

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التجارية

تخصص: إدارة المشاريع

بغنوان

## تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على نجاح المشاريع الاستثمارية

- من إعداد الطالبتين:

درويش أسماء

ناجي مختارية

لجنة المناقشة مكونة من :

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

الأستاذ.....ممتحنا

الأستاذ.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته و باركني ببركته، و أحاطني برعايته

أهدي ثمرة عملي، إلى الذين أوصى الله بهما

خيراً في القرآن الكريم العزيزين الي والدي

حفظهما الله و أطال عمرهما.

إلى أخويا سمير و احمد.

إلى أختي هاجر.

إلى الأصدقاء و زملاء

الدراسة.

درويش اسماء

# بيننا وبينهم

## اهداء

إلى أبي الذي غرس البذور وقدم لها الرعاية وطال انتظاره للحظة المصاد.

إلى أمي التي قدمت كل ما تستطيعه أم بإخلاص وحنان.

إلى أخواتي العانيات وإخواني الأعمى.

إلى كل أقاتي ومن يهتمهم أمري.

إلى الصديقة د.ا. جزء ما بذلته من اجلي.

إلى كل طلبة الماجستير تخصص ادارة مشاريع دفعة 2014-2015

إلى من أحببتهم من كل قلبي سواء من ارتقى منهم إلى العلا أو بقي رهين القيد يعاند قسوة

السجان، أو لا زال قابضاً على الجمر يبحث، بعقله أو بيده، عن ضوء في عممة النفاق.

أقدم هذا الجهد المتواضع

## ناجى مختارية

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك  
اللحظات إلا بشكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة  
إلا برويتك يا الله.

أما بعد نتقدم بشكرنا الخالص و امتناننا إلى الأستاذ " معارف محمد "  
على قبوله الإفراجه على هذا العمل و على النصح و التوجيهات القيمة  
و الآراء السديدة التي قدمها لنا باستمرار .  
كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
على النصح و الإرشاد و خاصتنا الأستاذة " طارش " لنصائح القيمة كما  
لا ننسى كل من ساعدنا من بعيد و من قريب .

### المقدمة العامة:

دعت الحاجة الى التفكير في الوضع الراهن لحال الكثير من الخرجين العاطلين عن العمل ووضع الحلول للحد من هذه المشكلة من خلال توجيه هذه الشريحة الى الاستثمار الجيد وبالأحرى اقامة مشاريع ناجحة للاستثمار قدرات والمهارات هذا الشباب ليتوافق مع احتياجات سوق العمل بتحسين اداء القوى العاملة واكسابهم خبرات جديدة تتماشى مع التقدم العلمي بهدف رفع الوعي و جعل الافراد قادرين على الاسهام في عملية التنمية الشاملة.

يعتمد نجاح اي مشروع استثماري على ما يمتلكه من موارد خاصة المورد البشري لتحقيق الاهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة وكل مشروع استثماري كيفما كان صغيرا ام كبيرا فبدون الافراد ما هو الا مجموعة من الاصول المادية فالعنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة .

ففي كتاب ل:بيتر دركر بعنوان من مشاهير كتاب الادارة المعاصرين قالو فيه انه " اي منظمة من اي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الانسان " حيث ان الادارة هي ادارة الافراد و تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة فهو اثنن مورد والعامل المؤثر على الاطلاق في نجاح المشاريع.

وبالرغم من اهمية هذا الموضوع الا انه ينتابه العديد من المعوقات والتحديات التي ساعدت على فشل هذه المشاريع وعدم استمراريتها بعض هذه المشكلات يرتبط بالبيئة الداخلية للمشروع والبعض الاخر يرتبط بالبيئة الخارجية كما توجد العديد من الايجابيات والسلبيات التي يراها المستثمرون عند تنفيذ المشروعات مما دعت الحاجة الى دراسة هذه العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع.

طرح الاشكالية:

– ماهي العوامل الاكثر تأثيرا على نجاح المشاريع الاستثمارية ؟

من الاشكال الجوهرى يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بإدارة المشاريع و كيف نتحكم في ادارتها جيدا ؟

2. ماهي اهم عوامل نجاح و فشل المشاريع الاستثمارية ؟

فرضيات البحث: من اجل معالجة الاشكالية انطلقنا من الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة بين الدراسة التفصيلية و نجاح المشاريع.

2. توجد علاقة بين التمويل و نجاح المشاريع.

3. توجد علاقة بين القائد و نجاح المشاريع.

4. توجد علاقة بين مناخ الاستثمار و نجاح المشاريع.

اهمية البحث : تعتمد اهمية البحث هذا على النقاط التالية :

1. يساعد على التحكم في العامل الاكثر تأثيرا على نجاح المشروع.

2. يساعد المستثمر على تحويل السلبيات الى ايجابيات والاستفادة منها.

3. العمل على انجاح المشاريع الاستثمارية و مجابهة الركود الاقتصادي.

4. تفعيل حب الاستثمار و انجاح المشاريع.

5. معرفة درجة تأثير كل عامل من العوامل على نجاح المشروع.

اهداف البحث : تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

1. تسليط الضوء على اهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع.
2. تزويد المكتبة العلمية بالمراجع يمكن الاستفادة منها من طرف الطلبة وكذا المستثمرين المقبلين على الاستثمار.

### حدود البحث:

تنقسم حدود البحث الى زمانية حيث اقتصرت الدراسة على الفترة الممتثلة في 5 اشهر الممتدة ما بين شهر جانفي الى شهر ماي للموسم الدراسي 2014-2015 حيث تقربنا من وكالة دعم و تشغيل الشباب لولاية سعيدة للتمكن من معطيات و تحديد المشاريع الاستثمارية الناجحة و ذلك بتقديم معلومات حول مواقع تواجد المستثمرين المستفيدين من الوكالة لنوجه لهم استمارة البحث، اما المكانية فقد قمنا باسقاط الجانب النظري على وكالة دعم و تشغيل الشباب لولاية سعيدة، البنك الوطني الجزائري، البنك المركزي.

### دوافع اختيار الموضوع :تكمن دوافع اختيار الموضوع كالآتي:

1. الميول الشخصي للموضوع خاصة ما يحتويه من امور تطبيقية تحليلية.
2. التوجيه الكبير للمستثمرين في تجسيد مشاريعهم وخاصة الشباب منهم .
3. فشل العديد من المشاريع الاستثمارية لتجاهل العوامل الاكثر تأثيرا على نجاح المشاريع.
4. التسهيلات المقدمة من طرف الدولة للمشاريع الاستثمارية .
5. حالة الركود الاقتصادي الذي يعيشه الوطن مما حسمنا لمعرفة اهم الاسباب التي تملك الاستثمار .
6. معرفة دقة معطيات الوكالة في نجاح المشاريع الاستثمارية.

### صعوبات الدراسة :

خلال فترة تحليلنا واجهتنا صعوبات عدة , نريد ان نؤخذها بعين الاعتبار حيث تعتبر العراقيل التي تلقيناها من الجانب التطبيقي هي الاكثر اهمية من خلال التشدد والتحفظ الكبير اتجاه المعلومات والتي تخص المشروع الاستثماري .

### منهج الدراسة :

من خلال اختيارنا لهذا الموضوع ارتئينا اتباع المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال دراسة المشاريع الاستثمارية المقترحة و الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدع الشباب باستعمال برنامج التحليل الاحصائي SPSS. وهذا ما يتناسب مع الاشكالية المطروحة.

### خطة الدراسة:

تطرقنا في هذا البحث الى ثلاثة فصول, ففي الفصل الاول تطرقنا فيه الى العوامل الرئيسية لنجاح المشاريع من خلال ثلاث مباحث , حيث يتضمن المبحث الاول دراسة الجدوى للمشاريع الاستثمارية وانواعها الى جانب دراسة الجدوى البيئية , خصائصها واهميتها اما المبحث الثاني فيضم عموميات حول القيادة واهم اركانها واهميتها الى جانب صفات مدير المشروع ودوره في انجاحه اما الثالث فتطرقنا لمناخ الاستثمار بمفهومه ومعايير قياسه , والاطار العام للمناخ الاستثمار الجيد , لنختم هذا الفصل بالتعريف بمعوقات مناخ الاستثمار.

اما فيما يخص الفصل التطبيقي وذلك من خلال اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بعد التقرب من مجموعة المستفيدين من وكالة دعم وتشغيل الشباب , المستثمرين لمشاريع مختلفة بحيث تطرقنا الى تقديم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ثم قمنا بزيارة ميدانية لمشاريع لمعرفة حقيقة وجودها او عدم وجودها تم بدئنا بدراسة على مستوى البنوك لمعرفة نسبة السداد فيها وبعد ذلك استهدفنا عينة من الشباب المتوجه للوكالة الدين

## المقدمة العامة

---

استطاعوا تفعيل مشاريعهم الاستثمارية وذلك بتوزيع استبيان يحتوي على اسئلة ومحاور تعالج مشكلة تحديد العوامل الاكثر تأثيرا على نجاح المشاريع.

# الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

---

## مقدمة الفصل:

تزايد اهمية الاستثمار باستمرار, فهو يلعب دورا اساسيا في الحياة الاقتصادية باعتباره عاملا محددًا في النمو الاقتصادي وتطوير الانتاجية, ليزر الاهتمام بالمشاريع الاستثمارية في الدول المتقدمة في النصف الثاني من القرن العشرين.

وفي بلدنا الجزائر قد شهد في العقود الاخيرة انتشارا واسعا للمشاريع الاستثمارية حيث انها اصبحت ميزة العصر ولإنجاح هذه المشاريع كان لزاما من ادراك تفاصيل ومفاهيم ادارة المشاريع وكيفية تمويلها واتباع احدث الوسائل المعاصرة لذلك والتقيد بالضمانات البنكية لتحقيق هدف ربحية المشروع والابتعاد عن فشله .

# الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

المبحث الاول: عموميات حول المشاريع الاستثمارية

المطلب الاول: تعريف الاستثمار و المشروع الاستثماري

اولا: تعريف الاستثمار

من الصعب وضع تعريف محدد له ولهذا سوف نتعرض في هذا الجانب الى مفهوم الاستثمار واهميته سواء على الجانب الخاص والعام ولكل المستويات اضافة الى تقسيمات الاستثمارات والمخاطر الناتجة عن هذه الاخيرة ومختلف انواع الاستثمارات المعروفة. لقد اختلف الباحثون الاقتصاديون في تعريف الاستثمار وهذا حسب اسس وضوابط اقتصادية متعارف عليها من بين هذه التعاريف ما يلي:

- الاستثمار هو التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من اتباع استهلاكي حالي من اجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي.<sup>1</sup>
- الاستثمار هو سلسلة من المصروفات تليها سلسلة من الايرادات وذلك في فترات زمنية متعاقبة وهذا الاستثمار قد يكون مادي كالأراضي والمباني والآلات او غير مادي كالتقود تحت الطلب كالسندات والاسهم.<sup>2</sup>
- ويمكن تعريفه على انه استعداد الشخص لتحمل درجة معقولة من عدم التأكد من النتائج املا في الحصول على ربح ملائم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كاظم الجاسم العيساوي, دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات, ديوان النشر والطبع, 1990, ص 12  
<sup>2</sup> مذكرة تخرج لشهادة ماجستير علوم اقتصادية , نظم تمويل مشروع استثماري, جامعة معسكر, 2008, ص 30  
<sup>3</sup> شقيري نوري موسى, دراسة الجدوى الاقتصادية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة 2000, ص 32

## الفصل الاول : ماهية المشاركة الاستثمارية و ادارتها

الاستثمار هو التخلي عن استخدام الاموال الحالية ولفترة زمنية معينة من اجل الحصول على المزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة بسبب التضخم على امكانية الحصول على عائد تحمل عنصر المخاطرة.<sup>1</sup>

نتيجة العلاقة بين الادخار والاستثمار يمكن تعريف الاستثمار بانه استخدام المدخرات في تكوين الاستثمارات (الطاقات الانتاجية الجديدة) اللازمة لعمليات انتاج سلع وخدمات والمحافظة على الطاقات الانتاجية القائمة او تجديدها كما ان هذه الطاقات الانتاجية او الاستثمارات ماهي الا سلع انتاجية اي سلع لا تشبع اغراض الاستهلاك بل تساهم في انتاج غيرها من السلع او الخدمات.

وتسمى هذه السلع ايضا السلع الرأسمالية اي السلع التي تتمثل في راس المال العيني او الحقيقي الذي لا غنى عنه لأنه عملية انتاجية.

