

دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء فندق مع مول  
تجاري وسلسلة مطاعم في مدينة ريف دمشق  
**An Economic Feasibility Study  
for the Establishment of a hotel  
with a Commercial Mall and a  
Chain of Restaurants in the city  
of Damascus countryside**

مشروع تخرج مقدم لنيل ماجستير التأهيل

والتخصص في إدارة الأعمال

اختصاص : الإدارة التنفيذية – التوجه : إدارة مالية

اعداد الطالب : محمد بكري الرباط

الدكتور المشرف : الدكتور راغب الغصين

العام الدراسي : 2020 – 2021

الدفعة التاسعة

## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى الدكتور راغب الغصين المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات وأراء قيمة ورعاية علمية ، والذي كان له الدور الأكبر في انجاز هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة الحكم والمناقشة في المعهد العالي لادارة الأعمال .

ولايفوتني أخيراً إلا أن أتقدم بالشكر لكافة الأساتذة في المعهد العالي لادارة الأعمال ولكافة العاملين والأخوة الزملاء فيه دون استثناء .

## الأهداء

- ✓ إلى والدي العزيز وأمي الغالية .....
- ✓ إلى زوجتي وأبنائي .....
- ✓ إلى الأساتذة الأفاضل في المعهد العالي لإدارة الأعمال .....
- ✓ إلى أصدقائي الغاليين الذين وقفوا إلى جانبي .....
- ✓ إلى زملائي وزميلاتي في فندق سفير السيدة زينب .....
- ✓ إلى كل ما ساهم في اتجاز هذه الدراسة .....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

## ملخص البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية القيام باعداد دراسة جدوى لمشروع سياحي من الدرجة الممتازة في ريف دمشق ، من خلال عرض دراسة جدوى اقتصادية لمشروع سياحي في منطقة للسياحة الدينية بريف مدينة دمشق .

## الكلمات المفتاحية:

القطاع السياحي، تحليل التعادل، تحليل الحساسية، الدراسة الفنية، دراسة الجدوى الاجتماعية .

## Abstract:

This study aims to identify how to prepare a feasibility study for a top-class tourism project in Damascus countryside, by presenting an economic feasibility study for a tourism project in a religious tourism area in Damascus countryside.

## key words:

Tourism sector, Break-Even analysis, Sensitivity analysis, Technical Study, Social Feasibility Study.

## فهرس المحتويات

أ.....	شكر وتقدير .....
ب.....	الاهداء.....
ج.....	ملخص البحث : .....
ج.....	الكلمات المفتاحية:.....
ج.....	ABSTRACT:.....
و.....	فهرس الجداول.....
و.....	فهرس الأشكال.....
1.....	الفصل الأول : الإطار العام للبحث.....
1.....	مقدمة الدراسة : .....
1.....	مشكلة البحث وتساؤلاته : .....
2.....	أهمية البحث : .....
2.....	هدف البحث : .....
2.....	منهجية البحث : .....
3.....	الفصل الثاني : دراسة الجدوى للمشروع.....
3.....	مقدمة عامة عن القطاع السياحي : .....
4.....	بيانات عامة عن المشروع : .....
8.....	الأهداف المرجوة من الاستثمار : .....
8.....	الدراسة البيئية والظروف المحيطة بالمشروع : .....
8.....	البيئة القانونية للاستثمار : .....
11.....	البيئة التكنولوجية : .....
12.....	البيئة الاقتصادية : .....
12.....	البيئة السكانية : .....
15.....	البيئة الاجتماعية والثقافية : .....
15.....	تحليل SWOT : .....
19.....	دراسة الجدوى السوقية : .....
19.....	تحديد نوع ودرجة حرية السوق : .....
19.....	مصادر بيانات السوق : .....
20.....	العوامل المؤثرة على العرض والطلب في القطاع السياحي : .....
20.....	محددات الطلب في قطاع السياحة الدينية: .....
21.....	محددات العرض في قطاع السياحة الدينية: .....

- 22..... : الفجوة التسويقية
- 23..... : الخطة التسويقية للمشروع
- 25..... : دراسة الجدوى الفنية / الهندسية /
- 26..... : خريطة تدفق العمل في المشروع
- 27..... : الهيكل التنظيمي للعاملين في المشروع السياحي
- 29..... : دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية
- 29..... : أولاً- اجمالي الاستثمار
- 32..... : ثانياً- الإيرادات السنوية التقديرية
- 37..... : جدول اجمالي الإيرادات السنوية التقديرية للمشروع
- 38..... : ثالثاً - تكاليف التشغيل السنوية للمشروع
- 41..... : اجمالي تكاليف الاستثمار السنوية للمشروع
- 42..... : رابعاً - القيمة التقديرية للمشروع في نهاية العمر الانتاجي
- 43..... : خامساً - قائمة الدخل التقديرية للمشروع
- 44..... : سادساً - مؤشرات التحليل المالي للمشروع
- 46..... : سابعاً - تحليل التعادل للمشروع
- 47..... : ثامناً - تحليل الحساسية والسيناريوهات المقترحة للمشروع
- 49..... : تاسعاً - هيكل التمويل الأمثل للمشروع
- 51..... : دراسة الجدوى الاجتماعية
- 52..... : النتائج والتوصيات
- 52..... : أولاً - النتائج
- 52..... : ثانياً - التوصيات
- 53..... : المصادر والمراجع العلمية

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
11	نزلاء الفنادق على الأراضي السورية	1
12	التعداد السكاني ومعدل النمو السكاني في سورية	2
16	تحليل SWOT	3
21	الطلب والعرض السياحي في سورية	4
29	جدول الرواتب السنوية الاجمالية في المشروع	5
30	جدول أعباء الاهتلاك السنوية للمشروع	6
32	التكلفة المتغيرة السنوية التقديرية	7
34	الايادات التقديرية للغرف والأجنحة	8
35	الايادات التقديرية للأطعمة والمشروبات	9
36	ايرادات النادي الرياضي والمركز الصحي	10
37	ايرادات المصبغة	11
38	اجمالي الايرادات السنوية التقديرية للمشروع	12
39	القيمة التقديرية للمشروع في نهاية العمر الانتاجي	13
40	قائمة الدخل التقديرية للمشروع	14
42	جدول المؤشرات والمعايير المالية للمشروع	15
44	حساسية زيادة ايرادات المشروع	16
45	حساسية انخفاض ايرادات المشروع	17
45	حساسية زيادة تكاليف المشروع	18

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
26	خريطة تدفق العمل في المشروع	1
27	الهيكل التنظيمي للعاملين في المشروع السياحي	2

## الفصل الأول : الإطار العام للبحث

### مقدمة الدراسة :

الاستثمار هو المحرك العام للنمو الاقتصادي كونه يلعب الدور الأساسي في زيادة الناتج القومي للبلاد ورفع مستوى الدخل نتيجة ارتفاع مستوى التشغيل والتوظيف .

فمن المعروف أن الخطط المعدة للنمو الاقتصادي في معظم بلدان العالم ما هي إلا قائمة من المشاريع الاستثمارية تضعها الحكومات وفق سلم أولويات محدد لها لتحقيق أهدافها المخططة . عملية اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب هي أساس النجاح في الاستخدام الأمثل والتوزيع الأنسب للموارد الاقتصادية المتاحة بين البدائل المختلفة .

لاتخاذ القرار الملائم يتوجب القيام باعداد الدراسات اللازمة للمشروع الاستثماري من كافة المناحي والمجالات متضمنة العوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية والدراسة السوقية والفنية والمالية والاجتماعية ، والتي تسمى مجتمعة بدراسة الجدوى الاقتصادية، واعداد دراسة الجدوى الاقتصادية بالشكل العلمي الدقيق يعتبر من أهم المواضيع والتحديات التي تواجه اقتصاديات الدول النامية في عالمنا المعاصر في ضوء عدم توفر البيانات والاحصائيات المطلوبة من جهة وعدم دقة البيانات المتوفرة من جهة ثانية .

وقد جاء هذا البحث للمساهمة في تأطير نظري وعملي لموضوع دراسة الجدوى ولاحد المشروعات التي تدخل ضمن التصنيف السياحي وخلص البحث الى مجموعة من النتائج والتوصيات .

### مشكلة البحث وتساؤلاته :

من المقدمة السابقة يتضح أن دراسة الجدوى الاقتصادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة .

فهل من الممكن نجاح مشروع سياحي في محافظة ريف دمشق في الظروف الاقتصادية الاستثنائية التي تعيش تحت وطأتها البلاد ؟ وهل سيحقق العوائد المجزية للمستثمرين؟

هل يتأثر الاستثمار في القطاع السياحي كغيره من الاستثمارات في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ؟



هل التشريعات المعمول بها حالياً وقانون الاستثمار الجديد رقم /18/ لعام 2021 كافية لجذب المهتمين بالاستثمار السياحي إلى سورية ؟

### **أهمية البحث :**

تتجسد أهمية البحث في أن تطبيق هذه الدراسة تم استناداً إلى معطيات السوق السورية اليوم وما تعانيه من حرب ظالمة وحصار جائر أثقل كاهل الاقتصاد الوطني وانعكس سلبياً على دخل الفرد مع افتراض أن المشروع القائم استناداً إلى دراسة الجدوى الاقتصادية هو أقل عرضة للفشل والمخاطرة وبالتالي للخسارة .

### **هدف البحث :**

هدف البحث يكمن في ابراز أهمية دراسة الجدوى للمشروع ( انشاء فندق مع سلسلة مطاعم ومول تجاري وبعض الخدمات الصحية والترفيهية في منطقة السيدة زينب بريف دمشق ) ، ومدى تأثير الدراسة في اتخاذ القرار السليم تجنباً للمخاطرة والافلاس .

### **منهجية البحث :**

الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على تفسير أو عرض تفصيلي للمشكلة وتحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها ، ومن ثم تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها .

## الفصل الثاني : دراسة الجدوى للمشروع

### مقدمة عامة عن القطاع السياحي :

- السياحة لغة السلام بين الشعوب ، فهي بالإضافة لكونها نشاط إنساني اجتماعي ثقافي فهي أيضاً نشاط اقتصادي يساهم في تعزيز وتدعيم اقتصاديات الدول والمناطق التي تنشط فيها .
- يعتبر القطاع السياحي من القطاعات الهامة في أي مجتمع وسمة أساسية من سمات تطوره ولذلك قامت الدولة بدورها بتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار السياحي.
- يذهب الكثير من الاقتصاديين في اعتبار القطاع السياحي هو القطاع الأكثر أهمية بالنسبة لأي دولة وذلك من ناحية اسهامه في تنمية الدخل القومي وخلق فرص العمل جديدة .
- السياحة اليوم غدت الصناعة الأولى في العالم وشملت البلاد الصناعية الكبرى كبريطانيا وأمريكا واليابان، حيث أصبح عدد من يعمل في قطاع السياحة يساوي عدد العاملين في الصناعات الخمس التي تليها : ( الالكترونيات ، الكهرباء ، الحديد والصلب ، النسيج ، السيارات).
- في سورية : و تنفيذاً لقرارات مؤتمرات القمة العربية باحداث شركات عربية مشتركة متخصصة، لتطوير وتنمية ثروات العالم العربي، قامت الدولة تنفيذاً لقرارات مؤتمرات القمة، بالمساهمة باحداث «الشركة السورية العربية للفنادق والسياحة» ومركزها دمشق، حيث صادق مجلس الشعب السوري بتاريخ 1976/12/28 على عقد تأسيسها أصدره الرئيس الراحل حافظ الاسد بالقانون رقم 20 تاريخ 1977/3/23 برأسمال قدره عشرة ملايين دولار أمريكي. يدفع الشركاء الاجانب حصتهم البالغة 62.5% بالقطع الاجنبي وبالسعر الرسمي وتدفع وزارة السياحة حصتها البالغة 37.5% بالليرات السورية.
- أصبحت السياحة الدينية اليوم تشكل عصب القطاع السياحي وتشهد تطوراً ملحوظاً واهتماماً كبيراً من المستثمرين والجهات الوصائية ، فسورية مهد الحضارات والديانات السماوية وفيها دفن الكثير من الأنبياء والأولياء والصالحين والعظماء على مر الزمن .
- ومع الاشارة لتزايد الاقبال بشكل كبير وملفت على ارتياد تناول الطعام بالمطعم والكافيه في السنوات الأخيرة المنصرمة فإن ذلك يدل دلالة واضحة على حدوث تغيير بنمط تناول الطعام في المنزل إلى

- تناوله خارجاً وخاصة إذا ما كان المطعم يقدم وجباته بجودة مرتفعة وسعر معقول بمتناول الجميع ،  
فقد أدت راحة شراء الوجبات الجاهزة إلى نمو مضطرد في الطلب عليها .
- وعلى الرغم من الزيادة الكبيرة بأعداد الفنادق والمطاعم في البلاد إلا أن العديد من رجال الأعمال يتطلعون إلى الدخول في عالم هذه المهنة وتحقيق أرباح مهمة .
  - مشروع انشاء فندق سياحي يتضمن غرف مريحة للإقامة وعدة مطاعم ومول تجاري يعتبر واحداً من المشاريع التي الحيوية التي يحتاجها القطر في مختلف المناطق.
  - وللسياحة أشكال متعددة فهناك السياحة الترفيهية والدينية والثقافية ( التراثية ) والعلاجية إضافة إلى سياحة الأعمال التي تزداد وترتفع معدلاتها مع التقدم التكنولوجي والعولمة والنهضة المتسارعة التي يشهدها العالم .
  - وأخيراً هذه المهنة واحدة كغيرها من المهن التي تحتاج إلى الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد بعالم السياحة والعمل الحثيث والدائم على تطوير الخدمات المقدمة من خلال معرفة آراء الزبائن وملاحظاتهم سواء من خلال الاستقصاء المباشر منهم أو من خلال الوسائل الأخرى المتاحة حيث يعد انشاء الموقع الالكتروني والصفحة على موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك من أهم وسائل التواصل مع الزبائن في السنوات الأخيرة .

