



## محاضرات في

### " دراسات الجدوى لمشروع استثماري "

إعداد / د. عيبر منصور عبد الحميد

مدرس الاقتصاد بكلية التجارة جامعة جنوب الوادي

٢٠٢٣ - 2024م

## توصيف المقرر:

دراسات الجدوى لمشروع استثماري	اسم المقرر
الرابعة	الفرقة
الاقتصاد	الشعبة
عبير منصور عبد الحميد	استاذ المادة
2024-2023م	العام الجامعي

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**فتعالى الله الملك الحق ولا تعجل بالقرآن من قبل أن يُقضى إليك وحيه  
وقل رب زدني علما**

**صدق الله العظيم**

(سورة طه - الآية 114)

## فهرس المحتويات:

م	الموضوع	الصفحات
1	توصيف المقرر:	2
2	الآية القرآنية:	3
3	فهرس المحتويات:	4
4	مقدمة:	5-6
5	الأهداف التفصيلية للمقرر:	10
6	الفصل الأول : "مدخل للمشروعات الاستثمارية -المتوسطة والصغيرة:	11-42
7	الفصل الثاني: " مدخل لدراسات الجدوى استثماري":	43-64
8	الفصل الثالث: " مهارات إعداد دراسات الجدوى المبدئية والتفصيلية":	65-99
9	الفصل الرابع: " مهارات إعداد دراسات الجدوى الفنية والمالية":	100-128
10	أسئلة للمراجعة:	129-130
11	قائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها: أولاً: المراجع باللغة العربية: ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:	131-132



## "أنا أستثمر، أنا أخط لإنهاء أمة تقود العالم"

تتزايد أهمية إعداد دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية في ظل توجه الدولة لتقليص دور القطاع العام وتزايد دور القطاع الخاص ومحاولة دفع هذا القطاع لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة الاستغلال الأمثل ، ومن ثم المساهمة في حل بعض المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها الدولة وعلى رأسها مشكلة البطالة ، ولذلك لا بد من توجه فكر الشباب للاستثمار بدلاً من انتظار وظائف القطاع الحكومي، ذلك القطاع الذي يعاني من بطالة مقنعة وانخفاض معدل الأجور بل وثباتها النسبي.

فتعتبر المشروعات الاستثمارية الناشئة العصب الرئيسي لاقتصاد أى دلة سواء كانت متقدمة أو نامية ، وذلك لتمييز تلك المشروعات بقدرتها العالية على توفير فرص العمل وإعطاء فرصة للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات ، كما تتميز بانخفاض نسبة المخاطرة فيها بالمقارنة بالشركات الكبرى وفي نفس الوقت تعتبر نواة لهذه المشروعات. وفي ضوء عدم قدرة القطاع العام (الحكومي) على استيعاب كافة الخريجين من الكليات والمعاهد والدبلوم الفني وأيضاً أصحاب الحرف ، جعل من الضرورة اللجوء للأعمال الحرة وإقامة مشروعات خاصة تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة والقضاء أو الحد من مشكلة البطالة ورفع مستوى معيشة الأفراد والاستغلال الأمثل للموارد.

من هنا تظهر أهمية إعداد دراسات جدوى لتلك المشروعات لأنها تعتبر الخطوة الأولى لإنجاح أى مشروع وظهوره على أرض الواقع وداخل حيز التنفيذ أو الاستغناء عنه قبل تكبد خسائر الدخول إلى السوق من ثم البحث عن بديل آخر.

حيث أن دراسات الجدوى هي " عملية جمع المعلومات والبيانات عن مشروع مقترح من ثم تحليلها من كافة الجوانب القانونية والبيئية والتسويقية والفنية والمالية ، وذلك لمعرفة مدى نجاح هذا المشروع في ظل الظروف المتاحة والسائدة في السوق ، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب سواء باستمرار المشروع أو وقفه".

من وجهة نظري أن أكثر القادرين على إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري هو صاحب الفكرة أو المشروع الاستثماري لأنه أكثر إماماً بهذه الفكرة خاصة في المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر، ومن الممكن بعد الانتهاء من إعدادها عرضها على خبراء أو متخصصين في مجال إعداد دراسات جدوى لمشروع استثماري .

## الأهداف التفصيلية للمقرر:

يكون الطالب في نهاية المقرر قادراً على أن:

- 1- يوضح مفهوم وأهمية والمراحل التي يمر بها المشروع الاستثماري.
- 2- يعرف مفهوم المشروعات المتوسطة والصغيرة.
- 3- يطلع على معايير تصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة.
- 4- يفهم مدى أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة .
- 5- يوضح خصائص المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
- 6- يتعرف على التحديات التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
- 7- يذكر أسباب فشل المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
- 8- يتعرف على الجهود المصرية لتعزيز دور المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
- 9- يوضح مفهوم دراسات الجدوى لمشروع استثماري.
- 10- يشرح أهداف إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري.
- 11- يذكر أهمية إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري.
- 12- يتعرف على الصعوبات التي تواجه إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري.
- 13- يوضح مراحل ( مكونات ) إعداد دراسات الجدوى لاتخاذ القرار الاستثماري.
- 14- يذكر أنواع دراسات الجدوى لمشروع استثماري.
- 15- يفهم العلاقات الداخلية بين الأنواع المختلفة لدراسات الجدوى لمشروع استثماري.
- 16- يوضح مفهوم وأهداف ومراحل كل نوع من أنواع دراسات الجدوى المبدئية والتفصيلية.
- 17- يتقن إعداد دراسات الجدوى المبدئية والتفصيلية بكافة أنواعها ( البيئية والقانونية والتسويقية والفنية والمالية).
- 18- يقدم فكرة لمشروع استثماري ويعد لها دراسة جدوى.

## الفصل الأول:

### " مدخل للمشروعات الاستثمارية - المتوسطة والصغيرة - "

#### ❖ أهداف الفصل الأول:

- أن يكون الطالب بعد انتهاء الفصل الأول قادراً على أن:
- 1- يضع مفهوماً للمشروع الاستثماري.
  - 2- يدرك مدى أهمية المشروع الاستثماري.
  - 3- يوضح المراحل التي يمر بها المشروع الاستثماري.
  - 1- يعرف مفهوم المشروعات المتوسطة والصغيرة.
  - 2- يطلع على معايير تصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة.
  - 3- يفهم مدى أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة .
  - 4- يوضح خصائص المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
  - 5- يتعرف على التحديات التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
  - 6- يتعرف على الجهود المصرية لتعزيز دور المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
  - 7- يدرك مزايا المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.
  - 8- يلم بعيوب المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر.



