

دراسة جدوى المشروع

البروفيسور فارس مسدور

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

جامعة علي لونيبي البلدية 2

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



دراسة الجدوى الاقتصادية

• هي عبارة عن عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح
• ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ وتقليل مخاطر، وربحية المشروع،

• والنتائج الرئيسية لدراسة الجدوى هو الإجابة على السؤال
"هل المشروع مجدي للاستثمار؟"

نعم أو لا.



دراسة السوق

• ملخص الدراسة التفصيلية للسوق

1. تحديد مدى استيعاب السوق للسلعة بمعرفة حجم الطلب المتوقع عليه، وذلك من خلال:

• دراسة من هم المستهلكون،

• الكميات المستهلكة

• وتوقعات زيادة أو نقصان الطلب على السوق.

2. تحديد الحصة في السوق من خلال:

مقارنة الكمية المعروضة من السلع والكمية المطلوبة من خلال فهم أساليب المنافسة المتبعة.

3. تحديد حجم المبيعات آخذين بعين الاعتبار:

• سياسة التسعير،

• جودة الإنتاج وأسلوب التوزيع والترويج.

الدراسة الفنية

- ملخص : المراحل الإنتاجية المختلفة من حيث:

1. تحديد الأصول الثابتة:

- معرفة الموقع الملائم
- والبناء

- والمعدات اللازمة للتصنيع.

2. تحديد متطلبات الإنتاج:

- من مواد خام،

- وعمال

- ومرافق عامة.

3. تحديد عملية الإنتاج من حيث:

- مراحل الإنتاج حتى عملية التخزين،

- ومدة الدورة الإنتاجية،

- والكمية المنتجة فيها.



الدراسة المالية

الخطوة الأولى: حصر أنواع التكاليف الكلية للمشروع

أنواع التكاليف الكلية للمشروع :

أ- **التكاليف التأسيسية:** وهي التكاليف التي تدفع مرة واحدة ولا تسترد وتكون مرتبطة بإعداد بدء العمل

(الرسوم القانونية، ورسوم الترخيص والتسجيل، واستشارات ودراسات).

ب- **التكاليف الرأسمالية:** وهي تكلفة الحصول على عناصر الإنتاج

(الأرض، والمباني، والآلات والمعدات) وتصرف مرة واحدة قبل بداية الإنتاج ولكن يمكن استرجاعها عن طريق البيع.

ج- **التكاليف التشغيلية:** وهي التكاليف الناتجة من عملية الإنتاج،

وتحسب لمدة الدورة الإنتاجية الواحدة بالأخذ في عين الاعتبار تواريخ التكاليف الثابتة.

1. **التكاليف الثابتة:** وهي التكلفة اللازمة لتشغيل المشروع،

أي أنها لا تتغير بتغير حجم الإنتاج كإيجار الأرض، والصيانة الدورية والرواتب.

2. **التكاليف المتغيرة:** وهي التكاليف التي ترتبط بمستوى الإنتاج،

أي أنها تتغير مع حجم الإنتاج وتشمل مواد ختم، وأجرة العمال، وفواتير الطاقة.

د- **مجموع التكاليف الكلية للمشروع:** وتمثل مجموع التكاليف المذكورة أعلاه **بقيام** وتشغيل المشروع.



ملخص الخطوة الثانية من الدراسة المالية وحساب الربح الشهري الإجمالي

أ- الإيرادات الشهرية :

وتمثل الكميات المباعة \times بسعرها = الدخل النقدي الشهري بالمشروع.

ب- التكاليف التشغيلية الشهرية:

= مجموع التكاليف الثابتة + المتغيرة الشهرية.

ج- الربح الشهري الإجمالي:

= المبيعات - التكاليف التشغيلية.

الخطوة الثالثة: حساب الربح الشهري الصافي

- في هذه الخطوة سيتم طرح جميع المصاريف غير النقدية من الربح الإجمالي، (مثل الاهتلاك ومعدل التكاليف التأسيسية، وتكاليف التمويل كالفائدة البنكية).