### بيانات عامة عن المشروع :

- اسم المشروع : فندق سياحي أربعة نجوم درجة ممتازة مع سلسلة مطاعم ومول تجاري وصالة مناسبات تقدم خدمات بجودة عالية جداً ويحمل المشروع اسم شركة ادارة عالمية وهو عبارة عن بناء طابقي مؤلف من 8 طوابق وقبو أول عبارة عن نادي رياضي ومركز صحي وقبو ثاني يتضمن المصبغة ومطعم للعمال وقبو ثالث عبارة عن كراج و مصف سيارات .
- موقع المشروع : ريف دمشق ، السيدة زينب .
- نوع المشروع : مشروع خدمي يقدم خدمات سياحية بجودة ومواصفات عالمية .
- مدة المشروع : 50 عاماً قابلة للتمديد لمدة مماثلة بقرار الهيئة العامة غير العادية .
- وصف بناء المشروع : بناء الفندق موزع على الطوابق التالية بمساحة اجمالية لكل طابق 4200 م<sup>2</sup> وهي وفق التفصيل الآتي :

✓ القبو الثالث : مواقف للسيارات ( باركنغ ) بسعة 400 موقف .

✓ القبو الثاني : يتضمن :

أ- قسم المصبغة

ب- مطبخ وأوفيس تخديمي

ت-مطبخ للعاملين .

ث-غرف المشالغ للعمال .

✓ القبو الأول : يتضمن :

أ- نادي رياضي .

ب-مركز خدمات صحية ومعالجة فيزيائية .

✓ الطابق الأرضي : يتضمن :

أ- الاستقبال ( اللوبي ) والحجوزات والأمانات .

ب-مول تجاري يتكون من 25 محل بمهن مختلفة ومساحات مختلفة بمساحة اجمالية

وقدرها 450 م<sup>2</sup> ، لتقديم كل ما يحتاجه السائح من الالبسة والأغذية والحلويات

والشرقيات والحجوزات ..الخ .

ت-مطاعم مختلفة عدد 3 بمساحات مختلفة ( 275 كرسي ، 200 كرسي .

150 كرسي ) .

ث-صالة الأفراح والمناسبات تتضمن طاولات و 300 كرسي .

ج- المطبخ المركزي خلف المطاعم .

ح-قسم للخدمات الكهربائية والميكانيكية للفندق ( الصيانة ) .

خ- مستودعات ثانوية للأطعمة والمشروبات .

✓ طابق الميزانين : يتضمن مكاتب الادارة للفندق ورؤساء الأقسام والاداريين .

✓ الطابق الأول : يتضمن :

أ- جناح رئاسي بمساحة 400 م<sup>2</sup> .

ب- أجنحة VIP عدد 8 .

ت- مركز رجال الأعمال : لخدمة النزلاء من رجال الأعمال وتأمين متطلباتهم من اجتماعات وخدمات مكتبية واتصالات متكاملة .

ث-مطعم صغير خاص برجال الأعمال لتناول الفطور والعشاء ( 50 كرسي ) .

✓ الطابق الثاني : متكرر حتى الطابق السابع ويتضمن كل طابق :

أ- غرف الإقامة : عدد 35

ب- جناح : عدد 2

✓ الطابق الثامن : ويتضمن :

أ- مقهى صيفي باطلالة رائعة بمساحة 1000 م<sup>2</sup> .

ب- غرف المصاعد ونظام التلفاز المركزي .

■ الغرف المتاحة للبيع في المشروع :

35 غرفة × 6 + جناح عدد 2 × 6 + 8 أجنحة = 230 غرفة وجناح

■ مساحة الموقع المطلوبة لأرض المشروع :

الأرض : بمساحة 10 000 م<sup>2</sup> ( 10 دونم ) .

البناء : بمساحة 4 200 م<sup>2</sup>

■ استراتيجية العمل في المشروع :

تقوم فكرة المشروع على تبني استراتيجية التمايز أو الاختلاف عن غيره من المشاريع المتواجدة حالياً من خلال تقديم منتج خدمي سياحي بجودة عالية تجعله فريداً ومنفرداً عن الخدمات المماثلة المقدمة من قبل المنافسين ، كما يتبنى المشروع استراتيجية التركيز بالتوازي مع استراتيجية التمايز بحيث يستهدف مجموعات السياحة الدينية بشكل أساسي والتي تأتي إلى سورية لزيارة الأضرحة والمقامات الدينية الموجودة ضمن برنامج سياحي معد مسبقاً يعطي السائح مزيجاً من الراحة والمتعة .

■ مميزات الموقع :

✓ القرب من مقام السيدة زينب (ع) : مما يجعله مقصداً للسياحة الدينية وهي الغاية الأساسية من الاستثمار .

الاستثمار .

✓ القرب من مطار دمشق الدولي : مما يجعله مقصداً للسياح الأجانب لقربه من مطار دمشق الدولي .

- ✓ توافر البنى التحتية والمخططات التنظيمية للمنطقة بشكل عام .
- الشكل القانوني للمشروع : شركة مساهمة عامة مغلقة .
- التصنيف المقترح : 4 نجوم ، درجة ممتازة ( كون المشروع لا يتطلب تواجد بار وتقديم مشروبات روحية ، وهذا ما يجعل من الاستحالة لأي منشأة للسياحة الدينية الحصول على تصنيف 5 نجوم بمنطقة السيدة زينب ) .
- غاية المشروع : تقديم الخدمات اللائقة بجودة عالية لزائري مقام السيدة زينب ، من اقامة ووجبات ورحلات ترفيهية وفق برامج سياحية متضمنة عروض ترويجية معدة لهذا الأمر ) .
- المنتجات الحالية للمشروع :
  - ✓ الإقامة المريحة بغرف وأجنحة مجهزة بأثاث وتجهيزات تقنية عالية .
  - ✓ تقديم ثلاث وجبات اطعام يومية للنزلاء .
  - ✓ ايجاد مول تجاري بالفندق مختلف النشاطات والفعاليات ( يتمكن السائح من خلاله من شراء ما يطلبه خلال اقامته أو ارتياده لموطنه الأصلي ) .
  - ✓ صالة للمناسبات العامة ضمن الفندق .
  - ✓ نادي رياضي .
  - ✓ مركز صحي .
  - ✓ حديقة للفندق تتضمن صالات ألعاب وملاعب وألعاب ترفيهية للأطفال .
  - ✓ مرآب عام لمصف السيارات يقدم الخدمة مجاناً للنزلاء وتكون الخدمة مأجورة للرواد من الخارج .
- تاريخ البدء بالاستثمار : 3 سنوات من الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة .
- مراحل العمل : يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية وزمنية وفق التالي :
  - ✓ مرحلة اعداد الدراسات اللازمة والحصول على الموافقات اللازمة واستصدار الرخص .
  - ✓ مرحلة بناء الهيكل وفق التصميم والمخططات .
  - ✓ مرحلة تأسيس وتجهيز المشروع وفق النظم العالمية لإدارة الفنادق .

■ **تكلفة الاستثمار :** ما يعادل **10 مليون دولار أمريكي** ( تقترض الدراسة والأرقام الواردة فيها أن سعر الدولار الأمريكي الواحد هو 2500 ليرة سورية وهو السعر المتداول وفق نشرة سعر الصرف الصادرة عن مصرف سورية المركزي وبالتالي فإن الأرقام الواردة سوف تتغير بما يتناسب وأسعار الصرف الجديدة من تكاليف وإيرادات ، ولذلك فإن عامل التضخم لن يتم أخذه بالاعتبار في تحديد سعر الخصم المطبق الوارد في الدراسة المالية 15% ) .

### **الأهداف المرجوة من الاستثمار :**

1. إن هذا المشروع كغيره من المشاريع الاستثمارية ، يهدف بشكل أساسي ورئيسي إلى تحقيق عوائد أرباح وعوائد مجزية للمساهمين فيه متناسبة مع رأس المال المستثمر بالمشروع وفق مستويات المخاطرة .
2. تقديم خدمات سياحية متنوعة ولائقة لزائري مقام السيدة زينب ( ع ) ، تضيي على قدسية المكان مزيداً من السعادة والرفاهية .
3. تحقيق سمعة حسنة في السوق من خلال كسب ثقة الزبائن ورضاهم ليصبح المشروع هو الأول في المنطقة من كافة الجوانب وبذلك يقدم المشروع مساهمة فعالة في تحقيق رفاهية المجتمع السوري.
4. النهوض بالاقتصاد الوطني بالشكل الفعال من خلال توفير القطع الأجنبي الذي سيتم الحصول عليه من السائحين الأجانب ومن ثم يتم تسليمه لمصرف سورية المركزي ، مما يعني بشكل أو بآخر تقديم المساهمة الفعالة في انتعاش وتطوير الاقتصاد الوطني للبلاد .
5. تخفيف البطالة من خلال تأمين فرص عمل على شكل عمالة مباشرة وغير مباشرة باختصاصات ومؤهلات فنية مختلفة ، وبالتالي سيقدم منفعة اجتماعية تتمثل في التخفيف من حدة البطالة والمساهمة بزيادة الناتج القومي للفرد .

### **الدراسة البيئية والظروف المحيطة بالمشروع :**

#### **البيئة القانونية للاستثمار :**

أولاً - القوانين الناظمة للاستثمار السياحي :

1- تشريعات ناظمة للاستثمار :

- ✓ قانون الاستثمار الجديد رقم /18/ لعام 2021 تاريخ 2021/05/19 والذي ألغى قانون الاستثمار السابق الصادر بالمرسوم التشريعي رقم /8/ لعام 2007 .
- ✓ قانون الشركات الصادر وفق المرسوم التشريعي رقم /29/ لعام 2011 والناظم لعمل الشركات بمختلف أشكالها القانونية .

## 2- تشريعات خاصة بالاستثمار السياحي :

- ✓ المرسوم التشريعي /41/ لعام 1972 .
- ✓ القرارات الصادرة عن المجلس الأعلى للسياحة :
- أ- القرار رقم /186/ لعام 1985 : من أهم القرارات التي أعطت المستثمرين في القطاع السياحي مزايا إضافية .
- ب- القرار رقم / 21/ لعام 2002 : المتضمن تحديد صيغ وأشكال الاستثمار السياحي للأملاك العائدة للدولة وجهات القطاع العام والمؤسسات العامة .
- ت- القرار رقم /321/ لعام 2010 : يختص بتمويل مشاريع الاستثمار السياحي وفق نظام BOT من خلال الحصول على قروض من المصارف السورية بتوسط من وزارة السياحة .

## 3- تشريعات خاصة بالتعامل بالقطع الأجنبي :

- أ- القرار رقم 1514 /ل لعام 2016 : القاضي بإيداع القطع الأجنبي في المصرف التجاري السوري والتصريف وفق نشرة الأسعار التشجيعية للمنشآت السياحية الصادرة عن مصرف سورية المركزي .
- ب- صدور قرار مصرف سورية المركزي رقم /665/ ل أ تاريخ 2021/06/01 باعتماد الأحكام الناظمة لعمل منشآت المبيت السياحي في القطر العربي السوري .

## 4- تشريعات خاصة بالتعليم العالي والتدريب والتأهيل للقطاع السياحي :



أ- تم إحداث كلية السياحة في جامعة دمشق بناءً على أحكام قانون تنظيم الجامعات رقم (6) لعام 2006 ولائحته التنفيذية، وعلى قرار مجلس التعليم العالي رقم /333/تاريخ 8/27/2009 .

ب- تم إحداث كلية السياحة في جامعة البعث بمدينة حمص بناءً على المرسوم التشريعي رقم /114/ وتم افتتاحها ابتداءً من العام الدراسي 2006/2007.

ت- صدور المرسوم التشريعي رقم 2 للعام 2015 الذي ينص على إحداث جامعة طرطوس ومقرها مدينة طرطوس وكلية السياحة في طرطوس من المكونات الرئيسية لها .

ث- وقع وزير السياحة المهندس محمد رامي رضوان مارتيني ورئيس الجامعة الافتراضية السورية الدكتور خليل عجمي بتاريخ 2020/06/25 مذكرة تفاهم بين وزارة السياحة والجامعة الافتراضية السورية تهدف إلى إحداث كلية تطبيقية باختصاص السياحة والفندقة مقرها المعهد التقني للعلوم السياحية والفندقية بضاحية قدسيا وتتضمن تبادل الخبرات والإمكانيات بين الطرفين.

ثانياً - الشكل القانوني للمشروع : هو شركة مساهمة عامة مغلقة سيقوم المؤسسون من رجال أعمال سوريين ومستثمرين عرب أجانب بالاكنتاب على 49 % من الأسهم ، بينما سيتم طرح 51% من رأس المال للاكنتاب العام.

ثالثاً -الجهات الوصائية ذات العلاقة : المشروع السياحي يرتبط مع جهات حكومية متعددة يتطلب تنفيذه التقيد بأحكامها والإجراءات المطلوبة ومن أهمها :

1- وزارة السياحة ومديرية سياحة ريف دمشق صاحبة الاختصاص ، وغرفة السياحة وغرفة التجارة ذات العلاقة : وزارة السياحة من خلال مديريتها في كل محافظة هي الجهة الوصائية الأولى على أي مشروع سياحي في سورية وتقوم بالتوسط للمشروع لدى الجهات العامة المعنية الأخرى عند الضرورة.

2- وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك : فهي الجهة المشرفة على تأسيس الشركة واصدار السجل التجاري وما يتبع ذلك من تعديلات لاحقة .

3- هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية .

- 4- غرفة تجارة ريف دمشق وغرفة سياحة ريف دمشق .
- 5- الدوائر المالية ومصرف سورية المركزي : من خلال الالتزام بتقديم بيان الأعمال الشهري وتسديد الضرائب المستحقة و أمانات الانفاق الاستهلاكي شهرياً وذلك وفق المرسوم رقم 11/ لعام 2015 ، واعلام المصرف المركزي بالايراد الشهري من القطع الأجنبي وما تم بيعه للمصرف التجاري السوري بموجب الوثائق والاشعارات المؤيدة .
- 6- محافظة ريف دمشق : الحصول على الرخص والتصاريح المطلوبة والتسديد السنوي للرسوم المترتبة .
- 7- وزارة الصحة و مديرية صحة ريف دمشق صاحبة الاختصاص .
- 8- وزارة النفط والثروة المعدنية .
- 9- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل المختصة بتسجيل العاملين في المنشأة السياحية وتحصيل ما يترتب على العامل ورب العمل من اشتراكات شهرية .

## البيئة التكنولوجية :

يعتبر المشروع السياحي :

- ✓ من أقل المشاريع تأثراً بالحظر التكنولوجي المفروض إن لم يكن عديم التأثير ، كونه لا يحتاج أو يتطلب مستويات عالية من التكنولوجيا ،
- ✓ كما أن إقامة هذه المشاريع لا يتطلب الاستعانة بخبرات أجنبية خارجية يصعب تأمينها ، من حيث التنفيذ المباشر .
- ✓ إلا أن تنفيذ المشروع يتطلب خبرات ادارية تمتلك مستويات عالية من الكفاءة والخبرة في ادارة الفنادق والمنتجعات السياحية العالمية ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : مجموعة السفير الدولية ، رامادا ، الشيراتون ... الخ .

