	0.8692	7822.8
2	11.000	0.7556	8311.6
3	13.000	0.6568	8538.4
4	22.000	0.5712	13566.6
5	22.000	0.4963	11760.6
المجموع			50000

$$VAN = 0$$

عند هذا المعدل VAN معدومة. أي ليس هناك لا ربح ولا خسارة.

ونوضح تغيرات VAN بالنسبة ل TRI في هذا الشكل:

**الشكل رقم 07 : يوضح تغيرات VAN بالنسبة ل TRI**



المطلب الثاني: مراحل انجاز المشروع

الفرع الأول: قرار انجاز المشروع

تتم عملية اتخاذ قرار انجاز المشروع عبر عدة مراحل نذكرها باختصار:

1- المرحلة الأولى

تقوم المؤسسة بعد استلام المعطيات المتعلقة باحتياجات المناطق من الطاقة الكهربائية ويتم دراستها والفصل فيها ، تم تحديد المناطق مسبقا من طرف وزارة الطاقة و مجمع سونلغاز الذي كان سيخوض تجربة جديدة في مجال الطاقة الكهروضوئية عن طريق فرع شركة انتاج الكهرباء بالطاقة المتجددة SKTM

## 2-المرحلة الثانية

في هذه المرحلة كانت انطلاقة المشروع مدعمة من الشركة الام و فرع CEEG التابع لسونلغاز المتخصص في الهندسة (لكون شركة SKTM كانت في بداية مشوارها الطاقوي و المشروع الاستثماري كبير و حديث يتم اصدار قرار انشاء محطات توليد كهرباء بطاقه الشمس من طرف هيئة خاصة للجنة القطاعية (CIS) تضمن هذا القرار:

-نوع الاستثمار (انجاز محطات توليد كهرباء بالطاقة الشمسية )

-كمية الطاقة ( 343 ميغاواط)

-كيفية نقل الكهرباء (ربطها الطاقة الناتجة بأقرب محطة)

-صاحب المشروع (المقاول الحائز على الصفقة بعد نتائج)

-مكان الاستثمار محطة بالمرتفعات (سوق اهراس، باتنة، سطيف، برج بو عرييج و ميلة) و محطة الوسط (مسيلة ، الجلفة ، الاغواط) و قطب (ادرار، عين صالح، تيميون)الموزع على كل من (تيميون، اولف، رقان، زاوية كونتا، ادرار،كابرتان وعين صالح) بالإضافة الى المحطات الثلاثة للشبكات المعزولة RIS réseau isole الواقعة في كل من (تندوف،جانت و تامنراست ) بطاقة انتاج اجمالية مقدرة ب285 ميغا واط، بينما الهضاب العليا في كل من (سيدي بلعباس، سعيدة، البيض و النعامة) بقدرة انتاجية مقدرة ب58 ميغاواط.

وترسله إلى شركة SKTM

## 3- المرحلة الثالثة :

هنا يأتي دور مصلحه قانون الصفقات و الإدارة التابعة لمديرية الهندسة بإعداد دفتر الشروط ويمرر على كافة اللجنات القانونية (في نفس الوقت كانت اللجنة القطاعية المؤسسة من طرف الحكومه تجوب

دول العالم من اجل البحث عن مصنعين بجودة عالية و متميزين في مجال الطاقة الكهروضوئية ليتوجهو للاستثمار في البلد القارة الجزائر )

وفق تنظيم مجمع سونلغاز للقيام بمراجعتة وتدقيقه يعرض دفتر الشروط على لجنة صفقات المؤسسة  
CME

في حالة الرفض :يتم إرجاعه مرفوق بمحضر يبين أسباب الرفض ليتم تعديله ومعالجته ويرسل مرة ثانية حتى تعطى الموافقة بواسطة تأشيرة القبول visa conforme ملحق (1)

- بعد الحصول على موافقة CME تم نشره في مجلة خاصة بقطاع المناجم BAOSEM (انظر الملحق العروض) ثم تقدم المترشحون لاقتنائه من طرف شركة هندسة الكهرباء والغاز وتم تحديد يوم فتح الدفاتر في حاله مشروعنا تم تقدم منتجين أجنب من الصين والمانيا

يحدد في هذا الدفتر نوع العملية كأن تكون مناقصة وطنية أو دولية مفتوحة أو محدودة آجال تسليم ملفات المناقصة وشروط المشاركة في هذه المناقصة وإجراءات الفتح والاختيار المقاول أو المورد وكذلك يحدد لغة الصفقة والعملة وطرق الدفع وكيفيةها... الخ

بعد استيفاء المدة القانونية بتسليم الملفات تبدأ عملية فتح الأظرفة في نفس اليوم الذي تنتهي فيه آجال تسليم الملفات أين يحضر جميع الذين قدموا ملفا للمشاركة او من ينوبهم قانونيا أين تبدأ عملية فتح الأظرفة ومطابقة محتواها مع ما هو مطلوب وفقا لاشتراطات دفتر الشروط تتم بعد ذلك تنقيط المشاركين في المرحلة الأولى من فتح الاظرفة وهي مرحلة الأظرفة التقنية ويهدف الى الوقوف على جودة المنتج بعيدا عن سعره فاذا كانت نقطة المورد اكبر من نقطة تفرضها الشركة جاز لهذا المورد الاستمرار في فتح ظرفه المالي وإلا رد له ظرفه المالي دون فتح.

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى نمر الى المرحلة الثانية وهي تحوي على الموردين الذين قبلوا تقنيا لوضع أظرفتهم المالية اين نبدأ عمليا فتح الأظرفة المالية ويتم قبول العرض المالي الأقل وذلك بعد ان يستوفي الشروط التقنية في المرحلة الأولى، يتم التبليغ المؤقت للمورد بانه قد حاز على الصفقة ريثما تستكمل لجان أخرى مهامها في معاينة الملف بدقة وانتهاء مهلة المراجعات التي قد يقوم بها احد المنافسين للمورد.

- بعد انهاء هذه المهلة وهذه المراجعة تقوم الشركة بإبلاغ رسمي للمورد بانه قد حاز على الصفقة النهائية وعليه بإحضار كفالة ضمان تمثل 10% من قيمة المشروع كضمان لحسن التنفيذ ثم بعد ذلك يتم تبليغه ببداية الاستغلال والتوريدات، الى هذه المرحلة نقول ان المشروع قد انطلق فعلا في الإنجاز بآجال محددة يتوجب على المورد وصاحب المشروع العمل على عدم تجاوزها.

في حاله مشروعنا قيد الدراسة حاز المصنعان الاجنبيين من الصين والمانيا على المشاريع مقسمه كالتالي:

ينجلي سولار و سينوهيدرو Synohydro & Yingli Solar حيث تم تكليف هذا الاخير بإنجاز محطة المرتفعات (سوق اهراس، باتنة، سطيف، برج بو عرييج و ميلة) و محطة الوسط (مسيلة ، الجلفة ، الاغواط) و قطب (ادرار ، عين صالح ، تيميون)الموزع على كل من (تيميون، اولف، رقان، زاوية كونتا، ادرار،كابرتان و عين صالح) بالإضافة الى المحطات الثلاثة للشبكات المعزولة RIS réseau isole الواقعة في كل من (تندوف،جاننت وتامنراست ) بينما الهضاب العليا غرب الجزائر تم انجازها من طرف الشركة الالمانية بيلكتريك (Belectric) في كل من (سيدي بلعباس، سعيدة، البيض و النعامة) والجلفة و محطة في الاغواط و باتنة

### الفرع الثاني: الغلاف المالي للمشروع

#### 1. تعريف AP ( autorisation de programme ) :

هي عبارة عن الغلاف المالي المخصص للمشروع من نشأته إلى غاية دخوله حيز الاستغلال، قصد تغطية مصاريف المشروع الاستثماري.