## ❖ موضوعات الفصل الأول:

- أولاً : مفهوم المشروع الاستثمارى.
- ثانياً : أهمية المشروع الاستثمارى.
- ثالثاً: المراحل التى يمر بها المشروع الاستثمارى.
- رابعاً : مفهوم المشروعات المتوسطة والصغيرة.
- خامساً: معايير تصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة.
- سادساً: أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة .
- رابعاً: خصائص المشروعات المتوسطة والصغيرة فى مصر.
- خامساً: التحديات التى تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة فى مصر.
- سادساً: الجهود المصرية لتعزيز دور المشروعات المتوسطة والصغيرة فى مصر.
- سابعاً :مزايا المشروعات المتوسطة والصغيرة فى مصر.
- ثامناً: عيوب المشروعات المتوسطة والصغيرة فى مصر.

## أولاً: مفهوم وأهداف ومراحل مشروع استثماري:

يعتبر المشروع الاستثماري هو محور إعداد دراسات الجدوى، ولذلك يُعد من الضروري وضع أيدينا على مفهوم وأهداف ومراحل المشروع الاستثماري كما يلي:

### ١- مفهوم المشروع الاستثماري:

تعددت الآراء والمفاهيم فيما يتعلق بتحديد معنى ومفهوم المشروع الاستثماري نظراً لتعدد الجوانب والأهداف والأشكال التي يتخذها المشروع ، وفيما يلي سيتم عرض بعض من هذه المفاهيم والمعاني: يمكن القول أن المشروع الاستثماري هو عبارة عن " مجموعة من العمليات التحويلية لمجموعة من عناصر الانتاج تكن المخرجات أكبر من المدخلات بفارق يعرف بعوائد العملية الإنتاجية ( عوائد الاستثمار) في المشروع وتحت تأثير العناصر البيئية العامة للمشروع ( مصطفى يوسف كافي ، 2012م ، ص٨).

يُعرف المشروع الاستثماري أيضاً " بأنه اقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر ليستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة ، أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة أو توسيعها ، بهدف الحصول على منفعة صافية من تشغيلها في المستقبل عبر فترة زمنية طويلة نسبياً" . ووفقاً لهذا المفهوم يوجد ثلاثة أنواع لدراسات تقييم المشروع وهي دراسات الجدوى لخلق طاقة إنتاجية جديدة ودراسات إعادة التأهيل ودراسات الجدوى التوسعه ( إسماعيل على محمود ، ٢٠١٨م ، ص٧). **وما يعيننا في هذا المقرر هي إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري يعمل على خلق طاقة إنتاجية جديدة.**

كما يُعرف المشروع الاستثماري على أنه " كل تنظيم له كيان حي مستقل بذاته يملكه ويديره أو يديره فقط كمنظم يعمل على التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة معينة". من خلال هذا المفهوم يُلاحظ وجود مجموعة عناصر يتكون منها مفهوم المشروع الاستثماري هي ( عبد المطلب عبد الحميد ، ٢٠٠٨م ، ص١٩-٢٠):

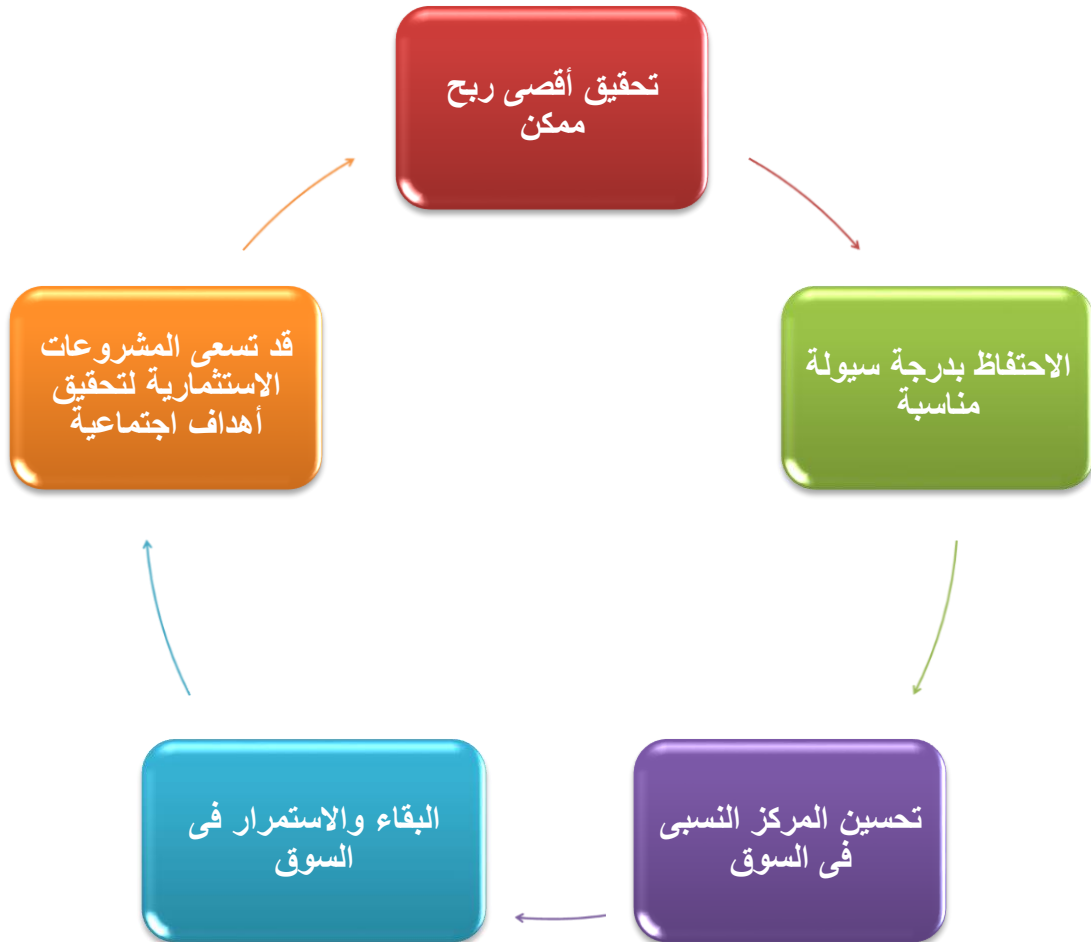
- أ- نشاط استثماري ينطوي على مجموعة من الأنشطة ويؤدي إلى فكرة متميزة فنياً واقتصادياً.
- ب- المنظم ، هو المسؤول عن التأليف والمزج بين عناصر الإنتاج.
- ج- السوق وخصائصه ، التي يتم تصريف الإنتاج فيها ولا بد أن يكون للمشروع الاستثماري طلب على منتجاته.
- د- الربح أو العائد على الاستثمار ، كهدف مسيطر ولا مانع من وجود أهداف أخرى وبالتالي يشمل العائد هنا العائد المادي والعائد الاجتماعي .
- هـ- الاستقلالية النسبية للمشروع الاستثماري ليتمتع المشروع بشخصية معنوية اعتبارية .
- ز- المخاطرة ، حيث هناك دائماً درجة معينة من المخاطرة توجد عند اختيار أى مشروع اقتصادي حيث يتحمل المشروع الربح والخسارة الناتجة عن نشاطه.