انما يلاحظ ان التعريف السابق للاستثمار كمتغير اقتصادي كلي لا يقتصر على تكوين طاقات انتاجية جديدة لإقامه المشروعات الجديدة او التوسع في المشروع القائمة بفرض زيادة حجم طاقتها الانتاجية بل يؤدي ايضا الى تكوين استثمارات بهدف المحافظة على الطاقات الانتاجية بل يؤدي ايضا الى تكوين استثمارات بهدف المحافظة على الطاقات الانتاجية في المشروعات القائمة او تجديد هذه الطاقات اد من المعلوم ان اية سلعة انتاجية ذات عمل انتاجي معين وان المحافظة على قدرتها الانتاجية على مدار عمرها الانتاجي تحتاج الى عمليات صيانة وتجديدات لبعض اجزاء الطاقة الانتاجية القائمة.

هو مجموعة الوسائل المادية التي تنشئها المؤسسة او تشتريها لغرض استعمالها في عملية الاستغلال

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز, الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية, مكتبة الاشعاع الفتيية, الاسكندرية, 1990, ص 43

## الفصل الاول : ماهية المشاركة الاستثمارية و ادارتها

نشاطات الاستثمار هي تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لفترات طويلة وهي تهدف بالخصوص اما على وسائل الانتاج ومعداته واما على عقارات مثل الاراضي والمباني الصناعية والتجارية والادارية وعلية

فالاستثمارات هو عبارة عن اتفاق حالي ينتظر من ورائه عائد اكبر في المستقبل ويتم هذا الاتفاق عادة مرة واحدة في بداية المدة(انشاء المؤسسة).<sup>1</sup>

مفهوم الاستثمار عموما يقصد به معنى اكتساب الموجودات المادية والمالية لكن هذا المفهوم للاستثمار يختلف في الاقتصاد عنه في الادارة المالية و بذلك سوف نميز بين مفهومين الاستثمار : مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي, مفهوم الاستثمار بالمعنى المالي.

**مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي:** فالاقتصاد غالبا لا يقصد بالاستثمار معنى اكتساب الموجودات المادية و ذلك لان الاقتصاديين ينضرون الى التوظيف او التثمين للأموال على انه مساهمة في الانتاج و الانتاج هو ما يضيف منفعة او يخلق منفعة تكون على شكل سلع و خدمات وهذا الانتاج له عدة عناصر مادية وبشرية ومالية وبالتالي فاذا كان المال عنصر انتاج فلا بد ان يكون على شكل خلق طاقة انتاجية جديدة او توسيع طاقة انتاجية موجودة.<sup>2</sup>

**مفهوم الاستثمار في الادارة المالية:** عادة ينظر الى الاستثمار (من قبل رجال الادارة) على انه اكتساب الموجودات و يصبح الاستثمار في هذا المعنى هو التوظيف المالي في الاوراق او الادوات المالية المختلفة من اسهم وسندات وودائع... الخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مكايي مكي, اثر الاستثمار الاجنبي على التنمية الاقتصادية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير, معسكر, 2000, ص 19

<sup>2</sup> حسين عمر, الاستثمار والعولمة, ديوان النشر والتوزيع, 1990, ص 9

<sup>3</sup> Abdallah Boughaba, Analyse Evaluation des projets berti edition, paris, 2000, p 25

# الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

## ثانيا : تعريف المشروع الاستثماري

يتمثل المشروع الاستثماري في اقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر لتستخدم في خلق طاقة انتاجية جديدة او اعادة تأهيل طاقة انتاجية قائمة او توسيعها, بهدف الحصول على منفعة صافية من تشغيلها في المستقبل عبر فترة زمنية طويلة نسبيا<sup>1</sup>

المشروع هو السعي المؤقت لايجاد منتج او خدمة فريدة. و تعني كلمة مؤقت هنا ان كل مشروع له بداية محددة وتعني كلمة فريدة ان المنتج او الخدمة مختلفة بطريقة متميزة عن كل المنتجات والخدمات الاخرى .

يمكن تعريف المشروع الاستثماري بانه اقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر ليستخدم في خلق طاقة انتاجية جديدة, او اعادة تأهيل طاقة انتاجية قائمة, او توسيعها بهدف الحصول على منفعة صافية من تشغيلها في المستقبل عبر فترة زمنية طويلة نسبيا<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: خصائص المشروع الاستثماري

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن أنشطة المشاريع الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص:

1. الغرض: يعتبر تحديد الغرض أو الهدف المراد تحقيقه نقطة انطلاق وبداية لأي مشروع استثماري.
2. دورة الحياة: يعتبر المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة حيث تبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة فيه حتى تصل إلى الذروة ثم تنخفض حتى تنتهي عند اكتمال المشروع.
3. الانفرادية: يتميز كل مشروع بخصائص فريدة و مختلفة تميزه عن باقي المشاريع الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد السريتي, تخطيط المشروعات الاستثمارية ودراسات الجدوى, رؤية-مصر, 2009 , ص 23

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية, دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات bot , الطبعة 2, 2001, ص5

<sup>3</sup> اوسريير منورو اخرون, دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية (مجلة اقتصاديات شمال افريقيا), العدد السابع, المركز الجامعي خميس مليانة- الجزائر, ص 331

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

4. الصراع: يواجه أي مشروع مواقف تتميز بالصراع، ومن هذه المواقف هو تنافس المشاريع فيما بينها للفوز بالعرض المحدود من الموارد البشرية والمالية والطبيعية المتاحة وكذلك تعدد الأطراف المهتمة به.
5. التداخلات: يواجه كل مشروع تداخلات مستمرة مع الأقسام الوظيفية للمشروع كالتسويق، التمويل، التصنيع، ومن جهة أخرى نشوء علاقات ترابط و تداخل مع مشاريع أخرى.

### المطلب الثالث: مراحل المشروع الاستثماري

توجد عدة تقسيمات لمراحل المشروع فهناك من يقسمها الى اربعة مراحل وهناك من يزيد في تفصيلها ستة مراحل و سوف نرى في هذا المطلب تقسيمات المفصلة

1. مرحلة التعريف او تحديد المشروع: ان القيام بمشروع استثماري يتطلب مصاريف مالية لهذا يجب على المؤسسة او المستثمر القيام ببعض الدراسات حولها من اجل نجاح هذا المشروع وهذه الدراسات تتمثل :

✓ تشخيص المشكل

✓ جمع المشاريع الاستثمارية

✓ الانتقاء الاولي للمشاريع<sup>1</sup>

2. مرحلة التحضير: تسمى ايضا بدورة اعداد المشروع في هذه المرحلة يجب التأكد من المعطيات المقدمة على مستوى الدورة التعريفية للمشروع كما يجب القيام بدراسات مختلفة من بينها :

<sup>1</sup> تقييم المشروعات الصناعية، سلسلة دورية ، العدد41، ماي 2005، ص3

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

### 1.2. تقدير تكاليف الاستثمار

#### 2.2. دراسة السوق: تتضمن هذه الدراسة

✓ تحديد نوع وهيكل السوق الذي يعمل في اطاره المشروع

✓ تحديد العوامل المحددة للطلب والعرض

✓ السياسة السعرية وتحديد افضل الاسعار لبيع منتجات المشروع

#### 3.2. الدراسة التقنية: في هذه المرحلة يجب

✓ تحديد حجم المشروع

✓ اختيار موقع المشروع

✓ اختيار اسلوب الانتاج والتكنولوجية المستخدمة و نوع الآلات<sup>1</sup>

#### 3. مرحلة التقييم: تركز هذه المرحلة على النتائج المعطاة من خلال الدراسات التقنية والمالية التي اجريت

في الدورة التحضيرية والهدف من هذه المرحلة هو معرفة مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق اهداف

محددة تتمحور حول الحصول الى اقصى عائد ومنفعة للمستثمر خاصة وللإقتصاد القومي عامة وذلك

على مدى عمر المشروع.<sup>2</sup>

#### 4. مرحلة القرار: نجد في هذه المرحلة ان صاحب القرار هو المسؤول حيث يمكنه اخذ قرار من بين

القرارات التالية:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون و اخرون , دراسة الحالات المالية, دار الافاق, طبعة 1991 , ص47  
<sup>2</sup> محمد ابراهيم عبد الرحيم , دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم اصول المشروعات , مؤسسة شباب الجامعة , اسكندرية, 2007 , ص10

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

✓ رفض المشروع على الاقل في الفترة التي لم يظهر فيها أي عامل جديد و مهم (تقنية جديدة , اسواق جديدة)

✓ استئناف الدراسات

✓ قبول المشروع

5. مرحلة التنفيذ: تعتبر المرحلة الاكثر اهمية حيث يتم فيها الحصول على كل ما يحتاجه المشروع من

رؤوس اموال , وسائل الانتاج كالمعدات والآلات... الخ والتي تمكن الشروع في تنفيذه.

6. مرحلة ما بعد التنفيذ: يتم في هذه المرحلة متابعة المشروع الذي تم اختياره بعد الدراسة ومحاولة اخذ

الاختيار الاكثر ملائمة في المستقبل وذلك بعد تحديد نقاط القوة والضعف في هذا المشروع<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: اهداف المشروع الاستثماري

تنقسم اهداف المشروعات الاستثمارية الى قسمين:<sup>2</sup>

اولا: اهداف المشروعات الاستثمارية الخاصة:

ان الهدف الرئيسي من انشاء المشروعات الاستثمارية الخاصة هو تحقيق اقصى ربح ممكن و المقصود بالربح هنا

هو صافي الربح و هو الناتج عن الفرق بين الايرادات و التكاليف الخاصة بالمشروع وقد يخطط للربح وتعظيمه

في الاجل القصير كما قد يكون التخطيط لتعظيم الربح على المدى الطويل, ومعظم المشروعات في وقتنا هذا

تخطط لتعظيم الربح في المدى الطويل.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون , و اخرون , مرجع سابق, ص50

<sup>2</sup> بن مسعود عبد الله, تقييم المشاريع الاستثمارية, دراسة حالة شركة الاسمنت تموشنت, رسالة ماجستير علوم اقتصادية, 2010, ص40

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

ان اعتبار تحقيق الربح وتعظيمه هو الهدف الرئيسي من المشاريع الخاصة لا يعني بتاتا انه الهدف الوحيد لهذا النوع من المشاريع فهناك عدة اهداف اخرى قد يتم السعي لتحقيقها نذكر منها:

- ✓ الاحتفاظ بدرجة سيولة مناسبة
- ✓ تعظيم اليرادات
- ✓ الاحتفاظ بسمعة حسنة
- ✓ تحسين المركز النسبي بالسوق
- ✓ تحقيق اكبر قدر من المبيعات
- ✓ كسب السوق الخارجية وتعظيم الصادرات

### ثانيا: اهداف المشروعات الاستثمارية العامة

ان تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الاساسي للمشروع العام سواء تحقق منه ربحا او لم يتحقق و لكن يجب ان لا يفهم من ذلك ان المشروعات العامة لا تهتم اطلاقا بالربح بل يجب ان لا يتم ذلك على حساب تحقيق الاهداف التذي انشئ المشروع العام من اجلها و في ما يلي اهم الاهداف:<sup>1</sup>

1. قيام بعض المشروعات المرتبطة بأمن الدولة مثل صناعة الاسلحة و الذخائر او الاعتبارات الاقتصادية مثل انشاء معامل لتكرير البترول او اسطولا بحريا لنقله.
2. قد تقوم الدولة بإنشاء مشروعات و بيع منتجاتها باقل من تكلفتها لاعتبارات اجتماعية.
3. قد يكون الغرض من انشاء الدولة لمشروعات انتاجية هو الحصول على موارد مالية لتمويل نفقاتها بدلا من لجوئها لفرض الضرائب

<sup>1</sup> محمد قويدري, اسس دراسات الجدوى و معايير تقييم المشروعات, مذكرة لنيل شهادة ماجستير, جامعة الجزائر, 1997, ص57

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثنائية و ادارتها

4. مشروعات المنافع العامة التي تنتج الخدمات الاساسية مثل النقل و المواصلات... الخ

### المبحث الثاني: ادارة المشاريع

#### المطلب الاول: مفهوم ادارة المشاريع وخصائصها

##### اولا : مفهوم ادارة المشاريع

هي تطبيق المعرفة والمهارات و الادوات و الاساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع و يتم تحقيق ادارة المشاريع عن طريق تطبيق عملية ادارة المشاريع وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ و المراقبة والتحكم والاعلاق .

ان المشروع سيكون افضل من ما هو عليه اذا تمت تهيئته بشكل صحيح , لكن اذا كان هناك امكانية حدوث نكسات لذلك انت بحاجة الى ادوات مجهزة :<sup>1</sup>

✓ السيطرة على النهوض.