## البيئة الاقتصادية :

بعد الأزمة الكبيرة التي عانت منها البلاد في السنوات الماضية وبعد عودة الاستقرار السياسي من جديد ، لابد أن يترافق الاستقرار السياسي مع نهضة اقتصادية ستبدأ بذورها بالظهور بكافة المجالات والأنشطة .

تولي الحكومات السورية المتعاقبة اهتماماً متزايداً بالقطاع السياحي وأصبحت تدرك أن السياحة في عالمنا المعاصر أصبحت صناعة بحد ذاتها ، ولذلك أحدثت كلية السياحة في معظم الجامعات السورية .

تؤمن السياحة جزء كبير من القطع الأجنبي للدولة ، والذي يعد مطلباً أساسياً للحكومة في المراحل القادمة لإعادة الاعمار للبلاد وإعادة تأهيل البنى التحتية .

ولذلك فإن البيئة الاقتصادية تعطي الضوء الأخضر للاستثمار السياحي ، و الخطط التأشيرية للدولة تظهر ميل الحكومة إلى تشجيع السياحة كونها تشكل مصدر مهم من الدخل القومي للبلاد .

## البيئة السكانية :

سورية احدى الدول النامية في الشرق الأوسط ذات النمو السكاني المتسارع والكبير .

وفق الجدول المرفق للمجموعة الإحصائية 2020 يبين المكتب المركزي للإحصاء :

✓ يبلغ عدد القاطنين على أراضي الجمهورية العربية السورية حسب تقديرات المكتب المركزي

للإحصاء لعام 2020 قرابة 26.2 مليون نسمة بينما بلغ العدد حسب تقديرات الجهة ذاتها

بعام 2019 ما يقارب 25.63 مليون نسمة .

✓ مع أخذ بالاعتبار انعكاسات الحرب على سورية فإن المكتب المركزي قدر عدد السكان بعام

2019 ب22.146 مليون نسمة وفق سيناريوهات معتمدة .

✓ بيانات المكتب المركزي للإحصاء لعام 2020 تبين وفق بيانات وأرقام السجلات الفندقية

المتواجدة لدى وزارة السياحة السورية للسنوات الخمس نزلاء الفنادق من الأجانب والعرب

والسوريين المقيمين على الأراضي السورية ( جدول رقم 1 ) :

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
94,806	75,677	41,464	27,332	11,460	نزلاء الفنادق الأجنبي
272,154	209,699	197,359	121,862	62,931	نزلاء الفنادق العرب
<b>366,960</b>	<b>285,376</b>	<b>238,823</b>	<b>149,194</b>	<b>74,391</b>	مجموع النزلاء الأجنبي والعرب
290,637	214,159	150,038	102,962	73,267	الليالي الفندقية للنزلاء الأجنبي
1,422,076	1,012,241	955,274	619,130	255,162	الليالي الفندقية للنزلاء العرب
<b>1,712,713</b>	<b>1,226,400</b>	<b>1,105,312</b>	<b>722,092</b>	<b>328,429</b>	مجموع الليالي الأجنبي والعرب
992,760	1,095,794	1,120,518	906,299	993,303	النزلاء السوريين المقيمين
2,140,159	2,359,658	2,757,227	2,479,634	2,473,251	الليالي الفندقية للسوريين المقيمين
<b>1,359,720</b>	<b>1,381,170</b>	<b>1,359,341</b>	<b>1,055,493</b>	<b>1,067,694</b>	مجموع النزلاء الكلي
<b>3,852,872</b>	<b>3,586,058</b>	<b>3,862,539</b>	<b>3,201,726</b>	<b>2,801,680</b>	عدد الليالي الكلي

✓ بيانات المكتب المركزي للأحصاء توضح ان معدل النمو العام للسكان في الجمهورية العربية السورية يبلغ 2.45 % . ( جدول رقم 2 )

POP. & DEMOGRAPHIC INDICATORS

عدد السكان الذين تواجدوا على الأراضي السورية وفق تعدادات السكان  
للأعوام (١٩٦٠، ١٩٧٠، ١٩٨١، ١٩٩٤، ٢٠٠٤)  
و تقدير عددهم في منتصف أعوام ٢٠٠٩-٢٠٢٠ (بالألف)  
NUMBER OF POPULATION EXISTED IN SYRIA ACCORDING TO CENSUSES (1960,  
1970, 1981, 1994, 2004)  
& ESTIMATES OF THEIR NUMBER IN MID YEARS 2009-2020 (000)

TABLE 2/2

جدول ٢/٢

مجموع TOTAL	إناث F	ذكور M	السنة YEAR
4565	2221	2344	1960 *
6305	3072	3233	1970 *
9046	4424	4622	1981 *
13782	6733	7049	1994 *
17921	8760	9161	2004 *
20125	9838	10287	2009
20619	10080	10539	2010
21124	10330	10794	2011
21639	10586	11053	2012**
22169	10840	11329	2013**
22712	11105	11607	2014**
23268	11376	11892	2015**
23839	11656	12183	2016**
24422	11941	12481	2017**
25021	12234	12787	2018**
25634	12534	13100	2019**
26262	12841	13421	2020**

\* The number of population according to the date of census.

\* عدد السكان بتاريخ التعداد .

\*\* The population was estimated according to the normal course without the repercussions of the war at a growth rate 2.45%.

\*\* تم تقدير عدد السكان وفق المسار الطبيعي دون انعكاسات الحرب بمعدل النمو العام البالغ ٢,٤٥%.

## البيئة الاجتماعية والثقافية :

✓ يتأثر المشروع بدرجة كبيرة جداً بالظروف والعادات الاجتماعية والثقافية فمن الطبيعي أن تشهد المنشآت السياحية ازدياداً كبيراً في فترات العطل الأسبوعية و الرسمية والأعياد والمناسبات الاجتماعية المختلفة .

✓ من المتعارف عليه أن نجاح المشروع السياحي يرتبط بالتكامل بين الإقامة المريحة ومستوى جودة الوجبات المقدمة من المشروع ، والواقع يبين فشل العديد من المشروعات السياحية ذات الإقامة المريحة والموقع السياحي الرائع بسبب تدني مستوى الوجبات المقدمة من المشروع .

✓ يجب أن يمتلك المشروع القدرة الكاملة على خلق جو ساحر وجذاب حتى يقضي فيه الزبائن أوقات ممتعة أثناء الإقامة و تناول الوجبات ، فالكثير من الناس لا يذهبون إلى المطاعم لتناول الوجبات فقط بل من أجل الشعور بالهدوء النفسي والدخول بجو من التسلية والمرح بعيداً عن ضغوطات الحياة والعمل .

✓ ناهيك عن أن المجتمع السوري خصوصاً والمجتمعات العربية عموماً مجتمعات تتصف بالفضولية والانفتاح على الغير وتحب الاطلاع على كل جديد .

✓ بشكل مختلف عن المشاريع الأخرى بمختلف أنواعها ، فإن نجاح المشروع السياحي مرتبط بشكل وثيق بالذوق الرفيع وبحس ثقافي وفني عالي لأن تقديم الأطعمة مرتبط بشكل كبير بالتراث والثقافة المحلية والعالمية ، كما أنه يظهر مدى الانفتاح على الثقافات الأخرى أثناء تقديم مختلف الأطباق من البلدان الأخرى ، لأن تنوع الوجبات سيؤدي بالضرورة إلى تنوع الزبائن وزيادة أعدادهم .

## تحليل SWOT :

يهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف كعوامل داخلية والفرص والتهديدات القائمة حالياً كعوامل خارجية وذلك عند دخول السوق ، من خلال الاستفادة من الفرص ونقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات وتحويلها لفرص ونقاط قوة ، وأخيراً دخول السوق على أسس علمية وموضوعية .

## أولاً - نقاط القوة :

1. الموقع المتميز للمشروع في بلدة السيدة زينب بجانب مقام السيدة زينب (ع) .
2. الموقع قريب من مطار دمشق الدولي ( مسافة 7 كم ) مما يجعله مقصداً لجميع أنواع السياحة .
3. المشروع ينفرد عن منافسيه بتصنيف 4 نجوم درجة ممتازة .

4. زيادة حجم الطلب في القطاع السياحي بشكل متزايد وملفت في السنوات الأخيرة .
5. المشروع يستهدف السوريين والأجانب عموماً رغم تركيزه على الحملات الدينية من الدول العربية من حيث الإقامة .
6. المشروع يتصف بالمرونة كونه يستهدف بسلسلة مطاعمه السوريين مع الأجانب مقدماً ثقافات مختلفة .
7. المشروع السياحي بعد افتتاحه لا يحتاج إلى رأس مال عامل كبير قياساً إلى رأس المال الثابت.
8. دورة رأس المال العامل سريعة فالدورة النقدية للمطاعم تكاد أن تكون سالبة .
9. لا يتطلب المشروع السياحي عموماً الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون .
10. المشروع شركة مساهمة مغلقة عامة وبالتالي يتميز بامتلاك قدرات مالية عالية مقارنة بالمشاريع الفردية المجاورة ( معظمها مشاريع فردية ) .
11. وجود شركة عالمية في الإدارة يجعل المشروع متميزاً بشكل كبير عن غيره من المشاريع المماثلة .

### ثانياً - نقاط الضعف :

1. يتسم المشروع بشكل عام بدوران عمالة عالي وهذا يتطلب اتباع سياسات تحفيز دائمة للعمال .
2. يحتاج المشروع إلى أصول ثابتة ذات قيمة مرتفعة جداً.
3. الطلب على المشروع يتصف عادة بالموسمية كونه يرتبط بالأعياد والمناسبات الدينية .

### ثالثاً - الفرص :

1. دورة رأس المال العامل السريعة في مهنة المطاعم عموماً تسمح بتحقيق عوائد مجزية .
2. صدور قانون الاستثمار الجديد رقم /18/ لعام 2021 وتقديم إعفاءات جمركية وضريبية.
3. معدل النمو السكاني الكبير في سورية الأمر الذي يعكس إمكانية تحقيق نمو كبير في المبيعات مستقبلاً نتيجة زيادة حجم الطلب .
4. المشروع السياحي لا يتذبذب كغيره من المشاريع الأخرى بتذبذب أسعار الصرف ( تأثير سعر الصرف على الإيرادات ليس تأثيراً قوياً ) كون جزء كبير من إيرادات المشروع هي أساساً من القطع الأجنبي.

5. الدور الكبير الذي تلعبه الحكومة السورية في تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي والقطاعات الأخرى بعد الحرب الظالمة التي عاشتها سورية .

6. لا يتأثر المشروع بالعقوبات والقيود المفروضة على البلاد .

7. عودة الاستقرار السياسي والأمني وبشكل خاص في مدينة دمشق وريفها.

#### رابعاً - التهديدات :

1. عدم الاستقرار السياسي والأمني في منطقة الشرق الأوسط يعطي انعكاسات سلبية.

2. الروتين والبيروقراطية السائدة في الحصول على التراخيص والموافقات اللازمة .

3. الانخفاض الحاصل في دخل المواطن السوري نتيجة الانخفاض الكبير في سعر الليرة السورية

بسبب الأزمة الكبيرة التي عانت منها سورية.

4. تفشي الأوبئة العالمية / جائحة كورونا المستجد أدت إلى اغلاق العديد من المنشآت السياحية ./

5. صدور قوانين وقرارات لاحقة تلغي بعض المزايا والاعفاءات المقدمة .

6. التضارب الذي يحصل بين جهات القطاع العام في آلية تنظيم العمل والنشاط السياحي مما

يعطي انعكاسات سلبية على النشاط .

7. إمكانية افتتاح منافسين جدد بالقرب من موقع المشروع .

الجدول رقم (3) يبين مصفوفة تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمشروع



## SWOT Analysis

### نقاط الضعف (W)

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
1 الموقع المتميز للمشروع في بلدة السيدة رزب بجانب مقام السيدة رزب (ع).	1 يتسم المشروع بشكل عام بدورن عاملة عالي وهذا يتطلب اتباع سياسات تحفيز دائمة للعمال.
2 الموقع قريب من مطار دمشق الدولي (مسافة 7 كم) مما يجعله مقصداً لجميع أنواع السياحة.	2 يحتاج المشروع إلى أصول ثابتة ذات قيمة مرتفعة جداً.
3 المشروع ينشر عن منافسيه بتصنيف 4 نجووم درجة ممتازة.	3 الطلب على المشروع يتصف بالموسمية كونه يرتبط بالأعياد والمناسبات الدينية.
4 زيادة حجم الطلب في القطاع السياحي بشكل متزايد وولفت في السنوات الأخيرة.	
5 المشروع يستهدف السوريين والأجانب عموماً رغم تركيزه على الجماعات الدينية من الدول العربية من حيث الإقامة.	
6 المشروع يتصف بالهوية كونه يستهدف بسلسلة مطاعمه السوريين مع الأجانب مقدماً ثقافات مختلفة.	
7 المشروع السياحي بعد افتتاحه لا يحتاج إلى رأس مال عامل كبير قياساً إلى رأس المال الثابت.	
8 دورة رأس المال العامل سريعة فالدورة النقدية للمطاعم تكاد أن تكون سالبة.	
9 لا يتطلب المشروع السياحي عموماً الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون.	
10 المشروع شركة مساهمة عامة وبالتالي يحظى بمتك قدرات مالية مقارنة بالمشروع الفردية المجاورة.	
11 وجود شركة عالمية في الإدارة يجعل المشروع متميزاً بشكل كبير عن غيره من المشاريع المماثلة.	
12	

### الفرص (O)

التهديدات (T)	الفرص (O)
1 عدم الاستقرار في منطقة الشرق الأوسط يعطي انعكاسات سلبية.	1 دورة رأس المال العامل السريعة في مهنة المطاعم عموماً تسمح بتحقيق عوائد مجزية.
2 الرنتين والنيروقرابية السائدة في الحصول على التراخيص والمواقف اللازمة.	2 صدور قانون الاستثمار الجديد رقم 18/عام 2011 وتقديم إعفاءات جمركية وضريبية.
3 الانخفاض الحاصل في دخل المواطن السوري نتيجة الانخفاض الكبير في سعر الصرف.	3 معدل النمو السكاني الكبير في سورية الأمر الذي يمكن إمكانية نمو الطلب وبالتالي المبيعات
4 تفشي الأوبئة العالمية / جائحة كورونا المستجد أدت إلى إغلاق العديد من المنشآت السياحية /.	4 المشروع السياحي لا يتأثر عموماً كغيره من المشاريع بتذبذب أسعار الصرف.
5 صدور قوانين وقرارات لاحقة تلغي بعض المزايا والإعفاءات المقدمة.	5 استراتيجية التركيز الحكومي وتقديم الدعم الكبير للقطاع السياحي .
6 التضارب الذي يحصل بين جهات القطاع العام في آلية تنظيم العمل.	6 لا يتأثر المشروع بالعقوبات والقيود المفروضة على البلاد.
7 إمكانية افتتاح منافسين جدد بالقرب من موقع المشروع.	7 عودة الاستثمار السياسي والأمني وبشكل خاص في مدينة دمشق وريفها.