يتم الحصول على AP بمأ استثمار رسمية تسمى بـ (240×) نجده في الملحق رقم(2) حيث نجد المعلومات التالية:

- المالك الشرعي للمشروع.
- المواصفات التقنية الخاصة بالمشروع.
- تفاصيل المصاريف اللازمة لتغطية المشروع عبر السنوات.
- موضوع المشروع.
- المركبات الفيزيائية للمشروع .

#### 2. مجال تطبيق AP:

هو مهم لبداية انجاز أي مشروع فهو:

- يحدد القيمة الحقيقية للمصاريف لمختلف النواحي.
- يقوم بتثبيت قيمة المصاريف .
- يبقى رسمي حتى نهاية المشروع.

3. إمكانية التجاوز المحدد:

إن AP يحدد قيمة المصاريف القصوى لإتمام المشروع و إن تم تجاوز هذه القيمة تقوم الإدارة المالية بزيادة المصاريف المالية و المبررة بوثائق رسمية من المبلغ المحدد مسبقاً و تكون هذه الزيادة عن طريق ملاء استثمار رسمية أخرى تكميلية (240×تكميلية)

- وانطلاقاً من رخصة برنامج (AP) يمكن لبدء في عملية البحث عن المكلف بالبناء من خلال إعلان المناقصة.

- تحديد المكلف بالبناء (Le constructeur) .

ويجب أن يشارك في هذه المناقصة أكثر من إثنين من أجل الافتتاح و إلا تعاد من جديد :

الافتتاحية:

يتم فتح الأطراف من طرف لجنة الافتتاحية ومنح الصفقات (COP commission ouverture plis) وفقاً لدفتر الشروط الخاص بالمناقصة حسب القانون الداخلي 431 réglementation des marche

شروط الافتتاحية:

- تكون عمومية : أي يحق لأي كان أجنبي أو محلي الحضور

- حضور المترشحين يكون إثنين على الأقل حسب قانون الصفقات الخاص بسونلغاز وفي حالة عدم تقدم مترشحين للمناقصة يتم إعلان عدم جدوتها

- إحضار الملفات المتعلقة بكل مترشح من سجل تجاري، سجل ضريبي، الرقم الضريبي المنصوص عليها في دفتر الشروط

- يتوجب على جميع المترشحين تقديم عرضهم التقني والمالي

كيفية فتح الأطراف :

- كل مترشح يحضر معه عرض مالي و عرض تقني

-تقوم (COP) بفتح العرض التقني لكل مترشح من أجل دراسته وبعد مطابقة المشروع لدفتر الشروط يتم القبول.

- مع العلم أنه يتم حفظ الأطراف المالية عند محضر قضائي لضمان الشفافية .

- في حالة عدم تطابق العرض التقني يتم إرجاع كل الأطراف إلى المترشحين دون فتح العرض المالي
- تقوم هيئة أخرى COE بدراسة العرض التقني وتقييم هذا العرض وتطابقه للمعايير الدولية
- دراسة الحالة المالية للمؤسسة
- نوعية وجودة المعدات
- ويتم تقييم كل مساهم في المنافسة
- ومن خلال هذه المعايير يتم تحديد الشركات المقبولة تقنيا والغير مقبولة تقنيا و إرجاع الأطراف الغير المقبولة تقنيا دون فتح الظرف المالي
- تقوم المديرية بإرسال دعوات لكل المساهمين للحضور والمشاركة في فتح الأطراف المالية :
- CEO لجنة تقييم الأطراف تقوم بتقييم العرض المالي وهذا بمراعاة ما يلي :
- القيمة المالية للمشروع
- قطع الغيار
- آجال الدفع
- مدة الإنجاز

ويتم بعد كل هذا اختيار المشروع الأقل تكلفة ل kwh

- تقوم المديرية بإعداد التقرير الذي يلخص كل العمليات (القيم المالية والتقنية) ويتم عرضها على لجنة (CME) هذه الأخيرة تقوم بدراسة التقرير وإعطاء الموافقة للمنح المؤقت للصفحة ويتم الإعلان في مجلة BAOSEM وإعطاء مهلة عشرة أيام ابتداء من يوم العرض قصد إيداع الطعون
- في حالة وجود طعون تتم دراستها من طرف لجنة CEDRAO وإذا كان الطعن صحيح يتم إعادة كل المراحل السابقة و بالترتيب .

#### المطلب الثالث : متابعة طريقة الدفع

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة ومعرفة الشركة الناجحة في المناقصة والتي سوف تقوم لنا بالعمل يجب مع معرفة شروط و كيفية الدفع لهذه الشركة.

#### الفرع الأول: شروط الدفع

- نجد في هذا الجزء طريقة الدفع المتفق عليها في العقد وفي حالتنا التطبيقية هناك نوعين من الدفع:
- قسم الدفع بالعمل الصعبة:
- تكون مقسمة نسبيا كما يلي:

- 10 % تسبيق عند توقيع العقد تدفع عن طريق تحويل بنكي.



- 90% تدفع عن طريق الاعتماد المستندي مقسمة على عدة أقسام 5% عند طلب التجهيزات و 75% حسب تقدم الأشغال و 10% عند نهاية التركيب.

قسم الدفع بالعملة المحلية:

- 10% تسبيق مقابل ضمانات بنكية، 10% عند فتح الموقع، 70% موزعة حسب تقدم الأشغال، 10% عند نهاية التركيب.

- الضمانات :

أولاً : نجد هنا الضمانات المقدمة من طرف المتعهد الموضحة في العقد وهي:

- ضمانات على التسبيقات (avance،caution de restitution d).
- ضمانات حسن التنفيذ (caution de bonne exécution).
- الضمانات الخاصة

ثانياً : نجد فيه جدول يبين جميع العمليات المالية وفقاً لشروط الدفع المتفق عليها في العقد و يدون فيه جميع الفواتير المتعلقة بالمشروع لإتمام عملية الدفع التي تقوم بها المؤسسة خلال فترة انجاز المشروع و بدوره ينقسم إلى عدة خانات كما هو موضح في الجدول.

- تعريف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : ANDI

وهي الوكالة التي تعمل على مساعدة المستثمرين وتشجيعهم على الاستثمار في الوطن حيث تقدم مساعدات جبائية وضريبية تتمثل في التخفيضات والإعفاءات وذلك عند استيراد التجهيزات وحتى الخدمات.

وتتمثل الوثائق المقدمة في الملف الخاص بها:

- قائمة التجهيزات والخدمات المقيمة.
- قائمة التجهيزات والخدمات الغير المقيمة.
- بلاغ الاستثمار.
- وثيقة المشروع الاستثماري.

الفرع الرابع : الفوترة و طريقة الدفع المستندي ملحق 4

1- معالجة الفواتير و الأمر بالدفع (traitement des factures et ordonnancement)

- معالجة الفواتير

عند وصول الفواتير من الزبون تمر على عدة أقسام حيث تتم مراجعتها ومعالجتها والتأكد من صحة جميع المعلومات الموجودة فيها بدءاً من المعلومات الموجودة في رأس الفاتورة حتى المبلغ و جميع المصاريف و عند التأكد من صحتها يتم إرسالها إلى قسم الأمر بالدفع.

1. الأمر بالدفع

تمر في هذا القسم جميع الفواتير المتعلقة بالمشروع حيث يتم مراجعتها مرة ثانية و يطبع الأمر في ظهر الفاتورة وتتم المصادقة عليها على عدة مستويات و تقدم معها إلى المصلحة المالية في المؤسسة.

**الشكل رقم 07 : توضيح فاتورة الدفع, Fiche ordonnancement,**

Direction :
Service :
offre/Dérogation, Référence appel d (gré à gré/consultation) :.....
Convention/Bon ou Lettre de Commande/ Commande n° : Marché/ Contrat
Imputation :
Attestation Service fait n° :..... PV n° :.....
Visa Contrôle/ Structure Technique.....