✓ يتم التنبيه على تجاوز التأخر اذا كان ذلك ممكناً.

✓ اختبار القيادة و تتبع الشدوذ.

<sup>1</sup> Didier mazier , le chef de projet, editions ENI, september, 2012, p 17

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثنائية و ادارتها

### ثانيا : خصائص ادارة المشاريع

تتميز ادارة المشاريع كعملية بكونها:<sup>1</sup>

- ✓ تركز على الاهداف والا فما الداعي اليها ؟
- ✓ تركز على التغيير لإيجاد شيء تحتاج اليه
- ✓ متعددة التخصصات و المعارف .معنى انها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح
- ✓ خلق بيئة فريق فاعلة على الرغم من تغيير اعضاء الفريق
- ✓ بناء فريق بسرعة من افراد لا يعرفون بعضهم بعضا
- ✓ ضعف التواصل وتبادل المعلومات بسبب عدم معرفة اعضاء الفريق ببعضهم بعضا او بسبب عدم ثقتهم ببعضهم بعضا
- ✓ تركيز اعضاء الفريق على الاداء والذي قد لا ينسجم مع اهدافهم الشخصية التي اتفقوا عليها مع مديري اقسامهم
- ✓ خلق هوية للفريق لتشجيع اعضاء الفريق على الالتقاء بانتظام والتعرف اكثر الى بعضهم بعضا و تحسين العمل داخل الفريق

### المطلب الثاني : مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع

معيار ادارة المشاريع يعرف بتسعة عناصر على انها مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامي تيسير سلمان, كيف تنمي قدرتك على ادارة المشاريع, بيت الافكار الدولية, الرياض, 1997, ص19. 21  
<sup>2</sup> ادارة المشاريع (مقدمة في ادارة المشاريع), ماجستير, القسم الاول والثاني, ص 8

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثنائية و ادارتها

1. ادارة التكامل (**Intégration Management**): إجرائية لاتب منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها، وتتكون من :تخطيط المشروع، تحقيق المشروع، تكيف المشروع.
2. ادارة الجودة (**Qualité Management**):وهي الإجرائية التي تحقق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها، وتتكون من :تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ضبط الجودة.
3. إدارة الكلفة (**Coste Management**):وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة، وتتكون من :تخطيط الموارد، تقدير الكلفة، وضع الميزانية.
4. إدارة الوقت/التسليم (**Time Management/Délaver**):وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله، وتتكون من :تحديد الفعاليات، تحديد تسلسل التطوير، تقدير الوقت اللازم، تحضير جدولة المشروع وإدارتها.
5. إدارة نطاق المشروع (**Scope Management**):تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه، وتتكون من إطلاق المشروع، تخطيط المشروع، تعريف المشروع، التحقق من نطاق المشروع، إدارة تكيف الأفق.
6. ادارة التواصل (**Communication Management**) :وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي، وتتكون من :تخطيط التواصل، تزويد المعلومات، إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي، تنفيذ إجراءات الإنهاء.

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثنائية و ادارتها

---

7. إدارة المشتريات: (**Procurèment Management**): الإجراءات المتعلقة بتأمين المنتجات

والخدمات من خارج فريق المشروع، وتتضمن: تخطيط المشتريات، تخطيط الاستعلام، اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب، إدارة العقود، إنهاء العقود.

8. إدارة الموارد البشرية (**Humann Ressources Management**): وهي الإجراءات

المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاءه واستمراره، وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع، وتتكون من: تخطيط التنظيم، تدبير الموظفين، دعم تطوير الفريق.

9. إدارة المخاطر (**Risk Management**): إجراءات تحديد وتقدير المخاطر المتوقع حدوثها خلال

تنفيذ المشروع، إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر<sup>1</sup>.

---

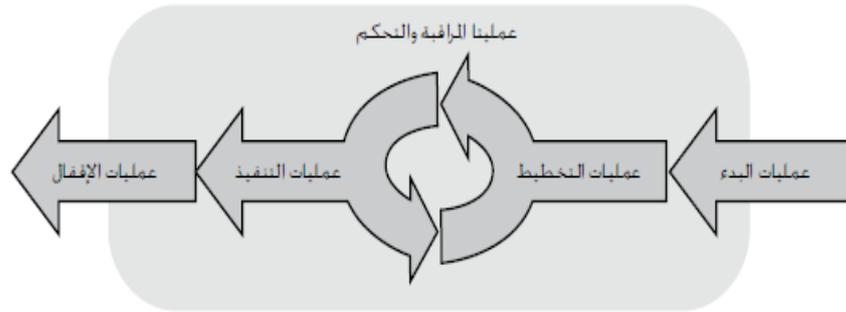
<sup>1</sup> إدارة المشاريع (مقدمة في إدارة المشاريع)، مرجع سابق، ص 8. 9

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

### المطلب الثالث: دورة حياة المشروع

تتفاوت المشاريع كل حسب حجمه ودرجة تعقيده، ولكن بشكل عام وبغض النظر عن كبر أو صغر أو تعقيد المشروع فإن جميع المشاريع تخطط وفقا لدورة الحياة التالية: ( الرسم ادناه من الدليل المعرفي لإدارة المشروعات)

#### الشكل 1.1: دورة حياة المشروع



المصدر: ديالة العلمي, اساسيات ادارة المشاريع, الفصل التاسع, ص 228

#### 1. مرحلة البدء.

2. مرحلة التخطيط: وفي هذه المرحلة يتم وضع خطط لتحديد خطوات المشروع والمستخدمين، الأطر

الزمنية، معايير الجودة، والموازنة.

3. مرحلة التنفيذ : وهي المرحلة الاطول حيث يجري العمل حسب الخطط التي تم وضعها، وهنا نرى

التكلفة الحقيقية والمواصفات المطلوبة من أجل السيطرة على المشروع.

4. مرحلة الاقفال :هي الوقت الذي ينتهي المشروع فيه، تستمر مرحلة المراقبة خلال جميع مراحل

المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ديالة العلمي, اساسيات ادارة المشاريع, الفصل التاسع, ص 228. 229

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الادارية و ادارتها

### المطلب الرابع: محفزات فشل المشاريع و عوامل نجاحها

اولا : اسباب فشل المشاريع :

تفشل المشاريع للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- ✓ المشروع هو حل في البحث عن مشكلة
- ✓ فريق المشروع هو الوحيد المهتم بالنتيجة
- ✓ لا يوجد أحد مسؤول
- ✓ لا توجد بنية مشروع
- ✓ تفتقر الخطة إلى التفاصيل
- ✓ استراتيجية خاطئة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع
- ✓ ميزانية و/أو موارد لا يمكن الاعتماد عليها
- ✓ نقص في التواصل
- ✓ الابتعاد عن الهدف الأساسي للمشروع
- ✓ عدم متابعة المشروع وفقاً للخطة الموضوعية

ثانيا: عوامل نجاح المشاريع

عوامل نجاح المشاريع بشكل عام:

- ✓ التزام ودعم الإدارة العليا

<sup>1</sup> ادارة المشاريع ( مقدمة في ادارة المشاريع), مرجع سابق, ص 4

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

✓ تحديد المهتمين بالمشروع

✓ معرفة وتحقيق توقعات المهتمين بالمشروع

✓ غاية معلنة وخطة جيدة للقيام بالمشروع

✓ ثقافة بناءة موجهة نحو الهدف

✓ فريق تقني مختص

✓ فريق فعال وملتزم

✓ تواصل جيد

✓ الثقة<sup>1</sup>

المبحث الثالث: مفاهيم اساسية حول مصادر التمويل و الضمانات البنكية

المطلب الاول: مفهوم التمويل

يقصد بتمويل المشروع بصفة عامة منحه الموارد المالية الدائمة او المؤقتة اللازمة لمواصلة نشاطه الذي اسست

من اجله سواء من الناحية الاستثمارية او الاستغلالية

ان النظرة التقليدية للتمويل هي الحصول على الاموال و استخدامها لتشغيل او تطوير المشاريع و التي تركز

اساسا على تحديد افضل مصدر للحصول على الاموال من عدة مصادر متاحة.

ففي الاقتصاد المعاصر اصبح التمويل يشكل احد المقومات الاساسية لتطوير القوى المنتجة و توسيعها وتدعيم

راس المال خاصة لحظة تمويل راس المال المنتج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ادارة المشاريع (مقدمة في ادارة المشاريع), مرجع سابق, ص 5

## الفصل الاول : ماهية المشاركة الاستثمارية و ادارتها

يقول (موريس دوب): "التمويل في الواقع ليس الا وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة"

اما الكاتب (بيش) فيعرفه على انه: "الامداد بالأموال اللازمة في اوقات الحاجة اليها"

وكذلك يعرفه على انه: "توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع و تطوير مشروع خاص و عام"

### المطلب الثاني: مصادر التمويل

يمكن تمويل المشاريع من مصادر عديدة. فقد يمول من رؤوس اموال مملوكة للجهة المستثمرة, او من اموال مقترضة من المؤسسات المالية, او بتمويل تجاري او بالاستئجار. ومن حيث الفترة المنية قد تكون مصادر التمويل هذه طويلة الاجل او متوسطة او قصيرة الاجل.

**اولا: مصادر التمويل القصيرة الاجل:** يقصد بالأموال قصيرة الاجل كمصدر تمويلي, تلك الاموال التي تكون متاحة للمستثمر لتمويل الفرصة الاستثمارية, وتمثل التزاما قصير الاجل يتعين على المستثمر الوفاء به خلال فترة لا تزيد على السنة. وهي تنقسم الى: الائتمان التجاري, الائتمان المصرفي:<sup>2</sup>

1. **الائتمان التجاري:** وهو ائتمان قصير الاجل يحصل عليه المستثمر لشراء مستلزمات الانتاج والمنتجات

الوسيلة. وبمعنى اخر فان الائتمان التجاري يتمثل في قيمة المشتريات الآجلة التي يحصل عليها المشروع

من الموردين

2. **الائتمان المصرفي:** يتمثل هذا النوع في القروض و السلفيات التي يحصل عليها المستثمر من المصارف,

ويلتزم بسدادها خلال فترة لا تزيد عن سنة.

<sup>1</sup> Jean Barreau-jacouelile Delahye « Manuel & Application » Gestion Financere,p20

<sup>2</sup> محمد دياب, دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشاريع, دار المنهل اللبناني, الطبعة الثانية, بيروت, 2009, ص 94

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

- ثانيا: مصادر التمويل طويلة الاجل: يقصد بالأموال طويلة الاجل كمصدر تمويلي تلك التي تكون متاحة للمستثمر لتمويل الفرص الاستثمارية, وتمثل التزاما على المشروع كشخصية معنوية مستقلة ازاء الملاك و ازاء الغير. وهي اما اموال مملوكة للمستثمر واما قروض. وتنقسم مصادر التمويل الطويلة الاجل الى العديد من المكونات : كالأسهم العادية و الاسهم الممتازة, والارباح المحتجزة, والقروض والسندات:<sup>1</sup>
1. **الاسهم العادية:** تمثل الاسهم العادية قرضا دائما لا يعاد دفعه, وهي قابلة للتفاوض حيث يمكن ان يباع القرض الدائم على المؤسسة الى مستثمر اخر. لذلك فان المساهمين الذين يقرضون المشروع يعتبرون المالكين القانونيين له.
  2. **الارباح المحتجزة:** الارباح المحتجزة جزء من ايرادات المشروع التي لا توزع على المساهمين . والاعتماد على الارباح المحتجزة كمصدر تمويلي لا يكون متاحا الا في ظل فرص استثمارية جديدة مرتبطة بالفرص الاستثمارية القائمة
  3. **الاسهم الممتازة:** هي مستند ملكية لحاملها . ويتمتع حملة الاسهم الممتازة بكل حقوق الاسهم العادية , ما لم يكن هناك نص على خلاف ذلك في عقد الاصدار
  4. **القروض طويلة الاجل :** تعتبر احد المصادر الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تمويل الفرص الاستثمارية , وهي عبارة عن الاموال التي يمكن ان يحصل عليها المستثمر من المؤسسات المالية.
  5. **السندات:** يعتبر السند اداة من الادوات المديونية الطويلة الاجل, تصدره المؤسسة بهدف الحصول على اموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية و التشغيلية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: اهمية التمويل

<sup>1</sup> محمد دياب, مرجع سابق, ص 96. 100. 102. 103

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

إن صعوبة الحصول على القروض الكافية للتمويل تكمن في أن شركة المشروع ليست مالكة للأصول

التأمينية الكافية لتغطية مبالغ التمويل التي تضمن السداد في حالة إخلال الشركة في تنفيذ التزاماتها!

