

دراسة جدوى اقتصادية لإعادة هيكلة إدارية وفنية لشركة صناعات غذائية
دراسة حالة عملية في شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية (Dolly's)

Visibility study for reengineering & restructuring a food industrial
company

Practical study in **Sabbagh & Co. For Food Industries** Company

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
الإدارة التنفيذية - الإدارة المالية

إعداد الطالب : علي جمال الدين

إشراف
الدكتور : راغب الغصين

العام الدراسي 2021 - 2022

ملخص

يهدف البحث إلى دراسة الجدوى الاقتصادية لإعادة هيكلة إدارية وفنية لمعمل كونسروة (دراسة عملية على شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية) المنتجة لعدة أصناف من المواد الغذائية المعلبة و رب البندورة و الكتشب والإضافات الغذائية للأطعمة ، تم التعرض لخطوات دراسة الجدوى الاقتصادية و تطبيقاتها العملية مع التركيز على أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية ودورها في صنع القرار الاستثماري الصحيح.

تم تطبيق العديد من المعايير المالية في هذا البحث ، بما في ذلك فترة استرداد رأس المال وصافي القيمة الحالية والعائد على رأس المال ومعدل العائد الداخلي والحساسية المالية للمشروع ونقاط التعادل بالكمية و بالقيمة و حد الأمان و نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية وبالقيمة.

كما تمت دراسة التغير في كمية المبيعات و قيمة التكاليف المتغيرة وتأثيرها على الجدوى الاقتصادية للمشروع.

أظهرت النتائج أن فترة الاسترداد كانت 8 سنوات تقريباً وهو معدل مقبول ، والعائد على رأس المال 12.64 % وهو مقبول ، ودليل الربحية 1.071 ومعدل العائد الداخلي 11.202 % ، وصافي القيمة الحالية من المشروع \$ 726,912 وهي قيمة موجبة ، وبناء على ما سبق تبين أن المشروع مجدي ونصح بالاستثمار به .

Abstract

The research aims to study the economic feasibility of an administrative and technical restructuring of a consortium factory (a practical study on Sabbagh & Company for Food Industries) producing several types of canned food, tomato paste, ketchup and food additives. Focusing on the importance of the economic feasibility study and its role in making the right investment decision.

Several financial criteria have been applied in this research, including capital payback period, net present value, return on capital, internal rate of return, project financial sensitivity, break-even points in quantity and value, safety limit and temporary closing point in quantity and value.

The change in the amount of sales and the value of variable costs and their impact on the economic feasibility of the project were also studied.

The results showed that the **payback period** was approximately **8 years**, which is an acceptable rate, the **return on capital** is **12.64%**, which is acceptable, the **profitability index** is **1.071**, the **internal rate of return** is **11.202%**, and the **net present value** of the project is **\$726,912**, which is a positive value, and based on the above it was found that the project is feasible and we recommend it.

الكلمات المفتاحية للبحث

Feasibility study	دراسة جدوى
Marketing feasibility study	دراسة جدوى تسويقية
financial feasibility study	دراسة جدوى مالية
Food industry	الصناعات الغذائية
Restructuring	إعادة هيكلة
Investment	استثمار
SWOT analysis	تحليل SWOT
TOWS analysis	تحليل TOWS
Financial sensitivity analysis	تحليل الحساسية المالية

إهداء

يأتي الإنسان إلى هذه الحياة ليتم فصله عن رحم أمه عند أول صرخة منه
ويتعد رويداً رويداً حتى يواجه الحياة منفرداً دون اتكال أو عون ..
إلى التي لم تبعدني للحظة وظلت المنارة و هدي الطريق
إلى رفيقة الدرب وكنز الحياة وسر نجاحي وما وصلت إليه حتى اليوم ..
إليك أُمي

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر و فائق التقدير للدكتور راغب الغصين على وقته وجهده وملاحظاته القيمة التي أغنت هذا البحث وعلى مساندته الدائمة ودعمه وتعاونه المنقطع النظير معي وزملائي الطلبة.

كل الشكر موصول لأساتذتي في قسم العلوم المالية والمصرفية أعضاء لجنة التحكيم الدكتور ياسر كفا و رئيسة لجنة التحكيم الدكتورة منال الموصلي على معلوماتهم القيمة ووقتهم وجهدهم الثمين وإخلاصهم في تميمتنا.

وكما أشكر كل الأساتذة العاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال على وقتهم وجهدهم في صقلنا وتعليمنا وتفانيهم في نقل الرسالة المقدسة التي يحملون رايها.

أشكر رفاقي وزملائي على تجربتي الفريدة في المعهد العالي لإدارة الأعمال و الذين كانوا جزءاً مفيداً غنياً بالآثار الطيبة على شخصيتي وعلمي

لعائلتي الحنونة الداعمة وكل الأشخاص المحيطين على إيجابيتهم ومساندتهم كل الامتنان والشكر والعرفان بالجميل

لزملائي في شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية كل الشكر على تعاونهم وإرشاداتهم القيمة لإتمام هذا البحث

كل الشكر لكل من قدم لي العون و النصيحة والتمنيات الطيبة بالتوفيق والنجاح

وما هذا إلا نتاج آمنياتكم الطيبة .

فهرس المحتويات

الصفحة	
10	الفصل التمهيدي : الإطار العام للبحث
11	1-1 مقدمة
12	2-1 مشكلة البحث
12	3-1 أهمية البحث
12	4-1 أهداف البحث
13	5-1 منهجية البحث
13	6-1 حدود البحث
13	7-1 الدراسات السابقة
15	8-1 مصادر الجداول والبيانات والقوائم المالية
16	الفصل الأول : الإطار النظري للبحث
17	1-2 مقدمة
17	2-2 مفهوم الاستثمار
17	3-2 مفهوم المشروع الاستثماري
18	4-2 المراحل الأساسية للمشروع الاقتصادي
18	5-2 مفهوم الجدوى الاقتصادية
19	6-2 أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية
19	7-2 أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية
20	8-2 مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية
20	1-8-2 الدراسة المبدئية للمشروع أو الدراسة الأولية
20	2-8-2 دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع الاستثماري
21	1-2-8-2 الدراسة التسويقية
21	2-2-8-2 الدراسة القانونية
22	3-2-8-2 الدراسة البيئية
22	4-2-8-2 الدراسة الفنية
23	5-2-8-2 الدراسة المالية
24	الفصل الثاني : الإطار العملي للبحث
25	1-3 مقدمة
25	2-3 الدراسة التسويقية
25	1-2-3 دراسة السوق
25	2-2-3 دراسة الاستهلاك في السوق
25	3-2-3 لمحة عن شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية
26	4-2-3 الخطة الاستراتيجية للشركة
27	5-2-4 تحليل نقاط القوة والضعف SWOT
28	6-2-3 تحليل TOWS لصياغة السياسات الاستراتيجية

30	دور كل من العلامات التجارية في الخطة الاستراتيجية	7-2-3
32	أهداف الشركة	8-2-3
33	تقدير حجم الطلب على منتجات الشركة وحجم العرض المطلوب لتلبية الطلب حالياً ومستقبلاً	9-2-3
34	قنوات التوزيع	10-2-3
34	الشركات المنافسة	11-2-3
40	الحصة السوقية لمنتجات الشركة	12-2-3
43	حجم العبوات المطلوب في السوق	13-2-3
46	توقعات الطلب على المنتجات	14-2-3
48	الدراسة القانونية	3-3
48	مجالات الاستثمار المسموح بها	1-3-3
48	قواعد استخدام العمالة المحلية والاجنبية	2-3-3
48	تحديد التسهيلات النقدية والضريبية التي يمنحها القانون للمستثمرين	3-3-3
49	الدراسة البيئية	4-3
50	الدراسة الفنية	5-3
50	مخططات تدفق العمليات	1-5-3
54	الأصول الثابتة	2-5-3
54	اليدين العاملة	3-5-3
55	المصاريف الإدارية والعامة	4-5-3
56	الدراسة المالية	6-3
57	الحسابات التمهيدية لدراسة الجدوى الاقتصادية	1-6-3
57	دراسة الجدوى الاقتصادية	2-6-3
60	تحليل حساسية المشروع الاستثماري	3-6-3
63	نقطة التعادل بالكمية لجميع منتجات الشركة	4-6-3
63	نقطة التعادل بالقيمة لجميع منتجات الشركة	5-6-3
63	حد الأمان بالكمية لجميع منتجات الشركة	6-6-3
64	حد الأمان بالقيمة لجميع منتجات الشركة	7-6-3
64	حد الأمان كنسبة مئوية لجميع منتجات الشركة	8-6-3
64	نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لجميع منتجات الشركة	9-6-3
64	نقطة الإغلاق المؤقت بالقيمة لجميع منتجات الشركة	10-6-3
65	دراسة جدوى المشروع في حال زيادة المبيعات بنسبة 10%	11-6-3
67	دراسة جدوى المشروع في حال انخفاض المبيعات بنسبة 10%	12-6-3
69	دراسة جدوى المشروع في حال زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	13-6-3
71	دراسة جدوى المشروع في حال انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	14-6-3
73	تفسير نتائج الدراسة المالية	7-3
73	دراسة الجدوى الاقتصادية	1-7-3
73	تحليل حساسية المشروع الاستثماري	2-7-3
73	نقاط التعادل والإغلاق المؤقت وحد الأمان	3-7-3
74	دراسة الجدوى في ظل تغير كل من المبيعات و التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	4-7-3
76	النتائج و التوصيات	8-3
77	المراجع	

فهرس الأشكال والجداول البيانية

الصفحة

الجداول التوضيحية

28	جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نفاط القوة مع الفرص	1-1
29	جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نفاط القوة مع التهديدات	2-1
29	جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نفاط الضعف مع الفرص	3-2
30	جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نفاط الضعف مع التهديدات	4-1
35	جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج الكتشب	5-1
36	جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج الصلصة الحارة	6-1
37	جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج معجون الطماطم	7-1
38	جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج معجون الطماطم	8-1
39	جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج دبس الرمان	9-1

الأشكال والرسوم البيانية

34	أسواق منتجات الشركة ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن	1-2
40	الحصص السوقية للشركات المنتجة للكتشب	2-2
41	الحصص السوقية للشركات المنتجة لمعجون الطماطم	3-2
41	الحصص السوقية للشركات المنتجة للصلصة الحارة	4-2
42	الحصص السوقية للشركات المنتجة لصلصة البييتزا	5-2
42	الحصص السوقية للشركات المنتجة لدبس الرمان	6-2
44	الطلب على حجم عبوات الكتشب ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة	7-2
45	الطلب على حجم عبوات الكتشب ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن	8-2
44	الطلب على حجم عبوات صلصة البييتزا ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة	9-2
44	الطلب على حجم عبوات صلصة البييتزا ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن	10-2
45	الطلب على حجم عبوات معجون الطماطم ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة	11-2
45	الطلب على حجم عبوات معجون الطماطم ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن	12-2
45	الطلب على حجم عبوات الصلصة الحارة ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة	13-2
45	الطلب على حجم عبوات الصلصة الحارة ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن	14-2
46	الطلب على حجم عبوات دبس الرمان ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة	15-2
46	الطلب على حجم عبوات دبس الرمان ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن	16-2
50	مخطط تدفق العمليات لصنع مادة معجون الطماطم	17-2
51	مخطط تدفق العمليات لصنع مادة الكتشب	18-2
52	مخطط تدفق العمليات لصنع مادة الصلصة الحارة	19-2
53	مخطط تدفق خط انتاج الكونسروة	20-2

فهرس الجداول والبيانات المالية

الصفحة		
46	توقعات مبيعات الفترة الاستثمارية	1-3
54	تقدير الأصول اللازمة لإعادة التشغيل	2-3
54	حجم العمالة المطلوب لشغل المناصب الإدارية	3-3
55	حجم العمالة المطلوب لشغل المناصب الانتاجية	4-3
55	تقدير المصاريف الإدارية والعامة	5-3
56	بيان التكلفة الحالية لمنتجات الشركة بالدولار	6-3
57	رأس المال اللازم للبدء بعمليات التشغيل	7-3
57	التكاليف الثابتة السنوية	8-3
58	التدفق السنوي الصافي المتوقع	9-3
59	معدل العائد على رأس المال	10-3
59	صافي القيمة الحالية للمشروع	11-3
60	الحد الأعلى لكلفة الاستثمار المبدئي	12-3
60	الحد الأعلى للتكلفة المتغيرة لكل وحدة منتجة	13-3
60	الحد الأدنى لسعر بيع الوحدة لكل وحدة منتجة	14-3
62	الحد الأعلى للتكاليف الثابتة النقدية السنوية	15-3
63	نقطة العادل بالكمية لجميع منتجات الشركة	16-3
63	نقطة العادل بالقيمة لجميع منتجات الشركة	17-3
63	حد الأمان بالكمية لجميع منتجات الشركة	18-3
64	حد الأمان بالقيمة لجميع منتجات الشركة	19-3
64	حد الأمان كسبة مئوية لجميع منتجات الشركة	20-3
64	نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لجميع منتجات الشركة	21-3
64	نقطة الإغلاق المؤقت بالقيمة لجميع منتجات الشركة	22-3
65	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع عند زيادة المبيعات بنسبة 10%	23-3
66	معدل العائد على رأس المال عند زيادة المبيعات بنسبة 10%	24-3
66	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري عند زيادة المبيعات بنسبة 10%	25-3
67	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%	26-3
68	معدل العائد على رأس المال عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%	27-3
68	صافي القيمة الحالية للمشروع عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%	28-3
69	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع عند زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	29-3
70	معدل العائد على رأس المال عند زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	30-3
70	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري عند زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	31-3
71	التدفق النقدي السنوي الصافي عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	32-3
72	معدل العائد على رأس المال عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	33-3
72	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	34-3
73	تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية	35-3
73	تفسير نتائج تحليل حساسية المشروع الاستثماري	36-3
74	تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند ارتفاع المبيعات بنسبة 10%	37-3
74	تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%	38-3
74	تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند ارتفاع التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	39-3
75	تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%	40-3

الفصل التمهيدي

الإطار العام للبحث

- 1-1 مقدمة
- 2-1 مشكلة البحث
- 3-1 أهمية البحث
- 4-1 أهداف البحث
- 5-1 منهجية البحث
- 6-1 حدود البحث
- 7-1 دراسات سابقة
- 8-1 مصادر البيانات والقوائم المالية

مقدمة

تعتبر الأزمة التي عانت منها الجمهورية العربية السورية من أشد الأزمات السياسية والاقتصادية التي يمكن أن يمر بها أي بلد في العالم ، وبالرغم من الصعوبات العديدة التي أرخت بها الأزمة على الاقتصاد السوري ، إلا أنها استطاعت تجاوزها نتيجة لغناها بالموارد الطبيعية سواء منها الثروات الباطنية أو المائية أو الزراعية ، وخاصة المشكلات الغذائية منها بسبب تنوع مواردها الزراعية و غناها بالمحاصيل الموسمية على مدار العام .

تختلف المنتجات الزراعية في سوريا باختلاف المناطق الزراعية ذاتها تبعا لطبيعة التربة وقابليتها للزراعة بالإضافة للخطط الزراعية الحكومية في بعض المناطق لتلبية حاجة السوق من بعض المنتجات الهامة .

ولا يخفى على أحد تأثير الحرب الطاحنة على كافة القطاعات الاقتصادية والبنى التحتية سواء منها الحكومية أو المملوكة للقطاع الخاص في السنوات المنصرمة، وباتت آثارها جلية في الصعوبات الهائلة التي تواجهها اليوم عند محاولة إعادة تحريك عجلة الانتاج.

يتناول البحث إحدى الحالات الصناعية المتمثلة في شركة صناعات غذائية منتجة لواحدة من أهم العلامات التجارية ضمن قطاع المواد الغذائية والكونسروة والإضافات الغذائية في السوق السورية (دوليز - Dolly's) ، حيث حافظت الشركة خلال الحرب على وجودها في السوق السورية بالحد الأدنى ولم تترك حصتها السوقية كاملة للمنافسين ، لكن تم اهتلاك وتقادم خطوط الانتاج دون تحديثها أو توفير البدائل نتيجة لحالة العزل والعقوبات ومختلف الصعوبات التي تعانيها الجمهورية العربية السورية.

وقد تم في هذا البحث إعادة دراسة الأسواق بعد الحرب والفرص وجدوى إعادة الهيكلة والنهوض بالعملية الانتاجية مجدداً بطاقة تلبي حاجة السوق السورية والأسواق المجاورة لإحياء الحركة الصناعية والتجارية الداخلية والخارجية في الشركة كما في سائر البلاد.

2-1 مشكلة البحث



تعتبر شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية من أعرق وأقدم الشركات العاملة في مجال الكونسروة في سوريا ، حيث تم البدء بعمليات التشغيل لأول مرة في عام 1997م ، واستمرت بالعمل رغم الصعوبات خلال سنوات الحرب بطاقتها الانتاجية الدنيا لتلبية حاجات السوق المحلية ، وبالرغم من ذلك تم اهتلاك معظم أصول الشركة و خطوط الانتاج لتصبح إعادة الهيكلة أمراً

محتوماً، حيث تكمن مشكلة البحث في دراسة الجدوى الاقتصادية وتحليل البيانات ودراسة السوق لإعادة التشغيل وتوسيع النشاط التجاري بما يتناسب مع نمو الاسواق وبما يليق بمرحلة إعادة الإعمار.

تتلخص مشكلة البحث في سؤال أساسي و أسئلة فرعية ذات صلة :

السؤال الرئيسي : ماهي مراحل ومضمون دراسة الجدوى الاقتصادية لشركة الصباغ للصناعات الغذائية، ماهي الجدوى من زيادة أنواع المنتجات وكمياتها وفقاً لمتطلبات المرحلة الحالية؟

الأسئلة الفرعية :

- 1- ماهي مراحل ومضمون دراسة الجدوى التسويقية لشركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية؟
- 2- ماهي مراحل ومضمون دراسة الجدوى القانونية لشركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية ؟
- 3- ماهي مراحل ومضمون دراسة الجدوى البيئية لشركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية ؟
- 4- ماهي مراحل ومضمون دراسة الجدوى الفنية لشركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية ؟
- 5- ماهي مراحل ومضمون دراسة الجدوى المالية لشركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية ؟

3-1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في معرفة الجدوى الاقتصادية لإعادة هيكلة الشركة فنياً و إدارياً لاتخاذ قرار استثماري في إعادة الهيكلة وتوسيع العمليات الحالية ، أو يتم العمل على إيجاد حلول أخرى.

4-1 أهداف البحث:

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي :

- 1- إنجاز دراسة أولية لدراسة ربحية المعمل كمشروع استثماري.
- 2- معرفة حجم الأرباح والخسائر المتوقعة وفترة استرداد رأس المال المستثمر في عملية إعادة الهيكلة و شراء خطوط انتاج جديدة ، بالإضافة لرأس المال العامل بما يضمن استمرارية التوريد من الموردين وتلبية حاجة السوق.
- 3- الوقوف على حجم السوق لمنتجات الشركة وحجم العرض و الطلب لكل مادة على حدة.

5-1 منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث و الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث ، إذ يفيد المنهج الوصفي في رصد ظاهرة البحث كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً مفيداً من خلال توضيح خصائصها والعوامل المؤثرة فيها.

6-1 حدود البحث

الحد المكاني : تم إعداد البحث في الجمهورية العربية السورية ، مدينة دمشق ، حيث تم جمع دراسة السوق الخاصة بمنتجات الشركة في دمشق وريفها وفي كل من المحافظات : اللاذقية – طرطوس – حمص – درعا – السويداء – حماة – حلب.

الحد الزمني : تم إعداد البحث في الفترة الواقعة بين أيلول 2021 و تشرين الأول 2022

7-1 الدراسات السابقة :

دراسة (عبد الله ، رشا ، 2020) دراسة جدوى اقتصادية في اتخاذ قرار – حالة عملية لإنشاء مصنع المروج لصناعة الأجبان والألبان:

هدف البحث إلى معرفة إمكانية إنشاء معمل لصناعة الألبان والأجبان في منطقة ريف دمشق من أجل إعادة التنمية للمنطقة التي سيتم إقامة المشروع عليها ، لذلك قامت الباحثة بعمل دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء هذا المصنع ، كما ناقشت أفضل المنتجات التي من الممكن توريدها للسوق بناء على المنافسين الموجودين وتحليلهم ، تم العمل على إدراج دراسة تسويقية للمصنع وذلك للعمل على نشر المنتجات التي يحتاجها السوق بشكل صحيح من أجل ضمان دورة رأس المال الجيد، تم العمل على إيراد دراسة مالية كاملة للمشروع لمعرفة دورة رأس المال العامل وهل سيتم استرداد رأس المال بشكل جيد ومناسب.

وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- بلغت فترة الاسترداد أقل من 4 سنوات وهو مؤشر جيد.
- بلغ عائد الاستثمار 104.1% وهو معدل جيد جداً والمشروع مقبول من هذه الناحية
- بلغ دليل الربحية 4 و بما أنه أكبر من الـ 1 فإن المشروع مقبول أيضاً من هذه الناحية .

وكانت أبرز التوصيات :

- التوصية بإكمال مشروع إنشاء مصنع الألبان والأجبان في منطقة الغوطة نظراً لجدوى المشروع اقتصادياً.
- تأهيل الفرق الفنية للعمل بشكل جيد وذلك من خلال التدريب المستمر للعاملين بكافة قطاعات العمل في المصنع.
- العمل على إيجاد وكلاء فاعلين للعمل على نشر المنتجات في كافة أرجاء البلاد .
- تطوير خطوط انتاجية جديدة لتتناسب مع المتطلبات والاحتياجات السوقية المتغيرة باستمرار.
- تجهيز منافذ البيع المباشر ضمن المصنع لضمان أكبر كمية من الزبائن ، وخصوصاً في الفترة التجريبية ومرحلة الانتشار .

دراسة (الدكنجي ، أحمد ، 2020) استخدام دراسة الجدوى الاقتصادية في اتخاذ القرار الاستثماري ، دراسة جدوى اقتصادية لتأسيس ورشة صناعة ألبسة في المنطقة الساحلية

هدف البحث إلى معرفة مدى أهمية استخدام دراسة الجدوى الاقتصادية عند اتخاذ القرار الاستثماري من أجل تأسيس ورشة صناعة ألبسة جاهزة في المنطقة الساحلية ، وقد حاول الباحث عن طريق هذه الدراسة تحديد المكان والزمان المناسبين لإقامة المشروع ، كما اهتم بتحديد الفئة المستهدفة من هذا المشروع ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات اللازمة لمشروعه .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- بلغت فترة استرداد رأس المال خمسة أشهر فقط من العام الأول لانطلاق المشروع ، وهي فترة جيدة جداً.
- صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع بلغ 77694358 وهي قيمة موجبة عالية وتشجع على إقامة المشروع .