Date :	
.....	
Nom & Qualité :	
.....	
Visa Service Crédit ordonnancement	
:.....	
Date : .....	
Nom & Qualité :	
Montant HT	
T V A	-
Montant	-
TTC	
Montant TTC:(en lettre).	
VU, BON A	
PAYER LE	

3. فاتورة تقدم الأشغال:

بعد انطلاق المشروع و مرور مدة من سير الأشغال تصلنا فاتورة

(facture d avancement de génie-civil)، تبين نسبة التقدم في الأشغال فيما يخص الهندسة

المعمارية، بتاريخ وهي مبينة و فيها المحتويات التالية:

- اسم المشروع.

- رقم العقد وتاريخ بدايته.
- اسم المتعهد.
- قيمة الفاتورة بالحروف والأرقام.
- نسبة تقدم الأشغال.

تكون مرفقة بمحضر تبليغ و تقدم الأشغال و attachment. ملحق (2)

ويتم تسجيلها في بطاقة السوق بعد معالجتها و مراجعتها والتأكد من خلوها من أي خطأ.

وبعد تسجيلها في بطاقة السوق يصدر الأمر بالدفع (Ordonnancement)، وبعد مراجعة الفاتورة توقيعها والمصادقة عليها من عدة مستويات في ظهر الفاتورة، وتكون موضحة في ظهر الفاتورة.

حيث يتم الدفع للمورد عن طريق تحويل بنكي، تقتطع منها الضمانات البنكية التي اتخذت في بداية العقد.

#### المطلب الرابع : القرض المستندي و تصفية الحسابات

في هذه الحالة العرض المالي المقدم من طرف المتعهد يحتوي على جزء بالعملة الصعبة فإن عملية تسديد ذلك الجزء من المبلغ تتم عن طريق القرض المستندي بما ان المستثمرين اجنبيين

#### - تعريف القرض المستندي : Crédit Documentaire

القرض المستندي هو تعهد مكتوب صادر من بنك (يسمى المصدر) بناء على طلب المشتري (مقدم الطلب أو الأمر) لصالح البائع (المستفيد). ويلتزم البنك بموجبه بالوفاء في حدود مبلغ محدد خلال فترة معينة متى قدم البائع مستندات السلعة مطابقة لتعليمات شروط القرض. وقد يكون التزام البنك بالوفاء نقداً أو بقبول كمبيالة.

#### - أهمية القرض المستندي :

ويستعمل القرض المستندي في تمويل التجارة الخارجية، وهو يمثل في عصرنا الحاضر الإطار الذي يحظى بالقبول من جانب سائر الأطراف الداخليين في ميدان التجارة الدولية بما يحفظ مصلحة هؤلاء الأطراف جميعاً من مصدريين ومستوردين.

• بالنسبة للمصدر: يكون لديه الضمان - بواسطة القرض المستندي - بأنه سوف يقبض قيمة البضائع التي يكون قد تعاقد على تصديرها وذلك فور تقديم وثائق شحن البضاعة إلى البنك الذي يكون قد أشعره بورود الاعتماد.

- وبالنسبة للمستورد: فإنه يضمن كذلك أن البنك الفاتح للاعتماد لن يدفع قيمة البضاعة المتعاقد على استيرادها إلا بتقديم وثائق شحن البضاعة بشكل مستكمل للشروط الواردة في الاعتماد المستندي المفتوح لديه.

- أطراف القرض المستندي

يشترك في القرض المستندي أربعة أطراف هي:

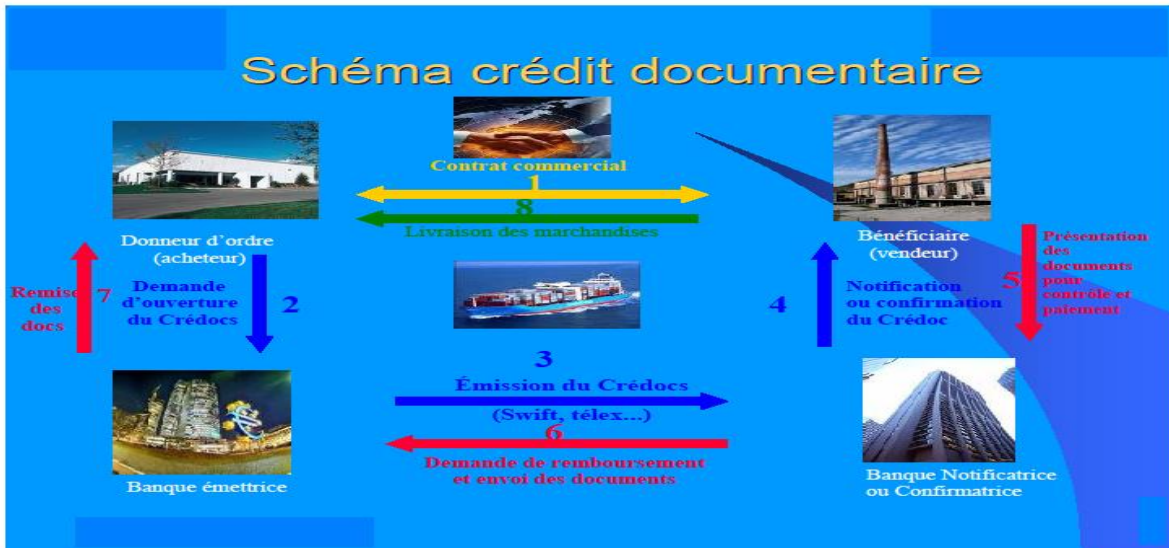
1 - المشتري: هو الذي يطلب فتح الاعتماد، ويكون الاعتماد في شكل عقد بينه وبين البنك فاتح الاعتماد. ويشمل جميع النقاط التي يطلبها المستورد من المصدّر.

2 - البنك فاتح الاعتماد: هو البنك الذي يقدم إليه المشتري طلب فتح الاعتماد، حيث يقوم بدراسة الطلب. وفي حالة الموافقة عليه وموافقة المشتري على شروط البنك، يقوم بفتح الاعتماد ويرسله إما إلى المستفيد مباشرة في حالة الاعتماد البسيط، أو إلى أحد مراسليه في بلد البائع في حالة مشاركة بنك ثاني في عملية الاعتماد المستندي.