فضلاً عن أن الحكومة لا تقدم غالباً ضمانات مباشرة للممولين عند إخفاق شركة المشروع لأن التمويلات المصرفية التي تطلب لشركة المشروع في تكون ضخمة وتمول عن طريق القروض المحلية والدولية . ويقدم الممولون هذه القروض لشركة المشروع بضمان اتفاقية المشروع والآلات والمعدات العائدة لشركة المشروع، والعائد المحقق من خلال بيع الخدمة التي ينتجها المشروع للمستهلك ، وهي تختلف من مشروع إلى آخر طبقاً لطبيعة المشروع، وقد تتطلب مصادر التمويل والحكومة المضيفة، مساهمة شركة المشروع بنسبة معينة في رأس مال المشروع من أموال شركة المشروع المملوكة، على أن تقوم شركة المشروع باستعادة أموالها المستثمرة والعائد على هذه الأموال، كما تقوم بسداد قروض المشروع من عائد الربح الذي يحققه المشروع، وقد تظهر صعوبة تحقيق ذلك عندما تخضع الخدمة التي يقدمها المشروع عقب إتمامه واكتماله إلى آلية السوق كما في الطرق مثلاً، إذ لا يمكن الجزم بعدد مستخدمي الطريق، ومن ثم لا يمكن الجزم بالعائد الإجمالي في مستخدمي الطريق، فتعالج الحكومة ذلك عن طريق ما يسمى بضمان الحد الأدنى من مستخدمي المشروع.<sup>1</sup>

وبالنظر إلى ضخامة حجم الاستثمار اللازم للمشروع الممول عن طريق القطاع الخاص كثيراً ما يتم تحويل القروض وتنظيمها على شكل قروض ائتمانية مجمعة (Syndicated) , يتولى بشأنها مصرف واحد

<sup>1</sup> فيصل عيلان الياس الشديفات, تمويل مشروعات البوت( مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية) العدد الاول, 2010, ص 506.

## الفصل الاول : ماهية المشاركة الاستثمارية و ادارتها

أو أكثر، الدور الرئيسي في التفاوض على مستندات التحويل نيابة عن المؤسسات المالية الأخرى المشاركة، ويقوم المقرضون بتقديم القروض التجارية إلى المشروع شريطة أن يكون لسدادها أسبقية على أي التزامات أخرى، ويكون لهم حق المراقبة الدقيقة على الاستثمارات.

### المطلب الرابع: الضمانات البنكية

بما أن الخطر يظل عنصرا ملازما للقرض، يلجأ البنك إلى طلب ضمانات كافية من المؤسسات المقترضة من أجل زيادة الاحتياط. ويقصد بالضمانات الأصول التي يديها العميل استعداده لتقديمها للبنك مقابل الحصول على قرض، ولا يجوز للعميل التصرف فيه، وفي حالة فشله في سداد القرض أو فوائده يصبح من حق البنك بيع الأصل المرهون لاسترداد مستحقته. ويمكن تصنيف الضمانات إلى نوعين:

#### 1. الضمانات الشخصية: تركز على التعهد الذي يقوم به الأشخاص، والذي بموجبه يعدون بتسديد

المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالالتزامات في تاريخ الاستحقاق فالضمان الشخصي لا يمكن

أن يقوم به المدين شخصيا، وإنما يتطلب شخصا ثالثا يقوم بدور الضامن، و عليه يمكن أن نقسم هذا

النوع من الضمان إلى:<sup>1</sup>

#### 1.1 الكفالة: هي أن يلتزم بموجبه شخص معين بتنفيذ التزامات المدين تجاه البنك إذا لم يستطع الوفاء بها

عند حلول آجال استحقاقها، و نظرا لأهميتها كضمان شخصي ينبغي أن يكون مكتوبا ومتضمنا طبيعة الالتزام

<sup>1</sup> طاهر حيدر حيدر، "مبادئ الإستثمار"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1997، ص163

## الفصل الاول : ماهية المشاركة الاستثمارية و ادارتها

بدقة وأن يمس موضوع الضمان ومدته الشخص المدين و الشخص الكافل، إضافة إلى أهمية و حدود الالتزام كما تجبر الأنظمة المختلفة على ضرورة إعلام المدين بمبلغ الدين والتزامه وآجاله خلال فترة معينة لتفادي المنازعات الناجمة عن سوء التفاهم بين البنوك و العملاء.

**2.1 الضمان الاحتياطي:** هو التزام مكتوب من طرف شخص معين يتعهد بموجبه تسديد ورقة تجارية أو جزء منها في حالة عدم قدرة أحد الموقعين عليها التسديد ويختلف عن الكفالة في كونه يطبق على الديون المرتبطة بالأوراق التجارية كسند لأمر، السفتحة و الشيكات، كما يمكن تصنيف "تأمين الاعتماد" كضمان شخصي تقوم مؤسسة التأمين لحساب المستفيد من الاعتماد لتغطية خطر الوفاء بمبلغ الاعتماد.

**2. الضمانات الحقيقية:** هي ضمانات تركز على موضوع الشيء المقدم كضمان وتمثل في قائمة واسعة من السلع و التجهيزات والعقارات، وتعطى هذه الأشياء على سبيل الرهن و ليس على سبيل تحويل الملكية، ضمانا لاسترداد القرض، يمكن للبنك أن يبيع هذه الأصول بمجرد التأكد من استحالة استرداد القرض، و تطبق هذه الضمانات على القروض الموجهة للاستثمار، و ينقسم هذا الضمان إلى صنفين<sup>1</sup>:

**1.2 الرهن الحيازي:** و ينقسم بدوره إلى نوعين:

**1.1.2 رهن حيازي للأدوات و المعدات الخاصة بالتجهيزات:** يسري على الأدوات و المعدات و البضائع، حيث يجب على البنك التأكد من سلامتها، وأن تكون البضاعة المرهونة غير قابلة للتلف.

<sup>1</sup> طاهر حيدر حيدران, مرجع سابق, ص164.165.166.167

## الفصل الاول : ماهية المشاريع الاستثمارية و ادارتها

**1.2.2 الرهن الحيازي للمحل التجاري:** هو رهن المحل التجاري أو المؤسسة التجارية لصالح البنك، بموجب عقد مسجل حسب الأصول وفقا للأحكام القانونية السارية.

**2.2 الرهن العقاري:** هو العقد الذي يكتسب بموجبه البنك حقا عينيا على عقار وفاء لدينه حيث يمكن أن يستوفي دينه من ثمن ذلك العقار في أي يد كان، متقدما في ذلك متقدما على الدائنين التاليين له في المرتبة و ينبغي لهذا العقار أن يكون صالحا للتعامل، و قابلا للبيع في المزاد العلني، و بالتالي الرهن العقاري يمثل أفضل الصيغ التي تضمن القروض البنكية و إذا حل أجل استحقاق الدين و لم يسدد المدين يمكن للبنك و بعد تنبيه المدين أن تترع ملكية العقار منه <sup>1</sup>.

### خاتمة الفصل:

ومن هنا يجب القول ان المشاريع الاستثمارية تعد افضل الوسائل التي تحقق الانتعاش الاقتصادي, نظرا لسهولة تنفيذها ومرونتها ما يجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل فضلا عن امكانية قدرتها على الابتكار و الابداع و تجديد و تطوير منتجات جديدة, لكن في الوقت نفسه فان نجاح هذه المشاريع يستدعي المعرفة الكاملة لمبادئ ادارة هذه المشاريع و التعرف على اسباب فشل المشاريع الاستثمارية, هذه الاخيرة التي يهدد بقاء الكثير منها الامر الذي جعلها تحضي بالأولوية ضمن مختلف برامج و استراتيجيات التنمية في البلدان وتكفل ذلك بظهور العديد من الهيئات المرافقة لها التي منحتها الاهمية و العناية الخاصة.

الفصل الاول : ماهية المشاركة الاستثمارية و  
ادارتها

---

## مقدمة الفصل:

سنحاول في هذا الاطار الاجابة على اشكالية الدراسة و التعرف على العامل الاكثر تأثيرا من العوامل المدروسة على نجاح المشاريع الاستثمارية و لقد وقع اختيارنا على وكالة دعم و تشغيل الشباب بولاية سعيده كحالة للدراسة.

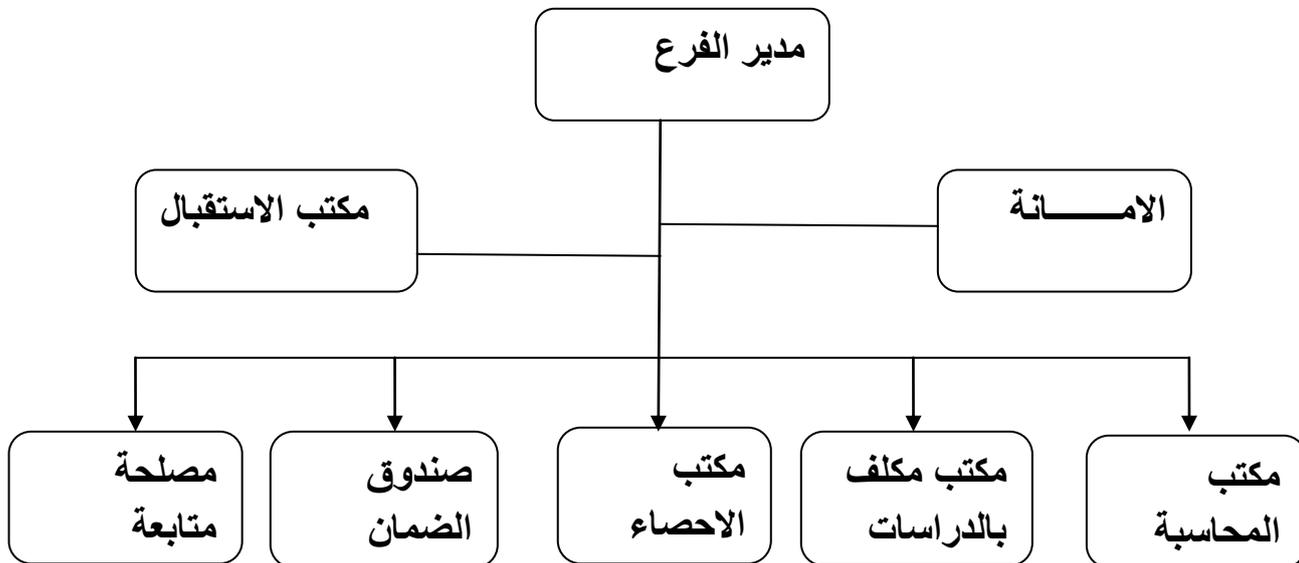
## المبحث الاول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سعيدة

### 1. تقديم وكالة دعم تشغيل الشباب لولاية سعيدة:

الوكالة هي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي, توضع تحت سلطة رئيس الحكومة مباشرة حتى يقوم بتمويل ودعم ومتابعة المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف الشباب اصحاب المشاريع. ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة, ويكون مقرها في مدينة الجزائر, ويمكن نقله الى اي مكان اخر من التراب الوطني. بمرسوم تنفيذي يتخذ على اساس تقرير للوزير المكلف بالتشغيل و يمكن ان تحدث الوكالة اي فرع جهوي او محلي على اساس قرار مجلسها التوجيهي. من خلال دراسة وتحليل المعطيات الاحصائية المحصل عليها, حاولنا تقديم صورة عامة حول واقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سعيدة.

### 2. الهيكل التنظيمي للوكالة لولاية سعيدة:

#### الشكل 2.3: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سعيدة



المصدر: معلومات مقدمة من وكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سعيدة

### 3. مهام كل قسم:

مدير الفرع: هو الذي يقوم بالإشراف على ادارة جميع المكاتب الموجودة بالوكالة

مكتب الاستقبال: هو المكتب الذي يتم فيه استقبال الشباب المستمر واطلاعهم على كل الاجراءات الواجب اتخاذها من اجل انشاء مؤسسة مصغرة, ويقوم بمسك كل الملفات و تحويلها الى طلب الدراسات.

مكتب الاحصائيات: هو المكتب الذي يقوم بالإحصائيات الخاصة بعدد الملفات التي تمسكها الوكالة وكذا عدد الملفات التي منحت لها شهادات من هذا التأهيل و قرار الاحتمال.

