

# دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع خط إنتاج حلاوة طحينية دايت في شركة البرج

## Feasibility Study for Diet Tahini Halva Production Line Project in Alburj Company

إعداد الطالب: يزن محمد عدنان الرفاعي

بإشراف الدكتورة: منال موصللي

العام الدراسي

٢٠٢٢

## الإهداء

---

إلى من مهّد لي طريق حياتي وأسّس في نفسي بذور النجاح، العرفان الذي لا يُخط بالأقلام ...

والذي رحمه الله

إلى ضوء عيني ومرشدتي وسبب توفيقني واطمئناني ...

أمّي الغالية

إلى أمني وأماني ومأمني وراحتي ...

إخوتي وأقاربي

نعيم الحياة وسعادتي وسروري ...

أصدقائي الغاليين

## الشكر

---

للمعهد العالي لإدارة الأعمال بكوادره العلمية والإدارية ...

للدكتورة منال موصلّي التي لولا دعمها وجهودها لما رأّت الدراسة نور ...

للدكتور راغب الغصين الذي أغنى الدراسة وكلّلها بالنجاح ...

للدكتور ياسر كفا الذي أعطى بكل كرم وسخاء ...

## ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع خط إنتاج حلاوة طحينية دايت بطريقة حديثة ضمن مصنع حلاوة وطحينية البرج، حيث تمّ تقييم مدى توافر الطلب على هذا المنتج ضمن الأسواق، وإلى تقييم مدى إمكانية الدخول في هذا النوع من الصناعات الغذائية ودراسة البيئة المحيطة، وتحديد الجدوى المالية لهذا المشروع مع افتراض أن عمر المشروع عشر سنوات وفق ثلاث سيناريوهات محددة كما يلي:

**السيناريو الأول (التفاولي):** تغير بالتكاليف بنسب متوقعة من واقع العمل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي، عدد الطرود المتوقع بيعها وفق تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة، نسبة هامش الربح ١٠٪.

**السيناريو الثاني (المتوسط):** تغير بالتكاليف بنسب متوقعة من واقع العمل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي، عدد الطرود المتوقع بيعها وفق تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة، نسبة هامش الربح ٧٪.

**السيناريو الثالث (التشاؤمي):** تغير بالتكاليف بنسب متوقعة من واقع العمل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي، عدد الطرود المتوقع بيعها هي ٧٥٪ من تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة، نسبة هامش الربح ٥٪.

خلصت دراسة الجدوى إلى توافر حجم طلب كافٍ على منتج المشروع، كما خلصت إلى إمكانية قيام المشروع من الناحية الفنية والقانونية والمالية، حيث تبين أن المشروع قادر على توليد تدفقات نقدية جيدة تفوق التدفقات النقدية الخارجة، كما تبين أن المشروع ذو جدوى حسب كافة المؤشرات المالية والاقتصادية المدروسة وذلك وفق السيناريوهات الثلاثة المدروسة.

اختتمت الدراسة بتوصية المؤسسون بالبدء في هذا المشروع.

### الكلمات المفتاحية:

دراسة الجدوى الاقتصادية، استثمار، تقييم، معيار، فترة الاسترداد، دليل الربحية، متوسط العائد على رأس المال المستثمر، صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي، تحليل نقطة التعادل.

## Abstract

---

This research aims to study the feasibility of diet tahini halva production line project using modern industrial methods within Al-Burj halva and tahini factory, the research also aims to evaluate the extent of demand availability for this product within the markets, and also to evaluate the possibility of entering this type of food industry and also studying the surrounding environment, and to determine the financial feasibility of this project assuming that the duration of this project is ten years, according to this three scenarios:

**The first scenario (optimistic):** Change in costs with expected rate from reality of the work during the virtual life of project, the number of boxes expected to be sold according to the estimates of the sales department and the board of directors, profit margin percentage is 11%.

– **The Second scenario (intermediate):** Change in costs with expected rate from reality of the work during the virtual life of project, the number of boxes expected to be sold according to the estimates of the sales department and the board of directors, profit margin percentage is 7%.

– **The third scenario (pessimistic):** Change in costs with expected rate from reality of the work during the virtual life of project, the number of boxes expected to be sold 40% from estimates of the sales department and the board of directors, profit margin percentage is 0%.

The feasibility study shows that there is sufficient demand for the product of this project, it also concludes that the project is able to be established from the technical, legal and financial aspects, it also shows that the project is able to generate income flow which exceeds its outcome flows, also the project is

feasible according to all financial and economic indicators that have been studied according to the three scenarios.

The study concluded with the founders' recommendation to start with this project.

**Keyword:**

Feasibility study, investment, evaluation, indicator, payback period, profitability index, average return on investment, net present value, internal rate of return, breakeven point analysis.

الإهداء.....	
الشكر.....	
ملخص الدراسة.....	
Abstract.....	
الفهرس.....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
المقدمة.....	١
مشكلة الدراسة.....	١
أهمية الدراسة.....	٢
أهداف الدراسة.....	٢
منهج الدراسة.....	٢
مصادر جمع المعلومات.....	٣
خطوات الدراسة.....	٣
الفصل الأول.....	٤
دراسة الفرص الاستثمارية.....	٤
(١) مناخ الاستثمار في سورية.....	٥
(٢) البيئة القانونية والتنظيمية.....	٥
(٣) السياسة المالية والنقدية.....	٦
(٤) معدلات واتجاهات الطلب.....	٧
(٥) التكامل والترابط مع الصناعات الأخرى.....	٧

٧	٦ البنية التحتية وتوفر العوامل الرئيسية
٩	الفصل الثاني
٩	دراسة الجدوى التمهيديّة
١٠	تعريف بشركة البرج
١٢	(١) فكرة المشروع
١٢	(٢) أهداف وأهمية المشروع
١٣	(٣) التقييم الفني لموقع المشروع
١٣	(٤) الجدول الزمني للمشروع
١٥	الفصل الثالث
١٥	دراسة الجدوى التفصيلية
١٦	الدراسة التسويقية
١٦	(١) مقدمة
١٦	(٢) توصيف المنتج
١٧	(٣) تقدير الطلب
١٨	(٤) تقدير العرض
١٩	(٥) المنافسون
٢٥	(٦) تحليل شدة المنافسة (حسب نظرية مايكل بورتر)
٢٨	(٧) الزبائن
٢٩	(٨) التوزيع
٢٩	(٩) التسعير
٣٠	(١٠) خطة الترويج
٣٢	الدراسة الفنية
٣٢	(١) مقدمة

٣٢	تحديد موقع المشروع
٣٣	تحديد الطاقة الإنتاجية المناسبة
٣٣	تحديد نمط الإنتاج وأسلوب التشغيل
٣٣	تقدير احتياجات المشروع
٣٦	الدراسة المالية
٣٦	١) تحديد مصدر التمويل
٣٦	٢) تقدير تكاليف المشروع
٣٦	أولاً: التكاليف الاستثمارية
٣٩	ثانياً: الإيرادات وتبويب التكاليف
٤٣	٣) القوائم المالية التقديرية
٤٧	٤) رسوم توضيحية
٤٩	٥) معايير التقييم المحاسبي المخصصة وغير المخصصة
٥٦	٦) تحليل نقطة التعادل (بالكمية والقيمة)
٥٨	الدراسة الاقتصادية
٦٠	الدراسة الاجتماعية
٦٠	الدراسة البيئية
٦٠	الدراسة القانونية
٦١	النتائج
٦١	التوصيات
٦٢	المراجع

## فهرس الجداول

١٦	جدول رقم ١ توصيف المنتج.....
١٧	جدول رقم ٢ أسئلة متعلقة بالطلب.....
١٨	جدول رقم ٣ تقدير الطلب .....
١٨	جدول رقم ٤ العرض في السوق.....
٢٢	جدول رقم ٥ منتجات شركة ماغرو.....
٢٥	جدول رقم ٦ تحليل وضع الموردين.....
٢٦	جدول رقم ٧ تحليل وضع المشتريين .....
٢٦	جدول رقم ٨ العوائق أمام المنافسون الجدد .....
٢٧	جدول رقم ٩ تهديد المنتجات المماثلة.....
٢٧	جدول رقم ١٠ تحليل المنافسة .....
٣٢	جدول رقم ١١ تحليل العوامل الاقتصادية لموقع المشروع.....
٣٤	جدول رقم ١٢ احتياجات المشروع من الآلات والمعدات.....
٣٤	جدول رقم ١٣ الاحتياجات من المواد الأولية.....
٣٥	جدول رقم ١٤ الاحتياجات من الموارد البشرية.....
٣٦	جدول رقم ١٥ تكلفة الآلات والمعدات.....
٣٧	جدول رقم ١٦ المواد الأولية اللازمة للربع الأول.....
٣٨	جدول رقم ١٧ التكاليف الاستثمارية.....
٤٠	جدول رقم ١٨ الاهتلاك .....
٤١	جدول رقم ١٩ الإيرادات وتبويب التكاليف .....
٤٤	جدول رقم ٢٠ قوائم الدخل التقديرية.....
٤٦	جدول رقم ٢١ التدفقات النقدية وفق السيناريوهات الثلاثة.....
٤٩	جدول رقم ٢٢ فترة استرداد رأس المال غير المخصومة.....
٥٠	جدول رقم ٢٣ فترة استرداد رأس المال المخصومة.....
٥١	جدول رقم ٢٤ متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر .....
٥٢	جدول رقم ٢٥ دليل الربحية الغير مخصوم.....

٥٢	جدول رقم ٢٦ دليل الربحية المخصصة
٥٤	جدول رقم ٢٧ صافي القيمة الحالية
٥٥	جدول رقم ٢٨ ملخص معايير التقييم المحاسبي
٥٧	جدول رقم ٢٩ نقطة التعادل بالكمية والقيمة
٥٨	جدول رقم ٣٠ القيمة المضافة الإجمالية
٥٩	جدول رقم ٣١ القيمة المضافة الصافية
٥٩	جدول رقم ٣٢ إنتاجية رأس المال

## فهرس الأشكال

---

١٤	رسم توضيحي ١ المخطط الزمني للمشروع
٤٧	رسم توضيحي ٢ السيناريو الأول
٤٨	رسم توضيحي ٣ السيناريو الثاني
٤٨	رسم توضيحي ٤ السيناريو الثالث

## المقدمة

تعرّضت سورية خلال سنوات الأزمة إلى خسائر كبيرة على صعيد كافة القطاعات الاقتصادية حيث تعرّضت الكثير من المنشآت للدمار في مختلف المناطق وفي مختلف المجالات، فحاولت في الآونة الأخيرة زيادة وتطوير صناعتها المحليّة وخطت في ذلك خطوات ملحوظة على جميع الأصعدة، بالإضافة إلى زيادة مساهمة القطاع الخاص في عملية التطوير ولا سيما في مجال الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات.

من جانب آخر، لعبت الأطر التشريعية السورية الفعّالة في تحفيز دور القطاع الخاص، حيث دأبت سورية على بناء النظم المشجعة للأعمال مركزة على دعم مبادرات رواد الأعمال، كما قامت الحكومة السورية بالعديد من الإجراءات والإصلاحات اللازمة من أجل هذا النهوض من جديد مع استمرار تدخلها من خلال آليات محددة.

بناءً على ما سبق، تسعى شركة "البرج" إلى التوسّع في أعمالها الإنتاجية من خلال مشروع جديد، حيث تفكر إدارة الشركة بإنتاج الحلاوة الطحينية الدايت، ولكن قبل البدء بهذا المشروع لا بد من إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية اللازمة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة بطلب من مؤسسو الشركة للمساعدة باتخاذ القرار.

## مشكلة الدراسة

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال عدم توافر منتج الحلاوة الطحينية الدايت في الأسواق السوريّة ليخدم سوق الصناعات الغذائية الصحيّة في سورية، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من الأشخاص المهتمة بالمنتجات الغذائية الصحيّة، وذلك بالتزامن مع نيّة شركة "البرج" للصناعات الغذائية بالتوسّع في منتجاتها وأن تكون سبّاقة بطرح مثل هذا المنتج.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

**السؤال الرئيسي:** هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى اقتصادية ؟

**الأسئلة الفرعية:**

١. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى تسويقية ؟

٢. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى فنية؟
٣. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى مالية؟
٤. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى اقتصادية؟
٥. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى اجتماعية؟
٦. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى بيئية؟
٧. هل مشروع خط إنتاج الحلاوة الطحينية الدايت في شركة البرج ذو جدوى قانونية؟

## أهمية الدراسة

---

تظهر أهمية الدراسة في تقديم بيانات شاملة ومساعدة لمتخذي قرار إنشاء خط إنتاج جديد متخصص بالحلاوة الطحينية الدايت في شركة "البرج" للصناعات الغذائية، كما تبرز أهميته من خلال توظيف أساليب علمية لدراسة هذا المشروع.

## أهداف الدراسة

---

الهدف من هذه الدراسة هو بيان الجدوى الاقتصادية والتي تشمل الجانب التسويقي، الفني، المالي، الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي والقانوني لمشروع خط إنتاج جديد للحلاوة الطحينية الدايت في شركة "البرج" للصناعات الغذائية، من خلال دراسة الواقع الاقتصادي والصناعي الحالي في سورية، وتحليل سوق الصناعات الغذائية المتعلقة بمثل هذا المنتج لبيان طبيعة هذا السوق وتقدير حجم الطلب على المنتج وإمكانية الشركة من إشباعه من خلال تصنيعه وتقديمه بمزايا تنافسية.

## منهج الدراسة

---

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال توصيف المشروع المراد تنفيذه، وتحليل البيانات المالية ذات الصلة بالمشروع.

## مصادر جمع المعلومات

تم جمع المعلومات اللازمة من خلال إجراء بحوث السوق والتحليلات الضرورية لجميع العوامل التي قد تؤثر على عمل المشروع، بالإضافة إلى البيانات الداخلية الخاصة بالشركة، والاجتماع مع مجلس إدارة شركة "البرج" والأشخاص المعنيين بإنشاء خط الإنتاج الجديد.

## خطوات الدراسة

أولاً- جمع البيانات اللازمة وتحليلها لإعداد الدراسة الفنية والتسويقية.

ثانياً- جمع البيانات اللازمة وتحليلها لإعداد الدراسة المالية وفق ثلاث سيناريوهات، والتي تتضمن القوائم المالية التقديرية وحساب معايير التقييم المحاسبي اللازمة لاتخاذ القرار والتي تشمل:

- فترة استرداد رأس المال المستثمر Payback Period.
- متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر Average Return On Investment.
- دليل الربحية Profitability Index.
- صافي القيمة الحالية Net Present Value.
- معدل العائد الداخلي Internal Rate Of Return.

ثالثاً- تحليل نقطة التعادل بالكمية والقيمة.

رابعاً- إعداد الدراسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية.

خامساً- مرحلة التقييم بناءً على النتائج

## الفصل الأول

# دراسة الفرص الاستثمارية

## (١) مناخ الاستثمار في سورية:

لقد أكدت الوقائع أن سورية تتوفر لديها الأوضاع والظروف الملائمة للاستثمار سواء من الناحية القانونية أو الاقتصادية ولكن بالتأكيد مع وجود العديد من المعوقات وخاصة في ظل الأزمات المؤقتة الحالية، وجاءت المزايا الإضافية التي منحها قانون تشجيع الاستثمار لتشكّل عاملاً حاسماً في إيجاد مناخ استثماري جيد يتوقع أن يحقق عودة رأس المال الوطني المهاجر وأن يجتذب الأموال العربية ويوفر لها فرصة متميزة لإقامة مشاريع استثمارية ناجحة على أرض سورية، إضافة إلى إغراء المدخرات المحليّة نحو الاستثمار المنتج وإبعادها عن مجالات التوظيف المغامر غير المنتج.

بالمقابل من الطبيعي أن تواجه أي صناعة تطمح بالدخول إلى السوق السورية صعوبات عديدة على كافة الأصعدة القانونية والاقتصادية والمالية والإدارية، بمقابل سوق من الممكن أن يلبّي الطموحات المرجوة في حال تم التغلب على هذه التحديات، علماً أن الحكومة السورية كما ذكرنا سابقاً عملت مؤخراً على دعم الصناعات المحلية وتشجيعها وتقديم التسهيلات المختلفة للنهوض مجدداً باقتصادها.

إضافةً إلى التسهيلات التي تقدمها الحكومة يتسم المناخ السوري بشكل عام بالاعتدال الذي يعد عنصر جذب لعدد كبير من الصناعات التي تتأثر بالعوامل البيئية (كالرطوبة أو درجات الحرارة المرتفعة مثلاً).