## دراسة الجدوى السوقية :

### تحديد نوع ودرجة حرية السوق :

بالنسبة للمنشآت السياحية نجد أن سوق المنافسة الاحتكارية هو الحالة الأكثر شيوعاً وواقعية ( في سوق المنافسة الاحتكارية فإن كل مشروع يبحث عن علامة تجارية محددة تميزه عن غيره من المشاريع المماثلة ) ، وذلك كون المالكين يقومون بتسجيل حماية ملكية للاسم التجاري كما أن إمكانية اتباع سياسة رفع السعر لدرجة محدودة عن المنافسين دون أن يفقد زبائنه طالما أن المشروع يقدم مستوى مميز وعالي من الجودة .

### مصادر بيانات السوق :

#### البيانات الأولية:

من خلال القيام بجولات ميدانية إلى المنشآت السياحية القائمة واعتماد مبدأ الملاحظة والمعاينة والمشاهدة والاطلاع على مستوى الخدمات المقدمة ومدى رضا الزبون عنها بشكل عام وملاحظته وتقييمه لها. وبافتراض أن متوسط الأسعار للفرد من مجموعات السياحة الدينية هو 15 دولاراً لليلة الواحدة وفق ما جاء في القرار رقم /500/ تاريخ 2017/03/09 الصادر عن السيد وزير السياحة المتضمن بيان ضوابط تقاضي بدل خدمات المنشآت السياحية . فقد بين الاستقصاء المباشر أن الانحراف المعياري للأسعار يتراوح بين 30% صعوداً وهبوطاً عن متوسط أسعار الإقامة في منطقة السيدة زينب مع العلم أن السعر بحدود المتوسط بانحراف 15% يتقبله الزبون بدون تردد ودون أن يؤثر على قراره بالبحث عن بدائل طالما أن مستوى الخدمة المقدم هو مستوى عال .

#### البيانات الثانوية :

من خلال البيانات الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في سورية والموقع الإلكتروني لوزارة السياحة السورية .

## نوعية الطلب :

الطلب من حيث النوع عموماً هو طلب نهائي طالما أن الخدمة يتم تقديمها مباشرة من المشروع إلى الزبون المستهلك ، ومن الممكن أن تلعب المكاتب السياحية ايضاً دور الوسيط .

## العوامل المؤثرة على العرض والطلب في القطاع السياحي :

الدراسة المعمقة للسوق أظهرت أن دخول سوق المهنة بقوة يتطلب الاهتمام بالخطوات التالية ( مقومات دخول السوق ) وبشكل متتابع :

1- اختيار الموقع المناسب للمشروع هو نقطة البداية لأي مشروع سياحي فننظر نحو عالم النجاح والتميز ولذلك قيام المشروع بجانب مقام السيدة زينب (ع) سيجعل الموقع متمسكاً بالحيوية والحركة الكبيرة .

2- حتى لا يتسم المشروع بالعشوائية يجب تحديد الشريحة المستهدفة من الزبائن : وهنا نبين أن استخدام استراتيجية التركيز على السياحة الدينية ( زائري مقام السيدة زينب (ع) ) مع استراتيجية التمايز أو الاختلاف من حيث الخدمة المقدمة للسائح .

3- الاسم الملائم وال جذاب للفندق سيلعب دوراً مؤثراً في انجذاب السياح إليه فالكثير منا يعلم أن هناك فنادق ومنشآت سياحية اشتهرت بأسمائها ، وهنا لابد من التذكير أن اسم المنشأة سيكون مزيجاً من اسم شركة الإدارة واسم المنطقة في الوقت نفسه .

4- الخدمة المميزة المقدمة للعملاء وبوجود شركة ادارة عالمية مختصة بادارة الفنادق والمجمعات السياحية ستكون المنشأة قادرة على تقديم الخدمة بمواصفات وجودة عالمية من المتعة والراحة ، ونوعية الخدمات الواجب تقديمها لسياح على اختلاف جنسياتهم .

## محددات الطلب في قطاع السياحة الدينية:

○ السوق السياحي العربي من أهم مصادر الطلب للسياحة الدينية وهو يتأثر بشكل مباشر بالعلاقات السياسية الدولية القائمة مع الدول العربية ( نخص بالذكر : العراق ، الكويت ، البحرين ، السعودية ، لبنان ) .

○ الاستقرار الأمني والسياسي في سورية : تحسن الوضع الأمني في سورية خلال العامين الماضيين أدى إلى زيادة كبيرة بعدد السائحين أي زيادة الطلب بعام 2019 عما كان عليه بالأعوام السابقة .

- الاستقرار الأمني والسياسي في دول الجوار : تردي وتدهور الأوضاع الأمنية في العراق ، والأزمة اللبنانية أقلت بظلالها على نسبة اشغال الفنادق في سورية بعام 2019 .
- يتصف الطلب على السياحة الدينية بالموسمية : في أوقات الأعياد والمناسبات الدينية حيث يزداد الطلب بشكل كبير جداً .
- الطلب السياحي عموماً هو طلب عالي المرونة وذو حساسية عالية لأية متغيرات قد تحدث في سورية ( تسهيل إجراءات إعطاء التأشيرات في سورية من خلال الشركة العربية للمنشآت السياحية أدى إلى زيادة تدفق في أعداد السائحين ) أو لمتغيرات في الدول الأم للسائحين ( تحسن دخل المواطن في دول الخليج يزيد الطلب على السياحة الدينية في سورية ، النمو السكاني يلعب دور في تزايد الطلب ، ظهور وباء كورونا المستجد بعد مطلع العام الماضي 2020 ، والاجراءات الاحترازية التي اتخذتها حكومات معظم دول العالم أسهمت في تراجع حاد في الطلب ، والعوامل كثيرة ومتعددة .... ) .

### محددات العرض في قطاع السياحة الدينية:

- سورية بلد عريق ومهد للحضارات العريقة التي عرفها التاريخ وتحتوي على العديد من المقامات والأضرحة والمزارات الدينية التي تجعلها مقصد كل الزائرين لها من مسلمين ومسيحيين ، وهذا المحدد الأكثر أهمية .
- توافر البنية التحتية الداعمة للقطاع السياحي : فما تزال منطقة السيدة زينب تحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل الجهات المعنية الوصائية ، وتم التركيز على مواضيع عدة أهمها : تعبيد الطرقات ، شبكة الكهرباء من خلال مركز تحويل خاص للمنشآت السياحية ، تأمين المحروقات للفندق ( مازوت، غاز).
- تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة للنهوض بالقطاع السياحي مع خلال تقديم إعفاءات ومزايا ضريبية خاصة مما ينعكس بشكل فعال على تنشيط السياحة ( من خلال قيام المنشآت باستقطاب شرائح جديدة من السياح ) والتي ستكون مصدر مهم من مصادر ردف الخزينة العامة للدول بالقطع الأجنبي والعملات الصعبة .
- شراء القطع الأجنبي بسعر تشجيعي يتماشى مع الأسعار الرائجة للدولار الأمريكي من خلال قيام مصرف سورية المركزي بإصدار نشرة شراء للقطع الأجنبي بأسعار تشجيعية للمنشآت السياحية ، كنوع من تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي عموماً .

## الفجوة التسويقية :

لا تمكن الأرقام الواردة في السجلات الإحصائية لوزارة السياحة ومكتب الإحصاء المركزي من القيام بعملية احتساب صحيحة للفجوة التسويقية بعد دراسة كلاً من جانبي العرض والطلب السياحي وذلك للأسباب الرئيسية التالية :

1. ضعف التنمية السياحية المستدامة والتخطيط السياحي في سورية .
2. ضعف الأساليب الإحصائية للسياحة لربط العرض بالطلب السياحي حيث قامت وزارة السياحة في الملتقى السادس للاستثمار السياحي بتصنيف السياحة القائمة في سوريا إلى 8 أصناف و ذلك لتسهيل عمليات الإحصاء و تقسيمها و سهولة التعامل معها .
3. ضعف الأداء الاقتصادي لمشاريع القطاع السياحي الحكومي والمشارك ، وبينت دراسة التخطيط والتنمية السياحية في سورية لعام 2014 أن استثمارات القطاع الخاص هي الاستثمارات الأكثر جدوى في القطاع السياحي بسبب مرونته الكبيرة في تطبيق أحدث التطورات في مجال السياحة .
4. وجود العديد من المناطق السياحية الغنية بيئياً وثقافياً على امتداد الأراضي السورية لم يتم استثمارها سياحياً حتى الآن ، أي هناك خلل في توزيع الاستثمارات السياحية على المناطق السياحية في سورية .
5. نسبة اشغال الوسطية لعام 2019 والبالغة 41.50 % تعتبر من النسب الجيدة والمرتفعة على المستوى الدولي ، ناهيك عن حالة الحرب الظالمة التي عاشتها البلاد منذ أكثر من 10 سنوات والعقوبات الجائرة التي تتعرض لها سورية، بينما كانت نسبة الاشغال قبل عام 2011 تتراوح بين 70% - 80% .
6. الجدول الموضح أدناه من واقع بيانات المجموعة الإحصائية لعام 2020 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في سورية ، يعطي بالمجمل فكرة عامة عن واقع الطلب والعرض السياحي في سورية وفق الجدول رقم (4) أدناه :

2019	البيان
94,806	نزلاء الفنادق الأجنبي
272,154	نزلاء الفنادق العرب
366,960	مجموع النزلاء الأجنبي والعرب
290,637	الليالي الفندقية للنزلاء الأجنبي
1,422,076	الليالي الفندقية للنزلاء العرب
1,712,713	مجموع الليالي الأجنبي والعرب
992,760	النزلاء السوريين المقيمين
2,140,159	الليالي الفندقية للسوريين المقيمين
3,852,872	اجمالي الطلب الكلي
7.44%	معدل نمو الطلب
25,436	عدد الأسرة المتاحة يومياً في سورية
365	عدد أيام السنة
9,284,140	اجمالي العرض الكلي
41.50%	وسطى نسبة الاشغال

### الخطة التسويقية للمشروع :

- ✓ حفل الافتتاح مهم جداً لتعريف الزبائن بالمشروع والخدمات المقدمة والمزايا التنافسية التي يمتلكها .
- ✓ حفل الافتتاح جزء لا يتجزأ من الخطة التسويقية للمشروع ونجاحه يعتبر ركيزة أساسية من ركائز نجاح المشروع السياحي .
- ✓ يتم اجراء حفل الافتتاح بحضور السيد وزير السياحة والسيد محافظ ريف دمشق والسيد مدير سياحة ريف دمشق .
- ✓ تقوم ادارة المبيعات بالاعلان عن خدمات المشروع في قطاعات مختلفه سواء بالداخل او خارج الجمهورية وتقوم بتعريف المستهلك بتواجد المشروع في سوق السياحة وتعرض الخدمات وامكانيات المشروع السياحية .

- ✓ ادارة التسويق فهى الادارة المنوط لها اجراء التعاقدات وتقديم البرامج وعرض أسعار النقل السياحي وأسعار تذاكر الطيران وبيعها للعميل وكذلك جداول واسعار الحملات والتسويق لرحلات الزيارة كما أنها تقوم ببيع الخدمات لشركات السياحة خارج الجمهورية .
- ✓ من المهم أن تحديد موعد الافتتاح قبل فترة زمنية جيدة لتتمكن من الإعلان عنه أطول مدة ممكنة للتعريف بالمشروع وخدماته بالشكل اللائق .
- ✓ يجب تتبع المناسبات والأعياد بمختلف أنواعها واستضافتها وتقديم العروض والحسومات الخاصة مع الوجبات المميزة في بعض الأعياد والاعلان عنها على موقع الفيسبوك ، وتقديم عروض الحسومات للأعداد الكبيرة .
- ✓ ارسال الجديد من العروض عبر خدمة الرسائل النصية أو برنامج الواتس آب .
- ✓ وجود شاشات التلفاز لنقل المباريات المحلية والدولية الهامة ، وخدمة الانترنت المجاني ستجعل الزبائن يمضون أوقات طويلة بالاستمتاع .
- ✓ يجب أن يعطي المشروع السائح الراحة النفسية والاطمئنان ليمضي أوقات جميلة ويعود ثانية ، وهنا تجد العديد من الفنادق العالمية تضع الموسيقى الكلاسيكية في الطابق الأرضي ( اللوبي ) ، ويجب أن يتسم المكان بالنظافة والهدوء و يحبز وجود أشجار الزينة مع بعض الورود كما أن وجود حوض سمك أنيق سيضفي على المكان اضافة رائعة وديكوراً مميزاً .
- ✓ يجب أن تكون القلائق والكراسي والطاولات المتواجدة في اللوبي متناسقة مع المساحة من جهة وأن يجري تنسيقها بالشكل الملائم من جهة ثانية .
- ✓ يجب الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد بمجالات المهنة كغيرها من المهن وأيضاً العمل على التقصي المباشر من الزبائن وملاحظاتهم ، كما يجب أن تقابل اعتراضات الزبائن بطريقة احترافية تتصف بالمرونة والاحترام لأن ذلك سيجعلك تكسب ثقتهم .
- ✓ يجب الحرص والتمسك بمستوى عالي وثابت من الجودة لأن الكثير من المشاريع السياحية تبدأ بمستوى عالي من الجودة ثم تنخفض الجودة مع الوقت بعد أن يكسب المشروع عدداً كبيراً من الزبائن .

