

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية

بعنوان:

**دور الاستشارة و أهمية دراسة  
الجدوى التسويقية في نجاح  
المشروعات الاستثمارية في الجزائر**

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور يحي عيسى

من إعداد الطالبة:

يسمين دروازي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ زبيري رابح رئيسا

أ.د/ يحي عيسى مقرا

د/ لعلاوي عمر ممتحنا

د/ عنابي بن عيسى ممتحنا

د/ بومدين يوسف ممتحنا

د/ بلحيمر إبراهيم ممتحنا

السنة الجامعية: 2010-2011

# شكر

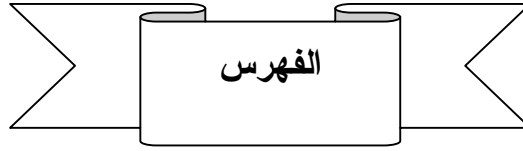
أشكر الله العلي القدير لتوفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع.

و عبارات ملؤها الامتنان و الشكر الكبيرين الذي يعجز اللسان عن وصفهما، أتقدم بشكر خالص و خاص إلى الأستاذ الدكتور يحي عيسى لقبوله الإشراف على هذا العمل، و على كل المساعدة التي قدمها لي، القيمة و المفيدة التي أرشدني بها.

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري الكبير إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

و أوجه مسبقا ألف شكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، على سعة صبرهم لقراءة و تقييم هذا البحث.

كما أشكر كل من ساعدني بمعلومة، نصيحة، توجيه، أو بكلمة طيبة سواء في مكاتب الدراسات التي اتصلت بها، أو في الجامعة، أو في أي مكان آخر.



## شكر

I.....	الكلمات المفتاح
I.....	الملخص
II.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة

## الجزء النظري: الإطار النظري لدراسة الجدوى الاقتصادية و الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري

2.....	مقدمة الجزء النظري
--------	--------------------

### الفصل الأول: حدود دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري

5.....	تمهيد
6.....	المبحث الأول: ماهية المشروع الاستثماري
6.....	المطلب الأول: مفهوم المشروع الاستثماري
9.....	المطلب الثاني: خلق أفكار المشروع
12.....	المطلب الثالث: مصادر أفكار المشروعات الاستثمارية
19.....	المطلب الرابع: التقييم الأولي للأفكار و بلورة فكرة المشروع
26.....	المبحث الثاني: تصنيف المشروعات الاستثمارية، أهدافها و دورة حياتها
26.....	المطلب الأول: تصنيف المشروعات الاستثمارية
30.....	المطلب الثاني: أهداف المشروعات الاستثمارية
34.....	المطلب الثالث: دورة حياة المشروع
40.....	المبحث الثالث: ماهية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري
40.....	المطلب الأول: مفهوم و أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري
44.....	المطلب الثاني: خصائص دراسة الجدوى الاقتصادية
47.....	المطلب الثالث: أنواع دراسات الجدوى الاقتصادية و مجالات تطبيقها
54.....	المطلب الرابع: مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري و صعوبات إجرائها
62.....	خلاصة:

## الفصل الثاني: دراسة الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري

- تمهيد: ..... 64
- المبحث التمهيدي: الإطار العام لدراسة الجدوى التسويقية ..... 65
- المطلب الأول: مفهوم وأهداف دراسة الجدوى التسويقية ..... 65
- المطلب الثاني: خصائص دراسة الجدوى التسويقية ..... 69
- المطلب الثالث: أهمية دراسة الجدوى التسويقية ..... 71
- المبحث الأول: تحديد البيانات و المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية ..... 75
- المطلب الأول: نوعية البيانات و المعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية.. 76
- المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و المعلومات التسويقية ..... 83
- المطلب الثالث: أساليب جمع البيانات و المعلومات ..... 91
- المطلب الرابع: تشغيل و تحليل البيانات و المعلومات التسويقية ..... 97
- المبحث الثاني: دراسة العرض و الطلب ..... 102
- المطلب الأول: العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع. .... 102
- المطلب الثاني: العوامل المحددة لعرض منتجات المشروع. .... 108
- المطلب الثالث: التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع. .... 112
- المطلب الرابع: تقدير الفجوة التسويقية. .... 120
- المبحث الثالث: تحديد معالم السياسة التسويقية و إعداد التقرير النهائي ..... 127
- المطلب الأول: تحديد نوع السوق الذي يعمل فيه المشروع. .... 127
- المطلب الثاني: تنمية خطة المبيعات ..... 132
- المطلب الثالث: إعداد التقرير النهائي ..... 139
- خلاصة: ..... 143
- خاتمة الجزء النظري ..... 144**
- الجزء التطبيقي: واقع دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، و تحليل مرحلة دراسة السوق ضمنها**
- مقدمة الجزء التطبيقي ..... 147**

## الفصل الثالث: مدخل للخبرة الاستشارية في الجزائر

- تمهيد: ..... 150
- المبحث الأول: ماهية الخدمات الاستشارية..... 151
- المطلب الأول: نطاق وطبيعة الخدمات الاستشارية..... 151
- المطلب الثاني: الجهات التي تقدم الخدمات الاستشارية..... 153
- المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الاستشارية..... 159
- المبحث الثاني: البرامج الخاصة بدعم الخبرة و الاستشارة في الجزائر..... 162
- المطلب الأول: البرنامج الوطني لتطوير الخدمات التقنية و الاستشارية في الصناعة..... 162
- المطلب الثاني: برنامج التكوين و الاستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة..... 168
- المطلب الثالث: المشروع الجزائري الأوروبي لاعتماد المخابر و مكاتب الدراسات الجزائرية..... 174
- المبحث الثالث: السوق الجزائرية للخبرة و الاستشارة..... 176
- المطلب الأول: مزيج الخدمات الاستشارية في السوق الجزائرية..... 176
- المطلب الثاني: الطلب على الخدمات للاستشارية في الجزائر..... 181
- المطلب الثالث: عرض الخدمات الاستشارية في الجزائر..... 186
- المطلب الرابع: مشاكل قطاع الخبرة الاستشارية في الجزائر..... 192
- خلاصة..... 196

## الفصل الرابع: تحليل العرض و الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري في الجزائر

- تمهيد: ..... 198
- المبحث الأول: الإطار العملي لدراسة الجدوى الاقتصادية..... 199
- المطلب الأول: الاتفاقية النموذجية لإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية..... 199
- المطلب الثاني: النماذج العملية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية..... 203
- المطلب الثالث: البرنامج المساعد لدراسة جدوى مشروع COMFAR..... 208
- المطلب الرابع: محتويات و شكل الوثيقة المرجعية لدراسة الجدوى..... 215
- المبحث الثاني: تحليل عرض خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر..... 219
- المطلب الأول: خصائص مكاتب الدراسات الاستشارية في السوق الجزائرية..... 219
- المطلب الثاني: خبرة مكاتب الدراسات الاستشارية و مؤهلاتها..... 223

- المطلب الثالث: تحليل تعاملات مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر.....236
- المطلب الرابع: تحليل عرض خدمات دراسة المشروع و الإجراءات المتعلقة بإعدادها.....245
- المبحث الثالث: تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري في الجزائر.....252
- المطلب الأول: تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع حسب نوع الدراسة.....252
- المطلب الثاني: تحليل طبيعة الطلب حسب ملكية المشروع و حجمه.....256
- المطلب الثالث: تحليل طبيعة الطلب وفق مجال النشاط و هدف المشروع.....263
- المطلب الرابع: تفسير انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية في الجزائر.....269
- 274..... خلاصة:

#### الفصل الخامس: دراسات الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية في الجزائر

- 276..... تمهيد:
- المبحث الأول: النماذج العملية لدراسة الجدوى التسويقية.....277
- المطلب الأول: نموذج المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين.....277
- المطلب الثاني: نموذج المؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة.....278
- المطلب الثالث: نموذج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.....282
- المبحث الثاني: المعلومات الأساسية لدراسة الجدوى التسويقية، طبيعتها، مصادرها في الجزائر وأساليب تحليلها.....288
- المطلب الأول: طبيعة المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية.....288
- المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات في الجزائر.....293
- المطلب الثالث: برامج معالجة المعلومات التسويقية.....301
- المبحث الثالث: تقييم مضمون دراسات المشروعات الاستثمارية من جانبها التسويقي:.....310
- المطلب الأول: تحليل احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق.....310
- المطلب الثاني: تحليل المتغيرات التسويقية العامة في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر.....317
- المطلب الثالث: تحليل المتغيرات التسويقية التقنية.....326
- المطلب الرابع: تحليل ترابط دراسات السوق و تقييمها.....338

345.....	خلاصة
347.....	خاتمة الجزء التطبيقي
350.....	خاتمة عامة
369.....	المصادر والمراجع

### الملاحق

378 .....	الملحق 1: المختصرات المستعملة
381.....	الملحق 2: الاستبيان 01
383.....	الملحق 3: الاستبيان 02

## الكلمات المفتاح:

المشروع الاستثماري، دراسة الجدوى الاقتصادية، دراسة الجدوى التسويقية، الخبرة الاستشارية، الدراسة التقنية الاقتصادية، تقييم الدراسات.

**Mots clés:** projet d'investissement, étude de faisabilité économique, étude de faisabilité marketing, étude technico-économique, évaluation des études.

## الملخص:

تحتل دراسة المشروع الاستثماري قبل تنفيذه أهمية بالغة، كونها ترتبط مباشرة بإمكانية تحقيق الأهداف التي ينشأ من أجلها من جهة، و تهتم بالتخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية و حفاظها من كل سوء استعمال من جهة أخرى. نظرا لهذه الأهمية فتقييم مضمون هذه الدراسات أمر لا بد منه للتأكد من إمكانية نجاح المشروع، و لما شملت هذه الدراسات مراحل متعددة، نحاول من خلال هذا العمل التركيز على المرحلة الأولى، و المتمثلة في دراسة سوق المشروع، من خلال توضيح كيفية إعدادها من قبل مكاتب الدراسات الاستشارية المحلية، و ظروف ذلك بالإضافة إلى تقييم مضمونها، و الحكم على مدى إمكانية نجاح المشروعات الاستثمارية في الجزائر.

## Résumé:

L'étude du projet d'investissement est d'une grande importance, car elle est directement liée aux objectifs pour lesquels le projet sera créé et aussi du fait qu'elle s'intéresse à trouver la meilleure façon d'allouer et préserver les ressources économiques du projet. De ce fait, l'évaluation du contenu de ces études est plus qu'indispensable, afin de s'assurer du pouvoir de ces études de réussir le projet. Dans le présent travail, on s'intéressera à la première étape ciblée par ces études; "l'étude de marché" du projet, en détaillant la façon dont elle est préparée par les bureaux de conseil locaux, évaluer son contenu et conclure sur son apport dans la réussite des projets d'investissement en Algérie.



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
88	استعمال العينات الجاهزة	01-2
95	مزايا و عيوب أساليب الاستقصاء	02-2
124	حالات الطلب و سلوك المشروع اتجاهها	03-2
134	أهداف التسعير	04-2
135	شروط تطبيق إستراتيجية الكشط والاختراق	05-2
137	العوامل المؤثرة على قرارات التوزيع	06-2
156	المكاتب الاستشارية الأربعة الكبار (Big Four)	01-3
165	تطوير القدرة الوطنية في الخبرة و الاستشارة الوطنية	02-3
165	تطوير قدرات البحث و التطوير و الاستشارة و الدراسات لتأهيل المؤسسات و محيطها	03-3
220	توزع المجتمع المستقصى من مكاتب الدراسات عبر الوطن	01-4
221	توزيع إجابات مكاتب الدراسات عبر الوطن	02-4
221	التوزيع الجغرافي لمكاتب الدراسات	03-4
222	الانتشار الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية عبر الوطن	04-4
222	الإطار القانوني لمكاتب الدراسات المحلية	05-4
223	تخصص مكاتب الدراسات الاستشارية المحلية	06-4
224	توزيع مكاتب الدراسات حسب فئات السن	07-4
226	مكاتب الدراسات الاستشارية المعتمدة	08-4
226	توزيع مكاتب الدراسات المعتمدة وفق تخصصاتها	09-4
227	التخصص العلمي لمؤسسي مكاتب الخبرة الاستشارية	10-4
228	توزيع تخصص مؤسسي المكاتب العلمية حسب تخصص المكاتب الاستشارية	11-4
229	الإمكانيات اللغوية في إعداد الدراسات	12-4
230	عدد الاستشاريين الدائمين لدى مكاتب الدراسات الاستشارية	13-4
232	توزيع عدد الاستشاريين الدائمين وفق ملكية مكاتب الدراسات الاستشارية	14-4
233	عدد الاستشاريين الدائمين في مجال التسويق	15-4
234	عدد الاستشاريين المؤقتين المختصين في مجال التسويق	16-4

## III

236	استشارة مكاتب الدراسات للأساتذة الجامعيين	17-4
237	زبائن مكاتب الدراسات الاستشارية	18-4
238	توزيع زبائن المكتب حسب ملكيته	19-4
239	نسبة الزبائن الخواص لدى مكاتب الدراسات الاستشارية	20-4
240	الزبائن الرئيسيون لمكاتب الدراسات الاستشارية	21-4
241	مكاتب الدراسات الاستشارية التي تصدر خدماتها للخارج	22-4
242	توزيع المكاتب المصدرة للخدمات وفق الملكية	23-4
243	الزبائن الأجانب لمكاتب الدراسات	24-4
243	توزع التعامل مع الزبائن الأجانب وفق ملكية المكتب	25-4
244	تعامل مكاتب الدراسات عن طريق المناولة من الباطن	26-4
244	توزع التعامل بالمناولة من الباطن وفق الملكية	27-4
247	مكاتب الدراسات التي تعرض خدمات دراسة المشروع	28-4
247	توزيع عرض خدمة دراسة المشروع وفق تخصصات المكتب	29-4
249	مصادر جمع المعلومات لدى مكاتب الدراسات	30-4
250	طرق توزيع العمل	31-4
251	رخصة استعمال كومفار	32-4
253	نسبة الدراسات التقنية من مجموع الدراسات المنجزة سنويا	33-4
255	نسبة دراسات الجدوى الاقتصادية من مجموع الدراسات المنجزة سنويا	34-4
256	نوع دراسات المشروعات	35-4
257	ملكية المشروعات المدروسة	36-4
257	توزيع الطلب على دراسة المشروع حسب ملكيته	37-4
258	توزيع دراسات المشروعات حسب المكتب القائم بالدراسة	38-4
258	توزيع ملكية المشروعات المدروسة حسب المكتب القائم بالدراسة	39-4
259	توزيع نوع دراسة المشروع حسب المكتب القائم بالدراسة	40-4
261	المؤسسات المراد إنشاؤها من دراسة المشروعات	41-4
262	توزيع نوع الدراسة حسب نوع المؤسسة المراد إنشاؤها	42-4
262	توزيع نوع دراسة المشروعات باختلاف أحجامها وفق المكاتب القائمة بدراستها	43-4

264	مجالات النشاط	44-4
266	توزيع نوع الدراسة حسب مجال النشاط	45-4
268	الهدف من المشروع	46-4
269	توزيع نوع الدراسة حسب هدف المشروع	47-4
270	تفسير انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية	48-4
271	هدف المستثمر من طلب دراسة المشروع	49-4
282	تعريف السوق و تحليل هيكله	01-5
283	تحليل النظام التسويقي	02-5
285	تقييم تطور الوضعية التنافسية	03-5
289	معطيات الاقتصاد الكلي	04-5
290	الميزان التجاري الوطني	05-5
290	الواردات حسب المجموعات الإنتاجية	06-5
291	تسعيرة المنتجات البترولية	07-5
291	تسعيرة المياه	08-5
292	هوامش الأرباح القصوى المطبقة عند الإنتاج و التوزيع	09-5
302	محتويات قوائم برنامج SPSS	10-5
310	المصطلحات الخاصة بدراسة سوق المشروع	11-5
311	احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق	12-5
312	احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب نوع الدراسة	13-5
313	احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب حجم المشروع	14-5
314	احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب هدف المشروع	15-5
315	احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب المكتب القائم بالدراسة	16-5
317	ذكر مصادر المعلومات في الدراسات	17-5
318	توزيع ذكر مصادر المعلومات حسب نوع الدراسة	18-5
320	تعريف سوق المشروع	19-5
320	تعريف سوق المشروع حسب نوع الدراسة	20-5
321	تعريف خصائص المنتج	21-5

322	تعريف المنتج و خصائصه حسب نوع الدراسة	22-5
323	مؤشرات نمو السوق	23-5
324	تحليل مؤشرات تطور السوق حسب نوع الدراسة	24-5
326	وتيرة الطلب الحالي	25-5
326	تحليل وتيرة الطلب الحالي حسب نوع الدراسة	26-5
327	دراسة العرض الحالي	27-5
327	تحليل العرض الحالي حسب نوع الدراسة	28-5
328	الفرق بين الطلب و العرض الحاليين	29-5
329	تحليل المنافسة	30-5
330	تحليل المنافسة حسب نوع الدراسة	31-5
330	تحليل الحصص السوقية حسب نوع الدراسة	32-5
332	التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع	33-3
332	التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع حسب نوع الدراسة	34-5
333	التنبؤ بالعرض	35-5
334	التنبؤ بالعرض حسب نوع الدراسة	36-5
335	تحليل الوسطاء	37-5
335	المزيج التسويقي	38-5
335	نصائح في تسويق المنتج	39-5
337	المتغيرات التسويقية ضمن دراسة سوق المشروع	40-5
338	الفرق بين عدد التكرارات في دراسات المشروعات و عدد التكرارات في دراسات السوق	41-5
339	الحالات المختلفة لدراسات السوق	42-5

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	عوامل الإبداع	01-1
24	بلورة فكرة المشروع	02-1
49	مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري	03-1
67	الإطار الفكري لدراسة الجدوى التسويقية	01-2
74	دراسة الجدوى التسويقية عصب دراسة الجدوى الاقتصادية	02-2
92	الخطوات الأساسية لعملية البحث عن البيانات الثانوية	03-2
100	الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل البيانات	04-2
115	أساليب التنبؤ بالطلب	05-2
121	الطاقة الاستيعابية للسوق الحالي	06-2
133	العوامل المؤثرة على السعر	07-2
134	الأسعار الافتراضية للمشروع	08-2
136	الكثافة التوزيعية	09-2

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة:

إن احتياج الدول للتقدم الاقتصادي والاجتماعي يجعلها تسعى نحو الاستثمار الذي يتحقق بواسطة عملية التراكم الرأسمالي في المجتمع، و تزداد أهمية الاستثمار في الدول النامية لندرة الموارد المتاحة لها في فترة زمنية معينة من جهة، وضرورة عملية التنمية الشاملة للمجتمع بمتطلباتها المتنوعة و المتسعة من جهة أخرى، و تتحقق عملية الاستثمار التي توجه المدخرات نحو استخدامات، تؤدي إلى إشباع حاجات اقتصادية بواسطة أفراد و جهات مختلفة في القطاع الخاص أو العام، و في كل الأحوال لا بد أن يكون لعملية الاستثمار هدف أو مجموعة أهداف يسعى القائمون عليها إلى تحقيقها بالشكل الأمثل بأقل تكلفة ممكنة للموارد، و يكون ذلك بترشيد القرارات الاستثمارية.

لقد نتج عن ضعف الاستثمارات المعتمدة خصوصا في الجزائر، التفكير في الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية، حيث نجد بعض المشروعات الاستثمارية لم تتجزأ أصلا، و أخرى لم يمتد بها العمر، إذ يتوقف نشاطها بعد السنين الأولى من عمرها الافتراضي، و مما لا شك فيه أن المستثمر أسس هذا المشروع بمبالغ ضخمة من رأس المال و بكثير من الجهد، و ذلك لإنتاج سلع و خدمات موجهة للأسواق، بهدف تحقيق العوائد و الأرباح، و لكن كثيرا ما يعجز هذا المستثمر عن تحقيق أهدافه، و يصطدم بمشاكل و عوائق كثيرة، تؤدي إلى عدم نجاح و فشل المشروع. الأمر الذي يفرض عليه تغيير نوع النشاط بالبحث عن فرص استثمارية في مجالات أخرى، أو التخلي كليا عن إنشاء أي مشروع، و ضياع المنافع المتولدة عن استغلال الموارد المتاحة في شكل مشروع استثماري بالنسبة للمستثمر و الاقتصاد معا.

فأصبح التقليل أو القضاء على الاختلالات و المشاكل و العوائق التي ترافق انجاز المشروعات الاستثمارية، و تعزيز و رفع القدرات الإنتاجية، و التقليل من درجة المخاطرة و عدم التأكد من المستقبل، و السعي لضمان أكثر فرص النجاح، الأهداف الرئيسية الذي يسعى المستثمرون إلى تحقيقها، حتى تتمكن مشروعاتهم من خدمة الأسواق المحلية و الخارجية، و بلوغ مستوى المنافسة الدولية التي تفرضها عولمة اقتصاديات الدول.

من هنا فالقرار الاستثماري العقلاني يُعتبر من أصعب القرارات الاقتصادية و أكثرها خطورة، لارتباطه بالعديد من العوامل و المتغيرات التي يصعب في غالب الأحيان التنبؤ بسلوكها و اتجاهات تطورها، فعلى مدى صوابية هذا القرار يتوقف نجاح المشروع أو فشله،

و عليه فيجب أن يُتخذ هذا القرار بعد الدراسة المفصلة لمختلف الجوانب و الآثار المترتبة عليه، وذلك باستخدام الوسائل و الطرق العلمية الكفيلة بتحديد إمكانية قيام المشروع، والتي تسمح بتوقع النتائج المستقبلية له من خلال تقدير مختلف التكاليف المترتبة والإيرادات المتوقعة، لتجنب فشل المشروع و ما ينجم عنه من أضرار و خسائر، والتي لا تخص المستثمر صاحب المشروع فقط، بل تهدد الاقتصاد ككل، باعتبار المشروعات تعكس فعالية الاستثمار و الذي يُعد من أبرز المتغيرات الاقتصادية المؤثرة في التنمية. ومن هنا بات من الضروري إخضاع هذه المشروعات إلى دراسة تفصيلية، حالية ومستقبلية، تشمل كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع و تشييد أقسامه، و تحديد احتياجاته، و أساليب تسييره، وتحقيق أهدافه. و الدراسة العلمية الكفيلة بترشيد القرار الاستثماري، وتحديد إمكانية تنفيذ المشروع من عدمه، هي دراسة الجدوى الاقتصادية، التي تعد فرع من فروع الاقتصاد الإداري و اقتصاديات الأعمال، وتهتم بدراسة مدى جدوى إنشاء المشروعات المقترحة، بمنهجية علمية منظمة، تتضمن إجراء مراحل متتابعة للتحليل، وتنتهي برسم تصور مستقبلي شامل لحدود النجاح أو الإخفاق في المشروعات المراد تجسيدها.

إذ تُعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية من أهم الخطوات الأساسية لأي مشروع ناجح، فهي عملية لا غنى عنها لسعي المستثمر نحو تحقيق هدفه، وهو زيادة الثروة في إطار المسؤولية الاجتماعية. يتضمن تحليل دراسة الجدوى الاقتصادية عدة مراحل متتابعة، تتكون كل مرحلة من مجموعة من العناصر المختلفة، فهي سلسلة من الدراسات تمكن القائمين بها في النهاية بالتوصية بتنفيذ المشروع أو صرف النظر عنه، و عادة ما تبدأ هذه الدراسة بتحليل الجوانب المتعلقة بسوق المشروع أي دراسة الجدوى التسويقية.

تُعد دراسة الجدوى التسويقية إحدى مراحل دراسة جدوى المشروع، لتحديد ربحيته التجارية، فهي تمثل نقطة البداية لأي دراسة تفصيلية لتقييم المشروع الاستثماري، وذلك لاهتمامها بتوفير بيانات و معلومات كثيرة ذات أهمية ضرورية لبقية مراحل الدراسة، فالنتائج التي تنتهي إليها هذه المرحلة، تمثل قاعدة المعلومات التي يُتخذ على أساسها قرار استكمال تنفيذ دراسة جدوى المشروع بمراحلها التالية، أو التوقف عند حدود دراسة الجدوى التسويقية إذا بينت عدم وجود طلب محتمل على منتجات المشروع قيد الدراسة، إضافة إلى ذلك فإن ضعف النتائج التي يمكن التوصل إليها في الدراسة التسويقية، و أي خطأ فيها سيؤدي إلى



أخطاء متراكمة في الدراسة ككل، مما يؤثر سلبا على جودة هذه الدراسة و في قدرتها على إفادة المشروع بالتقديرات المتوقعة التي تساهم في إنجاحه.

و يتجه المستثمرون الخواص و العموميون إلى طلب خدمات دراسة مشروعاتهم من مختلف المكاتب، المراكز و الهيئات الاستشارية، المحلية أو الأجنبية، و التي تقدم مزيجا من الخدمات الاستشارية في إدارة الأعمال من بينها خدمات دراسة المشروع الاستثماري، و بهذا يشكل الطرفان جانبا للطلب و العرض في سوق الخدمات الاستشارية في الجزائر.

و نحاول من خلال هذا البحث دراسة الإشكالية التالية

### الإشكالية:

هل تُصمّم دراسات الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية في الجزائر بالطريقة التي تمكنها أن تساهم فعلا في نجاح هذه المشروعات؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

- ما المقصود بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري؟
  - هل الاجتهاد الذاتي و التلقائي للمستثمر يمكنه من إعداد و تنفيذ مشروع استثماري ناجح؟
  - هل يرتبط فشل المشروع بالضرورة بسوء التقييم الموضوعي للتكاليف؟
  - ما هو واقع الخدمات الاستشارية في الجزائر؟
  - بما يتأثر عرض و طلب خدمات دراسة المشروع الاستثماري في الجزائر؟
  - هل تتضمن دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر مرحلة دراسة السوق، و ما مدى ترابط و تكامل و مصداقية عناصرها؟
- تتمثل دراستنا في محاولة الإجابة عن هذه التساؤلات في مختلف المحاور الواردة في البحث، بدءا بإدراج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالا للتساؤلات السابقة الذكر.

### الفرضيات:

- تكتسب دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر أهمية بالغة، و تتضمن التفاصيل اللازمة لتحليل إمكانية تنفيذ المشروع، منها تحليل جوانبه التسويقية.
- اقتراح أفكار ودراستها من جهات غير مختصة، يؤدي إلى إنجاز مشروعات ترتبط بعامل الصدفة في نجاحها.

- إهمال دراسة الجدوى التسويقية يمنع من تقدير الطلب المحتمل، ومنه سوء تقدير الطاقة الإنتاجية الواجب استغلالها بطريقة مثلى في مواجهة حاجات السوق، مما يؤثر في مختلف وظائف المشروع.
- قطاع الخدمات الاستشارية في الجزائر غير منظم وغير معروف.
- توجد في الجزائر مكاتب دراسات متخصصة في دراسة المشروعات الاستثمارية و الدراسات التسويقية، تتمتع بالخبرة، المؤهلات، و الإمكانيات التي تسمح بتحقيق الكفاءة في أداء مهامها.

**أسباب اختيار الموضوع:** الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و البحث فيه، نلخصها فيما يلي:

- الوعي التام بأن الاستثمار هو الركيزة الأساسية لتطور اقتصاديات الدول، وما له من تأثيرات مباشرة على مختلف الأصعدة الاجتماعية و السياسية. و ضرورة المرافقة الاستشارية لتحقيق هذا الهدف.
- ضرورة دراسة المشروع قبل انجازه، كآلية تحد من احتمالات عدم التأكد، و فشل المشروع، و إهدار الموارد الاقتصادية.
- الاهتمام بتحديد الآثار الناجمة عن عدم دراسة الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية و البحث في الأسباب التي تؤدي إلى ذلك.
- ضرورة البحث في تقييم مضمون دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر و التأكد من إمكانية إفادة المشروع، ومنه المساهمة في نجاحه.
- ضرورة توجيه و تحويل مصب اهتمام المستثمرين، و مانهى رخص الاستثمار و التمويل في الجزائر من الجوانب المالية، إلى الجوانب التسويقية ذات الأهمية البالغة.
- ضرورة تحويل اهتمام الباحثين إلى دراسة مواضيع حساسة تؤثر مباشرة على تحقيق التنمية في الوطن.

**أهمية البحث:** لبحثنا أهمية بالغة وقيمة إضافية تتمثل في النقاط التالية:

- أهمية و ضرورة خلق أفكار المشروع من معطيات تسويقية، تسمح بإنتاج سلع و تقديم خدمات، تجد زبائن في السوق.

- تقديم دراسة الجدوى كآلية تسمح بتزويد المستثمر بعلامات مقارنة لنقاط التقدم في المشروع، وتحديد الرؤى المستقبلية للنتائج المرجوة.
- أهمية دراسة الجدوى التسويقية كعملية تسمح بالتفكير و العمل، و استعراض بعض الخيارات، وتحديد الفرص و الأخطار، واختبار بعض الفرضيات.
- تعتبر نتائج دراسة الجدوى التسويقية مدخلات و معطيات أساسية لإجراء دراسة الجدوى الفنية و المالية، و بالتالي ضرورة دراستها بالتفاصيل اللازمة التي تسمح بتحقيق الأهداف المنوطة بها.

**أهداف البحث:** إن اختيار موضوع دور و أهمية دراسة الجدوى التسويقية في نجاح المشروعات الاستثمارية في الجزائر، يرمي لبلوغ الأهداف التالية:

- التوصل للقدرة على الاختيار و المفاضلة بين البدائل المتاحة للمشروع تبعا لمعطيات تسويقية موضوعية، و منه دراسة الطرق البديلة لتنفيذ الغرض من فكرة المشروع من النواحي التسويقية.
- إعطاء صورة واضحة عن واقع دراسة جدوى المشروع عمليا و مقارنتها بالإطار النظري للدراسة.
- توضيح عام لمكونات سوق الخبرة و الاستشارة في الجزائر، بإحصاء شامل لخصائص المجتمع المدروس، ودراسة العوامل المؤثرة على عرض و طلب خدمات المشروع بصفة عامة، و دراسات الجدوى التسويقية بصفة خاصة.
- الحكم على أهمية دراسات الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية في الجزائر، من خلال مدخلين:

- الأول: وجود الدراسة التسويقية كمرحلة أساسية ضمن دراسات المشروعات.
- الثاني: مدى ترابط و تكامل عناصر هذه المرحلة.
- الإحاطة بالجوانب المهمة، المكونة لدراسة سوق المشروع و الحكم على مدى ترابطها ومصداقيتها. و البحث في الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق ذلك إن وجدت.
- بناء قاعدة معطيات حول الخبرة الاستشارية في الجزائر، تعتبر الأولى من نوعها في الأبحاث الجامعية، لانعدام الدراسات حول هذا الموضوع، رغم أهميته البالغة.

**الدراسات السابقة:** حسب الإمكانيات المتاحة للبحث، باستثناء بعض المواضيع العامة حول دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، لا توجد دراسات سابقة لتحليل الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية، باستثناء دراستي النظرية للموضوع في رسالة الماجستير، و التي تناولت فقط المفاهيم النظرية للموضوع من خلال عرض أربع فصول نظرية.

**أدوات البحث:** استعنا للإمام بالموضوع في جانبه النظري بكتب متخصصة، و في جانبه التطبيقي استعنا بمنشورات، ملتقيات، أدلة، زيارات ميدانية، إحصائيات، ومواقع عبر الإنترنت. بالإضافة إلى تصميم استبيانين:

- **الأول:** الاستبيان الموجه لاستقصاء مكاتب الدراسات الاستشارية المتواجدة في السوق الجزائرية و المختصة في إدارة الأعمال (المسح الشامل للمجتمع المدروس) ، يتضمن أربعة و عشرين سؤالاً، يهدف إلى إحصاء شامل لبعض خصائص مكاتب الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

- **الثاني:** استبيان خاص بدراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، اعتمدنا فيه على أسلوب المعاينة العشوائية، بلغ حجم العينة المدروسة ثمانية و سبعون و ست مائة (678) دراسة مشروع، تحصلنا عليها من مصادر عديدة (الوزارات، المراكز و مكاتب الدراسات، الخلايا الولائية المكلفة بالاستثمار، البنوك)، و يتضمن هذا الاستبيان أربعة و عشرين سؤالاً، تمحورت هذه الأسئلة حول إثبات مصداقية الدراسات تسويقياً.

و استعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات و قوائم الاستقصاء.

**منهج الدراسة:** أما فيما يتعلق بالمنهج المتبع في البحث، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، المنهج الإحصائي، و المنهج التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم النظرية للموضوع، و المنهج الإحصائي في تصميم و معالجة قوائم الاستبيان، و المنهج التحليلي للتعقيب، التعليق، تقييم ما تم وصفه، و تحليل الجداول الإحصائية الواردة في البحث.

**التقسيم المنهجي:** عن التقسيم المنهجي للبحث، فانه يتشكل من جزأين، الجزء الأول نظري، و الثاني تطبيقي. تناولنا في الجزء النظري فصلين، خصصنا الفصل الأول لعرض حدود دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، و الفصل الثاني لدراسة الجدوى

التسويقية للمشروع الاستثماري. و تناولنا في الجزء التطبيقي ثلاث فصول، الفصل الأول خصصناه مدخلا للخبرة الاستشارية في الجزائر، في حين خصصنا الفصل الثاني لتحليل العرض و الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري في الجزائر، و تناولنا في الفصل الثالث تقييم دراسات الجدوى التسويقية في الجزائر.

الجزء النظري: الإطار النظري لدراسة  
الجدوى الاقتصادية و الجدوى التسويقية  
للمشروع الاستثماري

## مقدمة الجزء النظري:

تحظى عملية الاستثمار من بين العديد من الفعاليات الاقتصادية بأهمية كبيرة، كون الاستثمار يمثل العنصر الحيوي والفعال لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن أي زيادة أولية في الاستثمار سوف تؤدي إلى زيادات في الدخل من خلال مضاعف الاستثمار. كما أن أي زيادة في الدخل لا بد أن يذهب جزء منها لزيادة الاستثمار من خلال ما يسمى بالمعجل (المسارع). و من ناحية أخرى يمكن القول أن كل عملية استثمار لا بد أن يرافقها مستوى معين من المخاطرة، ولا بد أيضاً أن تحقق مستوى معين من العائد.

إن هذه الأهمية التي يتسم بها الاستثمار، تدفع المستثمرين للاهتمام بضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بتحقيق أفضل استخدام و توزيع لها، من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة و المقترحة للمشروعات الاستثمارية، و يتم ذلك من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم هذه البدائل الاستثمارية. حظي موضوع دراسات الجدوى الاقتصادية بالاهتمام الكبير في تحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، فهناك علاقة وثيقة بين دراسات الجدوى الاقتصادية وطبيعة القرارات الاستثمارية، إذ كلما اعتمد القرار على دراسات شاملة ودقيقة وموضوعية وعلمية، كلما كانت القرارات أكثر نجاحاً وأماناً في تحقيق الأهداف. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري هي دراسة علمية تسعى إلى تحليل و تقييم دقيق و معمق لمختلف المتغيرات المرتبطة بمجموعة العناصر المتعلقة بهذه الدراسة، للتأكد من مدى نفع المشروع الاستثماري سواء لأصحابه المستثمرين أو بالنسبة للاقتصاد الوطني. فضلا عن الحكم على مدى سلامة مخرجاته و أهدافه و نتائجها، اعتماداً على مجموعة من المقاييس و المؤثرات البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية و المالية، و التي تنتهي بنتائج حول قبول، رفض، تغيير أو تعديل المشروع محل الدراسة.

و بناء على هذا، تتطلب دراسة جدوى المشروع تحليل كل الجوانب المتعلقة به، بداية بدراسة الجوانب التسويقية، التي تعد المحور الأساسي في تقييم مدى صلاحية الفكرة الاستثمارية، نظراً لما لها من علاقة بتقدير حجم المشروع المقترح و طاقاته الإنتاجية، و تحديد نوع الفن الإنتاجي المستخدم، بالإضافة إلى أهميتها في تحديد التكاليف و الأسعار و الأرباح المتوقعة. كما أنها ضرورة يفرضها واقع سوق المشروع لتحديد مدى التجاوب

بينهما، فاستنادا إلى نتائجها يستتبع تقييم المتغيرات المرتبطة بالمرحلة التالية لدراسة الجدوى. و عليه نحاول في الجزء النظري إثبات أهمية تحليل الجوانب التسويقية للمشروع و تأثيرها على باقي مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية، و مدى مساهمتها في دعم جودة القرار الاستثماري النهائي.

فإلى ماذا ينصرف مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية عامة و التسويقية خاصة؟

و كيف تساهم دراسة الجدوى التسويقية في إنجاح المشروع الاستثماري؟

نحاول الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال الفصلين:

الأول: حدود دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية.

الثاني: دراسة الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري.



الفصل الأول: حدود دراسة  
الجدوى الاقتصادية للمشروعات  
الاستثمارية

## تمهيد

يعبر الإنفاق الرأسمالي على المشروعات الاستثمارية عن استخدام الأموال في الحاضر لتحقيق الأرباح و المنافع في المستقبل، و يترتب على هذا الانفصال الزمني صعوبات مختلفة تعترض اتخاذ القرارات الرشيدة و تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، و التي تراعي متغيرات و مستلزمات المحيط من أجل التقليل من المخاطر المستقبلية التي ترافق المشروع.

إذ يبدأ المشروع الاستثماري بفكرة، تمثل النواة الأساسية لسلسلة من التحليلات الوصفية و الكمية التي ينشأ عنها اتخاذ قرار تنفيذ فرصة استثمارية معينة، و يتجسد هذا من خلال إخضاع المقترح الاستثماري قبل تنفيذه إلى دراسة علمية تسمح باختبار صلاحية هذا المشروع، و هي دراسة الجدوى الاقتصادية التي تضمن الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع، للوصول إلى اتخاذ قرار حول قبول المشروع المقترح أو رفضه، بمعنى تحديد إمكانية إنشائه من عدمه.

تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية أولوية لا بد منها بالنسبة للمستثمرين سواء على مستوى القطاع الخاص أم العام، و بصرف النظر عن حجم المشروع المزمع القيام به، أو المجال الذي يتحقق في إطاره. و ذلك انطلاقاً من ضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة بين الاستخدامات البديلة، و التقليل من درجة المخاطرة التي ترافق المشروع طوال عمره الافتراضي.

و عليه نعرض في هذا الفصل حدود دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري

من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية المشروع الاستثماري.
- المبحث الثاني: أهداف المشروعات الاستثمارية، أنواعها و دورة حياتها.
- المبحث الثالث: ماهية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري.

## المبحث الأول: ماهية المشروع الاستثماري

تعتبر الأفكار الاستثمارية من مصادرها المختلفة نقطة الانطلاق في التعرف على المشروعات الاستثمارية المحتملة بأنواعها المختلفة، وقد أثبتت العديد من التجارب في هذا الصدد، الارتباط الوثيق بين المشروعات الاستثمارية الرائدة و بين جودة الفكرة التي انطلقت منها، فضلا عن إمكانية التطبيق العملي لهذه الفكرة.

فالمشروع فكرة تخضع للبحث و الدراسة، فتعريفه و تحديد معالمه يقودنا لتعريف الأفكار الأساسية التي ينشأ منها و يتأسس من خلالها، و هذه الأفكار لا تتواجد بمعزل عن الأحداث، و إنما تنجم من استغلال الفرص المتاحة والمتعلقة بمختلف المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية للبلدان. فالفرص تسمح بتجسيد أفكار تشكل في مجملها الاقتراح الاستثماري في مجال نشاط معين، يتم تصنيفها و تقييمها وفق أسس واقعية و منهجية، والإبقاء على الأفكار الأكثر ملائمة، التي تتبلور في شكل سلعة أو خدمة يقدمها المشروع، و تكون موضوع نشاطه. وعليه نتناول في هذا المبحث:

- مفهوم المشروع الاستثماري.
- خلق أفكار المشروع.
- مصادر الأفكار.
- التقييم الأولي للأفكار و بلورة فكرة المشروع.

### المطلب الأول: مفهوم المشروع الاستثماري

تعددت التعاريف حول مفهوم المشروع الاستثماري، بتعدد و اختلاف مداخل التحليل المعتمدة، و التي تتفرع بين التحليل الاقتصادي و التحليل المالي و حتى الاجتماعي، و لكنها تشترك في تحديد طبيعة المشروع و العناصر المكونة له.

و بالتالي يمكن تعريف المشروع الاستثماري على أنه "وحدة استثمارية مقترحة للحصول على قيمة للاستغلال، يمكن تمييزها فنيا و تجاريا و اقتصاديا عن باقي الاستثمارات"<sup>(1)</sup>، و هو أيضا

(1) عبد الطيف عبد اللطيف: التقويم الإداري في المشروعات، الجمعية التعاونية للطباعة، دمشق، سوريا، 1991، ص 13.

" اقتراح خاص باستثمار يهدف إلى إنشاء، و/أو توسيع، و/أو تطوير بعض التسهيلات بغية زيادة إنتاج السلع و/أو خدمات في مجتمع ما خلال فترة زمنية معينة." (1)

فهو "اقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر، لتستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة، أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة، أو توسيعها، بهدف الحصول على منفعة إضافية من تشغيلها في المستقبل عبر فترة زمنية طويلة نسبياً." (2)

كما يعرف على أنه " ائتلاف عناصر اقتصادية و اجتماعية و بيئية لبناء كيان اقتصادي، يستطيع القيام بإجراء عمليات تحويل معينة لمجموعة من الموارد الاقتصادية، إلى أشكال ملائمة لاحتياجات أطراف ذات مصالح في المشروع" (3)، فهو "تجمع اقتصادي يهدف من خلال العمل الجماعي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة خلال فترة زمنية معينة و في مكان معين، متبعا بذلك طريقة معينة للإنتاج و تنظيمها خاصا للعمل." (4)

كما يعرف على أنه كل "تنظيم، يملكه أو يديره منظم، يعمل على التأليف و المزج بين عناصر الإنتاج، و يوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة و طرحها في السوق، من أجل تحقيق أهداف معينة، خلال فترة زمنية محددة." (5)

و منه فالمشروع الاستثماري هو مجموعة متكاملة و متتالية من النشاطات و العمليات ذات الطابع الاستثماري، يستهلك موارد محدودة (مالية، بشرية، طبيعية)، لإنتاج سلع و خدمات، بهدف الحصول على عوائد مالية و غير مالية خلال فترة زمنية معينة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- المشروع الاستثماري هو فكرة مقترحة تخضع للدراسة.
- المشروع الاستثماري نشاط يتم فيه المزج بين عوامل الإنتاج المختلفة.

(1) سيد الهواري: أساسيات الإدارة المالية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992، ص 129.

(2) سيد محمد أحمد السريني: الوجيز في دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية، الرؤية للطباعة و للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 20.

(3) نبيل عبد السلام شاكر: إعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص 14.

(4) مصطفى رشيد شبيحة: البناء الاقتصادي للمشروع، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 30.

(5) Manul Bridier, Serge Michialef : Guide Pratique d'analyse de projet, Economica, Paris, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2002, P 01.

- المشروع كيان مقترح، يمكن أن يكون استثماراً جديداً، أو التوسع في استثمار قائم، أو تطوير أو تغيير استثمار.
- المشروع مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى استغلال موارد معينة للحصول على منافع معينة.
- يتمتع المشروع بشخصية معنوية، و باستقلالية نسبية إزاء المحيط، و باستقلالية في الإدارة و الحسابات، فالمشروع يدير إنتاجه و يموله كما يريد، و الأرباح تبقى له و عليه أن يغطي الخسائر، و يكون مستقلاً من الناحية المالية، و مستقلاً في طريقة الأداء الخاصة به عن كل التنظيمات الأخرى.
- الانفرادية، وتعني أن لكل مشروع بعض الخصائص التي تميزه عن المشروعات الأخرى.
- يرتبط المشروع الاستثماري بأهداف و نتائج يسعى إلى تحقيقها من خلال الاستثمار في مجال معين، يقوم به المنظم في شكل مؤسسة خاصة أو تنظيم عمومي.
- المخاطرة و ظروف عدم التأكد، حيث هناك درجة معينة من عدم اليقين من المستقبل، إذ يعيش المشروع و يمارس نشاطه في بيئة تتميز بالتغير الدائم و التنافس على الموارد و الفرص المتاحة.
- الفائض أو العائد من الاستثمار الذي يشمل العائد المادي و العائد الاجتماعي.
- العمر الافتراضي للمشروع، و هو المدى الزمني الافتراضي لحياته، و الذي يحدد الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- كل مشروع يعمل لإنتاج سلعة أو خدمة، فهو ينتج و يتعامل مع الأسواق.
- المشروع تنظيم يقوم لفترة من الزمن، و ينصرف موضوعه إلى القيام بعدة عمليات، تهدف لأغراض شتى.
- المشروع الاستثماري وحدة اقتصادية، تتفاعل مع الوحدات الاقتصادية الأخرى.
- المشروع وحدة مركبة، و هذه الحقيقة ناتجة عن تعقد الجهاز الإنتاجي للمشروع، فمن الملاحظ زيادة حجم المشروعات مادياً، مما يترتب عنه تعدد المنتجات و تنوع عناصر الإنتاج، و تمتعها بخصائص فنية و طبيعة مغايرة، كما أن هذه العناصر أغلبها غير قابل للانقسام و التجزئة.

- المشروع وحدة زمنية، فالزمن ليس عنصرا خارجيا بالنسبة للنشاط الاقتصادي للمشروع، وإنما جزء منه و مركب معه، فالإنتاج يتحدد عمليا خلال فترة زمنية معينة، و يتحدد معدل الاستخدام بالنسبة للآلات و فرق العمل بوحدات زمنية، و أيضا تستخدم الوحدات الزمنية لتحديد نفقات عناصر الإنتاج.
- المشروع وحدة مكانية، يتم تشييده في منطقة معينة، و يصبح المكان أو الأرض جزءا متكاملًا في بنائه الاقتصادي.

### المطلب الثاني: خلق أفكار المشروع

ينشأ المشروع الاستثماري من مجموعة من الأفكار الناجمة عن اكتشاف الفرص الاستثمارية سواء داخل الدولة أو خارجها، "و تنشأ الفكرة من ملاحظة الحاجة إلى نوع خاص من السلع وتوافر الإمكانيات اللازمة لإنتاجها وتسويقها، أو من عمل لفريق منظم من المصممين، أو من مشاهدة و رغبة في تقليد تجارب ناجحة في دول أخرى، أو لأهمية حل مشكلة تتعلق بموارد متاحة في مجتمع ما خلال فترة زمنية معينة، أو لاستغلالها لأغراض أكثر إنتاجية و نفعية، أو قد تكون الفكرة الأولى للاقتراح الاستثماري تتعلق بحماية البيئة، أو لإشباع أفضل لاحتياجات غير مشبعة مطلوب تلبيتها و غير ذلك"<sup>(1)</sup>، كما تنشأ نتيجة لإدراك المستثمر لأهمية استغلال الفرص المتاحة من أشياء يملكها، أو مهارات يتقنها، أو من المعرفة الجيدة لاحتياجات السوق.

فالفكرة ترتبط بوجود فرصة تسمح بتجسيدها، و يمكن التعرف على فرص الأعمال من خلال مدخلين:

- "البحث عن الحاجة ثم تحديد السلعة التي تشبع هذه الحاجة.
- التوصل إلى فكرة السلعة ثم تحديد نطاق الحاجة إليها"<sup>(2)</sup>.

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 32.

(2) محمد صالح الحناوي: دراسات جدوى مشروع، أساسيات و مفاهيم، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 30.

- **مدخل البحث عن الحاجة:** ترتبط نشأة فكرة المشروع باكتشاف فرص عمل يمكن استغلالها، و الفرصة ترتبط بالحاجة، التي قد تكون مخدومة حاليا من خلال سلعة أو خدمة، و لكن بكفاءة منخفضة أو بتكلفة مرتفعة، أو قد تكون غير مخدومة أصلا في الوقت الحالي، ويواجه المستثمر خلق أفكار لتغيير أو لتطوير مواصفات وخصائص السياسة التسويقية للمنتج، لإعطائه كفاءة نسبية أكبر أو تكلفة نسبية أقل، أو كليهما.

فالحاجة تنشئ دافع الاستهلاك، فهي في ذاتها لا تمثل فرصة، ما لم تدعم بالرغبة في إشباعها، فالمستهلك قد تتوفر لديه الحاجة، ولكن الرغبة غير متوفرة، فيأخذ المشروع دورا كبيرا و إيجابيا في تنبيه هذه الحاجات، ويعمل على التأثير في ترتيبها و نظرة المستهلك إليها، فيُحول حاجة غير ملحة إلى حاجة ملحة، عن طريق خلق سلع وخدمات تحقق الإشباع المطلوب. فمدخل التحليل في هذا الإطار وجود فرصة متمثلة في حاجات غير مشبعة، وإمكانية استغلالها من خلال خلق سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات.

أما في الحالة الثانية "فالواقع أن الجهد المبذول في مجال تحديد الحاجة المطلوب إشباعها أو تحريكها لدى المستهلكين، سيكون أكبر من الجهد المبذول في الحالة الأولى، حيث يتطلب الأمر جهدا كبيرا في تجسيد حاجات غير مخدومة و محاولة إحيائها لدى المستهلكين المرتقبين، في إطار التوافق الزمني مع الجهد المبذول لإيجاد تصميم مبتكر لسلعة أو خدمة"<sup>(1)</sup>.

- **مدخل التوصل إلى فكرة السلعة ثم تحديد نطاق الحاجة إليها:** لقد ركز المدخل السابق على التعرف على الحاجة لغرض التوصل إلى فكرة السلعة أو الخدمة الجديدة، أما نقطة التركيز في هذا المدخل، هو التوصل إلى فكرة السلعة الجديدة، ثم تحديد نطاق الحاجة إليها، وهذا التحليل مُوجه إلى إمكانية منافسة السلع و الخدمات الموجودة حاليا من خلال تصميم أفضل، سعر أقل، أو كليهما، وذلك بالاعتماد على الابتكار، إذ يقدم المشروع سلعة مبتكرة ثم يبحث عن الأسواق التي تطلبها، أو يحاول خلق هذه الأسواق.

و عادة ما تهدف الأفكار الجديدة للمشروعات إلى تحقيق الأغراض التالية:

(1) نبيل عبد السلام شاکر: إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص ص

- " تكوين طاقة إنتاجية لم تكن موجودة.
  - إحلال أو استبدال أصول مهتلكة بأخرى ذات قدرات و مواصفات تشغيلية أفضل.
  - التوصل إلى تدنية التكاليف أو مواجهة الزيادة في الطلب على المنتج.
  - توسيع طاقة إنتاجية في مشروع قائم بالفعل.
  - استفادة من براءة اختراع مسجلة<sup>(1)</sup>.
  - "إنتاج و تسويق منتج بموجب إجازة أو رخصة من طرف المنتج الأصلي.
  - تحسين منتج أو خدمة حالية.
  - إعادة معالجة المنتج.
  - دخول عالم التصدير.
  - استهداف أجزاء من أسواق كبيرة.
  - التخطيط للترويج في المناسبات التجارية<sup>(2)</sup>.
- و عموماً فإن الفكرة الجديدة ترتبط بالمنتج المزمع تقديمه للأسواق، أو ترتبط بالسوق، و منه يمكن مواجهة الحالات التالية:
- "تقديم منتج جديد إلى سوق جديدة.
  - تقديم منتج جديد إلى سوق قديمة.
  - تقديم منتج قديم إلى سوق جديدة.
  - تقديم منتج قديم إلى سوق قديمة<sup>(3)</sup>.
- فمفهوم الفكرة الجديدة ليس مطلقاً، بل هو مفهوم نسبي يخضع للعديد من وجهات النظر، إذ لا يقتصر على تقديم منتج جديد إلى السوق لأول مرة، بل يمتد ليشمل التعديلات الجوهرية

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 32.

(2) عبد المنعم عوض الله: مقدمة في دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 25.

(3) نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 23.



أو المحدودة التي يتم إدخالها على المنتجات القديمة، أو محاولة استهداف أسواق جديدة، و عليه "ففيما يتعلق بتكوين المشروع الجديد، فنلاحظ أن الأصل و الاختراع ليست نقطة عبور حتمية لإنشائه"<sup>(1)</sup>.

ولا يبدأ المشروع من فكرة واحدة، و إنما يبدأ من منطلق عدة إمكانيات أو خيارات، "و لا يمكن اختيار الفكرة الرئيسية و اختبارها إلا إذا توفرت البدائل التي تسمح بذلك، كما أنه لا توجد أفكار جيدة في حد ذاتها، وإنما توجد أفكار يمكن تطويرها من خلال فرص تسمح باستغلالها، و أشخاص يرغبون في تبنيها"<sup>(2)</sup>.

و التوصل إلى الفكرة يكون عادة على عاتق المستثمر صاحب المشروع، سواء قام بنفسه بذلك، أو استشار هيئات مختصة تكتشفها من مصادر عديدة.

### **المطلب الثالث: مصادر أفكار المشروعات الاستثمارية**

تعتبر أول خطوة يخطوها المستثمر هي البحث عن فكرة جديدة للمشروع من مصادر مختلفة، و التي تتنوع بين مصادر الأفكار الجديدة الموجهة للمشروعات الاستثمارية القائمة، أو المشروعات الجديدة التي تدخل مجال الأعمال و الاستثمار لأول مرة.

**ن** **مصادر الأفكار الجديدة للاستثمار في ميدان الأعمال لأول مرة:** توجد عدة مصادر يمكن الاستفادة منها في خلق أفكار أولية للمشروع، نذكر منها:

- **"تحليل قطاعات الاقتصاد الوطني:** تحليل كل القطاعات الاقتصادية، الصناعية، الزراعية، الثروة الحيوانية، السياحية، التجارية...، والتعرف على أوجه النقص في إنتاج أو عمل هذه القطاعات، و فيما إذا كانت هنالك حاجة إلى مشروعات جديدة"<sup>(3)</sup>.

(1) Agence Pour la Création d'Entreprises : Créer ou reprendre une entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 18<sup>ème</sup> édition, 2005, P 33.

(2) Ibid, P 33.

(3) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 2000، ص 18.

- "خطط و برامج التنمية: من خلالها يمكن التعرف على العديد من الأفكار الاستثمارية، لأن دراسة و تحليل تلك الخطط و البرامج يتيح فرصة إيجاد أسواق و منتجات معينة"<sup>(1)</sup>، إذ أن هذه البرامج تتضمن مشروعات عديدة، تحدد القطاعات التي تحتاج إلى تطوير، و المناطق التي تحتاج إلى التنمية، و تكون مؤهلة لإقامة مشروعات استثمارية فيها.

- قوائم و كشوفات التجارة الخارجية: سواء تعلق الأمر بالاستيراد أو التصدير، حيث تساهم عملية فحص و تحليل قوائم الواردات و الصادرات من السلع، في اكتشاف أفكار لمشروعات تُنتج سلع معينة، تكون الكميات المستوردة أو المصدرة منها لمواجهة الطلب المحلي أو الخارجي عليها، تكفي لإقامة وحدات إنتاجية تتولى إنتاج هذه السلع والخدمات لغرض سد حاجات السوق المحلي أو الأسواق الخارجية.

و عادة ما يكون التوجه نحو إنتاج سلع تحل محل الواردات، أمرا مرغوبا فيه لعدة أسباب منها:

- "خلق فرص عمل.
- احتجاز الأموال داخل حدود الوطن و بالتالي تحسين ميزان المدفوعات.
- خلق أسواق لسلع و خدمات معاونة و متكاملة.
- زيادة حجم القاعدة الصناعية المحلية.
- بالإضافة إلى هذا، فإن تكلفة إنتاج السلع المستوردة محليا و خصوصا في حالة توافر الخامات، تكون أقل من تكلفة السلع المستوردة بسبب انخفاض تكاليف النقل و الرسوم الجمركية."<sup>(2)</sup>

- دراسة الموارد الطبيعية المتاحة: يعتبر مخزون الموارد المحلية، أفضل نقطة في بداية البحث عن أفكار السلع الجديدة، فالدول التي تقوم بتصدير الموارد في شكلها الخام مقابل عائد بسيط، توفر مكاسب أكبر، كان من الممكن أن تعود عليها، نظير قيام مشروعات لتصنيع هذه المواد و استغلالها.

(1) عبد المنعم عوض الله، مرجع سابق، ص 30.

(2) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 25.

- دراسة جداول المدخلات و المخرجات: توضح جداول المدخلات و المخرجات الترابطات الموجودة بين القطاعات المختلفة، و كثيرا ما تكشف هذه الدراسة عن حاجة المجتمع لإقامة مشروعات تمد صناعات قائمة بمدخلات هي في حاجة إليها، أو إقامة مشروعات تستخدم مخرجات الصناعة القائمة كمدخلات لها، فالتداخلات القائمة في الهياكل الصناعية تخلق ترابطات سواء كانت أمامية أو خلفية، تسمح بخلق أفكار لمشروعات تجد فرصا لتجسيدها.

- مطالعة التطورات التكنولوجية المستمرة: توجد أفكار لمشروعات كان من غير الممكن في الماضي تجسيدها رغم الحاجة إليها، و أصبحت ممكنة في الوقت الحاضر بفضل التطورات و المستجدات التكنولوجية الحديثة، فالإطلاع على التطورات و المستجدات يوحي دائما بأفكار لمشروعات جديدة.

- دراسة مهارات العمالة المتاحة محليا: تسمح دراسة مهارات العمالة المتاحة في المجتمع بخلق أفكار لإقامة مشروعات، تستغل هذه المهارات المتوفرة في إنتاج سلعة أو خدمة بتكلفة منخفضة.

- تجارب التنمية في الدول الأخرى: و التي ظروفها عامة مشابهة لظروف البلد موضوع الدراسة، حيث أن نجاح مشروعات معينة، يشجع على إقامة مثلها في البلد المعني مع مراعاة اختلاف الظروف، بمعنى وضعها في قالب جديد يتناسب و ظروف البلد.

- زيارة المعارض التجارية و الصناعية: التي تفتح أبوابها للجمهور وتمنح فرصا ممتازة لاكتشاف أفكار لسلع و خدمات جديدة، و لمعرفة اتجاهات الصناعة.

- استطلاع آراء الخبراء: "يفضل في كثير من الحالات استشارة الخبراء في مجالات الإدارة، الصناعة، الزراعة، السياحة، البنوك و التجارة، في خلق أفكار جديدة لمشروعات استثمارية"<sup>(1)</sup>.

- مصادر الأفكار المنشورة: حيث تنتشر بعض الجهات سواء كانت منظمات أو جمعيات، عمومية أو خاصة، محلية أو دولية، جداول بالفرص الاستثمارية، و إرشادات و مقترحات

(1) صلاح الدين حسن السبسي: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات بين النظرية و التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص8.

حول المشروعات الصالحة للتنفيذ وإمكانية نجاحها، ولا تقتصر أهمية هذه النشرات على رجال الأعمال، بل تتعداها إلى مسؤولي التخطيط الاقتصادي في الدولة في بحثهم عن أفكار لاستثمارات جديدة، ويمكن الحصول على هذه المنشورات في المكتبات أو مباشرة من الناشرين.

- تحليل اتجاهات السكان، البيانات الديمغرافية و التغيرات الاجتماعية: إذ يمكن التنبؤ بالسلع والخدمات التي تحتاجها الأسواق، عن طريق دراسة التحولات العامة التي تحدث في متوسط أعمار السكان، وكذا النمو الديمغرافي، و التغيرات الاجتماعية. إذ تساعد رجل الأعمال على تحديد نطاق لأفكار جديدة.

**ن مصادر الأفكار الجديدة للاستثمار في المشروعات القائمة:** يمكن لهذه المشروعات أن تستفيد من كل المصادر التي تم الإشارة إليها سابقا، وبهذا يتم التركيز على مصادر الأفكار التي لا يمكن أن يستفيد منها المستثمر في مجال الأعمال لأول مرة.

- أقسام البحث و التطوير: يمكنها أن تقترح أفكارا لمشروعات جديدة، تطرح منتجات أو تقدم خدمات لأول مرة.

- الأقسام الهندسية و أقسام الصيانة: يمكنها أن تقترح أفكارا لمشروعات تهدف إلى تطوير العمليات الإنتاجية من خلال مساهمة التقدم التكنولوجي، أو مشروعات تهدف إلى القضاء على المشاكل الفنية والاختناقات التي تقلل من كفاءة الإنتاج<sup>(1)</sup>.

- الإدارة العليا: إما باقتراحها إقامة بعض الفروع الجديدة في مناطق أخرى، أو دخولها مجالات نشاط أخرى، قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالنشاط الرئيسي.

- قسم التسويق: و يعتبر المصدر الأكثر توليدا للأفكار من خلال:

(أ) تحليل دراسات السوق و بحوث التسويق: إذ تسمح هذه الدراسات و البحوث بتحديد وجود الاختناقات الناتجة عن عدم التوازن بين العرض و الطلب على إحدى السلع أو الخدمات الاستهلاكية، مما يُتيح فرصة إنتاج نفس السلعة، إما بمحاكاة السلع الموجودة

(1) قاسم ناجي حمدي، مرجع سابق، ص 17.

أو بتطويرها. وتحدد هذه الدراسات الفجوات التسويقية المتاحة، و الطلب غير المشبع، مما يتيح فرص جديدة لسد هذه الفجوات من خلال تلبية الطلب.

كما تسمح هذه البحوث بدراسة التفاوت في احتياجات و رغبات و دخول المستهلكين، إذ تؤدي دراسة احتياجات ورغبات المستهلكين إلى التفكير في إنتاج تشكيلات جديدة من منتج ما، أو إضافة تشكيلات أخرى إلى الأصناف التي يتم إنتاجها، كما أن التفاوت في دخول المستهلكين يؤدي إلى إضافة تشكيلات مختلفة بأسعار مختلفة، تتناسب وتفاوت مستويات الدخل<sup>(1)</sup>.

(ب) آراء رجال البيع و تجار الجملة: من خلال اتصالهم المتكرر بالعملاء و المستهلكين، يكونون أفكارا قيمة عن طبيعة الحاجات غير المشبعة، إضافة إلى خبرتهم و قدرتهم على خلق أفكار مشتقة من مواقف وظروف معينة.

(ج) سجلات الزبائن وسجلات الشكاوى: تحتوي هذه السجلات على معلومات، يمكن استغلالها في خلق أفكار موجهة لحل مشاكل معينة أو لاستغلال ظروف معينة.

(د) العملاء النهائيين: يُعتبرون مصدرا مهما لخلق الأفكار الجديدة، و ذلك لأن أي منتج يُطور أصلا لإشباع حاجات و رغبات غير مشبعة.

- المشروعات السابقة والمؤجلة: حيث أن مراجعة المشروعات التي لم تنفذ لسبب ما، قد تسمح الظروف بتجسيدها في الوقت الحالي، و ذلك بسبب التغيرات البيئية المستجدة.

- الملاحظة في مكان العمل: تسمح الخبرة في المؤسسات القائمة بملاحظة النظام سواء تعلق الأمر بالظروف الوظيفية، أم ملاحظة العملاء المتعاملين معها، و تسمح الملاحظة بخلق أفكار لتحسين الإنتاج بتقنيات جديدة، و وسائل لتخفيض التكلفة، وإمكانية المناولة من الباطن<sup>(2)</sup>، و يعود الأصل في هذا الأسلوب إلى دراسات علم النفس، إذ تتم ملاحظة العملاء و غير العملاء، و ظروف العمل، و أخذ ملاحظات حول السلوك و الأفعال و الأشياء، مما يسمح باقتراح وظائف جديدة لمنتجات جديدة.

(1) صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق، ص 10.

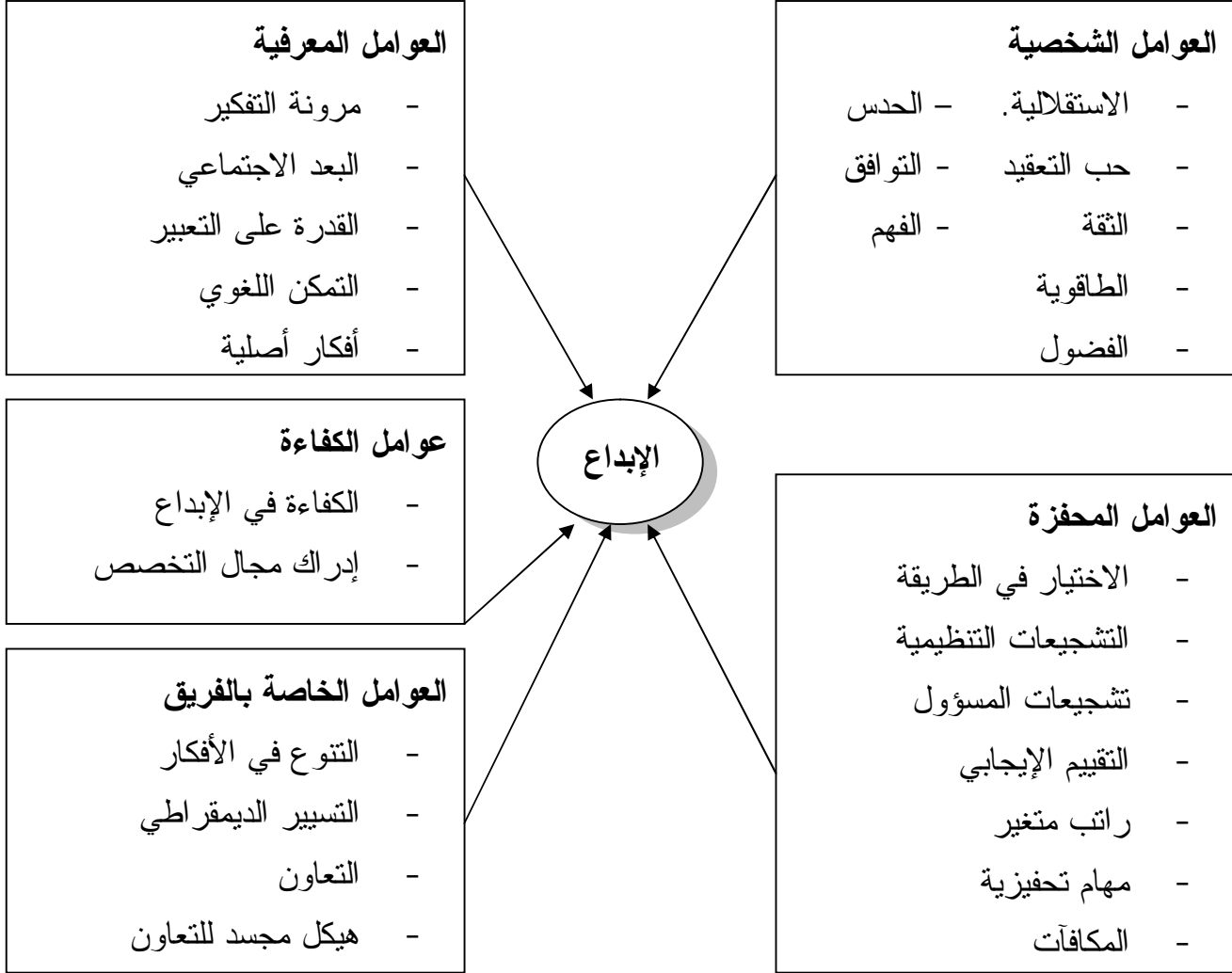
(2) A.P.C.E, Op. Cit, P 40.

- الإبداع: يعتبر أحد الأركان الهامة لبقاء و استمرار منظمات الأعمال في ظل المنافسة الشرسية، وهو جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح، كونه مصدرا لنشاطاتها وعملياتها، فالمنظمات ملزمة بتعديل و تكييف نشاطاتها، وأن تتوفر لديها درجة عالية من المرونة، حتى تواكب عمليات التغيير المستمر التي تحدث في بيئة العمل، و من ثم الحاجة لوجود الإبداع، "الذي ينظر إليه على أساس أنه عملية متكاملة، و ليس حدثا فرديا منفصلا، فإذا كنا ننظر إلى الابتكار على أنه الحصول على اكتشافات جديدة، أو طرق جديدة لعمل الأشياء، وأن تطوير منتجات جديدة هي أحد أهم مخرجات عملية الابتكار، فإن العملية التي يتم من خلالها الحصول على اكتشاف جديد أو ابتكار تسمى عملية الإبداع، أي أن عملية الإبداع تأتي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل في البيئة الداخلية مع عوامل في البيئة الخارجية"<sup>(1)</sup>، "و يكون ناتجا عن البحث العلمي والتكنولوجي، في إطار هيئات (مخبر، مراكز بحث ...)"<sup>(2)</sup>، و الشكل التالي يبين العوامل التي يشترط توفرها حتى يتحقق الإبداع (شروط الإبداع).

(1) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 9.

(2) A.P.C.E, Op. Cit, P 34.

## شكل رقم (1-01): عوامل الإبداع



المصدر: David Gotteland, Christoph Haon: Développement d'un nouveau produit

Pearson édition, Paris, France, 2005, P 29.

يبين الشكل أن أي عمل إبداعي يقوم على عناصر أساسية تضمن للفريق أو الشخص المبدع، الاتسام بالمرونة و الطلاقة و الأصالة و الكفاءة، بالإضافة إلى ضرورة التزام المنظمة بتوفير مناخ مُشجع للإبداع.

### المطلب الرابع: التقييم الأولي للأفكار و بلورة فكرة المشروع

تسمح المصادر المختلفة بخلق مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبلور في شكل مشروع استثماري، الذي ينطلق من عدة بدائل ممكنة، فالأفكار الجديدة هي الحجر الأساسي لنجاح المشروع، لذلك لابد من التقييم الأولي لدرجة نجاح البدائل المقترحة عن طريق تحليل كل فكرة و تحديد سلبياتها و إيجابياتها، والإبقاء على الأفكار الأكثر احتمالاً للنجاح والتطبيق.

"إن اختيار الأفكار يمثل مرحلة مهمة في تطوير المشروع، فالأفكار الجديدة يمكن أن لا تكون جيدة، و بالتالي تؤثر على نوعية القرارات المتعلقة بإنشاء المشروع، و تؤدي إلى فشله، وعلى العكس فالأفكار الجيدة تعد سببا في النجاح التجاري و المالي للمشروع"<sup>(1)</sup>.

و تهدف عملية التقييم (الغربلة أو التصفية) إلى:

- تقييم الأفكار على أسس ومعايير تسويقية و غير تسويقية، قصد وضع ترتيب ملائم لها حسب أهميتها و ملاءمتها للمستثمر والظروف القائمة، ويتم اختيار أفضلها لتجسيد المشروع المقترح.

- "دور عملية التصفية هو إبعاد الأفكار التي لا توحى بفرصة جيدة، والحفاظ على الأفكار الأكثر احتمالاً للنجاح"<sup>(2)</sup>. إذ يتم "التخلص من الأفكار غير الصالحة، والتركيز على عدد قليل من الأفكار التي يتم دراستها وتحليلها، و الاستقرار أخيرا على واحدة منها، في ضوء وصف تقديري للمنتج"<sup>(3)</sup>.

- تساعد المستثمر على المعرفة المبدئية للموارد التي سوف يتم تخصيصها للمشروع. فعملية التقييم إذن تهدف إلى اختيار فكرة قابلة و مهيأة لدراسة الجدوى الاقتصادية، وتجد من يريد تجسيدها في شكل مشروع قابل لتحقيق الأهداف.

(1) David Gotteland, Christoph Haon, Op. Cit, P 40.

(2) Philip Kotler et autres: Marketing Management, Pearson Education, Paris, France, 13<sup>ème</sup> édition, 2009, P751.

(3) عصام الدين أبو علفة: التسويق (المفاهيم، الإستراتيجية النظرية و التطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2003، ص 292.



- تشجع عملية التقييم الاتصال بين المستثمر و عدة جهات لتبادل المعلومات، فهي عملية تعلم، و بشكل محدد تجعل صاحب القرار يدرك كيف يفكر، يعمل، يناقش، يحاور، يتبادل الآراء، وتتكون لديه القدرة على الاختيار.

- وضع ترتيب و تصنيف مقارن للأفكار الجيدة، لطرح عدة خيارات وبدائل. "فعملية التقييم و التصفية تسمح بالإجابة عن سؤالين أساسيين:

- ما هو عدد الأفكار المختارة؟

- وما هي درجة أصالة هذه الأفكار؟

فبالنسبة لعدد الأفكار المختارة يستحسن الاحتفاظ بأكثر عدد ممكن منها لسببين هما:

- أن نسبة الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى خلق منتج جديد ضئيلة، تكون في حدود 2%.
- كلما كان عدد الأفكار مهما، تكون العائدات أهم، وذلك لزيادة احتمال أن فكرة من هذه الأفكار قابلة لأن تصبح مشروعاً ناجحاً<sup>(1)</sup>.

أما فيما يتعلق بمدى أصالة الأفكار الجديدة المنتقاة، فيمكن أن تؤهل الفكرة استناداً إلى درجة الأصالية فيها، إذ نميز في هذا الصدد نوعين من الابتكارات، "ابتكارات تصاعدية أو مستمرة، و ابتكارات راديكالية أو غير مستمرة. و تمثل هذه الابتكارات تجسيدا لأفكار جديدة ذات قيمة إضافية، فالنوع الأول يتضمن استمراراً في تحديث و تطوير الابتكار القائم، فهي تقدم حلاً إضافياً للمستهلكين، غير أنها لا تغير في السلوك الحاصل والقائم، وتحدث عادة بإدخال تعديلات على منتجات موجودة. أما النوع الثاني فإنها تُحدث سلوكيات جديدة كلياً، إنها ابتكارات مؤسسة على طرق و تطبيقات علمية أصالية وجديدة، تحدث ثورة في ميدانها وتخلق أسواقاً جديدة"<sup>(2)</sup>، بشرط أن يكون المشروع قادراً على الطرح و الوصول بالمنتج الجديد المبكر إلى السوق.

(1) David Gotteland, Christoph Haon, Op. Cit, P P 41,42.

(2) Ibid, P 42.

و توجد عدة معايير يستند إليها في تقييم الأفكار، وتعتبر صالحة سواء بالنسبة للمشروعات التي تمارس النشاط لأول مرة، و للمشروعات القائمة على حد سواء، إلا أنه لهذه الأخيرة، نماذج خاصة في التقييم لا يمكن استغلالها في الحالة الأولى، و من بين هذه المعايير العامة للتقييم نذكر:

- إيجابية المناخ الاستثماري في هذا المجال.
- إمكانية نمو السوق أو الصناعة.
- قدرات التمييز.
- الوضعية التنافسية في هذا المجال.
- درجة الجاذبية العالية في السوق.
- حجم السوق.
- نوع الحماية إن وُجدت.
- التكنولوجيا المتاحة.
- قدرة الفكرة على تحقيق ميزة تنافسية.
- التوافق بين الوقت و المقدرة لتجسيد الفكرة.
- "توفر الأموال اللازمة للتجسيد.
- القابلية و القدرة للتطبيق على أرض الواقع.
- القدرة على تصور القدرات الإدارية و التشغيلية اللازمة."<sup>(1)</sup>
- " احتمالية تقديم منتج ذو جودة عالية.
- احتمال سرعة الوصول إلى السوق.
- إمكانية وفرة المعلومات و البيانات اللازمة لتقدير الطلب عليها.

(1) عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص 392.

- صعوبة المهام التقنية.
  - خطر قرصنة الفكرة و تقليدها.
  - خطر اكتشاف الفكرة من قبل الغير.
  - درجة السهولة أو الصعوبة في محاكاة المنتج<sup>(1)</sup>.
- و هذه المعايير وصفية تحدد الاتجاه العام غير المفصل للأوضاع، ومن المهم في هذه المرحلة تجنب الوقوع في نوعين من الأخطاء:

- **خطأ التورط:** ويحدث عند التورط في فكرة رديئة وغير ناجحة و الاستمرار فيها.
- **خطأ الإسقاط:** ويحدث عند استبعاد أفكار جيدة، نتيجة القصور في الفهم أو عدم وضوحها.

وتوجد عدة نماذج لتقييم الأفكار تعتمد على نتائج المعايير المختارة، "منها نموذج النقاط الذي يعتمد على أساس تجهيز و ترتيب قائمة شاملة بالعوامل، والمعايير التسويقية وغير التسويقية، ويتم إعطاء أوزان لكل عامل حسب أهميته لأغراض الغريلة"<sup>(2)</sup>.

و نموذج المصفوفة "إذ يتم تنظيم مصفوفة خاصة لتقييم الأفكار المطروحة من قبل جهة متخصصة ذات مصالح بانتقاء بعض الأفكار، وإعطاء كل فكرة أو بديل قيمة ترجيحية لتسهيل عملية المقارنة والاختيار، كأن تعطى قيمة موجبة لكل بديل، وتزداد هذه القيمة حسب أفضلية البديل"<sup>(3)</sup>.

- و يشترط للفكرة التي يبنى على أساسها المشروع أن:
  - "تتسجم مع الخطة التنموية للبلد.
  - تستخدم ما أمكن من الموارد المحلية المتاحة.
  - تؤدي إلى زيادة التصدير و ترشيد الاستيراد.

(1) A.P.C.E., Op Cit, P 33.

(2) مأمون نديد عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 251.

(3) قاسم ناجي حمدي، مرجع سابق، ص 23.

- تحقق فوائد مالية و اجتماعية.
  - تستخدم التكنولوجيا و التقنيات الحديثة.
  - تضمن تلبية الحاجات و ملائمة الرغبات و تغطية الطلب<sup>(1)</sup>.
- كما يجب "أن تتماشى الأفكار المنتقاة مع الاهتمامات و الميولات الشخصية، والإمكانيات و الكفاءات التي يملكها المستثمر أو يمكن تأمينها"<sup>(2)</sup>.
- و يتم اختيار الأفكار على أسس المعطيات المتوفرة من تحليل المعايير أو الترتيب المقارن لأهميتها، و استبعاد الأفكار التي تحتاج إلى موارد و إمكانيات غير متوفرة لدى المستثمر و لا يمكن تأمينها، و ظروف غير صالحة لتجسيدها، و عادة ما تكون الأفكار المستبعدة لا تمثل أي ميزة أو أفضلية، و لا تحقق الأهداف التي من المفترض أن تحققها، و يتم استبعاد الأفكار التالية:

- الأفكار التي تحتاج إلى تكنولوجيا لا يمكن تأمينها.
  - الأفكار التي يتم من خلالها تسويق منتج في أسواق، و لكن لا توجد أي معلومات عن هذه الأسواق.
  - أفكار لا تقدم أي جديد أو إبداع، أو مستوى متواضع فقط.
  - الأفكار التي تقدم منتجات لا تختلف عن منتجات المنافسين الحاليين.
  - أفكار لا تتناسب و مبادئ و قيم المجتمع.
- و بعد استبعاد الأفكار التي لا توحى بأي بوادر لتحقيق الأهداف، و الإبقاء على الفكرة أو الأفكار الملائمة، يتم بلورتها في شكل منتج محدد الوظائف و الخصائص و المميزات، يمكن الحديث عليه لدى جمهور المستهلكين.

"و المنتج هو مجموعة من الصفات الملموسة و غير الملموسة، يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل، و يعطي منافع وظيفية، اجتماعية و نفسية. و المنتج يمكن أن يكون سلعة، خدمة،

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 35.

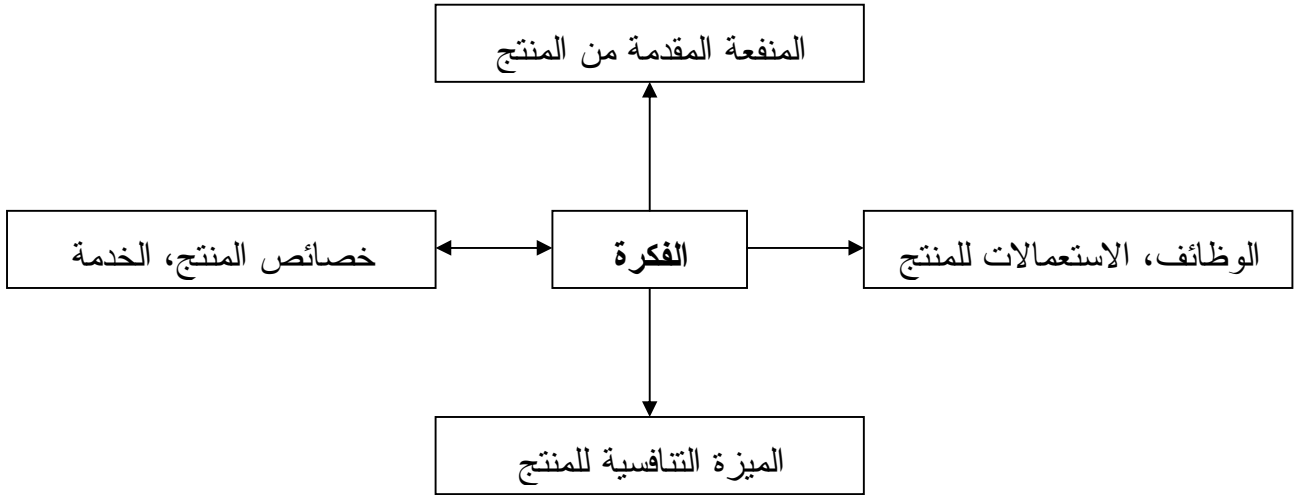
(2) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 27.

فكرة، مكان، شخص، منظمة، أو أي مزيج منها"<sup>(1)</sup>، لذا يمكن تعريف المنتج بشكل أوسع على أنه أي شيء يمكن تسويقه، وعندما يقوم المستهلك بشراء المنتج، فإنه يشتري فعليا المنافع والإشباع الذي يعتقد أن المنتج سيزوده بها، و المنتج الجديد هو المنتج المبتكر والذي لم يتم بيعه أو تقديمه على الإطلاق من قبل أي مؤسسة في السابق، أو ما تم بيعه ولكن باختلاف كبير عما هو موجود منه، فهو المنتج الذي يمكن أن يؤدي وظيفة أو منفعة جديدة من وجهة نظر المستهلك، ويمثل تطورا هاما مقارنة بالمنتجات الحالية.

إذا يتم في مرحلة البلورة الانتقال من مفهوم الفكرة إلى مفهوم المنتج الجديد، "الذي هو فكرة أو مختصر لفكرة، وتستخدم هذه الكلمة للدلالة أن هناك وعدا يقدمه المنتج، من أجل تحقيق قيمة أو منفعة للعملاء، وذلك لأن الحصول على القيمة أو المنفعة هو السبب الحقيقي الذي يدفع العملاء لشراؤه وتبنيه"<sup>(2)</sup>.

و بلورة الفكرة تتم من خلال تحديد جوانب أساسية في المنتج موضحة في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (1-02): بلورة فكرة المشروع



المصدر: A.P.C.E., Op. Cit , P 47.

من خلال الشكل نستنتج أن في هذه المرحلة يتم تحديد أو يتضح على الأقل ما يلي:

(1) Philip Kotler et autres, Op. Cit., P 418.

(2) Armand Dayan: Manuel de Gestion, Ellipses édition, Paris, France, Volume 1, 1999, P 235.

- "خصائص السلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع (ماذا يريد المشروع حقيقة أن ينتج).
  - المنفعة التي سيقدمها المنتج.
  - الوظائف التي سيؤديها.
  - الميزة التنافسية (بماذا يتميز هذا المنتج عن المنتجات المتواجدة في السوق)."<sup>(1)</sup>
- بمعنى يتحدد شكل و مواصفات المنتج والتكنولوجيا المطلوبة، والفوائد والقيمة التي يقدمها من خلال تحقيق الإشباع، مقارنة مع المنتجات الأخرى المتنافسة والبديلة في قطاعات سوقية معينة. أي يتم تصور المنتج الذي ينوي المشروع تقديمه للأسواق. فبذلك تخضع الفكرة المنتقاة إلى "الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع المقترح، و التي تكون إما دراسات أولية أو دراسات تفصيلية، يمكن من خلالها إلى التوصل إلى اختبار مدى صلاحية الفكرة المقترحة"، من خلال دراسة جدوى اقتصادية"<sup>(2)</sup>.

(1) A.P.C.E., Op. Cit, P 46.

(2) محمد دياب: دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشروعات الاستثمارية، دار المشعل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص23.

### **المبحث الثاني: تصنيف المشروعات الاستثمارية، أهدافها و دورة حياتها**

يعرف المشروع على أنه فكرة، ابتكار عقلي، تخمين للمستقبل، التخطيط و التصميم، ينطبق على مختلف مجالات الحياة، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية و غيرها، و لكن المشروع في المجال الاقتصادي يختلف في خصائصه عن المجالات الأخرى، إذ يركز على رهانات حاسمة تساهم في تطوير اقتصاديات الدول و الأفراد عن طريق دعم الاستثمارات في مختلف الميادين الاقتصادية.

و ندرس في هذا المبحث:

- تصنيف المشروعات الاستثمارية.
- أهداف المشروعات الاستثمارية.
- دورة حياة المشروع الاستثماري.

### **المطلب الأول: تصنيف المشروعات الاستثمارية**

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى استغلال موارد معينة للحصول على منافع محددة، تختلف وفقها المشروعات الاستثمارية، و التي يمكن تصنيفها إلى أنواع مختلفة حسب العديد من المعايير، نذكر منها:

- القابلية للقياس.
- العلاقة التبادلية.
- طبيعة النشاط الاقتصادي.
- الغاية من المشروع.
- الجهة القائمة بالمشروع.

### **التصنيف الأول: حسب معيار القابلية للقياس**

يمكن التفرقة بين نوعين من المشروعات وفقا لمعيار القابلية للقياس، و هما المشروعات القابلة للقياس، و المشروعات غير القابلة للقياس.

- المشروعات القابلة للقياس: "هي تلك المشروعات التي تُنتج منتجات أو تولد منافع قابلة للتقييم النقدي، و هذه المنتجات قد تكون سلعا أو خدمات، لها أسواق تتحدد فيها أسعارها"<sup>(1)</sup>.

- المشروعات غير القابلة للقياس: "هي تلك المشروعات التي يصعب تقييم منتجاتها بسهولة و دقة في صورة نقدية، دون أن يتطلب ذلك إجراء أبحاث إضافية"<sup>(2)</sup>.

### التصنيف الثاني: حسب معيار العلاقة التبادلية

يحدد هذا المعيار طبيعة العلاقة المتبادلة، التي قد تربط المشروعات الاستثمارية ببعضها البعض و نجد:

- المشروعات المتنازعة (المتنافسة): "يمكن تمييزها فنيا، تجاريا و اقتصاديا عن باقي الاستثمارات، و تتنافس فيما بينها للفوز بالعرض المحدود نسبيا من الموارد، و يؤدي تنفيذها بالضرورة إلى التأثير على تنفيذ المشروع الآخر"<sup>(3)</sup>.

- المشروعات المستقلة: لا تعتمد في تحقيق أهدافها على غيرها من المشروعات، و اختيار أحدها لا يؤثر على رفض و اختيار ما تبقى من المشروعات.

- المشروعات المتباينة (المتنافية): هي التي لو تم اختيار أحدها للتنفيذ، فلا يمكن تنفيذ الاقتراحات الاستثمارية الأخرى.

- المشروعات المتكاملة: هي مجموعة متناسقة و مترابطة من المشروعات ارتباطا وثيقا من عدة نواحي، و أي تغيير يطرأ على إحداها يؤثر مباشرة على غيرها من المشروعات المكونة لهذه المجموعة.

- المشروعات المعوضة: إذا كان اختيار أحد المشروعات يؤدي بالضرورة إلى زيادة تكاليف المشروع الآخر أو نقصها.

### التصنيف الثالث: حسب معيار الغاية من المشروع

يمكن للمشروع الاستثماري أن يأخذ وفق هذا التصنيف الأشكال التالية:

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية: دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2001، ص 15.

(2) المرجع نفسه، ص 10.

(3) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 15.



- مشروع في موقع جديد: لتكوين طاقة إنتاجية لم تكن موجودة من قبل.
- مشروع إحلال أو استبدال: "هو التخلي عن الأصل الحالي الذي تم استخدامه لعدة سنوات"<sup>(1)</sup>، أي استبدال أصول ثابتة مهتلكة بأخرى ذات قدرات و مواصفات تشغيلية أفضل، مع الاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع القائم.
- مشروع توسعي: و يتضمن توسيع الطاقة الإنتاجية لمشروع قائم، لتحقيق مستوى أدنى لتكاليف الإنتاج، أو تحديث العملية الإنتاجية قصد مواجهة الطلب المستقبلي.
- المشروعات الإستراتيجية: وجودها ضروري اقتصاديا و اجتماعيا، كالصحة و الوقاية و الأمن، و تكون ضرورية داخل المؤسسة لحماية تواجدها و استمرارها لمقابلة المنافسة.
- المشروعات الاجتماعية: لا تكون الغاية من إنشائها تحقيق الأرباح و العوائد النقدية، بل تقديم خدمات للمواطنين، و تهدف إلى تحسين الوضعية الاجتماعية، و خلق جو ملائم للعمل.

#### **التصنيف الرابع: حسب معيار طبيعة النشاط**

و نقصد بطبيعة النشاط الاقتصادي، النشاطات التجارية و غير التجارية، و نجد وفقا لهذا التصنيف ما يلي:

- المشروعات الإنتاجية التجارية: تنشأ و تتطور لغرض إنتاج سلع و خدمات تحقق مباشرة ربحا ماليا، أو قيمة سوقية أعلى من تكلفة إنتاجها، و قد يمتلك المشروع الإنتاجي التجاري جهة خاصة أو عامة<sup>(2)</sup>، تتميز هذه المشروعات بأن المستفيد من منافعها التجارية يمكن تحديده بشكل واضح، و تكون هذه المشروعات عرضة للمنافسة.
- مشروعات الإنتاج غير التجارية: تنشأ لغرض إنتاج سلع و خدمات أساسية توجه لخدمة السياسة العامة، يمكن أن لا تكون مربحة، تمتلك هذه المشروعات غير التجارية جهة عامة.

#### **التصنيف الخامس: حسب معيار الجهة القائمة بالمشروع**

نجد في هذا الإطار المشروعات العامة، المشروعات الخاصة، و المشروعات المشتركة.

(1) عبد الغفار حنفي: الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 509.

(2) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 14.

- المشروعات الخاصة: تمتلكها و تديرها جهة خاصة، تقوم على فكرة الملكية الخاصة، و تهدف إلى تحقيق المنفعة الخاصة، و المتمثلة في تحقيق أقصى ربح ممكن. و تنقسم المشروعات الخاصة بدورها إلى مشروعات رأسمالية و أخرى حرفية.
  - أ- المشروع الرأس مالي: يتميز هذا النوع بعدد من الخصائص منها:
    - "يقوم بالإنتاج أساسا بغرض تحقيق أكبر فائض نقدي ممكن.
    - الفصل بين عنصر رأس المال و العمل، أي الفصل بين من يملك المشروع و من يقوم بالعمل.
    - يسيطر عليه ما يعرف بالروح الرأسمالية التي تتصف بالمعتزلة و الحساب النفعي"<sup>(1)</sup>.
  - ب- المشروع الحرفي: يعتمد على الطرق اليدوية المستخدمة في العملية الإنتاجية، و يتميز بـ:
    - "عدم السعي إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، لأن الإنتاج الحرفي موجه للحصول على دخل يستعان به في إشباع الحاجة.
    - عدم الفصل بين العمل و رأس المال، فالحرفي يملك رأس المال و هو الذي يقوم بالعمل"<sup>(2)</sup>.
  - المشروعات العامة: يقصد بها ذلك النوع من المشروعات التي تمتلكها و تديرها سلطة عامة، تهدف في المحل الأول إلى تحقيق المصلحة العامة، فهي لا تسعى لتحقيق أكبر ربح ممكن، بل عادة ما تكتفي بتغطية نفقات الإنتاج، و قد تبيع منتجاتها بأقل من سعر التكلفة، و نجد عدة أنواع للمشروعات العامة من حيث إيراداتها المالية:
    - "مشروعات تكتفي بالموازنة بين الإيرادات و النفقات، أي تكتفي بتغطية نفقات الإنتاج.
    - مشروعات تبيع بأقل من نفقات الإنتاج"<sup>(3)</sup>.
- و هذين النوعين من المشروعات يهدفان إلى تحقيق أهداف اجتماعية و التغاضي عن الأغراض الاقتصادية.

(1) أسامة أحمد الفولي، مجدي محمد شهاب، وآخرون: الاقتصاد السياسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 428،429.

(2) المرجع نفسه، ص 429.

(3) المرجع نفسه ، ص 438.

- مشروعات تهدف إلى تحقيق أكبر ربح، فتبيع منتجاتها بأعلى من سعر التكلفة.
  - المشروعات المختلطة: يشترك في ملكيتها القطاع العام و القطاع الخاص.
- و تجدر الإشارة أنه في كثير من الأحيان يصعب تحديد نوع المشروع، و ذلك لاحتوائه لخصائص أكثر من معيار، فنجد التقاء معيارين أو أكثر في مشروع واحد، كمشروع خاص تنافسي توسعي، و عموماً هناك معايير أخرى تعتمد للتصنيف، فما تم ذكره على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، و تسعى هذه المشروعات باختلاف أنواعها إلى تحقيق أهداف مسطرة و تخضع لدراسة مستفيضة.

### المطلب الثاني: أهداف المشروعات الاستثمارية

يعتمد المشروع في تحقيق أهدافه على التوظيف الجيد لمزيج من الإمكانيات و الموارد المادية، البشرية و المالية، مما يستلزم ضرورة التصرف الجيد مع ظروف و اتجاهات البيئة التي يعمل فيها و لها المشروع. يعتبر الهدف من المشروع المحور الذي يتم على أساسه تحليل دراسات الجدوى، و التي تحدد المعالم الضرورية للوصول أو لتحقيق هذه الأهداف، التي تختلف في طبيعتها بين المشروعات الخاصة و المشروعات العامة، و هو ما أدى إلى اختلاف في معايير تقييم المشروعات من وجهة نظر المستثمر الفرد، الذي يسعى لتعظيم المصلحة الفردية و تحقيق الربحية التجارية، و معايير التقييم من وجهة نظر الاقتصاد الوطني، الذي يسعى إلى تعظيم المصلحة العامة و تحقيق الربحية الاجتماعية.

و في هذا المطلب ندرس أهداف المشروعات الاستثمارية من زاويتين:

الأولى: نتعرض فيها لمختلف أهداف المشروعات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية و السياسية.

الثانية: نفصل فيها بين أهداف المشروعات الخاصة وأهداف المشروعات العامة.

- أولاً: يسعى المشروع الاستثماري إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة هي:

- الأهداف الاقتصادية: و تتمثل في:

ü "زيادة الإنتاج السلعي و الخدمي الممكن تسويقه بفعالية، و بالتالي تحقيق دخول مناسبة لعوامل الإنتاج، فضلاً عن زيادة الدخل الوطني.

ن زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تشغيل عوامل الإنتاج من قوى عاملة، رأس المال والأرض و التنظيم.

ن تعظيم الربح كعائد على رأس المال المستثمر، لزيادة نموه و تطويره.

ن زيادة قدرة المشروع على الاستخدام الأكفأ والأعلى لعوامل الإنتاج، باستخدام الطرق التشغيلية و التكنولوجية المتقدمة.

ن زيادة القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية المتوفرة للدولة.

ن زيادة قدرة جهاز الإنتاج الوطني على إتاحة مزيد من السلع و الخدمات، و عرضها في السوق المحلية... للحد من الواردات، و العمل على زيادة قدرة الدولة على التصدير و تحسين ميزان المدفوعات<sup>(1)</sup>.

ن تشجيع التصنيع المحلي و تعميقه.

ن قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري، هو حماية نشاط القطاع الرئيسي من خطر توقف الإنتاج.

ن تقوية بنية الاقتصاد الوطني بالشكل الذي يعمل على تصحيح الاختلالات القائمة فيه، بتشجيع المشروعات في القطاعات التي تشهد تأخرا في التطور.

• الأهداف التكنولوجية: وتتمثل في:

ن تطوير التكنولوجيا و أساليب الإنتاج المحلية لتصبح أكثر قدرة على الوفاء بالاحتياجات.

ن استيعاب التكنولوجيا و أساليب الإنتاج المستوردة و تطويرها بطريقة مناسبة للظروف المحلية.

ن المساهمة في إحداث التقدم التكنولوجي، بتقديم النموذج الأمثل الذي يتم الاقتداء به من جانب المشروعات المماثلة أو المنافسة.

ن اختيار الأنماط والأساليب التكنولوجية المناسبة، والتحديث والتجديد المستمر للتكنولوجيا، و مواكبة التطور السائد في هذا المجال.

• الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:

(1) آدم مهدي أحمد: الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 7.

U المشروع هو حقيقة موجودة و ملموسة بالنسبة لكل فرد، يهدف إلى تحقيق عملية الانتماء للأفراد، فالفرد لا بد أن يشارك في النشاط الاقتصادي، و هذه المشاركة لا تأتي إلا عن طريق الانضمام لمجموعة اجتماعية محددة، أي إلى مشروع مشترك، و هذا الانتماء يشبع غريزة العمل الجماعي في الإنتاج و الإدارة.

U تحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة بين مختلف المناطق، عن طريق استخدام المشروعات الاستثمارية كأداة لتنمية المناطق التي تعاني من نقص في مجال الاستثمارات.

U القضاء أو تخفيض معدلات البطالة والآفات التي تنشأ نتيجة لها.

U تحقيق الاستقرار الاجتماعي و التقليل من حالات التوتر و القلق الاجتماعي، و ذلك بتوفير حاجات المجتمع من السلع و الخدمات الضرورية.

U ترسيخ مبادئ العمل الجماعي و التعاون في المجتمع، باعتبار المشروع كنواة أو نظام لتحقيق التفاعل بين الأفراد، و تغيير سلوكياتهم و أنماطهم بشكل إيجابي. و الحد من الهجرة (الداخلية و الخارجية)

• الأهداف السياسية: و تتمثل في:

U "إقامة المشروعات المرتبطة بالأمن الوطني، كصناعة الأسلحة و الذخائر.

U بناء قاعدة اقتصادية، و العمل على تعميق و تعزيز الاستقلال الذاتي بمضمونه الاقتصادي و السياسي.

U زيادة القدرة الأمنية و أداء النظام السياسي بشكل قوي، من خلال توفير أساس اقتصادي قوي" (1).

**ثانياً:** تحديد أهداف المشروعات الخاصة و أهداف المشروعات العامة.

• أهداف المشروعات الخاصة: "يقصد بالمشروع الخاص، الذي يقوم في المقام الأول على فكرة الملكية الخاصة، و يهدف أساساً إلى تحقيق النفع الخاص، و الذي يتمثل في تحقيق الأرباح" (2)، و عليه يُعتبر تحقيق أقصى ربح ممكن الناتج عن المقابلة بين الإيرادات و التكاليف هو الهدف الرئيسي للمشروع الخاص، إضافة إلى:

(1) آدم مهدي أحمد، مرجع سابق، ص 9.

(2) عادل أحمد حشيش، زينب حسن عوض الله: مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 382.

- ü "تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة كبيرة في الأسواق"<sup>(1)</sup>، و محاولة كسب أسواق خارجية لزيادة الإيرادات.
- ü تحسين المركز التنافسي في السوق.
- ü الاحتفاظ بدرجة مناسبة من السيولة.
- ü امتداد عمر المشروع إلى أطول مدة ممكنة و استمرار نشاطه، و البقاء في دنيا الأعمال. إلى جانب ذلك، غالباً ما تسعى المشروعات الخاصة إلى تحقيق أهداف اجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، و ذلك من خلال تعاملها مع متطلبات الاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه، و تكسب رضا العملاء و القائمين على صناعة القرار، و من جانب آخر من خلال مسؤوليتها الاجتماعية فإنها تسعى لتحقيق أهداف الاقتصاد الوطني من خلال تشغيلها لأيدي عاملة، و إقامة مشروعات تتوافق و متطلبات إستراتيجية التنمية.
- أهداف المشروعات العامة: "تنشأ هذه المشروعات لتحقيق من خلالها المنفعة العامة، مثل المشروعات المرتبطة بالأمن الوطني كصناعة الأسلحة و الذخيرة. و مشروعات يتحقق من خلالها التطور الاقتصادي و التنمية مثل مشروعات البنية التحتية و الصناعة الثقيلة"<sup>(2)</sup>. و عليه تهدف هذه المشروعات إلى تحقيق المنفعة العامة، و تعظيم مصلحة المجتمع، سواء تحقق الربح من قيامها أو لم يتحقق، و لكن هذا لا يمنع من اهتمامها على الإطلاق بالربح، بل يجب أن لا يتم على حساب الأهداف العامة، و التي من بينها نذكر:
- ü تحقيق المنافع العامة من إنتاج الخدمات الأساسية و البنية التحتية.
- ü الحصول على موارد مالية لتمويل النفقات، بدلاً من اللجوء إلى الاقتراض من الخارج، أو فرض ضرائب و رسوم مرتفعة.
- ü "تحقيق الربح إذا تطلب نشاط المشروع العام ذلك، حتى يضمن الاستمرار و البقاء في دنيا الأعمال، في ظل التحولات نحو الخصوصية، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية، المالية، الإستراتيجية، و الاجتماعية الأخرى"<sup>(3)</sup>.
- ü تقديم خدمات مجانية للصالح العام.

(1) سمير محمد عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 15.

(2) أحمد عبد السمیع علام، مرجع سابق، ص 39.

(3) عبد المطالب عبد الحمید: السياسات الاقتصادية، تحليل جزئي وكلي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 48، 49.

ü بيع سلع أو تقديم خدمات بأسعار مدعومة، أي بسعر التكلفة، أو بأقل من ذلك، لما تقتضيه مصلحة أفراد المجتمع.

فرغم اختلاف المشروعات العامة عن المشروعات الخاصة في طبيعة الأهداف، إلا أنها تنفق على تحقيق الكفاءة، ورفع مستوى الأداء الاقتصادي، عند تشغيل كلا النوعين من المشروعات الاستثمارية، التي تعمل جنباً إلى جنب على زيادة الإنتاج الوطني، و رفع مستوى المعيشة لدى الأفراد و تحقيق التنمية المستدامة.

### المطلب الثالث: دورة حياة المشروع

يمكن النظر إلى أي مشروع على أنه مجموعة من المراحل يجب القيام بها، منذ ظهور الفكرة أو المقترح الاستثماري، الذي يوافق اكتشاف فرصة ما، إلى لحظة تشغيله و تطويره و متابعته، و هذا ما يمثل دورة حياته. فمن بداية بطيئة، تتقدم المشروعات إلى أعلى حجمها البنائي، و عموماً تتضمن دورة حياة المشروع المراحل الأربعة التالية:

- مرحلة ما قبل تنفيذ المشروع.

- مرحلة تنفيذ المشروع.

- مرحلة تشغيل المشروع و المتابعة.

- مرحلة التقييم اللاحق.

### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل تنفيذ المشروع.

يتم فيها ظهور أو اكتشاف فرصة استثمارية في مجال معين، سرعان ما تتحول إلى فكرة أو أفكار جديدة بالبحث و الدراسة و التحليل، و تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- "التعرف على الفكرة الاستثمارية.

- دراسة الجدوى المبدئية.

- دراسة الجدوى التفصيلية.

- تقييم المشروع"<sup>(1)</sup>.

(1) Martine Carbonel, Jean Renaud: Etude de faisabilité d'un projet, Afnor édition, Paris, France, 2003, P 12.

- 1- التعرف على الفكرة الاستثمارية: يتم التعرف على الأفكار المتاحة للمشروع لدراستها، و الوصول إلى الفكرة المناسبة بعد تصنيفها و المقارنة بين الأفكار المتاحة، و قد تتبلور هذه الفكرة و تصبح مشروعاً، "و تتضمن هذه المرحلة التحديد الكامل للملامح العامة للمشروع المراد القيام به، و ذلك من حيث الأهداف الواجب تحقيقها"<sup>(1)</sup>، و بعد الاستقرار على فكرة المشروع، تخضع لدراسة استطلاعية يعدها المستثمر نفسه أو أحد المختصين.
- 2- دراسة الجدوى المبدئية (الدراسة الاستطلاعية): و الهدف منها اتخاذ القرار فيما يخص القبول المبدئي لفكرة المشروع أو رفضها، قبل أن تخضع لدراسة معمقة، و هي دراسة الجدوى التفصيلية. و توضح الدراسة الاستطلاعية ما يلي:
  - "تحديد المناخ العام و البيئة التي يعمل في نطاقها المشروع الاستثماري محل الدراسة.
  - توفير حد أدنى من المعلومات عن الظروف الاقتصادية للصناعة التي يعمل في نطاقها المشروع، مثل تحديد بعض المؤشرات العامة عن ربحية الفرص الاستثمارية المتشابهة."<sup>(2)</sup>
  - مؤشرات تشجيع الاستثمار، و الحوافز التي يستفيد منها المستثمر عند إقامة مشروع، و التي تتوافق و طبيعة النشاط.
  - دراسة الصناعات و الأنشطة القائمة، و معرفة احتياجاتها و علاقة التشابك الاقتصادي بينها، و علاقة المشروع بكل ذلك.
  - التعرف على هوية الاقتصاد الوطني و اتجاهاته، و تحديد إذا ما كانت أهداف المشروع، تتناسب و الأهداف العامة للمجتمع.
  - تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامة المشروع إن وجدت، و تلخيص المشاكل الممكن أن تعترضه.
  - مدى ملائمة الاقتراح لأولويات التنمية في البلد.
  - البحث في الموانع الجوهرية سواء القانونية أو غير القانونية، فقد يمنع تشريع بلد إقامة مشروعات معينة في مناطق محددة، و هناك موانع غير تشريعية، كإقامة المشروعات التي يرفضها العرف و تقاليد المجتمع.

(1) يسري خضر إسماعيل: الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 7.

(2) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 26.