## (٢) البيئة القانونية والتنظيمية:

لقد صدرت في سورية مجموعة من التشريعات الناظمة والمشجعة للاستثمار بمختلف مجالاته، وتم التأكيد على أهمية وفاعلية رؤوس الأموال الخاصة والمشاركة كعماد متين وقاعدة صلبة للتنمية الاقتصادية الشاملة.

من خلال الدور الهام والكبير الذي يلعبه التصنيع كأحد النشاطات الأساسية المولدة للقيمة المضافة التي تساهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد أولت الدولة عناية خاصة بهذا القطاع الحيوي والهام. ومنذ أوائل السبعينات والدولة مستمرة في دعم وتنشيط القطاعين الخاص والمشارك لوضع كل طاقاتها ضمن مشاريع إنتاجية تساهم مع شركات القطاع العام الصناعية في خدمة مسيرة التنمية الاقتصادية.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد صدر عدد من القرارات والأنظمة التي أعطت العديد من التسهيلات للقطاع الصناعي نذكر منها<sup>١</sup>:

- المرسوم التشريعي رقم/٥٧/ لعام ٢٠٠٤ الخاص بإحداث المدن الصناعية.
- المرسوم التشريعي رقم /٥١/ لعام ٢٠٠٦ المتضمن تعديل قانون ضريبة الدخل ويهدف إلى تخفيض معدلات ضريبة الدخل إلى مستويات مشجعة ومنح تخفيضات إضافية أيضاً وفق شروط معينة.
- القانون رقم /١٩/ لعام ٢٠١٧ والمتضمن إعفاء الآلات وخطوط الإنتاج المستوردة لصالح المنشآت الصناعية المرخصة من الرسوم الجمركية وكافة الرسوم الأخرى.

كما يتم إصدار العديد من التعاميم المهمة التي تخص القطاع الصناعي من قبل غرفة صناعة دمشق وريفها نذكر منها<sup>٢</sup>:

- التسجيل لاسترجار المازوت والفيول للصناعيين عبر تقديم طلب للغرفة.
- التسجيل لاسترجار مخصصات الصناعيين من مادة الغاز.
- الدعوات المستمرة إلى كافة المعارض المحلية والمعارض الأجنبية في الدول المجاورة.

### ٣) السياسة المالية والنقدية:

تستند سياسة مصرف سورية المركزي إلى الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي، بما يسهم في تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الكلية، وتقوم على بناء سياسة نقدية فاعلة ومؤثرة تستهدف الحفاظ على استقرار سعر صرف الليرة السورية، ومعدل تضخم منخفض ومستقر، وتسهم في توفير البيئة الملائمة للاستثمار ودعم النمو الاقتصادي، إلى جانب تبني استخدام أدوات الدفع الإلكتروني كأداة حيوية لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل .

ترتبط العملة المحلية السورية (الليرة السورية) بشكل مباشر بالدولار الأمريكي، بإدارة وتدخل من مصرف سورية المركزي، مع وجود اختلاف بين السعر النظامي وسعر السوق السوداء، ونتيجة للأزمة الاقتصادية الأخيرة بالإضافة إلى العقوبات التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي فقد

<sup>١</sup> الموقع الرسمي لهيئة الاستثمار السورية <http://sia.gov.sy>

<sup>٢</sup> الموقع الرسمي لغرفة صناعة دمشق وريفها <http://www.dci-syria.org>

تدهورت قيمة الليرة مقابل الدولار من ٤٨ ليرة سورية لكل واحد دولار لتصبح ٣٠١٥ حسب سعر مصرف سورية المركزي<sup>٣</sup> بينما تجاوز سعر السوق السوداء ٤٥٠٠ ليرة سورية لكل واحد دولار.

#### ٤) معدلات واتجاهات الطلب:

كثيرة هي البيانات الحديثة التي صدرت عن مراكز أبحاث ومنظمات غير حكومية تحدثت عن نسب البطالة والتضخم و القدرة الشرائية ومتوسط دخل الفرد التي لا يمكن ذكرها في الدراسة باعتبار أن هذه البيانات غير رسمية، ولكن من المؤكد ومن دون الحاجة لقراءة البيانات تأثر الاقتصاد السوري بفعل الحرب والعقوبات و عدة عوامل غيرها بشكل أدى إلى ارتفاع نسب البطالة وارتفاع نسبة التضخم وتدهور الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي مما أدى إلى تدهور القدرة الشرائية ومتوسط الدخل للفرد.

#### ٥) التكامل والترابط مع الصناعات الأخرى:

تعمل الشركة المدروسة في مجال الصناعات الغذائية ومتخصصة بالحلاوة الطحينية بأنواعها والطحينة، وهي صناعة مرتبطة بصناعات محلية أخرى وخصوصاً فيما يتعلق بالمواد الأولية المستخدمة في هذه الصناعة مثل الصناعة البلاستيكية أو فيما يتعلق بالآلات والمعدات مثل الصناعة الهندسية.

#### ٦) البنية التحتية وتوفر العوامل الرئيسية:

جاءت المدينة الصناعية بمحافظة ريف دمشق كمشروع حيوي واستراتيجي لخدمة التنمية والاقتصاد الوطني معاً عبر تهيئة المناخ الملائم للاستثمار وتوفير المكان المناسب لإقامة المشاريع الصناعية وبشكل علمي ومدروس يؤمن حماية البيئة حيث يمتاز موقع المدينة الصناعية بعدراً بفلسفة استراتيجية خاصة<sup>٤</sup>:

- الموقع المتوسط من الدول المجاورة ( الأردن و العراق و لبنان ).
- الارتباط المباشر بشبكة الطرق الإقليمية المحلية و الخطوط الدولية وشبكة السكك الحديدية.
- القرب من مدينة دمشق يتيح إمكانية التسويق للمنتجات المصنّعة .
- القرب من مصادر الطاقة الكهربائية.

<sup>٣</sup> حسب نشرة الأسعار في الموقع الرسمي لمصرف سورية المركزي <http://cb.gov.sy> بتاريخ ٣/١٠/٢٠٢٢.

<sup>٤</sup> الموقع الرسمي لهيئة الاستثمار السورية <http://sia.gov.sy>

- المساحة الإجمالية للمدينة الصناعية ٧٠٠٠ هكتار تقسم إلى ٥٠% للمقاسم الصناعية و ٥٠% مناطق سكنية وتجارية وإدارية.

### مصادر المياه:

- آبار المنطقة شمال المدينة الصناعية بعدرا بغزارة /٤٠٠٠م/٣.
- آبار الغوطة بغزارة تصل إلى /٣٠٠٠م/٣.
- محطات المعالجة الثالثة عدد ٣ بغزارة /٩٠٠٠٠٠م/٣.

### الخواص المناخية للمدينة الصناعية:

- تقع المدينة الصناعية شمال شرق مدينة دمشق في المنطقة الجنوبية من القطر العربي السوري حيث يسود المناخ شبه القاري المميز بالشتاء البارد والممطر والصيف الحار والجاف نسبياً بالإضافة إلى فصلين انتقاليين معتدلين الربيع والخريف.
- ترتبط الرطوبة النسبية بكمية بخار الماء وبدرجة الحرارة و بالارتفاع عن سطح البحر بكثافة وانتشار الغطاء النباتي. تبلغ قيمة متوسط الرطوبة النسبية السنوية مقدار ٦١,٢% وتخفض في شهر حزيران لتصل إلى ٤٤.٧% بينما ترتفع في شهرين كانون الأول والثاني لتصل إلى ٧٧%.
- إن التأثيرات المناخية الأخرى ضعيفة على المدينة الصناعية حيث أن المتوسط السنوي لعدد أيام الصقيع ٩٢ يوم في السنة وأن المتوسط السنوي لعدد أيام الضباب هو ١٠ أيام في السنة والمتوسط السنوي لعدد الأيام التي تحدث فيها العواصف الرملية هو ٥ أيام أما البرد فلا يؤثر على المنطقة المدروسة.

## الفصل الثاني

# دراسة الجدوى التمهيديّة

## تعريف بشركة البرج

### لمحة عن الشركة:

شركة البرج للصناعات الغذائية دمشقية المنشأ، سورية الأصالة، متخصصة في إنتاج الحلاوة الطحينية والطحينة الفاخرتين، تأسست عام ١٩٧٧ على أيدي أصحابها رواد صناعة الحلاوة والطحينة في سورية. بدأت نشاطها البيعي في السوق المحلي ليتسع لاحقاً ويشمل كافة المحافظات ودول العالم. تنتج شركة البرج الحلاوة الطحينية والطحينة بأنواعها وأوزانها المختلفة لتناسب كافة الأذواق وتراعي كافة الاحتياجات. اعتمدت شركة البرج منذ تأسيسها شعار " على أصولها " كأفضل ضمان لرضا الزبائن، والطريقة المثلى للحفاظ على الولاء المستمر لأصحاب الذوق المميز، إذ تسعى دائماً لتقديم المنتج الأفضل من حيث الطعم الأصيل والجودة العالية والأسعار المنافسة، وبالاعتماد على أجود المواد التصنيعية الموافقة للمعايير القانونية والصحية العالمية.

### الرؤية:

نتطلع برؤيتنا لتقديم شركتنا كشركة عالمية تنتج الحلاوة الطحينية والطحينة بأفضل معايير الجودة والسلامة الغذائية.

### الرسالة:

تقديم غذاء صحي وآمن وبأعلى معايير الجودة لضمان الولاء المستمر لعملائنا وكسب ثقتهم الدائمة بمنتجاتنا.

### سياسة الجودة وسلامة الأغذية:

تلتزم إدارة شركة البرج للصناعات الغذائية بالسعي الدائم لإنتاج غذاء صحي وفق المتطلبات القانونية والصحية النازمة لعمل الشركات الغذائية، ويتم ذلك من خلال:

- ✓ اعتماد مواد أولية سليمة صحياً.
- ✓ استخدام خطوط إنتاج متطورة تراعي متطلبات سلامة الغذاء.
- ✓ توفير بيئة عمل آمنة وواعية وملائمة لسلامة المنتجات والسلامة العامة.

التزامنا هذا مستمر حتى ضمان التحكم التام بالمخاطر المتعلقة بسلامة الأغذية وتحديد نقاط التحكم الحرجة. لتحقيق التزامنا وضمان استمراريته لابد من إجراء عمليات التدقيق المستمر لنظام الجودة المعتمد في كافة أقسام الشركة، ابتداءً من قسم الإنتاج من خلال تطوير مستمر لمنهجيات عمله ومروراً بسلاسل التوريد الداخلية والخارجية والعمل الدؤوب لضمانها متناغمة، وانتهاءً بالزبون محط الاهتمام ومعيار النجاح وقائد منهجياتنا البيعية والتسويقية.

حازت الشركة على شهادة إدارة الجودة (الأيزو ٩٠٠١) وشهادة سلامة الأغذية (الأيزو ٢٢٠٠٠) ليكونا قائدتني الشركة في استمرار تحقيق منتجات " على أصولها ".

### أصناف منتجات الشركة:

- حلاوة طحينية فستق.
- حلاوة طحينية فستق اكستر.
- حلاوة طحينية سادة.
- حلاوة طحينية شوكولا.
- حلاوة طحينية جوز.
- طحينية.
- حلاوة طحينية سائلة.
- شوكولا سائلة.

وبعد القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع إنشاء خط إنتاج جديد، وفي حال كانت النتائج مرضية للمستثمرين، سوف يضاف إلى عائلة منتجات الشركة منتج جديد وهو الحلاوة الطحينية الدايت.

## ١) فكرة المشروع:

يشهد السوق المحلي تقلبات وصعوبات كثيرة نتيجة الأوضاع المحلية والعالمية وخاصة في هذا العام، مما أدى لتغيرات في استراتيجيات التصنيع والتوزيع لكثير من شركات المواد الغذائية، نتيجة هذه التقلبات التي طالت الجميع لم تتفرغ الكثير من الشركات الغذائية لطرح منتجات جديدة في الأسواق.

كما أن سوق المنتجات الغذائية الصحية أصبح من أهم الأسواق المستهدفة بالسنوات الأخيرة، بالتزامن مع زيادة وعي الأفراد حول الصحة العامة ومخاطر السمنة والإفراط في تناول السكريات وغيرها.

بناءً على ما سبق قررت إدارة شركة "البرج" تقديم منتج جديد كلياً في السوق هو الحلاوة الطحينية الدايت موجه لفئة معينة من الزبائن التي تهتم بالمنتجات الغذائية الصحية.

## ٢) أهداف وأهمية المشروع:

تسعى إدارة شركة "البرج" من خلال هذا المشروع إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم منتج جديد ذو جودة عالية وبسعر منافس خاصةً أن أسعار المنتجات الصحية تعد مرتفعة بشكل عام.
- إشباع الطلب غير الملبى في السوق.
- السعي نحو توسيع الحصة السوقية الحالية من خلال استهداف الفئة الجديدة من الزبائن وبالتالي زيادة أرباح الشركة.
- الإنتاج وفق المعايير المحلية والدولية من أجل تصدير هذا المنتج إلى أسواق أجنبية بعد إشباع حاجة السوق المحلية.

بناءً على ما يهدف إليه المشروع نلاحظ أن للمشروع دور وأهمية كبيرة تكمن في مجالات متنوعة:

### على الصعيد الوطني:

- إمداد الخزينة العامة بالإيرادات من خلال الضرائب والرسوم المتحققة.
- زيادة معدل النمو الاقتصادي.
- زيادة الصادرات الصناعية.

### على الصعيد الاجتماعي:

- إيجاد فرص عمل جديدة.
- انخفاض معدل البطالة.
- تأمين احتياجات المجتمع من المنتجات الاستهلاكية الخاصة.

### (٣) التقييم الفني لموقع المشروع:

يقع مصنع شركة " البرج " للصناعات الغذائية ومقرها الرئيسي داخل المنطقة الصناعية في عدرا - ريف دمشق، حيث تبعد ٣٥ كم عن مركز المدينة دمشق، على أرض مساحتها ١٢٠٠ متر مربع، ببناء ارتفاع ثلاث طوابق.

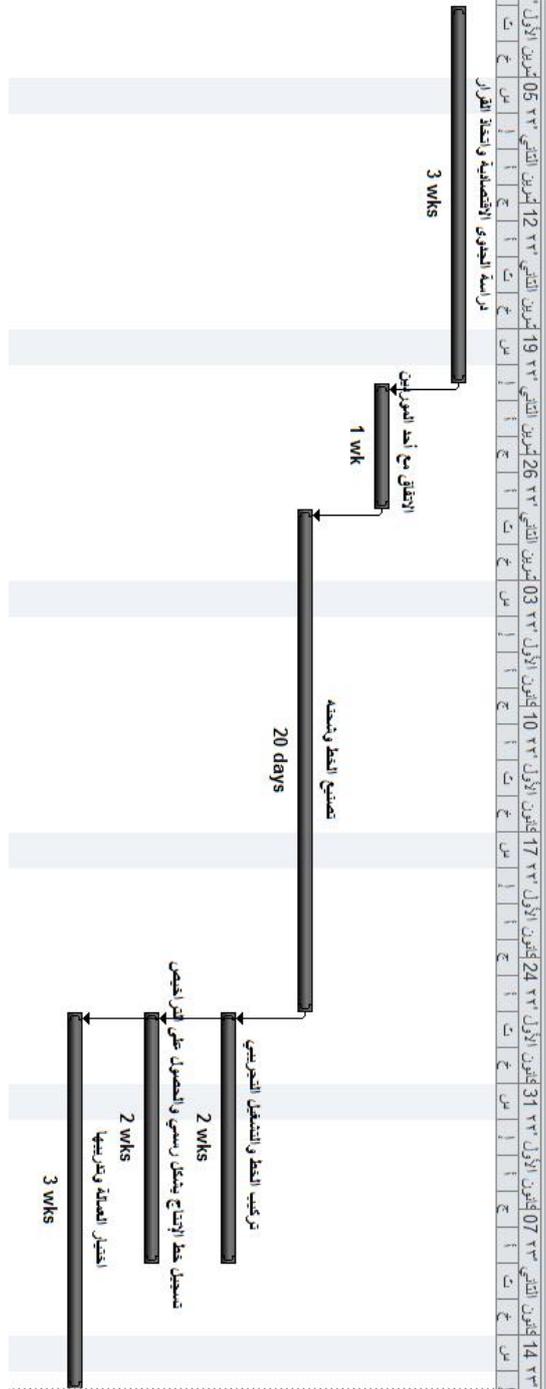
قررت الشركة تخصيص جزء من هذه المساحة للمشروع الجديد، حيث أن المساحة كافية لاستيعاب المواد الأولية للمشروع وخط الإنتاج والمنتجات الجاهزة.