الربح الصافي الشهري = الإيرادات الشهرية - المصاريف الشهرية

- ملخص الخطوة الثالثة من الدراسة المالية : وحساب الربح الشهري الصافي
 - أ- الإيرادات الشهرية : (من الخطوة الثانية)
 - ب- المصاريف الشهرية الكلية:
 - هي عبارة عن مجموع المصاريف النقدية وغير النقدية وتشمل:
 - التكاليف التشغيلية الشهرية،
 - ومعدل التكاليف التأسيسية الشهري
 - وإهلاك الآلات والبناء الشهري،
 - وتكلفة التمويل الشهري (وتتمثل غالباً بالفائدة أو هوامش الربح الشهرية).
 - ج- الربح الشهري الصافي:



الخطوة الرابعة: حساب القسط الشهري للبنك

قيمة القرض + الفائدة الشهرية أو هامش الربح

القسط الشهري للبنك =

[6 سنوات × 12 شهر) - أشهر إعفاء]



الخطوة الخامسة: الاختبارات المالية

حساب نقطة التعادل: وتتمثل نقطة التعادل بالنقطة التي عندها لا يحقق المشروع أي ربح أو خسارة ويكون فيها مجموع الإيرادات مساوي للتكاليف التشغيلية.

• ملخص الخطوة الخامسة من الدراسة المالية (الاختبارات المالية)

أ- حساب نقطة التعادل:

التكاليف التشغيلية = الإيرادات

قبل هذه النقطة:

يحقق المشروع خسائر

وبعد هذه النقطة:

يبدأ المشروع بتحقيق ربح تشغيلي.

ب - حساب العائد على الاستثمار:

وهو نسبة صافي الربح السنوي إلى التكاليف الكلية للمشروع، هذه النسبة تمثل نسبة الاستثمار التي ستسترجع بعد سنة كاملة من البدء بالمشروع.

ملخص : الدراسة المالية

1. حساب التكاليف الكلية للمشروع:

التكاليف الرأسمالية + التكاليف التأسيسية + التكاليف التشغيلية = حجم الاستثمار.

2. حساب الربح الإجمالي الشهري المتوقع = العوائد الشهرية - تكاليف التشغيل الشهرية

3. حساب الربح الصافي الشهري = العوائد الشهرية - المصاريف الكلية الشهرية

4. قم بعمل جدول التدفق النقدي بتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المشروع خلال فترة زمنية معينة.

5. عمل الاختبارات المالية لقياس جدوى المشروع عن طريق:

أ- حساب نقطة التعادل.

ب- العائد على الاستثمار



إدارة المشاريع الاستثمارية

البروفيسور فارس مسدور

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة علي لونيبي البلدية 2

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



كيف أختار مشروعى الاستثمارى



خطوات بناء فكرة مشروع استثماري

- لماذا هذا المشروع؟ ماذا سيقدم للمجتمع؟ ما هي المشاكل التي سيسهم في حلها؟
- هل سبقني إليه أحد؟ كم عدد من سبقني؟ هل منطقتي يوجد بها من يمارسه؟
- هل يتسع السوق لنا جميعا؟
- كم عدد المنافسين؟
- هل هنالك إمكانية للتوسع مستقبلا؟
- هل سيقبل الناس على مخرجات مشروعني باستمرار؟
- هل سيبقى مشروعني مثلما بدأ أم سيتطور؟
- ماذا أملك من خبرات وملكات لينجح مشروعني؟ وماذا أحتاج؟



ملاحظات يجب أن تؤخذ في الحسبان

- إياك أن تظن أنك تملك المشروع فأنت تعرف كل شيء عنه،
- لا تعتمد مشروعاً ضخماً لا يتوافق وقدراتك التسييرية،
- لا تطلب قروضاً أكبر من حاجاتك التمويلية،
- يجب تفادي الانفاق غير المجدي،
- انتقاء المسيرين،
- الانتقاء الجيد للعاملين والموظفين،
- احترام حقوق العمال، وإشراكهم في نتائج المشروع (تخصيص جزء من الأرباح لهم)
- تفادي المشاكل مع الإدارة (ضرائب، سجل تجاري،)
- الاتصال بمحاسب معتمد،
- طلب الاستشارة من مستشار جبائي،
- التفرقة بين ميزانية المؤسسة وميزانية الجيب،
- المسئول أجير في المؤسسة،
- الأرباح لا توزع إلا في نهاية السنة،
- التفرقة بين مفهوم القيادة والخبرة،
- المشاورة أساس النجاح، وتخفيف الاخفاقات،



قواعد هامة

- المنتج الوحيد خطر على المؤسسة، إذا نوّع منتجاتك وخدماتك.
- الابتكار المستمر يطيل عمر المشروع،
- التسيير حكمة وخبرة وليس دكتاتورية،
- إذا أردت أن يتطور المشروع، ملّك العمال والموظفين جزءا من أسهمه،
- إذا أردت أن توسع من طاقاتك الانتاجية إبحث دائما عن سوق جديد،
- إذا عجزت عن الوصول لهدف اتخذ لك شريكا أو حليفا،
- إذا أردت أن لا يشيخ مشروعك تكوّن، وكوّن عمّالك وموظفيك،
- الاحتياطات المادية والمالية تمتص الأزمات،
- نوع مصادر تموينك، ولا تترك أحدا يضغط على مشروعك.