## ٢- أهداف المشروع الاستثماري:

- يُعتبر تحديد الهدف المراد تحقيقه من المشروع هي النقطة المحورية التي تحدد نقطة الانطلاق في تحليل دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية والأوزان النسبية لمعايير تقييمية ومن هذا المنطلق تختلف أهداف المشروعات الخاصة عن أهداف المشروعات العامة ، وما نهتم به في مجال هذه الحقيبة التدريبية هو المشروعات الخاصة والتي تتمثل في الآتي:
- أ- تحقيق أقصى ربح ممكن : وهو صافي الربح الناتج عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف التي يتحملها صاحب المشروع الاستثماري ، وقد يقوم بالتخطيط للربح وتعظيمه في الأجل القصير، ولكن معظم المشروعات في عالم اليوم تخطط للربح على المدى البعيد ( الأجل الطويل).
- ب- الاحتفاظ بدرجة سيولة مناسبة وموقف مالي سليم للتصدي للمخاطر والالتزامات المفاجئة ، والاحتفاظ بسمعته حسنه.
- ج- تحسين المركز النسبي في السوق وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات سواء في السوق المحلي أو الخارجي طريق تعظيم الصادرات .
- د- البقاء والاستمرار في السوق.

هـ- قد تسعى المشروعات الاستثمارية لتحقيق أهداف اجتماعية من منطلق مسئوليتها الاجتماعية تجاه الاقتصاد القومي الذي تعمل فيه وتكتسب رضاء العملاء والقائمين على صناع القرار: (1)

شكل رقم ( 1 ) : أهداف المشروع الاستثمارى.



<sup>1</sup> - ( أنظر فى ذلك: ( عبد المطلب عبد الحميد ، ٢٠٠٨م، ص ٢٢ ) ، ( مدحت القرشي ، ٢٠٠٩م ، ص ١٧ ) ، ( مصطفى يوسف كافي ، ٢٠١٢م، ص ٩ ) .

### 3- مراحل (دورة) حياة المشروع الاستثماري:

عادة ما تقسم مراحل حياة أو دورة المشروع إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي:

✓ مرحلة ما قبل الاستثمار ( مرحلة دراسات الجدوى).

✓ مرحلة الاستثمار.

✓ مرحلة التشغيل ( ما بعد الاستثمار).

شكل رقم (1) : مراحل حياة المشروع الاستثماري.



## ثانياً : مفهوم المشروعات المتوسطة والصغيرة:

يواجه معظم الاقتصاديين بعض من الصعوبات فى وضع تعريف محدد للمشروعات المتوسطة والصغيرة ، حيث تختلف مفاهيم وتعريف تلك المشروعات من الدول المتقدمة إلى الدول النامية لأن المشروعات التى تُعد متوسطة فى الدول المتقدمة تكون مشروعات كبيرة فى الدول النامية ، وما هو متوسط فى الدول النامية يعتبر صغير بل ومتناهى الصغر فى الدول المتقدمة وهكذا . كما تختلف تلك المفاهيم والتعاريف للمشروعات وفقاً لاختلاف عوامل الإنتاج ونوعية الصناعة ( هل هى حرفية أو تقليدية أو حديثة ) والكثافة السكانية ، ومدى توافر القوى العاملة ودرجة تأهيلها والمستوى العام للأجور والدخل وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التى تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة والهدف من إقامة تلك المشروعات ، كما تختلف مفهومها داخل نفس الدولة ولكن من فترة زمنية لأخرى ( وزارة المالية المصرية، 2002م، ص143).

ولا يزال الاختلاف قائم فى تعريف المشروعات المتوسطة والصغيرة فى الكثير من دول العالم ومنها مصر ، حيث يتبين فى إحدى الدراسات التى أجرتها منظمة العمل الدولية عن المشروعات الصغيرة بأن هناك أكثر من 25 تعريفاً مختلفاً فى 25 دولة أجريت عليها الدراسة ، ويختلف التصنيف نسبياً باختلاف الدول وقطاعات الأعمال التى تنتمى إليها تلك المشروعات ، وتوجد عدة معايير لتعريف المشروعات المتوسطة والصغيرة مثل معيار العمالة ورأس المال والقيمة المضافة ، وقد تستخدم تعريفات وفقاً للخصائص الوظيفية مثل التخصص أو أساليب الإنتاج أو نوع الإدارة أو اتجاهات السوق ، ويعتبر التعريف ضرورى لتقديم الخدمات والحوافز المشجعة لمساندة هذه المشروعات وزيادة كفاءتها ، ( وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية المصرية ، 2001م ).

وفيما يلى يمكن عرض مجموعة من المفاهيم التى تناولت المشروعات المتوسطة والصغيرة بصفة عامة ثم إلقاء الضوء على تلك المفاهيم فيما يخص وضع تلك المشروعات بالنسبة لمصر:

### 1 - تعريف منظمة العمل الدولية:

تعرف المشروعات المتوسطة على أنها (تلك المشروعات التى يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملاً ، وما يزيد عن 99 عاملاً تُعد مشاريع كبيرة، أما المشروعات الصغيرة هى التى يعمل بها أقل

من 10 عمال ، ويتضح من تعريف منظمة العمل الدولية أنها تعتمد على عدد العمال فى التفريق بين المشروعات ووضع مفهوم لها ) ( عاصم عبد النبي أحمد ، 2012م ص6) .