- مدى توافر عوامل الإنتاج اللازمة للمشروع، و التكنولوجيا المتاحة التي تدخل في تكوين العنصر الفني للمشروع.
- التعرف على المشروعات المتواجدة في الموقع المتصور لإنجاز المشروع و تأثيرها عليه.
- وصف عام للمشروع المقترح من حيث المنتجات الرئيسية و الثانوية إن وجدت، و علاقته بالمشروعات القائمة، و الروابط الأمامية و الخلفية معها.
- 3- دراسة الجدوى التفصيلية: تبدأ بعد انتهاء الدراسة المبدئية و تعتمد على نتائجها، فإذا اتضح أن الاقتراح الاستثماري مقبول مبدئياً ولا توجد موانع تحقيق تنفيذه، فإنه يحتاج إلى دراسة جدوى تفصيلية تتعلق بالجوانب التسويقية، الفنية، المالية و الاجتماعية.
- 4- تقييم المشروع: بعد اختبار صلاحية و كفاءة المشروع، تأتي مرحلة التقييم و التي تشير إلى القياس النسبي لما يحققه هذا المشروع من فوائد و منافع، استناداً إلى معايير سواء تعلقت بالجانب التجاري والمالي، أو الجانب الاقتصادي و الاجتماعي، و تتضمن عملية التقييم ما يلي:
  - "تقدير كمية و قيمة عناصر المدخلات و المخرجات، وهي الخامات و المستلزمات من جهة، و قيمة المنتجات من جهة أخرى.
  - تقدير الأسعار المناسبة للمدخلات و المخرجات المادية للمشروع، لحساب تكاليف نشاط المشروع.
  - وضع العائد و التكلفة لكل مشروع، بشكل يمكن من المقارنة بين أكثر من مشروع لاختيار أفضلها.
  - تطبيق معايير التقييم للحكم على الربحية التجارية.
  - تطبيق معايير التقييم للتعرف على أثر المشروع في الاقتصاد الوطني." (1)
- كما تتضمن عملية التقييم:
  - "التأكد من المواصفات الفنية للمشروع.
  - المراجعة و التأكد من ملائمة حجم المشروع و موقعه، و مميزات الموقع.
  - التأكد من ملائمة التكنولوجيا المستخدمة.

(1) يسري خضر إسماعيل، مرجع سابق، ص 7.

- التأكد من مصادر التمويل و شروطه.
  - المراجعة و التأكد من إجراءات و شروط التوريد.
  - مراجعة هيكل العمالة.
  - مراجعة الآثار المباشرة للمشروع و الآثار البيئية.
  - التأكد من معدل العائد المتوقع<sup>(1)</sup>.
- و على العموم فنتيجة المرحلتين الأولى و الثانية هي "اكتشاف الفكرة، و المرحلتين الأخيرتين هي قرار تنفيذ المشروع"<sup>(2)</sup>
- و تحدد في نهاية المرحلة الأولى من دورة حياة المشروع، هيكل الأعمال الرئيسية و الفرعية الواجب القيام بها، و شكل الوثيقة المرجعية للمشروع التي تفصل فيها مراحل دراسة الجدوى، و تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، و يعود ذلك إلى تأثير نتائجها مباشرة على احتمال النجاح في باقي المراحل التالية.
- المرحلة الثانية: تنفيذ المشروع، و تتضمن ما يلي:**

- "تصميم المشروع.
- التفاوض و التعاقد.
- إنشاء المشروع.
- بدء التجارب"<sup>(3)</sup>.

1- تصميم المشروع: تتضمن هذه الخطوة التصميم الفني للمشروع، و وضع الجدول الزمني للتنفيذ، و يظهر في هذه المرحلة الدور الرئيسي للمختصين الفنيين، الذين يعملون على "تحويل متطلبات المشروع إلى تصميم محدد، له شكل معروف و مواصفات فنية محددة، و من الواضح أن تعتمد على إبداع و خيال و خبرة الفنيين المختصين في مجال المشروع"<sup>(4)</sup>، و عادة ما تنتهي هذه المرحلة باستلام الأرض و مسحها و إعداد الموقع و تصميم نموذج لشكل المشروع، يحدد قائمة بالمواصفات الفنية.

(1) سعد طه علام: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار طبية للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.

(2) Martine Carbonel, Jean Renaud, Op. Cit, P 14.

(3) محمد توفيق الماضي: إدارة و جدولة المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

(4) المرجع نفسه، ص 21.

2- التفاوض و التعاقد: تتضمن عملية التفاوض و التعاقد كل الالتزامات القانونية الخاصة بتمويل المشروع و شراء الآلات و المعدات و استلامها، و التعاقد مع المؤسسات المالية التي قبلت من خلال المفاوضات تمويل المشروع، و التعاقد مع الاستشاريين والفنيين و موردي الآلات والمقاولين، و من لهم سلطة إصدار تراخيص التنفيذ و التشغيل.

3- إنشاء المشروع: هي مرحلة التنفيذ الفعلي لتصميم المشروع، بمختلف خطواته حتى يخرج إلى حيز الوجود، تتضمن هذه المرحلة البناء و التشييد، و تركيب الآلات و المعدات وفقا للبرنامج الزمني للمشروع. و تجدر الإشارة إلى أن هناك رغبة دائمة لدى القائمين على إدارة المشروع القيام بهذه الخطوة التنفيذية منذ البدء في التفكير في المشروع، وإهمال المراحل السابقة، مما يؤدي إلى إهمال التخطيط السليم للمشروع و يحرفه عن تحقيق أهدافه.

4- بدأ التجارب: "يتم فيها إنشاء المشروع و تجربته، و تتضمن تحديد مراحل التنفيذ المختلفة و توقيتها، و الإشراف عليها ... فإذا أثبتت التجربة الأولى انحرافات عن القيم المقدرة في دراسة الجدوى، يجب البحث عن أسباب هذا الانحراف من خلال مراقبة أسلوب التطبيق لاكتشاف مصدر الانحراف و تصحيحه قبل الاستمرار في التطبيق"<sup>(1)</sup>. فتعد هذه المرحلة كتمهيد لتشغيل المشروع، فعلى الرغم أنه عادة ما يتم التأكد من تحقيق المواصفات و التصميمات أثناء عمليات الإنجاز، إلا أنه يجب التأكد خلال مرحلة مستقلة من إمكانية تشغيل النظام الذي تم بناؤه، بشكل يُفترض أن يكون سليماً، و في حالة ظهور مشاكل الاختبار النهائي للنظام، توجه الجهود لحل هذه المشاكل التي قد تعيق الاستخدام الناجح للنظام، و قد تعود هذه المشاكل لنقص الخبرة في التعامل و تشغيل الأجهزة و الآلات، و "تستغرق هذه المرحلة فترة من شهر إلى ثلاثة أشهر"<sup>(2)</sup>.

و بصفة عامة تتضمن مرحلة تنفيذ المشروع تعهدات مالية كبيرة، و الاتفاق على التنفيذ وفقاً للبرنامج الزمني المعتمد، و لهذه المرحلة أثر كبير على حجم التمويل المطلوب، و أي انحراف عن البرنامج الزمني المحدد للتنفيذ و بناء المباني و تركيب الآلات، يَنْتج عنه زيادة

(1) Boughaba Abdellah: Analyse et évaluation de projets, Berti édition, Paris, France, 1999, P 18.

(2) يسري خضر إسماعيل، مرجع سابق، ص 12.

التكاليف الاستثمارية بسبب زيادة مصاريف التأسيس و زيادة قيمة التعاقد على الإنشاءات و الآلات، فضلا عن المشاكل الممكن أن تظهر نتيجة التأخير.

#### المرحلة الثالثة: تشغيل المشروع و متابعته

بعد تجاوز مشاكل التنفيذ، و استمرار التجارب، تبدأ عملية التشغيل الفعلي للمشروع في ظل ظروف عادية، و ينتقل المشروع من إطار الدراسة إلى إطار تنفيذ الأهداف، و يتحول إلى منشأة لها شخصية اعتبارية. ترافق عملية التشغيل، عملية المتابعة الدائمة للمشروع و تطوراتها "و يفضل القيام بالإشراف و المتابعة مجموعة منفصلة، غير التي قامت بعملية الإعداد، و غير التي تقوم بالتنفيذ. و خلال عملية المتابعة قد تدخل فيها عملية التغذية المرتدة لعملية التنفيذ، أي تعديل بعض جوانب المشروع وفقا لما يصدر عن عمليات المتابعة."<sup>(1)</sup>

#### المرحلة الرابعة: التقييم اللاحق

يجري هذا التقييم في أي من الحالات التالية:

ü في نهاية فترة الإنفاق الاستثماري.

ü إذا كانت مشاكل في المشروع أثناء التنفيذ و التشغيل معقدة.

ü عند إجراء توسعات في المشروع.

ü عند إتمام التشغيل الكامل للمشروع.

و ذلك للنظر في عناصر النجاح و الفشل في المشروع، و هي أداة إدارية في المشروعات القائمة.

(1) سعد طه علام، مرجع سابق، ص 22.

**المبحث الثالث: ماهية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري.**

يعرف المشروع على أنه وحدة استثمارية مقترحة، متميزة فنياً و اقتصادياً عن باقي المشروعات الأخرى، و ليتحقق هذا يجب أن يخضع هذا الاقتراح الاستثماري لدراسة علمية، تحليلية، لأخذ القرار المناسب بشأن تنفيذه أو رفضه، تغييره أو تعديله، أي إخضاع المشروع لدراسة جدوى اقتصادية.

و نتناول في هذا المبحث ما يلي:

- مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري و أهميتها.
- خصائص دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري.
- أنواع دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري و مجالات تطبيقها.
- مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري وصعوبات إجرائها.

**المطلب الأول: مفهوم و أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري**

يقصد بكلمة الجدوى في هذا الموضوع الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع، قد يكون هذا العائد مادياً، والمتمثل في الربح الذي سوف يعود على صاحب المشروع، وقد يكون اجتماعياً، وهو الفائدة التي سوف تعود على المجتمع، جراء القيام المشروع بإشباع حاجات المجتمع، و تشغيل عدد من العمال كحل لمشكل البطالة.

"تمتد جذور دراسات الجدوى الاقتصادية إلى تحليل المنافع والتكاليف عند بداية ظهوره، وترجع أول ممارسة لتحليل المنافع - التكاليف إلى عام 1936 في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بصدور قانون التحكم في الفيضانات، حيث يجيز هذا القانون إقامة مشروعات مقاومة للفيضانات إذا تفوقت منافعها عن تكاليفها، و تعتمد في ذلك على أسلوب تحليل المنافع و التكاليف"<sup>(1)</sup>، و لقد شاع استخدام هذا المصطلح في العديد من الكتابات بمفاهيم عديدة نلمسها خاصة في الكتابات الأولى للاقتصادي كيتز، عندما تناول فكرة معدل العائد على الاستثمار و فكرة رأس المال و الكفاية الحدية لرأس المال ، و عند الاقتصادي دون جويل سنة 1951

(1) عبد الحميد الشواربي: إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002،

عندما اصدر أول كتاب لمعالجة مشاكل المشروعات الاستثمارية، إلا أن أول عمل ظهر محتويا للمبادئ الأساسية لتلك الدراسات كان عام 1950، في صورة كتاب قامت لجنة فيدرالية بالولايات المتحدة الأمريكية بإعداده عرف "بالكتاب الأخضر"، و لقد تلت بعد ذلك عدة أعمال و كتابات في هذا الموضوع\*، و بفضلها تبلور هذا الموضوع ليشكل احد الفروع الهامة في الاقتصاد التطبيقي، يستمد منهجيته من النظرية الاقتصادية بشقيها الجزئي و الكلي، متأثرا إلى جانب ذلك ببعض العلوم الأخرى مثل المحاسبة، الإدارة، و بحوث العمليات.

و تمثل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري مجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية المشروع المقترح، "فهو أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح أو فشل مشروع معين قبل التنفيذ الفعلي، و ذلك في ضوء قدرة المشروع على تحقيق أهداف معينة للمستثمر أو الاقتصاد الوطني أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي"<sup>(1)</sup>، فهي "مجموعة من الأساليب العلمية المستمدة من علوم الاقتصاد، الإدارة و المحاسبة، تستخدم في تجميع البيانات و دراستها و تحليلها، بهدف تقييم المشروعات الاستثمارية"<sup>(2)</sup>.

و تعرف أيضا بأنها "مجموعة من الاختبارات و التقديرات التي يتم إعدادها للحكم على صلاحية المشروع الاستثماري المقترح بموجب التكاليف و العوائد المباشرة و غير المباشرة طوال عمره الافتراضي"<sup>(3)</sup>.

\* من أهم الأعمال التي صدرت في مجال تقييم المشروعات نذكر:

- دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "أعدده كل من الأستاذين لينل وميرلس عام 1969 وسمي دليل تحليل المشروع الصناعي وتم تطويره عام 1974
- كما صدر لنفس الأستاذين كتاب بدعم من المنظمة نفسها عام 1982 بعنوان "تقييم المشروعات والتخطيط بالبلدان النامية"
- دليل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" والذي صدر عام 1972 بعنوان "اليونيدو لتقييم المشروعات" وقد صدر المنظمة نفسها العديد من الأدلة في نفس المجال بعد ذلك، مثل دليل إعداد دراسات الجدوى الصناعية سنة 1993
- كما صدر لنفس الهيئة "دليل تقييم المشروعات الواقعية: تحليل المنافع - التكاليف الاجتماعية بالبلدان النامية وغيرها.
- دليل البنك الدولي الذي صدر سنة 1975 و آخر سنة 1984 تحت عنوان "التحليل الاقتصادي للمشروعات". وتوالت الكتابات عن دراسات الجدوى بعد ذلك في جميع أنحاء العالم بصورة مطردة خاصة في الآونة الأخيرة مع الاتجاه المتزايد للخصوصية وازدياد حدة المنافسة والكم الهائل المتدفق من المعلومات وتطور نظم المعلوماتية والاتصالات الإلكترونية وضرورة الترشيد بحكم محدودية الموارد.

(1) صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سابق، ص 19.

(2) آدم مهدي أحمد، مرجع سابق، ص 5.

(3) Hamdi Kamel: Analyse de projets et leur financement, édition Salem, Alger, Algérie, 2000, P29.

فهي "مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة، تُجرى لتحديد مدى صلاحية المشروع الاستثماري من عدة جوانب، قانونية، تسويقية، إنتاجية، مالية، اقتصادية و اجتماعية، لتحقيق أهداف محددة، و التي تمكن في النهاية من اتخاذ القرار الاستثماري الخاص بإنشاء المشروع من عدمه، بمعنى قرار قبول أو رفض فكرة المشروع."<sup>(1)</sup>

نستنتج من خلال هذه التعاريف مضمون و أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية فيما يلي:

ü ارتباط دراسات الجدوى بمستوى المرحلة التخطيطية للمشروع، إذ تسمح بتصور المشروع قبل البدء في تنفيذه لضمان الحفاظ على الموارد الاقتصادية- التي تتصف بالندرة النسبية- من الضياع، أي التخصيص اللازم لها، فهي أداة للحيطرة و الحذر، تجنب المستثمر من الدخول في مجالات استثمارية لا عائد منها.

ü تساهم دراسات الجدوى في تحديد الأفضلية النسبية التي تتمتع بها الفرص الاستثمارية المتاحة من وجهة نظر القيمة الاقتصادية"<sup>(2)</sup>

ü تسمح دراسة الجدوى الاقتصادية بتنظيم المشروعات و الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة.

ü تعد دراسة الجدوى الاقتصادية منهجية علمية، لاتخاذ القرار الاستثماري في ظروف عدم التأكد و المخاطرة الناتجة عن متغيرات بيئية مختلفة، إذ تعمل على التقليل من مخاطر ظروف عدم التأكد، و توفر درجة معينة من اليقين، فهي أداة علمية تجنب المستثمر من الانزلاق إلى المخاطر و تحمل الخسائر.

ü هي دراسة معمقة تتكون من مجموعة من المراحل المتتابعة، تتناول جوانب استطلاعية عامة، بيئية، قانونية، تسويقية، فنية، مالية و اجتماعية، و تزود المستثمر بالبيانات و المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد.

ü دراسة الجدوى تجعل عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية عملية متكاملة الأبعاد، تأخذ في اعتبارها كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشروع، و هو ما يجعل عملية حساب المخاطر المتوقعة عملية دقيقة، و بأقل درجة ممكنة من عدم التأكد.

(1) عاطف جابر طه عبد الرحيم: دراسات الجدوى التأصيل العلمي و التطبيق العملي، دار الجامعة، القاهرة، مصر، 2003، ص 2.

(2) Boughaba Abdellah, Op. Cit, P 24.

ن تساعد على الوصول إلى هيكل التكاليف الأمثل للمشروع و المتوافق مع حجمه الأمثل، مما يسمح بتحقيق أقصى ربح ممكن.

ن تتصف المشروعات التي يقع عليها الاختيار بعد دراسة الجدوى الاقتصادية "بأعلى مستوى من الكفاءة، و التي تشير إلى معدل العائد من كل وحدة استثمار، و الفعالية و التي تشير لدرجة تحقيق المشروع للهدف منه، و القابلية للنمو و التي تشير لمقدرة المشروع على التوسع و الاستمرار و الملائمة، كي يتحدد مدى توائم نشاط المشروع مع البيئة العامة للمجتمع"<sup>(1)</sup>.

ن تسمح دراسة الجدوى الاقتصادية بقياس و اختبار درجة حساسية المشروع للمتغيرات الداخلية و الخارجية المؤثرة فيه، باستعمال تحليلات الحساسية التي تسمح بتقدير درجة حساسية الأرباح لتلك المتغيرات، إذ تشمل الدراسة معطيات يتم الوصول إليها عبر اختبارات، تجرى لمعرفة مدى تأثير المشروع في حالة التقلبات (سعر الصرف، القوانين...) التي قد تطرأ على المتغيرات الحالية، و التعرف على قدرة المشروع في تحمل نتائج أي تغيير حاصل.

ن تساعد في وضع الخطط و البرامج الخاصة بدورة حياة المشروع في مراحل ما قبل التنفيذ، ومرحلة التنفيذ و المتابعة، كما تساعد على إعداد برامج توفير المعدات و المباني، العمالة و التدريب، تخطيط الإنتاج، و غيرها من الأمور الفنية و التقنية التي تخص المشروع.

ن تشمل الدراسة قدر كبير من الدقة في معالجة المعلومات و البيانات إعدادا و تحليلا، و ذلك ليتم الاعتماد عليها من حيث فرص نجاح المشروع، إذ يقوم بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية مختصون في الاقتصاد، مهندسون، و خبراء في مجالات متعددة، الأمر الذي يزيد من درجة دقة الدراسة و الاعتماد عليها.

ن أما بالنسبة لأهمية الدراسة للاقتصاد المحلي، فهي تساعد المشروعات في تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 15.



و بهذا فدراسة الجدوى الاقتصادية لازمة لكل أنواع المشروعات باختلاف أهدافها، سواء كانت عامة أو خاصة، جديدة أو قائمة، و هي مطلوبة في المشروعات الصناعية و الزراعية و الخدماتية ...، لتقدير حظوظ النجاح. كما أن معظم الدول التي تشجع الاستثمار الخاص و الأجنبي، اتجهت إلى عدم منح التراخيص لمزاولة الأنشطة، إلا بعد تقديم دراسة جدوى اقتصادية توضح العوائد المتوقعة، مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي. و لم تعد البنوك و المؤسسات المالية و التنمية تكتفي بالضمانات التي تحصل عليها من العملاء الذين يطلبون قروض الاستثمار، بل يتوقف قرار البنك أو المؤسسة المالية لمنح الائتمان، على ضرورة تقديم مستند دراسة الجدوى الاقتصادية، يثبت ربحية المشروع و جدارته الائتمانية مما يجعلها تقبل تمويله.

### المطلب الثاني: خصائص دراسة الجدوى الاقتصادية

من خلال محاولتنا لعرض مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية، نجد أنها تتميز بعدة خصائص، نذكر منها:

**1- تعتمد دراسة الجدوى الاقتصادية على مدخلين تحليليين: المدخل النفعي و المدخل الوظيفي.**

- المدخل النفعي: يعتمد هذا المدخل على قياس المنفعة التي تعود على المستثمر الخاص و كذا المستثمر العام. يتم قياس منفعة المستثمر الخاص من خلال معايير الاستثمار التي تعظم منفعته الشخصية، بغض النظر عن منفعة الاقتصاد الوطني، مثل معيار فترة الاسترداد، معيار العائد على رأس المال المستثمر، معيار صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية، معيار دليل الربحية التجارية. و يتم قياس منفعة المستثمر العام، أو المستثمر الوطني من خلال معايير الربحية الاجتماعية، التي تعظم المنفعة أو العائد الاجتماعي، و هي مرتبطة بتحقيق أهداف الاقتصاد الكلية، و من بين هذه المعايير، معيار التوظيف، القيمة المضافة، ميزان المدفوعات، سعر الصرف، حماية البيئة ... الخ.

- **المدخل الوظيفي:** "يُعتبر دراسات الجدوى الاقتصادية أنها مجموعة من الوظائف، يقوم بكل وظيفة مجموعة من الخبراء المختصين"<sup>(1)</sup>، فهناك الوظيفة البيئية التي تسمح بقياس الأثر المتبادل بين البيئة و المشروع، الوظيفة القانونية التي تحدد الشكل القانوني المناسب للمشروع، وتأثير التشريعات السائدة عليه، الوظيفة التسويقية التي تعمل على تقدير الطلب على منتجات المشروع، الوظيفة المالية التي تهدف إلى تقدير التكاليف والإيرادات، و الوظيفة الاجتماعية التي تحلل أثر المشروع على المجتمع، و كل وظيفة من الوظائف المذكورة هي دراسة جدوى في حد ذاتها.

**2- التعامل مع المستقبل:** "دراسة الجدوى تعني دراسة مدى إمكانية تنفيذ فكرة استثمارية يمتد عمرها إلى عدد غير محدد من السنوات"<sup>(2)</sup>، و لهذا فهي تحدد مدى إمكانية تنفيذ الفكرة الاستثمارية بإقرارها الآن، لتمتد خلال طوال العمر الافتراضي للمشروع، و هذا ما يجعل محتواها و نتائجها تمثل تقديرات محتملة، قد تطابق الواقع أو تنحرف عنه، الأمر الذي يجب مراعاته هو الأهمية المتزايدة للدقة في هذه التقديرات، و تقليص نسبة احتمالات الخطأ في المستقبل.

**3- مبدأ العمومية:** "تتصف دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات بالعمومية، حيث تعد ضرورية لكل المشروعات بصرف النظر عن نوعها أو حجمها، و إن كان حجم وتكلفة و تفصيلات دراسات الجدوى، تتوقف بدرجة كبيرة على حجم و طبيعة المشروع و مقدار الأموال المستثمرة"<sup>(3)</sup>، فهي ضرورية للمشروع الزراعي و الخدماتي و الصناعي مهما كان عاما أو خاصا، و مهما كانت الغاية من إنشائه، جديدا، توسعيا، إحلاليا و غير ذلك.

**4- ارتفاع التكلفة:** تُحمل دراسة الجدوى الاقتصادية أصحاب المشروع تكاليف مالية إضافية، وخاصة بالنسبة للمشروعات الاستثمارية الجديدة، و ذلك لحاجتها لبيانات و معلومات متنوعة، و دراسات متخصصة و معمقة لعناصر ومكونات المشروع، و تدخل هذه التكاليف محاسبيا، ضمن عناصر تكاليف التأسيس، و التي يتم استهلاكها من نتائج أعمال المشروع على مدار

(1) عبد المطالب عبد الحميد: دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 31.

(2) محمد طلال الكداوي: الجدوى الاقتصادية للمشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 16.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر: دليل إعداد دراسات جدوى المشروعات و تحقيق فعالية القرارات الاستثمارية، دار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2000، ص 34.

خمس سنوات، و عادة ما يترتب على ارتفاع تكلفة دراسات الجدوى، الاتجاه إلى إجراء دراسات تمهيدية أو استطلاعية (ليست مجانية و إنما تكاليفها منخفضة)، يكون الهدف منها التعرف المبدئي على مدى جاذبية المشروع، وإمكانية تحقق جدواه، أي إمكانية تحقيق المشروع لأهداف المستثمر و المجتمع.

5- **الأهمية القصوى لعنصر الزمن:** "والذي نقصد به تلك الفترة الزمنية المحصورة بين الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى، والحصول على موافقة الجهات المختصة بإنشاء المشروع، و بين بداية التنفيذ الفعلي للمشروع"<sup>(1)</sup>، حيث أن طول هذه الفترة الزمنية، سيحدث بالضرورة العديد من الانعكاسات السلبية التي قد تطرأ على المشروع، نتيجة لاحتمال حدوث تغيرات مفاجئة. فعنصر الوقت يمثل دورا حرجا في دراسات الجدوى نتيجة لعدم ثبات العوامل و التغيرات الدائمة و المستمرة في بيئة المشروع، و هذا ما يخلق اختلاف في محتويات الدراسة و بين ما يجب أن يكون نتيجة لهذه الظروف المستجدة، و هنا تظهر الأهمية القصوى لعنصر الزمن، و ضرورة تقليص الفجوة الزمنية الممتدة بين زمن الانتهاء من دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع و زمن الانجاز الفعلي و تشغيله.

6- **المرونة:** يقصد بها عدم الالتزام المطلق في المساواة بين درجة التفصيل، و الأهمية النسبية المعطاة لتحليل المراحل المكونة لأي دراسة جدوى، فقد تستحوذ أحد أنواع دراسات الجدوى التفصيلية المكونة لدراسة الجدوى الاقتصادية، على النصيب الأكبر من العمق و التحليل و الاهتمام، و أكبر نصيب من التكلفة المخصصة للدراسة، و ذلك حسب طبيعة نشاط المشروع و الأهداف المرجوة من إنشائه، فقد تتعمق إحدى الدراسات في المجال التسويقي، أو المجال الفني، أو المالي للمشروع ... الخ. كما نقصد بالمرونة إمكانية ملائمة و تكيف نتائج الدراسة عند ظهور متغيرات جديدة لم تؤخذ بالاعتبار، أو ظهور طارئ يؤثر في النتائج النهائية للدراسة.

7- **تعدد المراحل و ترابطها:** تتكون دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من "مراحل و خطوات متخصصة و مترابطة، متداخلة و متتابعة، و أن نتائج كل مرحلة تمثل مدخلات المرحلة التي تليها، و في نهاية كل مرحلة يتم اتخاذ قرار إما بالانتقال و البدء في المرحلة

(1) نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 22.

التالية، أو التوقف"<sup>(1)</sup>. و عليه فإن أي خطأ في إعداد أي مرحلة، ينعكس أثره بشكل مباشر على نتائج المرحلة اللاحقة لها، و هنا تظهر أهمية و ضرورة إعداد المراحل المختلفة لدراسة الجدوى بترتيب محدد غير قابل لاختلاف وجهات النظر.

**8- تعدد الخبراء و المختصين:** فدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، لا يمكن انجازها من قبل خبير واحد، و إنما من قبل فريق من الخبراء، كل حسب تخصصه، حيث يقوم خبراء التسويق بإعداد دراسة الجدوى التسويقية، و المهندسون و الخبراء الفنيون يعدون الدراسة الفنية، بينما يقوم الخبراء الماليون بإعداد الدراسة المالية... الخ.

**9- التقييم:** "إذ تستخدم دراسات الجدوى مؤشرات قابلة للتقييم، تُحدد قيمها عددياً، وفق مقاييس أو أوزان أو نسب، أو حسب قرائن قابلة للتحديد المقارن، مما يقتضي في الأخير الوصول إلى تقييمات مطلقة أو نسبية للبدائل المتاحة للمشروع المستهدف"<sup>(2)</sup>.

**10- البدائل المتاحة:** تتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية عدة بدائل للمشروع الاستثماري، أو لمكوناته الأساسية، أو لأبعاده الزمانية، المكانية، المؤسسية و القطاعية، و هذا يعني توافر مجال الاختيار بين البدائل المتاحة.

**11- القرار الأفضل:** تسعى دراسات الجدوى إلى اختيار القرار الأكثر واقعية، و في نفس الوقت الأقرب إلى الحلول المثلى التي تأخذ في اعتبارها كافة الشروط، القيود، المخاطر، و الإمكانيات المحتملة أو المتجانسة فيما بين المدخلات و المخرجات، و ما بين المتطلبات النظرية و الحقائق الأساسية الجارية و التوقعات المستقبلية.

### المطلب الثالث: أنواع دراسات الجدوى الاقتصادية و مجالات تطبيقها

تنقسم دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري، إلى دراسة مبدئية و دراسة تفصيلية، التي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع، و يمكن تطبيق دراسات الجدوى الاقتصادية في مجالات مختلفة.

(1) طلال محمد الكداوي، مرجع سابق، ص 16.

(2) هوشيار معروف: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الصفاء، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 17.

1- أنواع دراسات الجدوى الاقتصادية: تتعدد و تتنوع تصنيفات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، وفق تعدد و تنوع المعايير التي يتم من خلالها النظر إلى طبيعة الدراسة، و عموما يمكن التمييز بين ثلاثة تصنيفات وفقا لطبيعة المعيار المعتمد.

- **التصنيف الوظيفي:** الذي يميز بين دراسات الجدوى الاقتصادية وفقا للمجال الوظيفي الذي تهتم به، و تنقسم دراسة الجدوى اعتمادا على المعيار الوظيفي لأنواع التالية:

- دراسة الجدوى البيئية: تتناول هذه الدراسة تحديد الأثر المتبادل بين المشروع و البيئة، سواء كان هذا الأثر إيجابيا أو سلبيا، بهدف تقليص الآثار السلبية و تعظيم الآثار الإيجابية، و البحث في إمكانية معالجة الآثار الضارة قبل وقوعها، دون إضافة تكاليف استثمارية كبيرة، أو نقل المشروع إلى موقع آخر، غير الموقع المحدد سابقا.

و تُعتبر هذه الدراسة مهمة، إذ أنه في حالة وجود آثار تضر بالبيئة يستعمل المستثمر معدات لحمايتها، و منه زيادة تكاليف جديدة للمشروع يجب أن تدرس، و في حالة ما تبين أن الآثار لا يمكن معالجتها، يُرفض الاقتراح قبل الدخول في دراسات الجدوى الأخرى.

- دراسة الجدوى القانونية: "تهدف إلى التحقق من مدى توافق المشروع المقترح مع القوانين و اللوائح المنظمة للاستثمار في الدولة"<sup>(1)</sup> و المؤثرة فيه، من حيث المزايا و التحفيزات الممنوحة و القيود المفروضة، و تحدد الشكل القانوني الأمثل الذي يتناسب و طبيعة نشاط المشروع.

- دراسة الجدوى التسويقية: تعتمد على تقنيات دراسة السوق و بحوث التسويق، و تتضمن ما يلي:

- جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بتحليل العرض و الطلب.
- دراسة العوامل المحددة للعرض و الطلب.
- التنبؤ بالطلب المرتقب على منتجات المشروع.
- تحديد الفجوة التسويقية المتاحة، و تقدير الحصة السوقية للمشروع.
- تحديد معالم السياسة التسويقية.

(1) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 28.

- دراسة الجدوى الفنية: "و هي دراسة تبنى أساسا على العملية الإنتاجية، فهي تقدم تحليلا لكل من:

- الأساليب الإنتاجية التي تستخدم في العملية الإنتاجية.
  - التكنولوجيا المُخططة و كيفية ملائمتها للعملية الإنتاجية.
  - الوصف الكامل للعملية الإنتاجية و الأعمال الهندسية المرتبطة بالإنتاج.
  - تحديد المنتج أو المنتجات و السعات الإنتاجية"<sup>(1)</sup>.
- فهي دراسة لكل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع و تشييد أقسامه، أي تحديد إمكانية قيام المشروع من الناحية الفنية، بتخطيط و إعداد الطاقات و الوسائل الإنتاجية، بناء على نتائج دراسة الجدوى التسويقية، كما تحدد حجم الإنتاج، الطاقة الإنتاجية، الموقع الملائم، الاحتياجات من المواد و العمالة و مستلزمات الإنتاج. كما تُوفر هذه الدراسة بيانات تقدير التكاليف الاستثمارية و تكاليف التشغيل السنوية، و تقوم بتحديد أمر في غاية الأهمية و هو نوع التكنولوجيا و التقنيات الإنتاجية.

- دراسة الجدوى المالية: تهدف إلى ترجمة نتائج دراسات الجدوى التسويقية و الفنية إلى تقديرات مالية، تتضمن إعداد القوائم المالية، و تجهيز البيانات و الجداول، و التحليلات اللازمة.

- تحديد المنافع المالية و الأعباء التي يتحملها المستثمر مقابل الحصول على هذه المنافع.
  - وضع تصور للمركز المالي للمشروع.
  - هيكل التمويل الأمثل قبل بداية التنفيذ.
  - تقدير التدفقات النقدية الداخلة و تكاليف التشغيل السنوية، و التدفقات النقدية الخارجة.
- و نشير أن هناك بعض الكتابات الأكاديمية التي تفصل بين دراسة الجدوى المالية، و دراسة الجدوى التمويلية التي تحدد مصادر التمويل المثلى و هيكل التمويل، لكن الكثير أجمع على احتواء دراسة الجدوى المالية لهذا الدور.

(1) أوييس عطوة الزنط: أسس تقييم المشروعات، المكتبة الأكاديمية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 147.

- دراسة الجدوى الاجتماعية: تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة المشروع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية للمجتمع، و قدرة المشروع في التوظيف و القيمة المضافة التي يساهم بها المشروع في الدخل الوطني<sup>(1)</sup>.

- التصنيف النفعي: "الذي يميز بين أنواع دراسات الجدوى الاقتصادية، وفقا لطبيعة المنفعة المستمدة منها، سواء كانت منفعة خاصة أو منفعة عامة. فإذا كانت دراسة الجدوى تهتم بتقييم الفرص الاستثمارية المتاحة من وجهة نظر ملاكها أو المستثمر الخاص، الذي يهدف إلى تحقيق أقصى حجم من الأرباح الخاصة"<sup>(2)</sup>. نجد دراسة الجدوى الخاصة. و إذا اهتمت هذه الدراسة بالتقييم من وجهة نظر المجتمع، الذي يسعى لتحقيق أقصى منفعة عامة، نجد نوع دراسات الجدوى الاجتماعية العامة.

- التصنيف التحليلي: الذي يميز بين دراسة جدوى المشروعات وفقا لاختلاف درجة التفصيل و عمق التحليل المستخدم في الدراسة، حيث يتم التمييز بين دراسة الجدوى المبدئية و دراسة الجدوى التفصيلية.

أولاً: دراسة الجدوى المبدئية: كثيرا ما يعجز المستثمرون عن تنفيذ الاقتراح الاستثماري و يرجع ذلك لأسباب عديدة، قد تكون متعلقة بالجوانب الفنية، القانونية، المالية ... الخ، و إذا قام هؤلاء المستثمرون بإعداد دراسة جدوى كاملة للمشروعات، فإنها غالبا ما تحملهم نفقات مرتفعة ضائعة، نتيجة إثبات أن المشروع عديم الجدوى. و لتجنب هذا، تظهر الضرورة لإخضاع الاقتراح الاستثماري لدراسة جدوى مبدئية تكون بمثابة دراسة استطلاعية، الهدف منها التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعيق تنفيذ المشروع، و تعرف دراسة الجدوى المبدئية (الاستطلاعية، التمهيديّة، الاستكشافية) على أنها دراسة تطلعية، و هي المجس للأوضاع و الظروف التي يمكن من خلالها اتخاذ قرار إجراء الدراسة التفصيلية للجدوى أم لا، فهي لا تتطلب الفحص الدقيق و التفصيلي للأوضاع.

ثانياً: دراسة الجدوى التفصيلية: تُعتبر هذه الدراسة امتدادا لدراسة الأفكار التي اجتازت دراسة الجدوى المبدئية، و هي الأكثر تفصيلا و الأعمق تحليلا، "فدراسة الجدوى التفصيلية هي

(1) آدم مهدي أحمد، مرجع سابق، ص 13.

(2) عبد المنعم عوض الله: مقدمة في دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص ص 18، 19.

الدراسة الكاملة عن المشروع، التي توضح أبعاد الفكرة الاستثمارية من جوانبها المختلفة<sup>(1)</sup>، و تتناول هذه الدراسة الجوانب البيئية، القانونية، التسويقية، المالية و الاجتماعية بالبحث و التحليل، و إجراء التقديرات و التوقعات و الاختبارات، و تهدف الدراسة التفصيلية إلى:

- تحديد الشروط القانونية و الجبائية.
- تحديد الشكل القانوني للمشروع.
- وجود سوق و إمكانيات نموه.
- إمكانية الحصول على اللوازم الإنتاجية، و تحديد مصادرها.
- البحث عن طرق التمويل المناسبة أو الممكنة.
- إمكانية الحصول على الخامات بالكميات المناسبة.
- تقدير تكاليف الاستثمار و الاستغلال و المداخيل و المزايا المنتظرة.
- المقارنة بين التكاليف و المداخيل.
- العوائد الاجتماعية للمشروع<sup>(2)</sup>.

إن النتائج المتوصل إليها في كل مرحلة من مراحل دراسات الجدوى، أو نتائج كل نوع من أنواع الدراسات المعروضة وفق التصنيف الوظيفي، هي مدخلات التي يعتمد عليها إجراء الدراسة المالية، و من هنا تظهر علاقات التبادل و التشابك بين مختلف الأنواع، و التي تشكل علاقة تتابعية أو تتالي بين دراسة الجدوى المبدئية، فدراسة الجدوى البيئية، فدراسة الجدوى القانونية، فدراسة الجدوى التسويقية، فدراسة الجدوى الفنية، فدراسة الجدوى المالية، و أخيرا دراسة الجدوى الاجتماعية. و هذه العلاقات تفيد في بناء تحليل دراسة الجدوى الاقتصادية، و تؤكد مسألة احترام الترتيب في الدراسة من الناحية العملية، لأن هناك جانب كبير من المعلومات و النتائج التي لا يمكن التوصل إليها، إلا بنتائج المراحل السابقة، و لا يمكن صياغة نوع من أنواع الدراسة إلا بدراسة النوع الذي قبله.

(1) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 18.

(2) Manul Bridier, Serge Michialef, Op. Cit, P 2.



ب - مجالات تطبيق دراسات الجدوى الاقتصادية: تتعدد مجالات تطبيق دراسات الجدوى الاقتصادية، سواء بالنسبة للمشروعات الخاصة أو العامة، و عموماً يمكن التركيز على المجالات التالية:

(1) دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية الجديدة: يُعتبر هذا المجال من أكثر المجالات التي تطبق دراسات الجدوى الاقتصادية، لما يحتاجه الاقتراح الاستثماري الجديد من دراسات و تقديرات و تحليلات و توقعات تقوم على أساس متين، مبنية على منهجية علمية و أساليب دقيقة، في ظل ظروف عدم التأكد التي تلازم أي مشروع جديد، و هذه الدراسة ضرورية للمشروعات الصغيرة، كما هي ضرورية للمشروعات المتوسطة و الكبيرة. كما هي مطلوبة للمشروع الصناعي و الزراعي و الخدماتي، و تختلف دراسات الجدوى الاقتصادية من حيث العمق و التكلفة و المتخصصون القائمون بالدراسة، باختلاف حجم و طبيعة و أهمية المشروع.

(2) دراسات الجدوى للتوسع في المشروعات القائمة: تُطبق دراسة الجدوى في المشروعات القائمة بهدف التوسع من خلال "زيادة استثمارات، إقامة مصنع تابع، إضافة خط إنتاجي، فتح فرع جديد، اقتناء تكنولوجيا جديدة"<sup>(1)</sup>، لزيادة الطاقة الإنتاجية في مواجهة الطلب المتزايد على منتجات المشروع القائم، و تقوم الدراسة بالاختيار بين البدائل المتاحة للتوسع وفقاً لما تقتضيه الأهداف المسطرة في كل حالة.

(3) دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات الإحلال و التجديد: كثيراً ما يجد المستثمر نفسه أمام ضرورة إحلال أو استبدال معدات جديدة، محل معدات قديمة بعد اهتلاكها و تقادمها، "و تصبح المسألة تحتاج إلى أداة الاختيار بين أنواع من الآلات، و تقدير التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة المتوقعة، و العائد لكل بديل، و اختيار البديل الأفضل"<sup>(2)</sup>، و هذه الاختيارات تكون بمثابة قرارات مهمة، يجب أن تخضع لدراسة جدواها الاقتصادية بعناية و دقة.

(4) دراسات الجدوى للتطور التكنولوجي: نتيجة للتغيرات المصاحبة للنظام الاقتصادي الجديد و تزايد المنافسة و التطورات التكنولوجية و المعلوماتية الهائلة، تدفع المشروعات إلى زيادة

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 19.

(2) عبد المطلب عبد الحميد: دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 34.

تشجيع عملية البحث و التطوير للمزيد من التطور التكنولوجي، و هذا ما يجعل القائمين على إدارة المشروعات يعتمدون على أنماط و أساليب تكنولوجية جديدة، المتعارف عليها و المستحدثة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الاختيار بين التكنولوجيا الرائدة و التكنولوجيا القاعدية، تكنولوجيا كثيفة العمالة و تكنولوجيا كثيفة رأس المال، و في كل الأحوال، يحتاج القرار الاستثماري إلى دراسة جدوى اقتصادية تضمن القرار الأفضل و السليم، و نفس الأمر عند التفكير في تطوير منتج قديم بتكنولوجيا جديدة أو أسلوب إنتاجي جديد.

**5) دراسات الجدوى لتغيير مجال النشاط:** كثيرا ما يتحول مجال نشاط معين كان ذا فرص متعددة في فترة زمنية سابقة، و نظرا لظروف البيئة و المنافسة و الأسواق، أصبح هذا المجال لا يمثل أي أهمية لاستمرار نشاط المشروع فيه<sup>(1)</sup>، فيبدأ التفكير في ضرورة تغيير مجال النشاط، فيخضع هذا القرار إلى دراسة جدوى تحدد إمكانية تحقيق الهدف المسطر من جهة، و اختيار المجال المهم ذي الفرص الجيدة من جهة أخرى.

**6) دراسات الجدوى لمشروعات إعادة التأهيل:** تعاني بعض المنشآت الإنتاجية القائمة من صعوبات تجعلها خاسرة أو غير قادرة عن تحقيق معدلات ربح مرتفعة تُناظر المعدلات المحققة من قبل الشركات المنافسة، و قد يرجع هذا إلى كون هذه الشركات قد أُقيمت دون عمل دراسات جدوى جادة لها، أو لأن الظروف التي أُقيمت في ظلها قد تغيرت<sup>(2)</sup>، و يترتب على هذا ضرورة دراسة جدوى لإعادة تأهيل هذه المشروعات، توضح مدى إمكانية زيادة كفاءتها الإنتاجية و استمرارها كوحدات مستقلة في السوق، أو مدى الحاجة إلى إدماجها في وحدات أخرى كي تحافظ على بقائها، أو ضرورة تصفيتها إذ اتضح أن استمرارها غير مربح.

**7) دراسات الجدوى لتغيير وظائف المنشأة:** تهتم هذه الدراسات بتوضيح الإمكانيات المتاحة لتعزيز وظائف المنشأة من خلال بيان ربحية التحولات المستهدفة في هذه الوظائف، و كشف سبل تحقيق مستويات التشبع و الكفاية القصوى من الوظائف المعنية بالدراسة، ... باعتماد وظيفة معينة كمجال للتطوير، و من ثم انتقاء نشاطات معينة من هذه الوظيفة كأهداف رئيسية لعملية التغيير، سواء كان ذلك بالتوسع، أو التنويع، أو التعديل، أو التبديل، من خلال البحث

(1) عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 3.

(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 6.

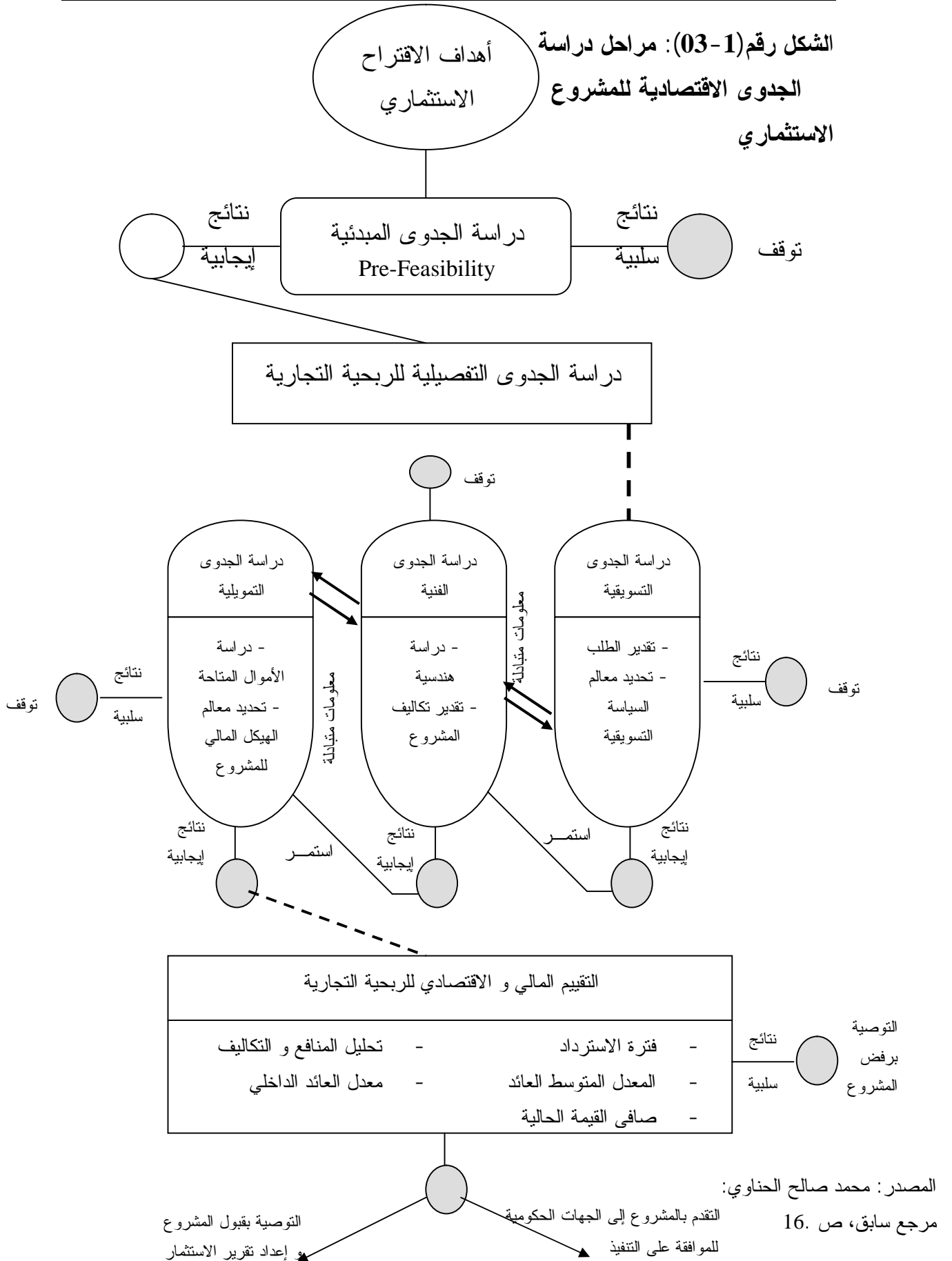
عن الأساليب التحليلية و القياسية التي تستهدف كشف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف الخاص بتلك الوظيفة، و احتساب العوائد و التكاليف الجاريتين للنشاط موضوع البحث قبل التغيير و المتوقعتين بعد إنجاز هذه العملية<sup>(1)</sup>.

لم تقتصر منهجية دراسات الجدوى الاقتصادية على المشروعات الاستثمارية فقط، بل و نظرا لنجاحها، جعل الكثير من أصحاب القرار يعتمدونها في دراسة قراراتهم في المجالات السياسية و الاجتماعية خاصة في الدول المتقدمة، إذ نجد في المجال السياسي قرار القيام بحرب من عدمه يخضع لدراسة جدوى، و قرار قطع العلاقات الدبلوماسية أو إقامتها أو تجديدها ما بين الدول يخضع أيضا لدراسة جدوى اقتصادية، و غزت هذه المنهجية المجال الاجتماعي، إذ أصبح قرار الزواج و الطلاق و إنجاب الأطفال يخضع لدراسة جدوى كذلك.

#### **المطلب الرابع: مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري و صعوبات إجرائها**

أولاً: مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية : تتم دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من خلال مراحل متتابعة، حيث تتكون كل مرحلة من مجموعة من العناصر، تمثل أنشطة تتبلور في عدد من الدراسات و المستندات التي تسمح في النهاية باتخاذ قرار معين، و تتم هذه الدراسة في إطار منهجي يُحدد طبيعة و عدد الوحدات الاقتصادية التي يتكون المشروع منها، أهدافه، سياسته، و طبيعة نتائج القرارات الخاصة بإمكانية تنفيذ المشروع، و تمر عملية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري بالمرحل التالية الموضحة في الشكل الآتي:

(1) هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 50.



يبين الشكل مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري و هي:

1- المرحلة التمهيديّة: تبدأ هذه المرحلة بدراسة الاقتراح الاستثماري و تحليل جوانب الفكرة الاستثمارية من حيث جاذبيتها و واقعتها، و تهدف هذه المرحلة باتخاذ قرار بمدى ضرورة أو عدم ضرورة الفحص الدقيق و التفصيلي لجدوى الفكرة أو المشروع<sup>(1)</sup>، و لا تتطلب هذه المرحلة دراسات معمقة، و إنما تقتصر على مجرد التوصل إلى مؤشرات عامة، تبين جاذبية فكرة المشروع، أو الاستقرار إلى ضرورة تعديلها أو تأجيلها، أو التخلي عنها، وتتحدد في هذه المرحلة أجزاء الدراسة التفصيلية التي تتطلب أكثر تعمقا و جهدا و تكلفة، و تنتهي هذه المرحلة باتخاذ قرار بعدم الاستمرار في الدراسة، أو الاستمرار فيها و الانتقال إلى المرحلة الموالية.

2- المرحلة التحليلية: يتم في هذه المرحلة دراسة البدائل المختلفة في مجال المشروع، و تحدد الظروف الخاصة بالمشروع من ناحية الوقت و الميزانية و الأفراد<sup>(2)</sup>، و يتم الانتقال إلى هذه المرحلة بعد التأكد أن الاقتراح الاستثماري يتطلب مزيدا من التحليل التفصيلي للتأكد من جدوى المشروع، من خلال التحديد الدقيق للجوانب التسويقية، الفنية، المالية و الاجتماعية، لإجراء مقارنة بين الأفكار البديلة المتاحة، و تجدر الإشارة إلى أنه لا يتم الانتقال في التحليل التفصيلي للجدوى من مرحلة ما، إلا إذا ثبتت جدوى المرحلة السابقة.

3- المرحلة التقييمية: يتم تقييم المشروع و تقدير مدى صلاحيته الاقتصادية والاجتماعية على أساس مجموعة من المعايير المختلفة للربحية التجارية و الاجتماعية. و يمكن التمييز بين فئتين من معايير التقييم، الفئة الأولى و تشمل المعايير الجزئية و هي التي لا تأخذ في الحسبان سوى عنصر واحد من العناصر التي يستخدمها المشروع، فيجري تقييم المشروع تبعا لإنتاجية هذا العنصر، أو تبعا لاقتصاد المشروع في استعمال هذا العنصر، مثل معيار إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، التوفير في العملة الأجنبية، و معيار اليد العاملة. أما الفئة الثانية فهي تشمل معايير شاملة، تأخذ في الاعتبار محصلة مختلف العناصر التي يستخدمها

(1) مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر، مرجع سابق، ص 42.

(2) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 19.

المشروع"<sup>(1)</sup>، و مثل هذه المعايير، معيار القيمة الحالية الصافية للمشروع، معدل العائد الداخلي، فترة الاسترداد، و معيار العائد المحاسبي.

و بما أن دراسة الجدوى التسويقية تنصب نتائجها لتقييم ربحية المشروع التجارية نورد البعض من معايير التقييم الخاصة بذلك:

- معيار فترة الاسترداد: تعرف "فترة الاسترداد بأنها عبارة عن الفترة اللازمة لاسترداد الإنفاق الرأسمالي المبدئي، عن طريق صافي المكاسب النقدية المتولدة من هذا الإنفاق"<sup>(2)</sup>، فهي تلك الفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المستثمر أمواله من خلال صافي التوقعات النقدية السنوية .

- معيار معدل متوسط العائد: "يقوم على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي السنوي، بعد خصم الاهتلاك و الضرائب، إلى متوسط قيمة الاستثمار اللازم للاقتراح"<sup>(3)</sup>.

- معيار صافي القيمة الحالية: يشير إلى الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة و الناتجة عن هذا الاقتراح، و القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للاقتراح، فإذا كان الفرق موجبا كان الاقتراح مربحا و العكس صحيح، و في حالة وجود أكثر من اقتراح استثماري يفضل الاقتراح الذي يعطي أكبر صافي قيمة مالية.

- معيار دليل الربحية: يقصد به نتيجة قسمة القيمة الحالية للتدفقات الداخلة للاقتراح الاستثماري، على القيمة الحالية للتدفقات الخارجة لهذا الاقتراح، فإذا كانت النسبة تفوق الواحد الصحيح، كان الاقتراح الاستثماري مربحا، و العكس صحيح.

- معيار معدل العائد الداخلي: "يعتبر من أهم المعايير المستخدمة في التقييم و المقاضلة بين الاقتراحات الاستثمارية المختلفة، يستخدمه البنك الدولي حاليا في كل أنواع التحليل المالي و الاقتصادي للمشروعات ... و يتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة، مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للاقتراح

(1) محمد دياب: دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشروعات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص 111.

(2) أحمد رمضان نعمة الله: مقدمة في دراسات الجدوى و معايير الاستثمار، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 77.

(3) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 21.

الاستثماري، بمعنى آخر هو معدل الخصم الذي تكون عنده صافي القيمة الحالية للاقتراح الاستثماري تساوي الصفر<sup>(1)</sup>.

تتعلق معايير تحليل الربحية الاجتماعية، التي تقيس مدى مساهمة المشروع في الاقتصاد الوطني، بحساب العائد الاقتصادي من جهة، و دراسة آثار تنفيذ هذا المشروع على المجتمع من جهة أخرى. ففيما يخص حساب العائد الاقتصادي، فإنه يتم من خلال مقارنة التكاليف بالمنافع، و يركز هذا التقييم على إيجاد القيمة المضافة القومية، و التقييم على هذين المستويين (المساهمة في الاقتصاد الوطني، الآثار الاجتماعية)، فرض وجود نوعين من معايير التقييم لتحليل الربحية الاجتماعية، منها ما هو كمي، و ما هو غير كمي.

● المعايير الكمية: نجد في هذا الإطار:

- توزيع الدخل القومي.
- العمالة أو التوظيف.
- سعر الصرف الأجنبي.
- ميزان المدفوعات.

● المعايير غير الكمية: نجد مثلاً:

- أثر المشروع على البيئة
- أثر المشروع على نقل المعرفة.

4- مرحلة اتخاذ القرار: بعد الاطلاع على نتائج التحليلات التقييمية للمشروع، و الممثلة في شكل تقرير، يسمى مقرر الاقتراح الاستثماري، و الذي يعد بمثابة مستند يحمل معلومات تلخص نتائج المراحل السابقة، و ينص صراحة- بناء على تحليل الدراسة التفصيلية واعتماداً على نتائج معايير التقييم- على قرار تنفيذ الفكرة الاستثمارية، إما بالقبول، الرفض، التأجيل، أو التعديل. و يتضمن هذا التقرير تحديد كافة التحليلات الربحية التي تم إجراؤها، و ما انتهت إليه من نتائج و مؤشرات، و ذلك في صورة مناسبة، تتناسب مع تقديم هذا التقرير إلى الأجهزة و الجهات الرسمية، و الجهات التي تشارك في تمويل المشروع.

<sup>(1)</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 21.

بعد أن يتخذ القائم بالتحليل قرار قبول فكرة المشروع من واقع المؤشرات التقييمية، فإنه يبدأ بتنفيذ و تشغيل المشروع، و منه فإذا كانت الجهة التي تعد الدراسة مستقلة، لا علاقة لها بصاحب المشروع، فإن عملها ينتهي في المرحلة الرابعة، و في الحالة المعاكسة، أي الجهة التي تعد الدراسة هي صاحبة المشروع، فإن مرحلة التنفيذ تكون ضمن مراحل الدراسة.

ملاحظة: تتأثر درجة العمق في تحليل جدوى المشروع و جوانبها بعدة عوامل، هي:

- "طبيعة المشروع المراد إنشاؤه و أهدافه.
  - الظروف البيئية المحيطة.
  - المبالغ المخصصة لدراسة الجدوى."<sup>(1)</sup>
- ثانيا : صعوبات إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية: قد يتعذر على القائم بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع، إتمام جميع مراحلها، حيث تظهر صعوبات تحول دون إتمامها بالشكل الأنسب، أو عدم إمكانية إجراء الدراسة أصلا، و من أهم هذه الصعوبات نذكر:
- وجود بعض المتغيرات غير قابلة للقياس الكمي و لها تأثير على المشروع، قد يكون مباشر أو غير مباشر، مما يتطلب الاستعانة بأدوات الإحصاء، الاقتصاد القياسي، و بحوث العمليات، و صعوبة القياس تؤدي إلى سوء تقدير التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.
  - هناك صعوبات تتجم عندما تكون الخبرات الفنية التي تقوم بالدراسة غير مؤهلة و ضعيفة و تنقصها الخبرة، و بالتالي تفتقد الكفاءة اللازمة، "وهو ما يتطلب الاستعانة بالخبرات الفنية ذات المهارة العالية، و المتخصصة في النشاطات الخاصة بالمشروع و الدراسات الفنية له، من الخارج"<sup>(2)</sup>، و منه مواجهة مشكل عدم قدرة هذه الخبرات على تكييف معارفها و دراستها مع واقع المحيط الداخلي.
  - نقص البيانات و تضارب المعلومات و عدم وضوحها، و التي تُعد المدخلات الأساسية لعملية دراسة الجدوى الاقتصادية، مما يؤثر في دقة تقدير بعض المتغيرات الداخلة، و عدم معرفة المعلومات الخاطئة بالضبط، مما يصعب معالجة الخطأ.
  - اعتماد دراسة الجدوى الاقتصادية حالة منفصلة عن المشروع، و لكن في الواقع كل مشروع هو حالة مرتبطة بالدراسة، تُمثل جزء منه، تتلاءم مع أوضاعه و حجمه.

(1) عبد الكريم يعقوب: دراسات جدوى المشروع، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 10.

(2) عبد المطلب عبد الحميد: دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 26.



- "عادة تبدأ دراسة الجدوى بفكرة نظرية، ثم يتطور الأمر إلى أن تصبح واقع، و بين الفكرة و الواقع يوجد المستقبل، و هذا يحتاج إلى استشراف وتنبؤ، و في الغالب فإن هذا الاحتياج يواجهه العديد من المشكلات من حيث التكاليف، الطلب، الأذواق، الأسعار، و المنافسين.
- مشكلة المحاكاة، و تتمثل في حسابات العوائد و التكاليف على طريقة "المثل" أو الشركات المنافسة الأخرى، و هي مختلفة، فلكل شركة ظروفها و أهدافها و سياستها و إمكانياتها و مواردها البشرية، مما يؤدي إلى اختلافات في النتائج سواء في تحقيق العائد أو فترة الاسترداد أو معدل تكلفة رأس المال أو السيولة"<sup>(1)</sup>.
- صعوبة الالتزام بالترتيب المنطقي لمراحل الدراسة، مما يؤثر سلبا على النتائج النهائية، لأن نتيجة كل مرحلة هي مدخلات ضرورية للمرحلة الموالية.
- صعوبة الاختيار بين المعايير المتاحة الملائمة للتقييم، فليس هناك معيار أمثل، ممكن تطبيقه في كل مكان و زمان، فمثلا لا يمكن تطبيق المعايير التي تُستخدم في الدول المتقدمة على الدول النامية، بسبب تباين الهيكل الاقتصادي، فضلا عن اختلاف الأهداف، فتعدد معايير التقييم يجعل القائمين على العملية يعانون من صعوبة تحديد و تقييم النتائج، و ترتيب الأولويات، و الآثار المترتبة عن تنفيذ المشروعات المقترحة.
- في ظل المتغيرات الاقتصادية الخارجية و الداخلية المتسارعة، و التحول إلى آليات السوق، تزداد صعوبة التعامل وفق ما يقتضيه الاقتصاد المحلي و الاقتصاد العالمي.
- التغير البيئي الدائم و المستجبات السريعة، ينتج عنه أو يرفع من نسبة المخاطرة وعدم التأكد في تحديد المتغيرات المؤثرة في دراسة الجدوى الاقتصادية، و المؤثرة في المشروع خلال عمره الافتراضي، مثل التغير في الأسعار و الطلب على المدى المتوسط و الطويل، مما يصعب تقدير التدفقات النقدية الخارجة، الأمر الذي يتطلب التعمق في إجراء تحليلات الحساسية بالبحث عن الأساليب و الأدوات التي تضمن ذلك.
- صعوبات تتعلق بتحديد الوقت اللازم للبدء في المشروع و تنفيذه.
- صعوبة المعرفة التفصيلية و الدقيقة لمتطلبات المشروع تنفيذا و تشغيليا، سواء كانت تلك المتطلبات متوفرة في الأسواق المحلية أو الأسواق الأجنبية.

(1) جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 16.

- صعوبة تحديد ماهية المرحلة التفصيلية التي تحتاج إلى أكثر تفصيلا و اهتماما و أكبر مدة زمنية، و أكبر مقدارا من الميزانية، عندما تكون أهداف المشروع تتمتع بنفس القدر من الأهمية.
- تعقد الإجراءات الإدارية في بعض المصالح، التي تمنح تراخيص البناء و التنفيذ للمشروع و تمويله، مما يزيد من الفجوة الزمنية المحصورة بين وقت الانتهاء من دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع و وقت تنفيذه.
- يتعين على القائم بالدراسة أن يبحث في كل الطرق التي من شأنها أن تساعد في تجاوز الصعوبات التي قد تعترض إعداد دراسة جدوى المشروع، و ذلك بالالتزام المطلق بالخطوات اللازمة، و جمع المعلومات من المصادر الضرورية، و الاستعانة بالخبرات المؤهلة و المتمرس في استخدام الأساليب الإحصائية و التقييمية، التي من شأنها أن ترفع من حدود توقعات الدراسة.

### خلاصة:

تبدأ عملية الاستثمار بأفكار عامة، تنشأ من مصادر متعددة، تخضع للتقييم الأولي لاختبار الفكرة أو الأفكار التي تبشر بفرص استثمارية ناجحة، ويجري انتقاء فكرة المشروع الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف، تخضع لسلسلة من التحليلات للتأكد من إمكانية تنفيذ الغرض منها، من النواحي التسويقية، الفنية، المالية، الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية، و تعرض النتائج و البيانات المساندة لها في شكل منهجي و منطقي، أي يتم إخضاع هذه الفكرة إلى دراسة جدوى اقتصادية.

تهدف دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري للوصول إلى قرار استثماري جيد، من خلال منهجية تبدأ بدراسة، ثم إجراء قياس، لتنتهي بإصدار حكم، و هذا ما يشير إلى أن دراسة جدوى مشروع تركز على التعرف المسبق للآثار الناجمة عن ممارسة نشاط معين، و ذلك بعد تقديرها من النواحي البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، المالية والاجتماعية، و التنبؤ و استقراء المستقبل بناء على الحاضر، مما يسمح باتخاذ قرار نهائي بشأن إقامة المشروع أو تعديله، رفضه أو تأجيله.

و بهذا فدراسة الجدوى الاقتصادية تعد عملية متكاملة تنطلق من دراسة فكرة المشروع التي تختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة النشاط، لتحديد المحاور الكبرى لاحتياجاته، بالشكل الذي يضمن تقدير التكاليف اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية و العوائد المترتبة عنها، فهي ليست غاية في حد ذاتها، و إنما وسيلة لتحقيق غاية الوصول إلى قرار استثماري سليم.

الفصل الثاني: دراسة الجدوى  
التسويقية للمشروع الاستثماري

**تمهيد:**

تعد دراسة الجدوى التسويقية إحدى مراحل دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع لتحديد ربحيته التجارية، التي تسمح بمقارنة الأرباح الصافية بتكاليف الاستثمار، فهي تمثل نقطة البداية لأي دراسة تفصيلية لتقييم المشروع الاستثماري، وتُستعمل نتائجها في حساب عدة معايير تقييم الربحية التجارية، كمعيار التدفقات النقدية الذي يستند إلى تقدير الأرباح المتوقع أن يتحصل عليها المشروع في المستقبل، نتيجة الفرق بين إجمالي قيمة المبيعات، وإجمالي التكاليف الناجمة عن حجم الإنتاج الذي يتوقع بيعه، والذي يتم التنبؤ به من خلال دراسة الجدوى التسويقية.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الجوانب المختلفة لسوق السلعة أو الخدمة التي ينوي المشروع إنتاجها، بالاعتماد على التنبؤ بحجم الطلب المرتقب، بمعنى تحديد إمكانية بيع وتسويق السلعة أو الخدمة وتقديمها للأسواق، استناداً إلى تحليل عناصر المزيج التسويقي، وإلى اختيار السياسة التسويقية في أسواق محددة ومختارة.

ونجد بعض دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات لا تتضمن دراسة الجدوى التسويقية، ولا تهتم بإعدادها كمرحلة ضرورية، نتيجة عدم وعي القائمين بالدراسة والمستثمر معاً بالحاجة الضرورية لدراسة السوق والمستهلك، طالما اتسم السوق الذي ينشط فيه المشروع بتفوق الطلب على العرض، ومنه أي مستوى إنتاج من السلعة يمكن بيعه، ولكن في الواقع حالة تفوق الطلب عن العرض لا يمكن ضمان استمرارها، إضافة إلى أن التوجهات الحديثة في التسويق تفر ضرورة إنتاج ما يرغب المستهلك في شرائه، بدل ما يستطيع المشروع إنتاجه.

ونتناول في هذا الفصل:

- المبحث التمهيدي: الإطار العام لدراسة الجدوى التسويقية.
- المبحث الأول: البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية.
- المبحث الثاني: دراسة العرض والطلب.
- المبحث الثالث: تحديد معالم السياسة التسويقية.

### المبحث التمهيدي: الإطار العام لدراسة الجدوى التسويقية

تحتل دراسة الجدوى التسويقية مكانة متميزة عند إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع استثماري، وهو الأمر الذي ينعكس على الأولوية المطلقة لإعدادها. إن هذه المكانة المتميزة و تلك الأولوية المطلقة تبدو شديدة المنطقية، حيث لا يمكن تصور إنشاء مشروع لا يعرف أصحابه أو مساهميه إن كانت منتجاته ستجد من يشتريها أم لا؟ و إن وجدت من يشتريها فكم عددهم؟ و ما هي مواصفاتهم؟ و كيف يمكن مخاطبتهم و الوصول إليهم؟ و ما هي الأسعار التي سيقبلون دفعها للحصول على المنتج؟ ... الخ. فالمشروع الذي لا يبيع مطلقاً أو تكون مبيعاته أقل من حدود معينة، محكوم عليه بالفشل المحتوم و ذلك داخل نطاق المفهوم الحديث للتسويق، و الذي يختلف بشدة عن مفهومه التاريخي، في ظل أسواق شديدة التنافس و الصراع، و شديدة الذكاء أيضاً.<sup>(1)</sup> في ظل هذه المعطيات نحاول من خلال هذا المبحث إثبات أهمية دراسة المتغيرات التسويقية للمشروع بتحديد:

- مفهوم و أهداف دراسة الجدوى التسويقية.
- خصائص دراسة الجدوى التسويقية.
- أهمية دراسة الجدوى التسويقية.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهداف دراسة الجدوى التسويقية

"يحتاج كل مشروع استثماري إلى مجموعة من البيانات التي تتمحور حول تحديد التكلفة السوقية المتوقعة، توقيت الطرح المتوقع في السوق للمنتج، و الأرباح السوقية المتوقعة."<sup>(2)</sup> و التي توفرها دراسة الجدوى التسويقية للمشروع، التي يقصد بها مجموعة الاختبارات و التقديرات و الأساليب و الأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي أم لا. وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء الظروف المختلفة للسوق"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عفيفي حمودة: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة العاشرة، 1985، ص 47.

(2) ثريفورل يونج: المرجع في إدارة المشروعات، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 122.

(3) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 103.

- كما تُعرف على أنها "مجموعة من البحوث و الدراسات التسويقية، تتعلق بالسوق الحالية و المتوقعة للمشروعات المقترحة محل الدراسة، ينجم عنها توفير قدر من البيانات و المعلومات التسويقية، تسمح بالتنبؤ بحجم الطلب على منتجات محددة لمشروعات معينة، خلال فترة زمنية مقبلة أو مستقبلية." (1)

فتقدير الطلب يُعتبر المحور الأساسي لهذه الدراسة، وذلك استنادا إلى تحليل بيانات و معلومات مجمعة من مصادر مختلفة، و اختيار أساليب علمية للتنبؤ بالطلب و تقديره.

كما تُعرف دراسة الجدوى التسويقية على أنها مجموعة من الخطوات المنظمة "التي تهدف إلى تحديد العروض الحالية و المتوقعة و تقدير الطلب، إضافة إلى تحديد إمكانية تسويق المنتج المزمع إنتاجه و تقديمه إلى السوق بواسطة المشروع الذي تدرس جدواه، وكذا تحديد السياسة التسويقية المقترحة" (2).

و بهذا فدراسة الجدوى التسويقية تمتد لدراسة العروض الحالية و المستقبلية في السوق المستهدفة، إضافة إلى وضع المحاور الكبرى للسياسة التسويقية، و خاصة السعرية منها، و التي تسمح بتقدير الأسعار، و منه تقدير الإيرادات المتوقعة على ضوء الطلب المتوقع في ظروف السوق المختلفة.

فدراسة الجدوى التسويقية للمشروع تحدد المستلزمات التسويقية الموافقة لطاقة المشروع و هي:

- الطلب الحالي و المستقبلي "من (5 إلى 15) سنة، و العوامل المؤثرة على الطلب من حيث الإنتاج المحلي، صافي الاستهلاك المحلي، التطورات المتعلقة بالسوق المحلية، معدل استهلاك الفرد من السلع المماثلة لسلع المشروع المقترح ... الخ." (3)

- تحديد المصادر الحالية للتجهيز، و إمكانية التصدير، حجمه و مستلزماته و منافذه.

- "أسعار الاستيراد و أسعار البيع و مختلف أساليب التسويق و منافذه" (4)

- برنامج التسويق المرحلي و تكاليفه.

(1) سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 36.

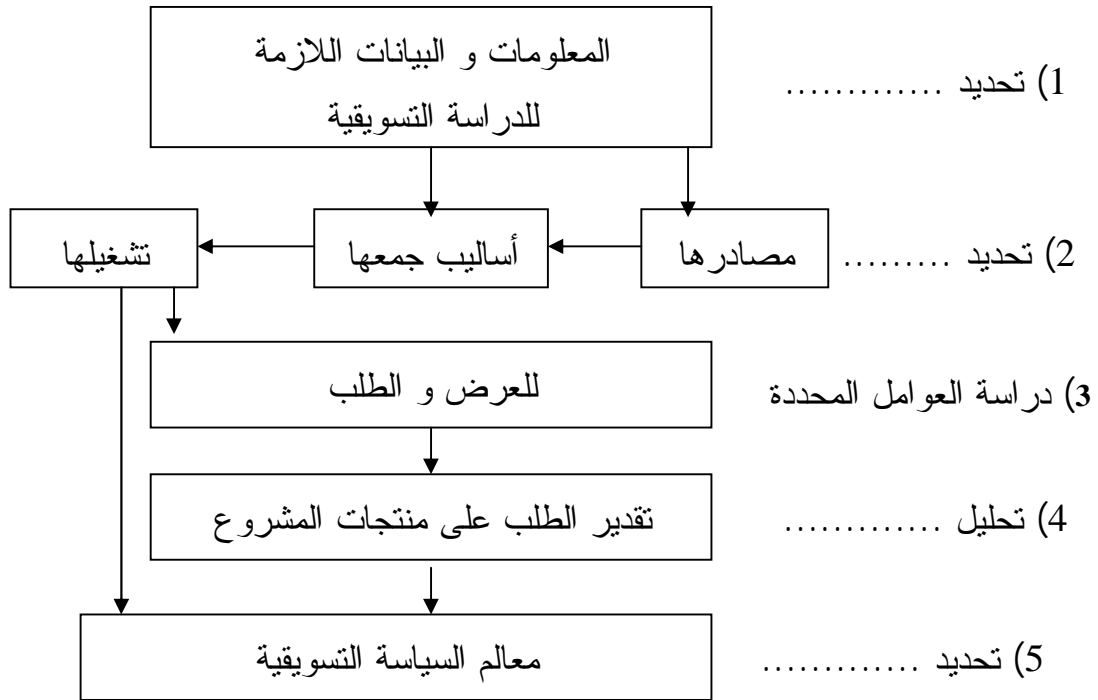
(2) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 85.

(3) قاسم ناجي حمدي: أسس إعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات مدخل نظري و تطبيقي، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 58.

(4) المرجع نفسه، ص 59.

- تحديد أهم المنافسين الحاليين و المتوقعين.  
من خلال ما سبق، تبين أن دراسة الجدوى التسويقية هي مجموعة من الخطوات و المراحل المتتابعة، و عليه يمكن تعريفها من خلال مضمون هذه الخطوات و العناصر التي تشكلها و المراحل التي تتبعها، و الشكل الموالي يوضح مضمون و مراحل دراسة الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري.

### الشكل رقم (2-01): الإطار الفكري لدراسة الجدوى التسويقية



المصدر: بتصريف

يتضح من تحليل الشكل، أن دراسة الجدوى التسويقية تتضمن المرور بالمرحل التالية:

- 1- تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية.
- 2- تحديد مصادر و أساليب جمع البيانات و تشغيلها و تحليلها.
- 3- تشغيل المعلومات السابقة في دراسة العوامل المحددة للعرض و الطلب و حصرها.

♦ الاستعانة بـ: سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 28.

عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 120.



- 4- استنادا للعوامل المحددة للعرض و الطلب و المعلومات الأخرى، يتم تحليل الأساليب المختلفة لتقدير الطلب المتوقع على منتجات المشروع.
- 5- بناء على نتائج تقدير الطلب و المعلومات السابقة، يتم اقتراح سياسة تسويقية، تتضمن تعريف السوق و الجزء السوقي المستهدف و تنمية خطة المبيعات.
- على ضوء التعريف بدراسة الجدوى التسويقية يمكن تحديد عدد من الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال القيام بتلك الدراسة، و منها نذكر:
- "التحديد الدقيق لمدى إمكانية تسويق إنتاج المشروع المقترح"<sup>(1)</sup>.
  - تقدير حجم الطلب المستقبلي على منتجات المشروع خلال الفترات الأولى لعمره الافتراضي، ومعدلات نموه من خلال دراسة العوامل المحددة للعرض و الطلب.
  - تحديد نوع السوق المستهدفة و خصائصها.
  - "تحديد القدرة الاستيعابية للسوق الحالية و المتوقعة محل الدراسة، ويستلزم ذلك دراسة العرض الحالي و المتوقع و البدائل المتاحة ودرجة المنافسة"<sup>(2)</sup>، للوصول إلى الأسلوب العلمي الأمثل لتقدير حجم الطلب المتوافق وطبيعة المعلومات المتوفرة و الميزانية المتاحة.
  - تقدير حجم الإنتاج الملائم والسياسات السعرية المناسبة، مما يسمح بحساب الإيرادات المتوقعة، بمقارنتها في باقي مراحل الدراسة بالتكاليف المتوقعة.
  - التوصية بأحسن الطرق الترويجية والحملات الإعلانية الملائمة و طبيعة المنتجات محل الدراسة.
- و بصفة عامة، تهدف دراسة الجدوى التسويقية إلى التعرف على الجوانب التسويقية المختلفة و المتعلقة بالمنتج الذي يتجه المشروع لتقديمه، و تؤثر نتائجها مباشرة على القرارات المتخذة في المراحل اللاحقة لدراسة الجدوى الاقتصادية.

(1) طلال محمود الكداوي، مرجع سابق، ص 44.

(2) سعيد عثمان عبد العزيز، مرجع سابق، ص 37.

### المطلب الثاني: خصائص دراسة الجدوى التسويقية

تتصف دراسة الجدوى التسويقية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تتطلب دراسة الجدوى التسويقية العديد من البيانات والمعلومات، و أساليب التحليل والتنبؤ لتقدير الطلب بأكبر درجة ممكنة من الدقة.
- تُعدّ دراسة و تقدير الطلب المحور الرئيسي لدراسة الجدوى التسويقية، والذي يعتبر أيضا صلب الدراسة الاقتصادية، لأنه تقوم عليه اقتصاديات تشغيل المشروع، وعلى ضوء تقديرات الطلب تتخذ قرارات حجم الإنتاج، التمويل، مدى الحاجة للتوسع في المشروعات القائمة أو إقامة مشروعات جديدة، اختيار الموقع، وتحديد التوقيت الزمني لبدأ المشروع و العملية الإنتاجية.
- تتطلب الدراسة أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تؤثر على طبيعة النتائج المتوصل إليها، ويختلف مستوى الدقة بمدى توفر و تطور الأساليب الكمية، وتمثيل العينات المختارة في الدراسات الميدانية اللازمة لدراسة السوق بدرجة عالية من الكفاءة للمجتمع المدروس<sup>(1)</sup>.
- و بإمكانية التوصل إلى مؤشرات عامة ومحددة عن السوق، ومن ثم تقييم نتائج الدراسة وفعاليتها يتوقف على خصائص وتوافر البيانات و المعلومات عن السوق المستهدفة.
- "تقوم بدراسة الجدوى التسويقية مجموعة من الخبراء المختصين، في مجال دراسات السوق والتسويق"<sup>(2)</sup>.
- تتأثر دراسة الجدوى التسويقية بحجم السوق ودرجة المنافسة و طبيعتها، وأي تعقيد في السوق و ارتفاع درجة عدم التأكد، و الاضطراب وعدم الاستقرار، يؤدي إلى فشل النتائج المتوقعة.
- "دراسة الجدوى التسويقية يمكن أن تكون قائمة بذاتها، وتصاحب حياة المشروع طوال عمره الافتراضي، خلال عمليات التطوير والتوسع والتجديد"<sup>(3)</sup>.

(1) نبيل عز، أحمد فهمي جلال: دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 65.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 104.

(3) نبيل عز، أحمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص 69.

- تختلف دراسة الجدوى التسويقية في مراحلها حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تقتصر على تحديد حجم الطلب المتوقع كهدف نهائي، أو تمتد لتشمل تحديد السياسة التسويقية للمشروع.
- تحتل دراسة الجدوى التسويقية الصدارة في إعداد دراسات الجدوى التفصيلية لتقييم المشروعات، إذ لا يمكن القيام بدراسة الجدوى المالية ودراسة الجدوى الفنية قبل إعداد دراسة الجدوى التسويقية.
- تستند دراسة الجدوى التسويقية في تحليلها إلى مناهج علمية، منها المنهج الوصفي، المنهج الاستقصائي، المنهج الرياضي، والمنهج التحليلي.
- "تدخل دراسة الجدوى التسويقية، وتحليل إمكانية تسويق منتجات المشروع المقترح، في صلب دراسات بحوث التسويق، والمباشرة في اختيار ما يناسب أهداف المشروع في جمع وتحليل البيانات، و تدخل أيضا في صلب دراسة السوق من فرضيات ونماذج تساعد على التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة المحتملة التي يتوقع أن يمر المشروع المقترح بها"<sup>(1)</sup>.
- و نشير في الأخير إلى أنه عادة ما نجد في الكتابات الأكاديمية من يطابق مفهوم دراسة الجدوى التسويقية بدراسة السوق، غير أن المفهومين و إن تطابقا في عدة نقاط، منها أساليب البحث والتنبؤ بالطلب و بعض خطوات الدراسة الأخرى، إلا أنهما يختلفان من حيث طبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل نوع، إذ تسعى دراسة السوق إلى تحقيق أهداف متنوعة حسب المشاكل و الظروف التي تمر بها المؤسسات و الأسواق، فيما تُعد دراسة الجدوى التسويقية محددة الأهداف بالنسبة لجميع المشروعات، و المتمثلة في الإجابة عن إمكانية وجود طلب متوقع على منتجات المشروع، قصد الاستمرار أو عدم الاستمرار في إجراء باقي مراحل الدراسة الاقتصادية. كما يمكن اعتماد دراسة السوق كإجراء منفصل، تقوم به المؤسسة متى اقتضت الضرورة ذلك، و في أي وقت تظهر الحاجة لدراسة السوق، بينما تعد دراسة الجدوى التسويقية مرحلة من مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري، ولا يمكن فصلها عن المراحل السابقة أو اللاحقة لها، كما تتضمن دراسة السوق متغيرات و طرق تحليلية تسويقية بحتة، في حين تتعدى دراسة الجدوى التسويقية ذلك،

(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 125.

للتضمن متغيرات اقتصادية كالعوامل المحددة للعرض و الطلب، وتحديد نوع الأسواق و المنافسة وفق التحليل الاقتصادي أيضا.

### المطلب الثالث: أهمية دراسة الجدوى التسويقية

لقد تعاضمت أهمية دراسة الجدوى التسويقية في ظل التحولات و التغيرات التي تعيشها الأسواق و بيئة المؤسسة اليوم، و على إدارة المشروعات الاستثمارية إدراك أهميتها البالغة. و قبل التطرق إلى تفاصيل أهمية دراسة الجدوى التسويقية، نعرض بعض المقترحات و النماذج الدولية التي تبين أهم الجوانب و التفاصيل الخاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية:

نموذج منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي التابعة للأمم المتحدة: "تقترح المنظمة على الجهات و الأطراف المختلفة التي تقوم بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، أن تقوم بإخضاعها للجوانب التالية:

- 1- دراسة الاتجاهات الحالية و المستقبلية للسوق.
  - 2- الدراسات الفنية و التنبؤ بالتكلفة المتوقعة.
  - 3- الدراسات المالية.
  - 4- الدراسات القانونية.
  - 5- دراسة الاحتياجات الإدارية و المهارات البشرية على اختلاف أنواعها و تخصصاتها.<sup>(1)</sup>
- نموذج منظمة الأمم المتحدة للصناعة و التنمية UNIDO: "اقتترحت المنظمة أن تركز دراسة الجدوى الاقتصادية على:

- 1- تحليل السوق و مفهوم التسويق.
- 2- المواد الأولية و الإمدادات.
- 3- المكان و الموقع.
- 4- الهندسة و التقانة.

(1) قاسم ناجي حمندي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 104.

- 5- التنظيم والتكاليف العامة.
  - 6- الموارد البشرية و تخطيط تنفيذ المشروع.
  - 7- التحليل المالي و تقدير الاستثمار.
  - 8- التقييم الاقتصادي والاجتماعي.<sup>(1)</sup>
- اللجنة الاقتصادية لدول أمريكا اللاتينية:** "بموجب مقترحات هذه اللجنة، فإن دراسة جدوى المشروع المقترح تشمل الجوانب التالية:
- 1- دراسة وتحليل السوق و القيام بالتنبؤ بالطلب.
  - 2- الدراسات الفنية.
  - 3- الدراسات الخاصة بالاستثمار في المشروعات الجديدة.
  - 4- الدراسات المالية و التنظيمية<sup>(2)</sup>.
- استنادا للنماذج السابقة و التي اختلفت في تحديد مكونات دراسة الجدوى للمشروع في جميع المراحل من حيث المضمون و الترتيب، إلا أنها أجمعت على أن تكون دراسة الجدوى التسويقية نقطة البداية والانطلاق في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات - و إن اختلفت تسمياتها-، "و بهذا تظهر الأهمية القصوى لدراسة الجدوى التسويقية لأي مشروع، إذ انه لا يمكن تصور إنشاء مشروع لا يعرف أصحابه أن إنتاجه سيجد من يشتريه أم لا، و كم هم عدد المشترين و مواصفاتهم، وما هو السعر المستعدين لدفعه"<sup>(3)</sup>.
- و أهمية دراسة الجدوى التسويقية كمرحلة سابقة لدراسة الجدوى التفصيلية للمشروع ترجع إلى النتائج التي يمكن أن تنتهي إليها، حيث تكون القاعدة التي يتخذ على أساسها قرار استكمال تنفيذ دراسة الجدوى بالمراحل التالية أو التوقف"<sup>(4)</sup>.

(1) ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle, dernière édition 1998, P 3.

(2) قاسم ناجي حمندي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 103.

(3) طلال محمود الكداوي، مرجع سابق، ص 44.

(4) اويس عطا الزنط، مرجع سابق، ص 117.

"و استنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن دراسة الجدوى التسويقية، يتم اتخاذ قرار اختيار الفن الإنتاجي، أو طبيعة التكنولوجيا الملائمة"<sup>(1)</sup>، كما يرتبط نجاح أو فشل الكثير من دراسات الجدوى الاقتصادية على مدى دقة دراسة الجدوى التسويقية.

- "و لهذا فإن الإهمال أو المبالغة في تقدير حجم وطبيعة السوق و طاقتها الاستيعابية، و طرق جمع المعلومات، و أساليب التنبؤ بمستوى الطلب المتوقع (مخرجات الدراسة)، وتحديد الطاقة الاقتصادية المثلى للمشروع، التي سيكون النجاح في تشغيلها بكفاءة معتمدا على مدى كفاءة انجاز دراسة الجدوى التسويقية أولا، والدراسات اللاحقة الأخرى"<sup>(2)</sup>، ومنه فأى خطأ في نتائج دراسة الجدوى التسويقية سيؤدي إلى اختيار تكنولوجيا للإنتاج غير مطابقة للمواصفات الحقيقية للمنتج، الذي يتوقع أن يلبي احتياجات الطلب وميول وأذواق المستهلكين.

"وسوف ينجم عن الخطأ المبدئي في نتائج دراسة الجدوى التسويقية العديد من الأخطاء المتركمة في نتائج دراسة الجدوى الفنية و المالية، ومن ثم اتخاذ قرارات استثمارية خاطئة، و مخططات للتنفيذ غير قادرة على تحقيق الأهداف العامة للمشروع، كما يصعب الاعتماد على هذه الدراسات في مواجهة المشاكل التي تواجه عملية تنفيذ و تشغيل المشروع المقترح"<sup>(3)</sup>.

- "إن قصور دراسة الجدوى التسويقية وعدم التحقق من وجود طلب محلي و خارجي، أخطر من قصور رأس المال و مصادر التمويل اللازمة لإنشاء المشروعات، فلقد أصبح من المهم تحديد سوق السلعة أو الخدمة، قبل تحديد وتوفير رأس مال المشروع"<sup>(4)</sup>، فمثلا تتجه بعض المشروعات الاستثمارية إلى إنتاج سلعة محلية، قد تبين من تحليل قوائم التجارة الخارجية استيرادها بكميات كبيرة، بمعنى إنتاج سلع بديلة للواردات، و يملك المستثمر الموارد المالية لتحقيق هذا الاتجاه، الذي رغم ما يتضمنه من موضوعية قد يواجه الفشل، وذلك لافتراضه أن الإنتاج المحلي سوف يكون بديلا كاملا للواردات الأجنبية من حيث الجودة و السعر و المطابقة لأذواق المستهلكين، وهذا ما يصعب تحقيقه و التأكد منه، ما لم يخضع المشروع لدراسة

(1) سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 33.

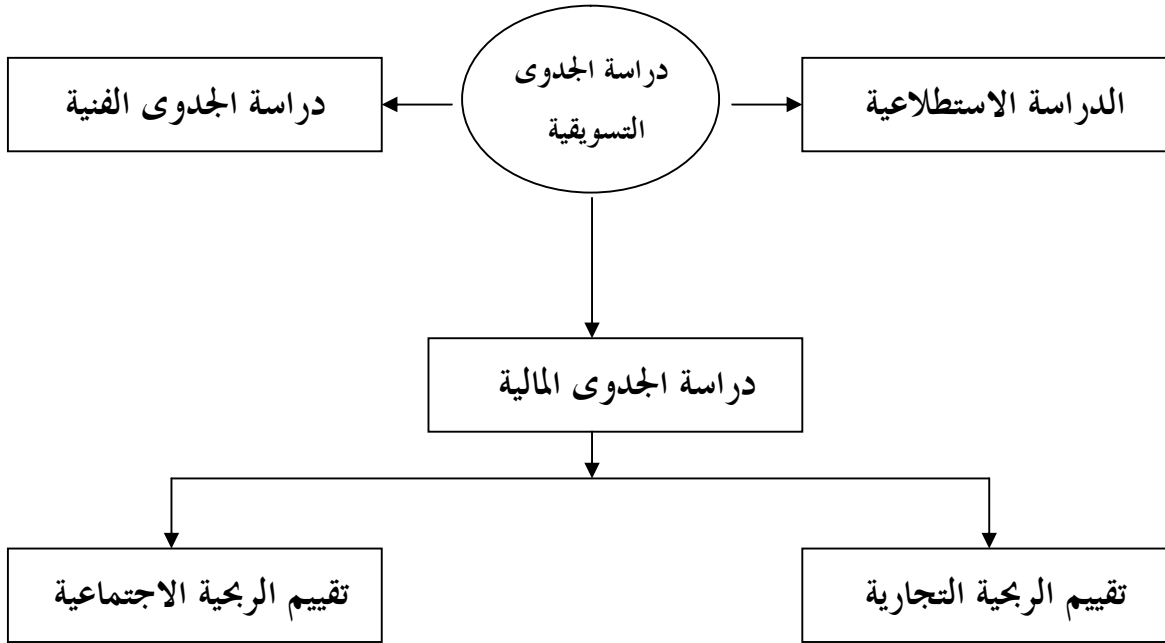
(2) قاسم ناجي حمدي: أسس إعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 113.

(3) سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 34.

(4) نبيل عز، أحمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص 107.

الجدوى التسويقية تحدد إمكانية وجود طلب متوقع عليه، ومنه انتقال طلب المستهلكين على السلع الأجنبية إلى السلع المحلية، فهذه الحالة لا يمكن ضمانها مهما وجدت الفرصة السانحة لذلك، ما لم يخضع المشروع المقترح إلى دراسة الجدوى التسويقية .  
- تعد دراسة الجدوى التسويقية عصب دراسات الجدوى الاقتصادية، كما هو موضح في الشكل الأتي:

الشكل رقم (2-02): دراسة الجدوى التسويقية عصب دراسة الجدوى الاقتصادية



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد: مرجع سابق، ص 601.

يتضح من الشكل السابق مدى أهمية دراسة الجدوى التسويقية و صلتها الوثيقة بدراسة الجدوى الاستطلاعية التي تبحث في احتياجات السوق و الطلب، وتحدد دراسة الجدوى التسويقية حجم الطلب و نوع السوق، ويتوقف عليها قرار البدء في الدراسة الفنية من عدمه، وما يترتب على ذلك من تكاليف استثمارية و تكاليف التشغيل، ومن ناحية أخرى تستخدم نتائجها في تقدير أهم بنود التدفقات النقدية الداخلة خلال عمر المشروع الافتراضي، ومقارنتها

بالتكاليف المتوقعة أو التدفقات النقدية الخارجة، بالإضافة إلى توفير بيانات لتطبيق معايير تقييم المشروع من ناحية الربحية الاقتصادية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

- تجنب دراسة الجدوى التسويقية المستثمر من تحمل التكاليف الناجمة عن الدراسة الفنية و المالية للمشروع، يتبين في النهاية انه لا جدوى من إقامته.

- تعمل دراسة الجدوى التسويقية على تسهيل تواجد المنتج في أماكن تواجد المستهلكين، وتحديد العروض الملائمة منه، و الظروف الملائمة لتوصيله للمستهلك المستهدف.

- تزود القائم على إدارة المشروع بالمعلومات اللازمة التي تمكنه من اختيار استراتيجيات تسويق المنتج في كل مرحلة من مراحل نمو المشروع.

نلاحظ من عرض ما سبق، ارتباط أهمية دراسة الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري، بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و تحليل أهميتها يؤدي إلى توقع النتائج المترتبة عن إهمال هذه الدراسة، والتي تنصب في مجملها في إهدار الموارد و مواجهة المشروع لمجموعة من المشاكل التي تؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة الاقتصادية، فرغم الأهمية البالغة لدراسة الجدوى التسويقية، إلا انه في الواقع كثيرا يتم إهمالها، وعدم دراستها كمرحلة أساسية و ضرورية من مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية.

### **المبحث الأول: تحديد البيانات و المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية**

لا يمكن البدء في دراسة الجدوى التسويقية للمشروع، إلا بعد تحديد نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة، و تعيين مصادرها وكيفية الحصول عليها و الاستفادة منها، وعلى العموم فإن القيام بهذه المرحلة يستلزم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي المتغيرات و المحددات التي يتم تجميع البيانات والمعلومات حولها ؟
- ما هي مصادر الحصول على تلك البيانات ؟
- ما هي الوسائل و الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تجميع البيانات المطلوبة ؟
- كيف يمكن الاستفادة من هذه البيانات ؟

ونحاول في هذا المبحث الإجابة على هذه التساؤلات بالتطرق إلى:

(1) أوبس عطر الزنط، مرجع سابق، ص 107.



- نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية.
- مصادر الحصول على البيانات والمعلومات التسويقية.
- أساليب جمع البيانات والمعلومات.
- تشغيل وتحليل المعلومات المجمعة.

### المطاب الأول: نوعية البيانات و المعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية

- تبدأ دراسة الجدوى التسويقية بتجميع كم هائل من البيانات " و ترتبط عملية تجميع البيانات و المعلومات المطلوبة بتحمل تكاليف مرتفعة تتمثل في الوقت المطلوب لهذه العملية بالإضافة إلى الجهد المبذول و الأموال المنفقة، الأمر الذي يحتم التخطيط الجيد لها من خلال:
- تحديد الغرض أو الأغراض الأساسية من هذه العملية.
  - التحديد الدقيق لأوجه الاستفادة من البيانات و المعلومات المطلوب تجميعها.
  - تصور المعلومات الإضافية التي قد تحتاجها الدراسة.<sup>(1)</sup>
- و تجدر الإشارة في البداية إلى انه لا توجد قائمة محددة، نمطية، للبيانات المطلوب جمعها لكل المشروعات، بل تتوقف هذه البيانات والمعلومات على طبيعة السلعة أو الخدمة ذاتها. وعلى العموم غالباً ما تحتاج دراسة الجدوى التسويقية للبيانات و المعلومات التالية:
- \* بيانات السكان: إذ تتكون سوق المنتج من عدد السكان الذين لديهم القدرة المالية للشراء والرغبة فيه، ومن أجل ذلك تعتبر بيانات السكان من أهم البيانات المطلوبة للدراسة التسويقية إذ تتضمن ما يأتي:
- عدد السكان الحالي: " و يستخدم للتعرف على متوسط استهلاك الفرد من السلعة، و دراسة العلاقات الكامنة بين استهلاك السلعة و عدد السكان.
  - معدل نمو السكان: و يستخدم للتعرف على الزيادة المتوقعة في عدد السكان، لاستخدامها في التنبؤ بالطلب في الفترة المقبلة، أو بمعنى آخر معدل نمو الطلب.<sup>(2)</sup>
  - توزيع السكان حسب فئات السن والجنس: و تستخدم هذه البيانات للتعرف على الفئة المستهلكة للسلعة أو الخدمة، و بالتالي تساهم في وضع سياسة الإعلان والترويج المناسبة.

(1) Nathalie Monrgues: L'évaluation des investissements, Economica, Paris, France, 1995, P 75.

(2) صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 48.

- توزيع السكان بين الريف و الحضر: وذلك على أساس أن أنماط الاستهلاك في الريف، تختلف عن أنماط الاستهلاك في الحضر، وبعبارة أخرى، سكان الريف قد يستهلكون سلعا لا يستهلكها سكان الحضر، سواء من حيث النوع أو الذوق أو الكمية... الخ، و بالتالي تساهم هذه البيانات في التعرف على العلاقات بين استهلاك السلعة، و عدد و طبيعة الفئة المستهلكة بصورة أدق.
- توزيع السكان حسب درجة التعلم: على أساس وجود اختلافات داخل المجتمع في أنماط الاستهلاك، باختلاف المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد.
- عدد الوحدات السكانية: و تفيد في التعرف على العلاقة بين عدد الوحدات السكانية و عدد السكان، عند دراسة بعض السلع الأساسية كمواد البناء.
- حركة السكان بين المناطق المختلفة: فنزوح سكان الريف وانتقالهم إلى المدن وتركزهم بها، يعمل على خلق و توسيع سوق كبيرة، و تزداد الحاجة إلى سلع وخدمات كثيرة، أي ارتفاع الطلب في الأسواق.
- عدد العائلات: وذلك لأن في بعض السلع تكون العائلة تمثل وحدة الشراء، لهذا فإن بيانات عدد العائلات يكون أكثر أهمية للقائمين بدراسة الطلب على السلعة من العدد الكلي للسكان.
- \* بيانات عن السياسات الحكومية: و تتضمن ما يلي:
  - "خصائص و اتجاهات النظام الاقتصادي.
  - خطط و برامج التنمية الاقتصادية بالدولة، و توزيع الاعتماد على الأنشطة و المناطق.
  - الحماية الجمركية، و سياسة الدعم و التسعير.
  - التدخل الحكومي من خلال فرض الضرائب المباشرة و الضرائب غير المباشرة، و تحديد سقف للأسعار الدنيا و الأسعار القصوى.
  - سياسة الاستيراد و التصدير.<sup>(1)</sup>
- و تكمن أهمية هذه البيانات في معرفة القيود المفروضة على الأسعار، إجراءات التبادل التجاري الخارجي، وكذا نظام الحوافز الجمركية و الضريبية.
- \* بيانات عن الدخل: و تتضمن:

(1) مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر، مرجع سابق، ص 95.

- الدخل الوطني موزعا على القطاعات المختلفة، الإنتاج الوطني موزعا على الأنشطة المختلفة، و الإنفاق الوطني الاستهلاكي والاستثماري.
- توزيع الدخل على فئات السكان قصد التعرف على مستويات الدخل للشرائح المستهدفة أو المستهلكة للمنتج.
- توزيع الدخل على بنود الإنفاق، و يمكن الحصول على هذه البيانات من واقع بيانات ميزانية الأسرة، وتفيد في التعرف على نسبة ما يخصص من دخول المستهلكين للإنفاق على السلعة أو الخدمة، وما يترك للادخار.

و عموما فإن البيانات المختلفة عن الدخل تسمح بالتعرف على:

- "مستويات و اتجاهات الدخل و الإنفاق و الادخار.
- مستويات و اتجاهات الفروق بين الدخول لدى فئات ومناطق معينة.
- معدل النمو في الدخل الفردي و الدخل الوطني.
- علاقة مستويات الدخل بالخصائص الثقافية و الاجتماعية"<sup>(1)</sup>.

\* بيانات عن النشاط التجاري: و تتضمن:

- عدد المنشآت التي تعمل في التوزيع حسب المناطق.
  - عدد المنشآت التي تعمل في مجال التوزيع حسب المنتجات.
  - عدد المنشآت التي تعمل في مجال التوزيع، مقسمة على مختلف القنوات من تجار جملة، وكلاء، تجار تجزئة.
  - عدد المنشآت التي تؤمن خدمات ما بعد البيع.
  - عدد و نوع المنشآت التي تعمل في مجال الإعلان و الترويج.
- و تساعد هذه البيانات على التخطيط الجيد والسليم لسياستي البيع و الترويج، واختيار أحسن الطرق من حيث جودة الخدمة المقدمة و التكلفة.

\* بيانات عن التجارة الخارجية: و تتضمن:

- الصادرات بالقيمة والكمية والنوعية، وأهم الدول المستوردة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر، مرجع سابق، ص 94.

- الواردات بالقيمة والكمية والنوعية، وأهم الدول المصدرة، وذلك للتعرف على إمكانيات إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات.
- اتجاهات الطلب العالمية والأسعار العالمية.
- "كما تتضمن بيانات عن معدلات نمو التجارة الخارجية المتوقعة، وتسترشد بها لتحديد حجم العرض والطلب المتوقعين، وكذا حركة الاستيراد والتصدير في المستقبل من السلع البديلة و المماثلة للسلعة"<sup>(1)</sup>.
- \* بيانات عن النقل و المواصلات: و تتضمن:
  - طاقة النقل بالسكك الحديدية: "عدد القطارات اليومية موزعا على مختلف المحطات، وإجمالي البضاعة المنقولة يوميا ونوعها، تعريفات النقل و إجمالي الطاقة الممكن نقلها، والمناطق التي يمكن الوصول إليها.
  - طاقة النقل بالسيارات: وتشمل عدد السيارات و طاقاتها وأطوال الطرق، و وكالات النقل و مشاكله، ذلك لتحديد سياسة النقل سواء بالتأجير، أو امتلاك سيارة خاصة، أو الاعتماد على وكلاء النقل"<sup>(2)</sup>.
  - طاقة النقل الجوي: إمكانيات نقل مدخلات و مخرجات مواد المشروع عن طريق الجو داخل و خارج البلد، التكاليف، و الخدمات المرفقة.
  - طاقة النقل المائي: منه البحري و النهري، و القدرة الاستيعابية (الحمولة)، التكاليف، نوعية السلع القابلة للنقل، التامين على المخاطر الممكنة و المسافة المغطاة.
- و تسمح هذه البيانات بالمفاضلة بين البدائل المتاحة لنقل المنتجات، التي تختلف وطبيعة السلعة وكذا التكاليف الناجمة عن استعمال الوسائل المتاحة للنقل.
- \* بيانات عن البيئة الاقتصادية: و تتضمن:
  - المناخ الاقتصادي.
  - طبيعة النشاط الاقتصادي.
  - العمالة المؤهلة و البطالة.
  - الاستقرار الاقتصادي.

(1) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 88.

(2) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 51.

\* البيانات التسويقية: و تنقسم إلى:

بيانات عن السلعة أو الخدمة: وتتضمن:

- أنواع وخصائص المنتجات.
  - أنواع المنتجات البديلة وخصائصها.
  - أنواع المنتجات المكملة وخصائصها.
  - المشاكل التسويقية للمنتج.
  - العروض الحالية و المتوقعة من السلعة أو الخدمة.
  - حجم الفجوة الموجودة بين العرض و الطلب على هذه السلعة أو الخدمة.
- بيانات عن المستهلكين الحاليين و المرتقبين و سلوكهم: و تتضمن:

- تفضيلات و اتجاهات المستهلكين.
  - تصنيفات و خصائص مستهلكي السلعة أو الخدمة.
  - الأدوار المختلفة في مراحل قرار شراء المنتج.
  - درجة حساسية المستهلكين اتجاه التغيير في خصائص المنتج.
  - حجم الاستهلاك اليومي من المنتج.
  - توزيع المستهلكين في الأسواق.
  - "العلامة المفضلة، العبوة، الدوافع، مكان الشراء، إضافة إلى تفضيلاتهم فيما يخص الإنتاج المستورد على الإنتاج المحلي، وما هي أسباب ومبررات ذلك"<sup>(1)</sup>.
  - درجة استجابة المستهلكين للحملات الترويجية.
- بيانات عن التسعير و التكاليف: و تتضمن:
- "بيانات عن أسعار السلع و الخدمات المماثلة و البديلة.
  - الأرقام القياسية لأسعار البيع المفرق و الجملة.

(1) هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 79.

- سياسة التسعير المتبعة<sup>(1)</sup>.
- "بيانات عن الأسعار المحددة من قبل الأجهزة الحكومية.
- الأسعار السوقية المتولدة عن العرض و الطلب.
- التكاليف و معدلات البيع.
- مستويات واتجاهات الأسعار للمنتجات و للخدمات المنافسة، المماثلة، البديلة، والمكملة، المحلية منها أو المستوردة.
- هيكل الأسعار<sup>(2)</sup>.

بيانات عن المنافسة: و تتضمن:

- عدد المنافسين، مراكزهم، حصصهم، موضوع و مجال تنافسهم وإمكانياتهم.
- خصائص الميزة التنافسية لكل واحد منهم.
- أشكال المنافسة.
- اتجاهات المنافسة و أنماطها.
- درجة تركيز المنافسة.
- الاحتكار و القيادة السوقية<sup>(3)</sup>.

بيانات عن القيود التسويقية: و تتضمن:

- "تكاليف الدخول و الخروج من وإلى السوق.
- معوقات الدخول إلى الأسواق المحلية أو الأجنبية.
- حالات الاحتكار التام في الأسواق.
- إمكانية تجاوز القيود التسويقية<sup>(4)</sup>.
- صعوبات ومشاكل في التوزيع المادي للسلع، النقل، الشحن والتخزين.

بيانات عن الأسواق: و تتضمن:

(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 44.

(2) هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 79.

(3) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 103.

(4) هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 82.

- "حجم السوق.
- نوع السوق.
- خصائص السوق.
- طبيعة المنافسة ودرجتها في الأسواق.
- العوامل المتحكمة في الطلب و العرض في هذه الأسواق"<sup>(1)</sup>.
- التوزيع الجغرافي للأسواق.

بيانات عن سياسة التوزيع و الترويج: و تتضمن:

- أنواع وخصائص منافذ التوزيع.
  - شروط استخدام الوسطاء و إمكانية ذلك.
  - عدد الوكلاء، تجار الجملة و التجزئة.
  - الوسائل الترويجية المتاحة.
  - تكاليف الخدمات التوزيعية و الترويجية.
- و على العموم تساعد هذه البيانات التسويقية المختلفة في رسم السياسة التسويقية للمشروع، و تخطيط منتجات ملبية لحاجات المستهلكين بالنوعية المطلوبة، وإمكانية طرحها في الأماكن والأسعار و بالمعلومات المطلوبة.
- "إن البحث عن المعلومات يرتبط بمحاولة اتخاذ قرارات متتالية، و تتجلى قيمة هذه المعلومات في كونها قادرة على مواجهة عدم اليقين المحيط بالمشروع الاستثماري، فهي بمثابة إجراء يخفض من درجات عدم اليقين، و تساعد في اتخاذ قرارات حالية و مستقبلية صحيحة"<sup>(2)</sup>
- و البيانات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية تختلف في مضمونها و نوعها من دراسة لأخرى، حسب اختلاف أهداف الدراسة التي ينبغي تحقيقها، والتي قد تكتفي بالتنبؤ بالطلب أو تمتد لتشمل تحديد الخطط التسويقية المختلفة للمشروع.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 114.