مكتب مكلف بالدراسات: يقوم هذا المكتب بدراسة الملفات وهذا بعد الاطلاع على صحة الوثائق المرفقة في هذا الملف

مكتب الحاسبة: يقوم هذا المكتب بدراسة ميزانية الوكالة اي دراسة الارادات و الصفقات وكذا اعداد الميزانية التقديرية و الافتتاحية للشباب حسب المشروع.

صندوق ضمان الاخطار: تم انشاؤه لضمان قروض ممنوحة من طرف البنوك للمؤسسات المنشأة في اطار جهاز .

صندوق متابعة المشاريع: تقوم هذه المصلحة بالسهر على مراقبة ومتابعة المشروع وكذلك بعد بداية مرحلة الاستغلال وخلال كل فترة الاستغلال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> www.ansej.org-saida.dz.15/03/2015

المبحث الثاني: دراسة على مستوى الوكالة و البنوك

دراسة على مستوى الوكالة:

قمنا بزيارة للوكالة لأخذ بعض الاحصائيات فيما يخص عدد الملفات المودعة و عدد الملفات التي تم تمويلها وعدد المناصب المحققة

الجدول 1.3: تطور الاعداد التي تم التكفل بها من طرف الوكالة في الفترة 2013.12.31 :

نشاط القطاع	عدد المناصب المودعة	تكلفة قرض بدون فائدة $10^3$ DA	التكلفة الكلية للمشروع $10^3$ DA	عدد المشاريع الممولة	الموافقة البنكية المحققة	شهادات مؤهلة	عدد الملفات المودعة	عدد المناصب المقترحة
مؤسسات وادارة عامة	0	0	0	0	0	0	0	0
الصناعة	39	432445	1521033	335	15	8	13	1236
مؤسسة اشغال البناء و كل هياكل الدولة	9	43117	996166	44	9	10	16	87
الزراعة	2283	488227	1713203	385	531	428	728	1473

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

2682	677	392	386	725	3337775	771661	1857	الخدمات
165	387	219	327	52	264522	75033	1257	حرف يدوية
5643	1821	1057	1268	1521	7832698	1810482	5445	المجموع
657	278	189	175	210	907701	320754	705	عدد الإناث

المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة لولاية سعيدة

نلاحظ من خلال المعطيات والارقام مدى الاقبال الكبير للشباب على الوكالة للاستفادة من الجهاز لسنة 2013 حيث هناك 1821 ملف مودع . تم تمويل 1521 ملف اي بنسبة 83,52% و التي تتوفر على 5445 منصب شغل , وهو ما يبين اهمية هذا الاخير و نجاعته في خلق مناصب الشغل و تحسين الوضعية العامة من خلال التقليل من نسبة البطالة و تحسين الوضعية المعيشية.

### الجدول 2.3: تطور الاعداد التي تم التكلل بها من طرف الوكالة في الفترة 2014.12.31 :

نشاط القطاع	عدد المناصب المودعة	تكلفة قرض بدون فائدة 10 <sup>3</sup> DA	التكلفة الكلية للمشروع 10 <sup>3</sup> DA	عدد المشاريع الممولة	الموافقة البنكية المحققة	شهادات مؤهلة	عدد الملفات المودعة	عدد المناصب المقترحة
مؤسسات و ادارة عامة	6	4396,699	15596,896	3	2	2	2	9
الصناعة	786	70647769	249660207	394	320	104	262	1182
مؤسسة اشغال البناء و كل هياكل الدولة	42	3390385,946	12126598,67	33	12	12	14	99
الزراعة	1206	68532975,93	242185980,1	356	367	259	402	1068
الخدمات	1626	127319771,1	439966637,1	598	622	320	542	1794

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

483	380	280	328	182	283361408	80859982	1140	حرف يدوية
4635	1602	977	1651	1565	1227316428	350755281	4806	المجموع
651	196	133	347	199	181396267	48532663	609	عدد الاناث

المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة لولاية سعيدة

نلاحظ من خلال المعطيات والارقام مدى الاقبال الكبير للشباب على الوكالة للاستفادة من الجهاز لسنة 2014 حيث هناك 1602 ملف مودع . تم تمويل 1565 ملف اي بنسبة 97,69% و التي تتوفر على 4806 منصب شغل , وهو ما يبين اهمية هذا الاخير و نجاعته في خلق مناصب الشغل و تحسين الوضعية العامة من خلال التقليل من نسبة البطالة و تحسين الوضعية المعيشية

الدراسة على مستوى البنوك في ولاية سعيدة:

قمنا بالتوجه الى البنوك: البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري وذلك للتحقق من تسديد القروض التي وصلت الى تاريخ استحقاقها.

الجدول 3.3: عدد الملفات الممولة من طرف البنك الوطني الجزائري و عدد الملفات التي لم تسدد.

0.66	135	203	2005
0.48	145	301	2006
0.42	165	390	2007
0.49	199	401	2008
0.50	205	407	2009
0.45	204	450	2010
0.61	264	430	2011
0.54	316	581	2012

المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري لولاية سعيدة

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

التعليق: جدول يبين عدد الملفات الممولة من طرف البنك الجزائري و عدد الملفات التي وصلت الى تاريخ استحقاقها و لم تسدد من سنة 2005 الى غاية سنة 2012 بولاية سعيدة والتي شهدت نسبة فوق المعدل في عدم التسديد و التي بلغت 43.62%

معناه 43% من الملفات التي سددت مستحقاتها, و التي اخذت منها 20 ملف كعينة للدراسة حيث نأخذ مقياس تسديد المستحقات كدليل لنجاح هذه الاستثمارات. معناه استطاعت تحقيقها على ارض الميدان.

الجدول 4.3: عدد الملفات الممولة من طرف البنك الخارجي الجزائري و عدد الملفات التي لم تسدد

السنوات	عدد الملفات الممولة	عدد الملفات التي لم تسدد	نسبة الملفات التي لم تسدد
2005	195	134	0.68
2006	280	140	0.5
2007	410	160	0.39
2008	370	213	0.57
2009	387	192	0.49
2010	399	217	0.54
2011	407	293	0.72
2012	423	311	0.73

المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري لولاية سعيدة

التعليق: جدول يبين عدد الملفات الممولة من طرف البنك الخارجي الجزائري و عدد الملفات التي لم تسدد رغم وصولها لتاريخ الاستحقاق من سنة 2005 الى غاية سنة 2012 بولاية سعيدة و التي نلاحظ فيها عدد كبير من الملفات التي لم تسدد و مقدرة بنسبة 63,15%

### المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية

#### منهجية الدراسة :

اشكالية الدراسة: ان الهدف من الاستقصاء هو معرفة وتحديد العوامل الاكثر تأثيرا على نجاح المشاريع الاستثمارية حيث استهدفت دراستنا الاشخاص المستثمرين للمشاريع و الممولين من طرف الوكالة في ولاية سعيدة.

#### الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية:

منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على منهج دراسة الحالة بطريقة استقصائية باستعمال الاسلوب التحليل الاحصائي (برنامج spss).

مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شباب توجهوا الى وكالة دعم تشغيل الشباب لتمويلهم بالسيولة من اجل الاستثمار بمشاريعهم مختلفة المجالات و الذين استطاعوا تحقيق مشاريعهم على ارض الواقع لنتمس من هذه المشاريع المدروسة اهم العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع و لقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية من مجموعة المشاريع التي تتواجد في ميدان الاستثمار حيث بلغ حجمها 20 مستثمر .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

أداة الدراسة: لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا و بشكل اساسي على استبيان تم اعداده انطلاقا من دراسات سابقة كأداة لقياس متغيرات الدراسة, يقيس و يبحث في اهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الاستثمارية يحتوي على جزئين (انظر الى الملحق)

الجزء الاول: يحتوي على اسئلة يتم التعرف على المعلومات الشخصية للمستثمر.

الجزء الثاني: يتم من خلاله تحديد العامل الاكثر تأثيرا من العوامل المقترحة على نجاح المشاريع الاستثمارية و يحتوي على 26 عبارة موزعة على:

لقياس العوامل المؤثرة و يضم 20 عبارة موزعة على اربعة محاور يشكل كل محور فيها عامل من عوامل المدروسة.

✓ محور الدراسة التفصيلية, تمثله العبارات (Q1.Q2.Q3.Q5)

✓ محور الموارد المالية, تمثله العبارات (Q6.Q7.Q8.Q9.Q10)

✓ محور القيادة تمثله العبارات (Q11.Q12.Q13.Q14.Q15)

✓ محور مناخ الاستثمار تمثله العبارات (Q16.Q17.Q18.Q19.Q20)

لقياس نجاح المشاريع تمثله العبارات (Q21.Q22.Q23.Q24.Q25.Q26)

و لقد اعتمدنا على مقياس سلم ليكرث ذو البدائل 5 وفق الاوزان التالية:

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

اخالف بشدة (درجة واحدة), اخالف ( 02 درجة), محايد ( 03 درجات), اوافق ( 04 درجات), اوافق بشدة ( 05 درجات).

اساليب المعالجة الاحصائية: تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) في معالجة البيانات الاحصائية, حيث تضمنت المعالجة الاحصائية التالية: الانحدار البسيط, معامل الارتباط ANOVA.

المبحث الرابع: الدراسة على مستوى العينة

تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية:

اولا: صدق وثبات أداة القياس.

قبل اجراء واختبار الفرضيات فانه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

الجدول 5.3: يبين نتائج معامل "ألفا كرو نباخ"

مصادقية الاحصائيات

عدد العناصر	الفاكرونباخ
20	0,738

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

أن الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة و نتحقق من ثبات الاختبار من خلال طريقة الفاكرونباخ و ظهرت النتائج كالآتي:

الثبات بطريقة الفاكرونباخ : تم تطبيق الاختبار على عينة مكونة من 20 مستثمر مستفيد من وكالة دعم وتشغيل الشباب بولاية سعيدة و بعد تطبيق الاختبار تم حساب معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات حيث وجدنا أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.738 ، هذا دليل كافي على أن الاختبار يتمتع بصدق اداة القياس ، اما تباث يقاس بجذر التربيعي لالفاكرونباخ ويساوي 0.86 مما جعلنا مطمئنان على صلاحية تطبيق الاختبار على العينة.

### الجدول 6.3: اختبار الطبيعي

المحاور	اختبار الطبيعة (sig)
المحور الاول	0.901
المحور الثاني	0.06
المحور الثالث	0.504
المحور الرابع	0.252
المحور الخامس	0.04

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي  
H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

مستوى الدلالة الاحصائية للمحور الاول هو 0.901 اكبر من 0.05 معنى ذلك نقبل فرضية الصفرية ونرفض

الفرضية البديلة اي ان المحور الاول (الدراسة التفصيلية) يتبع التوزيع الطبيعي .

مستوى الدلالة الاحصائية للمحور الثاني هو 0.06 اكبر من 0.05 معنى ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض

الفرضية البديلة اي ان المحور الثاني(الموارد المالية) يتبع التوزيع الطبيعي.

مستوى الدلالة الاحصائية للمحور الثالث هو 0.504 اكبر من 0.05 معنى ذلك نقبل الفرضية الصفرية

ونرفض الفرضية البديلة اي ان المحور الثالث (القيادة) يتبع التوزيع الطبيعي.

مستوى الدلالة الاحصائية للمحور الرابع هو 0.252 اكبر من 0.05 معنى ذلك نقبل الفرضية الصفرية

ونرفض الفرضية البديلة اي ان المحور الرابع(مناخ استثمار) يتبع التوزيع الطبيعي.

مستوى الدلالة الاحصائية للمحور الخامس هو 0.04 اقل من 0.05 معنى ذلك نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة اي ان المحور الخامس ( نجاح المشروع) يتبع التوزيع الطبيعي.

تعليق: بما ان المحاور تتبع التوزيع الطبيعي فانه يمكن اجراء الاختبارات المعنوية للمحاور.