### (٤) الجدول الزمني للمشروع:

- دراسة الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرار (٣ أسابيع).
- الاتفاق مع أحد الموردين (اسبوع واحد).
- تصنيع الخط وشحنه (شهر واحد).
- تركيب الخط والتشغيل التجريبي (اسبوعين).
- تسجيل خط الإنتاج بشكل رسمي والحصول على التراخيص (اسبوعين).
- اختيار العمالة وتدريبها (اسبوعين).

## المخطط الزمني

رسم توضيحي ١ المخطط الزمني للمشروع



(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج MS Project)

## الفصل الثالث

# دراسة الجدوى التفصيلية

## الدراسة التسويقية

### (١) مقدمة:

ينوي مجلس إدارة شركة " البرج " جعل خط الإنتاج هذا نموذجياً، من ناحية تزويده بكل التجهيزات والمعدات الحديثة اللازمة لتقديم المنتج بالجودة المطلوبة، وسوف يتم تقديم المنتج بوزن محدد في البداية ولاحقاً يمكن تقديمه بأوزان مختلفة تتناسب مع رغبات العميل واحتياجات السوق.

تم القيام بعدد من الجولات الميدانية للتعرف على طبيعة الأسواق الخاصة بهذه الصناعة الغذائية وأماكن صناعتها والتعرف على المنتجات والأسعار السائدة في السوق، وتمّ الاجتماع مع مجلس إدارة الشركة وأخذ المعلومات اللازمة منهم لإعداد هذه الدراسة التسويقية.

تهدف هذه الدراسة التسويقية إلى اكتشاف الفرص التسويقية التي يمكن أن تظهر في بيئة المؤسسة، وكذلك التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تعيق سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

### (٢) توصيف المنتج:

كما ذكرنا سابقاً أن شركة " البرج " سوف تنتج الحلاوة الطحينية الدايت التي تتميز باحتوائها على مواد تحلية (سبارتام) بدلاً عن السكر الصناعي مما يعني أن المنتج سيكون بسعرات حرارية قليلة وغني بعنصر البروتين ليتم بيعه في الأسواق، وبالتالي يجب توصيف هذه المنتج ووزنه والشكل النهائي الذي سوف يصل به المنتج إلى السوق. وفيما يلي جدول لتوصيف هذا المنتج:

جدول رقم ١ توصيف المنتج

نوع المنتج	وزن العبوة الواحدة	الشكل النهائي في الأسواق
حلاوة طحينية دايت	٢٠٠ غ	طرد يحتوي على ١٢ علبة

(المصدر: من إعداد الباحث)

### ٣) تقدير الطلب:

يعتبر تقدير الطلب في المستقبل من أهم أهداف دراسة السوق، وتتبع أهمية تقدير الطلب في أنه الأساس لعدد من القرارات مثل حجم الطاقة الانتاجية والعمالة والمخزون وغيرها.

إن المشروع يستهدف جميع أسواق سورية التي يقدر عدد سكانها حتى عام (٢٠٢٠) ١٧,٥٠٠,٠٠٠ نسمة<sup>٥</sup>، وبالدرجة الأولى العاصمة دمشق وريفها وبالدرجة الثانية باقي المحافظات السورية وأسواق الدول الأجنبية. وبما أن منتجات الشركة منتشرة بشكل عام في كل منزل فلا يمكن أن يستبعد المشروع من استهدافه أي منطقة موجودة في سورية.

نتيجة انتقال وهجرة عدد كبير من سكان سورية إلى خارج البلاد ارتفع الطلب على هذه المنتجات الاستهلاكية السورية في الأسواق الأجنبية بشكل كبير حيث أن المنتجات المماثلة لها في الأسواق الأجنبية تعد مختلفة تماماً عن المنتج الذي اعتاد عليه السكان في سورية من حيث المواصفات والمذاق<sup>٦</sup>.

توضح الأجوبة المتعلقة بالأسئلة التالية صورة الطلب المبدئية على المنتج، وسيتم تحديد طبيعة كل نقطة مدروسة من طبيعة كونها ذات أثر سلبي أم إيجابي بالنسبة للمشروع:

جدول رقم ٢ أسئلة متعلقة بالطلب

السؤال	الجواب	الإيجابيات / السلبيات
من سوف يشتري ؟	الأفراد المهتمين بالمنتجات الصحية	من الممكن تحديده ودراسة سلوكه (+)
من سوف يستهلك ؟	الأفراد أنفسهم	الاستهلاك جيد نسبياً (+)
من سوف يوصي بالشراء ؟	رب الأسرة	من الممكن تحديده ودراسة سلوكه (+)
ما هو عدد مرات الشراء شهرياً ؟	مرة على الأقل شهرياً	الطلب سيكون مستقر إلى درجة معينة (+)
متى يتم الاستهلاك ؟	بشكل اسبوعي على الأقل	الاستهلاك سيكون قليل نسبياً (-)
ما مدى الحاجة للمنتج ؟	المنتج غير موجود في الأسواق حالياً وبالتالي هنالك حاجة للمنتج	الأفراد بحاجة للمنتج (+)

<sup>٥</sup> الموقع الرسمي للبنك الدولي [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>٦</sup> ملاحظة: لم يتم ذكر عدد السكان في كل محافظة على حدى وعدد المهاجرين إلى خارج البلاد لعدم توافر هذه المعلومات من جهة رسمية موثوقة.

يسهل من عملية دخول الشركة إلى السوق (+) يضغط على الشركة بعد دخولها للسوق من ناحية السعر (-)	ضعيف لأن المنتج جديد وسوق المنتجات الصحية سعري التوجه غالباً	ما هو مستوى الولاء للعلامة التجارية؟
--	--	--------------------------------------

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية ومقابلات مع الأفراد المهتمين بالمنتجات الصحية)

نلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الإيجابيات أكثر من السلبيات، وبالتالي يمكننا أن نقول مبدئياً أن الطلب سيكون جيد أي أن المستهلك بحاجة لمثل هذا المنتج.

تم اختيار الأسلوب البسيط في تقدير الطلب الذي يعتمد على آراء مجلس إدارة الشركة ورجال البيع بما أنه لديهم الخبرة الكافية عن السوق ومتطلباته، وخاصةً أن الشركة في السنتين الأخيرتين قامت بطرح ثلاث منتجات جديدة وهي الحلاوة الطحينية الجوز، الحلاوة الطحينية السائلة والشوكولا السائلة. وتم التوصل إلى التقديرات التالية:

جدول رقم ٣ تقدير الطلب

المنتجات	الكمية المقدرة	الفترة
طرد حلاوة دايت ٢٠٠ غ	١٠٠٠٠ طرد	سنوياً

(المصدر: باستخدام الأسلوب البسيط)

#### ٤) تقدير العرض:

توضّح الأجوبة المتعلقة بالأسئلة التالية صورة العرض في السوق، وسيتم تحديد طبيعة كل نقطة مدروسة من طبيعة كونها ذات أثر سلبي أم إيجابي بالنسبة للمشروع:

جدول رقم ٤ العرض في السوق

السؤال	الجواب	الإيجابيات / السلبيات
هل القطاع مشبع أم غير مشبع؟	القطاع غير مشبع لأن المنتج غير موجود في الأسواق.	السوق بحاجة لدخول مثل هذا المنتج (+)
إمكانية وسهولة دخول سوق السلعة من ناحية البيئة التشريعية	يوجد تسهيلات للدخول إلى السوق	نقطة إيجابية للشركة في حال تم استغلال هذه التسهيلات والمميزات الممنوحة لهذا القطاع (+)
إمكانية الانسحاب والخروج من	يوجد صعوبة في الخروج كون	صعوبة خروج الشركة من السوق

سوق السلعة	المشروع صناعي وصعب التسييل ولكن الانسحاب ممكن لحالة الشركة لأنه يمكن الاستفادة من الخط في منتجات الشركة الحالية.	بعد الدخول إليه (-) الشركة قادرة على الانسحاب (+)
التنافس على قنوات التوزيع	يوجد تنافس في سوق المنتجات الصحية بما أنه سوق واعد.	صعوبة احتلال حيز فيه بشكل مباشر (-)
عدد المستويات في قنوات التوزيع	مستويين بأشكال مختلفة: المنتج .. تجار الجملة-تجزئة...	هامش الربح جيد (+)
الوصول لقنوات التوزيع	صعب في البداية لأن المنتج جديد.	تكاليف الوصول ستكون مرتفعة (-)
التكنولوجيا المستخدمة وطرق الإنتاج	متطورة بالمقارنة مع طرق إنتاج المنافسين حيث يمكن الاستفادة من وفورات الحجم والإنتاج واسم الشركة العريق.	ميزة تنافسية للشركة (+)

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية)

نلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الإيجابيات أكبر من السلبيات وبالتالي نتيجة تقدير العرض مطمئنة بالنسبة للشركة أي أن السوق بحاجة لمثل هذا المنتج.

## ٥ المنافسون:

### أ. المنافسون الذين يقدمون مثل المنتجات الحالية للشركة

قام الباحث بدراسة المنافسون الذين يقدمون مثل منتجات الحالية للشركة لأنه من الممكن أن تقوم أي شركة من الشركات المنافسة بطرح مثل المنتج الجديد الذي سوف تطرحه الشركة، وبالتالي لا بد من القيام بمثل هذه الدراسة.

يوجد في سورية العديد من الشركات التي تنتج الحلاوة الطحينية والطحينة، بعض هذه الشركات مختصة فقط بإنتاج الحلاوة والطحينة والبعض الآخر ينتج الحلاوة والطحينة كمنتجات ثانوية إلى جانب منتجات غذائية أخرى مثل الألبان والأجبان والمعلبات. يتركز معظم هذه الشركات في دمشق وريفها بالإضافة إلى محافظتي درعا وحلب، حيث يوجد في أسواق دمشق وريفها فقط أكثر من ٣٠ علامة تجارية<sup>٧</sup> مختلفة لا يمكن تحديدها بالتفصيل لعدم توفر هذه البيانات في غرفة صناعة دمشق وريفها.

<sup>٧</sup> حسب تقديرات أعضاء من غرفة صناعة دمشق وريفها

بعد قيام الباحث بالجولات الميدانية في السوق والاطلاع على كافة العلامات التجارية الموجودة ومدى الطلب على كل منها في أسواق مختلفة والمباحثات مع مجلس إدارة الشركة تم التوصل إلى وجود ثلاث منافسين حقيقيين في سوق المنتجات الحالية هم : شركة النجمة - شركة أيام زمان- شركة الخاروف.

بالتالي يمكن القول بأن سوق هذه الصناعة الغذائية هو سوق منافسة شديدة، وعدد المنافسين الكلي كبير ولكن شركة " البرج " لديها مزايا تنافسية مهمة تفتقدها معظم الشركات المنافسة مما يتيح لها فرصة بالتقدم والتفوق على هذه الشركات حتى ولو قررت إنتاج مثل هذا المنتج. من أهم هذه المزايا التنافسية:

- شركة البرج سوف تكون سبّاقة بطرح المنتج في السوق، وخاصة أن الشركة بدأت بعمل التجارب حول المنتج منذ عام ٢٠١٠ ولكن لم تطرحه بشكل رسمي مع بداية الأزمة.
- الحصة السوقية الكبيرة التي تمتلكها الشركة في سوق المنتجات الحالية، حيث أنه تبين أن الشركة تمتلك لوحدها ما يقارب ال ٧٠% من الحصة السوقية<sup>٨</sup> لعام ٢٠٢١.
- الآلات والمعدات الحديثة المستخدمة رغم أن هذه الصناعة تعد من الصناعات التقليدية القديمة ومعظم الشركات المنافسة لا تمتلك مثل هذه التجهيزات المتطورة التي تسمح بالاستفادة من الجودة ووفورات الحجم.
- التنوع الكبير بمحفظة منتجات الشركة وخاصة كما ذكرنا مسبقاً بعد طرح ثلاث منتجات جديدة في السنتين الأخيرتين.
- سياسة الربح المنخفض التي تتبعها الشركة بشكل عام مما يعطيها ميزة تنافسية مهمة على أساس السعر.
- شهادات الجودة التي تمتلكها الشركة ومعايير الجودة التي تعمل بها الشركة تصلح لتصدير جميع منتجاتها إلى الدول الأجنبية وهذه النقطة تفتقدها العديد من الشركات المنافسة.
- الخبرات والمهارات الواسعة التي يمتلكها المؤسسون في هذه المجال.
- موقع الشركة المميز الذي يبعد عن مركز المدينة ٣٥ كم وقريب من العديد من الطرق الدولية.

## ب. المنافسون للمنتج الجديد

على العكس من منافسينا الحاليين، فالسوق المستهدف الجديد تخدمه علامة تجارية واحدة هي "Magro-VILL LTD" ولكن بغير صورة المنتج الجديد الذي تنوي أن تقدمه شركة البرج، وبالتالي

<sup>٨</sup> اعتماداً على أخر مسح ميداني قام به الفريق التسويقي للسوق المحلي.

تمتلك هذه العلامة التجارية الحصة السوقية الأكبر وهي مشابهة لحصة شركة البرج من سوق المنتجات الحالية<sup>٩</sup> إلى جانب بعض العلامات التجارية العالمية التي لا تمتلك حصة سوقية تذكر أمام العلامة المحلية المذكورة.

### ج. معلومات عن الشركة المحلية المنافسة Magro – VILL LTD :

أسست الشركة عام ٢٠١٣ وهي شركة مختصة بالأطعمة الخفيفة والطبيعية والمغذية والمكونة من الحبوب الكاملة. تنتج وجبات خفيفة صحية عالية الجودة للرياضيين مثلاً أو الأطفال أو الأشخاص الطبيعيين الذين يهتمون بالمنتجات الغذائية الصحية.

#### أهم نقاط القوة لشركة Magro:

- تنوع المنتجات.
- الحصة السوقية الكبيرة التي تمتلكها الشركة في هذا السوق كما ذكرنا سابقاً.
- الشركة سبّاقة بتخديم سوق أغذية الرياضيين و سوق الأغذية الصحية.

#### أهم نقاط الضعف لشركة Magro:

- التركيز على المنتجات قليلة السعرات الحرارية.
- عدم التركيز على المنتجات ذات السعرات الحرارية القليلة وغنية بعنصر البروتين.
- ارتفاع أسعار منتجات العلامة التجارية.
- الشركة غير مختصة بصناعة الحلوة الطحينية.
- عدم توافر المنتجات بشكل دائم والسبب يمكن أن يعود إلى انخفاض الطاقة الإنتاجية أو ضعف بعملية التوزيع.

---

<sup>٩</sup> المرجع السابق

## منتجات شركة Magro:

جدول رقم ٥ منتجات شركة ماغرو

المنتج	تفاصيل المنتج	سعر المنتج وحجمه
 <p>لذيذ ومقرمش</p> <p>خالٍ من الحليب والخميرة بدون دهون وزيوت مهدرجة</p> <p>بدون سكر مضاف خالٍ من الغلوتين</p> <p>Gluten Free</p>	<p>شوفان أو مجموعة حبوب كاملة أو ذرة و صويا والأرز بدون ملح وخالي من العجين و الخميرة و بنكهات مالحة مختلفة.</p>	<p>القطعة بحجم ١٠ غ بـ ١٠٠٠ ل.س</p>
 <p>100% ORGANIC</p> <p>Organica Rolled Oats</p> <p>100% Natural and Organic</p> <p>100% Vegetarian</p>	<p>شوفان خالي من الغلوتين يحتوي على كميات كافية من فيتامينات B, E والمعادن، كالسيوم، والمغنيزيوم، واليوتاسيوم، وبعض المعادن النادرة كالسليسيوم والنحاس، والزنك، والحديد.</p>	<p>٢٥٠ غ بـ ١٠٠٠٠ ل.س</p>
 <p>Magro Bio</p> <p>الأصابع الي ما فيني بلاهن</p> <p>غير مقلبي خالٍ من اللاكتور خالٍ من الغلوتين لا تحتوي على العناصر المعدلة وراثياً</p>	<p>بريتزلس طبيعي، مشوي خالي من دقيق القمح خالي من الغلوتين خالي من لاکتوز لا يحتوي على العناصر المعدلة وراثياً.</p>	<p>٨٠ غ بـ ٥٠٠٠ ل.س</p>

<p>٨٠ غ ب ٥٠٠٠ ل.س</p>	<p>بديل الخبز من ماغرو مليء بالألياف خالي من الغلوتين خالي من لاکتوز.</p>	
<p>القطعة بحجم ١٠ غ ب ٢٠٠٠ ل.س</p>	<p>شوفان محمص بنكهة الشوكولا و خالي من السكر و الغلوتين.</p>	
<p>٣٠٠ غ ب ١١٠٠٠ ل.س</p>	<p>شوكولا سائلة خالية من السكر.</p>	

(المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الجولات الميدانية)

### مستوى المنافسة مع Magro:

بناءً على دراسة نقاط القوة والضعف لشركة ماغرو والمنتجات التي تقدمها الشركة، إن مستوى منافسة منتجاتها مع Magro سيكون مرتفع قليلاً مع منتجاتها التي تعتمد على عنصر البروتين العالي

والطبيعي فقط، بالإضافة للمنتجات ذات السكريات المدومة مثل (شوكو ريزو و الشوفان و شوكو سبريد) بينما بالنسبة لباقي منتجاتها فمستوى المنافسة سيكون منخفض.