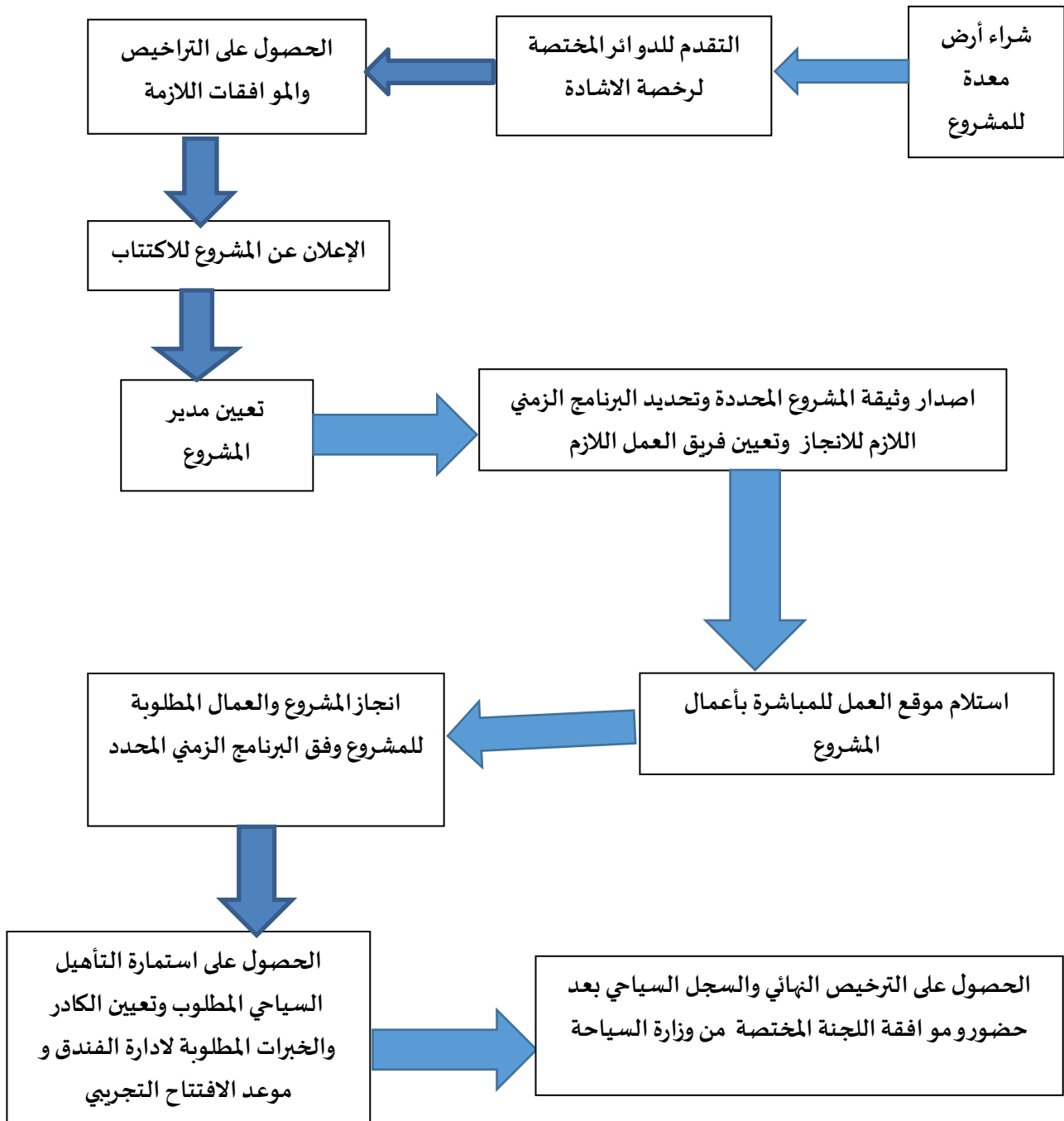
## دراسة الجدوى الفنية / الهندسية / :

- تفترض الأسعار الواردة في تقديرات الدراسة الفنية أن سعر صرف الدولار هو 2500 ليرة سورية ، ومن الممكن ان تتغير لاحقاً بما يتناسب وزيادة أو انخفاض سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي .
- **العمر الاقتصادي للمشروع :** المشاريع السياحية عادة تتصف بالمدة الزمنية الطويلة / 50 عام كحد أدنى / ومعظمها غير محدد المدة ، طالما أن المشروع شركة مساهمة عامة والأسهم سيتم تداولها في البورصة وفق السعر الذي يحدده السوق ، على الرغم من ان الأصول الثابتة يتم استهلاكها وفق الأصول والأعراف المحاسبية المتعارف عليها .
- يتم انشاء مخصص استبدال للأصول الثابتة في الفندق يحدد في ميثاق التأسيس بنسبة تتراوح بين 2-5% من الايراد السنوي للمشروع ، حيث تحتاج هذه الأنواع من المشاريع لاستبدالات واضافات جديدة بأصولها بما يتناسب مع التقدم التكنولوجي الحاصل من جهة وبما يحافظ على المظهر اللائق والأناقة العامة للمشروع من جهة ثانية .
- مصاريف التأسيس تحمل على فترة من 3-5 سنوات عادة ، وحالياً فإن التعديلات الجديدة الصادرة عن معايير المحاسبة الدولية والابلاغ المالي IFRS ، بأن تعتبر مصاريف تشغيلية جارية تحمل على الدورة المالية التي حدثت فيها.
- باعتبار أن أرقام البيانات المالية هي أرقام تقديرية فقد تم تقريبها للمليون الأعلى لسهولة الحساب وعدم تشكيل هذه الفوارق لأية أهمية نسبية على نتائج التحليلات.
- توضح خريطة تدفق العمل في المشروع وفق الشكل رقم (1) أدناه الكيفية التي سيتم المباشرة فيها عند الانتهاء من اعداد الدراسات اللازمة للمشروع ، حيث يتم القيام بالاجراءات التالية:
  1. يتم التقدم إلى وزارة السياحة بطلب مرفق بوثيقة تثبت ملكية أصحاب العلاقة للعقار المراد الترخيص عليها ( ملكية ، استئجار ، استثمار ) ، مع بيان مساحة مرفق بإخراج قيد عقاري حديث خالياً من الإشارات المانعة ، و مخطط تنظيمي للعقار أو مخطط افرازي بحالة العقار عبارة عم مقاسم مع كتاب فكرة موجزة عن المشروع المرغوب باقامته والمساحة المطلوبة .

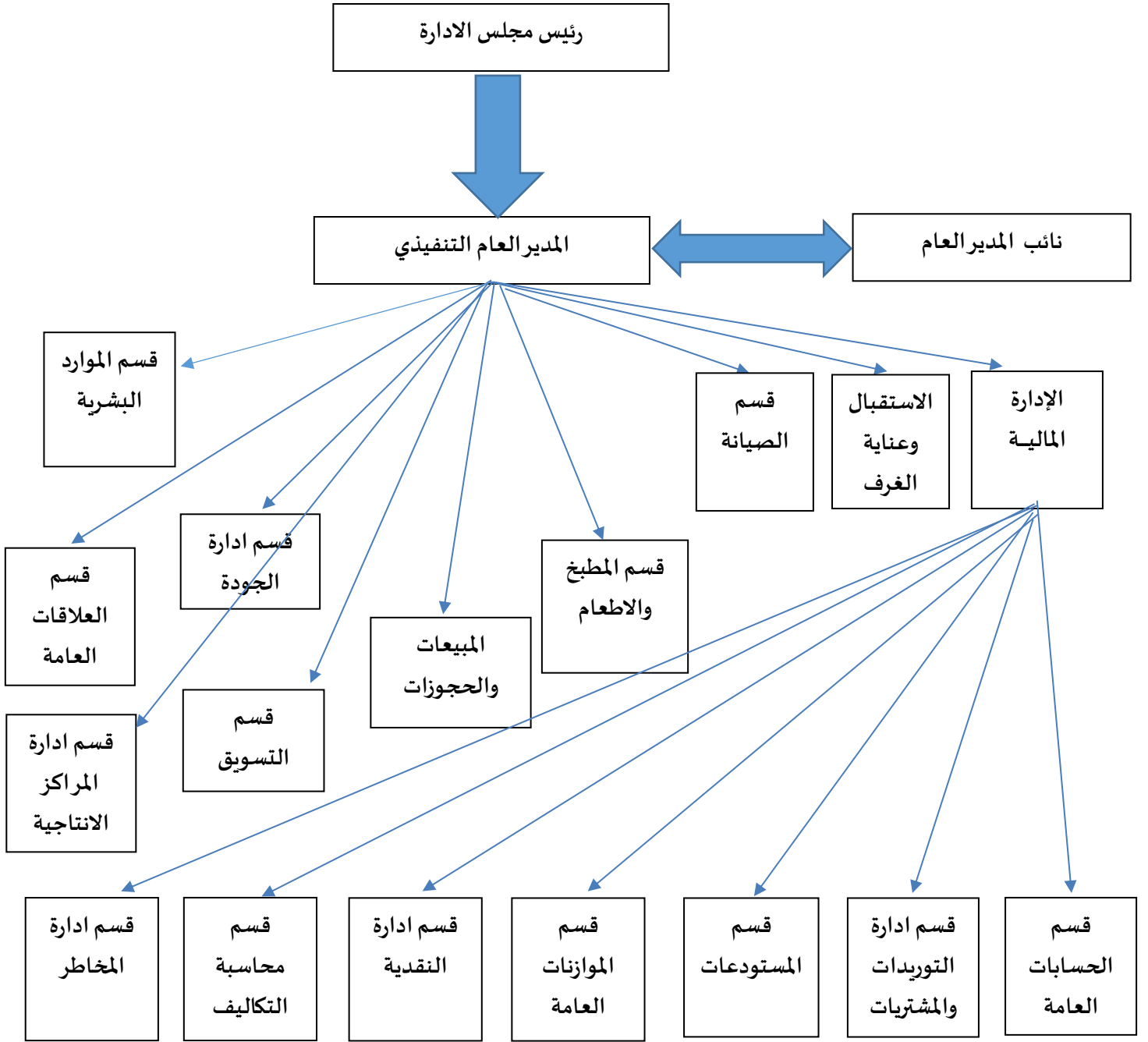


2. تقوم مديرية السياحة في ريف دمشق بإعداد برنامج زمني يتضمن مدة ومراحل التنفيذ وبتأمين رخصة البناء المطلوبة وفق للمخططات التنظيمية المعتمدة من الوحدة الإدارية المختصة . ويتغيير الصفة التنظيمية أو تعديل نظام ضابطة البناء في حال كان العقار ذو صفة سكنية وكذلك تأمين موافقة وزارة الري على حفر الآبار حتى حصول المستثمر على قرار الترخيص الذي يسمح له بالمباشرة بالأعمال الانشائية اللازمة .

### خريطة تدفق العمل في المشروع :



## الهيكل التنظيمي للعاملين في المشروع السياحي :



من الضرورة بمكان معرفة العمالة اللازمة للمشروع ومستوياتها وتكلفة كل منها للوصول إلى تقدير

اجمالي تكلفة العمالة ، ومن البساطة أن يتم تقدير هذه التكلفة إذا ما تم تحديد ما هو مطلوب بدقة

وذلك كون أسعار السوق هي التي تتحكم بالعمالة .

الجدول رقم (5) المرفق أدناه يحدد العمالة المطلوبة للمشروع من المستويات العليا إلى المستويات

الدنيا :

جدول الرواتب السنوية الاجمالية في المشروع / المبالغ بالملايين /

البيان	عدد العاملين	الرواتب الشهرية	تعويضات ومنافع اضافية	اجمالي الرواتب والتعويضات
الادارة	40	16.00	8.00	24.00
مركزرجال الأعمال	15	7.00	3.50	10.50
الاستقبال	15	4.00	2.00	6.00
المطبخ	20	5.00	2.50	7.50
المطاعم	15	3.50	1.75	5.25
الصيانة	8	3.00	1.50	4.50
المصبغة	7	2.50	1.25	3.75
خدمة الغرف	20	5.00	2.50	7.50
التنظيف	15	3.50	1.75	5.25
المرآب	5	2.00	1.00	3.00
النادي الرياضي	5	2.00	1.00	3.00
	165	الرواتب الشهرية		80.25
اجمالي الرواتب والأجور السنوية للمشروع				<b>963</b>

## دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية :

### أولاً- اجمالي الاستثمار :

بينما تركز الدراسة الفنية على دراسة الموقع المقترح والتصميم الهندسي والفني والعمر الاقتصادي للمشروع لوصف مراحل العمل بدقة وتحديد المدخلات والمخرجات ، فإن الدراسة المالية تقوم على تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع ( اجمالي الاستثمار ) والايادات المرجوة منه لتقدير اجمالي الدخل السنوي المحقق للمشروع ومن ثم احتساب المؤشرات المالية والاقتصادية التي تظهر مدى جدوى القيام بالمشروع .

وبداية نبدأ من التكاليف الاستثمارية للمشروع والتي هي عبارة عن :

1. رأس المال الثابت : وهو يشتمل على كلاً من :

أ- تكاليف التأسيس : وهي المصاريف التي سيتم دفعها عند انشاء المشروع للمرة

الأولى في العام الأول .

ب-الأصول الثابتة : وهي عبارة عن قيمة الأصول الثابتة اللازمة للتشغيل مشتملة على

كافة التكاليف المدفوعة للاقتناء .

2. رأس المال العامل : السيولة النقدية اللازمة لعمليات التشغيل الفعلية .

### 1- تكاليف التأسيس :

وهي تقدر بقيمة 500 مليون ليرة سورية ، و تشتمل على البنود التالية :

➤ تكاليف الاستشارات والدراسات القانونية اللازمة متضمنة الدراسات الأولية والتفصيلية الضرورية

للمشروع وهي تقدر عادة للمشاريع المماثلة بنسبة 1% من قيمة الاستثمار المزمع القيام به وعليه

نجد أن : تكلفة الاستشارات والدراسات اللازمة = 25 000 مليون × 1% = 250 مليون ليرة

سورية .

➤ التكاليف اللازمة للحصول على الرخص والتراخيص والموافقات اللازمة بما في ذلك رسوم الشهر

والتسجيل ورخص الاشادة : وعادة تشتمل على تسديد بعض الرسوم البسيطة ولكن تكمن صعوبتها

في الفترة اللازمة للحصول عليها ولذلك تم تقديرها بقيمة 25 مليون ليرة سورية .

➤ تكاليف الحماية للاسم للتجاري واستصدار العلامة التجارية : وهي تحتاج للانتظار الزمني أيضاً

ولا يمكن القيام بها إلا بعد استكمال الاجراء السابق وسيتم تقديرها بقيمة 25 مليون ليرة سورية.