كما تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها :

- اختيار مكان مناسب لتأسيس المشروع في اللاذقية و أن يتم تنفيذ المشروع ضمن أحد المدن أو المناطق الصناعية بسبب كون التراخيص التي يتم منحها للمشروع في تلك المناطق رخص نهائية وليست مؤقتة.
- تأسيس شركة لإدارة عمليات المشروع ومن الممكن تأسيس شركة مساهمة مغلقة خاصة لما تم ذكره من فوائد ومزايا بهذا الشكل من الشركات.
- العمل على تطوير منتجات الشركة وذلك في ضوء التغييرات في أذواق العملاء ، وبما يضمن الحفاظ على حصة سوقية مرتفعة في السوق المحلية .

دراسة (الصافي ، ريتا ، 2019) دراسة الجدوى الاقتصادية ومساهمتها في القرار الاستثماري دراسة حالة معصرة زيتون في منطقة مصياف

هدف البحث إلى معرفة الجدوى من إقامة معصرة زيتون جديدة في منطقة مصياف ، حيث ركزت الباحثة على أهمية هذه الصناعة بالنسبة للاقتصاد الوطني ، ووجود المواد الأولية الممتازة لدى المزارعين مما يشكل فرصة للاستثمار بهذا المشروع ، قامت الباحثة بالتركيز على الجدوى التسويقية والمالية للمشروع من خلال قيامها بزيارات ميدانية ومقابلات مع بعض أصحاب المعاصر في منطقة مصياف للحصول منهم على معلومات تساعد في إنجاز دراستها، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتفسيرها.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

- بحسب معيار المردود الداخلي للمشروع الذي بلغ 43% وجدت الباحثة بأن المشروع مجدي ويجب الاستثمار به.
- بحسب معيار صافي القيمة الحالية كان أكبر من الصفر ، وجدت الباحثة بأن المشروع مجدي أيضاً حسب هذا المعيار .

- المشروع يبدأ بالربح من بعد السنة الرابعة بأربعة أشهر ونصف تقريباً ، وهذه نتيجة منطقية بالقياس إلى مشاريع مماثلة .
- يجب اختيار المشروع على أكثر من معيار للتأكد من كونه ذو جدوى اقتصادية أم لا .

أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة:

- التشجيع على زراعة الزيتون وتشجيع الاستثمار بمعاصر الزيتون لسد الطلب الكبير على الزيت.
- توعية أصحاب المعاصر لعدم ترك بقايا عصر الزيتون لفترات طويلة دون تكريرها لما لها من أثر سلبي على البيئة .
- إنشاء مخابر مختصة لتحليل عينات الزيت وتوحيد الشروط والمواصفات بحسب الشروط العالمية بهدف وصول زيت الزيتون السوري إلى الأسواق العالمية .

8-1 مصادر الجداول والبيانات

تم اعتماد الزيارات الميدانية للأسواق الغذائية واستعراض اسعار منتجات بعض الشركات المنافسة في عام 2022.

كما تم الاعتماد على بيانات الكلفة المالية للشركة و تحليل وتوقع بيانات المبيعات للوصول للتدفقات النقدية المتوقعة في السنوات القادمة.

الفصل الأول

الإطار النظري للبحث

- 1-2 مقدمة
- 2-2 مفهوم الاستثمار
- 3-2 مفهوم المشروع الاستثماري
- 4-2 المراحل الأساسية للمشروع الاقتصادي
- 5-2 مفهوم الجدوى الاقتصادية
- 6-2 أهمية دراسة الجدوى
- 7-2 أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية
- 8-2 مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية

1-2 مقدمة :

يعرض الجانب النظري للبحث مفاهيم وتعريف متعلقة بالاستثمار والمشروع الاستثماري ودراسة الجدوى الاقتصادية ومراحل تخطيط وتنفيذ المشروع الاستثماري

2-2 مفهوم الاستثمار

يعرّف الاستثمار لغة على أنّه: "طلب الحصول على الثمرة، وثمره الشيء ما تولّد عنه، أو نفعه، و (ثمر) الثمر: حمل الشجر، والثمر أنواع المال، جمع الثمر، ثمار وأثمر الشجر أي خرج ثمره، و ثمر الرجل أي كثر ماله"¹

وكان لفقهاء علم الاقتصاد الأسبقية في تعريف الاستثمار على فقهاء القانون لما لمصطلح الاستثمار من علاقة وطيدة بالجانب الاقتصادي.

حيث عرّف على أنّه: "تضحية بقدرات الاستهلاك على أمل زيادة الامكانيات الاستهلاكية في المستقبل"² كما عرّفه الأستاذ OMAN Charles على أنّه: "عملية يقوم بها المستثمر بهدف الرفع من قيمة الموارد (رأس المال) الموجودة تحت تصرّفه والتي يستخدمها المستثمر لإنشاء واكتساب قيمة جديدة (قيمة مضافة)"³

في حين عرّف الأستاذ P. FOUCHARD الاستثمار بأنّه: "كلّ استخدام لأموال منقولة أو غير منقولة التي تهدف إلى إنشاء مشروع أو التوسّع في مشروع قائم"⁴

3-2 المشروع الاستثماري

يمكن تعريف المشروع الاستثماري على أنه : "هو كل تنظيم له كيان حي مستقل يملكه ويديره أو يديره فقط منظم أو مسير يعمل على التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج ويقوم بتوجيهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية معينة"⁵

وهناك من يعرفه على أنه : "إقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر ليستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة، أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة أو توسيعها بهدف الحصول على منفعة صافية من تشغيلها في المستقبل خلال فترة زمنية طويلة نسبياً"⁶

¹ محمد حسن الجوري، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام: الرقابة البرلمانية-رقابة الجهاز المركزي للحسابات، رقابة الأجهزة التنفيذية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص10.

² فاضل حمد صالح الزهاوي، المشروعات المشتركة وفقا لقوانين الاستثمار، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1984، ص52

³ نفلأ عن قبائلي طيّب، التحكيم في عقود الاستثمار بين الدول ورعايا الدول الأخرى على ضوء اتفاقية واشنطن رسالة لنيل درجة دكتوراه في العلوم، تخصص القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012، ص26

⁴ المرجع نفسه، ص29

⁵ د.عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص19

⁶ د.عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص5

2-4 المراحل الأساسية للمشروع الاقتصادي :

يمر كل مشروع استثماري بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة ومتكاملة وتتكون كل مرحلة من سلسلة من العمليات الفرعية لتكون مجتمعة هذا المشروع ، و تنقسم دورة حياة المشروع الاستثماري إلى ثلاثة مراحل أساسية :

- مرحلة ما قبل الإستثمار (دراسات الجدوى).
- مرحلة تنفيذ المشروع (القيام بالإستثمار).
- مرحلة تشغيل المشروع (الإنتاج).⁷

2-5 مفهوم الجدوى الاقتصادية

يرتبط مفهوم الجدوى الاقتصادية ارتباطاً وثيقاً بعلم الاقتصاد والإدارة ، وتكمن أهميته النسبية من تكوين صورة واضحة عن أي نشاط أو مشروع قبل البدء بهذا النشاط ، والوقوف على العوائد المتوقعة من هذا النشاط ومقارنتها مع البدائل المتاحة ، لتكوين القرار الاستثماري من عدمه في النشاط قيد الدراسة، وذلك بناء على أساليب علمية تحليلية تساعد في اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح.

يوجد تعريفات عديدة لدراسة الجدوى الاقتصادية يمكن أن نتعرض لبعض منها :

"فحص دقيق للنواحي الاقتصادية والفنية والتجارية والتنظيمية للمشروع"⁸

كما عرفت على أنها: "الوسيلة العلمية والعملية التي عن طريقها يتم التأكد، وبشكل موضوعي، من أن المشروع المقترح تتوفر فيه الأسس والمقومات الفنية والاقتصادية التي تتيح له تعقب أقصى المنافع والأرباح التي تسوغ تفضيله على باقي البدائل المتاحة وهذا يجعل من دراسة الجدوى الأساس الأداة المباشرة التي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات الاستثمارية."⁹

وأيضاً تم تعريفها على أنها : "هي تلك الأساليب العملية المحددة والمستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها بهدف التوصل إلى نتائج قاطعة عن مدى صلاحية المشروع موضع الدراسة من عدمه" أو هي "سلسلة الأنشطة والمراحل المتتابعة والمكونة من عدد من الدراسات والبيانات التي تقضي في التحليل النهائي بإقرار إنشاء مشروع استثماري من عدمه سواء كان هذا المشروع جديداً أو توسعاً في مشروع قائم بمشروع آخر"¹⁰

⁷ عبد اللطيف و سليمان الفارس، التقويم الإداري في المشروعات، منشورات جامعة دمشق، 2006، ص106

⁸ أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، عمان دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى، 2004 ص 66.

⁹ المصدر نفسه ، ص66

¹⁰ محمد تيسير الرجبى، المحاسبة الإدارية، جامعة عمان الأهلية، 1999، ص.118.

2-6 أهمية دراسة الجدوى

يمكن تحديد أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية من خلال ما يلي :

- "تعد من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار الاقتصادي ، على مستوى المشروع الخاص وعلى المستوى القومي".¹¹
- "المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية التي تتصف بالندرة النسبية، ولهذا نجد إن هناك أهمية قصوى في الدول النامية، حيث الموارد محدودة مما يتطلب تحديد أولويات للمشروعات التي تفيد الاقتصاد القومي".¹²
- "توضح دراسات الجدوى العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي".¹³
- "يتوقف قرار مؤسسات التمويل فيما يتعلق بمنح الائتمان على دراسات الجدوى المقدمة لها، وكذلك تعتمد مؤسسات التمويل الدولية على دراسات الجدوى الاقتصادية عند منح مساعداتها لإقامة مشروعات التنمية الإقليمية في الدول النامية".¹⁴
- "تعرض منظومة كاملة عن بيانات المشروع وتحليلها بصورة تساعد المستثمر على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب".¹⁵
- "توضح حجم الاستثمارات المطلوبة للمشروع ، كذلك العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه المشروع في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطر في الاستثمار".¹⁶
- "تساعد في الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار أو عدمه، حيث يتطلب الأمر كماً من المعلومات والبيانات و أسلوباً علمياً للتعامل معها وتحليلها".¹⁷
- "تمكن من معرفة العوائد المتوقعة والمدة الزمنية التي يمكن إن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر".¹⁸

2-7 أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية

تهدف دراسة الجدوى الاقتصادية لتحقيق العديد من المنافع سواء على صعيد المجتمع ككل، أو على صعيد المستثمر في المشروع بشكل خاص ، حيث تمكننا دراسة الجدوى من اختيار المشاريع الاستثمارية التي تحقق للمجتمع أعلى منفعة ممكنة عن طريق استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل بما يحقق الفاعلية والكفاءة و النمو والتطور المستهدف.

أما على صعيد المستثمر فهو يجنبه العديد من المخاطر المتمثلة بصعوبة التخلي عن الاستثمار بعد البدء فيه، وذلك عن طريق تجنب تكلفة الخسارة الناجمة عن الاختيار الخاطئ للمشروع الاستثماري ، من خلال دراسة المشروع بأسلوب علمي مبني على تخطيط صحيح يلم بكل جوانب المشروع ، حيث تمكننا دراسة الجدوى الاقتصادية من التأكد من أن المشروع سيحقق الهدف الذي سيقام من أجله ، وتضعنا بصورة

¹¹ محمد جواد موسى كاظم ، مفهوم دراسة الجدوى وأبعادها الاقتصادية ، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد 60 ، 2021 ص288

¹² اسماعيل عبيد حمادي ، مذكرات في التحليل الاقتصادي للمشاريع، دار التعارف ، بيروت ، 2006ص137

¹³ محمد جواد موسى كاظم ، مرجع سابق ، ص288

¹⁴ واثق حمد أبو عمر ، تقييم المشروعات الخاصة والعامة، سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، آذار، 2003، ص113

¹⁵ اسماعيل عبيد حمادي ، مرجع سابق ص137

¹⁶ واثق حمد أبو عمر ، مرجع سابق، ص113

¹⁷ اسماعيل عبيد حمادي ، مرجع سابق ص137

¹⁸ المصدر نفسه ص 137

مسبقة أمام إمكانية تطبيق هذا المشروع ومعرفة الاحتياجات المالية وغير المالية اللازمة لتنفيذه ، كما يمكننا من التحقق من نسبة العوائد الاستثمارية والمالية التي سيتم الحصول عليها بعد تنفيذ المشروع.

2-8 مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية

يمكن من حيث المبدأ تقسيم دراسة الجدوى الاقتصادية إلى مرحلتين رئيسيتين :

2-8-1 الدراسة المبدئية للمشروع أو الدراسة الأولية

تختص الدراسة المبدئية بتحديد الاطار العام للمشروع الاستثماري وأهم الجوانب المرتبطة به ، حيث تُكوّن نظرة عامة عن المشروع ليتمكن الحكم على مدى صلاحية المشروع وإمكانية تطبيقه والتأكد من عدم وجود مشكلات جوهرية تعيق تنفيذ المشروع أو تؤثر على إمكانية نجاحه ، نتيجة هذه الدراسة يمكن المتابعة في دراسة الجدوى التفصيلية لمشروع أو التخلي عن فكرة المشروع ، ومن المسائل التي تعالجها دراسة الجدوى المبدئية للمشروع:

- "مدى الحاجة إلى منتجات المشروع (سلع أو خدمات)".¹⁹
- "الوقوف على ظروف الصناعة بشكل عام والنشاط موضوع البحث بشكل خاص أو نوع التكنولوجيا المطلوبة للمشروع وإمكانية توفرها".²⁰
- "إمكانية تحقيق مستويات مقبولة من الأرباح".²¹
- "دراسة أولية عن التكاليف الإجمالية للمشروع سواء كانت تكاليف رأسمالية أو تشغيلية".²²
- "دراسة أولية عن مدى جدوى المشروع فنياً بتحديد احتياجات المشروع من العمال والمواد الأولية".²³
- "دراسة أولية عن المواقع البديلة للمشروع المقترح واختيار أفضلها.
- مدى تأثير المشروع على المستوى القومي وعلى عملية التنمية.
- دراسة أولية عن مصادر تمويل المشروع سواء كان التمويل ذاتياً أو من مصادر أخرى".²⁴

2-8-2 دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع الاستثماري

يتم البدء بدراسة الجدوى التفصيلية في حال الوصول لنتائج مشجعة من دراسة الجدوى الأولية للمشروع الاستثماري ، حيث تتضمن دراسة المشروع من النواحي التسويقية والقانونية والبيئية والفنية والمالية ، ومن كل الجوانب التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنطاق عمل المشروع قيد الدراسة، ليتم بناء على نتائجها اتخاذ القرار بتنفيذ المشروع الاستثماري من عدمه.

¹⁹ د.مدحت القرشي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية ، 2012 ص 27

²⁰ زياد عبد الكريم ، دراسة الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية ودورها في ضمان استمرارية المؤسسة، الجزائر ، جامعة أحمد دراية ، 2019 ص 8

²¹ د.مدحت القرشي ، المصدر نفسه ص 27

²² زياد عبد الكريم ، المصدر نفسه ص 9

²³ د.مدحت القرشي ، المصدر نفسه ص 27

²⁴ زياد عبد الكريم ، المصدر نفسه ص 9

و سنتناول شرحاً مبسطاً عن الجوانب التي تغطيها الدراسة التفصيلية .

1-2-8-2 الدراسة التسويقية

تعتمد الدراسة التسويقية على جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالعرض و الطلب في الوقت الحالي والمتوقعة مستقبلاً بالنسبة لمخرجات المشروع قيد الدراسة ومخرجات المشاريع المنافسة أو البدائل المتاحة .

وتبرز أهمية دراسة الجدوى التسويقية أنها أول مراحل دراسة الجدوى التفصيلية ولما يترتب على نتائجها من البدء بالمراحل اللاحقة من الدراسة التفصيلية أو عدم المتابعة في الدراسة التفصيلية.

تهتم دراسة الجدوى التسويقية في دراسة الجوانب التالية :

- تحديد حجم الطلب على المنتج أو المشروع قيد الدراسة
- توصيف السوق المستهدفة من هذا المشروع من حيث (السن – الدخل – المهنة – المنطقة الجغرافية – التنوع – نوع النشاط – حجم العمل – الشكل القانوني
- تحديد حجم الطلب الكلي والعرض الكلي حالياً ومستقبلاً على مخرجات المشروع قيد الدراسة .
- تحديد الفجوة السوقية ، أي الفرق بين العرض و الطلب حالياً و مستقبلاً ، و تحديد الحصة السوقية للمشروع و الشريحة السوقية المستهدفة منه و السياسات التسويقية المتبعة للوصول لكل الشرائح المحتملة .

2-2-8-2 الدراسة القانونية

تركز الدراسة القانونية على الجانب القانوني التشريعي للمشروع ، حيث يقوم بها مختصون في مجال القوانين والتشريعات لتحديد الشكل القانوني للمشروع الاستثماري والقوانين النافذة للمشاريع المشابهة وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية :

- النظام القانوني للمشروع : لتحديد ماهية الشكل القانوني للمشروع الاستثماري وفقاً للقوانين النافذة ، سواء اتخذ شكل منشأة أو شركات أشخاص (تضامن-توصية بسيطة) أو شركات الأموال ، إضافة لتحديد جنسية المشروع وما يتطلبه من مصادقة عليه و استخراج التراخيص اللازمة لإنشاءه.
- تحديد مجالات الاستثمار المسموح بها: حيث يقوم المحلل القانوني بدراسة التشريعات النافذة لمجال الاستثمار للتأكد من شرعية هذا الاستثمار وعدم وجود تشريعات تتعارض مع القيام بالنشاط الاستثماري قيد الدراسة ، وعادة ما تكون المجالات المشجعة على الاستثمار مرتبطة بخطط التنمية في البلد الذي يتم دراسة المشروع الاستثماري فيه.

- تحديد قواعد استخدام العمالة المحلية والأجنبية : أهم هذه القواعد تحديد نظام الأجور والمكافآت و الحوافز وساعات العمل و التأمينات الاجتماعية و التأمين الصحي وقوانين العمل النافذة في البلد الذي يتم دراسة المشروع الاستثماري فيه.
- تحديد التسهيلات النقدية التي يمنحها القانون للمستثمرين : مثل قواعد الاحتفاظ بالنقد الأجنبي وطرق التصرف به وقواعد إعادة تصدير رأس المال وتحويل عائد الاستثمار للخارج ، وقواعد تحويل رواتب العمال والخبراء والمستثمرين الأجانب إن وجدوا في المشروع.
- تحديد التسهيلات الضريبية التي يمنحها القانون للمشروع الاستثماري : وهي من أهم مجالات الدراسة القانونية ، حيث يمنح القانون بعض الإعفاءات والتسهيلات الضريبية ، ويعد من أهم العوامل المشجعة على القيام بالمشروع واتخاذ القرار الاستثماري.

3-2-8-2 الدراسة البيئية

تهدف الدراسة البيئية للمقترحات الاستثمارية إلى التأكد من عدم وجود آثار بيئية ضارة، تنجم عن تنفيذ المشروع الاستثماري وتعظيم التأثيرات الإيجابية بما يحقق أهداف التنمية واستدامة الموارد الطبيعية والبشرية المكونة للبيئة الحاضنة للمشروع.

حيث يعتبر المشروع الاستثماري نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة و يتطلب عمله مجموعة من المدخلات من البيئة المحيطة ليقوم بتحويلها بدوره لمخرجات يصدرها للبيئة نفسها بما يراعي المنفعة المشتركة للطرفين وعدم الإضرار بالبيئة المحيطة بهذا المشروع سواء بما يخالف القوانين والتشريعات النازمة محلياً أو بما لا ينسجم مع أساسيات الوجود الانساني والقوانين الدولية النازمة لحقوق الانسان وحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية لكوكب الأرض بصورة سليمة من خلال استخدامها بالشكل الأمثل الذي يحقق الاستدامة.

4-2-8-2 الدراسة الفنية

تركز دراسة الجدوى الفنية على دراسة المشروع الاستثماري فنياً و هندسياً من خلال حصر المتطلبات و المواصفات الفنية للقيام بهذا المشروع ودراسة و تقييم البدائل المتاحة للوصول إلى تقدير إجمالي الاستثمارات في المشروع قيد الدراسة.

يمكن تلخيص أبرز مخرجات دراسة الجدوى الفنية بما يلي :

- تحديد موقع المشروع الاستثماري
- تحديد المواصفات الفنية للألات والمعدات اللازمة للمشروع وطرق الانتاج واختيار التكنولوجيا والطاقة الانتاجية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من هذا المشروع.

- تقدير العمر الاقتصادي للمشروع الاستثماري
- تخطيط احتياجات المشروع من المواد الخام والعمالة.
- تقدير تكاليف الاستثمار اللازمة للمشروع و تكاليف التشغيل .

5-2-8-2 الدراسة المالية

يقصد بدراسة الجدوى المالية الجانب من دراسة الجدوى الذي يهدف للتأكد من نجاح المشروع الاستثماري تجارياً ، أي من وجهة نظر المستثمر.

وهي ترجمة للدراسات التسويقية و الفنية إلى تقديرات مالية و نقدية ، و تشمل التكاليف الاستثمارية و تكاليف التشغيل و إيرادات المشروع الاستثماري المقترح على مدار سنوات الدراسة ، بالإضافة لدراسة هيكل رأس المال للمقترح الاستثماري ، إما بالتمويل الداخلي الذاتي في حال توفر رأس المال اللازم للقيام بالمشروع لدى الجهة المنفذة أو من خلال التمويل الخارجي عن طريق الاقتراض من المؤسسات المالية .

تكمن أهمية دراسة الجدوى المالية كونه لا يمكن دونها تحديد حجم الأموال المطلوبة لإنشاء و تشغيل المشروع وتوزيعها زمنياً حسب موعد الحاجة إليها على العمر الانتاجي للمشروع ، كما لا يمكن يدونها تحديد أفضل المصادر للحصول على الأموال اللازمة للمشروع مما قد يرتب على المشروع تكاليف تمويلية مرتفعة والذي ينعكس سلباً بدوره على العائد على رأس المال المقدم من الملاك ، كما لا يمكن تقدير الربح أو الوفر نتيجة إنشاء المشروع و تشغيله و مقدار ربحية المشروع للملاك و المجتمع.

يعتبر المشروع ذو جدوى اقتصادية من الناحية المالية إذا وُلد عائداً على الأموال المستثمرة بمعدل أعلى من ذلك الممكن الحصول عليه في حال استثمار الأموال في مجالات بديلة، كما يعتبر ذو جدوى تجارية إذا أمكن من استرداد التكاليف الرأسمالية خلال المدة التي يحددها المستثمرون، وكلما كانت المدة أقصر كلما ازدادت جدوى المشروع قيد الدراسة.

تتجاهل بعض المؤشرات القيمة الزمنية للنقود كمعيار فترة الاسترداد ومعدل العائد على رأس المال المستثمر، بينما تأخذ مؤشرات أخرى هذه القيمة بعين الاعتبار كمعيار صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي.