محاوِر إدارة المشاريع الاستثمارية

البروفيسور فارس مسدور

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة علي لونيبي البليدة2

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاوَر إدارة المشروع

- الإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة البرامج التدريبية
- إدارة الخطة التسويقية
- إدارة الأزمات



الإدارة المالية

- إدارة الإيرادات والنفقات
- إدارة الالتزامات الجبائية وشبه الجبائية
- إدارة الأجور والمكافآت
- إدارة التمويلات
- الذكاء المالي
- الهندسة المالية



إدارة الموارد البشرية

- اختيار وتوظيف العمال والموظفين
- تنمية قدراتهم ومهاراتهم التسييرية
- العمل على إحداث الانسجام والتنسيق بينهم
- تطوير روح الابداع والابتكار بينهم
- توفير جو عمل محفز وديناميكي
- الاهتمام بمشاكلهم الاجتماعية
- زرع روح تكافلية تضامنية بينهم
- رفع قدراتهم التركيزية في العمل



إدارة البرامج الإنتاجية أو الخدمية

- ماهي البرامج التي نقترحها
- البرامج التي نطورها
- البرامج التي نبتكرها
- البرامج التي نشترها
- البرامج التي نبحث فيها
- البرامج التي نطوعها بما يتوافق مع خصوصياتنا
- المجالات الإنتاجية والخدمية الجديدة التي نطرقها



إدارة الخطة التسويقية

- لماذا نسوق؟
- ماذا نسوق؟
- كيف نسوق؟
- ولمن نسوق؟
- ومتى نسوق؟
- وكيف نعد خطتنا التسويقية؟
- كيف نضمن المنافسة؟
- كيف نطور قدراتنا التنافسية؟



إدارة الأزمات

- أزمة الموارد البشرية
- الأزمات المالية
- الأزمات الإدارية
- أزمات أخرى



رِيَادَةُ الْأَعْمَالِ

البروفيسور فارس مسدور

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة علي لونيبي البليدة2

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



من هو رائد الأعمال

- شخص مبدع
- يتمتع بذكاء متميز
- منتج أفكار ومشاريع ريادية
- منفذ بارع للأفكار والمشاريع
- مدير فعال وعملي
- يحمل ويواجه مسؤولياته
- مفاوض بارع
- مرن
- مشاور
- محاور



خصائص رائد الأعمال

- شخص متميز
- دائم التعلم واكتساب المهارات
- قائد مجموعات
- صاحب أهداف واضحة
- إصراراً على تحقيق الأهداف
- مثابر
- مخطط
- دقيق في استغلال الوقت
- اجتماعي
- صاحب أخلاق في مجال الأعمال



معارف وثقافة يحتاجها رائد الأعمال

- علم الإدارة والتسيير
- علم الإحصاء والتخطيط
- علم الاقتصاد
- علم المحاسبة والمالية
- علم النفس
- علم الاجتماع
- فن التواصل
- فن القيادة
- اللغات



رائد الأعمال وانتقاء الطاقم المحيط به

- يحرص على انتقاء ذوي الخبرات والكفاءات العالية
- ليس لديه عقد تجاه المتميزين
- منفتح على المبدعين والمبتكرين
- يقتنص أصحاب الابتكارات
- يحفز الطاقم العامل معه
- يتعامل بانسياب ومرونة كبيرة مع طاقمه
- يشاورهم ويحاورهم ويأخذ بأرائهم ويتنازل عن رأيه دون تعنت ولا دكتاتورية
- يعطي حرية المبادرة
- يكافئهم ويقاسمهم جزءا من أرباح المشروع



رائد الأعمال والذكاء المالي

- تحضره الفكرة قبل المال
- يحسن المفاوضات المالية
- يحسن إقناع الممولين
- يبدأ بموارد مالية بسيطة
- يقترض عند الضرورة
- ولا يطلب أكثر من حاجاته
- لا يصرف إلا في بنود المشروع
- لا يهتم بالمظاهر المستهلكة للموارد المالية
- يحسن استثمار المال
- يحسن الادخار الاستثماري