➤ تكاليف تدريب العمالة المطلوبة ومصاريف ما قبل وخلال فترة الافتتاح للمشروع ، فمن الضروري أن يكون الموظف على علم مسبق بكيفية تأدية المهام المطلوبة منه من خلال برنامج تدريبي فعال ، ولذلك فإن المبلغ المرصود لكل من تكاليف التدريب ومصاريف ما قبل الافتتاح يقدر ب **200 مليون ليرة سورية .**

## 2 - الأصول والتجهيزات الثابتة :

وهي تقدر بقيمة : **22 500 مليون ليرة سورية ،** و تشمل على البنود التالية :

1. قيمة الأرض 10 دونم : 1 000
2. تكاليف الأعمال الانشائية والمعمارية : 4 250
3. تكاليف أعمال الاكساء الخارجي والواجهات : 4 100
4. تكاليف الاكساء الداخلي والديكورات والمساعد : 4 300
5. تكاليف حفر بئر ارتوازي مع معدات الفلترة اللازمة : 500
6. أنظمة الحماية والمراقبة والكاميرات : 1 000
7. منظومة التكييف المركزي والطاقة الشمسية : 1 500
8. أعمال الزراعة والتشجير وطرق الخدمة اللازمة : 900
9. تجهيزات ومعدات المطبخ والأجهزة الكهربائية اللازمة : 1 800
10. الأثاث والمفروشات والشاشات والبرامج والتجهيزات : 2 500
11. مركز تحويل كهربائي استطاعة 630 ك.ف.أ : 250
12. مولدة كهربائية 500 ك.ف.أ عدد 2 : 400

=====

**22 500 مليون ليرة سورية**

اجمالي قيمة الأصول الثابتة اللازمة

وعليه فإن: رأس المال الثابت = تكاليف التأسيس + الأصول الثابتة

$$= 22 500 + 500 = 23 000 \text{ مليون ليرة سورية .}$$

### 3 - رأس المال العامل :

يقدر رأس المال العامل للمشروع بقيمة : **850 مليون ليرة سورية** .

و يقدر عادة رأس المال العامل ب 15% - 25% من جملة تكاليف التشغيل السنوية بعد استبعاد الإهلاك ، وفي المشاريع السياحية يمكن أن يصل الرقم إلى 10 % بسبب الدورة السريعة لرأس المال و توفر السيولة اللازمة )

لا يحتاج المشروع للسيولة الكبيرة كون دورة التشغيل للمنشآت السياحية سريعة ، حتى لا يخفى على الجميع أن الدورة النقدية لمشاريع المطاعم والمأكولات هي دورة سالبة بمعظم الأحيان ، وعليه فإن الرقم المحدد لرأس المال العامل يتمثل ب :

1- المخزون من المستلزمات السلعية اللازمة للعمل : وهي تقدر ب **350 مليون ليرة سورية** ، وهو يشتمل على البنود التالية :

أ- المخزون السلعي من المستلزمات السلعية : مخزون لأقسام الأتعام والمشروبات ومواد التنظيف ومواد أخرى مختلفة بما يكفي المشروع مدة 45 يوم كحد أقصى  
وسطي الإيراد الشهري (  $12 \div 13\ 590$  )  $\times 1.5 \times 10\% = 170$  مليون ليرة سورية .  
ب-مخزون مواد التنظيف وعناية الغرف :

وسطي الإيراد الشهري (  $12 \div 13\ 590$  )  $\times 1.5 \times 2.5\% = 43$  مليون ليرة سورية .

ت-تكاليف الطاقة والوقود والانارة والصيانة : يتم تقديرها وفق البيانات التاريخية للفنادق وهي بواقع وسطي 8 % من الإيراد الكلي السنوي للمنشأة السياحية

وعليه فإن تكاليف الطاقة =  $13\ 590$  مليون  $\times 8\% = 1087$  مليون ليرة سورية .

تكلفة الطاقة والوقود لدورة التشغيل  $1087 \div 8 = 136$  مليون ليرة سورية

وهنا نجد أن المخزون السلعي اللازم بعد تقريب الأرقام للمليون الأعلى :

المخزون السلعي والخدمي اللازم =  $170 + 43 + 136 = 350$  مليون ليرة سورية.

2- هامش الأمان المطلوب ( الحد الأدنى من النقدية ) **500 مليون ليرة سورية** وهي الأموال

الجاهزة في المصارف لتأمين تسديد تكاليف العمليات الجارية كالأجور وبدلات الخدمات الأخرى

اللازمة لاستمرار العمل .

ولذلك قبل تقدير الرواتب والأجور الشهرية لابد من رسم الهيكل التنظيمي للمشروع التنظيمي وبيان الأقسام الرئيسية وتقدير عدد العاملين في كل قسم .

## اجمالي الاستثمار

• في النورمات العالمية يتم اضافة نسبة 7% من قيمة رأس المال الثابت كتقدير لاستثمارات مكملة واحتياطي لأخطاء التقدير (الخطيب وآخرون ، تقويم المشروعات في المحاسبة ، ص388) ، ونظراً للارتفاعات في أسعار الأراضي في المشروع نتيجة قرب الموقع سيتم الأخذ بنسبة 5% من رأس المال الثابت ليكون لدينا:

اجمالي الاستثمار = رأس المال الثابت + رأس المال العامل + استثمارات مكملة واحتياطي

$$= 23\ 000 + 850 + 1\ 150 = 25\ 000 \text{ مليون ليرة سورية .}$$

## ثانياً- الإيرادات السنوية التقديرية :

✓ تتكون إيرادات المشروع بشكل رئيسي من :

1- إيرادات الغرف والأجنحة : و تقدر إيراداتها من واقع نسب الاشغال والتي بحدود الوسطي في

سورية 42% ، ونظراً لخصوصية الموقع وعدم منشآت سياحية في المنطقة تقدم نفس المستوى

من الخدمات سوف يتم اعتماد نسبة اشغال مرجحة بواقع 50% .

وهنا لابد من اعتماد 3 أسعار للنزلاء كما هو متعارف عليه :

أ- أسعار المجموعات السياحية : تشكل 80% من الغرف المؤجرة ( المباعه وفق السياحة )

ب- الأسعار العادية المعتمدة للنزلاء : وهم يشكلون 20% المتبقية

ت- الأسعار المخفضة للنزلاء والمجموعات السياحية : وسطياً تكون بواقع 30% من الأسعار

المعتمدة على مدار 5 أشهر أي بواقع 40% من المبيعات .

ث- وفق ما سبق سيكون المتاح للتأجير ( للبيع ) من الغرف يتم احتسابه على النحو الآتي :

المتاح للبيع يومياً 210 × نسبة البيع للمجموعات 80% × 365 يوم سنوياً = 61320

غرفة سنوياً .

ج- وبأخذ نسبة اشغال بواقع 60% المفترضة وفق الدراسة سيكون :

عدد الغرف المقدر تأجيرها سنوياً = 61320 × 60% = 36 792 غرفة سنوياً .

وينطبق المبدأ ذاته على الأجنحة للأفراد والمجموعات السياحية .

والجدول رقم (8) أدناه يبين الإيرادات التقديرية للغرف والأجنحة في المشروع :

ايرادات الأجنحة		ايرادات الغرف		البيان
نزلاء الأفراد	المجموعات السياحية	نزلاء الأفراد	المجموعات السياحية	
20%	80%	20%	80%	نسبة البيع المقدر
2,190	8,760	15,330	61,320	المتاح للبيع
60%	60%	60%	60%	نسبة الاشغال
1,314	5,256	9,198	36,792	المقدر ببيعه وفق نسبة الاشغال
150,000	120,000	60,000	45,000	سعر البيع العادي
105,000	84,000	42,000	31,500	سعر البيع المخفض
<b>118,260,000</b>	<b>378,432,000</b>	<b>331,128,000</b>	<b>993,384,000</b>	المبيعات العادية 60%
<b>55,188,000</b>	<b>176,601,600</b>	<b>154,526,400</b>	<b>463,579,200</b>	المبيعات المخفضة 40%
173,448,000	555,033,600	485,654,400	1,456,963,200	المجموع
			2,671,099,200	ايرادات الغرف والأجنحة

2- إيرادات الأظعمة والمشروبات : وهي تشمل كلاً مما يلي :

1. إيرادات المطاعم الثلاثة الرئيسية في الطابق الأرضي

2. إيرادات أقسام المطاعم الأخرى : المتمثل في التراس الصيفي بالطابق الثامن ومطعم

رجال الأعمال في الطابق الأول ، والجدول رقم (9) يظهر التفاصيل الآتية :



العشاء	الغداء	الفطور	البيان
2	3	2	عدد المطاعم
425	625	425	عدد الكراسي
1	1.25	1.75	معدل الدوران
85%	85%	75%	نسبة الاشغال
15,000	21,500	7,200	متوسط الوجبة
365	365	365	أيام العمل
1,977,843,750	5,211,230,469	1,465,931,250	الايراد السنوي
8,655,005,469		اجمالي ايرادات الأطعمة والمشروبات	

3- ايرادات ايجار المحلات و صالة الأفراح والمناسبات :

أ- ايراد ايجار المحلات : يقدر سعر المتر المربع في المول التجاري ب 400 ألف ليرة سنوياً وفق السعر السائد في السوق عموماً والمنطقة بشكل خاص وبما يتناسب مع خصوصية المشروع ، وعليه فإننا نجد أن :

$$\text{ايراد ايجار المحلات} = 400\,000 \times 450 \text{ م} = 180 \text{ مليون ليرة سورية}$$

ب- ايراد صالة الأفراح والمناسبات :

$$\text{ايراد الصالة من الحفلة الواحدة} = 300 \text{ كرسي} \times 5000 \text{ ليرة سورية}$$

$$= 1.5 \text{ مليون ليرة سورية}$$

ايراد صالة الأفراح والمناسبات المقدر سنوياً = 3 أيام أسبوعياً  $\times 52$  أسبوع  $\times$

$$\text{ايراد المناسبة الواحدة} = 3 \times 52 \times 1.5 \text{ مليون ليرة سورية}$$

$$= 234 \text{ مليون ليرة سورية}$$

اجمالي ايراد ايجار المحلات وصالة المناسبات = 180 + 234 = 414 مليون ليرة

سورية .

#### 4- الإيرادات الأخرى : كون الخدمات تقدم للنزلاء ولرواد المشروع من الخارج

أ- إيرادات النادي الرياضي والمركز الصحي وصالات الألعاب والترفيه : سوف يتم الاحتساب وفق الأسعار الرائجة في السوق .

ويتم تقديم الخدمات وفق أحدث الأجهزة الرياضية والتقنيات المستخدمة وتتضمن خدمات متنوعة وشاملة ( ايروبيك ، ساونا ، جاكوزي ، مساج ، معالجة فيزيائية ، مركز تجميل ..... الخ ) .

وبناء على ما سبق فإن إيرادات النادي الرياضي والمركز الصحي يمكن تقديرها وفق الجدول رقم (9) الآتي :

البيان	عدد الكراسي	نسبة الاشغال	معدل الدوران	متوسط أجره الساعة	أيام العمل	الإيراد السنوي
ايروبيك	100	75%	12	1,500	365	492,750,000
ساونا	20	60%	12	2,500	365	131,400,000
جاكوزي	10	60%	12	3,500	365	91,980,000
مساج	10	60%	12	4,000	365	105,120,000
تجميل	20	60%	12	7,500	365	394,200,000
معالجة فيزيائية	20	60%	12	6,000	365	315,360,000
اجمالي إيرادات النادي الرياضي والمركز الصحي						1,530,810,000

تم تقدير نسبة اشغال الخدمات المقدمة بنسبة مماثلة لنسبة اشغال الفندق باستثناء الايروبيك والمعالجة الفيزيائية التي يتوقع أن تشهد اقبالاً متزايداً للرواد من خارج المشروع .

ب- إيرادات المصبغة : تكون مأجورة للنزلاء وللرواد من الخارج تكون الخدمة شبه معدومة وبالتالي سيتم تجاهلها أثناء عملية تقدير الإيرادات .

يتم تقدير إيرادات المصبغة وفق السجلات للفنادق العالمية وفق التالي :

1- نزلاء الغرف : 5 % من النزلاء بنسبة 20% وسطياً من سعر الإقامة

2- نزلاء الأجنحة : 75 % من النزلاء بنسبة 30% وسطياً من سعر الإقامة .

وهنا نجد أن إيرادات المصبغة يمكن تقديرها على النحو المرفق في الجدول رقم ( 11 )  
وفق المبين أدناه :

البيان	ايرادات الغرف	ايرادات الأجنحة
ايرادات الغرف والأجنحة	1,942,617,600	728,481,600
نسبة الطلب	5%	75%
قيمة الايراد وفق النسبة	97,130,880	546,361,200
قيمة الخدمة من الايراد	20%	30%
ايرادات المصبغة	19,426,176	163,908,360
ايرادات المصبغة	183,334,536	

ت- إيرادات المرآب : تؤجر المواقف المتبقية لغير النزلاء لرواد المطاعم والمول التجاري والخدمات الأخرى .

المرآب يتسع لل 400 موقف يخصص 250 منها للنزلاء والادارة ، بينما يؤجر العدد المتبقي منها / 150 موقف/ لسيارات رواد المطاعم والنادي الصحي و سواهم ، وبالوسطي يكون دوران الموقف يومياً 5 دورات في اليوم بأجرة للساعة الواحدة وقدرها 500 ليرة سورية وعليه فإن :

$$\text{ايراد المرآب} = 150 \text{ موقف} \times 5 \text{ دورات} \times 500 \text{ ليرة} \times 365$$

$$= 137 \text{ مليون ليرة سورية} .$$

## اجمالي الإيرادات السنوية التقديرية للمشروع :

يمكن تلخيص الإيراد السنوي التقديري للمشروع السياحي من واقع البنود السابقة ووفق ما تم توضيحه تفصيلاً بالبنود المسبقة المتعلقة بالإيراد ضمن قائمة اجمالية بالجدول رقم (12) المرفق أدناه مع التتويه بأن المبالغ المدرجة بملايين الليرات السورية :

اجمالي	جزئي	البيان	
2,671		ايرادات الغرف والأجنحة :	1
	1,943	أ- ايرادات الغرف	
	728	ب- ايرادات الأجنحة	
8,655		اجمالي ايرادات الأطعمة والمشروبات :	2
414		اجمالي ايرادات الايجار :	3
	180	أ- ايراد ايجار المحلات بالمول التجاري	
	234	ب- ايراد ايجار ضالة المناسيات	
1,850		اجمالي الإيرادات الأخرى :	4
	1,530	أ- ايرادات النادي الرياضي والمركز الصحي	
	183	ب- ايرادات المصبغة :	
	137	ت- ايرادات المرآب :	
13,590		اجمالي الإيرادات السنوية التقديرية	

## ثالثاً - تكاليف التشغيل السنوية للمشروع :

أولاً - التكاليف السنوية الثابتة : وهي تقدر بقيمة : 3440 مليون ليرة سورية

و تشتمل على البنود الخمس الرئيسية التالية :

1. قيمة الرواتب والأجور والتعويضات والسنوية : 963 مليون ليرة سورية

من واقع جدول الرواتب والأجور الشهرية المقدر سابقاً .