(2) Nathalie Mourgeus, Op. Cit, P 76.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و المعلومات التسويقية

بعد التحديد الدقيق لنوعية البيانات المراد تجميعها، تتجلى واضحا طبيعتها "هل هي بيانات ثانوية، و التي تم جمعها في فترات زمنية سابقة، من مصادر داخلية أو خارجية، أم أن الدراسة تحتاج إلى بيانات أولية يمكن الحصول عليها بمختلف وسائل جمع البيانات، و كل دراسة تعتمد على هذا النوع من البيانات تكون لها درجة معقولة من المصدقية و الاعتمادية"<sup>(1)</sup>. و عليه يعتمد القائمون بدراسة الجدوى التسويقية على جمع النوعين من البيانات من مصادرها، مصدر ميداني و مصدر غير ميداني.

أولاً: المصادر غير الميدانية للبيانات و المعلومات ( المصادر الثانوية): تبدأ عملية البحث عن المعلومات الخاصة بدراسة الجدوى التسويقية عادة بالجوء إلى هذه المصادر المكتبية، التي تتضمن بيانات و معلومات منشورة و متوفرة، سبق جمعها و تسجيلها و تبويبها في سجلات المشروع ودفاتره، أو نشرت من قبل إحدى الجهات والأجهزة والمؤسسات الخارجية، و أيضا تشمل تلك الدراسات، المعلومات، الإحصائيات و النتائج التي سبق و أن توصل إليها و نشرها باحثون آخرون، أفرادا كانوا أو جماعات أو أجهزة، قامت ببحوث تسويقية، اقتصادية أو اجتماعية.

و البيانات المجمعّة من المصدر غير الميداني (البيانات الثانوية)، لها مصدرين فرعيين أساسيين هما:

1- المصادر الداخلية: يمكن أن تستعين بهذا المصدر المشروعات القائمة، و يتضمن "كل ما هو منشور و مجهز و مسجل داخل المشروع سواء على مستوى الأنشطة، الإدارة و الأقسام المتخصصة المختلفة، كل حسب طبيعة النشاط الذي يزاوله، و بالتالي فإن هذا المصدر أو هذه البيانات يمكن أن تكون متعددة و متنوعة. المهم أن يعرف المشروع أهمية هذه البيانات، و بالتالي أهمية الدقة و الاعتناء بتسجيلها و تبويبها، و تصنيفها تصنيفا جيدا و دقيقا، و أهمية تهيئتها بحيث يمكن الاستفادة منها"<sup>(2)</sup>، و من المصادر المتاحة داخل الشركة يمكن تصنيفها

(1) محمد إبراهيم عبيدات: بحوث التسويق الأسس، المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 19.

(2) محي الدين الأزهرى: بحوث التسويق، علم وفن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 152.



بشكل عام إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي "السجلات المحاسبية، تقارير مندوبي البيع، السجلات و الملفات ذات الاهتمامات المتنوعة الأخرى"<sup>(1)</sup>.

توفر هذه السجلات من خلال الفواتير و حسابات المبيعات خصوصا بيانات عن العملاء، البضاعة المباعة من حيث النوع، الكمية، القيمة، مردودات المبيعات، المناطق البيعية، و تطور حجم المبيعات خلال الفترات الزمنية.

تتمثل في التقارير التي يعدها مندوبو البيع، وهي أحد المصادر الغنية بالبيانات المهمة، وتحتوي هذه التقارير عادة على بيانات هامة متنوعة، عن حجم الطلب المتوقع من المنتج أو العلامة، سلوك و أذواق المستهلكين في المناطق البيعية المختلفة، حجم و نوع المنافسة في كل منطقة بيعية، التغيرات البيئية ذات الطبيعة الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، القانونية و غيرها، وعن ردود أفعال المستهلكين لمنتجات الشركة و أسعارها و جودتها، طريقة توزيعها و ما شابه ذلك"<sup>(2)</sup>.

كما تتضمن معلومات حول:

- "مدى رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة و آرائهم و اقتراحاتهم.
- ملاحظات من عرضت عليهم السلعة، سواء قاموا بالشراء أم لا، وأسباب ذلك.
- مدى رضا من بيع لهم عن شروط البيع و أسلوب و نظام التعامل، و آرائهم و اقتراحاتهم.
- مدى رضا من بيعت لهم السلع و الخدمات المنافسة أو البديلة و شروط بيعها، و آرائهم فيها إذا كانوا يستعملونها وأسباب ذلك.
- موقف السلع البديلة و المنافسة في السوق، أو المنطقة التي يعمل بها، ونواحي القوة و الضعف فيها.
- سياسات مشروعات المنافسين الجديدة أو الطارئة أو المتوقعة.
- شكاوى العملاء.
- طرق عرض السلع التي يبيعها المشروع، ومقارنتها بالسلع البديلة والمنافسة"<sup>(3)</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق، أساليب القياس و التحليل و اختيار الفروض، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص180.

(2) محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 156.

(3) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 53 54.

**ن** تقارير أخرى متنوعة: ويشمل هذا المصدر كافة أنواع التقارير والسجلات الداخلية بالشركة، خلاف التقارير والسجلات المحاسبية و البيعية، و تحتوي هذه التقارير على معلومات عديدة متعلقة بمجالات النشاط المختلفة.

2- المصادر الخارجية: توجد عدة مصادر خارجية متاحة للمشروع القائم أو الجديد، "و توفر هذه المصادر بيانات ومعلومات ودراسات منشورة بواسطة باحثين أو أفراد آخرين، من خارج الشركة، أو بواسطة جهات أو هيئات أو شركات خاصة أو حكومية"<sup>(1)</sup>.

و تتميز هذه المصادر بالتعدد والتنوع، و عليه فعلى القائم بدراسة الجدوى التسويقية أن يحدد ما يريده بدقة من البيانات التي يحتاجها، ليحصل عليها من المصادر التي تضمن له توفير البيانات والمعلومات المطلوبة، و يمكن تصنيف المصادر الخارجية للبيانات الثانوية إلى مجموعات رئيسية هي:

- "المكتبات.
- الجمعيات.
- الأجهزة الحكومية.
- الأدلة.
- منشآت البحوث التجارية."<sup>(2)</sup>
- مراكز المعلومات الدولية.

**ن** المكتبات: تعتبر المكتبات المتواجدة في الجامعات، المعاهد العلمية، مراكز البحث العلمي، المؤسسات و الوزارات، أو المكتبات العامة في المدن، من أكثر المصادر استخداما للحصول على البيانات الثانوية، إذ تضم هذه المكتبات مؤلفات علمية، مقالات، دوريات، مجلات، بحوث، تقارير، ملخصات البحوث الجامعية و الدراسات السابقة.

و يحدد القائم بالدراسة احتياجاته من هذه المكتبات حسب طبيعة الدراسة و أهدافها، و في الوقت الراهن، أصبحت إمكانية الحصول على المعلومات المكتبية سهلة و سريعة مع انتشار خدمات الإنترنت، وذلك بمراسلة المكتبات والمؤسسات العلمية للحصول على هذه البيانات.

(1) محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 157.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 138.

**ن الجمعيات:** هي تلك المنظمات غير الحكومية، الممثلة للأنشطة التجارية، الصناعية و الخدمية (الجمعية الأمريكية للتسويق، اتحادات العمال، اتحادات الصناعة، جمعيات حماية المستهلك...)، والتي عادة ما تنشر معلومات عن ميادين وقطاعات اقتصادية مختلفة، كما تقوم هذه الجمعيات بإجراء دراسات و محاضرات، ومائدات حوار...، تتعلق بالنشاطات الاقتصادية والأوضاع المستجدة في الأسواق المحلية أو الأجنبية، و تنشر البيانات الخاصة بها في شكل تقارير سنوية أو نصف سنوي، و في حالات أخرى لا تكون منشورة، و يتم توفيرها للباحث حسب الطلب.

**ن المكاتب و الأجهزة الحكومية:** و تعد هذه المكاتب و الأجهزة من أهم المصادر الخارجية للبيانات الثانوية، إذ تصدر كمية هائلة و متنوعة من البيانات و المعلومات في صور إحصائيات، تقارير، مطبوعات، منشورات، قوانين، تعليمات...، و من بين هذه الأجهزة مراكز المعلومات، دواوين الإحصاء، الوزارات، البنوك...، و تتعلق البيانات المنشورة بمجالات عديدة (الإحصاء السكاني، إحصائيات التجارة الخارجية، إحصائيات الدخل الوطني، الصحة العامة و التعليم، القوى العاملة، بيانات عن الصناعة، التجارة، النقل، الخدمات، الإجراءات المختلفة...)، و تتميز البيانات الصادرة عن المكاتب و الأجهزة الحكومية بالدقة و الثقة و سهولة الحصول عليها.

**ن الأدلة:** "تستخدم كمرشد للحصول على بيانات عن الخدمات، الشركات، الجمعيات، المهنيين، المختصين، تتضمن بيانات و معلومات حول القطاعات الصناعية، التجارية، السياحية، الزراعية، الخدمية، المستهلكين، أسماء و عناوين الشركات و الموردين، بيانات تفصيلية عن المنتجات، الأسواق...، مثل هذه الأدلة الصفحات الصفراء، دليل الأعمال و الصناعة، دليل النشر و الإعلان، دليل الوزارات...<sup>(1)</sup>"

**ن المصادر التجارية:** يمكن للقائم بدراسة الجدوى التسويقية أن يلجأ إلى مكاتب متخصصة في بيع البيانات الجاهزة التي تقوم بجمعها، و توفر بيانات و معلومات عن عدة ميادين

(1) Piere Dubois, Alian Jolibert: Le marketing fondements et pratique, Economica, Paris, France, 3<sup>ème</sup> édition, 1998, P 126.

و تخصصات، أو تجري دراسات و بحوث ميدانية لصالح عملائها حسب الطلب، وتنتشر هذه المصادر كثيرا في أوروبا\* و الولايات المتحدة الأمريكية و من أشهر هذه المصادر التجارية: - "A.C.NIELSEN CAMPANY: تعرض معلومات عن البيع المأخوذة من صناديق المحاسبة في المحلات التجارية، ومعلومات عن توزيع حصص السوق بين الشركات، وأسعار المفرق، ومعلومات عن المشتريات التي تقوم بها ربوات البيوت، معلومات عن المشاهدين الدائمين للبرامج التلفزيونية...

- IMS INTENATIONAL: تبيع تقارير عن حركة المنتجات الدوائية، و أدوية الحيوانات، و الوسائل الوراثية، و عن تزويد المستشفيات بالأدوية.

- INFORMATION RESOURCES INC: تعرض معلومات عن صناديق المحاسبة في المحلات التجارية الكبرى التي تعكس حركة السلع، وكذا جمع الإحصائيات من مصدر واحد.

- MRB GROUP: تقدم تقارير سنوية عن سوق التلفزيون، والسلع الرياضية و الأدوية، وتقدم معلومات عن نمط الحياة، الإحصائيات الجيومغرافية المصنفة حسب معيار الجنس و الدخل و العمر، الأفضلية للعلامات التجارية....

- INFO RESEARCH: تقدم معلومات عن صناعة الأغذية، محلات السلع بالبريد، المعلومات المستخدمة لمراقبة السلع، دراسة العلاقة الاستهلاكية تجاهها، وتجاه المستهلكين، و كذا معلومات لتجزئة السوق إلى قطاعات<sup>(1)</sup>.

تختص مجمل هذه المصادر التجارية في بيع المعلومات المجمع من العينات الجاهزة، مثل العينات المبينة في الجدول التالي:

\* مثلا في فرنسا نجد المصادر التجارية التالية:

AC Nielsen, BVA, Catherine Delannoy & Associés, CSA, Cyble Marketing, Dafsa, Gfk, Lfop, IMS Health, IRI, Research International, TNS Health Care, TNS Secodip, TNS Sofres.

(1) فليب كوتلر: التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، الجزء الثاني، 2002، ص 325.

## جدول رقم (2-01): بيع العينات الجاهزة

العينات	المعلومات المعروضة	هدف الدراسات
العينات الخاصة بالتوزيع و البيع بالتجزئة	- مبيعات و مستهلكي السوق - الشراء والتخزين بمحلات التجزئة - وفرة منتج في المحل - العروض الترقية - حجم التعبئة - أسعار المنتجات - أثر المرافقة الإشهارية ...	- تشخيص تجاري و مراجعة تسويقية - التنبؤ بالمبيعات - دراسة التوزيع - اختيار القنوات - دراسات الأسعار - مرونة الأسعار - فن العرض - تسيير قوى البيع
العينات الخاصة بالمستهلكين	- عدد المشتريين حسب المرجع - عدد غير المشتريين - الكميات المشتراة - سعر الشراء - العروض التسويقية - معايير تجزئة الأسواق	- دراسة الطلب و المنافسة - التجزئة - دراسة توزيع المشتريين - العلامة - التنبؤ بالمبيعات و الحصص السوقية - المراجعة التسويقية - تعريف المزيج التسويقي

المصدر: Yves Chironse: Le marketing, études et stratégies, Ellipses édition, Paris, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, P 281.

- مصادر المعلومات و البيانات الثانوية الدولية: توفر هذه المصادر معلومات ذات طابع دولي و تشمل:

- منشورات الأمم المتحدة: المتمثلة في التقارير والإحصائيات السنوية، تحتوي على معلومات حسب مؤشرات اجتماعية و اقتصادية لـ 220 دولة في العالم، بالإضافة إلى معلومات عن التجارة الخارجية بين الدول، و عن السلع الأساسية.

- التقرير الأوروبي السنوي: يصدر عن الإتحاد الأوروبي، ويعرض معلومات عن التاريخ، السياسة، السكان، الاقتصاد، والمصادر الطبيعية لأغلبية دول العالم، و كذا معلومات عن المؤسسات الدولية الكبرى.

- تقرير الإحصائيات و البيانات التسويقية الدولية: و يحتوي على معلومات إحصائية عن أوضاع الأسواق داخل الدول، بما فيها المعلومات عن الأسواق الاستهلاكية خارج حدود الولايات المتحدة و دول الاتحاد الأوروبي.

- تقارير البنك العالمي و صندوق النقد الدولي: توفر بيانات و إحصائيات عن الأوضاع المالية، الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، ومختلف المشروعات التمويلية و القروض التمويلية... لكثير من دول العالم.

و خلاصة فكل هذه المصادر توفر كم كبير من البيانات الثانوية المهمة، "حيث يعتبر هذا النوع من البيانات القاعدة الأساسية لمنظومة المعلومات لاتخاذ القرارات."<sup>(1)</sup> و تتيح هذه المعلومات الثانوية عدة مزايا منها، "سرعة الحصول عليها من مصادرها المختلفة، وانخفاض التكاليف المرتبطة بالحصول عليها إلى حد انعدامها، باستثناء بيانات المصادر التجارية، إضافة إلى أهميتها في مساعدة الباحث في الحصول على معلومات لا يمكن أن يعدها مهما كانت إمكانياته و طاقاته، مثل الإحصائيات و غير ذلك"<sup>(2)</sup>، إلا أنه - إلى جانب هذه المزايا- يجب الحيطه و الحذر عند الاعتماد عليها لاعتبارات عديدة منها:

- "اختلاف الغرض الذي تم من أجله جمع البيانات و المعلومات عن الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية.

- احتمال تقادم هذه البيانات.

- احتمال عدم الدقة و التحيز عند جمع هذه البيانات و صدقها و ثباتها.

- عدم توافر البيانات الكافية"<sup>(3)</sup>.

**ثانياً: المصادر الأولية (الميدانية):** تعتمد البحوث الميدانية أساساً على المصادر الأولية للبيانات و المعلومات، أي المصادر الميدانية، الطبيعية، الفعلية للبيانات و المعلومات الواقعية، والتي ينزل أو يلجأ الباحث إلى الميدان ليحصل منه على ما يريد و يدور فيه من بيانات و معلومات، آراء، اقتراحات، اتجاهات، تصرفات، سلوكيات، و غيرها مما يحدده الباحث سلفاً، ليقوم الباحث بنفسه أو عن طريق من يستعين بهم من الباحثين بملاحظة هذه البيانات

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 64.

(2) Piere Dubois, Alian Jolibert, Op. Cit, P 127.

(3) فليب كوتلر، مرجع سابق، ص 322.

و جمعها من الميدان، ويسمح البحث الميداني بالحصول على بيانات أولية، يقوم الباحث بجمعها لخدمة أغراض محددة في الدراسة موضوع الاهتمام، أي أن هذه البيانات لم يسبق جمعها و تحليلها ونشرها عن طريق جهات أو باحثين آخرين لخدمة أهداف تختلف عن أهداف هذه الدراسة. "فتزداد أهمية البيانات الأولية كونها مرتبطة مباشرة بأهداف المشروع و تتمتع بدرجة عالية من المصدقية مقارنة مع غيرها من البيانات الثانوية."<sup>(1)</sup>

و أكثر ما يميز عملية جمع البيانات الأولية، أنها عملية منتظمة و منهجية تتصل بالمصادر ذات العلاقة المباشرة بالموضوع، و ذلك بغرض وصف و فهم بعض الظواهر التسويقية، أو بغرض التنبؤ بسلوك الظواهر، و تتعدد و تختلف مصادر البيانات الميدانية التي تزود القائم بدراسة الجدوى التسويقية بمعلومات مهمة، و نذكر من هذه المصادر:

- "جمهور المستهلكين الحاليين و المتوقعين.
- العملاء الفعليين للشركة أو البنك أو المتجر... الخ
- مندوبي البيع و العاملين في النشاط البيعي في الشركات.
- مدراء التسويق و رؤساء الأقسام التابعة.
- تجار الجملة و تجار التجزئة في المنتجات المختلفة.
- العاملون في الخط الأمامي في البنوك و المؤسسات الخدمائية الأخرى.
- العاملون ومدراء وكالات الإعلان"<sup>(2)</sup>.

و على العموم فعلمية تحديد مصادر جمع البيانات و المعلومات تحتل جانبا كبيرا من الأهمية، لأن تحديد المصدر يساعد في تحديد الأداة و الأساليب و الطرق الملائمة لجمع البيانات، "و لأن من بين المعايير الأساسية في اختيار طريقة أو وسيلة معينة لجمع البيانات، مدى تلاؤمها مع مصدر جمع البيانات"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 64.

(2) محمد صادق بازرعة: بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 191.

(3) أويس عطا الزنط، مرجع سابق، ص 181.

**المطلب الثالث: أساليب جمع البيانات و المعلومات**

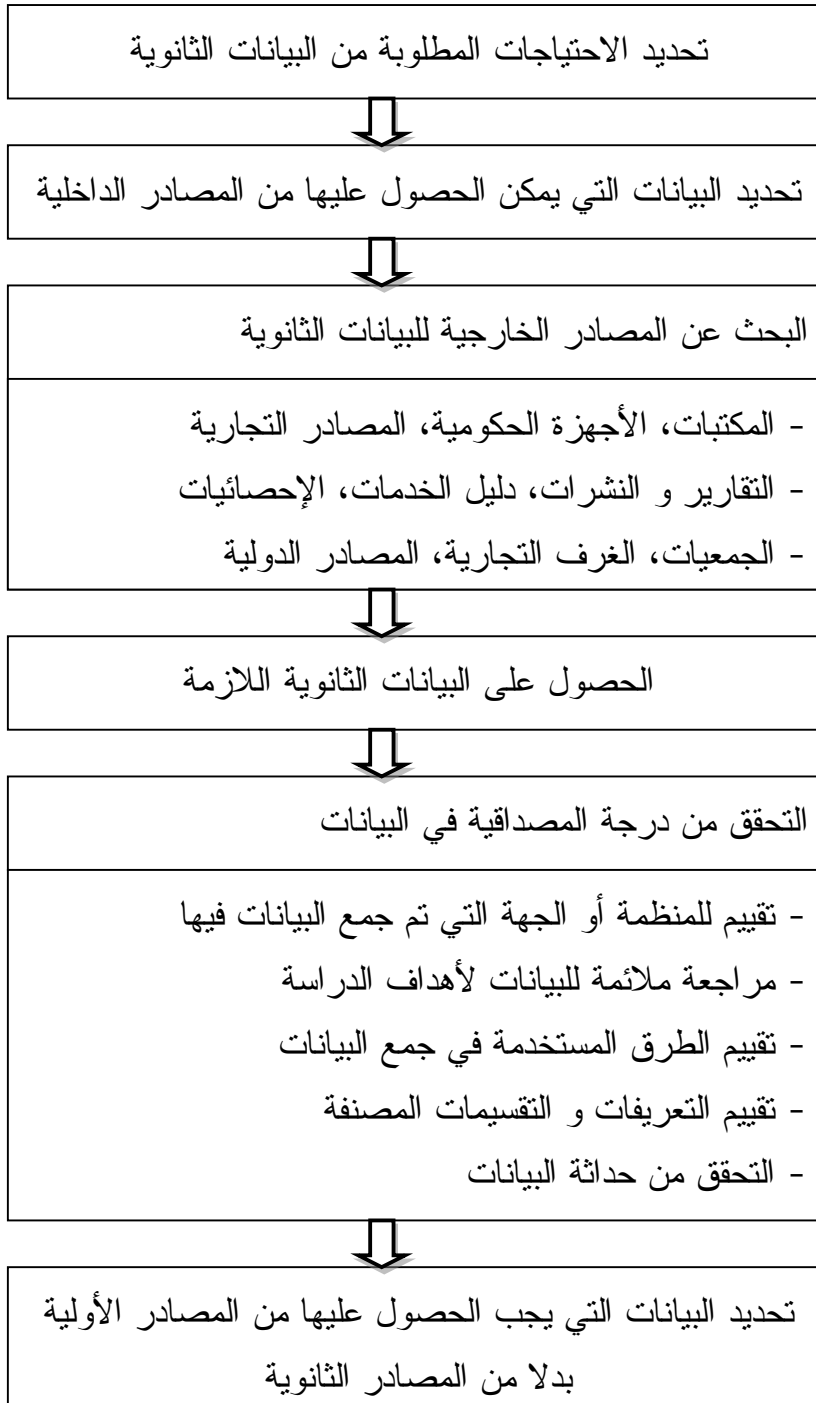
تختلف أساليب جمع البيانات باختلاف أنواع المصادر وأنواع البيانات، إذ نجد البيانات الثانوية يتم جمعها بأسلوب موحد عبر خطوات منتظمة، بينما تتعدد طرق جمع البيانات الأولية، وتتنوع بين الاستقصاء، الملاحظة، والتجارب الميدانية.

**أولاً: خطوات جمع البيانات الثانوية:** البيانات الثانوية هي مجموعة من البيانات التي جمعت في فترة سابقة بهدف يختلف عن هدف المشروع، يمكن إيجادها داخل المشروع أو خارجه في وكالات الاتصال، الجمعيات المهنية، و المنشورات الرسمية "و على المكلف بالدراسة قراءة مختلف هذه المعطيات، ويحاول أن يقتصد في الوقت و التكلفة، و لكن بالمقابل عليه التحقق من صحتها لأنها جمعت من طرف أشخاص آخرين في مواقف أخرى." (1) فبالرغم من توافر البيانات و المعلومات الثانوية، عادة ما لا يمكن الاعتماد عليها بشكل نهائي أو رئيسي في الدراسة التسويقية، فهي بيانات استرشادية لحلول المشكل المطروح، يتوجب في جمعها درجة عالية من الخبرة و الدقة و الاهتمام، ويمر أسلوب جمعها عن طريق خطوات، تمثل إطاراً شاملاً و مرشداً لعملية البحث، كما هو موضح في الشكل الموالي:

(1) Philip Kotler et autres, Op. Cit, P 117.



## الشكل رقم (2-03): الخطوات الأساسية لعملية البحث عن البيانات الثانوية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق، ص 571

نستنتج من الشكل السابق، أن عملية جمع البيانات الثانوية تتم بصورة منتظمة، تسمح باختيار البيانات ذات الدرجة العالية من الثقة، الدقة، المصدقية، الحدثة، و الارتباط بالموضوع من بين العديد من البيانات الثانوية المتاحة.

**ثانياً: أساليب جمع البيانات الأولية:** عادة ما تعجز البيانات الأولية عن الوفاء بكل متطلبات المشروع الاستثماري من بيانات و معلومات، فيتم اللجوء إلى الميدان للحصول على البيانات الأولية بواسطة:

- **التجارب الميدانية:** أو ما يسمى بالتجارب العلمية، تعتمد على إجراء قياس العلاقات بين متغيرين أو أكثر، أحدهما عنصر تابع، و الآخر عنصر مستقل، حيث يتم اختيار مجموعة قياسية لا يتم إدخال المتغير التجريبي عليها و تظل ثابتة، و مجموعة أو أكثر تجريبية، يتم إدخال المتغير التجريبي عليها و قياس قيم التابع قبل بدأ التجربة، و بعدها يتحدد أثر المتغير التجريبي عليها. و يستخدم الأسلوب التجريبي لتحديد أثر القرارات الإدارية على سلوك و تصرفات العملاء المرتقبين، أو لقياس ردود الأفعال اتجاه ظروف معينة.
- **الملاحظة:** "هي جمع المعلومات الأولية أثناء ملاحظة الباحث للأشخاص الذين يهتم بهم، وكذلك للأحداث...، إن الملاحظة كأسلوب للبحث يمكن استخدامه للحصول على المعلومات التي لا يريد الناس، أو ليس بمقدورهم تقديمها، و في بعض الحالات، يمكن أن تكون الملاحظة الطريقة الوحيدة الممكنة لجمع المعلومات الضرورية، و هناك أيضاً أشياء لا يمكن تحديدها عن طريق ملاحظة كالأحاسيس، المشاعر، العلاقات، البواعث، و التصرفات، و تلاحظ الأحداث الحاصلة خلال فترات طويلة بشكل سيئ، لذا يستخدم الباحثون غالباً الملاحظة بالإضافة إلى أساليب أخرى لجمع المعلومات"<sup>(1)</sup>، ومنه "فالملاحظة تعتمد على تتبع الأحداث في موقعها و تسجيلها أو لا بأول"<sup>(2)</sup>. و قد تكون الملاحظة مباشرة (أي ملاحظة الباحث نفسه للظواهر)، أو غير مباشرة "عن طريق قاعدة معطيات المستهلكين التي هي عبارة عن أنظمة إلكترونية تساعد على اكتشاف العلاقة بين ردود فعل المشتريين اتجاه الإعلان التلفزيوني و بين ما يشترونه في المحلات."<sup>(3)</sup>

(1) فليب كوتلر، مرجع سابق، ص 329.

(2) نبيل عز، احمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص 91.

(3) فليب كوتلر، مرجع سابق، ص 328.

- الإثنوغرافيا\*: "تتعلق بنوع خاص من الملاحظة، موجهة للمفاهيم و الوسائل المرتبطة بعلم الإنسان، بهدف الوصول إلى فهم معمق لطريقة عيش الأفراد و عملهم ... تتطلب أن يتمتع القائم بالدراسة بمعارف معمقة حول باطن الفرد، و يتطلب هذا النوع من الملاحظة الدقيقة كتابة كل التفاصيل و يستحسن أن يُصوّر المستهلكون عبر الفيديو لتحليل تصرفاتهم"<sup>(1)</sup>، فهذا النوع من الملاحظة يتم قصور النوع السابق من الملاحظة في الأمور الباطنية للفرد.
- الاستقصاء: "يستخدم أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة إلى المستقصى منهم للحصول على إجابات لهذه الأسئلة"<sup>(2)</sup>، فهو "إعداد قائمة من الأسئلة المرتبطة و المكتملة لبعضها البعض، تدور حول المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث، ليجيب عليها المستقصى منهم، و تسجل هذه الإجابات في الأماكن و المساحات المحددة لذلك وراء كل سؤال بالقائمة"<sup>(3)</sup>، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاء وهي:
- استقصاء الحقائق: "في هذا النوع من الاستقصاء، يبحث القائم بدراسة السوق عن بيانات المستقصى منهم مثل السن، الدخل، الجنس، المهنة، الإقامة، ومعلومات عن أنواع وكميات السلع التي يقومون بشرائها، و أنواع المتاجر التي يتم الشراء منها وغيرها."<sup>(4)</sup>
  - استقصاء الاتجاهات و الآراء: و يصمم بغرض التعرف على اتجاهات و وجهات النظر المستقصى منه اتجاه المنظمة، منتجاتها، طرق التوزيع، أساليب الترويج، الأسعار المعتمدة... الخ.
  - استقصاء الدوافع: "و يقوم بمحاولة معرفة الأسباب التي تدفع المستهلك لأخذ اتجاه معين، أو سلوك معين اتجاه المنظمة أو منتجاتها، أو متجر معين، أو علامة معينة، و يعتبر هذا النوع من أصعب أنواع الاستقصاء، حيث انه يسعى إلى اكتشاف ما هو كامن داخل المستهلك، وهذا ما قد لا يرغب في إظهاره من الوهلة الأولى."<sup>(5)</sup>

\* Ethnographie: علم وصف الأجناس و الأعراق البشرية

(1) Philip Kotler et autres, Op. Cit, P 119.

(2) محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق، مدخل تطبيقي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 124.

(3) محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 167.

(4) محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 125.

(5) محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 125.

و يتم تجميع البيانات والمعلومات من خلال الاستقصاء بالعديد من الطرق، "المقابلة الشخصية، البريد العادي، الهاتف، الانترنت، و لكل طريقة من هذه الطرق مزايا و عيوب وأوجه استخداماتها المفضلة."<sup>(1)</sup> و الجدول الموالي يوضح مزايا و عيوب أساليب الاستقصاء

**جدول رقم (2-02): مزايا و عيوب أساليب الاستقصاء.**

المرونة	البريد	الهاتف	المقابلة الشخصية	الإنترنت
سيئة	جيدة	جيدة	ممتازة	مقبولة
كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها	جيدة	مقبولة	ممتازة	جيدة
مراقبة تأثير المستقضي	ممتازة	مقبولة	سيئة	ممتازة
رقابة الاختيار	مقبولة	ممتازة	مقبولة	مقبولة
سرعة جمع المعلومات	سيئة	ممتازة	جيدة	ممتازة
مستوى ردود الأفعال	سيئة	جيدة	جيدة	سيئة
القيمة	جيدة	مقبولة	سيئة	ممتازة
بنية الاختيار	جيدة	ممتازة	مقبولة	سيئة

المصدر: فليب كوتلر: مرجع سابق، ص 331.

يبين الجدول السابق المزايا والعيوب الخاصة بكل نوع من أنواع الاستقصاء الممكنة في إجراء دراسة السوق، ويتم اختيار وسيلة أو نوع، أو تفضيل وسيلة على أخرى لعدة عوامل منها:

- "الوقت المتاح للقيام بالدراسة.

- ميزانية الدراسة.

- إمكانية البحث المتوفرة.

- درجة الدقة المطلوبة في النتائج."<sup>(2)</sup>

وتعتبر قائمة الأسئلة جوهر عملية الاستقصاء، ويمر إعدادها بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

(1) تحديد البيانات المطلوبة.

(2) تحديد طريقة الجمع.

(1) Piere Dubois, Alian Jolibert, Op. Cit, P 138.

(2) محمد صادق بازرعة، مرجع سابق، ص 91.

- (3) تكوين الأسئلة: إذ يتم تكوينها و تحديد محتواها حسب طبيعة الأهداف و موضوع الدراسة.
- (4) نوع الأسئلة: إذ نجد نوعين من الأسئلة، المغلقة التي تفرض على المستجوب اختيار الجواب الذي يلائمه من بين الأجوبة المقترحة، و الأسئلة المفتوحة وهي التي يمكن أن يجيب عليها المستجوب بحرية و يعبر كما يشاء.
- (5) صياغة الأسئلة: يصبح السؤال بعد صياغته على الصورة التي يطرح بها على المستجوب، و عليه يجب مراعاة استعمال الأسلوب البسيط، سهل و دقيق، و موافق لطريقة الاستقصاء، إضافة إلى ضرورة تجنب استعمال الكلمات الصعبة، المعقدة، التقنية، و الحرجة، و تجنب أي غموض غير ضروري في السؤال.
- (6) ترتيب الأسئلة وتسلسلها: حيث ترتب بشكل منظم، يتماشى و التسلسل المنطقي للموضوع، و في حالة ضرورة طرح بعض الأسئلة الحرجة، يفضل تركها في آخر القائمة.
- (7) التصميم الشكلي لقائمة الأسئلة: إذ أن حسن تصميمها يؤدي إلى سهولة استخدامها، مع ضرورة خلوها من الأخطاء المطبعية و النقائص.
- (8) اختبار قائمة الأسئلة: وذلك قصد التأكد من سلامتها باختبارها على عدد معين من الأشخاص ينتمون إلى المجتمع المدروس.<sup>(1)</sup>
- إن جوهر عملية البحث الميداني، هو تجميع البيانات و الحقائق و المعلومات من المفردات و الفئات التي تتوافر لديها هذه المعلومات و الآراء و الاقتراحات و الحقائق حول الظاهرة موضوع البحث، و خاصة تلك الفئات التي تتأثر بهذه الظاهرة و تؤثر فيها، أي التي لتصرفاتها و سلوكياتها و قراراتها تأثير على موضوع البحث.
- و هذه الفئات قد تمثل المجتمع ككل، و هنا يستعمل في الدراسة أسلوب المسح الشامل، أو تمثل جزء من المجتمع، و هنا يستخدم أسلوب المعاينة الإحصائية، و الذي يستخدم لمواجهة صعوبات و عراقيل أسلوب المسح الشامل من حيث الوقت، التكلفة، و الجهد المبذول في الدراسة.
- و يهتم أسلوب المعاينة الإحصائية باختيار جزء من مجموعة كلية تستهدف بالدراسة، بدءاً بتعريف المجموعة المستهدفة، ثم اختيار عينة نموذجية لدراسة مفرداتها، و الوصول من

(1) نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 86، 87.

خلالها إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع المدروس، و أهم ميزة للاختيار أن تمثل العينة المجتمع المدروس.

#### المطلب الرابع: تشغيل و تحليل البيانات و المعلومات التسويقية

بعد التوصل إلى الحجم المطلوب و الملائم من البيانات و المعلومات التسويقية، التي تتوافق و طبيعة أهداف دراسة الجدوى التسويقية، فإن مرحلة تشغيل و تحليل هذه البيانات، تعتبر المرحلة التي تسمح بتحقيق الهدف النهائي، و هو التوصل إلى معلومات حول السوق الحالية، و التنبؤ بالطلب المستقبلي من خلال توفير معلومات ملخصة ونهائية، تسمح بحساب هذه المؤشرات.

و تتضمن مرحلة تشغيل البيانات و تحليلها إجراء عدة خطوات، و هي المراجعة، التمييز (التصنيف أو الترميز) و الجدولة (التبويب). و "يتوقف الجهد المبذول في هذه المرحلة على نوعية و طبيعة البيانات المتاحة (وصفية، كمية، ثانوية، أولية)، بالإضافة إلى أدوات المسح المستخدمة (الاستقصاء، الملاحظة، التجارب)، و مهما اختلفت طبيعة البيانات المتاحة و أساليب المسح المستخدمة"<sup>(1)</sup>، فإن تشغيل البيانات يستلزم القيام بالعمليات التالية:

**ن** المراجعة: و هي العملية التي تسمح بالتأكد من أن إجابات الأسئلة بقوائم الاستقصاء صادرة فعلا عن مفردات العينة المستقصى منها و ليس من غيرهم، أو من تأليف المستقصى ذاته، "و تسمح بتحديد كل الإجابات المحذوفة أو التي تنطوي على لبس أو خطأ"<sup>(2)</sup>، و استبعاد الإجابات غير الدقيقة، و استكمال الإجابات غير المكتملة، و تفسير الإجابات الغامضة، و تصحيح المعلومات و البيانات المتضاربة، و تتم هذه الخطوة على مرحلتين:

- التصفية المبدئية لأداة المسح: و ذلك من خلال استبعاد الردود التي تتضمن إجابات تتصف بعدم الجدية و العشوائية، و لا تتضمن معلومات ضرورية ومفيدة.

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 81.

(2) ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص 576.

- المراجعة النهائية: "و ذلك باستبعاد الإجابات غير الدقيقة، وتفسير الخطوط غير الواضحة، و تصحيح الأرقام، و تحويل الوحدات الرقمية إلى وحدات مشتركة، يسهل جمعها و مقارنتها، و تحديد الفئات أو المجموعات النهائية التي تستخدم في عملية التبيويب."<sup>(1)</sup>
- ü التمييز**: "يكون تمييز البيانات أو الإجابات قبل البدء في تفريغها عملية ضرورية كوسيلة تضمن بها دقة و سرعة هذا التفريغ، وإمكانية تصنيف وجدولة هذه البيانات في حالة كثرة قوائم الأسئلة، في حين أن جدولة البيانات لا تحتاج إلى ترميز عندما تكون عدد القوائم أو عدد الأسئلة بالقوائم محدوداً."<sup>(2)</sup> و تقوم عملية الترميز على أساس إعطاء كل إجابة رمزا، قد يكون حرفا، علامة، رقما، ليتميز عن باقي الإجابات المحتملة عن نفس السؤال.
- ü الجدولة**: تعتبر عملية تكميلية لعملية التصنيف و المراجعة، حيث يترتب عليها تحديد عدد البنود التي تقع في نطاق الفئات السابق تحديدها في مرحلة التمييز.
- فالجدولة هي عملية ترتيب وتصنيف البيانات إلى قوائم ذات معنى، أي عرض النتيجة الإجمالية للإجابات و وضعها في شكل جداول، التي قد تكون جداول عامة أو تفصيلية، و هي التي تشمل التفريغ المباشر للإجابات و تفاصيلها، أو قد تكون جداول تخصيصية تستخرج من الجداول العامة، و يشمل الجدول التخصيصي على علاقة معينة بين خاصيتين أو أكثر، و يمكن أن تتم عملية الجدولة بصورة آلية أو يدوية.
- الجدولة اليدوية: يلجأ الباحث إلى الجدولة اليدوية في حالة قلة عدد قوائم الأسئلة، خاصة عندما تكون الخصائص الكيفية في القائمة المجمعة أكثر من الخصائص الكمية، وتساعد هذه الطريقة في حصر و عد الإجابات عن كل سؤال، بعد ذلك يقوم الباحث بحساب النسبة المئوية لكل مجموعة أو فئة.
- الجدولة الآلية: تستخدم عندما يكون عدد استمارات الاستقصاء كبير و يصعب جدولته يدويا، وتساعد الجدولة الآلية في التعرف على أي خطأ في التسجيل."<sup>(3)</sup>
- و تختلف طريقة جدولة البيانات باختلاف طبيعة تلك البيانات، فيما إذا كانت بيانات وصفية، أو بيانات كمية، ففي حالة البيانات الوصفية يتم تقسيمها إلى صفات معينة، ويتم إعداد جداول

(1) Daniel Caumont: Les études de marché, Dunod, Paris, France, 1998, P 100.

(2) IBID, P 103.

(3) محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 258.

تفريغ لها بعد إعطاء رقم لكل صفة. أما في حالة البيانات الكمية، فإنه يتعين الفصل بين البيانات المستمرة و البيانات المنفصلة.

و بعد الانتهاء من عملية التشغيل، تبدأ مرحلة التحليل، التي تعمل على عرض البيانات في شكل ملخص مختصر، باستخدام أدوات الإحصاء، "و تتوقف جودة و فعالية النتائج التي يسعى إليها المحلل، أو الفريق القائم بالدراسة، على جودة و ملائمة أدوات التحليل المعتمدة في إعداد البيانات و المعلومات التسويقية، و مدى دقة و صدق البيانات المجمعة التي تؤثر على النتائج النهائية للدراسة"<sup>(1)</sup>.

و التحليل الإحصائي هو مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها على ضوء طبيعة، نوع البيانات، القياس، حجم العينة، عدد المتغيرات، و ذلك بغرض التوصل إلى النتائج المرجوة بصورة كمية. و تشمل هذه الأساليب الإحصائية، أساليب التحليل الوصفي، أساليب التحليل الاستنتاجي، و أساليب التحليل التنبؤي، إذ يكفي القائم بدراسة الجدوى التسويقية في هذه المرحلة، باستعمال أساليب التحليل الوصفي لتحديد البيانات المطلوبة للدراسة بدقة، و يستعمل في المراحل الموالية أساليب الإحصاء التنبؤي لتقدير الطلب المتوقع على منتجات المشروع، و الأسلوب الاستنتاجي لصياغة السياسة التسويقية الملائمة و طبيعة الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال المعلومات المجمعة، و الشكل الموالي يبين مختلف أساليب التحليل الإحصائي.

(1) قاسم ناجي حمندي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 831.



## الشكل رقم (2-04): الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل البيانات



يوضح الشكل مختلف أدوات التحليل الإحصائي الخاصة بالمتغيرات، و التي سنتعرض إلى بعضها باختصار.

ن **أساليب تحليل متغير واحد**: تستخدم هذه المجموعة من أساليب التحليل البيانات في معالجة متغير واحد في كل مرة، ويتجاهل هذا التحليل التفاعل والتأثير بين المتغيرات، وذلك بعزلها عن بعضها البعض عند التحليل، كما لا يمكن تحديد نوع العلاقة الموجودة ولا درجة التقارب فيما بينها، ومن بين هذه الأساليب التحليلية الوصفية لمتغير واحد نذكر:

- **مقاييس النزعة المركزية**: تمثل نقطة الوسط في البيانات، وهي أبسط أنواع التحليل الوصفي، والتي تستخدم عادة في التلخيص أو التوصل إلى نتائج بسيطة<sup>(1)</sup>، وتشمل المنوال، الوسيط، والوسط الحسابي.

- **مقاييس التشتت**: تعبر عن تشتت أو تباين القيم عن وسطها الحسابي في العينة، مثل المدى والانحراف المعياري.

ن **أساليب تحليل متغيرين**: تستخدم هذه الأساليب في وجود متغيرين إثنين فقط، ويتم البحث عن تحليل العلاقة أو التقارب بينهما، ومن بين أساليب التحليل الوصفي الممكن استخدامها تحليل معامل التوافق، الارتباط التوفيقي، الانحدار البسيط، الارتباط البسيط الخطي.

ن **أساليب تحليل المتغيرات المتعددة**: بالرغم من أهمية أساليب تحليل متغير واحد ومتغيرين في معالجة البيانات، إلا أنها أصبحت تنسم بالقصور، عندما يرغب الباحث في معالجة أكثر من متغيرين اثنين في وقت واحد، لهذا ظهرت أساليب تحليل المتغيرات المتعددة، التي هي مجموعة من الطرق والأساليب الإحصائية المتقدمة، تهدف إلى الكشف عن التباين في البيانات، أو عن نوع ودرجة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات، هذا بالإضافة إلى قدرتها على التقسيم والتجميع للأفراد والأشياء والمتغيرات، ومن بين هذه الأساليب نذكر تحليل العناقيد، التحليل العاملي، تحليل قياس متعدد الأبعاد... الخ.

و خلاصة يتعلق اختيار أسلوب التحليل بالتوافق وطبيعة ونوعية البيانات والعلاقة فيما بينها إن وجدت.

(1) محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 260.

### المبحث الثاني: دراسة العرض و الطلب

تسمح أساليب التحليل المختلفة للمعلومات المجمعة بتقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع، و ذلك بالأخذ بالاعتبار كافة العوامل المؤثرة على الطلب و العرض. و لعملية التقدير هذه أهمية بالغة، لأنها بمثابة المحدد الرئيسي الذي يسمح بحساب الإيرادات المتوقعة للمشروع، التكاليف الرأسمالية، حجم المشروع، طاقته الإنتاجية و مختلف التكاليف التشغيلية المرتبطة بحجم الإنتاج الذي يتم تقديره بناء على حجم الطلب المتوقع، و لا يمكن دراسة الطلب المتوقع دون تحديد العروض الحالية و المستقبلية، المتاحة في السوق التي ينشط فيها المشروع.

و عليه ندرس في هذا المبحث:

- العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع.
- العوامل المحددة للعرض.
- التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع.
- تقدير الفجوة التسويقية.

#### المطلب الأول: العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع.

يعبر طلب السوق عن كميات السلعة أو الخدمة المعنية، التي يكون الأشخاص الاقتصادية الوجودية (الأفراد، الأسرة، مجموعة اجتماعية معينة، مشروع، حكومة) على استعداد لشرائها عند أثمان معينة و في لحظات زمنية معينة، وفي إطار مكاني محدد. "و ينص قانون الطلب بأن الكمية المطلوبة من السلعة أو الخدمة تميل إلى الزيادة كلما انخفض ثمنها في السوق، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى"<sup>(1)</sup>، و عليه يكون الثمن أهم العوامل المؤثرة في الكمية المطلوبة من السلعة أو الخدمة، إضافة إلى عوامل أخرى لها تأثير أيضا على الطلب، حيث تختلف هذه العوامل من سلعة إلى أخرى، و تختلف بالنسبة للسلعة الواحدة من وقت لآخر، و من مكان لآخر، و بهذا تتجلى ضرورة دراسة هذه العوامل المؤثرة في

(1) عادل أحمد حشيش، زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص 219.

الطلب المتوقع على منتجات المشروع، و المؤثرة مباشرة على جدوى إنشائه، و من بين هذه العوامل نذكر:

• ثمن السلعة نفسها: يعتبر الثمن مقياس يعبر من خلاله عن قيمة السلعة أو الخدمة في تبادلها مع سلع و خدمات أخرى، الأمر الذي يتطلب وجود وحدة حساب مشتركة، و بالرجوع إلى قانون الطلب نجد أن القاعدة العامة تبين وجود علاقة عكسية بين الكمية المطلوبة و ثمنها، حيث كلما انخفض ثمن السلعة أو الخدمة، زادت الكمية المطلوبة منها، و العكس صحيح، و ينطبق هذا القانون على الكثير من المنتجات للاعتبارات التالية:

- انخفاض الثمن يمكن شراء كمية أكبر بنفس القدر من النقود.
- انخفاض الثمن قد يجذب مشتريين جدد، لم تكن لديهم القدرة للشراء من قبل بسبب ارتفاع الثمن.
- انخفاض الثمن يشجع المستهلكين على زيادة استهلاك السلع و الخدمات للاستفادة منها في استعمالات جديدة.

و إذا كانت القاعدة العامة ما سبق، فإن هناك استثناءات لا بد من ذكرها.

- تتعلق بالسلع و الخدمات التي يقصد باقتنائها المظهرية و التفاخر، فمن الملاحظ أن بعض الأفراد يميلون إلى اقتناء السلع ذات الأثمان المرتفعة جدا قصد التفاخر و التظاهر.
- السلع التي يحكم المشترون على مدى جودتها بمستوى ثمنها، فبعض الأفراد يعتقدون أن السلع ذات الأثمان المرتفعة هي سلع جيدة الصنع دائما، فعندما يرتفع الثمن يزيد إقبالهم على الشراء، و العكس صحيح ...، و لذا فهناك بعض العارضين من يستغل هذه الحالة، فيقومون برفع ثمن السلعة حتى يتمكنوا من تصريف الكميات الراكدة منها.
- حالة التوقعات، ففي بعض الأحيان يكون انخفاض الطلب على السلعة إذا كان الأفراد يتوقعون حدوث انخفاضات متتالية في ثمنها، و قد يكون ارتفاع ثمنها، سببا في زيادة الطلب عليها خوفا من حدوث ارتفاعات متتالية في أثمانها في المستقبل<sup>(1)</sup>.

و تتوقف إيرادات المشروع على السعر الذي تباع به السلعة أو الخدمة، و على حجم الطلب الكلي في السوق عند هذا السعر، و يتطلب تحليل هذا الأثر في الكمية المطلوبة، قياس درجة

(1) أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب: أساسيات الاقتصاد السياسي، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 199.

التأثير من خلال حساب معامل المرونة السعرية  $M^*$ ، الذي يعكس التغير الذي يطرأ على الكمية المطلوبة من كل سلعة، نتيجة التغير في سعرها، و الذي يختلف من سلعة لأخرى، فبالنسبة لبعض السلع نجد تغيرا بسيطا في الثمن يؤدي إلى تغيير كبير في الكمية المطلوبة (طلب مرن  $M > 1$ )، و بالنسبة للبعض الآخر، تغير كبير في الثمن سيؤدي إلى تغير طفيف في الكمية المطلوبة (طلب غير مرن،  $0 < M < 1$ )، و بالنسبة لسلع أخرى، أي تغير في الثمن يصاحبه نفس التغير في الكمية المطلوبة (طلب متكافئ المرونة  $M = 1$ )، و بالنسبة لبعض المنتجات الأخرى، فإن أي تغير في الثمن لا ينجم عنه أي تغير في الكمية المطلوبة (طلب عديم المرونة  $M = 0$ ).

• دخل المستهلك: عادة ما تؤدي زيادة الدخل إلى زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة عند نفس السعر و العكس، فإذا انخفض الدخل سوف يقل الطلب على السلعة الأصلية عند نفس السعر، و بهذا تكون العلاقة طردية بين الطلب على السلعة الأصلية و الدخل، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى<sup>(1)</sup>، و من الممكن تفهم هذه العلاقة الطردية بين دخل المستهلك و الكمية التي يطلبها على السلعة أو الخدمة، على أساس أن زيادة الدخل تؤدي إلى زيادة قدراتهم الشرائية الحقيقية على إشباع رغباتهم، مما يزيد من كمية طلبهم على السلعة أو الخدمة.

و إذا كانت القاعدة العامة هي ما سبق، فإن هناك استثناء يخص المنتجات الرديئة أو الدنيا، و هي السلعة أو الخدمة التي يستهلكها صاحب الدخل المنخفض نسبيا، فارتفاع الدخل سيؤدي إلى انخفاض الطلب عليها و التحول إلى سلع و خدمات أخرى.

و يتطلب تحليل أثر الدخل، قياس معامل المرونة الدخلية للطلب  $M^d$ ، التي تعبر عن درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة أو الخدمة لما يحدث من تغير في دخل المستهلك، و تتفاوت السلع فيما بينها تفاوتاً كبيراً من حيث درجة المرونة الدخلية، فالسلع سهلة المنال تكون مرونتها الدخلية منخفضة، و السلع الخاصة مرونتها الدخلية مرتفعة، و تكون المرونة الدخلية للسلع الضرورية ضعيفة، و السلع الكمالية مرونتها الدخلية كبيرة.

\*  $M =$  التغير النسبي في الكمية المطلوبة من السلعة / التغير النسبي في سعر السلعة.

(1) إيمان محمد محب زكي: مبادئ الاقتصاد الجزئي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 24.

\*  $M^d =$  التغير النسبي في الكمية المطلوبة / على التغير النسبي في دخل المستهلك (م د سالبة = سلع رديئة) ( $M > 1$  سلع ضرورية) (م د < 1 سلع كمالية)

و هذا الاختلاف يؤدي إلى اختلاف قدرات المشروعات، و ينعكس ذلك على سياستها التوسعية أو الانكماشية، فإذا كانت مرونة الدخلية للطلب على السلعة منخفضة، فإن المشروع المُنتج لهذه السلعة سيعاني من انكماش، الأمر الذي يعني التحول عنها، و محاولة إنتاج سلعة جديدة. و ارتفاع مرونة الطلب الدخلية يجعل الصناعة المنتجة لهذه السلعة في توسع<sup>(1)</sup>.  
فالمعرفة الدقيقة للعلاقة بين الطلب على المنتج و دخل المستهلك أمر لا غنى عنه بالنسبة لدراسة الجدوى التسويقية، من خلال وضع جداول مختلفة لمرونة السلع، للتنبؤ بسلوك المستهلك عند تغير دخله.

• أسعار السلع البديلة و المكملة: "السلع البديلة هي السلع التي تتنافس على إشباع حاجة معينة لدى المستهلك، فهي تحل محل بعضها البعض بدرجة أو بأخرى...، و الطلب على السلعة الأصلية ينقص عند نفس السعر، بسبب انخفاض أسعار السلع البديلة، و العكس صحيح...، و على ذلك يتوقع أن تكون هناك علاقة طردية بين الطلب على السلعة الأصلية، و سعر السلعة البديلة. أما السلع المكملة فهي السلع التي تستخدم معا، أو تكمل بعضها البعض من أجل إشباع حاجة معينة لدى المستهلك، و قد لا توجد نسب ثابتة للمزج بين السلع المكملة، فكميات السلع المكملة التي يحتاجها المستهلك معا لإشباع حاجاته يمكن أن تتغير بدرجة أو بأخرى، و أحيانا نجد أن السلع المكملة يجب أن تتوفر بنسب ثابتة لدى المستهلك، و نلاحظ وجود علاقة عكسية بين الطلب على السلعة الأصلية و سعر السلعة المكملة لها مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.. إذ أن الطلب على السلعة الأصلية ينقص عند نفس السعر بسبب ارتفاع أسعار السلع المكملة و العكس صحيح"<sup>(2)</sup>.

و منه فدراسة الطلب على سلعة أو خدمة معينة، يستوجب دراسة الطلب على السلع أو الخدمات البديلة لها، و ذلك لأن أي زيادة في حجم السوق لا تذهب إلى السلع أو الخدمات محل الدراسة فقط، و إنما تتوزع بين كل السلع أو الخدمات البديلة. كما يجب دراسة الطلب على السلع أو الخدمات المكملة، و ذلك لأن انخفاض الطلب على إحداها، يؤخذ كمؤشر لانخفاض الطلب على السلعة أو الخدمة الأخرى.

(1) عادل أحمد حشيش: أصول الاقتصاد السياسي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 258.

(2) إيمان محمد محب زكي، مرجع سابق، ص ص، 23 24.

و لتحليل أثر التغيير في الطلب الذي يطرأ على الكمية المطلوبة من السلعة " أ " نتيجة التغيير في سعر السلعة " ب "، يتعين تحديد المرونة السعرية المتبادلة للطلب أو المرونة المتقاطعة م\*، التي تكشف عن طبيعة العلاقات بين السلع، و بالتالي تفسر اتجاه التغيرات في أسعار السلع البديلة و المكملة.

• عدد السكان و المعدلات السكانية: تتأثر أسواق العديد من السلع و الخدمات بعدد السكان و المعدلات السكانية المختلفة، " فالزيادة السكانية تعني زيادة الطلب، و نمو الأسواق يتوقف على معدل الزيادة السكانية"<sup>(1)</sup>، فمجتمع يتميز بانخفاض أو ثبات معدل النمو السكاني فيه، يتوقع أن يكون نمو أسواق السلع و الخدمات به بمعدل أقل من مجتمع يتميز بارتفاع معدل النمو السكاني، و ذلك بافتراض ثبات باقي العوامل الأخرى.

• جودة السلعة: "الجودة هي القيمة التي يحددها المستهلك في سلعة أو خدمة معينة، أو درجة الإشباع التي يتوقعها من هذه السلع أو الخدمات التي يشتريها بسعر معين، فالسلع و الخدمات، لها مواصفات بجانب القيمة. و تتضمن الجودة شكل و تصميم السلعة أو الخدمة بصورة تتفق مع الأنماط و المواصفات السائدة في السلع و الخدمات البديلة أو المماثلة، بجانب إشباع يتحقق باستعمال يتناسب و السعر المدفوع في هذه السلعة أو الخدمة"<sup>(2)</sup>، و يتأثر الطلب بجودة المنتج، إذ يتجه المستهلكون إلى زيادة طلبهم على المنتجات ذات الجودة العالية، تاركين المنتجات الأخرى قليلة الجودة أو الرديئة.

• عادات و اتجاهات الأفراد الشرائية: تختلف عادات الأفراد و اتجاهاتهم من حيث نمط الاستهلاك، و النسبة التي يخصصونها من دخلهم للإنفاق الاستهلاكي، فمنهم من يزيد طلبهم على السلع التي تباع بالتقسيط، و منهم من يفضل الادخار إلى أن يجتمع لديه السعر المطلوب، و منهم ممن ينفق دخله في اقتناء سلعا ليست ضرورية، " و منهم من يتهافت على كل ما هو جديد و مبتكر، هذه أمثلة على اختلاف الأفراد فيما بينهم من حيث ميولهم

\* م = التغيير النسبي للكمية المطلوبة من السلعة أ / التغيير النسبي لسعر السلعة ب ( مرونة سالبة = سلع مكملة) (م < 0 سلع بديلة) (م = 0 سلع مستقلة)

(1) أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سابق، ص 203.

(2) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 43.

و اتجاهاتهم الاستهلاكية، و التي تتطلب ضرورة التعرف عليها لتقدير الطلب على السلعة و تحديد حجم السوق<sup>(1)</sup>.

• التدخل الحكومي: و تتمثل صور التدخل الحكومي المؤثرة في الطلب في:

- السياسة الضريبية: و تشمل الضرائب المباشرة و الضرائب غير المباشرة، فمثلا بالنسبة للضرائب المباشرة، يتمثل الأثر الأول لفرضها في تخفيض الدخل المتاحة لدى الأفراد، و من ثم إنقاص إنفاقهم على الاستهلاك، مما يترتب عليه اضطراب الأفراد لتعديل استخداماتهم، و إذا كان المشروع ينتج سلعا كمالية، فيتوقع تقلص الطلب على منتجاته نتيجة فرض الضرائب المباشرة.

- الإعانات: تجد الدولة نفسها في بعض الظروف مضطرة لإعانة بعض السلع، حتى يمكن أن تصل إلى فئة الدخل المنخفض، بأسعار في متناولها، و هذا من شأنه توسيع نطاق دائرة الطلب على السلعة التي ينوي المشروع إنتاجها.

- التسعير الجبري: "يعني تحديد حدا على سعر السلعة حظر بيعها عند سعر أعلى من السعر الذي تحدده الحكومة، و غالبا ما يأتي هذا السعر أقل من سعر التوازن، الأمر الذي يجعل الكمية المطلوبة أكبر من الكمية المعروضة عند هذا السعر، و يتسبب هذا في تراحم المستهلكين على السلعة، كل يريد الحصول عليها أولا"<sup>(2)</sup>.

• الأذواق: إذا تغيرت الأذواق و التفضيلات و صارت لصالح السلعة الأصلية، فسوف يزداد الطلب عليها، و إذا صارت لغير صالح السلعة الأصلية، فيقل الطلب عليها، و يعتبر النشاط الإعلاني من أهم العوامل التي تؤثر في الأذواق، و على ذلك نستطيع القول أن العلاقة طردية بين الطلب على السلعة الأصلية و الأذواق، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى. إضافة إلى المحددات السابقة الذكر، هناك محددات أخرى ترتبط بالطلب الخارجي منها:

- واردات السوق الخارجي من نفس السلعة من الدول الأخرى.

- تطور استهلاك السلعة في الدول المستوردة زمنيا.

- إنتاج السلعة موضع الدراسة في الدولة المستوردة.

(1) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 42.

(2) المرجع نفسه، ص 41.



و على العموم فإن التطرق لمحددات الطلب لم يكن على سبيل الحصر، فالمهم هو دراسة المشروع لهذه العوامل و تحليلها بدقة، فقد يكون الطلب على السلعة محصلة لهذه العوامل مع اختلاف الأهمية النسبية لكل عامل، أو قد يكون لعامل واحد، ذي التأثير الحاسم في الطلب على السلعة.

### المطلب الثاني: العوامل المحددة لعرض منتجات المشروع.

لا تقل دراسة العرض أهمية عن دراسة الطلب، فالعرض يمثل في جوهره الوجه المقابل للطلب. و يعرف العرض الكلي لسلعة ما "بالكمية التي يقبل البائعون بيعها من هذه السلعة عند ثمن معين و في وقت معين"<sup>(1)</sup>، أما العرض الفردي فهو كمية السلع و الخدمات التي يكون المشروع قادرا على طرحها في السوق عند أثمان مختلفة، و في فترة زمنية معينة، "و ينص قانون العرض بأن الكمية المعروضة من السلعة أو الخدمة تميل إلى الزيادة كلما زاد ثمنها في السوق، مع ثبات العوامل الأخرى"<sup>(2)</sup> المحددة للعرض، و التي نتعرض لبعضها فيما يلي:

- سعر السلعة أو الخدمة: "عادة ما تكون العلاقة بين الكمية المعروضة من سلعة معينة، و سعرها، علاقة طردية مع افتراض ثبات محددات العرض الأخرى، حيث يعمل المنتجون على زيادة إنتاجهم من السلعة كلما ارتفع سعرها، و ذلك لأنهم يعرضون إنتاجهم بهدف الحصول على أقصى ربح ممكن، و الأرباح عادة ما تتزايد بارتفاع الأسعار، مما يحفزهم على زيادة الكميات المعروضة"<sup>(3)</sup>.
- أهداف المشروعات: "عادة ما تتحكم الأهداف في تحديد الكمية المعروضة من سلعة ما، فإذا تصورنا أن هدف بعض المشروعات هو اكتساب أسواق جديدة، حتى و لو كان ذلك على حساب أرباحها لفترة ما، فإنها ستقوم بعرض كميات كبيرة من تلك التي تحقق لها أقصى أرباح ممكنة، و نفس الشيء عندما يكون بعض المنتجين أقل استعدادا لقبول المخاطرة، يتوقع انخفاض في عرض السلع التي تحاط بمخاطر كبيرة، و إقبالهم على إنتاج سلع تحيط

(1) مصطفى رشيد شبيحة، مرجع سابق، ص 173.

(2) عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص 263.

(3) إيمان محمد محب زكي، مرجع سابق، ص 38.

بها مخاطر أقل<sup>(1)</sup>، فبصورة عامة ترتبط الكميات المعروضة من السلعة أو الخدمة بتحقيق هدف المشروع.

• أثمان السلع الأخرى: "إذا بقي ثمن السلعة التي ينتجها المشروع دون تغير في الوقت الذي ترتفع فيه أثمان السلع الأخرى، فإن ذلك يعني أن فروع النشاط المنتجة للسلع الأخرى تصبح أكثر ربحية من الفرع الذي ينتج فيه المشروع، و يصبح إنتاج السلعة في هذا الفرع أقل جاذبية، الأمر الذي يؤدي إلى نقص عرض المشروع من هذه السلعة"<sup>(2)</sup>، و على ذلك نلاحظ وجود علاقة عكسية بين أثمان السلع الأخرى و الكميات المعروضة من السلع الأصلية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، فكلما ارتفعت أثمان السلع الأخرى، كلما انخفضت الكميات المعروضة من السلعة الأصلية و العكس صحيح.

• أسعار عوامل الإنتاج: "تعد العلاقة بين نفقات الإنتاج و عرض السلعة علاقة رئيسية، و يمكن القول أنه من الملاحظ أن أي شيء يساعد على خفض نفقات الإنتاج، كانخفاض أثمان عوامل الإنتاج، سوف يؤدي إلى زيادة العرض، و عندما تحدث زيادة في أسعار عوامل الإنتاج فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض العرض، -مع بقاء العوامل الأخرى على حالها- و ذلك لارتفاع تكاليف الإنتاج، و من ثم انخفاض مستوى الأرباح"<sup>(3)</sup>، فنستنتج وجود علاقة عكسية بين أثمان عوامل الإنتاج، و الكميات المعروضة من السلعة، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

• مرونة عرض عناصر الإنتاج: "إن أحد المحددات الرئيسية للكمية المعروضة من سلعة ما، يتمثل فيما هو متوفر من خدمات العناصر المستخدمة في إنتاجها، و قدرة المشروع على زيادة عرض السلع تتوقف بالدرجة الأولى على مرونة عرض هذه العناصر."<sup>(4)</sup>

• المستوى الفني و التكنولوجي: تتوقف الكمية المعروضة من سلعة ما على مستوى المعرفة الفنية و التكنولوجية، و على إمكانية إحلال عوامل الإنتاج محل بعضها، والتي تعرف بمرونة الإحلال، و يؤدي استخدام وسائل الإنتاج الحديثة إلى زيادة طاقة المشروع على

(1) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 45.

(2) محمد دويدار: مبادئ الإقتصاد السياسي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 1994، ص 266.

(3) أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سابق، ص ص، 224 223.

(4) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 49.

الإنتاج إلى مستويات مرتفعة، و بمجرد أن يقرر المشروع إقامة منشآت ومعدات حديثة و ضخمة، فقد ربط نفسه بإنتاج كميات كبيرة من سلعة معينة لعدد كبير من السنوات، تمثل الحياة الإنتاجية لتلك المعدات، و تكلفة الخطأ في هذا القرار قد يحمل المشروع خسائر فادحة، و هذا يلقي الضوء على أهمية دراسة الجدوى التسويقية، و على العموم "يؤدي ارتفاع مستوى التقدم التكنولوجي إلى خفض تكلفة الإنتاج، فضلا عن زيادة الطاقة الإنتاجية و استحداث سلع جديدة، فكلما ارتفع المستوى التكنولوجي السائد، كلما زاد عرض السلعة، فالعلاقة طردية بين مستوى التقدم الفني السائد في المجتمع، و عرض السلعة، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى"<sup>(1)</sup>.

• السياسة النقدية الائتمانية: تؤثر السياسة الائتمانية المتبعة على مدى توفر وسائل التمويل المختلفة للمشروعات، فكلما كانت فرص الاقتراض متوفرة، سهل عليها مهمة التشغيل و الإنتاج، و من ثم زيادة العرض. "و تؤثر السياسة النقدية والائتمانية في حجم المعروض من السلعة من خلال تحكم البنك المركزي في نشاط البنوك التجارية، و في قدرتها على خلق الودائع عن طريق تغيير نسبة الاحتياطي النقدي الذي يلزم تلك البنوك الاحتفاظ بها، فرفع نسبة الاحتياطي الواجب أن تحتفظ به البنوك التجارية، يترجم بانخفاض حجم القروض التي يمكن أن تمنحها للمشروعات، و بالتالي انخفاض قدرة هذه الأخيرة على زيادة إنتاجها، بافتراض عدم قدرتها على الحصول على موارد مالية أخرى."<sup>(2)</sup>

كما يتأثر تمويل المشروعات للعمليات الإنتاجية و زيادة عروضها بسعر الخصم، فعن طريق تخفيض سعر الخصم الذي يُحمّله البنك المركزي للبنوك التجارية على القروض التي يمنحها لها، يمكن أن يشجع البنوك التجارية على طلب القروض من البنك المركزي، و التي ستقوم بإعادة إقراضها للمشروعات، فتزداد قدرتها على الإنتاج، و بالتالي يزداد حجم العروض، و يحدث العكس في حالة رفع سعر الخصم.

كما يتدخل البنك المركزي في عمليات السوق المفتوحة لبيع الأوراق المالية التي تمتلكها البنوك التجارية، و بهذا يمتص أو يسحب كمية من النقود التي تتداول في هذه البنوك، و بذلك تقل مقدرتها على منح الائتمان للمشروعات، و منه عدم قدرة المشروع على التوسع في

(1) إيمان محمد محب زكي، مرجع سابق، ص 38.

(2) محمد سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 48.

العمليات الإنتاجية نتيجة العجز في التمويل، مما يؤثر على حجم العروض التي تتخفف نتيجة لذلك، و يحدث العكس عندما يدخل البنك المركزي مشتريا للأوراق المالية التي تمتلكها البنوك التجارية.

• الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج السلعة: تتفاوت السلع فيما بينها بالنسبة لطول الفترة الزمنية اللازمة للعملية الإنتاجية، و القاعدة العامة هي أنه كلما كانت هذه الفترة الزمنية قصيرة، أصبحت قدرة المشروع على عرض السلعة كبيرة، بينما تنخفض الكمية المعروضة من السلع التي تطول عملية إنتاجها و تتطلب فترات زمنية طويلة.

• البيئة الاستثمارية: "إن الاستقرار السياسي، و توفير المناخ العام الملائم، يعتبران من أهم العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية للأفراد و المشروعات، و بالتالي في كمية المعروض من السلع و الخدمات، و نظرا لأن مخاطر عدم الاستقرار السياسي، أو عدم توفر المناخ العام للاستثمار لا يؤديان فقط إلى احتمال تحقق خسائر للمشروع، بل قد يصلان إلى احتمال فقدانه رأس المال الأصلي، مما يؤدي إلى إحجام أصحاب رؤوس الأموال عن الاستثمار، و تتوقف المشروعات عن الإنتاج أو تخفيضه، و بالتالي تخفيض المعروض من السلع في الأسواق"<sup>(1)</sup>.

• الإعانات الممنوحة للمنتجين: كثيرا ما تقدم الحكومة إعانات للمنتجين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، و هناك علاقة طردية بين قيام الحكومة بمنح الإعانات للمنتجين، و بين الكميات المعروضة من السلع مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة، فالإعانات تؤدي إلى خفض نفقات الإنتاج، أو القدرة على زيادة الإنتاج من السلعة، أي زيادة إمكانيات عرضها.

• الضرائب المفروضة على المنتجين: كثيرا ما تقوم الحكومة بفرض ضرائب على المنتجين رغبة في الحصول على إيرادات للخزينة العمومية، و نلاحظ وجود علاقة عكسية بين قيام الحكومة بفرض الضرائب على المنتجين، و بين الكميات المعروضة من السلع، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

• مرونة العرض: تبين درجة استجابة الكمية المعروضة من السلعة للتغيرات في سعرها (المرونة السعرية للعرض)، و تكون إشارتها موجبة، تتراوح بين الصفر و ما لا نهاية.

(1) صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سابق، ص 46.

و تميل مرونة عرض السلعة إلى الزيادة كلما طالقت الفترة التي تمر على تغير السعر وثباته عند مستواه الجديد، و ذلك لأن الزيادة في السعر تدفع المنتجين إلى زيادة إنتاجهم، و كلما طالقت فترة ثبات السعر عند مستواه الجديد، كلما كان هذا دافعا لهم على زيادة معدل الإنتاج. كما ترتبط مرونة عرض السلعة، بمرونة عرض خدمات عوامل الإنتاج فتزداد بزيادتها، و تقل بانخفاضها.

و تختلف الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على عرض السلعة، من سلعة لأخرى، و من وقت لآخر، فقد يكون العرض محصلة لهذه العوامل مجتمعة مع اختلاف الأهمية النسبية لكل عامل، أو قد يكون لعامل واحد أو أكثر، و هي العوامل ذات التأثير الحاسم على عرض سلعة المشروع.

### **المطلب الثالث: التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع.**

يتعين على القائمين بدراسة الجدوى التسويقية تقدير الطلب على منتجات المشروع لفترات زمنية معينة من عمره الافتراضي، ليتم تخطيط الإنتاج، السياسة التسويقية، الاحتياجات من المعدات و المواد الخام، الاحتياجات التمويلية... الخ، و ترتبط درجة الدقة في التنبؤ بمدى توفر و صحة البيانات والمعلومات الضرورية، و على العموم توجد عدة أساليب للتنبؤ تختلف في درجة الصعوبة والتعقيد والدقة من أسلوب إلى آخر، و يتعين على فريق الدراسة (أو المحللين) الاجتهاد في استخدام أساليب التحليل الكمية و الوصفية المعتمدة في هذا المجال، و التي تساعد المستثمر صاحب القرار على الاطلاع الجيد على جميع الظروف والحالات المتوقع أن يمر المشروع بها مستقبلا، و الوصول إلى توقعات محددة تطمئنه، و تقلل من نقل المخاطرة المتوقعة، و تساعده على اتخاذ القرار الإيجابي.

و تشمل عملية التنبؤ بالطلب المتوقع مجالين أساسيين هما التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة، و التنبؤ بالمبيعات.

- **التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة:** يتم التنبؤ بـ:

- "طبيعة النشاط الاقتصادي و حجمه، و ما هي القطاعات الاقتصادية الرئيسية، أساليب إدارة النشاط الاقتصادي، معدل النمو الاقتصادي، و علاقة المشروع المقترح بالنشاط الاقتصادي السائد في البلد، ضمن المرحلة المخططة.
- طبيعة و شكل القطاعات الاقتصادية و العلاقات الاقتصادية السائدة في المجتمع.
- مستويات الأسعار السائدة، و الرقم القياسي للأسعار ذات العلاقة بأسعار منتجات المشروع المقترح"<sup>(1)</sup>.
- حجم القوى العاملة المؤهلة، و تطور مستويات الأجور، و معدلات التشغيل و البطالة في مجال قطاع النشاط للمشروع.
- تطور معدلات الإنتاج و تكاليفه و حجم الاستثمارات.
- تطور أسعار الفائدة و الخدمات المصرفية.
- التنبؤ بالمبيعات : و يشمل التنبؤ بما يلي:
  - حجم السوق و تقدير الطلب الحالي و المتوقع.
  - الحجم المتوقع من مبيعات المشروع قيد الدراسة.
  - تطور طاقة المشروع عبر الزمن.
  - تحديد و دراسة البدائل الحالية و المستقبلية.
  - مستويات الأسعار، التكاليف الإجمالية، العوائد المتوقعة، أسعار الاستيراد.
  - نصيب المشروع المقترح من السوق المحلية أو الخارجية.
  - تحليل المناخ التنافسي و المنافسين المتوقعين، و اتجاهات المنافسة في المستقبل.
  - الشريحة السوقية المستهدفة... الخ.
- و تمر عملية التنبؤ بالطلب عبر خطوات هي:
  - 1- "تحديد الهدف من التنبؤ.
  - 2- تحديد مجال التنبؤ.
  - 3- تحديد المدى الزمني الذي سيغطيه التنبؤ.
  - 4- اختيار أساليب التنبؤ.

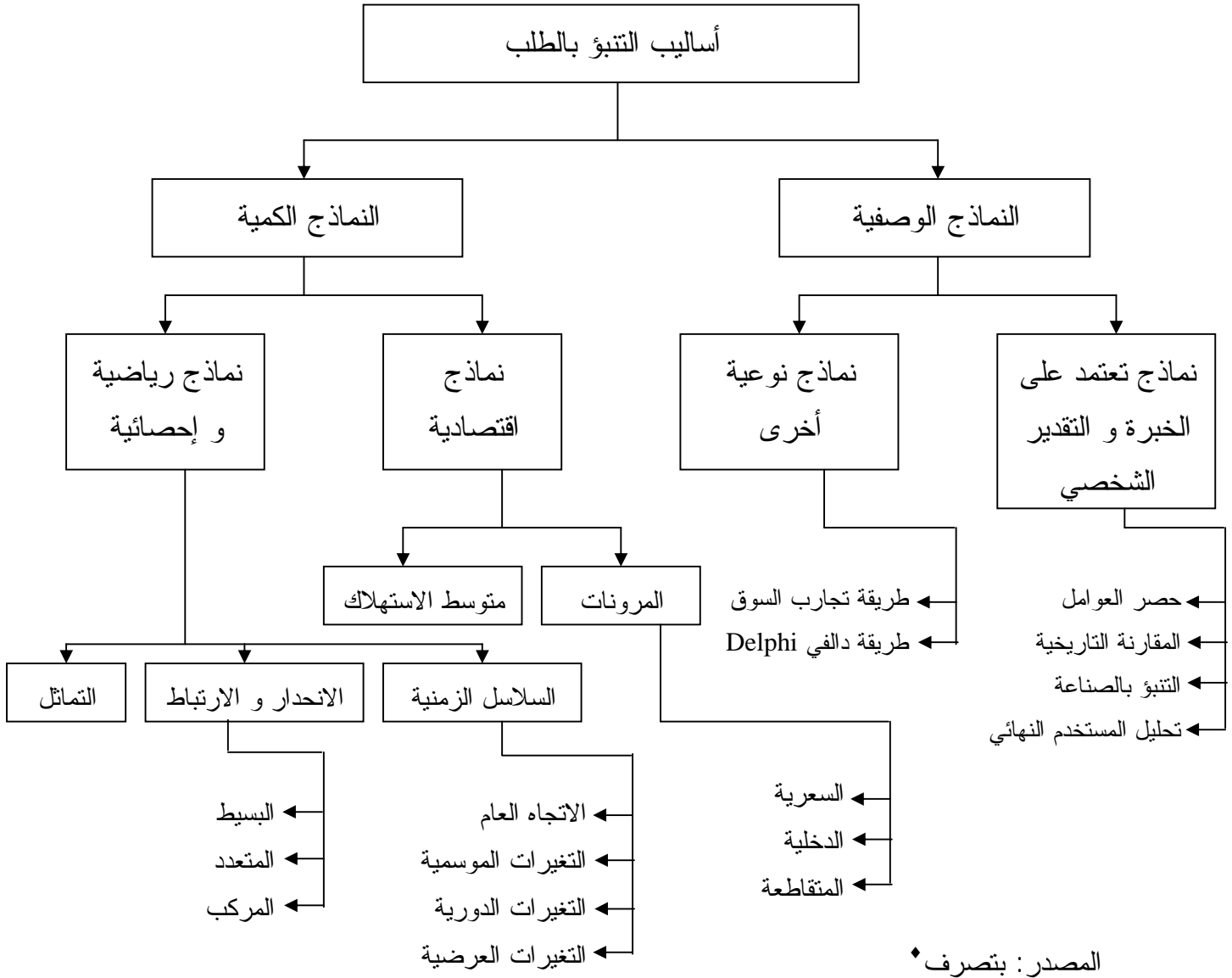
(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 125.

- 5- تحديد البيانات والافتراضات الرئيسية لعملية التنبؤ.
- 6- مراجعة عملية التنبؤ لإجراء أي تعديلات ضرورية، سواء للفرضيات، أو لطريقة التنبؤ، أو للبيانات المستخدمة.
- 7- تنفيذ العملية واستخراج النتائج النهائية.<sup>(1)</sup>
- و تتوقف نتائج دراسة الجدوى التسويقية على كفاءة القائمين بالدراسة في اختيار الأساليب الأكثر ملائمة، و التي ترتبط بعدة عوامل نذكر منها:
- "حجم المشروع موضوع الدراسة: ففي حالة المشروعات صغيرة الحجم و ذات الخبرات و الكفاءات المحدودة، يفضل توظيف طرق سهلة وبسيطة، بينما في حالة المشروعات كبيرة الحجم ذات الخبرات و الكفاءات العالية، فبالإمكان الاعتماد على الطرق المعقدة و الأكثر دقة، و توفير البيانات اللازمة لاستخدام الطريقة.
- قدرة الطريقة على استيعاب أكبر قدر من المتغيرات المؤثرة في الطلب.
- التكلفة و حجم الموارد المخصصة.
- النطاق الزمني للتقدير.<sup>(2)</sup>
- درجة الدقة المطلوبة.
- طبيعة و نوع المشروع و نوع السلعة.
- و الشكل الآتي يلخص أهم الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص، 127 128.

(2) طلال محمود الكداوي، مرجع سابق، ص 45.

## الشكل رقم (2-05): أساليب التنبؤ بالطلب



يوضح الشكل السابق، معظم الأساليب و النماذج المستخدمة في عملية التنبؤ و هي:  
**أولاً: النماذج الوصفية:** تعرف بأنها نماذج بسيطة و تنقسم إلى:

\* الاستعانة بـ: عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 126.

Daniel Caumont, Op Cit, P 106.

سمير محمود عبد العزيز، مرجع سابق، ص 24.



1- نماذج تعتمد على الخبرة و التقدير الشخصي: "تعد هذه النماذج من أكثر النماذج المستخدمة شيوعاً، و ذلك لبساطتها، و يشترط لنجاحها استقرار الظروف الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمع موضوع الدراسة"<sup>(1)</sup>، "و تعتمد هذه النماذج على آراء المسؤولين العاملين و خبرتهم، و لها نتائج جيدة، خصوصا في منظمات الأعمال القائمة التي تهدف إلى التوسع و إقامة خطوط إنتاج جديدة"<sup>(2)</sup>، و من بين هذه النماذج ما يأتي:

- نموذج حصر العوامل: يعتمد هذا النموذج على التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة في موضوع التنبؤ، و تبدأ بحصر العوامل المؤثرة في المبيعات، ثم تصنيفها إلى مجموعتين على أساس ما إذا كانت تعيقها أو تدعمها، و على هذا النحو يمكن استنتاج الأثر النهائي لهاتين المجموعتين على حجم الطلب المتوقع أن يكون في السنوات المقبلة، و يعاب على هذا الأسلوب أنه غير رقمي، و الأوزان التي تعطى للعوامل المختلفة تعتمد إلى حد كبير على التقدير الشخصي.

- المقارنة التاريخية: تعتمد على تحليل البيانات السابقة بهدف اكتشاف العوامل التي يمكن أن تؤثر في حجم المبيعات و التي تتكرر باستمرار، إذ يمكن التنبؤ بالطلب إذا تم تحديد اتجاهات العوامل المؤثرة بشكل صحيح. و يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي هو تماثل نسبة الزيادة أو النمو في حجم الطلب لسلعة معينة، خلال الحاضر و المستقبل بالمقارنة بالفترة الماضية، مع بعض التغيرات البسيطة التي يمكن تقديرها بموجب الاجتهاد و التقدير الشخصي للمحلل.

- طريقة التنبؤ بالصناعة: في وجود تنبؤ مناسب بالصناعة، يستطيع المشروع التنبؤ بالطلب، خصوصا إذا كان يمثل جزءا كبيرا من الصناعة أو فروع التجارة، إلا إذا حدث تغيير جوهري في مركز هذا المشروع بين المشروعات المنافسة في نفس الصناعة أو فروع التجارة.

- تحليل المستخدم النهائي: تعتمد هذه الطريقة في تنبؤها بالطلب على تحليل المشروع للمستخدم النهائي لمنتجاته، أي تحديد المستهلكين المستخدمين للسلعة أو الخدمة موضوع الدراسة.

(1) مصطفى زمير: بحوث التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1983، ص 20.

(2) اويس عطوة الزنط، مرجع سابق، ص 197.

2- النماذج الوصفية الأخرى: تعتمد على التحليل الوصفي، و لكنها بعيدة عن التقديرات الشخصية للمسؤولين و العاملين في المشروع، و منها:

- طريقة تجارب السوق: "إن التنبؤ بالطلب المتوقع لمنتج جديد، عملية جد صعبة، في غياب المعلومات الخاصة بتفضيلات المشترين و تصرفاتهم، و يمكن أن تأخذ طريقة تجارب السوق اتجاه التجربة الميدانية، و صياغتها في تجربة معملية (مخبرية) للحصول على معلومات التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع"<sup>(1)</sup>. فالتجربة الميدانية تتبع السلوك الفعلي للمستهلك في الأسواق، و التنبؤ استنادا لهذا السلوك، أما التجربة المعملية (المخبرية)، فهي تأخذ نفس خطوات التجربة الميدانية، و لكن بتجهيز نموذج لسوق تجريبي يشابه السوق الحقيقية للمنتج موضع الدراسة، حيث يتم عرض المنتج داخل السوق التجريبية على مجموعة من ذوي الخبرة و الاختصاص، و عينة صغيرة من المستهلكين لاكتشاف آرائهم حول مميزات المنتجات و حاجاتهم إليها، و من ثم التنبؤ بالطلب على هذه المنتجات، و يعاب على هذا النموذج عدم واقعية المستهلكين و المشترين في هذا الموضوع، و منه عدم واقعية المعلومات الصادرة عنهم.

- طريقة الاسترشاد بآراء الخبراء (طريقة دالفي): يقصد بالخبراء تلك الشريحة التي تمتلك ذخيرة من المعلومات و التجربة في الميادين المرتبطة بالإدارة و البيع و التسويق، إلى جانب المعرفة الكافية بالمنتج و سوقه، و يمكن التنبؤ بالطلب من خلال نتائج الحكم الجماعي النهائي لآراء الخبراء و نصائحهم و إرشاداتهم، وذلك بعد تدخل كل خبير برأي معين، و محاولته تعديل آراء الآخرين، إلى حين الاستقرار على رأي واحد.

**ثانياً: النماذج الكمية:** و تنقسم إلى:

1- النماذج الاقتصادية: تعتمد على مقاييس للتنبؤ بالطلب على منتجات المشروع من أهمها:

- متوسط استهلاك الفرد: "من واقع إجمالي كمية استهلاك سلعة معينة في فترة زمنية معينة، و تعداد السكان في نفس الفترة، يمكن حساب متوسط استهلاك الفرد من السلعة، الذي يحسب من خلال قسمة استهلاك الفرد لهذه السلعة في السنة على عدد السكان في نفس السنة، و من واقع بيانات كمية الاستهلاك و معدل الزيادة في السكان، يمكن التنبؤ بالطلب

(1) Armand Dayan, Op. Cit, P 351.

على السلعة، و يكون هذا النموذج صالحا في حالة السلع الشائعة، و تقل أهميته، إذا كانت فئة تستهلك هذا المنتج، و فئة لا تستهلكه"<sup>(1)</sup>.

• مرونة الطلب: إن استخدام مرونة الطلب للتنبؤ قائم على العلاقات الاقتصادية بين الطلب على السلعة كمتغير تابع، و أحد العوامل المحددة للطلب كمتغير مستقل (السعر، الدخل، أسعار السلع البديلة و المكملة).

- مرونة الطلب السعرية: تدل على المدى الذي يصل إليه التغيير في الطلب على سلعة ما، تجاوزا مع التغيير في سعرها، و يتم التنبؤ بالطلب في الفترات اللاحقة استنادا إلى معامل المرونة للفترات السابقة، باعتباره ثابتا مهما تغيرت الأسعار، ومنه حساب الكميات المطلوبة في الفترات اللاحقة.

- استخدام مرونة الطلب الدخلية و المتقاطعة: يمكن التنبؤ بالطلب بالاعتماد على نفس المبدأ في المرونة السعرية، و ذلك بافتراض معاملات المرونة ثابتة، و أن كمية الطلب ستتغير وفق التغير في الدخل، أو التغير في أسعار السلع البديلة و المكملة.

2- النماذج الرياضية والإحصائية: تعتبر هذه النماذج من أدق النماذج المستخدمة في عمليات التنبؤ، و تقدير الطلب على منتجات المشروعات المقترحة، خاصة إذا خضعت للفحص والتدقيق والمراجعة على فترات زمنية متعاقبة، تتناسب و طبيعة السوق، و نطاق وأهداف المشروع، و تنقسم النماذج الرياضية الخاصة بالتنبؤ إلى ثلاثة نماذج رئيسية:

- "التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية".

- تحليل الانحدار و الارتباط

- التماثل."<sup>(2)</sup>

و نتعرض لها باختصار:

• أسلوب السلاسل الزمنية: "السلسلة الزمنية هي سلسلة من المعطيات الإحصائية المرتبطة بالزمن"<sup>(3)</sup>، و استخدامها في التنبؤ بالطلب يستند إلى ضرورة وجود علاقة معينة تربط بين المبيعات لمنتج معين و الزمن، و تهدف إلى دراسة و وصف سلوك الظاهرة، و الاعتماد

(1) آدم مهدي أحمد، مرجع سابق، ص 26.

(2) قاسم ناجي حمدي: أسس إعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 127.

(3) جيلالي جيلاطو: الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998، ص 167.

على هذا الوصف و التحليل في التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة مستقبلا، و تسمح تحليل السلاسل الزمنية بالإجابة على:

- "ما هي العوامل التي أدت إلى زيادة أو انخفاض الطلب على المنتجات في الفترة السابقة ؟
- ما هي العوامل التي تؤثر في الطلب على المنتجات في الفترة الحالية ؟
- ما هو تأثير العوامل الحالية على الاتجاه المتوقع في المستقبل ؟

إن تحليل السلاسل الزمنية، يُمكن من دراسة هذه العوامل من الوجهة الكمية، و الواقع أنه لا يكفي أن يقوم المسؤول عن إدارة المشروع بملاحظة الاتجاه النهائي للمنتجات، نظرا لوجود عدة عوامل تؤثر جميعها في قيمتها النهائية<sup>(1)</sup>، و يمكن أن تأخذ التغيرات الموجودة في أي سلسلة زمنية الأشكال التالية:

- تغيرات طويلة الأجل (تغيرات الاتجاه العام): و التي تعكس التغيرات في سلوك الظاهرة في المدى الطويل نسبيا، و تأخذ إما اتجاها تصاعديا أو تنازليا<sup>(2)</sup>، و هناك أربع طرق تسمح بالتحليل و التنبؤ في ظل هذه المتغيرات و تتمثل في تمهيد المنحنى باليد، المتوسطات المتحركة، نسبة المتوسطات، المربعات الصغرى.
- التغيرات الموسمية: هي تغيرات تكرر نفسها خلال وحدة الزمن، مثل تغيير مبيعات سلعة ما خلال المواسم و الأعياد، حيث تزداد في تلك المواسم و تنخفض في باقي مواسم السنة، و تستخدم في تحليلها طريقتين و هما طريقة متوسط البيانات، و طريقة المتوسطات المتحركة.
- التغيرات الدورية: تغيرات تحصل بصورة منتظمة في الظاهرة محل الدراسة على فترات متباعدة نسبيا، بالمقارنة بالتغيرات الموسمية.
- تغيرات عرضية أو غير منتظمة: تحدث لأسباب طارئة أو عارضة، يصعب التحكم فيها.

• تحليل الانحدار و الارتباط: "يستخدم تحليل الانحدار كأسلوب للتنبؤ في إيجاد العلاقة التي تربط بين متغيرين أو أكثر، و تكون بينهما علاقة ارتباطية دالية محددة"<sup>(3)</sup>، في حين يستخدم

(1) محمد سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 69.

(2) سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 69.

(3) جيلالي جيلاطو، مرجع سابق، ص 131.

تحليل الارتباط لقياس درجة اقتران التغير في أحد المتغيرات الأساسية بالتغير في متغير أو مجموعة من المتغيرات الأخرى، و يستخدم في تحليل الانحدار، نماذج الانحدار الخطي البسيط، و المتغير الخطي، و نماذج الانحدار غير الخطية. و يستخدم في تحليل الارتباط معامل الارتباط، الذي يقيس قوة و اتجاه الارتباطات البسيطة، المتعددة، و المركبة.

• **التنبؤ باستخدام التماثل:** "يعتبر أسلوب التماثل أو المحاكاة، من الأساليب المفيدة في حل بعض المشاكل الخاصة بالتنبؤ، والتي تكون فيها قيم المتغيرات الخاصة بمشكلة معينة كبيرة نسبياً، حيث يتم بواسطة اختبار النموذج و إدخال قيم محددة في المتغيرات الأساسية، و تحت ظروف افتراضية مراقبة تأثيرها على دالة الهدف، و تستخدم هذه الطريقة عادة العينات العشوائية لوصف ما يحدث للنظام خلال فترة محددة من الزمن، و في ظل مجموعة من الظروف الافتراضية، و التحقق من تأثيرها على دالة الهدف المحددة من قبل الباحث"<sup>(1)</sup>. و خلاصة فإن التنبؤ بالطلب يتضمن تقدير قيم المتغيرات التابعة، خلال فترة زمنية مستقبلية، اعتماداً على قيم مفترضة للمتغيرات التفسيرية، فالأساليب المختلفة تقوم على أساس أنه ما يحدث في الماضي، سيحدث في المستقبل، و لا يعني التنبؤ بالضرورة أن يكون ممثلاً للواقع تمثيلاً دقيقاً على الرغم من كل الجهود التي تبذل في هذا الشأن، و تتخفف دقة التنبؤ كلما زادت الفترة التي يتم التنبؤ بها، و تعتبر عملية التنبؤ علماً و فناً، فعلى الرغم من توفر عوامل موضوعية في عملية اختيار النموذج، فإن اتخاذ القرار يعتمد كثيراً على الخبرة و العوامل و الظروف التي تتم فيها عملية التنبؤ.

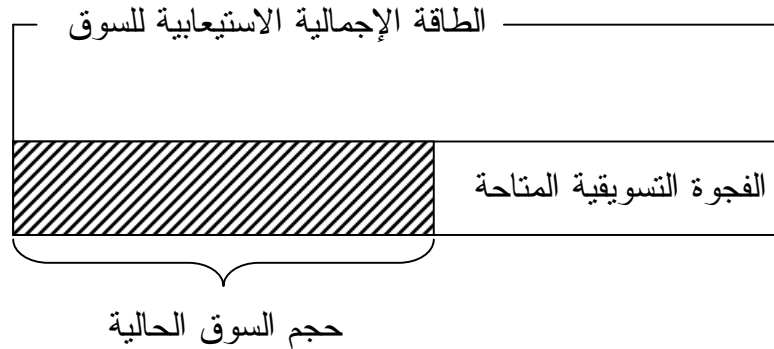
#### **المطلب الرابع: تقدير الفجوة التسويقية.**

بعد تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع، يتعين على القائمين بالدراسة قياس ذلك الجزء من السوق الذي يمكن للمشروع أن يعمل فيه، و يسيطر عليه، من خلال تغطيته بعروض مناسبة، أي تتم في هذه الخطوة تحديد حصة المشروع من السوق الحالية و المستقبلية، من خلال قياس الفجوة التسويقية المتاحة للمشروع في سوقه المستهدفة.

(1) قاسم ناجي حمدي، مرجع سابق، ص 169.

يرتبط تقدير حصة المشروع من السوق أولاً بمعرفة الطاقة الإجمالية الاستيعابية من جهة، و ثانياً بمعرفة الجزء المغطى من هذه الطاقة، أي حجم السوق الحالي، كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (2-06): الطاقة الاستيعابية للسوق الحالية



المصدر: نبيل عبد السلام شاكر: مرجع سابق، ص 94.

يتضح من الشكل أن الفجوة التسويقية المتاحة تمثل الفرق بين الطاقة الإجمالية الاستيعابية للسوق الحالية، و بين حجم السوق الحالية للمنتج موضوع الدراسة. "حيث يقصد بالطاقة الإجمالية الاستيعابية للسوق الحالية ذلك الحد الأقصى من الكميات القابلة للبيع من المنتج موضوع الدراسة، و التي قد تكون متاحة لكل المشروعات المماثلة لإنتاج السلع القديمة والجديدة خلال فترة زمنية معينة، و تحت مستوى معين من الجهد التسويقي"<sup>(1)</sup>. أما حجم السوق الحالية، فهو ذلك الحجم الفعلي من الكميات المباعة أو المعروضة للمنتج موضوع الدراسة و التي يتم شرائها أو تسويقها حالياً.

و بالتالي فالفجوة التسويقية المتاحة، تمثل تلك المساحة السوقية المتاحة لمنتجات المشروعات الجديدة بما فيها المشروع المقترح، و التي لم تتمكن المشروعات القائمة من تغطيتها. و بمجرد تغطية المشروع لجزء من هذه المساحة، تتشكل لديه حصة سوقية، "التي يقصد بها تلك العلاقة بين مبيعات المشروع من سلعة ما، منسوبا للمبيعات الكلية لمختلف المشروعات من هذه السلعة، و التي يحاول المشروع تحقيقها من خلال مختلف الأنشطة و الفعاليات

(1) نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 94.

التسويقية من أجل الحصول و الإبقاء و زيادة الحصة السوقية"<sup>(1)</sup>، التي تتحكم فيها عدة عوامل نذكر منها:

- "حجم الإنتاج المتوقع من المنتجين المنافسين خلال العمر الافتراضي للمشروع، و بالتالي يمكن تحديد فائض الطلب غير المشبع، و تقدير ما إذا كان المشروع يستطيع إشباع كل فائض الطلب أو جزء منه.

- الإستراتيجية التسويقية للمشروع: فإذا كانت هذه الإستراتيجية تتضمن اختراق سوق السلعة أو الحصول على أكبر حصة منها، فإن ذلك قد يكون عبر الاستحواذ على قدر من حصص المنتجين المنافسين، إضافة إلى فائض الطلب غير المشبع، رغم أن ذلك ليس عملية سهلة، و تتوقف إلى حد كبير على درجة المنافسة في السوق، و ردود أفعال المشروعات المنافسة اتجاه سياسة الاختراق لخصمهم من قبل المشروع، و كذلك حجم المشروع، و مدى إمكانية الاستفادة من مزايا و فوائد الإشباع الكبير في حالة زيادة الإنتاج"<sup>(2)</sup>.

- درجة مرونة الطلب السعرية على السلعة: فإذا كانت كبيرة أو أكبر من الواحد، كان من الممكن زيادة فائض الطلب، و العكس صحيح إذا كانت المرونة أقل من الواحد.

- درجة الجودة التي سيتمتع بها المنتج الذي يقدمه المشروع، و تفوقه من خلال ميزة تنافسية على المشروعات المنافسة.

- تطور معدلات الطلب و ما يطرأ عليها من تغييرات.

- "أثر معدلات إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات، و الأثر الناتج عن استخدام السلعة المكتملة، و التي يحتاج إليها المستهلك جنباً إلى جنب مع السلعة الأساسية، مع الأخذ بالاعتبار العوامل المؤثرة في عرض السلعة"<sup>(3)</sup>.

ملاحظة : "باستطاعة المشروع زيادة حصته السوقية بالرغم من تناقص حجم المبيعات الكلي للصناعة ككل، كما قد يزيد حجم مبيعاته في الوقت الذي تتناقص فيه الحصة السوقية داخل الصناعة ككل".<sup>(4)</sup>

(1) محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1999، ص 238.

(2) أحمد سعيد بلمخرمة: اقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 1997، ص 42.

(3) المرجع نفسه، ص 43.

(4) محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، مرجع سابق، ص 238.

**قياس الفجوة التسويقية:**

$$ف = ط ج - ق$$

"الفجوة التسويقية تساوي:

**حيث أن:**

$$ط ج = ع م \times ك م \times س م$$

ط ج: الطاقة الإجمالية الاستيعابية للسوق الحالية وتساوي:

ع م: عدد المشتريين المحتملين للمنتج موضع الدراسة.

ك م: متوسط الكميات المشتراة للفرد الواحد.

س م: متوسط سعر الوحدة من المنتج موضع الدراسة.

$$ق = ج + (و - ص)$$

ق: حجم السوق الحالية (كمية الاستهلاك) ويساوي:

ج: كمية الإنتاج الحالي من المنتج موضع الدراسة.

و: كمية الواردات لنفس المنتج.

ص: كمية الصادرات لنفس المنتج<sup>(1)</sup>.

قد ترتبط الفجوة التسويقية المتاحة بمنتج موجود بالأسواق، و في حالات أخرى بمنتج جديد و مبتكر، و هذا الاختلاف يعكس بالضرورة أثرا واضحا على السياسة التسويقية للمشروع، و خاصة في مرحلة تقديم المنتج إلى الأسواق، حيث تتجه السياسة التسويقية للمنتج الجديد نحو السعي لاجتذاب مستهلكين جدد، و خلق الحاجة و الرغبة في الشراء لديهم، بينما تتجه السياسة التسويقية للمنتج القديم نحو السعي وراء جذب مستهلكي منتجات المنافسين الآخرين.

و تتضمن الفجوة التسويقية مقابلة العرض بالطلب و التي تنطوي على حالات و هي:

- "أن يكون العرض أكبر من الطلب على السلعة، و يصبح المشروع هنا لا جدوى منه، لعدم وجود فجوة تسويقية متاحة.

(1) نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سابق، ص 95.



- أن يكون الطلب أكبر من العرض، و تكون الفجوة التسويقية موجبة، و هو ما يطلق عليه فائض الطلب غير المشبع، والذي ينطوي بدوره على عدة احتمالات، فقد يكون فائض الطلب الموجب غير كافي، أو كبير جدا.

- أن يكون الطلب يساوي العرض، أي الفجوة التسويقية تساوي الصفر<sup>(1)</sup>، و على المشروع تحويل هذه السوق المشبعة و تغيير هيكل الطلب، باقتطاع جزء من نصيب المشروعات المنافسة.

و قد فصل كوتلر في هذا المجال، فإذا رغب المشروع أن يحصل على حصة سوقية جيدة و يحافظ عليها، فعليه أن يؤقلم عروضه وفق عدة أنماط مختلفة للطلب، يواجهها في السوق نوضحها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (2-03): حالات الطلب و سلوك المشروع اتجاهها

نوع الطلب	دور المشروع
<b>الطلب السلبي:</b> معظم المستهلكين لا يحبون السلعة	تحويل الطلب من سلبي إلى إيجابي و جعله مساو لمستوى الحاجة
<b>لا يوجد طلب:</b> - المستهلكين غير مهتمين بالسلعة أو الخدمة. - أشياء لا يبدو لها قيمة معروفة. - منتجات معروفة و لها قيمة، و لكن ليس في هذا السوق. - منتجات غير معروفة في السوق.	- تحويل عروض السلع إلى احتياجات موجودة فعلا في السوق. - تغيير في البيئة المحيطة حتى يصبح للمنتج قيمة لدى المستهلكين. - تعريف السوق بالسلعة عن طريق توفير المعلومات الكافية.
<b>الطلب الكامن:</b> يشعر المستهلك بحاجة قوية لشيء غير موجود في شكل سلعة أو خدمة.	تخطيط منتجات جديدة تشبع هذه الحاجات، و توفير العروض الملائمة لذلك.
<b>الطلب الهابط:</b> وهو الطلب الذي يخص المشروعات المنافسة للمشروع موضوع الدراسة، يكون أقل من معدله السابق، و يستمر في التدهور.	توفير العروض التي تسمح بتحويل هذا الطلب الهابط، على المنتجات المنافسة إلى الطلب على منتجات المشروع.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 158.

## تابع الجدول رقم (2-03)

نوع الطلب	دور المشروع
الطلب غير المنتظم: في هذه الحالة يزداد فيها الطلب في مواسم معينة، بشكل يفوق طاقة العرض و العكس في مواسم أخرى، أي أن الطلب أقل من العرض.	- تحقيق التوازن بين العرض و الطلب بزيادة الكمية المعروضة في المواسم التي سيرتفع فيها الطلب. - تغيير شكل الطلب عندما ينخفض عن طريق الأدوات الترويجية المختلفة.
الطلب الكامل: تساوي الطلب و العرض في المستوى المركزي فيه و في هذه الحالة تظهر تهديدات: - تغيير في الاحتياجات و الأذواق - المنافسة النشيطة	- المحافظة على العروض الحالية من خلال التحكم في الأسعار و الجهود البيعية السليمة. و الرقابة الكاملة للتكاليف، و للمنافسة، و للمستهلكين
زيادة الطلب عن العرض: نتيجة للنقص المؤقت في العرض أو الزيادة غير المتوقعة في الطلب.	- تقليل الطلب و عدم تشجيع الاستهلاك لفترة محدودة عن طريق رفع السعر. - زيادة العروض لاغتنام فرصة زيادة الطلب.

المصدر: بتصريف♦

يبين الجدول حالات الطلب المختلفة السائدة في السوق، و التي يمكن أن يواجهها المشروع خلال عمره الافتراضي، و تتحكم هذه الظروف في حصته السوقية إن لم يحسن التفاعل و التجاوب وفقها. فلا يكتفي المشروع بتحديد الفجوة التسويقية المتاحة فقط حالياً، بل يتتبع كل المستجدات التي تحدث في السوق، و تؤثر على طاقته الإنتاجية، فتعمل إما على تقليص أو زيادة حجم الفجوة المتاحة. كما تتأثر حصة المشروع بمستويات التغلغل في السوق، من خلال الانتقال من السوق الحالية إلى مستوى السوق الكامنة و السوق النظرية. "حيث تشمل السوق الحالية للمؤسسة مجموع الزبائن أو المستهلكين من مؤسسات و أشخاص، الذين يستخدمون حالياً المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، بصفة انتظامية أو غير انتظامية، و يمثلون الحصة السوقية للمؤسسة.

♦ الاستعانة بـ: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 45.

Kotler et Dubois, Op Cit, P157

بينما تمثل السوق النظرية للمنتج، السوق الحالية إضافة لغير المستهلكين حالياً، أي هي عبارة عن مجموع المجتمع الكلي المعني باستهلاك المنتج أو الخدمة، فهي السوق المثالية للمشروع. أما السوق الكامنة، فتتمثل في السوق المستقبلية الذي يستطيع المشروع أن يضيفها إلى سوقه الحالية بأخذه من المنافسة باقتحام مستهلكين نسبياً، و أسواق جديدة مرتبطة بالإبداع، فهي سوق مرتقبة أو محتملة<sup>(1)</sup>.

و يتضح من مستويات السوق السابقة، أن المشروع إذا استطاع أن يحدد هذه المستويات، يستطيع زيادة حصته السوقية من خلال الإضافة إلى المستهلكين الحاليين، مستهلكين آخرين، يتطلع أو يريد الفوز بهم، سواء بقهر المنافسة أم عن طريق إقناع غير مستهلكين حالياً. فإذا استطاع المشروع أن يقتطع جزءاً من المستويات السابقة فإنه يزيد من حصته السوقية، و من خلال المعلومات المجمعة في دراسة الجدوى التسويقية، يتمكن القائم بالدراسة من رسم هذه المستويات بصورة واضحة، و يتمكن من تقدير السوق النظرية و الكامنة للمشروع، و تتضح له احتمالات التوسع الممكنة أم لا.

و في الأخير نشير بأنه، لا تمثل الفجوة التسويقية المتاحة مساحة سوقية جاهزة لاستقبال المنتج المرتبط بالمشروع فقط، بل تمثل مساحة سوقية جاهزة لكافة المشروعات الجديدة و المتماثلة، فالمشروع سيقترح جزءاً محدوداً من المساحة السوقية الحالية، و ذلك حسب ما تسمح به الطاقة الإنتاجية و البيعية التي يتم تحديدها، مع أهمية عدم بدأ المشروع في السنوات التشغيلية الأولى باستغلال طاقته الإنتاجية القصوى.

(1) نصيب رجم: دراسة السوق، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2004، ص 20.

### **المبحث الثالث: تحديد معالم السياسة التسويقية و إعداد التقرير النهائي**

كما سبق و أن أشرنا، تختلف دراسة الجدوى التسويقية من حيث مراحلها حسب المحللين و القائمين على الدراسة و رغبة المستثمر طالب الدراسة، فقد تنتهي بعد التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع، و يتم تقدير الأسعار في المرحلة اللاحقة بعد احتساب تكاليف الإنتاج، و قد تنتهي برسم الخطوط العريضة للسياسة التسويقية قصد احتساب و تقدير التكاليف الناجمة عن انتهاج سياسة دون أخرى، و هذا ما يساعد أيضا في تقدير السعر الذي يتوقع أن تباع به السلعة أو الخدمة، بعد إدخال التكاليف التسويقية على تكاليف الإنتاج. و نتطرق في هذا المبحث إلى:

- تحديد نوع السوق الذي يعمل فيه للمشروع.
- تنمية خطة المبيعات.
- إعداد التقرير النهائي.