الجدير بالذكر مرة أخرى أن شركة ماغرو سبّاقة بتخديم سوق المنتجات الغذائية الصحية بباقة منتجات متنوعة ولكنها غير مختصة بصناعة الحلوة الطحينية، الأمر الذي يعطي شركة " البرج " فرصة بدخول هذا السوق بشكل قوي ومنافس بما أنها سوف تكون السبّاقة بطرح هذا المنتج.

#### **د. معلومات عن الشركات العالمية المنافسة Hero, chopt, Kellogg's:**

أسست هذه العلامات التجارية منذ أكثر من قرن من الزمن، وهي شركات غذائية عالمية ومن أحد خطوط إنتاجها خط إنتاج الوجبات الخفيفة الطبيعية المخصصة للأشخاص ذو نمط صحي معين في تغذيتهم يعتمد على السرعات الحرارية المنخفضة أو العناصر الغذائية ذات الفائدة الكبيرة للحياة الرياضية مثل البروتين.

#### **أهم نقاط القوة لهذه الشركات:**

- جودة عالية جداً.
- الانتشار الواسع في العالم.
- علامات تجارية عالمية ذات اسم عريق.
- تقدم منتجات بأنواع مختلفة وعديدة لدرجة أنها مخصصة لأكثر من ٢٠ نمط صحي.

#### **أهم نقاط الضعف لهذه الشركات:**

- السعر المرتفع جداً.
- محدودية وعدم استمرار توافرها بشكل كبير ودائم.
- منتجات هذه الشركات لا تدخل إلى الأسواق المحلية بشكل قانوني.

#### **مستوى المنافسة مع هذه الشركات:**

إن مستوى منافسة منتجنا الجديد مع هذه العلامات التجارية العالمية سيكون منخفض جداً، وذلك لأننا ضمن فئة سعرية مختلفة تماماً و درجة توافر منتجاتنا في الأسواق المحلية بشكل أكبر وقانوني.

## ٦) تحليل شدة المنافسة (حسب نظرية مايكل بورتر):

يمكن استخدام هذه النظرية كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع، وهي تركز على خمس قوى أساسية وهي:

أ. الموردین

ب. المشترين

ج. المنافسون الجدد

د. تهديد المنتجات البديلة

هـ. الحالة التنافسية للمؤسسات المتواجدة أصلاً بالقطاع

تعتبر القوى التنافسية الخمس التي وضعها خبير الأعمال والأستاذ في جامعة هارفرد مايكل بورتر أداة بسيطة وقوية لتحليل الأسواق ومستوى التنافسية فيها. تقوم أداة القوى التنافسية الخمس على المساعدة في معرفة الموقع التنافسي الحالي والموقع المتوقع الوصول إليه في المستقبل.

### أ. الموردین

جدول رقم ٦ تحليل وضع الموردین

النقاط	إيجابية الشركة	سلبية الشركة
عدد الموردین: عدد كبير وخيارات متنوعة من الموردین متاحة أمام الشركة	✓	
تمركز الموردین: لا يوجد تمركز للموردین	✓	
أرباح الموردین: مرتفعة		✓
تعديل المواد والمنتجات المشترية: ممكن للشركة	✓	
تأثير المواد الموردة على جودة منتجات الشركة: تأثير مباشر وكبير	✓	✓

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية والمباحثات مع إدارة المشتریات)

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة قوة الموردين هي ٢ من ٥ أي ضعيفة وبالتالي لا يوجد تحكم من قبل الموردين.

### ب. المشتريين

جدول رقم ٧ تحليل وضع المشتريين

النقاط	إيجابية الشركة	سلبية الشركة
عدد المستهلكين: حسب نتائج تقدير الطلب سوف يكون هنالك عدد جيد من المستهلكين	✓	
تمركز المستهلكين: لا يوجد تمركز للمستهلكين	✓	
حاجة المستهلكين للمنتجات: هنالك حاجة لمثل هذا المنتج	✓	
أرباح العملاء (تجار الجملة والتجزئة والوكلاء): متوسطة ومقبولة	✓	
خيارات المنتجات المتاحة في السوق: المنتج غير متوفر بالأسواق ولكن يوجد منتجات غذائية صحية	✓	✓
معرفة الزبائن بالمنتجات الموجودة وقدرتهم على التمييز: يوجد معرفة جيدة عند الزبائن.		✓
توفر الرقابة من قبل الجهات المسؤولة لحماية المستهلك: يوجد حماية		✓

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية والمباحثات مع إدارة المبيعات)

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة قوة المشتريين هي ٣ من ٧ أي درجة متوسطة تقريباً وبالتالي لا يوجد سيطرة من قبل المشتريين.

### ج. المنافسون الجدد

لتحديد العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد يعرض الجدول النقاط التالية:

جدول رقم ٨ العوائق أمام المنافسون الجدد

النقاط	إيجابية الشركة	سلبية الشركة
أهمية الخبرة التراكمية المكتسبة لدى المؤسسات الموجودة: مهمة	✓	

		وموجودة
	✓	ضرورة توفر رأس مال كبير من أجل الدخول: ضروري أن يكون رأس المال المستثمر كبير
	✓	وفورات حجم الإنتاج التي تفرض على الداخل الجديد الإنتاج بكميات كبيرة: موجودة
✓		التطورات التكنولوجية: من الممكن ابتكار تطورات جديدة

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية والمباحثات مع إدارة الشركة)

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة خطر دخول منافسين جدد إلى السوق ١ من ٤ أي ضعيفة وبالتالي المنافسون الجدد لا يهددون وضع الشركة.

#### د. تهديد المنتجات المماثلة

جدول رقم ٩ تهديد المنتجات المماثلة

سلبية الشركة	إيجابية الشركة	النقاط
	✓	عدد المنتجات المماثلة الموجودة: لا يوجد منتجات مماثلة
	✓	إمكانية طرح منتجات تشعب نفس الحاجة بسعر وجودة أفضل: صعب جداً
✓		ظهور تقنيات جديدة: من الممكن حدوث تطورات تكنولوجية

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية والمباحثات مع مجلس إدارة الشركة)

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة تهديد المنتجات المماثلة هي ١ من ٣ أي ضعيفة.

#### هـ. الحالة التنافسية للمؤسسات المتواجدة أصلاً بالقطاع الغذائي الصحي

جدول رقم ١٠ تحليل المنافسة

سلبية الشركة	إيجابية الشركة	النقاط
	✓	عدد المنافسين: منافس محلي واحد حقيقي وثلاث منافسين عالميين.
✓		قوة المنافسين: غير متقاربة
	✓	نمو القطاع: يتوقف نمو القطاع بشكل رئيسي على عاملين هما:

		- القوة الشرائية والتي من المتوقع زيادتها عن مستواها الحالي في حال تحسن الأوضاع الاقتصادية - النمو السكاني والذي يقدر بمعدل (٢.٥%) لعام ٢٠٢٠ وبالتالي جيد نسبياً مقارنةً بما كان عليه في عام ٢٠١٦ (١.٦%) وعام ٢٠١٧ (٢.٣%) <sup>١٠</sup>
	✓	المنتجات: يمكن التمييز بين المنتجات
✓	✓	معوقات الخروج من القطاع: مرتفعة كون المشروع صناعي وصعب التسييل ولكن حالة الشركة يمكن تفادي هذه المشكلة من خلال توظيف المشروع لإنتاج المنتجات الحالية.

(المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية)

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة المنافسة بين المؤسسات الموجودة هي ٢ من ٥ أي المنافسة ضعيفة.

## ٧) الزبائن:

### السوق المستهدف

بشكل عام المستهلكون يقدرّون هذه الصناعة ويشترّون منتجاتها لأنفسهم ولأصدقائهم وعائلاتهم، والطحينة بشكل خاص من المنتجات الأساسية التي يتطلبها أي منزل، ومع مرور الزمن أصبحت الحلاوة كذلك، ومن أجل الأفراد الذين يرغبون بشراء الحلاوة الطحينية ولكن لا يقومون بعملية الشراء بسبب سعرها الحرارية المرتفعة وارتفاع نسبة السكريات فيها، ومن أجل توسيع محفظة منتجات الشركة ودخول سوق جديد واعد قررت الشركة طرح منتج الحلاوة الطحينية الدايت.

بناءً على ما سبق إن السوق المستهدف هو سوق المنتجات الغذائية الصحية محلياً وعالمياً، التي تلبّي احتياجات هؤلاء الأفراد ذو النمط الصحي كالرياضيين مثلاً ومرضى السكري أو البدانة.

### الزبون النهائي

بناءً على السوق المستهدف لنشر منتجنا الجديد فإن المستهلكين الجدد المستهدفين ذوي الخصائص التالية:

<sup>١٠</sup> الموقع الرسمي للبنك الدولي [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

- ❖ عازب/ة - رب/ة أسرة والمؤثرين على قرار شرائهم كالأطفال مثلاً.
- ❖ الدخل المتوسط والمرتفع نسبياً.
- ❖ المهتمين بالمنتجات الغذائية الصحية (رياضيين-مرضى-كبار السن-متبعي النمط الصحي....الخ)

## ٨) التوزيع:

سوف يتم تجهيز فريق توزيع مختص لتوفير المنتج بالسوق المستهدف بالشكل المطلوب حيث سيتم اعتماد التوزيع من خلال قنوات ذات مستويين بأشكال مختلفة:

المنتج ← تجار التجزئة (مولات تجارية-الأندية الرياضية-ماركت-سوبر ماركت)

المنتج ← تجار الجملة (متاجر بيع الجملة-الوكلاء-كبار العملاء)

## ٩) التسعير:

تؤثر سياسة تسعير المنتج بشكل كبير على حجم المبيعات ومن ثم على الدخل المستمد من هذه المبيعات. إذ يعتبر السعر أحد أهم العوامل الثلاثة بجانب جودة المنتج ومستوى الخدمة المقدمة التي تهتم المستهلكين عند اتخاذ قراراتهم الشرائية.<sup>١١</sup>

يرى البعض أن سياسة التسعير الخاصة بالمنتج يجب أن تساعد في تحقيق الآتي:<sup>١٢</sup>

- زيادة المبيعات
- زيادة الأرباح
- التميز عن المنافسين

بما أن المشروع سوف ينتج سلعة جديدة تختلف في صفاتها عن مثيلاتها في السوق فيمكن أن تتبع الشركة إحدى الطرق الأساسية التالية لتسعير منتجاتها:

<sup>١١</sup> وليم أندراوس، عاطف، "دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات"، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧)، ص: ٢٥٨

<sup>١٢</sup> وايت، سارة، "أساسيات التسويق"، (القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ٢٠٠٥)، ص: ١٧

(١) **التسعير على أساس التكاليف:**<sup>١٣</sup> تحدد التكاليف الحد الأدنى للسعر الذي يمكن للشركة أن تحصل عليه مقابل منتجها، حيث يجب على الشركة فرض سعر يغطي تكاليفها ويوفر معدل عائد مناسب لجهودها ومخاطرها، وقد تكون تكاليف الشركة عنصراً مهماً في استراتيجيتها التسعيرية.

(٢) **التسعير على أساس المنافسين:**<sup>١٤</sup> تعني تحديد أسعار المنتجات على أساس يساوي أو أقل من أسعار المنافسين، وتضمن هذه الطريقة تحقيق مركز تنافسي للسلعة في السوق أمام السلع المنافسة ولكنها قد لا تحقق الربح المطلوب للمنشأة.

قرر مجلس إدارة شركة " البرج " اعتماد طريقة التسعير على أساس التكاليف، بما أن الشركة تتبع هذه الطريقة بشكل عام في كل منتجاتها بالإضافة إلى أن المنتجات المنافسة بعيدة عن المنتج الجديد، حيث سوف يتم احتساب التكاليف الكلية للشركة وإضافة نسبة هامش ربح محددة.

## ١٠ خطة الترويج:

كي تضمن الشركة تسويقاً فعالاً لمنتجاتها لا بد لها من أن تحرص على تقديم هذه المنتج بجودة مناسبة وسعر منافس إضافة إلى تقديم خدمة ما بعد البيع كي تشعر الجهات المتعاملة مع الشركة شعور الرضا والطمأنينة، حيث أنه يجب أن يكون الهدف الأساسي من الخطة الترويجية هي خلق الوعي والإدراك للعملاء عن المنتج الجديد لتحقيق مبيعات سريعة.

من أجل خلق هذا الإدراك والوعي لدى العملاء قررت إدارة الشركة تطبيق استراتيجيات الترويج التالية:

(١) **إستراتيجية الدفع:** تركز المنشأة وتوجه جهودها الترويجية على العاملين في المنافذ التوزيعية (وكلاء، تجار جملة) وتدفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تجار التجزئة، الذين يواجهون بدورهم الجهد البيعي تجاه المستهلكين. وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع تعني الترويج للمنتجات من المنتج إلى الوسيط ثم إلى المستهلك النهائي<sup>١٥</sup>.

(٢) **إستراتيجية الجذب:** حيث يتم خلق الطلب مباشرة من المستهلك النهائي بتركيز الأنشطة الترويجية عليه، مما يدفعه للطلب عليها والضغط على تجار التجزئة الذين يحاولون الضغط على تجار الجملة

<sup>١٣</sup> Kotler, Philip and others, "principles of marketing", (fourth European edition, ٢٠٠٥), P:٦٧٠

<sup>١٤</sup> op.cit P:٦٨٠

<sup>١٥</sup> عزلم، زكريا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)، ص:٣٣٥

وصولاً للمنتج، تجدر الإشارة إلى أن الشركة يمكن أن تستخدم النوعين معا في آن واحد فيما يعرف باستراتيجية الدفع والجذب<sup>١٦</sup>.

سوف يتم تطبيق الاستراتيجيات السابقة من خلال الوسائل التالية:

- الترويج الميداني عند طريق فريق للقيام بحملات التذوق وتوزيع عينات مجانية من المنتج الجديد.
- الترويج عن طريق الأندية الرياضية الهامة في البلد وذلك عن طريق تقديم عينات مجانية لهم ليتم توزيعها على المدربين واللاعبين.
- الترويج عن طريق أهم المؤثرين ضمن الجمهورية العربية السورية على مواقع التواصل الاجتماعي
- الترويج عبر الإعلانات الطرفية في المناطق الرئيسية.
- إطلاق حملة ترويجية عبر قنوات التواصل الاجتماعي تحت عنوان محدد مثل " الحلاوة صارت بدون سكر"، ستركز هذه الحملة على فوائد الحلاوة الطحينية الدايت وأهميتها للزبائن المستهدفين.
- تطوير تصميم الموقع الإلكتروني ليتم الترويج للمنتج عليه ضمن الـ Main slides, Thumbnails.
- تطوير حملات لتحسين نتائج محركات البحث العامة وعلى وسائل التواصل الاجتماعي وذلك عبر استخدام أهم الكلمات المفتاحية الملفتة للزبائن المستهدفين.

---

<sup>١٦</sup> المرجع السابق.

## الدراسة الفنية

### (١) مقدمة:

تحتاج الشركة كي تتمكن من تنفيذ مشروعها الجديد إلى عدد محدود من الموارد البشرية الجديدة بالإضافة إلى مجموعة من الآلات والتجهيزات والمعدات الأساسية والمساعدة، وفي ظل التطور التقني أصبح هنالك العديد من الآلات ذات الكفاءة العالية التي لم تواكبها معظم الشركات الغذائية المماثلة وما زالت تعتمد على الآلات البسيطة والعمل اليدوي، لذلك لا بد لإدارة شركة " البرج " من دراسة هذه المتطلبات وتزويد المصنع بها لكي تقدم المنتج النهائي بالصورة الأمثل.