2. أعباء الاهتلاكات السنوية ومخصص الاستبدال : 948 مليون ليرة سورية

يتم تطبيق واحتساب أعباء الاهتلاك سنوياً وفق النسب والمعدلات المتعارف عليها محاسبياً ،

وتتطابق بالمجمل هذه النسب والمعدلات في معظم بلدان العالم ، ولذلك ستم تقدير قيمة القسط

السنوي للاهتلاك وفق الجدول رقم (6) المرفق :

جدول أعباء الاهتلاك السنوية للمشروع / المبالغ بملايين الليرات السورية/

البيان	القيمة	معدل الاهتلاك	قسط الاهتلاك السنوي
الأراضي	1,000	0.0%	0
البناء	8,350	2.0%	167
الأجهزة المتممة للبناء	8,200	3.0%	246
الأثاث والمفروشات	2,500	10.0%	250
الأجهزة والمعدات والتجهيزات	1,800	10.0%	180
مركز التحويل الكهربائي	250	10.0%	25
المواد الكهربية	400	20.0%	80
اجمالي أعباء الاهتلاك السنوية للمشروع	22,500		948

✓ لا بد من الإشارة إلى مصاريف التأسيس سيتم تحميلها على العام الأول من الاستثمار وبالتالي تم اسقاطها من عملية احتساب تكاليف التشغيل الثابتة .

✓ **مخصص أو احتياطي الاستبدال والتجديد** : تستخدم معظم المنشآت السياحية في العالم هذا المخصص بواقع نسبة من اجمالي ايرادات المشروع ( من 3% - 7% ) لتضمن قيامها بعمليات الاستبدال والتجديد اللازمة لكافة أصولها من جهة وبما يتناسب مع التطور التكنولوجي من جهة ثانية ، ويتم أخذ هذا المخصص بدءاً من العام الأول للاستثمار وبشكل تراكمي مطروحاً منه حساب مقابل برصيد مدين يمثل الاضافات الرأسمالية والتحسينات والاستبدالات القائمة .

✓ وهنا لا بد من التوضيح أن الاضافات الرأسمالية والتحسينات والاستبدالات تبدأ فعلياً بعد انقضاء العام الخامس من الاستثمار ومن الممكن أن تزيد عن ذلك على الرغم من أن احتسابها يبدأ من العام الأول ولذلك من الممكن استثمار هذا المبلغ المقطوع في ودائع مصرفية طويلة الأجل تعطي ريعاً اضافياً للمشروع إلى حين استخدامها .

✓ وستتعرض الدراسة أن هذا الاحتياطي سيؤخذ بواقع 4% سنوياً من الايرادات السنوية للمشروع وهنا نجد أن :

$$\text{مخصص الاستبدال والتجديد} = 4\% \times 13\,590 \text{ مليون} = 544 \text{ مليون ليرة سورية.}$$

3- **مصاريف الطاقة والوقود والصيانة السنوية** : يتم تقديرها وفق البيانات التاريخية للفنادق وهي بواقع وسطي 8 % من الايراد الكلي للمشروع وعليه فإن :

$$\text{تكاليف الطاقة} = 13\,590 \text{ مليون} \times 8\% = 1087 \text{ مليون ليرة سورية.}$$

4- **مصاريف أعباء التأمين على المشروع من كافة الأخطار** : تقدر قيمة التأمين الشامل على موجودات وممتلكات المشروع من كافة الأخطار وتأمين المسؤولية المدنية والتأمين الصحي للعاملين بواقع 1 % من قيمة المشروع وهي :

$$25\,000 \text{ مليون} \times 1\% = 250 \text{ مليون ليرة سورية.}$$

5- **المصاريف الإدارية الثابتة المختلفة** : وهي تقدر بواقع 20% من قيمة الرواتب والأجور والتعويضات السنوية ، وعليه فإن :

$$\text{المصاريف الادارية الثابتة الأخرى} = 963 \times 20\% = 192 \text{ مليون ليرة سورية.}$$

**ثانيا. التكاليف المتغيرة :** وهي تشمل على تكاليف مشتريات المواد والخامات الرئيسية للمشروع (الخضار واللحومات والفواكه والمشروبات ... الخ ) ، وهي ما تعرف بالمستلزمات السلعية والخدمية.

1-تقدر قيمتها الوسطية وفق لما هو متعارف عليه في هذه المهنة بنسبة 25% - 30 % من قيمة المبيع بالنسبة للأطعمة والمشروبات والمصبغة بينما لا تتجاوز 15% بالنسبة للاقامة في الغرف والأجنحة والنادي الصحي و5% بالنسبة للايجارات والمرآب .

والجدول المرفق أدناه رقم (7) يبين التكلفة المتغيرة السنوية التقديرية للمشروع والتي تم تقديرها كتكلفة مباشرة متغيرة مع واقع تقدير الإيرادات السنوية للمشروع ، والتي يتعارف عليها كنسب من واقع النورمات المعمول فيها في الفنادق والمنشآت السياحية .

### جدول اجمالي التكلفة المتغيرة السنوية التقديرية للمشروع

البيان	جزئي	اجمالي
1	التكلفة المتغيرة الغرف والأجنحة :	400,664,880
	أ- تكلفة الغرف	291,392,640
	ب-تكلفة الأجنحة	109,272,240
2	تكافة الأطعمة والمشروبات :	2,596,501,641
3	تكلفة الايجار :	20,700,000
	أ-تكلفة المحلات بالمول التجاري	9,000,000
	ب- تكلفة ايجار ضالة المناسيات	11,700,000
4	اجمالي التكاليف المتغيرة الأخرى :	245,638,227
	أ- تكلفة النادي الرياضي والمركز الصحي	229,621,500
	ب- تكلفة المصبغة :	9,166,727
	ت- تكلفة المرآب :	6,850,000
	اجمالي التكاليف المتغيرة السنوية :	3,263,504,747

2- في الجدول السابق أعلاه تم احتسا

3- المرسوم التشريعي رقم /51/ لعام 2006 نص على اقتطاع نسبة 2.5% من الأيراد كضريبة دخل ونسبة 0.5% كضريبة رواتب واجور ، على ان يتم توريد المبالغ المترتبة للدوائر المالية خلال خمسة عشر يوماً من الشهر الذي يليه .

4- تم الفصل بين البندين الأول والثاني من التكاليف المتغيرة لاعتبارات الدراسة وتحليل البيانات المالية .

5- وفق البندين السابقين فإن التكلفة المتغيرة السنوية الاجمالية ستكون :

التكلفة المتغيرة السنوية الاجمالية = التكلفة المتغيرة للمواد والخدمات المقدمة + 3% ضريبة الأيراد

$$= 13\ 590 \times \%3 + 3\ 264$$

$$= 408 + 3\ 264 = 3\ 672 \text{ مليون ليرة سورية.}$$

### اجمالي تكاليف الاستثمار السنوية للمشروع :

اجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

$$= 3\ 074 + 3\ 672 = 6\ 746 \text{ مليون ليرة سورية .}$$



#### رابعاً - القيمة التقديرية للمشروع في نهاية العمر الانتاجي :

يقصد بالقيمة المتبقية للمشروع بقيمة أصول المشروع بعد اهلاكها دفترياً اضافة إلى قيمة رأس المال العامل والأرض .

في المشاريع السياحية يستخدم مخصص احتياطي الاستبدال والتجدد في اجراء التحسينات والاضافات الرأسمالية المطلوبة من جهة وفي الحفاظ على المشروع بأن تكون أصوله الثابتة متجددة بشكل دائم بما ويتناسب ويتواءم مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في البلد المشاد فيه من جهة وعلى مستوى العالم من جهة أخرى .

في سورية الأراضي تشهد قيمتها ارتفاعات متزايدة مع مرور الوقت ، ولذلك فإن تقدير قيمة المشروع في نهاية العمر الانتاجي يخضع لاعتبارات متعددة .

من واقع المعطيات السابقة نرفق الجدول رقم (13) للقيمة التقديرية المتبقية للمشروع / المبالغ بملايين الليرات السورية / :

البيان	القيمة	النسبة التقديرية	القيمة المقدرة
رأس المال العامل	850	100%	850
الأراضي	1,000	200%	2,000
البناء	8,350	30.0%	2,505
الأجهزة المتممة للبناء	8,200	20.0%	1,640
الأثاث والمفروشات	2,500	10.0%	250
الأجهزة والمعدات والتجهيزات	1,800	20.0%	360
مركز التحويل الكهربائي	250	0.0%	0
المواردات الكهربائية	400	0.0%	0
الاجمالي	23,350	32.57%	7,605

## خامساً - قائمة الدخل التقديرية للمشروع :

الجدول رقم (14) أدناه يبين قائمة الدخل التقديرية للمشروع اعتباراً من السنة الثانية من الاستثمار ، على اعتبار أن مصاريف التأسيس سيتم اهلاكها في السنة الأولى من الاستثمار .

### قائمة الدخل التقديرية للمشروع

البيان	النسب	القيمة
1 الايرادات الاجمالية للمشروع :	100%	13,590
2 اجمالي تكاليف المشروع :	52.33%	7,112
أ- التكلفة المتغيرة	27.02%	3,672
ب- التكلفة الثابتة	25.31%	3,440
3 مجمل الأرباح التشغيلية للمشروع	47.67%	6,478
4 احتياطي الاستبدال والتجديد 4% :	4%	544
5 صافي الأرباح التشغيلية للمشروع	43.67%	5,934

- وهنا لابد من التأكيد والاشارة إلى أن اعداد قائمة الدخل تم على أساس ثبات أسعار بنود التكاليف والايادات خلال سنوات المشروع ، طالما أن الدولار الأمريكي اعتبر أساساً في تقدير أرقام الدراسة وأن جزء كبير من ايرادات المشروع هي بالقطع الأجنبي أساساً .
- أما التدفقات النقدية السنوية فهي متساوية سنوياً ، طالما أن الايراد السنوي ثابت وفق نسبة اشغال ثابتة 60% عند السعر المحدد للدولار الأمريكي وفق نشرة أسعار الصرف اليومية الصادرة عن مصرف سورية المركزي والتي تم اعتمادها بقيمة / 2 500 / ل.س للدولار الأمريكي الواحد .

## سادساً - مؤشرات التحليل المالي للمشروع :

- تقترض الدراسة أن معدل الخصم المطبق (معدل العائد المطلوب للاستثمار أو التكلفة المتوسطة لرأس المال المرجح WACC ) هو 18% ، وهو يتوازى إن لم يكن يزيد مع معدلات الفائدة السائدة في السوق السورية حالياً.
- باعتبار أن تكلفة الاستثمار محسوبة على أساس الدولار الأمريكي ( 1 دولار أمريكي = 2500 ليرة سورية ) كعملة عالمية أكثر استقراراً ، وبالتالي فإن الأرقام الواردة سوف تتغير بما يتناسب وأسعار الصرف الجديدة من تكاليف وإيرادات ، ولذلك فإن عامل التضخم لن يتم أخذه بالاعتبار في تحديد سعر الخصم المطبق 18% .
- في السنوات اللاحقة للعام الأول وبعد أن حقق المشروع الزواج المطلوب ، من الطبيعي والمنطقي أن ترتفع نسب الاشغال في المشروع عن نسبة 60% ، وخاصة مع تصاعد وتيرة النشاط الاقتصادي في القطر العربي السوري وعودة السياحة في سورية كما كانت قبل عام 2011 ، مما يجعل التدفق النقدي السنوي مختلف من عام لآخر .
- الجدول رقم (15) يبين عملية احتساب المؤشرات والمعايير المالية والاقتصادية اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري ، وتظهر المؤشرات مدى جدوى القيام بالمشروع السياحي المزمع انشاءه.
- الجدول رقم (15) المرفق يبين من خلال المعطيات التي تم تقديرها من الدراسة الفنية والمالية أن المشروع ذو جدوى اقتصادية وينصح بالقيام به /المبالغ بملايين الليرات السورية/ ، فمعيار صافي القيمة الحالية موجب وتبلغ قيمته /17 257/ ودليل الربحية أكبر من الواحد وفترة استرداد المشروع هي /3.29 سنة / ، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر يبلغ 38.64% وهو أعلى من معدل الحسم المطبق ( معدل الفائدة السائد في السوق السورية ) ، ومعدل المردود الداخلي هو 30.43%.

## المبالغ بملايين الليرات السورية

البيان	القيمة
قيمة الاستثمار المبدئي	25,000
حقوق الملكية	25,000
ديون طويلة الأجل	0
القيمة المتبقية للمشروع	7,605
العمر الاقتصادي للمشروع	50
الفوائد	0
الضرائب المترتبة	408
صافي الأرباح السنوية للمشروع	5,934
الاهتلاكات ومخصص الاستبدال	1,308
صافي التدفق النقدي السنوي	<b>7,242</b>
معدل الخصم المطبق	18%
معامل القيمة الحالية لمبلغ يستلم سنوياً لمدة 50 عام	5.554000
معامل القيمة الحالية لمبلغ يستلم يستلم بنهاية 50 عام	0.000255
القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة	<b>40,224</b>
<b>المعايير والمؤشرات :</b>	
فترة استرداد رأس المال المستثمر	3.45
معدل متوسط العائد على رأس المال المستثمر	36.40%
صافي القيمة الحالية	15,224
دليل الربحية	1.61
معدل المردود الداخلي للمشروع <b>IRR</b>	28.97%

نلاحظ معيار صافي القيمة الحالية موجب بينما دليل الربحية أكبر /1/ وفترة استرداد المشروع 3.45/ سنة ، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر يبلغ 36.40% وهو أعلى من معدل الحسم المطبق ( معدل الفائدة السائد في السوق ) ، ومعدل المردود الداخلي بحدود 29%.