الفصل الثاني

الإطار العملي للبحث

- 1-3 مقدمة
- 2-3 دراسة الجدوى التسويقية
- 3-3 دراسة الجدوى القانونية
- 4-3 دراسة الجدوى البيئية
- 5-3 دراسة الجدوى الفنية
- 6-3 دراسة الجدوى المالية
- 7-3 تفسير نتائج الدراسة المالية
- 8-3 النتائج والتوصيات

1-3 مقدمة:

سنتناول في الجانب العملي من هذا البحث مراحل دراسة الجدوى بشكل تفصيلي ، مع التوسع في الدراسة التسويقية والمالية موضوع البحث.

2-3 الدراسة التسويقية :

1-2-3 دراسة السوق

تم إعداد البحث على كافة الأسواق ضمن الجمهورية العربية السورية بما يخص المنتجات الحالية والمستقبلية للشركة بالإضافة لتقدير حجم العرض و الطلب لكافة المواد.

2-2-3 دراسة الاستهلاك في السوق

تم اتباع اسلوب المقابلة المباشرة للحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق لكل مادة من المواد المتضمنة في البحث .

كما تم العمل على تحليل بيانات المبيع ودراستها مع الأهداف المرجوة من إعادة الهيكلة للوصول لتوقعات المبيعات في السنوات اللاحقة.

3-2-3 لمحة عن شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية:

يتميز المعمل بقربه من الأراضي الزراعية على طريق درعا-دمشق والتي تتميز بالتربة الخصبة الملائمة لمختلف أنواع الزراعة ، ويعتبر المعمل من أهم المعامل العاملة في صناعة الكونسروة في الجمهورية العربية السورية بسبب التركيز العالي منذ انطلاقة على نوعية المنتجات العالية الجودة ، مما أسهم في التأسيس لحضور قوي وسمعة جيدة في السوق على مدى العقدين الماضيين.

أسهم قرب المعمل من الأراضي الزراعية بوصول مستلزمات الانتاج والمواد الأولية بأسعار منافسة ، كما أسهم في توفير العديد من فرص العمل المنافسة تعزيزاً لمبدأ المسؤولية المجتمعية المترتبة على عاتقه لسكان المنطقة.

تعمل شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية على انتاج أربع علامات تجارية مختلفة: دوليز (Dolly's) ، التل الأخضر ، أمادورا ، روتانا .



أمادورا
AMADORA



4-2-3 الخطة الاستراتيجية للشركة:

ضمن خطوات إعادة الهيكلة تم إعداد خطة استراتيجية متكاملة من خلال إعادة صياغة رسالة و رؤية الشركة وتحديد الأهداف القريبة والبعيدة للشركة ضمن إطار زمني محدد.

شعار الشركة - Company slogan

غذاؤكم مسؤوليتنا

غذاء جيد .. حياة جيدة

رسالة الشركة - Mission

- التطوير والابتكار في الصناعات الغذائية و الرقي بها من خلال الاهتمام بالجودة أولاً بـ مواد أولية طبيعية ومعالجة صناعية صحية متميزة ، ترقى بمنتجات متنوعة لتصبح الخيار الأول في كل أصناف المنتجات الغذائية.
- ستبقى رؤيتنا على المدى القريب والمتوسط والبعيد هي تحديد وتلبية الاحتياجات المميزة للزبائن من خلال ثقافة تسويقية راسخة ودائمة على جميع مستويات المنظمة.

الرؤية – Vision

شريككم الأول في حياتكم اليومية وفي كل الوجبات السعيدة.

القيم – Core values

- **الغذاء مسؤولية :** ممارساتنا الصحية في صناعة الغذاء تنبع من مسؤوليتنا المجتمعية في الحفاظ على مجتمع صحي خال من الأمراض الناتجة عن الأغذية الضارة و غير المطابقة للمواصفات الصحية.
- **الزبون أولاً :** نسعى من خلال الاهتمام بدراسة حاجات الزبائن و الاستجابة الدائمة لمقترحاتهم لتوفير أغذية تناسب تماماً احتياجاتهم وفق أعلى معايير الجودة ، لتوفير تجربة استثنائية متميزة في الغذاء.
- **التواصل الجيد أساس النجاح:** لنكون شركاء لعملائنا نهتم بأدق التفاصيل من خلال التواصل الدائم مع العملاء قبل البيع من خلال حملاتنا التسويقية المستمرة ، وبعد البيع من خلال نظام خدمة عملاء هو الأفضل وعلى مدار الساعة.
- **موظفونا شركاؤنا :** نحن نؤمن أن مستقبل أي كيان تجاري يعتمد على الأشخاص المساهمين في تطور هذا الكيان، لذا نهتم بتدريب وتطوير شركاءنا الداخليين لننتشر كسوياء النجاح وتحقيق أهدافنا في تلبية كافة تطلعاتكم.



5-2-3 تحليل نقاط القوة والضعف SWOT



نقاط القوة – Strengths :

- **المنتجات المتنوعة :** من منتجات رب البندورة و الكتشب و الفطر و الصلصات المتنوعة الداخلة في تحضير الأطعمة
- **العلامة التجارية :** تنتج الشركة أربع علامات تجارية ذات سمعة جيدة في السوق السورية
- **الحصة السوقية الكبيرة:** حيث تحتل الشركة أهم حصة سوقية في منتج الكتشب و صوص البيتزا
- **منتجات ذات معايير جيدة:** تتميز الشركة بمنتجات صحية سليمة و ذات مواصفات متميزة عن باقي منتجات المنافسين.



نقاط الضعف - Weaknesses :

- **هوية العلامة التجارية :** تنحصر سمعة الشركة الجيدة بعلامة تجارية واحدة (دوليز - Dolly's) ولكنها ضعيفة ومجهولة في باقي علاماتها التجارية
- **عدم التركيز على الشرائح السوقية :** يتم انتاج كل العلامات التجارية دون وجود تركيز وتوجه واضح لكل علامة تجارية أو خطة استراتيجية للعلامات التجارية المتنوعة.
- **ضعف الحملات التسويقية :** يعتبر الجانب التسويقي مهملأ مقارنة بباقي الشركات العاملة في الصناعات الغائية في السوق السورية
- **ضعف الخبرات العاملة في الشركة :** تعمل الشركة على استقطاب المواهب و الخبرات والكفاءات العالية في مجال الصناعة
- **الفرص الضائعة :** تراكم ما سبق أدى لوجود فرص ضائعة في السوق لم تتمكن الشركة من استغلالها بالشكل الأنسب و بالتالي تواضع الكميات البيعية و تواضع الارباح والنمو.



الفرص - Opportunities :

- **الفرص الكامنة في السوق :** تتمثل بوجود فرص غير مستغلة في السوق نتيجة لعدم تنويع المنتجات و الإنتاج بالحدود الدنيا خلال سنوات الأزمة.
- **الوعي الغذائي :** شهدت السنوات الأخيرة وعي غذائي متزايد بنوعية الغذاء و المكونات الصحية للأغذية ، كما تزايد الطلب على المنتجات الجاهزة التي توفر الوقت و الجهد بجودة عالية و مواصفات صحية.
- **المنتجات الغذائية الجديدة:** تتمثل بانتشار نوعية من الصلصات الجاهزة المستخدمة في العديد من الأطعمة اليوم والتي لم تكن مستخدمة مسبقاً
- **ارتفاع الطلب على المواد الغذائية :** في ظل الأزمة الحالية وانخفاض الدخل ،يزداد الطلب على المنتجات الغذائية كونها تعد من المنتجات الأساسية ، و ليست من المنتجات الكمالية

T

: Threats - التهديدات

- **شدة المنافسة** : المتمثلة في العديد من الشركات المتنوعة أو ورشات تصنيع الكونسروة والممنجات الغذائية
- **التكاليف المرتفعة** : نتيجة لصعوبات الاستيراد للمواد الأولية و عدم استقرار اسعار المواد الأولية بشكل عام سواء المستوردة او المنتجة محليا
- **قلة العمالة** : نتيجة للظروف الحالية تعاني المنشآت الصناعية من قلة في الأيدي العاملة وصعوبة استقطاب العاملين .
- **ندرة الاختصاصيين والعمالة الخبيرة** : يوجد شح شديد في سوق العمل من أصحاب الكفاءات العالية و ذوي الخبرات التقنية الضرورية لتشغيل و إدارة و صيانة المنشآت الصناعية.

6-2-3 السياسات الاستراتيجية للشركة :

T O W S

TOWS ANALYSIS

انطلاقاً من تحليل **SWOT** يمكن الانتقال لتحليل استراتيجي آخر يحدد السياسات الاستراتيجية المتبعة مستقبلاً وهو تحليل **TOWS** وذلك من خلال مقاطعة عناصر تحليل **SWOT** الداخلية (**نقاط القوة - نقاط الضعف**) مع العناصر الخارجية (**الفرص- التهديدات**) على الشكل التالي :

S O

نقاط القوة مع الفرص :

وهي تحدد كيف يمكن للشركة استغلال نقاط قوتها بالشكل الأمثل لاستغلال الفرص المتاحة.

نقاط القوة الفرص	منتجات متنوعة	الحصة السوقية	العلامة التجارية	المعايير الجيدة
فرص كامنة	العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات والنتاج			
وعي غذائي			الحملات التسويقية للتوعية بجودة المنتجات ونوعيتها المتميزة بالاستعانة بالعلامة التجارية القوية لجذب المستهلكين	
منتجات جديدة	العمل على اطلاق منتجات جديدة لتنافس المنتجات الجديدة للمنافسين تحت اسم العلامة التجارية القوية			
ارتفاع الطلب	زيادة تنويع المنتجات لزيادة الكميات المباعة مع الحفاظ على الحصة السوقية ونموها			

جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نقاط القوة مع الفرص (1-1)



نقاط القوة مع التهديدات :

من خلالها يتحدد كيف يمكن للشركة استغلال نقاط قوتها في تجنب التهديدات المحتملة

نقاط القوة التهديدات	منتجات متنوعة	الحصة السوقية	العلامة التجارية	المعايير الجيدة
شدة المنافسة	استهداف شرائح جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة تحقق الميزة التنافسية بما يلبي احتياجات كافة الزبائن			
التكاليف المرتفعة		العمل على زيادة الحصة السوقية لتخفيض التكاليف الصناعية المباشرة		
قلة العمالة والاختصاصيين			استقطاب المواهب والخبرات من خلال توفير بيئة عمل مريحة فريدة من نوعها و سياسة أجور تحفيزية منافسة	

جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نقاط القوة مع التهديدات (2-1)



نقاط الضعف مع الفرص :

لتوضيح السياسات المتبعة لتفادي مكامن الضعف في الشركة سعياً لاستغلال الفرص المتاحة

جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نقاط الضعف مع الفرص (3-1)

نقاط الضعف الفرص	هوية العلامة التجارية	غياب التركيز التسويقي	ضعف الحملات التسويقية	ضعف الخبرات العاملة	الفرص الضائعة
فرص كامنة	توجيه العلامات التجارية للشرائح السوقية المتنوعة ودعمها بحملات تسويقية تساعد على تحقيق التموضع الصحيح في السوق				
وعي غذائي				توظيف خبرات عاملة جديدة تساهم في ضمان الجودة وتعمل بشفافية جنباً الى جنب مع المستهلك	
منتجات جديدة					الدراسة المستمرة للسوق لتلبية كافة المتطلبات الجديدة للمستهلكين بالمنتجات المناسبة
ارتفاع الطلب					زيادة الطاقات الانتاجية لتلبية الطلب المتزايد على المنتجات



نقاط الضعف مع التهديدات :

وهو التقاطع الأهم ، حيث يوضح مكان من الخلل الحقيقية في الشركة من نقاط ضعف داخلية و تهديدات خارجية

نقاط الضعف التهديدات	غياب التركيز التسويقي	ضعف الحملات التسويقية	ضعف الخبرات العاملة	الفرص الضائعة
شدة المنافسة	التركيز على الأفكار الابداعية المركزة في الحملات الاعلانية عن طريق شراكات استراتيجية		تدريب العاملين داخليا وخارجيا للارتقاء لمستوى احترافي منافس	تطوير سياسات البيع لاستغلال الفرص الضائعة بالشكل الأمثل لزيادة الايادات والتركيز على وفورات الحجم لتغطية التكاليف
التكاليف المرتفعة				
قلة العمالة والاختصاصيين			- العمل على خلق بيئة عمل قادرة على الاستقطاب والمنافسة في سوق العمل - المشاركة في معارض التوظيف للتعريف بالشركة و بيئة العمل فيها بشكل احترافي	

جدول توضيحي تحليل TOWS تقاطع نقاط الضعف مع التهديدات (4-1)

7-2-3 دور كل من العلامات التجارية في الخطة الاستراتيجية:

سيتم توزيع العلامات التجارية عند إعادة الهيكلة لتستهدف كل منها شريحة سوقية بما ينسجم مع نوعية الطلب لتكون قادرة على المنافسة ضمن كافة الشرائح السوقية المتنوعة المكونة للسوق السورية بعد التحليل السابق يمكن توجيه العلامات التجارية في شركة الصباغ للصناعات الغذائية على الشكل التالي:



دوليز - Dolly's :

تعتبر العلامة التجارية دوليز من العلامات المسيطرة والتي تستحوذ على حصة سوقية عظمى في منتجات الكتشب وسمعة جيدة في منتجات رب البندورة و الصلة الحارة و صوص البيتزا و الباربيكيو .
يعود أصل العلامة التجارية للولايات المتحدة الأميركية لشركة **Famous foods** وتم لاحقا شراء العلامة التجارية بالكامل لصالح شركة كانت تعمل بترخيص من الشركة الأم في لبنان.

تنتج شركة صباغ وشركاه للصناعات الغائية العلامة التجارية حصرياً للسوق السورية وذلك بموجب ترخيص من الشركة الأم (اللبنانية حالياً).

ساهمت جودة المنتج العالية في تحقيق مكاسب تتمثل بحصص سوقية واسعة تمت ملاحظتها بوضوح من خلال الزيارات الميدانية للأسواق .

ترتبط منتجات العلامة التجارية دوليز بتكاليف مرتفعة نظراً لارتفاع تكاليف المواد الأولية ذات النوعية الجيدة الداخلة في الصناعة.

و توجه العلامة التجارية سيكون خلال إعادة الهيكلة لشريحة المستهلكين المهتمين بالجودة العالية مهما ارتفع سعر المنتج في السوق مقارنة بأسعار المنافسين.



التل الأخضر :

نظراً لتنوع المنتجات الزراعية و طبيعتها الموسمية في السوق السورية ، وجب وجود علامة تجارية تهتم بتحويل كل ما ينتج زراعياً لمنتجات كونسروة بعد دراسة تكاليفها و ربحيتها لمنافسة باقي العلامات التجارية الموجودة في السوق.

ترتبط منتجات العلامة التجارية بتكاليف متوسطة نسبياً ، بسبب تركيزها على المواد الموسمية غالباً ، مما يسمح لها بدخول الأسواق بمنافسة سعرية جيدة نسبياً مقارنة بمنتجاتها في الأسواق ، مع الحفاظ على جودة مرتفعة نتيجة لتطبيق أسس سلامة الغذاء في كافة مراحل الصناعة ضمن المعمل ، وهذا بدوره يفتح فرص واسعة أمام العلامة التجارية للتغلغل في الأسواق بسبب طبيعة وظروف معيشة القاطنين ضمن الجمهورية العربية السورية بدخل منخفض مع التركيز على الجودة العالية والجيدة نسبياً، بالإضافة لكون منتجات العلامة التجارية من المواد الغذائية الأساسية ذات الاستهلاك المرتفع في السوق.



أمدورا – AMADORA :

تركز العلامة التجارية أمدورا على فئات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض، ويتم توجيهها لتكون منتجاتها مكمل لمنتجات العلامة التجارية "دوليز" في سوق الكتشب و رب البندورة وصوص البيتزا والباربيكيو.

تتسم منتجات العلامة التجارية "أمدورا" بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على جودة جيدة لجميع منتجاتها ، مما يسمح لها بالتغلغل في السوق السورية بمنافسة سعرية قوية لتستحوذ على حصص سوقية كبيرة من جميع المنافسين.

روتانا :



تم تخصيص العلامة التجارية روتانا منذ انطلاقة الشركة في انتاج الفطر المعبأ بسعات مختلفة ، وهو يتميز بالجودة العالية ومواصفات متميزة مقارنة بجميع المنافسين ، لذا سيتم الحفاظ على توجه العلامة التجارية للشريحة التي تهتم بالجودة المرتفعة ولا تهتم بالسعر ، حيث أن تكاليف المنتج مرتفعة نظرا لارتفاع تكاليف المواد الأولية الداخلة في العملية الانتاجية.

من خلال العلامات التجارية الاربعة ستمثل السياسة البعيدة المدى للشركة في السيطرة على كافة الشرائح في السوق السورية عن طريق تنويع منتجاتها لتناسب كافة أنواع المستهلكين.

8-2-3 أهداف الشركة :

الأهداف المخططة – Goals :

- الرقي بصناعة المواد الغذائية لتنتج أجود أنواع المنتجات الغذائية في السوق السورية لتعزيز مكانة العلامة التجارية (دوليز - Dolly's) وكافة علاماتها التجارية ، لتكون ذات مكانة رائدة في السوق السورية و الإقليمية والعالمية.
- تعزيز نظام خدمة العملاء و تطويره لتقديم تجربة فريدة غير مسبقة من حيث الشفافية و السرعة في الاستجابة ، لتلبية كافة المتطلبات مع الحفاظ على ربحية جيدة تؤمن استمرارية عمل الشركة.

الأهداف بالأرقام – Objectives :

- ستركز الشركة على 27 فئة مدروسة من الأوزان بالنسبة لمنتجاتها القديمة بشكل عام وإلغاء الفئات الغير محببة والأقل استعمالية حتى نهاية العام 2022.
- ستقدم الشركة 12 منتج جديدة للأسواق بنهاية العام 2022 و لتصبح أكثر من 15 منتج جديد كلياً حتى نهاية العام 2023.
- نسبة مبيعات الفئات والمنتجات الجديدة ستتجاوز 20% من قيمة إجمالي مبيعات الشركة حتى نهاية العام 2024.
- ستصل منتجات الشركة لما يفوق 25% من التعداد السكاني للمناطق التي تعمل بها في الجمهورية العربية السورية وعبر كل منتجاتها بحلول العام 2025 وهو الحد الأدنى المقبول لنسبة الوصول لأي منتج سريع الدوران ، مما يأذن باستئناف استهداف أسواق التصدير في الدول المجاورة.
- زيادة الربحية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقديرات الانتاج حسب النمو المتوقع للطلب.
- ستعود الشركة لسوق رب البندورة في العلامات التجارية "دوليز" "التل الأخضر" "أمادورا" من خلال منتجاتها ذات المواصفات المتعددة التي تلبي كافة شرائح المستهلكين.
- التغلغل السريع في السوق السورية في منتج رب البندورة ليمثل انطلاقة نحو السوق المحلية والعالمية بعد إشباع السوق السورية من المنتج.
- التوسع في ماركة التل الأخضر في السوق السورية ليفوق إجمالي مبيعات العلامة التجارية 1500 طن مع نهاية الخطة الاستثمارية.

- التركيز على الشرائح السوقية المهمة لتصل إلى 40% من إجمالي عمل الشركة بحلول عام 2024.
- توسيع الطاقة الانتاجية لخط عصير البندورة لتصل إلى 40000 طن في العام لتكون الأولى في السوق السورية.
- زيادة الطاقة الانتاجية للكنتشب لتفوق 3000 طن سنوياً مع نهاية الخطة الاستثمارية.
- توسعة انتاج صوص البيتزا ليتجاوز 160 طن سنوياً بحلول 2024.

هوية بصرية جديدة :

تم تصميم هوية بصرية جديدة للعلامات التجارية الأربعة للشركة لتعزيز الصورة الذهنية المتميزة في ذهن المستهلك و تواكب الشكل العصري للمنتجات المتوفرة في السوق ، يمكن ملاحظتها من خلال الصور المرفقة بالنسخة الالكترونية للدراسة.

العروض التجارية :

سيتم استهداف مكامن الضعف المتمثلة في الأرقام البيعية المتدنية لبعض الأصناف عن طريق عروض متنوعة سواء منها عروض المستهلك أو عروض البيع بالجملة، كما سيتم استحداث نقاط بيع مباشر للمستهلك تعزيزاً لدور المسؤولية المجتمعية للشركة ، ومحاولة لتخفيف أعباء مصاريف الحياة اليومية.

3-2-9 تقدير حجم الطلب على منتجات الشركة وحجم العرض المطلوب لتلبية الطلب حالياً و مستقبلاً:

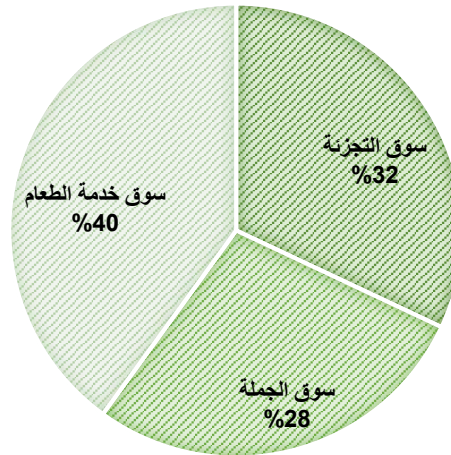
تنقسم السوق التي تستهدفها منتجات الشركة إلى ثلاثة قطاعات رئيسية لكل منها خصوصية تؤثر على السياسة الاستراتيجية المتبعة مع كل منتج نهائي من منتجاتها ، وهي على الشكل التالي :

- **سوق التجزئة :** يتسم قطاع التجزئة بحساسية عالية للتغيرات السعرية و الحجمية للمنتجات ، مع تركيز عالي على شكل العبوة واللصاقة على رفوف العرض ، وهو ما تم العمل عليه بتصميم لصاقات و عبوات جديدة تميز منتج الشركة عن الأصناف المنافسة في السوق ، كما تدعم هذا القطاع عروض المستهلك والتي تمت دراستها بشكل جيد للتوسع في هذا السوق و جذب أكبر شريحة ممكنة لزيادة الحصة السوقية لمنتجات الشركة و تحقيق أهدافها التوسعية المخططة بتحقيق انتشار واسع يخلق طلب حتمي على منتجات الشركة في سوق الجملة.

- **سوق الجملة :** وهو من الأسواق الهامة في قطاع المنتجات الغذائية ، يمتاز بالوفورات الحجمية العالية ، نظراً لكميات البيع الكبيرة مع وفر في تكاليف التوزيع، كما يعمل كيد طولى مساعدة في إيصال المنتج لأبعد النقاط البيعية في سوق التجزئة، يهتم تجار الجملة بالأسعار الخاصة المقدمة من الشركة ، حيث يمكن العمل عليها تبعاً و تقديم حسومات نقدية سنوية أو جزء من توزيعات الأرباح في الشركة كمساهمات نقدية داعمة لتجار هذا السوق من قبل الشركة.