#### **المطلب الأول: تحديد نوع السوق الذي يعمل فيه المشروع.**

تعرف السوق "بأنها الجهاز الذي يجمع الموارد الهامة في المجتمع ثم يوزعها على الاستخدامات المختلفة و التي تتنافس المشروعات للحصول عليها"<sup>(1)</sup>، و تعمل على طرح عروضها من السلع و الخدمات في الأسواق التي تشكل "مجموع طلب المستهلكين المحتملين لسلعة معينة أو خدمة"<sup>(2)</sup>.

و لكي تكون الأسواق في وضع يرضى عنه المجتمع، لا بد أن توفر الآتي:

- تقديم السلع و الخدمات التي يطلبها المستهلكون بالكميات و الجودة المطلوبة، و في الوقت و المكان المناسبين.
- شعور المستهلك بأنه يدفع سعرا عادلا مقابل الحصول على المنتجات المطلوبة.
- إمكانية تجميع المعلومات لجميع الأفراد و المشروعات و المنظمات المعنية.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 77.

(2) المرجع نفسه، ص 77.

• لا بد أن يتميز الوسطاء و العاملون في السوق بالمرونة الكافية، لكي يحدث التجاوب مع التغير المحتمل في حاجات المستهلكين.

و تختلف الأسواق في خصائصها حسب درجة و نوع المنافسة فيها، فتشكل أربعة أنواع يمكن للمشروع أن يعمل في إحداها و يواجهه نوع المنافسة فيها.

**أولا سوق المنافسة الكاملة:** تعتبر سوق المنافسة الكاملة حالة نظرية نادرا ما تتحقق، و أهم الخصائص التي تتميز بها:

- أعداد كبيرة للغاية من البائعين و المشترين، فمبيعات كل بائع بمفرده في سوق المنافسة الكاملة، تعتبر قطرة في محيط من العرض الكلي، و على ذلك لا يستطيع البائع بمفرده، أن يؤثر على السعر السوقي.

- وحدات السلعة متماثلة و متجانسة تماما، فكل سلعة متطابقة تماما مع السلعة التي ينتجها أي بائع آخر في السوق، و على ذلك تكون الحملات الإعلانية و الدعاية عديمة التأثير في نطاق السوق.

- العلم الكامل بما يجري في السوق من ناحية البائعين و المشترين.

- حرية الدخول و الخروج من و إلى الصناعة، فلا توجد عقبات تواجه المشروع الراغب في إنتاج السلعة أو الخدمة، و الدخول إلى الصناعة أو الخروج منها<sup>(1)</sup>.

و بالتمتع في هذه الخصائص، نستنتج أن المشروع في ظل المنافسة الكاملة، يكون في مواجهة عدد كبير جدا من المتعاملين، و يتميز الطلب بمرونة لا نهائية، بمعنى التغير في الكميات التي يبيعها المشروع لا تؤثر في الثمن السائد و في المشترين، و يتعامل المشروع مع المشروعات الأخرى في حجم محدود جدا مع إجمالي حجم السلع المنتجة و المباعية و المتجانسة، و بالتالي لا يمكن لمشروع أن يؤثر في سعر السوق السائد، و بما أن السعر معطى أو محدد يكون الربح المحقق في الأجل الطويل هو الربح العادي و ذلك لأن المنافسة تبلغ أقصى درجاتها.

**ثانيا: سوق المنافسة الاحتكارية:** من أهم خصائص هذه السوق أنها تجمع بين خصائص المنافسة الكاملة و بعض خصائص الاحتكار و تتميز ب:

(1) إيمان محمد محب زكي، مرجع سابق، ص 217.

- "وجود أعداد كبيرة من البائعين و المشترين، و لكنها لا تكون كبيرة مثل ما هو الحال في سوق المنافسة الكاملة.

- حرية الدخول و الخروج إلى و من الصناعة.

- السلع المنتجة متشابهة، و ليست متجانسة، فهي تعتبر بدائل قريبة لبعضها البعض.

- تقل درجة العلم بمجريات الأمور في السوق بالمقارنة بسوق المنافسة الكاملة<sup>(1)</sup>.

إذن فهذه السوق تتضمن منافسة في إنتاج السلعة وبيعها، كما تتضمن في نفس الوقت احتكار كل مشروع نوع و صنف معين من السلعة، و نظرا لطبيعة سوق المنافسة الاحتكارية، فإن الإعلان و الدعاية للمنتجات تمثل دعامة أساسية للمشروع. "فإذا كانت السلع المعروضة بواسطة مختلف البائعين واحدة في الجوهر، فإن الإعلان و الدعاية يجعلانها مختلفة تماما من حيث الشكل و المظهر، و تبدو أهمية الإعلان في أنه يعمل على جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين"<sup>(2)</sup>.

و بما أن المشروعات تعرض منتجات غير متجانسة أي متميزة، فبقدر درجة التميز و عدم التجانس، بقدر ما تختلف الأسعار في السوق، و ترتبط الأرباح في الأجل الطويل بالتغير في الأسعار، التي عادة ما تكون أعلى من الأسعار التي تسود في سوق المنافسة الكاملة في ظل ظروف متشابهة.

**ثالثا: سوق احتكار القلة:** "هي تلك التركيبة السوقية التي تتميز بوجود عدد قليل من المشروعات التي تقوم بإنتاج معظم سلع صناعة معينة، و يمكن أن نميز بين شكلين من هذه السوق، احتكار القلة التام، و احتكار القلة غير التام"<sup>(3)</sup>.

- **احتكار القلة التام:** في هذه السوق تكون السلع المعروضة من قبل العدد القليل من المشروعات متجانسة، و هذا التجانس يتوفر أيضا بالنسبة لسوق المنافسة الكاملة، غير أن عدد المنتجين يكون في هذه السوق كبيرا للغاية، عكس سوق احتكار القلة التام الذين يكون فيها العدد قليل، و نظرا لأن السلعة في سوق احتكار القلة التام تكون متجانسة، فإن المستهلكين لا يتوفر لديهم عنصر تفضيل سلعة ينتجها مشروع معين على سلعة ينتجها مشروع آخر.

(1) إيمان محمد محب زكي، مرجع سابق، ص 259.

(2) أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سابق، ص 499.

(3) محمد دويدار، مرجع سابق، ص 335.

- احتكار القلة غير التام: عندما تختص بإنتاج مُنتَج معين بعض القليل من المشروعات، وتكون السلعة المعروضة غير متجانسة، بمعنى وجود اختلافات بين السلعة التي تنتجها هذه المشروعات فيما بينها، فالمشروع يكون أمام سوق احتكار القلة غير التام، وإذا قام المشروع مثلا بتخفيض الأسعار، فليس من الضروري أن تقوم المشروعات الأخرى بنفس الخطوة في الحال، و نتيجة لتخفيض الأسعار تزداد المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، فيستمر المشروع على هذه السياسة، إلا أن ذلك سوف يكون فقط لفترة مؤقتة، لأن ما فعله هذا المشروع ستفعله المشروعات الأخرى، مما يؤدي إلى نشوب حرب في الأسعار، و كلما قل عدد المشروعات المحتكرة، كلما اشتدت المنافسة بينهم، و حتى لا يقضي كل منهم على الآخر، فإنهم يقومون بتقسيم السوق فيما بينهم، و يسمح كل منهم للآخر بأن يحتكر السوق في المنطقة التي تدخل في نطاقه.

و بصفة عامة، يتعين على المشروعات في سوق احتكار القلة، أن تتسم قراراتهم بالحدز، و التفكير مليا في أثر القيام بتخفيض الأسعار، و عادة ما يتم الاتفاق بين أطراف السوق في النهاية على أسعار غالبا ما تميل إلى الثبات و التغيير البطيء، و التعديلات الخاصة بها، تكون في نفس مستوى سعر السوق.

**رابعا: سوق الاحتكار الكامل:** "يفتضي لتحقيق سوق الاحتكار الكامل توافر شرطين:

- أن يتولى إنتاج السلعة أو الخدمة كاملة مُنتَج فرد يسمى المحتكر.
  - عدم وجود بدائل للسلعة أو الخدمة"<sup>(1)</sup>.
- و يعتبر المحتكر المشروع الذي ليس له منافس، و يفرض دائما عراقيل أمام دخول المنشآت الأخرى إلى السوق، و يمنعهم أو يعيقهم على إنتاج سلع مشابهة لمنتجاته، و أهم المميزات التي يتمتع بها المحتكر و تمكنه من منع غيره للدخول إلى الصناعة هي:
- "امتلاكه أو سيطرته على جميع مصادر مواد الخام المستخدمة في الصناعة التي يحتكرها.
  - ارتفاع تكاليف النقل و الرسوم الجمركية، و يكون ذلك إذا كان المشروع يحتكر إنتاج وبيع سلعة في منطقة جغرافية معينة، فارتفاع تكلفة نقل السلعة لسوقه المحتكر تقوي من مركزه.
  - وجود الحواجز القانونية التي تمنع الآخرين من إنتاج نفس السلعة، أو تقديم نفس الخدمة.

(1) أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سابق، ص 476.

- التمتع بوفرات الحجم، حيث نجد المشروعات في نطاق صناعة معينة، أنه من الأفضل لها إذا أرادت تحقيق الأرباح أن تتدمج في شكل مشروع واحد كبير<sup>(1)</sup>.  
و قد يكون المحتكر مجموعة من المنتجين، يحتكرون إنتاج السلعة، أو قد يكون الاحتكار من جانب الشراء، عندما يوجد مشتري واحد لكل العروض من المنتجات، و إذا كان المحتكر يمتلك السيطرة الكاملة، على عرض السلعة فإنه لا يستطيع السيطرة الكاملة (تماما) على قوى الطلب، بالرغم من أنه يحاول ذلك دائما عن طريق الدعاية و الإعلان عن السلعة، فيجب أن يدرك أن الكميات الكبيرة من السلعة تباع عند الأسعار المنخفضة، أكثر من عند الأسعار المرتفعة، و عليه فإن قدرته على السيطرة تكون محددة بطلب المستهلكين، و "منه يستطيع المحتكر أن يتحكم في الكمية التي ينتجها، تاركا تحديد السعر للسوق، و يستطيع تحديد السعر، و يترك للمستهلكين تحديد الكمية، و لكنه يعجز عن التحكم في السعر و الكمية معا في وقت واحد"<sup>(2)</sup>.

و خلاصة فإن المشروع في ممارسة نشاطه يعتمد على ظروف و طبيعة الصناعة التي يعمل بداخلها، و بصفة خاصة على أساليب المنافسة التي يلجأ إليها في عرض سلعته، و منه ضرورة دراسة نوع الظروف التي يتنافس فيها المشروع مع المشروعات الأخرى، أي حالات السوق المختلفة، و يسمح هذا بتحليل سلوك المشروع لمعرفة شروط و ظروف عرض سلعته. بالإضافة إلى تحديد نوع السوق التي يتنافس فيها المشروع، فمن منظور تسويقي يفترض أن تتضمن دراسات الجدوى التسويقية تحديد نوع سوق المشروع استنادا إلى طبيعة منتجاته و توجهاته الإستراتيجية، فيعمل المشروع في السوق العامة، إذا طرح منتجات مختلفة، تلبى حاجات و رغبات متشابهة، موجهة إلى شريحة كبيرة من المستهلكين، و يعتبر سوق السلعة سوقه، حيث لا توجد أجزاء سوقية يركز على خدمتها. أو يستحسن أن يركز المشروع على أسواق أساسية، في حالة ما أنتج منتجات متشابهة، تنافسية، ملبية لحاجات و توقعات المستهلكين في عدة أجزاء سوقية، يعتبرها أسواقه الأساسية. كما يتعين أن تحدد هذه الدراسات الأسواق الإحلالية المحيطة بالأسواق الأساسية للمشروع، الذي يتعين أن يعرض فيها منتجات

(1) إيمان محمد محب زكي، مرجع سابق، ص 242.

(2) عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص 142.



بطبيعة مختلفة عن تلك التي يعرضها في أسواقه الأساسية، لأن الأسواق الإحلالية تشكل تهديدا للمشروع، إذا لم يستغل فرصة خدمتها و التوغل فيها. و في حالة ما أنتج المشروع منتجات لها منتجات أخرى مكملة، يتعين أن تحدد دراسات الجدوى التسويقية، الأسواق المكملة لأسواق المشروع الأساسية، فإذا عزف المشروع عن إنتاج هذه المنتجات المكملة لمنتجاته الأساسية، قد يواجه تهديدات في حالة ظهور مشروعات منافسة تنتج نفس سلعه الأساسية بالإضافة إلى السلع المكملة لها.

### المطلب الثاني: تنمية خطة المبيعات

"تهدف هذه المرحلة إلى تقدير المبيعات المتوقعة على السلعة على حسب الطلب المتوقع، و في ظل الظروف الاقتصادية السائدة، و ظروف المنافسة و مستوى الجهد التسويقي المبذول"<sup>(1)</sup>، و يتم تقدير حجم المبيعات من خلال تقدير سعر البيع المتوقع، الذي يتم التوصل إليه بعد تحديد مختلف التكاليف الإنتاجية، و التكاليف المتعلقة بتسويق هذا المنتج، و يتم تقدير التكلفة الإنتاجية في مراحل دراسة الجدوى الفنية، بينما تقدر التكاليف التسويقية في هذه المرحلة من خلال طرح البدائل الممكنة، و وضع الخطط التي تسمح بتخصيص الموارد اللازمة للنشاط التسويقي.

و تتضمن هذه المرحلة تحديد "أربعة عناصر أساسية و هي التسعير، التوزيع، الإعلان بالإضافة إلى الأجور و حوافز مندوبي البيع"<sup>(2)</sup>.

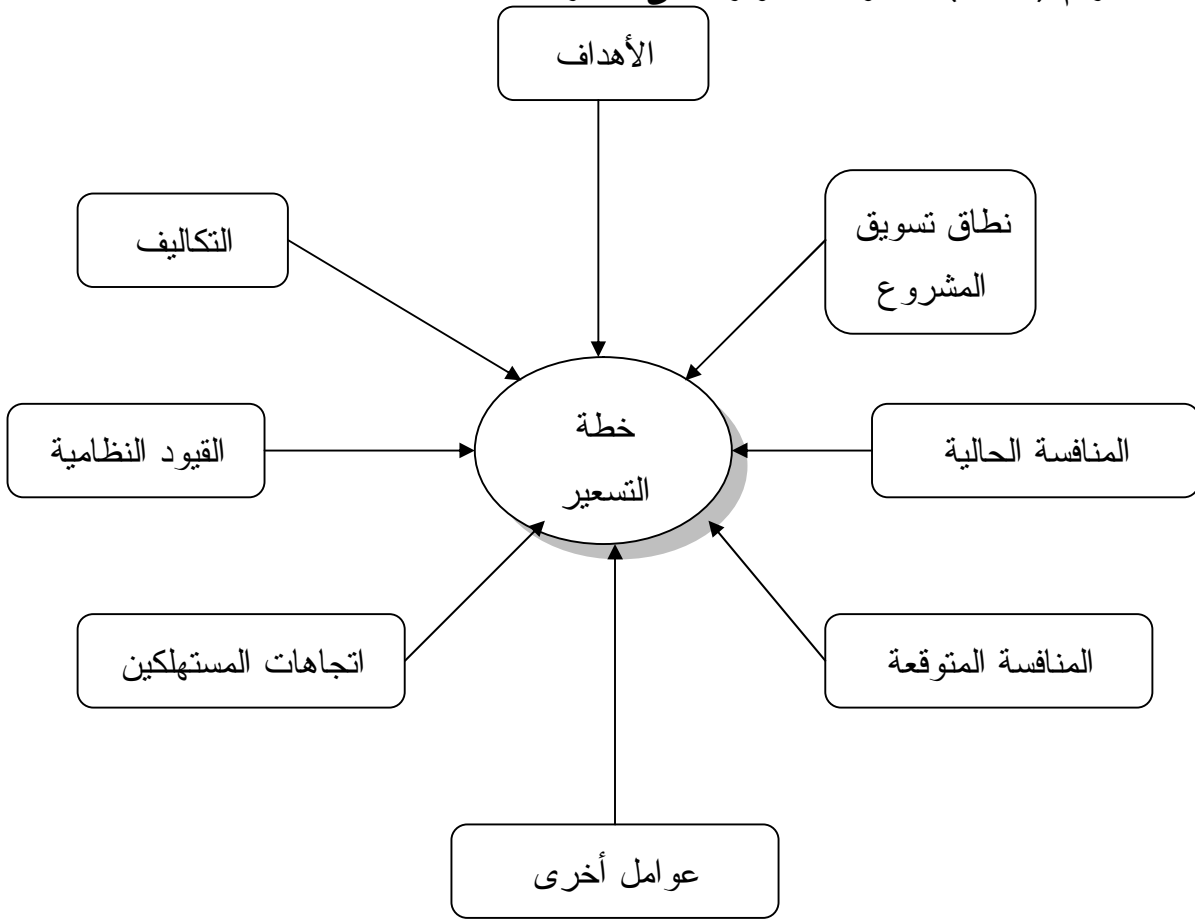
**أولاً: خطة التسعير:** تؤثر قرارات التسعير في كل أعمال المشروع من إيرادات و مصروفات و أرباح، و تتضمن هذه الخطة ما يلي:

1- تحديد العوامل المؤثرة على السعر: و الشكل التالي يلخص هذه العوامل.

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 102.

(2) صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق، ص 53.

الشكل رقم (2-07) : العوامل المؤثرة على السعر



المصدر: مالكولم.ه.ب ماكدونالد: الخطط التسويقية، كيفية إعدادها و كيفية تطبيقها، ترجمة محمد الدوين، محمد عبد الله العوض، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، السعودية، 1996. ص 373.

يوضح الشكل مختلف العوامل المؤثرة على السعر، و التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.  
2- تحديد أهداف التسعير: و مجمل الأهداف نلخصها في الجدول التالي:

## جدول رقم (2-04) : أهداف التسعير

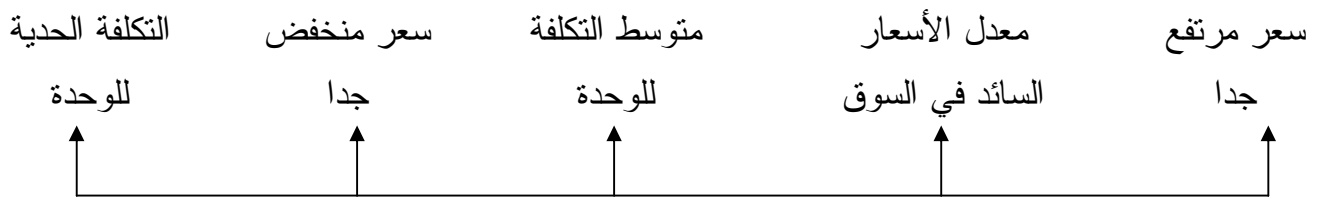
الهدف	الربح	حجم المبيعات	مواجهة الموقف
الأهداف الفرعية	- تنظيم الأرباح - معدل العائد على الإشهار	الوصول بإيرادات المبيعات إلى أقصى ما يمكن.	- المحافظة على الحصة السوقية.
	- أرباح معقولة - أرباح مرتفعة جدا	- الوصول بحصة السوق إلى أقصى ما يمكن.	- مواجهة المنافسة.
		- الوصول بعدد العملاء إلى أقصى ما يمكن.	- المحافظة على تصور المستهلكين.
		- تخفيض عدد العملاء.	- المحافظة على استقرار الأسعار.
			- تغطية جزء من النفقات.

المصدر: بتصريف ♦

يوضح الجدول مختلف الأهداف التي تؤثر في السعر و تؤدي إلى اختيار طريقة معينة في التسعير.

3- تحديد طريقة التسعير: تُحدد هذه الطرق إلى أي مدى سوف يرتبط السعر بالتكلفة، سواء على أساس الطلب المحتمل، أم على أساس المنافس... الخ، و ينتج عن هذا مستويات أسعار مختلفة موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-08): الأسعار الافتراضية للمشروع.



المصدر: مالكولم.ه.ب ماكدونالد: مرجع سابق، ص 273.

4- تحديد إستراتيجية التسعير الممكنة: تعتبر تحديد إستراتيجية التسعير المناسبة أحد القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين عن المشروع، و الجدول التالي يوضح مختلف الظروف التي يمكن أن تطبق فيها إستراتيجية الكشط أو الاختراق.

♦ الإستعانة بـ: محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص ، من 372 إلى 376.

## جدول رقم (2-05): شروط تطبيق إستراتيجية الكشط والاختراق

الاختراق: أسعار منخفضة	الكشط: أسعار مرتفعة
- عندما يكون الطلب مرنا بالنسبة للسعر. - المنافسون من المحتمل أن يدخلوا السوق بسرعة. - عدم وجود فروق واضحة بين القطاعات السوقية. - قدرة المشروع في الحصول على وفورات إنتاجية و تسويقية ناتجة عن زيادة الإنتاج و المبيعات فتتخفض التكلفة الكلية. - إذا كان السوق لا يهتم كثيرا بخصائص السلع و مواصفاتها.	- عدم مرونة الطلب السعرية. - وجود قطاعات سوقية مختلفة من حيث الأسعار. - مجموعة من المستهلكين يقبلون الأسعار المرتفعة. - فرص دخول المنافسين إلى السوق قليلة. - توفير بعض المزايا التي تنفرد بها السلعة عن السلع الأخرى - يقدم سعر السلعة مرتفعا في الأيام الأولى و يمكن تخفيض سعر المنتج الجديد بذلك، و لكن إذا قدم بسعر منخفض يصعب رفعه بعد ذلك.

المصدر: بتصرف\*

**ثانيا: خطة التوزيع:** و تتعلق بمختلف القرارات و البدائل التي تتطلبها السلعة لدى انتقال ملكيتها، و تحديد قيم الإنفاق الواجب تخصيصها لتطور و مراقبة خطة التوزيع، و تشمل العناصر التالية:

1- **اقتراح نوع و طول القناة:** تعرف قناة التوزيع بالطريق أو المسار الذي تسير فيه المنتجات من الجهة المنتجة إلى مناطق الاستهلاك (مستهلك صناعي أو نهائي) فهي مجموعة من المنظمات و الأفراد التي تعمل لتحريك المنتجات من خلال الوسطاء إلى المستهلكين، و تختلف طول القناة (عدد المتدخلين) استنادا إلى مجموعة من الاعتبارات :

- "طبيعة المنتجات.

- الإمكانيات المادية و البشرية للمشروع.

\* الاستعانة بـ: مالكولم.ه.ب.ماكدونالد، مرجع سابق، ص 374.

محمد عبدالفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 398.

عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 374.

- الإستراتيجية التسويقية و التوزيعية(مستوى التغطية الممكنة للأسواق).
  - مستوى التكنولوجيا المستخدمة من قبل المشروع.
  - مدى رغبة الوسطاء في التعامل مع المشروع.
  - مدى توافر الإمكانيات المادية و البشرية للوسطاء.<sup>(1)</sup>
- 2- تقرير الكثافة التوزيعية: و تتضمن تحديد مستوى التغطية الممكنة للأسواق، و ما ينجم عن اختيار كل بديل من البدائل الموضحة في الشكل.
- شكل رقم (2-09): الكثافة التوزيعية.

التوزيع الوحد	التوزيع الانتقائي	توزيع شامل
التوزيع من خلال نموذج توزيعي واحد	توزيع مضاعف من خلال حلقات معينة و ليس الكل متاح في السوق	توزيع من خلال جميع الحلقات التوزيعية المعقولة الموجودة في السوق

المصدر: هاني حامد الظمور: طرق التوزيع، دار وائل ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص42.

3- التوزيع المادي: هو مجموعة من النشاطات المتعلقة بحركة المنتجات اعتبارا من مصادر تجهيزها، و إلى وصولها لمستهلكيها أو مستعمليها، و تعتبر القرارات الخاصة بالتوزيع المادي من أهم القرارات المؤثرة على التكاليف الكلية للمشروع، و الضرورية لمواجهة الطلب في الأسواق، و تتضمن قرارات البدائل الخاصة بالنقل، المناولة و التخزين. و على العموم فمختلف القرارات المتعلقة بالتوزيع سواء بنوعه أو طول القناة أو الكثافة أو البدائل المتاحة للتوزيع المادي و تتحكم فيها مجموعة العوامل موضحة في الجدول التالي:

(1) محمد جاسم الصميدعي: إدارة التوزيع، اليازوردي للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 68.

## جدول رقم (2-06): العوامل المؤثرة على قرارات التوزيع.

إعتبارات خاصة بالسوق	إعتبارات خاصة بالمنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع السوق، عدد العملاء المحتملين.</li> <li>- التمرکز الجغرافي للسوق.</li> <li>- حجم الطلبية، عادات الشراء.</li> <li>- حجم السوق.</li> <li>- البعد و القرب من الأسواق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيمة الوحدة، القابلية للتلف، الحجم و الوزن.</li> <li>- الطبيعة الفنية، السلع المنتجة حسب الطلب.</li> <li>- مدى التوسع في خط المنتجات.</li> </ul>
إعتبارات خاصة بالوسطاء	إعتبارات خاصة بالشركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستويات الخدمة المقدمة.</li> <li>- توفر الوسيط المرغوب.</li> <li>- اتجاهات و مواقف الوسطاء اتجاه سياسة المنتجات.</li> <li>- قائمة الموزعين الملائمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرغبة في الرقابة على التوزيع.</li> <li>- القدرة على الإدارة.</li> <li>- الموارد المالية.</li> </ul>
إعتبارات خاصة بالبيئة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص المنافسة.</li> <li>- العوامل الاقتصادية.</li> <li>- التشريعات و السياسة الحكومية.</li> </ul>	

المصدر: بتصرف\*

و تسمح العناصر السابقة الذكر بالمفاضلة بين البدائل الممكنة لعملية التوزيع و تقدير التكاليف المرتبطة بها.

**ثالثاً: خطة الترويج:** تتضمن هذه الخطة نوعية برامج الترويج المستخدمة، و كذلك وسائل الإعلان المطلوبة، بالإضافة إلى التكلفة المرتبطة بكل منها، و يوجه اهتمام الدارس الأساسي هنا إلى مستويات تنفيذ هذه الأنشطة، و عادة ما يلجأ إلى بعض الإحصائيات الخاصة بالصناعة الخاضعة للدراسة، لاكتشاف العلاقة بين مستويات البيع و مستويات الإعلان و الترويج، بمعنى

\* الاستعانة بـ هاني حامد الظهور، مرجع سابق، ص ص من 48 إلى 51.

تحديد نسبة المبيعات إلى الإعلان الخاص بأحجام مختلفة من المشروعات داخل هذه الصناعة<sup>(1)</sup>، ليتمكن القائم بدراسة الجدوى من تقدير ميزانية الترويج.

**رابعا: خطة الأجر و حوافز رجال البيع:** ترتبط مبيعات المشروع بدرجة كبيرة بالمجهودات المبذولة من قبل رجال البيع، و الاختيار العشوائي لرجل البيع، يتسبب في خسائر كبيرة، و تواجه عملية الاختيار مشكلتين:

- "تحديد المؤهلات الواجب توفرها في رجل البيع المطلوب.
- تحديد الوسيلة التي يمكن بها قياس مقدرة عامل البيع، لمعرفة ما يتوفر فيه من الصفات المؤهلة المطلوبة.<sup>(2)</sup>"

و مما لا شك فيه أن العائد مادي الذي يحصل عليه رجل البيع من المشروع هو من أهم الأمور التي تجعله يؤدي مهامه على أكمل وجه، و بالصورة المطلوبة، فيتقن عمله و يرفع من حجم المبيعات.

إن خطة الأجر و الحوافز تحدد أهم الطرق الممكنة للدفع و هي "نظام الأجر الثابت، نظام العمولة الثابتة، نظام العمولة المتزايدة، نظام العمولة المتناقصة، نظام العمولة المتغيرة"<sup>(3)</sup>، و بصيغة أخرى، هل من المستحسن لأصحاب المشروع أن يدفعوا أجر عامل البيع بأسلوب المرتب الثابت، أو المرتب بالعمولة، أو المرتب الثابت و العمولة معا، أو المكفآت التشجيعية. مما يسمح بتقدير ميزانية البيع، و الأساس الذي يستخدم في حساب مصاريف البيع، و تأثيرها على مجمل التكاليف المرتبطة بتسويق المنتج.

فتتمية خطة المبيعات بصفة عامة تتضمن تخطيطا ميدانيا أوليا، يستفيد منه في دراسة الجدوى التسويقية في تقدير التكاليف المرتبطة بتسويق المنتج، و يستفيد منه القائم بالمشروع في صياغة قراراته التسويقية، و اختيار المزيج التسويقي المناسب و طبيعة الإمكانيات و حجم المشروع.

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 103.

(2) جميل توفيق، عادل حسن، مرجع سابق، ص 187.

(3) المرجع نفسه، ص 194.

**المطلب الثالث: إعداد التقرير النهائي**

بعد الانتهاء من دراسة الجدوى التسويقية، يهتم القائم بإعدادها بكتابة تقرير حول النتائج التي قد توصل إليها.

"إن التقرير النهائي لدراسة الجدوى التسويقية يتأثر باعتبارات كثيرة منها الميزانية المخصصة للدراسة، و الزمن المتاح للقيام بها، و مدى توفر البيانات، كما أن حجم هذا التقرير يتوقف على درجة عمق التحليل الذي يقوم به الدارس"<sup>(1)</sup>، و بغض النظر عن حجم التقرير، فلا بد أن يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية وهي، الأهداف، مدخل الدراسة، و النتائج و التوصيات، و عند عرض الأهداف لا بد من توضيح خلفية تحليل السوق مع تحديد منطقة السوق، و كذلك السلعة أو الخدمة التي يتم دراستها، مع الإشارة إلى المعلومات المنتظر التوصل إليها من الدراسة. و يتطلب مدخل الدراسة (جسم التقرير) عرض الخطوات المستخدمة في تجميع و تحليل و تفسير البيانات، و الإشارة إلى النماذج المستخدمة في الدراسة و قوائم الأسئلة و الأدوات الأخرى، مع عرضها بالتفصيل في ملحقات مستقلة في نهاية التقرير، و يتم عرض النتائج بدون تحيز.

و بصفة عامة تخضع كتابة التقرير و تقديمه إلى معايير و شروط معينة، تتمثل في كيفية إعداد التقرير من حيث الشكل و المحتوى، و يتكون تقرير دراسة الجدوى من مقدمة و جسم و خلاصة التقرير.

(أ) المقدمة: تهدف إلى تهيئة الدارس لمراحل دراسة الجدوى اللاحقة و تتضمن:

- تقديم الأهداف الأولية و الثانوية لتبرير كتابة التقرير: و يحتوي هذا التقديم على عبارة أو عبارتين مختصرة و موجزة و مفيدة.

- الخلفية المتعلقة بالإشكال محل التقرير: تحديد أسباب القيام بدراسة الجدوى التسويقية و أهمية ذلك.

- أساليب البحث: يوضح التقرير الأساليب المستخدمة في البحث و المتوافقة مع طبيعة الدراسة.

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 103.



- مصادر البحث الأساسية: وتشمل كل المراجع و مصادر البيانات و المعلومات الأولية و الثانوية.

- قيود و حدود الدراسة و التعريفات المطلوبة لمصطلحات التقرير: و هي عبارة عن معوقات و نقاط الضعف، و التي يعرضها صاحب التقرير بكل أمانة و موضوعية، إضافة إلى شرح المصطلحات المهمة و الضرورية<sup>(1)</sup>.

(ب) جسم التقرير: يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية نذكرها باختصار:

- النتائج المتحصل عليها: إذ يكفي المحرر لهذا التقرير بذكر فقط أهم النتائج، الأكثر ملائمة لغرض و هدف الدراسة.

- تحليل هذه النتائج: لا تسع هذه النقطة إلا التحليلات المستخدمة في الدراسة، والتي تناسب تماما عرض و نطاق التحليل، و يترك التقرير جانبا النقاط التحليلية المعقدة التي تخلو من أي شيء من الإفادة، و ذلك بسبب الرغبة في تسيير و تسهيل القراءة و الفهم، و توضيح أهم المساعدات الأساسية المستخدمة (بيانات، إحصائيات، ملخصات) التي يمكن استخدامها بفاعلية، في عرض و تحليل و تلخيص و تأكيد البيانات المتعلقة بدراسة الجدوى التسويقية.

- تقديم الدلائل التي عليها يقدم التقرير التوصيات المناسبة: على ضوء ما سبق يمكن للتقرير أن يقدم جملة من التوصيات التي يراها مناسبة، و ذلك على أساس أدلة واضحة و موضوعية.

(ج) خاتمة التقرير: تتضمن خاتمة التقرير الملخص و الاستنتاجات و التوصيات.

- الملخص: حوصلة مختصرة للنتائج النهائية للبحث، و التفسيرات المقدمة في جسم التقرير.

- الاستنتاجات: تختلف الاستنتاجات عن الملخص لكونها تقدم للقارئ معنى التفسير الذي تم تقديمه في الملخص، فهي توسع حيوي و أساسي للملخص<sup>(2)</sup>، لأنها تقدم للقائمين بدراسة الجدوى في المراحل اللاحقة، أهمية التفسيرات المقدمة من طرف معد أو معدين دراسة الجدوى التسويقية و إقناعهم بصدق النتائج و صحة التقرير.

- التوصيات: تعتبر أهم جزء في خاتمة التقرير لأنها تقدم للقائم بالمشروع التصرفات التسويقية المحددة و الدقيقة، فهي تقدم اقتراحات بأبسط الطرق و المفاهيم، بمستوى التفصيل الذي يناسب القائم بالمشروع.

(1) نصيب رجب، مرجع سابق، ص 130.

(2) المرجع نفسه، ص 135.

**ملاحظة 01:** ضرورة استخدام الوسائل البيانية في التقرير، إذ يمكن استعمال الأشكال و الرسوم

البيانية و التوضيحية في التقرير كتلخيص للمعلومات، و ترتب في التقرير على النحو التالي:

- العرض الجدولي: الجداول البسيطة و المركبة.

- العرض البياني: الخطوط البيانية، الأعمدة البيانية، الدوائر و المربعات.

**ملاحظة 02:** إلحاق التقرير بالوثائق المهمة كملاحق مثل قائمة الأسئلة... الخ

و يقدم هذا التقرير مفصلاً في نهاية دراسة الجدوى التسويقية، بينما تقرير دراسة الجدوى

التسويقية الذي يعتبر كجزء من تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، فإنه يختصر من

هذا التقرير المفصل و يتضمن "إعداد فكرة عامة لصاحب القرار عن أهم محددات السوق من

حيث:

- التعريف بالسوق و نطاقها (حجمها، ميول المستهلكين، الأذواق...).

- توضيح لأهم مراحل دراسة الجدوى التسويقية من حيث:

• تخطيط بداية العمل و الفترة الزمنية المحددة للإنجاز.

• فرق العمل القائمة بالدراسة.

• طرق جمع البيانات عن السوق.

• المصادر الخاصة بجمع البيانات.

- نوع السوق.

- التنبؤ بمستوى الطلب المتوقع و طرق التنبؤ، و مراحل من حيث التنبؤ بالظروف

الاقتصادية العامة، و التنبؤ بالطلب أو المبيعات.

- تحديد أهم السلع المستوردة و المنافسة لسلع المشروع المقترح و حجمها.

- العوامل المؤثرة على الطلب و المصادر الحالية للتجهيز.

- أسعار الاستيراد و أسعار البيع المقترحة.

- تحديد إمكانية التصدير، و غيرها من المحددات التي تبرر إقامة المشروع، و اقتراح الحجم

الاقتصادي على أساس الافتراضات السوقية و التسويقية و آفاق التوسع مستقبلاً<sup>(1)</sup>.

(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 110 .

فتقرير دراسة الجدوى التسويقية يهدف إلى عرض مجموعة من المعلومات المتعلقة بالدراسة، و الضرورية لاستكمال مراحل الدراسة، و لاتخاذ القرارات المتعلقة بجدوى المشروع. و يتميز التقرير الفعال بعرض منظم و موضوعي للمعلومات و الحقائق بأسلوب لائق، و مناسب و واضح، ليحقق الهدف الذي أعد لأجله مباشرة، و عليه أن يتميز بعرض و تقديم المعلومات بتسلسل منطقي، و بأسلوب واضح سليم الصياغة اللغوية، و مختصر بقدر الإمكان، و عدم الإفراط أو المبالغة في وضع الأشكال التوضيحية و الرسوم ...، مع ضرورة تكامل و ارتباط في الأجزاء المكونة للتقرير بترتيب جيد للأفكار. إذن يحتوي التقرير على إجابة صريحة على مستوى حجم الطلب المتوقع، و الذي على إثره يمكن اتخاذ القرار الخاص بالاستمرار أو التوقف عن تحليل المشروع، إذا أظهرت دراسة الجدوى التسويقية عدم وجود طلب كاف على السلعة أو الخدمة، فإنه يمكن إنهاء دراسة الجدوى الاقتصادية عند هذه النقطة أو إتمامها باستغلال المحللين للمعلومات الواردة في التقرير.

## خلاصة:

إذا كانت دراسة الجدوى التسويقية هي عصب دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، فإن أنواع دراسات الجدوى الأخرى تمثل في مجملها أركاناً أساسية، لا يمكن الاستغناء عنها، و لا فائدة من إجراء دراسة الجدوى التسويقية بدون إتقانها. و تمثل نتائج دراسة الجدوى التسويقية من معلومات و بيانات، مدخلات أساسية تعتمد عليها دراسة الجدوى الفنية بالدرجة الأولى، و تبرز أهمية نتائج الدراسة التسويقية و دقتها في تجنب مخاطر إقامة المشروع بحجم لا يحقق الكفاءة الاقتصادية للإنتاج، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، و منه ارتفاع أسعار المنتجات، الأمر الذي يقلل من فرص المنافسة للمشروع في السوق، و استعمال طاقات قصوى في إنتاج كميات كبيرة، يتبين فيما بعد أنه لا مجال لتصرفها في الأسواق، لعدم وجود طلب كاف عليها، أو استعمال طاقة إنتاجية دنيا لإنتاج حجم محدود من الكمية اللازمة، و بهذا يضيع المشروع فرص استغلال ظروف السوق الناجمة عن تفوق الطلب على العرض.

كما ينجم عن سوء اختيار موقع المشروع، نتيجة لعدم دراسة الجدوى التسويقية التي توضح موقع الأسواق الملائمة لنشاط المشروع، انعكاسات سلبية، و عدم تحقيق الأهداف المنتظرة من الاستثمار.

كما تستغل البيانات و المعلومات الناتجة عن دراسة الجدوى التسويقية في دراسة الجدوى المالية، التي تبدأ بتجميع بيانات السوق و البيانات الفنية و التعبير عنها في صورة قوائم مالية مقدرة، و تستخدم البيانات التي يتضمنها التحليل المالي في تحديد درجة مقابلة المشروع لمعايير الاستثمار الموضوعية، أي درجة تحقيق المشروع للمستوى المقبول من الربحية التجارية.

إذن فالقيام بدراسة الجدوى التسويقية مرحلة ضرورية و حتمية للمشروعات، لاتخاذ قرار مواصلة الدراسة بمراحلها التالية، أو التوقف عن دراسة المشروع، و البحث عن فرصة استثمارية أخرى.

### خاتمة الجزء النظري:

يبدأ المشروع الاستثماري بفكرة استثمارية تنشأ من مصادر متعددة من داخل الدولة أو خارجها، و تمثل هذه الفكرة النواة الأساسية لسلسلة من التحليلات، التي تسمح باتخاذ قرار تنفيذ فكرة المشروع المقترح. إن الهدف النهائي من دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع يتمثل في الوصول إلى قرار استثماري رشيد، إذ تبرز أمام المستثمر عند طرح الفكرة الاستثمارية مجموعة من الخيارات أو البدائل، يتعين عليه المفاضلة فيما بينها و اختيار البديل الأمثل. و عليه تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية أولوية لا بد منها بالنسبة للمستثمرين، سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام، و بغض النظر عن حجم المشروع المراد إنشائه، أو المجال الذي يتحقق في إطاره، و ذلك كما بينا انطلاقاً من ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية بين الاستخدامات البديلة.

تتكون دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري من عدة مراحل رئيسية (القانونية، البيئية، التسويقية، الفنية، المالية)، و كل مرحلة هي بمثابة سلسلة من التحليلات الوصفية و الكمية المتخصصة في مجال محدد من مجالات المشروع، تنشأ من خلالها علاقة تتابع، حيث لا يجوز الانتقال إلى مرحلة ما، إلا بعد إثبات جدوى المرحلة السابقة و الانتهاء إلى نتائج إيجابية، كما ترتبط بين هذه المراحل علاقات تداخل و تكامل، إذ يتأثر إعداد كل مرحلة بحسن إعداد المرحلة السابقة، فنتائج كل مرحلة هي المدخلات الأساسية للمرحلة اللاحقة.

تبدأ الدراسة التفصيلية لجدوى المشروع بدراسة الجدوى التسويقية، التي تعد من أهم أنواع الدراسات نظراً لما لها علاقة مباشرة بتقدير حجم المشروع المقترح و طاقته الإنتاجية، بالإضافة إلى أهميتها في تحديد و تقدير التكاليف و الأسعار و الأرباح المتوقعة. فهي الأساس التي يتقرر وفقاً له الاستمرار في المشروع أو التخلي عنه، إذ لا يعقل أن يقام مشروع لإنتاج سلعة أو خدمة لا ينتظر بيعها بالفقر الكافي لتحقيق الأهداف، فدراسة الجدوى التسويقية هي مجموعة الاختبارات و التقديرات و الأساليب والأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي أم لا. و تتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء الظروف المختلفة للسوق. و تتم من خلال عدة خطوات تتمحور حول تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى التسويقية، ثم تحديد مصادر و أساليب جمع البيانات

و تشغيلها و تحليلها، لدراسة العوامل المحددة للعرض و الطلب و حصرها، ليتم في الأخير باستعمال الأساليب المختلفة تقدير الطلب المتوقع على منتجات المشروع، بناء على نتائج تقدير الطلب و المعلومات السابقة، يتم اقتراح سياسة تسويقية، تتضمن تعريف السوق و الجزء السوقي المستهدف و تنمية خطة المبيعات.

تحتاج دراسة الجدوى التسويقية للعديد من البيانات و المعلومات، و لكن لا توجد قائمة محددة، نمطية، للبيانات المطلوب جمعها لكل المشروعات، بل تتوقف هذه البيانات و المعلومات على طبيعة السلعة أو الخدمة ذاتها. تجمع من مصدرين أساسيين، مصدر ميداني و مصدر غير ميداني، و الاختلاف بينهما أن الأول يتضمن البحث عن بيانات غير موجودة مسبقا، و الثاني يتضمن معلومات جمعت مسبقا لأهداف تختلف عن أهداف دراسة المشروع، و عليه تختلف الأساليب المعتمدة في جمع البيانات باختلاف المصدر، و تساعد البيانات التسويقية المختلفة في رسم السياسة التسويقية للمشروع، بتخطيط منتجات ملبية لحاجات المستهلكين بالنوعية المطلوبة، و إمكانية طرحها في الأماكن والأسعار و بالمعلومات المطلوبة.

تسمح أساليب التحليل المختلفة للمعلومات المجمعة بتقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع، و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة على الطلب و العرض، و لعملية التقدير هذه أهمية بالغة، لأنها بمثابة المحدد الرئيسي الذي يسمح بحساب الإيرادات المتوقعة للمشروع، التكاليف الرأسمالية، حجم المشروع، طاقته الإنتاجية، و مختلف التكاليف التشغيلية المرتبطة بحجم الإنتاج الذي يتم تقديره بناء على حجم الطلب المتوقع. بعد تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع، يتعين على القائمين بالدراسة قياس ذلك الجزء من السوق الذي يمكن للمشروع أن يعمل فيه، و يسيطر عليه، من خلال تغطيته بعروض مناسبة، أي تتم في هذه الخطوة تحديد حصة المشروع من السوق الحالية و المستقبلية، من خلال قياس الفجوة التسويقية المتاحة للمشروع في سوقه المستهدفة.

تختلف دراسة الجدوى التسويقية من حيث مراحلها حسب الاتفاق بين صاحب المشروع و القائمين بالدراسة، فمنهم من ينهيها بعد التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع و تحديد الفجوة التسويقية، و يتم تقدير الأسعار في المرحلة اللاحقة بعد احتساب تكاليف الإنتاج، و البعض الآخر يرى ضرورة تحديد أو رسم الخطوط العريضة للسياسة التسويقية، قصد احتساب أو تقدير التكاليف الناجمة عن انتهاج سياسة دون أخرى.

الجزء التطبيقي: واقع دراسات المشروعات  
الاستثمارية في الجزائر، و تحليل مرحلة  
دراسة السوق ضمنها

## مقدمة الجزء التطبيقي

لقد أصبح الدخول في مجال الاستثمار في قطاع اقتصادي معين، يستوجب توجيهها و تنظيمها محددًا، بأبعاد أكثر شمولية، وإقامة شروط وعوامل أكثر تنافسية، وأنماط إنتاجية وتسويقية وتنظيمية منفردة، تُفرض كشروط للمتعاملين الاقتصاديين الخواص و العموميين، لمنح تراخيص إقامة مشروعاتهم من طرف الجهات المختصة في ذلك.

وبهذا أصبح المستثمر قبل أن يخوض أي تجربة استثمارية، يُشترط عليه إخضاع الاقتراح الاستثماري لدراسة تبين الجدوى من إنشائه واحتمالات نجاحه، و بالتالي يجد نفسه في موقع طلب الخدمات الاستشارية الخاصة بدراسة المشروع من مختلف المكاتب و المراكز الاستشارية، التي تعرض مزيجا من الخدمات الاستشارية للمتعاملين الاقتصاديين من بينها خدمات دراسة المشروع.

بهذا تؤدي المكاتب و المراكز الاستشارية دورا كبيرا في خدمة الاقتصاد بتقديمها خدمات استشارية متنوعة منها ما هو موجه للاقتصاد الكلي، و أخرى موجهة للاقتصاد الجزئي (للمؤسسات الاقتصادية)، و توجد في السوق الجزائرية العديد من المكاتب و المراكز الاستشارية بمختلف تخصصاتها الاستشارية، فمنها الاقتصادي، المحاسبي، الإداري، البيئي،... و غيرها، تقدم خدمات حسب تخصصاتها كالدراسات الاقتصادية، الدراسات التسويقية، دراسات الجدوى، الدراسات التنظيمية، دراسات تحسين الكفاءة الإنتاجية، دراسات تقييم المشروعات، دراسات تقييم الأثر البيئي، التشخيص الاستراتيجي و غيرها من الخدمات الاستشارية البالغة الأهمية و الضرورية. و نظرا لأهمية هذا الموضوع في دعم تنمية الاقتصاد الوطني، فلا بد من استطلاع واقع الخدمات الاستشارية في الجزائر و الوقوف على كل التفاصيل المرتبطة بها.

و بما أن مكاتب الدراسات هي الجهة المخول لها تقديم الاستشارات في إدارة الأعمال بصفة عامة، والاستشارات الخاصة بدراسة المشروعات الاستثمارية، فهي تساهم بذلك في تحقيق معدلات التنمية لاعتبار العلاقة الوثيقة بين الاهتمام بدراسة المشروعات قبل تنفيذها، و نجاح هذه المشروعات، ما يساهم مباشرة في رفع معدلات التنمية، فمعدل التنمية الاقتصادية المحقق في بلد ما لا يتوقف فقط على حجم و نوعية الموارد الاقتصادية المتاحة، بل و على كيفية تخصيص القدر المتاح منها بما يتفق و مبادئ الكفاءة الاقتصادية، و هنا تكمن



أهمية هذه الدراسات و مدى ارتباطها بتحقيق الكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد، و من ثم الوصول إلى قرارات استثمارية رشيدة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

فدراسة المشروع إذن هي مقياس لإمكانية نجاحه و تحقيق أهدافه المرحلية، فهي بمثابة دليل كتابي عن أهمية المشروع و إمكانية تنفيذه و كيفية ذلك، وعلية فتقييم مضمون هذه الدراسات أمر لا بد منه للحكم على مدى مصداقيتها و قدرتها على تحقيق الأهداف التي صُممت لأجلها. و لما تضمنت هذه الدراسات مراحل مختلفة كما اشرنا في الجزء النظري و نظرا لأهمية المرحلة الأولى و المتمثلة في دراسة الجدوى التسويقية بالنسبة للدراسة و المشروع معا، نقيم مضمون هذه المرحلة ضمن دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، لما لها من تأثير مباشر على مصداقية المراحل اللاحقة، كون مخرجاتها هي المدخلات الرئيسية لتحليل الجدوى الفنية و المالية و تقييم ربحية المشروع، وعلية فكل خطأ في دراسة سوق المشروع سيؤدي إلى أخطاء متراكمة في دراسة المشروع ككل، و كل قصور في دراسة هذه المرحلة ينجم عنه قصور في تقدير التكاليف والإيرادات. وعلية نحاول في هذا الجزء التطبيقي الإجابة عن الاستفسارات التالية:

- ما هو واقع الخبرة الاستشارية في الجزائر؟
- كيف تنجز دراسات المشروعات الاستثمارية عمليا و ماهي مميزات العرض و الطلب عليها ؟
- هل تتضمن دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر مرحلة دراسة السوق، و ما مدى مصداقية مضمون هذه المرحلة ؟
- و ذلك من خلال دراسة ما يلي:
- مدخل للخبرة الاستشارية في الجزائر.
- تحليل العرض و الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري في الجزائر.
- دراسة الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية في الجزائر (دراسة تحليلية و تقييمية).

**الفصل الثالث : مدخل للخبرة  
الاستشارية في الجزائر**

**تمهيد:**

في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، و تحرير القطاعات الاقتصادية والتسابق الحاصل بين المؤسسات لزيادة حصصها السوقية، و غيرها من الأحداث المتطورة للاقتصاد الجزائري، و التي تتطلب خدمات استشارية مكثفة ترافق المؤسسات العامة و الخاصة في تدعيم القرارات التي تواجهها في ظل هذه المتغيرات المهمة و المتسارعة.

و بالتمعن في مراحل تطور الاقتصاد الوطني، سواء خلال مرحلة الاقتصاد الموجه، أو بعد الانفتاح الاقتصادي و الانتقال إلى اقتصاد السوق، لاحظنا العديد من البرامج و المخططات التنموية الطموحة، و التي تركز على دفع النمو الاقتصادي عن طريق تنمية المشروعات الاستثمارية المهمة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، و لكن بالمقابل لم تتبن الدولة إستراتيجية وطنية لتطوير قطاع الخدمات الاستشارية لمرافقة مسار التنمية، باستثناء بعض المحاولات التي لم تصب مباشرة في تحقيق هذا الهدف، و إنما ضمن برامج دعم و تطوير القطاعات الاقتصادية خصوصا القطاع الصناعي و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و حتى على المستوى الجزئي، يجمع الخبراء أن أهمية الاستشارة في إدارة الأعمال، لم يتم التعاطي معها بجدية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو القائمة، حيث أن الكثير من المؤسسات لا تقدر أهميتها، أو تتهرب منها، أو لديها مفهوم خاطئ عنها، و على العموم فقطاع الاستشارات في الجزائر مهنة لم تستطع بعد أن تقدم نفسها بطريقة مناسبة، فهي بحاجة إلى برامج تسويقية طويلة الأمد و متكاملة لتسوق الحاجة إليها قبل الترويج لحلولها. و في ظل هذه الظروف نحاول في هذا الفصل أن نقدم مدخلا للخبرة الاستشارية في الجزائر من خلال دراسة:

- عموميات حول الخدمات الاستشارية.
- برامج دعم الخبرة و الاستشارة في الجزائر.
- السوق الجزائرية للخبرة و الاستشارة.

### المبحث الأول: ماهية الخدمات الاستشارية

تعرف الاستشارة بأنها نشاط يتعاون المختصون ضمن مجال التخصص بالاتصال و التعاون و التنسيق كفريق من أجل خدمة الاحتياجات، فهي طريقة للتفكير لحل المشكلات و تنمية المهارات من أجل خلق الفعالية في الأداء، تقوم على وجود طرفين، الاستشاري (أو مجموعة الاستشاريين) وهو المختص الكفاء الذي يتمتع بالمهارات و المعارف التي تسمح له بتخطيط، تنفيذ، تقييم الدراسات، و غيرها من الخدمات التشخيصية، التفسيرية و التنبؤية. و الطرف الثاني هو المُستشير أو المستفيد (الزبون) و هو الفرد، المجموعة، الإدارة، أو المجتمع أحياناً، يطلب خدمات استشارية متنوعة.

ويقصد بالخدمات الاستشارية، الدراسات الأولية و الدراسات التفصيلية اللازمة لتحقيق سلامة تخطيط و تنفيذ المشروعات الاستثمارية و متابعتها. و قبل التطرق إلى واقع سوق الخبرة الاستشارية في الجزائر، نعرض المفاهيم المرتبطة بهذا النشاط في هذا المبحث، الذي نتناول فيه:

- نطاق و طبيعة الخدمات الاستشارية.
- الجهات التي تقدم الخدمات الاستشارية.
- أهمية المؤسسات الاستشارية.

#### المطلب الأول : نطاق و طبيعة الخدمات الاستشارية

يحتاج المستثمر مهما كان مجال نشاطه، و أي كان مشروعه، و في أي مرحلة من دورة حياة المشروع، إلى خدمات استشارية متعددة تساعده في اتخاذ قراراته، و تجنبه المشاكل التي تحدث عند اتخاذ قرارات غير مدروسة. فمهما كانت خبرته في مجال إدارة الأعمال، يستحيل عليه أن يُلم بكل الخبرة المرتبطة بنشاط المشروع و وظائفه، و على هذا الأساس تتجلى ضرورة الاستشارة المتخصصة في الخدمات الاستشارية التي تتنوع إلى:

1. خدمات النصح و المشورة: "يمكن أن يقدم الاستشاري خدمات النصح و المشورة لتوجيه المستثمرين في اختيار القطاع، تأمين الإطار، مجال التدريب، عند إنشاء و إدارة المؤسسات، كما يطلب من الاستشاري إعطاء رأيه المتخصص في مسائل محددة أو حول جوانب من مشروع بعينه"<sup>(1)</sup>.

(1) مؤسسة مجموعة التنسيق: دليل استخدام الاستشاريين، الطبعة الأولى، 1995، ص 6.

2. دراسات ما قبل الاستثمار: يمكن أن تشمل دراسات ما قبل الاستثمار "تقارير تحديد المشروعات و الدراسات الأولية، و كذلك دراسات جدوى، قد تكون تلك الدراسات جهوية أو قطاعية لتحديد الموارد و الأولويات الاستثمارية، و تجرى دراسات الجدوى لأغراض ضمان الجدوى الفنية و الاقتصادية للمشاريع."<sup>(1)</sup>
- فإذا لم تمتلك الجهة القائمة بالمشروع الخبرات و المؤهلات اللازمة لدراسة جدوى مشروعها، أو تمتلك خبراء متخصصين في أجزاء دون أخرى، تظهر الأهمية القصوى للاستعانة بالخبرة الاستشارية، محلية كانت أو أجنبية.
3. الدراسات الهندسية و التصميمية: تشمل الأعمال الهندسية و المعمارية التي تتعدى دراسات الجدوى، بهدف التحديد الكامل للمشروع، و تشمل تحضير الرسومات و المواصفات، و اختيار التقنية المناسبة، و المستندات الكاملة التي تحدد الشروط اللازمة للعروض الخاصة بالأعمال الإنشائية و الحصول على المعدات، كما تدخل ضمن هذا النوع من الخدمات، الخدمات المساعدة في التأهيل المبدئي للمقاولين، بالإضافة إلى المشاركة في التفاوض مع المقاولين.
4. خدمات الإشراف على التنفيذ: إن الغرض من خدمات التنفيذ و الإشراف، هو ضمان تنفيذ المشروع وفقا للرسومات و المواصفات و إدخال التغييرات عندما يكون ذلك ضروريا، و توفير الخدمات الفنية في "تصيب و تركيب المكائن و المعدات، و التصميم الداخلي للمصنع، و الربط الميكانيكي لخطوط الإنتاج، و فحص و اختبار الآلات و المعدات، و تضم ضبط الجودة و فك الحزمة التقنية، و كذا محاولة تطويع التقنية المستوردة"<sup>(2)</sup>. كما تشمل هذه الفئة من الخدمات الاستشارية، ضبط الإنفاق و المصادقة على المواد و الكميات و الفواتير المقدمة من المقاولين و الموردين، و هي الفئة التي تشمل كل ما يتعلق بخدمات الإشراف على الإنشاءات و خدمات الإنجاز.
5. إدارة المشروع: تتضمن هذه الخدمات الاستشارية التي تتعلق بالأنشطة الإدارية للمشروع، ففي حالة عجز الجهة القائمة بالمشروع عن أداء هذه الأنشطة لعدم خبرتها و درايتها، تضطر للاستعانة باستشاري لإدارة المشروع، يتولى المسؤوليات المحددة له، للتخطيط أو إدارة نظم الإنتاج، تصميم النظم الخاصة بالتدريب الفني و المهني

(1) مؤسسة مجموعة التنسيق، مرجع سابق، ص 7.

(2) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 345.

و الإداري، و النظم الخاصة بالصيانة و الإحلال و الحوافز<sup>(1)</sup>. و إعداد النظم المالية، و مختلف الاستشارات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي، دراسات السوق، التأهيل، الخوصصة، و غيرها من الاستشارات الخاصة بإدارة المؤسسة و حل مشاكلها المستجدة. و هذا ما يفترض التنوع في الاحتياجات من الخبرات الفنية، المحاسبية، المالية، التسويقية و التنظيمية.

و خلاصة، تتعدد و تتنوع الخدمات الاستشارية وفقا لدورة حياة المشروع. إذ نجد مزيجا من الخدمات الاستشارية قبل الاستثمار، و مزيجا آخر لمرحلة الاستثمار، و خدمات استشارية أخرى لمرحلة التشغيل، و كلما استمر نشاط المشروع عبر عمره الافتراضي، تظهر الحاجة للخدمات الاستشارية المرافقة لمواجهة التحديات البيئية و التكنولوجية الحديثة.

#### المطلب الثاني: الجهات التي تقدم الخدمات الاستشارية.

تشمل الاستشارات الاقتصادية مجالات متنوعة، تقدم فيها الخدمات بواسطة مؤسسات و جهات عديدة، نعرضها في ما يلي:

#### 1. المنظمات و المؤسسات الدولية، الإقليمية، الجهوية، و المحلية: تقوم هذه المنظمات

بتقديم الاستشارات في مجالات متعددة أو متخصصة، و من هذه المؤسسات نذكر:

- منظمة التغذية و الزراعة للأمم المتحدة (FAO): "أنشأت هذه المنظمة سنة 1945 بهدف دفع القدرة الإنتاجية الزراعية و توفير الغذاء للسكان و تحسين الأوضاع المعيشية، و قد تركز نشاطها على محاربة الفقر و الجوع و النهوض بالتنمية الزراعية"<sup>(2)</sup>. إن الرغبة في تحقيق هذا الهدف، دفع المنظمة إلى القيام بنشاطات المساعدات الإنمائية من خلال المشروعات التنموية في البلدان النامية، وتقديم المشورة و الاستشارات المرتبطة بدفع هذه المشروعات و نجاحها. و تضم المنظمة مصلحة مختصة بالتعاون الفني، تقوم بالدراسات اللازمة لجدوى المشروعات، و دراسات الظروف البيئية، الاقتصادية و الاجتماعية لهذه البلدان، و تبحث في سبل الاستفادة من التقدم العلمي عن طريق تطويع بعض التقنيات لأغراض التنمية الزراعية.

(1) مؤسسة مجموعة التنسيق، مرجع سابق، ص 8.

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/25 [www.FAO.org](http://www.FAO.org)

• منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO): "هي وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة، تأسست سنة 1966، تم تحويلها إلى منظمة متخصصة سنة 1986، الهدف الرئيسي لها هو تعزيز و تسريع التنمية الصناعية في الدول النامية، و البلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية، و تعزيز التعاون الصناعي الدولي"<sup>(1)</sup>، كما تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- "تسخير القوى المشتركة للحكومات و القطاع الخاص لتشجيع الإنتاج الصناعي القادر على المنافسة، و تعمل على إقامة شركات صناعية دولية.
  - تشجيع التنمية الصناعية المنصفة اجتماعيا و السلمية بيئيا.
  - تحليل الاتجاهات، نشر المعلومات و تنسيق الأنشطة في تنميتها الصناعية.
  - توفير التعاون التقني للدول النامية لتنفيذ خطط التنمية المستدامة من أجل التصنيع في قطاعاتها، التعاونية العامة و الخاصة."<sup>(2)</sup>
- و لتحقيق الهدف الأخير "تُعبئ سنويا 2800 خبير دولي و وطني للعمل في مهام المشروعات في جميع أنحاء العالم، و في سنة 2007 كان هناك حوالي 850 مشروع للمنظمة في مجال التعاون التقني في نحو 120 بلد"<sup>(3)</sup>.

• المنظمة الدولية للخبراء الاستشاريين (ORDINEX): "هي جمعية دولية للخبراء و الخبراء الاستشاريين، أنشأت في جنيف سنة 1961، أصبحت تابعة لأمانة الأمم المتحدة بعد قرار المجلس الاقتصادي و الاجتماعي في 20 ماي 1971"<sup>(4)</sup>. تهتم بسبعة و خمسين (57) مجالا استشاريا، تتعلق بكل الأنشطة الاقتصادية تهدف إلى:

- "الإجابة على الحاجات المحلية و الدولية في مجال الاستشارة بتعبئة الطاقات التقنية و البشرية المتميزة بأعلى مستويات الكفاءة المهنية.
- تأمين تكوين الخبراء و الاستشاريين الدوليين.
- تبادل الخبرات بين الخبراء الاستشاريين الدوليين.
- نشر ثقافة الاستشارة و أهميتها للدول و لشعوبها.
- إرساء قاعدة قانونية موحدة للاستشارة بين الدول."<sup>(5)</sup>

(1) [www.unido.org](http://www.unido.org) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/25

(2) [http://ar.wikipedia.org/wiki/منظمة\\_الأمم\\_المتحدة\\_للتنمية\\_الصناعية](http://ar.wikipedia.org/wiki/منظمة_الأمم_المتحدة_للتنمية_الصناعية) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/25

(3) [http://ar.wikipedia.org/wiki/منظمة\\_الأمم\\_المتحدة\\_للتنمية\\_الصناعية](http://ar.wikipedia.org/wiki/منظمة_الأمم_المتحدة_للتنمية_الصناعية) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/25

(4) ORDINEX: Présentation générale, Secrétariat internationale permanent, Paris, France, 2002, P 2.

(5) Ibid, P 4.

- منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OECD): هي "منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة، نشأت في عام 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي (OEEC) سابقا، الهادفة إلى إعادة اعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، بعد فترة تم توسيعها لتشمل بلدان غير أوروبية، و في عام 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية"<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى أهدافها المتمثلة في البحث عن حلول للمشاكل المشتركة للدول الأعضاء، فإنها تُعَبِّى فريقا من الخبراء الاستشاريين لرصد الاتجاهات، التحليلات، التنبؤات و الدراسات الاقتصادية، كما تبحث في أنماط التجارة، البيئة، الزراعة، التكنولوجيا و مجالات أخرى.
- المنظمة العربية للتعاون الدولي (AICO): "تأسست سنة 2001، من بين أهدافها تعزيز التعاون و التكافؤ من أجل التنمية و بناء قدرات الأفراد و المؤسسات، تقدم المنظمة خدماتها للتنبؤ الوطني، العربي و الدولي، كبيت خبرة من خلال تقديم الخبرة و المشورة و دراسات الجدوى، و كذا توفير قواعد المعلومات للمشروعات بمختلف أنواعها، و تهتم بتنشيط و تفعيل مستوى التنمية ... و تدعيم علاقات التشابك و تبادل المعلومات و الخبرات على المستويات الوطنية، الإقليمية، و الدولية"<sup>(2)</sup>. فهي تركز نشاطها على:
  - ü إعداد دراسات الجدوى التسويقية و الاقتصادية و المشاركة في تنفيذها.
  - ü برامج التدريب و تنمية المهارات القيادية و التنمية البشرية.
  - ü خدمات تنظيم المؤتمرات و المعارض و حلقات النقاش.
  - ü إجراء بحوث الاتصال و الإعلام و الدراسات الميدانية.
 بالإضافة إلى هذه المنظمات، نجد "منظمة الأقطار المصدرة للبترول في الكويت، الاتحاد العربي للإسمنت و مواد البناء في دمشق، الاتحاد العربي للحديد و الصلب في الجزائر...."<sup>(3)</sup>. فتقدم هذه المنظمات خدمات استشارية في إطار تحقيق الأهداف الخاصة بمجالات نشاطاتها.

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/28 [http://ar.wikipedia.org/wiki/منظمة\\_التعاون\\_والتنمية\\_الاقتصادية](http://ar.wikipedia.org/wiki/منظمة_التعاون_والتنمية_الاقتصادية)

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/28 [http://ar.wikipedia.org/wiki/المنظمة\\_العربية\\_للتعاون\\_الدولي](http://ar.wikipedia.org/wiki/المنظمة_العربية_للتعاون_الدولي)

(3) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 350.



## 2. مؤسسات حكومية و شبه حكومية: نشأت هذه المؤسسات الحكومية بهدف تنظيم نشاط

الخبرة الاستشارية بصفتها الفاعل الرئيسي لهذا النشاط، فمن خلالها يتم ترسيخ قواعد

المهنة و مبادئها و أسسها، و من بين هذه المؤسسات نذكر:

- "مركز البحوث و الاستشارات الصناعية في كل من العراق و السودان.
- المركز القومي للدراسات الصناعية بتونس.
- مكتب تنمية الصناعات بالمغرب<sup>(1)</sup>.
- المركز الوطني للتكنولوجيا و الاستشارة بالجزائر.

## 3. مؤسسات و مكاتب الخبرة الاستشارية الخاصة: تقدم هذه المكاتب خدماتها الاستشارية

على المستوى المحلي أو الدولي، و تنصدر في سوق الاستشارات العالمي، أربع مكاتب

خبرة و دراسات، تستحوذ على أكثر من 75% من هذه السوق و يطلق عليها الأربعة

الكبار<sup>(\*)</sup>. و هي تمثل أكبر شركات خدمات مهنية في العالم و هي:

### جدول رقم (3-01): المكاتب الاستشارية الأربعة الكبار (Big Four)

السنة	الموظفين	الدخل	الشركة
2008	155 693	28.2 مليار دولار	برايس ووتر هاووس كوبرز PricewaterhouseCoopers
2008	165 000	27.4 مليار دولار	ديلويت Deloitte
2008	135 000	24.5 مليار دولار	أرنست و يونغ Ernst & young
2008	137 000	22.7 مليار دولار	كيه بي أم جي KPMG

المصدر: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

(1) هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 236.

(\*) بعد انهيار شركة آرثر أندرسن سنة 2002 اثر فضيحة إبيرون الأمريكية، التي تعتبر إحدى أكبر شركات الطاقة الأمريكية. أعلنت إفلاسها في ديسمبر 2001 عقب إقرارها بممارسات محاسبية مريبة. و يُعد هذا الإفلاس الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، علما أن شركة آرثر أندرسن للاستشارات هي التي كانت تقوم بعمليات التدقيق المحاسبي و اعتبرت شريكا لها في إخفاء الحقائق و خرجت بذلك الشركة من التصنيف كأحد خمس مكاتب كبار. و صار يطلق على المجموعة اسم الأربعة الكبار.

كانت هذه المجموعة تسمى في ما مضى الثمانية الكبار، و من ثم تقلصت إلى الخمسة الكبار من خلال سلسلة من الاندماجات، ثم أصبحت الأربعة الكبار بعد انهيار شركة آرثر أندرسن.

4. الجامعات و معاهد الأبحاث: تلعب الجامعة و معاهد الأبحاث دورا مهما في تقديم الاستشارات و الدراسات بصفة مباشرة مثل جامعة الملك فهد بالسعودية، أو من خلال نتائج البحث المتوصل إليها من قبل الأساتذة و الطلبة في التعليم العالي<sup>(1)</sup>.

5. مكاتب خبرة استشارية أخرى: تكون جزءا من أو ترتبط، أو تكون مملوكة لمقاولين أو منتجين، و مكاتب الخبرة التي تجمع بين دور الاستشاري و المقاولين أو المنتجين<sup>(2)</sup>. و كمبدأ أساسي، من الضروري أن لا تكون لهذه المكاتب أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الإنشاء، أو الصنع، أو التوزيع، كما ينبغي أن لا يكون أي تعارض للمصالح بسبب ذلك، تكون هذه المكاتب مؤهلة للاستشارة عندما تستثني نفسها و المرتبطين بها و العاملين معها من أداء أي دور، سوى كونها مكتب خبرة استشارية.

6. المؤسسات التمويلية: توجد عدة مؤسسات تمويلية ذات الطابع المحلي أو الدولي. تقدم خدماتها في مجال دراسات الجدوى و الاستشارات المختلفة المتعلقة بمجال نشاط المشروعات المتعددة، و تقدم خدماتها بطرق مختلفة، فقد تقتصر على تقديم المساعدة المالية لإجراء الدراسات، أو توجيه المستثمرين المقترضين باختلاف هويتهم إلى مكاتب أو مراكز معينة تعد لهم دراسة جدوى المشروع قصد تمويله، أو تقوم هذه الجهات في الغالب بإعداد الدراسات من خلال الأجهزة الاستشارية التابعة لها. و مثل هذه المؤسسات التمويلية نذكر:

- مؤسستا بروتين و رديز: تعتبر كل من صندوق النقد الدولي و البنك العالمي منظمات مساعدة للأمم المتحدة، تمثل أنظمة نقدية دولية، تهدف إلى منع وقوع الأزمات عن طريق تشجيع البلدان المختلفة على اعتماد سياسات اقتصادية سليمة، و تعتبر هاتين المؤسستين أهم بيوت خبرة استشارية عالمية، لما تقدمه من مشورة بشأن السياسات للدول الأعضاء، استنادا إلى الخبرة التي تكتسبها منذ تأسيسها. بالإضافة إلى الأهداف الأساسية التي أنشأت لتحقيقها، و يعمل الصندوق و البنك العالمي على تقديم المساعدة الفنية، و الاستشارات الاقتصادية في جميع المجالات المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية

(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 350.

(2) مؤسسة مجموعة التنسيق، مرجع سابق، ص 9.

لحكومات البلدان الأعضاء، و تساهم هذه المؤسسات في رفع مستوى الخدمات الاستشارية من خلال تقديم أدلة مهمة تحدد فيها حيثيات الموضوع، مثل دليل اختيار و توظيف الاستشاريين للبنك العالمي الذي أصدره سنة 2004.

• المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا (BADEA Bank) : تأسس بمقتضى قرار من مؤتمر القمة العربي السادس المنعقد في الجزائر في 28 نوفمبر 1973، و بدأ عملياته في مارس 1975، مقره الخرطوم. أنشأ بهدف دعم التعاون الاقتصادي و المالي و الفني بين المنطقتين العربية و الإفريقية، يُسهم بشكل فعال في توفير المعونة الفنية و الاستشارية اللازمة<sup>(1)</sup>. و يتعهد المصرف بتقديم العون الفني للدول الأعضاء، و يقدم لهم دراسات جدوى للمشروعات التي يُمولها، و يعرض المصرف في المجال الاستشاري عدة أدلة، كدليل استخدام الاستشاريين 1995، و الاتفاقية النموذجية للخدمات الاستشارية المتعلقة بإعداد دراسات الجدوى، و الاتفاقية النموذجية للخدمات الاستشارية المتعلقة بأعمال التصميم و الإشراف على التنفيذ و الأعمال الفنية الأخرى. و يُنظم المصرف بصفة دورية ملتقيات خاصة بالمكاتب الاستشارية العربية و الإفريقية، وهذا نتيجة لتوصيات الملتقى الأول للمكاتب الاستشارية العربية و الإفريقية الذي انعقد في القاهرة في 20 جويلية 2007، إذ أوصى في آخر جلساته بضرورة الاستمرار في إقامة الملتقى بشكل دوري، بهدف وضع الآليات، و الوسائل التي تسهل التواصل بين المكاتب الاستشارية، و زيادة الاهتمام بها من أجل تفعيل الطلب على خدماتها<sup>(2)</sup>، و في هذا السياق نظم الملتقى الثاني بتونس في 19 نوفمبر 2008، بمشاركة 54 مكتبا استشاريا عربيا و إفريقيا و 4 مؤسسات تمويلية إقليمية و محلية، و قد تركزت مداولاته على مواضيع إعداد دراسات الجدوى، و الإشراف على تنفيذ المشروعات، و سوق الاستشارات الهندسية في الشرق الأوسط و إفريقيا، و سبل تطوير العمل الاستشاري العربي و الإفريقي، حيث توصل المشاركون في الملتقى إلى توصيات مهمة في تفعيل دور الاستشاري العربي و الإفريقي، نذكر من أهمها:

- "العمل على إحداث آلية مشتركة لمتابعة و تنسيق الأعمال المتعلقة بالتعاون الاستشاري العربي الإفريقي، من خلال تكوين لجنة يعهد إليها اتخاذ كل الإجراءات القانونية و التنظيمية لإنشاء هذه الآلية.

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/02/05 / [www.badea.org/ar/](http://www.badea.org/ar/)

(2) المصرف العربي للتنمية الاقتصادية: الملتقى الأول للمكاتب الاستشارية العربية و الإفريقية، التوصيات، القاهرة، 20 جويلية 2007.

- تشجيع الشراكة العربية الإفريقية في مجال الاستشارات مع إعطاء هامش الأفضلية الفنية للعروض المقدمة من قبل تحالفات المكاتب العربية و الإفريقية.
- النظر في إمكانية مراجعة المبالغ المخصصة لتنفيذ دراسات الجدوى في أفق تحسين جودة الخدمات حسب المعايير الدولية.
- إقامة معارض للمكاتب الاستشارية العربية و الإفريقية لاستعراض تجاربها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الاستشارية

تمثل المؤسسات الاستشارية المختلفة التي تقدم الدراسات، الاستشارة الاقتصادية و الإدارية، الخطط الإستراتيجية، و الإرشادات القانونية، واحدة من أهم مؤسسات التطوير التنموي في معظم الدول، خاصة الدول الصناعية بقطاعاتها و مؤسساتها التي تعتمد في صياغة قراراتها، على مثل تلك المراكز و المؤسسات المتخصصة في مجالات البحث و الدراسات العميقة المبنية على وقائع و إحصائيات و توجهات موضوعية. و تكمن أهمية هذه المكاتب و المراكز الاستشارية في:

- كونها الجهة المهتمة بالبحث و الدراسة، فهي تتابع باستمرار نتائج العلوم و المعارف، و تشارك بخبراتها في المؤتمرات العلمية العالمية، و الندوات و الأيام الدراسية، و تسعى لاقتناء الإصدارات و التقارير الجديدة و الدوريات العلمية، و تمتلك مراجع و بيانات إحصائية متجددة، و هذا ما يؤهلها لتقديم المشورة الموضوعية التي تسهم في تطوير و تنمية المشروعات و القطاعات الاقتصادية.
- تتميز المؤسسات الاستشارية بكونها بعيدة عن التأثيرات الخارجية و التوجهات السياسية أو الشخصية، وهو ما يمكنها من التوصل إلى قرارات موضوعية سليمة، و نتائج جيدة حول قضية من القضايا.
- تقدم المؤسسات الاستشارية دراسات في مختلف الميادين، مما يجعل عملية اتخاذ القرار الاستثماري عملية متكاملة الأبعاد، تأخذ في اعتبارها كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشروع.
- "تعمل هذه الجهات على توعية المستثمرين و الجهات المختصة - مهما كانت الظروف مغرية- من خلال أدوات الاتصال، المشاركة في الندوات و الملتقيات، نشر المقالات

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2008/12/8 [www.arabwashingtonain.org/arabic/article.php](http://www.arabwashingtonain.org/arabic/article.php)

في الجرائد و المجالات و الدوريات. و بذلك فهي تساهم في تخفيض قلة الوعي بأهمية الاستشارات و دورها في حل المشكلات، و تطوير أنظمة المشروعات و إجراءاتها<sup>(1)</sup>. كما تكمن أهمية هذه المؤسسات في كونها كفيلة بالنقل التقني و الفني من خلال احتكاكها المباشر بالخبرات الأجنبية، مما يساعد في نقل قدراتها.

و عموماً، فإن الأهمية التي تكتسبها هذه المراكز و المكاتب هي مشتقة من أهمية الدراسات التي تجريها و الأدوار التي تلعبها، فمن الضروري أن تؤسس على قوام متينة من الخبرات و الإمكانيات البشرية المؤهلة و الموارد المالية اللازمة، مما يؤهلها إلى رتبة المكاتب الاستشارية الجيدة، فأى اختلال في مستوى أدائها، يؤثر مباشرة على اختلال المشروع، سواء على المستوى المؤسسي أو القطاعي أو المستوى الكلي.

"و من الضروري أن تلقى هذه المكاتب مساندة خاصة من كافة الجهات المعنية، مثل الوزارات، الغرف التجارية، الهيئات المكلفة بتطوير الاستثمار، و هيئات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية"<sup>(2)</sup>، و تتمثل المساندة في تقييمهم للدراسات و الأبحاث التي تتجز على مستوى هذه المكاتب، و توفير المعلومات و الإحصائيات الضرورية لإجراء الدراسات، و تعميق التحاليل الخاصة بها.

نستنتج مما سبق أن نوعية و مستوى العمل الاستشاري يحظى بالأهمية القصوى في كل القطاعات، لذا ينبغي تقييم الاستشاريين الذين يتنافسون على مهمة محددة، و ترتيبهم على أساس الجدارة، وفقاً لمعايير نذكر منها:

- اختيار الجهة الاستشارية التي تتمتع بالخبرة السابقة و أدائها في المجالات المطلوبة، و سمعتها كجهاز مهني من حيث الجودة في الأداء، و الحفاظ على علاقة مرضية بالعملاء و احترام الآجال، خاصة بالنسبة للجهات الاستشارية الخاصة، المحلية أو الأجنبية، و يُستثنى من التدقيق، المؤسسات الدولية للخبرة كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي، و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و التعدين ... الخ.
- يفضل المكتب الذي لديه الخبرة المحلية في مجال معين، و لا بأس أن يستعان بخبراء و مستشارين أجانب، بمعنى تفضيل المؤسسات المحلية على الأجنبية عند تساوي المؤهلات.

(1) عبد الكريم يعقوب، مرجع سابق، ص 112.

(2) المرجع نفسه، ص 113.

- "ينبغي التدقيق في المؤهلات العلمية و الخبرات العملية، التي تتضمنها السير الذاتية للخبراء العاملين في هذه المؤسسات الاستشارية، و مدى تطابق المؤهلات العلمية و العملية مع طبيعة الخدمات المطلوبة من قبل الجهة القائمة بالمشروع"<sup>(1)</sup>.

- يتم الاختيار في المقام الأول على أساس تقييم مستوى الخدمات (العرض الفني) ثم يُنظر إلى التكلفة (العرض المالي)، و ضرورة تناسقها مع الوقت المحدد لإنجاز المهمة. "قلقد أثبتت التجربة أنه عندما يكون السعر أهم الاعتبارات، فإنه لن يتسن الحصول على عروض تحتوي على عمق في الأفكار و الابتكار، نظرا لعدم وجود مقابل للإبداع و الجهد الجاد، لتحقيق أفضل النتائج. و لا يعني ذلك استبعاد السعر كعامل في اختيار المكتب الاستشاري، بقدر ما يعني أهمية وجود توازن بين السعر و النوعية في إطار معايير الاختيار، مع الأخذ بالاعتبار طبيعة الخدمات المطلوبة ..."<sup>(2)</sup>.

- "اختيار الجهة التي تضمن السرية، و التي لديها السمعة في ذلك، لأن المعلومات التي يحصل عليها طالب الخدمة الاستشارية فيما يتعلق بالمشروع سرية و لا يجوز إفشاؤها إلا إذا وافق على ذلك.

- اختيار الجهة التي تتمتع بالخبرة الكافية في المنطقة التي سيقام عليها المشروع، و ذلك كمعرفة اللغة، الثقافة المحلية، الأنظمة الإدارية، التشريعات، و المؤسسات الحكومية..."<sup>(3)</sup>

**ملاحظة:** في حالة المستثمرين الخواص، يتم في العادة الاتصال المباشر بمكتب دراسات ذي سمعة جيدة، بعد مقارنة المعلومات التي جمعها عن البدائل المتاحة عادة. بينما إذا كان القائم بالمشروع جهة حكومية كالوزارات مثلا، فإنه يتم الإعلان عن طلب الدراسات من خلال مناقصات محددة الشروط، و تتلقى هذه الجهة مختلف العروض و يتم تقييمها من قبل لجنة وفق أسس و معايير للتقييم. "فيتم تقييم العرض الفني بالأخذ في الاعتبار الخبرة، جودة المنهجية المقترحة، مؤهلات الموظفين الأساسيين، نقل المعرفة، مدى مشاركة الخبراء المحليين في أداء المهمة"<sup>(4)</sup>، و يتم تقييم العرض المالي باعتبار التكلفة التقديرية و الميزانية المخصصة للدراسة، الانسجام بين التكلفة و مدة الإنجاز، و الانسجام بين التكلفة و الجودة المقترحة.

(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 348.

(2) مؤسسة مجموعة التنسيق، مرجع سابق، ص 12.

(3) البنك الدولي: دليل اختيار الاستشاريين، الطبعة الأولى، 2004، ص 30.

(4) المرجع نفسه، ص 20.

### المبحث الثاني: البرامج الخاصة بدعم الخبرة و الاستشارة في الجزائر

نتناول في هذا المبحث البرامج الوطنية الخاصة بدعم الخبرة و الاستشارة، و في الواقع هي ليست برامج موجهة لتطوير المجال الاستشاري بعينه، و إنما صيغت في إطار البرامج الخاصة بدعم القطاع الصناعي و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أو في إطار برامج التعاون الثنائية أو متعددة الأطراف، الموجهة للدعم و النهوض بالقطاع الاقتصادي في الجزائر.

و نتطرق في هذا المبحث إلى البرامج التالية:

- البرنامج الوطني لتطوير الخدمات التقنية و الاستشارية في الصناعة.
- برنامج التكوين و الاستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المشروع الجزائري الأوروبي لاعتماد المخابر و مكاتب الدراسات الجزائرية.

#### المطلب الأول: البرنامج الوطني لتطوير الخدمات التقنية و الاستشارية في الصناعة

أثبتت تجارب الدول المتطورة و الدول حديثة التصنيع أن التقدم الصناعي كما هو مرتبط بالتطور التكنولوجي و توفر مصادر التوريد و الأسواق، فهو مرتبط كذلك و بدرجة أكبر بتطور الخدمات الاستشارية المرافقة لهذا المسار في جميع مراحلها.

و من هذا المنطلق، أدركت الجزائر أهمية تطوير خدمات الخبرة و الاستشارة في المجال الصناعي، كعامل مساهم في التقوية و النهوض بهذا القطاع، فرصد ميزانية ضخمة لإعادة هيكلة المؤسسات الصناعية، غير كاف دون تلازم الخبرة و الاستشارة المدعمة للقرارات و المساعدة في اعتماد الخيارات الجيدة.

"فمن خلال تشخيص القطاع الصناعي تبين وجود مشاكل و عراقيل ترافق عملية التطوير و الاستغلال، حيث تضمنت العمليات الإنتاجية:

- أخطاء في تقديرات المشروع و في الاختيارات التي لا تتوافق و متطلبات السوق.
- تكاليف إضافية عالية و تأخر في إنجاز المشروعات.
- تدهور للإنتاج الصناعي و العمالة.
- استغلال ضعيف للقدرات الإنتاجية المتاحة.
- نتائج مالية سلبية"<sup>(1)</sup>.

(1) ONUDI: Programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et à la mise à niveau des entreprises Algériennes, Rapport de synthèse, 1996.

و على هذا الأساس "فالميزانية المسطرة للتطوير الصناعي خلال الفترة 1970-1985، لم تحقق الأهداف، لتدهور خدمات الدعم التقني و التطوير الصناعي، و عليه فنجاح برامج الخوصصة و تأهيل المؤسسات مرتبط بوجود خدمات فنية و استشارية متخصصة"<sup>(1)</sup>. فتقدمت الحكومة الجزائرية مُمثلة في وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة سابقا، بطلب رسمي لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لإعداد برنامج خاص بتطوير خدمات الدعم التقني و الاستشاري في الصناعة في مارس 1991، رفقة كل من تونس و المغرب. فتم في سنة 1997 تصميم البرنامج الخاص بالجزائر بمشاركة خبراء استشاريين محليين و دوليين، أُعتمد من قبل الحكومة في مارس 1998.

#### البطاقة التقنية للبرنامج:

- "مدة الإنجاز: على الأقل خمس سنوات (1998-2002).
- التكلفة الإجمالية: 16 195 000 دولار (دراسات و تكوين).
- عدد المشروعات: 33 مشروعا محددًا.
- عدد البرامج الفرعية: 6.
- تمويل البرنامج: يمول هذا البرنامج بمشاركة كل من:
  - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (تأمين الخبراء الدوليين).
  - الحكومة الجزائرية و المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين.
  - البنك العالمي، الاتحاد الأوروبي، الصناديق الدولية.
  - دول عربية (السعودية، الكويت، أبو ظبي).
- متابعة تنفيذ المشروع: يتابع من قبل لجنة مكونة من ممثلين عن:
  - وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة.
  - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
  - وكالة دعم و تشغيل الشباب.
  - الغرف التجارية و الصناعية.
  - الجمعيات المهنية (مكاتب، مراكز التكوين، مراكز البحث و التطوير).

(1) Ministère de l'industrie et de la restructuration: Programme national de développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie, 1997, P 5.



- البرامج ذي الأولوية: حددت الأولوية للبرامج المتضمنة تنمية البحث و التطوير و الاستشارة و الدراسات التي تسمح بتأهيل المؤسسات وفقا لمحيطها، و عليه اعتمدت أربع محاور أولوية:
  - إعادة بعث نشاط خمس مراكز تقنية.
  - إعادة بعث نشاط خمس مراكز لتكوين المؤسسات.
  - إنشاء خمسة مخابر لمراقبة الجودة.
  - إنشاء خمسة مخابر للقياس و الأوزان.
- تكلفة البرنامج الأولوي تقدر ب: 1 000 000 دولار، ممولة مناصفة بين هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و الحكومة الجزائرية<sup>(1)</sup>.
 

محتوى البرنامج: يتكون البرنامج الوطني لتطوير الخدمات التقنية و الاستشارة في الصناعة، من ستة برامج فرعية موزعة في فئتين تضم مجموعة من العمليات:

  - "الفئة الأولى: تحوي برنامجين فرعيين، تمهيديان، لتحضير التأطير العام و الإشراف، و تضم البرنامج التمهيدي A ، و البرنامج F الذي يحدد المعايير الخاصة بالتقييم النظامي للبرامج الفرعية.
  - الفئة الثانية: تتكون من أربعة برامج فرعية عملية، و هي:
    - البرنامج الفرعي B: يضم 11 مشروعا لإيجاد التآزر و تقوية العلاقات بين هياكل البحث العلمي و التكنولوجي و القطاع الصناعي.
    - البرنامج الفرعي C: يضم خمس مشاريع لإخراج النشاط الاستشاري و الخدماتي من نشاط المؤسسات و ضرورة تمحورها حول المهنة الرئيسية.
    - البرنامج الفرعي D: يتضمن ثمانية مشاريع متعلقة بتطوير القدرات الوطنية في الخبرة و الاستشارة.
    - البرنامج الفرعي E: يتضمن 9 مشاريع تتعلق بتطوير قدرات البحث و التطوير و الاستشارة و الدراسات لتأهيل المؤسسات و محيطها<sup>(2)</sup>.

(1) ONUDI: Programme national de développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie, 1997, P P, 9 10.

(2) Ministère de l'industrie et de la restructuration: Offre et demande de services d'appui à l'industrie : Etat des lieux, journée d'étude, L'Inped, Boumerdes, Algérie, Juillet 2002, P 8.

إذن فهذا البرنامج يتضمن مزيجا من المشروعات المتعلقة بالتطوير التكنولوجي و تدعيم العلاقات بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية و تطوير خدمات الخبرة و الاستشارة، و هذه الأخيرة تفصل فيها أكثر لأنها ترتبط مباشرة مع موضوع الدراسة.

**البرنامج الفرعي D: تطوير القدرة الوطنية في الخبرة و الاستشارة الوطنية**

**جدول رقم (3-02): البرنامج الفرعي D**

التقديرات بالدولار	المحتوى
150 000	عصرنة التشريعات المتعلقة بتسجيل و تصنيف المؤسسات الاستشارية
60 000	تقوية ودعم الجمعيات المهنية
240 000	إخراج خدمات الدراسات و الاستشارة من المؤسسات و الإدارات العمومية
80 000	الاستثمار الأجنبي في مجال تطوير البحث في الخدمات الصناعية (مباشر أو شراكة)
150 000	دفتن الشروط الخاص بالمؤسسات الاستشارية و تحديد المعايير لتقدير عرض الخدمات و الطلب
3 050 000	التكوين للمكاتب الاستشارية
50 000	الإعلام
3 880 000	<b>المجموع</b>

المصدر: Programme national de développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie, P 64.

**البرنامج الفرعي E: الجزء الخاص بتطوير الاستشارة**

**الجدول رقم (3-03): تطوير قدرات البحث و التطوير و الاستشارة و الدراسات لتأهيل المؤسسات و محيطها.**

التقديرات بالدولار	المحتوى
1 000 000	- إعادة بعث 5 مراكز تقنية متخصصة حسب الفروع (صناعة غذائية، مواد بناء، كيمياء و صيدلانية، نسيج و جلود، الصناعة الكترونية و الميكانيكية). - إعادة بعث 5 مراكز تكوين - إنشاء 5 مخابر لمراقبة الجودة و النوعية - إنشاء 5 مراكز لمراقبة القياسات الصناعية

المصدر: Programme national de développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie, P 67.

لقد تركز اهتمام الجزائر بالبرامج ذات الأولوية، حيث شهدت سنة 1998 حركة واسعة في إحياء نشاط المراكز التقنية بتحويل مؤسسات عمومية إلى مراكز تقنية، و إنشاء مراكز جديدة، حيث "أنشئ المركز الوطني لصناعة النسيج و الجلود في ماي 1998 (تحويل مؤسسة عمومية)، ومركز الدراسات و الخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء في أكتوبر 1998، و المركز التقني للصناعات الغذائية في 2001"<sup>(1)</sup>.

و لم تساهم هذه المراكز في دعم القطاع الصناعي في الجزائر بالدرجة المنتظرة منها بإجماع العديد من الخبراء، لأنها أنشأت على أنقاض مؤسسات عمومية كانت أصلا تعاني من مشاكل عديدة، على عكس تونس، حيث "طورت ثمانية مراكز\* لفروع الصناعة، توفر الدعم التقني و الخدمات الاستشارية الرائدة، و أصبحت تصدر خدماتها إلى خارج حدودها"<sup>(2)</sup>.

كما استفاد القطاع الصناعي في الجزائر، من برنامج آخر لدعم الخدمات الفنية و الاستشارية، في إطار برنامج تطوير القطاع الصناعي لسنة 2003 مع الاتحاد الأوروبي، و تمحور حول تحديد سبل تدخل الدولة في تفعيل دور المراكز التقنية، حيث "و حسب دراسة أعدها الاتحاد الأوروبي، فإن مفاتيح النجاح للمراكز التقنية هي:

- تحديد إطار قانوني و تنظيمي يكون ملائما للمركز.
- تأمين الاستثمارات المادية و غير المادية اللازمة.
- تأمين ميزانية للمركز لفترة محددة، إلى أن يبدأ في تحقيق الأرباح و تقرر مقدار الميزانية ب 1/1000 من رقم أعمال القطاع.
- الاستثمار في إدارة المركز أثناء نمو نشاطه.
- تأمين التمويل من خلال الخدمات التي يقدمها و من خلال المداخل الجبائية للقطاع.

<sup>(1)</sup> Ministère de l'industrie et de la restructuration: Offre et demande de services d'appui à l'industrie : Etat des lieux, journée d'études, Op. Cit. P 14.

\* المراكز هي: المركز الفني لصناعة الخشب و الأثاث

المركز التقني للصناعات الميكانيكية و الكهرباء

المركز الفني للنسيج

المركز الوطني للجلود و الأحذية

المركز الفني للصناعات الغذائية

المركز الفني لمواد البناء و السيراميك و الزجاج

المركز الفني للتعبئة و التغليف

المركز الفني للكيمياء

<sup>(2)</sup> تاريخ الاطلاع على الموقع: 2008/11/25 [www.utica.os/tn](http://www.utica.os/tn)

- التلبية الدائمة لاحتياجات تطوير المركز .  
 - المشاركة في مختلف الفعاليات و التظاهرات العلمية والاقتصادية<sup>(1)</sup>.  
 و من خلال دراسة تشخيصية لسبعة فروع صناعية (الميكانيك، الحديد و الصلب، الورق، الجلد و النسيج، البلاستيك، الخشب) بمشاركة خبراء محليين و أجانب، و 22 مؤسسة في الصناعة الغذائية و الكيميائية، تم التوصل إلى تحديد المحاور الإستراتيجية للمجالات الصناعية التي تحتاج إلى المراكز التقنية، و ذلك بالاستعانة بالتجربة الفرنسية، البلجيكية، التونسية، و استنادا إلى الظروف البيئية المحلية، تم إعطاء الأولوية للمحاور الإستراتيجية الآتية:

- المحور الإستراتيجي الأول: إنشاء مركز تقني للصناعات الميكانيكية و تحويل المعادن.
  - المحور الإستراتيجي الثاني: إنشاء مركز تقني لصناعة الورق و النحاس و البلاستيك.
  - المحور الإستراتيجي الثالث: بحث و تطوير المركز التقني لصناعة النسيج و الجلد.
  - المحور الإستراتيجي الرابع: تسريع إتمام إنجاز المركز التقني للصناعات الغذائية، الذي انطلق وفقا للبرنامج الوطني لتطوير الخدمات التقنية و الاستشارية في الصناعة<sup>(2)</sup>.
- و خلاصة، فقد حظي القطاع الصناعي في إطار التعاون الثنائي أو متعدد الأطراف، بعدة برامج و مقترحات للدعم التقني و الاستشاري، و تكررت هذه البرامج لسنوات متعاقبة، آخرها "البرنامج المقترح من قبل وزارة الصناعة لسنة 2009 و الذي يهدف إلى إنشاء خمسة مراكز تقنية، خمسة مخابر، بنك للمعلومات، و بيت الجودة، لم تصادق الحكومة إلا على إنشاء بنك للمعلومات ضمن قانون المالية لسنة 2010"<sup>(3)</sup>.

(1) Ministère de l'industrie: conférence d'information sur l'accompagnement au processus de modernisation du secteur de l'industrie et des organismes liés, ISGP, Bordj El Kifan, Alger, 2004, P 23.

(2) Ibid, P 24.

(3) مقابلة شخصية: السيد ولد محمدي، مدير عام بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، مكتب المدير بوزارة الصناعة، فيفري 2010.

### المطلب الثاني: برنامج التكوين و الاستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يدخل هذه البرامج في إطار برامج آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة\* في ظل الشراكة الأوروبية، باعتبار الاستشارة عنصرا جوهريا في إنجاح و متابعة عملية التأهيل.

1. التعاون الجزائري الألماني: يُعد موضوع التنمية الاقتصادية المستدامة محور التعاون الجزائري - الألماني، إذ يهدف إلى تحسين وضعية المؤسسات و تنافسيتها لدعم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يضم هذا البرنامج أربعة محاور رئيسية للتدخل و هي:

"- تقوية السياسات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- تطوير خدمات الخبرة و الاستشارة.

- تحسين الخدمات التمويلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- دعم الجمعيات المهنية و منظمات أرباب العمل"<sup>(1)</sup>.

و فيما يخص مشروع التكوين و الاستشارة (المحور الثاني)، فتم رصد ثلاثة ملايين مارك ألماني لتطوير الاستشارة في الجزائر، و "شُرِع في تنفيذ هذا البرنامج سنة 1998، بتدريب خمسين استشاريا بألمانيا، يتولون بدورهم مستقبلا تدريب و تحسين مستوى ما يقارب 250 استشاريا في الجزائر، بهدف خلق شبكة مؤهلة من الاستشاريين المشرفين على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في ستة مراكز عليا للتكوين في مجال إدارة الأعمال و التسويق.

- تكوين مستشارين و مكونين لخلق كوادر مختصة في المجال الاستشاري (4 إلى 5 مستشارين في كل مركز دعم).
- فرض قاعدة إلزامية حول ضرورة الاستشارة.
- مصداقية الاستشارات المختصة.
- استغلال الطاقات المتاحة بأفضل طريقة"<sup>(2)</sup>.

\* عملية التأهيل هي مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تحسين عمل المؤسسات للانتقال بها إلى مستوى أعلى، يتميز بالكفاءة و المرودية، و ذلك بتهيئة العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة، لتمكينها من مواكبة التطورات و مواجهة من المنافسة في السوق، شرع في تنفيذ أولى عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في 1999.

(1) GTZ: programme Algérie – Allemande, développement économique durable, 2007, P 1.

(2) Coopération technique Algéro-allemande, Projet PME ConForm, conseil et formation pour la petite et moyenne entreprise, P 4.

- و يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز و تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، و تحسين استغلال الفرص و منافسة المنتج المستورد، و دخول الأسواق الخارجية، بالاستعانة بالخبرة الاستشارية المؤهلة القادرة على توفير المشورة الجيدة و المنظمة في مراكز الدعم. و يهدف البرنامج أيضا إلى:
- تكوين إطار مؤهل للاستشارة في إدارة الأعمال و التسيير في جميع أنحاء الوطن.
  - دفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو اللجوء للخدمات التي تقدمها المراكز التقنية.
  - تطوير سوق خدمات الخبرة و الاستشارة (تفعيل العرض و الطلب).
  - تعزيز نظام المعلومات الاقتصادية من خلال توفير الوثائق و الإحصائيات للمؤسسات.
  - إعلام، تعبئة، تكوين و متابعة مسيري المؤسسات في عمليات الاقتراض.
  - تطوير شبكة التعاون بين المؤسسات.
  - تطوير سلاسل لتبادل القيم للفروع الإنتاجية المحلية<sup>(1)</sup>.

#### البطاقة الفنية للبرنامج:

- **المشروع:** استشارة و تكوين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- **الرعاية:** وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية بالمشراكة مع الحكومة الألمانية.
- \* **الإطار:** التعاون التقني الجزائري الألماني.
- \* **"المتابعة التقنية:** مكتب PEM GmbH للاستشارة و التخطيط و التنفيذ و إدارة الأعمال لحساب الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ).
- \* **تمويل الطرف الألماني:**
- المرحلة الأولى: أكتوبر 1997 - ديسمبر 1999 بقيمة 1 250 000 أورو
- المرحلة الثانية: جانفي 2000 - جويلية 2003 بقيمة 2 565 000 أورو
- المرحلة الثالثة: أوت 2003 - جانفي 2006 بقيمة 1 350 000 أورو
- \* **المؤسسات و القطاعات المستهدفة:**
- أ- المؤسسات المتوسطة الصناعية (20 - 250 عامل) و عمالا و التي يتركز نشاطها في الصناعات التالية:

(1) MPMEA: Rencontre nationale, présentation de la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Hôtel ESSAFIR, Alger, 6, 7 mars 2002, P 5.

- الصناعات الغذائية.
- الصناعات الحديدية، الميكانيك و الكهرباء.
- الصناعات الكيماوية و الصيدلانية.
- صناعات مواد البناء.
- ب- المؤسسات الصغيرة و المصغرة (1 - 20 عاملا)<sup>(1)</sup>.

#### \* الشركاء في تنفيذ المشروع

- المعهد الدولي لإدارة الأعمال INSIM.
- المدرسة الدولية لإدارة الأعمال MDI.
- المعهد العالي للتسيير بعنابة ISGA.
- المركز الدولي للأعمال CINAF.
- معهد الموارد البشرية IDRH.
- المعهد العالي للتسيير بورقلة ISGO.
- جمعية صناعات المواد الكهربائية و الالكترونية AIMEL.
- الجمعية المهنية لصناعات بني مزاب APIUM.
- نادي المقاولين و الصناعيين لمتيجة CEIMA.

#### \* المسؤولين عن المشروع

- لجنة تنسيق الأنشطة (مركز المراقبة الجهوية) CCR.
- خلية المساعدة التقنية PME/GTZ (CAT)<sup>(2)</sup>.

#### \* الخدمات التي يوفرها هذا البرنامج:

- أ- "الخدمات الاستشارية لرؤساء و مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية.
- التسويق، التوزيع و البيع.
- الإنتاجية و التنبؤات.
- التسيير المالي.
- تنمية الموارد البشرية.
- التمكن من تقنيات تسيير الجودة.

(1) MPMEA: Coopération technique Algérie – Allemande; Projet PME ConForm, la CAT, 1998, P.P, 2 3.

(2) MPMEA: Présentation de la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Programme d'appui et de soutien aux PME, présenté par M. AMROUS, Hôtel Essafir, 06 et 07 mars 2002, P 6.

- التموقع الاستراتيجي للمؤسسة.
  - تنمية الصادرات.
  - ب- الخدمات الاستشارية الموجهة لمؤسسي المؤسسات الصغيرة و المصغرة، تهدف إلى تعزيز الكفاءات الاقتصادية و تكوين فكر مقاولاتي من خلال:
    - محاضرات في المفاهيم الأساسية للمناولة.
    - متابعة الإنشاء.
    - تنشيط الفرق المتعاونة.
    - تكوين في الاستشارة حول التنشيط و المتابعة<sup>(1)</sup>.
- في إطار التعاون الجزائري الألماني، أنجزت العديد من العمليات، منها نشر دليل حول مكاتب الخبرة و الاستشارية في الجزائر 2008، الذي يعد الأول من نوعه على المستوى الوطني، "يضم 252 مكتب خبرة و استشارة في مجال إدارة الأعمال، تشغل نحو 70 تخصصاً، موزعة عبر 30 ولاية لمختلف جهات الوطن"<sup>(2)</sup>.
- و يعتبر هذا الدليل شبكة معلومات أولية، لا بد من تحسين معطياتها و تعزيز تركيبتها بصفة دورية، حتى يتسنى للمؤسسات و كذا الجهات الوصية، والأطراف الوصية على غرار غرف التجارة و الجمعيات المهنية، الاستفادة منها بشكل فعال في عمليات ضبط المحيط الاقتصادي، و التدخل من أجل ترقيته.
- و يأتي هذا الدليل لتثمين و ترقية الثروة البشرية في مجال الاستشارة و يمثل وثيقة مرجعية لهذه السوق، التي تعد غير مستغلة بالشكل الكافي رغم أهميتها، "في انتظار تجسيد المرحلة الثانية التي تدعمها GTZ، و المتضمنة تأسيس هيئة تنظيمية و جمعية مهنية تضم مكاتب الخبرة، في إطار تعزيز قدرات الجمعيات المهنية و منظمات أرباب العمل باعتبارها شريكا مهما في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لينتقل البرنامج إلى المرحلة الثالثة و المتعلقة بتوسيع شبكة مراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن"<sup>(3)</sup>.

(1) MPMEA: Coopération technique Algérie – Allemande, Projet PME ConForm, Op. Cit, P 2.

(2) Ibid, P 3.

(3) GTZ: programme Algérie – Allemande, développement économique durable, Op. Cit, P 6.



## 2. برنامج ميذا لدعم الهيئات و المنظمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

قامت الحكومة الجزائرية بعقد اتفاق مع الاتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و يتمثل هذا الاتفاق في برنامج "ميذا" \*، لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التي تشغل أكثر من 20 عاملا و التي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية، لتتمكن من مواجهة المنافسة. و يتميز هذا البرنامج ب:

- "برنامج ذو تمويل مشترك بين اللجنة الأوروبية و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية الجزائرية.
  - تُحدد مدة البرنامج 5 سنوات (2002 - 2007).
  - تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج ب 62.9 مليون أورو، منها 57 مليون أورو مقدمة من قبل الاتحاد الأوروبي.
  - يُسير هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الأوروبيين و الجزائريين.<sup>(1)</sup>
- يتمحور البرنامج حول:

"- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.  
 - دعم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.  
 - دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"<sup>(2)</sup>.

يتعلق المحور الثالث بدعم جمعيات أرباب العمل و الجمعيات الحرفية في إعداد استراتيجيات التطوير، و كذا الدعم التقني المتخصص من أجل التكوين، إنجاز الدراسات، تنظيم الندوات، و الملتقيات من أجل تحسين المحيط المؤسسي. و تشمل هيئات و منظمات الدعم:

- "- منظمات الدعم التقني و التكنولوجي.
- الإدارات الاقتصادية المركزية.

\* يمثل برنامج ميذا إطار التعاون المالي للشراكة أورو جزائرية، في شكل مساعدات مالية للفترة 1995-2006 بمبلغ 502.8 مليون أورو، و هذا المبلغ يستخدم في مرحلتين، المرحلة الأولى تغطي الفترة 1995-1999 (ميذا I) بمبلغ 164 مليون أورو، و الثانية تغطي الفترة 2000-2006 بمبلغ 308.8 مليون أورو (ميذا II)، و يوجه هذا البرنامج لتمويل المشروعات و النشاطات المتعلقة بدعم التمويل الاقتصادي و تسهيل التعديل الهيكلي و دعم و تعزيز التوازن الاقتصادي و الاجتماعي.

<sup>(1)</sup> Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'investissement: Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne, ce que vous devez savoir, 2006, P 82.

<sup>(2)</sup> MPMEA: Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004, P 346.