رائد الأعمال والتسويق

- لا يحتاج في كل الأحوال أن يكون هو المسوق
- يتابع تطورات السوق على المستوى المحلي والدولي
- يحسن إقناعك بمنتوجه وخدمته
- يستخدم الأدوات الحديثة في التسويق
- يبني شبكات تسويقية بسرعة
- يتقن فن إبراز تميز الخدمة والمنتوج
- يشرك غير العاملين في العملية التسويقية
- لا يتوقف عند السوق المحلي بل يبحث عن السوق الوطني والدولي
- يعتمد فن التسويق بالعمولات الحقيقية
- بارع في التسويق الإلكتروني



رائد الأعمال وإدارة الأزمات

- يتنبأ بوقوعها ويحضر لمواجهتها
- يخطط لسيناريوهات متعددة لحلها
- يشخص الأزمة
- يسارع في إيجاد حل لها
- يشرك طاقمه المتخصص في حلها
- يوسع دائرة الاستشارة المتخصصة لحلها
- يوثق تفاصيل الأزمات السابقة
- يضع مدونة علاج الأزمات الدورية المتشابهة



محاذير يجب التحوط منها

- التسرع في اتخاذ القرارات
- عدم وضع الأهداف
- غياب الخطط التنفيذية
- عدم المحاورة والمشاورة
- الدكتاتورية في التسيير
- القروض غير المبررة وغير الضرورية
- الاستفراد بالإدارة والتسيير
- الثقة المبالغ فيها
- عدم الاحتياط المالي والمادي
- التباطؤ في التنفيذ
- المحيط المثبط والمُلهي
- المحيط المُعظم الكاذب
- الاستدانة المفرطة
- المشاريع المتشعبة
- الفساد
- الجري خلف الأوهام



- عدم التفويض في المسائل المصيرية للمشروع
- عدم الذهاب للمفاوضات دون خبراء متخصصين
- عدم الاستعانة بالخبراء المتخصصون في الدراسات الدقيقة
- عدم اعتماد الدراسات التنبئية
- غياب المعلومات الحديثة عن السوق عن المنافسين
- عدم التطوير ومواجهة التنافسية العالية
- عدم اقتناء التكنولوجيات الإنتاجية والخدمية الحديثة
- عدم تشكيل كتلتات صناعية وخدمية مع الحلفاء المحليين والدوليين
- الاكتفاء بالأسواق المحلية وعدم اقتحام الأسواق الوطنية والدولية
- عدم التكوين المستمر
- التضيق على الطاقم العامل معه

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



إدارة الأزمات داخل المؤسسة

البروفيسور فارس مسدور

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة علي لونيبي البليدة 2



ما نوع الأزمات

- أزمة مالية
- أزمة تموينية
- أزمة مخزون
- أزمة موارد بشرية
- أزمة عمالية نقابية
- أزمة نقل
- أزمة أمن
- أزمة قيادية



خطوات علاج الأزمات

- خلية لإدارة الأزمة
- تحديد الأزمة بدقة
- تحديد مصدرها
- السرعة في التخطيط
- السرعة في التنفيذ
- الاجتماعات التشاورية
- توسيع دائرة الاستشارة



ما بعد الأزمة

- تدوين الأزمة
- معالجة جذرية لأسبابها
- وضع خطط علاجها إذا رجعت
- تحديد المتدخلون في علاجها
- فتح وتوسيع دائرة النقاش الاستشراقي
- نمذجة الأزمة
- وضع برنامج تنبئي
- سيناريوهات علاجية إبداعية



معايير انتقاء العاملين في المؤسسة

البروفيسور فارس مسدور

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة علي لونيبي البليدة2



من أختار من الموظفين والعمال

- المتخصص
- ذو الخبرة
- المبدع، المبتكر
- الأمين
- الفعال
- الاجتماعي
- المنضبط
- المرن



كيف أضمن بقاء ووفاء العمال والموظفين

- الروح الجماعية
- روح الانتماء للمؤسسة
- الروح التضامنية
- المحفزات المادية
- المحفزات المعنوية
- التكوين المستمر
- الاشراف التساهمي
- الحوار المفتوح



سياسة الأجور وأثرها على العامل والموظف

- أجر ثابت
- أجر متغير
- مكافآت
- تحفيزات مادية أخرى



أساليب تحفيزية لزيادة مدخول الموظف

- استقطاب أكبر عدد من المتعاملين يقابله مكافأة عن كل زبون
- ترقية الخدمة وحسن تسيير المؤسسة
- جمع قاعدة بيانات المؤسسات والهيئات الطالبة للمنتجات والخدمات
- إعداد البرامج الابتكارية والابداعية
- المساهمة الواضحة في تعظيم موارد المؤسسة