## 2- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية " اليونيدو UNIDO " :

تعرف المشروعات الصغيرة بأنها " تلك المشروعات التى يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعاها الطويلة الأجل ( الاستراتيجية ) والقصيرة الأجل ( التكتيكية ) ، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 50 عاملاً ( عبد الفتاح أحمد نصر الله ، غازى الصوانى ، 2005م، ص5) .

## 3- تعريف مؤسسة التمويل الدولية :

تُعرف المشروعات المتوسطة بأنها هى التى يجتمع فيها شرطان على الأقل من الثلاث شروط التالية :

- أقل من 300 عامل . - إجمالى المبيعات السنوية أقل من 15 مليون دولار.
- إجمالى الأصول أقل من 15 مليون دولار.

كما تُعرف المشروعات الصغيرة على أنها تلك المشروعات التى يتوافر فيها أيضاً شرطان من الشروط التالية :

- أقل من 50 عامل . - إجمالى المبيعات السنوية أقل من 3 مليون دولار.
- إجمالى الأصول أقل من 3 مليون دولار ( حمادة قاسم ، 2013م، ص50).

## 4- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادئ :

ترى هذه المنظمة أن تعريف المشروعات المتوسطة والصغيرة تم من خلال الاعتماد على معيار العمالة ، حيث أن المشرعات الصغيرة هى التى يعمل بها 5 إلى 19 عاملاً ، والمشروعات المتوسطة هى التى يعمل بها من 20 إلى 99 عاملاً ( Dababneh , Rana and Tukan, Farah , 2007, PP5-6) .

## 5- تعريف منظمة العمل العربية :

واعتمدت منظمة العمل العربية تعريفاً أورده فى التقرير العربى الأول عن التشغيل والبطالة فى الدول العربية لعام 2008م ، وذلك من أجل تقريب وتوحيد التعريفات فى الدول العربية وكان ينص

على أن المشروعات متناهية الصغر يعمل من 1 إلى 4 عمال ، والصغيرة من 5 إلى 19 عاملاً ، والمتوسطة من 20 إلى 99 عامل ، والكبيرة من 100 إلى أكثر (منظمة العمل العربية ، 2008م ، ص6) .

## 6- تعريف البنك الدولي:

يعرف المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال ، ولا تتجاوز قيمة الأصول الثابتة فيها 10 آلاف دولار ، ولا تتجاوز قيمة المبيعات السنوية 100 ألف دولار بالمشروعات المتناهية الصغر ، والتي يعمل فيها بين 10 و 50 عاملاً ولا تتجاوز قيمة الأصول الثابتة فيها 3 مليون دولار ، ولا تتجاوز قيمة الأصول الثابتة فيها 15 مليون دولار ، ولا تتجاوز قيمة المبيعات السنوية 15 مليون دولار بالمشروعات المتوسطة ( مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، 2002م ، ص15) .

## 7- تعريف الاتحاد الأوروبي:

فقد عرف المشروعات متناهية الصغر التي يعمل بها أقل من 10 عمال ، ولا تتجاوز موجوداتها 100000 دولار أمريكي ، والمشروعات الصغيرة هي التي يعمل بها 10 إلى 99 عاملاً ولا تتجاوز موجوداتها 3 مليون دولار أمريكي، والمشروعات المتوسطة 100 إلى 299 عاملاً لا تتجاوز موجوداتها 15 مليون دولار أمريكي (نشأت مجيد حسن الوندأوى ، 2008م ، ص123) .

وهناك تعريفاً آخر قام الاتحاد الأوروبي بوضعه في عام 2011م للمشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر على أنها المنشآت التي تعمل في الأنشطة الاقتصادية بشكل مستقل ولها حدود قصوى في عدد العمالة بحيث نجد أن الحد الأقصى لعدد العمال في المشروعات متناهية الصغر 10 عمال ، والحد الأقصى للعمال في المشروعات الصغيرة 50 عامل والحد الأقصى للعمال في المشروعات المتوسطة 250 عامل ، وهناك أيضاً حدود قصوى في المبيعات السنوية فنجد أن الحد الأقصى للمبيعات السنوية في المشروعات متناهية الصغر 2 مليون يورو ، والحد الأقصى للمبيعات السنوية في المشروعات الصغيرة 10 مليون يورو ، والحد الأقصى للمبيعات السنوية في المشروعات المتوسطة 50 مليون يورو ، وأن هناك أيضاً حدود قصوى لإجمالي الميزانية ، فنجد أن الحد الأقصى لإجمالي الميزانية للمشروعات متناهية الصغر 2 مليون يورو ، والحد الأقصى لإجمالي الميزانية للمشروعات الصغيرة 10 مليون يورو ، الحد الأقصى لإجمالي الميزانية للمشروعات المتوسطة 43 مليون يورو (European Commission , 2011,P3) .



وبصفة عامة فإن مفهوم المشروع المتوسط أو الصغير يشير إلى أنه ذلك المشروع أو الشركة الذي يستخدم رأس مال محدود وعدد قليل من العاملين لا تنفصل ملكيته عن إدارته ، ويتصف بالاستقلالية من حيث الملكية والتشغيل ، وغير مسيطر في الصناعة التابع لها ( Weelen and Hunger , 2006, p12) ، ويمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً في أسواق غالباً محلية . وعلى الرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه لهذه المشروعات ، إلا أن هناك مجموعة من المعايير الكمية والتي يستخدم بعضها أو جميعها من جانب غالبية الدول والمنظمات الدولية في تعريف هذه المشروعات وهي كالتالي :

- ✓ عدد العاملين بالمشروع.
- ✓ حجم رأس المال المستثمر في المشروع .
- ✓ حجم الإنتاج سنوياً .
- ✓ حجم الأرباح سنوياً.
- ✓ العلاقة بين الملكية والإدارة .
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة.

ومن الملاحظ أن معظم التعريفات الخاصة بمشروعات الأعمال الصغيرة تميل إلى الأخذ بمعايير رأس المال ، والأرباح ، والعمالة . وتعرف لجنة التنمية الاقتصادية بأنه المشروع الذي يتضمن اثنين على الأقل من الخصائص التالية ( المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، 2006م ) :

- عدم انفصال الملكية عن الإدارة حيث يكون عادة المدير مالك المشروع .
- تتمثل الملكية ورأس المال في فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد .
- مجال نشاط المشروع محلياً في الغالب حيث يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد لا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
- حجم المشروع يكون صغير بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة في نفس المجال.