### (٢) تحديد موقع المشروع:

كما ذكرنا سابقاً مصنع الشركة ومقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية في عذرا، والخصائص الطبيعية والبنية التحتية للموقع التي تم دراستها بالتفصيل في دراسة الفرص الاستثمارية تتلائم مع طبيعة عمل الشركة، والشركة خصصت مساحة محددة من المساحة الإجمالية للمشروع الجديد، وبما أن المشروع مخطط له على أن يتصف بالديمومة والاستمرارية سوف يتم شراء خط الإنتاج وتملكه. ويمثل الجدول التالي توصيفاً للعوامل الاقتصادية لموقع المشروع:

جدول رقم ١١ تحليل العوامل الاقتصادية لموقع المشروع

العامل الاقتصادي	التوصيف
مدى توافر الوقود والقوى المحركة	الطاقة الكهربائية والوقود متوفرة وبكف مناسبة مع وجود بعد الصعوبات والأزمات المؤقتة.
مدى القرب من مستلزمات الإنتاج	جميع المستلزمات متوفرة ومعظمها تقع جانب المصنع.
مدى القرب من أسواق تصريف المنتجات	يمتاز الموقع بالقرب من أسواق التصريف الرئيسية.
مدى القرب من أماكن توفر العمالة	يعتبر موقع المشروع متوسط البعد عن الأماكن السكنية للإداريين وقريب من الأماكن السكنية للعمال.

القرب من الطريق الرئيسية ووسائل المواصلات	تقع المنطقة الصناعية على الطريق الرئيسي الواصل إلى شبكة مواصلات المحافظات ووسائل المواصلات متوفرة حتى ساعات متأخرة من الليل مع وجود بعد الصعوبات والأزمات المؤقتة.
---	---

(المصدر: اعتماداً على دراسة موقع المشروع)

### ٣) تحديد الطاقة الإنتاجية المناسبة:

بناءً على ما تم التوصل إليه في الدراسة التسويقية من تقديرات لحجم الطلب المتوقع، والقدرة الإنتاجية للآلات اللازمة لخط الإنتاج فستكون الطاقة الإنتاجية المثلى لخط الإنتاج بشكل كامل حسب تقديرات إدارة الإنتاج خلال ٨ ساعات عمل لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع هي نصف طن اسبوعياً.

### ٤) تحديد نمط الإنتاج وأسلوب التشغيل:

نظراً لارتفاع كلفة المشروع مقارنة بعدد العمال المطلوب لتشغيله، أي أن طريقة الإنتاج تعتمد بشكل أساسي على رأس المال، فمن الواضح بأن طريقة الإنتاج لهذا المشروع ستكون Capital intensive.

### ٥) تقدير احتياجات المشروع:

كما ذكرنا سابقاً سوف تقوم الشركة بتزويد المصنع بالموارد البشرية والآلات الحديثة اللازمة للمشروع لكي يتم الإنتاج كما مخطط له، وجميع هذه الآلات هي متوفرة محلياً مع إجراء بعض التعديلات البسيطة عليها التي يطلبها مدير الإنتاج بحسب خبرته في هذا المجال ورؤيته، وسيتم العمل عليها من قبل العمال بإشراف مشرف الإنتاج وهي لا تحتاج إلى الكثير من الخبرة أو المهارة لإتقان العمل عليها بل تحتاج فقط إلى فترة تدريب قصيرة من أجل الاعتياد عليها وفهم آليها عملها.

### أ. احتياجات المشروع من الآلات والمعدات

يحتاج المشروع إلى آلات ومعدات مطابقة بشكل تاماً إلى التي تمتلكها الشركة حالياً، ولكن بخصائص مختلفة مثل (الحجم، السعة، الطاقة الإنتاجية) وغيرها من التعديلات الفنية البسيطة اللازمة والتي تحدث فرقاً بالتكلفة النهائية لهذه الاحتياجات. في ما يلي تفاصيل خط الإنتاج:

جدول رقم ١٢ احتياجات المشروع من الآلات والمعدات

الرقم	نوع الآلة	العدد
١	غلاية مع خلاط كروم	١
٢	عجانة قلاب كروم	١
٣	تجميع وتقسيم الحلاوة كروم	١
٤	ختم القصدير	١
٥	غلافة لختم الصناديق	١
٦	طاولة كروم بشكل حرف L	١

(المصدر: بناءً على تقديرات إدارة الشركة)

**ملاحظة:** تحتاج صناعة الحلاوة الطحينية بشكل عام إلى الكثير من الآلات والمعدات الإضافية مثل (الحزاق، جهاز تحلية للمياه، خزانات... الخ) بالإضافة إلى وسائل النقل لنقل المنتجات إلى الزبائن ونقل الموارد البشرية وغيرها من الاحتياجات، ولكن جميع هذه الاحتياجات هي موجودة بالأساس لدى الشركة بما أنها رائدة بهذا المجال منذ أكثر من ٤٠ عام وقادرة على تغطية القدرة الإنتاجية لخط الإنتاج الجديد.

### ب. احتياجات المشروع من المواد الأولية

تعمل الشركة منذ تأسيسها على اختيار هذه المواد بعناية كبيرة ودقيقة من خلال المفاضلة بين الخيارات المتاحة، حيث أن جميع هذه المواد متوفرة وبخيارات متعددة محلياً.

بالنسبة لاحتياجات المشروع الجديد من المواد الأولية هي ذات المواد التي تستخدمها الشركة باستثناء مادة السكر المستخدمة، بالإضافة إلى بعض الاختلافات بنسب المواد.

الجدول التالي يوضح كمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج خلال دورة تشغيلية كاملة تتمثل بالربع الأول:

جدول رقم ١٣ الاحتياجات من المواد الأولية

الرقم	المادة الأولية	الكمية
١	مواد تحلية	٣٦٠٠ كغ
٢	عسلج للحلاوة	٥٠ لتر
٣	طحينة	٢٤٠٠ كغ
٤	حمض الليمون للحلاوة	٤ كغ
٥	علبة بلاستيكية صغيرة مع الغطاء واللصاق للحلاوة	٣٠٠٠٠ قطعة

٣٠ كغ	قصدير مطبوع	٦
٣٠٠٠٠ قطعة	ورق زبدة غذائي	٧
٢٥٠٠ كرتونة	كرتون صغير مطبوع	٨
٥ كغ	لاصق لختم الطرود	٩

(المصدر: بناءً على تقديرات الباحث وإدارة الإنتاج)

### ج. احتياجات المشروع من الموارد البشرية

بناءً على الطاقة الإنتاجية المحددة، يحتاج المشروع إلى عدد محدود من الموارد البشرية لأن الشركة لديها أصلاً عدد جيد من الموارد البشرية القادرة على تغطية احتياجات المشروع كالمشرفين والفنيين والطباخين. والجدول التالي يوضح احتياجات المشروع من القوى العاملة:

جدول رقم ١٤ الاحتياجات من الموارد البشرية

العدد المطلوب	الوظيفة
١	مراقب جودة
١٠	عامل
١١	المجموع

(المصدر: بناءً على تقديرات إدارة الموارد البشرية والإنتاج)

## الدراسة المالية

### (١) تحديد مصدر التمويل:

إن مصدر تمويل رأس مال المشروع هو مصدر ذاتي، حيث سوف يقوم الشركاء بتقديم رأس المال من أموالهم الخاصة وبحصص متساوية وهو أفضل مصدر لتمويل المشروع باعتبار أن الشركاء لن يتحملوا أي أعباء مالية أخرى كالفوائد في حالة القروض.

### (٢) تقدير تكاليف المشروع:

تعتبر هذه الخطوة من أهم مراحل دراسة الجدوى المالية، حيث تعتمد عليها المراحل اللاحقة في الدراسة المالية، مما يستدعي محاولة تقدير هذه التكاليف بشكل دقيق بأكبر قدر ممكن.

من أجل أن يكون هذا التقدير دقيق بأكبر قدر ممكن، قام الباحث بإجراء دراسة للأسعار السائدة في السوق واستدراج عدة عروض من جهات مختلفة واختيار العروض الأنسب بالتنسيق مع مجلس إدارة الشركة.

تنقسم تكاليف المشروع بشكل رئيسي إلى قسمين رئيسين هما:

- التكاليف الاستثمارية.
- التكاليف التشغيلية.

ملاحظة: جميع المبالغ الواردة أدناه بالليرة السورية.

### أولاً: التكاليف الاستثمارية :

#### ١- تكاليف الآلات والمعدات

جدول رقم ١٥ تكلفة الآلات والمعدات

تكلفة الآلات والمعدات			
الرقم	الآلة	العدد	القيمة
١	غلاية مع خلاط كروم	١	٣٢,٠٠٠,٠٠٠

٢٤,٠٠٠,٠٠٠	١	عجّانة قلاب كروم	٢
١٢,٠٠٠,٠٠٠	١	تجميع وتقسيط الحلاوة كروم	٣
٢٤,٠٠٠,٠٠٠	١	ختم القصدير	٤
٤,٠٠٠,٠٠٠	١	غلافة لختم الصناديق	٥
٤,٠٠٠,٠٠٠	١	طاولة كروم بشكل حرف L	٦
١٠٠,٠٠٠,٠٠٠	المجموع		

(المصدر: من إعداد الباحث بناءً على عروض الأسعار المقدمة من الشركة المصنعة)

## ٢- تكاليف تأسيسية

قدّرت مصاريف التأسيس من تراخيص واستشارات قانونية وفنية وتصاميم ورسومات هندسية ودراسات تمهيدية بـ ٤,٠٠٠,٠٠٠ ل.س.

## ٣- رأس المال العامل

هو القيمة اللازمة لتشغيل المشروع لمدة دورة إنتاجية كاملة تتمثل بالربع الأول ويتكون من:

- المواد الأولية اللازمة لمدة ثلاثة شهور من سنة التشغيل الأولى.
- النقدية الواجب الاحتفاظ بها لتغطية بعض المصروفات الجارية كالرواتب والأجور والمحروقات والمياه والكهرباء لنفس الفترة السابقة.
- قطع الغيار والصيانة اللازمة لتلك الفترة.

- تكلفة المواد الأولية اللازمة لمدة ثلاثة شهور

جدول رقم ١٦ المواد الأولية اللازمة للربع الأول

الرقم	المادة الأولية	الكمية	السعر الإفرادي	السعر الإجمالي
١	مواد تحلية	٣٦٠٠ كغ	١٢٠٠٠	٤٣,٢٠٠,٠٠٠
٢	عسلج للحلاوة	٥٠ لتر	١٠٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠
٣	طحينة	٢٤٠٠ كغ	١١٥٠٠	٢٧,٦٠٠,٠٠٠
٤	حمض الليمون للحلاوة	٤ كغ	١٣٧٥٠	٥٥,٠٠٠

١٢,٠٠٠,٠٠٠	٤٠٠	٣٠٠٠٠ قطعة	٥	علبة بلاستيكية صغيرة مع الغطاء واللصاق للحلاوة
٤٥٠,٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٠ كغ	٦	قصدير مطبوع
٣٦٠,٠٠٠	١٢	٣٠٠٠٠ قطعة	٧	ورق زبدة غذائي
١,١٢٥,٠٠٠	٤٥٠	٢٥٠٠ كرتونة	٨	كرتون صغير مطبوع
٦٠,٠٠٠	١٢٠٠٠	٥ كغ	٩	لاصق ختم الطرود
٨٥,٣٥٠,٠٠٠ ل.س		القيمة الإجمالية		

(المصدر: اعتماداً على أسعار الموردين)

- النقدية:

قدّرت النقدية الواجب الاحتفاظ بها لتغطية بعض المصروفات الجارية كالرواتب والأجور وغيرها بـ ٥% من تكلفة المواد الأولية وبالتالي تكون النقدية تساوي ٤,٢٦٧,٥٠٠ ل.س

- الصيانة:

لا يوجد تكاليف صيانة خلال هذه الفترة حيث تعتبر الآلات ضمن فترة الضمان.

بناءً على ما سبق بلغت قيمة رأس المال العامل بـ ٨٩,٦١٧,٥٠٠ ل.س

بعد دراسة التكاليف الاستثمارية بالتفصيل سوف نقوم بتلخيص هذه التكاليف ضمن الجدول التالي:

جدول رقم ١٧ التكاليف الاستثمارية

التكاليف الاستثمارية	
التكلفة	البيان
١٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الآلات والمعدات والتجهيزات الأخرى
٤,٠٠٠,٠٠٠	تكاليف تأسيسية
٨٩,٦١٧,٥٠٠	رأس المال العامل
إجمالي التكاليف الاستثمارية ١٩٣,٦١٧,٥٠٠ ل.س	

(المصدر: من إعداد الباحث)

## ثانياً: الإيرادات وتبويب التكاليف:

في الدراسة التسويقية تم بيان طريقة التسعير التي تتوي شركة "البرج" اتباعها وبالتالي سيتم أولاً احتساب الاهتلاكات، ومن ثم تبويب التكاليف إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة من أجل الوصول إلى التكلفة النهائية للطرد الواحد من خلال قسمة إجمالي التكاليف المتغيرة/الثابتة في كل سنة من سنوات عمر المشروع الافتراضي على إجمالي عدد الطرود المتوقع بيعها في السنة الواحدة حسب تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة في شركة البرج، ومن ثم إضافة نسبة هامش الربح لنصل إلى سعر المنتج النهائي والإيرادات المتوقعة، ومن ثم سيتم عرض التكاليف والإيرادات وفق السيناريوهات التالية:

### - السيناريو الأول (التفاولي):

تغير بالتكاليف بنسب متوقعة من واقع العمل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي.  
عدد الطرود المتوقع بيعها وفق تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة.  
نسبة هامش الربح % ١٠.

### - السيناريو الثاني (المتوسط):

تغير بالتكاليف بنسب متوقعة من واقع العمل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي.  
عدد الطرود المتوقع بيعها وفق تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة.  
نسبة هامش الربح % ٧.

### - السيناريو الثالث (التشاؤمي):

تغير بالتكاليف بنسب متوقعة من واقع العمل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي.  
عدد الطرود المتوقع بيعها هي % ٧٥ من تقديرات إدارة المبيعات ومجلس الإدارة.  
نسبة هامش الربح % ٥.

## جدول الاهتلاكات:

تمتاز نوعية آلات ومعدات خط الإنتاج بأنها مصنوعة من معدن الكروم الأمر الذي يعطي لهذه الآلات عمر إنتاجي طويل لأن هيكل هذه الآلات لا يتآكل وطاقتها الإنتاجية لا تتراجع طالما عمليات الصيانة

الدورية تسير بانتظام بالإضافة إلى أن هذه الآلات هي الأحدث في سوق هذه الصناعة الغذائية، بناءً على ذلك تم تقدير العمر الإنتاجي لهذه الآلات بـ ١٥ سنة والقيمة السوقية في نهاية عمر المشروع الافتراضي (بعد ١٠ سنوات) ٦٠% من قيمتها الأصلية عند الشراء.

جدول رقم ١٨ الاهتلاك

جدول الاهتلاك	
خط الإنتاج	محل الاهتلاك
١٠٠,٠٠٠,٠٠٠	قيمة محل الاهتلاك
٠.٦	نسبة القيمة السوقية في نهاية عمر المشروع
٦٠,٠٠٠,٠٠٠	القيمة السوقية في نهاية عمر المشروع
١٥	العمر الإنتاجي
٢,٦٦٦,٦٦٧	قسط الاهتلاك السنوي <sup>١٧</sup>
٢٦,٦٦٦,٦٦٧	مجمع الاهتلاك
٧٣,٣٣٣,٣٣٣	القيمة الدفترية في نهاية عمر المشروع
١٣,٣٣٣,٣٣٣-	صافي الربح / الخسارة قبل الضريبة
-	قيمة الضريبة
٦٠,٠٠٠,٠٠٠	صافي التدفق النقدي الناتج عن تصفية الاصول

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق بأنه بلغ قسط الاهتلاك السنوي لخط الإنتاج ٢,٦٦٦,٦٦٧ ل.س، كما بلغ صافي التدفق النقدي الناتج عن تصفية الأصول ٦٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.س.