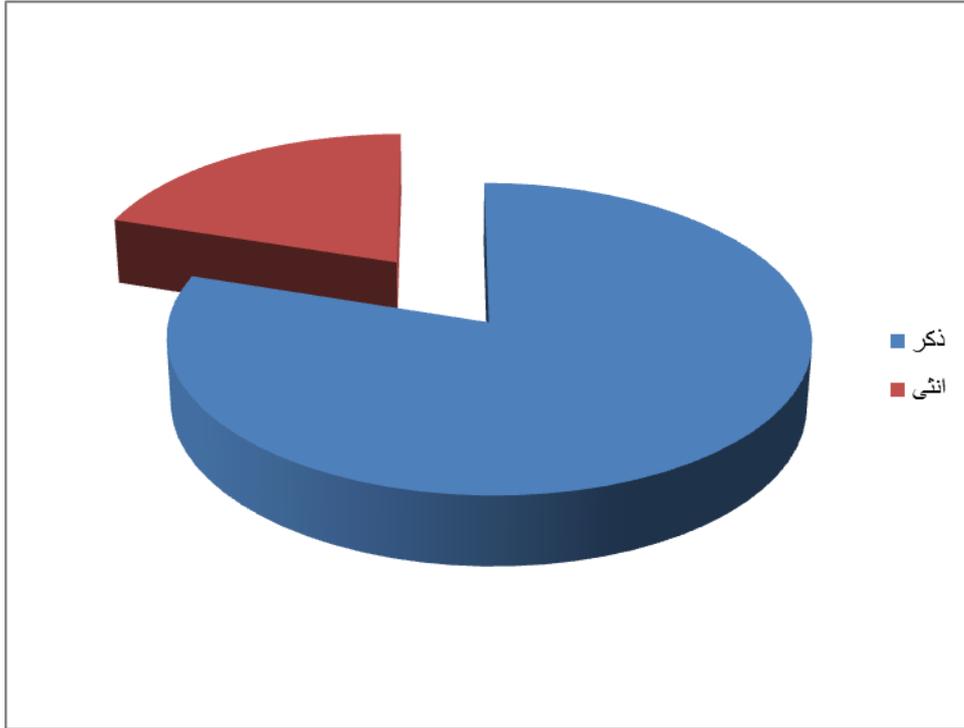
ثانيا: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

### الجدول 7.3 : يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس		النسبة المئوية	التكرارات	
النسب المئوية المتراكمة	النسبة المئوية الاحادية			
80	80	80	16	ذكر
100	20	20	4	انثى
	100	100	20	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss

### الشكل 3.3:



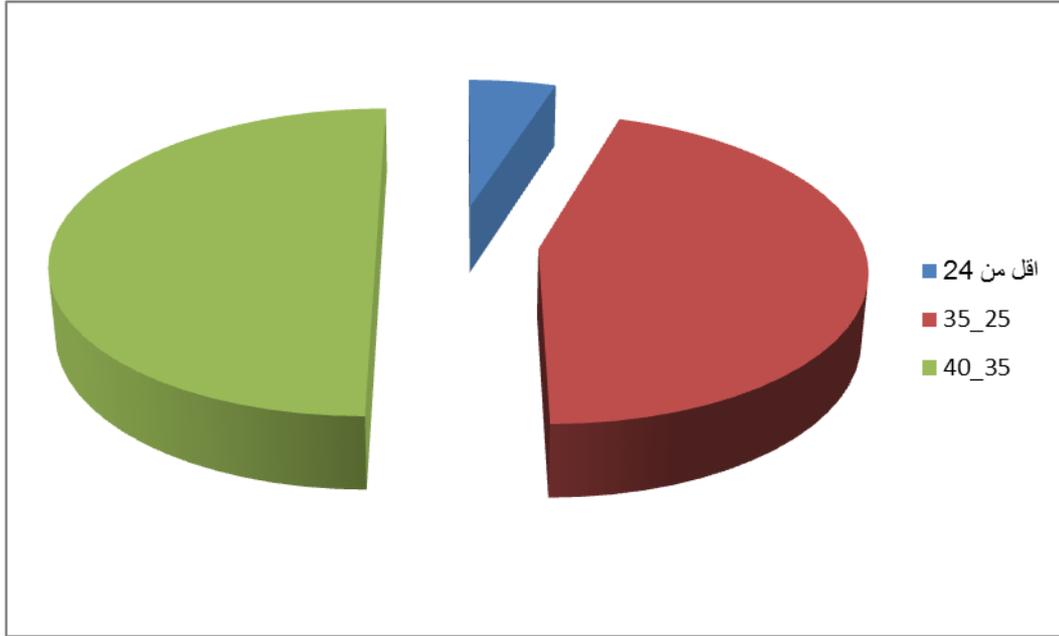
يوضح الجدول اعلاه اختلاف النسبة المئوية بين تنوع الجنس للفئة محل الدراسة , وكانت اعلى نسبة هي من المستثمرين المستجوبين هي من فئة الذكور بنسبة 80% اي ما يعادل 16 ذكر في المرتبة الاولى, وجاءت نسبة الاناث في المرتبة الثانية بنسبة بنسبة 20% اي ما يعادل 4 اناث. اي ان الاستثمار يلقي اقبال من عنصر الرجال اكثر منه نساء.

### الجدول 8.3: توزيع افراد العينة حسب السن

العمر		النسبة المئوية	التكرارات	
النسب المئوية المتراكمة	النسب المئوية الاحادية			
5	5	5	1	اقل من 24
50	45	45	9	35-25
100	50	50	10	40-35
	100	100	20	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss

### الشكل 4.3



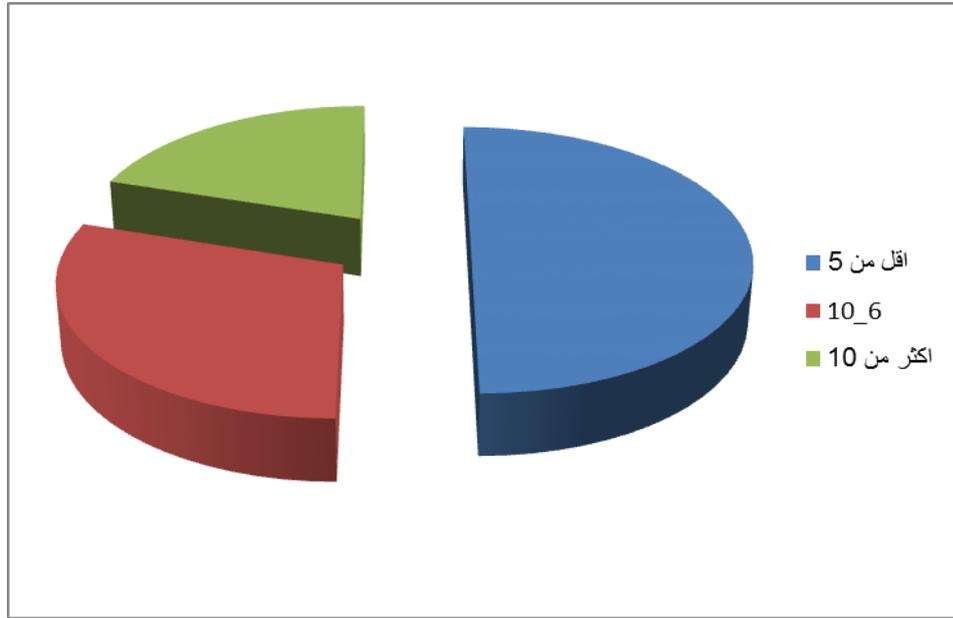
يوضح الجدول اعلاه اختلاف النسب المئوية بين الاعمار للفئة المبحوثة حيث نجد ان الفئة الاكثر تعاملًا مع وكالة تشغيل ودعم الشباب لولاية سعيدة هم الاشخاص الذين ينتمون للفئة العمرية ما بين 40\_35 سنة بنسبة 50% في حين الفئة العمرية الثانية المقبلة على الاستثمار من 35\_25 سنة بنسبة 45% بينما الفئة الاقل اقبالًا هي الفئة العمرية الاقل من 24 سنة بنسبة 5%.

### الجدول 9.3: توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الخبرة				
التكرارات	النسبة المئوية	النسب المئوية الاحادية	النسب المئوية المتراكمة	
10	50	50	50	أقل من 5
6	30	30	80	10-6
4	20	20	100	أكثر من 10
20	100	100		مجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الشكل 5.3:



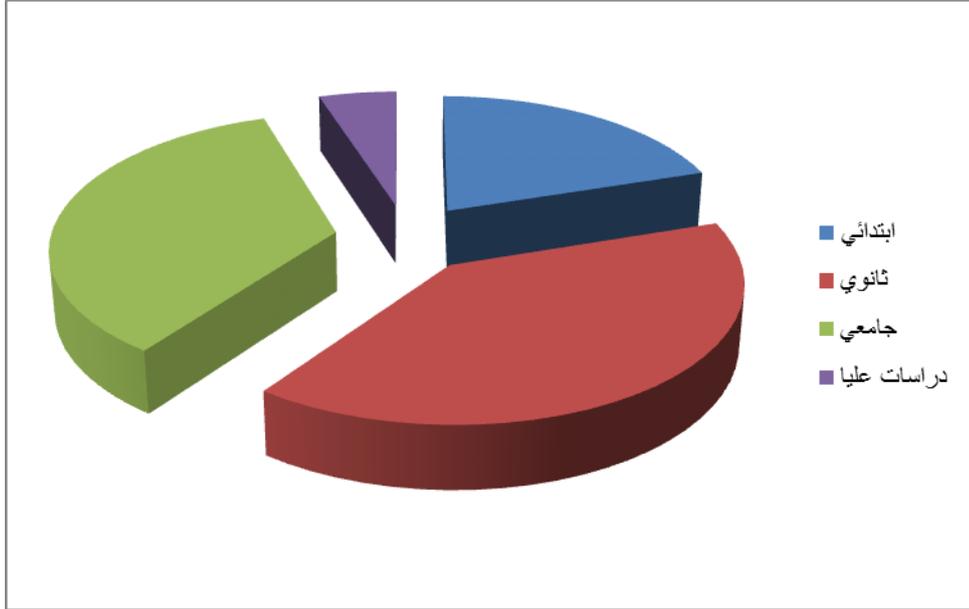
من خلال الجدول السابق استطعنا احصاء الخبرة التي يتوفر عليها المستثمر حيث اكتشفنا ان اغلب المستثمرين لهم خبرة اقل من 5سنوات اي ما يعادل 50% معناه الاشخاص المتوجهين للاستثمار ذو خبرة قليلة في حين المقبلين الثانويين هم ذو خبرة من 6 الى 10 سنوات بنسبة 30% اي ما يعادل 6 مستثمرين من مجموع 20 مستثمر في الحين الفئة الاخيرة ذات خبرة اكثر من 10 سنوات بمعدل 20% اي ما يساوي 4 مستثمرين ذو خبرة قديمة بمجال الاستثمار.

الجدول 10.3: توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

المستوى		النسبة المئوية	التكرارات	
النسب المئوية المتراكمة	النسب المئوية الاحادية			
20	20	20	4	ابتدائي
60	40	40	8	ثانوي
95	35	35	7	جامعي
100	5	5	1	دراسات عليا



الشكل 6.3:



نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المستوى التعليمي لدى غالبية افراد العينة هو المستوى الثانوي بنسبة 40% ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 35% و يليه المستوى الابتدائي بنسبة 20% ام اصغر نسبة فكان المستوى التعليمي لديهم هو ذو دراسات عليا بنسبة 5%.

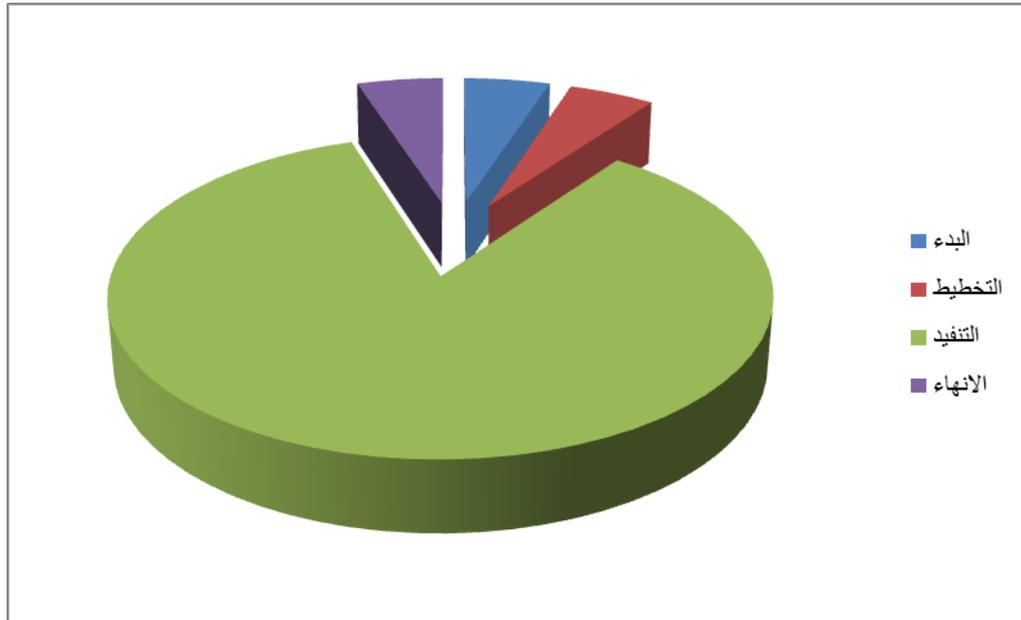
### الجدول 11.3: المرحلة التي يمر بها المشروع