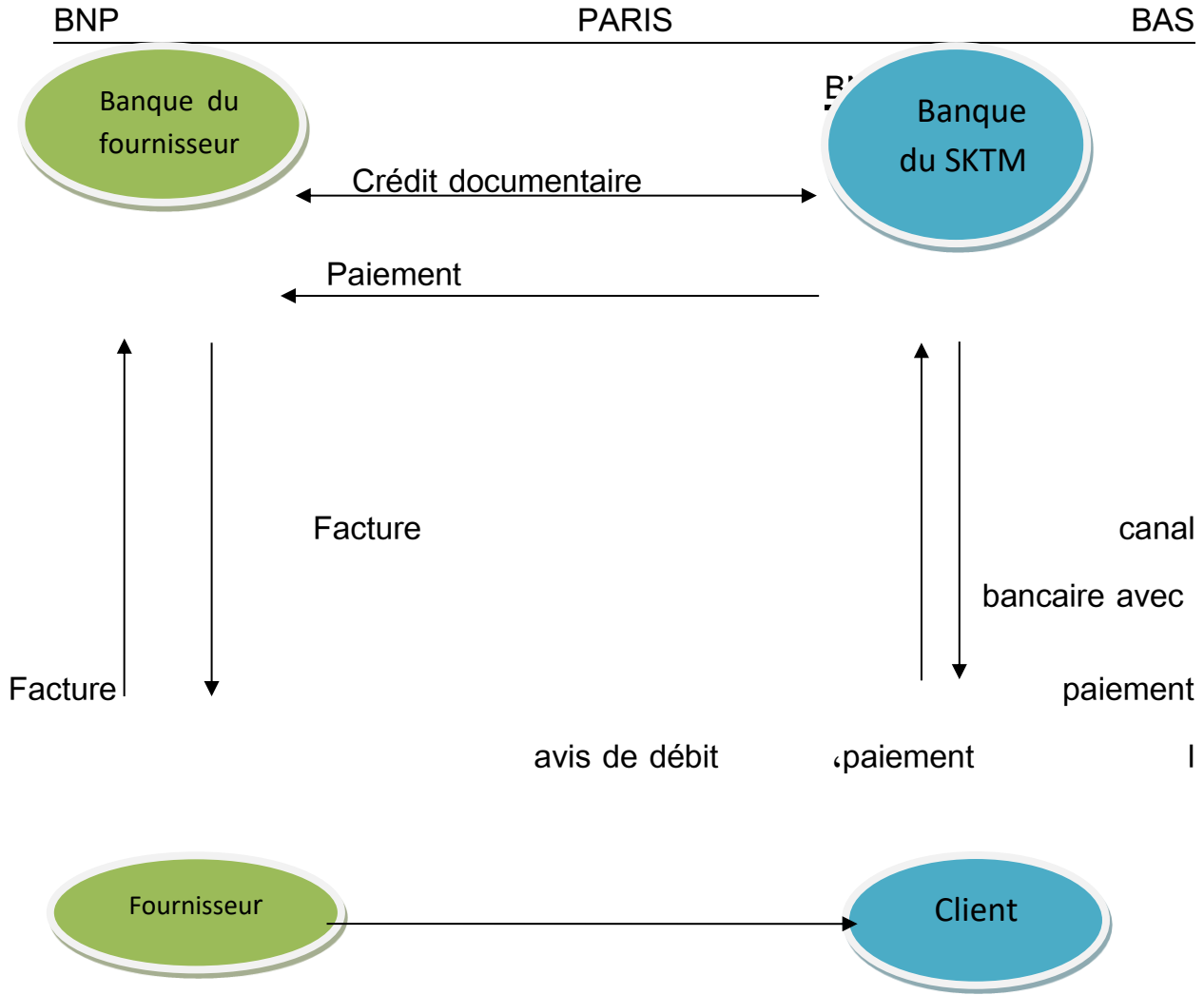
3 - المستفيد: هو المصدّر الذي يقوم بتنفيذ شروط الاعتماد في مدة صلاحيته. وفي حالة ما إذا كان تبليغه بالاعتماد معززا من البنك المراسل في بلده، فإن كتاب التبليغ يكون بمثابة عقد جديد بينه وبين البنك المراسل، وبموجب هذا العقد يتسلم المستفيد ثمن البضاعة إذا قدم المستندات وفقا لشروط الاعتماد.

4 - البنك المراسل: هو البنك الذي يقوم بإبلاغ المستفيد بنص خطاب الاعتماد الوارد إليه من البنك المصدر للاعتماد في الحالات التي يتدخل فيها أكثر من بنك في تنفيذ عملية الاعتماد المستندي كما هو الغالب. وقد يضيف هذا البنك المراسل تعزيزه إلى الاعتماد، فيصبح ملتزما بالالتزام الذي التزم به البنك المصدر، وهنا يسمى بالبنك المعزز، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 08 : بوضح القرض المستندي



الشكل رقم 09 : كيفية الدفع بالقرض المستندي



Expédie les équipements par bateau avec des documents (plis cartable)

SKTM SYNOHYDRO

- تصفية الحسابات: apurement

قلنا سابقا أنه إذا أحتوى العقد على جزء من المبلغ بالعملية الصعبة فإنه يتم اللجوء إلى القرض المستندي، فإذا تمت عملية إرسال المعدات مرفقة بالوثائق اللازمة عبر القناة البنكية فهنا يتم استلام هذه الوثائق (فاتورة، محضر استلام، .... الخ) عند هذه اللحظة يكون المتعهد قد استلم المبلغ الذي يدين به للمؤسسة ولكن من طرف البنك المراسل فهنا تتم عملية تصفية الحسابات بين البنوك المتدخلة في العملية وذلك باستلام الزبون لهذه الوثائق ليتم الموافقة عليها وتوقيعها لكي يتم اقتطاع المبلغ الموجود في الفاتورة من حساب الزبون. وفي هذه الحالة نأخذ كمثال فاتورة التجهيزات.

فاتورة استيراد التجهيزات:

تحتوي على المعلومات التالية:

- اسم المشروع.
- رقم العقد وتاريخ بدايته.
- اسم المتعهد.
- اسم التجهيزات.
- الكمية.
- المبلغ بالأرقام والحروف.
- رقم ملف الإعفاء ANDI.

والفاتورة مرفقة بالوثائق التالية:

- Avis de débit وهي وثيقة تبين سعر الصرف في يوم إجراء عملية البيع.
- Certificat d origine، وهي وثيقة توضح وزن العتاد الصافي والإجمالي ونوعه وكميته.
- expédition، Autorisation d - وهي عبارة عن طلب إرسال التجهيزات يحتوي على الكمية وقيمه المالية.
- Attestation du bénéficiaire -

حيث تراجع و تدفع عن طريق الاعتماد المستندي وتصفى العملية محاسبيا Apurement comptable في  
ظهر الفاتورة

جمركة التجهيزات:

وعند وصول التجهيزات إلى المرفأ نشرع في عملية الجمركة، ففي حالة استفادة المشروع من امتيازات الإعفاءات الجمركية (avantage ANDI) مثلما هو الحال بالنسبة لمشروع انتاج الكهرباء بالطاقة المتجددة 22 محطة.

فهنا يتم إعداد وثيقة الإعفاءات الجمركية Franchise TVA الملحق (3).

أما بالنسبة للمعدات التي لا تدخل في إطار الإعفاءات الجمركية فيتم تقديم طلب من طرف المتعهد لتحرير شيك بنكي لتسديد الرسوم الجمركية.

متابعة الضمانات البنكية:

عندما يقدم المتعهد الضمانات البنكية تكون محددة بتواريخ معينة يجب على الزبون إن يتحقق منها في كل مرة و عند وصول الفواتير يقطع جزء من الضمانات و يدفع الجزء الآخر و عند قروب نهاية المشروع يتقدم

المتعهد بطلب تحرير جميع الضمانات و في حالة عدم انتهاء المشروع في الوقت المحدد و انتهاء تاريخ الضمان يتم تمديد تاريخ الضمان.

وعند دخول المشروع حيز النشاط يبقي الزبون على ضمانه حسن سير المشروع لمدة ما بين 6 أشهر الى سنة و عند سير المنشأة كما يجب يتم تحرير هذه الضمانة.

### الفرع الثالث: مرحلة إقفال الغلاف المالي والعقد

وهنا نصل إلى الخطوة الأخيرة من المتابعة المالية للمشروع وهي مرحلة إتمام المشروع.

تكون عملية إقفال الحسابات عند نهاية المشروع ودخوله حيز العمل وتنقسم هذه العملية إلى قسمين:

- إقفال الظرف المالي

- نهاية العقد (Garantie de bonne exécution – libérable a la réception provisoire)

أولاً: إقفال الظرف المالي

في هذه الحالة نستلم المشروع على مرحلتين:

#### 1- مرحلة الاستلام المؤقت:

وهي عملية قانونية تقوم المؤسسة من خلالها باستلام المشروع جزئياً ويتم بموجبها تحرير ضمان السير الحسن للأشغال الخاصة بالاستلام المؤقت.

#### 2 - مرحلة الاستلام النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كامل الملكية من المورد إلى الزبون حيث يكون تاريخ هذه المرحلة محدد في العقد.