- الهيئات العمومية للخدمات الاستشارية.
  - الغرف التجارية و الصناعية.
  - الجمعيات المهنية.
  - منظمات أرباب العمل.
  - مراكز و معاهد التكوين و الاستشارة.
  - الممثلين للشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية<sup>(1)</sup>.
- يدمج هذا الجزء من برنامج "ميديا" كل الوحدات العامة و الخاصة التي لديها القدرة على الترقية و التأطير و المساندة في عملية التأهيل، و "تجدر الإشارة أن البرنامج لا يمول الاستثمارات المادية، بل يقتصر على الاستثمارات غير المادية، من تدريب، تكوين، دعم تقني و دراسات"<sup>(2)</sup>، و في هذا الصدد مول البرنامج العمليات التالية:
- "مائة و تسعة عشر (119) دراسة تقنية اقتصادية، و ثلاث عمليات تشخيص بداية من سبتمبر 2002.
  - الاستشارة لستة و تسعون (96) مؤسسة.
  - دعوة مسيري المؤسسات للمشاركة في الملتقيات (3550 إطار).
  - تكوين خمس جمعيات مهنية.
  - تكوين إدارات الوزارة.
  - عمليات أخرى"<sup>(3)</sup>.
- بالإضافة إلى هذه البرامج التي تجسدت و تتجسد في إطار الشراكة الجزائرية الثنائية أو متعددة الأطراف لترقية الاستشارة الموجهة للقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تبنت الوزارة المسؤولية عن القطاع ، برنامج وطني خاص بالتكوين المتعلق بالدعم و الاستشارة للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة، لصالح الهيئات العمومية الخاصة بالتكوين و الاستشارة "تهدف هذه العملية إلى توفير قدرات الاستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للطلب، من خلال أربعة مراحل أساسية للتنفيذ:
- دراسة تشخيصية لتوفير المتطلبات.

(1) MPMEA: Journée d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/ PMI, Unité de gestion des programmes, ISGP, Bordj El Kiffan, Alger, 29 avril 2002, P 3.

(2) MPMEA: Actes des assises nationales de la PME, Op. Cit, P 346.

(3) MPMEA et Commission Européenne: Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes, Euro Développement PME, 2002, P 1.

- تصميم و إعداد البرامج.
- اختيار المترشحين.
- تقييم خاص و عام.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: المشروع الجزائري الأوروبي لاعتماد المخابر و مكاتب الدراسات الجزائرية

لا تزال الجزائر متأخرة في مجال اعتماد المخابر و مكاتب الدراسات و هيئات التفتيش، رغم أن الاعتماد الرسمي و الدولي لهذه المؤسسات هو المعيار الوحيد الذي يثبت احترافية و تطور كل مؤسسة في مجالها، فمن أصل 2000 مخبر جزائري، لا نجد إلا مخبرين اثنين معتمدين من قبل الهيئات الدولية.

و في هذا السياق أعلنت الهيئة الوطنية للاعتماد "الجريك"، التابعة لوزارة الصناعة عن مشروع جزائري أوروبي في سنة 2009 لدغم المخابر، مكاتب الدراسات، و الهيئات التفتيشية و التوثيقية، من الجانب المادي للحصول على رخص للاعتماد و دخول السوق الدولية، في إطار برنامج توأمة بين الهيئات الجزائرية و الأوروبية، "ممولاً من قبل الاتحاد الأوروبي ب 5.7 مليون أورو، يسمح باعتماد 50 مخبر و مكتب دراسات قبل نهاية 2010. سيستمر مخطط تقييم المخابر و المكاتب لمدة 5 سنوات، سيكون 500 خبير و 250 مقيم و استشاري للمشاركة في العملية استجابة لمتطلبات السوق الاقتصادية، خصوصا و أن الجزائر تجهز نفسها للانضمام إلى مناطق التبادل الحر، مما يستدعي رفع التحدي قانونيا و ميدانيا لإيجاد مكانة للمؤسسات الصناعية و الخدماتية في السوق الخارجية"<sup>(2)</sup>. كما يتضمن هذا المشروع:

- إنشاء مرتقب لصندوق مساعدة الهيئات و المخابر للحصول على الاعتماد، تابع لوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، يهدف إلى تشجيع المخابر و المكاتب للتقدم إلى الهيئة الجزائرية للاعتماد، التي تقوم بمرافقتهم من خلال برنامج خاص لمنحهم الاعتراف الدولي.
- توسيع دائرة الوكالات التأمينية، لتأمين الخدمات و تحديد المسؤوليات بعد حصول المكاتب و المخابر على الاعتماد، و تحديد طريقة تأمينهم لضمان صيرورة نشاطهم بما يتوافق و حجم الاستثمار و الإنتاج، و كذا نسب الخدمات المقدمة.

<sup>(1)</sup> وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة: مخطط عمل الإستراتيجية الجديدة للتكوين، برنامج التكوين المتعلق بالدعم و الاستشارة للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، جانفي 2002، ص 9.

<sup>(2)</sup> تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/06/10 <http://www.al-fadjr.com/ar/economie/114996.html>

- رفع قيمة مساعدة الدولة للمخابر و المكاتب المتقدمة لطلب الاعتماد من 50% إلى 80%، و ذلك لارتفاع تكلفة الحصول على الاعتماد و التي تتراوح بين 700 ألف و مليون دينار<sup>(1)</sup>.

للإشارة فإن الهيئة الجزائرية للاعتماد، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، أنشأت وفق المرسوم التنفيذي 460/05 لسنة 2005، قصد خلق سياسة وطنية للاعتماد و تقييم التطور و النوعية لكل المؤسسات المخبرية، مكاتب الدراسات الاستشارية، هيئات التفتيش و المراقبة، و مرافقتها للدخول إلى السوق العالمية فضلا عن النهوض بالسوق الجزائرية. تعتمد الهيئة المستندة على المعايير الدولية 17011 للتقييم و 17025 للخبرة الميدانية و 17020 للمراقبة و التفتيش التجاري و جودة الاستثمار، و تستند الهيئة على الشبكة الوطنية للجودة في الجزائر التي تأخذ على عاتقها مهمة استعمال المعايير الدولية من خلال شرحها و تفسيرها للجهات المعنية، حتى تمنح الاعتماد و الاعتراف بكفاءة هذه المؤسسات في حصولها على الاعتماد الدولي.

تعتبر البرامج السابقة الذكر طموحة جدا، و لقد ساهمت إلى حد ما في ترقية قطاع الاستشارة في الجزائر، و لكن لا توجد معطيات واضحة لدى الجهات الوصية عن متابعتها و نقاط التقدم في تجسيدها. وبالنظر لتراكم الصعوبات و العراقيل التي يعاني منها من قطاع الخبرة الاستشارية في الجزائر من جهة، و بيروقراطية اختيار مكاتب الدراسات المستفيدة من هذه البرامج من جهة أخرى ، لا يزال هذا القطاع بإجماع الخبراء بعيدا عن مستوى الاحترافية، و بعيدا كل البعد عن مستوى المنافسة الدولية. فالمشاكل التي يعاني منها ( سنوردها لاحقا) صعبت السبل لترقيته، فيجب أولا إزالة هذه المشاكل و العراقيل، ثم البحث في سبل ترقية القطاع و دعمه و ضرورة متابعة هذه البرامج و العمليات.

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/06/09 <http://www.echoroukonline.com/ara/national/37777.html>

### المبحث الثالث: السوق الجزائرية للخبرة و الاستشارة

تعاني سوق الخبرة و الاستشارة في الجزائر، من "غياب المعطيات و المعلومات الخاصة بضبط ميكانزماتها، بالإضافة إلى الفراغ القانوني الذي ينظم هذا النشاط، و عدم تكييف قانون الصفقات العمومية لخصائص النشاط الاستشاري"<sup>(1)</sup>.

فقطاع الخبرة و الدراسات الاستشارية في الجزائر، لا يزال خاضعا لشروط الممولين الأجانب، الذين يفرضون دراسة المشروعات في مكاتب ذات سمعة و شهرة عالمية، و لم يبق لمكاتب الخبرة المحلية سوى خيار المناولة. فهناك ذهنية سائدة لدى المسيرين لترسيخ هذا الواقع في الجزائر، رغم تأكيد العديد من الخبراء الدوليين أن الجزائر تملك إمكانيات غير مستغلة يمكن توظيفها بصورة موضوعية، خصوصا إذا تم استغلال البرامج الوطنية لدعم الخبرة و الاستشارة و تجسيد محاورها التي تساهم في تفعيل الطلب و تنظيم العرض، و سنتناول في هذا الإطار:

- مزيج الخدمات الاستشارية في السوق الجزائرية.
- الطلب على الخدمات الاستشارية.
- عرض الخدمات الاستشارية.
- مشاكل قطاع الخبرة الاستشارية في الجزائر.

#### المطلب الأول: مزيج الخدمات الاستشارية في السوق الجزائرية

تتنوع خدمات الخبرة الاستشارية في الجزائر، بتنوع تخصصات المؤسسات و الهيئات المسؤولة عن عرضها من جهة، و بتنوع طبيعة طلب المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها و أهدافها، و الأهداف المرجوة من الدراسات الاستشارية. أحصت GTZ في دليل مكاتب الخبرة الاستشارية في إدارة الأعمال الذي أصدرته سنة 2008، ثمان مجموعات رئيسية، تتضمن أنواعا مختلفة و متعددة من الخدمات الاستشارية.

**المجموعة الأولى: دراسات و استشارات في تنظيم و تسيير و تأهيل المؤسسات و تدرج ضمن هذه المجموعة الخدمات التالية:**

(1) Le ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, 2<sup>ème</sup> atelier, relation du conseil avec les pouvoirs publics, ENA, Alger, 25 et 26 décembre 2002.

- "نصح و استشارة و مساعدة في الاستثمار و إنشاء المؤسسات.
- المراجعة العملية.
- استشارة و دراسات في تسيير و تنمية الموارد البشرية.
- تقييم الكفاءات.
- دراسة و إعداد مخططات التكوين.
- دراسات تنظيمية.
- دراسات في التسويق (التوزيع، طرح منتج، الخطة التسويقية، ...).
- مخطط التأهيل.
- إعداد نظم و إجراءات التسيير.
- التطوير و الشراكة.
- دراسات تقنية اقتصادية.
- دراسات جدوى للمشروعات الاستثمارية.
- إعداد نظم الاتصال الداخلي.
- دراسات تقييم المؤسسات.
- التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات.
- التشخيص الوظيفي و العملي للمؤسسات.
- إعداد الاستراتيجيات<sup>(1)</sup>.

### المجموعة الثانية: استشارة و وضع حيز التنفيذ أنظمة تسيير و مراقبة الجودة

و تتفرع هذه المجموعة إلى:

- مرافقة المؤسسات في الحصول على معايير الجودة.
- دراسات التأثير على المحيط و دراسة المخاطر.
- المرافقة في التصديق على المنتجات و العلامات.
- مراقبة و متابعة التقيد بمقاييس الجودة و النوعية.
- مراجعة الجودة.
- التحاليل و التجارب التقنية.

(1) GTZ Algérie: Annuaire des cabinets en management d'entreprises, Pixal communication, Alger, Algérie, 1<sup>ère</sup> édition, 2008, P 14.

### المجموعة الثالثة: دراسات عامة و قطاعية

و تضم الفروع التالية:

- دراسات السوق و سير الآراء.
- دراسات التأثير الاقتصادي.
- دراسات قطاعية و فرعية.
- دراسات اقتصادية عامة.
- إحصاء.
- الهندسة القطاعية.

### المجموعة الرابعة: دراسات و خبرة صناعية

- "دراسة مراحل العملية الإنتاجية.
- أبعاد المصنع.
- تركيب المشروع الصناعي.
- اليقظة التكنولوجية.
- استشارة و مساعدة في ترشيد استهلاك الطاقة.
- دراسات تقنية في مجال الصناعة.
- تقييم المخاطر الصناعية.
- استشارة و تكييف لوسائل الإنتاج.<sup>(1)</sup>

### المجموعة الخامسة: دراسات و استشارات في التسيير المالي و المحاسبة

- "المراجعة المالية.
- إعداد نظم التسيير المالي و المحاسبي.
- التركيب المالي.
- تسيير الخزينة.
- متابعة المحاسبة العامة.
- استشارة جبائية و مالية.
- التقييم المالي، المخزون، المردودية، التنبؤات المالية.
- إعداد نظم حسابات التكاليف.

(1) Institution Allemande en Algérie: Annuaire des membres de la chambre Algérie-Allemande de commerce et d'industrie, Rubicube, Alger, Algérie, 2008, P 64.

- إعداد الخطط المالية.

- تحصيل الديون<sup>(1)</sup>.

### المجموعة السادسة: عمليات التكوين

و تنفرع إلى الخدمات التالية:

- تكوين مسيري المؤسسات.

- تعزيز القدرات المؤسساتية.

- إعداد برامج التكوين للمؤسسات.

- ملتقيات متخصصة في التسيير.

- تكوين تجاري و تسويقي .

- تكوين في تسيير الموارد البشرية.

- تكوين في التسيير المالي و المحاسبي.

### المجموعة السابعة: دراسات و استشارات في الإعلام الآلي و نظم المعلومات

و تضم:

- "إنشاء مواقع الانترنت.

- إنشاء بنوك المعطيات.

- البرامج المعلوماتية.

- تسيير تكنولوجيا المعلومات.

- دراسات حول برامج التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال.<sup>(2)</sup>

### المجموعة الثامنة: استشارة حول تنظيم المحيط

- ربط علاقات الأعمال.

- تنظيم المعارض و تنشيط المبيعات.

- التمثيل التجاري.

- اختيار وسائل الاتصال و الإعلان.

تختلف مكاتب الدراسات و المراكز التقنية و المعاهد الاستشارية في تقديمها لهذه الخدمات، باختلاف مجالات تدخلها، تخصصها، مؤهلات إطاراتها و مستشاريها،

(1) GTZ Algérie: Annuaire des cabinets en management d'entreprises, Op. Cit, P 15.

(2) Ibid, P 17.



و القطاعات التي تستهدفها، و يسمح هذا المزيج من الخدمات الاستشارية للمؤسسات و القطاعات الاقتصادية و يمكنها من التحديد الأمثل لما يأتي:

- سياسة و إستراتيجية المؤسسة: إذ يتعلق تحديد سياسة المؤسسة بالإجابة على السؤال: "لماذا تنشط أو تعمل؟"، بمعنى إعطاء معنى لوجود النشاط و العمل الذي تقوم به المؤسسة، و تتعلق الإستراتيجية بتحديد متى و كيف يمكن تجسيد السياسة.

- النظام التكنولوجي: "إذ توفر الاستشارة إمكانية تشخيص مراحل الإنتاج، و دراسة التوافق بين الهيكل التنظيمي و الخطة التكنولوجية، و تكيف نظم الإنتاج مع التكنولوجيا الجديدة لمواجهة تطورات السوق و المنافسة، كما تقدم الخدمات الاستشارية حلا للقضاء على الاختلال الموجود بين المستوى التكنولوجي و المستوى الإداري."<sup>(1)</sup>

- التسويق و الاستماع للزبائن: إذ تسمح الخدمات الاستشارية في المجال التسويقي بإرضاء العملاء من خلال الدراسة المستمرة للتطور في حاجاتهم و رغباتهم، و التطور الحاصل في الأسواق، مما يمكن المؤسسة من الاستجابة المستمرة لزيائنها من خلال مختلف الاستراتيجيات التسويقية.

- التنظيم: تسمح الاستشارة المتعلقة بالتنظيم من تحديد الهيكل المناسب لنشاط المؤسسة، المتميز بالمرونة التنظيمية، و يضمن التوزيع الجيد للهيكل المادية، التكنولوجية و البشرية. - الموارد البشرية و التكوين: "إذ يسمح مجال التدخل من المساعدة و المشورة المتعلقة بتكليف العمال و الهيكلة، و ما يرتبط به من تطوير معرفي و مهني لتحقيق أقصى كفاءة و فعالية، كما تسمح الاستشارة بتوفير البرامج المتعلقة بتحفيز سلوك الأفراد، و حثهم على العمل الجماعي، و تطوير الاتصال الداخلي و إرساء تعاليم الانتماء المؤسساتي"<sup>(2)</sup>.

- الإنتاج و الإمداد: "يوفر مجال التدخل في هذا الإطار فرصا لتحسين الإنتاجية من خلال الربط بين التطور التكنولوجي و مراحل العمل، و المساعدة في وضع حيز التنفيذ نظام إنتاجي ملائم، و اقتراح حول المخزون الأمثل و تسييره بما يتوافق و وضعية نشاط المؤسسة من جهة، و طبيعة السوق من جهة أخرى، كما توفر الاستشارة مجالا للاستفادة من نظم الجودة و طرق تطويرها من أجل تحقيق هدف الصفر خطأ."<sup>(3)</sup>

(1) Le ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, projet synthèse et recommandations, ENA, Alger, 2002, P 2.

(2) Ibid, P 3.

(3) Chambre de commerce et de l'industrie de Paris: Le marché du conseil en PME, Focus spécial, N°4, CCIP, mars 2007, P 4.

- المالية و التسيير: "تؤمن الخدمات الاستشارية المالية للمؤسسة خطة مالية، موافقة لقدرات المؤسسة و لإستراتيجيتها، مما يسمح بأخذ القرار الأمثل المتعلق باختيار المشروعات، طرق التمويل، الاقتراض، إستراتيجية النمو، نظم المحاسبة، نظم التسيير، و لوحة القيادة."<sup>(1)</sup>

- الإعلام الآلي: تساند أنظمة الإعلام الآلي في تحسين نظم التسيير و اتخاذ القرار .

بالرغم من توفر هذه الخدمات إلا أن السوق يعاني من نقص في الخبرات التالية:

"- خبراء في التكنولوجيا .

- خبراء للقطاع الصناعي .

- خبراء وظيفيين."<sup>(2)</sup>

#### المطلب الثاني: الطلب على الخدمات للاستشارية في الجزائر

"في غياب بنك المعطيات الخاص بمهنة الاستشارة، و غياب المعلومات الاقتصادية التي تحدد طبيعة الاتصال بين المتعاملين الاقتصاديين، و غياب المعطيات و الإحصائيات الرسمية التي تحدد هيكل الطلب على الخدمات الاستشارية<sup>(3)</sup>، يصعب كثيرا إعطاء صورة واضحة و دقيقة عن الوضع، و لكن سنحاول في هذا المطلب الوقوف عند الحقائق التي تؤثر في الطلب. إذ يتفق العديد من الخبراء على أن الطلب على الخدمات الاستشارية في الجزائر يزداد بصورة مطردة مع استحداث "مختلف برامج الدعم و التنمية، و كذا إمضاء عقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي التي أثارت طلبا في الاستشارة و الخبرة، و فتحت آفاقا لهذه المهن"<sup>(4)</sup>، فتعدد البرامج الاستشارية و نمو الحركة الاقتصادية بشكل عام، يخلق طلبا هاما لكن يبقى وجوب تحديده.

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية، و الاحتكاك المباشر بالجهات المختصة في تقديم الخدمات الاستشارية، نحدد مستويات الطلب في ما يأتي:

(1) Chambre de commerce et de l'industrie de Paris, Op. Cit, P 4.

(2) Le ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, Op. Cit, P 2.

(3) Le ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, 2<sup>ème</sup> atelier, relation du conseil avec les pouvoirs publics, Op. Cit, P 3.

(4) Le ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, 1<sup>er</sup> atelier, présentation du marché conseil, ENA, Alger, 2002, P 2.

أ- **على مستوى الدولة:** تطلب الدولة الخدمات الاستشارية لتحديد السياسة الاقتصادية المتعلقة "بمجموع القرارات التي تتخذها السلطات العمومية بهدف توجيه النشاط في الاتجاه المرغوب"<sup>(1)</sup>، لأن هذه السياسات تقوم أساسا على التوقعات المبنية على الدراسات الاقتصادية و الاستشارات البناءة، و ذلك بهدف إعطاء "المصداقية التي تؤمن عدم تراجع الدولة عن الاختيارات المععلن عنها سواء تعلق الأمر بالخيارات المرتبطة بالسياسة الهيكلية التي تتعلق أساسا بالسياسة الصناعية و السياسة الاجتماعية، أو السياسة الظرفية التي تتعلق بالسياسة الميزانية و السياسة النقدية"<sup>(2)</sup>.

و تبنت الجزائر منذ استقلالها الاستشارة كأداة لاختيار إستراتيجية التنمية الاقتصادية في البلاد، حيث طلبت الاستشارة من ثلاثة مكاتب دراسات دولية (بولوني، أمريكي، فرنسي) حول هذا الموضوع.

توصلت الدراسة التي أعدها المكتب البولوني إلى ضرورة توجيه النشاط الاقتصادي نحو تطوير الصناعات التقليدية في المرحلة الأولى، ثم الصناعات الخفيفة، ثم الصناعات الثقيلة في مرحلة الثالثة. بينما الدراسة التي أجراها المكتب الأمريكي، فتوصلت إلى ضرورة تطوير القطاع السياحي و الاستثمار فيه بهدف تثمين قطاع الخدمات، لما تملكه الجزائر من موقع جغرافي مميز و مكتسبات طبيعية متنوعة، تؤهلها لربط إستراتيجية التنمية الاقتصادية بالقطاع السياحي. و اقترحت الدراسة الفرنسية، تطوير الصناعات المصنعة كخيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية، و هو الخيار الذي اعتمده الدولة الجزائرية آنذاك.

كما اعتمدت الجزائر و تعتمد أيضا على استشارة الهيئات الدولية خصوصا صندوق النقد و البنك العالمي، في المسائل الهامة المرتبطة بالاقتصاد الوطني، مثل برامج إعادة الهيكلة الصناعية و التصحيح الاقتصادي، و تطلب الدولة أيضا الخدمات الاستشارية من مختلف الهيئات الاستشارية الدولية و المكاتب الأجنبية الكبرى المتخصصة، لإعداد الدراسات القطاعية و الإقليمية و التنظيمية.

ب- **على المستوى القطاعي:** تطلب القطاعات الممثلة للنشاط الاقتصادي في الجزائر الخدمات الاستشارية لاختيار الإستراتيجية العامة للقطاع، المتضمنة القرارات المتعلقة بتحديد الأولوية للاستثمارات و مجال التوسع في فروع النشاط، و الميزانية التقديرية

(1) عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص 24.

(2) المرجع نفسه، ص 25.

للبرامج التنموية للقطاع، و الخطط التنفيذية التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة. فيطلب القطاع دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع التنموية فيه، و دراسات سوق حوله لتحليل درجاته و طاقاته الاستيعابية، و تجميع و تحليل المعلومات التقنية.

كما تطلب الجهات الوصية على القطاعات الاقتصادية استشارات متعلقة بمراجعة الخطط و التأكد من مطابقتها للأهداف التنموية، و تسمح هذه الدراسات الاستشارية بتحديد كيفية استغلال الموارد الاقتصادية و الخامات المتوفرة حسب المناطق، و بالتالي اكتشاف الفرص الاستثمارية.

تطلب أيضا الجهات الوصية على القطاعات الاقتصادية، الخدمات المتعلقة بإعداد التقارير حول نشاط القطاع و الأدلة الاسترشادية.

و عليه رافق الطلب على الخدمات الاستشارية على المستوى القطاعي نشأة هذه القطاعات، فمثلا تقدمت وزارة الفلاحة و الري "سنة 1963 بدراسة اقتصادية فلاحية لكيفية استغلال الموارد المائية في السقي من مكتب دراسات فرنسي. و سنة 1965 تقدمت بطلب دراسة جدوى لإنشاء سد على ضفاف واد موسى لتأمين السقي في منطقة القبائل الكبرى من مكتب دراسات أكراني، قام هذا المكتب أيضا بإعداد دراسة جدوى إنشاء سد يؤمن الري بمنطقة قسنطينة سنة 1966" (1) ... الخ.

يرافق الطلب على الخدمات الاستشارية نمو القطاعات الاقتصادية عبر الزمن، وفق تطور برامجها، أهدافها، و إستراتيجيتها. مثلا طلب قطاع الصناعة الممثل بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، طلب سنة 2009 الخدمات الاستشارية التالية:

- دراسة قطاعية للفروع الصناعية.
- دراسة جدوى لإنشاء 5 مراكز فنية.
- دراسة تنفيذ مشروع شبكة للمعلومات الصناعية.
- دراسة جدوى لإنشاء مؤسسة لصناعة السيارات.
- دراسة جدوى مشروع إنشاء خمس مخابر.
- دراسة جدوى مشروع إنشاء بيت الجودة النوعية" (2).

(1) مراجعة أرشيف الدراسات القديمة لوزارة الموارد المائية.

(2) مقابلة شخصية: السيد ولد محمدي، مدير عام بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، مكتب المدير بوزارة الصناعة، فيفري 2010.

و طلبت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية دراسة جدوى لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2000، و إعداد دليل الاستثمار في الجزائر من مكتب KPMG سنة 2006.

و بالنسبة لقطاع الري "الذي يسعى إلى مضاعفة عدد المنشآت الكبرى للحشد إلى 69 سدا و 26 تحويلا كبيرا، و تحلية مياه البحر من خلال إنجاز 16 محطة ذات قدرات متفاوتة، و من هذا المنظور اعتزم القطاع إنجاز 32 دراسة جدوى تخص السدود، و دراسة 27 مشروعا تمهيديا لإنجاز سدود و تحويلات، و أطلق 60 دراسة تقنية اقتصادية مرتبطة بمشاريع تصفية المياه سنة 2009"<sup>(1)</sup>.

**على المستوى المؤسسي:** يتقدم المستثمرون الخواص و العموميون بطلب الخدمات الاستشارية لمشروعاتهم الاستثمارية الجديدة، و ذلك لما يحتاجه الاقتراح الاستثماري من دراسات و تقديرات و تحليلات تقوم على أساس مبني على منهجية علمية و أساليب دقيقة، سواء كان مشروعا صغيرا أو كبيرا، صناعيا كان أو زراعيا، كما يتقدم المستثمرون بطلب الاستشارة لإمكانية التوسع في المشروعات القائمة، و مشروعات الإحلال، بالإضافة إلى الاستشارة المتعلقة بتغيير مجال النشاط و تغيير الوظائف داخل المؤسسة وفقا لما يتطلبه التغيير الحاصل في بيئتها الاقتصادية.

و في السابق، غالبا ما تقدم المستثمرون بطلب دراسات تقنية اقتصادية بغرض الحصول على التمويل من البنوك، فيُنظر إلى دراسة المشروع على أنها أوراق ناقصة، مطلوبة لإتمام ملف الاقتراض و منح رخصة تنفيذ المشروع، و لكن مع الانفتاح الاقتصادي تغير هيكل الطلب، إلى طلب على الخدمات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية، دراسات السوق، الدراسات التنظيمية و التسييرية، و وضع الإستراتيجيات، و ذلك للتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة من خلال تأسيسها على قاعدة مبنية على الاستشارة الجيدة. و مع استحداث برامج إعادة تأهيل المؤسسات الصناعية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أخذ الطلب شكلا آخر، يتوافق و إجراءات التأهيل، و في تحقيق أجرته GTZ حول سوق الخدمات الداعمة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر على عينة مكونة من 123 مؤسسة، توصلت إلى النتائج التالية حول دراسة الطلب على عشرة أنواع من الخدمات الاستشارية:

"- الطلب على خدمات التشخيص للمؤسسات 85%.

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/10/15 <http://www.mre.gov.dz>

- استشارة في التسيير المالي 43%.

- استشارة في تسيير الجودة 36%.

- التكوين 33%.

- استشارة في التسويق 30%.

- استشارة في تسيير الموارد البشرية 15%.

- استشارة في التنبؤ بالإنتاج 10%.

- استشارة في الشراكة 10%.

- استشارة في التصدير 7%.

- استشارة حول المحيط 5%<sup>(1)</sup>.

كما توصلت الدراسة إلى أن الإنفاقات السنوية للخدمات الاستشارية من قبل هذه المؤسسات "تمثل 0.2% من رقم الأعمال في حالة الاستشارات التسويقية و 1.1% في حالة الاستشارة في تسيير الجودة"<sup>(2)</sup>.

و فيما يتعلق بالتنبؤ بالطلب المتوقع على الخدمات الاستشارية، فبالإضافة إلى الحاجة الملحة للاستشارة من قبل المؤسسات الاقتصادية، يُمكن أن نستنتج أيضا من مختلف البرامج التنموية للقطاعات الاقتصادية، حيث يُعد طلبا مشتقا من المشروعات الاستثمارية المتوقع تجسيدها، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبرنامج قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2009-2014) الذي يسعى إلى:

"- استحداث 200 000 مؤسسة صغيرة و متوسطة.

- إنشاء 10 مناطق نموذجية على طول الطريق السيار.

- إنشاء نظام استثنائي لزرع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب.

- ترقية المنتج المحلي في السوق الداخلية، ثم السوق الخارجية.

- التنمية البشرية من خلال التكوين المستمر للإطارات و العمال"<sup>(3)</sup>.

من خلال عرض هذا البرنامج يتجلى واضحا زيادة الطلب المتوقع على الخدمات الاستشارية و الخبرة الفنية، فإذا توقعنا إنشاء عن 200 000 مؤسسة، يُقابلها 200 000

(1) Coopération technique Algéro-Allemande: Projet PME ConForm, Enquête sur le marché des services d'appui aux entreprises, Cellule d'assistance technique, Alger, Avril 2005, P 4.

(2) Ibid, P 5.

(3) وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية: البرنامج الخماسي 2009-2014.

دراسة جدوى أو دراسة تقنية، و فيما يتعلق بإنشاء المناطق النموذجية يتعين إجراء الدراسات للفروع الصناعية و الحرفية و النشاطات التجارية التي ستقام في هذه المناطق، بالإضافة إلى دراسات جدوى المشروعات فيها، و يتطلب ترقية المنتج المحلي، استحداث المراكز التقنية لتطوير المنتجات، و المخابر لحماية السوق المحلية من الغش و التقليد، تتكفل بفرض الرقابة على النوعية لمواجهة المنافسة غير الشرعية، صف إلى ذلك دراسات السوق التي تدرس إمكانيات إحلال المنتج المحلي، و كذا إمكانيات التصدير.

### المطلب الثالث: عرض الخدمات الاستشارية في الجزائر

يؤثر الطلب غير المنظم على الخدمات الاستشارية على احترافية القطاع، فمجال الاستشارة في العالم بأسره "مهنة لم تستطع بعد أن تقدم نفسها بطريقة مناسبة، و كثير من يظن أن الاستشاريين هم المسؤولون عن إطالة الأزمات المؤسساتية بدلا من حلها، و هذا مفهوم خاطئ...<sup>(1)</sup>. الأمر الذي يدل بأن مهنة الاستشارة بحاجة إلى برامج تسويقية طويلة الأمد و متكاملة، من شأنها أن تصحح المفاهيم و تنظم عرض المهنة نظرا لزيادة أهميتها في اقتصاد المعلومات الذي يعيش فيه العالم حاليا.

يعاني مجال الاستشارات الاقتصادية في الجزائر، أكثر من غيره في الدول العربية المجاورة كالمغرب، مصر، السودان، و تونس، فالدولة تسعى إلى تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تنمية المشروعات الاستثمارية في القطاعات المختلفة، و تتبنى برامج طموحة، و لكن بالمقابل لم تتبن أي إستراتيجية وطنية لتطوير نشاطات الخبرة الاستشارية المحلية بالصورة المتكافئة، مما تسبب في "استحواذ المؤسسات و المكاتب الاستشارية الأجنبية على 75% من الدراسات المتعلقة بالمشروعات الكبرى في الجزائر"<sup>(2)</sup>.

تتطلب صناعة الاستشارة مصداقية و معارف مركزة و محنكة، بالإضافة إلى القدرات الاستثنائية في تحديد المشاكل، و إيجاد الحلول كشرط أساسي لإمكانية تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء، و تتعدد في السوق الجزائرية الجهات التي تقدم الخدمات الاستشارية ممثلة جانب العرض، و من خلال الدراسة الميدانية نحصي الجهات التالية:

(1) حكومة دبي: مؤتمر الاستشاريين العالمي الأول، هدى الجاسم، الجلسة الافتتاحية، فندق غراند حياة، دبي، 01-02 جوان 2009.

(2) Coopération technique Algéro-Allemande: Projet PME ConForm, Enquête sur le marché des services d'appui aux entreprises, Op. Cit, P 2.

- **المنظمات الدولية، العربية و الإقليمية:** تعرض المؤسسات الدولية و العربية السالفة الذكر خدماتها في الجزائر، باعتبار الجزائر عضوا فيها، و مجال التدخل يتم على مستوى السياسة الاقتصادية للدولة، على المستوى القطاعي، أو الاستشارة فيما يتعلق بالمشروعات التنموية. فمثلا أبرمت الجزائر و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية عدة اتفاقيات للمساعدة التقنية و الاستشارة، آخرها "الاتفاق الذي ابرم يوم 2010/10/16 بين المنظمة و وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بخصوص المساعدة التقنية و المرافقة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، و كذا المساعدة التقنية و الدراسات اللازمة في مجال التحكم في التكنولوجيا المبتكرة لترقية الصناعات النظيفية، بالإضافة إلى الاستشارة في سبل الترقية التنافسية"<sup>(1)</sup>. و لا بأس أن نذكر بالدعم الاستشاري و التقني المقدم للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية بتيزي و ززو من أجل إنجاز مشروع استبدال غازات "سي، اف، سي" الملوثة و المهدة لطبقة الأوزون بغاز سيكوبيتان.
- **المراكز و المكاتب العمومية:** هي مراكز و مكاتب و معاهد للبحوث و الاستشارة التابعة للقطاع العمومي، مثل المراكز و المعاهد التالية:
  - المركز الوطني للمساعدة التقنية (CNAT): "أنشأ سنة 1974، يقدم خدمات المراجعة العملية، دراسات تنمية للموارد البشرية، الدراسات التنظيمية، مخططات التأهيل، دراسات عامة و قطاعية، و دراسات و استشارة في التسيير المالي و المحاسبي."<sup>(2)</sup>
  - مركز تقنيات المعلومات و الاتصال (CETIC): "أنشأ سنة 1976، مركز متخصص في التكوين و الاستشارة في الإعلام الآلي و نظم المعلومات، بالإضافة إلى دراسات جدوى، دراسات تقنية اقتصادية، التشخيص الوظيفي، التشخيص الاستراتيجي، تأهيل المؤسسات الاقتصادية و الخوصصة."<sup>(3)</sup>
  - المركز الوطني للدراسات و التحليل الديمغرافي و التنمية (CENEAP): "أنشأ سنة 1963، و يعتبر أول هيئة وطنية مختصة في الدراسات و ملتقى الخبراء في البحث الديمغرافي، الاقتصادي و الاجتماعي. مهامه الأساسية:

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2010/10/20 <http://www.djazairss.com/aps/91252>

(2) GTZ: Annuaire des cabinets de conseil en management d'entreprises, Op. Cit, P 98.

(3) Ibid, P 124.



- الدراسات الديمغرافية، الاجتماعية و المحيط، بالمشاركة في برامج التعاون مع صندوق الأمم المتحدة للديمغرافيا (FNUAP).
- الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية.
- جمع معلومات الحالية حول الجماعات المحلية و إجراء دراسات في التسيير و تطويرها.
- الاستطلاعات العامة، الاقتصادية و الاجتماعية.
- تقييم المؤسسات و التدقيق المحاسبي و المالي.
- إنشاء بنوك المعطيات و أنظمة المعلومات.
- الدراسات التسويقية و دراسات السوق.
- التكوين الموجه لاحتياجات المؤسسات و الإدارات.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى المراكز المتخصصة في نشاط اقتصادي معين، تهدف إلى ترقية القطاعات الاقتصادية بكل الأساليب الممكنة للتدخل من خلال التطوير التقني و الدعم الاستشاري، مثل المركز الوطني لصناعة النسيج و الجلد، مركز الدراسات و الخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء، و المركز التقني للصناعات الغذائية و التحويلية.

- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية (INPED): "أنشأ في 31 أوت 1967، و تحول إلى مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري في 19 ماي 1998، تحت وصاية وزارة الصناعة و تطوير الاستثمار، مهامه:

- تأمين التكوين في التسيير لإطارات و مسيري المؤسسات العمومية و الخاصة، و خاصة الفاعلة في القطاع الصناعي.
- المساهمة بالوسائل الملائمة في الخطوات التي تطلقها الهيئات العمومية فيما يخص تأهيل الاقتصاد الوطني.
- يؤدي خدمة المساعدة و الدراسة للوزارة الوصية، لاسيما في وظائف إعادة الهيكلة الصناعية و إنشاء الإستراتيجية المتعلقة بها.
- يباشر كل خطوة في التكوين المتواصل، الإقتان و الرسكلة في ميدان التسيير، اللغات، الأعمال و التوثيق.<sup>(2)</sup>

(1) CENEAP: Etudes publications, catalogue 1966-2002, CENEAP, Alger, Algérie, 2003, P P, 5 6.

(2) [www.inped.edu.dz](http://www.inped.edu.dz) 2009/12/30 تاريخ الاطلاع على الموقع:

- المعهد الوطني للتسيير و التخطيط (ISGP): "تأسس المعهد العالي للتسيير و التخطيط في 6 أكتوبر 1984 تحت وصاية وزارة المالية، ثم عدل قرار التأسيس في 19 ماي 2007 ليصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري مع استقلالية مالية.

إن المهمة الأساسية للمعهد هي المساهمة في تطوير نظم التسيير لهيئات الدولة و المؤسسات الاقتصادية من خلال التكوين المتواصل و إجراء الدراسات و:

- المشاركة في تطوير رأس المال البشري لهيئات و المؤسسات، بالتحسين المتواصل للكفاءات، من أجل مواكبة البرامج التنموية للبلاد.
- المساهمة في تقوية مهنة المالية العامة، و تطوير فروعها بصفة عامة.
- المساهمة مع الهيئات من نفس الطبيعة، في تطوير أدوات و وسائل التخطيط، التنبؤ و اليقظة الاقتصادية.
- المشاركة في تصور نظام المعلومات و الاتصال اللازم لتطوير المهام السالفة الذكر.

• في إطار مهامه، يقترح المعهد مساعدته في مجالات التكوين و البيداغوجيا، كتحليل الاحتياجات في التكوين، إنشاء البرامج، و تعريف الكيفيات التي تسمح بتحقيقها.<sup>(1)</sup>

- المكاتب الأجنبية: تُبدي المكاتب الأجنبية اهتماما متزايدا بالسوق الجزائرية، لأنها سوق واعدة بالموازاة مع الحركة التنموية للبلاد من جهة، و لأنها تفتقر إلى المكاتب المحلية المتمرسنة و المتخصصة، ذات الخبرة الواسعة و السمعة العالمية من جهة أخرى. و تقدم المكاتب العالمية الكبرى خدماتها في الجزائر منذ فترات بعيدة جدا، و لكنها لم تتواجد بصفة مباشرة إلا بعد سنة 2002، حيث "فتح المكتب الفرنسي KPMG فرعا له في سنة 2002، و يُعد المكتب الدولي الأول الذي يعرض خدماته بصفة مباشرة في السوق الجزائرية، من خلال إجراء دراسات و استشارات في مجال المحاسبة، القانون، الإعلام الآلي ...، و قام سنة 2003 بتقديم خدماته لأكثر من 100 مؤسسة محققا بذلك رقم أعمال يقدر ب 55 مليون دولار"<sup>(2)</sup>، و آخر إنجازاته دليل الاستثمار في الجزائر سنة 2009، دليل التأمينات لسنة 2009، علما أنه عرض سنة 2008 دليل الاستثمار في الجزائر، و سنة 2007 دليل المحروقات، و يعرض المكتب خدماته ل:

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/12/30 [www.isgp.dz](http://www.isgp.dz)

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/15 [www.algeriakpmg.dz](http://www.algeriakpmg.dz)

- الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة في الجزائر.
  - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - التجمعات العمومية.
  - الحرفيين، التجار، المهن الحرة، الخدمات، الجمعيات<sup>(1)</sup>.
- و تتمثل خدماته الاستشارية في "المراجعة المحاسبية، المحاسبة، الدخول إلى البورصة، إعادة الهيكلة، الخطر التسييري، و استشارات عامة في الاستثمار."<sup>(2)</sup>
- كما فتحت شبكة PWC Price Water Corpors العالمية مكتبها في الجزائر في 14 ديسمبر 2008، "علما أن PWC تضم 26 فرعا عبر العالم و تعتمد على خبرة أكثر من 155 000 محترف من 153 دولة"<sup>(3)</sup>، و كونت شبكة PWC فريقا في الجزائر متعدد التخصصات (مالية، حقوق، تسيير، ...)، "تتواجد PWC في السوق الجزائرية منذ أكثر من 20 سنة (بصفة غير مباشرة)، و لها الدراية الكافية بالمحيط الاقتصادي، و المؤسسات الوطنية و المؤسسات الأجنبية المتواجدة في الجزائر، الأمر الذي أهلها لفتح فرع لها خصوصا بعد استقرار الأوضاع السياسية و الأمنية و توسع البرامج التنموية."<sup>(4)</sup>
- تقدم PWC خدمات حول الاستشارة القانونية و الضريبية، والاستشارة في التسيير.
  - دعم المشورة في المجال المحاسبي و المالي.
  - استشارة في المعاملات الاقتصادية.
  - استشارة في المضاربة<sup>(5)</sup>.
- تعرض خدماتها على القطاعات الاقتصادية التالية:
- القطاع الصناعي (التحويلية، الصيدلانية، ..).
  - قطاع الاتصال (تكنولوجيا الاتصال و الإعلام الآلي).
  - القطاع المالي (التأمينات، البنوك، الأسواق المالية).
  - قطاع النقل<sup>(6)</sup>.

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/15 [www.algeriakpmg.dz](http://www.algeriakpmg.dz)

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/15 [www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)

(3) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/14 [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

(4) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2008/12/14 <http://www.al-fadjr.com/ar/economie/93219.html>

(5) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/16 [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

(6) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/01/16 [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

كما فتح "مكتب Deloitte\* فرعا له في الجزائر في 14 ماي 2007 بهدف التقرب إلى عملائه، بعد أن حاز على ثقتهم من خلال تواجده بصفة غير مباشرة، و يتعامل المكتب مع مؤسسات القطاع الخاص و العام"<sup>(1)</sup>، و يقدم خدماته الاستشارية في المجالات:

- الصناعة بكل فروعها.
- النقل الجوي و البري.
- القطاع المالي، خصوصا البنوك و شركات التأمين.
- الطاقة و الموارد المتجددة.
- صناديق الاستثمار.
- الصحة.
- تكنولوجيا الاتصال.
- السياحة و الفنادق.
- المالية.

و بعد 25 سنة من الاستشارة و الدعم للمتعاملين الاقتصاديين و أصحاب القرار في الجزائر، قررت شبكة Ernst & young سنة 2008 التقرب من عملائها لعرض خدماتها الاستشارية في المراجعة، المعاملات، الجباية، القانون... الخ.

و للإشارة تواجدت المكاتب الأربعة العالمية في الجزائر بشكل مكثف قبل فتح فروع لها، وتتعامل بنسبة أكبر مع مؤسسات القطاع العام و الشركات الكبرى، فمثلا قام مكتب KPMG بعمليات التدقيق المحاسبي للقرض الشعبي الجزائري في مشروع فتح رأسماله لفائدة سوسيتي جنيرال، و مكتب COUPERS اسند له مهمة صياغة دفتر الاستثمار الخاص بالجزائر من قبل وزارة المساهمة و ترقية الاستثمار (وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار حاليا)، أما مكتب ARTHUR ANDERSEN فيقوم بعمليات دورية لصالح سوناطراك، و قدم دراسة لتقييم القطاع المصرفي في الجزائر سنة 2007. بالإضافة إلى هذه المجموعة تتواجد مكاتب دراسات أجنبية أخرى مثل مكتب INIEUM الأوروبي، الذي صمم عدة دراسات استشارية مثل دراسة حول سبل عصرنة القطاع المالي في الجزائر، بالإضافة إلى المكاتب SAFEGE الفرنسي، CARLOLOTTI الايطالي، SPI INFRA الفرنسي،

\* للتذكير شركة سويسرية تضم 165000 خبير محترف و تتواجد في 140 دولة تركز نشاطها بين التدقيق و الاستشارات الضريبية، الاستشارات المحاسبية، و الاستشارات الاقتصادية بمختلف أنواعها.

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2008/12/14 <http://www.al-fadjr.com/ar/economie/93219.html>

COBA البرتغالي، STUD/CAHMEYER تونسي-ألماني و RSW الكندي. أنجزت هذه المكاتب عدة دراسات خصوصا دراسات جدوى لمشروعات إعادة تهيئة شبكة المياه في الجزائر. و "مكاتب الدراسات النمساوية، حيث لجأت الحكومة الجزائرية إلى الخبرة النمساوية لدراسات ترامواي الجزائر، المصاعد الكهربائية للعاصمة، تلمسان، سكيكدة، ومشروع دراسة الطريق السيار الثاني للهضاب العليا عن طريق المسح الجوي، حيث تم الانتهاء من القيام بالمسح الجوي للشطر الشرقي للمشروع على طول 220 كم. وشبكة نقل المياه لسد كودية أسردون (ولاية بويرة) و سد بوسياية، ومشروع السكة الحديدية تفرت-حاسي مسعود، بئر توتة-زرالدة، خط مشرية-بشار، و خط خميس مليانة-واد الفضة.<sup>(1)</sup>

**مكاتب الدراسات المحلية الخاصة:** أحصت GTZ في دليل مكاتب الدراسات في إدارة الأعمال 250 مكتب دراسات استشاري، موزعين عبر 31 ولاية، أي نسبة التغطية 61% من التراب الوطني. يعرضون مزيجا من الخدمات الاستشارية لمختلف المؤسسات الاقتصادية (مزيد من التفاصيل عن خصائص هذه المكاتب في الفصل الآتي).

#### المطلب الرابع: مشاكل قطاع الخبرة الاستشارية في الجزائر

يتأثر قطاع الخبرة الاستشارية بسلوك الفاعلين و المؤثرين فيه، و لا يستطيع أن يؤدي المهام المنوطة به، ما لم تلتزم كل الأطراف بالعمل بالكفاءة المطلوبة، فأى خلل على مستوى طلب المستثمرين و المتعاملين الاقتصاديين للخدمات الاستشارية، و أي قصور أو نقص على مستوى عرض هذه الخدمات من قبل مختلف المؤسسات الاستشارية (المكاتب، المراكز، و المعاهد)، يؤثر سلبا على مسار نمو القطاع، تطوره، و احترافيته. ناهيك إذا كان المشكل أبعد بكثير من ذلك، في غياب قانون خاص بتنظيم المهنة، و لا جهة وصية عنها، فتكون الممارسات بعيدة عن كل رقابة، و في غياب الرقابة يصعب كثيرا إلزام الأطراف بمسؤولياتهم. و في بحثنا عن مختلف المشاكل التي تواجه القطاع و تحد من احترافية المهنة، و جدنا عدة مشاكل و صعوبات تواجه المؤسسات و التي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2010/11/06 <http://www.echoroukonline.com/ara/economie/62516.html>

1- المشاكل الناجمة عن عدم تنظيم القطاع: تعتبر المشاكل التنظيمية أصعب المشاكل التي تواجه قطاع الخبرة الاستشارية في الجزائر، لأن المشاكل الأخرى متولدة أساسا عن غياب تنظيم رسمي للمهنة، و تتمحور هذه المشاكل حول:

- غياب الإطار التشريعي المنظم لهذا النشاط و المؤطر للمهنة، فلا يوجد قانون خاص بالاستشارة في إدارة الأعمال، و لا جهة وصية تهتم بتنظيم القطاع، و تزيل الغموض حول نقاط بالغة الأهمية كالاتماد، إنشاء المكاتب، التخصص،... الخ

- عدم تفعيل دور الجمعيات المهنية، و غياب دورها في تطوير و دعم احترافية المهنة، و الدفاع عن الحقوق الشرعية للمتعاملين في القطاع.

- عدم وجود إستراتيجية وطنية لتطوير الكفاءات المحلية و تطوير القطاع.

- غياب الإجراءات المشجعة لمهنة الاستشارة من قبل السلطات العمومية، الإجراءات و البرامج المعتمدة لا تستفيد منها جميع مكاتب الدراسات الاستشارية بصفة عادلة.

- غياب كل أشكال الدعم المالي من قبل السلطات العمومية الموجه للمكاتب المحلية، لتأهيلها لترقية صناعة الاستشارة المحلية، و للدخول إلى الأسواق العالمية.

- غياب إجراءات واضحة و شروط لإنشاء مكاتب الدراسات الاستشارية، إذ يكفي صاحب المكتب بفتح سجل تجاري كباقي الأنشطة التجارية، مما كان سببا في رداءة الأداء لبعض المكاتب نظرا لسهولة الولوج إلى هذا المجال، رغم صعوبته و أهميته.

2- المشاكل الناجمة عن اعتقادات و ذهنيات المستثمرين و المتعاملين الاقتصاديين : يؤثر عدم إدراك هذه الأطراف لأهمية الخدمات الاستشارية، نظرا لاعتقاداتها حول مضمون الاستشارة و ضرورتها على جانب الطلب و نموه و تطوره، و يجمع الخبراء المحليين أن المشكل بالدرجة الأولى، مشكل ثقافي أدى إلى:

- عدم الاعتراف بأهمية الاستشارة لدى المؤسسات الاقتصادية، و غياب رؤية واضحة حولها لدى المسيرين.

- الاعتقاد السائد لدى المستثمرين حول الخدمات الاستشارية، كونها مصدرا لزيادة التكاليف، فالدراسات هي مستندات باهضة الثمن. و عدم الاعتراف بأن مكتب الدراسات الاستشارية هو شريك أو مساعد استراتيجي من أجل القيادة الجيدة للمؤسسات، فهو يمنحها القدرة على تجاوز العوائق و الصعوبات التي تواجهها دوما. فتغيب ثقافة المرافقة لدى المتعاملين الاقتصاديين في الجزائر، و التي تسمح للمكتب الاستشاري بفضل استشارييه،

- بالتدخل في توجيه كافة مراحل نشاط المؤسسة، و المساهمة بذلك في تحقيق مستوى عالي من الكفاءة و الفعالية، فلا تدمج الاستشارة الاقتصادية في نشاط جل المؤسسات الاقتصادية.
- تعتبر الاستشارة استثمار غير مادي، و يعتبره المستثمر الجزائري انه لا عائد منه، و لا أهمية له، كونه لا يضيف أي شيء ملموس للمؤسسة.
- اعتماد نسبة كبيرة من المتعاملين الاقتصاديين على تجاربهم الشخصية في إيجاد الحلول للمواقف التي تواجههم و في اتخاذهم للقرارات، و لكن مهما اكتسب رجل الأعمال الخبرة العملية، فموجب التخصص و محدودية القدرات الفردية مهما اتسعت، فيستحيل عليه أن يلعب دور الاستشاري بصفة كاملة، و يحيط بكل مستلزمات العمل الاستشاري.
- عدم اللجوء التلقائي للمؤسسات الاقتصادية - في غالب الأحيان - لطلب الخدمات الاستشارية ، إلا من منطلق املاءات البنوك لتمويل النشاط، الجهات المكلفة بتسيير العقار، و الجهات المكلفة بمنح رخص الاستثمار. و الانتعاش في الطلب في الفترة الأخيرة، راجع بالخصوص إلى الدعم الموجه من الدولة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي تطلب عدة خدمات استشارية متوافقة و هذه العملية.
- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فضعف إمكانيتها المادية، لم يمنح الفرصة لمسؤوليها للتفكير في إعداد الدراسات و طلب الاستشارات، خصوصا في غياب أي رؤية إستراتيجية، إذ يكتف اغلبهم بتحقيق أهداف آنية، حالية، و نظرتهم للمستقبل محدودة، مما يؤثر سلبا على تفعيل الطلب على الخدمات الاستشارية، خصوصا مع تزايد عدد هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني.
- عقدة رجل الأعمال الجزائري اتجاه مكاتب الدراسات المحلية، و تفضيله دوما المكاتب الأجنبية حتى وإن تساوت المؤهلات، الأمر الذي كان سببا في اشتداد الطلب على الخدمات الأجنبية.
- المنافسة من قبل موردي المعدات، الذين أصبحوا يرفقون عروضهم بخدمات استشارية إضافية، و تركيبهم للمعدات و تجربتها، مما اثر سلبا على وتيرة الطلب على بعض الخدمات الاستشارية خصوصا الخبرة الصناعية.
- المشاكل الناجمة عن مكاتب الدراسات: إذا فسر الخبراء الاستشاريين عم احترافية القطاع و تطور المهنة، بالممارسات الصادرة عن المتعاملين الاقتصاديين - التي سبق الإشارة إليها- فالمتعاملين الاقتصاديين يفسرون هذا الإشكال ، بما يصدر عن المكاتب المحلية من ممارسات نحددها في النقاط التالية:

- عدم كفاءة بعض مكاتب الدراسات المحلية، من حيث الاستشارات التي يقدمونها، و عجزهم على إيجاد حلول جديّة للمشاكل المطروحة، و تكرارهم لمضامين الدراسات و الاستشارات التي يعدونها لعدة مؤسسات، الأمر الذي كون صورة سيئة لدى الغير، و تسبب في عزوف عدة مؤسسات عن طلب الاستشارة لعدم ثقتهم في هذه المكاتب.
- غياب معايير واضحة لتقييم مؤهلات الاستشاريين لدى مكاتب الدراسات خصوصا و أن اغلبهم يعتمدون على استشاريين مؤقتين.
- نقص الاستشاريين المتخصصين لدى مكاتب الدراسات، الأمر الذي يجعل هذه المكاتب توجه طالب الخدمة الاستشارية إلى نوع معين من الخدمات، حتى و إن لم تكن هي المطلوبة تماما.
- عدم سعي مكاتب الدراسات نحو إقناع المستثمر المحلي بضرورة الاستشارة و أهميتها، إذ تتوقع هذه المكاتب حول نفسها، و لا تسهم بأي شكل للدعاية و نشر ثقافة الاستشارة لدى المتعاملين الاقتصاديين، و غياب تام لهذه المكاتب في الفعاليات الاقتصادية و التجارية الكبرى.
- كل المشاكل التي تواجه قطاع الخبرة الاستشارية في الجزائر، ليست وليدة الظروف الحالية، و إنما تراكمت لفترات زمنية سابقة، و تتراكم لفترات لاحقة، ما لم تجتمع القوى الفاعلة، و تقرر تبني خطة استعجاليه لتغيير الظروف بإقحام جميع الأطراف المؤثرة في القطاع لإيجاد الحلول المناسبة لهذا الوضع، من أجل ترقية صناعة الاستشارة في الجزائر.



### خلاصة:

تتضمن الخدمات الاستشارية مجموعة من الدراسات الأولية و الدراسات التفصيلية اللازمة لتحقيق سلامة تخطيط و تنفيذ المشروعات الاستثمارية و متابعتها. تمثل المؤسسات الاستشارية المختلفة، التي تقدم الدراسات و الاستشارة الاقتصادية، الإدارية، الخطط الإستراتيجية و الإرشادات القانونية، واحدة من أهم مؤسسات التطوير التنموي في معظم الدول، خاصة الدول الصناعية بقطاعاتها و مؤسساتها التي تعتمد في صياغة قراراتها على مثل تلك المراكز و المؤسسات المتخصصة في مجالات البحث، الدراسات العميقة المبنية على وقائع إحصائيات و توجيهات موضوعية.

تكمن أهمية هذه المكاتب و المراكز الاستشارية في كونها الجهة المخول لها مصاحبة عملية التنمية في الدول، لما تقدمه من عروض استشارية تفيد كل المؤسسات النشطة في اقتصاد ما. و تتميز المؤسسات الاستشارية بكونها بعيدة عن التأثيرات الخارجية و التوجهات السياسية أو الشخصية، وهو ما يمكنها من التوصل إلى قرارات موضوعية سليمة، و نتائج جيدة حول قضية من القضايا.

تعتمد الجزائر كغيرها من الدول على الخبرة الاستشارية في القرارات الخاصة بالاقتصاد و مجالاته منذ استقلالها، و لكنها بالمقابل لم تتبن سياسة شاملة لدعم و تطوير الخبرة الاستشارية المحلية، باستثناء البرامج الموجهة لدعم القطاعات الاقتصادية و التي تتضمن برامج و مقترحات للدعم التقني و الاستشاري في إطار التعاون الثنائي أو متعدد الأطراف، كالبرنامج الوطني لتطوير الخدمات التقنية و الاستشارية في الصناعة و برنامج التكوين و الاستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المشروع الجزائري الأوروبي لاعتماد المخابر و مكاتب الدراسات الجزائرية، و التي تهدف في مجملها إلى توسيع، تنويع و تخصيص القدرات الوطنية في الاستشارة و إدارة الأعمال مما يسمح بخلق قطب من الاستشاريين ذوي الكفاءات العالية، مما يسهم في احترافية القطاع.

تتنوع خدمات الخبرة الاستشارية في السوق الجزائرية، بتنوع تخصصات المؤسسات و الهيئات المسؤولة عن عرضها من جهة، و بتنوع طبيعة طلب المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها وأهدافها، و يتفق العديد من الخبراء على أن الطلب على الخدمات الاستشارية في الجزائر يزداد بصورة مطردة مع استحداث مختلف برامج الدعم و التنمية.

الفصل الرابع: تحليل العرض و الطلب  
على خدمات دراسة المشروع  
الاستثماري في الجزائر

**تمهيد:**

تتنوع الجهات و الهيئات التي تعرض الخدمات الاستشارية في الجزائر بأنواعها المتعددة، بين هيئات إقليمية و دولية، و مراكز و معاهد عمومية و خاصة، و مكاتب أجنبية و محلية، و يتركز العمل الاستشاري للهيئات الإقليمية و الدولية مع الدولة، و مصاحبتها الاستشارية في القرارات الهامة للاقتصادي الوطني، بينما تتعامل باقي المراكز و المعاهد و المكاتب مع كل المتعاملين الاقتصاديين الخواص و العموميين. و تُقدم المكاتب الاستشارية خدمات متنوعة منها خدمات دراسة المشروع، و نحاول في هذا الإطار تحليل عرض خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية لمكاتب الدراسات المتواجدة في السوق المحلية سواء أجنبية كانت أم محلية، وذلك بتحليل كل خصائصها (التوزيع الجغرافي، السن، المؤهلات، عدد الاستشاريين، طبيعة المتعاملين معها... الخ)، كتمهيد لتحليل الظروف المرتبطة بتقديم و إعداد خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية.

كما نحاول في المقابل تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري، بالوقوف على اختلاف الطلب استنادا إلى مجموعة من الخصائص المهمة للمشروع، لتحديد مدى تأثير هذه الأخيرة على طبيعة الطلب. دون أن نهمل ضرورة تسليط الضوء على كيفية انجاز هذه الدراسات عمليا أي تحديد الإطار التطبيقي و العملي لدراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر، بداية بتعريف محتوى الاتفاقية أو العقد المبرم بين المكتب القائم بالدراسة و الطرف طالب الدراسة، و ذكر مجموعة من النماذج العملية لدراسة المشروع وأكثرها شيوعا و استعمالا لدى مكاتب الدراسات، و البرامج المعلوماتية المساعدة في إعداد الدراسة. و عليه نتناول في هذا الفصل ما يلي:

- الإطار التطبيقي لدراسة الجدوى الاقتصادية.
- تحليل عرض خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر.
- تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر.

### المبحث الأول: الإطار العملي لدراسة الجدوى الاقتصادية

ترتبط دراسة جدوى مشروع ما، بإتباع القائم بها مجموعة من الإجراءات و الأعمال، تبدأ بعقد اتفاقية مع صاحب المشروع تتحدد فيها الالتزامات، الواجبات و الشروط المتعلقة بالدراسة، ثم اختيار نموذج معين من النماذج العملية المتاحة لدراسة الجدوى، و كذا الاستعانة بالبرنامج المساعد COMFAR، لينتهي بإعداد تقرير نهائي يجيب صراحة عن إمكانية قيام المشروع بالمبررات الضرورية و المقنعة، و عليه نتناول في هذا المبحث:

- الاتفاقية النموذجية لدراسة الجدوى الاقتصادية.
- نماذج إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية.
- برنامج COMFAR.
- تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية.

### المطلب الأول: الاتفاقية النموذجية لإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية

تشمل الاتفاقية النموذجية لدراسة الجدوى الاقتصادية على الأحكام و الشروط التي أفرزت من قبل المنظمات، الصناديق، البنوك، و الجهات المنظمة للنشاط الاستشاري سواء على المستوى المحلي أم الدولي، و التي تتحدد فيها التزامات الأطراف المعنية بالدراسة. تُعرض هذه الاتفاقية في شكل مواد، يراعى فيها الموازنة التامة بين مصلحة طالب الدراسة (المستشير)، و المكتب القائم بالدراسة، و الممثل في شخص المهندس الاستشاري المسؤول عليها. و نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به أعضاء الدراسة، تناولت الاتفاقية العديد من النصوص التي تركز على ضرورة توفير العدد الكافي من الاستشاريين المؤهلين ذوي الخبرة و المؤهلات المبينة في سيرهم الذاتية. و في الغالب، تشمل هذه الاتفاقيات بنودا ترتبط ب:

- "تمهيد، تعاريف و تفسيرات.
- تعيين المهندس الاستشاري.
- العلاقة بين الأطراف.
- بدء سريان الخدمات و انتهائها.
- التزامات المهندس الاستشاري.
- مسؤولية المهندس الاستشاري.

- الأتعاب، التعويضات في حالات التأجيل و الإنهاء.
- التأمين، الإخطارات، الشراكات.
- الضرائب، ...<sup>(1)</sup>. و نركز على:

#### 1. التزامات المهندس الاستشاري: يلتزم المهندس الاستشاري ب:

- مستوى الأداء: "يؤدي المهندس الاستشاري الخدمات، و يقوم بتنفيذ كافة التزاماته بموجب الاتفاقية، منها العناية اللازمة، المهارة اللازمة، الدقة و الكفاءة، وفقا لأعلى المستويات المتعارف عليها في المهنة"<sup>(2)</sup>.
- احترام القوانين المحلية: يجب على المهندس الاستشاري و مستخدميه و المتعاقدين معه من الباطن، و أي طرف ثالث يستخدمه أثناء وجوده في البلد الذي يقع فيه المشروع محل الدراسة، أن يحترموا قوانين ذلك البلد، و أن يأخذوا بعين الاعتبار القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي لذلك البلد في حالة ما إذا كان المكتب الذي يُعد الدراسة أجنبي.
- السرية: حسب الاتفاقيات النموذجية لدراسات الجدوى، فإن المعلومات و البيانات و الوثائق و التصاميم سواء التي يقدمها صاحب المشروع أو يطورها الاستشاري تعتبر سرية، و لا يحق له نشرها أو إفشاؤها إلى طرف ثالث، أي كانت صفته دون موافقة مكتوبة من صاحب المشروع، و في هذا الصدد، "فإن ملكية الوثائق التي يُعدها الاستشاري أثناء إنجاز الدراسة تكون ملكا لصاحب المشروع، الذي يحق له الإطلاع عليها في أي وقت أثناء وجودها في حوزة الاستشاري، الذي يسلمها له في نهاية الدراسة، بعد إعداد قائمة مفصلة بها، و يمكن للاستشاري أن يحتفظ بصورة عنها، و لا يجوز استعمالها دون موافقة صاحب العمل (طالب دراسة المشروع)".<sup>(3)</sup>
- مصدر الأتعاب: إن أتعاب الاستشاري التي يدفعها طالب الخدمة، يجب أن تشكل أتعابه الوحيدة المتعلقة بتنفيذه لالتزاماته، وفقا لجميع الاتفاقيات.
- الاستشارات المتخصصة و الخدمات: يجب على المهندس الاستشاري أن يقدم كل الاستشارات الفنية و المهارات اللازمة. "إذا كانت هناك حاجة لاستشارة فنية متخصصة تقع خارج نطاق الخدمات، فيمكن للمهندس الاستشاري، باتفاق خطي مسبق

(1) البنك الإسلامي للتنمية: اتفاقية دراسة جدوى مشروع، 1992، ص 2.

(2) المصرف العربي للتنمية في إفريقيا: الاتفاقية النموذجية لإعداد دراسات الجدوى، المادة 55، 1995، ص 10.

(3) البنك الدولي: دليل اختيار الاستشاريين، مرجع سابق، ص 34.

مع صاحب العمل، أن يقوم بعمل ترتيبات لتوفير تلك الخدمات المتخصصة، و يلتزم صاحب العمل بدفع تكاليف إضافية.<sup>(1)</sup>

- التعاقد من الباطن: بحسب الاتفاقيات المعمول بها، فإن تعاقد المهندس الاستشاري من الباطن يجب أن يتم بموافقة مكتوبة من طالب الدراسة.
- يتحمل المهندس الاستشاري المسؤولية التامة عن تنفيذ المستشار من الباطن الأجزاء من الخدمات المتعاقد عليها.

2. مسؤولية المهندس الاستشاري: "يكون المهندس الاستشاري مسؤولاً في مواجهة صاحب العمل عن أي خلل بالتزاماته، و يكون مسؤولاً أيضاً عن تعويض صاحب العمل عن أي ضرر أو خسارة ناتجة عن إهمال جسيم أو خطأ متعمد، وفق مبلغ يكون محددًا في بنود الاتفاقية"<sup>(2)</sup>.

### 3. التزامات صاحب العمل:

- يلتزم صاحب العمل (طالب الخدمة) على نفقته الخاصة، و خلال وقت معقول، بتزويد الاستشاري بجميع البيانات و المعلومات المتوفرة لديه و المتعلقة بالدراسة، و أن يرد على كل الاستفسارات، و إذا تطلب الأمر اتخاذ أي قرارات بواسطته، فيجب عليه أن يتخذها خلال فترة معقولة لتفادي تأجيل و تعطيل عمل الاستشاري.
- في حالة طلب خدمة استشارية أجنبية، يلتزم صاحب العمل بتوفير تأشيرة الدخول و الخروج للبلد، بالإضافة إلى الرخص و التصاريح اللازمة و السماح لهم بالدخول إلى كل المواقع و الأماكن المتعلقة بالقيام بالخدمات، و ضمان حقهم في تحويل المبالغ المتحصل عليها، و إعادتهم إلى بلدانهم في حالة الطوارئ.
- كما يلتزم صاحب العمل بتوفير كل التسهيلات في الوقت المحدد و الاتفاق مع الاستشاري في كيفية تنفيذ الخدمات في غياب هذه التسهيلات، و مراجعة الأتعاب نتيجة جهد أو تكاليف إضافية.
- بالإضافة إلى التزامات أخرى تختلف حسب الاتفاقيات، تتعلق بتعويض المهندس الاستشاري و التأمين و الضرائب.

4. الأتعاب: يلتزم صاحب العمل بدفع أتعاب المهندس الاستشاري مقابل أدائه التزاماته و قيامه بالدراسة، وفقا لجدول محدد في الاتفاقية و عادة ما يتم دفع الأتعاب وفقا لما يلي:

(1) مؤسسة مجموعة التنسيق: الاتفاقية النموذجية إعداد دراسة الجدوى، الطبعة الأولى، 1994، ص 9.

(2) المرجع نفسه، ص 12.

- "نسبة من المبلغ (%) بعد التوقيع على العقد مقابل ضمان مصرفي، و يتم خصم هذا المبلغ مقدما من إجمالي المستحقات.

- نسبة من المبلغ (%) بعد استلام التقرير الأول عن تقديم تنفيذ الدراسة.

- نسبة من المبلغ (%)، بعد استلام التقرير الثاني عن تقديم تنفيذ الدراسة.

- نسبة من المبلغ (%)، بعد استلام مسودة التقرير النهائي.

- نسبة من المبلغ (%)، بعد استلام التقرير النهائي.

- النسبة الأخيرة بعد الموافقة على التقرير النهائي و استلام جميع الوثائق<sup>(1)</sup>.

كما تتضمن هذه الاتفاقيات مواد متعلقة بحالات التأجيل و الإنهاء التي قد تكون وفق:

• إخطار من صاحب العمل: "إذ يجوز لصاحب العمل بإخطار كتابي يقدمه إلى المهندس الاستشاري في أي وقت يرغب فيه حذف أي جزء من الخدمات، أو أن يستغني عن جميع الخدمات، أو الجزء المتبقي منها أو ينهي العقد...، و يتعين على المهندس الاستشاري عند استلامه الإخطار أن يتخذ الخطوات الضرورية لإيقاف الخدمات و تقليص النفقات إلى حد أدنى"<sup>(2)</sup>، و تكون التعويضات المترتبة عن كل حالة محددة مسبقا في العقد.

• القوة القاهرة: في حالة الظروف الفجائية الخارجة عن السيطرة و التي من شأنها أن تعرقل عمل المهندس الاستشاري، أو يستحيل القيام بتنفيذ جميع أو بعض التزاماته، يتعين عليه أن يخطر صاحب العمل كتابيا بذلك، و يحدد المصرف العربي في الاتفاقية النموذجية مدة أقصاها شهر لاستئناف عمل المهندس الاستشاري، و كل تجاوز للفترة يترتب عليه تعويض أو خصم في الأتعاب.

و عن استحقاقات المهندس الاستشاري عند التأجيل أو الإنهاء فالراجح في الاتفاقيات أن يتسلم أتعابه من التاريخ الفعلي للتأجيل أو الإنهاء، بما فيها النفقات الناجمة عن الإنهاء المنظم للخدمات، بما فيها تكلفة إيقاف فريق الدراسة عن العمل، و في حالة إخلال المهندس أو إهماله، يحق لصاحب العمل أن يطالبه بالتعويض بعد انتهاء الفترة المخولة للمهندس لإصلاح الخلل و من ثم فسخ العقد.

(1) مؤسسة مجموعة التنسيق: الاتفاقية النموذجية إعداد دراسة الجدوى، مرجع سابق، ص 35.

(2) الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي: اتفاقية الخدمات الاستشارية، 1990، ص 18.

كما تتضمن هذه الاتفاقيات بنودا حول الإخطارات و شروطها، اللغة التي تعد بها الدراسة، القانون الواجب تطبيقه، و حل النزاعات، التي إذا ما تعذر على الأطراف تسويتها وديا يتم اللجوء إلى التحكيم.

### المطلب الثاني: النماذج العملية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية

تلتزم مكاتب الدراسات و الهيئات الاستشارية في إعدادها لدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية بنماذج و أدلة محددة الخطوات، تشمل مجموع مراحل و أجزاء الدراسة و محتوياتها، و من بين هذه النماذج ما هو دولي، صادر عن هيئات و منظمات دولية، و منها ما هو محلي صادر عن هيئات، بنوك، و مكاتب محلية. فإذا عرفنا دراسة الجدوى نظريا بأنها مجموعة من المراحل المتتابعة، فعليا هي مجموعة من النماذج المتعلقة بتنظيم هذه المراحل، و النماذج التي سنعرضها في هذا المطلب هي على سبيل المثال لا الحصر.

#### أ- بعض النماذج الدولية و الإقليمية: نذكر منها :

• نموذج المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين (AIDMO) : حسب هذه المنظمة،

فكل دراسة مشروع استثماري تمر عبر ثلاث مراحل:

"المرحلة الأولى: دراسة مسح و تحليل السوق و التي تتم من خلال:

- تحديد سوق المواد الخام اللازمة للمشروع.

- وضعية الصناعة.

- ميزان العرض و الطلب.

- أكثر مناطق السوق الواعدة"<sup>(1)</sup>.

"تهدف هذه المرحلة إلى تحليل السوق من خلال تجميع المعلومات و تحليلها، و الغرض منها هو التوصل إلى قرار حول ميزان العرض و الطلب و تشكيلة الإنتاج"<sup>(2)</sup>، و تُقدم نتائج هذه المرحلة في شكل مسودة تقرير المرحلة الأولى إلى الجهات المعنية بالمشروع، و على ضوء نتائجها يتم اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الجزء الثاني من الدراسة، كما تتضمن نتائج تحليل السوق أيضا في التقرير النهائي لدراسة الجدوى الذي يتحدد فيه الطلب

(1) المنظمة العربية للتنمية الصناعية: دليل دراسة الجدوى الفنية و الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، عمان، الأردن، 1990، ص 4.

(2) المرجع نفسه، ص 6.



و العرض المتوقعين، و بالتالي اقتراح الطاقات الإنتاجية للمشروع المقترح و تشكيلة الإنتاج، و برنامجه و توصيات بشأن خطوات العمل القادمة.

**المرحلة الثانية:** دراسة جدوى أولية فنية اقتصادية، من خلال دراسة:

- "المشروعات المقترحة.
  - المواقع المقترحة للمشروعات.
  - تشكيلة الإنتاج المقترحة.
  - تصميم الأعمال الهندسية.
  - المواد الأولية للمشروع و المدخلات"<sup>(1)</sup>.
- "تُغطي هذه المرحلة التقييم الفني للمشروع على أساس نتائج و توصيات المرحلة الأولى من الدراسة، حيث يتم بحث إمكانية و جدوى إنتاج معين في مواقع أولية بالاعتماد على المعلومات المتوفرة ...، و في هذه المرحلة يتم تغطية الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا الإنتاج و تصميم المشروع و الأعمال الهندسية اللازمة"<sup>(2)</sup>.

**المرحلة الثالثة:** دراسة الجدوى الفنية الاقتصادية للمشروع، و تتضمن تحديد:

- "موقع المشروع.
- تنظيم المصنع و العمالة.
- الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
- التقييم الاقتصادي و المالي للمشروع.
- التكاليف الاستثمارية.
- تمويل المشروع.
- تكاليف الإنتاج.
- عائد المبيعات.
- الضريبة على الأرباح.
- معدل العائد الداخلي و المقاييس الأخرى.
- حسابات الحساسية.
- الاعتبارات الاقتصادية.

(1) المنظمة العربية للتنمية الصناعية، مرجع سابق، ص 4.

(2) المرجع نفسه، ص 5.

- الاستنتاجات<sup>(1)</sup>.
  - "على ضوء النتائج الإيجابية للمرحلة الثانية، تتم الموافقة الرسمية على المشروع، و يتم تنفيذ المرحلة الثالثة بأخذ الاعتبارات الخاصة لإحدى المواقع المختارة و إسقاطها، و دراسة النتائج الاقتصادية و المالية على ضوء ذلك"<sup>(2)</sup>، و يتم في المرحلة الثالثة الاعتماد على معلومات و إحصائيات متعلقة ب:
  - "الموقع المختار.
  - توفر الخدمات و البنى التحتية في موقع المشروع و كفايتها.
  - توفر العمالة و تكلفتها الفعلية.
  - توفر المواد و الخدمات التي يمكن الحصول عليها محليا و تكلفتها.
  - تكاليف أعمال البناء و الإنشاءات المدنية.
  - تطور السوق المحلية و أسعار المنتجات على أساس التكاليف الفعلية.
  - أسعار الاستيراد.
  - التسهيلات الممنوحة للمشروع و احتمالات التمويل.
  - الضرائب و الرسوم على المعدات و المواد الخام المستوردة.
  - القوانين و الأنظمة التي تنظم الاستثمار في البلد"<sup>(3)</sup>.
- و تُدرج نتائج المرحلة الثالثة في التقرير الثالث الذي يتضمن تعريف المشروع و تشكيلة إنتاجه، موقعه، التصميم الأولي للمشروع المقترح، التقييم الاقتصادي و المالي له، و تُرتب نتائج المراحل الثلاثة في التقرير النهائي بالإضافة إلى الاستنتاجات و الإجابة الصريحة عن جدواه. حسب هذه الهيئة تُعرض الدراسة في شكل ثلاثة مجلدات خاصة بكل مرحلة و ملخص نهائي.
- نموذج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: اقترحت المنظمة أن تتضمن دراسة جدوى مشروع الخطوات التالية:
1. تحليل السوق و مفهوم التسويق.
  2. المواد الأولية و الإمدادات.
  3. المكان و الموقع.

(1) المنظمة العربية للتنمية الصناعية، مرجع سابق، ص 5.

(2) المرجع نفسه، ص 6.

(3) المرجع نفسه، ص 8.

4. الهندسة و التقانة.
5. التنظيم و التكاليف العامة.
6. الموارد البشرية و تخطيط تنفيذ المشروع.
7. التحليل المالي و تقدير الاستثمار.
8. التقييم الاقتصادي و الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

• نموذج منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي: تقترح هذه المنظمة نموذجا لدراسة المشروع يتضمن:

1. دراسة الاتجاهات الحالية و المستقبلية للسوق.
2. الدراسة الفنية و التنبؤ بالتكلفة المتوقعة.
3. الدراسات المالية.
4. الدراسات القانونية.
5. دراسة الاحتياجات الإدارية و المهارات البشرية على اختلاف أنواعها.

#### ب- بعض النماذج المحلية:

- نموذج المجلس الوطني للاستثمار: يقترح المجلس الوطني للاستثمار\* نموذجا لدراسة المشروع و عرضه يتضمن:
1. "تعريف المشروع و القائم به.
  2. تحليل السوق.
  3. تحليل الموقع.
  4. الاحتياجات و التسهيلات.
  5. التقييم المالي.
  6. التكلفة الإجمالية للمشروع.
  7. تقييم التكاليف.

(1) ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle, dernière édition 1998, P 7.

\* المجلس الوطني للاستثمار تم إنشاؤه بموجب الأمر رقم 03/01 الصادر في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، وكان يترأسه رئيس الحكومة وحاليا الوزير الأول، وقد أسندت له عدة مهام من بينها اقتراح إستراتيجية تطوير الاستثمار وتحديد أولوياتها، واقتراح تدابير تحفيزية للاستثمار ومسايرة التطورات المسجلة على الساحة الاقتصادية بالخصوص، كما تناط للمجلس مهمة الفصل في المزايا التي تمنح في إطار الاستثمارات، ويحدد شروط الحصول على هذه المزايا وعلى الحوافز ومدتها، وأخيرا التشجيع على استحداث مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمارات وتطويرها، منها آليات غير تقليدية من بينها عمليات فتح رأس المال عبر البورصة أو الدخول في شراكة.

8. ملخص لهيكل الاستثمار.

9. تمويل المشروع.

10. الآجال<sup>(1)</sup>.

• نموذج الغرفة الوطنية للتجارة و الصناعة: تقترح الغرفة نموذجا يتكون من:

1. "تعريف عام للمشروع.

2. تحليل السوق.

3. المعطيات الفنية للمشروع.

4. تحليل تكاليف المشروع.

5. تمويل المشروع.

6. التنبؤ بحسابات الاستغلال<sup>(2)</sup>.

إن استعمال أي نموذج يكون باقتراح من مكتب الدراسات أو من صاحب المشروع أو مشروطا من قبل الجهات الممولة للمشروع. و يُحدد في العقد و الاتفاقية نوع نموذج الدراسة، ليتم تقييم النتائج وفقا لمراحله. و تختلف هذه النماذج من حيث درجة التفصيل و عمق التحليل، فمنها ما هو مفصل تفصيلا دقيقا، و منها ما هو شامل، و ترتبط درجة التحليل بطبيعة المشروع، درجة المخاطرة، اعتبارات المحيط خصوصا المنافسة، و التكلفة المخصصة للدراسة. و لا يمكن المفاضلة بين نموذج و آخر، فكل النماذج تسمح بتحليل جدوى المشروع، و لكن الإشكال يتعلق بمدى التزام القائم بالدراسة بمضمون خطوات النموذج و الترتيب المنهجي لها، و تأمين الخبرات القادرة على إنجاز هذه الخطوات.

(1) Conseil national de l'investissement : Fiche de présentation de projet d'investissement, mars 2008, P P, 1 2.

(2) Chambre national de commerce et d'industrie: Présentation de projet d'investissement, 2006, P 4.

### المطلب الثالث: البرنامج المساعد لدراسة جدوى مشروع COMFAR

لم تكن دراسات الجدوى الاقتصادية بعيدة عن التطور الذي أحدثته برامج الحاسبات الآلية في مختلف الفروع و الميادين، و بالنظر لاستخدام دراسة الجدوى للعديد من الطرق الرياضية، الإحصائية و التحليلات المالية. قطعت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية شوطا كبيرا في هذا المجال من خلال إصدار سلسلة من البرامج تسمى بـ COMFAR اختصار لـ: Computer Model for feasibility Analysis and Reporting النموذج الالكتروني لتحليل الجدوى و الإقرار.

فقد لعبت الحواسب الشخصية التي تطورت خلال حقبة الثمانينات و لا تزال، دورا هاما في تسهيل إعداد المشروعات و تقييمها، بعد تزويدها ببرامج تطبيقية قادرة على تجهيز النصوص و كتابة التقارير، و البرامج الخاصة التي تساعد على التصميم CAD (Computer Aided Design). كما تلعب نظم إدارة قواعد البيانات (Data Base) دورا مهما في استرجاع المعلومات المختارة، مثل استرجاع بيانات تخص مشروعات استثمارية نُفذت في بلد معين أو في فترة زمنية معينة.

كما تساعد النظم الخبيرة الدائمة (Expert System) مستعمل النظام على تحليل البيانات، و التحقق من أن البيانات المدخلة لا تتعدى هامشا محددا سلفا، و تفيد نماذج المحاكاة (Simulation Model) في دراسة التغيرات التي تجري على معالم المشروع و كذلك تسمح باختبار أفضل البدائل المتوفرة في ظل تغير الشروط أو قيود معينة (تغيير السيناريو)، و ترفض المشروعات التي لا تفي بتلك الشروط.

فهذه البرامج تشمل جزءا معيناً من دراسة الجدوى كتحليل البيانات و المعالجة الإحصائية، على عكس نموذج COMFAR الذي يختص بتحليل جميع مراحل الدراسة. كُتب نموذج COMFAR بلغة "باسكال" و بفضل الجهود التي بذلت أمكن تشغيل رزمة برامج مؤلفة من حوالي 50000 عبارة برمجية على الحاسب الشخصي.

"كانت أول طبعة للبرنامج في سنة 1983. و منذ هذا التاريخ عملت المنظمة (UNIDO) على تطوير و تحسين هذا البرنامج، إلى غاية سنة 1995 كانت الطبعة الثالثة (COMFAR III Expert) قابلة للاستعمال على نظام التشغيل Windows، و الذي يسمح بتحليل الحالة المالية و الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية على المدى القصير و البعيد، سواء تعلق الأمر بمشروعات صناعية أو غيرها، جديدة، توسعية، إعادة التأهيل و حتى

الخصوصة. و لمواجهة حاجات المستعملين، ظل هذا البرنامج يُطور و يُحسن في كل سنة، و اعتمد هذا البرنامج على تجربة، توصيات، تعليقات، و احتياجات أكثر من 3000 مستعمل من 140 دولة<sup>(1)</sup>. تهدف عملية تطوير البرنامج في كل سنة إلى الاستجابة بصفة أحسن إلى الاحتياجات الجديدة للمستعملين و الحفاظ على مكانة البرنامج في سوق البرامج المعلوماتية.

يحقق هذا البرنامج مساعدة فعالة، و استشارة قيمة لتحليل المشروعات الاستثمارية و جدواها، فبعد إدخال المعطيات التسويقية، المالية، و الاقتصادية عن المشروع (البرنامج يرشد المستعمل في ذلك)، يُقدم البرنامج تقييمات، تحليلات، منحنيات و كذا الحسابات اللازمة التي تسمح بتقييم المشروع الاستثماري. كما يؤسس هذا البرنامج معيار شامل (معروف عالميا)، يسمح بتحليل و تقييم المشروعات الاستثمارية مهما كانت أحجامها و تعددت القطاعات (صناعة، فلاحية، سياحة...).

يُعتبر هذا البرنامج ملكية خاصة لمنظمة UNIDO و هي بالتالي الجهة المسوقة له، إذ كل مؤسسة أو هيئة في العالم تريد استعماله، عليها أن تدفع الحقوق (ترخيص الاستعمال)، مما يجلب عائدات مالية للهيئة (620 000 دولار أمريكي كعائدات لسنة 1998 مثلا)، تسمح باستثمارها في تطوير البرنامج و تسويقه (التمويل الذاتي للبرنامج)، و هناك أيضا عائدات أخرى لهذه الهيئة ناجمة عن مداخيل التكوين حول استعمال البرنامج. للإشارة فإن ثمن البرنامج يختلف حسب طبيعة الزبون، مؤسسة أم هيئة، و حسب عدد المستعملين داخل الهيئة أو المؤسسة.

### التعريف بالبرنامج:

إن لـ COMFAR III واجهة سهلة الاستعمال إذ لا يتطلب معرفة عميقة في استعمال الحاسوب، و إنما معارف في مستوى المكتبية (Bureautique) تكفي لاستعماله، و هو قابل للتثبيت و الاستعمال على نظام Windows 98/Me/2000/XP/2003 و تتمثل الواجهة الرئيسية فيما يلي:

(1) قاسم ناجي حمدي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 342.

COMFAR III Expert - [Fixed investment costs - Grouman2.630 (Industrial)]

File Module Edit Display Print Graphics Project COP COMFAR III ?

Data Input

Description: Plant machinery - foreign

Currency: thousand US dollars Local Foreign

Escalation: 0.00 % p.a.

Depreciation conditions:

Type: Linear to scrap Rate: 10.00 % p.a.

Starting at: 1/2008 Length: 10.00 years

Scrap: 10.00 %

1,200.0000

	Quantity	Price	Total	Sale of asset
1/2006	1.00	800.00	800.00	
1/2007	1.00	1,200.00	1,200.00	
1/2008	1.00	0.00	0.00	
4/2008	1.00	0.00	0.00	
7/2008	1.00	0.00	0.00	
10/2008	1.00	0.00	0.00	
1/2009	1.00	0.00	0.00	
1/2010	1.00	0.00	0.00	
1/2011	1.00	0.00	0.00	

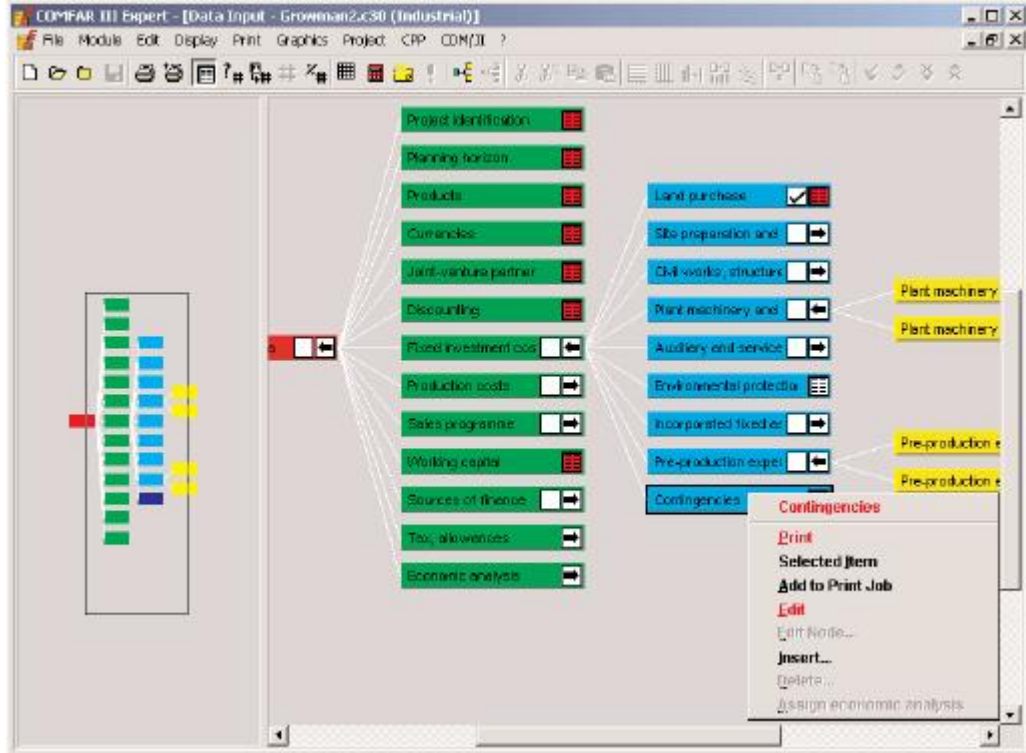
OK Cancel

بعد تحديد نوع المشروع (صناعي، فلاحي، خدماتي، سياحي ...) و مستوى التحليل (دراسة الجدوى المبدئية أو دراسة الجدوى التفصيلية)، يساعد المستعمل فيما بعد في إدخال المعطيات و حفظها، ثم عرض و طباعة النتائج و المنحنيات.

#### مراحل دراسة المشروع باستعمال البرنامج:

- تسمح الطبعة **COMFAR III Expert** بمرونة كبيرة للمستخدمين لتحديد التفاصيل المرادة من التحليل و الخيارات الأساسية هي:
- المشروعات الجديدة، التوسعية، إعادة التأهيل.
  - درجة المخاطرة للمشروع.
  - مخطط التوقعات المستقبلية: أقل من 60 سنة.
  - متغيرات الهيكل الزمني: بناء و تشغيل المشروع.
  - يمكن حصر حتى 20 مُنتجاً.
  - المعطيات المدخلة تتعلق بـ 20 منافساً على الأكثر.
  - التكاليف المباشرة.
  - تزايد الأسعار في حالة تضخم.
  - التحليل الاقتصادي.

يتم إدخال المعلومات المتعلقة بتكاليف الاستثمار، التكاليف الإنتاجية و تكاليف التسويق. كذلك إدماج مصادر التمويل المتاحة و القروض قصيرة و طويلة الأجل، إضافة إلى تحديد شروط و أشكال التوزيع، كما هو موضح في النافذة الموالية:

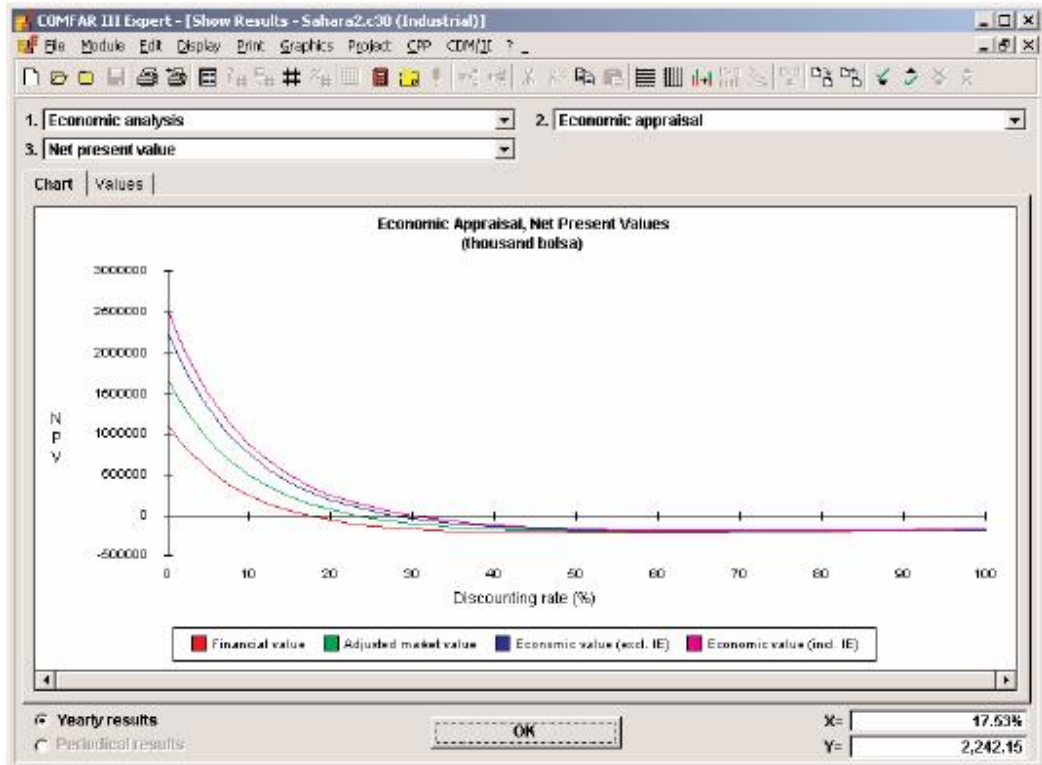


نظرا لهذه السهولة، يمكن اللجوء إلى استعمال COMFAR III Expert لتحليل جميع أنواع المشروعات الاستثمارية، الصغيرة و متوسطة الحجم و كذا المشروعات الاستثمارية الضخمة ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة و العمليات الإنتاجية المركبة. يسمح هذا البرنامج بتحديد التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة للمشروع، كما يشمل عدة دوال تسمح بحساب الربح الصافي، المداخل السنوية و الرسوم و الضرائب المرتبطة بها، استنادا إلى المتغيرات المالية و المؤشرات النسبية. يستطيع مستعمل البرنامج اختيار العناصر اللازمة لتحليل المشروع، كما يمكن أيضا إدراج التكاليف المباشرة و غير المباشرة لفائدة تحليل الأسعار الحالية و تأثير مختلف الثوابت عليها، بالإضافة إلى تقدير حجم المبيعات و ذلك من خلال معلومات عن حجم الإنتاج. هذه العملية تجسد التقييم المالي للمشروع من خلال البرنامج، كما هو مبين في النافذة التالية:

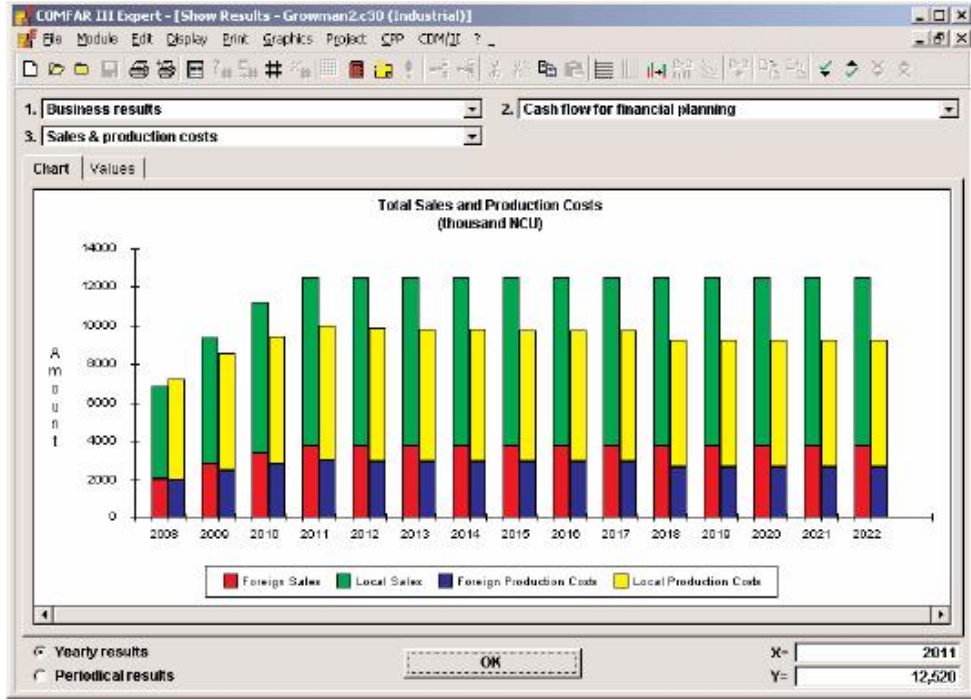


	1991	1992	1993	1994	1995
<b>TOTAL CASH INFLOW</b>	3,348.00	5,856.30	7,948.88	8,403.52	11,301.39
Inflow funds	3,348.00	5,856.30	1,073.88	28.52	51.39
Inflow operation	0.00	0.00	6,875.00	8,375.00	11,250.00
Other income	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL CASH OUTFLOW</b>	3,318.80	5,393.30	7,813.53	8,694.11	11,232.69
Increase in fixed assets	3,291.00	4,727.00	0.00	0.00	0.00
Increase in current assets	0.00	390.00	1,261.84	256.65	283.40
Operating costs	0.00	0.00	5,661.50	5,967.50	7,947.00
Marketing costs	0.00	0.00	332.50	362.50	385.00
Income (corporate) tax	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial costs	28.80	276.30	557.69	600.15	468.21
Loan repayment	0.00	0.00	0.00	1,153.02	1,341.02
Dividends	0.00	0.00	0.00	355.29	807.07
Equity capital refund	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>SURPLUS (DEFICIT)</b>	29.00	463.00	135.35	-290.60	68.69
<b>CUMULATIVE CASH BALANCE</b>	29.00	-402.00	627.35	336.76	405.45
Foreign surplus (deficit)	-71.00	-26.00	121.13	-205.38	-69.49
Local surplus (deficit)	100.00	485.00	14.23	-85.21	138.18
Foreign cumulative cash balance	-71.00	-97.00	24.13	-181.26	-250.74
Local cumulative cash balance	100.00	588.00	603.23	519.01	656.20
Net flow of funds	3,320.00	5,580.00	516.20	-2,070.94	-2,565.91

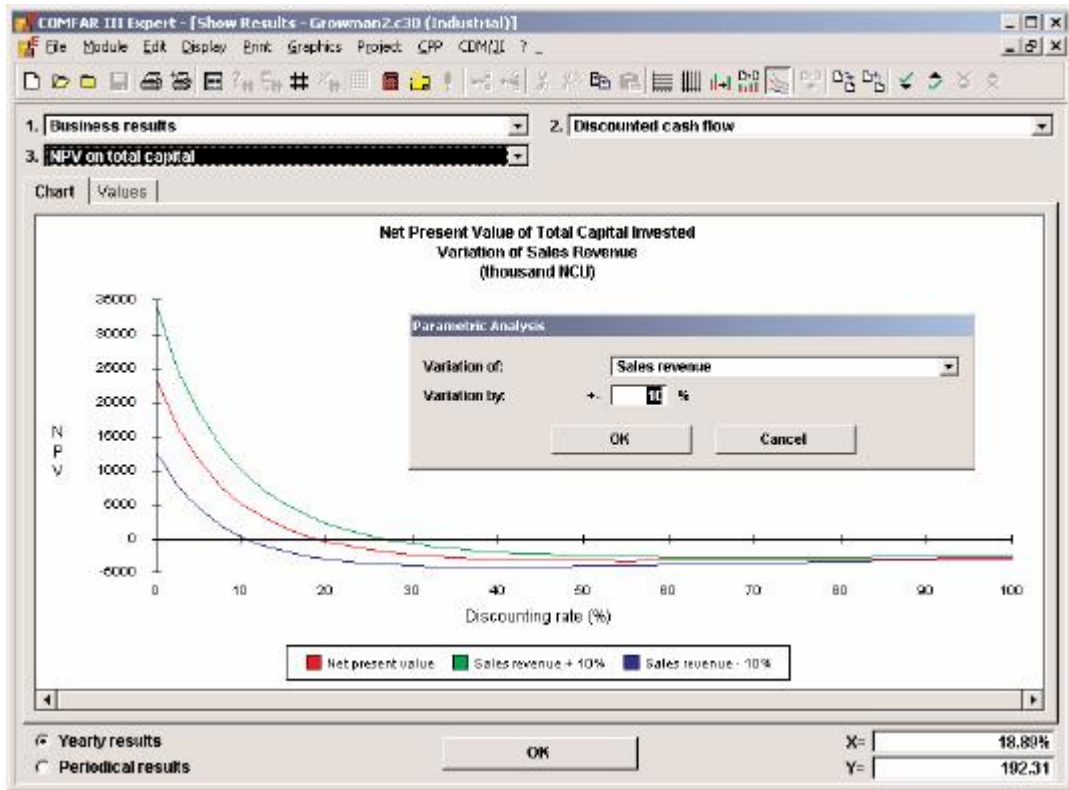
كما يقوم هذا البرنامج بالتحليل الاقتصادي إذ يسمح للمستعمل بإدخال الأسعار المتوقعة، و حساب العوائد الاقتصادية، القيم المضافة، التبادلات الخارجية (التصدير)، حجم التشغيل (أثر المشروع على تقليص حجم البطالة)، كل النتائج الاقتصادية المذكورة تُحسب إما بإدخال المؤثرات الاقتصادية الخارجية أو تجاهلها، و نتائج هذا التحليل الاقتصادي موضحة في النافذة التالية:



يسمح COMFAR III Expert بتمثيل النتائج (التكاليف، المداخل، توزيع الحصص و التدفقات ...)، على شكل منحنيات توضح تطور المتغيرات المرتبطة بالمشروع عبر الزمن. مثلا النافذة المالية تبين تطور مبيعات مشروع معين و تكاليف الإنتاج من 2008 إلى 2022.



و يسمح هذا البرنامج بتحليل الحساسية، إذ يسمح بإظهار العائدات الصافية للمشروع الاستثماري أو العائدات مع قيم المتغيرات اللازمة للحسابات (أسعار البيع، تكاليف الإنتاج، حجم المبيعات، ...)، فيسمح مثلا بتحليل التغيرات في نسب الضرائب المتوقعة من خلال تشكيل سيناريوهات تتغير وفق التغير الحاصل في المتغير، أي إمكانية تحليل أثر التغير الضريبي، و درجة حساسية المشروع له، كما يسمح هذا البرنامج من خلال اختبار تحليل الحساسية، بحساب أثر التوسع في المشروع أو إعادة تأهيله. و توضح مثلا، النافذة التالية حساسية عائدات المبيعات المتوقعة:



المصدر

من خلال ما سبق يمكن أن نلخص استخدامات COMFAR فيما يلي:

- تمكين القائمين على الدراسة بمحاكاة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، باستخدام قدرة الحاسب على إعداد الدراسات التمهيدية السابقة للاستثمار.
- يدرس جميع الفرص و يساعد على الاختبارات السليمة من خلال عمليات التقييم المالي و الاقتصادي.
- يميز بين العملات المحلية و الأجنبية، و التخطيط المستقبلي للتدفقات النقدية المحلية و الأجنبية.
- التخطيط السنوي للتدفقات أثناء مرحلة تسيير المشروع.
- الحساب الآلي لخطة التمويل، تحليل الربحية، و تقييم مدى مساهمة كل منتج في النتائج المالية و الاقتصادية للمشروع.
- حساسية المشروع باختلاف العوامل الثابتة و المتغيرة.
- صمم ليعمل بأسلوب الحوار و يوجه المستعمل خطوة خطوة عن طريق:

\* كل المعلومات المدرجة عن البرنامج، تحصلنا عليها من خلال مراسلة الكترونية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

[www.unido.org/comfar](http://www.unido.org/comfar)  
[comfar@unido.org](mailto:comfar@unido.org)

- إدخال البيانات (المدخلات).
- حساب النتائج (المعالجة).
- إعداد التقرير (طباعة الكشوف).
- يقرأ COMFAR البيانات من الجداول و النتائج عند إعداد التقرير النهائي ليستنتج الكشوفات و الجداول المرفقة لدراسة الجدوى.

#### المطلب الرابع: محتويات و شكل الوثيقة المرجعية لدراسة الجدوى

تنتهي دراسة جدوى مشروع بإعداد وثيقة دراسة الجدوى أو التقرير النهائي التي ترتب فيها النتائج وفق الترتيب الآتي:

##### 1/ المقدمة: و تشمل:

- تعريف المشروع و المستثمر.
- الجهة القائمة بالدراسة.
- الهدف و تاريخ التقرير.
- مصادر المعلومات.

##### 2/ الخلفية و تاريخ المشروع: و تشمل:

- الملامح العامة للقطاع الذي سيقام فيه المشروع (البيئة، الطبيعة، الظروف الاقتصادية، الإنتاج، و التصدير).
- وصف القطاع الفرعي للمشروع (مثلا مشروع صناعي، الإنتاج الصناعي، أنواعه، مؤسساته، البرامج الصناعية، الاتجاهات ...).
- اتجاهات التنمية (ضرورياتها، إمكاناتها، الأسواق، السياسات الحكومية، الخدمات ...).

##### 3/ منطقة المشروع:

- الموقع الجغرافي (الطقس، التربة، الطبوغرافيا، المياه ...).
- البنية الأساسية (الطرق، السكك الحديدية، وسائل المواصلات ...).
- الظروف الاقتصادية و الاجتماعية (السكان، مجموعات القوى العاملة، مستوى الدخل، الأجور).
- للمشروع الزراعي (استعمالات التربة، النظم الزراعية، النمط المحصولي، الملكية الزراعية، حجم الحيازات الزراعية، الإصلاح، التصنيع، التسويق ...).

- للمشروع الصناعي (المواد الخام، نظم الاستخدام، المواقع، إمكانيات النقل، مصادر الطاقة ...).

#### 4/ المشروع:

أ- وصف عام (الأهداف، المدى، التوقيت الزمني)

ب- الملاحح التفصيلية:

- حجم و مساحة المشروع.
- بنود و فترة الاستثمار.
- طرق الإنتاج و أنماط التشغيل.
- النظم الهندسية، الخطط و البيانات.
- الخدمات الفنية، الجودة و المنتجات.

ج- تكاليف المشروع:

- الافتراضات الأساسية (الأجور، الأسعار، سعر الصرف)
- التكاليف الاستثمارية (ثمن الأرض، المباني، الإنشاءات، المعدات).
- تكاليف التشغيل (الطاقة، المياه، الكهرباء).
- تكاليف الإدارة (الخدمات الفنية، التكاليف التنظيمية).
- التكاليف الكلية و توزيعها.
- مكونات سلة العملات الأجنبية.
- جداول تكاليف التشغيل و التكاليف الاستثمارية.

د- التمويل:

- الوضع المالي الراهن.
- القروض الأجنبية المقترحة.
- مساهمة الحكومة (الدعم إن وجد).
- مساهمة أصحاب المشروع (نقدا و عينا).
- سلفيات و قروض محلية (الشروط و الإجراءات، برنامج الصرف و إجراءاته).
- الحسابات و المراجعة.
- حسابات تحليل القروض.

ه- الحصول على المعدات:

- لوائح و إجراءات الاستيراد.

- نظم التوزيع و إمدادات الأسواق المحلية.
- المناقصات الدولية و المحلية و العقود.
- النقل و التأمين.
- العمر الإنتاجي للمعدات و الاهتلاك.
- جداول الاهتلاك و الإحلال.

#### 5/ التنظيم و الإدارة:

##### أ- الهيئة المنظمة:

- هيكلها، أعمالها، و أساسها القانوني.
- الإدارة العليا.

##### ب- التشغيل:

- تنفيذ المشروع.
- الخدمات الفنية.
- عمليات التسويق.
- الرقابة و التقييم.

##### ج- التوظيف:

- العمالة المتاحة (العدد، المستوى، القدرات).
- الاحتياجات الإضافية (العدد، البرنامج الزمني).
- برنامج التعيين.
- برنامج التدريب.

#### 6/ الإنتاج و الأسعار:

- نمط الإنتاج و الإنتاجية.
- الإنتاج الإضافي.
- تطور الأسعار.
- سياسات الأسعار، الضرائب و الدعم.

#### 7/ دراسة السوق و تقدير الطلب:

- دراسة سوق الإنتاج الرسمي.
- أماكن البيع و كيفية البيع.
- الوسطاء.

- العمليات التسويقية.
- الأسعار.
- دراسة سوق المستلزمات و كيفية توافرها و أسعارها.