- **سوق خدمة الطعام :** يمتاز سوق المطاعم بحصة بيعية عالية من منتجات المواد الغذائية التي تنتجها الشركة ، حيث يتركز الطلب على المنتجات ذات الأوزان العالية ، مما يزيد من مساهمة هذا القطاع في إجمالي مبيعات الشركة بالطن، ينصب اهتمام زبائن هذا السوق على الجودة العالية للمنتج مع تحقيق أكبر وفر ممكن في السعر، مما يسمح للشركة بزيادة التغلغل في هذا السوق عبر تنوع منتجاتها و أسعارها التنافسية.

في الشكل نصيب كل من الأسواق من إجمالي عمل الشركة :



أسواق منتجات الشركة ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن
شكل (1-2)

10-2-3 قنوات التوزيع:

سيتم اعتماد منافذ التوزيع الثنائية في دراسة جدوى عمل الشركة ، وذلك كون الشركة تباع الوكلاء ووسطاء البيع بسعر الجملة.

المنفذ الثنائي (منتج – وسيط – مستهلك)

11-2-3 الشركات المنافسة :

من خلال الجولات الميدانية للأسواق تمت دراسة الأصناف التي تنتجها الشركة وحجم الطلب عليها وتحديد حصتها السوقية في كل من المنتجات :

تم ملاحظة وجود الشركات التالية المنافسة في بعض المنتجات الرئيسية ، موضحة بالعبوات والأوزان والأسعار :

منتج الكتشيب			منتج الكتشيب		
18,150	5k	يامال الشام	18,150	5k	يامال الشام
4,250	800		4,250	800	
1,650	250		1,650	250	
4,135	800	البستان	4,135	800	البستان
1,660	200		1,660	200	
5,350	900	الأحلام	5,350	900	الأحلام
2,800	450		2,800	450	
1,500	250		1,500	250	
2,500	450	سيدي هشام	2,500	450	سيدي هشام
3,500	450	ديلتا	3,500	450	ديلتا
18,700	5k	هاوس	18,700	5k	هاوس
3,000	470		3,000	470	
16,300	4.5k		16,300	4.5k	
9,375	2k	ديلازا	9,375	2k	ديلازا
4,400	800		4,400	800	
2,575	400		2,575	400	
1,550	200		1,550	200	
21,560	5k	الدرّة	21,560	5k	الدرّة
4,180	750		4,180	750	
3,360	450		3,360	450	
2,170	250		2,170	250	
منتج الكتشيب			منتج الكتشيب		
2,600	500	العريق	2,600	500	العريق
1,750	250		1,750	250	
10,625	2k	الربيع	10,625	2k	الربيع
3,700	700		3,700	700	
18,920	5k	الفصول الأربعة	18,920	5k	الفصول الأربعة
10,175	2300		10,175	2300	
2,530	400		2,530	400	
1,590	200		1,590	200	
18,900	4k	العوطة	18,900	4k	العوطة
2,800	500		2,800	500	
2,000	250		2,000	250	
3,385	450	توليدو	3,385	450	توليدو
3,100	450	سرو	3,100	450	سرو
2,000	250		2,000	250	
5,280	900	تورين	5,280	900	تورين
1,950	250		1,950	250	
الوزن / غ	السعر / ل.س		الوزن / غ	السعر / ل.س	

جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج الكتشيب جدول (5-1)

منتج الصلصة الحارة				منتج الصلصة الحارة			
الربيع	800	←	5,280	أصالة	750	←	4,040
	550	←	3,850		250	←	2,145
	275	←	2,065		90	←	1,240
	100	←	1,320		750	←	3,200
البستان	750	←	4,040	الأحلام	250	←	1,280
	250	←	2,145		250	←	2,050
	90	←	1,240		90	←	590
	750	←	3,200		90	←	890
ديلازا	275	←	2,450	يا مال الشام	800	←	6,700
	90	←	1,425		270	←	2,975
	800	←	6,700		100	←	1,500
	270	←	2,975		800	←	4,650
هالوس	500	←	5,300	العرق	270	←	2,850
	800	←	5,800		260	←	2,650
	100	←	1,500		90	←	1,325
	525	←	3,465		100	←	1,275
الضمول الأربعة	100	←	1,100	منتج الصلصة الحارة			
	790	←	4,100	سولو	500	←	5,300
	105	←	1,100		800	←	5,800
	800	←	5,800		100	←	1,500
	100	←	1,275		525	←	3,465
السعر / ل.س				الوزن / غ			

جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج الصلصة الحارة جدول (6-1)

منتج رب البندورة				منتج رب البندورة			
سولو	9,200	2k	←	توليدو	7,650	1375	←
	7,700	1350	←		3,925	660	←
	4,000	650	←		2,650	375	←
لبر	3,900	660	←	البستان	8,935	1380	←
	2,800	375	←		4,575	660	←
الربيع	8,250	1350	←		2,900	370	←
	4,125	660	←	سبيدي همشام	7,975	1350	←
		370	←		4,170	660	←
بيربان غورم	9,000	1350	←		2,980	375	←
	4,750	600	←	ديلازا	7,350	1350	←
جودي	8,000	1350	←		3,700	660	←
	4,000	600	←		2,350	370	←
ديلتا	3,800	500	←		1,900	300	←
	4,500	1375	←	الدرة	7,100	1k	←
	9,000	1375	←		20,980	3k	←
يامال الشام	4,700	660	←		30,360	4400	←
	17,000	4k	←		20,740	3k	←
	8,700	2k	←		9,570	1375	←
	11,100	1350	←		4,790	650	←
	4,400	660	←		3,410	375	←
	2,585	370	←		6,270	850	←
السعر / ل.س	الوزن / غ			السعر / ل.س	الوزن / غ		

جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج معجون الطماطم جدول (7-1)

منتج رب البنبورة		منتج رب البنبورة	
العريق	←	العريق	←
4k	←	4k	←
16,950	←	16,950	←
2k	←	2k	←
8,950	←	8,950	←
1350	←	1350	←
8,200	←	8,200	←
660	←	660	←
4,300	←	4,300	←
370	←	370	←
2,850	←	2,850	←
الوادي الاخضر		الوادي الاخضر	
1300	←	1300	←
8,525	←	8,525	←
660	←	660	←
4,400	←	4,400	←
300	←	300	←
2,475	←	2,475	←
ديلازا		ديلازا	
1350	←	1350	←
7,350	←	7,350	←
660	←	660	←
3,700	←	3,700	←
370	←	370	←
2,350	←	2,350	←
300	←	300	←
1,900	←	1,900	←
الاحلام		الاحلام	
2k	←	2k	←
13,075	←	13,075	←
4400	←	4400	←
30,275	←	30,275	←
3100	←	3100	←
19,075	←	19,075	←
1350	←	1350	←
8,450	←	8,450	←
660	←	660	←
4,300	←	4,300	←
375	←	375	←
2,850	←	2,850	←
منتج رب البنبورة		منتج رب البنبورة	
الغوطة	←	الغوطة	←
8k	←	8k	←
36,400	←	36,400	←
4k	←	4k	←
18,900	←	18,900	←
1300	←	1300	←
8,600	←	8,600	←
660	←	660	←
4,500	←	4,500	←
370	←	370	←
3,100	←	3,100	←
الفحمول الاربعة		الفحمول الاربعة	
8k	←	8k	←
35,250	←	35,250	←
4k	←	4k	←
18,425	←	18,425	←
2k	←	2k	←
10,000	←	10,000	←
660	←	660	←
3,575	←	3,575	←
375	←	375	←
2,530	←	2,530	←
تنورين		تنورين	
8k	←	8k	←
37,290	←	37,290	←
5k	←	5k	←
19,800	←	19,800	←
4k	←	4k	←
19,580	←	19,580	←
2k	←	2k	←
10,340	←	10,340	←
1375	←	1375	←
8,360	←	8,360	←
660	←	660	←
4,300	←	4,300	←
370	←	370	←
3,080	←	3,080	←
320	←	320	←
2,750	←	2,750	←
الوزن / غ		الوزن / غ	
السعر / ل.س		السعر / ل.س	

جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج معجون الطماطم جدول (8-1)

7,700	←	1k	←	مطلوب	←	
6,325	←	700	←	مطلوب	←	
8,500	←	1k	←	مطلوب	←	
6,100	←	700	←	مطلوب	←	
3,270	←	350	←	مطلوب	←	
2,090	←	175	←	مطلوب	←	
4,600	←	1k	←	مطلوب	←	
7,200	←	650	←	مطلوب	←	
3,400	←	500	←	مطلوب	←	
7,025	←	1k	←	مطلوب	←	
6,250	←	700	←	مطلوب	←	
4,100	←	375	←	مطلوب	←	
3,965	←	250	←	مطلوب	←	
1,510	←	130	←	مطلوب	←	
5,675	←	350	←	مطلوب	←	
7,500	←	340	←	مطلوب	←	
6,400	←	700	←	مطلوب	←	
3,000	←	350	←	مطلوب	←	
3,500	←	350	←	مطلوب	←	
1,600	←	135	←	مطلوب	←	

السعر / ل.س

الوزن / غ

8,690	←	1k	←	الدرية	←	
7,150	←	370	←	الدرية	←	
4,290	←	280	←	الدرية	←	
8,250	←	1k	←	الدرية	←	
7,200	←	700	←	الدرية	←	
3,750	←	370	←	الدرية	←	
3,350	←	350	←	الدرية	←	
9,635	←	1k	←	الدرية	←	
4,350	←	350	←	الدرية	←	
1,925	←	125	←	الدرية	←	
6,800	←	675	←	الدرية	←	
4,100	←	350	←	الدرية	←	
7,300	←	1000	←	الدرية	←	
5,600	←	700	←	الدرية	←	
3,550	←	350	←	الدرية	←	
1,650	←	150	←	الدرية	←	
6,100	←	1k	←	الدرية	←	
3,175	←	340	←	الدرية	←	
2,425	←	280	←	الدرية	←	

السعر / ل.س

الوزن / غ

جدول توضيحي أوزان وأسعار منافسي منتج دبس الرمان جدول (9-1)

12-2-3 الحصة السوقية لمنتجات الشركة:

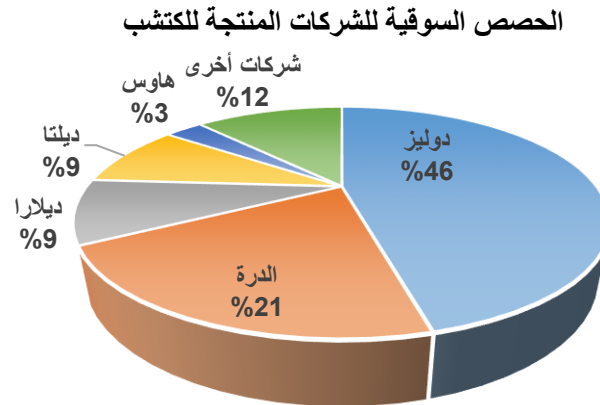
تم التوصل لبيانات الحصة السوقية الحالية لمنتجات الشركة من خلال دراسات السوق التي تقوم بها الشركة وكانت على الشكل التالي :

الكتشب:

يستحوذ منتج الشركة من الكتشب الحصة العظمى من السوق السورية نظراً لجودته العالية وقوة العلامة التجارية ، حيث تصل حصة الشركة ل 44% من سوق الكتشب بشكل عام وهي سوق واعدة قابلة للنمو واستحواذ حصة سوقية أكبر عن طريق العروض التجارية بشكل خاص ، ذلك نظراً لارتفاع سعر المنتج ، حيث تمثل الحصة السوقية المتبقية شريحة المستهلكين ضعيفي الدخل الذين يقصدون العلامات التجارية الأقل سعراً.

للسيطرة على شريحة أكبر في هذا السوق تم إطلاق العلامة التجارية **AMADORA** مستهدفة شريحة المستهلكين الأقل دخلاً بجودة تفوق المنافسين وبمنافسة سعرية عالية.

أبرز الشركات العاملة في مجال الكتشب مع حصصها السوقية :

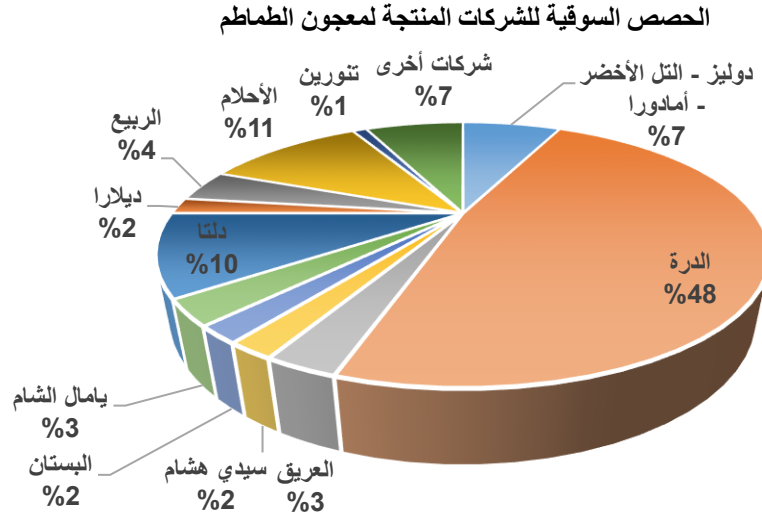


شكل (2-2)

معجون الطماطم :

تراجعت الحصة السوقية للشركة في هذا السوق نظراً لتأثرها الكبير بالحرب التي وصلت إلى مشارف معمل الشركة خلال بعض سنوات الحرب ، وصعوبة إيصال الطماطم الطبيعية من مزارع درعا بكميات كبيرة خلال الحرب ، إضافة للمنافسة الشديدة فيه و هيمنة بعض الشركات على الحصة السوقية الأكبر مغلقة المجال أمام المنافسين.

تمت إعادة إطلاق المنتج من جديد بجودة متميزة و شكل جديد ، تعمل الشركة على زيادة حصتها السوقية في هذا السوق عن طريق العديد من العروض التجارية ، والتعريف بمزايا المنتج مع اطلاقته الجديدة.

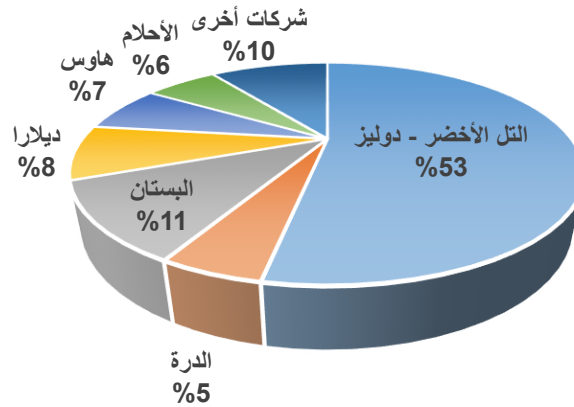


شكل (3-2)

الصلصة الحارة :

يعتبر منتج الصلصة الحارة من المنتجات الهامة للشركة، حيث عملت على تلبية مختلف أنواع وشرائح الطلب في السوق السورية عن طريق السعات المتنوعة للتعبئة والجودة المتميزة للمنتج ، ينحصر الطلب على العبوات ذات السعات الصغيرة من هذا المنتج في بيع التجزئة ، أما الطلب على العبوات المتوسطة الحجم ينشط في محلات المطاعم والوجبات السريعة، يتضمن الانتشار العالي لمنتجات الشركة وحصتها السوقية الكبيرة عن طريق الاستهداف المركز لشريحة مطاعم الوجبات السريعة بعبوة سعة 790 غ من علامة التل الأخضر. تنافس الشركة كل من شركات: البستان - هاوس - الأحلام - ديلارا ، كما تحاول شركة الدرة الدخول لهذا السوق مؤخراً عبر طرحها المنتج بعبوات سعة 90 غ.

الحصص السوقية للشركات المنتجة للصلصة الحارة



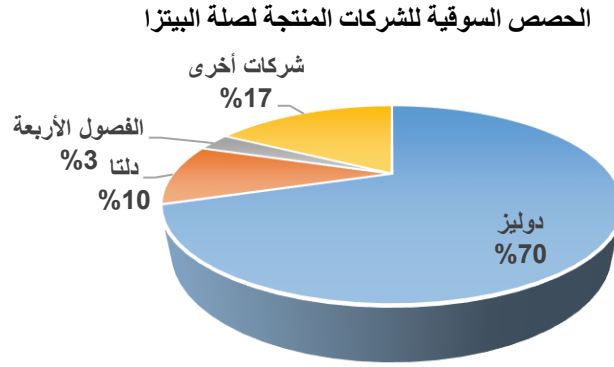
شكل (4-2)

صلصة البيتزا:

يواجه المنتج صعوبات حقيقية تتمثل في المنافسة الغير تقليدية من المكونات الطبيعية للبيتزا ، خصوصاً بغياب ثقافة المنتج الجاهز من هذا النوع بين مكونات شرائح السوق السورية ، وذلك رغم السيطرة الكبيرة للعلامة التجارية في السوق نظراً لقدمها و غياب المنافسين.

تمثل الأوضاع الحالية فرصة حقيقية للمنتج ، نظراً لارتفاع أسعار المكونات الطبيعية للبيتزا ، وغياب الغاز و ارتفاع سعره نسبياً مما قد يساهم في خلق طلب فعلي على المنتج. ستعمل الشركة على استغلاله عبر الحملات الاعلانية و حملات الترويج التعريفية بالمنتج و طرق استخدامه.

كما ستعمل على استحواذ حصة سوقية جديدة عن طريق طرح المنتج بعبوات ذات سعة أصغر 350 غ لسوق التجزئة وأكبر من 3 كغ لسوق خدمات الطعام لتناسب كافة شرائح الطلب.

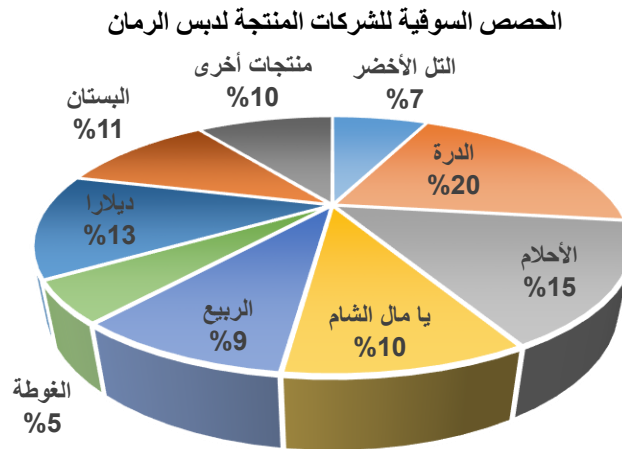


شكل (5-2)

دبس الرمان:

تتعدد الشركات المنتجة لمنتج دبس الرمان في السوق إلا أنها تفتقد لعامل الجودة مما يدفع العديد من المستهلكين للعزوف عن شراء المنتج الجاهز ويميلون لتسوقه من الورشات المنزلية ذات الجودة الأعلى رغم ارتفاع سعره مقارنة بالمنتج الجاهز.

لذا عملت الشركة على زيادة جودة منتجها ليضاهي ذلك المنتج منزلياً مستهدفاً شريحة المستهلكين الذين يميلون للجودة العالية ، كما تم التعاقد على كمية مواد أولية ذات نوعية متميزة بسعر جيد ، مما سمح بطرح المنتج في الأسواق بسعر منافس ، مما سبق نلاحظ سوق واحدة للمنتج مع امكانية التوسع فيه ضمن أسواق التجزئة وخدمة الطعام على حد سواء.



شكل (6-2)

صوص الباربيكيو:

يغيب المنتج بشكل تام عن السوق السورية ويقتصر وجوده على بعض الأصناف الأجنبية ، وذلك حتى العام الحالي ، حيث طرحت بعض الشركات المنتج ولكنه لا يزال ضعيف الطلب نظرا لتفاوت الجودة والنوعية واختلافها مقارنة بنظيراتها الأجنبية ، مما يمثل فرصة واعدة يمكن للشركة استغلالها عبر طرح المنتج بجودة منافسة.

صوص الباساتا :

وهو منتج جديد ستقدمه الشركة للأسواق السورية ، يتمثل بصلصة الطماطم المعد للاستخدام في وصفات الطبخ المختلفة ، سواء منها الشرقية والغربية ، يوجد فرصة جيدة للمنتج في التغلغل في السوق نظراً لارتفاع تكاليف وزمن اعداد صلصة الطماطم عند ربات المنزل أو في المطاعم على حد سواء.

المايونيز :

تواجدت الشركة سابقاً في هذا السوق وضمن خططها التوسعية سيتم العمل على إعادة إطلاقه تحت شعار العلامة التجارية دوليز بجودة منافسة ، تتواجد العديد من الشركات في هذا السوق لكنها تفتقر لعامل الجودة أيضاً فيميل المستهلك نحو المنتج الأجنبي ذو الجودة الأعلى مثل منتجات شركة مازولا .

3-2-13 حجم العبوات المطلوب في السوق :

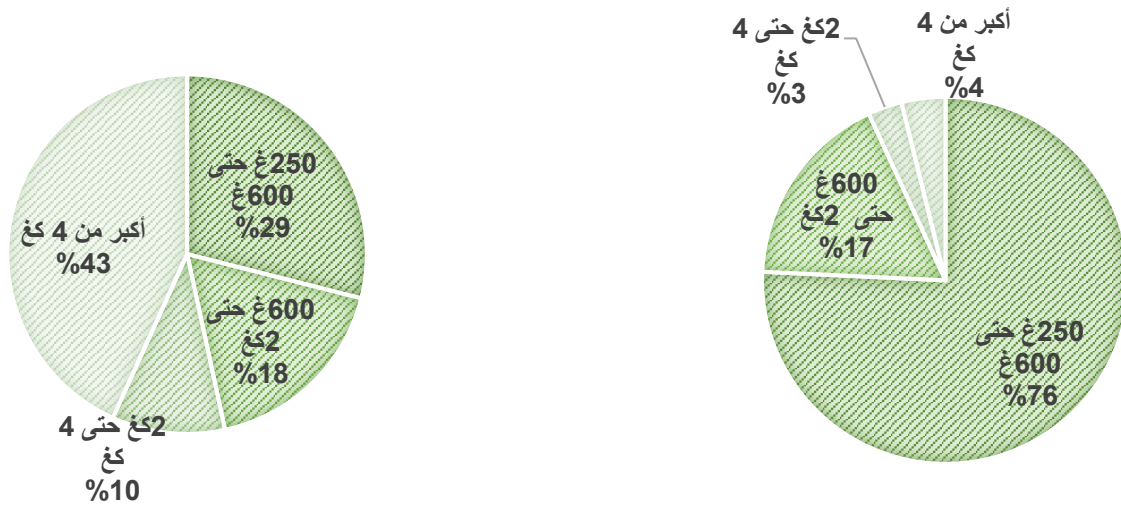
لوحظ من خلال الزيارات الميدانية ومن خلال تحليل أرقام المبيعات التاريخية الميل نحو قياسات عبوات معينة حسب المنتج ، وهذا يساعد في إلغاء الأصناف الغير مجدية أو دمجها والاستعاضة عنها بمنتج بديل يستحوذ على حصتها السوقية بتكاليف صناعية أقل وأكثر جدوى .