### جدول الإيرادات وتبويب التكاليف حسب السيناريوهات الثلاثة

<sup>١٧</sup> تم طرح قيمة الخردة (القيمة السوقية) قبل احتساب قسط الاهتلاك وفقاً للمرجع التالي:

Donald E. Kieso and others, "Intermediate Accounting", (١٦E), Chapter: ١١

جدول رقم ١٩ الإيرادات وتبويب التكاليف

العمارة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	السنه
10000	12500	15000	18000	18000	18000	18000	15000	12500	10000	عدد الطرود المتوقع بيعها
7500	9375	11250	13500	13500	13500	13500	11250	9375	7500	عدد الطرود المتوقع بيعها (٥٧%)
<b>التكاليف المتوقعة</b>										
168858062	146833097	127680954	111026917	96545145	83952300	73002000	63480000	55200000	48000000	الرواتب
94317908	85743552	77948684	70862440	64420400	58564000	53240000	48400000	44000000	40000000	نقل الموظفين
14147686	12861533	11692303	10629366	9663060	8784600	7986000	7260000	6600000	6000000	صيانة
4000000	4000000	4000000	4000000	4000000	5000000	6000000	10000000	13000000	15000000	تسويق
141476861	128615329	116923026	106293660	96630600	87846000	79860000	72600000	66000000	60000000	محروقات
11038129	11038129	10768906	10768906	10506250	10506250	10250000	10250000	10000000	10000000	تبعية
1179009444	1403582672	1604094482	1833250836	1745953178	1662812550	1583631000	1256850000	997500000	760000000	مواد أولية (س١+٢)
884257083	1052687004	1203070861	1374938127	1309464883	1247109413	1187723250	942637500	748125000	570000000	مواد أولية (س٣)
161285	143414	130207	119268	112651	106526	100776	97923	95384	93900	ت م الطرد (س١+٢)
175746	153790	137963	125076	117869	111242	105042	102634	100579	99867	ت م الطرد (س٣)
<b>التكاليف الفعلية</b>										
303877	303877	289406	289406	275625	275625	262500	262500	250000	250000	انصافات
36602500	36602500	33275000	33275000	30250000	30250000	27500000	27500000	25000000	25000000	كهرباء
2666667	2666667	2666667	2666667	2666667	2666667	2666667	2666667	2666667	2666667	اعتلاك
16557193	16557193	16153359	16153359	15759375	15759375	15375000	15375000	15000000	15000000	ادارية
5613	4490	3492	2910	2720	2720	2545	3054	3433	4292	ت م الطرد (س١+٢)
7484	5987	4656	3880	3626	3626	3393	4071	4578	5722	ت م الطرد (س٣)
183500	162600	147000	134300	126900	120100	113600	111000	108600	108000	سعر الطرد (١٠%)
1835000000	2032500000	2205000000	2417400000	2284200000	2161800000	2044800000	1665000000	1357500000	1080000000	الإيرادات (١٠%)
178500	158200	143000	130700	123400	116800	110500	108000	105700	105000	سعر الطرد (٧%)
1785000000	1977500000	2145000000	2352600000	2221200000	2102400000	1989000000	1620000000	1321250000	1050000000	الإيرادات (٧%)
192300	167700	149700	135400	127500	120600	113800	112000	110400	110800	سعر الطرد (٥%)
1442250000	1572187500	1684125000	1827900000	1721250000	1628100000	1536300000	1260000000	1035000000	831000000	الإيرادات (٥%)

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

- الرواتب: تم تقدير الرواتب والأجور حسب الرواتب المتداولة في هذا القطاع الصناعي مع تحميل نسبة معينة من رواتب بعض الموارد البشرية الحالية مثل مدير الإنتاج والجودة والصيانة وغيرها من الموارد البشرية، تم احتساب الرواتب والأجور لمدة عشر سنوات كما تم اعتماد زيادة الأجور بمعدل ١٥% سنوياً رغم أن قانون العمل للشركات الخاصة في سوريا يلزم بزيادة بمعدل ٩% كل سنتين<sup>١٨</sup>.

- نقل الموظفين: سوف يتم تأمين وسيلة لنقل الموظفين إلى مقر الشركة عن طريق استئجار باص مع سائقه لنقلهم من مكان محدد إلى عدرا الصناعية والعودة بهم. تم احتساب تكاليف نقل الموظفين لمدة عشر سنوات حسب الأسعار السائدة، وتم افتراض زيادة هذه التكاليف بنسبة ١٠% سنوياً.

- الصيانة: بعد التواصل مع شركات الصيانة المحلية والاطلاع على أسعار خدمات الصيانة تم التوصل إلى وسطي تكلفة الصيانة وتبديل قطع الغيار التي يحتاجها خط الإنتاج سنوياً مع افتراض زيادة هذه التكاليف بنسبة ١٠% سنوياً.

- التسويق: بناءً على نتائج الدراسة التسويقية نلاحظ أن الشركة بحاجة إلى أنشطة تسويقية متعددة وبأساليب مختلفة تم تفصيلها بالدراسة التسويقية وخاصةً في مراحل عمر المشروع الأولى من أجل الدخول إلى السوق ومن ثم تتناقص هذه التكاليف مع مرور الوقت، وذلك وفقاً لتقديرات الباحث وإدارة تسويق الشركة وبعد الاطلاع على تكاليف التسويق السائدة التي ينبغي على الشركة اتباعها تم التوصل إلى التكاليف المذكورة.

- المحروقات: يستهلك المصنع المحروقات (مازوت وفويل وبنزين) لتشغيل المولدة ووسائل نقل البضائع وآلة الحزاق التي بدورها تقوم بضخ البخار للآلات، حيث تم تحميل المشروع نسبة معينة من مصروف المحروقات السنوي للمصنع حسب تقديرات الإدارة المالية لشركة البرج مع افتراض زيادة هذه التكاليف بمعدل ١٠% سنوياً.

- البيعية: تم تقدير المصاريف البيعية للمشروع التي تشمل مصروف العمولات والشحن وغيرها حسب تقديرات الإدارة المالية وإدارة المبيعات لشركة البرج مع افتراض زيادة هذه التكاليف بمعدل ٢.٥% كل سنتين.

<sup>١٨</sup> قانون العمل رقم (١٧) في سوريا، المادة رقم ٩٥/ لعام ٢٠١٠.

- المواد الأولية: تم احتساب تكلفة المواد الأولية للطرد الواحد وفق الأسعار السائدة للموردين وحسب تقديرات الإدارة المالية لشركة البرج مع افتراض زيادة هذه التكاليف بنسبة ٥% سنوياً.
- الاتصالات: تم تحميل المشروع نسبة معينة من تكلفة الاتصالات السنوية للمصنع حسب تقديرات الإدارة المالية لشركة البرج مع افتراض زيادة هذه التكاليف بمعدل ٥% كل سنتين.
- الكهرباء: تم احتساب تكاليف الكهرباء اعتماداً على أسعار الشركة العامة للكهرباء، وتم تقدير قيمة الطاقة الكهربائية التي يستهلكها خط الإنتاج الجديد حسب تقديرات الإدارة المالية لشركة البرج مع افتراض زيادة هذه التكاليف بمعدل ١٠% كل سنتين.
- الإدارية: تم تقدير المصاريف الإدارية للمشروع التي تشمل الخدمات والمستلزمات وغيرها حسب تقديرات الإدارة المالية لشركة البرج مع افتراض زيادة هذه التكاليف بمعدل ٢.٥% كل سنتين.

### ٣) القوائم المالية التقديرية:

#### أ. قوائم الدخل التقديرية وفق السيناريوهات الثلاثة

جدول رقم ٢٠ قوائم الدخل التفصيلية

قوائم الدخل التقديرية وفق السيناريوهات الثلاثة												
المشروع	التاسعة	الثانية	السابعة	الثامنة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
1835000000	2032500000	2205000000	2417400000	2284200000	2161800000	2044800000	1665000000	1357500000	1080000000			إيرادات المبيعات من ١ (١٠%)
1785000000	1977500000	2145000000	2352600000	2221200000	2102400000	1989000000	1620000000	1321250000	1050000000			إيرادات المبيعات من ٢ (٧%)
1442250000	1572187500	1684125000	1827900000	1721250000	1628100000	1536300000	1260000000	1035000000	831000000			إيرادات المبيعات من ٣ (٥%)
1612848090	1792674312	1953108355	2146832125	2027718633	1917465700	1813969000	1468840000	1192300000	939000000			مصاريف التشغيل المتوقعة من ١+٢
1318095729	1441778644	1552084734	1688519416	1591230338	1501762563	1418061250	1154627500	942925000	749000000			مصاريف التشغيل المتوقعة من ٣
222151910	239825688	251891645	270567875	256481368	244334300	230831000	196160000	165200000	141000000			هامش المساهمة من ١ (١٠%)
172151910	184825688	191891645	205767875	193481368	184934300	175031000	151160000	128950000	111000000			هامش المساهمة من ٢ (٧%)
124154271	130408856	132040266	139380584	130019662	126337438	118238750	105372500	92075000	82000000			هامش المساهمة من ٣ (٥%)
56130237	56130237	52384432	52384432	48951667	48951667	45804167	45804167	42916667	42916667			التكاليف الثابتة
166021673	183695452	199507213	218183442	207529701	195382633	185026833	150355833	122283333	98083333			الربح قبل الفوائد والضريبة من ١ (١٠%)
116021673	128695452	139507213	153383442	144529701	135982633	129226833	105355833	86033333	68083333			الربح قبل الفوائد والضريبة من ٢ (٧%)
68024034	74278620	79655833	86996151	81067995	77385771	72434583	59568333	49158333	39083333			الربح قبل الفوائد والضريبة من ٣ (٥%)
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			الفوائد
46291068	51239726	55667020	60896364	57913316	54512137	51612513	41904633	34044333	27268333			قيمة الضريبة من ١
32291068	35839726	38867020	42752364	40273316	37880137	35988513	29304633	23894333	18868333			قيمة الضريبة من ٢
18851730	20603013	22108633	24163922	22504039	21473016	20086683	16484133	13569333	10748333			قيمة الضريبة من ٣
119730605	132455725	143840193	157287078	149616385	140870496	133414320	108451200	88239000	70815000			صافي الربح بعد الضريبة من ١
83730605	92855725	100640193	110631078	104256385	98102496	93238320	76051200	62139000	49215000			صافي الربح بعد الضريبة من ٢
49172305	53675606	57547200	62832229	58563957	55912755	52347900	43084200	35589000	28335000			صافي الربح بعد الضريبة من ٣

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

ملاحظة: تم احتساب قيمة الضريبة بواسطة برنامج إكسل وفقاً للمرسوم التشريعي رقم (٥١) لعام ٢٠٠٦ الذي عدل قانون رقم (٢٤) لعام ٢٠٠٣ كما يلي:

- ١٠% عن جزء الربح الصافي الواقع بين الحد الأدنى المعفى وحتى /٢٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س.
- ١٥% عن جزء الربح الصافي الذي يتجاوز /٢٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س وحتى /٥٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س.
- ٢٠% عن جزء الربح الصافي الذي يتجاوز /٥٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س وحتى /١٠٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س.
- ٢٤% عن جزء الربح الصافي الذي يتجاوز /١٠٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س وحتى /٣٠٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س.
- ٢٨% عن جزء الربح الصافي الذي يتجاوز /٣٠٠٠٠.٠٠٠٠/ ل.س.

#### **ب. جدول التدفقات النقدية وفق السيناريوهات الثلاثة**

جدول رقم ٢١ التدفقات النقدية وفق السيناريوهات الثلاثة

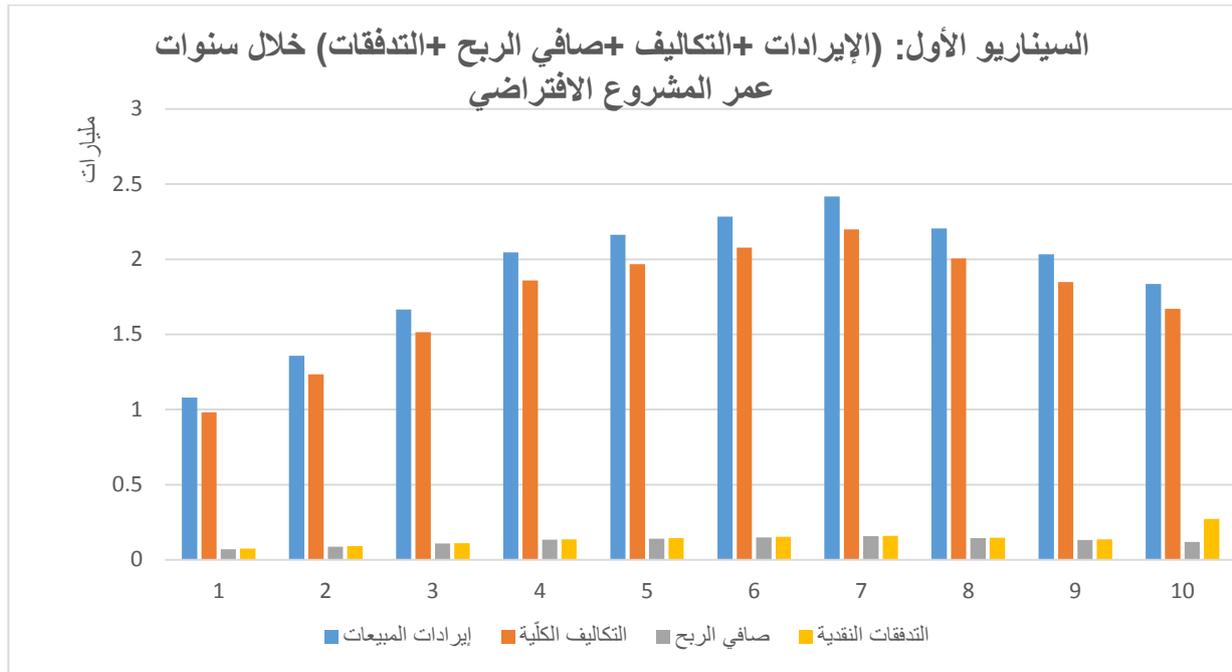
جدول التدفقات النقدية وفق معامل حسم ٢٠% للسيناريوهات الثلاثة											
المؤخرة	التاسعة	الثانية	السابعة	الثامنة	الخامسة	السادسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	السنة
119,730,605	132,455,725	143,840,193	157,287,078	149,616,385	140,870,496	133,414,320	108,451,200	88,239,000	70,815,000	صافي الربح بعد الضريبة س١	
83,730,605	92,855,725	100,640,193	110,631,078	104,256,385	98,102,496	93,238,320	76,051,200	62,139,000	49,215,000	صافي الربح بعد الضريبة س٢	
49,172,305	53,675,606	57,547,200	62,832,229	58,563,957	55,912,755	52,347,900	43,084,200	35,589,000	28,335,000	صافي الربح بعد الضريبة س٣	
2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	2,666,667	الإحتلاك السنوي	
149,617,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	القيمة التصفوية	
272,014,771	135,122,392	146,506,860	159,953,745	152,283,051	143,537,163	136,080,987	111,117,867	90,905,667	73,481,667	صافي التدفق النقدي السنوي س١	
236,014,771	95,522,392	103,306,860	113,297,745	106,923,051	100,769,163	95,904,987	78,717,867	64,805,667	51,881,667	صافي التدفق النقدي السنوي س٢	
201,456,471	56,342,273	60,213,867	65,498,896	61,230,623	58,579,422	55,014,567	45,750,867	38,255,667	31,001,667	صافي التدفق النقدي السنوي س٣	
0.162	0.194	0.233	0.279	0.335	0.402	0.482	0.579	0.694	0.833	معامل الحسم وفق معدل ٢٠%	
44,066,393	26,213,744	34,136,098	44,627,095	51,014,822	57,701,939	65,591,036	64,337,245	63,088,533	61,210,228	القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية س١	
38,234,393	18,531,344	24,070,498	31,610,071	35,819,222	40,509,203	46,226,204	45,577,645	44,975,133	43,217,428	القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية س٢	
32,635,948	10,930,401	14,029,831	18,274,192	20,512,259	23,548,928	26,517,021	26,489,752	26,549,433	25,824,388	القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية س٣	

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

## ٤) رسوم توضيحية:

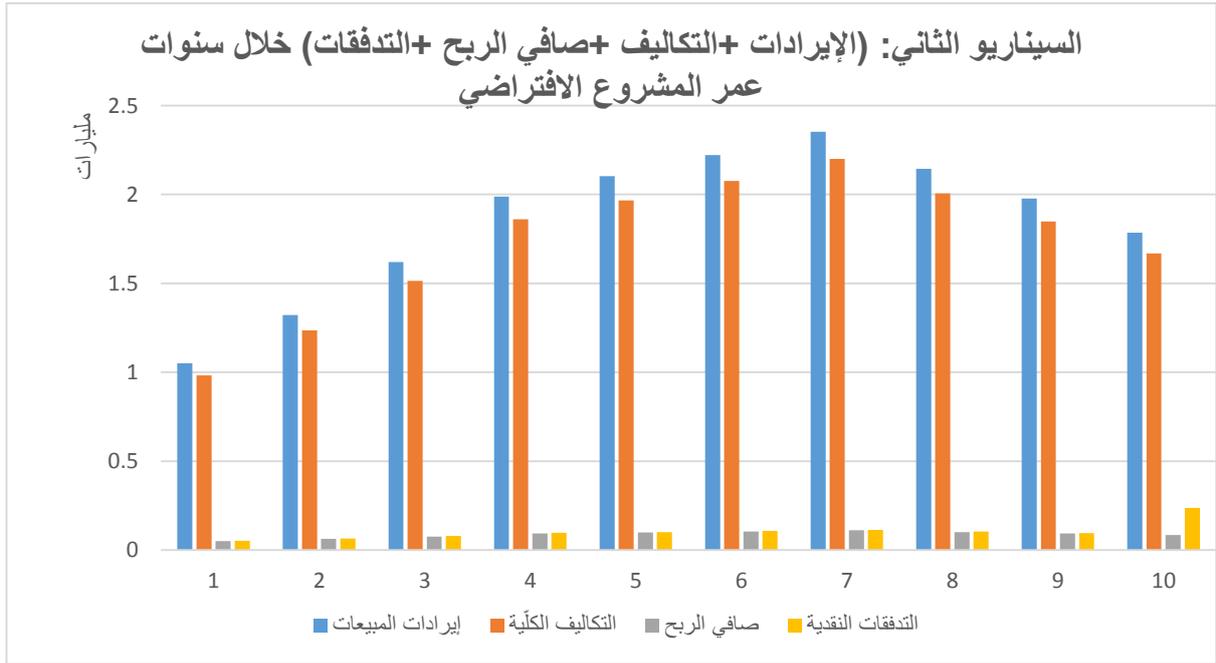
فيما يلي رسومات توضيحية خاصة بالسيناريوهات الثلاثة تبين إيرادات المبيعات، إجمالي التكاليف، صافي الربح، والتدفقات النقدية الخاصة بكل سيناريو من أجل المقارنة بينهم.