#### 8/ التحليل المالي:

- تنبؤات الدخل و العائد المالي.
- التنبؤات المالية لوحدات المشروع.
- حسابات دخل المشروع.
- قائمة التدفقات المالية.
- صافي القيمة الحالية.
- معدل العائد الحالي.

#### 9/ الفوائد و المبررات:

- عائد المشروع و المستفيدون منه.
- الآثار على النقد الأجنبي.
- الآثار البيئية للمشروع.
- الآثار على العمالة.
- التحليل الاقتصادي و معدل العائد الاقتصادي.
- اختبارات الحساسية و المخاطرة.

#### 10/ النتائج و التوصيات:

- ملخص الأسباب و المبررات لقيام المشروع.
- الجهة المقترحة لتقديم القرض و إجراءات التقييم.

#### 11/ الجدول الأساسية المرفقة بالتقرير:

- جداول التكاليف الاستثمارية الأولية.
- جداول التكاليف الاستثمارية الخارجة.
- جداول تكاليف التشغيل و الإنتاج.
- جداول إيرادات المشروع.
- جدول خدمة الدين.
- جدول صافي رأس المال المتداول.
- جدول اهتلاكات الأصول.

- قائمة الدول المصدرة للمواد الأولية.
- جدول التدفقات المالية.
- جدول صافي الدخل.
- جدول كشف الميزانية.
- جداول التحليل الاقتصادي للمشروع.
- جداول اختبارات الحساسية للمشروع.

### المبحث الثاني: تحليل عرض خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر

تتنوع الجهات التي تعرض خدماتها الاستشارية في الجزائر بين منظمات و هيئات دولية و إقليمية، مكاتب أجنبية و محلية. تتمتع المنظمات و الهيئات الدولية بمصداقية في أداء العمل الاستشاري، كما تتميز المكاتب الأجنبية بالكفاءة و السمعة و الخبرة التي أهلتها إلى بلوغ الأسواق العالمية. و تطمح المكاتب المحلية أن تقدم خدمات استشارية ذات جودة عالية. وكما سبق و أن أشرنا أحصى دليل GTZ في السوق الجزائرية 252 مكتب دراسات، تعرض مزيجا من الخدمات الاستشارية في إدارة الأعمال، منها خدمات دراسة المشروع، و عليه نتناول في هذا المبحث تحليل عرض خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر، من خلال استقصاء يشمل كافة أفراد مجتمع مكاتب الدراسات بالوقوف على:

- خصائص مكاتب الدراسات الاستشارية في السوق الجزائرية.
- خبرة مكاتب الدراسات الاستشارية و مؤهلاتها.
- تعاملات مكاتب الدراسات.
- عرض خدمات دراسة المشروع و الإجراءات المتعلقة بها.

### المطلب الأول: خصائص مكاتب الدراسات الاستشارية في السوق الجزائرية

تتوزع مكاتب الدراسات الاستشارية عبر التراب الوطني، منها حديثة النشأة و منها القديمة، منها العامة ومنها الخاصة، منها المتخصصة في استشارات معينة، و أخرى تقدم عدة استشارات. و للوقوف على هذه الخصائص و الاختلافات، طرحنا في الاستبيان الأول (انظر الملحق رقم 02) الموجه لهذه المكاتب أسئلة حول:



- الشكل القانوني للمكتب.

- منطقة النشاط.

- تخصص المكتب.

يتكون المجتمع المدروس من 252 مكتبا، موزعا عبر مناطق الوطن حسب دليل GTZ، و لجمع المعلومات حول نشاطها تم الاتصال بها عن طريق:

- المقابلة المباشرة.

- المقابلة عبر الهاتف.

- البريد الالكتروني.

فأحصينا الحالات التالية:

#### جدول رقم (4-01): توزيع المجتمع المستقصى منه عبر الوطن

المتغير	المنطقة	الوسط	الشرق	الغرب	الجنوب
عدد المكاتب حسب دليل (GTZ)		136	68	29	19
عدد المكاتب التي غيرت النشاط		4	2	1	1
عدد المكاتب التي غيرت معلومات الاتصال بها		11	11	3	2
عدد المكاتب المستقصى منها		121	55	25	16

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يمثل عدد المجتمع الفعلي المستقصى منه 217 مكتبا، رد على الاستبيان 104 مكتب أي ما يمثل حوالي 48%، و كانت الإجابات موزعة كما يلي:

#### جدول رقم (4-02): توزيع إجابات مكاتب الدراسات عبر الوطن

المتغير	المنطقة	الوسط	الشرق	الغرب	الجنوب
عدد المكاتب المستقصى منها		121	55	25	16
عدد الإجابات		53	27	12	12
نسبة الإجابة		43.8%	49%	48%	75%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإجابات تفوق 40% عبر كل مناطق الوطن، و عليه لا نستثنى أي منطقة من التحليل، كون النسبة مقبولة لتمثيل المجتمع.

### خصائص مكاتب الدراسات الاستشارية

أ- التوزيع الجغرافي: تنتزع مكاتب الدراسات الاستشارية عبر مناطق الوطن بنسب مختلفة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-03): التوزيع الجغرافي لمكاتب الدراسات

المنطقة	التكرار	النسب المئوية
الوسط	53	51%
الشرق	27	26%
الغرب	12	11.5%
الجنوب	12	11.5%
المجموع	104	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

من الجدول يمكن ملاحظة تمركز مكاتب الدراسات بنسبة 51% في منطقة الوسط، 26% في منطقة الشرق، 11.5% في منطقة الغرب، و نفس النسبة في الجنوب، و هو ما يتوافق إلى حد كبير مع تمركز النشاط الاقتصادي عبر الوطن، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (4-04): الانتشار الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية عبر الوطن

المنطقة	الوسط	الشرق	الغرب	الجنوب
التوزيع	43%	27%	22%	8%

المصدر: CNIS :Bulletin d'information économique N°11, indicateurs 2007

بمقارنة جدول التوزيع الجغرافي لمكاتب الخبرة الاستشارية، بجدول الانتشار الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية عبر الوطن، نستنتج وجود توافق كبير، إذ يُفسر تركيز 51% من المكاتب في منطقة الوسط بتركيز المؤسسات الاقتصادية و تموقعها في هذه المنطقة، مما يخلق طلبا متزايدا على الخدمات الاستشارية، و عليه لا نسجل وجود فجوة بين مكان عرض و طلب الخدمات الاستشارية في منطقة الوسط، الشرق و الجنوب، بينما في منطقة الغرب لا يتوافق تموقع المكاتب مع نسبة تموقع المؤسسات في المنطقة، فالعدد غير كاف لمواجهة طلب المؤسسات على الخدمات الاستشارية في هذه المنطقة، إذا أخذنا في الاعتبار مؤشر سهولة توفير الخدمات و عرضها في مكان الطلب عليها.

ب- **الشكل القانوني**: تصنف مكاتب الدراسات وفق شكلها القانوني إلى مكاتب دراسات خاصة و أخرى عامة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**جدول رقم (4-05): الإطار القانوني لمكاتب الدراسات**

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية
10.6%	11	عام
89.4%	93	خاص
100%	104	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن أكثر من 89% من مكاتب الدراسات المتواجدة في السوق الجزائرية تعود ملكيتها للخواص، و10.6% هي مكاتب عامة، فرغم أن الاقتصاد الوطني كان موجهًا، استحوذ القطاع العام فيه على النشاط الاقتصادي لأكثر من ثلاثة عقود ماضية، و لا يزال يلعب دورا هاما بعد الانفتاح الاقتصادي و الانتقال إلى اقتصاد السوق، فالدولة لم تستثمر كثيرا في مجال الخبرة الاستشارية، كنشاط مرافق لتطوير الاستثمارات و تحقيق التنمية الاقتصادية. و للإشارة فقد أنشئت أولى مكاتب الدراسات الخاصة في الجزائر بداية من نهاية الثمانينات إثر القرار الخاص بترقية و تحرير القطاع الخاص، بينما أنشئت أولى المكاتب العامة بداية من 1963.

ج- **تخصص مكاتب الدراسات**: تتنوع الخدمات الاستشارية المعروضة من قبل مكاتب الدراسات في الجزائر -كما أشرنا في الفصل السابق- و تنقسم إلى سبع مجموعات، تختلف المكاتب حسب تخصصاتها و قدراتها على أداء خدمة دون أخرى.

و لا نقصد دراسة كل تخصصات مكاتب الدراسات في هذا المبحث، و لكن حددنا مجموعة من التخصصات المتوافقة مع أهداف البحث و النتائج المراد التوصل إليها. و عليه طرحنا سؤالا في الاستبيان الأول حول تخصص المكاتب المستقصى منها، وفق خمسة احتمالات:

- استشارات محاسبية فقط.

- استشارات تسويقية فقط.

- دراسات جدوى فقط.

- عدة استشارات.

- تخصصات أخرى.

فكانت الإجابات موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (4-06): تخصص مكاتب الدراسات الاستشارية

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
استشارات محاسبية	27	26%
استشارات تسويقية	01	1%
دراسات جدوى	01	1%
عدة استشارات	57	54.8%
خبرة صناعية	05	4.8%
بيئة	03	2.9%
إعلام آلي	08	7.7%
تكوين	02	1.9%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- تمثل نسبة المكاتب المتخصصة في الاستشارة المحاسبية 26%.
- تمثل نسبة المكاتب التي تقدم عدة استشارات 54%.
- تمثل نسبة المكاتب التي لديها تخصصات أخرى و المتمثلة في خبرة صناعية، إعلام آلي، بيئة، وتكوين، في مجموعها حوالي 17.3%. بينما تتواجد المكاتب المتخصصة في الدراسات التسويقية و دراسات الجدوى في الجزائر بنسب ضعيفة. و عليه نستنتج أن دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية المنجزة من قبل المكاتب المحلية، أغلبها غير متخصصة في هذا المجال فقط، بل في عدة مجالات نحددها لاحقا، و ندرس تأثير هذا الوضع على جودة الدراسات المنجزة أيضا.

## المطلب الثاني: خبرة مكاتب الدراسات الاستشارية و مؤهلاتها

لتحليل خبرة مكاتب الدراسات الاستشارية و مؤهلاتها عامة و التسويقية خاصة، طرحنا في الاستبيان الأول مجموعة من الأسئلة حول:

- سنة إنشاء المكتب.
- الاعتماد.
- عدد الاستشاريين الدائمين، عدد المختصين في التسويق.

- عدد الاستشاريين الخارجيين، عدد المختصين في التسويق.
- استشارة الأساتذة الجامعيين.
- التخصص العلمي لمؤسسي المكتب.
- لغة إعداد الدراسة.

أ- **عمر مكاتب الدراسات:** تكتسب مكاتب الدراسات الخبرة من خلال الممارسة و تطور نشاطها عبر الزمن، عن طريق التعلم و يوضح الجدول الموالي توزيع مكاتب الدراسات حسب فئات السن.

**جدول رقم (4-07): توزيع مكاتب الدراسات حسب فئات السن**

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	38	36.5%
5 - 10 سنوات	24	23%
10 - 15 سنة	17	16.3%
15 - 20 سنة	16	15.4%
أكثر من 20 سنة	9	8.7%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 59.5% من مكاتب الدراسات عمرها يقل عن عشر سنوات، فهي حديثة النشاط حسب ممارسي مهنة الاستشارة، الذين يُقدرون المدة الكافية لاكتساب الخبرة اللازمة والكفاءة المهنية بأكثر من عشر سنوات. و يُفسر زيادة عدد مكاتب الدراسات الاستشارية بداية من سنة 1998 بمؤشرات التحسن في المناخ الاقتصادي في الجزائر، نتيجة الاستقرار الأمني من جهة و برامج التنمية في مختلف القطاعات الاقتصادية من جهة أخرى، و التي أفرزت العديد من الفرص أمام المستثمرين خاصة الخواص منهم في إنشاء العديد من المشروعات الاستثمارية، الأمر الذي فسح المجال أمام الاستشاريين و الخبراء في إدارة الأعمال لفتح مكاتب الدراسات الاستشارية لمرافقة هذه الحركة في الاقتصاد.

و تمثل نسبة المكاتب التي يفوق نشاطها 10 سنوات ب 40.5% و هي نسبة معتبرة تعكس خبرة الاستشاريين المحليين في هذا المجال.

كما نلاحظ من الجدول أن نسبة المكاتب التي يقل عمرها عن 5 سنوات تقدر بحوالي 36.5%، و هي نسبة معتبرة أيضا، و بالتالي يتعين على المستثمر طالب الخدمة الاستشارية أن يأخذ هذا المتغير بالحسبان عند المفاضلة بين المكاتب المتاحة، و خصوصا إذا تعلق الأمر بطلب خدمات استشارية تتعلق بمشروعات أو البحث في حلول مهمة و دقيقة لمشاكل صعبة تواجه المؤسسة.

و للإشارة، تتراوح سنة إنشاء مكاتب الدراسات في المجتمع المدروس بين سنة 1963 إلى غاية 2008، حيث أن أكثر من 82% من المكاتب أنشئت خلال الفترة 1990-2008 (هي مكاتب خاصة)، موازاة مع الإصلاح الاقتصادي والانتقال إلى اقتصاد السوق، و فتح المجال أمام المتعاملين الاقتصاديين لتنمية القطاع الخاص سواء بإنشاء مؤسسات خاصة أو خوصصة المؤسسات العمومية، و برامج تأهيل مختلف المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي تطلب زيادة عرض الخدمات الاستشارية المرافقة لهذه الحركة.

**ب- اعتماد مكاتب الدراسات:** يطرح الاعتماد بالنسبة لمكاتب الدراسات في إدارة الأعمال مشكلا حول من يمنح الاعتماد (أي الهيئة المكلفة بمنح الاعتماد)، فعلى عكس المكاتب المتخصصة في الاستشارة المحاسبية التي تعتمد من قبل وزارة المالية، و مكاتب الدراسات المتخصصة في دراسة البيئة المعتمدة من قبل وزارة السياحة و تهيئة الإقليم، فإن التخصصات الأخرى غير معتمدة. تعطي صفة الاعتماد للمكتب إشارة واضحة عن استيفائه لمجموعة من الشروط و المعايير حول جودة أداء الخدمة الاستشارية في مجال محدد. و يوضح الجدول الموالي مكاتب الدراسات الاستشارية المعتمدة في الجزائر.

#### جدول رقم (4-08): مكاتب الدراسات الاستشارية المعتمدة

الاعتماد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	52.9%
لا	49	47.1%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تعتبر 52.9% من مكاتب الدراسات الاستشارية معتمدة من قبل هيئات رسمية، تتمتع هذه المكاتب بالأفضلية على المكاتب الأخرى، خصوصا و أنها أصبحت لا تركز نشاطها في مجال التخصص الذي منح من أجله الاعتماد، بل أصبحت تقدم خدمات استشارية مختلفة كما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (4-09): توزيع مكاتب الدراسات المعتمدة وفق تخصصاتها

بيئة	خبرة صناعية	عدة استشارات	دراسات الجدوى	تسويق	استشارات محاسبية	التخصص الاعتماد	
						نعم	لا
3	0	28	0	0	24	نعم	التكرار
0	5	29	1	1	3	لا	
3	5	57	1	1	27	المجموع	
%100	%0	%49	%0	%0	%89	نعم	النسبة المئوية
%0	%100	%51	%100	%100	%11	لا	

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 89% من مكاتب الدراسات المتخصصة في الاستشارة المحاسبية معتمدة من قبل وزارة المالية، كما أن كل المكاتب المتخصصة في الاستشارة البيئية معتمدة، فهي لا تزال نشاطها إلا بعد اعتمادها من قبل وزارة السياحة و تهيئة الإقليم.

أما بالنسبة للمكاتب المعتمدة التي تعرض عدة استشارات و الممثلة بنسبة 49%، فالأصل في نشاطها هو محاسبي محض، (مكاتب محاسبة معتمدة)، حيث أنه لا توجد في الجزائر هيئة تعتمد مكاتب الدراسات الاستشارية غير المتخصصة في البيئة و المحاسبة، فمشروع اعتماد مكاتب الدراسات الاستشارية و المخابر من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد لم يدخل حيز التنفيذ بعد. و عليه نستنتج أن 52.9% من مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر هي متخصصة أصلا في الاستشارة المحاسبية.

**ج- التخصص العلمي لمؤسسي مكاتب الدراسات:** ينعكس العمل الاستشاري المتوافق و التخصص الدراسي و التأهيل العلمي و التكويني لمؤسسي المكاتب، إيجابا على المهارة في أداء العمل الاستشاري، إذ يخلق الترابط و الانسجام و التلاؤم بين المؤهلات التعليمية و الوظيفية للشخص، خصوصا إذا كان اختيار مهنة الاستشارة مدعما بميول الشخص، قدراته، قيمه، سماته، و تفضيلاته، (أي التوافق بين الأسس العلمية الموضوعية و الذاتية). و للبحث في مدى التوافق الموجود بين المؤهلات العلمية لمؤسسي المكاتب و تخصصاتهم العملية الاستشارية، طرحنا سؤالا حول التخصص وفق الاحتمالات التالية:

- محاسبة.
- تسويق.

- تسيير .
- تخصصات أخرى.

فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي

جدول رقم (4-10): التخصص العلمي لمؤسسي مكاتب الخبرة الاستشارية

التخصصات	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	45	45.2%
تسويق	4	3.8%
تسيير	9	18.6%
التخصصات الثلاثة	8	7.7%
هندسة صناعية	6	5.8%
إعلام آلي	8	7.7%
نظافة، أمن و محيط	5	4.8%
علوم فلاحية	1	1%
موارد بشرية	2	1.9%
عدة تخصصات	6	5.8%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

نلاحظ من الجدول أن 45.2% من مكاتب الدراسات تخصص و مؤهلات العلمية لمؤسسيها في المحاسبة، و هذا يُدعم النتيجة السابقة، بينما 13.5% من مكاتب الدراسات، يتمتع مؤسسيها بمؤهلات علمية في تخصصات متنوعة. تتمثل التخصصات العلمية الأخرى لمؤسسي المكاتب في الهندسة الصناعية، إعلام آلي، نظافة و أمن محيط، علوم فلاحية و موارد بشرية. و يوضح الجدول التالي مدى التوافق بين تخصصات المؤسسين العلمية و تخصصاتهم المهنية.



**جدول رقم (4-11): توزيع تخصص مؤسسي المكاتب العلمية حسب تخصص المكاتب الاستشارية**

تكوين	بيئة	إعلام آلي	خبرة صناعية	عدة استشارات	دراسات جدوى	استشارات تسويقية	استشارات محاسبية	تخصص المكتب / تخصص المؤسسين
				28			27	محاسبة
				3		1		تسويق
				9				تسيير
				8				التخصصات الثلاثة
			5	1				هندسة صناعية
		8						إعلام آلي
	3			2				نظافة و أمن المحيط
					1			علوم فلاحية
1				1				موارد بشرية
1				5				عدة تخصصات
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

يبين الجدول وجود توافق كبير بين التخصص العلمي للمؤسسين و بين التخصصات الاستشارية لمكاتبهم، أي لا توجد فجوات ولا فوارق بين التأهيل العلمي و المجال العملي، الأمر الذي يعتبر إيجابيا في حد ذاته، و ينعكس مباشرة على نوعية و جودة الخدمات المنجزة. فمهما اكتسب الاستشاري خبرة ميدانية في مجالات عديدة، يبقى التأهيل العلمي هو الأساس الصحيح الذي ينطلق منه لاختيار مجال التخصص الاستشاري العملي. كما نلاحظ من الجدول أن 49% من المكاتب تعرض عدة خدمات استشارية التخصص العلمي لمؤسسيها محاسبة.

و نلاحظ أيضا أن 77% من مكاتب الدراسات التي تعرض عدة خدمات استشارية، يتمتع مؤسسها بتخصص معين، و حوالي 23% فقط يتمتع مؤسسها بعدة تخصصات. و عليه فمن الضروري للمكاتب أحادية التخصص العلمي، أن تعتمد على استشاريين ذوي اختصاصات أخرى سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، حسب مقتضى الخدمة المطلوبة.

د - **المؤهلات اللغوية (التحكم في اللغات):** للبحث في مؤهلات مكاتب الدراسات اللغوية، طرحنا سؤالاً حول اللغات الممكنة لإعداد الدراسات، و إمكانية تقديم الاستشارات بلغات متعددة، فكانت الإجابات كما يلي:

**جدول رقم (4-12): الإمكانيات اللغوية**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الفرنسية فقط	51	49%
العربية فقط	0	0%
الإنجليزية فقط	0	0%
فرنسية و إنجليزية	22	21.2%
فرنسية و عربية	16	15.4%
جميع اللغات المذكورة	15	14.4%

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

يبين الجدول أن 49% من مكاتب الدراسات بإمكانها تقديم استشارات و إعداد مختلف الدراسات باللغة الفرنسية فقط، بينما 51% من المكاتب بإمكانها أن تقدم استشارات و تُعد الدراسات بأكثر من لغتين، الأمر الذي يعتبر إيجابياً، كون المحيط الاقتصادي في الجزائر منفتح على متعاملين اقتصاديين من جميع دول العالم. بينما 49% من المكاتب تواجه إشكالات كونها تتحكم في لغة واحدة، و بالتالي فهي تضيع فرصاً عديدة إذا ما تقدم إليها زبائن يطلبون خدمات استشارية بلغات أخرى.

و من جهة أخرى تتمكن 29% فقط من مكاتب الدراسات، من تقديم خدماتها باللغة العربية، و هي نسبة متواضعة، إذ يفترض التحكم في اللغة العربية أمراً لا جدال فيه.

**هـ - عدد الاستشاريين الدائمين:** يعمل مكتب الاستشارة على أساس جدول يتضمن قائمة من الخبراء و الاستشاريين و يعتمد على فئتين:

- الأولى: الاستشاري الشريك أو الدائم (الداخلي): يعمل لحساب المكتب بصفة دائمة، يتقاضى أجراً شهرياً.

- الثانية: الاستشاري الظرفي أو المؤقت (الخارجي): الذي يستعان به في مجالات و حالات معينة، يتقاضى مقابل ذلك أتعاباً محددة.

يضم مكتب الدراسات الاستشارية ثلاثة أصناف من الاستشاريين الدائمين:

- الاستشاري المبتدئ: الذي تعهد إليه مهمة التوثيق و فرز المعطيات.

• الاستشاري المحترف: الذي تُسند إليه مهام التحليل و المعالجة.

• الاستشاري الخبير: الذي يُؤطر العمليات التي تقوم بها الفئتين.

و يُؤمن الاستشاري الدائم خدمات دائمة و منتظمة، في حين يُؤمن الاستشاري المؤقت خدمات حسب إمكانياته، ارتباطاته، وقته، و قبوله أو رفضه العمل لأسباب ذاتية أو موضوعية. و ينعكس تعدد الاستشاريين الدائمين في المكتب على تنوع الخدمات المقدمة و تأمينها، و يسهم في زيادة التنسيق في العمل و سهولة الاتصال بهم.

و للبحث في عدد الاستشاريين الدائمين لدى مكاتب الدراسات المتواجدة في السوق الجزائرية، طرحنا سؤالاً في الاستبيان الأول حول ذلك، فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (4-13): عدد الاستشاريين الدائمين لدى مكاتب الدراسات**

العدد	التكرار	النسبة المئوية
0	4	2.9%
1	18	17.3%
2	37	35.5%
3	10	9.6%
4	8	7.7%
5	6	5.8%
6	5	4.8%
7	1	1%
10	2	1.9%
12	2	1.9%
19	1	1%
20	3	3.8%
25	1	1%
60	1	1%
63	1	1%
64	1	1%
70	1	1%
76	1	1%
81	1	1%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

نلاحظ من الجدول:

- 73 % من مكاتب الدراسات الاستشارية توظيف أقل من 5 استشاريين دائمين.
  - 15.6 % من مكاتب الدراسات الاستشارية توظف أكثر من 10 استشاريين دائمين.
- تبين النتائج أن مكاتب الدراسات في السوق المحلية تعتمد في أداء مهامها على عدد قليل من الاستشاريين الدائمين، فهي مضطرة للتعامل مع الاستشاريين المؤقتين لتأمين إجراء مختلف الدراسات، و يتوقف هذا على توفر شروط التخصص اللازم، الوقت ملائم، الاتفاق على الأتعاب.

فهي مكاتب في شكل مؤسسات مصغرة و مؤسسات صغيرة، في حين مهنة الاستشارة تتطلب تعدد الخبراء و التخصصات، "حيث في بعض الدول العربية (تونس، الإمارات، المغرب، السعودية، ...)، فمتوسط عدد الاستشاريين لدى المكاتب هو 20 استشاري، و في الدول المتقدمة يفوق العدد 100 استشاري."<sup>(1)</sup>

و لما تنوعت مكاتب الدراسات بين مكاتب خاصة و أخرى عامة، لأبد من تحديد الفروقات - إن وجدت- في توظيف عدد الاستشاريين الدائمين لديها.

و يبين الجدول الموالي توزيع عدد الاستشاريين الدائمين حسب ملكية المكتب:

**جدول رقم (4-14): توزيع عدد الاستشاريين الدائمين وفق ملكية مكاتب الدراسات**

خاص	عام	ملكية المكتب عدد الاستشاريين الدائمين
3		0
18		1
37		2
10		3
8		4
6		5
5		6
1		7
2		10
2		12

(1) حكومة دبي: مؤتمر الاستشاريين العالمي الأول، مرجع سابق، ص 8.

## تابع للجدول رقم (4-14)

خاص	عام	ملكية المكتب
		عدد الاستشاريين الدائمين
1		19
	4	20
	1	25
	1	60
	1	63
	1	64
	1	70
	1	76
	1	81
<b>93</b>	<b>11</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن عدد الاستشاريين في مكاتب الدراسات الخاصة لا يتجاوز 19 استشاري، و حوالي 81% منها لا يتجاوز عدد الاستشاريين الدائمين فيها الأربعة (50% توظف أقل من ثلاثة استشاريين)، و إذا أخذنا بالاعتبار أن المكاتب الخاصة تمثل 89% من مجموع المكاتب في السوق الجزائرية، فإن اعتمادها على عدد متواضع جدا من الاستشاريين الدائمين يُعتبر نقطة ضعف، تنعكس سلبا على قدرتها في مواجهة الطلب المتزايد على الخدمات الاستشارية، و ترتبط بتبعيتها للاستشاريين المؤقتين و ظروفهم.

في حين يتراوح عدد الاستشاريين لدى مكاتب الدراسات العمومية بين 20 و 81 استشاريا، فهي مكاتب في شكل مؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم. و تُوفّر هذا العدد الكبير من الاستشاريين لمواجهة طلب الجهات العمومية و الخاصة على خدماتها الاستشارية، و أغلب هذه المكاتب هي مراكز تقنية متخصصة ومعاهد.

ينعكس هذا الواقع سلبا على تعدد و تنوع الخدمات المعروضة من قبل مكاتب الدراسات المحلية ونوعيتها من جهة، و على قدرتها في مواجهة الطلب المتزايد للمؤسسات الخاصة و العمومية من جهة أخرى، مما يفسر لجوء بعض هذه المؤسسات إلى مكاتب الدراسات الأجنبية. و حسب ما يقتضيه موضوع البحث و طبيعته، لا بد من التركيز على مدى توفر

الاستشاريين الدائمين في مجال التسويق لدى مكاتب الدراسات، فطرحنا سؤالاً في الاستبيان الأول حول عدد الاستشاريين الدائمين في التسويق، فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (4-15): عدد الاستشاريين الدائمين في مجال التسويق**

العدد	التكرار	النسبة المئوية
0	82	78.8%
1	6	5.8%
2	7	6.7%
3	1	1%
4	3	2.9%
5	5	4.8%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن أكثر من 78% من مكاتب الدراسات لا توظف استشاريين دائمين متخصصين في التسويق، و بهذا تتأكد نتيجة الاستشارات التسويقية في الجزائر أنها تعاني من ضعف و نقص كبيرين، سواء تعلق الأمر بتعداد المكاتب المتخصصة، أو تعدد الخبرات المتخصصة الموظفة لدى مكاتب الدراسات بصفة دائمة. هذا الوضع يفرض ضرورة الاستعانة باستشاريين مؤقتين لمواجهة الطلب على الاستشارات التسويقية، التي أصبح الطلب عليها يتزايد في وقتنا الحالي بزيادة المنافسة في الأسواق بصفة خاصة و تعدد بيئة المؤسسة بصفة عامة. و لمعرفة عدد المكاتب التي تستعين بخدمات استشاريين مؤقتين في مجال التسويق، طرحنا سؤالاً حول ذلك، فكانت الإجابات كما يلي:

**جدول رقم (4-16): عدد الاستشاريين المؤقتين المختصين في مجال التسويق**

العدد	التكرار	النسبة المئوية
0	74	71.2%
1	7	6.7%
2	6	5.8%
4	3	2.9%
5	7	6.7%
6	1	1%
10	5	4.8%
12	1	1%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يوضح الجدول السابق أن أكثر من 71% من مكاتب الدراسات لا تعتمد في أداء مهامها على استشاريين مؤقتين متخصصين في التسويق، و هذا أمر سلبي ينعكس مباشرة على جودة و نوعية الاستشارات التسويقية المنجزة، و التي تُعدّ أغلبها من قبل استشاريين غير مختصين في المجال، و لكن يملكون معارفا في التسويق، قد تكون غير كافية في بعض الدراسات، و تكون غير كافية حتما في الدراسات التي تتطلب خبرات ذات كفاءة عالية و دراية واسعة و معارف متخصصة. مثل الاستشارات الخاصة بـ :

- إعداد الخطط الترويجية والإشراف على تنفيذها.
  - إعداد الخطط الإستراتيجية.
  - تصميم برامج خدمة ورضا العملاء.
  - الإشراف على برامج إدارة علاقات العملاء.
  - تقديم حلول لدخول الأسواق واختراقها.
  - تقديم حلول للمنتجات الجديدة.
  - الإشراف والتخطيط لفرق وقوى البيع.
  - خطط تأسيس العلامة التجارية.
  - بحوث التسويق و دراسات السوق.
  - تأسيس أقسام التسويق في الشركات.
  - التخطيط لتسويق وإدارة الأعمال التطوعية وغير الربحية... الخ.
- و يعتبر اللجوء إلى خدمات الاستشاريين المتخصصين في التسويق مهما في حالة المكاتب المتخصصة في:

- الاستشارات التسويقية.
- دراسة الجدوى.
- استشارات متنوعة.

توضح و تبين قوائم الاستبيان الحقائق التالية:

- المكتب المتخصص في دراسة الجدوى الاقتصادية لا يوظف استشاريين دائمين في التسويق و لا يعتمد على استشاريين مؤقتين كذلك.
- المكاتب المتخصصة في التسويق لديها استشاريين دائمين و مؤقتين في التسويق.

- المكاتب متعددة التخصصات الاستشارية و البالغ عددها 57 مكتبا، منها 39 مكتبا أي نسبة 68.4% لا توظف استشاري دائم في التسويق، و 35 مكتبا أي نسبة 61.4% لا تستعين باستشاريين مؤقتين مختصين في التسويق.

تؤكد هذه الحقائق النتائج السابقة، و هي أن أغلب مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر أصل نشاطها هو استشارات محاسبية، و مؤهلات خبائها تتركز في الاستشارة المحاسبية، فمهما بلغت خبرتهم المهنية، لا يمكن أن يُعدوا دراسات سوق، تحقيقات، بحوث تسويق، وغيرها من الخدمات الاستشارية التسويقية بالجودة، الدقة، و التفاصيل اللازمة. فالاستعانة باستشاريين ذوي تخصصات متنوعة ضرورة ملحة لمواجهة الطلب على الخدمات الاستشارية بمختلف أنواعها.

بالإضافة إلى ضرورة تعدد الخبراء و المختصين لدى مكاتب الدراسات الاستشارية، تعتمد مكاتب الدراسات الأجنبية في الأساس على خبرة الأساتذة الجامعيين بمختلف تخصصاتهم و مؤهلاتهم و رتبهم العلمية. و للاستفسار عن الوضع في الجزائر طرحنا سؤالا في الاستبيان الأول حول ذلك، فكانت الإجابات كما يلي:

#### جدول رقم (4-17): استشارة مكاتب الدراسات للأساتذة الجامعيين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	30.8%
لا	72	69.2%
المجموع	104	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

يبين الجدول أن حوالي 69% من مكاتب الدراسات لا تستعين بالأساتذة الجامعيين في أداء مهامها، مما يضيع عليها فرصة الاستفادة من الخبرات المتراكمة للأساتذة الجامعيين، خصوصا إذا ما تعلق الأمر بإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسات الاقتصادية، و هذا ما يؤكد حقيقة الفجوة الموجودة بين الجامعة و المحيط الاقتصادي، و التي تعود أسبابها إلى تقوقع كل الأطراف حول مهنتها الرئيسية.

من خلال العرض التفصيلي لما سبق، نذكر بالنتائج المتوصل إليها في هذا المطلب:

- 59.5% من مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر يقل عمرها عن 5 سنوات.
- 52.9% من مكاتب الدراسات معتمدة.
- 50% من مكاتب الدراسات أصل نشاطها استشارة محاسبية.



- 45.1% من مكاتب الدراسات التخصص العلمي لمؤسسيها محاسبة.
- 13.5% من مكاتب الدراسات يتمتع مؤسسيها بتخصصات علمية متعددة.
- 51% من مكاتب الدراسات تُعد خدماتها الاستشارية باللغة الفرنسية فقط.
- 49% من مكاتب الدراسات يمكن أن تُعد خدماتها الاستشارية بأكثر من لغة.
- 73% من مكاتب الدراسات توظف أقل من 5 استشاريين دائمين.
- تعتمد المكاتب العمومية على أكثر من 20 استشاري دائم في تقديم خدماتها.
- 81% من مكاتب الدراسات الخاصة توظف أقل من 5 استشاريين.
- 78% من مكاتب الدراسات لا توظف استشاريين دائمين مختصين في مجال التسويق.
- 71.2% من مكاتب الدراسات لا تستعين باستشاريين مؤقتين مختصين في التسويق.
- 69.2% من مكاتب الدراسات لا تستعين بالأساتذة الجامعيين في أداء مهامها.

#### المطلب الثالث: تحليل تعاملات مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر

تُشكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها و أحجامها مجموعة الزبائن التي تتعامل معها مكاتب الدراسات الاستشارية، و تختلف المكاتب في تعاملاتها، فمنها من يتعامل مع كل المؤسسات بغض النظر عن ملكيتها، أحجامها، و أنشطتها، و منها من تتعامل مع صنف معين وفق ما تسمح به قدرات المكتب الاستشارية و توجهاته و أهدافه. و للوقوف على تعاملات مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر، طرحنا مجموعة من الأسئلة في الاستبيان الأول، تسمح الإجابة عنها بتحليل مختلف تعاملات مكاتب الدراسات، و تتمحور الأسئلة حول:

- من هم زبائن المكتب؟
- ما هي نسبة الزبائن الخواص؟
- من هم الزبائن الرئيسيون للمكتب؟
- هل يصدر المكتب خدماته للخارج؟
- هل لمكتب زبائن أجنبي؟
- هل يتعامل المكتب عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية؟

أ- زبائن مكاتب الدراسات الاستشارية: يتنوع زبائن مكاتب الدراسات الاستشارية بين مؤسسات عمومية و أخرى خاصة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-18): زبائن مكاتب الدراسات الاستشارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسات خاصة	46	44.2%
مؤسسات عامة	3	2.9%
مؤسسات عامة و خاصة	55	52.9%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يوضح الجدول هوية المؤسسة التي تمثل مجموعة زبائن لمكاتب الدراسات في السوق الجزائرية و الموزعة كما يلي:

- 52.9% من المكاتب تتعامل مع مؤسسات عامة و خاصة.
  - 44.2% من المكاتب تتعامل مع مؤسسات خاصة فقط.
  - 2.9% من المكاتب تتعامل مع مؤسسات عامة فقط.
- و يوضح الجدول الموالي توزيع زبائن المكتب وفق ملكية مكاتب الدراسات.

جدول رقم (4-19): توزيع زبائن المكتب حسب ملكيته

المجموع	مؤسسات عامة و خاصة	مؤسسات عامة	مؤسسات خاصة	الزبائن الملكية
11	11	0	0	عامة
93	44	3	46	خاصة
<b>104</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يوضح الجدول ما يلي:

- 49.5% من مكاتب الدراسات الاستشارية الخاصة تتعامل فقط مع مؤسسات خاصة.
- 3.2% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل فقط مع المؤسسات العامة.
- 47.3% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل مع مؤسسات عامة و مؤسسات خاصة على حد سواء.

- كل مكاتب الدراسات الاستشارية العامة، تتعامل مع المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء.

تبين نتائج الدراسة الميدانية لزبائن مكاتب الدراسات وجود تنوع في تعاملاتها و عليه ننفي الفرضية الشائعة التي مفادها أن مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل فقط مع المؤسسات الخاصة، و المكاتب العامة تتعامل مع المؤسسات العامة. حيث أكدت النتائج تعامل نسبة معتبرة من مكاتب الدراسات الخاصة مع الصنفين من المؤسسات الاقتصادية، و نفس الأمر بالنسبة لكل المكاتب العامة، و يفسر تعامل هذه الأخيرة مع المتعاملين الاقتصاديين الخواص و العموميين على حد سواء لسمعة هذه المكاتب و خبرتها الطويلة، بالإضافة إلى التنوع في الخدمات المتخصصة التي تعرضها.

و عليه يعتبر هذا التنوع نقطة إيجابية تحسب لمكاتب الدراسات المتواجدة في السوق المحلية، لأن الاختلاف بين المؤسسات العامة و الخاصة في الاستراتيجيات و الأهداف يكسب هذه المكاتب خبرة أوسع و معرفة أكبر نتيجة اختلاف الحالات.

ب- نسبة الزبائن الخواص: قصد تحليل أدق لزبائن مكاتب الدراسات، طرحنا سؤالاً حول نسبة الزبائن الخواص للمكتب، فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:  
جدول رقم (4-20): نسبة الزبائن الخواص.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
10.6 %	11	[25-0]
15.4 %	16	[50-25]
20.2 %	21	[75-50]
53.8 %	56	[100-75]
<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

يبين الجدول أن 26% من مكاتب الدراسات تمثل نسبة زبائنها الخواص أقل من 50%، بينما 74% من مكاتب الدراسات تمثل نسبة زبائنها الخواص أكثر من 50%، مع الإشارة إلى أن 72% من هذه المكاتب تتراوح نسبة زبائنها الخواص بين [75-100] %.

تُفسر هذه النتائج من خلال نقطتين أساسيتين:

- هناك توجه عام لدى المؤسسات العمومية لطلب الخدمات الاستشارية من مكاتب الدراسات الأجنبية.
- النمو المتزايد للمؤسسات الخاصة في الاقتصاد الجزائري.

ج- الزبائن الرئيسيون لمكاتب الدراسات: تتعامل مكاتب الدراسات مع المؤسسات بأحجام مختلفة، و يتحدد صغر أو كبير حجم المؤسسة استنادا إلى مجموعتين من المعايير: الأولى تتضمن معايير كمية تصلح للأغراض الإحصائية و التنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة. أما المجموعة الثانية من المعايير فتعتمد على الفروق الوظيفية\*، تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي و تقويم كفاءة المؤسسات. و تتضمن المعايير الكمية مجموعتين من المؤشرات، المجموعة الأولى تضم مؤشرات تقنية و اقتصادية (عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، ...)، أما المجموعة الثانية فتتضمن مؤشرات نقدية (رؤوس المال، رقم الأعمال). و المؤشر الذي اعتمدها في تعريف زبائن المكتب هو عدد العمال و الذي يصنف حسب المشرع الجزائري المؤسسات حسب حجمها إلى:

- "المؤسسة الصغيرة تضم بين 10-49 عاملا، المؤسسة المتوسطة تضم بين 50-250 عاملا، المؤسسة الكبيرة تضم أكثر من 250 عاملا."<sup>(1)</sup> و الإجابات عن السؤال المتعلق بزبائن المكاتب، هل هم مؤسسات صغيرة، متوسطة، أم كبيرة، موضحة في الجدول:

**جدول رقم (4-21): الزبائن الرئيسيون للمكاتب.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسات كبيرة	6	5.7%
مؤسسات متوسطة	13	12.5%
مؤسسات صغيرة	16	15.4%
مؤسسات صغيرة و متوسطة	42	40.4%
مؤسسات متوسطة و كبيرة	16	15.4%
كل الأصناف	11	10.6%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

\* هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، و هي:

- انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية.
  - الاتصالات الشخصية القوية.
  - صعوبة الحصول على الائتمان.
  - نعدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اتساعها.
- (1) وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2001، ص ص، 9 8.

يبين الجدول وجود مجموعتين من المكاتب:

المجموعة الأولى: مكاتب تتعامل مع صنف واحد من الزبائن: و عددها 35 مكتب، تمثل

نسبة هذه المجموعة بحوالي 33.6% من مكاتب الدراسات موزعة كما يلي:

• 5.7% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات كبيرة فقط (أي 17.4% من مجموع مكاتب المجموعة الأولى).

• 12.5% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات متوسطة فقط (أي 37.14% من مجموع مكاتب المجموعة الأولى).

• 15.4% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات صغيرة فقط (أي 45.7% من مجموع مكاتب المجموعة الأولى).

المجموعة الثانية: مكاتب تتعامل مع أكثر من صنف من الزبائن: و عددها 69 مكتب، تمثل

نسبة 66.4% من مكاتب الدراسات، موزعة كما يلي:

• 40.4% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات صغيرة و متوسطة (60.9% من مكاتب المجموعة الثانية).

• 15.4% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات متوسطة و كبيرة (23.2% من مكاتب المجموعة الثانية).

• 10.6% من مكاتب الدراسات تتعامل مع كل الأصناف (15.9% من مكاتب المجموعة الثانية).

تبين النتائج أن أغلب زبائن مكاتب الدراسات الاستشارية في السوق الجزائرية هم مؤسسات صغيرة و متوسطة (نسبتهم تفوق 68.3%)، و يفسر هذا الوضع ب:

- وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، إذ يتطور هذا العدد بنسب متزايدة حسب البرامج الوطنية الخاصة بتتمية و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية.

- المؤهلات المتواضعة لمكاتب الدراسات من حيث العدد و التخصصات.

- توجه المؤسسات الكبيرة ذات الوضعية التنافسية الجيدة و القدرات المالية إلى طلب الاستشارة الأجنبية لعدم ثقتها بمؤهلات المكاتب المحلية.

د- نشاط المكاتب المحلية مع المتعاملين الأجانب: تتعامل مكاتب الدراسات الاستشارية مع أطراف أجنبية بصيغ مختلفة، فمنها من يصدر خدماته للخارج، و مكاتب أخرى لها

زبائن أجنبى في الداخل، و أخرى تتعامل عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية. و للوقوف على هذه الحقائق طرحنا عدة أسئلة في الاستبيان الأول حول ذلك.

د-1- بالنسبة لتصدير خدمات المكاتب الاستشارية: في الاستفسار عن السؤال: هل يصدر المكتب خدماته إلى الخارج؟ كانت الإجابات موضحة في الجدول:

جدول رقم (4-22): مكاتب الدراسات الاستشارية التي تصدر خدماتها للخارج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	12.5%
لا	91	87.5%
المجموع	104	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 12.5% فقط من مكاتب الدراسات المتواجدة في السوق المحلية تصدر خدماتها إلى الخارج، بينما 87.5% من المكاتب لا تصدر خدماتها. و يفسر هذا نظرا لمؤهلات المكاتب المتواضعة من جهة، و لزيادة الطلب الداخلي على خدماتها من جهة ثانية، و لاكتساح المكاتب الأجنبية العالمية الكبرى للسوق الدولية للخبرة و الاستشارة من جهة أخرى.

و يوضح الجدول الموالي هوية المكاتب التي تصدر خدماتها:

جدول رقم (4-23): توزيع المكاتب المصدرة للخدمات وفق الملكية

ملكية المكتب تصدير الخدمات	عام	خاص	المجموع
نعم	3	10	13
لا	8	83	91
المجموع	11	93	104

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

- 27.3% من مكاتب الدراسات العامة تصدر خدماتها.
  - 10.75% من مكاتب الدراسات الخاصة تصدر خدماتها.
- فلا تزال المكاتب المحلية بعيدة عن تحقيقها للشروط و الإمكانيات التي تؤهلها دخول مجال تصدير الخدمة الاستشارية، عكس عدة دول من الجوار في مقدمتها تونس و المغرب،

اللذان أصبحتا رائدتين في مجال الخبرة و الاستشارة، و تُعد من أولى الدول الإفريقية المصدرة للخدمات الاستشارية.

د-2- بالنسبة للزبائن المقيمين الأجانب: تتواجد المؤسسات الأجنبية بمختلف أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، تحتاج هذه المؤسسات في أداء نشاطاتها إلى خدمات استشارية متنوعة، تطلبها من المكاتب المتواجدة في السوق الجزائرية أو خارجها، و لتحديد المكاتب التي تتعامل مع هؤلاء الزبائن الأجانب، طرحنا سؤالاً حول ذلك فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-24): الزبائن الأجانب لمكاتب الدراسات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	20.2%
لا	83	79.8%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تمثل نسبة المكاتب التي لديها زبائن أجنب 20.2% من مجموع مكاتب الدراسات الاستشارية، بينما 79.8% لا يتعاملون مع المستثمرين الأجانب المقيمين في الجزائر. فالمستثمر الأجنبي لا يثق في الاستشارة المحلية رغم اختلاف في تسعيرة الخدمات الاستشارية و انخفاض التسعيرة المحلية مقارنة بالتسعيرة الأجنبية بدرجة كبيرة.

و يوضح الجدول الموالي توزيع هذه المكاتب حسب ملكيتها:

جدول رقم (4-25): توزيع التعامل مع الزبائن الأجانب وفق ملكية المكتب.

ملكية المكتب زبائن أجنب	عام	خاص	المجموع
نعم	11	10	21
لا	0	83	83
<b>المجموع</b>	<b>11</b>	<b>93</b>	<b>104</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن كل مكاتب الدراسات العامة تتعامل مع زبائن أجنب نظراً للسمعة الجيدة و الخبرة الكافية التي تتمتع بها، بينما تتعامل 10.75% من مجموع المكاتب الخاصة فقط مع المستثمرين الأجانب المقيمين في الجزائر.

د-3- التعامل عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية: خلال التحقيقات الميدانية، طرح العديد من مديري مكاتب الدراسات مشكل المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية، و اعتبروه السبب الأساسي وراء عدم تمكنهم من إعداد الدراسات الخاصة بالمشروعات الكبرى، التي تفوز بصفقاتها المكاتب الأجنبية، و التي إن تمتعت بالمؤهلات و الخبرة اللازمة، إلا أنها تفتقر إلى الدراية بحقائق السوق المحلية، فتقوم بعمل منهجي تُقسِم فيه الدراسة إلى مجموعة أقسام، تسند كل جزء عن طريق المناولة من الباطن إلى المكاتب الجزائرية حسب التخصص، و تقوم هي بالإشراف على العملية و التحصيل و تحليل المعطيات، و كذا تقديم التقرير النهائي للدراسة الاستشارية مرفوقا بختم المكتب. و لتقصي حقيقة الوضع طرحنا سؤالا في الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات حول تعامل المكتب بالمناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية فكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-26): تعامل مكاتب الدراسات عن طريق المناولة من الباطن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	33.7%
لا	69	66.3%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تبين النتائج أن 33.7% من مكاتب الدراسات تتعامل عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية، و هي نسبة معتبرة نوعا ما، و تتوزع هذه المكاتب حسب ملكيتها وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (4-27): توزع التعامل بالمناولة من الباطن وفق الملكية.

المجموع	خاص	عام	ملكية المكتب
			التعامل بالمناولة
35	26	9	نعم
69	67	2	لا
<b>104</b>	<b>93</b>	<b>11</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

نستنتج من الجدول النتائج التالية:



• 81.8% من مكاتب الدراسات الاستشارية العامة المتواجدة في السوق الجزائرية تتعامل عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية.

• تتعامل حوالي 28% من مكاتب الدراسات الخاصة عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية.

إذا كان من منظور بعض الخبراء المحليين أن التعامل عن طريق المناولة من الباطن يطرح إشكالات، فالحقيقة عكس ذلك ففوائد المناولة من الباطن كثيرة، حيث برهنت الوقائع الاقتصادية على أهميتها، إذ أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت مكاتب الدراسات التي أخذت بها من:

ü تنظيم النشاط.

ü تحقيق التخصص.

ü تقسيم العمل.

ü الحد من النفقات.

ü زيادة الكفاءة.

ü وتعظيم المكاسب.

ü رفع القدرة التنافسية.

كما تكتسب المكاتب المحلية خبرات إضافية عن طريق الاحتكاك بالمكاتب الأجنبية الرائدة في المجال الاستشاري، و توفر لها فرصا أكثر لاحتمالات تصدير الخدمات إلى الخارج، إذا ما قورنت بالمكاتب التي لا تتعامل مع المكاتب الأجنبية، فهي غير معروفة لدى الغير. نستنتج من خلال تحليل تعاملات مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر ما يلي:

أ- بالنسبة لزبائن المكاتب:

• 52.9% من مكاتب الدراسات تتعامل مع زبائن ممثلين في مؤسسات عامة و خاصة.

• 44.2% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات خاصة فقط.

• 2.9% من مكاتب الدراسات تتعامل مع مؤسسات عامة فقط.

• كل مكاتب الدراسات العامة تتعامل مع مؤسسات عامة و خاصة.

• 49.5% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل مع مؤسسات خاصة فقط.

• 3.2% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل مع مؤسسات عامة فقط.

• 47.3% من مكاتب الخاصة تتعامل مع مؤسسات عامة و خاصة على حد سواء.

• 74% من مكاتب الدراسات تفوق نسبة زبائنها الخواص 50%.

- تصنف مكاتب الدراسات في تعاملاتها مع المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها إلى مجموعتين:
- المجموعة الأولى: تتعامل مع صنف واحد من المؤسسات نسبتها 33.6%.
- المجموعة الثانية: تتعامل مع أكثر من صنف، نسبتها 66.4%.
- تفوق نسبة المكاتب التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 68.3%.
- ب- بالنسبة للنشاطات الخاصة للمكاتب:
- 12.5% من مكاتب الدراسات تصدر خدماتها للخارج. مُوزعة بين مكاتب خاصة و عامة حيث:
- 27.5% من مكاتب الدراسات العامة تصدر خدماتها للخارج.
- 10.75% من مكاتب الدراسات الخاصة فقط تصدر خدماتها للخارج.
- 20.2% من مكاتب الدراسات لديها زبائن أجنب، هم المستثمرون الأجانب المقيمون في الجزائر؛ حيث:
- كل مكاتب الدراسات العامة تتعامل مع زبائن أجنب.
- 10.75% من مجموع المكاتب الخاصة فقط لديها أجنب.
- تتعامل 33.7% من مكاتب الدراسات عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية؛ حيث:
- 81.8% من مكاتب الدراسات العامة تتعامل عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية.
- تتعامل حوالي 28% فقط من مكاتب الدراسات الخاصة عن طريق المناولة من الباطن.

#### المطلب الرابع: تحليل عرض خدمات دراسة المشروع و الإجراءات المتعلقة بإعدادها

تناولنا في المطالب السابقة مسحا لمكاتب الدراسات الاستشارية من حيث إطارها القانوني، تخصصاتها، اختصاصات استشاريها و خبرائها، مؤهلاتها و أخيرا تعاملاتها، بهدف توضيح الصورة عن المجتمع محل الدراسة، مميزاته و خصائصه، نقاط قوته و ضعفه، كتمهيدا لتحليل عرض خدمات دراسة المشروع و الظروف المرتبطة بتقديم هذه الخدمة.

أ- بالنسبة لعرض خدمات دراسة المشروع الاستثماري: تعرض مكاتب الدراسات الاستشارية مزيجا من الخدمات الاستشارية المتنوعة، منها خدمات دراسة المشروع الاستثماري. و لإحصاء نسبة المكاتب التي تعرض هذه الخدمة طرحنا السؤال: هل يقدم المكتب خدمة دراسة المشروع الاستثماري؟ فكانت الإجابات مدونة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (4-28): المكاتب التي تعرض خدمات دراسة المشروع.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	79	76%
لا	25	24%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تعرض 76% من مكاتب الدراسات الاستشارية المتواجدة في السوق الجزائرية خدمات دراسة المشروع الاستثماري، و تتوزع حسب التخصصات التالية للمكاتب:

**جدول رقم (4-29): توزيع عرض خدمة دراسة المشروع وفق تخصصات المكتب.**

تخصصات المكتب	نعم	لا	المجموع
خدمات دراسة المشروع			
استشارات محاسبية	24	3	27
استشارات تسويقية	0	1	1
دراسات جدوى	1	0	1
عدة استشارات	54	3	57
خبرة صناعية	0	5	5
البيئة	0	3	3
إعلام آلي	0	8	8
تكوين	0	2	2
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>25</b>	<b>104</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

- لا تعرض المكاتب المتخصصة في الاستشارات التسويقية، خبرة صناعية، بيئة، إعلام آلي، و تكوين، و بعض مكاتب الاستشارات المحاسبية خدمات دراسة المشروع.

- تعرض 88.9% من المكاتب المتخصصة في الاستشارات المحاسبية خدمات دراسة المشروع الاستثماري.
  - كما تعرض 94.7% من مجموع المكاتب متعددة التخصصات خدمات دراسة المشروع الاستثماري.
- تدرس المشروعات الاستثمارية نظريا من خلال دراسة جدوى اقتصادية، بينما عمليا تدرس من خلال نوعين من الدراسات:
- دراسة الجدوى الاقتصادية، و تعد وفق الخطوات المحددة في النماذج النظرية و العملية سابقة الذكر.
  - الدراسة التقنية الاقتصادية، و هي دراسة تتضمن نفس الخطوات العملية لدراسة جدوى المشروع بصورة ملخصة، تركز في الأساس على الجانب التقني المرتبط بتحديد الإنتاج و التكاليف، و الجانب الاقتصادي المرتبط بدراسة العرض و الطلب على منتجات المشروع. و عليه تختلف دراسة الجدوى الاقتصادية عن الدراسة التقنية الاقتصادية من حيث:
- الهدف: تهدف دراسة الجدوى الاقتصادية إلى تحليل جدوى الاقتراح الاستثماري، و تحديد إمكانية قيام هذا المشروع من خلال مراحل متتابعة. بينما تهدف الدراسة التقنية الاقتصادية إلى تقدير تكاليف المشروع و إيراداته المتوقعة من خلال مراحل متتابعة. إذن تنطلق دراسة الجدوى الاقتصادية من تحليل إمكانية تنفيذ المشروع أم لا وتدرس البدائل الممكنة له، و المقترحات الاستثمارية المجدية أكثر، بينما تنطلق الدراسة التقنية الاقتصادية من فرضية جدوى المشروع المقترح (وجود اقتراح استثماري واحد) ومنه تقدير التكاليف و الإيرادات المتوقعة.
  - تعدد المراحل: تتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية تحليل المراحل المتعلقة بالدراسة المبدئية، التسويقية، الفنية، المالية، التمويلية، تحليل الربحية الاجتماعية و التجارية، و اختبارات الحساسية، بينما تتضمن الدراسة التقنية الاقتصادية المراحل المتعلقة بالدراسة التسويقية، الفنية، المالية، و التمويلية أحيانا.
  - المدة الزمنية: طبقا لدرجة التفصيل و تعدد المراحل فتستغرق دراسة الجدوى الاقتصادية وقتا أكثر بكثير من الوقت الذي تستغرقه الدراسة التقنية الاقتصادية.
  - التكاليف: تبعا للاختلافات السابقة، ينجم ارتفاع تكلفة دراسة الجدوى الاقتصادية مقارنة بالدراسة التقنية الاقتصادية.

رغم الاختلافات الموجودة بين النوعين من الدراسات في التفاصيل، المراحل و الأهداف، فكل نوع يتطلب أن يفي بالحد الضروري من المعلومات حول قيام المشروع، و المتعلقة أساسا بالتنبؤ بالطلب المحتمل على منتجاته، و تقدير التكاليف المتوقعة لاحتساب الفوائد المتوقعة أيضا. و عليه فدراستنا تتمحور حول هذين النوعين من الدراسات، كونهما يحويان المرحلة المتعلقة بدراسة سوق المشروع.

ب- الإجراءات المتعلقة بإعداد دراسة المشروع: تتضمن كل دراسة باختلاف نوعها، مجموعة من الإجراءات العامة التي تتعكس مباشرة على نوعية و جودة الأداء، تتعلق هذه الإجراءات ب:

- المصادر المعتمدة في جمع المعلومات.

- طرق العمل.

- الاستفادة من البرامج الالكترونية المساعدة في إعداد الدراسات.

ب-1- مصادر المعلومات: تُجمع المعلومات من مصادر مختلفة للاستعانة بها في إعداد الدراسة، و تتنوع المصادر الثانوية المحلية المتاحة لمكاتب الدراسات، كما يمكنها أن تجمع معلوماتها من الميدان، أو تستعين بمصادر المعلومات الدولية أو مصادر أخرى. و للوقوف على أهم المصادر التي تعتمد عليها مكاتب الدراسات في جمعها للمعلومات الخاصة بإعداد دراسة المشروع الاستثماري، طرحنا سؤالاً في الاستبيان الأول حول ذلك أرفقناه بالاحتمالات التالية.

- مصادر رسمية محلية.

- مصادر رسمية دولية.

- مصادر ميدانية.

- رسائل و أطروحات جامعية.

- مصادر أخرى.

فكانت الإجابات حول مصادر المعلومات مدونة في الجدول التالي:

## جدول رقم (4-30): مصادر جمع المعلومات.

النسبة المئوية	التكرار	المصادر
11.4%	9	مصادر رسمية محلية
0%	0	مصادر رسمية دولية
7.6%	6	مصادر ميدانية
0%	0	رسائل جامعية
59.5%	47	رسمية و ميدانية
13.96%	11	رسمية و دولية
2.5%	02	كل المصادر المذكورة
5%	04	مصادر أخرى: بنك المعلومات الخاصة بالمكتب
100%	79	المجموع
	25	عدم الإجابة

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن حوالي 19% من مكاتب الدراسات تعتمد على مصدر وحيد في جمع المعلومات، في حين تعتمد 76% على مصادر متنوعة أغلبها مصادر رسمية محلية و مصادر ميدانية. في حين تملك 5% من مكاتب الدراسات بنك معلومات خاص بها، و يعتبر هذا المصدر مكلف أكثر من غيره يعتمد بالدرجة الأولى على أنظمة اليقظة، و ما تستلزمه من وسائل مادية و بشرية قادرة على رصد التغيرات و جمعها من المحيط الاقتصادي، و لكنه يوفر في نفس الوقت للمكتب بيانات آنية، واقعية، موثوقة، و منه يتمتع المكتب بالاستقلالية، الجاهزية، و السرعة في إعداد الدراسات، بالإضافة إلى السمعة الجيدة التي يكتسبها لقاء اعتماده على الأساليب الحديثة في جمع و رصد المعلومات.

باستثناء المكاتب التي تعتمد على مصدر وحيد و التي تصل نسبتها 19%، فإن 81% من المكاتب، يعتبر اعتمادها على مصادر متنوعة في جمع المعلومات نقطة إيجابية، تنعكس على جودة الدراسة و القرارات المتوصل إليها بشأن المشروع.

**ملاحظة:** لا تستعين أكثر من 97% من مكاتب الدراسات بالرسائل و الأطروحات الجامعية في إعداد دراساتهما، ما يعمق الفجوة بين الجامعة و المحيط الاقتصادي.

## ب-2- طرق توزيع العمل:

لتحديد طريقة عمل الفريق الاستشاري المكلف بإعداد الدراسة بمراحلها المختلفة، طرحنا سؤالاً حول ذلك، أرفقناه بالاحتمالات التالية:

- اجتماع رئيس المشروع مع فريقه و تقسيم العمل.

- إرسال كل جزء إلى استشاري متخصص.

و الإجابات مدونة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (4-31): طرق توزيع العمل.**

النسبة المئوية	التكرار	طرق توزيع العمل
63.4%	52	اجتماع رئيس المشروع مع فريقه و تقسيم العمل
25.6%	21	إرسال كل جزء إلى استشاري متخصص
11%	9	الطريقتين معا
100%	82	المجموع
	22	عدم الإجابة

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يوضح الجدول أن 63.4% من مجموع مكاتب الدراسات يجتمع رئيس المشروع (المهندس الاستشاري) المكلف بالدراسة مع فريق العمل (الاستشاريين المتخصصين)، و يتم تقسيم العمل وفقا لمراحل الدراسة و تخصصات الاستشاريين، مما يتيح تنسيقا و ترابطا في العمل، ينعكس إيجابيا على تكامل أجزاء الدراسة، علما أن الاجتماع يتم قبل إعداد الدراسة، أثناءها، وعند الانتهاء منها و إعداد التقرير النهائي، و بالتالي تضمن هذه الطريقة عدم التناقص بين الأهداف أو عدم ترابط الناتج، إذ يُعدّل مسار العمل كلما رأى الفريق ضرورة لذلك.

بينما تكتفي 25% من مكاتب الدراسات بإرسال أجزاء الدراسة للاستشاريين، بعد أن يتم تقسيمها من قبل رئيس المشروع، ليعد كل استشاري الجزء الخاص به و المتوافق مع تخصصه. تُرسل التقارير التفصيلية عن كل مرحلة إلى رئيس المشروع، الذي يشرف على جمع كل المراحل و إعداد التقرير النهائي. و يعاب على هذه الطريقة، غياب التنسيق و احتمالات الأخطاء، و عدم الترابط و الاختلالات في النتائج تكون واردة أكثر من الطريقة الأولى. في حين تعتمد 11% من مكاتب الدراسات على الطريقتين معا، وفق متطلبات الدراسة و طبيعة المشروع أي باختلاف المواقف.

**ب-3- رخصة استعمال كومفار COMFAR:** يمنح برنامج كومفار المعلوماتي لمستخدميه من مكاتب الدراسات، العديد من المزايا التي أشرنا إليها سابقا. و يمكن لهذه المكاتب أن تستعمله و الاستفادة منه بعد دفع تكاليف شراء رخصة للبرنامج و التي تقدر بحوالي

500000 دج (مع الإشارة إلى اختلاف هذه القيمة حسب اختلاف المؤسسة الاستشارية و عدد مستعملي البرنامج)، و يستفيد المكتب بذلك من تكوين مجاني حول كيفية استعماله. و في سؤال حول المكاتب التي تملك رخصة استعمال هذا البرنامج، كانت الإجابات على النحو الآتي:

**جدول رقم (4-32): رخصة استعمال كومفار.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	1	1.3%
لا	78	98.7%
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>
عدم الإجابة	25	

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

أكثر من 98% من مكاتب الدراسات لا تمتلك رخصة استعمال كومفار رغم أهميته، و تُرجع مكاتب الدراسات ذلك لتكلفة البرنامج، و لكن بمقارنة التكلفة بالمزايا التي يمنحها و بمدخل مكاتب الدراسات نعتبر سعره غير مرتفع إطلاقاً.

نستنتج من عرض ما سبق ما يلي:

- تعرض 76% من مكاتب الدراسات خدمات دراسة المشروع الاستثماري.
- تعرض 88.9% من المكاتب المتخصصة في الاستشارات المحاسبية خدمات دراسة المشروع، و تعرض 94.7% من المكاتب متعددة الاستشارات هذه الخدمة.
- تعتمد 81% من مكاتب الدراسات على مصادر معلومات متنوعة.
- 97% من مكاتب الدراسات لا تعتمد على الرسائل و الأطروحات الجامعية كمصدر للمعلومات.
- أكثر من 63.4% من مكاتب الدراسات تعتمد على طريقة جيدة في العمل و إعداد الدراسات.
- لا تمتلك جل مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر رخصة استعمال كومفار باستثناء نسبة ضئيلة جداً.



### المبحث الثالث: تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري في الجزائر

يتزايد الطلب على خدمات دراسة المشروع بصورة مطردة مع استحداث برامج تنمية و تطوير المشروعات الاستثمارية لمختلف القطاعات الاقتصادية، و كما سبق و أن أشرنا في الفصل السابق، غياب المعطيات و الإحصائيات الرسمية التي تحدد هيكل و حجم الطلب على الخدمات الاستشارية بصفة عامة، فالمشكل نفسه يُطرح عند محاولة تحديد مستويات الطلب على خدمات دراسة المشروع و تطوره عبر الزمن.

و حاولنا من خلال الدراسة الميدانية تحليل طبيعة الطلب و اختلافاته حسب خصائص المشروعات الاستثمارية، و ذلك بتصميم استبيان ثان خاص بدراسات المشروعات ( انظر الملحق رقم 03) باختلاف أنواعها. بلغ حجم العينة المدروسة 678 دراسة مشروع استثماري، مجالها الزمني يمتد من سنة 1970 إلى غاية مارس 2010، تم اختيار الدراسات بطريقة عشوائية (عينة عشوائية)، و نتناول في هذا البحث تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع وفق خصائصه من خلال:

- تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع حسب نوع الدراسة.
- تحليل طبيعة الطلب على خدمات المشروع حسب ملكية المشروع و حجمه.
- تحليل طبيعة الطلب على خدمات المشروع حسب مجال النشاط و هدف المشروع.
- تفسير انخفاض الطلب على خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية.

#### المطلب الأول: تحليل الطلب على خدمات دراسة المشروع حسب نوع الدراسة

تتنوع خدمات دراسة المشروع بين دراسة جدوى اقتصادية و دراسة تقنية اقتصادية، و تنجز مكاتب الدراسات سنويا نسب معينة منها حسب الطلب عليها، و لتحديد ذلك طرحنا سؤالا في الاستبيان الأول الموجه لمكاتب الدراسات:

- ما هي نسبة الدراسات التقنية الاقتصادية من مجموع الدراسات المنجزة سنويا؟
- ما هي نسبة دراسات الجدوى الاقتصادية من مجموع الدراسات المنجزة سنويا؟

فكانت الإجابات مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-33): نسبة الدراسات التقنية من مجموع الدراسات المنجزة سنويا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
0	25	24%
5	1	0.96%
10	5	4.8%
15	1	0.96%
20	5	4.8%
25	3	2.9%
30	13	12.5%
35	2	1.9%
40	12	11.5%
50	11	10.5%
55	1	0.96%
60	7	6.7%
70	5	4.8%
75	2	1.9%
80	9	8.6%
100	2	1.9%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يمكن تقسيم نسب الجدول إلى مجالات وفق الجدول الموالي:

تابع للجدول رقم (4-33)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
0	25	24%
[25-5]	12	11.6%
[50-25]	30	28.8%
[75-50]	24	23%
[100-75]	13	12.6%
<b>المجموع</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تختلف مكاتب الدراسات في نسب إعدادها للدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية المنجزة سنويا، باختلاف الطلب على خدمات مكتب دون آخر من جهة، و تنوع مزيج الخدمات الاستشارية الذي يعرضه المكتب من جهة أخرى؛ و تتوزع:

- 24% من مكاتب الدراسات لا تُعد سنويا أي دراسة مشروع، و هي المكاتب التي لا تعرض هذه الخدمة.
  - 11.5% من مكاتب الدراسات تتجز سنويا بين 5% و 25% من مجموع خدماتها الاستشارية.
  - 28.8% من مكاتب الدراسات تتجز سنويا بين 25% و 50% من مجموع خدماتها الاستشارية.
  - 23% من مكاتب الدراسات تتجز سنويا بين 50% و 75% من مجموع خدماتها الاستشارية.
  - 12.6% من مكاتب الدراسات تتجز سنويا بين 75% و 100% من مجموع خدماتها الاستشارية.
- وعليه فإن:
- 64.4% من مكاتب الدراسات، نسبة الدراسات التقنية الاقتصادية المنجزة سنويا أقل من 50%.
  - 35.5% من مكاتب الدراسات، نسبة الدراسات التقنية المنجزة سنويا تساوي أو تفوق 50%.
- جدول رقم (4-34): نسبة دراسات الجدوى الاقتصادية من مجموع الدراسات المنجزة سنويا.**

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
46.1%	47	0
25%	26	5
11.5%	12	10
0.94%	1	15
8.6%	9	20
3.8%	4	25
1.9%	2	30
1.9%	2	35
0.96%	1	100
<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يمكن تقسيم نسب الجدول إلى مجالات وفق الجدول التالي:

## تابع للجدول رقم (4-34)

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
46.1%	48	0
45.2%	47	[25-5]
7.7%	8	[50-25]
0%	0	[75-50]
1%	1	[100-75]
<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يتضح من الجدول ما يلي:

- 46% من مكاتب الدراسات لا تعد سنويا أي دراسة جدوى اقتصادية، و إذا حذفنا المكاتب التي لا تعرض خدمات دراسة المشروع (نسبتها 24%) نتيجة تخصصها، فإنه 26.6% من مجموع مكاتب الدراسات التي تعرض خدمات دراسة المشروع لا تتجز سنويا دراسات الجدوى الاقتصادية، فهي تتجز فقط دراسات تقنية اقتصادية.
- 59.5% من مكاتب الدراسات التي تعرض خدمات دراسة المشروع لا تتجاوز نسبة دراسات الجدوى المنجزة سنويا 25%.

بمقارنة نتائج الجدولين (4-33) و (4-34)، نلاحظ ما يلي:

- كل المكاتب التي تعرض خدمات دراسة المشروع الاستثماري تفوق نسبة الدراسة التقنية الاقتصادية المنجزة سنويا 5%، بينما 26.6% من هذه المكاتب لا تتجز سنويا أي دراسة جدوى اقتصادية.

- تتراوح نسبة الدراسات التقنية الاقتصادية بين 5% و 100%، بينما لا تتعدى نسبة دراسات الجدوى الاقتصادية نسبة 35% باستثناء مكتب واحد، و هو المكتب المتخصص في دراسة جدوى المشروع الاستثماري. و عليه نستنتج تركيز طلب المستثمرين في الجزائر على خدمات الدراسات التقنية الاقتصادية لدراسة مشروعاتهم الاستثمارية.

و تأكدت هذه النتائج حسب نتائج الاستبيان الخاص بدراسات المشروعات الاستثمارية، ففي السؤال الخاص بنوع دراسة المشروع جاءت النتائج كما يأتي:

**جدول رقم (4-35): نوع دراسات المشروعات.**

نوع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
دراسة جدوى اقتصادية	176	26%
دراسة تقنية اقتصادية	502	74%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 74% من الدراسات الخاصة بالمشروعات الاقتصادية هي دراسات تقنية اقتصادية، بينما 26% فقط هي دراسات جدوى، مما يؤكد تركيز الطلب على الدراسات التقنية الاقتصادية في الجزائر (نفسر في الأسباب لاحقاً).

**المطلب الثاني: تحليل طبيعة الطلب حسب ملكية المشروع و حجمه**

تخضع كل المقترحات الاستثمارية إلى دراسة علمية تحليلية، تسمح بأخذ القرار المناسب بشأن تنفيذ المقترح الاستثماري أو رفضه، تغييره أو تعديله، أي ضرورة دراسة فكرة المشروع بغض النظر عن إطاره القانوني أي ملكيته، و بغض النظر عن حجمه.

**أ- تحليل الطلب حسب ملكية المشروع**

تنوزع المشروعات في العينة المدروسة وفقاً للجهة القائمة بالمشروع (ملكيته) كما يلي:

**جدول رقم (4-36): ملكية المشروعات المدروسة.**

الملكية	التكرار	النسبة المئوية
خاصة	546	80.5%
عامة	132	19.5%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تتعلق دراسات العينة بمشروعات خاصة و أخرى عامة:

- تمثل نسبة الدراسات المشروعات الخاصة 80.5%.
- تمثل نسبة الدراسات المشروعات العامة 19.5%.

و يطلب المستثمرون العموميون و الخواص خدمات دراسة المشروع وفق الجدول التالي:

## جدول رقم (4-37): توزيع الطلب على دراسة المشروع حسب ملكيته.

المجموع	دراسة جدوى اقتصادية	دراسة تقنية اقتصادية	نوع الدراسة ملكية المشروع
546	76	470	خاصة
132	100	32	عامة
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

- تمثل دراسات الجدوى الاقتصادية نسبة 13.9% من مجموع دراسات المشروعات الخاصة، و 86% من الدراسات الخاصة بهذه المشروعات هي دراسات تقنية اقتصادية.
- تمثل دراسات الجدوى الاقتصادية نسبة 75.8% من مجموع الدراسات المتعلقة بالمشروعات العامة و 24.2% منها هي دراسات تقنية اقتصادية.

نستنتج مما سبق:

- يتجه المستثمرون العموميون إلى طلب خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعاتهم الاستثمارية.
- يتجه المستثمرون الخواص إلى طلب خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية لمشروعاتهم الاستثمارية.

و يتقدم المستثمرون بطلب خدمات دراسة مشروعاتهم من مكاتب دراسات محلية و أخرى أجنبية، و يوضح الجدول الموالي توزيع دراسات المشروعات وفق المكتب القائم بالدراسة.

## جدول رقم (4-38): توزيع دراسات المشروعات حسب المكتب القائم بالدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	المكتب
76.2%	516	محلي
23.9%	162	أجنبي
<b>100%</b>	<b>678</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تمثل نسبة الدراسات المنجزة من قبل المكاتب المحلية 76.1% و الدراسات المنجزة من قبل المكاتب الأجنبية 23.9%.

و يختلف طلب المستثمرين الخواص عن طلب المستثمرين العموميين، بالنسبة إلى طلب خدمات المكاتب المحلية و الأجنبية كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (4-39): توزيع ملكية المشروعات المدروسة حسب المكتب القائم بالدراسة.

المكتب القائم بالدراسة ملكية المشروع	أجنبي	محلي	المجموع
خاصة	86	460	546
عامة	76	56	132
<b>المجموع</b>	<b>162</b>	<b>561</b>	<b>678</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

- يتجه 15.8% من المستثمرين الخواص إلى طلب خدمات دراسة المشروع من المكاتب الأجنبية، بينما يتجه 84.2% منهم إلى طلبها من المكاتب المحلية.
  - يتجه 57.6% من المستثمرين العموميين إلى طلب خدمات دراسة المشروع من المكاتب الأجنبية، و يتجه 42.4% منهم إلى طلبها من المكاتب المحلية.
- و تختلف نوع دراسات المشروعات التي يطلبها المستثمرون من المكاتب المحلية و الأجنبية وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (4-40): توزيع نوع دراسة المشروع حسب المكتب القائم بالدراسة.

المكتب القائم بالدراسة نوع الدراسة	أجنبي	محلي	المجموع
دراسة الجدوى الاقتصادية	98	78	176
دراسة تقنية اقتصادية	64	438	502
<b>المجموع</b>	<b>162</b>	<b>516</b>	<b>678</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

- تتجَزَّ 55.7% من دراسات الجدوى الاقتصادية من قبل المكاتب الأجنبية، و تتجَزَّ 44.3% منها من قبل المكاتب المحلية.
- تتجَزَّ 12.7% من الدراسات التقنية الاقتصادية من قبل المكاتب الأجنبية، و تتجَزَّ 87.3% منها من قبل المكاتب المحلية.

حسب الخبراء المحليين، تفوق نسبة دراسات المشروعات الاستثمارية العامة في الجزائر و المنجزة من طرف المكاتب الأجنبية "75% في اغلب القطاعات الاقتصادية و تتجاوز 90% بالنسبة لدراسة المشروعات الكبرى في قطاع الأشغال العمومية".<sup>(1)</sup> وأفاد تقرير البنك المركزي حول تحويلات العملة الصعبة لسنة 2009، أن واردات الخدمات الاستشارية بلغت حد قياسي ببلوغها 11.7 مليار دولار، "إذ تضاعفت هذه القيمة بمقدار 7 ملايين دولار في ظرف ثلاث سنوات حيث:

- بلغت سنة 2006 حوالي 4.78 مليار دولار.
- بلغت سنة 2007 حوالي 6.93 مليار دولار.
- وبلغت سنة 2008 حوالي 11.08 مليار دولار
- وصلت سنة 2009 إلى 11.7 مليار دولار.<sup>(2)</sup>

و استنادا إلى "تقديرات خبراء جزائريين، فإن التحويلات المالية لعمل الخبرة الأجنبية في الجزائر تقدر سنويا ما بين 2 و 3 مليار دولار، و تشمل مختلف الأعمال التي تقوم بها المكاتب من مصاحبة، عمليات التدقيق المحاسبي، دراسات سوق، ودراسات جدوى، وغالبا ما تقوم الفرق المتخصصة التي تسند إليها المهمة، بتعيين خبراء رئيسيين، يشرفون على العملية، في حين يتم الاستعانة بالخبرة المحلية في جمع المعطيات التي تساعد في القيام بالعمليات".<sup>(3)</sup>

ولطالما اشتكى الخبراء الجزائريون من وجود إرادة سياسية لترسيخ هذا الواقع في الجزائر، وبهدف تقليص فاتورة واردات الخدمات الاستشارية، و تقليص التحويلات المالية، عمدت الحكومة الجزائرية إلى اتخاذ تدابير ترمي إلى تقليص اللجوء إلى مكاتب الاستشارة و الخبرة الدولية، والعمل مع المكاتب الخاضعة للقانون الجزائري، "فصدرت تعليمة رئاسية في 2009/12/21 تتضمن أوامر بتقليص اللجوء إلى هذه المكاتب، إذ أشارت إلى وجود سوق حقيقية في الخارج لدراسات افتراضية، وهمية، تباع بالعملة الصعبة لأطراف جزائريين من حيث لا يدرون أو بتواطؤ منهم".<sup>(4)</sup>

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/06/07 [www.elkhabar.com](http://www.elkhabar.com)

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2010/10/20 <http://www.elkhabar.com/ar/index.php?news=232714>

(3) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2010/01/20 <http://www.echoroukonline.com/ara/national/25452.html>

(4) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2010/01/20 <http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2010/01/20/145687.html>



و في هذا السياق أمر الوزير الأول أعضاء الحكومة بتقليص اللجوء إلى مكاتب الدراسات الأجنبية من أجل تحضير الدراسات و ملفات الصفقات العمومية، مشددا على أن يقتصر ذلك، على حالة المشروعات الكبرى الأساسية، التي لا تزال الخبرة المحلية و المعارف الوطنية بشأنها غير كافية. بالإضافة إلى الأسباب التي كلفت خزينة الدولة مبالغ ضخمة، فإن الاعتماد الكبير على مكاتب الدراسات الأجنبية، يضع معلومات واسعة حول الاقتصاد الوطني بقطاعاته المهمة تحت تصرف أطراف أجنبية، ضف إلى ذلك الفضاء المتعلقة بالثغرات و الأخطاء التي وردت في عدة دراسات لمكاتب استشارية مرموقة\*. فكل المؤشرات تصب في صالح إحلال الخبرة الأجنبية بالخبرة المحلية، التي يتوجب عليها إعادة النظر في توجهاتها و إمكانياتها بالطريقة التي تؤهلها لدراسة المشروعات المهمة.

و خلاصة نذكر بنتائج تحليل طبيعة الطلب حسب الجهة القائمة بالمشروع حيث:

- يطلب 75.8% من المستثمرين العموميين خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لدراسة مشروعاتهم الاستثمارية، بينما يطلب 13.9% فقط من المستثمرين الخواص خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية، فيتركز طلبهم على خدمات الدراسات التقنية الاقتصادية.
- تتجه الجهات العمومية إلى طلب خدمات دراسة المشروعات من مكاتب محلية و أجنبية.
- يتجه المستثمرون الخواص إلى طلب خدمات دراسة المشروعات من المكاتب المحلية بنسبة 84.2%.

#### ب- تحليل الطلب حسب حجم المشروع:

تتجز دراسة المشروعات الاستثمارية قصد إنشاء مؤسسات بأحجام مختلفة، و المعيار الذي اعتمدها في تحديد حجم المشروع أو حجم المؤسسة هو عدد العمال، أي نفس المعيار الذي اعتمدها في الاستبيان الخاص بمكاتب الدراسات. و لتحليل طبيعة الطلب على خدمات دراسة المشروع وفق الاختلاف في حجمه، طرحنا سؤالاً في الاستبيان الثاني:

هل المشروع موجه لإنشاء:

- مؤسسة صغيرة؟

\* مثل دراسة جدوى مترو الجزائر، ففي جانفي 2000 أطلق وزير النقل الجزائري دراسة جدوى اقتصادية ومالية لمشروع مترو الجزائر، تكفلت بإنجازها مجموعة من مكاتب الدراسات الأجنبية، وسلمت الدراسة في نهاية سنة 2000. فتضمنت الدراسة خطأ بخصوص مرور الخط الخاص بمحطة حسين داي، ضف إلى ذلك مشاكل الفساد لشركة سونطراك و التي يشرف على التدقيق المحاسبي فيها مكتب أجنبي، و في نفس السياق حذر خبراء جزائريون يعملون لدى هيئات دولية مرموقة، أن المكاتب الأجنبية تخادع الحكومة وتسلم الجزائريين مشروعات الموت.

- مؤسسة متوسطة؟

- مؤسسة كبيرة؟

فكانت الإجابات مدونة في الجدول:

جدول رقم (4-41): المؤسسات المراد إنشاؤها من دراسة المشروعات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسة صغيرة	156	23%
مؤسسة متوسطة	322	47.5%
مؤسسة كبيرة	200	29.5%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تتوزع دراسات العينة إلى:

• 70.5% من الدراسات خاصة بإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة.

• 29.5% من الدراسات خاصة بإنشاء مؤسسات كبيرة.

تختلف نوع دراسة المشروع بحسب اختلاف حجمه كما يأتي:

جدول رقم (4-42): توزيع نوع الدراسة حسب نوع المؤسسة المراد إنشاؤها.

المجموع	مؤسسة كبيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة صغيرة	المشروع موجه لإنشاء نوع الدراسة
176	128	46	2	دراسة الجدوى الاقتصادية
502	72	276	154	دراسة تقنية اقتصادية
<b>678</b>	<b>200</b>	<b>322</b>	<b>156</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول النتائج التالية:

• تُدرَس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات صغيرة بنسبة 99% من خلال دراسة تقنية اقتصادية.

• تُدرَس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة بنسبة 85.7% بدراسة تقنية اقتصادية، و 14.3% بدراسة جدوى اقتصادية.

• تُدرَس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات كبرى بنسبة 64% بدراسة جدوى اقتصادية، و 36% من خلال دراسة تقنية اقتصادية.

تُدرَس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات بأحجامها المختلفة من قبل مكاتب الدراسات المحلية و الأجنبية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-43): توزيع نوع دراسة المشروعات باختلاف أحجامها وفق المكاتب القائمة بدراستها.

المجموع	مؤسسة كبيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة صغيرة	المشروع موجه لإنشاء المكتب القائم بالدراسة
516	90	280	146	محلي
162	110	42	10	أجنبي
<b>678</b>	<b>200</b>	<b>322</b>	<b>156</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

- 93.6% من الدراسات الموجهة لإنشاء المؤسسات الصغيرة تعدها المكاتب المحلية.
  - 87% من الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة تعدها مكاتب محلية، و 13% منها تعدها مكاتب أجنبية.
  - تعد 55% من الدراسات الموجهة لإنشاء المؤسسات الكبرى من قبل المكاتب الأجنبية و 45% منها تعدها المكاتب المحلية.
- يُفسر إعداد دراسة المشروعات الموجهة لإنشاء المؤسسات الكبرى من قبل المكاتب الأجنبية، نظرا لضخامة رأس المال المستثمر من جهة، و متطلبات الخبرة و المؤهلات التي يستوجب أن تتمتع بها المكاتب التي تعد مثل هذه الدراسات.
- فدراسة هذه المشروعات تتطلب مهارات استشارية عالية تمكن من تحديد مدى صلاحية المشروع المقترح، جوانبه القانونية، التسويقية، الإنتاجية، المالية، الاقتصادية، الاجتماعية، و التقليل من ظروف عدم التأكد، و توفير درجة معينة من اليقين، أي تمكن من اتخاذ قرار استثماري عقلائي استنادا إلى العوامل البيئية و ظروف عدم التأكد التي يمكن أن تؤثر على المشروع.

**المطلب الثالث: تحليل طبيعة الطلب وفق مجال النشاط و هدف المشروع.**

لتحديد الاختلاف في الطلب على خدمات دراسة المشروع وفق مجال نشاطه طرحنا سؤالا حول مجال النشاط في الاستبيان الثاني، فتتوزعت المجالات في العينة المدروسة كما يلي:

**جدول رقم (4-44): مجالات النشاط.**

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
31.3%	212	صناعة
11.8%	80	سياحة
13.8%	94	صيد بحري
7.1%	48	أشغال عمومية
5%	34	فلاحة
5.3%	36	نقل
5.9%	40	تجاري
0.6%	4	معلوماتية
5%	34	موارد مائية
1.2%	8	اتصالات
1.2%	8	طاقة
10.6%	72	خدمات
1.2%	8	صناعة حرفية
<b>100%</b>	<b>678</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

**1- المجال الصناعي:** تتعلق دراسات المشروعات الصناعية بالمجالات التالية (على سبيل المثال لا الحصر):

- الصناعة الميكانيكية (الجرارات، المحركات، ...).
- الصيدلة (التصنيع و توظيف السلع).
- التعدين (استخراج المعادن ، تحويل أولي، إعادة رسكلة المعادن، صناعة المواد الخام، ...).

- صناعة المواد المصنعة في مجال الصناعة، البناء و النقل (إنتاج الفولاذ، إنتاج المعادن غير الحديدية و غير الذهبية كالألومنيوم).
  - البتروكيميائية (مشروعات صناعة المطاط و البلاستيك، معالجة البلاستيك، الأسمدة، المبيدات، ...).
  - الصناعة الالكترونية (مشروعات متعلقة بالصناعة الالكترومنزلية).
  - الصناعة الغذائية (مشروعات صناعة المواد الغذائية، مشروبات غازية. صناعة المتلجات، صناعة الحلويات و البسكويت...).
  - الصناعة الحرفية (مشروعات صناعة الخزف، الفخار، الجلود، النحاس).
  - صناعة النسيج و الجلد (مشروعات صناعة الزرابي، الأحذية و المحافظ، ...).
  - تكرير البترول و تمييع الغاز.
- 2- المجال السياحي:** و تغطي الدراسات المتعلقة بالمجال السياحي، إنشاء مناطق سياحية كبرى مثل منطقة زيامة المنصورية بجيجل، و قرى سياحية في عدة مناطق كزموري، بجاية، سكيكدة. و سلسلة فنادق على طول الشريط الساحلي الشرقي، و سلسلة فنادق عبر الوطن، و فنادق في ولايات مختلفة، و كذا مشروعات تنمية السياحة في الجنوب، و مشروعات توسيع و إعادة تجهيز الحمامات المعدنية.
- 3- الصيد البحري:** تتضمن دراسات الصيد البحري مشروعات إنشاء وحدات دعم الإنتاج، وسائل الترميم، و آلات رفع الأثقال بعدة موانئ، كزموري البحري، بن هارون، بوزجار، بني صاف، شطايبي، قوراية، تنس... الخ و دراسات خاصة بمشروعات صنع السفن، صيانة البواخر، إنتاج الجليد، تربية الحيوانات و النباتات البحرية، تربية المائيات في الصحراء، تعليب المنتجات الصيدية، و تربية الأسماك داخل الأقفاص العائمة... الخ
- 4- الفلاحة:** تتمثل الدراسات في الفلاحة في مشروعات إنتاج الحليب و مشتقاته، إنتاج بودة الحليب، البذور الفلاحية، زيت الزيتون و الزيوت النباتية الأخرى، مشروعات إنتاج اللحوم البيضاء و الحمراء، إنتاج القمح و البذور الأخرى.
- 5- التجارة:** سلسلة متاجر كبرى عبر الوطن، مساحات كبرى في عدة مناطق، مراكز تجارية، تصدير التمور، مشروعات تصدير و استيراد متنوعة.
- 6- الموارد المائية:** عدة سدود و محطات لتحويل المياه، و محطتين تحلية مياه البحر.
- 7- الأشغال العمومية:** الطريق العابر للصحراء، عدة طرق اجتبايية، طرق سريعة، مؤسسات أشغال عمومية.

8- النقل: الترامواي، المترو، نقل البضائع، النقل الجامعي، النقل الحضري، موانئ جافة، توسيع موانئ و بعث نشاطها.

9- الخدمات: دراسات مُعدة لإنشاء محطات خدمات متعددة على طول الطريق السيار، عيادات صحية، مراكز متعددة الخدمات.

تختلف نوع الدراسة باختلاف مجال النشاط كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (4-45): توزيع نوع الدراسة حسب مجال النشاط.

المجموع	دراسة تقنية اقتصادية	دراسة جدوى	نوع الدراسة مجال النشاط
212	146	66	صناعة
80	54	26	سياحة
94	86	8	صيد بحري
48	28	20	أشغال عمومية
34	32	2	فلاحة
40	36	4	تجارة
4	4	0	معلوماتية
34	0	34	موارد مائية
8	6	2	اتصالات
8	1	7	طاقة
72	71	1	خدمات
36	30	6	نقل
8	8	0	صناعة حرفية
<b>678</b>	<b>502</b>	<b>176</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

- تُدرس 100% مشروعات الموارد المائية من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية.
- تُدرس 87.5% من مشروعات الطاقة من خلال دراسة جدوى اقتصادية.
- تُدرس 48% من مشروعات السياحة بدراسة جدوى اقتصادية.
- تُدرس 41% من مشروعات الأشغال العمومية بدراسة جدوى اقتصادية.

- تُدرس 31% من مشروعات الصناعة بدراسة جدوى اقتصادية.
- 16% من مشروعات النقل تدرس بدراسة جدوى اقتصادية.
- 25% من مشروعات الاتصالات تدرس بدراسة جدوى اقتصادية.
- بينما تدرس 100% مشروعات الصناعات الحرفية بدراسة تقنية اقتصادية.
- تُدرس 98.6% من مشروعات الخدمات بدراسة تقنية اقتصادية.
- تُدرس 94% من مشروعات الفلاحة بدراسة تقنية اقتصادية.
- تُدرس 91% من مشروعات الصيد البحري بدراسة تقنية اقتصادية.
- تُدرس 90% من مشروعات التجارة بدراسة تقنية اقتصادية.

نستنتج ما يلي:

- يطلب المستثمرون في مجال الموارد المائية خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعاتهم.
- يتجه 87.5% من المستثمرين في مجال الطاقة إلى طلب خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- يطلب 48% من المستثمرين في المجال السياحي خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- يطلب 41% من المستثمرين في مجال الأشغال العمومية خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- يطلب 31% من المستثمرين في مجال الصناعة خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- يطلب 25% من المستثمرين في مجال الاتصالات خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- بينما يطلب أكثر من 90% من المستثمرين في مجال الصيد البحري، الخدمات، الفلاحة، التجارة، المعلوماتية و الصناعات الحرفية خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية لدراسة مشروعاتهم.

**ب- تحليل طبيعة الطلب حسب هدف المشروع:**

تهدف المشروعات الاستثمارية إلى إنشاء وحدات جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة بزيادة الاستثمارات، إقامة مصنع تابع، إضافة خط إنتاجي، فتح فرع جديد، اقتناء تكنولوجيا جديدة، بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية في مواجهة الطلب المتزايد على منتجات المشروع القائم.

كما تدرس المشروعات الاستثمارية بهدف تغيير مجال النشاط الذي كان مغريا لفرصه المتعددة في فترة زمنية سابقة، و نظرا لظروف البيئة و المنافسة و الأسواق، أصبح هذا المجال لا يمثل أي أهمية لاستمرار نشاط المشروع فيه، فيبدأ التفكير في ضرورة تغيير مجال النشاط، فيخضع المقترح الجديد إلى دراسة تحدد إمكانية قيامه من عدمه. و للوقوف على طبيعة طلب خدمات دراسة المشروع وفق الهدف منه، طرحنا سؤالا في الاستبيان الثاني حول ذلك و أرفقناه بالاحتمالات التالية.

هل يهدف المشروع إلى:

- إنشاء وحدات جديدة.
- توسيع في مشروعات قائمة.
- تغيير مجال النشاط.

فكانت الإجابات مدونة في الجدول:

**جدول رقم (4-46): الهدف من المشروع.**

النسبة المئوية	التكرار	الهدف
59%	400	مشروع جديد
37.5%	254	توسع في مشروع قائم
3.5%	24	تغيير مجال النشاط
100%	678	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 59% من الدراسات في العينة تخص مشروعات جديدة، و 37.5% من الدراسات تخص التوسع في المشروعات القائمة، بينما 3.5% تخص تغيير مجال النشاط. و يختلف الطلب على نوع معين من الدراسات وفق اختلاف الهدف كما هو مبين في الجدول التالي:



## جدول رقم (4-47): توزيع نوع الدراسة حسب هدف المشروع.

المجموع	دراسة تقنية اقتصادية	دراسة جدوى	نوع الدراسة
			الهدف من المشروع
400	290	110	مشروع جديد
254	194	60	توسع في مشروع قائم
24	18	06	تغيير مجال النشاط
<b>678</b>	<b>502</b>	<b>176</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

نستنتج من الجدول ما يلي:

- تُدرس 27.5% من المشروعات الجديدة بدراسة جدوى اقتصادية، و 72.5% بدراسة تقنية اقتصادية.
- تُدرس 23.6% من المشروعات القائمة بدراسة جدوى اقتصادية، و 76.4% بدراسة تقنية اقتصادية.
- تُدرس 25% من المشروعات الهادفة لتغيير النشاط بدراسة جدوى اقتصادية، و 75% بدراسة تقنية اقتصادية.

ومنه لا يتأثر طلب خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع بهدفه في الجزائر، حيث نلاحظ تقارب النسب في كل الأصناف، إذ يُفترض أن تكون النسب في دراسات المشروعات الجديدة و تغيير مجال النشاط أعلى من الدراسات الخاصة بتوسيع المشروعات القائمة، إذ يتخذ قرار توسيع المشروع بناء على مؤشرات واضحة عن تطور الطلب المتوقع، و منه ضرورة توسيع المشروع لمقابلة الزيادة في الطلب بالعروض الملائمة.

**المطلب الرابع: تفسير انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية في الجزائر.**

يتركز الطلب على خدمات دراسة المشروعات في الجزائر على الدراسات التقنية الاقتصادية، و ينخفض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية، و للوقوف على أسباب ذلك طرحنا سؤالاً في الاستبيان الخاص بمكاتب الدراسات حول تفسير انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية، و أرفقناه بالاحتمالات التالية:

يُفسر انخفاض الطلب على دراسة الجدوى الاقتصادية بـ:

- عدم وجود هذه الثقافة لدى المستثمرين.
- ارتفاع التكلفة.
- عدم كفاية المعلومات اللازمة للدراسة.
- نقص الخبرة المؤهلة.
- أسباب أخرى.

فكانت الإجابات موضحة في الجدول:

**جدول رقم (4-48): تفسير انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية.**

Validé	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40.2%	35.6%	33	عدم وجود هذه الثقافة
17%	13.4%	14	ارتفاع التكلفة
3.7%	2.8%	3	عدم كفاية المعلومات اللازمة
9.8%	7.7%	8	عدم وجود الخبرة المؤهلة
15.8%	12.5%	13	غياب الثقافة و ارتفاع التكلفة
13.4%	6.7%	11	كل الأسباب
<b>100%</b>	<b>78.8%</b>	<b>82</b>	<b>المجموع الجزئي</b>
	<b>21.2%</b>	<b>22</b>	<b>عدم الإجابات</b>
	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يُرجع حوالي 70% من الخبراء انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية لسبب واحد وفق الترتيب التالي:

1- غياب ثقافة أهمية دراسة جدوى المشروع لدى المستثمرين: لقد أرجع 40.2% من الخبراء المحليين انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية لغياب ثقافة أهمية هذه

الدراسات و دورها في إنجاز المشروعات الاستثمارية، لما توفره من معلومات و بيانات تسمح بتصوير المشروع و حدوده قبل تنفيذه.

و لتأكيد هذه النتيجة، طرحنا سؤالاً في الاستبيان الأول الموجه لمكاتب الدراسات حول هدف المستثمر من طلب دراسة المشروع، و أرفقناه بالاحتمالات التالية:

- إتمام ملف التمويل.

- دراسة جدوى الاقتراح الاستثماري.

فكانت الإجابات موضحة في الجدول:

**جدول رقم (4-49): هدف المستثمر من طلب دراسة المشروع.**

Validé	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%59.8	%47.1	49	إتمام ملف التمويل
%15.8	%12.5	13	دراسة الجدوى
%24.4	%19.2	20	إتمام الملف و دراسة الجدوى
<b>%100</b>	<b>%78.8</b>	<b>82</b>	<b>المجموع الجزئي</b>
	<b>%21.2</b>	<b>22</b>	<b>عدم الإجابات</b>
	<b>%100</b>	<b>104</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

حسب الجدول، يطلب %59.8 من المستثمرين خدمات دراسة المشروع بهدف إتمام ملف التمويل، الذي يتضمن وثيقة دراسة المشروع، تبين المعلومات الخاصة بالنتائج المالية للمشروع كتكاليف الإنتاج و التنبؤ بالأرباح، فالجهات المقرضة لا تهتم بنوع الدراسة و لا مضمونها، و إنما فقط المعطيات المالية، و جداول التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة للمشروع، الموضحة لعوائده المتوقعة طوال عمره الافتراضي، فالبنوك ترغب في مستند يثبت ربحية المشروع و جدارته الائتمانية مما يجعلها تقبل تمويله.

و منه ترسخ اعتقاد لدى المستثمرين أن مشاكل مشروعاتهم، هي مشاكل تمويلية بالدرجة الأولى، تليها مشاكل فنية مرتبطة بدرجة التطور العلمي و التكنولوجي، و على هذا الأساس يتركز طلبهم على خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية، التي تؤمن هذا القدر من البيانات.

و يتضح من الجدول أيضاً أن %15.8 من المستثمرين يطلبون خدمات دراسة المشروع من أجل إثبات جدواه، و عيا منهم بأهمية هذه الدراسات في تقدير فرص نجاح المشروع، إذ تسمح بتصوره قبل البدء في تنفيذه، لضمان الحفاظ على الموارد المتاحة بالتخصيص

الأمثل لها، فهي أداة للحبطة و الحذر، تجنب المستثمرين من الدخول في مجالات استثمارية لا عائد منها، لما توفره من درجة معينة من اليقين الناجمة عن الجوانب التي تتناولها (استطلاعية، بيئية، قانونية، تسويقية، فنية، مالية و اجتماعية)، و تنتج عنها مجموعة من البيانات تمكن من اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل، فتهتم هذه الفئة من المستثمرين بطلب خدمات جدوى المشروع دون غيرها.

كما يبين الجدول أيضا أن 24.4% من المستثمرين يلجئون إلى طلب خدمات دراسة المشروع بهدف دراسة جدواه و إتمام ملف التمويل أيضا، فهي لهذه المجموعة الخيار بين طلب الدراسة التقنية الاقتصادية و دراسة الجدوى الاقتصادية.

**2- ارتفاع التكلفة:** يُرجع 17% من الخبراء انخفاض الطلب على خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لارتفاع تكاليفها، و التي تقدر بنسبة 1.5% من المبلغ المستثمر، و لما كانت دراسة الجدوى موجهة لتحديد جدوى المشروع من عدمه، فلا يتحمل المستثمر في هذه الحالة تكلفة باهظة لمشروع، قد يتبين في النهاية أن لا جدوى منه، و بالتالي لا يمكن قبول فكرة المقترح الاستثماري لأسباب مختلفة مبينة و مبرهنة في الدراسة، و لكن الخسائر التي قد تنتج عن خطأ التورط في مشروعات لا جدوى منها أكبر بكثير من تكلفة الدراسة. بينما يتجه المستثمرون في الجزائر إلى طلب خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية، التي لا تتجاوز تكلفتها الحدود التالية:

- بالنسبة للمشروعات التي يقل رأسمالها عن 10 مليون دج : تتراوح أسعار الدراسات بين 50 000 و 100 000 دج.
- بالنسبة للمشروعات التي رأسمالها أكثر من 10 مليون دج و يقل عن 20 مليون دج: تتراوح أسعار الدراسات بين 250 000 و 500 000 دج.\*

إن انخفاض تكلفة الدراسة التقنية الاقتصادية ليس مبررا كافيا لزيادة الطلب عليها و خصوصا إذا وفرت قدرا من البيانات يتلاءم و انخفاض تكلفتها و لا تحيط بكل تفاصيل المشروع و حدوده.

كما يفسر 15.8% من الخبراء انخفاض الطلب على دراسة الجدوى الاقتصادية للسببين السالفين معا، فعدم اعتراف المستثمرين بأهمية دراسة الجدوى الاقتصادية هو مبرر

\* بالنسبة لأسعار الدراسات و الخدمات الاستشارية بصفة عامة في الجزائر، لا يوجد قانون يحدد مجالاتها، و هي ليست متساوية بالنسبة لجميع مكاتب الدراسات الاستشارية، فالأسعار الواردة أعلاه هي الأسعار المتوسطة، إذ تتضاعف حتى خمس مرات لدى مكاتب الدراسات الأجنبية. و تقل عن تلك المستويات المشار إليها لدى بعض المكاتب خصوصا حديثة النشأة.

عزوفهم عن تحمل تكاليفها المرتفعة، فمن أدرك و أيقن أهمية هذه الدراسات، تحمل تكاليفها مهما كانت مرتفعة.

**3- نقص الخبرة المؤهلة:** يفسر حوالي 9.8% من الخبراء انخفاض الطلب لنقص الخبرة المؤهلة، على افتراض تنوع الخبرات المحلية و قدرتها على إعداد مثل هذه الدراسات، فدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع لا يمكن إنجازها من قبل خبير واحد، و إنما من قبل فريق من الخبراء، كل حسب تخصصه، حيث يقوم خبراء التسويق بإعداد دراسة الجدوى التسويقية، و الخبراء الفنيون يعدون الدراسة الفنية، بينما يقوم الخبراء الماليون بإعداد الدراسة المالية ... الخ.

و لكن تحليل المكاتب الاستشارية أثبت وجود نقص سواء من حيث وفرة المكاتب المتخصصة في مثل هذه الدراسات، أو وفرة الاستشاريين المتخصصين في المجالات المختلفة للدراسة، فأغلبهم -كما سبق و أن استتجنا-، متخصصين في المحاسبة و الاستشارة المالية، ضف إلى ذلك اعتماد جل المكاتب على عدد قليل من الاستشاريين في أداء مهامها.

و تستعين مكاتب أخرى بخبرات فنية ذات المهارة العالية و المتخصصة في دراسة جدوى المشروع من الخارج، فيظهر مشكل عدم قدرة هذه الخبرات على تكيف معارفها و دراستها مع واقع المحيط الداخلي.

**4- عدم كفاية المعلومات اللازمة:** فسر 3.7% من الخبراء نقص الطلب على خدمات دراسة المشروع لعدم كفاية المعلومات و مصادرها، و هي نسبة متواضعة، فالواقع يبين تنوع مصادر المعلومات في الجزائر، و لكن الإشكال يطرح في تحديد القدر المناسب من المعلومات، طرق جمعها و تحليلها، ليتم الاعتماد عليها في تحديد فرص المشروع، و الإشكال يطرح أيضا عندما تتعدد المصادر و تتضارب المعلومات التي توفرها و عدم وضوحها. فهذه المعلومات هي المدخلات الأساسية لدراسة جدوى المشروع، مما يؤثر في دقة تقدير بعض المتغيرات الداخلة، و عدم معرفة المعلومات الخاطئة بالضبط، مما يصعب معالجة الخطأ.

و يُفسر 13% من الخبراء نقص الطلب لجميع الأسباب السابقة الذكر معا، مما كان سببا في إحلال الدراسة التقنية الاقتصادية محل دراسة الجدوى الاقتصادية.

بالإضافة إلى الأسباب سابقة الذكر، لا بد من الإشارة إلى أن المستثمر الجزائري لا يتجه إلى طلب دراسة الجدوى كون البرامج التي تُعدها الهيئات الوصية على مختلف القطاعات

الاقتصادية تبين بوضوح الفرص المتاحة و مجالاتها، على هذا الأساس فهو يكتفي بدراسة مشروعه من خلال دراسة تقنية اقتصادية، و التي تركز على التنبؤ بالطلب المحتمل على منتجات المشروع بالإضافة إلى تقدير مختلف تكاليفه و عوائده.

و نشير في الأخير ، انه لا إشكال من طلب خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية و خصوصا في حالة المشروعات الصغرى ، ذات القدرات المالية و التوجهات المستقبلية محدودة، و لكن الإشكال هو أن هذه الدراسات أصبحت تحتل محل دراسات الجدوى الاقتصادية في اغلب الحالات، التي تتطلب معلومات كثيرة و تحليلات دقيقة لا يمكن أن تؤمنها الدراسات التقنية الاقتصادية، مما يتسبب في فشل المشروعات و ضياع الموارد الاقتصادية.

## خلاصة:

ترتبط دراسة المشروع عمليا بمجموعة من الإجراءات أولها إمضاء عقد الدراسة بين المكتب القائم بالدراسة و الزبون طالب الدراسة، يشمل هذا العقد (الاتفاقية) الأحكام و الشروط التي تتحدد فيها التزامات و حقوق الأطراف المعنية بالدراسة، تُعد المكاتب الاستشارية دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وفق نماذج و أدلة عملية محددة الخطوات، تشمل مجموع مراحل و أجزاء الدراسة و محتوياتها، كما تستعين هذه المكاتب بالبرامج المعلوماتية المساعدة في دراسة المشروع، و تنتهي الدراسة بإعداد التقرير النهائي الذي يتضمن كل التفاصيل الخاصة بالنتائج.

تتميز مكاتب الدراسات الاستشارية في السوق الجزائري بعدة خصائص، تتوزع عبر التراب الوطني بما يتوافق و التموقع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية، تعود ملكية أغلبها إلى الخواص، و هي حديثة النشاط، تتخصص أغلب هذه المكاتب في الاستشارة المحاسبية، حيث التخصصات الأخرى كالدراسات التسويقية و دراسات الجدوى تتواجد بنسب متواضعة جدا. كما تعتمد هذه المكاتب على عدد قليل من الاستشاريين الدائمين و معظمها لا توظف استشاريين دائمين متخصصين في التسويق، و تتعامل هذه المكاتب مع مجموعات مختلفة من الزبائن وتعرض جلها خدمات دراسة المشروع الاستثماري.