و عند استلام المشروع تقوم بتسوية الحسابات عن طريق:

décompte général définitif : التسوية الكلية النهائية للحسابات

وهي عملية تسوية الأرصدة ودفح كل التكاليف و المبالغ المنتق عليها في العقد.

وتزامنا مع تسوية الحسابات يتم إقفال العقد.

ثانياً : إقفال العقد

#### أ. مرحلة الإقفال الجزئية للعقد: clôture partielle

عند استلام المشروع نقوم بعملية إقفال جزئية للحسابات المدفوعة ويتم ترصيد ح 28 استثمار جارى إلى

ح24 استثمار نهائي.



ب. مرحلة الإقفال المؤقتة : clôture provisoire

نقوم بهذه المرحلة في حالة التأخر في تسوية الحسابات و في حالة وجود مبالغ مالية غير مدفوعة.

ج. مرحلة الإقفال النهائية: clôture définitif

عند دفع كل التكاليف و تسوية جميع الحسابات يتكون عندنا المبلغ الكلى للظرف المالي AP

بعد غلق الظرف المالي لا يمكن دفع مبالغ أخرى إلا في حالة استثنائية و هي ظهور تكاليف أخرى حيث يتم فتح ظرف خاص.

بعد هذه المراحل ينتهي العقد بين الزبون و المورد. و تكون نهاية المشروع .

## خاتمة الفصل الثاني:

عملية متابعة الاستثمارات هي عملية معقدة و مركبة كونها تعتمد على مجموعة من الأدوات و الأساليب التسيير التي تستخدمها المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية المتوفرة لديها و المحيطة بها لتحقيق أهدافها المرجوة من جراء العملية الاستثمارية و الظفر بوسائل و طرق جديدة و متطورة تحل بها المشاكل و العراقيل التي تصادفها أثناء عملية المتابعة.

ومن خلال العمل الذي قمنا به في مكان التبرص شركه كهرباء و طاقات المتجددة قمنا بإظهار واقع المؤسسة و ذلك من خلال دراستنا لحالة من الحالات التي تشمل هذا الموضوع في تلك المؤسسة ذات سمعة في الاقتصاد الوطني و حداثة و رؤية عالميه للمحافظة على البيئة .

و من خلال دراستنا للحالة التطبيقية تسنى لنا الاطلاع على مهامها و طريقة سيرورة العمل فيها ، كما قدمنا مثالا حيا بالأرقام و التحاليل سمح لنا بالاستفادة ميدانيا من تجربة المؤسسة التي عشناها في مشروع انجاز 22 محطه لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية .

فان متابعة الاستثمارات يبقى موضوعا حساسا و شائكا باعتبار أن موضوع الاستثمار في حد ذاته مجال يتطلب الدراسة المستمرة و الاهتمام به بات شيء مفروغ منه كونه يمثل شريان الاقتصاد الحديث و يؤثر بصفة دائمة على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

# الختامة

---

---

## الخاتمة

ان استمرارية ونجاح المؤسسات الاقتصادية مرهون بالأهداف المحققة من خلال إنجازها للمشاريع الاستثمارية الكبرى التي تقوم بها، حيث لا يتأتى الا بفعالية التتبع المستمر لجميع المراحل التي تسير وفقها هذه الاستثمارات ما يساهم بشكل رئيس في مساعدة المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة وفق الاستراتيجية المعمول بها لديها.

من خلال موضوع بحثنا تطرقنا لجميع المراحل التي يتبعها المسير لتسيير الاستثمارات من اجل تحقيق العوائد المستقبلية المنتظرة وهذا من خلال موضوع الدراسة الميدانية لدى شركة كهرباء وطاقات المتجددة في إنجازها لمشروع 22 محطه لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية ما تبين لنا من خلاله فعالية اجراءات المتابعة منذ الاخذ بقرار انجاز استثمار الى بالتركيز على دراسة المردودية المتوقعة للمشروع الى المتابعة المالية التي لا تقل أهمية عن باقي المراحل

**أولاً- نتائج اختبارات الفرضيات:**

ان النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية هي أهمية جميع المراحل المتبعة لتسيير أي مشروع استثماري لا تقل عن أهمية الأرباح المحققة من الاستثمار بحد ذاته أي ان تسيير الجيد وفق خارطة الطريق والآجال المحددة و الهيكل التمويلي الانسب يضمن تحقيق الاستغلال الأمثل من المخصصات المالية لهذا المشروع الاستثماري ما يخدم المؤسسة الاقتصادية العمومية من ناحية الجانب الاقتصادي و الاجتماعي بتوفير الطاقة في المناطق السكنية

1- تؤثر على الاستثمار مجموعة من المتغيرات الاقتصادية الكلية تتمثل في سعر الصرف , التمويل

**عن طريق القروض طويله الاجل**

تجسد صدق الفرضية الأولى من خلال أولاً معالجة فواتير الشركات الأجنبية و بالخصوص في عملية تسديد عن طريق القرض المستندي الذي يخضع له المستثمر الأجنبي من قوانين دولية خاضعة لتغيرات سعر الصرف ما يمكن من خلاله التسبب في خسائر مالية و كذا بالنسبة لعملية تمويل استثمارات الكبرى حيث ان شركة سونلغاز تخضع لمخططات وفق خارطة طريق المؤسسة و أخرى حكومية لخدمة المجتمع و البيئة كما هو الحال في مشروع 22 محطة لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية حيث يكون عن طريق اعانة الدولة أي من صندوق الاستثمارات الخاص بالمشاريع التنموية فيلزمها بيع المنتج بأسعار رمزية مقابل التكاليف الكبيرة لإنجاز مثل هذه المشاريع

## 2- ربما يمكن للمؤسسة المستثمرة تفادي التمويل عن طريق القروض حتى تحقق استقلاليتها

نعم هذه الفرضية مؤكدة فمن خلال ما تطرقنا له يمكن لمؤسسة سونلغاز تغطية حاجياتها في حال تم بيع منتجاتها الكهربائية بالأسعار المدروسة وفق تكاليف مشاريعها لكن هذا غير ممكن في الجزائر لان الدولة تسعى لخدمة المجتمع المدني وفق الإعانات المقدمة لشركة سونلغاز والتي لا تغطي سوى نفقات المشاريع ما يحكم على الشركة التمويل عن طريق القروض لتغطية نفقاتها

## 3- بالاعتماد على منهجية واضحة يمكن للإدارة الوصول الى القرار الذي يحقق أهدافها

بالطبع فرضية محققة لان الالتزام بالمنهجية الواضحة يساهم للجان المقررة للاستثمارات بدراسة المشروع وجميع ابعاده ويساهم في رسم الطريق لمتابعه إنجاز للمشاريع بالنسبة للمراحل الموائية

## 4- قد يكون أحد المعايير المهمة التفضيل بين المشاريع الاستثمارية

بالنسبة لهذه الفرضية كانت نتائجها إيجابية التفضيل بين المشاريع يساهم في إرساء القرار الصحيح عن طريق حساب مردودية المشاريع لكن بالنسبة لسونلغاز هناك عوائق لان المنتج حساس ويمس المجتمع ففي الكثير من الأحيان يتم الإقرار بمشاريع خارجه عن استراتيجية الشركة الام

## 5- قد يكون البحث من بين القرارات الاستثمارية المثلى هو البحث عن هيكل تمويل مناسب

توصلنا الى نتائج إيجابية قد ترفع من أهمية الشركة لان القرار يعتبر حجر البناء و هيكل تمويلي الأمثل لا يتحقق الغرض منه الا في حاله تم تتبع مراحل التسيير وفق المخطط و الا فيسبب عنه انفاق اكبر و دفع لتعويضات و مستحقات خارجه عن المخطط و من بين القرارات الاستثمارية التي تبحث عن هيكل امثل فانها تفرض انفاق اقل في المؤسسة من خلال تسجيلها المنتظم لفاتورات التجهيز المستوردة في المؤسسة الوطنية للاستثمار ANDI و التي تعفيها من الضريبة حول هاته التجهيزات المكلفة فتوجد علاقة طردية بين القرارات الاستثمارية المثلى و البحث عن هيكل تمويلي امثل