ويعرف مكتب العمل الدولي مشروعات الأعمال الصغيرة على أنها تضم وحدات صغيرة الحجم جداً ، وتنتج وتوزع سلعاً وخدمات ، وتتألف غالباً من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص ، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض الآخر يستأجر عمالاً أو حرفيين ، ومعظمها يعمل لحسابهم الخاص ، بعضها يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض الآخر يستأجر عمالاً أو حرفيين ،

ومعظمها يعمل برأس مال ثابت صغير جداً ، وتستخدم تكنولوجيا بسيطة ، وعادة ما تحقق أرباحاً غير منتظمة ، وتتيح فرص عمل غير مستقرة ( البنك الإسلامى ، 2000م ) وتعرف إدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية المشروع الصغير على أنه " أحد مشروعات الأعمال الذى يتصف بالملكية المستقلة ويسعى لتحقيق الربح ، ولا يكون المسيطر فى مجال الصناعة التابع له " .

**وفيما يخص مصر** فإنه لم يكن هناك تعريفاً رسمياً موحداً لمشروعات الصناعات المتوسطة والصغيرة حتى صدور قانون تنمية الصناعات الصغيرة عام 2004م . ويرى البعض إنه عند تعريف هذه المشروعات يجب التفرقة بين الصناعات الصغيرة والصناعات الحرفية وصناعات الأسر المنتجة ، وخاصة تلك التى تقوم على المجهود الفردى والمهارات المكتسبة . كما يرى البعض الأخر ضرورة التفرقة بين مشروعات الصناعات الصغيرة التى تهتم أساساً بسد احتياجات الصناعات الأخرى من مواد أولية مجهزة أو أجزاء صناعية أو مكونات تصنيع دقيقة وذات تقنية عالية وبين المشروعات الحرفية أو البيئية أو صناعات الأسر المنتجة أو أى صناعات أخرى بسيطة والتى تهتم أساساً بسد احتياجات المستهلكين فى السوق المحلى .

ومن بين التعريفات الكثيرة لمشروعات الصناعات الصغيرة فى مصر ذلك التعريف الخاص بكل من وزارة الصناعة واتحاد الصناعات بأنها ( تلك الصناعات التى لا تزيد أصولها الثابتة عن 500 ألف جنيه ، ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 100 عامل) ، وعرفت وزارة التنمية الإدارية بأنها ( كل منشأة لها شخصية مستقلة فى الملكية والإدارة وتعمل فى ظل سوق المنافسة الكاملة وفى بيئة محلية غالباً ، وبغناصر إنتاج محصلة إنتاجها محدودة مقارنة بمثيلاتها، وبعمالة تتراوح بين 9 - 20 عامل، وبرأسمال يبدأ من 10 آلاف جنيه. ويعرفها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء بأنها تلك المشروعات التى تستخدم من 50 إلى 100 عامل) .

ويعرفها بنك التنمية الصناعية ( بأنها منشآت لا تتجاوز قيمة الأصول الثابتة فى الواحدة منها 100 ألف جنيه بخلاف قيمة الأرض والمباني) . ويعرفها جهاز تنمية المشروعات الصغيرة بالصندوق الإجتماعى ( بأنها تلك المشروعات التى تضم من 1 - 4 عمال (متناهية الصغر) أو من 5 - 49 عامل ( الصغيرة) ورأسمالها أقل من 25 ألف جنيه (متناهية الصغر) أو أقل من نصف مليون جنيه (الصغيرة) ) ، واخيراً ينص قانون تنمية المنشآت الصغيرة رقم 141 لسنة 2004م فى مادته الأولى على تعريف المنشأة الصغيرة على ( أنها كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو

خدماً أو تجارياً ألا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه، ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً ) ( المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، 2006م) .

### ثالثاً : معايير تصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة :

من خلال المفاهيم السابق عرضها يمكن استخلاص مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة إلى نوعين يتم عرضهما كالتالي :

#### 1- المعايير الكمية :

تتمثل المعايير الكمية في :

#### أ- معيار عدد العاملين :

تعتبر بعض الدول أن المشروعات المتوسطة والصغيرة هي التي تستخدم عدد قليل من العمال ، ويختلف هذا العدد من دولة إلى أخرى حسب معيار التقدم والنمو الاقتصادي ، ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير انتشاراً على مستوى العالم لسهولة جمع البيانات عنه لتوافرها بصورة دورية وسهولة المقارنة بين حجم المشروعات في كل دول العالم ( عبد المطلب عبد الحميد ، 2002م ، ص 23) . واستخدام معيار العمالة في معرفة حجم المشروعات كمعيار أحادي دون الأخذ بأي معيار من المعايير الأخرى استخدام يشوبه القلق نتيجة أنه لا يأخذ في الاعتبار العديد من العناصر الأخرى والتي تجعله أكثر دقة مثل حجم الإنتاج ، ونوعية المعدات المستخدمة وغيرها من العناصر الجلية والواضحة في التمييز بين المشروعات ( الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، 2016م ، ص 13).

ومن ضمن **عيوب** هذا المعيار يعتمد على بيانات العمالة بأجر فقط ويغفل العمالة الموسمية والمؤقتة والأسرية بدون أجر على الرغم من انتشارها في نطاق الأعمال الصغيرة ، مما يدل على أن حجم العمالة الفعلية المنتمية لهذا القطاع قليلة ، وبالتالي يقلل من الأهمية النسبية في الهيكل الاقتصادي ( حسين عبد المطلب الأسرج ، 2007م ، ص 8) .

## ب- معيار رأس المال:

يعتبر البعض أن الاسترشاد بهذا المعيار أكثر دقة في التفرقة بين أحجام المشروعات المتوسطة والصغيرة ، حيث يعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المشروع على أساس مقدار الحد الأقصى لرأس المال المستثمر في المشروع يختلف من دولة إلى أخرى حسب درجة تقدمها الاقتصادي ، ومدى الوفرة النسبية في عناصر الانتاج المختلفة . ولكن هناك صعوبة في معرفة حجم رأس المال الذي يستند إليه في التفرقة بين تصنيف المشروعات هل يتم الاعتماد على رأس المال الثابت ، أم يتم الاعتماد على رأس المال الكلي ( رأس المال العامل + رأس المال الثابت ) ، ويقصد برأس المال الثابت هو مقدار الأصول الثابتة من أراضي ومعدات ومباني وهي تعكس الطاقة الإنتاجية للمنظمة ، أما المقصود برأس المال العامل هي الأصول المتداولة من خامات ومخزون سلعي وأجور عمال ( مروة شكرى محمد ، 2010م ، ص6) .