يتأثر الطلب على خدمات دراسة المشروع وفق خصائص المشروع، حيث يتركز طلب الجهات العمومية على خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية، بينما يطلب المستثمرون الخواص خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية، كما يتأثر الطلب بحجم المشروع، حيث تطلب دراسات الجدوى الاقتصادية في أغلب المشروعات الكبرى، و تطلب الدراسات التقنية الاقتصادية في حالة المشروعات المتوسطة و الصغيرة، و يتأثر هذا الطلب كذلك بمجال نشاط المشروع، حيث تدرس المشروعات الاستثمارية في مجالات الموارد المائية، الطاقة، السياحة، الصناعة، الأشغال العمومية، بأكبر النسب من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية، بينما في باقي المجالات، فإغلب مشروعاتها تدرس من خلال دراسة تقنية اقتصادية.

فسر الخبراء أسباب انخفاض الطلب على خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية بغياب ثقافة أهمية دراسة جدوى المشروع لدى المستثمرين في المقام الأول، يليه ارتفاع التكلفة ثم نقص الخبرة المؤهلة و أخيرا عدم كفاية المعلومات اللازمة.

الفصل الخامس: دراسات الجدوى  
التسويقية للمشروعات الاستثمارية  
في الجزائر



**تمهيد:**

دراسة الجدوى التسويقية هي جزء من دراسة المشروع تتم للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها و لتحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المشروع الجديد، وكما بينا في الجزء النظري، تبدأ دراسات الجدوى التفصيلية بتحديد الصلاحية التسويقية للمشروع قيد الدراسة. و بناء علي نتائج هذه الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب إما بالاستمرار في دراسة جدوى المشروع إذا كانت النتائج إيجابية، و ذلك بالانتقال إلي دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا، فمُخرجات دراسة الجدوى التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس لدراسة الجدوى الفنية والهندسية للمشروع، وما يليها من دراسات مالية و اقتصادية و اجتماعية. و في الاتجاه الآخر إذا كانت نتائج الدراسة الجدوى التسويقية غير مشجعة، فيُتخذ قرار التوقف عن دراسة باقي مراحل المشروع، و يبدأ البحث مرة أخرى عن أفكار مناسبة أو مشروعات أخرى. و تحتل هذه المرحلة نفس الأهمية في الدراسات التقنية الاقتصادية كونها توفر نفس القدر من المعلومات التي يتوقف عليها إكمال دراسة المشروع أم لا. إذن فنقطة البداية لجميع دراسات المشروعات الاستثمارية هي دراسة أسواقها أولاً، سواء كانت هذه المشروعات إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، جديدة أو توسعية... الخ..

و نظرا لأهمية هذه المرحلة من دراسة المشروع، يتبن جليا أهمية تقييم مضمونها في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، للحكم على مدى مساهمتها في إثراء دراسة المشروع بصفة خاصة و إنجاح المشروع بصفة عامة. و عليه ندرس في هذا الفصل الجانب العملي المتعلق بإعداد دراسات الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية بعرض عدة نماذج عملية خاصة بها و تحديد نوع المعلومات اللازمة لإعدادها، و مختلف مصادرها في الجزائر، بالإضافة إلى البرامج المعلوماتية المساعدة في المعالجة الإحصائية للبيانات التسويقية. و في مرحلة أخرى نقف على مضمون و أهمية تناول المعطيات التسويقية ضمن دراسات المشروعات الاستثمارية، للحكم في الأخير على مصداقية مرحلة هذه المرحلة و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنتظرة منها. و عليه نتناول ما يلي:

- النماذج العملية لدراسة الجدوى التسويقية.
- المعلومات التسويقية، طبيعتها، مصادرها في الجزائر و برامج تحليلها.
- تقييم مضمون دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر من جانبها التسويقي.

### المبحث الأول: النماذج العملية لدراسة الجدوى التسويقية

تحتوي النماذج العملية لدراسة المشروعات الاستثمارية على الجزء المتعلق بدراسة سوق المشروع، و نركز في هذا المبحث في كيفية إعداد هذه المرحلة و مختلف خطواتها العملية كما وردت في بعض النماذج، و نتناول في هذا المبحث:

- نموذج المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين.
- نموذج مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة.
- نموذج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

#### المطلب الأول: نموذج المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين

يُصطلح في هذا النموذج على المرحلة المتعلقة بتحديد جدوى المشروع تسويقيا بمسح و تحليل السوق، الذي يتم من خلال الخطوات التالية:

- 1- **تحديد المواد الخام اللازمة للإنتاج:** "إذ يتم تجميع المعلومات التفصيلية من مصادرها المختلفة عن المواد الخام اللازمة للإنتاج و يتم تحليل هذه المعلومات من أجل تحديد مدى وفرة و صلاحية المواد الخام اللازمة للمشروع، و تتوصل الدراسة إلى استنتاج الوفرة المحلية و إمكانية تأمينها من الخارج"<sup>(1)</sup>، و تتأثر هذه الخطوة بمدى توفر المعلومات حول المواد الخام الطبيعية، و إمكانية استيرادها لتغطية الاحتياجات الضرورية منها.
- 2- **وضع الصناعة المحلي:** يتم دراسة الوضع الراهن للصناعة القائمة في البلد، و في البلدان التي تُعد أسواقها محل اهتمام المقترح الاستثماري، و تجمع المعلومات حولها، و حول الصناعات المخطط لها في هذا المجال، و تركز على المؤسسات الرائدة في هذه الصناعة بإعداد قائمة تُحدّد فيها الطاقة الإنتاجية لها.
- 3- **تحديد الفئات الاستهلاكية:** يتم إجراء مسح لجميع الفئات الاستهلاكية الممكنة، والتي قد تكون مستهلكا نهائيا أو وسطيا، و تُعرف هذه الفئات التي على أساسها يُقدّر الطلب الحالي و المحتمل.
- 4- **الطلب على المنتج:** بناء على المعطيات التي تسمح بتقدير الطلب الحالي، و تحديد الفئات الاستهلاكية، يتم تقدير الطلب المتوقع من خلال الوقوف على الأسباب المؤدية إلى ارتفاعه في المستقبل.

(1) المنظمة العربية للتنمية الصناعية، مرجع سابق، ص 4.

5- **ميزان العرض و الطلب:** من خلال قيم الطاقة الإنتاجية للصناعة، و الطلب الحالي يستنتج ميزان الطلب و العرض الحاليين و نتائجه (فائض أو عجز) حسب أنواع المنتجات.

6- **أكثر مناطق السوق الواعدة:** يبين مسح السوق وفق هذا النموذج، الأسواق التي يشتد فيها الطلب على منتجات المشروع و الأسواق المحتملة، تُعرَف هذه الأخيرة بحيزها الجغرافي، و طاقتها الإنتاجية و جاذبيتها للاستثمار المقترح. و ترتب هذه الأسواق في شكل مجموعات حسب القرب الجغرافي، و إعطاء الأولوية للمناطق القريبة لتوزيع المنتجات بتكلفة منخفضة<sup>(1)</sup>. و يُعدّ جدول يتشكل من هذه المجموعات، و يقدر الطلب و العرض المحتمل لكل مجموعة لفترة لا تقل عن خمس سنوات.

تنتهي هذه المرحلة، بإعداد تقرير مفصل يحلل التدرج في الأهمية النسبية عبر الزمن لكل مجموعة من الأسواق، و منه ترتيب الأسواق ذات الأولوية في الاستهداف بالنسبة للمشروع في نطاق زمني معين.

من خلال قراءة هذا النموذج و معطيات المحيط الاقتصادي الحالي، يتجلى واضحا، بأن هذا النموذج لا يمكن أن يخدم بشكل كافي دراسة جدوى المشروعات الحالية، لأن البيئة الاقتصادية أصبحت أكثر تعقيدا، و بالتالي تحتاج إلى دراسات تسويقية أكثر دقة و تفصيلا، تُمكن من التنبؤ بعد جمع معلومات كثيرة و متنوعة، تسمح بتحديد وضع الأسواق و المنافسة فيها.

### المطلب الثاني: نموذج المؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة

يصلح على الجزء المخصص لدراسة الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري وفق نموذج مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة CNUCED لسنة 1989 بدراسة السوق و التي تتجسد من خلال الخطوات التالية:

1- **وصف المنتج:** من الضروري أن تبدأ الدراسة بوصف المنتج موضوع البحث بدقة، بذكر مختلف مكوناته وخصائصه، واستبعاد الاكتفاء بوصفه من خلال الفئة التي ينتمي إليها، يتضمن هذا الوصف التحديد الدقيق للمنتج، مما يسمح باختيار المعلومات الضرورية ذات العلاقة بالمنتج و سوقه، وخصوصا فيما يتعلق بالإحصائيات و السياسة الجمركية بالمنتج موضوع المشروع قيد الدراسة.

(1) المنظمة العربية للتنمية الصناعية، مرجع سابق، ص 8.

**2- الإنتاج:** "إذ يجب توفير الإحصائيات المفصلة عن وتيرة الإنتاج المتعلقة بهذا المنتج، أو المنتجات الشبيهة أو البديلة له، مع تجنب استعمال البيانات و المعلومات القديمة، ويتم توضيح في هذا الإطار وصف الإنتاج المحلي إن وجد، وهل هو في توسع أو تدهور، مع ذكر عدد المؤسسات المنتجة المحلية التي تمارس النشاط فعليا."<sup>(1)</sup>

**3- الواردات:** من الضروري توضيح في شكل جداول تطور الواردات الإجمالية لهذا المنتج على الأقل لخمس سنوات ماضية، بالكميات و بالقيمة، إضافة إلى الواردات الحالية، ومن هم الموردون الجدد لهذا المنتج في السوق محل الدراسة.

**4- الصادرات:** تحديد المؤسسات التي تقوم بتصدير هذا المنتج إلى الأسواق الخارجية، و البلدان المستوردة بالكميات و القيمة و الفترات الزمنية، وبصفة عامة ذكر المؤشرات الايجابية المتعلقة بقدرة و طاقة الإنتاج المحلي الموجه للتصدير، أو إعادة التصدير في حالة غياب مؤسسات منتجة لهذا المنتج، فتقوم مؤسسات أخرى باستيراده من أجل إعادة تصديره للأسواق الخارجية.

**5- الاستهلاك الحالي:** في وجود الإحصائيات السابقة، يمكن حساب الاستهلاك الحالي من خلال العلاقة: الاستهلاك = الإنتاج + الواردات - الصادرات، وهذه الحسابات تمكن من معرفة حجم السوق الحالية و المستقبلية و تطوراتها وفرص الدخول إليها.

**6- مصادر الواردات:** من الضروري تحديد الدول المستورد منها، و الكميات المستوردة من كل بلد، وهذه المعطيات تمكن من إعطاء صورة عن وضع المنافسة الأجنبية الموجودة.

**7- خصائص السوق:** "إضافة إلى المعلومات الكمية السابقة، يتطلب تحديد خصائص السوق، معلومات كيفية عن طبيعة الطلب وخصائصه في السوق موضوع الدراسة من حيث:

- حاجات و رغبات المستهلكين.
- العادات الشرائية و الاستعمالات.
- الأنواع، الأذواق، الأنماط، الجودة، الخصائص التقنية.
- المواد و الوسائل المطلوبة.

(1) CNUCED, Guide pour préparation des profits du marché, centre de commerce international, Genève. 1989, P 4.

- الأجزاء السوقية (السعر، النوعية، خصائص الزبائن، الظواهر الموسمية، التباين في الأجزاء السوقية).
- شروط قبول المنتج.
- المنافسة الحالية، ومن هو القائد في السوق.
- تطور الطلب.<sup>(1)</sup>

8- الأسعار: ذكر مختلف المعلومات حول أسعار المنافسين، الأسعار المتداولة للبيع و الشراء، العوامل المؤثرة في الأسعار، ومؤشرات الأسعار يجب أن تفرق بخصائص المنتج، المصدر، العلامة، المواد، ومستوى الجودة.

9- القبول في السوق: يجب توضيح العراقيل التشريعية و غير التشريعية التي تواجه دخول المنتج إلى السوق، و بالخصوص الحقوق الجمركية المفروضة، الرسوم على الواردات، القوانين الصحية و الحمائية، المقاييس التقنية، المنافسة... الخ.

10- حلقات التوزيع: ما هي قنوات التوزيع الممكنة، التي من خلالها يعبر المنتج من مصدره (محلي أو خارجي) وصولا إلى المستهلك أو المستعمل، و ما هي القنوات المتاحة و الشروط المتعلقة بكل نوع، و ما هي مميزاتها من حيث الخدمة و التكاليف، مع التركيز على قناة التوزيع الأخيرة في الحلقة، (متاجر، مساحات كبرى، أسواق ممتازة، البيع بالمراسلة...).

11- الممارسات التجارية: يجب أن تتضمن الدراسة الممارسات التجارية الشائعة في هذه السوق، و يجب تحديد:

- الطريقة المعتادة في إعداد الطلبيات و الحصول عليها (العينات، الكتالوجات، الزيارات، دفتر الشروط).
- طرق و وسائل الدفع المتاحة.
- الطرق القانونية المستعملة.
- وسائل النقل المتوفرة.
- آجال التوريد.

(1) CNUCED, Op. Cit, P 6.

**12- التغليف:** إذ تختلف شروط وطرق التغليف من بلد إلى آخر، ومن منتج لآخر، ولهذا من الضروري ذكر الخصائص المتعلقة بالتغليف المحددة و المقبولة لبيع هذا المنتج، خصوصا الوحدات الموجهة للبيع بالتجزئة في السوق.

**13- ترقية المبيعات:** ما هي الطرق التي تسمح بتعريف المنتج في السوق، ومن هم المشاركون والمختصون في هذا المجال، والوسائل الإعلامية الموجودة و الأكثر فعالية، والتكاليف الناجمة عن استعمال أي طريقة.

**14- وصف السوق:** من خلال تقديم حكم ملخص و سريع عن فوائد الدخول إلى هذه السوق، والتنبؤات المرتقبة عن الطلب المستقبلي للمنتج.

**15- عناوين هامة للاستعمال:** "تتضمن عناوين المستوردين، الموزعين و الوسطاء، التنظيمات المهنية، الإعلام، مصادر المعلومات، الزبائن المهمين..."<sup>(1)</sup>

و يهدف هذا النموذج لدراسة السوق إلى "جمع المعلومات من مصدرين، المصادر المستندية ( الثانوية)، وتتضمن مختلف الوثائق و البرامج و الإحصائيات. و إجراء الاتصالات المباشرة مع مختلف الأطراف المعنية أو ذات العلاقة بدراسة السوق، أي المصادر الميدانية، كموردي المواد الأولية، الشركات المنافسة، الوسطاء، الموزعين، الشركات المروجة، العملاء... الخ.

و دراسة السوق وفق هذا النموذج تتطلب تنظيما محدد لتجسيد ما يلي:

- تحديد المنتجات و الأسواق المراد تغطيتها.
- ضرورة و أهمية تخطيط العمل.
- الأشخاص القائمون بإعداد الدراسة، ذات كفاءات مؤهلة للقيام بها.
- تحديد المناولة من الباطن.
- استعمال البيانات و المعلومات.
- إجراء جميع الخطوات.
- تأكيد التقييم و المتابعة.
- الميزانية الخاصة بالدراسة"<sup>(2)</sup>.

(1) CNUCED, Op. Cit, P 8.

(2) Ibid, P 10.

و المنهجية المقترحة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية لدراسة سوق المشروع، تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالسوق، و تسمح بإعطاء صورة واضحة عن المنافسة، الأمزجة التسويقية (المنتج، الأسعار، التوزيع، الترويج)، وهذا ما يتيح إمكانية التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع من جهة، و يمنح للمستثمر أو للقائم بالدراسة معلومات تساعد في اتخاذ القرار الاستثماري الجيد. و هي مفيدة أكثر بالنسبة للمشروعات التي تتعامل مع الأسواق الخارجية، سواء من خلال تصدير المنتجات، أو استيراد بعض الموارد الأساسية للمشروع.

### المطلب الثالث: نموذج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

يُصطلح في هذا النموذج على المرحلة المتعلقة بتحديد جدوى المشروع تسويقيا، تحليل السوق و مفهوم التسويق، و الذي يمر عبر الخطوات التالية:

1- **تعريف السوق و تحليل هيكلها:** حسب ما ورد في النموذج، تدرس هذه المرحلة من خلال تحديد معطيات الجدول الموالي:

#### جدول رقم (5-01): تعريف السوق و تحليل هيكلها

المشروع:

تعريف السوق:
- مجموعات المنتجات
- المناطق
هيكل السوق المستهدفة:
- وصف الارتباط في العلاقات
- وضعية النشاط في السوق
- وضعية المنافسة

المصدر: ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle, Op. Cit, P 100

2- **تحليل النظام التسويقي:** وفق هذا النموذج، يتم تحليل النظام التسويقي بجمع المعلومات حول المتغيرات المحددة في الجدول التالي و عرضها فيه:

## الجدول رقم (5-02): تحليل النظام التسويقي

محتوى البيانات	المتغيرات التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسماء موردي المواد و الخدمات</li> <li>- تنوع مصادر التوريد</li> <li>- نوع المؤسسات التي تعرض الخدمات</li> <li>- تنظيم الفرع</li> </ul>	هيكل الفرع الصناعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المجموعات الاستهلاكية</li> <li>- تصنيف المستهلكين (نهائين، صناعيين)</li> </ul>	هيكل الاستهلاك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعمال الطاقات المتاحة</li> <li>- العمليات لمواجهة المنافسة</li> </ul>	المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجودة</li> <li>- تميز المنتج</li> <li>- الإعلان</li> <li>- شروط التوزيع</li> <li>- أخرى</li> </ul>	الميزة التنافسية و وسائلها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوزيع حسب المناطق (التغطية الجغرافية)</li> <li>- قنوات التوزيع</li> <li>- أنواع التوزيع</li> <li>- وكلاء التوزيع</li> <li>- أخرى</li> </ul>	هيكل التوزيع

المصدر: ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle. Op. Cit, P 101

## 3- خصائص السوق: يتم دراسة خصائص السوق بتحديد:

- أ- معطيات كمية تتمحور حول تحديد:
  - وضعية المنتج في دورة حياة السوق.
  - درجة تشبع السوق.
  - نسب النمو (القيم المطلقة أو النسب المئوية سنويا).
  - الأجزاء السوقية.
  - استقرار الطلب.



- ب- معطيات نوعية تتمحور حول تحديد:
- "هيكل حاجات المستهلكين (إعداد سلم).
  - أسباب الشراء.
  - مراحل الشراء.
  - الاستجابة للمنافسين<sup>(1)</sup>.
- 4- تحليل المنافسة: تتم من خلال تحديد و جمع المعطيات حول:
- معلومات عامة حول المنافسة.
  - تموقع المنافسين.
  - المبيعات الكلية.
  - المبيعات في الأجزاء السوقية الأكثر أهمية.
  - الحصة السوقية الكلية.
  - الحصص السوقية في الأجزاء السوقية الأكثر أهمية.
  - النفقات الإجمالية للتسويق.
  - الإجابة الدقيقة حول:
    - "ما هي أهداف المنافسين.
    - ما هو سلوك المنافسين.
    - ما هي نقاط القوة و الضعف للمنافسين<sup>(2)</sup>.
- تسمح هذه المرحلة بتقييم تطور الوضعية التنافسية، من خلال الإجابة صراحة على المتغيرات المحددة في الجدول التالي و عرضها فيه.

(1) ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle, Op Cit, P 102.

(2) Ibid, P 103.

## جدول رقم (5-03): تقييم تطور الوضعية التنافسية

العلامات	الوضعية			المتغيرات
	أحسن	حسنة	سيئة	المنتجات:
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسع تشكيلة المنتجات</li> <li>- عمق التشكيلة</li> <li>- الجودة</li> <li>- الابتكار</li> <li>- التخفيف</li> <li>- الصيانة</li> <li>- الضمان</li> <li>- إمكانية الإرجاع</li> </ul>
				<p>السعر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعية الأسعار</li> <li>- الخصومات</li> <li>- شروط الدفع</li> <li>- شروط التمويل</li> </ul>
				<p>الترويج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإشهار</li> <li>- البيع المباشر</li> <li>- سياسة العلامة</li> <li>- تنشيط المبيعات</li> <li>- العلاقات العامة</li> </ul>
				<p>التوزيع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قنوات التوزيع</li> <li>- الأوقات</li> <li>- المخزون</li> <li>- النقل</li> </ul>

المصدر: ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle, Op. Cit, P 104

يسمح تحديد المعطيات المدرجة في الجدول أعلاه بإعطاء علامة لكل متغير، ليتم تقييم الوضعية التنافسية استنادا إلى مجموع النقاط و وضعية كل متغير، للحكم في الأخير على الوضعية التنافسية للمشروع و تطورها عبر الزمن بمقارنة علامات كل متغير.

5- **تحليل المحيط:** يقترح هذا النموذج تحليل المحيط بالوقوف على المعطيات التالية:

- أ- المتغيرات الطبيعية التي تتمثل في:
  - الطاقات المتوفرة (بترو، غاز، كهرباء، ...).
  - توفر المواد الأولية.
  - مخطط حماية البيئة.
  - تطور ثقافة حماية البيئة.
  - التلوث.
  - القوانين و التنظيمات المتعلقة بحماية البيئة.
- ب- المتغيرات التكنولوجية التي تتعلق ب:
  - تكنولوجيا الإنتاج.
  - مؤشرات التطور التكنولوجي.
  - التجديد و الإبداع.
  - مراقبة العمليات و الإحلال التكنولوجي.
- ج- المتغيرات الاقتصادية و المتمحورة حول:
  - مؤشرات تطور المداخل.
  - تنمية المبادلات الدولية.
  - التكاملات الاقتصادية.
  - الحماية.
  - مؤشرات تطور ميزان المدفوعات.
  - التضخم.
  - تطور الأسعار.
  - تطور سوق رأس المال،
  - مؤشرات جذب الاستثمار.
  - المؤشرات الثقافية، التنمية الاجتماعية.
  - السياسة و القانون.

- من خلال الخمس خطوات السابقة، نستنتج ما يلي:
- "الإسقاطات حول الطلب و العرض و الأسعار بحساب قيم حول:
  - السوق الحالية و المحتملة للمنتج.
  - المنافسة ممثلة في عدد المؤسسات النشطة في السوق، و كذا قائمة المنتجات البديلة و مميزاتها.
  - تقدير السوق المستهدف و الحصة السوقية الممكن أن يحتلها المشروع نسبة إلى نقاط قوته و ضعفه.
  - تقييم الأثر الحالي و المستقبلي للمشروع على العرض.
  - إسقاطات حول المبيعات، الأسعار، رقم الأعمال، لخمس سنوات قادمة من خلال تحديد:
  - هيكل الأسعار الحالي و المتوقع، و مقارنته مع قدرات المشروع.
  - قنوات التوزيع الممكن أن يستخدمها المشروع.
  - حجم المبيعات نسبة إلى نمو السوق.
  - الميزات التنافسية للمشروع نسبة إلى المنافسين، و الميزة قد تتعلق بالأسعار، الجودة، التكنولوجيا، سهولة الاستعمال...<sup>(1)</sup>.
- من خلال قراءة هذا النموذج، نلاحظ تطابق بين محتويات دراسة الجدوى التسويقية نظريا و تطبيقيا، فإذا اختلفت تسمية المحددات و المراحل فمضمونها واحد، كما نستنتج منه بأن هذه الدراسة لا تنتهي و لا تقتصر فقط على تحديد الطلب و العرض المحتملين، بل تقرأ احتمالات ممكنة للمزيج التسويقي للمشروع و هذا ما يفسر مصداقية نموذج ONUDI نسبة إلى النماذج الأخرى و كثرة استعماله من قبل مكاتب الدراسات، و خصوصا إذا ما تعلق الأمر بدراسة المشروعات الكبرى التي تحتاج إلى تقليل درجة المخاطرة إلى أقصى ما يمكن. و تعد هذه المرحلة عمليا في الدراسات التقنية الاقتصادية بنفس الخطوات الواردة في النماذج العملية من قبل مكاتب الدراسات. فالأصل أن هذه النماذج موجهة لدراسة المشروعات باختلاف نوعيها، و لا توجد نماذج خاصة بدراسة الجدوى الاقتصادية و أخرى خاصة بالدراسة التقنية الاقتصادية.

(1) ONUDI, Op. Cit, P 105

## المبحث الثاني: المعلومات الأساسية لدراسة الجدوى التسويقية، طبيعتها، مصادرها في الجزائر وأساليب تحليلها.

تبدأ دراسة سوق المشروع مهما اختلفت نوع الدراسة (دراسة جدوى أم دراسة تقنية اقتصادية) بتجميع كم هائل من المعلومات و البيانات من مصادرها المتعددة، يتم تحليلها من خلال برامج معينة لإنتاج معطيات أساسية خاصة بهذه المرحلة، و اعتمادها كمدخلات المرحلة اللاحقة لدراسة المشروع، و عليه نتناول في هذا المبحث:

- طبيعة المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية.
- مصادرها في الجزائر.
- البرامج الخاصة بتحليل المعلومات التسويقية.

### المطلب الأول: طبيعة المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية

يحتاج القائم بدراسة الجدوى التسويقية (الأمر سيان في حالة الدراسة التقنية الاقتصادية) بتجميع معلومات مختلفة، منها ما هو متعلق بالمعطيات الأساسية للاقتصاد الوطني، و منها ما هو متعلق بمنتج المشروع المقترح و بسوقه، و بما أننا لسنا بصدد دراسة مشروع بعينه، سنعرض في هذا المطلب المعطيات الأساسية حول الاقتصاد الوطني، التي يفترض أن تنطلق منها كل دراسة كمدخلات ضرورية، و لا نفصل في المعطيات المتعلقة بالسلعة و الأسواق لأنها تختلف من مشروع لآخر باختلاف المنتجات و الأسواق المستهدفة، و عليه يحتاج القائم بالدراسة لجمع معلومات حول ما يلي:

\* المعطيات الديمغرافية: "يقدر العدد الإجمالي لسكان الجزائر بـ: 34.8 مليون نسمة، بمعدل ارتفاع سنوي يقدر بـ: 1.6% خلال الفترة (1998-2008)."

- تمثل نسبة مجموعات الأعمار النشطة (15-59 سنة) بـ: 64.4% من إجمالي السكان لسنة 2008.

- الثقل الديمغرافي للأشخاص من الجيل الثالث (60 سنة فأكثر) 7.6 سنة 2008<sup>(1)</sup>

\* "البنى القاعدية:

- تشكيلة الطرقات 120000 كم منها 2400 كم طرق سريعة.

(1) المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي: الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للأمة لسنة 2008، قسم الدراسات الاقتصادية، ديسمبر 2009، ص 75.

- المطارات: 35 مطارا منها 13 مطارا يستجيب للمعايير الدولية.
- الموانئ البحرية الرئيسية: 13 ميناء بحري (الجزائر، عنابة، أرزيو، بجاية، بني صاف، دلس، جن جن، الغزوات، مستغانم، وهران، سكيكدة، تنس).
- شبكة السكك الحديدية: 4500 كم (200 محطة قطار تجارية عملية).<sup>(2)</sup>
- \* الاتصالات السلكية: شبكة رقمية بالكامل، يتم إنجاز شبكة وطنية بالألياف البصرية طولها 1500 كم.
- حظيرة الهاتف الثابت: 4.6 مليون خط في 2006.
- حظيرة الهاتف النقال: 21 مليون خط في 2007.
- الأنترنت: 2.7 مليون مشترك.
- \* معطيات الاقتصاد الكلي:

**جدول رقم (5-04): معطيات الاقتصاد الكلي**

2008	2007	2006	2005	1999	1998	المتغيرات السنوات
3.0	3.0	2.0	5.1	3.2	5.1	نمو الناتج الداخلي الخام %
6.1	6.3	5.6	4.7	2.3	5.6	نمو الناتج خارج المحروقات %
4921.2	3968	4378.5	3125.1	1621	1585	نمو الناتج الداخلي الخام لكل فرد بالدولار الأمريكي
4.2	4.89	5.06	16.4	28.36	30.3	الديون الخارجية بملايير الدولارات
4.4	3.5	2.5	1.5	2.6	5	نسبة التضخم %
11.3	11.8	12.3	15.3	28.5	28	نسبة البطالة %
35.1	25.4	23.1	22.3	24.39	25.7	نسبة الاستثمار %
-	-	-	-	-	5.3	نسبة الادخار الأسري

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، مرجع سابق، ص3.

<sup>(2)</sup> تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/06/20 [www.transport.gov.dz](http://www.transport.gov.dz)

\* الميزان التجاري: جدول رقم (5-05): الميزان التجاري الوطني

القيمة: مليون دولار أمريكي

المجموعة الأساسية	السداسي الأول 2008	السداسي الأول 2009	نسبة التطور %
الاستيراد	18 939	19 704	4.04
التصدير	38 696	20 715	- 46.47
الميزان التجاري	19 757	1011	

المصدر: [www.ons.dz](http://www.ons.dz) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/06/02

- الواردات حسب المجموعات الإنتاجية للسداسي الأول لسنة 2009.

\* جدول رقم (5-06): الواردات حسب المجموعات الإنتاجية

القيمة بالمليون دولار أمريكي

السداسي الأول 2009		المجموعة الإنتاجية
النسبة %	القيمة	
15.95	3142	المجموعة الغذائية
3.00	5912	المجموعة الخاصة بالإنتاجية
42.58	8389	مجموعة التجهيزات
11.47	2261	مجموعة الاستهلاك غير الغذائية
100	19 704	المجموع

المصدر: [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/06/02\* أهم القطاعات الإنتاجية:

- "البتروال الخام: 63.8 مليون طن سنة 2007.
- الغاز الطبيعي: 152.8 مليار متر مكعب 2007.
- الكهرباء: 7200 ميجاوات 2009.
- الإسمنت: 1.1 مليون طن.
- الحديد: 1.5 مليون طن.
- صناعة الحديد و الصلب: 700 000 طن.<sup>(1)</sup>
- المُنْتَجَات الأساسية الفلاحية (الحبوب، التمور، الطماطم، المواشي، الصيد، الحليب، الخضار الطازجة).

(1) KPMG: Guide d'investissement en Algérie, 2009, P 260.

**\* الطاقة:**

- "الكهرباء: 95% من القطر الوطني مغطاة بشبكة الكهرباء.
- الغاز الطبيعي: 35% من الأسر مربوطة بشبكة الغاز الطبيعي، و سنة 2009 تم تزويد 500 000 عائلة جديدة.
- شبكة النقل و التوزيع: 150 300 كم بتوسع سنوي ب 150 كم سنويا. (1)
- المُنْتَجَات البترولية. الشركة التي توفر هذه المواد هي الشركة الوطنية لتوزيع المُنْتَجَات البترولية نפטال.

**جدول رقم (5-07): تسعيرة المُنْتَجَات البترولية**

المنتج	الوحدة	السعر للموزعين	السعر للمستهلك
بنزين ممتاز	ل	21.50 دج	23.25 دج
بنزين عادي	ل	18 دج	21.20 دج
مازوت	ل	11.65 دج	13.70 دج
غاز نפט مميح	ل	6.80 دج	9.00 دج
بنزين بدون رصاص	ل	-	22.60 دج

المصدر: كا.بي.أم.جي: دليل الاستثمار 2006، ص 39.

- المياه: شركة توفير المياه هي الجزائرية للمياه

**جدول رقم (5-08): تسعيرة المياه**

أصناف المشتركين	شطر الاستهلاك م <sup>3</sup>	السعر دج
الأسر	25-1	6.3
	53-26	20.48
	82-54	34.65
	83 فأكثر	40.99
الإدارة و الجماعات المحلية	شطر وحيد	34.65
قطاع الخدمات	شطر وحيد	34.65
الصناعة	شطر وحيد	40.99

المصدر: كا.بي.أم.جي: دليل الاستثمار 2006، ص 40.

(1) KPMG: Guide d'investissement en Algérie, Op. Cit, P 210.



\* الأسعار: يشرع القانون في الجزائر نظامين للأسعار

أ- نظام الأسعار المقننة: من خلال التدخل المباشر في مستويات الأسعار، يأخذ شكلين:

(1) الأسعار المضمونة عند الإنتاج:

السعر = التكاليف + الضرائب و الرسوم + هامش ربح النشاط

أسعار المُنْتَجَات المستوردة = سعر الاستيراد بمعدل الصرف الرسمي + الضرائب

و الرسوم + النفقات الحقيقية + هامش تجاري

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 90/98 المؤرخ في 13/03/1990 ترتيب الأسعار و الخدمات

الخاصة لنظام الأسعار المقننة.

(2) وضع حد أقصى للأسعار و الهوامش: إما على مستوى الإنتاج و التوزيع (أسعار

الإنتاج القصوى و الهوامش التجارية القصوى).

**جدول رقم (5-09): هوامش الأرباح القصوى المطبقة عند الإنتاج و التوزيع**

معدل الربح		النشاطات
التجزئة	الجملة	
30%	10%	قطاع الإنتاج
30%	10%	قطاع التوزيع بالجملة
60%	15%	فقط التوزيع بالتجزئة

المصدر: القرار الوزاري رقم 90-89، المؤرخ في 13/03/1990 المتضمن تحديد الهوامش

القصوى.

ب- نظام الأسعار المصرح بها: الأسعار الحرة (حسب قانون العرض و الطلب)

- ظروف تكوين الأسعار في الجزائر: تتكون الأسعار بمراعاة ما يلي:

- الظروف الاقتصادية للإنتاج و تطور التكاليف.

- وضعية العرض بالنسبة لمادة معينة.

- الأسعار المعمول بها في السوق الدولية.

- المنتجات المدعمة:

- "سعر الحليب: بلغ الدعم سنة 2008 (184.4 مليار دج)، تضاعف ست مرات عن سنة

2007.

- سعر الحبوب.

- الدعم الموجه للاستفادة من الكهرباء و الغاز، يصل 50% لصالح الأسر و المزارعين في ولايات الجنوب.

- دعم سعر النقل لبعض المواد الإستراتيجية نحو الولايات العشر للجنوب.<sup>(1)</sup> هذه بعض المعلومات و المؤشرات عن الاقتصاد الوطني و الأسواق، التي يحتاجها الإستشاري في إعدادة لدراسات السوق، و طبعا يختلف استعمالها باختلاف المشروع، و لا نعتبر هذه المعلومات الثانوية الوحيدة اللازمة للدراسة، و إنما يحتاج كذلك إلى معلومات عن السلع، الموردين، المنافسة، و غيرها من المعلومات الأولية المتعلقة بدراسة سوق المشروع، والتي تتطلب نزول القائم بالدراسة إلى الميدان و جمعها منه.

### المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات في الجزائر

يعتمد القائمون بدراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر كغيرهم على مصدرين أساسيين في جمع المعلومات، مصدر ميداني يتعلق بالنزول إلى الأسواق و إجراء الملاحظات و التجارب و الاستقصاءات، و مصدر غير ميداني يتعلق بجمع المعلومات معدة مسبقا لأغراض تختلف عن أغراض هذه الدراسة و لكنها مفيدة لها، و تُعتبر هذه المعلومات الثانوية ضرورية للبدء في الدراسة التسويقية لأي مشروع استثماري كان. و تتنوع في الجزائر المصادر التي توفر هذا النوع من المعلومات، كما سنوضحه في هذا المطلب من خلال الوقوف على أهمها و أكثرها شيوعا:

أ- المصادر الداخلية: تخص المشروعات القائمة التي تبحث في فرص التوسع أو تغيير مجال النشاط، أو إنشاء فروع جديدة، و التي عادة ما يكون لديها سجلات داخلية (السجلات المحاسبية، تقارير مندوبي البيع، السجلات التسويقية ...)، و التي تعد مصدرا غنيا بالبيانات الهامة عن الطلب، العلامة، المناطق البيعية، تطور حجم المبيعات، العملاء، رضاهم و آرائهم، اقتراحاتهم، ملاحظاتهم، المنافسة ... الخ، و رغم أهمية هذه التقارير، إلا أنها عادة لا تكفي لدراسة سوق المشروع الاستثماري.

ب- المصادر الخارجية: تتنوع المصادر الخارجية التي توفر المعلومات الثانوية في الجزائر، و على القائم بالدراسة أن يحدد ما يريده بدقة من معلومات، و بالتالي يعرف

(1) المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، مرجع سابق، ص 80.

الجهة التي يمكن أن تفيده بهذا الشأن، و غالبا ما تعتمد المكاتب في إجراءاتها لهذه الدراسة على المصادر الآتية (على سبيل المثال لا الحصر).

ب-1- الديوان الوطني للإحصاء (ONS): يمثل الهيئة المركزية للإحصائيات في الجزائر، هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تحت وصاية رئاسة الحكومة. "أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي 94-01 المؤرخ في 18/01/1994، مكلف بجمع و معالجة و تسيير المعلومات الإحصائية السوسيواقتصادية، حسب حاجيات الأعوان الاقتصاديين و الاجتماعيين، يؤمن بصفة دورية معلومات اقتصادية و اجتماعية للسلطات العمومية"<sup>(1)</sup>، و من أهم المعلومات التي يوفرها:

- المؤشرات (مؤشر أسعار الاستهلاك، أسعار الإنتاج الصناعي، الإنتاج الفلاحي، أسعار الجملة، القيم الوحودية).
- الإحصائيات الاقتصادية (الطاقة، النقل، البيئة، السياحة، الصناعة، الفلاحة).
- الإحصائيات الاجتماعية (الصحة، السكان، الشغل، البطالة، الأجور، الضمان الاجتماعي، التربية).
- المطبوعات: نشرية الإحصائيات (دورية)، المعطيات الإحصائية، الجزائر بالأرقام، المجمعات الإحصائية، التقارير الظرفية.

ب-2- المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي (CNES): "مؤسسة استشارية أنشأت سنة 1994، مهمته الأساسية التشاور و ضمان ديمومة الحوار الاجتماعي و الاقتصادي، دوره تنوير السياسات العمومية في كل مسألة عالقة بالنمو الاقتصادي و الاجتماعي من خلال:

- تقويم و دراسة المسائل ذات المصلحة الوطنية المتعلقة بالنمو الاقتصادي و الاجتماعي.
- إعطاء آراء و تقديم توصيات و اقتراحات للسلطات العمومية.
- تقنين آليات البحث و التحليل.
- إعداد التقارير الاقتصادية و الاجتماعية السنوية (التنمية البشرية، الفقر، الحريات الاقتصادية، الحكم الراشد، الاقتصاد المبني على المعرفة)"<sup>(2)</sup>.

و من أهم منشورات المجلس التي تساعد في دراسة الجدوى الاقتصادية بصفة عامة و التسويقية بصفة خاصة، نذكر:

- مذكرات الظرف الاقتصادي و الاجتماعي (تقارير سداسية).

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2010/04/01 [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/10/18 [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)

- ملخص الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للأمة (تقارير سنوية).
- آفاق الظرف الاقتصادي و الاجتماعي.
- الدراسات الاقتصادية (دراسات متعلقة بالوضع الحالي و المتوقع للقطاعات الاقتصادية)
- ب-3- المركز الوطني للإعلام و الإحصائيات (CNIS): "تأسس المركز الوطني للإعلام و الإحصائيات التابع للمديرية العامة للجمارك بموجب المرسوم رقم 334 /93 المؤرخ في 1993/12/27، بدأ ممارسة نشاطه بتاريخ 1995/11/25 يقع هذا المركز تحت سلطة المدير العام للجمارك، و مسير من طرف مدير المركز"<sup>(1)</sup>، و يتولى المركز المهام التالية:
  - استغلال و تسيير شبكة إيصال المعطيات.
  - إدارة قواعد المعطيات.
  - تصميم الوثائق الإحصائية، توجيه نمطها و تسييرها.
  - إجراء التحليل المتعلقة بالتدفقات التجارية و المداخل الجمركية، وإعداد التقديرات لها.
  - توفير المعلومات الإحصائية المتعلقة بالتجارة الخارجية.
- ب-4- الوزارات: و هي الهيئات الممثلة للقطاعات الاقتصادية، توفر العديد من التقارير، الأدلة، الإحصائيات، و النشريات المتعلقة برصد حركة القطاع و نموه، مثل:
  - \* "نشرة المعلومات الإحصائية التي تصدرها وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية منذ أكثر من عشر سنوات. تعتبر هذه النشرة رصيذا للمعلومات و وسيلة للتحليل الاقتصادي لملاحظي الحياة الاقتصادية للوطن، حيث أصبحت مرجعا بالنسبة للجامعيين، و مؤشرا مرجعيا لأصحاب القرار."<sup>(2)</sup> تتضمن هذه النشرة إحصائيات خاصة بديموغرافيا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، و تسمح بمعرفة تطور نسيج المؤسسات و توزيعها جهويا، بالإضافة إلى تحديد الفرص الاستثمارية في القطاع.
  - \* "النشرة التحليلية الخاصة بوزارة الموارد المائية: و هي دورية تنشر كل ثلاثة أشهر معطيات حول القطاع، الإحصائيات، المسوحات الجيولوجية و الطبوغرافية، و الفرص الاستثمارية في القطاع"<sup>(3)</sup>.

(1) المديرية العامة للجمارك: وثائق داخلية عن المركز الوطني للإعلام الآلي و الإحصائيات، 2007.

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/05/06 [www.pmeart.gov.dz](http://www.pmeart.gov.dz)

(3) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/12/24 [www.mre.gov.dz](http://www.mre.gov.dz)

\* التقارير: مثل آفاق النمو لقطاع الصيد البحري لآفاق سنة 2025، الصادر عن وزارة الصيد البحري. و التقرير الخاص بالقطاع السياحي لآفاق 2025، الصادر عن وزارة السياحة والبيئة و تهيئة الإقليم.

ب-5- الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX): "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-174. تهتم بدراسة و تطوير فرص ترقية التجارة الخارجية"<sup>(1)</sup>. تعتبر هذه الهيئة مصدرا هاما للمعلومات، خصوصا إذا ما تعلق الأمر بدراسة المشروعات الإحلالية، أو المشروعات الموجهة أساسا للتصدير، و توفر هذه الهيئة على مستواها المعلومات التالية:

- معطيات عن الأسواق العالمية.
- التظاهرات الاقتصادية.
- النظام الموجه للتصدير.
- إحصائيات التجارة الخارجية حسب القطاعات و حسب المُنْتَجَات.
- مجالات ظرفية.
- فرص الأعمال.<sup>(2)</sup>

ب-6- الأدلة: تتوفر في الجزائر العديد من الأدلة المهمة جدا، كونها ثرية بالمعلومات المختلفة عن الخدمات، الشركات، المهندسين المختصين، المستهلكين، الموردين، و بيانات تفصيلية عن المُنْتَجَات و الأسواق. و التي يمكن للقائم بدراسة سوق المشروع أن يستعين بها، و منها نذكر:

- "دليل الاستثمار في الجزائر لسنة 2009: الصادر عن مكتب KPMG، أول نسخة منه صدرت سنة 2004 باللغة الفرنسية، تلتها نسخة باللغة العربية سنة 2006، و يعتزم المكتب أن يصدره سنويا، ليسجل فيه كل المستجدات.
- دليل المحروقات لسنة 2007 الصادر عن KPMG.
- دليل التأمينات لسنة 2008 الصادر عن KPMG.<sup>(3)</sup>

(1) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/12/20 [www.algex.dz](http://www.algex.dz)

(2) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/12/20 [www.algex.dz](http://www.algex.dz)

(3) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2009/12/22 [www.algeriakpmg.dz](http://www.algeriakpmg.dz)

- الدليل العملي للمستثمر: الصادر عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، يتضمن معلومات حول الفرص الاستثمارية المتاحة، و عن المناخ الاستثماري في الجزائر، و متابعة دقيقة لإجراءات قيام المشروعات الاستثمارية.
- دليل المصدرين الصادر سنة 2007 عن الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، يحتوي معلومات عن الأسواق، السلع المصدرة، المصدرين الجزائريين، إجراءات التصدير، حوافزه.
- المشير: "دليل المؤسسات في الجزائر، الصادر عن غرفة التجارة و الصناعة، يفصل في هوية المؤسسات و ديموغرافيتها، توزعها، نشاطها ..."<sup>(1)</sup>
- الدليل العملي للتاجر: الصادر عن وزارة التجارة "الذي يتعلق بتحديد النشاطات التجارية (التاجر الأجنبي، الممارسات التجارية، إعانات الدولة، النصوص القانونية ...)"<sup>(2)</sup>
- دليل الاتصال الصادر عن وزارة الطاقة و المناجم ل 2009
- دليل الاستثمار لوزارة المالية الصادر في 2009، و الذي يفصل بدقة النظام الضريبي الجديد.
- الصفحات الصفراء: تحصي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عبر كل ولاية من خلال نشر معلومات حول عناوينها، الاتصال بها، نشاطها، رقم أعمالها، عدد عمالها، بالاعتماد على معلومات المركز الوطني للسجل التجاري.
- ب-7- الإنترنت: تُعتبر الإنترنت وسيلة و مصدرا لجمع المعلومات المتعلقة بالأسواق، المؤسسات المنافسة في القطاع، الدراسات، التقارير، الأدلة، الإحصائيات، ... الخ، و يستحسن في مثل هذه الدراسات، الاستفادة من محركات البحث الضخمة. فعادة ما تتركز جهود البحث في عملية جمع المعلومات عبر الانترنت المتعلقة بالدراسة، باستعمال محرك بحث واحد، دون الاستفادة من المحركات الأخرى، و التي من الممكن أن تكون لها نتائج أخرى مفيدة لموضوع البحث. لهذا فإن تنويع المصادر باستعمال عدة محركات بحث، يساعد على إثراء النتائج و يؤكدتها. من هنا تتجلى ضرورة استعمال **المحركات الضخمة**، و التي تتكفل مباشرة بإجراء البحث باستعمال عدة محركات بحث في آن واحد و عرض النتائج بعد ذلك.

(1) [www.cac.dz](http://www.cac.dz) 2009/12/28 تاريخ الاطلاع على الموقع:

(2) [www.mincommerce.dz](http://www.mincommerce.dz) 2009/12/28 تاريخ الاطلاع على الموقع:

بالإضافة لهذا فإن هذه المحركات الضخمة تقوم بتصنيف النتائج المحصل عليها (catégorisation/clustering) على شكل مواضيع فرعية من موضوع البحث، و بجانب كل موضوع فرعي توجد النتائج الخاصة به، و الكل يُعرض على شكل قائمة جانبية على الجهة اليسرى للنافذة. و مثل هذه المحركات الضخمة:

[www.clusty.com/](http://www.clusty.com/) ، <http://polymeta.com/> ، [www.jux2.com](http://www.jux2.com) ، [www.ez2find.com](http://www.ez2find.com) .



والتأكد من مصداقية هذه المواقع المحصل عليها، يتم من خلال خاصيتين أساسيتين هما:

- هوية الموقع.
- شعبية الموقع.

1. هوية الموقع: قبل الوثوق المباشر في المعلومات المتحصل عليها من موقع ما، يجب التأكد من هوية صاحب الموقع، حيث نستعمل موقعا نوكل له هذه المهمة، و نحدد له عنوان الموقع المراد التحقق منه، و النتيجة تكون على شكل تقرير يحوي معلومات عن صاحب الموقع، تاريخ إنشاء الموقع، و تاريخ آخر تعديل أجري عليه. مثل :

<http://www.whois-search.com>





2. شعبية الموقع: هذا الموقع يسمح بإظهار الشعبية من عدمها، حيث يُظهر مقدار استعمال الروابط الموجودة فيه، وخاصة عدد روابط محرك البحث الأكثر شعبية Google المتصلة بهذا الموقع، حيث أن كلما زاد هذا العدد نستنتج أن شعبية الموقع كبيرة. مما يوضح مصداقية الموقع مثل [www.websitegrader.com](http://www.websitegrader.com)



ب-8- المصادر التجارية: هي تلك المكاتب و المؤسسات المتخصصة في بيع البيانات الجاهزة في عدة ميادين و تخصصات، تقوم ببحوث ميدانية حول متغيرات معينة، تجمع



معلومات عنها، تصنفها فقط أو تحللها حسب الطلب. و نجد في الجزائر المكاتب التجارية التالية:

- A.C.NEIL SEN COMPANY : تختص في عرض معلومات عن البيع، المأخوذة من صناديق المحاسبة في المحلات التجارية، و معلومات عن توزيع الحصص السوقية بين المنافسين، أسعار التجزئة، معلومات عن المشتريات التي تقوم بها ربوات البيوت، معلومات عن المشاهدين الدائمين للبرامج التلفزيونية، و لهذه المؤسسة فرعا في الجزائر (الشراكة- الجزائر العاصمة)، يقدم معلومات عن كل المُنْتَجَات و الخدمات المتوفرة في الوطن.
- مؤسسة INFORMATION RESEARCH: لا تتواجد مباشرة في الجزائر، لكنها تصدر خدماتها إليها، تعتمد في ذلك على تجنيد أكثر من 100 عامل في الجزائر، تعرض معلومات عن صناعة الأغذية، العلاقات الاستهلاكية و تجزئة الأسواق.
- ب-9- المصادر الدولية: يمكن للقائمين على دراسة المشروعات الاستثمارية، الاستفادة من كل التقارير الصادرة عن الهيئات و المنظمات الدولية الاقتصادية، التجارية و المالية، كون الجزائر عضوا في جل هذه المنظمات، و بالتالي كغيرها من الدول الأعضاء، تستفيد من تقارير مختلفة حول الوضعية الاقتصادية، المناخ الاستثماري، الإحصائيات ... مثل:
  - تقارير صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.
  - منشورات الأمم المتحدة التي توفر إحصائيات سنوية ل 220 دولة منها الجزائر، هذه الإحصائيات تحتوي على مؤشرات اجتماعية، اقتصادية، التجارة الخارجية ... الخ
  - التقرير الأوروبي السنوي حول دول الشراكة الأورومتوسطية.

### المطلب الثالث: برامج معالجة المعلومات التسويقية

تتعدد البرامج المعلوماتية في مجال الإحصاء و التي تساعد في معالجة البيانات التسويقية في دراسة المشروع منها برنامج SPSS. يعتبر البرنامج الجاهز SPSS (Statistical Package for Social Science) من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل شريحة واسعة من الباحثين و الاستشاريين في مختلف المجالات، نحاول في هذا المطلب تقديم الجوانب الأساسية لاستعمال البرنامج، من إدخال المعطيات (قاعدة البيانات) إلى عرض النتائج المراد الحصول عليها و استغلالها.

تعرف الحزمة SPSS بأنها مجموعة من البرامج المعدة سلفا (الجاهزة) لإدخال و تعديل و عرض و تحليل البيانات الإحصائية.

**1. الدخول إلى البرنامج:** للدخول إلى البرنامج نكتفي بالنقر مرتين متتاليتين على رمز



الاختصار الموجود على سطح المكتب (بعد تثبيت البرنامج):

بعد ظهور الشاشة الافتتاحية، تصدر شاشة اختيارية:

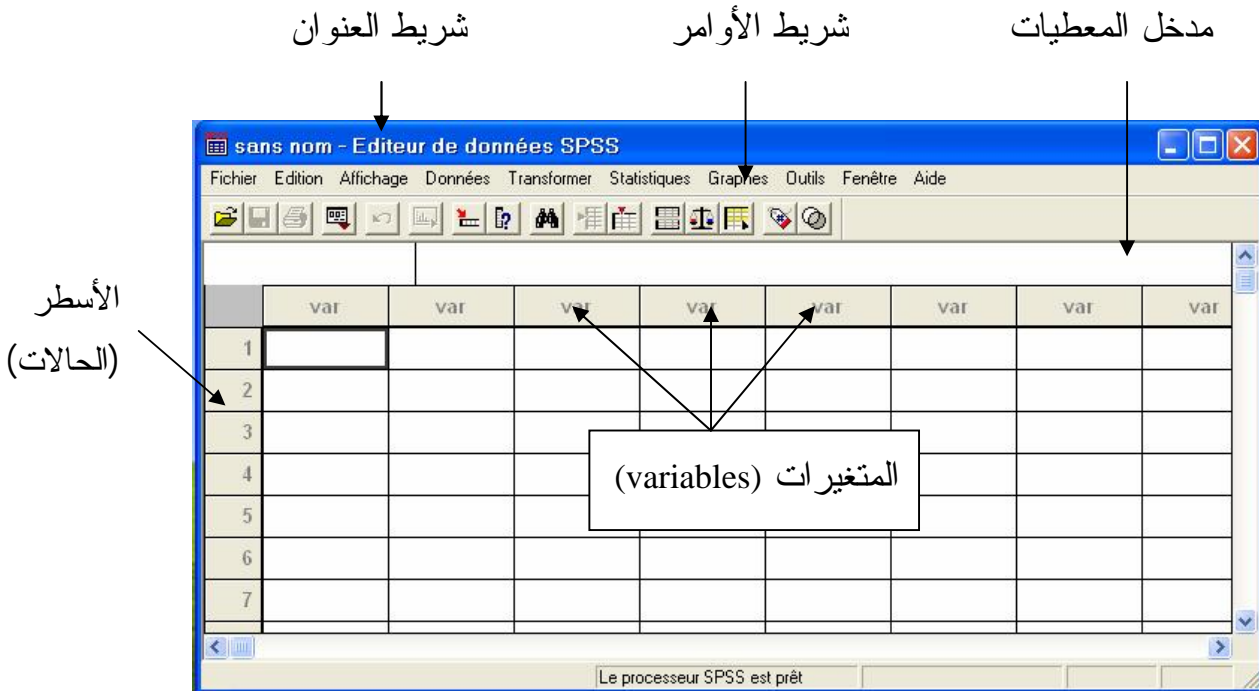


تحتوي هذه الشاشة على عدة اختيارات منها، طلب المستخدم حول تشغيل البرنامج التعليمي، إدخال البيانات (المعطيات)، فتح ملف، ... الخ. بعد الاختيار ننقر على  للتأكيد

أو  لتخطي كليا هذه الشاشة من دون أي اختيار، و ننتقل إذا إلى الشاشة الموالية.

**2. محرر البيانات:** تسمح بعرض محتويات ملف معين من البيانات أو تحرير ملف جديد،

و تحتوي على الأجزاء التالية:



تمثل الأعمدة المتغيرات، بينما كل سطر يعبر عن حالة من حالات الدراسة.  
3. محتويات القوائم: يوضح الجدول الموالي مختلف القوائم و خياراتها.

### جدول رقم (5-10): محتويات قوائم برنامج SPSS

الخيارات	القائمة (Menu)	
فتح و حفظ ملف البيانات، قراءة الملفات و الطباعة	Fichier	ملف
نسخ، قص، لصق	Edition	تحرير
تعديل بعض الأوامر في شريط الأدوات و القوائم، التحكم في عرض و وصف قيم المتغيرات	Affichage	عرض
إجراء تعديلات على ملف المعطيات كإدخال متغير جديد أو حالة جديدة أو دمج ملفات	Données	بيانات
حساب متغيرات جديدة أو تعديل متغيرات قائمة	Transformer	معالجة
إجراء التحليل الإحصائية	Statistiques	إحصائيات
تستخدم لتمثيل البيانات	Graphes	رسوم بيانية
معلومات عن المتغيرات و التحكم في قوائم المتغيرات	Outils	أدوات
التنقل بين النوافذ النشطة	Windows	نوافذ
إجابات و توضيحات عن البرنامج	Aide	مساعدة

المصدر: تعليمات استعمال برنامج SPSS

**4. تعريف المتغير:** تبدأ عملية تعريف المتغير بالنقر مرتين متتاليتين على العمود المناسب (العمود الأول للمتغير الأول و العمود الثاني للمتغير الثاني و هكذا)، فنحدد اسما للمتغير:

The dialog box 'Définir une variable' shows the following details for the variable 'الإعتماد':

- Nom de la variable : الإعتماد
- Description de la variable:
  - Type : Numérique8.0
  - Etiquette de variable : الإعتماد
  - Valeurs manquantes : Aucune
  - Position : Droite
- Modifier les choix:
  - Type...
  - Valeurs manquantes...
  - Etiquettes...
  - Format de la colonne...
- Mesure:
  - Echelle
  - Ordinal
  - Nominal

Buttons at the bottom: OK, Annuler, Aide.

و يخضع الاسم للشروط التالية:

- يجب أن لا يزيد عن ثمانية أحرف.
- أن يبدأ بحرف و لا يكون به فراغات، و لا نستطيع استعمال الرموز الخاصة (\*،/،؟/.)
- لا بد أن يكون الاسم وحيدا في كامل الملف.

ثم ننتقل لتحديد طبيعة المتغير (رقمي، نوعي، ...)، بالضغط على الزر  :

The dialog box 'Définir le type de la variable : الإعتماد' shows the following details for the variable 'الإعتماد':

- Numérique
- Virgule
- Point
- Notation scientifique
- Date
- Dollar
- Symbole monétaire
- Chaîne

Longueur : 8  
Décimales : 0

Buttons: Poursuivre, Annuler, Aide.

ثم نضغط على زر المواصلة: , و بعدها ننتقل لتحديد جميع القيم المميزة للمتغير و ذلك بالضغط على الزر: , فتظهر الشاشة الموالية:



يجب كتابة القيمة المميزة (Etiquette de valeur) و قيمتها (Valeur)، و نضغط على زر الإضافة: **Ajouter**، و نعاود الكرة لكل قيمة مميزة للمتغير، و في النهاية نضغط على زر المتابعة: **Poursuivre**.

يمكن تحديد شكل العمود الموافق للمتغير الحالي بالضغط على الزر: **Format de la colonne...** فنحصل على:

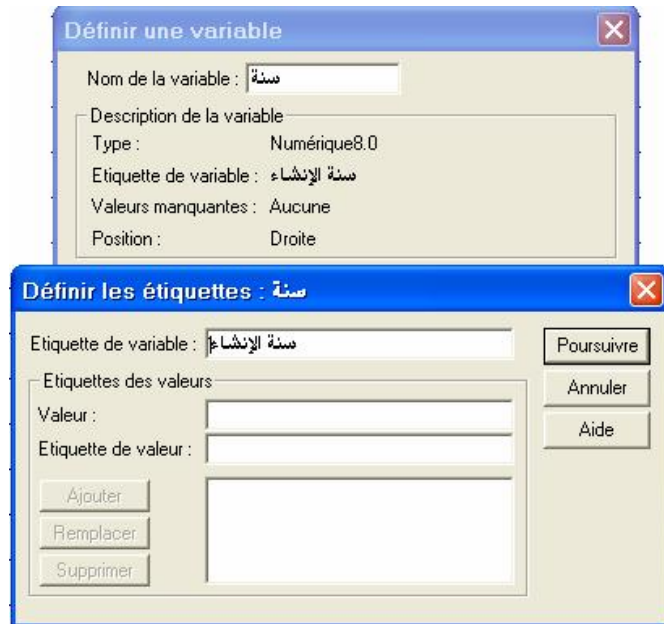


أين يمكن تحديد عرض العمود (عدد الوضعيات) و المحاذاة (يمين، يسار، توسيط)، ثم نواصل دائما بالضغط على الزر: **Poursuivre**.

بعد كل هذا يمكن الضغط على الزر: **OK**، لإنهاء عملية إدخال المتغير، و بإتباع نفس الخطوات ندخل كافة المتغيرات الأخرى.

### ملاحظات:

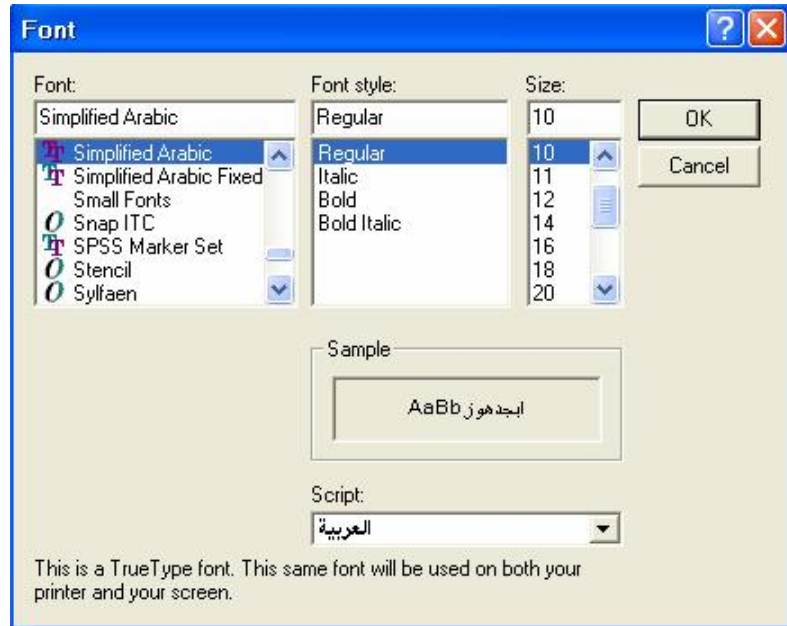
1. إذا كان المتغير رقميا فلا يكون لديه قيم مميزة، فنكتفي فقط بتسميته، مثلا "سنة اعتماد مكاتب الدراسات"، و عند إدخال المعطيات نكتب مباشرة السنة (1995، 2005، ...):



2. يمكن إدراج متغير جديد باستعمال **Données => insérer une variable**.  
 فيتم إنشاء عمود جديد على يسار الوضعية الحالية لنقطة الإضافة (curseur).  
 3. يمكن إضافة قيم مميزة للمتغير بالرجوع إليه عن طريق نقرتين متتاليتين على العمود المناسب و استعمال الزر **Etiquettes...**، ثم إضافة أو حتى حذف قيمة مميزة.  
 4. يمكن حذف متغير باستعمال الزر الأيمن على العمود، ثم اختيار (Effacer).  
 5. **إدخال المعطيات:** بعد تحديد كل المتغيرات، نستطيع كتابة حالات العينة محل الدراسة، حيث أن كل سطر يمثل حالة واحدة، أين يتم إدخال الرمز المناسب لكل قيمة (مثلا 1 أو 2 أو 3، ..)، و النظام يعرض بدلا عنها اسم القيمة المميزة (مثلا: 2 بالنسبة للمتغير "الاعتماد" تعني "لا" أي غير معتمد). مع الملاحظة أن هذا الخيار يجب تفعيله إن لم يكن كذلك،  
 باستعمال: **Affichage => Etiquette de valeur**

### ملاحظات:

1. واجهة النظام باللغة الفرنسية، لجعلها باللغة العربية (أسماء المتغيرات و قيم الحالات على السطور)، نستعمل: **Affichage => Polices** => ثم نختار نمط عربيا للخط:



فتصبح مثلاً:

تسويق_د	است_دائم	تخص_مؤسس	التخصص	الإعتماد	المنطقة	سنة	الإطار_ق
0	2	محاسبة	عدة استثمارات	نعم	الوسط	2001	خاص
0	5	محاسبة	عدة استثمارات	نعم	الغرب	1994	خاص
0	6	محاسبة وتسوي	عدة استثمارات	لا	الشرق	1991	خاص
0	6	محاسبة	عدة استثمارات	نعم	الغرب	1989	خاص

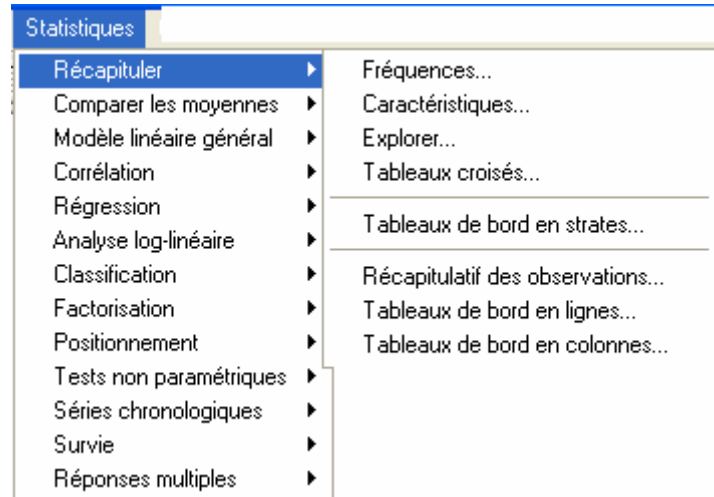
2. يساعد الترتيب على تسهيل عملية المتابعة و الاستغلال، لذا بالإمكان طلب الترتيب التصاعدي بالنسبة لمتغير ما. نستعمل (Données => Trier les observations):  
ثم علينا اختيار المتغير في الشاشة الموالية:



هنا طلبنا ترتيب الحالات المدرجة على حسب سنة إنشاء مكتب الدراسات.

6. الإحصاءات الوصفية: يمكن التعبير عن البيانات الإحصائية بحساب متغير إحصائي أو أكثر لها، و توجد مجموعة رئيسية من المقاييس تعبر عن البيان الإحصائي منها:





**التكرار Fréquences:** يمكن الحصول على هذا الأمر (Fréquences)، من القائمة (Statistiques, Récapituler)، و يستعمل لعرض تكرار كل قيمة لمتغير ما في جميع الحالات المدروسة. مثلا نريد تكرار نعم و لا للمتغير "الاعتماد" لمعرفة عدد المكاتب المعتمدة و غير المعتمدة:



نضغط على الاعتماد ثم على الزر , وبعد ذلك , فنحصل على:

### Fréquences

Statistiques

الإعتماد

N	Valide	103
	Manquante	0

الإعتماد

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	60	58.3	58.3	58.3
لا	43	41.7	41.7	100.0
Total	103	100.0	100.0	



يوضح الجدول الأول عدد الحالات المعبر عنها و عدد الحالات الملغاة، في حين يبين الجدول الثاني عدد المكاتب المعتمدة و عدد المكاتب غير المعتمدة.

**الجدول المزدوجة Tableaux croisés** الجدول المزدوج هو جدول ثنائي يلخص العلاقة بين متغيرين جدوليا، فيبرز الخصائص المشتركة بينهما، مثلا لمعرفة توزيع مكاتب الدراسات المعتمدة حسب الإطار القانوني لها، نطلب الأمر ثم نختار المتغيرين كما يلي:



عند الضغط على: **OK** ، نحصل على:

Tableau croisé للإعتماد على الإطار القانوني

Effectif

	الإطار القانوني		Total
	عمومي	خاص	
الإعتماد	5	55	60
لا	5	38	43
Total	10	93	103

تم عرض لمحة مختصرة عن طريقة تشغيل البرنامج، "الذي يسمح بتحليل الإحصاء الوصفي، الخاص بوصف الظواهر محل الدراسة مثل التكرارات، النسب المئوية، الربيعيات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري... الخ" (1)، كما يسمح هذا البرنامج باختبارات الفروق بين متوسطين مرتبطين أو غير مرتبطين، بالإضافة إلى تحليل التباين

(1) مصطفى حسين باهي و آخرون: الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006،

و الاختبارات الالاعلمية و غيرها من تحليلات الإحصاء التطبيقي، و التي يستعين بها الباحث وفقا لطبيعة المتغيرات المدروسة، و النتائج المراد التوصل إليها. و لا يعد برنامج SPSS الوحيد المستخدم من طرف الاستشاريين في معالجة البيانات و حساب الإحصائيات الخاصة بدراسة سوق المشروعات الاستثمارية، بل توجد برامج أخرى تختلف من حيث سهولة الاستعمال و درجة التعقيد، و كذلك متطلبات المتغيرات الإحصائية المراد دراستها، مثل برنامج Stat, Excel, Eviews. و غيرها من البرامج المساعدة على تحليل البيانات، والقائمة على درجة عالية من الدقة و الموضوعية العلمية، والتي تختصر الوقت و التكلفة لمعدي الدراسات.

### المبحث الثالث: تقييم مضمون دراسات المشروعات الاستثمارية من جانبها التسويقي:

لقد تعاضمت أهمية دراسة المتغيرات التسويقية في الدراسات الخاصة بالمشروعات الاستثمارية نظرا للتحويلات و التغيرات التي تعيشها الأسواق و بيئة الأعمال اليوم. و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العروض الحالية و المتوقعة و تقدير الطلب، بالإضافة إلى اقتراح كيفية تقديم المنتج و تسويقه، و تمثل هذه المعطيات في مجملها نقطة البداية لكل دراسة مشروع، إذ لا يمكن تصور إنشاء مشروع لا يتأكد القائمين عليه من إمكانية وجود سوق تستوعب منتجاتهم، كما تسمح هذه الدراسة بالتعرف على الجوانب المختلفة لسوق السلع لاستكشاف الفرص التسويقية المتاحة للمشروع، أي توصيف السوق وتحديد خصائصها بجانب تقدير الطلب والتنبؤ به، وكذلك تقدير حجم الإنتاج الذي يأمل المشروع بيعه، وتوقعات نمط الأسعار و اتجاهاتها والمنافسة، وغيرها من المعلومات التي توضح الجوانب المتعلقة بسوق المشروع.

و نحاول في هذا المبحث الوقوف على هذه الحقائق في الدراسات الخاصة بالمشروعات الاستثمارية في الجزائر من خلال دراسة:

- تحليل احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية لمرحلة دراسة السوق.
- تحليل المتغيرات التسويقية العامة في دراسة المشروعات.
- تحليل المتغيرات التسويقية التقنية في دراسة المشروعات .
- ترابط مكونات دراسة السوق و تقييمها.

#### المطلب الأول: تحليل احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق.

تدرس المشروعات الاستثمارية بهدف تحليل فرص النجاح و كيفية ذلك، تنطلق من البحث في احتياجات السوق و حجم الطلب، و يتوقف على نتائج هذه الخطوة قرار مواصلة مراحل الدراسة من جهة، و توفير بيانات تسمح بتقييم ربحية المشروع من جهة أخرى، فهي مرحلة ضرورية لا يمكن تجاوزها، لأن ذلك يؤثر سلبا على نتائج الدراسة و مدى مصداقيتها.

**ملاحظة:** تختلف تسمية الجزء المتعلق بدراسة سوق المشروع باختلاف النماذج العملية لدراسة المشروعات - كما سبق و أن أشرنا- و لتحديد الاصطلاح الشائع لدى مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر، طرحنا السؤال التالي في الاستبيان الأول:  
كيف يصطلح على المرحلة الخاصة بدراسة سوق المشروع في دراسة الجدوى الاقتصادية؟ و أرفقناه بالإجابات التالية:

- دراسة الجدوى التسويقية.

- دراسة السوق.

- الدراسة التسويقية.

فكانت الإجابات مدونة في الجدول:

**جدول رقم (5-11): المصطلحات الخاصة بدراسة سوق المشروع.**

Validé	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
7.3%	5.8%	6	دراسة الجدوى التسويقية
79.3%	62.5%	65	دراسة السوق
13.4%	10.5%	11	دراسة تسويقية
100%	78.80%	82	المجموع الجزئي
	21.2%	22	عدم الإجابة
	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن المصطلح الأكثر استعمالا و شيوعا لدى مكاتب الدراسات الاستشارية في الجزائر هو **دراسة السوق** بنسبة 79.3%، نظرا لاعتمادها بكثرة على النماذج المقترحة من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و نموذج مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة، بالإضافة إلى النماذج المقترحة من قبل الهيئات المحلية و الصادرة باللغة الفرنسية، فأغلب الدراسات في الجزائر تُعد باللغة الفرنسية، في حين لا يتداول مصطلح دراسة الجدوى التسويقية إلا بنسبة 7.3%، و هي المكاتب التي تعتمد في عملها على النماذج العملية المقترحة من المؤسسات و الهيئات العربية، و الموجهة لإعداد الدراسات باللغة العربية. و للتتويه، أثناء جمع المعلومات الميدانية لم نصادف إلا دراستين باللغة العربية فقط، فأغلب الدراسات المعدة هي باللغة الفرنسية، و عدد آخر قليل باللغة الإنجليزية و هي المشروعات الممولة من قبل الهيئات و المؤسسات التمويلية الدولية.

كما يتداول مصطلح الدراسة التسويقية بنسبة 13.4% ، تخص مكاتب الدراسات التي تعتمد على النماذج العملية الحديثة (أغلب النماذج العملية الصادرة عن هيئات دولية تعدل باستمرار وفق التطور الذي يحدث في بيئة أعمال المؤسسة)، و التي تصطلح على مرحلة دراسة المشروع بالدراسة التسويقية لأنها لا تنتهي عند التنبؤ بالطلب، بل تمتد لاقتراح مزيج تسويقي و نصائح في تسويق المنتج و بيعه.

خلاصة، فبما أن المصطلح الأكثر شيوعا هو دراسة السوق سنعتمده فيما يأتي، و للإشارة لا يطرح هذا للإشكال في الدراسة التقنية الاقتصادية، إذ يُصطلح على الجزء المتعلق بدراسة سوق المشروع "دراسة السوق".

**تحليل احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق:** لقد بينا في الجزء النظري أهمية دراسة السوق، لجميع المشروعات الاستثمارية باختلاف حجمها، نشاطها، هدفها، كما أكدت النماذج العملية لدراسة المشروعات أهمية هذه المرحلة، حيث لا يخلو نمودجا من دراستها، و للوقوف على حقيقة الأمر في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، طرحنا سؤالاً في الاستبيان الثاني حول وجود هذه المرحلة أو لا، فكانت النتائج مدونة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (5-12): احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	380	56%
لا	298	44%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 56% من دراسات المشروعات الاستثمارية تحتوي على مرحلة دراسة السوق، بينما 44% لا تحتوي على هذه المرحلة، و تعتبر هذه النسبة كبيرة بمراعاة أهمية هذه المرحلة. و عليه فدراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر تركز أكثر على الجانب المالي و الفني و تهمل نسبة 44% منها دراسة الجانب التسويقي.

و تبين الجداول التالية احتواء الدراسات لمرحلة دراسة السوق باختلاف نوع الدراسة، حجم المشروع، هدف المشروع، المكتب القائم بالدراسة.

1- احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب نوع الدراسة: يبين الجدول الموالي احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر لمرحلة دراسة السوق باختلاف نوع الدراسة:

جدول رقم (5-13): احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب نوع الدراسة

نوع الدراسة الاحتواء	دراسة تقنية	دراسة جدوى	المجموع
نعم	242	138	380
لا	260	38	298
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>176</b>	<b>678</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 78% من دراسات الجدوى الاقتصادية تحتوي على مرحلة دراسة السوق. و48.2% من الدراسات التقنية الاقتصادية تحتوي عليها أيضا، بينما 51.8% من الدراسات التقنية الاقتصادية لا تتضمن هذه المرحلة.

**ملاحظة:** بالتدقيق في دراسات الجدوى التي لا تتضمن مرحلة دراسة السوق، و المقدره بنسبة 21.6%، تبين أنها حالة استثنائية، كونها تتعلق بالدراسات الخاصة بمشروعات الموارد المائية و الري (مثل دراسة جدوى سد تيفراوين 1988، سد في منطقة جيجل 1973، تهيئة سهل متيجة 1997، سد الغزال 1977، سد الفلاح 1984، سد على ضفاف واد البيبان 1980، سد واد الثلاثة 1989، نظام تحويل السدود في منطقة الوسط 1989، تحويل مياه الصحراء 2000، المياه الصالحة للسقي الفلاحي 2006، ...)، فبالنسبة لهذه المشروعات تدرس بمنهجية خاصة، تختلف عن النماذج العادية للمشروعات الأخرى. كما تتعلق ببعض مشروعات الأشغال العمومية (مثل الطريق الرابط بين بودواو و بوسماعيل 2002، الطريق الاجتبابي سطيف - برج بوعريرج 2002...)، و التي تتم وفق منهجية تقنية خاصة.

ب- احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب حجم المشروع: يبين الجدول التالي احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية لمرحلة دراسة السوق باختلاف حجم المشروع المدروس.

جدول رقم (5-14): احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب حجم المؤسسات المراد إنشاؤها.

المجموع	مؤسسة كبيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة صغيرة	حجم مؤسسة المشروع الاحتواء
380	158	166	58	نعم
298	42	156	98	لا
<b>678</b>	<b>200</b>	<b>322</b>	<b>156</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن:

63% من دراسات المشروعات الموجهة لإنشاء المؤسسات الصغيرة، لا تتضمن مرحلة دراسة السوق.

48.5% من دراسات المشروعات الاستثمارية الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة لا تتضمن مرحلة دراسة السوق.

79% من الدراسات المشروعات الاستثمارية الموجهة لإنشاء مؤسسات كبرى، تتضمن مرحلة دراسة السوق.

تبين النتائج أن الدراسات الخاصة بإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة لا تتضمن مرحلة دراسة السوق، فتركز على الدراسة الفنية و المالية، فمن خصائص هذه المؤسسات تمتعها بالمرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقض الطلب السوقي بدرجة اكبر من المؤسسات الكبيرة، التي تظل مثقلة بعبء النفقات الكبيرة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - بحكم تجهيزاتها الرأسمالية المحدودة و بساطة نظم التشغيل - أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع و فعال، بما يتناسب و مستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق، حتى تستطيع أن تكون أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر. وغيرها من الخصائص التي تؤثر في أداء هذه المؤسسات، و التي تستوجب دراسة مشروعاتها بطريقة جيدة، سليمة، و كاملة. حتى تستطيع أن تحقق الأهداف التي أنشأت لأجلها، و عليه فعدم دراسة السوق تؤثر سلبا على التقديرات و التوقعات الخاصة بها. و يبرر عدم دراسة سوق هذه المشروعات لمحدودية الموارد المالية، و لكن الخسائر الناجمة عن عدم وجود سوق يستوعب منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تفوق بكثير تكلفة الدراسة كاملة.

ج- احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية لمرحلة دراسة السوق حسب هدف المشروع

جدول رقم (5-15): احتواء مرحلة دراسة السوق حسب هدف المشروع

المجموع	لا	نعم	احتواء الدراسة هدف المشروع
400	184	216	مشروع جديد
254	106	148	توسع مشروع قائم
24	8	16	تغيير مجال النشاط
<b>678</b>	<b>298</b>	<b>380</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

- 54% من الدراسات التي تهدف إلى إنشاء مشروعات جديدة تحتوي على مرحلة دراسة السوق.

- 58.2% من الدراسات التي تهدف إلى التوسع في المشروعات القائمة تحتوي على مرحلة دراسة السوق.

- 66.6% من الدراسات التي تهدف تغيير مجال نشاط المشروع تحتوي على مرحلة دراسة السوق.

و منه تحتل المشروعات الموجهة لتغيير مجال النشاط أكبر نسبة من حيث احتواء دراستها لمرحلة دراسة السوق، و يعتبر دراسة المقترح الجديد الخاص بتغيير مجال النشاط جد مهم، و تفسر ارتفاع نسبته بالمقارنة مع باقي الحالات، بوعي المستثمرين بأهمية هذه الدراسات و هذه المرحلة خصوصا، نتيجة خبرتهم و تجربتهم الميدانية في مجال الاستثمار.

و بمقارنة نسبة الدراسات التي تهدف إلى إنشاء مشروعات جديدة و المقدرة ب 54% و نسبة الدراسات التي تهدف مشروعاتها إلى التوسع في النشاط القائم و المقدرة ب 58.2%، نلاحظ وجود تناقضات، فالمفروض أن نسبة دراسة حالة المشروعات الجديدة تكون أكبر من حالة التوسع في المشروعات القائمة، التي لديها معطيات و مؤشرات عن نمو أسواقها و ارتفاع الطلب المتوقع على منتجاتها، على أساسها اتخذت قرار توسيع المشروع القائم، حيث تعتبر دراسة السوق فيها حالة منفصلة و سابقة لدراسة المشروع التوسعي، و عليه يمكن أن تتركز الدراسات على الجانب الفني و المالي. في حين لا تملك



المشروعات الجديدة أي معطيات دقيقة عن أسواقها، و بالتالي فهي بحاجة لدراسة السوق ضمن دراسة المشروع.

نستنتج أن هناك عشوائية في تضمين دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق، حسب معيار هدف المشروع، فلا توجد قاعدة عامة يمكن استنتاجاتها حول اختلاف دراسات المشروعات باختلاف أهدافها.

د- احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق حسب المكتب القائم بالدراسة: تُعد دراسات المشروعات الاستثمارية من طرف مكاتب محلية و أجنبية، و يبين الجدول الاختلاف في تضمين مرحلة دراسة السوق في دراسات المشروعات من قبل كل مكتب.

**جدول رقم (5-16): احتواء مرحلة دراسة السوق حسب المكتب القائم بالدراسة**

المكتب القائم بالدراسة	نعم	لا	المجموع
محلي	244	212	516
أجنبي	236	86	162
<b>المجموع</b>	<b>480</b>	<b>298</b>	<b>678</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن:

- 47.2% من الدراسات التي تعدها المكاتب المحلية تتضمن مرحلة دراسة السوق، بينما 52.8% من دراسات لا تتضمن هذه المرحلة.

- 84% من الدراسات التي تعدها المكاتب الأجنبية تتضمن مرحلة دراسة السوق.

تبين نتائج الجدول أن الدراسات المعدة من قبل المكاتب الأجنبية أكثر شمولاً من غيرها، و يفسر هذا بنوعية و جودة الخدمة الاستشارية التي تقدمها هذه المكاتب، وأسعار خدماتها المرتفعة، و كذلك زبائنها الممثلين في المؤسسات العامة و الخاصة، التي تتمتع بقدرات مالية كبيرة. فسمعة المكاتب الأجنبية تؤهلها لاستقطاب دراسات المشروعات المهمة و التي لا يجوز فيها إطلاق تجاوز أي مرحلة منها. و يجب أن نشير في الأخير إلى ذهنية المستثمر المحلي الذي لديه الجرأة لدفع مبلغ مرتفع لقاء الخدمة الأجنبية، و لكن يرفض دفع ذلك المبلغ للمكتب المحلي حتى و إن قدم الدراسة بنفس الجودة و التفاصيل أو أحسن من المكتب الأجنبي، كونه يتمتع بالدراية الكافية لخبايا المناخ الاستثماري في الجزائر.

نستنتج من تحليل احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية لمرحلة دراسة السوق ما يلي:

- المصطلح المتداول لدراسة سوق المشروع في الجزائر هو "دراسة السوق" و يعوض مصطلح دراسة الجدوى التسويقية.
- 56% من دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر تتضمن مرحلة دراسة السوق، بينما 44% منها لا تتضمن هذه المرحلة.
- 78.4% من دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية تتضمن مرحلة دراسة السوق، بينما تتضمن 48.2% فقط من الدراسات التقنية الاقتصادية هذه المرحلة.
- تختلف الدراسات من حيث احتوائها لمرحلة دراسة السوق باختلاف حجم المشروع، حيث أن 80% من الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات كبرى تتضمن هذه المرحلة، و 48% من الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة تتضمن هذه المرحلة، بينما لا تتعدى نسبة الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات صغيرة و المتضمنة لمرحلة دراسة السوق 37%.
- تختلف الدراسات من حيث احتوائها لمرحلة دراسة السوق باختلاف المكتب القائم بالدراسة، حيث أن 84% من الدراسات المعدة من قبل المكاتب الأجنبية تتضمن هذه المرحلة، بينما 47.2% فقط من الدراسات المعدة من قبل المكاتب المحلية تتضمن هذه المرحلة.
- بالنسبة لاختلاف احتواء الدراسات لمرحلة دراسة السوق باختلاف أهداف المشروعات الاستثمارية في الجزائر، فلا توجد قاعدة عامة.

#### المطلب الثاني: تحليل المتغيرات التسويقية العامة في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر

تتضمن دراسات المشروعات الاستثمارية مجموعة من المعطيات التسويقية التي تهدف إلى تعريف منتجات المشروع، سوقه و خصائصه، و التي صنفناها ضمن مجموعة المتغيرات العامة التي تهتم بتعريف المشروع عامة، و معطيات أخرى تسمح بالتنبؤ بالعرض و الطلب بالإضافة إلى تحليل الوضعية التنافسية، و التي صنفناها ضمن مجموعة المتغيرات التسويقية التقنية. و نفترض أن تتضمن دراسة السوق معطيات عامة حسب ما ورد في النماذج العملية الخاصة بدراسة المشروع و التي تتمحور حول:

- مصادر المعلومات.
- تعريف سوق المشروع.

- تعريف خصائص المُنْتَج.

- مؤشرات نمو السوق.

و للبحث في احتواء هذه العناصر في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر من عدمه، طرحنا أسئلة في الاستبيان الثاني حول كل عنصر، و من خلال معاينة الدراسات تبين وجود هذه المعطيات بنسب متفاوتة كما سنبين فيما يلي:

أ- **مصادر المعلومات:** تحدد دراسات المشروعات في العادة مصادر المعلومات التي اعتمدت عليها في إعداد الدراسة بصفة عامة، و دراسة السوق بصفة خاصة، و يمنح ذكر المصدر ثقة للمستثمر طالب الدراسة في قاعدة البيانات التي صممت الدراسة وفقها، خصوصا إذا كانت المصادر المعتمدة موثوقة و تتمتع بسمعة جيدة فيما يتعلق بنوعية و مصداقية البيانات التي توفرها. و من جهة أخرى يوفر ذكر المصدر لمعدي الدراسة مقدارا من الأمان في حالة وجود انحرافات بين نتائج الدراسة و توقعاتها، و واقع المشروع بعد تنفيذه، إذ يفسر الانحراف بعدم صدق البيانات المعتمد عليها - رغم مصدرها الموثوق - أفضل من أن يفسر الانحراف بعدم دراسة المشروع بطريقة جيدة. و تذكر المصادر في الدراسة بالصيغ التالية: فمثلا في دراسة سوق خاصة بإنشاء وحدة إنتاجية إيطالية - جزائرية لشركة Hydro-urbaine تهدف لصناعة القنوات و ردت مصادر المعلومات بالصيغة "الإحصائيات الواردة في الدراسة مصدرها الجمارك، الديوان الوطني للإحصاء، الوكالة الوطنية للمياه الصالحة للشرب، و الإحصائيات المدرجة تتناول الفترة 1990-2000، بالإضافة إلى التحقيقات الميدانية مع الشركات المحلية".<sup>(1)</sup>

و تتباين الدراسات من حيث ذكرها لمصادر المعلومات كما هو موضح في الجدول الموالي:

**جدول رقم (5-17): ذكر مصادر المعلومات.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	306	45.1%
لا	372	54.9%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، دراسة سوق القنوات، MCSC، 2000، ص 6. (تم استعمال هذه الدراسة بترخيص من مكتب MCSC المعد للدراسة)

يبين الجدول أن 45.1% من الدراسات ذكرت المصادر التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات الخاصة بدراسة المشروع، بينما 54.9% من الدراسات لم تذكر المصدر، فلا يمكن لأي جهة معنية بالدراسة (المستثمر، البنك، الجهات المكلفة بمنح العقار الاستثماري\*، ...)، من تقييم مصداقية النتائج لدراسات مجهولة مصدر البيانات التي اعتمدها وتوصلت من خلالها إلى نتائج الدراسة. ولما تنوعت دراسات المشروعات بين دراسات جدوى و دراسات تقنية اقتصادية، وجب التدقيق في تضمن كل نوع منها لعنصر مصادر المعلومات كما هو مبين في الجدول الموالي.

جدول رقم (5-18): توزيع ذكر مصادر المعلومات حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة
			ذكرت المصدر
306	144	162	نعم
372	32	340	لا
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول ما يلي:

81.8% من دراسات الجدوى الاقتصادية ذكرت المصادر التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، بينما ذكرت 32.3% من الدراسات التقنية الاقتصادية مصادر المعلومات التي اعتمدت عليها، أي 67.7% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات لا تذكر مصادرها، مما يصعب تقييمها.

ب- تعريف سوق المشروع: تُعرف الدراسات سوق المشروع بوصفه و ذكر نوعه و بعض المعلومات العامة عنه، المستهلكين، الأسعار السائدة... و غيرها من المعلومات التي تُعرف سوق المشروع محل الدراسة بدون التركيز في هذا السياق عن مؤشرات النمو

\* الهيئات المكلفة بتسيير العقار الاقتصادي في الجزائر هي:

- الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري (للقطاع الصناعي).

- الوكالة الوطنية لتنمية السياحة (القطاع السياحي).

- الوكالة الوطنية للمناطق السهبية (القطاع الفلاحي).

- شركة تسيير المساهمات (الصيد البحري).

- CALPIREF على مستوى الولايات، AGERFA على مستوى الجزائر العاصمة، URBA على مستوى الولايات، و الوكالات العقارية التابعة للقطاع الخاص.

أو تحليل العرض و الطلب و المنافسة. و يعرف سوق المشروع في المقدمة، بعد ذكر العناصر التالية:

- المكتب القائم بالدراسة.
- الزبون.
- المنهجية المتبعة.
- مصادر المعلومات.
- شروط التعاقد.

فمثلا في دراسة سوق خاصة بإنشاء وحدة إنتاجية إيطالية - جزائرية لشركة Hydro-urbaine تهدف لصناعة القنوات، عرف سوق المشروع فيها ضمن المقدمة كما يلي: "مقدمة: هذه الدراسة تم إنجازها من طرف مكتب MCSC بناء على طلب الزبون مؤسسة Hydro-urbaine، و دراسة السوق هذه هي جزء من الدراسة التقنية الاقتصادية للمشروع. 1- المنهجية المتبعة لتنفيذ هذه الدراسة تتركز على التحقيقات مع الشركات الوطنية و تحليل البرامج الحكومية لمختلف القطاعات.

ب- النموذج المعتمد في الدراسة هو النموذج المقترح من طرف CNUCED 1989.

ج- هذه الدراسة هي ملك لمؤسسة Hydro-urbaine، أي استعمال خارجي يكون بترخيص منها، أو بترخيص من مكتب الدراسات MCSC الذي يحتفظ بنسخة لديه للاستعمال الداخلي في إطار بنود العقد.

د- منتجات المشروع موجهة لسوق القنوات بمختلف أنواعها، و يعرف المستهلكين أو المستعملين مجموع مؤسسات الإنجاز لمشروعات الري، معالجة المياه الملوثة، المياه الصالحة للشرب، إنجاز مشروعات سقي المساحات المزروعة، مؤسسات البناء، مؤسسات قطاع الغاز، هذه المؤسسات قد تكون خاصة أو عامة، تعمل على تجسيد البرامج الحكومية و الخطط التنموية سواء في معالجة المياه الصالحة للشرب، أو برامج السكنات الجماعية و الفردية، فالمستهلك إذن يعرف بمختلف مؤسسات الإنجاز و التهيئة.<sup>(1)</sup>

من خلال معاينة الدراسات، تبين اختلافها من حيث تضمنها لتعريف السوق، كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص 6.

## جدول رقم (5-19): تعريف سوق المشروع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	382	56.3%
لا	296	43.7%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يمثل تعريف السوق المدخل الرئيسي لكل دراسة مشروع، و لا يشكل أي صعوبة بالنسبة لمعدي الدراسة، فهو يتمحور حول الوصف التجاري، بتعريف المجموعات المستهدفة الأساسية و الثانوية، أماكن تواجدها، الأسعار، النوعية، الظواهر الموسمية، التباين في الأجزاء السوقية، وغيرها من المعلومات و البيانات العامة عن سوق المشروع، و لكن يبين الجدول أن 56.3% من الدراسات فقط عرفت سوق المشروع، بينما 46.3% لم تتناول هذه النقطة. و تختلف الدراسات باختلاف نوعها في احتوائها لهذا العنصر كما مبين في الجدول:

## جدول رقم (5-20): تعريف سوق المشروع حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة
			تعريف سوق المشروع
382	152	230	نعم
296	24	272	لا
678	176	502	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 86.4% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية عرفت سوق المشروع، بينما عرفت 45.8% من الدراسات التقنية الاقتصادية سوق المشروع.

**ج- تعريف خصائص المنتج:** من الضروري أن تتضمن دراسة المشروع وصف دقيق للمنتج بذكر مختلف مكوناته و خصائصه، و عدم الاكتفاء بوصفه من خلال الفئة التي ينتمي إليها. فمثلا في دراسة مشروع إنشاء وحدة جديدة لمؤسسة Hydro-urbaine توصف منتجات المشروع كما يلي:

"يهدف هذا المشروع لإنشاء وحدة إنتاجية جديدة لإنتاج عدة أنواع من القنوات بأحجام مختلفة موجهة لاستعمالات عديدة، و هذه القنوات هي:

- قنوات بولييثيلان ذات القطر الواسع.
- قنوات بولييثيلان ذات القطر الضيق.
- قنوات بوليبروثيلان. و تتميز هذه المُنتجات بالخصائص التالية:
  - تحمل كبير للمؤثرات الكيميائية.
  - سهولة النقل و الوضع.
  - متعددة الوظائف و الاستعمالات.
  - درجة الانصهار عالية.
  - تحمل الاحتكاك.
  - سطح صلب و غير قابل للتلف إلا بعد مدة زمنية طويلة.
  - طبقة مانعة لנفاذ الغاز و البخار.
  - وزن الوحدة من القنوات خفيف.
  - الليونة و الانحنائية. (1)

و تبين في معاينة الدراسات تناول بعضها هذا العنصر، و البعض الآخر لم يتناوله كما هو موضح في الجدول:

#### جدول رقم (5-21): تعريف خصائص المُنتج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	480	61.9%
لا	258	38.1%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 61.9% من الدراسات تضمنت تعريف المُنتج و خصائصه، رغم أن إدراج هذا العنصر لا يتطلب جهدا إضافيا لمعدي الدراسة، كون تعريف المُنتج المقترح يقدمه المستثمر صاحب المشروع لمكتب الدراسات، الذي يفترض أن يدرجه في بداية الدراسة لتظهر الدراسة بشكل منظم و منهجية مترابطة و متسلسلة من حيث العناصر التي تتناولها. و تختلف الدراسات في تضمنها لعنصر تعريف خصائص المُنتج باختلاف نوعها كما يبينه الجدول التالي:

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص 8.

## جدول رقم (5-22): تعريف المُنتَج و خصائصه حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة تعريف المُنتَج و خصائصه
420	156	264	نعم
258	20	238	لا
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 88.6% من دراسات الجدوى الاقتصادية عرفت خصائص المُنتَج الذي ينوي المشروع إنتاجه، و تناولت 52.6% من الدراسات التقنية الاقتصادية هذا العنصر، أي 47.4% من هذه الدراسات لم. تتضمن هذا العنصر رغم أهميته و بساطة ذلك.

د - مؤشرات نمو السوق: تتضمن مؤشرات نمو السوق الإحصائيات التي تصدرها مختلف الجهات الرسمية عن الطاقة الاستيعابية لمختلف الأسواق و نموها، كاتجاهات نمو السكان، حاجة الاقتصاد لمشروعات معينة، الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية، و كذا مختلف المزايا الممنوحة لتشجيع الدخول لصناعة معينة، ... الخ.

فمثلا في الدراسة التقنية الاقتصادية لمشروع إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لمؤسسة Hydro-Urbaine تناولت مؤشرات نمو السوق، فكما ورد في الدراسة: "و تشير المعلومات حول التزايد السكاني، المعلومات حول مشروعات إعادة التهيئة، المعلومات حول السدود في طور الإنجاز، المعلومات الخاصة بمعالجة المياه الملوثة، إلى نمو سوق القنوات، و تُعتبر هذه السوق مهمة بالنظر إلى البرامج الحكومية و التأخر المتراكم في قطاع السقي الفلاحي، و معالجة المياه الصالحة للشرب و قطاع البناء، فهي سوق واعدة تتطلب مجهودات بيعية بسيطة للتغلغل فيها"<sup>(1)</sup>. حيث بررت نمو السوق بمجموعة من الإحصائيات التي توضح تطور المتغير، و منه تسمح بتطور السوق و نموه.

و تمثل مؤشرات نمو السوق في مجملها التقديرات المبدئية عن وجود طلب متوقع على منتجات المشروع (يتم احتسابه في الخطوات اللاحقة).

و لتحديد نسبة الدراسات التي تتضمن مؤشرات نمو السوق، طرحنا سؤال حول ذلك فكانت الإجابات مدونة في الجدول التالي:

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص 9.



## جدول رقم (5-23): مؤشرات نمو السوق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	448	66%
لا	230	44%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 66% من دراسات المشروعات الاستثمارية تعرض مؤشرات نمو سوق المشروع، تعكس حجم الطلب المحتمل على منتجات المشروع. و تتوزع هذه النسب حسب نوع الدراسة وفق الجدول الموالي:

## جدول رقم (5-24): تحليل مؤشرات تطور السوق حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة مؤشرات نمو السوق
448	130	318	نعم
230	46	184	لا
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 73.9% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية عرضت مؤشرات نمو سوق المشروع، كما تناولت 63.3% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات هذا المتغير.

إذن من خلال تحليل ماهية المعطيات التسويقية العامة في دراسات المشروعات الاستثمارية، توصلنا إلى النتائج التالية:

• تركز دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر على المعطيات التسويقية العامة بنسب تفوق 55%، موزعة كما يلي:

- 66% من دراسات المشروعات الاستثمارية تناولت مؤشرات نمو السوق.
- 61.9% من دراسات المشروعات الاستثمارية عرضت خصائص المنتج.
- 56.9% من دراسات المشروعات الاستثمارية عرفت سوق المشروع.

و تركز الدراسات التقنية الاقتصادية على المعلومات التسويقية العامة بنسب لا تتعدى 63% وفق الترتيب التالي:

- 63.3% من الدراسات التقنية الاقتصادية عرضت مؤشرات نمو سوق المشروع.
  - عرفت 52.6% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية المُنْتَجَ و خصائصه.
  - عرفت 45.8% من الدراسات التقنية الاقتصادية سوق المشروع.
  - ذكرت 32.3% من الدراسات التقنية الاقتصادية مصادر المعلومات التي اعتمدت عليها تناولت دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية المتغيرات التسويقية العامة بنسب مرتفعة تتجاوز أغلبها 73% وفق الترتيب التالي:
  - 88.6% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية عرفت خصائص المُنْتَجَ.
  - 86.4% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية عرفت سوق المشروع.
  - 81.8% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ذكرت مصادر المعلومات.
  - 73.9% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية عرضت مؤشرات نمو السوق.
- بمقارنة نتائج تحليل احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية للمتغيرات التسويقية العامة، تبين أن دراسات الجدوى الاقتصادية أكثر شمولاً لهذه العناصر مقارنة بالدراسات التقنية الاقتصادية.

### المطلب الثالث: تحليل المتغيرات التسويقية التقنية

تتضمن دراسات المشروعات الاستثمارية متغيرات تسويقية تقنية دقيقة، تسمح بتقدير حجم الطلب و العرض المتوقعين، و تحليل الوضعية التنافسية في سوق المشروع، و لتقصي مدى احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر لهذه العناصر الضرورية، طرحنا مجموعة من الأسئلة في الاستبيان الثاني تتمحور حول:

- وتيرة الطلب الحالي.
  - وتيرة العرض الحالي.
  - الفرق بين العرض و الطلب الحاليين.
  - تحليل المنافسة.
  - عرض الحصص السوقية لأهم المنافسين.
  - التنبؤ بالطلب المتوقع.
  - التنبؤ بالعرض المتوقع.
  - الفجوة بين العرض و الطلب المتوقعين.
  - تحليل الوسطاء.
  - المزيج التسويقي.
  - نصائح في تسويق المنتج.
- أ- دراسة وتيرة الطلب الحالي: في وجود الإحصائيات اللازمة حول منتج المشروع، يمكن احتساب وتيرة الطلب الحالي كبدائية لمعرفة حجم السوق الحالية و المستقبلية و تطوراتها، و فرص الدخول إليها. فمثلا في دراسة مشروع إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لمؤسسة Hydro-urbaine، قامت بدراسة الطلب الحالي لقطاعات السقي، قطاع المياه الصالحة للشرب و القطاعات الفرعية الأخرى. فمثلا في دراسة وتيرة الطلب الحالي لقطاع السقي ورد فيها كما يلي: "عرف القطاع الفرعي للسقي في الجزائر تطورا بطيئا جدا، مقارنة مع البلدان المجاورة (تونس، المغرب، ليبيا، مصر)، و أولى المناطق المسقية أنجزت في الفترة (1850-1870)، ثم أنجزت بوتيرة أسرع قليلا خلال الفترة (1930-1940)، إلى غاية الاستقلال لتحقق مكسبا يقدر ب 109 000 هكتار، و أمام التأخر الحاصل في تجهيز و إنجاز المناطق المسقية، أنجزت عدة دراسات للسطح على مساحة تقدر ب 1 154 000 هكتار، قابلة لتصبح مساحة مسقية خارج الصحراء و ذلك كما يلي:

- 607 000 هكتار من السطح يتميز بأنه سهل قابل للسقي.
  - 547 000 هكتار من السطح يحتاج أشغال متوسطة لكي يصبح منطقة مسقية.
- فتحديد الطلب الحالي على قنوات الري استلزم التطرق لحجم المساحة المسقية الحالية<sup>(1)</sup>. فإذا كانت العناصر السالفة الذكر (مصادر المعلومات، تعريف سوق المنتج، تعريف خصائص المنتج)، تكمن أهميتها في تعريف المشروع و إثبات منهجية منطقية للدراسة، فبدائية من تحديد وتيرة الطلب الحالي و باقي العناصر اللاحقة، تُعتبر ضرورية و الأساس التي تبنى عليه كل دراسة سوق المشروع، فإذا كان هدف هذه الدراسات التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجات المشروع، فلا يتم ذلك إلا من خلال دراسة وتيرة الطلب و العرض الحاليين و تحليل المنافسة.

و يوضح الجدول الموالي الدراسات التي تضمنت هذه العنصر من عدمه:  
جدول رقم (5-25): وتيرة الطلب الحالي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	290	42.7%
لا	388	57.3%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 42.7% فقط من الدراسات تناولت وتيرة الطلب الحالي، بينما 57.3% من الدراسات لم تتناوله، مما يؤثر سلبا على التنبؤات بالطلب المتوقع على منتجات المشروع. و تتوزع هذه النسب بين دراسات جدوى اقتصادية و دراسات تقنية وفق الجدول:  
جدول رقم (5-26): تحليل وتيرة الطلب الحالي حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة تحليل وتيرة الطلب الحالي
290	138	152	نعم
388	38	350	لا
678	176	502	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص 11.

يبين الجدول أن 78.4% من دراسات الجدوى الاقتصادية حللت وتيرة الطلب الحالي، بينما حللت 30.3% فقط من الدراسات التقنية الاقتصادية ذلك.

ب- دراسة العرض الحالي: لا تقل دراسة العرض الحالي أهمية عن دراسة الطلب، فالعرض يمثل في جوهره الوجه المقابل للطلب، و تسمح دراسة العروض الحالية للمنتج أو المنتجات المتشابهة، من تحديد الفائض أو العجز في العروض الحالية، و تختلف دراسات المشروعات الاقتصادية بتناولها هذا العنصر، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-27): دراسة العرض الحالي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	220	32.4%
لا	458	67.6%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 32.4% فقط من دراسات المشروعات تضمنت دراسة العروض الحالية في السوق، بينما 67.6% من الدراسات لم تتناول هذا العنصر. و تتوزع هذه الدراسات حسب نوعها وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (5-28): تحليل العرض الحالي حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة
			تحليل العرض الحالي
220	146	74	نعم
458	90	428	لا
678	176	502	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 82.3% من دراسات الجدوى الاقتصادية حللت العرض الحالي للمنتجات المتشابهة أو البديلة لمنتج المشروع، بينما حللت 14.7% فقط من الدراسات التقنية الاقتصادية العرض الحالي.

تتناول دراسات المشروعات الاستثمارية تحليل الطلب و العرض الحاليين بنسبة متواضعة نسبيا، خصوصا الدراسات التقنية الاقتصادية، الأمر الذي يؤثر سلبا على مصداقية التنبؤات التي يفترض أن تنتهي إليها كل دراسة سوق.

**ج- الفرق بين الطلب و العرض الحاليين:** يسمح تحديد الطلب و العرض الحاليين من تقدير الفرق أو الفجوة بينهما، و يستحسن منهجيا أن تشير الدراسة صراحة إلى هذا الفرق في شكل جداول أو حسابات. و يبين الجدول الموالي الدراسات التي تضمنت هذا العنصر:

**جدول رقم (5-29): الفرق بين الطلب و العرض الحاليين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	172	25.4%
لا	506	74.6%
<b>المجموع</b>	<b>678</b>	<b>100%</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 25.4% من الدراسات أشارت صراحة إلى الفرق بين الطلب و العرض الحاليين، بينما 74.6% منها لم تشر إلى ذلك، و في الواقع عدم الإشارة صراحة لهذا الفرق لا يعتبر خطأ في المضمون، إذ يمكن استنتاجه من مقارنة التقديرات، و لكنه خطأ منهجي، إذ يفضل حسب النماذج المختلفة، الإشارة صراحة إلى الفروقات الحالية و المستقبلية.

**د- تحليل المنافسة:** يسمح تحليل المنافسة من التعرف على المنافسين الحاليين و حتى المحتملين للمشروع، ما هو موقعهم، ما هي حصصهم السوقية، نقاط قوتهم و ضعفهم، حول ماذا يتنافسون (السعر، الجودة، الإمداد، التوزيع، الخدمات ما بعد البيع، شروط الدفع، ومختلف حواجز دخول و خروج المنافسين من و إلى سوق المشروع... إلخ. فمثلا في دراسة سوق القنوات تضمن تحليل المنافسة ما يلي: "أهم الشركات المنافسة لشركة Hydro-urbaine هي:

- شركة Hydro Aménagement.

- شركة Hydro Equipement.

- شركة Alcahyd.

تتنافس هذه الشركات في الحصول على أكبر الحصص السوقية، و خصوصا أنها أصبحت تتفرع إلى عدة وحدات إنتاجية، تنتج أنواعا مختلفة من القنوات، و بما أن السوق لا تعترف بالبعد الجغرافي، فإن توزيعها يمتد إلى مختلف الأماكن في الوطن، حيث تظهر الحاجة لاستعمال هذه القنوات، الأمر الذي يزيد من حدة التنافس، رغم أن أغلب الشركات عامة،

إلا أنها أصبحت تواجه عدة تحديات للبقاء في السوق و خصوصا في ظل حركة الخصخصة، التي تعني حل الشركات العمومية<sup>(1)</sup>.  
و لا يخلو نموذجا من النماذج العملية لدراسة سوق المشروعات الاستثمارية من إدراج تحليل المنافسة كخطوة مهمة، بل أدرجت بعض النماذج ضرورة تحليل المنافسة وفق نموذج "PORTER" \* .