## ثانيا النتائج العامة للدراسة:

ان تأثر المؤسسات بالأزمات المتأتية من عدم الوصول الى الأهداف المسطرة للمشاريع لاستثمارية يبرهن أهمية تتبع مراحل تسيير المشاريع الاستثمارية وذلك لإسهام إجراءات تطبيق المراحل على اكمل وجه في الوصول الى الأهداف المسطرة في الآجال المحددة

و بالتالي فان دور التسيير المتبع الجيد يفرض حماية مزدوجة للمستثمر و المصلحة المتعاقدة في حال ما تم الكشف عن عدم تطبيق احد الإجراءات من خلال اللجان المكلفة بتسيير المشاريع او المنفذة او المصالح المالية ، ما يحمي المؤسسة من خسائر قد تعيق تطويرها و تقسد سمعتها في السوق الوطنية و الدولية

خاصة بالنسبة لشركه عريقة في مجال الاستثمار في الطاقات التقليدية و تحاول جاهدة الى مواكبة العصرنة و التكنولوجيا من خلال تجسيد مشاريع ذات حداثة و مصاحبة للبيئة بالرغم من تكاليفها الباهظة وهذا ما تم تأكيده من خلال النتائج المحصل عليها

### أولا النتائج :

- اتخاذ القرارات بإنجاز المشاريع الكبرى والمستحدثة بتجنيد الكفاءات المكونة في مجال الطاقات المتجددة والمكلفين بتسيير المشاريع لرسم خارطة الطريق للمشروع ودراسته من جميع جوانبه مادية وبيئية والطبيعية.
- وضع لجان مقرر ومرتبة كل حسب مهمتها حسب اتباعهم لتطبيق قانون الصفقات العمومية المستتب لسونلغاز ولا تحوي على نفس الأعضاء من اجل ضمان نزاهة وشفافية والمراقبة الجيدة لمجريات انجاز المشروع.
- وضع انظمه معلوماتية تركز على عملية السير المنصوص عليه وفق المخططات.
- وضع أجهزة منفذة من الموارد بشرية للمتابعة الميدانية لدراسة المشاريع والموافقة على متابعة الاشغال او التوقف في حاله انكشاف تجاوزات او أخطاء.
- متابعة السير الميداني للمشاريع عن طريق الزيارات الميدانية لمناطق انجاز المشاريع و تهيئة المجتمع المدني من اجل الحفاظ على المخصصات الاستثمارية المساهمة في تسهيل ظروف الحياة.
- التخفيض من العبء الضريبي عن طريق الخضوع لوكالة ANDI.
- توظيف موارد بشرية مختصة في جميع المجالات ما يساهم في التوصل الى نتائج جيدة من خلال الداء الوظيفي لكل موظف

### **ثالثا: المقترحات والتوصيات:**

- من خلال ما توصلنا اليه من فرضيات ونتائج ارتئينا ان نقوم بطرح بعض المقترحات علها تساهم تسهيل تتبع الاستثمارات
- تطوير الأداء من خلال متابعة ميدانية للإنجازات الاستثمارية في دول أخرى ما يسمح بتقديرات فعلية لنسبه تقدم فعلي في المشروع
  - دعم الإدارة بهيكل تنظيمي ادق ما يساهم في تهيل عملية تتبع للاستثمار
  - التطوير من خلال متابعة عن بعد عن طريق الكاميرات
  - التخفيض من تكاليف غير المخطط لها عن طريق ضبط المتسببين في التجاوزات

**رابعاً: افاق الدراسة:**

يمثل بحثنا هذا سرد لمراحل تتبع وتسيير المشاريع الاستثمارية الكبرى حيث تعتبر ركيزة للنهوض بنمو البلد في حال التحقيق بتثبيت هذه الاستثمارات على ارض الواقع والاستفادة منها وما نامل ان نساهم في الحصول على نتائج بحوث أخرى لدراسات اجنبية حول:

- التخطيط لإرساء قواعد البنى التحتية بأقل التكاليف.
- مدى اسهام الاستثمار في مجال صناعة الألواح الشمسية ومخزونات الطاقة في المجال الوطني.

# قائمة المراجع



**\*الكتب:**

1. أحمد أمين سعد الله، دراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع الاستثمارية، مذكرة ماجيستر في التحليل الإقتصادي، 2003.
2. أسامة أحمد الفولي و آخرون، " الإقتصاد السياسي " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 1997.
3. إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، "التسيير المالي، الإدارة المالية " ، دروس و تطبيقات، طبعة 1 - دار وائل للنشر والتوزيع، 2006 .
4. حامد العربي الحضري، " تقييم الإستثمارات " ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000.
5. حنفي سليمان، وظائف الادارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 1998.
6. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
7. طلال كداوي ، " تقييم القرارات الإستثمارية ، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. عبد السلام أبو قحف، " إقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي " ، دار الجامعة الجديدة ، 2003.
9. عبد السلام أبو قحف، "الأشكال و السياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية "، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، 2003.
10. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، " دراسات الجدوى التجارية و الإقتصادية " ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.
11. عقيل جاسم عبد الله، " تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي "، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 1999.
12. قاسم ناجي أحمددي، " دراسات الجدوى وتقييم المشروعات "، الطبعة الأولى ، دار المناهج ، عمان ، الأردن 2001 .

**\*مذكرات:**

1. أحمد بوسهمين، الاستثمار في المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010.

2. فاطمة الحاج قويدر "التمويل كأداة لإستمرارية المشاريع الإستثمارية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
3. فؤاد بغدادى، " تمويل المشاريع الإستثمارية إشكالية تحديد معدل التقييم الحالي"، مذكرة ماجستير، 2013.

باللغة الفرنسية:

1. Technique de planification de projet, Gouille Vallet, Dunod, paris, 1995

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 تأشيرة الموافقة من لجنة CME

**(CME/CMU) - MODELE TYPE AVIS CONFORME**  
**PHASE APPROBATION DES CAHIERS DES CHARGES**

Société.....

Nom du service contractant (Unité)

COMMISSION DES MARCHES DE (L'ENTREPRISE/DE L'UNITE)

**AVIS CONFORME**  
**PHASE APPROBATION DES CAHIERS DES CHARGES**

Avis n° : ..... / (année) du .....

Objet du dossier d'appel d'offres (ou d'appel à présélection) :

Service contractant :

Le dossier d'appel d'offres (ou de présélection) examiné lors de la réunion de la commission des marchés de (l'entreprise/l'unité) du.....a obtenu le visa conforme de la commission des marchés de (l'entreprise/l'unité) autorisant le lancement de l'appel d'offres et sa publication au le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines (BAOSEM).