منتج الكتشب :

يختلف الطلب على عبوات منتج الكتشب حسب السوق المستهدفة ، ففي سوق التجزئة يختلف توزيع الطلب تبعاً لحجم الأسرة و سعر العبوة، أما في المطاعم يتم التركيز على العبوات الكبيرة والمتوسطة الحجم ، تبعاً لحجم العمل التجاري .

على سبيل المثال : تنتج الشركة عبوات ذات سعة أكبر من 1500 غ تتمثل بمنتج 2 كغ و منتج 4 كغ و منتج آخر بوزن 10 كغ ، من خلال دراسة حجم الطلب و حاجة المستهلكين للعبوات المتوسطة تم دمج عبوات ال 2 كغ و ال 4 كغ بالاستعاضة عنها بمنتج جديد بوزن 3 كغ، حيث يخدم الوزن الجديد المطاعم ذات الحجم الصغير والمتوسط ، كما تم العمل على تصميم جذاب للعبوة لخدمة أسواق التجزئة و ليكون المنتج ذو جدوى أكبر.

في الشكلين التاليين نوضح توزيع الطلب على أحجام العبوات في السوق مقاساً بالعبوة و بالطن :



الطلب على حجم عبوات الكتشب ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن
شكل (2-8)

الطلب على حجم عبوات الكتشب ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة
شكل (2-7)

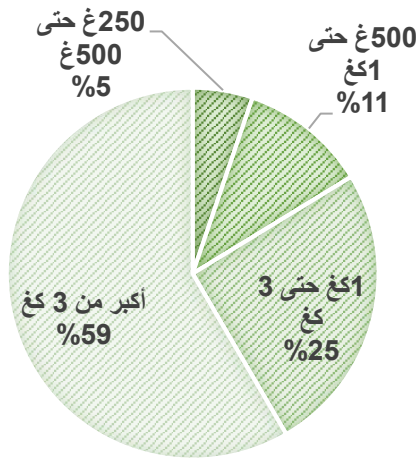
منتج صلصة البيتزا



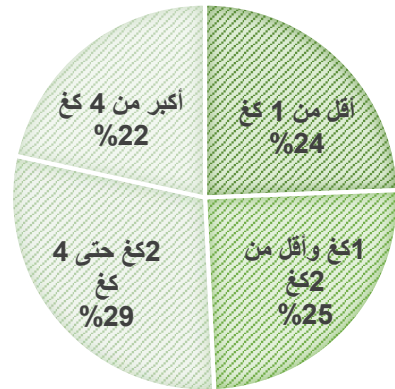
الطلب على حجم عبوات صلصة البيتزا ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن شكل (2-10)

الطلب على حجم عبوات صلصة البيتزا ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة شكل (2-9)

معجون الطماطم:

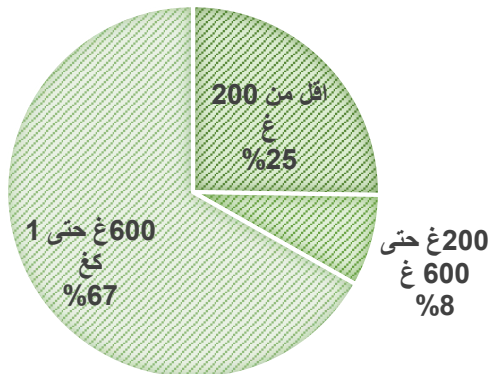


الطلب على حجم عبوات معجون الطماطم ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن شكل (2-12)

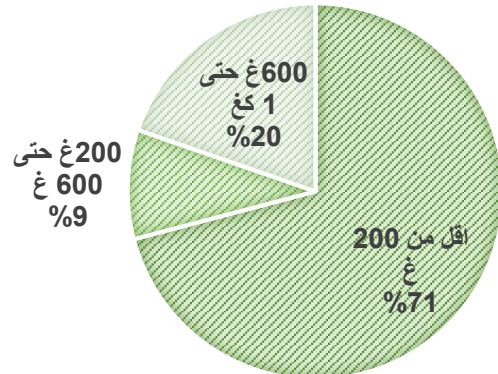


الطلب على حجم عبوات معجون الطماطم ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة شكل (2-11)

الصلصة الحارة :



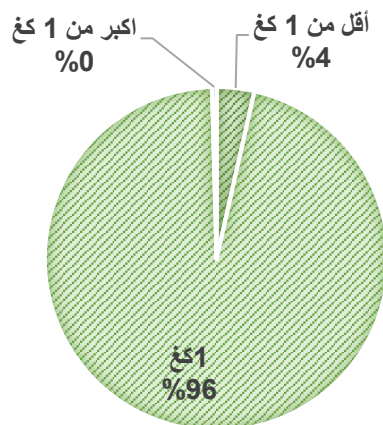
الطلب على حجم عبوات الصلصة الحارة ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن شكل (2-14)



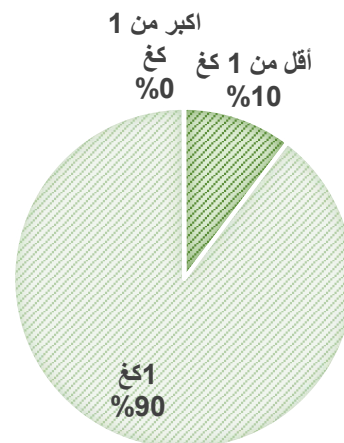
الطلب على حجم عبوات الصلصة الحارة ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة شكل (2-13)

دبس الرمان :

تساعد الإحصائيات في معرفة حجم الطلب على بعض المنتجات والعبوات لدراسة إمكانية الاستغناء عنها أو الاستعاضة عنها بمنتجات أكثر جدوى ، وربما دمجها لتقليل تكاليف انتاج أصناف متعددة غير مجدية.



الطلب على حجم عبوات دبس الرمان ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالطن
شكل (16-2)



الطلب على حجم عبوات دبس الرمان ونصيب كل منها من إجمالي عمل الشركة بالعبوة
شكل (15-2)

14-2-3 توقعات الطلب على المنتجات :

انطلاقاً من تحليل بيانات البيع ودراسة استهلاك واستيعاب السوق والفرص المتاحة الكامنة في السوق تم توقع كميات الطلب خلال السنوات القادمة لكل منتج على حده بما يراعي خصوصية كل منتج ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن السوق السورية ذات قدرة استيعابية عالية وغير مشبعة وذات معدل نمو مرتفع نسبياً متمثلاً بنسبة الزيادة السكانية السنوية 2.5% ، لذا تستهدف الشركة نسبة نمو سنوية لا تقل عن 8% عن العام السابق للمنتجات الجديدة الواعدة والتي لا زالت في أول مراحل دورة حياة المنتج ، ولا تقل عن 3% عن العام السابق للمنتجات القديمة المتواجدة بقوة في السوق وذلك زيادة على معدل نمو السوق الطبيعي 2.5% . كما أن مرونة الطلب السعرية تختلف باختلاف نوع المنتج نظراً لتنوع منتجات الشركة ، منها المنتجات الغذائية الأساسية ومنها المنتجات المتممة ، ومنها منتجات ذات جودة مرتفعة وسعر مرتفع نسبياً، وأخرى ذات جودة متوسطة و سعر منخفض.

وقد تم توقع الطلب على كل منتج مع تحقيق نسب النمو المرجوة والتوسعات البيعية هدف الدراسة وفق الآتي : جدول (1-3) توقعات مبيعات الفترة الاستثمارية

توقعات مبيعات العام										الوزن	المنتج
العاشر	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول		
547,924	520,510	494,653	470,545	448,399	428,425	410,766	395,426	382,192	361,829	غ250	دوليز كتشب
184,368	172,763	161,157	149,551	137,946	126,340	114,735	103,129	91,523	78,245	غ250	دوليز كتشب حار
375,406	360,979	347,723	335,784	325,322	316,494	309,409	304,069	300,313	290,584	غ450	دوليز كتشب
176,752	164,003	151,254	138,505	125,755	113,006	100,257	87,508	74,759	60,801	غ450	دوليز كتشب حار
155,539	151,969	148,806	146,100	143,906	142,279	141,256	140,839	140,971	138,065	غ900	دوليز كتشب
69,645	64,673	59,701	54,730	49,758	44,786	39,814	34,843	29,871	24,410	غ900	دوليز كتشب
31,056	29,805	28,554	27,302	26,051	24,800	23,549	22,298	21,046	19,342	كغ 3.2	دوليز كتشب
91,736	85,896	79,932	73,827	67,566	61,132	54,513	47,708	40,735	32,980	كغ10	دوليز كتشب
77,020	73,850	70,680	67,510	64,339	61,169	57,999	54,829	51,659	47,382	غ10	دوليز كتشب ظرف (صندوق)

95,206	88,546	82,324	76,592	71,412	66,840	62,919	59,649	56,970	53,468	900 غ	دوليز صلصة بيتزا
8,551	8,032	7,544	7,090	6,674	6,300	5,971	5,687	5,445	5,111	2.9 كغ	دوليز صلصة بيتزا
9,731	9,196	8,662	8,127	7,593	7,059	6,524	5,990	5,455	4,814	9 كغ	دوليز صلصة بيتزا
98,860	91,651	84,363	76,984	69,503	61,911	54,199	46,367	38,427	29,851	3 كغ	دوليز صلصة باساتا
1,919,273	1,772,935	1,626,597	1,480,258	1,333,920	1,187,581	1,041,243	894,904	748,566	591,021	95 غ	دوليز صلصة حارة
710,710	653,833	596,956	540,080	483,203	426,327	369,450	312,573	255,697	195,324	250 غ	دوليز صلصة حارة
324,088	297,761	271,434	245,107	218,780	192,453	166,127	139,800	113,473	85,647	650 غ	دوليز رب البندورة
59,779	55,452	51,281	47,286	43,486	39,904	36,554	33,436	30,529	27,173	130 غ	دوليز رب البندورة
9,101	8,503	7,914	7,333	6,762	6,203	5,656	5,120	4,596	3,992	9.5 كغ	دوليز رب البندورة
408,619	377,824	347,029	316,235	285,440	254,646	223,851	193,056	162,262	128,993	450 غ	دوليز صوص باربيكيو
30,318	28,135	25,953	23,770	21,588	19,406	17,223	15,041	12,858	10,467	3.15 كغ	دوليز صوص باربيكيو
369,230	344,710	320,190	295,669	271,149	246,629	222,109	197,588	173,068	145,508	790 غ	التل الأخضر صلصة حارة
24,184	22,336	20,488	18,640	16,792	14,944	13,096	11,248	9,400	7,412	3 كغ	التل الأخضر مطحون فليفلة
201,948	185,844	169,741	153,638	137,535	121,431	105,328	89,225	73,122	56,011	3 كغ	التل الأخضر رب البندورة
45,880	42,244	38,607	34,971	31,335	27,698	24,062	20,425	16,789	12,918	9.5 كغ	التل الأخضر رب البندورة
141,742	129,957	118,172	106,386	94,601	82,816	71,031	59,245	47,460	35,085	320 غ	التل الأخضر دبس رمان
132,974	121,923	110,873	99,822	88,772	77,721	66,671	55,620	44,570	32,965	1 كغ	التل الأخضر دبس رمان
35,696	32,871	30,047	27,223	24,399	21,575	18,751	15,927	13,103	10,095	3.5 كغ	التل الأخضر دبس رمان
384,143	372,011	359,879	347,747	335,616	323,484	311,352	299,220	287,088	268,539	335 غ	روتانا فطر مقطع
33,395	31,149	28,903	26,657	24,411	22,165	19,919	17,673	15,427	12,913	1 كغ	روتانا فطر مقطع
37,992	35,431	32,869	30,308	27,747	25,186	22,624	20,063	17,502	14,637	4.5 كغ	روتانا فطر مقطع
738,919	690,050	641,181	592,312	543,443	494,574	445,705	396,836	347,967	292,966	250 غ	أمدورا كتشب
733,428	678,502	623,576	568,650	513,723	458,797	403,871	348,945	294,018	234,568	875 غ	أمدورا كتشب
38,914	36,653	34,391	32,130	29,868	27,607	25,346	23,084	20,823	18,162	3.2 كغ	أمدورا كتشب
19,457	18,327	17,196	16,065	14,934	13,804	12,673	11,542	10,412	9,081	9.5 كغ	أمدورا كتشب
29,548	27,899	26,250	24,602	22,953	21,304	19,655	18,006	16,358	14,389	2.9 كغ	أمدورا صلص بيتزا كالون
204,053	193,735	183,417	173,099	162,782	152,464	142,146	131,828	121,510	108,726	95 غ	أمدورا صلص حارة عبوة بلاستيك
35,915	33,819	31,722	29,626	27,530	25,434	23,337	21,241	19,145	16,683	3 كغ	أمدورا رب البندورة (24) (26)
20,314	19,095	17,876	16,658	15,439	14,221	13,002	11,784	10,565	9,148	9.5 كغ	أمدورا رب البندورة (24) (26)
34,851	32,538	30,282	28,087	25,963	23,917	21,953	20,072	18,267	16,158	450 غ	أمدورا صوص باربيكيو

3-3 الدراسة القانونية :

تأسست شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار رقم 10 الصادر عام 1991 على شكل شركة تضامن ، وقد كان من الخطوات الهامة حينها لتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي في سوريا.

3-3-1 مجالات الاستثمار المسموح بها :

صدر القانون رقم 10 لتشجيع الاستثمار في مختلف القطاعات الصناعية والزراعية والخدمية ، ومن الشروط الواجب توافرها في المشاريع ليشملها القانون كان الآتي:

- أن يكون المشروع منسجماً مع أهداف الخطة الإنمائية للدولة.
- أن تستخدم المشاريع ما أمكن الموارد المحلية المتاحة في الاقتصاد القومي.
- أن تساهم في إنماء الناتج القومي وزيادة فرص العمل.
- أن تؤدي إلى زيادة التصدير وترشيد الاستيراد.
- أن تستخدم الآلات والتقانات الحديثة الملائمة لحاجات الاقتصاد الوطني.

3-3-2 قواعد استخدام العمالة المحلية والأجنبية :

تخضع الشركة كباقي الشركات العاملة في الجمهورية العربية السورية لقانون العاملين الموحد ، وتلتزم بالقوانين النازمة للتأمينات الاجتماعية و مديريات العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في الجمهورية العربية السورية.

3-3-3 تحديد التسهيلات النقدية والضريبية التي يمنحها القانون للمستثمرين :

نص القانون على منح المشروعات المرخص بإقامتها وفق أحكامه (استثناء من أحكام التجارة الخارجية في وقف ومنع وحصر تقييد الاستيراد، ونظام الاستيراد من بلد المنشأ وأحكام أنظمة القطع. حق استيراد جميع احتياجاتها من الآلات والأليات والعدد والتجهيزات و سيارات العمل والباصات والميكروباصات المعدة لتخديم هذه المشاريع، وغيرها من المواد اللازمة لإقامتها أو توسيعها أو تطويرها ، شريطة تحديد هذه الاحتياجات من الجهة المختصة ، وقد أعفى القانون جميع المواد أعلاه من جميع الضرائب و الرسوم المالية والبلدية والجمركية وغيرها شريطة استخدامها حصراً في أغراض المشروع.

كما أعفى القانون هذه الشركات من ضرائب الدخل وضرائب ريع العقارات لمدة خمس سنوات بدءاً من تاريخ الاستثمار، ومنح علاوة على ذلك سنتين إضافيتين للشركات التي تساهم بها الدولة ، وللمشاريع التي تصدر إلى خارج القطر أكثر من 50% من إنتاجها، كما أعطى القانون للمستثمر هامشاً واسعاً للتحرك بقطعه الأجنبي ، فسمح له بفتح حساب لدى المصرف التجاري السوري بالقطع الأجنبي لرأس مال المشروع ومصاريفه وقروضه و ل 75% من حصيلة صادراته.

4-3 الدراسة البيئية:

ستحرص الشركة عند إعادة انطلاقتها على أن تكون من الشركات الرائدة في مجال الحفاظ على البيئة المحيطة و تنميتها ، وذلك من خلال خطوات عديدة ، أهمها استيراد المراحل البخارية الصديقة للبيئة والتي تعمل بالطاقة الشمسية ، واستثمار الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في عمليات التشغيل بشكل شبه كامل ، كما سيتم التعاقد مع شركة أجنبية CORSAIR INTERNATIONAL تعمل في مجال الطاقات المتجددة للعمل على مشروع تنموي مشترك يهدف إلى تخفيف نسبة المخلفات الصلبة واللدائن ، وذلك عن طريق إعادة جمع مخلفات العبوات البلاستيكية التي تنتجها الشركة عن طريق عروض خاصة للمستهلك باستبدال العبوة الفارغة، ليتم إعادة تدويرها.

كما ستوفر الشركة العديد من فرص العمل للبيئة المحيطة ضمن خططها التوسعية زيادة على عدد العاملين فيها حالياً والذي يتجاوز مئة عامل ، كما تشمل خطة إعادة التشغيل العديد من البرامج التدريبية و برامج التوعية الصناعية و البيئية لتطوير العاملين فيها ورفع سويتهم العلمية والمهنية ، مما يساهم بدوره في رفع سوية الوعي و العلم و الحرفية في البيئة المحيطة والمجتمع ككل.

بالإضافة إلى كون الشركة تستعمل المواد الغذائية الطبيعية المنتجة محلياً كمواو أولية مما يساعد في تنمية القطاع الزراعي المحلي و تشجيعه على زيادة الانتاجية ، ويساهم بشكل مباشر في رفع السوية الصحية للمجتمع كون المواد المنتجة طبيعية مئة في المئة ولا تحتوي أي مواد ضارة بصحة الانسان.

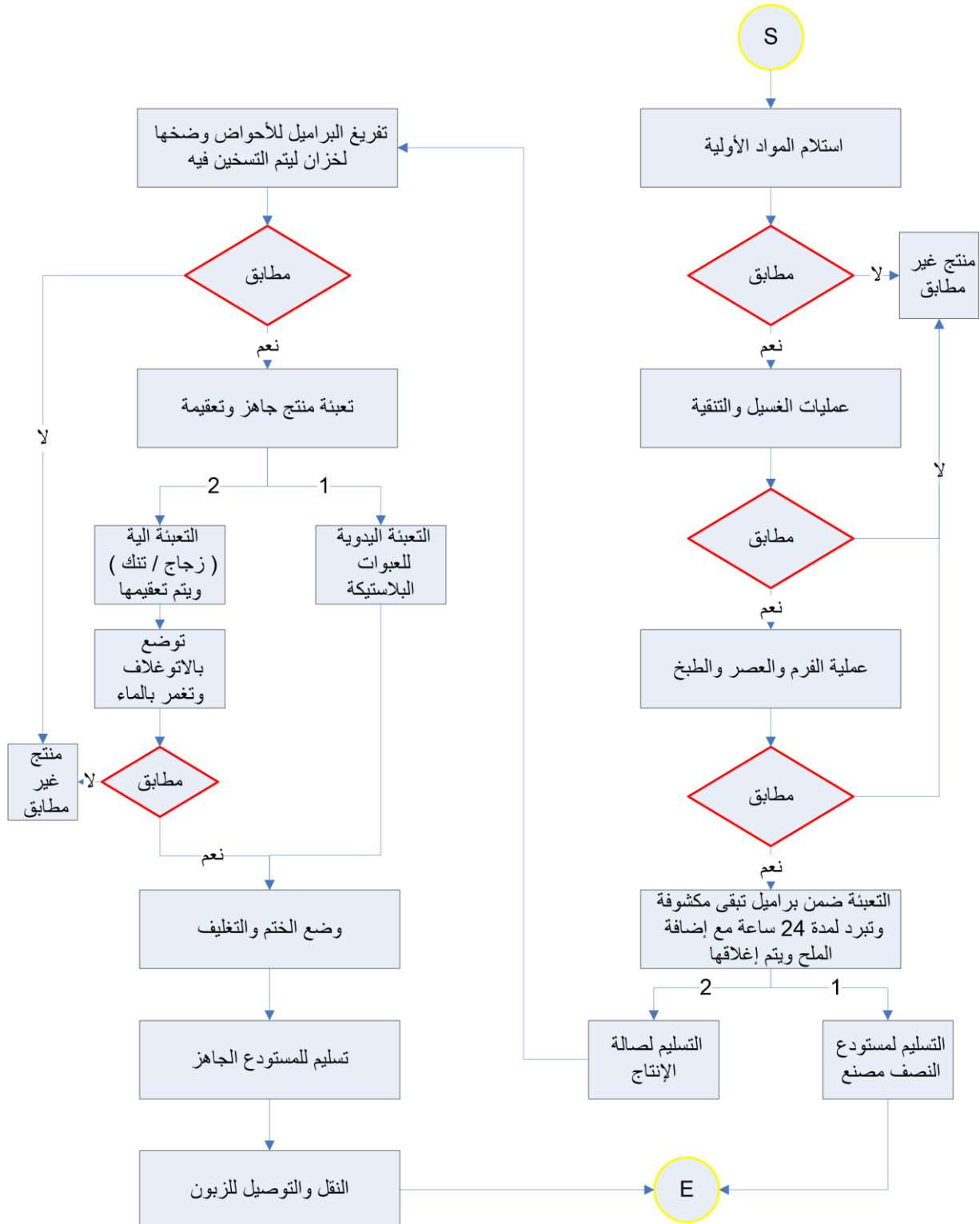
نتيجة لانخفاض القوة الشرائية للمواطنين ستعمل الشركة على إقامة نقاط بيع مباشر لمنتجات الشركة وذلك للمساهمة في تخفيض تكاليف المعيشة اليومية لجميع القاطنين في بيئها .