هناك اتجاه يهدف إلى استخدام رأس المال الثابت كمقياس معيار حجم رأس المال ، لأنه يرى أن هناك منظمات تقل فيها أهمية رأس المال الثابت وتزداد فيها أهمية رأس المال العامل ، حيث يرى أن عند اضافة راس المال العامل إلى رأس المال الثابت يعمل على نقل المشروعات الصغيرة من حيزها على الرغم من أنها تابعة للمشروعات الصغيرة ، وهناك مبرر آخر لاستخدام رأس المال الثابت ، بأن رأس المال العامل لا يتمتع بالثبات النسبي الكافي فهو يختلف من منشأة إلى أخرى معدل دوران رأس المال وهيكل وكفاءة الإدارة وعوامل أخرى كثيرة مما تجعل رأس المال العامل غير كفاء للتفرقة بين أحجام المشروعات ، ومن هذا المنطلق يرى صاحب هذا الاتجاه أن رأس المال الثابت هو الأفضل في التفرقة بين أحجام المشروعات الصغيرة والكبيرة نتيجة لأنه يتمتع بالثبات في كافة المشرعات ، وبناءً عليه يتم وضع حد أقصى لرأس المال الثابت للتفرقة بين المشروعات الصغيرة والكبيرة ( محمد السيد ، 2002م ، ص4-5) .

## ج- معيار العمالة ورأس المال معاً :

يطلق عليه المعيار الثنائي أو المعيار المزدوج لأنه عبارة عن معيار يضم معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد ، بحيث يتحدد حجم المشروع بحد أقصى للعمالة وحد أقصى لرأس المال المستثمر أو المدفوع ، **ولكن يلاحظ على هذا المعيار الثنائي إنه يستبعد من المشروعات الصغيرة**

المشروعات التي لديها عدد قليل من العمال ولكن رأسمالها يفوق الحد الأقصى لرأس المال ، ويستبعد أيضاً المشروعات التي يكون رأس مالها منخفض ولكن عدد العمالة فيها يفوق الحد الأقصى لعدد العمال ( أحمد فايق دالول ، 2009م ، ص36) . وبالتالي حرمان بعض المشروعات من كونها مشروعات صغيرة يعمل على حرمانها من الامتيازات التي من الممكن أن تعود عليها ، مثل القروض والمساعدات الفنية ، وهذا يؤدي إلى عدم التخفيف من حدة مشكلة البطالة ، كما حدث في الهند تعديلاً على تعريفها للمشروعات الصغيرة يقتصر على معيار رأس المال فقط دون وضع حد أقصى لعدد العمال ، ويمكن استخدام هذا المعيار في حالة الدول التي لا تعاني حدة مشكلة البطالة.

#### د- معيار إجمالي المبيعات السنوية:

ويقصد به الاستناد إلى قيمة إجمالي المبيعات السنوية للترقية بين حجم المشروعات الصغيرة والكبيرة ، حيث يوضع مقدار معين من إجمالي المبيعات ويكون له حد أقصى وإذا زاد إجمالي المبيعات للمشروعات عن هذا الحد الأقصى تتحول إلى مشروعات ذات حجم متوسط أو حجم كبير (الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء ، 2010م ، ص14) ، وقد يساعد هذا المعيار على قياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية مقارنة مع المشاريع العاملة في نفس القطاع ، ومن الدول التي استخدمت هذا المعيار الولايات المتحدة الأمريكية حيث اعتبرت مشاريع التجزئة والخدمات التي تقل إجمالي المبيعات السنوية لها عن 3,5 مليون دولار مشاريع صغيرة (إلهام فخرى طمليّة ، 2009م ، ص25) .

وهذا المعيار يتطلب بيانات سنوية دقيقة عن إجمالي المبيعات السنوية ، وهذا قد لا يكون متوفراً نظراً لأن بعض المشاريع الصغيرة قد لا تحتفظ بالدفاتر ، وقد لا تعطى بيانات دقيقة عن حجم مبيعات المشروع لتفادي حجم الضرائب مما يجعل هناك عدم دقة في هذا المعيار ( عبد المطلب عبد الحميد ، 2002م ، ص28) . **ويعاني هذا المعيار** من نفس عيوب رأس المال في اختلاف قيمة النقود من دولة إلى أخرى ، واختلاق مفهوم المبيعات الذي سيتم الاعتماد عليه لتحديد حجم المشروع ، وبوجه عام لا يعتبر هذا المعيار شائع الاستخدام ويرى البعض أنه يكثر استخدامه في القطاع التجاري والقطاع الخدمي ( إيمان مرعى ، 2005م ، ص20).

#### 5- معيار التقدم التكنولوجي :

حيث اعتمد هذا المعيار على أن التكنولوجيا ذات المستوى المنخفض نسبياً هي التي تسود غالباً في المشروعات الصغيرة ، أي أن هذه المشروعات تعتمد على تكنولوجيا وآلات قديمة ، وتتميز هذه المشروعات بكثافة عمالية وكثافة رأسمالية منخفضة ( أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، 2012م ، ص6) . وبالرغم