Le Président de la (CME/CMU)

ملحق 2 ATTACHEMENT

arrêté au:24/05/2016

LOT 01 : DISPOSITIF								
N	DESIGNATION	U				PC	TOTAL	
1	Mise en place du dispositif de chantier	PC	Auto betonniere			0.10	0.10	
	equipement complet pour le fonctionnement du chantier		grue					
	(grue, pelles, chenilles, PL,...)		Pelle chenilles					
	plateforme de levage élévateurs		retrou chargeur					
	monte-charge		centrale a beton					
	générateurs		generateur (100KVA)					
	systemes de sécurité		(5 kVA)					
	éclairage		camion 15 T					
	escaliers de chantier		portes à souder					
	éléments d'entreposage		echaffaudage mobile					
banquetage								
4	Insatallation de la cloture de construction pour	ML	Long	Larg	Haut	76.44	191.10	
	la phase de transformation		2.50					
	Clôture en Zimmerman : pour zone administratif pour chantier							
7	Portail chantier, largeur : 4 m	PC				1.00	1.00	
13	Montage et démontage container bureaux	PC				2.00	2.00	
24	Montage et démontage panneau de chantier 6 x 3 m	PC				0.50	0.50	
LOT 03 : TRAVAUX DE DEMOLITION								
TRAVAUX DE DEMOLITION HORS CONSTRUCTION								
N	DESIGNATION	U	Long	Larg	Haut	PC	Qt	TOTAL
1	Paroi intérieure, coffrage unique, non porteuse, abattage maçonnerie, largeur jusqu'à 24 cm, élimination comprise	M2	5.90		3.35	21.00	415.065	694.29
			15.85		3.35	2.00	106.195	
			18.65		3.35	2.00	124.955	
			14.35		3.35		48.073	
	Retrait et élimination des éléments sandwich de la façade, y compris infrastructure		4.04	0.75		260.00	787.80	
	façade minérale							

## الملحق رقم 3 وثيقة الإعفاءات الجمركية Franchise TVA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Série F - n° 20 (2013)

مديرية الضرائب لولاية .....

N° 1984294

ضريبة

مفتشية الضرائب .....

ANNEE : .....

### AUTORISATION D'ACQUISITION EN FRANCHISE (1)

- Biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement.  
(Décret législatif N° 93-12 du 05 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement)

- Biens d'équipement utilisés par les jeunes promoteurs éligibles à l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes (Article 42-4 du code des TCA).

- Opérations relatives aux contrats portant sur la réalisation d'investissements d'importance nationale.  
(Article 91 de la loi de finances pour 1993 modifié par l'article 101 de la loi de finances pour 1994).

Je soussigné (3).....

Redevable n°..... (4) certifie que les biens, travaux ou services  
ci-dessous visés entrent directement dans la réalisation de l'investissement exonéré et sont destinés à la  
réalisation d'opérations imposables à la TVA.

N° et date de la facture d'achats ou de travaux ou du D3	Désignation des biens travaux ou services acquis	Nom du fournisseur ou origine de l'importation	Valeur des biens, travaux ou services H.T.	Montant de la TVA non acquittée	Affectation précise des biens travaux ou services
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

Je m'engage à acquitter le montant de la taxe sus indiquée au cas où ces biens travaux ou services ne recevraient pas la destination ayant motivé la franchise sans préjudice des pénalités visées aux articles 116 à 139 du Code des TCA et de toute conséquence de droit pouvant résulter d'un tel détournement d'emploi.

Vu pour validation

A ..... le .....

A ..... le .....

Le Redevable (5)

ملحق 4 طريقة الدفع وفق قرار رقم 431 الذي يخص الصفقات

Direction Générale  
N°431/PDG

**Réglementation des marchés  
applicable aux Sociétés du Groupe Sonelgaz  
(Décision n° 431 / PDG du 02 mai 2016 portant révision de la  
Décision n°224 / PDG du 19 mars 2013 )**

02 mai 2016

**SECTION 3. DES MODALITES DE PAIEMENT**

**ARTICLE 106. MODES DE REGLEMENT FINANCIER**

Le règlement financier du marché s'opère par versement d'avances et/ou d'acomptes et par des règlements pour solde.

Le versement d'avances et/ou d'acomptes éventuels n'entraîne aucun effet de nature à atténuer la responsabilité du partenaire cocontractant quant à l'exécution entière conforme et loyale des prestations contractuelles.

A ce titre, ces versements ne constituent pas un paiement définitif.

Il sera prévu un terme de paiement d'au moins dix pour cent (10%) du montant du marché payable à la réception provisoire.

Décision n° 431 / PDG du 02 mai 2016 portant révision de la Décision n°224/ PDG du 19 mars 2013 portant réglementation des marchés applicable aux Sociétés du Groupe Sonelgaz. Page 59 sur 177

**ARTICLE 107. DEFINITION DES MODES DE REGLEMENT FINANCIER**

Au sens de l'article 106 ci-dessus, on entend par :

- **avance** : toute somme versée avant exécution des prestations, objet du contrat et sans contrepartie d'une exécution physique de la prestation ;
- **acompte** : tout versement consenti par le service contractant correspondant à une exécution partielle de l'objet du marché ;
- **règlement pour solde** : le paiement à titre provisoire ou définitif du prix prévu dans le marché, après exécution entière et satisfaisante de l'objet du marché.

**ARTICLE 108. CONDITION DE VERSEMENT DES AVANCES**

Les avances ne peuvent être versées que si le cocontractant a préalablement présenté une caution de restitution d'avances d'égale valeur, émise par une banque de droit algérien agréée par la Société Sonelgaz pour les soumissionnaires nationaux. La caution des cocontractants étrangers est émise par une banque de droit algérien agréée par la Société Sonelgaz, couverte par une contre-garantie émise par une banque étrangère de premier ordre.

Cette caution est établie selon des termes convenant au service contractant et à sa banque et conformément au modèle figurant dans les Documents d'Appel d'Offres.



**ARTICLE 108. CONDITION DE VERSEMENT DES AVANCES**

Les avances ne peuvent être versées que si le cocontractant a préalablement présenté une caution de restitution d'avances d'égale valeur, émise par une banque de droit algérien agréée par la Société Sonelgaz pour les soumissionnaires nationaux. La caution des cocontractants étrangers est émise par une banque de droit algérien agréée par la Société Sonelgaz, couverte par une contre-garantie émise par une banque étrangère de premier ordre.

Cette caution est établie selon des termes convenant au service contractant et à sa banque et conformément au modèle figurant dans les Documents d'Appel d'Offres.

**ARTICLE 109. TYPES D'AVANCES**

Les avances sont dites, selon le cas, " forfaitaires " ou "sur approvisionnement".

**ARTICLE 110. MONTANT MAXIMUM DE L'AVANCE FORFAITAIRE**

L'avance forfaitaire est fixée à un maximum de quinze pour cent (15%) du prix initial du marché.

**ARTICLE 111. DEPASSEMENT DU MONTANT MAXIMUM DE L'AVANCE FORFAITAIRE**

Lorsque les règles de paiement et/ou de financement consacrées sur le plan international sont telles que leur refus par le service contractant, à l'occasion de la négociation d'un marché, entraîne un préjudice certain pour le service contractant, celui-ci peut consentir exceptionnellement et, après accord exprès de la Banque d'Algérie, selon le cas, une avance forfaitaire supérieure au taux fixé à l'article 110 de la présente Décision.

**ARTICLE 112. FRACTIONNEMENT DE L'AVANCE FORFAITAIRE**

L'avance forfaitaire peut être versée en une seule fois. Elle peut être également versée en plusieurs tranches dont l'échelonnement est prévu dans le marché.

**ARTICLE 113. AVANCE SUR APPROVISIONNEMENT**

Les titulaires de marchés de travaux et de fournitures peuvent obtenir, outre l'avance forfaitaire, une avance sur approvisionnement s'ils justifient de contrats ou de commandes confirmées de matières ou de produits indispensables à l'exécution du marché.

Le service contractant peut exiger de son partenaire cocontractant un engagement exprès de déposer sur le chantier ou sur le lieu de livraison les matières ou produits dont il s'agit, dans un délai compatible avec le planning contractuel, sous peine de restitution de l'avance.