5-3 الدراسة الفنية :

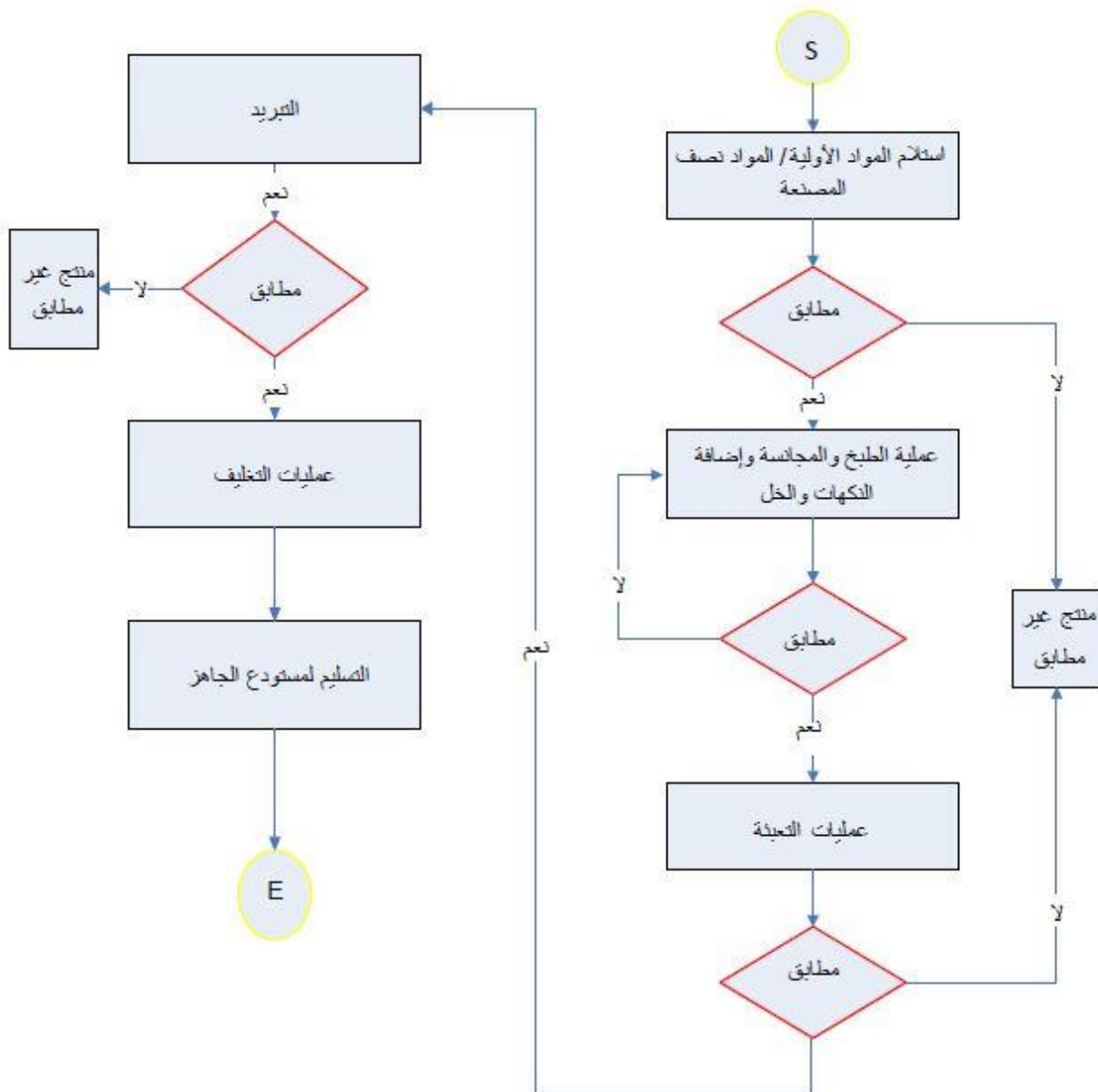
1-5-3 مخططات تدفق العمليات:

تم انجاز مخططات تدفق العمليات الانتاجية ضمن المعمل للوقوف على الاحتياجات التشغيلية لإعادة الانتاج ، ولضمان جودة مخرجات العملية الانتاجية وذلك لخطوط النتاج الأربعة ضمن المعمل ، فكانت على الشكل التالي:

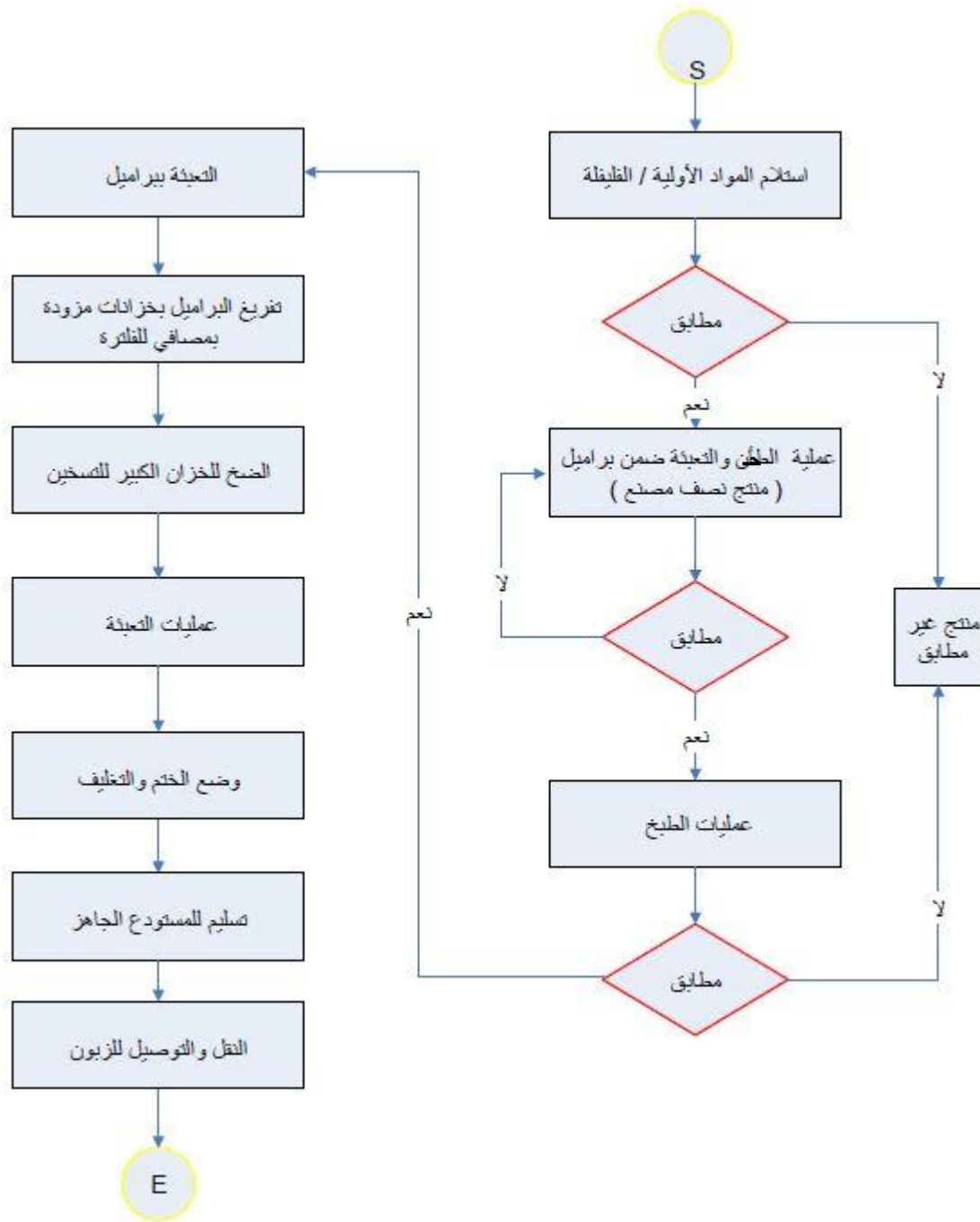
مخطط تدفق العمليات لصنع مادة معجون الطماطم شكل(2-17)



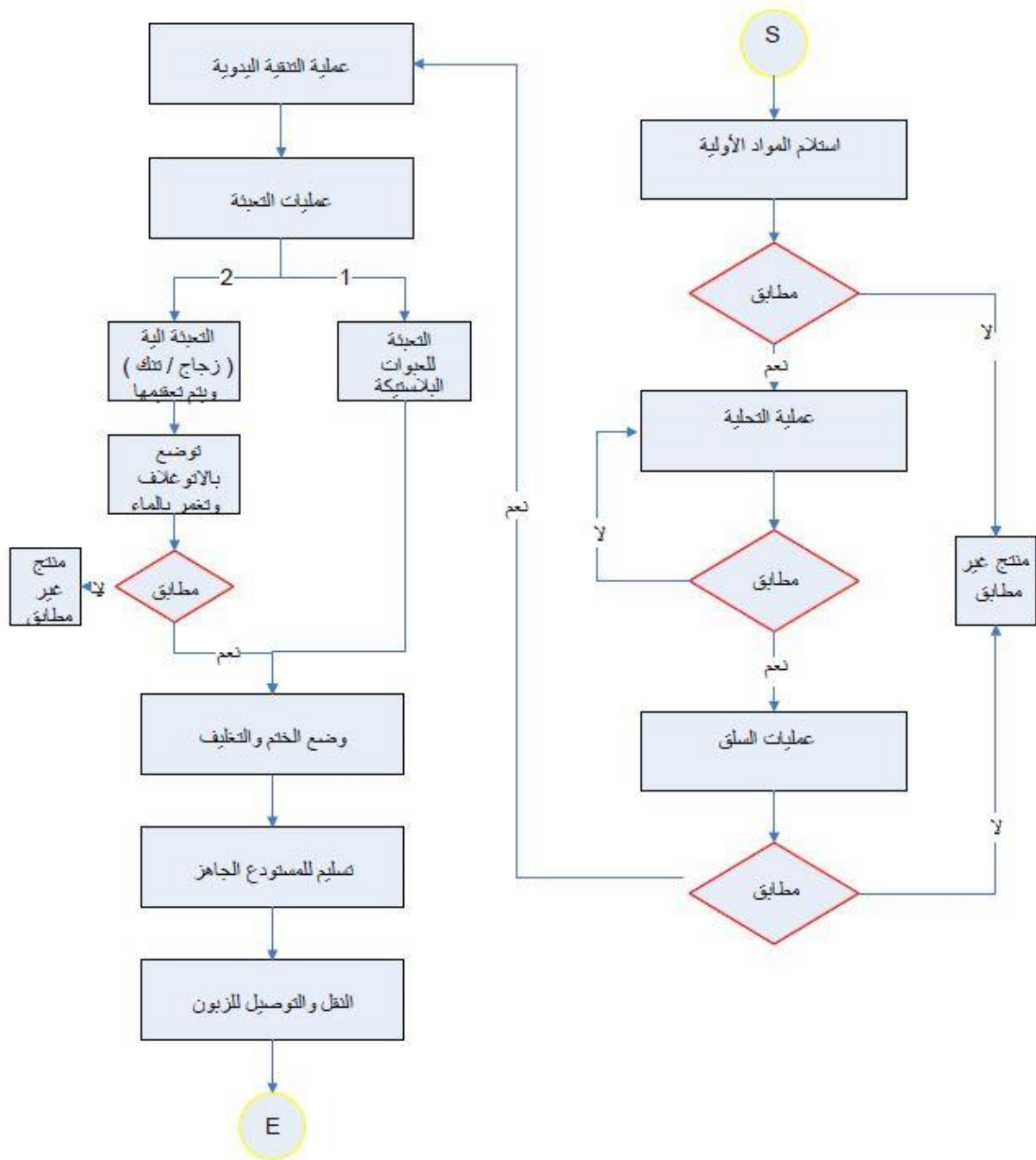
مخطط تدفق العمليات لصنع مادة الكتشب شكل(2-18)



مخطط تدفق العمليات لصنع مادة الصلصة الحارة شكل(2-19)



مخطط تدفق خط انتاج الكونسروة شكل(20-2)



ولاستكمال عملية استئناف عمل الشركة لابد من تلبية العديد من المتطلبات الفنية ، قمنا بتلخيصها على الشكل الآتي :

2-5-3 الأصول الثابتة:

تشمل الأصول الثابتة اللازمة لإعادة التشغيل الات الانتاجية و المفروشات والأثاث و أجهزة الحاسوب وبناء عليه قدرت احتياجات الشركة من الأصول الثابتة المادية لإعادة الانتاج وقسط اهتلاكها السنوي بفرض أن الشركة تستخدم طريقة القسط السنوي الثابت في اهتلاك الأصول على الشكل التالي :

الأصل	العمر الانتاجي	معدل الاهتلاك	التكلفة(دولار)	قسط الاهتلاك السنوي
خط انتاج جديد مع متطلبات التشغيل	10	10%	4,000,000	400,000
مراجل بخارية	10	10%	700,000	70,000
مولدات كهربائية جديدة	10	10%	100,000	10,000
مفروشات وأثاث	5	20%	30,000	6,000
عدد وأدوات	10	10%	40,000	4,000
سيارات	5	20%	130,000	26,000
المجموع			5,000,000	516,000

جدول(2-3) تقدير الأصول اللازمة لإعادة التشغيل

تشمل تكلفة خطوط الانتاج الجديدة وآلات التعبئة كامل مصاريف نقل وتركيب الخطوط، علماً أن الشركة معفاة من الرسوم الجمركية للآلات الصناعية ، وباقي المواد مشتتة محلياً كما هو موضح في الجدول.

قدرت قيمة الأصول في نهاية عمرها الانتاجي ب 10% من قيمتها الحالية أي ب 500,000 دولار.

3-5-3 اليد العاملة:

في الجدول نبين حجم العمالة المطلوب لشغل المناصب الإدارية ورواتبهم لمدة عام مقدر بالدولار الأمريكي :

الموظف	الراتب السنوي	العدد	المجموع
مدير عام	24,000	1	24,000
مدير مالي	12,000	1	12,000
مدير مشتريات	11,000	1	11,000
مدير مبيعات	11,000	1	11,000
مدبر علاقات عامة	8,000	1	8,000
مدير صيانة	8,000	1	8,000
مدير مستودعات	5,000	1	5,000
مسؤول موارد بشرية	5,000	1	5,000
محاسب	5,000	3	15,000
فني صيانة	2,500	5	12,500
سكرتارية	2,000	1	2,000
موظف مبيعات	3,000	10	30,000
عمال مستودع	1,300	4	5,200
عمال نظافة وخدمات	700	6	4,200
عمال حراسة	700	4	2,800
المجموع	99,200	41	155,700

جدول(3-3) حجم العمالة المطلوب لشغل المناصب الإدارية

في الجدول نبين حجم العمالة المطلوب لشغل المناصب الإنتاجية ورواتبهم لمدة عام كامل مقدرة بالدولار الأمريكي :

الموظف	الراتب السنوي	العدد	المجموع
مدير انتاج	8,000	1	8,000
مشرف انتاج	2,000	3	6,000
فني انتاج	1,300	6	7,800
مخبري	1,500	1	1,500
عامل	800	40	32,000
المجموع	13,600	51	55,300

جدول(3-4) حجم العمالة المطلوب لشغل المناصب الإنتاجية

4-5-3 المصاريف الإدارية والعامة :

تم تقدير المصاريف الإدارية والعامة والتي تدخل ضمن التكاليف الثابتة لتغطي احتياجات المنشأة لمدة 10 سنوات مع مراعاة نسبة نمو في المصاريف نتيجة التضخم وتوسع العمليات الإنتاجية و البيعية وزيادات الرواتب السنوية و تعويضات نهاية الخدمة للعاملين بنسبة تقارب 10% سنويا ،وكانت على الشكل التالي:

العام										المصاريف النقدية
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	
11,000	12,952	14,676	16,406	18,143	19,887	21,638	23,395	25,157	26,924	مصاريف تنقلات
30,000	35,324	40,025	44,743	49,481	54,238	59,013	63,804	68,610	73,429	مصاريف إدارية
4,000	4,710	5,337	5,966	6,598	7,232	7,868	8,507	9,148	9,790	مصاريف صيانة وإصلاح
5,000	5,887	6,671	7,457	8,247	9,040	9,836	10,634	11,435	12,238	مصاريف تأمين
2,000	2,355	2,668	2,983	3,299	3,616	3,934	4,254	4,574	4,895	مصاريف اتصالات
2,000	2,355	2,668	2,983	3,299	3,616	3,934	4,254	4,574	4,895	مصاريف قانونية
155,700	183,329	207,728	232,218	256,808	281,496	306,279	331,145	356,086	381,095	الرواتب والأجور الغير مباشرة
12,000	14,129	16,010	17,897	19,793	21,695	23,605	25,522	27,444	29,371	مصروف إيجار
11,669	13,740	15,568	17,404	19,247	21,097	22,954	24,818	26,687	28,561	مصاريف البيع والتوزيع
5,000	5,887	6,671	7,457	8,247	9,040	9,836	10,634	11,435	12,238	مصاريف أخرى
238,369	280,668	318,022	355,515	393,160	430,957	468,898	506,967	545,151	583,438	المجموع

جدول(3-5) تقدير المصاريف الإدارية والعامة

من خلال البيانات السابقة يمكن البدء بإعداد الدراسة المالية :

6-3 الدراسة المالية :

تم بناء الدراسة المالية بناء على توقعات حجم الانتاج والإيرادات المستقبلية وحجم المصاريف الصناعية و الإدارية و التوزيعية ، لذلك فإن الأرقام الواردة في الدراسة هي توقعات مستقبلية و من الممكن أن تختلف باختلاف الظروف المحيطة بالمشروع ، وقد تم انجاز الدراسة بعملة الدولار تجنباً لمخاطر تقلبات أسعار الصرف، انطلاقاً من بيان الكلفة الحالية لكافة المنتجات التي تقوم الشركة بانتاجها وعن طريق توقعات المبيعات تم توقع الإيرادات المستقبلية من المبيعات لكل منتج وكل علامة تجارية ، كما تم الوصول لإجمالي التكاليف المتغيرة السنوية على اعتبار التكاليف المتغيرة للوحدة تبقى ثابتة مع خطوط الانتاج الجديدة.

بيان التكلفة الحالية للمنتجات بالدولار :

المنتج	الوزن	قيمة المواد الأولية + نقلها	التغليف + ت. مباشرة	م. غير مباشرة (نصيب كل وحدة من التكاليف الثابتة)	مجموع التكاليف	سعر المنتج
دوليز كتشب	250غ	\$ 0.59	\$ 0.04	\$ 0.02	\$ 0.66	\$ 0.79
دوليز كتشب حار	250غ	\$ 0.59	\$ 0.04	\$ 0.02	\$ 0.66	\$ 0.79
دوليز كتشب	450غ	\$ 0.99	\$ 0.06	\$ 0.03	\$ 1.07	\$ 1.28
دوليز كتشب حار	450غ	\$ 0.99	\$ 0.06	\$ 0.03	\$ 1.07	\$ 1.28
دوليز كتشب	900غ	\$ 1.85	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 1.96	\$ 2.35
دوليز كتشب	900غ	\$ 1.85	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 1.96	\$ 2.35
دوليز كتشب	3.2 كغ	\$ 3.50	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 4.33	\$ 5.20
دوليز كتشب	10كغ	\$ 10.40	\$ 1.44	\$ 0.56	\$ 12.40	\$ 14.88
دوليز كتشب ظرف (صندوق)	10غ	\$ 5.95	\$ 1.11	\$ 0.56	\$ 7.62	\$ 9.14
دوليز صلصة بيتزا	900غ	\$ 1.50	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 1.62	\$ 1.94
دوليز صلصة بيتزا	2.9 كغ	\$ 3.39	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 4.22	\$ 5.07
دوليز صلصة بيتزا	9كغ	\$ 9.93	\$ 1.11	\$ 0.56	\$ 11.60	\$ 13.91
دوليز صلصة باساتا	3 كغ	\$ 3.39	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 4.22	\$ 5.06
دوليز صلصة حارة	95غ	\$ 0.40	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.42	\$ 0.51
دوليز صلصة حارة	250غ	\$ 0.64	\$ 0.04	\$ 0.02	\$ 0.71	\$ 0.85
دوليز رب البندورة	650غ	\$ 1.14	\$ 0.11	\$ 0.07	\$ 1.31	\$ 1.58
دوليز رب البندورة	1300غ	\$ 1.63	\$ 0.56	\$ 0.44	\$ 2.63	\$ 3.15
دوليز رب البندورة	9.5 كغ	\$ 12.14	\$ 1.44	\$ 0.56	\$ 14.14	\$ 16.97
دوليز صوص باربيكيو	450غ	\$ 0.99	\$ 0.11	\$ 0.07	\$ 1.17	\$ 1.41
دوليز صوص باربيكيو	3.15كغ	\$ 5.23	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 6.06	\$ 7.27
التل الأخضر صلصة حارة	790غ	\$ 1.02	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 1.13	\$ 1.36
التل الأخضر مطحون فليفلة	3 كغ	\$ 8.56	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 9.39	\$ 11.27
التل الأخضر رب البندورة	3 كغ	\$ 3.39	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 4.22	\$ 5.07
التل الأخضر رب البندورة	9.5 كغ	\$ 9.11	\$ 1.44	\$ 0.56	\$ 11.11	\$ 13.33
التل الأخضر دبس رمان	320غ	\$ 0.64	\$ 0.04	\$ 0.02	\$ 0.71	\$ 0.85
التل الأخضر دبس رمان	1كغ	\$ 1.69	\$ 0.11	\$ 0.08	\$ 1.88	\$ 2.25
التل الأخضر دبس رمان	3.5 كغ	\$ 5.26	\$ 0.61	\$ 0.22	\$ 6.09	\$ 7.31
روتانا فطر مقطع	335غ	\$ 0.89	\$ 0.16	\$ 0.07	\$ 1.11	\$ 1.33
روتانا فطر مقطع	1كغ	\$ 4.86	\$ 0.22	\$ 0.09	\$ 5.17	\$ 6.21
روتانا فطر مقطع	4.5 كغ	\$ 21.73	\$ 0.56	\$ 0.22	\$ 22.50	\$ 27.01
امادورا كتشب	250غ	\$ 0.35	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 0.46	\$ 0.55
امادورا كتشب	875غ	\$ 0.83	\$ 0.16	\$ 0.07	\$ 1.05	\$ 1.26
امادورا كتشب	3.2 كغ	\$ 2.56	\$ 0.56	\$ 0.22	\$ 3.33	\$ 4.00
امادورا كتشب	9.5 كغ	\$ 8.10	\$ 1.44	\$ 0.56	\$ 10.10	\$ 12.12
امادورا صلصة بيتزا	2.9 كغ	\$ 2.76	\$ 0.56	\$ 0.22	\$ 3.54	\$ 4.24
امادورا صلصة حارة	95غ	\$ 0.34	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.36	\$ 0.44
امادورا رب البندورة (26-24)	3 كغ	\$ 3.22	\$ 0.56	\$ 0.22	\$ 4.00	\$ 4.80
امادورا رب البندورة (26-24)	9.5 كغ	\$ 8.55	\$ 1.44	\$ 0.56	\$ 10.55	\$ 12.65
امادورا صوص باربيكيو	450غ	\$ 0.72	\$ 0.09	\$ 0.06	\$ 0.87	\$ 1.04

جدول (6-3) بيان التكلفة الحالية لمنتجات الشركة بالدولار

1-6-3 الحسابات التمهيدية لدراسة الجدوى الاقتصادية :

تكلفة رأس المال الثابت : تمثل تكلفة الأصول اللازمة لإعادة الانتاج وتساهي \$5,000,000

رأس المال العامل اللازم لبداية التشغيل يتمثل بالتكاليف الثابتة النقدية والتكاليف المتغيرة لأول سنة انتاجية وهو كالتالي :

حساب رأس المال اللازم للبدء بعمليات التشغيل	
البيان	التكلفة
قيمة المواد الأولية + نقلها في العام الأول	\$ 4,484,820
التغليف + ت. مباشرة في العام الأول	\$ 505,862
التكاليف الثابتة السنوية المتوقعة في العام الأول	\$ 238,369
المجموع	\$ 5,229,051

جدول (7-3) حساب رأس المال اللازم للبدء بعمليات التشغيل

حساب التكاليف الثابتة السنوية = التكاليف الثابتة النقدية + التكاليف الثابتة الدفترية (الاهتلاك)

حساب التكاليف الثابتة السنوية									
البيان	العام								
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع
ت. ثابتة سنوية نقدية مقدرة	238,369	280,668	318,022	355,515	393,160	430,957	468,898	506,967	545,151
قسط الاهتلاك	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000
المجموع	754,369	796,668	834,022	871,515	909,160	946,957	984,898	1,022,967	1,061,151
	1,099,438								

جدول (8-3) حساب التكاليف الثابتة السنوية

تكلفة الاستثمار المبدئي في المشروع = تكلفة رأس المال الثابت + رأس المال العامل اللازم لبداية التشغيل

$$\$ 5,229,051 + \$ 5,000,000 =$$

$$\$ 10,229,051 =$$

قيمة المشروع في نهاية عمره الانتاجي = رأس المال العامل + الخردة

$$\$ 5,729,051 = \$ 500,000 + \$ 5,229,051 =$$

$$\text{متوسط كلفة الاستثمار} = \frac{\text{قيمة المشروع في نهاية عمره الانتاجي} + \text{كلفة الاستثمار المبدئي}}{2}$$

$$\$ 7,979,051 = 2 / (\$ 5,729,051 + \$ 10,229,051) =$$

2-6-3 دراسة الجدوى الاقتصادية:

حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع :

حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع

العام										البيان
العاشر	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
15,378,549	14,366,346	13,357,271	12,351,700	11,350,058	10,352,808	9,360,138	8,372,127	7,388,361	6,274,861	إيرادات المبيعات السنوية المتوقعة
12,232,020	11,426,804	10,624,093	9,824,186	9,027,425	8,234,180	7,444,600	6,658,751	5,876,300	4,990,682	ت. متغيرة للمبيعات السنوية المتوقعة (-)
3,146,529	2,939,541	2,733,179	2,527,514	2,322,633	2,118,628	1,915,538	1,713,376	1,512,062	1,284,179	الربح الحدي (هامش المساهمة المتوقع)
1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369	التكاليف الثابتة (-) السنوية المتوقعة
2,047,091	1,878,391	1,710,212	1,542,617	1,375,676	1,209,468	1,044,023	879,355	715,394	529,810	صافي الربح قبل الضريبة
450,360	413,246	376,247	339,376	302,649	266,083	229,685	193,458	157,387	116,558	الضريبة 22 % (-) على الأرباح
1,596,731	1,465,145	1,333,965	1,203,241	1,073,028	943,385	814,338	685,897	558,007	413,252	صافي الربح بعد الضريبة
516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	التكاليف الثابتة (+) الدفترية (قسط الاهتلاك)
2,112,731	1,981,145	1,849,965	1,719,241	1,589,028	1,459,385	1,330,338	1,201,897	1,074,007	929,252	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع
15,246,989	13,134,257	11,153,112	9,303,147	7,583,906	5,994,879	4,535,494	3,205,156	2,003,259	929,252	التدفق النقدي التراكمي
		10,229,051								المقارنة مع تكلفة الاستثمار المبدئي

جدول (9-3) حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع

• يتبين من خلال الحسابات أن فترة استرداد رأس المال المستثمر 8 سنوات.