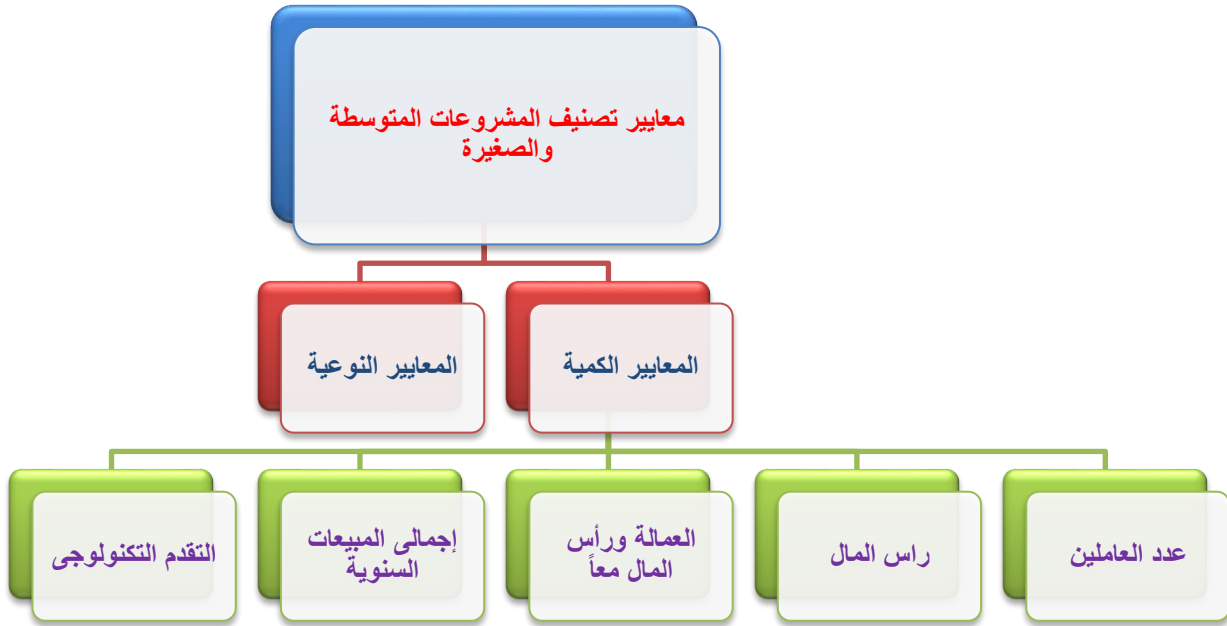
من التميز والجدارة لهذا النوع من المعايير في أن قياس مستوى التقدم التكنولوجي أو التكنولوجيا المستخدمة أمراً ليس سهلاً بل يحتاج إلى خبرات عالية ومتخصصة في مجالات تحديد درجة تقدمها (عبد المطلب عبد الحميد ، 2002م ، ص28).

## 1- المعايير النوعية :

تركز المعايير النوعية ( الوصفية ) على الخصائص النوعية للمشروع الصغير والفروق الوظيفية له من حيث شكل إدارته وملكيته وأيضاً درجة تأثيره في السوق ، وتعرف لجنة التنمية الاقتصادية بالأمم المتحدة المشروع الصغير ( بأنه المشروع الذي يتضمن اثنين على الأقل من الخصائص التالية) (عاصم عبد النبي أحمد ، 2010م، ص12) :

- 1- عدم انفصال الملكية عن الإدارة ، فعادة ما يكون مدير المشروع هو نفسه مالك المشروع .
  - 2- تتمثل ملكية رأس المال في فرد أو مجموعة قليلة من الأفراد .
  - 3- غالباً مجال نشاط المشروع عملياً ، حيث يعيش العاملون والملاك في مكان أو مجتمع واحد ، وليس شرطاً أن تكون الأسواق محلية.
  - 4- حجم المشروع يكون صغيراً بالمقارنة بالمشروعات التي تعمل في نفس المجال ، ومن خلال هذه المعايير الوصفية يمكن القول أن :
- المشروع الصغير " هو منشأة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة ، تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة ( محمد حامد الصياد ، 2006م، ص14).

شكل رقم ( 2 ) : معايير تصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة.



## رابعاً : أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة:

تتميز المشروعات المتوسطة والصغيرة بأن لها أهمية بالغة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ورفع معدلات النمو الاقتصادي لكل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، كما لها دور مميز في تنمية القطاع الصناعي، فهي تمثل العمود الفقري بالنسبة للقطاع الخاص وتشكل ما يزيد على نسبة 90% من مجموع المشروعات في العالم ، وتزداد أهمية تلك المشروعات في اقتصاديات الدول النامية على اعتبار أنها تمثل الآفاق الواقعية الوحيدة لنمو الاستخدام والقيمة المضافة، ينطبق نفس الوضع بالنسبة لدول التحول الاقتصادي حيث بدأت المؤسسات الحكومية الكبيرة عديمة الكفاءة تفسح المجال لتحل محلها مشروعات خاصة أصغر حجماً وأكثر كفاءة.

وتجدر الإشارة إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة كبيرة من المشروعات الصناعية في العديد من دول العالم في مراحل نمو مختلفة، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة وتساهم بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار. وتشير بعض الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، وتوفر ما بين (40-80%) من إجمالي فرص العمل وتوظف من (50-60%) وتساهم هذه المشروعات بحوالي 46% من الناتج المحلي العالمي، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي للعديد من الدول، فعلى سبيل المثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو 85% ، 51% من إجمالي الناتج المحلي في كل من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على الترتيب.

أما في الدول العربية فقد تكتسب المشروعات المتوسطة والصغيرة أهميتها من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توافر عوامل الإنتاج، والتوزيع المكاني للسكان والنشاط . ففي اليمن مثلاً تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ب 96% من الناتج المحلي الإجمالي سنة 2005م ، وحوالي 77%-59% في كل من الجزائر، وفلسطين ، والمملكة العربية السعودية على الترتيب خلال العام نفسه. كما تمثل هذه المشروعات في الأردن نسبة 92,7% من إجمالي عدد المشروعات ، وتساهم بنسبة 28,7% من الناتج المحلي الإجمالي. وتمثل



هذه المشروعات 86,1% من إجمالي عدد المشروعات الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة ،وما يقارب 76 % من إجمالي المشروعات الصناعية العاملة في مملكة البحرين.

وفيما يلي يمكن عرض مجموعة من العناصر التي توضح أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ورفع معدلات النمو الاقتصادي:

### 1- إتاحة فرص للتشغيل والقضاء على البطالة (Md. Joyanal Abdin Role of Microm, 2019,p2-3) :

للمؤسسات الصغيرة الأثر الأكبر في توفير فرص عمل جديدة والحد من البطالة خاصة بين الشباب نظراً ،لكونها مشروعات كثيفة العمالة في الأساس ،فضلاً عن تنوعها بما يتيح الفرصة للعمالة الماهرة وغير الماهرة.

### 2- الانتشار الجغرافي وخدمة احتياجات قطاعات عريضة من المستهلكين :

تتم هذه المشروعات على تلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق المستهلكين بدرجة أكبر من المنشآت الكبيرة ، نظراً للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها والعملاء .