المرحلة				
التكرارات	النسبة المئوية	النسب المئوية الاحادية	النسب المئوية المتراكمة	
1	5	5	5	البدء
1	5	5	10	التخطيط
17	85	85	95	التنفيذ
1	5	5	100	الانتهاء

	100	100	20	مجموع
--	-----	-----	----	-------

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام محرجات spss

### الشكل 7.3:



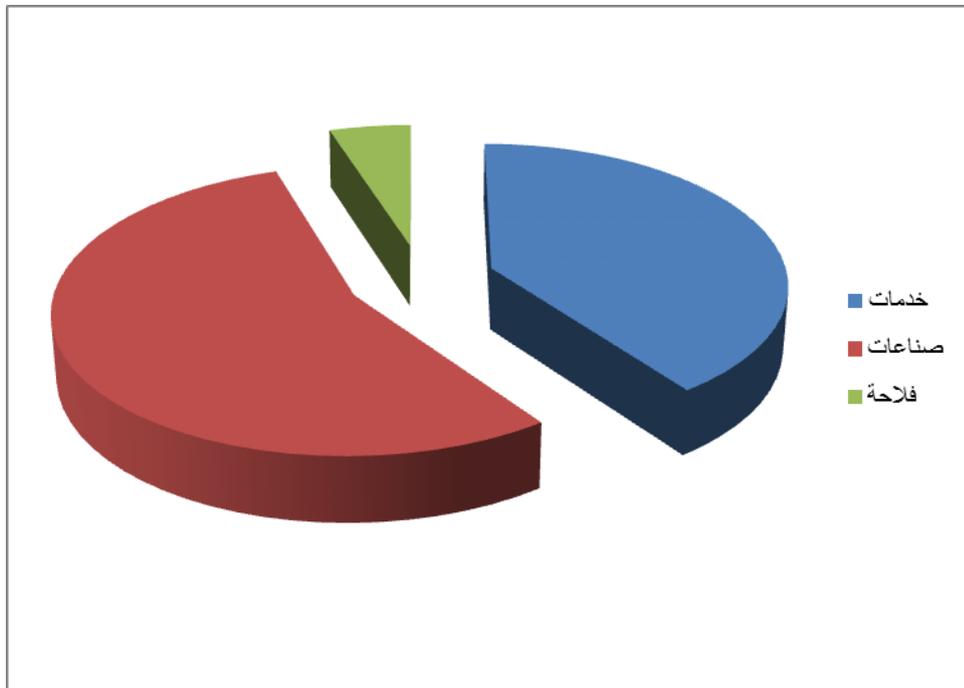
من الجدول نلاحظ ان اغلب المستثمرين المستجوبين في مرحلة التنفيذ للمشروع بنسبة 85% اي ما يعادل 17 مشروع استثماري في مرحلة التنفيذ والمشاريع الثلاث الاول يمر بمرحلة البدء و الثاني بمرحلة التخطيط و الثالث بمرحلة الانتهاء .

### الجدول 12.3: توزيع العينة حسب مجالات الاستثمار

المجال					
	النسب المئوية المتراكمة	النسب المئوية الاحادية	النسب المئوية	التكرارات	
	40	40	40,0	8	خدمات
	95	55	55,0	11	صناعات
	100	5	5,0	1	فلاحة
		100	100,0	20	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss

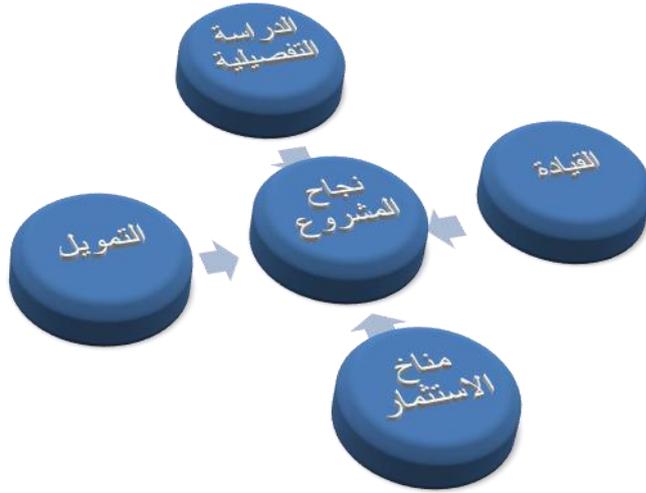
### الشكل 8.3:



من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا ان جميع الاستثمارات تدور في مجال الصناعة بنسبة 55% اي ما يعادل 11 حالة من الاستثمار و يليها مجال الخدمات بنسبة 40% اي ما يعادل 8 حالات و ادنى نسبة هي 5% في مجال الفلاحة اي ما يعادل استثمار واحد في هذا المجال.

ثالثا: دراسة تأثير العوامل المدروسة على نجاح المشاريع:

الشكل 9.3: نموذج الدراسة التطبيقية



1. دراسة العلاقة بين الدراسة التفصيلية ونجاح المشروع:

لدراسة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط:

H0 : لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الدراسة التفصيلية ونجاح المشروع.

H1 : توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الدراسة التفصيلية ونجاح المشروع.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
طريقة المربعات الصغرى	,263 <sup>a</sup>	0,069	0.017	0,31839

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

الجدول 13.3: تقديم النموذج

الجدول رقم 14.3: جدول تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	فيشر	المعنوية.
الانحدار	0.135	1	0,135	1,332	,263 <sup>b</sup>
البواقي	1.825	18	0,101		
المجموع	1.960	19			

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

الجدول 15.3: معاملات نموذج الانحدار

النموذج	t	بيتا		المعنوية.
		الخطأ المعياري لتقدير	معاملات الانحدار	
(الثابت)	4,648	,637	2,961	0.000
الدراسة التفصيلية	1,154	,157	,181	0,263

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

### التعليق على النتائج:

من النتائج يتضح ان معامل الارتباط الثنائي 26% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب و لكنه ضعيف بين الدراسة التفصيلية و نجاح المشروع, كما وضح معامل التحديد ان الدراسة التفصيلية تؤثر بما مقداره 6% في نجاح المشروع. بما ان مستوى الدلالة في الجدول تحليل ANOVA قدر ب 0.263 اكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها انه لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الدراسة التفصيلية و نجاح المشروع. كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين الدراسة التفصيلية و نجاح المشروع.

نجاح المشروع = 0.181 الدراسة التفصيلية + 2.96

### 2. دراسة العلاقة بين التمويل و نجاح المشروع:

لدراسة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط:

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التمويل و نجاح المشروع.

H1: توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التمويل و نجاح المشروع.

### الجدول رقم 16.3: تقديم النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
---------	----------------	---------------	----------------------	-----------------------

الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

0,31962	0.010	0,062	,248 <sup>a</sup>	طريقة المربعات الصغرى
---------	-------	-------	-------------------	-----------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول رقم 17.3: جدول تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية.
الانحدار	0.121	1	0,121	1,184	0,291 <sup>b</sup>
البواقي	1.839	18	0,102		
المجموع	1.960	19			

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول 18.3: معاملات نموذج

المعنوية.			بيتا	t	النموذج
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري لتقدير			
0,000	3,091	0,557		5,551	(الثابت)
,291	0,164	0,151	0,248	1,088	التمويل

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

التعليق على النتائج:

من النتائج يتضح ان معامل الارتباط الثنائي تقريبا 25% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب لكنه ضعيف بين التمويل ونجاح المشروع , كما وضح معامل التحديد ان التمويل يؤثر بما مقداره 6% في نجاح المشروع. بما ان مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.291 اكبر من 0.05 فإننا نقبل

الفرضية الصفرية التي مفادها انه لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التمويل ونجاح المشروع ونرفض الفرضية البديلة. كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين التمويل ونجاح المشروع بالصيغة التالية:

$$\text{نجاح المشروع} = 0.164 \times \text{التمويل} + 3.091$$

3. دراسة العلاقة بين القيادة و نجاح المشروع:

لدراسة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط:

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين القيادة ونجاح المشروع.

H1: توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين القيادة ونجاح المشروع.

الجدول رقم 19.3: تقديم النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
1	,155 <sup>a</sup>	,024	-,030	,32597

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول رقم 20.3: جدول تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	فيشر	المعنوية
الانحدار	0.047	1	,047	0,443	,514 <sup>b</sup>
البواقي	1.913	18	,106		
المجموع	1.960	19			

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول رقم 21.3 : معاملات نموذج

المعنوية			بيتا	t	النموذج
	B	الخطأ المعياري لتقدير			
0.000	4,204	,774		5,434	(الثابت)
,514	-,131	,196	-,155	-,666	القيادة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

التعليق على النتائج:

من النتائج يتضح ان معامل الارتباط الثنائي 15.5% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب لكنه ضعيف بين القيادة ونجاح المشروع، كما وضع معامل التحديد ان القيادة لا تؤثر الا بمقدار 2% في نجاح المشروع.

بما ان مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.514 اكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية

الصفريية التي مفادها لا توجد علاقة بين القيادة ونجاح المشروع

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين القيادة ونجاح المشروع بالصيغة التالية:

$$\text{نجاح المشروع} = -1.131 + 4.204 \times \text{القيادة}$$

4. دراسة العلاقة بين مناخ الاستثمار و نجاح المشروع:

لدراسة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مناخ الاستثمار ونجاح المشروع.

H1: توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مناخ الاستثمار ونجاح المشروع.

الجدول رقم 22.3: تقديم النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	0,563 <sup>a</sup>	0,317	0,279	0,27274

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول رقم 23.3 جدول تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	فيشر	المعنوية
الانحدار	0.621	1	,621	8,345	,010 <sup>b</sup>
البواقي	1.339	18	,074		
المجموع	1.960	19			

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول رقم 24.3: معاملات نموذج الانحدار

النموذج	t	بيتا	الخطأ المعياري تقدير	معاملات الانحدار	المعنوية.
(الثابت)	4,598		0,495	2,274	0,000
مناخ الاستثمار	2,889	0,563	0,150	0,434	0,010

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

التعليق على النتائج

من النتائج يتضح ان معامل الارتباط الثنائي 56% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بمقدار متوسط بين مناخ استثمار ونجاح المشروع، كما وضح معامل التحديد ان مناخ الاستثمار يؤثر بما مقداره تقريبا 32% في نجاح المشروع. حيث نرى ان عامل مناخ الاستثمار اكثر تأثيرا مقارنة بالعوامل الاخرى المدروسة من حيث

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

الدلالة الاحصائية المذكورة سابقا , بما ان مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.01 اقل

من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها انه توجد علاقة بين مناخ الاستثمار

ونجاح المشروع حيث يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين مناخ الاستثمار ونجاح المشروع بالصيغة

التالية:

$$\text{نجاح المشروع} = 0.434 \times \text{مناخ الاستثمار} + 2.274$$

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تأثير جميع العوامل المدروسة ونجاح المشاريع

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تأثير جميع العوامل المدروسة ونجاح المشاريع.

الجدول 25.3: تقديم النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطا المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	0,658 <sup>a</sup>	0,433	0.281	0,27225

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول 26.3: جدول تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى المعنوية
---------	----------------	-------------	----------------	---	----------------

الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

0,060 <sup>b</sup>	2.860	0,212	4	0,848	الانحدار
		0,074	15	1,112	البواقي
			19	1,960	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

الجدول رقم 27.3: معاملات نموذج الانحدار

المعنوية.			بيننا	T	النموذج
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري تقدير			
0.001	3,503	0,860		4,072	(الثابت)
0,015	0,621	0,225	0,806	2,762	المحور 4
0,283	-0,208	0,186	-0,301	-1,114	المحور 1
0,906	0,020	0,166	0,030	0,120	المحور 2
0,151	-0,275	0,182	-0,326	-1,512	المحور 3

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

بما ان مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.60 اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية

الصفريية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1:

وعليه وجدنا انه لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين تأثير جميع العوامل المدروسة و نجاح المشاريع

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

ومنه نستخلص ان نجاح المشاريع الاستثمارية يتاثر بشكل كبير بمناخ الاستثمار مقارنة بالعوامل الاخرى المدروس

كما ان الخطأ المعياري يساوي 0.860 معناه هناك عوامل اخرى مجهولة تؤثر على نجاح المشاريع الاستثمارية

هذا ما يفتح افاق جديدة لاكتشاف والبحث على العوامل المجهولة والتي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع

والدفع بعجلة التنمية والاستثمار الجيد والمهادف.