• معيار معدل العائد على رأس المال

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط تكلفة الاستثمار}} \times 100$$

1,008,699	متوسط صافي الربح بعد الضريبة
7,979,051	متوسط تكلفة الاستثمار
12.64%	معدل العائد على رأس المال

جدول (10-3) حساب معدل العائد على رأس المال

يبلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر 12.64% وهو معدل مقبول.

• معيار صافي القيمة الحالية :

\$ 8,747,166	القيمة الحالية للتدفقات النقدية عند معدل خصم 10%
\$ 2,208,797	القيمة الحالية للمشروع في نهاية عمره الانتاجي عند معدل خصم 10%
\$ 10,955,963	القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية عند معدل خصم 10%
\$ 10,229,051	تكلفة الاستثمار المبدئي (-)
\$ 726,912	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري

جدول (11-3) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع

بما أن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري موجب وذو قيمة مرتفعة ، فهو ذو جدوى اقتصادية حسب معيار صافي القيمة الحالية.

$$\text{معيار دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية}}{\text{تكلفة الاستثمار المبدئي}}$$

$$1.071 < 1 \text{ فهو مجدي حسب معيار دليل الربحية.} = \frac{\$ 10,955,963}{\$ 10,229,051}$$

• معدل العائد الداخلي = 11.2026768 % وهو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع = 0

أي إذا ازداد معدل تكلفة رأس المال عن معدل العائد الداخلي أصبح المشروع غير مجدي ولا ننصح به.

3-6-3 تحليل حساسية المشروع الاستثماري:

$$\bullet \text{ معدل الأمان عن طريق كلفة الاستثمار المبدئي} = \frac{\text{صافي القيمة الحالية}}{\text{كلفة الاستثمار المبدئي}} \times 100$$

$$= 100 \times \frac{726,912}{10,229,051} = 7.11\%$$

تحليل الحساسية من خلال معدل الأمان عن طريق كلفة الاستثمار المبدئي	
7.11%	معدل الأمان عن ط. كلفة الاستثمار المبدئي
726,912	مقدار التغير في كلفة الاستثمار المبدئي
\$ 10,955,963.40	الحد الأعلى لكلفة الاستثمار المبدئي

جدول (3-12) حساب الحد الأعلى لكلفة الاستثمار المبدئي

• تحليل حساسية المشروع من خلال معدل الأمان عن طريق التكلفة المتغيرة للوحدة :

تم حساب معدل الأمان عن طريق التكلفة المتغيرة للوحدة عند معدل خصم 10%

و كان معدل الأمان = 31 %

بناء عليه يكون مقدار التغير في التكلفة المتغيرة و الحد الأعلى للتكلفة المتغيرة لكل وحدة منتجة على الشكل التالي :

المنتج	الوزن	التكلفة المتغيرة	مقدار التغير في قيمة التكاليف المتغيرة	الحد الأعلى للتكاليف المتغيرة
دوليز كتشب	250 غ	0.02	0.007	\$0.031
دوليز كتشب حار	250 غ	0.02	0.007	\$0.031
دوليز كتشب	450 غ	0.03	0.008	\$0.035
دوليز كتشب حار	450 غ	0.03	0.008	\$0.035
دوليز كتشب	900 غ	0.04	0.014	\$0.058
دوليز كتشب	900 غ	0.04	0.014	\$0.058
دوليز كتشب	3.2 كغ	0.22	0.069	\$0.291
دوليز كتشب	10 كغ	0.56	0.172	\$0.727
دوليز كتشب ظرف (صندوق)	10 غ	0.56	0.172	\$0.727
دوليز صلصة بيتزا	900 غ	0.04	0.014	\$0.058
دوليز صلصة بيتزا	2.9 كغ	0.22	0.069	\$0.291
دوليز صلصة بيتزا	9 كغ	0.56	0.172	\$0.727
دوليز صلصة باساتا	3 كغ	0.22	0.069	\$0.291
دوليز صلصة حارة	95 غ	0.01	0.003	\$0.015
دوليز صلصة حارة	250 غ	0.02	0.007	\$0.031
دوليز رب البندورة	650 غ	0.07	0.021	\$0.087
دوليز رب البندورة	130 غ	0.44	0.137	\$0.582
دوليز رب البندورة	9.5 كغ	0.56	0.172	\$0.727
دوليز صوص باربيكيو	450 غ	0.07	0.021	\$0.087
دوليز صوص باربيكيو	3.15 كغ	0.22	0.069	\$0.291
التل الأخضر صلصة حارة	790 غ	0.04	0.014	\$0.058
التل الأخضر مطحون فليفلة	3 كغ	0.22	0.069	\$0.291

\$0.291	0.069	0.22	3 كغ	التل الأخضر رب البندورة
\$0.727	0.172	0.56	9.5 كغ	التل الأخضر رب البندورة
\$0.029	0.007	0.02	320 غ	التل الأخضر دبس رمان
\$0.102	0.024	0.08	1 كغ	التل الأخضر دبس رمان
\$0.291	0.069	0.22	3.5 كغ	التل الأخضر دبس رمان
\$0.087	0.021	0.07	335 غ	روتانا فطر مقطع
\$0.116	0.027	0.09	1 كغ	روتانا فطر مقطع
\$0.291	0.069	0.22	4.5 كغ	روتانا فطر مقطع
\$0.058	0.014	0.04	250 غ	أمدورا كتشب
\$0.087	0.021	0.07	875 غ	أمدورا كتشب
\$0.291	0.069	0.22	3.2 كغ	أمدورا كتشب
\$0.727	0.172	0.56	9.5 كغ	أمدورا كتشب
\$0.291	0.069	0.22	2.9 كغ	أمدورا صلصة بيتزا كالون
\$0.015	0.003	0.01	95 غ	أمدورا صلصة حارة
\$0.291	0.069	0.22	3 كغ	أمدورا رب البندورة (26-24)
\$0.727	0.172	0.56	9.5 كغ	أمدورا رب البندورة (26-24)
\$0.080	0.019	0.06	450 غ	أمدورا صوص باربيكيو

جدول (3-13) حساب الحد الأعلى للتكلفة المتغيرة لكل وحدة منتجة

● تحليل حساسية المشروع من خلال معدل الأمان عن طريق سعر بيع الوحدة :

تم حساب معدل الأمان عن طريق سعر بيع الوحدة عند معدل خصم 10%

و كان معدل الأمان = 1.17 %

بناء عليه يكون مقدار التغير في سعر بيع الوحدة والسعر الأدنى لكل وحدة منتجة على الشكل التالي :

الحد الأدنى لسعر بيع الوحدة	مقدار التغير في سعر بيع الوحدة	سعر البيع	الوزن	المنتج
\$0.780	0.009	\$0.79	250 غ	دوليز كتشب
\$0.780	0.009	\$0.79	250 غ	دوليز كتشب حار
\$1.270	0.015	\$1.28	450 غ	دوليز كتشب
\$1.270	0.015	\$1.28	450 غ	دوليز كتشب حار
\$2.324	0.028	\$2.35	900 غ	دوليز كتشب
\$2.324	0.028	\$2.35	900 غ	دوليز كتشب
\$5.139	0.061	\$5.20	3.2 كغ	دوليز كتشب
\$14.710	0.175	\$14.88	10 كغ	دوليز كتشب
\$9.032	0.107	\$9.14	10 غ	دوليز كتشب ظرف (صندوق)
\$1.916	0.023	\$1.94	900 غ	دوليز صلصة بيتزا
\$5.007	0.059	\$5.07	2.9 كغ	دوليز صلصة بيتزا
\$13.752	0.163	\$13.91	9 كغ	دوليز صلصة بيتزا
\$5.002	0.059	\$5.06	3 كغ	دوليز صلصة باساتا
\$0.503	0.006	\$0.51	95 غ	دوليز صلصة حارة
\$0.838	0.010	\$0.85	250 غ	دوليز صلصة حارة
\$1.557	0.018	\$1.58	650 غ	دوليز رب البندورة
\$3.114	0.037	\$3.15	130 غ	دوليز رب البندورة
\$16.770	0.199	\$16.97	9.5 كغ	دوليز رب البندورة
\$1.389	0.017	\$1.41	450 غ	دوليز صوص باربيكيو

\$7.187	0.085	\$7.27	3.15 كغ	دوليز صوص باربيكيو
\$1.341	0.016	\$1.36	790 غ	التل الأخضر صلصة حارة
\$11.140	0.132	\$11.27	3 كغ	التل الأخضر مطحون فليفلة
\$5.007	0.059	\$5.07	3 كغ	التل الأخضر رب البندورة
\$13.177	0.157	\$13.33	9.5 كغ	التل الأخضر رب البندورة
\$0.838	0.010	\$0.85	320 غ	التل الأخضر دبس رمان
\$2.228	0.026	\$2.25	1 كغ	التل الأخضر دبس رمان
\$7.226	0.086	\$7.31	3.5 كغ	التل الأخضر دبس رمان
\$1.318	0.016	\$1.33	335 غ	روتانا فطر مقطع
\$6.133	0.073	\$6.21	1 كغ	روتانا فطر مقطع
\$26.689	0.317	\$27.01	4.5 كغ	روتانا فطر مقطع
\$0.545	0.006	\$0.55	250 غ	أمدورا كتشب
\$1.246	0.015	\$1.26	875 غ	أمدورا كتشب
\$3.953	0.047	\$4.00	3.2 كغ	أمدورا كتشب
\$11.979	0.142	\$12.12	9.5 كغ	أمدورا كتشب
\$4.193	0.050	\$4.24	2.9 كغ	أمدورا صلصة بيتزا كالون
\$0.431	0.005	\$0.44	95 غ	أمدورا صلصة حارة
\$4.744	0.056	\$4.80	3 كغ	أمدورا رب البندورة (26-24)
\$12.506	0.149	\$12.65	9.5 كغ	أمدورا رب البندورة (26-24)
\$1.030	0.012	\$1.04	450 غ	أمدورا صوص باربيكيو

جدول(3-14) حساب الحد الأدنى لسعر بيع الوحدة لكل وحدة منتجة

● تحليل حساسية المشروع من خلال معدل الأمان عن طريق التكاليف الثابتة النقدية السنوية :

تم حساب معدل الأمان عن طريق التكاليف الثابتة النقدية السنوية عند معدل خصم 10%
و كان معدل الأمان = 31 %

بناء عليه يكون مقدار التغير في التكاليف الثابتة النقدية السنوية والحد الأعلى للتكاليف الثابتة النقدية السنوية على الشكل التالي :

البيان	التكاليف الثابتة النقدية السنوية	معامل القيمة الحالية عند معدل خصم 10%	القيمة الحالية للتكاليف الثابتة السنوية النقدية	مقدار التغير في التكاليف الثابتة النقدية السنوية	الحد الأعلى للتكاليف الثابتة النقدية السنوية
العام الأول	238,369	0.909	216,677	73,701	312,070
العام الثاني	280,668	0.826	231,832	86,780	367,448
العام الثالث	318,022	0.751	238,834	98,329	416,351
العام الرابع	355,515	0.683	242,817	109,922	465,437
العام الخامس	393,160	0.621	244,153	121,561	514,722
العام السادس	430,957	0.564	243,059	133,247	564,204
العام السابع	468,898	0.513	240,544	144,978	613,876
العام الثامن	506,967	0.467	236,753	156,749	663,716
العام التاسع	545,151	0.424	231,144	168,555	713,706
العام العاشر	583,438	0.386	225,207	180,393	763,831

جدول(3-15) حساب الحد الأعلى للتكاليف الثابتة النقدية السنوية

4-6-3 نقطة التعادل بالكمية لجميع منتجات الشركة:

1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369		التكاليف الثابتة السنوية
نقطة التعادل بالكمية لكل المنتجات حسب العام											
العام العاشر	العام التاسع	العام الثامن	العام السابع	العام السادس	العام الخامس	العام الرابع	العام الثالث	العام الثاني	العام الأول	وسطي سعر بيع الوحدة	وسطي التكلفة المتغيرة للوحدة
993,834	959,225	924,708	890,296	855,999	821,833	787,804	753,912	720,146	681,910	\$ 5.46	\$ 4.35

جدول (16-3) حساب نقطة العادل بالكمية لجميع منتجات الشركة

5-6-3 نقطة التعادل بالقيمة لجميع منتجات الشركة :

1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369		التكاليف الثابتة السنوية
نقطة التعادل بالقيمة لكل المنتجات حسب العام											
العام العاشر	العام التاسع	العام الثامن	العام السابع	العام السادس	العام الخامس	العام الرابع	العام الثالث	العام الثاني	العام الأول	وسطي سعر بيع الوحدة	وسطي التكلفة المتغيرة للوحدة
\$1,099,437	\$1,061,150	\$1,022,966	\$984,897	\$946,956	\$909,160	\$871,514	\$834,021	\$796,667	\$754,368	\$5.46	\$4.35

جدول (17-3) حساب نقطة العادل بالقيمة لجميع منتجات الشركة

6-6-3 حد الأمان بالكمية لجميع منتجات الشركة :

حد الأمان بالكمية لكل المنتجات حسب العام										
العام العاشر	العام التاسع	العام الثامن	العام السابع	العام السادس	العام الخامس	العام الرابع	العام الثالث	العام الثاني	العام الأول	
8,646,265	8,065,410	7,488,177	6,915,006	6,346,395	5,782,832	5,224,646	4,671,844	4,123,941	3,505,463	حجم نشاط الشركة بالكمية
7,652,431	7,106,185	6,563,469	6,024,710	5,490,396	4,960,999	4,436,842	3,917,932	3,403,795	2,823,553	حد الأمان بالكمية

جدول (18-3) حساب حد الأمان بالكمية لجميع منتجات الشركة

7-6-3 حد الأمان بالقيمة لجميع منتجات الشركة : جدول(3-19) حساب حد الأمان بالقيمة لجميع منتجات الشركة

حد الامان بالقيمة لكل المنتجات حسب العام										
العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس	العام السادس	العام السابع	العام الثامن	العام التاسع	العام العاشر	
\$6,274,861	\$7,388,361	\$8,372,127	\$9,360,138	\$10,352,808	\$11,350,058	\$12,351,700	\$13,357,271	\$14,366,346	\$15,378,549	حجم مبيعات الشركة
\$5,520,493	\$6,591,694	\$7,538,106	\$8,488,624	\$9,443,649	\$10,403,102	\$11,366,803	\$12,334,305	\$13,305,196	\$14,279,112	حد الأمان بالقيمة

8-6-3 حد الأمان كنسبة مئوية لجميع منتجات الشركة : جدول(3-20) حساب حد الأمان كنسبة مئوية لجميع منتجات الشركة

حد الامان كنسبة مئوية لكل المنتجات حسب العام										
العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس	العام السادس	العام السابع	العام الثامن	العام التاسع	العام العاشر	
\$ 6,274,861	\$ 7,388,361	\$ 8,372,127	\$ 9,360,138	\$ 10,352,808	\$ 11,350,058	\$ 12,351,700	\$ 13,357,271	\$ 14,366,346	\$ 15,378,549	حجم مبيعات الشركة
88%	89%	90%	91%	91%	92%	92%	92%	93%	93%	حد الأمان كنسبة مئوية

9-6-3 نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لجميع منتجات الشركة : جدول(3-21) حساب نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لجميع منتجات الشركة

التكاليف الثابتة النقدية السنوية										
238,369	280,668	318,022	355,515	393,160	430,957	468,898	506,967	545,151	583,438	
نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لكل المنتجات حسب العام										
العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس	العام السادس	العام السابع	العام الثامن	العام التاسع	العام العاشر	وسطي التكلفة المتغيرة للوحدة
215,473	253,709	287,475	321,367	355,396	389,562	423,859	458,271	492,788	527,397	\$4.35
										وسطي سعر بيع الوحدة
										\$5.46

10-6-3 نقطة الإغلاق المؤقت بالقيمة لجميع منتجات الشركة : جدول(3-22) حساب نقطة الإغلاق المؤقت بالقيمة لجميع منتجات الشركة

التكاليف الثابتة النقدية السنوية										
238,368	280,667	318,021	355,514	393,160	430,956	468,897	506,966	545,150	583,437	
نقطة الإغلاق المؤقت بالقيمة لكل المنتجات حسب العام										
العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس	العام السادس	العام السابع	العام الثامن	العام التاسع	العام العاشر	وسطي التكلفة المتغيرة للوحدة
\$238,368	\$280,667	\$318,021	\$355,514	\$393,160	\$430,956	\$468,897	\$506,966	\$545,150	\$583,437	\$4.35
										وسطي سعر بيع الوحدة
										\$5.46

11-6-3 دراسة جدوى المشروع في حال زيادة المبيعات بنسبة 10%

حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع										
العام										البيان
العاشر	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
16,916,404	15,802,980	14,692,998	13,586,870	12,485,064	11,388,089	10,296,152	9,209,340	8,127,198	6,902,347	إيرادات المبيعات السنوية المتوقعة
13,455,222	12,569,485	11,686,502	10,806,604	9,930,168	9,057,598	8,189,060	7,324,626	6,463,930	5,489,750	ت. متغيرة للمبيعات السنوية المتوقعة (-)
3,461,182	3,233,496	3,006,496	2,780,266	2,554,896	2,330,491	2,107,092	1,884,714	1,663,268	1,412,597	الربح الحدي (هامش المساهمة المتوقع)
1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369	التكاليف الثابتة (-) السنوية المتوقعة
2,361,744	2,172,345	1,983,530	1,795,368	1,607,940	1,421,331	1,235,577	1,050,692	866,600	658,228	صافي الربح قبل الضريبة
519,584	477,916	436,377	394,981	353,747	312,693	271,827	231,152	190,652	144,810	الضريبة 22 % (-) على الأرباح
1,842,161	1,694,429	1,547,153	1,400,387	1,254,193	1,108,638	963,750	819,540	675,948	513,418	صافي الربح بعد الضريبة
516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	التكاليف الثابتة (+) الدفترية (قسط الاهتلاك)
2,358,161	2,210,429	2,063,153	1,916,387	1,770,193	1,624,638	1,479,750	1,335,540	1,191,948	1,029,418	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع
16,979,617	14,621,456	12,411,027	10,347,874	8,431,487	6,661,294	5,036,656	3,556,906	2,221,366	1,029,418	التدفق النقدي التراكمي
		10,728,120								المقارنة مع تكلفة الاستثمار المبدئي

جدول (23-3) حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع عند زيادة المبيعات بنسبة 10%

• يتبين من خلال الحسابات أن فترة استرداد رأس المال المستثمر 8 سنوات.

• معيار معدل العائد على رأس المال

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط كلفة الاستثمار}} \times 100$$

1,181,962	متوسط صافي الربح بعد الضريبة
8,478,119	متوسط كلفة الاستثمار
13.94%	معدل العائد على رأس المال

جدول (24-3) حساب معدل العائد على رأس المال عند زيادة المبيعات بنسبة 10%

يبلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر 13.94% وهو معدل مقبول.

• معيار صافي القيمة الحالية :

\$9,735,512	القيمة الحالية للتدفقات النقدية عند معدل خصم 10%
\$2,401,210	القيمة الحالية للمشروع في نهاية عمره الانتاجي عند معدل خصم 10%
\$12,136,722	القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية عند معدل خصم 10%
\$10,728,120	تكلفة الاستثمار المبدئي (-)
\$1,408,602	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري

جدول (25-3) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري عند زيادة المبيعات بنسبة 10%

بما أن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري موجب وذو قيمة مرتفعة ، فهو ذو جدوى اقتصادية حسب معيار صافي القيمة الحالية.

$$\text{معيار دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية}}{\text{كلفة الاستثمار المبدئي}}$$

$$1.131 < 1 \text{ فهو مجدي حسب معيار دليل الربحية.} = \frac{\$ 12,136,722}{\$ 10,728,120}$$

• معدل العائد الداخلي = 11.91811% وهو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع = 0

أي إذا ازداد معدل تكلفة رأس المال عن معدل العائد الداخلي أصبح المشروع غير مجدي ولا ننصح به.