ويبين الجدول الموالي دراسات المشروعات الاستثمارية التي تناولت تحليل المنافسة:

#### جدول رقم (5-30): تحليل المنافسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	180	26.5%
لا	498	73.5%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يوضح الجدول أن 26.5% من الدراسات فقط شملت تحليلا للمنافسة، و يفسر إهمال تحليل المنافسة كون السوق الجزائرية، سوقا واعدة و غير مشبعة و لها طاقة استيعابية كبيرة، و لكن مهما اتسم سوق المشروع بتفوق الطلب على العرض أو توضحت مؤشرات نموه، لا بد من تحليل المنافسة لأن حالات السوق هذه لا يمكن ضمان استمرارها.  
و في نفس السياق طرحنا سؤالا مواليا في نفس الاستبيان، حول الحصص السوقية للمنافسين، فتبين أن 23.5% فقط من الدراسات شملت توزيع الحصص السوقية بين المنافسين.

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص 14.

\* ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة. يؤكد بورتر على أنه يجب على المؤسسات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المؤسسة، وهذه القوى هي:

- 1- شدة المزاومة بين المؤسسات القائمة .
- 2- التهديد بدخول منافسين جدد.
- 3- التهديد بالمنتجات البديلة.
- 4- قوة التفاوض عند المشتريين.
- 5- قوة التفاوض عند المجهزين.

بينت النتائج أن 26.5% من الدراسات شملت تحليل المنافسة و 23.5% فقط من الدراسات شملت توزيع الحصص السوقية بين المنافسين. و تتوزع هذه النسب في الجدولين المواليين بين دراسات تقنية اقتصادية و دراسات جدوى.

#### جدول رقم (5-31): تحليل المنافسة حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة تحليل المنافسة
180	100	80	نعم
498	76	422	لا
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

#### جدول رقم (5-32): تحليل الحصص السوقية حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	طبيعة الدراسة تحليل الحصص السوقية
160	80	80	نعم
518	96	422	لا
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدولين أن 56.8% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية تناولت عنصر تحليل المنافسة، و 45.5% منها عرضت الحصص السوقية للمنافسين، و بالتدقيق في دراسات الجدوى التي لم تتناول هذا العنصر، فهي متعلقة بمشروعات الري، و بعض مشروعات الأشغال العمومية، بالإضافة إلى بعض المشروعات في القطاع الصناعي، أنجزت في سنوات السبعينات و عددها 20 دراسة جدوى، و التي لم تتناول المنافسة نتيجة لظروف المحيط غير التنافسية، و سيطرة القطاع العام على دواليب النشاط الاقتصادي.

**ملاحظة:** إذا حذفنا عدد دراسات مشروعات أخرى، خاصة بالسدود و مشروعات الري و تحلية مياه البحر و المقدرة 34 دراسة، بالإضافة إلى 10 دراسات خاصة بإنشاء طرق في مناطق مختلفة بالإضافة إلى 20 دراسة جدوى لمشروعات قديمة، يصبح عدد دراسات الجدوى الخاضع للاختبار هو 112 دراسة و إذا قدرنا نسبة الدراسات الحقيقية التي حلت المنافسة تصبح 89.3%.



بينما تناولت 16% من الدراسات التقنية الاقتصادية تحليل المنافسة (7.8% حلت الحصص السوقية).

هـ - **التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع:** يتعين على القائمين بدراسة المشروع الاستثماري، تقدير الطلب المحتمل على منتجاته لفترات زمنية من عمره الافتراضي، ليتم تخطيط الإنتاج، السياسة التسويقية، الاحتياجات من المعدات و المواد الخام، الاحتياجات التمويلية، .. الخ. و ترتبط درجة الدقة في التنبؤ بمدى توفر قاعدة البيانات و المعلومات الضرورية، والتحكم في استخدام مختلف نماذج التنبؤ وأساليب التحليل الكمية والوصفية المعتمدة في هذا المجال.

"فمثلا في الدراسة التقنية الاقتصادية لمشروع إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لمؤسسة Hydro-urbaine، تتبأت الدراسة بالطلب على قنوات نقل المياه كما ورد فيها: "تعتبر حصة استهلاك الفرد الجزائري اليومية للمياه ضعيفة، بعيدة عن المعايير الدولية، كما أن توصيل المياه للسكان عبر شبكة المياه الصالحة للشرب يعاني من صعوبات و مشاكل، بالإضافة إلى إنشاء مناطق عمرانية جديدة، تعكس زيادة الطلب على المياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية، ترتفع الاحتياجات إلى قنوات تحويل أكثر من 2 مليون متر مكعب سنويا، و يتطلب تجسيد هذا البرنامج التالي:

- 740 كم من قنوات التحويلات الكبرى من الأحواض باستعمال قنوات ذات القطر الكبير.

- 800 كم من القنوات لتوصيل المياه الصالحة للشرب و الصناعية.

و عليه يتوقع أن يكون متوسط الطلب يفوق 1000 كم من القنوات سنويا"<sup>(1)</sup>.

كما تضمن التنبؤ بالطلب على مختلف القنوات جداول، قدرت الكميات المطلوبة خلال سنوات التنبؤ و المتمثلة في 10 سنوات حسب هذه الدراسة.

و لتحديد نسبة دراسات المشروعات التي تتبأت بالطلب على منتجات المشروع، طرحنا سؤال حول ذلك في الاستبيان الثاني، فكانت الإجابات مدونة في الجدول التالي:

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص16

## جدول رقم (5-33): التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	278	41%
لا	400	59%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 41% من دراسات المشروعات الاستثمارية تنبأت بالطلب على منتجات المشروع، في حين 59% لم تنبأ بالطلب، وبالتالي تقدر الطاقة الإنتاجية للمشروع و تكاليفه بنائه على معطيات فنية و مالية فقط، الأمر الذي ينعكس سلبا على توقعات المشروع و على مصداقية نتائجه المتوقعة.

**ملاحظة:** في حالة عدم التنبؤ بالطلب و تقدير وفقه الطاقة الإنتاجية، التكاليف، سعر البيع و الإيرادات المتوقعة، فلا يتم تقدير هذه التكاليف بصورة عشوائية و إنما في الغالب تتم بمحاكاة المشروعات المتشابهة. و لكن هذه الطريقة مرفوضة بالنسبة للهيئات الدولية و حتى المحلية نظرا للتغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق. و تتوزع هذه النسبة حسب نوع الدراسة في الجدول الموالي:

## جدول رقم (5-34): التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع حسب نوع الدراسة.

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة
			التنبؤ بالطلب
278	138	140	نعم
400	38	362	لا
678	176	502	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 78.4% من دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية تنبأت بالطلب على منتجات المشروع، و تنبأت 27.9% من الدراسات التقنية الاقتصادية بهذا العنصر. و - **التنبؤ بالعرض:** تنبأ دراسة المشروعات الاستثمارية بالعرض الكلي للمنتجات المتشابهة أو البديلة لمنتجات المشروع، كما تنبأ بالعرض الفردي للمشروع، و الممثل في كمية السلع و الخدمات التي يكون المشروع قادرا على طرحها في السوق اعتمادا على العوامل المؤثرة في قدرته على عرض هذه الكميات. فمثلا في الدراسة التقنية الاقتصادية

لمشروع إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لمؤسسة Hydro-urbaine، تنبأت الدراسة بالعرض المتوقع لقنوات الإسمنت كما يلي:

- تطور العرض بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية القديمة.
- الحجار 20.5 كم/سنة.
- العالية 10 كم/سنة.
- ثنية العابد 130 كم/سنة.
- سواني 290 كم/سنة.
- الوحدات الجديدة:
- واد الفضة 880 كم/سنة.
- واد رهيو 400 كم/سنة.
- SPIK 360 كم/سنة.

و وحدة Hydro-Urbaine 1300 كم/سنة<sup>(1)</sup>

و تختلف الدراسات المشروعات الاستثمارية في تناولها لهذا العنصر الهام، كما يبين الجدول:

جدول رقم (5-35): التنبؤ بالعرض.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	236	34.8%
لا	442	65.2%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول أن 34.8% من الدراسات تنبأت بالعرض، بينما 65.2% لم تتناول هذا العنصر، الأمر الذي ينعكس سلبا على نوعية هذه الدراسات و مضمونها. و تتوزع هذه النسب بين دراسة جدوى اقتصادية و دراسة تقنية اقتصادية. كما يوضحه الجدول التالي:

(1) دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، مرجع سابق، ص 17.

## جدول رقم (5-36): التنبؤ بالعرض حسب نوع الدراسة

المجموع	دراسة جدوى	دراسة تقنية	نوع الدراسة
			التنبؤ بالعرض
236	136	98	نعم
442	40	404	لا
<b>678</b>	<b>176</b>	<b>502</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: دراسة ميدانية للطلبة.

يبين الجدول أن 77.3% من دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية تنبأت بالعرض، بينما تنبأت 19.5% من الدراسات التقنية الاقتصادية فقط بالعرض المتوقع على منتجات المشروع.

إن دراسات المشروعات الاستثمارية تتم من خلال نماذج عملية محددة الخطوات، و كل خطوة تعتبر ضرورية، ومرحلة دراسة السوق تستلزم التنبؤ بالعرض و الطلب، الأمر الذي لا يتحقق كليا في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، فأصبحت لمكاتب الدراسات خيارات في إدراج عنصر معين في الدراسة دون آخر، فيحلل ما يشاء و يتجاهل ما يشاء أيضا. و تتبع دراسة العرض و الطلب منهجيا إدراج الفروقات بينهما، أي تحديد الفجوة، و بينت نتائج الدراسة الميدانية أن 17.7% فقط من الدراسات تضمنت صراحة وجود فجوة بين الطلب و العرض.

ي- متغيرات المزيج التسويقي: أثر تطور التسويق بشكل مباشر على مضمون دراسات المشروعات الاستثمارية، ففي السابق اكتفت النماذج العملية بالتنبؤ بالطلب و العرض كأخر خطوة في دراسة سوق المشروع، بينما حاليا عدلت أغلب النماذج تماشيا و المتغيرات البيئية، فأضافت عناصر لدراسة السوق المشروع تتعلق بتحليل المزيج التسويقي و أثره على زيادة التكاليف، أو تقدم نصائح في تسويق المنتج، ما يطلق عليه في بعض النماذج العملية بالدراسة التسويقية.

و للمستثمر الخيار حسب العقد المبرم مع مكتب الدراسات في إتمام دراسة السوق بدراسة عناصر تسويقية تتضمن تحليلا للوسطاء، و تقترح مزيجا تسويقيا معيناً أو تقدم نصائح في تسويق المنتج. أو يكتفي بالتنبؤ بالعرض و الطلب. و للاستفسار عن وجود هذه العناصر في دراسات المشروعات، طرحنا الأسئلة التالية في الاستبيان الثاني:

- هل تتضمن الدراسة تحليل الوسطاء؟

- هل اقترحت الدراسة مزيجا تسويقيا؟  
 - هل تتضمن الدراسة نصائح في تسويق المُنتَج و تنمية خطة المبيعات؟  
 فكانت الإجابات ملخصة في الجداول الموالية:

جدول رقم (5-37): تحليل الوسطاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	118	17.4%
لا	560	82.6%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

جدول رقم (5-38): المزيج التسويقي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	12%
لا	596	88%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

جدول رقم (5-39): نصائح في تسويق المُنتَج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	100	14.7%
لا	578	85.3%
المجموع	678	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تبين الجداول السابقة أن دراسات المشروعات الاستثمارية، تضمنت تحليل المتغيرات المرتبطة بالمزيج التسويقي أو احد عناصره بنسب متواضعة جدا، الأمر الذي يؤكد النتائج السالفة، كون هذه الدراسات تهتم بتحليل المتغيرات الفنية و المالية للمشروع. و عليه 17.4% من الدراسات تناولت تحليل الوسطاء، و اقترحت 12% من الدراسات مزيجا تسويقيا للمشروع، و قدمت 14.7% من الدراسات نصائح في تسويق المُنتَج و تنمية خطة المبيعات. نستنتج من تحليل تضمين دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر للمتغيرات التسويقية التقنية ما يلي:

- تضمنت دراسات المشروعات الاستثمارية تحليل المتغيرات التسويقية التقنية بنسب قليلة، تقل في مجملها عن 50%، و موزعة كما يلي:
    - 42.7% من الدراسات تناولت وتيرة الطلب الحالي.
    - 32.4% من الدراسات تناولت العرض الحالي.
    - 26.5% من الدراسات حلت المنافسة.
    - 23.5% من الدراسات عرضت الحصص السوقية للمنافسين.
    - 41% من الدراسات تنبأت بالطلب المتوقع على منتجات المشروع.
    - 34.8% من الدراسات تنبأت بعرض المشروع.
  - كما تناولت هذه الدراسات بنسب متواضعة جدا تحليل المتغيرات المزيج التسويقي والتي لم تتجاوز في مجملها 20% و موزعة كما يلي:
    - 17.4% من الدراسات حلت الوسطاء.
    - 12% من الدراسات اقترحت مزيجا تسويقيا.
    - 14.7% من الدراسات قدمت نصائح في تسويق المنتج.
- وتختلف لدراسات في تحليلها لهذه العناصر باختلاف نوع الدراسة وفق ما يلي:
- بالنسبة للدراسات التقنية الاقتصادية:
- تعتبر نسب معالجة المعطيات التسويقية التقنية في الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية متواضعة جدا، لا تتعدى 30% وفق الترتيب التالي:
- حلت 30.3% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وتيرة الطلب الحالي.
  - تنبأت 27.9% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية بالطلب المتوقع على منتجات المشروع.
  - تنبأت 19.5% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية بالعرض المتوقع.
  - حلت 16% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية المنافسة.
  - حلت 14.7% من الدراسات التقنية الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وتيرة العرض الحالي.
- بالنسبة لدراسات الجدوى الاقتصادية، ركزت دراسات الجدوى الاقتصادية على تحليل المعطيات التسويقية التقنية بنسبة مرتفعة تفوق 73%.

**المطلب الرابع: تحليل ترابط دراسات السوق و تقييمها**

تضمنت دراسات المشروعات الاستثمارية مرحلة دراسة السوق بنسب متفاوتة، باختلاف خصائص المشروع، و نسبة أخرى لم تتضمنها كمرحلة أساسية ضمن مراحل دراسة المشروع، كما تضمنت هذه الدراسات المتغيرات التسويقية بنسب متفاوتة أيضا باختلاف نوع الدراسة. و عليه انطلقنا من تحديد وجود دراسة السوق كمرحلة ضرورية ضمن دراسات المشروعات، ثم عرفنا المعطيات التسويقية، و حددنا نسبها، لنبين في هذه الخطوة الأخيرة نسبة دراسات السوق التي تتضمن كل المعطيات التسويقية للمشروع، لنجيب في هذا المطلب عن محتوى دراسات السوق و مدى ترابط عناصرها.

فهل تتضمن دراسات سوق المشروعات الاستثمارية تحليل المعطيات التسويقية بنسب متساوية تعكس أهمية كل عنصر، و مساهمته في إثراء الدراسة و زيادة مصداقيتها. فالعينة المدروسة في هذا الإطار دراسات المشروعات التي احتوت فقط على مرحلة دراسة السوق و التي عددها 380 دراسة مشروع، و الموضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (5-40): المتغيرات التسويقية ضمن دراسة سوق المشروع.**

$$\text{نسبة المتغير} = \frac{\text{عدد الوحدات المتكررة} \times 100}{\text{عدد دراسات السوق (380)}}$$

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مصادر المعلومات	284	74.8%
سوق المشروع	364	95.8%
تعريف المنتج و خصائصه	352	92.6%
مؤشرات نمو السوق	290	76.3%
دراسة الطلب الحالي	200	52.6%
دراسة العرض الحالي	180	47.3%
التنبؤ بالطلب	250	65.7%
التنبؤ بالعرض	206	54.2%
تحليل المنافسة	180	47.3%
الوسطاء	118	31.5%
المزيج التسويقي	82	21.5%
نصائح في تسويق المنتج	100	26.3%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

في قراءة للجدول يتبين احتواء دراسات السوق لتحليل المتغيرات التسويقية بنسب متفاوتة، حيث تركز هذه الدراسات على تحليل المعطيات التسويقية العامة بنسب كبيرة تفوق 76%، بينما حلت المتغيرات التسويقية التقنية بنسب أقل، أعلاها دراسة التنبؤ بالطلب و الذي نسبته 65.7%. و نتيجة هذه الفروقات الموجودة في مضامين دراسة السوق، فإننا أحصينا عدة حالات، و قبل ذلك لا بد من إدراج الملاحظة التالية.

**ملاحظة:** تناولت عدة دراسات المشروعات الاستثمارية المتغيرات التسويقية دون تحليل مرحلة دراسة سوق المشروع ضمنها، و هو ما يفسر الفروقات الموجودة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (5-41): الفرق بين عدد التكرارات في دراسات المشروعات و عدد التكرارات في دراسات السوق.**

المتغير	عدد التكرارات في دراسة المشروع	عدد التكرارات في دراسة السوق	الفرق
مصادر المعلومات	306	284	22
تعريف سوق المشروع	382	364	18
تعريف المنتج	420	352	68
مؤشرات نمو السوق	448	290	158
تحليل الطلب الحالي	290	200	90
تحليل العرض الحالي	220	180	40
تحليل المنافسة	180	180	0
التنبؤ بالطلب	278	250	28
التنبؤ بالعرض	236	206	30
الوسطاء	118	118	0
المزيج التسويقي	82	82	0
نصائح في تسويق المنتج	100	100	0

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

تبين نتائج الجدول أن تحليل المعطيات التسويقية في دراسات المشروعات الاستثمارية لم يرتبط بالضرورة بوجود مرحلة دراسة السوق، بل في كثير من الحالات تناولت الدراسات هذه المعطيات بصفة شمولية، لم تتجاوز ذكر متغيرين أو ثلاثة في بضعة أسطر، في



مقدمة الدراسة أو في الخاتمة، خصوصا ذكر مؤشر نمو السوق كدليل على الطلب المحتمل لمنتجات المشروع نظرا لأن سوقه واعدته، وكذا تعريف المنتج لتحليل مختلف العناصر المتعلقة به، كسوق المواد الأولية، مستلزمات الإنتاج، تكاليف الإنتاج، ... الخ. و ذكرت هذه المتغيرات بصفة مختصرة، لا يمكن أن تساعد في تحليل باقي مراحل دراسة المشروع. و خلاصة من خلال تحليل الارتباط بين عناصر و مكونات دراسات السوق لاحظنا الحالات التالية المبينة في الجدول:

**جدول رقم (5-42): الحالات المختلفة لدراسات السوق.**

رقم الحالة	نوع الحالة	تكرار الحالة	النسبة المئوية
1	الدراسات الكاملة أو المستوفية لأغلب الشروط	119	31.3%
2	دراسات عرفت المنتج و سوقه و مؤشرات نمو السوق فقط	76	20%
3	دراسات عرفت المنتج و سوقه فقط	60	15.8%
4	دراسات تنبأت بالطلب و العرض دون تحليل الطلب و العرض الحاليين	55	14.5%
5	دراسات تنبأت بالعرض و الطلب دون ذكر المتغيرات التسويقية العامة	70	18.4%
	<b>المجموع</b>	380	100%

المصدر: دراسة ميدانية للطالبة.

يبين الجدول مختلف الحالات حيث أن:

تكمن أهمية دراسة السوق كمرحلة أولى ضمن دراسة المشروع الاستثماري في النتائج التي يمكن أن تنتهي إليها، و التي تعد القاعدة التي يتخذ على أساسها قرار استكمال دراسة المشروع، بمراحلها التالية أو التوقف، فاستنادا إلى نتائج دراسة السوق يتم اتخاذ قرار اختيار الفن الإنتاجي أو طبيعة التكنولوجيا الملائمة، و تحديد الطاقة الإنتاجية المثلى للمشروع، و مختلف التكاليف المتعلقة بذلك، و عليه فأن مضامين الحالات الثانية و الثالثة و الرابعة لا يمكن أن تفيد المشروع في ذلك.

و منه فالحالات المؤهلة لتحقيق ذلك هي الحالة الأولى و الحالة الخامسة، و المقدرة نسبتها ب 49.7%.

إذن انطلقنا في الدراسة للإجابة على إشكالية وجود دراسة السوق كمرحلة أساسية ضمن دراسات المشروعات الاستثمارية، و توصلنا إلى أن الإشكال المطروح لا يقتصر فقط على وجود الدراسة أم لا، و إنما يتعداه إلى مضمون هذه الدراسات، حيث أن **49.7% فقط من**

**هذه الدراسات تفيد المشروع** و تسمح بتحقيق الأهداف التي صممت لأجلها، **بينما 50.3%** من هذه الدراسات **سطحية**، لا يمكن أن تفيد في المشروع الاستثماري، مما يؤدي إلى نتائج سلبية و هي:

- سوف ينجم عن التحليل السطحي لسوق المشروع العديد من الأخطاء المتراكمة في نتائج الدراسة الفنية و المالية، و من ثم اتخاذ قرارات استثمارية خاطئة، و مخططات للتنفيذ غير قادرة على تحقيق الأهداف العامة للمشروع، كما يصعب الاعتماد على هذه الدراسات في مواجهة المشاكل التي قد تواجه تشغيل المشروع.
  - كل خطأ أو قصور في نتائج دراسة السوق سيؤدي إلى اختيار تكنولوجيا الإنتاج غير مطابقة للمواصفات الحقيقية للمنتج، الذي يتوقع أن يلبي احتياجات الطلب و ميول و أذواق المستهلكين.
  - إن قصور دراسة السوق و عدم التحقق من وجود طلب محتمل على منتجات المشروع أخطر من قصور مصادر التمويل اللازمة أو قصور رأس المال، فلا بد من تحديد سوق السلعة أو الخدمة قبل توفير و تحديد رأس مال المشروع.
- مصدر الخلل في دراسات السوق:** ترتبط النتائج السلبية لدراسات السوق بدراسات المشروعات الصغيرة و الموجهة لإنشاء المؤسسات الصغيرة، و التي أغلبها تُدرس بطريقة سطحية، و كذلك الدراسات المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة، فأغلبها كذلك لا تستجيب لشروط الدراسة و مكوناتها، رغم أهمية المشروعات.
- كما ارتبطت النتائج و النسب الضعيفة لتحليل المتغيرات التسويقية العامة و التقنية بالدراسات التقنية الاقتصادية، و لاحظنا في عملية ملئ قوائم الاستبيان أن الدراسات التقنية لا تحترم الترتيب المنهجي لعناصر الدراسة، حيث يتناول مُعد الدراسة عنصرا قبل آخر كما يشاء، ناهيك عن شكل الدراسة و طريقة عرضها.
- كما لاحظنا على مستوى دراسات الجدوى الاقتصادية وجود انحرافات و فوارق في دراسة بعض المتغيرات التي يفترض أن تكون نسب دراستها متساوية، و يتعلق الأمر بتحليل الطلب و العرض الحاليين (82.3% من دراسات الجدوى الاقتصادية حللت العرض الحالي و 78.4% منها حللت وتيرة الطلب الحالي)، و كذا التنبؤ بالطلب و العرض المتوقعين (77.3% من دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية تنبأت بالعرض و 78.4% منها تنبأت بالطلب)، بالإضافة إلى تحليل المنافسة و إدراج الحصص السوقية لأهم المنافسين حيث 56.8% من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية تناولت عنصر

تحليل المنافسة بينما 45.5% عرضت الحصة السوقية لأهم المنافسين. فكل النسب السابقة يفترض أن تكون متساوية و لا توجد بينها فوارق، بالإضافة إلى الثغرات المنهجية في دراسات الجدوى الاقتصادية المتعلقة بتحديد الفجوات كلما لزم الأمر ذلك.

**تفسير الخلل:** تفسر النتائج السلبية بعدم الاهتمام بدراسة سوق و سوء إعدادها لعدة أسباب يمكن ترتيبها في مجموعات كما يلي:

#### الأسباب التي تتعلق بمكاتب الخبرة و الدراسات الاستشارية: و تتمثل في:

- إهمال مكاتب الخبرة الجانب التسويقي في دراسة المشروعات الاستثمارية، وعدم امتلاكها للإطارات الكفأة في مجال دراسات السوق و التسويق، بالإضافة إلى النقص الفادح في مكاتب المتخصصة في دراسات المشروعات الاستثمارية عامة والاستشارة التسويقية بصفة خاصة، و كذلك نقص الخبراء المتخصصين في التسويق. الأمر الذي ينتهي دون إرشاد المستثمر للقيام بهذا الجزء من الدراسة.

- عدم تدخل الجهات المختصة في فحص دراسات المشروعات الاستثمارية المقدمة من قبل المستثمرين، لتحديد درجة الدقة والعناية في إعدادها، واحتوائها لجميع مراحلها المتشابكة، الأمر الذي يؤدي إلى تهاون المكاتب في إعداد دراسة السوق، لأنها تتطلب الكثير من الجهد و الوقت و التكلفة.

- التكاليف المرتفعة لدراسة السوق، لعدم امتلاك أغلب مكاتب الدراسات الاستشارية استشاريين مختصين في التسويق، و منه ارتفاع تكلفة الاستعانة بالاستشاريين المؤقتين، بالإضافة إلى إمكانية تفرغ هؤلاء الاستشاريين، أو الاستعانة بخدمات مختصين أجنبي ذوي الخبرة الجيدة و ما يرافق هذا الخيار من تكاليف باهضة جدا، كل هذه الأسباب تحول دون إجراء هذه المرحلة و التهرب منها.

- تغلب العقلية المالية والفنية على القائمين بالدراسة والتخطيط والتنفيذ للمشروعات، الأمر الذي ينعكس على الدراسات التي يعدونها، والتي تنتهي إلى نتائج فنية ومالية، متجاهلة لحساسية الطلب على منتجات المشروع، مما يؤدي في النهاية إلى فشل واضح لكثير من هذه المشروعات.

- السرعة في إعداد دراسة المشروع أو دراسة السوق، مما ينتج عنه إهمال عدة جوانب، وتجاوز نقاط مهمة تعد أساسا لتقدير الطلب، وذلك قصد حصول هذه المكاتب على أكبر الأرباح بدراسة أكبر عدد ممكن من المشروعات.

- البحث عن مصادر المعلومات السهلة و الاعتماد على المعلومات الجاهزة، و التي في غالب الأحيان لا تمكن القائم بدراسة السوق من تحليل كل الخطوات، فيتناول عنصرا و يهمل آخرا، فمكاتب الدراسات في الجزائر تنقل من اللجوء إلى الميدان لتجمع المعلومات الأولية منه، إلا في حالة طلب خدمة دراسة السوق كخدمة منفصلة لا ترتبط بدراسة المشروع.
- عدم قدرة المكاتب على تحديد القدر اللازم من البيانات الخاصة بكل مرحلة من مراحل دراسة المشروع.

### أسباب تتعلق بذهنية المستثمرين و الممولين: و نجد:

- الاعتقاد الذي يسيطر على أفكار المستثمرين، بأن مشاكل مشروعاتهم هي مشاكل تمويلية بالدرجة الأولى، ناتجة عن قصور مصادر التمويل المحلي و الأجنبي، تليها مشاكل فنية مرتبطة بدرجة التطور العلمي و التكنولوجي، مما يؤدي بهم إلى إهمال دراسة السوق التي تزودهم بالمعلومات اللازمة لحجم الإنتاج و العملية الإنتاجية، و تقدير الموارد المالية لبدأ التشغيل، مما يجنبهم تحمل مشاكل تمويلية ناتجة عن تحمل ثقل تكاليف محددة عشوائيا.
- استمرار سيطرة فلسفة تسويق ما يمكن إنتاجه على أصحاب المشروعات في الجزائر، الأمر الذي جعل من دراسة المشروع، إجراء تكميلي أو استكمال لأوراق أو مستندات مطلوبة.
- عند تقدم المستثمر بطلب القرض لتمويل احتياجات المشروع، يطلب البنك أو المؤسسة المقرضة دراسة لتقييم نجاح المشروع عادة، غالبا ما يكتفي بالدراسة الفنية و المالية، في حين أن جداول التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة للمشروع التي على أساسها يتم تقديم القرض، يجب أن تبنى على بيانات أساسها المعلومات المتدفقة من دراسة السوق.
- الاعتقاد السائد لدى المستثمرين بأن نجاح المشروع مرهون بمدى قدرته على زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، و لكن في الواقع نجاح المشروع مرهون بوجود طلب كاف، قادر على استيعاب العروض المقدمة منه.
- عدم مراجعة مضامين دراسات المشروعات الاستثمارية لدى الجهات المكلفة بمنح تراخيص الاستثمار، العقار، و التمويل، إذ تركز هذه الجهات على النتائج المالية و على

المردودية المتوقعة التي تعكس قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته و مستحقته في الأجل المحددة، و تحقيق النتائج الاقتصادية المنشودة.

#### أسباب تتعلق بالبيانات التسويقية: ومن هذه الأسباب نذكر:

- رغم تعدد مصادر المعلومات في الجزائر، إلا أنها لا توفر أنواع معينة من المعلومات كالخرائط الاستثمارية الموضحة لأنواع، أشكال، نشاط، توزيع، و تموقع المشروعات الاستثمارية، وشكل، هيكل، نوع، و طبيعة الأسواق. و غيرها من المعلومات التي تفيد دراسات السوق و تسمح بإجراء كل خطواتها.
- عدم التنسيق بين المصادر المختلفة للبيانات، و تضارب البيانات حول نفس المنتج أو السوق بين المصادر المختلفة.
- عدم فرز البيانات و استعمالها في مراحل مختلفة من دراسة السوق، و استعمالها بطريقة عشوائية بدون انتظام، و تكرار نفس البيانات والمعلومات في كل خطوة من الدراسة، و في كل دراسات المشروعات المتشابهة.
- احتياج دراسة السوق لمجتمع منظم من البيانات، من خلال توافر كمية كبيرة من البيانات الدقيقة والمبوبة بأسلوب علمي سليم، حتى يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الخاصة بالسوق، وصعوبة تحقيق ذلك لعدم اعتماد مكاتب الدراسات على المختصين في الإحصاء و أدواته، بالإضافة إلى عدم استعمالها البرامج المعلوماتية المساعدة في تحليل البيانات أو في دراسة المشروع بصفة عامة.
- بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر، فإن المشاكل التي يعاني منها قطاع الاستشارة في الجزائر تؤثر سلبا على احترافيته بصفة عامة، و على جودة الاستشارات المقدمة في ظل هذه الظروف بصفة خاصة. و تتأثر دراسات المشروعات كغيرها من الخدمات الاستشارية الأخرى بهذا الوضع.

## خلاصة

لقد أثر تطور التسويق على كافة المستويات، حيث تعاضمت أهمية دراسة المتغيرات التسويقية في الدراسات الخاصة بالمشروعات الاستثمارية، نظرا للتحويلات و التغيرات التي تعيشها الأسواق و بيئة الأعمال اليوم. و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العروض الحالية و المتوقعة و تقدير الطلب، بالإضافة إلى كيفية تقديم المنتج و تسويقه، و تمثل هذه المعطيات في مجملها نقطة البداية لكل دراسة مشروع، تبدأ هذه الدراسات بتجميع كم هائل من المعلومات و البيانات من مصادرها المتعددة، يتم تحليلها من خلال برامج معينة، لإنتاج معطيات أساسية خاصة بهذه المرحلة، و اعتمادها كمدخلات المرحلة اللاحقة لدراسة المشروع. و يعتبر مصطلح دراسة السوق الأكثر شيوعا لدى مكاتب الدراسات في الجزائر، بينما تتداول دراسة الجدوى التسويقية بنسب متواضعة جدا.

تتضمن 56% من الدراسات الخاصة بالمشروعات الاستثمارية في الجزائر مرحلة دراسة السوق، بينما 44% لا تحتوي على هذه المرحلة، و تتوزع هذه النسب حسب نوع الدراسة، حيث تحتوي اغلب دراسات الجدوى الاقتصادية على مرحلة دراسة السوق، كما تحتوي نسبة متوسطة من الدراسات التقنية الاقتصادية عليها أيضا، و يختلف وجود هذه المرحلة باختلاف حجم المشروع، حيث أن أغلب الدراسات الموجهة لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتضمن مرحلة دراسة السوق، بينما تتضمن جل الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات كبرى هذه المرحلة. و يختلف كذلك وجود هذه المرحلة من عدمه في دراسة المشروع باختلاف المكتب القائم بالدراسة، حيث أن جل الدراسات التي تعدها المكاتب الأجنبية، تتضمن مرحلة دراسة السوق بينما لا تتضمن أغلب دراسات المعدة من قبل المكاتب المحلية هذه المرحلة.

تتضمن دراسات المشروعات الاستثمارية مجموعة من المعطيات التسويقية التي تهدف إلى تعريف سوق المشروع، خصائصه... (المتغيرات التسويقية العامة)، و معطيات أخرى تسمح بالتنبؤ بالعرض و الطلب، بالإضافة إلى تحليل الوضعية التنافسية... (المتغيرات التسويقية التقنية)، و تتضمن الدراسات هذه المتغيرات بنسب مختلفة، حيث تفوق نسبة 55% في حالة المتغيرات التسويقية العامة، و تقل في مجملها عن 50% في حالة المتغيرات التسويقية التقنية.

كما تناولت هذه الدراسات بنسب متواضعة جدا تحليل متغيرات المزيج التسويقي، و التي لم تتجاوز في مجملها 20%، و نظرا للاختلاف في محتويات دراسة سوق

المشروعات الاستثمارية و قدرتها على تقديم النتائج اللازمة للمراحل التالية من الدراسة، فإننا توصلنا إلى عدة حالات، وعليه تمثل نسب دراسات السوق التي بإمكانها أن تفيده المشروع و تساهم في نجاحه 49.7%. و تفسر هذه النتائج السلبية لعدة أسباب، فمنها ما يتعلق بمكاتب الخبرة و الدراسات الاستشارية، و ما يتعلق بذهنية المستثمرين و الممولين، و أسباب تتعلق بالبيانات التسويقية، بالإضافة إلى المشاكل التي تؤثر على احترافية القطاع.

## خاتمة الجزء التطبيقي

يمر الاقتصاد الوطني بتغيرات مهمة و متسارعة تتطلب خدمات استشارية مكثفة مرافقة لتدعيم القرارات على مستوى الاقتصاد الكلي أو الجزئي، نظرا لأهمية الاستشارة و قدرتها على رسم حدود المستقبل بإعطاء حلول و توقعات لأوضاع مرغوب فيها. تتنوع الجهات و الهيئات التي تعرض الخدمات الاستشارية في الجزائر، بين هيئات إقليمية، دولية، مراكز و معاهد عمومية و خاصة و مكاتب أجنبية و محلية. و يتركز العمل الاستشاري للهيئات الإقليمية و الدولية مع الدولة، و مصاحبتها الاستشارية في قرارات مهمة للاقتصاد الوطني، و تقدم المكاتب الاستشارية مزيجا متنوعا من الخدمات الاستشارية التي تحتاجها المؤسسات الاقتصادية الخاصة و العامة.

و تعتبر خدمات دراسة المشروعات الاستثمارية من أهم الخدمات الاستشارية، نظرا لارتباطها بتحسين استخدام الموارد المتاحة من جهة، و حمايتها من كل إهدار و ضياع من جهة أخرى، لما تؤمنه هذه الخدمات من تحليلات و تقديرات حول إمكانية و كيفية قيام و تنفيذ هذه المشروعات. و تبين من الدراسة الميدانية أن أغلب مكاتب الدراسات المتواجدة في السوق المحلية تعرض هذا النوع من الخدمات الاستشارية، غير أنها جُلها لا تتخصص في هذا المجال فقط، بل تعرضها إلى جانب تشكيلة من الخدمات الاستشارية الأخرى، و تحتل الاستشارة المحاسبية و المالية المرتبة الأولى في هذه التشكيلة. كما تتميز هذه المكاتب بعدة خصائص من بينها الانتشار الجغرافي المتوافق و تموقع نشاط المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى أن أغلبها حديثة النشأة، تزايد عددها مع حركة التنمية التي تشهدها البلاد بداية منذ سنوات التسعينات، كما تعتمد جُل هذه المكاتب على عدد قليل من الاستشاريين الدائمين و تحاول أن تؤدي مهامها بالاعتماد على استشاريين مؤقتين، بالإضافة إلى اعتماد نسبة متواضعة منها على خبرة الأساتذة الجامعيين.

أما فيما يخص تعاملات هذه المكاتب، فتتعامل مع كل أصناف المؤسسات الاقتصادية باختلاف شكلها القانوني و حجمها، إلا أن أكبر نسبة من هذه المكاتب تتعامل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ليس لمعظمها زبائن أجنبي و لا تصدر خدمات للخارج، كما تتعامل نسبة متوسطة منها مع المكاتب الأجنبية عن طريق المناولة من الباطن.



يختلف طبيعة الطلب على خدمات دراسة المشروع الاستثماري استنادا إلى مجموعة من الخصائص المهمة للمشروع، كملكيتته، حجمه، مجاله، هدفه... الخ. و يتركز طلب المستثمرين في الجزائر على خدمات الدراسات التقنية الاقتصادية أكبر بكثير من خدمات دراسات الجدوى الاقتصادية و ذلك لعدة أسباب، حيث تُطلب خدمات دراسات الجدوى الاقتصادية من قبل المتعاملين العموميين، بينما يطلب المتعاملين الخواص الدراسات التقنية الاقتصادية باستثناء حالة المشروعات الكبرى. و تُجز هذه الدراسات عمليا من خلال مجموعة من النماذج العملية لدراسة المشروع، و تعتمد على مصادر متعددة في جمع معلوماتها، و تتبع طريقة معينة في تقسيم و تنسيق العمل.

يبدأ كل نموذج عملي لدراسة المشروع باختلاف نوعها بدراسة سوق المشروع، التي تهدف إلى تحديد احتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها. و بناء على نتائج الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب بمواصلة دراسة المشروع إذا كانت النتائج إيجابية، و ذلك بالانتقال إلى دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا، أي أن مخرجات الدراسة التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس للدراسة الفنية و الهندسية للمشروع وما يليها من دراسات مالية، اقتصادية، و اجتماعية. و في هذا الشأن أكدت الدراسة الميدانية عدم تضمن نسبة كبيرة من دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر لمرحلة دراسة السوق حسب اختلاف خصائص المشروع، ضف إلى ذلك فإن الدراسات التي تضمنت هذه المرحلة لم توليها التحليل المفصل و الدقيق و المتتابع لجميع خطواتها، الأمر الذي ينعكس سلبا على نوعية هذه الدراسات و قدرتها في المساهمة في إنجاح المشروع، حيث أن نسبة متواضعة من هذه الدراسات فقط بإمكانها تحقيق هذا الهدف. و تفسر النتائج السلبية لعدة أسباب، منها ما يتعلق بمؤهلات مكاتب الخبرة و الدراسات الاستشارية، و أخرى تتعلق بذهنية المستثمرين و الممولين، و أسباب تتعلق بالبيانات التسويقية بالإضافة إلى المشاكل المرتبطة بمهنة الاستشارة بصفة عامة و التي تؤثر سلبا على احترافية القطاع.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

يُعتبر الاقتصاد الصورة العاكسة لوضع الدول، حيث يرتبط مستقبلها السياسي والاجتماعي به، إذ نجد الدول ذات الدعامة الاقتصادية القوية تتمتع باستقرار الأوضاع السياسية والاجتماعية، وهذا ما يجعلها في مصاف الدول المتقدمة، على عكس الدول المتخلفة التي تمتلك دعامة اقتصادية هشّة، وأوضاع اجتماعية مزرية، تؤثر بصورة مباشرة على وضعها السياسي والاجتماعي.

و الحديث عن الاقتصاد المتطور، يعني تحديد القطاعات المتحكمة و المؤثرة فيه (من صناعة، تجارة، زراعة ...)، و ما توفره لأسواقها من سلع و خدمات، و المرتبطة بحجم الاستثمارات في كل ميدان، و التي تتجسد من خلال المشروعات الاستثمارية.

و لما كانت هذه المشروعات تتمتع بالأهمية البالغة، و التأثير المباشر على حجم الاستثمارات، فلا بد من التقليل من نسب فشلها، و ما ينجم عنه من إهدار للموارد و الطاقات، و هذا بإخضاعها إلى دراسات جدوى قبل تنفيذها، و التي تسمح بالتحديد القبلي لإمكانية النجاح و القدرة على مواجهة المخاطر و عدم اليقين من المستقبل. و تمثل دراسة الجدوى التسويقية المرحلة الجوهرية لهذه الدراسات كونها تمدها بالبيانات الأساسية لإجراء باقي مراحل دراسة المشروع. و من خلال دراستنا لمختلف العناصر الواردة في البحث حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة و هي "هل تصمم دراسات الجدوى التسويقية للمشروعات الاستثمارية في الجزائر بالطريقة التي تمكنها أن تساهم فعلا في نجاح هذه المشروعات؟" و قبل تحديد نتائج البحث لابد أن نثبت أو ننفي الفرضيات وعليه:

- **نفي جزئيا الفرضية الأولى**، حيث تكتسب دراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر أهمية بالغة، ولكن لا تتضمن التفاصيل اللازمة لتحليل إمكانية تنفيذ المشروع، وخصوصا تحليل جوانبه التسويقية.

- **نثبت الفرضية الثانية**، حيث أن اقتراح أفكار ودراستها من جهات غير مختصة، يؤدي إلى انجاز مشروعات ترتبط بعامل الصدفة في نجاحها.

- **نثبت الفرضية الثالثة**، حيث تأكد من الدراسة النظرية أن إهمال دراسة الجدوى التسويقية يمنع من تقدير الطلب المحتمل، ومنه سوء تقدير الطاقة الإنتاجية الواجب استغلالها بطريقة مثلى في مواجهة حاجات السوق، مما يؤثر في مختلف وظائف المشروع.

- **نُتِبَت الفرضية الرابعة**، إذ تبين من الدراسة الميدانية و خصوصاً في عملية جمع المعلومات حول قطاع الخدمات الاستشارية في الجزائر، عدم وجود التقارير و الدراسات الكافية، و الإحصائيات اللازمة، و عليه فقط الخدمات الاستشارية في الجزائر غير منظم و غير معروف.

- **نفى الفرضية الخامسة**، فقد تأكد من الدراسة الميدانية قلة وجود مكاتب دراسات متخصصة في دراسة المشروعات الاستثمارية و الدراسات التسويقية في الجزائر، تتمتع بالخبرة، المؤهلات، و الإمكانيات التي تسمح بتحقيق الكفاءة في أداء مهامها.

**النتائج:** استخلصنا من هذا البحث النتائج التالية:

#### أ- **نتائج الدراسة النظرية:**

- ينشأ الاقتراح الاستثماري باكتشاف الفرص من مصادر متعددة، سرعان ما تتحول إلى فكرة جديرة بالبحث و الدراسة.

- لا تنشأ الأفكار الخاصة بالاقتراح الاستثماري عشوائياً، و إنما من ملاحظة الحاجة، أو من الرغبة في تقليد تجارب ناجحة، أو من ضرورة حل مشكل، أو من أشياء يملكها المستثمر أو مهارات يتقنها.

- لا يمكن اعتبار أن كل الأفكار قابلة لأن تتحول إلى مشروع استثماري، الأمر الذي يفرض التقييم الأولي لها و تصنيفها، و اختيار الأفكار التي توحى بالاستغلال الكامل للفرص، و تتلاءم و الإمكانيات و تتماشى و الأهداف المرجودة.

- تتم بلورة الأفكار المنتقاة في صورة مُنتَج أو خدمة، محددة الوظائف و الخصائص و المميزات.  
- يعد المشروع الاستثماري مجموعة متتالية من الأنشطة، تعمل على المزج بين العوامل المادية و الموارد البشرية، لتكوين كيان اقتصادي مميز، موجه لتحقيق أهداف مسطرة خلال عمره الافتراضي.

- تتنوع المشروعات الاستثمارية، بتنوع المعايير المعتمدة في تصنيفها.  
- تقام المشروعات الاستثمارية لتحقيق جملة من الأهداف، تختلف من المشروع الخاص الذي يسعى إلى تعظيم الأرباح، في إطار المصلحة الذاتية، عن المشروع العام الذي يسعى إلى تحقيق المنفعة العامة، و يشتركان في سعيهما لتحقيق الكفاءة العالية في الأداء في إطار المسؤولية الاجتماعية.

- تمر المشروعات الاستثمارية بدورة حياة، تتضمن أربعة مراحل، تبدأ بمجرد اكتشاف الفكرة الاستثمارية، إلى غاية تنفيذ المشروع و متابعتها و التقييم اللاحق له.
- الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري هي منهجية علمية، تتم من خلال مراحل متتابعة، تعتمد على مجموعة من الأساليب، الأدوات، الاختبارات، و الأسس التي تسمح بتحديد إمكانية تنفيذ المشروع من عدمه.
- تتميز دراسات الجدوى الاقتصادية بتعاملها مع المستقبل، و تتضمن مدخلين للتحليل، و تعمل على تقليص الفجوات الزمنية، و تتكون من مراحل متتابعة، تسمح بالوصول إلى نتائج مرنة، و لكن إجراءاتها مرتفع التكلفة.
- تبدأ دراسة جدوى المشروع بتحليل أفكار الاقتراح الاستثماري، و إخضاعه لدراسة استطلاعية تمثل جس نبض المشروع، لتقرر ما إذا كان المشروع قابلاً لدراسة الجدوى التفصيلية أم لا. و ترتبط مواصلة الدراسات المختلفة و المتتالية لجدوى المشروع، بثبوت دراسة الجدوى السابقة، و تنتهي بتنفيذ أو عدم تنفيذ الاقتراح الاستثماري بعد تحليل النتائج.
- يواجه المعد لدراسة الجدوى الاقتصادية صعوبات عديدة، قد يتمكن أو لا يتمكن من تجاوزها.
- تنقسم دراسة الجدوى إلى الدراسة المبدئية و الدراسة التفصيلية (بيئية، قانونية، تسويقية، فنية، مالية، اجتماعية) مترابطة فيما بينها بعلاقات داخلية متبادلة.
- الجدوى التسويقية للمشروع هي مجموعة من الأساليب و الأسس و الاختبارات التي تحدد وجود أو عدم وجود طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي، بتحليل العوامل المحددة لعرض و طلب المنتج، و ذلك باعتمادها على معلومات و بيانات مجمعة من مصادر مختلفة، تمدها بالمعطيات الضرورية لتقدير الطلب، و تحديد معالم السياسة التسويقية.
- تحدد دراسة الجدوى التسويقية إمكانية وجود طلب على منتجات المشروع، و هي بذلك عصب دراسات الجدوى الاقتصادية الأخرى، كونها الأساس الذي يوفر المعلومات التي تبني عليها الاحتياجات الفنية و المالية اللازمة للمشروع.
- لا تقتصر دراسة الجدوى التسويقية في تحديدها للطلب المتوقع على منتجات المشروعات الجديدة فقط، بل حتى القائمة منها، و بهذا فهي ترافق المشروع على مدى عمره الافتراضي، متى اقتضت الحاجة إلى ذلك.

- في دراسة العرض و الطلب المتوقعين على منتجات المشروع، يتعين الإحاطة بجميع المحددات المؤثرة فيهما و ذلك استنادا إلى معلومات مجمعة في مرحلة سابقة.
- تختلف النماذج المستعملة للتنبؤ بالطلب على منتجات المشروع من حيث درجة التعقيد، من النماذج الوصفية، إلى النماذج الاقتصادية، إلى النماذج الرياضية و الإحصائية، و يتم اختيار النموذج المستعمل على أساس الخبرة و التكلفة، و طبيعة البيانات المتوفرة.
- تُعتبر دراسة العرض الجوهر المكمل لدراسة الطلب، و تسمح بتحديد الفجوة التسويقية التي تمثل الفرق بين الطاقة الإجمالية الاستيعابية للسوق الحالية للمنتج، و بين حجم السوق الحالية له، و تسمح بتقدير حصة المشروع من السوق.
- لا تقتصر دراسة الجدوى التسويقية على تقدير الطلب المتوقع، و الحصة السوقية للمشروع، بل تمتد لترسم معالم السياسة التسويقية.
- تتضمن دراسة الجدوى التسويقية دراسة نوع سوق المشروع، لتحديد طبيعة المنافسة و تحليل سلوك المشروع اتجاهها.
- بعد الانتهاء من دراسة الجدوى التسويقية، يتم إعداد التقرير النهائي الخاص بهذه المرحلة، الذي يتضمن حوصلة شاملة لكل ما سبق.
- إذا كانت دراسة الجدوى التسويقية عصب دراسة الجدوى الاقتصادية، فإن أنواع الدراسات الأخرى تمثل أركاناً أساسية، حيث لا فائدة من الدراسة التسويقية بدون إتمامها.

#### ب- نتائج الدراسة الميدانية:

- تتضمن الخدمات الاستشارية مجموعة من الدراسات الأولية و الدراسات التفصيلية، اللازمة لتحقيق سلامة تخطيط و تنفيذ المشروعات الاستثمارية و متابعتها.
- تُمثل المؤسسات الاستشارية مختلف الجهات، التي تقدم الدراسات و الاستشارة الاقتصادية و الإدارية و الخطط الإستراتيجية و الإرشادات القانونية و البيئية.
- تُعتبر المؤسسات الاستشارية واحدة من أهم مؤسسات التطوير التنموي في معظم الدول، خاصة الدول الصناعية بقطاعاتها و مؤسساتها، التي تعتمد في صياغة قراراتها على مثل تلك المراكز، المكاتب و المؤسسات المتخصصة في مجالات البحث و الدراسات العميقة، المبينة على وقائع إحصائيات و توجيهات موضوعية.

- تكمن أهمية هذه المؤسسات الاستشارية في كونها الجهة المخول لها مصاحبة عملية التنمية في الدول، لما تقدمه من عروض استشارية تفيد كل المؤسسات النشطة في اقتصاد ما. و تتميز بكونها بعيدة عن التأثيرات الخارجية و التوجهات السياسية أو الشخصية، وهو ما يمكنها من التوصل إلى قرارات موضوعية سليمة، و نتائج جيدة حول قضية من القضايا.

- تعتمد الجزائر كغيرها من الدول على الخبرة الاستشارية في القرارات الخاصة بالاقتصاد و مجالاته منذ استقلالها، و لكنها بالمقابل لم تتبن سياسة شاملة لدعم و تطوير الخبرة الاستشارية المحلية، باستثناء البرامج الموجهة لدعم القطاعات الاقتصادية و التي تتضمن برامج و مقترحات للدعم التقني و الاستشاري في إطار التعاون الثنائي أو متعدد الأطراف. و التي تهدف في مجملها إلى توسيع، تنويع، و تخصيص القدرات الوطنية في الاستشارة و إدارة الأعمال، مما يسمح بخلق قطب من الاستشاريين ذوي الكفاءات العالية مما يسهم في احترافية القطاع.

- تتنوع خدمات الخبرة الاستشارية في السوق الجزائرية، بتنوع تخصصات المؤسسات و الهيئات المسؤولة عن عرضها من جهة، و بتنوع طبيعة طلب المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها وأهدافها، و يتفق العديد من الخبراء على أن الطلب على الخدمات الاستشارية في الجزائر يزداد بصورة مطردة مع استحداث مختلف برامج الدعم و التنمية.

- تتوزع مؤسسات الدراسات الاستشارية جغرافيا بنسبة 51% في منطقة الوسط، 26% في منطقة الشرق، 11.5% في منطقة الغرب، و نفس النسبة في الجنوب. و هو ما يتوافق إلى حد كبير مع تموقع النشاط الاقتصادي.

- تعود ملكية أكثر من 89% من مؤسسات الاستشارية المتواجدة في السوق الجزائرية للخواص، و 10.6% فقط هي مؤسسات عامة.

- يتوزع تخصص المؤسسات الاستشارية في الجزائر بالنسب التالية:

- تمثل نسبة المؤسسات المتخصصة في الاستشارة المحاسبية 26%.
- تمثل نسبة المؤسسات التي تقدم عدة استشارات 54%.
- تمثل نسبة المؤسسات التي لديها تخصصات أخرى و المتمثلة في خبرة صناعية، إعلام آلي، بيئة، و تكوين، تمثل في مجموعها حوالي 17.3% .
- تتواجد المكاتب المتخصصة في الدراسات التسويقية و دراسات الجدوى في الجزائر بنسب متواضعة جدا. و منه دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية المنجزة من قبل المكاتب أو المؤسسات المحلية، اغلبها غير متخصصة في هذا المجال فقط.

- يقل عمر 59.5% من المؤسسات الاستشارية عن عشر سنوات، فهي حديثة النشاط، حسب ممارسي مهنة الاستشارة الذين يقدرون المدة الكافية لاكتساب الخبرة اللازمة و الكفاءة المهنية بأكثر من عشر سنوات.

- تمثل نسبة المؤسسات الاستشارية التي يفوق نشاطها 10 سنوات ب 40.5%.

- أكثر من 82% من المؤسسات الاستشارية أنشأت خلال الفترة 1990-2008 (و التي يقل عمرها عن 5 سنوات تقدر بحوالي 36.5%)، و يفسر زيادة عددها بداية من سنة 1998 بمؤشرات التحسن في المناخ الاقتصادي في الجزائر، نتيجة الاستقرار الأمني من جهة، و برامج التنمية في مختلف القطاعات الاقتصادية من جهة أخرى.

- تعتبر 52.9% من مكاتب الدراسات الاستشارية معتمدة من قبل هيئات رسمية، حيث أن 89% من مكاتب الدراسات المتخصصة في الاستشارة المحاسبية معتمدة من قبل وزارة المالية، كما أن كل المكاتب المتخصصة في الاستشارة البيئية معتمدة من قبل وزارة السياحة و تهيئة الإقليم. أما بالنسبة للمكاتب المعتمدة التي تعرض عدة استشارات و التي نسبتها 49%، فالأصل في نشاطها هو محاسبي محض.

- 45.2% من مكاتب الدراسات المتواجدة في السوق الجزائرية، التخصصات الدراسية و المؤهلات العلمية لمؤسسيها هو محاسبة، بينما 13.5% من مكاتب الدراسات يتمتع مؤسسيها بمؤهلات علمية متعددة تخصصات.

- هناك توافق كبير بين التخصص العلمي للمؤسسين و بين التخصصات الاستشارية لمكاتبهم، أي لا توجد فجوات و فوارق بين التأهيل العلمي و المجال العملي، الأمر الذي يعتبر إيجابيا في حد ذاته، و ينعكس مباشرة على نوعية و جودة الخدمات المنجزة.

- 49% من مكاتب الدراسات بإمكانها تقديم استشارات و إعداد مختلف الدراسات باللغة الفرنسية فقط، بينما 51% من المكاتب بإمكانها أن تقدم استشارات و تعد الدراسات بأكثر من لغتين، الأمر الذي يعتبر إيجابيا كون المحيط الاقتصادي في الجزائر منفتح على متعاملين اقتصاديين من جميع دول العالم.

- تعتمد مكاتب الدراسات في السوق المحلية في أداء مهامها على عدد قليل من الاستشاريين الدائمين، حيث أن 73% من مكاتب الدراسات الاستشارية توظف أقل من 5 استشاريين دائمين



(فهي مؤسسات مصغرة)، و 15.6% من مكاتب الدراسات الاستشارية توظف أكثر من 10 استشاريين دائمين (فهي مؤسسات صغيرة).

- 78% من مكاتب الدراسات لا توظف استشاريين دائمين متخصصين في التسويق، وعليه نستنتج أن الاستشارات التسويقية في الجزائر تعاني من ضعف و نقص كبيرين، سواء تعلق الأمر بتعداد المكاتب المتخصصة، أو تعدد الخبرات المتخصصة الموظفة لدى مكاتب الدراسات بصفة دائمة.

- أكثر من 71% من مكاتب الدراسات لا تعتمد في أداء مهامها على استشاريين مؤقتين مختصين في التسويق، و هذا أمر سلبي ينعكس مباشرة على جودة و نوعية الاستشارات التسويقية المنجزة، و التي تعد أغلبها من قبل استشاريين غير مختصين في المجال، و لكن يملكون معارفا في التسويق.

- 69% من مكاتب الدراسات لا تستعين بالأساتذة الجامعيين في أداء مهامها، مما يضيع عليها فرصة الاستفادة من الخبرات المتراكمة للأساتذة الجامعيين.

- نستنتج من خلال تحليل تعاملات مكاتب الدراسات ما يلي:

#### أ- بالنسبة لزبائن المكاتب:

- كل مكاتب الدراسات العامة تتعامل مع مؤسسات عامة و خاصة.
- 49.5% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل مع مؤسسات خاصة فقط.
- 3.2% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل مع مؤسسات عامة فقط.
- 47.3% من مكاتب الدراسات الخاصة تتعامل مع مؤسسات عامة و خاصة على حد سواء.
- 74% من مكاتب الدراسات تفوق نسبة زبائنها الخواص 50%.
- تصنف مكاتب الدراسات في تعاملاتها مع المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: تتعامل مع صنف واحد من المؤسسات نسبتها 33.6%.

- المجموعة الثانية: تتعامل مع أكثر من صنف، نسبتها 66.4%.

• تفوق نسبة المكاتب التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 68.3%.

#### ب- بالنسبة للتعاملات الخاصة للمكاتب:

- 12.5% من مكاتب الدراسات تصدر خدماتها للخارج، موزعة بين مكاتب خاصة و عامة

- 20.2% من مكاتب الدراسات لديها زبائن أجنب، هم المستثمرون الأجانب المقيمون في الجزائر.
- تتعامل 33.7% من مكاتب الدراسات عن طريق المناولة من الباطن مع المكاتب الأجنبية.
- تعرض 76% من مكاتب الدراسات الاستشارية المتواجدة في السوق الجزائرية خدمات دراسة المشروع الاستثماري و تتوزع حسب التخصصات التالية:
- تعرض 88.9% من المكاتب المتخصصة في الاستشارات المحاسبية خدمات دراسة المشروع الاستثماري.
- كما تعرض 94.7% من مجموع المكاتب متعددة التخصصات خدمات دراسة المشروع الاستثماري.
- لا تعرض المكاتب المتخصصة في الاستشارات التسويقية، خبرة صناعية، بيئة، إعلام آلي، تكوين، و بعض مكاتب الاستشارات المحاسبية، خدمات دراسة المشروع.
- تُدرس المشروعات الاستثمارية نظريا من خلال دراسة جدوى اقتصادية، بينما عمليا تُدرس من خلال نوعين من الدراسات:
- دراسة الجدوى الاقتصادية، و تعد وفق الخطوات المحددة في النماذج النظرية و العملية.
- دراسة التقنية الاقتصادية، و هي دراسة تتم وفق نماذج تتضمن نفس خطوات العملية لدراسة جدوى المشروع بصورة ملخصة، تُركز في الأساس على الجانب التقني المرتبط بتحديد الإنتاج و التكاليف، و الجانب الاقتصادي المرتبط بدراسة العرض و الطلب على منتجات المشروع.
- تتضمن كل دراسة باختلاف نوعها، مجموعة من الإجراءات العامة التي تنعكس مباشرة على نوعية و جودة الأداء. تتعلق هذه الإجراءات بالمصادر المعتمدة لجمع المعلومات و طرق العمل، و الاستفادة من البرامج الالكترونية المساعدة في إعداد الدراسات، حيث أن:
- حوالي 19% من مكاتب الدراسات تعتمد على مصدر وحيد للمعلومات، في حين تعتمد 76% من المكاتب على مصادر متنوعة أغلبها مصادر رسمية محلية و ميدانية، و تملك 5% من مكاتب الدراسات بنك معلومات خاص بها.
- لا تستعين أكثر من 97% من مكاتب الدراسات بالرسائل و الأطروحات الجامعية في إعداد دراساتهما، ما يعمق الفجوة بين الجامعة و المحيط الاقتصادي.
- 98% من مكاتب الدراسات لا تمتلك رخصة استعمال كومفار رغم أهميته.

- تتنوع خدمات دراسة المشروع بين دراسة جدوى اقتصادية و دراسة تقنية اقتصادية، و تنجز مكاتب الدراسات سنويا نسبا معينة منها حسب الطلب عليها من جهة، و تنوع مزيج الخدمات الاستشارية الذي يقدمه المكتب من جهة أخرى. و تتوزع نسب الدراسات التقنية الاقتصادية المنجزة سنويا حسب:

- 24% من مكاتب الدراسات لا تعد سنويا أي دراسة مشروع، و هي المكاتب التي لا تعرض هذه الخدمة.
- 64.4% من مكاتب الدراسات نسبة الدراسات التقنية الاقتصادية المنجزة سنويا تقل عن 50%.
- 35.5% من مكاتب الدراسات نسبة الدراسات التقنية المنجزة سنويا تساوي أو تفوق 50%.
- 26.6% من مجموع مكاتب الدراسات التي تعرض خدمات دراسة المشروع لا تنجز سنويا دراسات جدوى اقتصادية، فهي تنجز فقط دراسة تقنية اقتصادية.
- 59.5% من مكاتب الدراسات التي تعرض خدمات دراسة المشروع لا تتجاوز نسبة دراسات الجدوى المنجزة سنويا 25%.
- تتراوح نسبة الدراسات التقنية الاقتصادية بين 5% و 100% ، بينما لا تتعدى نسبة دراسات الجدوى الاقتصادية نسبة 35% باستثناء المكاتب المتخصصة في دراسة جدوى المشروع الاستثماري. و عليه نستنتج تركيز طلب المستثمرين في الجزائر على خدمات الدراسات التقنية الاقتصادية لدراسة مشروعاتهم الاستثمارية.
- يتجه المستثمرون العموميون إلى طلب خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعاتهم الاستثمارية.
- يتجه المستثمرون الخواص إلى طلب خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية لمشروعاتهم الاستثمارية.
- يتقدم المستثمرون بطلب خدمات دراسة مشروعاتهم الاستثمارية من مكاتب دراسات محلية و أخرى أجنبية، تمثل نسبة الدراسات المنجزة من قبل المكاتب المحلية 76.1% و الدراسات المنجزة من قبل المكاتب الأجنبية 23.9%.
- تختلف نوع دراسات المشروعات التي يطلبها المستثمرون من المكاتب المحلية و الأجنبية، حيث تُطلب 55.7% من خدمات دراسات الجدوى الاقتصادية من المكاتب الأجنبية، و 44.3%

منها من المكاتب المحلية. و تُطلب 12.7% من خدمات الدراسات التقنية الاقتصادية من المكاتب الأجنبية، وتطلب 87.3% منها من المكاتب المحلية.

- يختلف الطلب على نوع خدمات دراسة المشروع بحسب اختلاف حجمه حيث:

• تُدرس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات صغيرة بنسبة 99% من خلال دراسة تقنية اقتصادية.

• تُدرس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة بنسبة 85.7% بدراسة تقنية اقتصادية، و 14.3% دراسة جدوى اقتصادية.

• تُدرس المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات كبرى بنسبة 64% بدراسة جدوى اقتصادية، و 36% من خلال دراسة تقنية اقتصادية.

- يطلب المستثمرون خدمات دراسة المشروع الاستثماري من المكاتب المحلية و الأجنبية، باختلاف حجم المؤسسة المراد إنشاؤها حيث:

• 93.6% من الدراسات الموجهة لإنشاء المؤسسات الصغيرة تطلب من المكاتب المحلية.

• 87% من الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة تطلب من المكاتب المحلية، و 13% تطلب من المكاتب الأجنبية.

• تطلب 55% من الدراسات الموجهة لإنشاء المؤسسات الكبرى من المكاتب الأجنبية و 45% تطلب من المكاتب المحلية.

- يختلف الطلب على نوع دراسة المشروع باختلاف مجال النشاط كما يلي:

• يطلب المستثمرون في مجال الموارد المائية خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعاتهم.

• يتجه 87.5% من المستثمرين في مجال الطاقة إلى طلب خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.

• يطلب 48% من المستثمرين في المجال السياحي خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.

• يطلب 41% من المستثمرين في مجال الأشغال العمومية خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.

• يطلب 31% من المستثمرين في مجال الصناعة خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.

- يطلب 25% من المستثمرين في مجال الاتصالات خدمات دراسة جدوى اقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- بينما يطلب أكثر من 90% من المستثمرين في مجال الصيد البحري، الخدمات، الفلاحة، التجارة، المعلوماتية و الصناعات الحرفية خدمات الدراسة التقنية الاقتصادية لدراسة مشروعاتهم.
- لا يتأثر الطلب على خدمات دراسة المشروع في الجزائر بهدفه، حيث نلاحظ تقارب النسب سواء تعلق الأمر بدراسة المشروعات الجديدة أو دراسة توسيع المشروعات القائمة أو دراسة تغيير مجال النشاط.
- يُفسر انخفاض الطلب على دراسة الجدوى الاقتصادية للأسباب التالية:
  - غياب ثقافة أهمية دراسة جدوى المشروع لدى المستثمرين: حيث أرجع 40.2% من الخبراء المحليين انخفاض الطلب على دراسات الجدوى الاقتصادية لغياب ثقافة أهمية هذه الدراسات و دورها في نجاح المشروعات الاستثمارية لدى جمهور المستثمرين.
  - ارتفاع التكلفة: إذ يُرجع 17% من الخبراء المحليين انخفاض الطلب على خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لارتفاع تكاليفها.
  - عدم كفاية المعلومات اللازمة: حيث فسّر 3.4% من الخبراء المحليين انخفاض الطلب على خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية لعدم كفاية المعلومات و مصادرها.
  - نقص الخبرة المؤهلة: فسّر حوالي 9.8% من الخبراء المحليين انخفاض الطلب لنقص الخبرة المؤهلة.
- يحتاج القائم بدراسة سوق المشروع إلى تجميع معلومات مختلفة منها ما هو متعلق بالمعطيات الأساسية للاقتصاد الوطني، و منها ما هو متعلق بمنتج المشروع المقترح و بسوقه.
- يعتمد القائمون بدراسة المشروعات الاستثمارية في الجزائر كغيرهم على مصدرين أساسيين في جمع المعلومات، مصدر ميداني و مصدر غير ميداني.
- المصطلح الأكثر استعمالاً و شيوعاً في الجزائر حول المرحلة المتعلقة بدراسة الجدوى التسويقية للمشروع هو "دراسة السوق" حيث يتداول هذا الاصطلاح بنسبة 79.3%، في حين لا يتداول مصطلح دراسة الجدوى التسويقية إلا بنسبة 7.3%، كما يتداول مصطلح الدراسة التسويقية بنسبة 13.4% .
- نستنتج من تحليل احتواء دراسات المشروعات لمرحلة دراسة السوق ما يلي:

- 56% من دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر تحتوي على مرحلة دراسة السوق، بينما 44% لا تحتوي على هذه المرحلة، و تعتبر هذه النسبة كبيرة بمراعاة أهمية هذه المرحلة. إذن فدراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر تُركز على الجانب المالي و الفني و تهمل نسبة 44% منها دراسة الجانب التسويقي.
- 78.4% من دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية تتضمن مرحلة دراسة السوق، بينما تتضمن 48.2% فقط من الدراسات التقنية الاقتصادية هذه المرحلة.
- تختلف الدراسات من حيث احتوائها لمرحلة دراسة السوق باختلاف حجم المشروع، حيث أن 80% من الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات كبرى تتضمن هذه المرحلة، و 48% من الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة تتضمن هذه المرحلة، بينما لا تتعدى نسبة الدراسات الموجهة لإنشاء مؤسسات صغيرة و المتضمنة لمرحلة دراسة السوق 37%.
- تختلف الدراسات من حيث احتوائها لمرحلة دراسة السوق باختلاف المكتب القائم بالدراسة، حيث أن 84% من الدراسات المعدة من قبل المكاتب الأجنبية تتضمن هذه المرحلة، بينما 47.2% فقط من الدراسات المعدة من قبل المكاتب المحلية تتضمن هذه المرحلة.
- بالنسبة لاختلاف احتواء الدراسات لمرحلة دراسة السوق باختلاف أهداف المشروعات الاستثمارية في الجزائر، فلا توجد قاعدة عامة.
- تتضمن دراسات المشروعات الاستثمارية مجموعة من المعطيات التسويقية التي تهدف إلى تعريف سوق المشروع و خصائص المُنتج، و التي صنفناها ضمن مجموعة المتغيرات العامة، التي تهتم بتعريف المشروع عامة، و معطيات تسمح بالتنبؤ بالعرض و الطلب، بالإضافة إلى تحليل الوضعية التنافسية، و التي صنفناها في مجموعة المتغيرات التسويقية التقنية.
- من خلال تحليل ماهية المعطيات التسويقية العامة في دراسات المشروعات الاستثمارية، توصلنا إلى النتائج التالية:
- تركز دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر على المعطيات التسويقية العامة بنسب تفوق 55%، موزعة كما يلي:
- 66% من دراسات المشروعات الاستثمارية تناولت مؤشرات نمو السوق.
- 61.9% من دراسات المشروعات الاستثمارية عرضت خصائص المنتج.
- 56.9% من دراسات المشروعات الاستثمارية عرفت سوق المشروع.

• تختلف الدراسات في تحليلها لهذه العناصر العامة باختلاف نوع الدراسة، حيث تُركز الدراسات التقنية الاقتصادية على المعلومات التسويقية العامة بنسب لا تتعدى 63%. بينما تناولت دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات المتغيرات التسويقية العامة بنسب مرتفعة تتجاوز أغلبها 73%.

• بمقارنة نتائج تحليل احتواء دراسات المشروعات الاستثمارية للمتغيرات التسويقية العامة، تبين أن دراسات الجدوى الاقتصادية أكثر شمولاً لهذه العناصر مقارنة بالدراسات التقنية الاقتصادية.

- تضمنت دراسات المشروعات الاستثمارية تحليل المتغيرات التسويقية التقنية بنسب متوسطة، نقل في مجملها عن 50%، و موزعة كما يلي:

- 42.7% من الدراسات تناولت وتيرة الطلب الحالي.
- 41% من الدراسات تنبأت بالطلب المتوقع على منتجات المشروع.
- 34.8% من الدراسات تنبأت بعرض المشروع.
- 32.4% من الدراسات تناولت العرض الحالي.
- 26.5% من الدراسات حللت المنافسة.
- 23.5% من الدراسات عرضت الحصص السوقية للمنافسين.

- كما تناولت هذه الدراسات بنسب متواضعة جداً تحليل متغيرات المزيج التسويقي و التي لم تتجاوز في مجملها 20% و موزعة كما يلي:

- 17.4% من الدراسات حللت الوسطاء.
- 12% من الدراسات اقترحت مزيجاً تسويقياً.
- 14.7% من الدراسات قدمت نصائح في تسويق المنتج.

- تختلف الدراسات في تحليلها لهذه العناصر التقنية باختلاف نوع الدراسة حيث، تُعتبر نسب معالجة المعطيات التسويقية التقنية في الدراسات الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية متواضعة جداً لا تتعدى 30%. بينما تركز دراسات الجدوى الاقتصادية على تحليل المعطيات التسويقية التقنية بنسبة مرتفعة تفوق 73%.

- إن تحليل المعطيات التسويقية في دراسات المشروعات الاستثمارية في الجزائر، لا يرتبط بالضرورة بوجود مرحلة دراسة السوق، بل في كثير من الحالات تتناول الدراسات هذه

المعطيات بصفة شمولية، لا تتجاوز ذكر متغيرين أو ثلاثة في بضعة أسطر في مقدمة الدراسة أو في الخاتمة، و تُذكر هذه المتغيرات بصفة مختصرة، لا تساعد على تحليل باقي مراحل دراسة المشروع.

- من خلال تحليل الارتباط بين عناصر و مكونات دراسات السوق لاحظنا الحالات التالية:

- الدراسات الكاملة أو المستوفية لأغلب الشروط نسبتها 31.3%.
  - دراسات عرفت المنتج و سوقه و مؤشرات نمو السوق فقط، نسبتها 20%.
  - دراسات عرفت المنتج و سوقه فقط، نسبتها 15.8%.
  - دراسات تنبأت بالطلب و العرض دون تحليل الطلب و العرض الحاليين 14.5%.
  - دراسات تنبأت بالعرض و الطلب دون ذكر المتغيرات السوقية العامة 18.4%.
- تكمن أهمية دراسة السوق كمرحلة أولى ضمن دراسة المشروع الاستثماري في النتائج التي يمكن أن تنتهي إليها، و التي تُعد القاعدة التي يتخذ على أساسها قرار استكمال دراسة المشروع بمراحلها التالية أو التوقف، فاستنادا على نتائج دراسة السوق، يتم اتخاذ قرار اختيار الفن الإنتاجي أو طبيعة التكنولوجيا الملائمة و تحديد الطاقة الإنتاجية المثلى للمشروع و مختلف التكاليف المتعلقة بذلك، و عليه فإن مضامين الحالات الثانية، الثالثة، و الرابعة لا يمكن أن تفيد المشروع في ذلك، و عليه فالحالات المؤهلة لذلك هي الحالة الأولى و الحالة الخامسة و المقدره نسبتها ب 49.7%.
- ترتبط النتائج السلبية لدراسات السوق بالدراسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة، و التي أغلبها تدرس بطريقة سطحية و كذلك بدراسات المشروعات الموجهة لإنشاء مؤسسات متوسطة، فأغلبها كذلك لا تستجيب لشروط الدراسة و مكوناتها.
- على مستوى دراسات الجدوى الاقتصادية توجد انحرافات و فوارق في دراسة بعض المتغيرات التي يفترض أن تكون نسب دراستها متساوية.
- تفسر النتائج السلبية بعدم الاهتمام بدراسة سوق و سوء إعدادها لعدة أسباب:
- أسباب التي تتعلق بمكاتب الخبرة و الدراسات الاستشارية.
  - أسباب تتعلق بذهنية المستثمرين و الممولين.
  - أسباب تتعلق بالبيانات التسويقية.



• بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر، يعاني قطاع الاستشارة في الجزائر من مشاكل متعلقة بالمهنة و التي تؤثر سلبا على احترافيتها.

**التوصيات:** بناء على النتائج السابقة الذكر، و محاولة لتجاوز النتائج السلبية سواء الخاصة بعدم تنظيم قطاع الخدمات الاستشارية، أو تجاهل ضرورة إخضاع المشروعات لدراسة جدوى اقتصادية، وعدم الإقرار بأهمية دراسة الجدوى التسويقية، فإننا ندرج الاقتراحات التالية:

- لا يوجد تنظيم رسمي لمهنة الأعمال الاستشارية الاقتصادية، و لا جهة وصية مسؤولة عنها، مما أثر و يؤثر سلبا على احترافية القطاع. وعليه فالأمر الضروري بالدرجة الأولى هو تأسيس جهة حكومية "كمجلس تنظيم الخبرة الاستشارية في إدارة الأعمال" تتولى المهام التالية:

أ- سن القانون الأساسي لمهنة الاستشارات في إدارة الأعمال الذي يعرف هذا المجال و المتعاملين فيه، على غرار قانون رقم 91-08 المتعلق بالخبير المحاسب، محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد... الخ. ويُحدد هذا القانون الشروط المتعلقة بالخبرة الاقتصادية و يضع الحدود الفاصلة بين مهنة الاستشارة في إدارة الأعمال وأي مهن أخرى متداخلة أو متشابهة.

ب- تحديد دفتر الشروط الخاص بتأسيس المكاتب الاستشارية، و ضرورة إلغاء الإجراء التقليدي المتعامل به، وهو فتح سجل تجاري كباقي الأنشطة التجارية، و نقترح أن يتضمن هذا الدفتر شروطا من شأنها أن ترتقي بصناعة الاستشارة من خلال فرض معايير التخصص و الفعالية و الابتكار، مثال ذلك:

• أن يضم المكتب مؤسسين متفرغين على الأقل، و مؤهلين علميا حسب معايير المهنة و التخصص التي يكون قد حددها القانون.

• أن يكون أحد المؤسسين على الأقل مارس مهنة الاستشارة بصفة استشاري مؤقت لدى الغير، لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات.

• أن يضم قائمة من الخبراء الاستشاريين المؤقتين، و مؤهلاتهم في التخصصات المتوافقة و الخدمات التي يعرضها المكتب.

• أن يتخصص المكتب في تقديم الخدمات الاستشارية في المجال الذي سجل بموجبه.

• أن يكون له مقرا مجهزة بالتجهيزات المناسبة لطبيعة العمل.

ج- تحديد و ضبط مجالات عمل المؤسسات، المكاتب، و المراكز الاستشارية وفق ما يرد في القانون، و تسجيل و تصنيف هذه الجهات الاستشارية وفقا لمجالات التخصص.

د- وضع قواعد السلوك المهني التي تحكم أداء الجهات الاستشارية، و توفير جهاز إداري عمومي يتولى مراقبة نشاطها، و يتمتع هذا الجهاز بسلطة و صلاحيات واسعة لردع كل التجاوزات الصادرة عن هذه الجهات.

هـ- بالإضافة إلى إقرار مجموعة من المهام الأخرى تحدد حسب متطلبات المهنة، كتحديد مجالات لتسعير الخدمات الاستشارية، و حل معضلة الاعتماد للمكاتب غير المحاسبية.

- بالموازاة مع القرار القاضي بتقليص اللجوء إلى مؤسسات و مكاتب الخبرة الاستشارية الأجنبية، فالمكاتب المحلية بمؤهلاتها المتواضعة لا يمكن أن تحل محل المكاتب الأجنبية، سواء تعلق الأمر بتنوع الخدمات أو الجودة في أداء الخدمة، و عليه نقترح إجراء عمليات تأهيلية للمكاتب المحلية، و إعداد إستراتيجية لتوطين الخبرات و نقلها للخبراء المحليين، و إعداد مختلف الخطط الكفيلة بنقل الخبرة و المعرفة، كتفعيل المنتقيات الدولية بصفة دورية حول الاستشارة في إدارة الأعمال، التي من شأنها أن تسهم في خلق الاحتكاك و تبادل الخبرات، بالإضافة إلى برامج التكوين المتنوعة حسب تخصصات هذه المكاتب التي من شأنها أن ترتقي بصناعة الاستشارات في الجزائر.

- كما نقترح أن تفتح مختلف معاهد و مراكز التكوين في إدارة الأعمال عبر الوطن، تخصص جديد حول تلقين تقنيات و أصول الاستشارة، موجه إلى مختلف الأفراد الذين يريدون الدخول و العمل في هذا المجال، و الاستشاريين المبتدئين الذين لم يصقلوا خبراتهم بعد، و الاستفادة من تجارب بعض الدول العربية كالسعودية التي لها معهد متخصص في تكوين الاستشاريين (معهد البحوث و الاستشارات التابع لجامعة الملك عبد العزيز)، الذي يقوم بالإشراف العلمي بالإضافة إلى تقديم الاستشارات و إجراء الدراسات.

و لتجاوز السلبيات و النقائص الملموسة على مستوى دراسات المشروعات عامة، و دراسات السوق خاصة، فإننا نقترح ما يلي:

- نشر ثقافة اقتصادية في أوساط المستثمرين، حول ضرورة دراسة المشروع الاستثماري عامة، ودراسة سوقه خاصة، لكي يعي المستثمر أهمية هذه الدراسة و إلزامية القيام بها سواء تعلق الأمر بالمشروعات الصغيرة أو الكبيرة، و يتجسد هذا من خلال تكثيف مكاتب الدراسات و الهيئات المكلفة بترقية الاستثمار حملات ترويجية و إعلامية للتعريف بأهمية الموضوع، و تعبئة الرأي العام عن طريق مختلف الوسائل الإعلامية خصوصا المسموعة و المكتوبة. بالإضافة إلى ضرورة مشاركة هذه المكاتب و الهيئات في مختلف الفعاليات و التظاهرات الاقتصادية،

كالمعارض و الصالونات (المعرض الخاص بترقية المنتج الوطني، معرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المعرض الدولي ... الخ.)، و الترويج لفكرة مهمة، وهي اعتبار الاستشاري شريك في تكوين سلسلة القيمة لدى المؤسسات الاقتصادية.

- توفير هياكل و مؤسسات تنظيمية تابعة للإدارة العمومية، تتمتع بصفة المراقب و المقيم لإمكانية قيام المشروعات، و ذلك بإلزام المستثمرين بضرورة إخضاع مشروعاتهم لدراسة جدوى أو دراسة تقنية اقتصادية مستوفية لجميع التفاصيل، كشرط أساسي لمنح تراخيص الاستثمار، التمويل أو العقار، و إعطاء هذه الدراسة الأهمية اللازمة في كونها إجراء جوهري و ليس شكلي لاستكمال ملفات ناقصة، و أن توظف هذه الجهات مختصين في تقييم مضمون هذه الدراسات، و يوضع المكتب القائم بالدراسة في حالة تكرار رفض الدراسات التي يعدها (يحدد العدد مناسب حسب تقدير المختصين) في خانة حمراء، و تشدد الرقابة على مضمون دراساته و يتم إبلاغه بذلك، و في حالة تكرار الموقف تقصى المشروعات المدروسة من قبله من التمويل أو منح العقار ... الخ.

- تعزيز الأجهزة الإحصائية و تضمينها المعلومات و الإحصائيات المستجدة، التي تحيط بكل المتغيرات الفاعلة في الاقتصاد، و توفيرها للجهات التي تطلبها، و الابتعاد عن كل الممارسات البيروقراطية.

- على مكاتب الدراسات أن تتولى توفير الخبرات الكفأة و الإطارات اللازمة لإعداد هذه الدراسات بكل مسؤولية و بكل ضمير مهني، الذي يجعلها تفكر بأن هذه الدراسات كفيلة برفع مستوى أداء الاقتصاد من خلال دراسة المشروعات بكل جدية، و أن لا تأخذ من هذا النشاط وسيلة للممارسات و المراوغات التجارية، خصوصا إذا كانت هذه الدراسات موجهة للاقتراض من البنوك.

- على مكاتب الدراسات أن تطور الأساليب التي تعتمد عليها للدراسة، و تطور المناهج المتبعة بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة و خصوصيات كل مشروع، و ضرورة إتباع الخطوات الفعلية للنماذج المقترحة من الهيئات الدولية. بالإضافة إلى إلزامية الاستفادة من البرامج المعلوماتية المتاحة. و ضرورة دراسة سوق المشروع و عدم اعتبارها خدمة منفصلة عن دراسة المشروع.

- لما كان الخيار لمكاتب الدراسات في الاستعانة بالبرامج المعلوماتية، عزفت عن ذلك، و عليه نقترح أن تتولى الهيئة المسؤولة عن القطاع- التي أشرنا إليها أولا- تكوين مجموعة

من الاستشاريين لدى منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية حول برنامج كومفار، يتولون بدورهم تكوين الاستشاريين في معاهد التكوين المتاحة (بصفة إلزامية للمكاتب التي تعرض خدمات دراسة المشروعات).

- على مكاتب الخبرة أن تتعاقد مع مكاتب الخبرة الأجنبية المتطورة في هذا المجال، تستمد منها الطرق التقنية الحديثة في الدراسة، و تساعد في إعادة تكوين إطاراتها كلما اقتضت الضرورة ذلك، و خصوصا إتباعها نفس المعايير التي تستخدمها الدول المتقدمة في المفاضلة و الاختيار بين المشروعات وهي:

• القابلية لتقليص مدة الإنجاز.

• القابلية لتقليص التكاليف.

• حدود النجاح في الإنجاز و الإنتاج إلى أبعد وقت ممكن.

- أن تعتمد سياسة تسعيرية للخدمات الاستشارية التي تقدمها مرنة، تتلاءم و طبيعة الجهد و الوقت و التكلفة التي تترتب على الدراسة، و الحد من المبالغة و المغالاة في الأسعار، خصوصا إذا تعلق الأمر بدراسة سوق المشروع كمرحلة ضمن دراسة المشروع.

- أن توجه المستثمرين الذين يختصرون مجال الدراسة في الدراسة الفنية و المالية فقط، إلى ضرورة إجراء الدراسة التسويقية، كمرحلة تضمن توفير المعلومات اللازمة عن الأسواق، المنافسة، الطلب... الخ، و منه تكييف المشروع وفق هذه الاحتياجات.

- ضرورة اعتماد الهيئات المختصة بإعداد النماذج العملية لدراسة المشروعات الاستثمارية، معايير جديدة في تقييم المشروع مستمدة من مستلزمات تحقيق التنمية المستدامة، كمدى محافظة المشروع على البيئة و استعمال التكنولوجيا النظيفة، تشغيل المرأة، مساهمة المشروع في التنمية الريفية... الخ.

**آفاق البحث:** بعد دراستنا لهذا الموضوع، يجعلنا نكتشف إمكانية المواصلة بالبحث فيه، من عدة زوايا، و ذلك بدراسة المواضيع التالية:

- تحليل واقع سوق الخبرة الاستشارية في الجزائر.

- تقييم دراسات المشروعات الاستثمارية من النواحي الفنية و المالية.

- دراسة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، أهميتها، و سبل تفعيلها.

## المصادر و المراجع

**المراجع باللغة العربية:****أولاً: الكتب**

1. أحمد رمضان نعمة الله: مقدمة في دراسات الجدوى و معايير الاستثمار، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. أحمد سعيد بلمخرمة: اقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 1997.
3. آدم مهدي أحمد: الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أسامة أحمد الفولي، مجدي محمد شهاب، وآخرون: الإقتصاد السياسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997.
5. أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب: أساسيات الإقتصاد السياسي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
6. أويس عطوة الزنط: أسس تقييم المشروعات، المكتبة الأكاديمية، الإسكندرية، مصر، 1992.
7. إيمان محمد محب زكي: مبادئ الاقتصاد الجزئي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق، أساليب القياس و التحليل و اختيار الفروض، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. ثريفورل يونج: المرجع في إدارة المشروعات، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
10. جيلالي جيلاطو: الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998.
11. سعد طه علام: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
12. سمير محمد عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. سيد الهواري: أساسيات الإدارة المالية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992.
14. سيد محمد أحمد السريني: الوجيز في دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية، الرؤية للطباعة و للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
15. صلاح الدين حسن السيبي: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات بين النظرية و التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
16. عادل أحمد حشيش: أصول الاقتصاد السياسي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1998.

17. عادل أحمد حشيش، زينب حسن عوض الله: مبادئ علم الإقتصاد، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1990.
18. عاطف جابر طه عبد الرحيم: دراسات الجدوى التأصيل العلمي و التطبيق العملي، دار الجامعة، القاهرة، مصر، 2003.
19. عبد الحميد الشواربي: إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 2002.
20. عبد الطيف عبد اللطيف: التقويم الإداري في المشروعات، الجمعية التعاونية للطباعة، دمشق، سوريا، 1991.
21. عبد الغفار حنفي: الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
22. عبد القادر محمد عبد القادر عطية: دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2001.
23. عبد الكريم يعقوب: دراسات جدوى المشروع، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
24. عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005.
25. عبد المطلب عبد الحميد: السياسات الاقتصادية، تحليل جزئي وكلي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 1997.
26. عبد المنعم عوض الله: مقدمة في دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
27. عبد المنعم عوض الله: مقدمة في دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
28. عصام الدين أبو علفة: التسويق (المفاهيم، الإستراتيجية) النظرية و التطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2003.
29. فليب كوتلر: التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، الجزء الثاني، 2002.
30. قاسم ناجي حمندي: أسس إعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات مدخل نظري و تطبيقي، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

31. قاسم ناجي حمندي: دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 2000.
32. مالكولم.ه.ب ماكدونالد: الخطط التسويقية، كيفية إعدادها و كيفية تطبيقها، ترجمة محمد الدوين، محمد عبد الله العوض، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، السعودية، 1996.
33. مأمون نديد عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
34. محمد إبراهيم عبيدات: بحوث التسويق الأسس، المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
35. محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1999.
36. محمد توفيق الماضي: إدارة و جدولة المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
37. محمد جاسم الصميدعي: إدارة التوزيع، اليازوري للنشر، عمان ، الأردن، 2008.
38. محمد دويدار: مبادئ الإقتصاد السياسي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 1994.
39. محمد دياب: دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشروعات الاستثمارية، دار المشعل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
40. محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
41. محمد صادق بازرغة: بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
42. محمد صالح الحناوي: دراسات جدوى مشروع، أساسيات و مفاهيم، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
43. محمد طلال الكداوي: الجدوى الاقتصادية للمشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
44. محمد عفيفي حمودة: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة العاشرة، 1985.
45. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق، مدخل تطبيقي، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
46. محي الدين الأزهرى: بحوث التسويق علم وفن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.



47. مصطفى حسين باهي و آخرون: الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006.
48. مصطفى رشيد شيحة: علم الاقتصاد من خلال التحليل الجزئي، دار الجامعة، بيروت، لبنان، 1987.
49. مصطفى رشيد شيحة: البناء الاقتصادي للمشروع، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
50. مصطفى زمير: بحوث التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1983.
51. مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهد حيدر: دليل إعداد دراسات جدوى المشروعات و تحقيق فعالية القرارات الاستثمارية، دار الجامعة، الإبراهيمية، مصر، 2000.
52. المنظمة العربية للتنمية الصناعية: دليل دراسة الجدوى الفنية و الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، عمان، الأردن، 1990.
53. نبيل عبد السلام شاكر: إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
54. نبيل عبد السلام شاكر: إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
55. نبيل عز، أحمد فهمي جلال: دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994.
56. نصيب رجم: دراسة السوق، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2004.
57. هوشيار معروف: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
58. هاني حامد الظمور: طرق التوزيع، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
59. يسري خضر إسماعيل: الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- ثانياً: الملتقيات**
60. المصرف العربي للتنمية الاقتصادية: الملتقى الأول للمكاتب الاستشارية العربية و الإفريقية، التوصيات، القاهرة، 20 جويلية 2007.
61. حكومة دبي: مؤتمر الاستشاريين العالمي الأول، هدى الجاسم، الجلسة الافتتاحية، فندق غراند حياة، دبي، 01-02 جوان 2009.

**ثالثا: الأدلة**

62. البنك الدولي: دليل اختيار الاستشاريين، الطبعة الأولى، 2004.

63. كا.بي. أم.جي: دليل الاستثمار، 2006.

64. مؤسسة مجموعة التنسيق: دليل استخدام الاستشاريين، الطبعة الأولى، 1995.

**رابعا: التقارير و المنشورات**

65. البنك الإسلامي للتنمية: اتفاقية دراسة جدوى مشروع، 1992.

66. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي: اتفاقية الخدمات الاستشارية، 1990.

67. مؤسسة مجموعة التنسيق: الاتفاقية النموذجية إعداد دراسة الجدوى، الطبعة الأولى، السعودية، 1994.

68. المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي: الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للأمم لسنة 2008، قسم الدراسات الاقتصادية، الجزائر، ديسمبر 2009.

69. المصرف العربي للتنمية في إفريقيا: الاتفاقية النموذجية لإعداد دراسات الجدوى، السودان، 1995.

70. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية: البرنامج الخماسي 2009-2014.

71. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2001.

72. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية: مخطط عمل الإستراتيجية الجديدة للتكوين، برنامج التكوين المتعلق بالدعم و الاستشارة للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، جانفي 2002.

**خامسا: وثائق غير منشورة**

73. المديرية العامة للجمارك: وثائق داخلية عن المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات، 2007.

74. دراسة تقنية اقتصادية لإنشاء وحدة إنتاجية لشركة Hydro-urbaine، دراسة سوق القنوات، MCSC، 2000.

**سادسا: المقابلات الشخصية**

75. السيد ولد محمدي، مدير عام بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، مكتب المدير بوزارة الصناعة، فيفري 2010.

المصادر و المراجع باللغة الأجنبية  
أولاً: الكتب

1. Agence Pour la Création\_d'Entreprises : Créer ou reprendre une entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 18<sup>ème</sup> édition, 2005.
2. Armand Dayan : Manuel de Gestion, Ellipses édition, Paris, France, volume 1, 1999.
3. BABUSIAUX (D): Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise, Editions Economica, Paris, 1990.
4. BRIDIER (M), MICHAÏLOF (S): Guide pratique d'analyse des projets, Economica, 4<sup>ème</sup> édition, 1987.
5. CNUCED: Guide pour préparation des profits du marché, centre de commerce international, Genève. 1989.
6. Daniel Caumont: les études de marché, Dunod, Paris, France, 1998.
7. David Gotteland, Christoph Haon: Développement d'un nouveau produit, Pearson édition, Paris, France, 2005.
8. FRAIX (J): Manuel d'évaluation des projets, Deboeck Wesmael, Bruxelles, 1988.
9. Hamdi Kamel: Analyse de projets et leur financement, Edition Salem, Alger, Algérie, 2000.
10. Manul Bridier, Serge Michialef : Guide Pratique d'analyse de projet, Economica , Paris, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2002.
11. Martine Carbonel, Jean Renaud: Etude de faisabilité d'un projet, Afnor édition, Paris France, 2003.
12. Nathalie Monrgues: L'évaluation des investissements, Economica, Paris, France, 1995.
13. NGUYEN (P): Investissement évaluation d'actifs et gestion du risque, Economica, Paris, 2000.
14. ONUDI: Manuel pour la préparation d'études de faisabilité industrielle, dernière édition 1998.
15. Philip Kotler et autres: Marketing Management, Pearson Education, Paris, France, 13<sup>ème</sup> édition, 2009.
16. Piere Dubois, Alian Jolibert : Le marketing fondements et pratique, Economica, Paris, France, 3<sup>ème</sup> édition, 1998.
17. Yves Chironse: Le marketing, études et stratégies, Ellipses édition, Paris, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2007.

ثانياً: الأدلة

18. CENEAP: Etudes publications, catalogue 1966-2002, CENEAP, Alger, Algérie, 2003.
19. GTZ Algérie: Annuaire des cabinets en management d'entreprises, Pixal communication, Alger, Algérie, 1<sup>ère</sup> édition, 2008.

20. Institution Allemande en Algérie: Annuaire des membres de la chambre Algérie-Allemande de commerce et d'industrie. Rubicube, Alger, Algérie, 2008
21. K.P.M.G : investir en Algérie,2009.

## ثالثا: المجالات

22. Chambre de commerce et de l'industrie de Paris: Le marché du conseil en PME, Focus spécial, N°4, CCIP, mars 2007.

## رابعا: الملتقيات

23. Ministère de la PME et de l'artisanat: Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004.
24. Ministère de la PME et de l'artisanat: Journée d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/ PMI, Unité de gestion des programmes, ISGP, Bordj El Kiffan, Alger, 29 avril 2002.
25. Ministère de la PME et de l'artisanat: Présentation de la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Programme d'appui et de soutien aux PME, présenté par M. AMROUS, Hôtel Essafir, 06 et 07 mars 2002.
26. Ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, projet synthèse et recommandations, ENA, Alger, 2002.
27. Ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale du marché de l'expertise et du conseil, 2<sup>ème</sup> atelier, relation du conseil avec les pouvoirs publics, ENA, Alger, 25 et 26 décembre 2002.
28. Ministère de la PME et de l'artisanat: Rencontre nationale, présentation de la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Hôtel ESSAFIR, Alger, 6, 7 mars 2002.
29. Ministère de l'industrie et de la restructuration: Offre et demande de services d'appui à l'industrie: Etat des lieux, journée d'études, L'Inped, Boumerdes, Algérie, Juillet 2002.
30. Ministère de l'industrie: Conférence d'information sur l'accompagnement au processus de modernisation du secteur de l'industrie et des organismes liés, ISGP, Bordj El Kifan, Alger, 2004.

## خامسا: التقارير و المنشورات

31. Chambre national de commerce et d'industrie: Présentation de projet d'investissement, 2006.
32. Conseil national de l'investissement : Fiche de présentation de projet d'investissement, mars 2008.
33. GTZ: programme Algérie – Allemande, développement économique durable
34. Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'investissement: accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne, ce que vous devez savoir, 2006.
35. Ministère de la PME et de l'artisanat: Données globales sur le secteur de la PME, 2008.
36. Ministère de la PME et de l'artisanat: Euro Développement PME: Appui direct à la PME/PMI, Alger, 2008.

37. Ministère de l'industrie et de la restructuration: Programme national de développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie, 2007.
38. MPMEA et Commission Européenne: Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes, Euro Développement PME, 2002.
39. MPMEA: Coopération technique Algérie – Allemande; Projet PME ConForm, la CAT, 1998.
40. ONUDI: Programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et à la mise à niveau des entreprises Algériennes, Rapport de synthèse, 1996
41. ONUDI: Programme national de développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie, 2007.
42. ORDINEX: Présentation générale, Secrétariat internationale permanent, Paris, France, 2002.

#### سادسا: وثائق غير منشورة

43. Coopération technique Algéro-Allemande: Projet PME ConForm, enquête sur le marché des services d'appui aux entreprises, Cellule d'assistance technique, Alger, Avril 2005,

#### مواقع انترنت

<http://www.mre.gov.dz>  
<http://www.whois-search.com>  
<http://www.al-fadjr.com/ar/economie>  
[www.algeriakpmg.dz](http://www.algeriakpmg.dz)  
[www.badea.org/ar](http://www.badea.org/ar)  
[www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)  
[www.elkhabar.com](http://www.elkhabar.com)  
[www.FAO.org](http://www.FAO.org)  
[www.inped.edu.dz](http://www.inped.edu.dz)  
[www.isgp.dz](http://www.isgp.dz)  
[www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)  
[www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)  
[www.ons.dz](http://www.ons.dz)  
[www.pmeart.gov.dz](http://www.pmeart.gov.dz)  
[www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)  
[www.unido.org](http://www.unido.org)  
[www.utica.os/tn](http://www.utica.os/tn)  
[www.websitegrader.com](http://www.websitegrader.com)  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

الملاحق

**المختصرات المستعملة (les abréviations utilisées)**المختصرات المستعملة باللغة الإنجليزية:

المختصر	شرحه باللغة الإنجليزية	باللغة العربية
AFESD	Arab Fund for Economic & Social Development	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
AICO	Arab Organization For International Cooperation	المنظمة العربية للتعاون الدولي
AIDMO	Arab Industrial Development and Mining Organization	المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين
CAD	Computer Aided Design	البرامج الخاصة التي تساعد على التصميم
COMFAR	Computer Model for feasibility Analysis and Reporting	النموذج الالكتروني لتحليل الجدوى والإقرار
FAO	Food and Agriculture Organization	منظمة التغذية و الزراعة للأمم المتحدة
MDI	Management Development International	المدرسة الدولية لإدارة الأعمال
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية
SPSS	Statistical Package for Social Science	البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

## المختصرات المستعملة باللغة الفرنسية:

المختصر	شرحه باللغة الفرنسية	باللغة العربية
AIMEL	Association des Industries des Matières Electriques et Electroniques	جمعية صناعات المواد الكهربائية و الالكترونية
ALGEX	L'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur	الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية
APIUM	Association Professionnelle des Industries des Mozabites	الجمعية المهنية لصناعات بني مزاب
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique	المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا
CAT	Cellule D'assistance Technique	خلية المساعدة التقنية
CCR	Centre de Contrôle Régional	مركز المراقبة الجهوية
CEIMA	Club des Entrepreneurs et Industriels de Mitidja	نادي المقاولين و الصناعيين للمنتجة
CETIC	Centre des Techniques de L'information et de la Communication	مركز تقنيات المعلومات و الاتصال
CINAF	Le Centre International des Affaires	المركز الدولي للأعمال
CNAT	Centre National D'assistance Technique	المركز الوطني للمساعدة التقنية
CNCI	Chambre National de Commerce et D'industrie	الغرفة الوطنية للتجارة و الصناعة
CNES	Conseil National Economique et Social	المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي
CNI	Conseil National de L'investissement	المجلس الوطني للاستثمار
CNIS	Centre National D'information et Statistiques	المركز الوطني للإعلام و الإحصائيات
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement	مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة
EDPME	Euro Développement des Petites et Moyennes Entreprises	البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
IDRH	Institut de Développement des Ressources Humaines	معهد تنمية الموارد البشرية
INPED	Institut National de Productivité et Développement Industriel	المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية



INSIM	Institut International de Management	المعهد الدولي لإدارة الأعمال
ISGA	Institut Supérieur de Gestion d'Annaba	المعهد العالي للتسيير بعنابة
ISGO	Institut Supérieur de Gestion de Ouargla	المعهد العالي للتسيير بورقلة
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et Planification	المعهد الوطني للتسيير و التخطيط
MPMEA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de L'Artisanat	وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية
ONS	Office National des Statistiques	الديوان الوطني للإحصاء
ONUDI	L'Organisation des Nations unies pour le Développement Industriel	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
ORDINEX	Organisation Internationale Des Experts	المنظمة الدولية للخبراء الاستشاريين
PME ConForm	Conseil et Formation pour la Petite et Moyenne Entreprise	استشارة و تكوين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### المختصر المستعمل باللغة الألمانية:

GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit): l'agence de coopération technique allemande pour le développement و التنمية  
الوكالة الألمانية للتعاون التقني و التنمية

Dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat en sciences commerciales, option marketing à l'université d'Alger, sous le thème : « L'importance des études de faisabilité marketing pour la réussite des projets d'investissement en Algérie »

J'ai conçu le présent questionnaire destiné aux bureaux d'études locaux, pour recenser les données élémentaire concernant leur métier. Veuillez nous remplir soigneusement le questionnaire ci-joint avec ma promesse de confidentialité totale des informations fournies et de ne faire aucune référence directe du nom de votre bureau dans mon travail.

Je vous remercie infiniment de bien vouloir consacré un peu de votre temps précieux pour remplir ce questionnaire et me le renvoyer.

Mme Drouazi yasmine (épouse Bennamane)

Tél :

1. Forme juridique du bureau :

**Publique**

**Privé**

2. Année de création :

3. Région :

**Centre**

**Est**

**Ouest**

**Sud**

4. Le bureau est-il agréé ?

**Oui**

**Non**

5. Le bureau est spécialisé dans :

**Conseils en Comptabilité**

**Conseils en Marketing**

**Les études de faisabilité**

**Plusieurs types de Conseil**

6. La spécialité des fondateurs du bureau :

**Comptabilité**

**Marketing**

**Gestion**

**Autre**

(préciser .....)

7. Nombre de consultants permanents : ..... Nombre de ceux spécialistes en marketing .....

8. Nombre de consultants externes : ..... Nombre de ceux spécialistes en marketing .....  
 9. Le bureau consulte-t-il des enseignants universitaires ?

Oui  Non  Autre

10. Le bureau peut réaliser les études en langue :

Arabe  Français  Anglais

11. Les clients du bureau sont des :

Entreprises Privées  Entreprises Publiques

12. Pourcentage des entreprise privées (clients) varie entre :

0-25%  25-50%  50-75%  75-100%

13. Les principaux clients du bureau sont (selon le critère : nombre d'effectif):

Grandes entreprises  
 Moyennes entreprises  
 Petites entreprises

14. Le bureau exporte-t-il ses services à l'étranger ?

Oui  Non

15. Le bureau sous traite avec des bureaux d'études étrangers ?

Oui  Non

16. Le bureau a-t-il des clients étrangers ?

Oui  Non

17. Le bureau offre le service « étude de faisabilité » des projets ?

Oui  Non

Pourcentage des études technico-économiques du total des études réalisées annuellement :  
 .....

Pourcentage des études de faisabilité du total des études réalisées annuellement : .....

18. Le bureau dispose d'une licence d'utilisation du programme COMFAR ?

Oui  Non

19. Lors de la préparation de l'étude de faisabilité d'un projet, généralement on procède par :

- Réunion du chef de projet avec son équipe et partage du travail
- Envoi de chaque partie du travail directement au consultant spécialisé

20. Les informations relatives à l'étude de faisabilité sont collectées depuis :

- Sources locales officielles
- Sources Internationales
- Sources du terrain
- Thèses universitaires
- Autres sources

(Préciser .....

21. Quel terme est utilisé pour désigner la partie étude du marché dans l'étude de faisabilité du projet ?

- Etude de faisabilité marketing
- Etude de marché
- Etude marketing

22. L'investisseur demande une étude pour son projet, afin :

- De Compléter le dossier de financement
- D'Etudier la faisabilité du projet d'investissement

23. Pour Quelle raison les études de faisabilités sont ignorées ?

- Absence de cette culture chez les investisseurs
- Le Coût de cette étude est élevé
- Non suffisance des informations nécessaires pour l'étude
- Absence de compétences qualifiées

24. Quels sont les problèmes liés au métier du conseil ?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

1. سنة إعداد الدراسة: .....
2. المشروع موجه للاستغلال:  الخاص  العام
3. مجال المشروع:
- صناعة  سياحة  صيد بحري  أشغال عمومية  مجال آخر  (أذكره.....)
4. هدف المشروع: مشروع جديد  توسيع مشروع قائم  تغيير مجال النشاط
5. المشروع موجه لإنشاء: مؤسسة صغيرة  مؤسسة متوسطة  مؤسسة كبيرة
6. المكتب القائم بالدراسة؟  محلي  أجنبي
7. طبيعة الدراسة:
- دراسة الجدوى الاقتصادية
- دراسة تقنية اقتصادية
8. هل الدراسة تحوي مرحلة دراسة السوق:  نعم  لا
9. هل تضمنت دراسة السوق تحديدا لمصادر المعلومات:  نعم  لا
10. هل تعرفت سوق المشروع:  نعم  لا
11. هل عرفت خصائص المنتج:  نعم  لا
12. هل تناولت الدراسة سوق المواد الأولية للمشروع:  نعم  لا
13. هل عرضت الدراسة مؤشرات عن نمو السوق وطاقته الاستيعابية:  نعم  لا
14. هل تناولت الدراسة وتيرة الطلب الحالي للمنتج:  نعم  لا
15. هل تناولت الدراسة العرض الحالي:  نعم  لا
16. هل حددت الدراسة الفرق بين الطلب و العرض الحاليين:  نعم  لا
17. هل تناولت الدراسة تحليلا عن المنافسة:  نعم  لا
18. هل عرضت الدراسة الحصص السوقية لأهم المنافسين:  نعم  لا
19. هل تنبأت الدراسة بالطلب المتوقع على منتجات المشروع:  نعم  لا
20. هل تنبأت الدراسة بالعرض المتوقع:  نعم  لا
21. هل حددت الفجوة بين الطلب و العرض المتوقعين:  نعم  لا
22. هل شملت الدراسة تحليلا للوسطاء:  نعم  لا
23. هل اقترحت الدراسة مزيجا تسويقيا معيناً:  نعم  لا
24. هل اقترحت الدراسة نصائح في تسويق المنتج:  نعم  لا