## خاتمة الفصل:

بناء على ما سبق في الفصل التطبيقي استطعنا معرفة انه لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الدراسة

التفصيلية ونجاح المشروع, كما لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التمويل و نجاح المشروع و لا توجد

علاقة ذو دلالة احصائية بين القيادة و نجاح المشروع, في حين انه توجد علاقة ذو دلالة احصائية , حيث ان

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب JESNA لولاية سعيدة:

---

اجتماع العوامل المدروسة بأكملها لا يؤثر على نجاح المشروع اي انه توجد عوامل اخرى مجهولة تؤثر على نجاح المشروع مما يستدعي فتح افاق جديدة للبحث.

بناء على ما سبق يمكن القول انه امام الظروف الراهنة التي يعيشها الاستثمار اليوم, و ديناميكية التغيير لابد من تبني سياسة مناخ الاستثمار جيد لتنمية المشاريع الاستثمارية و انجاحها, حيث لا يمكن تجاهل البنية التحتية لمناخ الاستثمار الى جانب صقل الكوادر البشرية وتنمية قدراتها وكفاءتها وخبراتها للاستثمار الجيد كما لا يجب تجاهل تكوين هذه الكوادر البشرية وتعلمها مبادئ ادارة المشاريع وادراك اسباب النجاح والفشل .

فالمشروع الاستثماري ليس كيانا مكتملا بذاته بل انه يعتمد على البيئة المحيطة وبالتالي فانه يواجه بتكاليف خارجة عن سيطرته وتوقف السلامة المالية للمشروع على هذه البيئة ،و. الترويج الجيد للفرص الاستثمارية لن يكون له اي معنى قبل التأكد من تحسين مناخ الاستثمار و تخفيف العوائق التي يتعرض لها المستثمرون و تبسيط اجراءات انشاء المؤسسات.

فبعد الدراسة التحليلية في الجانب التطبيقي يمكن ان ننفي او نقبل الفرضيات التي جاءت في المقدمة العامة

لا توجد علاقة بين الدراسة التفصيلية ونجاح المشروع.

لا توجد علاقة بين التمويل ونجاح المشروع.

لا توجد علاقة بين القيادة ونجاح المشروع.

توجد علاقة بين مناخ الاستثمار ونجاح المشروع.

**نتائج الدراسة :** بناء على ما سبق توصلنا الى النتائج التالية:

الاستثمار هو الوسيلة الانجع لرفع الاقتصاد و توفير مناصب شغل .

الدراسة التفصيلية للمشروع الاستثماري لا تكفي في انجاحه.

توفر القائد الكفاء والعلم بالكفاءات والمهارات والخبرات لا يصنع وحده نجاح المشروع.

توفر مناخ استثمار جيد كفيلا بنجاح المشروع.

كما تأكدنا من خلال هذه الدراسة بان توفر الاطار التشريعي المناسب لا يكفي لترقية الاستثمار ومن الملاحظ

ان الذي ينعش الاستثمار هو توفر محيط اعمال غير بيروقراطي وشفاف يحمي الاستثمار حيث ان تهيئة وتحسين

هذا المحيط تبقى هي اولوية كل اصلاح يرمي الى توفير جميع الظروف المحفزة للمستثمرين من ادارة غير

بيروقراطية واجهزة متطورة تساير التحولات الاقتصادية

**التوصيات :** من خلال ما جاء في البحث يمكن اعطاء بعض التوصيات التي نرى انها مفيدة وهي كالتالي :

✓ تفعيل المشاريع الاستثمارية و انجاحها اعتمادا على ارضية مناخ استثمار جيد يتماشى و متطلبات

تحقيق اهداف الاستثمار.

✓ توفير اطار قانوني و استقرار سياسي يمكن من الاستثمار الجيد.

بعث ثقافة استثمارية بين افراد المجتمع بأهمية المشروع.

✓ الغاء التعاملات البيروقراطية و تسهيل التواصل الاداري و البنكي لدعم المشروع الاستثماري.

✓ وضع نسب فائدة ضئيلة تسمح بإقامة المشروع و انعاش الاستثمار.

✓ ضرورة التقييم الدوري و المستمر لآثار السياسات المتخذة على تطور المناخ الاستثماري.

✓ اعتبار مناخ الاستثمار كل لا يتجزأ حيث لا يمكن تجاهل اي جزء منه.

**افاق البحث :** بعد دراسة علاقة جميع العوامل المذكورة للبحث على نجاح المشروع تبين لدينا انه لا توجد

علاقة بين جميع هذه العوامل ونجاح المشروع وهذا ما وضحه تحليل ANOVA ، مما يستدعي البحث عن

عوامل اخرى من شأنها ان تؤثر على نجاح المشروع في مواضيع مستقبلية.



# قائمة المصادر والمراجع

## الكتب باللغة العربية:

- محمد احمد السريتي, تخطيط المشروعات الاستثمارية ودراسات الجدوى, رؤية-مصر, 2009.
- د. محمد دياب, دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشاريع, دار المنهل اللبناني, الطبعة الثانية, بيروت, 2009.
- د. كاظم الجاسم العيساوي, دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات, ديوان النشر والطبع, 1990.
- د. حسين عمر, الاستثمار والعملية, ديوان النشر والتوزيع, 1990.
- د. سمير محمد عبد العزيز, الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية, مكتبة الاشعاع الفتية, الاسكندرية, 1990.
- د. شقيري نوري موسى, دراسة الجدوى الاقتصادية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة 2000.
- ديانة العلمي, اساسيات ادارة المشاريع, الفصل التاسع.
- سامي تيسير سلمان, كيف تنمي قدرتك على ادارة المشاريع, بيت الافكار الدولية, الرياض, 1997.
- طاهر حيدر حيدران, "مبادئ الإستثمار", دار المستقبل للنشر و التوزيع, الطبعة الثانية, 1997.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية, دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات , bot الطبعة الثانية , 2001.

- محمد ابراهيم عبد الرحيم , دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم اصول المشروعات , مؤسسة شباب الجامعة , اسكندرية, 2007.
- محمد حسنين العجمي , الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية, عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2007.
- معهد ادارة المشروعات, الدليل المعرفي لادارة المشروعات, الطبعة الرابعة, 2008.
- ناصر دادي عدون د. نوار محمد فتحي , دراسة الحالات المالية, دار الافاق, طبعة 1991.

## المراجع باللغة الاجنبية:

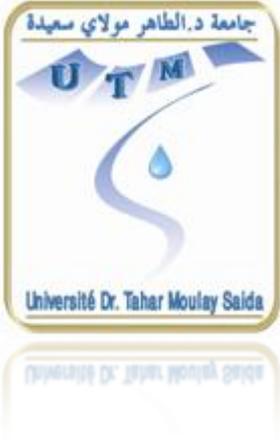
- Abdallah Boughaba, Analyse Evaluation des projets. Berti édition, paris, 2000, p 2.
- Didier mazier, le chef de projet, editions ENI, september, 2012.
- Jean Barreau-jacouelile Delahye « Manuel & Application » Gestion Financerez.
- robert buttrick, Gestion de projets, 4édition enrichie, france, 2012.
- Chantal morley, Management d'un projet système d'information, dunod, paris, 2006.

## الرسائل والمذكرات:

- بن مسعود عبد الله, تقييم المشاريع الاستثمارية, دراسة حالة شركة الاسمنت تموشنت, رسالة ماجستير علوم اقتصادية, 2010.
- مجاوية سهام, الاستثمارات العربية البينية ومساهمتها في تحقيق التكامل الاقتصادي العربي, ماجستير, نقود مالية, علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2005.
- ادارة المشاريع (مقدمة في ادارة المشاريع), ماجستير, القسم الاول والثاني.
- مذكرة تخرج لشهادة ماجستير علوم اقتصادية , نظم تمويل مشروع استثماري, جامعة معسكر, 2008.
- مكاوي مكي, اثر الاستثمار الاجنبي على التنمية الاقتصادية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير, معسكر, 2000.
- محمد قويدري, اسس دراسات الجدوى و معايير تقييم المشروعات, مذكرة لنيل شهادة ماجستير, جامعة الجزائر, 1997.

## المجلات:

- د. ناجي بن حسين, دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر (مجلة الاقتصاد و المجتمع),  
جامعة منثوري قسنطينة.
- د. وصاف سعدي و د. قويدري محمد, واقع مناخ الاستثمار في الجزائر: بين الحوافز و  
العوائق (مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير), العدد8, 2008.
- د. اوسري منور- ا. بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة, دراسة الجدوى البيئية للمشاريع  
الاستثمارية (مجلة اقتصاديات شمال افريقيا), العدد السابع, المركز الجامعي خميس مليانة-  
الجزائر.
- تقييم المشروعات الصناعية, سلسلة دورية , العدد41, ماي 2005.
- فيصل عليلن الياس الشديفات, تمويل مشروعات البوت (مجلة جامعة دمشق للعلوم  
الاقتصادية و القانونية) العدد الاول, 2010.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم إدارة المشاريع

استبيان

أخي الكريم . . أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . .

نود أن نقوم بدراسة حول " تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على نجاح المشاريع الاستثمارية" وذلك للاطلاع على دور وواقع العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الاستثمارية.

والرجاء مساعدتنا بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة مع مراعات الدقة قدر الإمكان .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الطالبتين

ملاحظة :

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

## المعلومات الشخصية:

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2-العمر: اقل من 24 سنة  من 25الى 34 سنة
- من 35 الى 40 سنة
- 3-منذ متى وأنت تعمل في هذا المجال؟
- اقل من 5 سنة  من 6إلى10سنوات  أكثر من 10
- 4-ماهو المستوى التعليمي المتحصل عليه؟
- ابتدائي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 5-حدد المرحلة التي يمر بها هذا المشروع؟
- مرحلة البدء  مرحلة التخطيط  مرحلة التنفيذ  مرحلة الإنهاء
- 6- ماهي المجالات التي تتم فيها أعمال هذا المشروع ؟
- الخدمات  الصناعات  الفلاحة

الاسئلة	اخالف بشدة	اخالف	محايد	اوافق	اوافق بشدة
الدراسة التفصيلية	تم تحديد فكرة المشروع اعتمادا على الاستثمارات المشابهة				
	تم تحديد خطة عمل مفصلة من حيث الميزانية و الوقت				
	تم تصميم المشروع لتلبية الطلب الغير مشبع				
	تم وضع خطة مفصلة بما في ذلك الجدول الزمني تقسيم العمل الاحتياجات من القوى العاملة و المعدات				
	تم تحديد الوسائل التقنية المستخدمة في المشروع بدقة				
المالية	تم تقديم معلومات واضحة وبيانات المالية دقيقة عن حقيقة المشروع				
	تم تسليم السيولة المطلوبة لاتمام المشروع				
	تم طلب ضمانات ووثائق واوراق مالية من طرف البنك				
	الموافقة لاعطاء القرض استغرقت وقتا قصيرا				
	تم وضع نسب فائدة ضئيلة تسمح باقامة المشروع توفر فيق عمل فعال وقائد كفؤ يعتمد عليه				
الموارد	تم ابلاغ اعضاء الفريق ودعمه للقيام بعملهم				
	طموحات القائد تتوقف عند قبض السيولة او تفوق خلق المشروع				
	درجة الالتزام التي يفرضها القائد تحقق اهداف المشروع				
	اعضاء فريق المشروع يهتمون برضا او عدم رضا مدير المشروع حول العمل المنجز				
	تم تبني فكرة المشروع من السلطات العليا وادراكها للصعوبات المرتبطة بالمشروع				
التحديح	تم توفير اطار قانوني واستقرار سياسي يمكن العمل تحت مضلته				
	تم دعم المشروع الاستثماري من بعض الجهات المانحة (بنوك , رجال اعمال, شركات استثمارية)				
	توفر ثقافة لدا المجتمع بأهمية المشروع				
	توفر تسهيلات ادارية و معاملات بنكية جيدة تدعم المشروع				
	المنابع				

نتائج المشروع

					تم الاقتراب من رقم الاعمال التقديري
					كانوا الزبائن راضيين عن نواتج المشروع
					تم تحقيق الحصة السوقية المتوقعة في الدراسة التفصيلية
					امكانية تسديد القرض والالتزامات الجبائية
					تحقيق الاهداف المطلوبة يعزز من توليد افكار توسعية جديدة للاستثمار
					تم ارتفاع قيمة الاصول مثل المخزون