12-6-3 دراسة جدوى المشروع في حال انخفاض المبيعات بنسبة 10%

حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع										
العام										البيان
العاشر	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
13,840,694	12,929,711	12,021,544	11,116,530	10,215,052	9,317,528	8,424,124	7,534,914	6,649,525	5,647,375	إيرادات المبيعات السنوية المتوقعة
11,008,818	10,284,124	9,561,683	8,841,767	8,124,683	7,410,762	6,700,140	5,992,876	5,288,670	4,491,613	ت. متغيرة للمبيعات السنوية المتوقعة (-)
2,831,876	2,645,587	2,459,861	2,274,763	2,090,370	1,906,766	1,723,984	1,542,039	1,360,855	1,155,761	الربح الحدي (هامش المساهمة المتوقع)
1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369	التكاليف الثابتة (-) السنوية المتوقعة
1,732,439	1,584,437	1,436,894	1,289,865	1,143,413	997,605	852,469	708,017	564,187	401,392	صافي الربح قبل الضريبة
381,136	348,576	316,117	283,770	251,551	219,473	187,543	155,764	124,121	88,306	الضريبة 22 % (-) على الأرباح
1,351,302	1,235,861	1,120,777	1,006,095	891,862	778,132	664,926	552,253	440,066	313,086	صافي الربح بعد الضريبة
516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	التكاليف الثابتة (+) الدفترية (قسط الاهتلاك)
1,867,302	1,751,861	1,636,777	1,522,095	1,407,862	1,294,132	1,180,926	1,068,253	956,066	829,086	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع
13,514,361	11,647,059	9,895,198	8,258,421	6,736,326	5,328,464	4,034,332	2,853,406	1,785,152	829,086	التدفق النقدي التراكمي
		9,729,983								المقارنة مع تكلفة الاستثمار المبدئي

جدول (3-26) حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%

• يتبين من خلال الحسابات أن فترة استرداد رأس المال المستثمر 8 سنوات.

• معيار معدل العائد على رأس المال

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط تكلفة الاستثمار}} \times 100$$

835,436	متوسط صافي الربح بعد الضريبة
7,479,983	متوسط تكلفة الاستثمار
11.17%	معدل العائد على رأس المال

جدول (27-3) حساب معدل العائد على رأس المال عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%

يبلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر 11.17% وهو معدل مقبول.

• معيار صافي القيمة الحالية :

\$7,758,820	القيمة الحالية للتدفقات النقدية عند معدل خصم 10%
\$2,016,385	القيمة الحالية للمشروع في نهاية عمره الانتاجي عند معدل خصم 10%
\$9,775,205	القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية عند معدل خصم 10%
\$9,729,983	تكلفة الاستثمار المبدئي (-)
\$45,222	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري

جدول (28-3) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%

بما أن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري موجب ، فهو ذو جدوى اقتصادية حسب معيار صافي القيمة الحالية.

$$\text{معيار دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية}}{\text{تكلفة الاستثمار المبدئي}}$$

$$= \frac{\$ 9,775,205}{\$ 9,729,983} = 1.005 < 1 \text{ فهو مجدي حسب معيار دليل الربحية.}$$

• معدل العائد الداخلي = 10.0800028% وهو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع = 0

أي إذا ازداد معدل تكلفة رأس المال عن معدل العائد الداخلي أصبح المشروع غير مجدي ولا ننصح به.

3-6-13 دراسة جدوى المشروع في حال زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع										
العام										البيان
العاشر	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
15,378,549	14,366,346	13,357,271	12,351,700	11,350,058	10,352,808	9,360,138	8,372,127	7,388,361	6,274,861	إيرادات المبيعات السنوية المتوقعة
13,455,222	12,569,485	11,686,502	10,806,604	9,930,168	9,057,598	8,189,060	7,324,626	6,463,930	5,489,750	ت. متغيرة للمبيعات السنوية المتوقعة (-)
1,923,327	1,796,861	1,670,769	1,545,096	1,419,890	1,295,210	1,171,078	1,047,501	924,432	785,111	الربح الحدي (هامش المساهمة المتوقع)
1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369	التكاليف الثابتة (-) السنوية المتوقعة
823,889	735,711	647,803	560,198	472,934	386,050	299,563	213,479	127,764	30,742	صافي الربح قبل الضريبة
181,256	161,856	142,517	123,244	104,045	84,931	65,904	46,965	28,108	6,763	الضريبة 22 % (-) على الأرباح
642,634	573,854	505,286	436,955	368,888	301,119	233,659	166,514	99,656	23,979	صافي الربح بعد الضريبة
516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	التكاليف الثابتة (+) الدفترية (قسط الاهتلاك)
1,158,634	1,089,854	1,021,286	952,955	884,888	817,119	749,659	682,514	615,656	539,979	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع
8,512,544	7,353,910	6,264,056	5,242,770	4,289,815	3,404,927	2,587,808	1,838,149	1,155,635	539,979	التدفق النقدي التراكمي
10,728,120 لايسنرد										المقارنة مع تكلفة الاستثمار المبدئي

جدول (3-29) حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع عند زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

• يتبين من خلال الحسابات أن فترة استرداد رأس المال المستثمر أكبر من 10 سنوات.

• معيار معدل العائد على رأس المال

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط كلفة الاستثمار}} \times 100$$

335,254	متوسط صافي الربح بعد الضريبة
8,478,120	متوسط كلفة الاستثمار
3.95%	معدل العائد على رأس المال

جدول (3-30) حساب معدل العائد على رأس المال عند زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

يبلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر 3.95%.

• معيار صافي القيمة الحالية :

\$4,905,731	القيمة الحالية للتدفقات النقدية عند معدل خصم 10%
\$2,401,210	القيمة الحالية للمشروع في نهاية عمره الانتاجي عند معدل خصم 10%
\$7,306,941	القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية عند معدل خصم 10%
\$10,728,120	تكلفة الاستثمار المبدئي (-)
\$(3,421,179)	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري

جدول (3-31) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري عند زيادة التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

بما أن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري سالب ، فهو ليس ذو جدوى اقتصادية حسب معيار صافي القيمة الحالية.

$$\text{معيار دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية}}{\text{كلفة الاستثمار المبدئي}}$$

$$0.681 > 1 \text{ فهو غير مجدي حسب معيار دليل الربحية.} = \frac{\$ 7,306,941}{\$ 10,728,120}$$

• معدل العائد الداخلي = 4.26527859% وهو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع = 0

أي إذا ازداد معدل تكلفة رأس المال عن معدل العائد الداخلي أصبح المشروع غير مجدي ولا ننصح به.

14-6-3 دراسة جدوى المشروع في حال انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

حساب التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع										
العام										البيان
العاشر	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
15,378,549	14,366,346	13,357,271	12,351,700	11,350,058	10,352,808	9,360,138	8,372,127	7,388,361	6,274,861	إيرادات المبيعات السنوية المتوقعة
11,008,818	10,284,124	9,561,683	8,841,767	8,124,683	7,410,762	6,700,140	5,992,876	5,288,670	4,491,613	ت. متغيرة للمبيعات السنوية المتوقعة (-)
4,369,731	4,082,222	3,795,588	3,509,933	3,225,375	2,942,046	2,659,998	2,379,251	2,099,692	1,783,248	الربح الحدي (هامش المساهمة المتوقع)
1,099,438	1,061,151	1,022,967	984,898	946,957	909,160	871,515	834,022	796,668	754,369	التكاليف الثابتة (-) السنوية المتوقعة
3,270,293	3,021,071	2,772,621	2,525,035	2,278,419	2,032,886	1,788,483	1,545,230	1,303,024	1,028,879	صافي الربح قبل الضريبة
719,465	664,636	609,977	555,508	501,252	447,235	393,466	339,951	286,665	226,353	الضريبة 22 % (-) على الأرباح
2,550,829	2,356,436	2,162,644	1,969,527	1,777,167	1,585,651	1,395,017	1,205,279	1,016,358	802,525	صافي الربح بعد الضريبة
516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	516,000	التكاليف الثابتة (+) الدفترية (قسط الاهتلاك)
3,066,829	2,872,436	2,678,644	2,485,527	2,293,167	2,101,651	1,911,017	1,721,279	1,532,358	1,318,525	التدفق النقدي السنوي الصافي المتوقع
21,981,434	18,914,605	16,042,169	13,363,525	10,877,997	8,584,831	6,483,180	4,572,163	2,850,884	1,318,525	التدفق النقدي التراكمي
				9,729,983						المقارنة مع تكلفة الاستثمار المبدئي

جدول (32-3) حساب التدفق النقدي السنوي الصافي عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

• يتبين من خلال الحسابات أن فترة استرداد رأس المال المستثمر 6 سنوات.

• معيار معدل العائد على رأس المال

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط كلفة الاستثمار}} \times 100$$

1,682,143	متوسط صافي الربح بعد الضريبة
7,479,983	متوسط كلفة الاستثمار
22.49%	معدل العائد على رأس المال

جدول (3-33) معدل العائد على رأس المال عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

يبلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر 22.49% وهو معدل مقبول.

• معيار صافي القيمة الحالية :

\$12,588,601	القيمة الحالية للتدفقات النقدية عند معدل خصم 10%
\$2,016,385	القيمة الحالية للمشروع في نهاية عمره الانتاجي عند معدل خصم 10%
\$14,604,986	القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية عند معدل خصم 10%
\$9,729,983	تكلفة الاستثمار المبدئي (-)
\$4,875,003	صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري

جدول (3-34) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

بما أن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري موجب وذو قيمة عالية ، فهو ذو جدوى اقتصادية حسب معيار صافي القيمة الحالية.

$$\text{معيار دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية}}{\text{كلفة الاستثمار المبدئي}}$$

$$1.501 < 1 \text{ فهو مجدي حسب معيار دليل الربحية.} = \frac{\$ 14,604,986}{\$ 9,729,983} =$$

• معدل العائد الداخلي = 21.122106% وهو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع = 0

أي إذا ازداد معدل تكلفة رأس المال عن معدل العائد الداخلي أصبح المشروع غير مجدي ولا ننصح به.

7-3 تفسير نتائج الدراسة المالية

1-7-3 دراسة الجدوى الاقتصادية

تبين من خلال دراسة جدوى المشروع من خلال استخدام معايير دراسة الجدوى المختلفة ما يلي :

المعيار	القيمة	التفسير
فترة استرداد رأس المال	8 سنوات	يقبل المشروع الاستثماري كونه يسترد رأس ماله بعد 8 سنوات انتاجية
معدل العائد على رأس المال	12.64%	يقبل المشروع كونه ذو معدل عائد جيد على رأس المال المستثمر
صافي القيمة الحالية عند 10%	\$726,912	يقبل المشروع كون قيمة صافي القيمة الحالية له موجبة وعالية
دليل الربحية	1.071	يقبل المشروع كون دليل الربحية أكبر من الـ 1
معدل العائد الداخلي	11.202%	يقبل المشروع كون معدل العائد الداخلي غير منخفض نسبياً

جدول (35-3) تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية

2-7-3 تحليل حساسية المشروع الاستثماري

تبين من خلال تحليل حساسية المشروع الاستثماري من خلال حساب معدلات الأمان المختلفة ما يلي:

معدل الأمان	القيمة	التفسير
عن طريق كلفة الاستثمار المبدئي	7.11%	أي أنه يسمح بزيادة كلفة الاستثمار المبدئي بمعدل (7.11%) فقط وإلا يصبح المشروع خاسراً وذلك بزيادة قدرها (\$726,912) ليكون الحد الأعلى كلفة الاستثمار المبدئي (\$10,955,963.40)
عن طريق التكلفة المتغيرة للوحدة	31%	أي أن المشروع يقبل زيادة التكلفة المتغيرة للوحدة بمعدل قدره (31%) قبل أن يصبح خاسراً ، وقد تم حساب الحد الأعلى للتكلفة المتغيرة لكل منتج على حده ضمن الدراسة.
عن طريق سعر بيع الوحدة	1.17%	أي أن المشروع يقبل خفض سعر بيع الوحدة بمعدل قدره (1.17%) قبل أن يصبح خاسراً ، وقد تم حساب الحد الأدنى لسعر البيع لكل منتج على حده ضمن الدراسة.
عن طريق التكاليف الثابتة النقدية السنوية	31%	أي أن المشروع يقبل زيادة التكاليف الثابتة النقدية السنوية بمعدل قدره (31%) قبل أن يصبح خاسراً ، وقد تم حساب الحد الأعلى للتكاليف الثابتة النقدية السنوية لكل عام على حده ضمن الدراسة.

جدول (36-3) تفسير نتائج تحليل حساسية المشروع الاستثماري

3-7-3 نقاط التعادل و الإغلاق المؤقت و حد الأمان

تم إجراء الحسابات باستخدام وسطي سعر بيع الوحدة ووسطي التكلفة المتغيرة للوحدة لجميع منتجات الشركة، وتكمن إفادة هذه المؤشرات بمعرفة تأثير قرار رفع سعر أي منتج ، أو ارتفاع تكلفة أي منتج على وسطي السعر أو التكلفة المتغيرة لجميع المنتجات وبالتالي معرفة تأثيره على كل من النقاط التالية:

نقطة التعادل بالكمية :

وهي كمية المبيعات التي تكون عندها نتيجة أعمال الشركة تساوي الصفر وقد تم حساب نقطة التعادل بالكمية لكل عام على حده لجميع منتجات الشركة ضمن الدراسة.

نقطة التعادل بالقيمة :

وهي قيمة المبيعات التي تكون عندها نتيجة أعمال الشركة تساوي الصفر وقد تم حساب نقطة التعادل بالقيمة لكل عام على حده لجميع منتجات الشركة ضمن الدراسة.

حد الأمان:

وهو يمثل هامش الأمان الذي يفصل نتيجة أعمال الشركة عن نقطة التعادل التي يكون فيها ناتج عمل الشركة يساوي الصفر، وقد تم حساب حد الأمان بالكمية و بالقيمة و كنسبة مئوية لكل عام على حده من عمر المشروع الاستثماري.

نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية:

وهي كمية المبيعات التي يدخل دونها الشركة في المنطقة الحرجة و يجب إيقاف نشاطها، وقد تم حساب نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لكل عام على حده لجميع منتجات الشركة ضمن الدراسة.

نقطة الإغلاق المؤقت بالقيمة:

وهي قيمة المبيعات التي يدخل دونها الشركة في المنطقة الحرجة و يجب إيقاف نشاطها، وقد تم حساب نقطة الإغلاق المؤقت بالكمية لكل عام على حده لجميع منتجات الشركة ضمن الدراسة.

3-7-4 دراسة الجدوى في ظل تغير المبيعات و التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

تبين من خلال دراسة جدوى المشروع عند ارتفاع المبيعات بنسبة 10% ما يلي :

المعيار	القيمة	التفسير
فترة استرداد رأس المال	8 سنوات	يقبل المشروع الاستثماري كونه يسترد رأس ماله بعد 8 سنوات انتاجية
معدل العائد على رأس المال	13.94%	يقبل المشروع كونه ذو معدل عائد جيد على رأس المال المستثمر
صافي القيمة الحالية عند 10%	\$1,408,602	يقبل المشروع كون قيمة صافي القيمة الحالية له موجبة وعالية
دليل الربحية	1.131	يقبل المشروع كون دليل الربحية أكبر من الـ 1
معدل العائد الداخلي	11.91811%	يقبل المشروع كون معدل العائد الداخلي غير منخفض نسبياً

جدول(3-37) تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند ارتفاع المبيعات بنسبة 10%

تبين من خلال دراسة جدوى المشروع عند انخفاض المبيعات بنسبة 10% ما يلي:

المعيار	القيمة	التفسير
فترة استرداد رأس المال	8 سنوات	يقبل المشروع الاستثماري كونه يسترد رأس ماله بعد 8 سنوات انتاجية
معدل العائد على رأس المال	11.17%	يقبل المشروع كونه ذو معدل عائد جيد على رأس المال المستثمر
صافي القيمة الحالية عند 10%	\$45,222	يقبل المشروع كون قيمة صافي القيمة الحالية له موجبة
دليل الربحية	1.005	يقبل المشروع كون دليل الربحية أكبر من الـ 1
معدل العائد الداخلي	10.08%	يقبل المشروع كون معدل العائد الداخلي غير منخفض نسبياً

جدول(3-38) تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند انخفاض المبيعات بنسبة 10%

تبين من خلال دراسة جدوى المشروع عند ارتفاع التكاليف المتغيرة بنسبة 10% ما يلي:

المعيار	القيمة	التفسير
فترة استرداد رأس المال	أكثر من 10 سنوات	نرفض المشروع كونه لا يسترد رأس المال المستثمر
معدل العائد على رأس المال	3.95%	نرفض المشروع كونه ذو معدل عائد منخفض جداً على رأس المال
صافي القيمة الحالية عند 10%	\$(3,421,179)	نرفض المشروع كون قيمة صافي القيمة الحالية له سالبة
دليل الربحية	1.005	يقبل المشروع كون دليل الربحية أكبر من الـ 1
معدل العائد الداخلي	10.08%	يقبل المشروع كون معدل العائد الداخلي غير منخفض نسبياً

جدول(3-39) تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند ارتفاع التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

تبين من خلال دراسة جدوى المشروع عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10% ما يلي:

المعيار	القيمة	التفسير
فترة استرداد رأس المال	6 سنوات	يقبل المشروع الاستثماري كونه يسترد رأس ماله بعد 6 سنوات انتاجية
معدل العائد على رأس المال	22.49%	يقبل المشروع كونه ذو معدل عائد جيد على رأس المال المستثمر
صافي القيمة الحالية عند 10%	\$4,875,003	يقبل المشروع كون قيمة صافي القيمة الحالية له موجبة وعالية
دليل الربحية	1.501	يقبل المشروع كون دليل الربحية أكبر من الـ 1
معدل العائد الداخلي	21.12%	يقبل المشروع كون معدل العائد الداخلي جيد ومرتفع

جدول (3-40) تفسير نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية عند انخفاض التكاليف المتغيرة بنسبة 10%

3-8 النتائج والتوصيات

خلصت الدراسة أن المشروع مجدي اقتصادياً حتى في ظل العديد من المتغيرات المدروسة في البحث، إلا في حالة ارتفاع التكاليف المتغيرة، لذا يوصي الباحث بالبدء بعمليات إعادة الهيكلة و الاستثمار في خطوط انتاج جديدة مع العديد من التوصيات:

- يمكن للشركة زيادة ربحية المشروع وتحقيق تدفقات مالية أكبر عن طريق خفض التكاليف المتغيرة ، وهو ما تبين من خلال دراسة الجدوى عند خفض التكلفة ، وذلك عن طريق تقليل الاعتماد على المواد الأولية المستوردة و استبدالها بأخرى محلية الصنع وذات جودة منافسة، وهو ما يسهم بدوره في زيادة ربحية المشروع والجدوى الاقتصادية منه، كما يوصي الباحث بإعداد دراسة أكثر تفصيلاً عن التكاليف المتغيرة و علاقتها المباشرة بنتائج عمل الشركة.
- تسهم زيادة الكميات المباعة عن الكميات المخططة في الدراسة في زيادة الجدوى من إقامة المشروع، وبالتالي يمكن للشركة تحقيق تدفقات نقدية أكبر عن طريق زيادة الكميات المباعة من خلال استئناف عمليات التصدير بعد تركيب الخطوط الجديدة وثبات المنتجات في السوق ، وأي صفقات تصديرية ستسهم في زيادة التدفقات وزيادة الربحية والجدوى من المشروع الاستثماري.
- إن إطلاق منتجات جديدة في ظل العلامات التجارية القوية يعزز من فرص نجاحها في السوق ، لذا يوصي الباحث بدراسة أكثر تعمقاً للأسواق و معرفة الحاجات للشرائح السوقية المختلفة لتلبيتها عن طريق منتجات جديدة فريدة تسهم في زيادة الدفع النقدي للمشروع.
- يمكن للشركة إخراج بعض المنافسين تباعاً من الأسواق وذلك على طول سنوات العمر الاستثماري للمشروع عن طريق خفض أسعار المنتجات المستهدفة للمنافسين و بيعها بهامش ربح منخفض بما يتوافق مع ما تم دراسته في تحليل الحساسية .
- يمكن للشركة استغلال نقاط قوتها المتمثلة في منتجاتها الطبيعية في تعزيز حضورها في الأسواق عن طريق النشاط الدعائي والترويجي في وسائل الإعلان المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي ، وذلك لما لوحظ من رداءة جودة المنتجات المنافسة و استعمالها للمواد الملونة والأصبغة أثناء إعداد الدراسة التسويقية، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على أرقام مبيعات الشركة.
- كما يوصي الباحث بالعمل على زيادة وتنمية الدور المجتمعي للشركة عن طريق رعاية حملات التنمية المجتمعية المختلفة لما فيه من إفادة للمصلحة العامة.

المراجع

محمد حسن الجويري، الرقابة على مشروعات إستثمار القطاع العام: الرقابة البرلمانية-رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات، رقابة الأجهزة التنفيذية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007
فاضل حمد صالح الزهاوي، المشروعات المشتركة وفقا لقوانين الاستثمار، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1984
قبائلي طيّب، التحكيم في عقود الاستثمار بين الدول ورعايا الدول الأخرى على ضوء اتفاقية واشنطن رسالة لنيل درجة دكتوراه في العلوم، تخصص القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012
د. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
د. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
عبد اللطيف و سليمان الفارس، التقويم الإداري في المشروعات، منشورات جامعة دمشق، 2006
أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، عمان دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى، 2004
محمد تيسير الرجبى، المحاسبة الإدارية، جامعة عمان الأهلية، 1999
محمد جواد موسى كاظم ، مفهوم دراسة الجدوى وأبعادها الاقتصادية ، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد 60 ، 2021
اسماعيل عبيد حمادي ، مذكرات في التحليل الاقتصادي للمشاريع، دار التعارف ، بيروت ، ، 2006
واثق حمد أبو عمر ، تقييم المشروعات الخاصة والعامة، سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، آذار، 2003
د.مدحت القريشي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية ، 2012
زياد عبد الكريم ، دراسة الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية ودورها في ضمان استمرارية المؤسسة، الجزائر، جامعة أحمد دراية ، 2019
دراسة (عبد الله ، رشا ، 2020) دراسة جدوى اقتصادية في اتخاذ قرار – حالة عملية لإنشاء مصنع المروج لصناعة الألبان والألبان
دراسة (الدكنجي ، أحمد ، 2020) استخدام دراسة الجدوى الاقتصادية في اتخاذ القرار الاستثماري ، دراسة جدوى اقتصادية لتأسيس ورشة صناعة ألبيسة في المنطقة الساحلية
دراسة (الصافي ، ريتا ، 2019) دراسة الجدوى الاقتصادية ومساهمتها في القرار الاستثماري دراسة حالة معصرة زيتون في منطقة مصيف
دراسة (ملكاني ، آية ، 2021) داسة جدوى اقتصادية لمعمل داك فود لصناعة الكونسروة
دراسة (حمزة ، مراد ، 2021) دراسة جدوى لتوليد الكهرباء لمجمع سكني عن طريق الطاقة البديلة

- تمّت -