رسم توضيحي ٢ السيناريو الأول



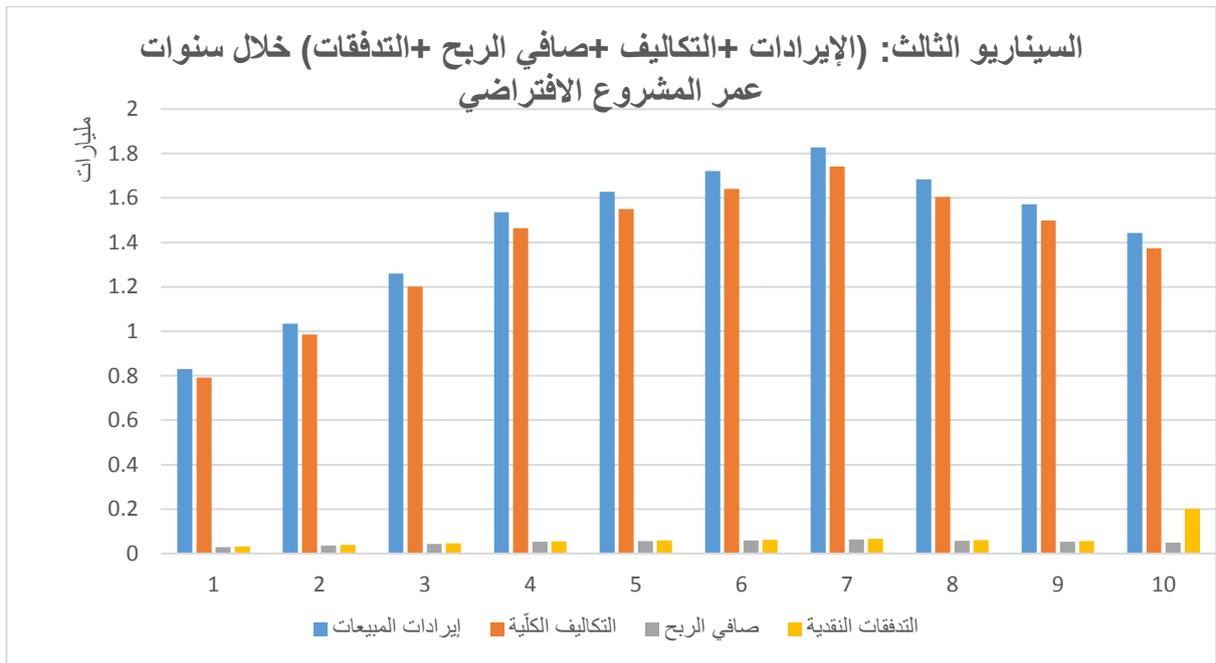
(المصدر: من إعداد الباحث)

رسم توضيحي ٣ السيناريو الثاني



(المصدر: من إعداد الباحث)

رسم توضيحي ٤ السيناريو الثالث



(المصدر: من إعداد الباحث)

## ٥) معايير التقييم المحاسبي المخصصة وغير المخصصة:

يمكن استخدام عدة معايير لتقرير ما إذا كان المشروع الاستثماري ذو جدوى اقتصادية وكذلك للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية في حال وجودها من أجل اختيار الأفضل، و في ما يلي أهم المعايير المستخدمة لدراسة الجدوى الاقتصادية<sup>١٩</sup>، علماً أنه تم اعتماد معدل حسم ٢٠% للتدفقات النقدية الداخلة بعد الاطلاع على أسعار الفائدة المطبقة على الودائع في السوق السورية والتي تتراوح بين الـ ١٠% والـ ١٥%، على فرض أن المستثمر يطلب بالحد الأدنى أعلى معدل فائدة مطبق على الودائع، مع الأخذ بعين الاعتبار مخاطر التضخم وتقلبات سعر الصرف.

أ. معيار فترة استرداد رأس المال المستثمر (المخصص وغير المخصص):

الزمن اللازم ليتمكن المشروع من استرداد تكاليفه الاستثمارية وذلك من خلال التدفقات النقدية التي يحققها المشروع خلال حياته الإنتاجية، وكلما كانت فترة الاسترداد أقصر كلما كان المشروع الاستثماري أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية ومن وجه نظر المستثمر. يحسب من خلال العلاقة التالية:

فترة الاسترداد = عدد السنوات اللازمة قبل سنة الاسترداد + (الجزء غير المسترد من المبلغ/قيمة التدفقات في السنة الذي سيتم الاسترداد فيها)

بما أن التدفقات النقدية السنوية الناتجة عن هذا المشروع غير متساوية فإن فترة الاسترداد تحسب على أساس جميع التدفقات النقدية الداخلة حتى النقطة التي تتساوى فيها مع قيمة الاستثمار المبدئي كما هو موضح بالجدول التالي حسب الطريقة التجميعية:

جدول رقم ٢٢ فترة استرداد رأس المال غير المخصصة

	فترة استرداد رأس المال للسيناريوهات الثلاثة						السنة
	السيناريو الثالث		السيناريو الثاني		السيناريو الأول		
رأس المال المستثمر	التدفق النقدي التراكمي	التدفقات النقدية السنوية	التدفق النقدي التراكمي	التدفقات النقدية السنوية	التدفق النقدي التراكمي	التدفقات النقدية السنوية	
193617500	31,001,667	31,001,667	51,881,667	51,881,667	73,481,667	73,481,667	1
	69,257,333	38,255,667	116,687,333	64,805,667	164,387,333	90,905,667	2
	115,008,200	45,750,867	195,405,200	78,717,867	275,505,200	111,117,867	3
	170,022,767	55,014,567					4
	228,602,188	58,579,422					5
		4.4		2.98		2.3	

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

<sup>١٩</sup> فلوح، صافي وآخرون، "المحاسبة الإدارية"، (منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٩)، من ص: ٢٠٧ إلى ص: ٢٠١٥

بلغت فترة استرداد رأس المال الغير مخصصة للسيناريو الأول ٢.٣ سنة.

بلغت فترة استرداد رأس المال الغير مخصصة للسيناريو الثاني ٢.٩ سنة.

بلغت فترة استرداد رأس المال الغير مخصصة للسيناريو الثالث ٤.٤ سنة.

وهي نتائج جيدة للسيناريوهات الثلاثة مقارنةً مع حجم مبلغ رأس المال المستثمر وبالمقارنة مع المشاريع المماثلة.

جدول رقم ٢٣ فترة استرداد رأس المال المخصصة

	فترة استرداد رأس المال المخصصة للسيناريوهات الثلاثة						السنة
	السيناريو الثالث		السيناريو الثاني		السيناريو الأول		
رأس المال المستثمر	التدفق النقدي التراكمي	التدفقات النقدية المخصصة	التدفق النقدي التراكمي	التدفقات النقدية المخصصة	التدفق النقدي التراكمي	التدفقات النقدية المخصصة	
193617500	25,824,388	25,824,388	43,217,428	43,217,428	61,210,228	61,210,228	1
	52,373,821	26,549,433	88,192,561	44,975,133	124,298,761	63,088,533	2
	78,863,573	26,489,752	133,770,206	45,577,645	188,636,006	64,337,245	3
	105,380,594	26,517,021	179,996,409	46,226,204	254,227,041	65,591,036	4
	128,929,521	23,548,928	220,505,613	40,509,203			5
	149,441,780	20,512,259					6
	167,715,972	18,274,192					7
	181,745,803	14,029,831					8
	192,676,204	10,930,401					9
	225,312,152	32,635,948					10
	9.03		4.3		3.1		

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

بلغت فترة استرداد رأس المال المخصصة للسيناريو الأول ٣.١ سنة.

بلغت فترة استرداد رأس المال المخصصة للسيناريو الثاني ٤.٣ سنة.

بلغت فترة استرداد رأس المال المخصصة للسيناريو الثالث ٩.٠٣ سنة.

وهي نتائج جيدة للسيناريو الأول والثاني مقارنةً مع حجم مبلغ رأس المال المستثمر وبالمقارنة مع المشاريع المماثلة أما بالنسبة للسيناريو الثالث فهي نتيجة غير مرضية لأن الفترة الزمنية طويلة.

ب. معيار متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر:

حسب هذه المعيار يكون المشروع الاستثماري ذا جدوى اقتصادية أفضل كلما كان متوسط معدل العائد على الاستثمار أكبر. ويحسب هذه المعيار من خلال القاعدة التالية:

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

حيث يحسب متوسط صافي الربح السنوي من خلال جمع الأرباح الصافية السنوية خلال سنوات عمر المشروع وقسمة المجموع على عدد السنوات، كما يحسب متوسطة تكلفة الاستثمار عن طريق جمع كلفة الاستثمار في بداية عمر المشروع مع قيمة الاستثمار في نهاية عمر المشروع وقسمة الناتج على اثنين.

جدول رقم ٢٤ متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر

متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر للسيناريوهات الثلاثة			
السيناريو	متوسط صافي الربح السنوي بعد الضرائب	(الاستثمار المبدئي+القيمة المتبقية للمشروع)/٢	معدل العائد على رأس المال المستثمر
الأول	١٢٤٤٧٢٠٠٠	١٧١٦١٧٥٠٠	٧٣%
الثاني	٨٧٠٨٦٠٠٠		٥١%
الثالث	٤٩٧٠٦٠١٥		٢٩%

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

بلغ متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر للسيناريو الأول ٧٣% وهو مؤشر جيد.

بلغ متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر للسيناريو الثاني ٥١% وهو مؤشر جيد.

بلغ متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر للسيناريو الثالث ٢٩% وهو مؤشر جيد.

ج. معيار دليل الربحية (المخصوم وغير المخصوم):

يقوم هذا المعيار على التعبير عن العلاقة بين التكلفة والعائد للمشروع الاستثماري، ويحسب دليل الربحية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{دليل الربحية} = \text{مجموع التدفقات النقدية السنوية الصافية} \div \text{القيمة الحالية لتكلفة الاستثمار}$$

ويكون المشروع الاستثماري مجدياً حسب هذا المعيار إذا كان دليل الربحية أكبر من الواحد.

جدول رقم ٢٥ دليل الربحية الغير مخصص

السنياريو	التدفقات النقدية السنوية الصافية	تكلفة الاستثمار	دليل الربحية
الأول	١,٤٢١,٠٠٤,١٦٩	١٩٣٦١٧٥٠٠	٧.٣
الثاني	١,٠٤٧,١٤٤,١٦٩		٥.٤
الثالث	٦٧٣,٣٤٤,٣١٨		٣.٥

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

- . بلغ دليل الربحية وفق السيناريو الأول ٧.٣ .
- . بلغ دليل الربحية وفق السيناريو الثاني ٥.٤ .
- . بلغ دليل الربحية وفق السيناريو الثالث ٣.٥ .

وبالتالي النتائج أكبر من الواحد في جميع السيناريوهات أي أن المشروع مقبول من هذه الناحية و قادر على تحقيق أرباح وفقاً لهذا المعيار .

جدول رقم ٢٦ دليل الربحية المخصصة

السنياريو	القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية	القيمة الحالية لتكلفة الاستثمار	دليل الربحية
الأول	٥١١,٩٨٧,١٣٣	١٩٣٦١٧٥٠٠	٢.٦
الثاني	٣٦٨,٧٧١,١٤١		١.٩
الثالث	٢٢٥,٣١٢,١٥٢		١.٢

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

- . بلغ دليل الربحية وفق السيناريو الأول ٢.٦ .
- . بلغ دليل الربحية وفق السيناريو الثاني ١.٩ .
- . بلغ دليل الربحية وفق السيناريو الثالث ١.٢ .

وبالتالي النتائج أكبر من الواحد في جميع السيناريوهات أي أن المشروع مقبول من هذه الناحية و قادر على تحقيق أرباح وفقاً لهذا المعيار .

د. معيار صافي القيمة الحالية:

يستند معيار صافي القيمة الحالية إلى أنه لا يجوز مقارنة المبالغ التي تقبض أو تدفع في فترة زمنية معينة مع المبالغ التي تدفع أو تقبض في فترات زمنية لاحقة إلا بعد حساب القيمة الحالية للمبالغ التي ستقبض أو تدفع في فترات لاحقة. يحسب هذا المعيار من خلال العلاقة التالية:

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة المتوقعة — القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

القيمة الحالية للتدفقات المستقبلية وفق معدل خصم ٢٠% للسنوات وبعدها الثلاثة											
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	السنة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	193617500	تكاليف الاستثمار
272,014,771	135,122,392	146,506,860	159,953,745	152,283,051	143,537,163	136,080,987	111,117,867	90,905,667	73,481,667	0	التدفقات النقدية الداخلة (س١)
236,014,771	95,522,392	103,306,860	113,297,745	106,923,051	100,769,163	95,904,987	78,717,867	64,805,667	51,881,667	0	التدفقات النقدية الداخلة (س٢)
201,456,471	56,342,273	60,213,867	65,498,896	61,230,623	58,579,422	55,014,567	45,750,867	38,255,667	31,001,667	0	التدفقات النقدية الداخلة (س٣)
0.162	0.194	0.233	0.279	0.335	0.402	0.482	0.579	0.694	0.833	1	معامل الخصم
44,066,393	26,213,744	34,136,098	44,627,095	51,014,822	57,701,939	65,591,036	64,337,245	63,088,533	61,210,228	193,617,500	القيمة الحالية للتدفقات (س١)
38,234,393	18,531,344	24,070,498	31,610,071	35,819,222	40,509,203	46,226,204	45,577,645	44,975,133	43,217,428	193,617,500	القيمة الحالية للتدفقات (س٢)
32,635,948	10,930,401	14,029,831	18,274,192	20,512,259	23,548,928	26,517,021	26,489,752	26,549,433	25,824,388	193,617,500	القيمة الحالية للتدفقات (س٣)
مجموع القيمة الحالية للتدفقات (س١)											
318369633 صافي القيمة الحالية (س١)											
368771141 مجموع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة (س٢)											
175153641 صافي القيمة الحالية (س٢)											
225312152 مجموع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة (س٣)											
31694652 صافي القيمة الحالية (س٣)											

(المصدر : من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

بلغ صافي القيمة الحالية للسيناريو الأول ٣١٨,٣٦٩,٦٣٣ ل.س وهو موجب وبالتالي المعيار مقبول.