**ARTICLE 114. APPROVISIONNEMENTS AYANT FAIT L'OBJET D'AVANCES ET/OU D'ACOMPTES**

Le partenaire cocontractant, les sous-traitants et sous-commandiers ne peuvent disposer des approvisionnements ayant fait l'objet d'avances et/ou d'acomptes pour des travaux ou des fournitures autres que ceux prévus au marché.

augmente des charges d'un intérêt courant entre la date de leur exigibilité et celle de leurs paiements.

La dispense de paiement des pénalités de retard relève de la responsabilité du service contractant. Elle intervient lorsque le retard n'est pas imputable au cocontractant auquel il est délivré, dans ce cas, des ordres d'arrêt ou de reprise de services.

En cas de force majeure, les délais sont suspendus et les retards ne donnent pas lieu à l'application des pénalités de retard dans les limites fixées par les ordres d'arrêt et de reprise de services pris en conséquence par le service contractant.

Dans les deux cas, la dispense des pénalités de retard donne lieu à l'établissement d'une fiche de décompte de délais.

**ARTICLE 124. VERSEMENT A TITRE EXCEPTIONNEL D'UNE AVANCE SUR LES ACOMPTES**

Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, le service contractant peut consentir, à titre exceptionnel, une avance sur les acomptes visés à l'article 106 de la présente Décision, aux conditions expresses suivantes :

- le délai contractuel de règlement de la demande d'acompte présentée par le partenaire cocontractant est dépassé ;
- le montant de l'avance ne doit, en aucun cas, excéder quatre-vingt pour cent (80%) du montant de l'acompte ;
- le bénéfice de cette avance supplémentaire cumulé avec les avances consenties, ne doit, en aucun cas, dépasser soixante-dix pour cent (70%) du montant total du marché.

Cette avance est réglée dans les délais et selon les procédures les plus diligentes. La régularisation intervient selon les mêmes modalités.

**ARTICLE 125. CREDIT DOCUMENTAIRE - CHOIX DU CORRESPONDANT ETRANGER DE LA BANQUE DU SERVICE CONTRACTANT**

Le crédit documentaire constitue le moyen de paiement le plus utilisé dans les opérations d'importation de biens et de services initiées par les Sociétés du Groupe Sonelgaz.

Ceci s'explique par le fait que le crédit documentaire, régi par les Règles et Usances Uniformes de la Chambre du Commerce International (R.U.U 600, dernière version), est considéré comme l'un des moyens de paiement les plus sûrs des opérations internationales.

Néanmoins, la mise en place d'un crédit documentaire ne peut être effective et opérationnelle que si celui-ci fait l'objet d'une domiciliation tant auprès de la banque du service contractant qu'auprès de son correspondant à l'étranger.

Dans ce cadre, les banques domiciliataires des sociétés du Groupe Sonelgaz disposent actuellement d'un réseau de correspondants à l'étranger pour faciliter la mise en place de cet instrument de paiement.

**126.3. REGLEMENT DE LA FACTURE**

**126.3.1.** Sauf dispositions contraires dûment explicitées et approuvées par écrit par le Cadre Dirigeant Principal, les délais de règlement du partenaire cocontractant doivent être conformes aux délais contractuels.

Le règlement des factures ne doit en aucun cas, être effectué en dehors de ces délais contractuels sauf décision écrite expresse du Cadre Dirigeant Principal.

Dans tous les cas, la Direction chargée des Finances de la Société Sonelgaz est informée de cette exception.

**126.3.2.** Le règlement des factures par les structures finances et comptabilité sera effectué conformément aux dispositions ci-dessus. La date de règlement devra être calculée par rapport à la date de réception telle qu'inscrite au recto de la facture.

**126.3.3.** Les structures Finances et Comptabilité des sociétés du Groupe Sonelgaz sont tenues d'ouvrir un registre à l'effet d'y enregistrer toutes les factures traitées en mettant en évidence la date de réception et celle du règlement (date de remise en banque) ou le cas échéant celle du retour vers le partenaire cocontractant.

**126.3.4.** Les structures Finances et Comptabilité des sociétés du Groupe Sonelgaz devront transmettre les justificatifs de paiements (copie des Ordres de Virement), réceptionnés par la Banque et/ou copie des chèques, au plus tard dans les quatre (04) jours qui suivent le règlement de la facture.

**126.3.5.** Sauf pour les cas particuliers et exceptionnels sanctionnés par le cadre contractuel, le règlement des factures des partenaires cocontractants ne doit en aucun cas, être effectué par chèques.

**ARTICLE 127. CONTROLE DES POUVOIRS D'ENGAGEMENT, D'ORDONNANCEMENT ET DE PAIEMENT**

Le contrôle des pouvoirs d'engagement, d'ordonnancement et de paiement est assuré par la structure chargée des finances de chacune des sociétés du Groupe Sonelgaz.

Celle-ci doit être rendue destinataire d'un original de l'acte des pouvoirs délégués à chacun des responsables habilités.

**SECTION 4. DES GARANTIES****ARTICLE 128. OBLIGATION DE REUNIR LES GARANTIES NECESSAIRES**

Le service contractant doit veiller à ce que soient réunies les garanties nécessaires permettant les meilleures conditions de choix de ses partenaires et/ou les meilleures conditions d'exécution du marché.

Les garanties susvisées ainsi que les modalités de leur restitution sont fixées, selon le cas, dans les cahiers des charges ou dans les dispositions contractuelles du marché par référence aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur.

Les cautions bancaires de restitution d'avance ainsi que les cautions bancaires de bonne exécution sont délivrées par les banques compétentes désignées par la Direction chargée des Finances de la société Sonelgaz.

La caution bancaire de soumission est délivrée par toute banque légalement domiciliée en Algérie.

**ARTICLE 129. OBLIGATION POUR LES ENTREPRISES ETRANGERES D'ENGAGER LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS DECLARES DANS LEURS OFFRES**

Les entreprises étrangères soumissionnaires, seules ou dans le cadre d'un groupement, sont tenues d'engager les moyens humains et matériels déclarés dans leurs offres, sauf exception dûment motivée.

Le service contractant doit assurer de façon effective de la présente disposition.

**155.3. DECOMPTÉ GENERAL ET DEFINITIF (BILAN DEFINITIF)**

Le **Décompte** Général et Définitif est un document établi contradictoirement sous la forme d'un bilan définitif.

Ce document reprend l'ensemble des éléments du bilan provisoire en intégrant les plus ou moins-values apparues depuis la date d'établissement du bilan provisoire.

Il est établi après la réception provisoire et doit mettre en relief :

- Les quantités contractuelles prévues et réalisées ;
- Les unités et prix unitaires ;
- Les plus-values : révision, augmentation ;
- Les moins-values : diminution, pénalités ;
- L'état de la facturation : liste des factures ordonnancées ;
- L'état des expéditions qui devra comporter les éléments relatifs au numéro de l'expédition, la date du connaissance ou d'expédition, le nom du navire ainsi que le numéro, date et montant de la facture ;
- Le montant réellement payé ou mobilisé ;
- Le solde éventuel à payer ou à rembourser (avoir).

L'état financier du **décompte** général et définitif devra être établi sur la base de la confirmation de la structure financière, des sommes payées et des débits d'office éventuels.

Le **décompte** général et définitif est établi par le service contractant. Le **décompte** général et définitif accompagné du Procès-Verbal de réception provisoire et de la confirmation des sommes payées fait l'objet d'approbation par la hiérarchie par application des limites des pouvoirs d'ordonnancement (correspondant au seuil du niveau d'engagement de « n+ 1 »). Il est diffusé par le service contractant.

Dans tous les cas, un exemplaire de ce **décompte** général définitif est adressé à la structure finance concernée.

En cas de modifications de spécifications, de mode de réalisation ou de variation des quantités pris en compte dans le **Décompte** Général et Définitif, un avenant de clôture sera mis en place.

Dans tous les cas de figure les plus et moins-values devront être exprimées dans le **Décompte** Général et Définitif et être portés dans l'avenant de clôture.