## سابعاً - تحليل التعادل للمشروع :

- المشروع يقدم مزيج من المنتجات الخدمية والترفيهية ، لذلك فإن توزيع التكاليف الثابتة على المراكز الخدمية يشوبها تشابكات كثيرة ومتعددة ، لذلك سوف يتم احتساب نقطة التعادل بالقيمة .
- بالعودة إلى بيانات الدراسة الهندسية والدراسة المالية نجد أن :
  - التكاليف الثابتة = 3440 مليون ليرة سورية .
  - التكاليف المتغيرة = 3672 مليون ليرة سورية .
  - الايرادات التقديرية للمشروع = 13 590 مليون ليرة سورية .وعليه نجد أن:

هامش المساهمة الحدية = التكاليف المتغيرة ÷ الإيرادات

$$27\% = 3672 \div 13590 =$$

نقطة التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة ÷ (1 - هامش المساهمة الحدية )

$$= 3440 \div (1 - 27\%) =$$

$$= 4712 \text{ مليون ليرة سورية .}$$

نقطة الاغلاق المؤقت بالقيمة = التكاليف الثابتة النقدية ÷ (1 - هامش المساهمة

$$\text{الحدية}) = (948 - 3440) \div (1 - 27\%) =$$

$$= 3414 \text{ مليون ليرة سورية .}$$

هامش الأمان بالقيمة = الإيرادات التقديرية للمشروع - الإيرادات عند نقطة التعادل

$$= 4712 - 13590 = 8878 \text{ مليون ليرة سورية .}$$

نسبة هامش الأمان = (4712 - 13590) ÷ 13590 = 65.33% أي أن المشروع

لن يحقق الخسارة إلا إذا انخفضت إيراداته إلى نسبة تزيد عن 65.33% .

## ثامناً - تحليل الحساسية والسيناريوهات المقترحة للمشروع :

- الدراسة المعدة تمت من واقع بيانات المكتب المركزي للإحصاء للعامين 2019 ، 2020 وهي أخذت بالاعتبار الظروف العالمية التي واكبت المشروعات ولا سيما تفشي وباء كورونا المستجد ، ولذلك تم أخذ نسبة اشغال 60% .
- الدراسة المالية للمشروع تخضع لمجموعة من الافتراضات والتقديرات والتوقعات استناداً إلى الدراسة السوقية ومعطيات تغيرات السوق من تذبذبات سعرية يمكن أن تحصل أو ظهور مشاريع أخرى منافسة .
- بعد أن يحقق المشروع الرواج المطلوب اضافة إلى الموقع المتميز وتحسن الظروف الاقتصادية في سورية فمن الطبيعي أن تزداد نسبة الاشغال وترتفع إلى ما كانت عليه قبل عام 2011 وهي 70% للفنادق الممتازة في مدينة دمشق (الخطيب وآخرون ، تقويم المشروعات في المحاسبة ، ص388) .
- حساسية الإيرادات : بالجدول رقم (16) المرفق أدناه نجد أن زيادة الإيرادات بنسبة مقدارها مقدارها 20% أدت إلى زيادة في صافي الأرباح بنسبة وقدرها 4% تقريباً .

### قائمة الدخل التقديرية للمشروع / المبالغ بملايين الليرات السورية/

البيان	النسب	القيمة	النسب	سيناريو 1
1 الإيرادات الاجمالية للمشروع :	100.00%	13,590	100.00%	16,308
2 اجمالي تكاليف المشروع :	52.33%	7,112	48.11%	7,846
أ- التكلفة المتغيرة	27.02%	3,672	27.02%	4,406
ب- التكلفة الثابتة النقدية	18.34%	2,492	15.28%	2,492
ج- التكلفة الثابتة الدفترية	6.98%	948	5.81%	948
3 مجمل الأرباح التشغيلية للمشروع	47.67%	6,478	51.89%	8,462
4 احتياطي الاستبدال والتجديد 4% :	4%	544	4%	652
5 صافي الأرباح التشغيلية للمشروع	43.67%	5,934	47.89%	7,809

بينما سيؤدي انخفاض الإيرادات بنسبة 20% إلى انخفاض صافي الأرباح بنسبة 6% تقريباً وفق الجدول رقم ( 17 ) أدناه .

قائمة الدخل التقديرية للمشروع / المبالغ بملايين الليرات السورية/

البيان	النسب	القيمة	النسب	سيناريو 2
1 الإيرادات الاجمالية للمشروع :	100.00%	13,590	100.00%	10,872
2 اجمالي تكاليف المشروع :	58.66%	7,112	52.33%	6,378
أ- التكلفة المتغيرة	27.02%	3,672	27.02%	2,938
ب- التكلفة الثابتة النقدية	22.92%	2,492	18.34%	2,492
ج- التكلفة الثابتة الدفترية	8.72%	948	6.98%	948
3 مجمل الأرباح التشغيلية للمشروع	41.34%	6,478	47.67%	4,494
4 احتياطي الاستبدال والتجديد 4% :	4%	544	4%	435
5 صافي الأرباح التشغيلية للمشروع	37.34%	5,934	43.67%	4,060

- حساسية التكاليف : بالجدول المرفق أدناه نجد أن زيادة التكاليف بنسبة 10% أدى إلى انخفاض صافي الربح التشغيلي من 43.67% إلى حدود 41% ( أي بحدود 2.5% ) وذلك وفق الجدول رقم (18) المرفق أدناه .

قائمة الدخل التقديرية للمشروع / المبالغ بملايين الليرات السورية/

البيان	النسب	القيمة	النسب	سيناريو 3
1 الإيرادات الاجمالية للمشروع :	100.00%	13,590	100.00%	13,590
2 اجمالي تكاليف المشروع :	55.03%	7,112	52.33%	7,479
أ- التكلفة المتغيرة	29.72%	3,672	27.02%	4,039
ب- التكلفة الثابتة النقدية	18.34%	2,492	18.34%	2,492
ج- التكلفة الثابتة الدفترية	6.98%	948	6.98%	948
3 مجمل الأرباح التشغيلية للمشروع	44.97%	6,478	47.67%	6,111
4 احتياطي الاستبدال والتجديد 4% :	4%	544	4%	544
5 صافي الأرباح التشغيلية للمشروع	40.97%	5,934	43.67%	5,567

## تاسعاً - هيكل التمويل الأمثل للمشروع :

من المتعارف عليه عالمياً أن المستثمرين لا يعتمدون في تمويل مشروعاتهم بالاعتماد على مصدر واحد فقط للتمويل بل العكس تماماً فهم يسعون إلى تنويع هذه المصادر وهذا يرتبط بعدة عوامل أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار :

1- على الرغم من أن معدل الاقتراض المطبق في سورية ( بحدود 15% ) هو أقل من معدل العائد على رأس المال المستثمر إلا أن حالة عدم الاستقرار ومعدلات التضخم العالية جداً والغير مسبوقة ، وتذبذب أسعار الصرف ممكن أن تنعكس ايجاباً أو سلباً على عملية الاقتراض .

2- صدور قرارات خلال السنوات الماضية بإيقاف عمليات الاقتراض وتقديم التسهيلات الائتمانية للمشاريع نتيجة عوامل اقتصادية محددة .

3- تحقيق أعلى عائد ممكن لحقوق الملكية : من خلال استخدام الرافعة المالية

$$\text{الرافعة المالية} = (\text{اجمالي الأصول} \div \text{حقوق الملكية})$$

وتحاول المشاريع دوماً السعي إلى تثبيت الهيكل المالي للشركة ( التركيب الأمثل لرأس المال) الذي يحقق أعلى عائد ممكن على حقوق الملكية عند مستوى محدد من المخاطرة .  
بينما ترتبط الرافعة التشغيلية للمشروع بالتكاليف الثابتة النقدية والتي تشكل النسبة الأعلى من التكاليف في المشاريع السياحية .

والمشاريع السياحية التي يشكل الأصل الثابت السواد الأعظم من قيمتها فإن عملية الاقتراض ستركز على التمويل الطويل الأجل بالشكل العام وفق مبدأ الملائمة .  
والقرار باستخدام الرفع المالي يرتبط بشكل وثيق بطبيعة عمل المشروع من جهة والحالة الاقتصادية السائدة من جهة أخرى .

4- الاقتراض سيعرض المشروع إلى المخاطر العامة المرتبطة بالاقتصاد الوطني ككل والمخاطر الخاصة المرتبطة بالمشروع بحد ذاته ، والمعروف أن السوق السورية تحتوي على درجة عالية من المخاطرة نتيجة الحرب والحصار الاقتصادي والعقوبات المفروضة على البلاد .



5- عندما تكون الحساسية عالية بين الأرباح والمبيعات أو الإيرادات ( بمعنى أن أي تغير في إيرادات المشروع سوف يعكس تغير بنسبة أكبر في أرباحه ) وهذا غير محقق في المشروع وفق ما أظهرت دراسة حساسية المشروع بالنسبة لإيراداته وتكاليفه .

6- الاستفادة من الوفورات الضريبية المحققة نتيجة الاقتراض واعتبار الفوائد نفقة مقبولة ضريبياً ، بحيث يتم احتساب الوفر الضريبي المحقق وفق المعادلة :

$$\text{الوفر الضريبي} = \text{معدل الفائدة على الاقتراض} \times \text{معدل الضريبة على الأرباح}$$

إلا أنه تجد الإشارة إلى أن هذا غير محقق في الجمهورية العربية السورية كون الضريبة المترتبة على المشروع السياحي تسدد بشكل شهري وبنسبة ثابتة من الإيراد الشهري المحقق ( 2.5% ضريبة دخل ، 0.5% ضريبة رواتب وأجور ) .

استناداً إلى ما سبق ذكره في العوامل الستة السابقة ، فإن الباحث لا يمكنه الاعتماد على الديون واستخدام الرفع المالي في تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال ، لذلك فإن الدراسة اعتمدت على التمويل الذاتي للمشروع من خلال تأسيس شركة مساهمة مغفلة هامة تطرح أسهمها للاكتتاب العام ، وفق ما نص عليه قانون الشركات الصادر بالمرسوم التشريعي رقم (29) لعام 2011 مع تشميل المشروع بقانون الاستثمار الجديد رقم /18/ لعام 2021 والقرارات الصادرة عن المجلس الأعلى للسياحة للاستفادة من مزايا وتسهيلات اضافية .

## دراسة الجدوى الاجتماعية :

ستركز دراسة الجدوى الاجتماعية على المعايير البسيطة دون المعايير الشاملة كونها الأكثر استخداماً وتركز على الآثار المباشرة للمشروع دون غير المباشرة .

للمشروع فوائد اجتماعية يتجلى أهمها في أنه يوفر فرص عمل جديدة سواء من العمال المهرة أو غير المهرة ، كما انه لا يتعارض مع ثقافة المجتمع السوري ، وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف اجتماعية كزيادة معدل النمو الاقتصادي وزيادة مستوى تشغيل العمالة وتقديم خدمات صحية ورياضية وترفيهية للمجتمع . ومن أهم معايير التقييم الاجتماعي البسيطة :

### 1-معيار القيمة المضافة اجتماعياً :

يحسب لكل سنة من سنوات المشروع وفق المعادلة الآتية:

القيمة المضافة اجتماعياً = الإيراد السنوي- التكاليف عدا الرواتب والأجور والتعويضات السنوية- الاهتلاكات - التحويلات الخارجية

$$VA = I-O-D-T = 13\ 590 - (6746-963) - 948 - 0 = 6\ 859$$

القيمة المضافة اجتماعياً = 6 859 مليون ليرة سورية .

### 2-معيار أو مؤشر الكفاءة النسبية :

مؤشر الكفاءة النسبية = القيمة الحالية للقيمة المضافة اجتماعياً ÷ القيمة الحالية لرأس المال المستثمر

$$\text{مؤشر الكفاءة النسبية} = (5.554 \times 6\ 859) \div 25\ 000 = 1.52 > 1$$

### 3-معيار أو مؤشر الأثر على التوظيف :

معيار الأثر على التوظيف = عدد فرص العمل ÷ قيمة الاستثمار

$$= 165 \text{ فرصة عمل} \div 25\ 000 = 0.0066$$

وبقسمة قيمة الاستثمار المبدئي على قيمة معيار الأثر على التوظيف نجد أن :

كل 151 مليون ليرة سورية ( 60 000 دولار أمريكي ) تقريباً مستثمرة في المشروع ستؤدي إلى خلق فرصة عمل جديدة .

## النتائج والتوصيات

### أولاً - النتائج :

1- من خلال البحث الميداني الذي تم اجراءه للمنشآت السياحية التي تعتمد على السياحة الدينية كإيراد رئيسي لها ، تبين أن السعر ليس العامل الحاسم الوحيد بل أن جودة الخدمات المقدمة هي العامل الأكثر الأهمية.

2- من الضروري تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي في سورية بشكل أكبر وهذا يتطلب تضافر جهود الجهات الوصائية العليا ، بدءاً من تعديل التشريع الضريبي، واعتبار الفوائد نفقة مقبولة ضريبياً واسقاطها من الربح الخاضع للضريبة بدلاً من التكلفة على أساس الايراد المحقق.

3- صدور قانون الاستثمار الجدي رقم /18/ لعام 2021 أعطى مزايا اضافية واعفاءات ضريبية للمستثمرين المشمولين بأحكامه.

4- المجلس الأعلى للسياحة هو الجهة المخولة وصاحبة الاختصاص في منح المستثمرين في القطاع السياحي مزايا واعفاءات وتسهيلات اضافية عم التي وردت في قانون الاستثمار الجديد رقم /18/ لعام 2021.

### ثانياً -التوصيات :

1- توصي دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من خلال الموقع المناسب والتميز للمشروع ودراسة المؤشرات المالية والاقتصادية والجوانب الأخرى الخاصة بالدراسة السوقية بضرورة اعتماد المشروع كون المعايير الاقتصادية والمالية تؤكد جداوه.

2- للمشروع جدوى اجتماعية فهو يساعد في خلق وتوفير فرص عمل ملائمة من مختلف الكفاءات ، مما يسهم بشكل فعال من التخفيف من ارتفاع نسب البطالة الناتجة عن الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها البلاد في السنوات الأخيرة وبالتالي الاسهام في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية المنشودة.

## المصادر والمراجع العلمية :

- تقويم المشروعات في المحاسبة ، الدكتور خالد الخطيب وآخرون منشورات جامعة دمشق 2006
- دراسات الجدوى وماذا بعد الجدوى ؟ ، الدكتور أحمد عرفه وسميه شلي 2005
- تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية ، أ.مصطفى يوسف كافي 2009
- أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية ، الدكتور واثق حمد أبو عمر 2003
- الصناعة السياحية في سورية الواقع والآفاق ، الدكتور عثمان العائدي 2004
- التخطيط والتنمية السياحية في سورية ، 2014
- موقع المكتب المركزي للإحصاء : <http://cbssyr.sy>
- الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة السورية : <http://www.syriatourism.org>
- الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء سورية : <http://www.pministry.gov.sy>