بلغ صافي القيمة الحالية للسيناريو الثاني ١٧٥,١٥٣,٦٤١ ل.س وهو موجب وبالتالي المعيار مقبول.

بلغ صافي القيمة الحالية للسيناريو الثالث ٣١,٦٩٤,٦٥٢ ل.س وهو موجب وبالتالي المعيار مقبول.

هـ. معيار معدل العائد الداخلي:

يعرّف معدل العائد الداخلي بأنه المعدل (معدل الخصم) الذي يجعل معادلة صافي القيمة الحالية تساوي الصفر، أو بشكل آخر المعدل الذي يجعل القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية تساوي كلفة الاستثمار. أي الذي يحقق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الصافية} = \text{تكلفة الاستثمار}$$

ويكون المشروع مجدياً عندما يكون معدل العائد الداخلي أكبر من معدل الفائدة السائد في السوق.

تم احتساب معدل العائد الداخلي لهذه الدراسة بواسطة برنامج إكسل وبلغت قيمته ٥٢.٥٠٧٥% وفق السيناريو الأول، و ٣٨.٧٩٩% وفق السيناريو الثاني، و ٢٣.٦٣٧% وفق السيناريو الثالث.

نلاحظ أن جميع المعدلات جيدة باعتبار أنها أعلى من معدلات الفائدة السائدة في السوق السورية التي تتراوح بين ال ١٠% و ال ١٥% .

بعد احتساب معايير التقييم المحاسبي المخصوصة وغير المخصوصة سوف نقوم بتلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم ٢٨ ملخص معايير التقييم المحاسبي

المعيار	السيناريو الأول	النتيجة	السيناريو الثاني	النتيجة	السيناريو الثالث	النتيجة
فترة الاسترداد الغير مخصصة	٢.٣	مقبول	٢.٩٨	مقبول	٤.٤	مقبول
فترة الاسترداد المخصصة	٣.١	مقبول	٤.٣	مقبول	٩.٠٣	غير مقبول
متوسط العائد على رأس المال المستثمر	٧٣%	مقبول	٥١%	مقبول	٢٩%	مقبول
دليل الربحية الغير مخصص	٧.٣	مقبول	٥.٤	مقبول	٣.٥	مقبول

دليل الربحية المخصص	٢.٦	مقبول	١.٩	مقبول	١.٢	منخفض ومقبول
صافي القيمة الحالية	٣١٨,٣٦٩,٦٣٣	مقبول	١٧٥,١٥٣,٦٤١	مقبول	٣١,٦٩٤,٦٥٢	مقبول
معدل العائد الداخلي	٥٢.٥٠٧٥ %	مقبول	٣٨.٧٩٩ %	مقبول	٢٣.٦٣٧ %	مقبول

(المصدر: من إعداد الباحث)

## ٦) تحليل نقطة التعادل (بالكمية والقيمة):

يدخل تحليل التعادل ضمن الطرق والمعايير المتبعة في تقييم المشاريع، حيث يقوم تحليل التعادل على ما يعرف بدراسة العلاقة بين التكلفة والربح والحجم، والذي يعتبر أساس في تخطيط المبيعات وتحديد الآثار المترتبة على السياسات والبرامج البديلة. ويرتبط هذا التحليل بشكل رئيسي بدراسة سلوك التكلفة تجاه التغيرات في حجم النشاط.

ويقدم هذا التحليل مخرجين أساسيين هما حجم مبيعات التعادل وهو حجم المبيعات الذي تكون عنده الشركة لا تحقق ربح ولا تحقق خسارة، وقيمة هذه المبيعات. يتم احتساب حجم وقيمة التعادل من خلال العلاقات التالية:

$$\text{حجم مبيعات التعادل} = \text{قيمة التكاليف الثابتة} / \text{هامش المساهمة}$$

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = \text{قيمة التكاليف الثابتة} / \text{نسبة هامش المساهمة}$$

حيث يتم احتساب هامش المساهمة ونسبة هامش المساهمة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{هامش المساهمة} = \text{قيمة مبيع الوحدة الواحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة}$$

$$\text{نسبة هامش المساهمة} = \text{هامش المساهمة} - \text{قيمة مبيع الوحدة الواحدة}$$

جدول رقم ٢٩ نقطة التعادل بالكمية والقيمة

العاشر	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	
56130237	56130237	52384432	52384432	48951667	48951667	45804167	45804167	42916667	42916667	إجمالي التكاليف الثابتة السنوية
161285	143414	130207	119268	112651	106526	100776	97923	95384	93900	التكلفة المتغيرة للطرز (بس¹)²
175746	153790	137963	125076	117869	111242	105042	102634	100579	99867	التكلفة المتغيرة للطرز (بس³)
183500	162600	147000	134300	126900	120100	113600	111000	108600	108000	سعر بيع الطرز (بس¹)
178500	158200	143000	130700	123400	116800	110500	108000	105700	105000	سعر بيع الطرز (بس²)
192300	167700	149700	135400	127500	120600	113800	112000	110400	110800	سعر بيع الطرز (بس³)
22215	19186	16793	15032	14249	13574	12824	13077	13216	14100	هامش المساهمة (بس¹)
17215	14786	12793	11432	10749	10274	9724	10077	10316	11100	هامش المساهمة (بس²)
16554	13910	11737	10324	9631	9358	8758	9366	9821	10933	هامش المساهمة (بس³)
0.12	0.12	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13	نسبة هامش المساهمة (بس¹)
0.10	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.10	0.11	نسبة هامش المساهمة (بس²)
0.09	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.10	نسبة هامش المساهمة (بس³)
2527	2926	3119	3485	3435	3606	3572	3503	3247	3044	حجم مبيعات التعادل (بس¹)
3261	3796	4095	4582	4554	4765	4710	4545	4160	3866	حجم مبيعات التعادل (بس²)
3391	4035	4463	5074	5083	5231	5230	4890	4370	3925	حجم مبيعات التعادل (بس³)
463,642,128	475,698,440	458,560,955	468,030,903	435,959,142	433,110,345	405,752,953	388,784,347	352,659,655	328,723,404	قيمة مبيعات التعادل (بس¹)
582,000,354	600,552,574	585,562,791	598,925,443	561,973,710	556,500,249	520,504,868	490,888,793	439,733,585	405,968,468	قيمة مبيعات التعادل (بس²)
652,042,280	676,696,805	668,144,158	686,993,132	648,040,881	630,836,038	595,142,804	547,706,944	482,419,223	434,923,780	قيمة مبيعات التعادل (بس³)

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق حجم وقيمة مبيعات نقطة التعادل خلال سنوات عمر المشروع الافتراضي وفق السيناريوهات الثلاثة بعد احتساب هامش المساهمة ونسبة هامش المساهمة وفق كل سيناريو.

## الدراسة الاقتصادية

تحتاج الدراسة المالية إلى تقييم اقتصادي واجتماعي لتأكيد جدوى المشروع من وجهة نظر الاقتصاد. وثمة معايير يمكن استخدامها في التقييم الاقتصادي للمشروع أهمها معايير القيمة المضافة و إنتاجية رأس المال وفي ما يلي سوف نقوم بتطبيق هذه المعايير<sup>٢٠</sup>:

(١) القيمة المضافة الإجمالية: تعبر عن زيادة الإيرادات السنوية على مستلزمات التشغيل وتحسب من خلال:

القيمة المضافة الإجمالية = إجمالي الإيرادات السنوية — إجمالي مستلزمات التشغيل

جدول رقم ٣٠ القيمة المضافة الإجمالية

السيناريو الثالث	السيناريو الثاني	السيناريو الأول	
١٤,٥٣٨,١١٢,٥٠٠	١٨,٥٦٣,٩٥٠,٠٠٠	١٩,٠٨٣,٢٠٠,٠٠٠	إجمالي الإيرادات السنوية
١٣,٣٥٨,٠٨٥,١٧٥	١٦,٨٦٤,٧٥٦,٢١٥	١٦,٨٦٤,٧٥٦,٢١٥	إجمالي مصاريف التشغيل
١,١٨٠,٠٢٧,٣٢٥	١,٦٩٩,١٩٣,٧٨٥	٢,٢١٨,٤٤٣,٧٨٥	القيمة المضافة الإجمالية

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

بلغت القيمة المضافة الإجمالية وفق السيناريو الأول ٢,٢١٨,٤٤٣,٧٨٥ ل.س

بلغت القيمة المضافة الإجمالية وفق السيناريو الثاني ١,٦٩٩,١٩٣,٧٨٥ ل.س

بلغت القيمة المضافة الإجمالية وفق السيناريو الثالث ١,١٨٠,٠٢٧,٣٢٥ ل.س

<sup>٢٠</sup> مرهج، منذر - يوسف، علي، "تقييم المشروعات ودراسات الجدوى"، (دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية، ٢٠١٧)، ص: (٤٥-٤٦) + ص: (١٤٤+١٤٥+١٤٦)

٢) القيمة المضافة الصافية: تمثل الفرق بين القيمة المضافة الإجمالية والاهتلاك السنوي وتحسب من خلال:

القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية - الاهتلاكات

جدول رقم ٣١ القيمة المضافة الصافية

السيناريو الثالث	السيناريو الثاني	السيناريو الأول	
١,١٨٠,٠٢٧,٣٢٥	١,٦٩٩,١٩٣,٧٨٥	٢,٢١٨,٤٤٣,٧٨٥	القيمة المضافة الإجمالية
٢,٦٦٦,٦٦٧	٢,٦٦٦,٦٦٧	٢,٦٦٦,٦٦٧	الاهتلاك السنوي
١,١٧٧,٣٦٠,٦٥٩	١,٦٩٦,٥٢٧,١١٨	٢,٢١٥,٧٧٧,١١٨	القيمة المضافة الصافية

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

بلغت القيمة المضافة الصافية وفق السيناريو الأول ٢,٢١٥,٧٧٧,١١٨ ل.س

بلغت القيمة المضافة الصافية وفق السيناريو الثاني ١,٦٩٦,٥٢٧,١١٨ ل.س

بلغت القيمة المضافة الصافية وفق السيناريو الثالث ١,١٧٧,٣٦٠,٦٥٩ ل.س

٣) إنتاجية رأس المال: تمثل نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي رأس المال المستثمر ويحسب من خلال:

إنتاجية رأس المال = القيمة المضافة الصافية ÷ رأس المال المستثمر

جدول رقم ٣٢ إنتاجية رأس المال

السيناريو الثالث	السيناريو الثاني	السيناريو الأول	
١,١٧٧,٣٦٠,٦٥٩	١,٦٩٦,٥٢٧,١١٨	٢,٢١٥,٧٧٧,١١٨	القيمة المضافة الصافية
١٩٣,٦١٧,٥٠٠	١٩٣,٦١٧,٥٠٠	١٩٣,٦١٧,٥٠٠	رأس المال المستثمر
٦	٩	١١	إنتاجية رأس المال

(المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج إكسل)

نلاحظ من الجدول السابق:

كل ليرة سورية مستثمرة في المشروع تولد ١١ ليرة سورية كقيمة مضافة صافية وفق السيناريو الأول.

كل ليرة سورية مستثمرة في المشروع تولد ٩ ليرة سورية كقيمة مضافة صافية وفق السيناريو الثاني.

كل ليرة سورية مستثمرة في المشروع تولّد ٦ ليرة سورية كقيمة مضافة صافية وفق السيناريو الثالث.

## الدراسة الاجتماعية

---

### (١) أثر المشروع في خلق فرص عمل جديدة:

حسب نتائج الدراسة الفنية نلاحظ أن المشروع يحتاج إلى ١١ موظف جديد في الشركة، وبالتالي سوف يساهم المشروع في خلق فرص عمل جديدة ولكن هذه المساهمة ضئيلة جداً مقارنة بحجم القوى العاملة عن العمل.

### (٢) توجيه منتجات المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل:

المنتج الذي تنوي الشركة طرحه لا يعد من المنتجات منخفضة السعر وذلك بسبب ارتفاع تكاليف مواده الأولية بشكل خاص، وبالتالي نلاحظ أن المشروع لن يصب بشكل مباشر في مصلحة هذه الفئات الاجتماعية.

## الدراسة البيئية

---

الطريقة التقليدية المستخدمة في هذه الصناعة تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة والآلات البسيطة بالتالي، بشكل عام لا تؤثر هذه الصناعة الغذائية سلباً على البيئة، لكن كما تم ذكره سابقاً، سوف يعتمد هذا المشروع بشكل كبير على الآلات الحديثة في الإنتاج، وبالتالي لا يصدر منها انبعاثات ملوثة للبيئة. بالنسبة للمخلفات الإنتاجية جميعها قابلة للبيع وإعادة التدوير وبالتالي لا يوجد أي مخلفات ضارة للبيئة. بناءً على ما سبق من الممكن النظر إلى المشروع بأنه صديق للبيئة.

## الدراسة القانونية

---

كون المشروع قيد الدراسة وهو مشروع سيؤسس ضمن شركة مؤسسة مسبقاً، فيستبع هذا المشروع إلى الشكل القانوني الذي أسست عليه هذه الشركة، وسيقيد بالحدود القانونية التي تنقيد بها الشركة الحالية كونها جزء لا يتجزأ منها.

- ١) أظهرت الدراسة التسويقية وجود طلب كافٍ على منتجات المشروع ونتيجة تقدير عرض مطمئنة، وبالتالي المشروع ذو جدوى من الناحية التسويقية.
- ٢) أظهرت الدراسة الفنية إمكانية توفّر كافة احتياجات المشروع من الآلات والمعدات والمواد الأولية والموارد البشرية ومن مصادر محلية، وبالتالي المشروع ذو جدوى من الناحية الفنية.
- ٣) سجّلت كافة معايير تقييم المشروع المالية والاقتصادية نتائج جيدة حسب التقديرات والتوقعات ووفقاً لكافة السيناريوهات، مع التنويه إلى أن معيار فترة استرداد رأس المال المخصوم ومؤشر دليل الربحية المخصوم وفق السيناريو الثالث سجلت نتائج غير مرضية، ولكن يبقى المشروع ذو جدوى من الناحية المالية والاقتصادية.
- ٤) المشروع ذو جدوى من الناحية الاجتماعية والبيئية والقانونية.
- ٥) بعد إجراء كافة الدراسات تبين للباحث أن جميع النتائج قد تلبي طموحات المؤسسين.

## التوصيات

- ١) يُوصى بالبدء في هذا الاستثمار.
- ٢) يُوصى مجلس إدارة الشركة أنه في حال حدوث أسوأ سيناريو باستخدام خط الإنتاج الجديد في إنتاج المنتجات الحالية.
- ٣) يُوصى مجلس إدارة الشركة باستخدام خط الإنتاج الجديد في إنتاج المنتجات الحالية أو منتجات جديدة في المستقبل إن أمكن بغض النظر عن السيناريو الذي من الممكن أن يحدث، وذلك من أجل استخدام الطاقة الإنتاجية القصوى للخط وخاصة في فترات مواسم العمل.

### المراجع العربية:

- ١) عزام، زكريا - حسونة، عبد الباسط - الشيخ، مصطفى سعيد، "مبادئ التسويق الحديث"، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩).
- ٢) فلوح، صافي - ميده، إبراهيم - غصين، راغب، "المحاسبة الإدارية"، (منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٩).
- ٣) مرهج، منذر - يوسف، علي، "تقييم المشروعات ودراسات الجدوى"، (منشورات الجامعة الافتراضية، دمشق، ٢٠١٧).
- ٤) وايت، سارة، "أساسيات التسويق"، (الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٥).
- ٥) وليم أندراوس، عاطف، "دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات"، (دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٠٧).

### المراجع الأجنبية:

- ١) Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield, "Intermediate Accounting", ١٦<sup>ed</sup>, ٢٠١٦.
- ٢) Kotler, Philip - Wong, Veronica - Saunders, John - Armstrong, Gary, "Principles of Marketing" ٤<sup>th</sup> European Edition, ٢٠٠٥.

### المواقع الإلكترونية:

- ١) الموقع الرسمي لهيئة الاستثمار السورية <http://sia.gov.sy>
- ٢) الموقع الرسمي لغرفة صناعة دمشق وريفها <http://www.dci-syria.org>
- ٣) الموقع الرسمي للبنك الدولي [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- ٤) الموقع الرسمي لمصرف سورية المركزي <http://cb.gov.sy>

## المراجع القانونية:

- ١) المرسوم التشريعي رقم (٥١) لعام ٢٠٠٦.
- ٢) قانون العمل رقم (١٧) في سوريا، المادة رقم ٩٥/ لعام ٢٠١٠.