### 3- التجديد والابتكار :

يعتمد التطوير على الإبداع ، ليس فقط بتطوير منتج أو خدمة جديدة للأسواق ، ولكن أيضاً الاهتمام بالاستثمار المتزامن في تأمين مشاريع جديدة . لذلك كانت المشروعات الصغيرة مصدر من مصادر التجديد والابتكار والمخاطرة أكثر من المشروعات الكبيرة ، فالمشروعات القيادية قادرة على سد الفجوة بين المعرفة وحاجات السوق، وهي النقطة المعيارية في عملية تطوير المنتج لتزويد المجتمع بمنتجات إبداعية جديدة.

### 4- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة:

تستطيع الدول أن تشجع الاتجاه نحو الريادة في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية لأصحاب المشروعات الصغيرة والريادية لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق.

## 5- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة:

تستطيع المشروعات الصغيرة في المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال الإنتاج المباشر أو غير المباشر ومن خلال تغذيتها للمنظمات الكبيرة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها ، حيث يمكن أن تعتمد عليها المشروعات الكبيرة في إنتاج جزء من إنتاجها؛ مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج في المشروعات الكبيرة، وإعطائها القدرة على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمية.

## 6- التكامل مع المشروعات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية :

تلعب هذه المشروعات دوراً مهماً في دعم المنشآت الكبيرة من خلال توزيع منتجاتها وإمدادها بمستلزمات الإنتاج ، ومن خلال تصنيع بعض مكوناتها وإجراء العمليات الإنتاجية التي يكون من غير المجزى اقتصادياً تنفيذها بواسطة المشروع الكبير . وبذلك تسهم المنشآت الصغيرة في تدعيم العلاقات والتشابك القطاعي في الاقتصاد الوطني . ومما يدل على التكامل بين المشروعات الكبيرة والمشروعات الريادية الصغيرة تتعامل شركة جنرال موتورز مع أكثر من (37) ألف عمل من المشروعات الصغيرة لتزويدها بالبضائع والخدمات المختلفة . تقوم هذه المشروعات بتلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق وتفضيلات المستهلكين بدرجة أكبر من المنشآت الكبيرة ، نظراً للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها والعملاء كما تسهم في تنشيط الصادرات كثيفة العمل.

## 7- العمل على تنويع الهيكل الاقتصادي:

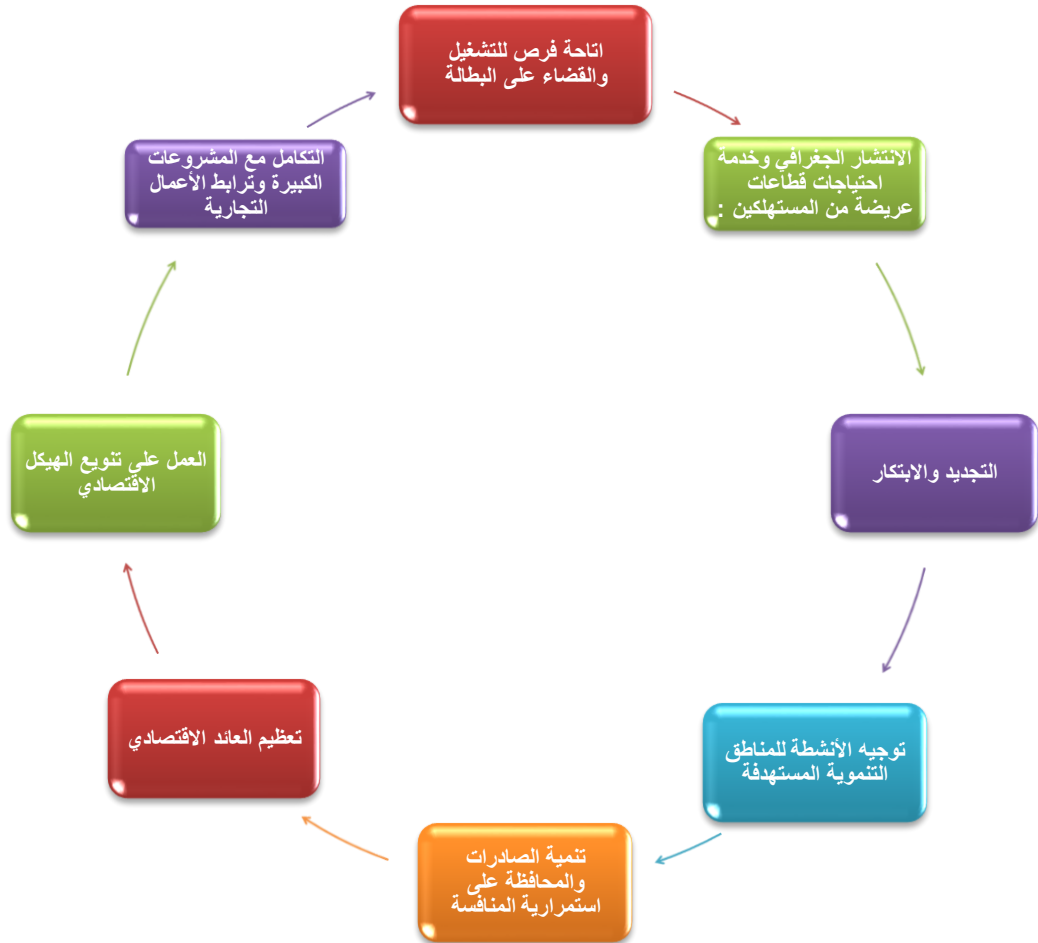
تُسهم هذه المشروعات في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة والمتباينة ، كما تُساعد على تغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حدة التركيز وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمية ، فضلاً عن تنمية المدن الثانوية مما يساعد على التخفيف من حدة التمرکز العمراني والتحضر الزائد لعواصم الدول ومدنها الرئيسية.

## 8- تعظيم العائد الاقتصادي:

على الرغم من أن إنتاجية العامل في المشروعات الكبيرة أعلى منها في المشروعات الصغيرة ، وقد يعود ذلك إلى اعتماد المشروعات الصغيرة على تقنيات إنتاج غير متقدمة وكثيفة الاستعمال للعمل، ورغم ذلك لو أننا ربطنا رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي سيظهر أن

المشروعات الصغيرة هي الأكفأ من حيث تعظيم الفائض الاقتصادي لوحدة رأس المال, ورأس المال المستثمر.

شكل رقم (3) : أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة.



## خامساً : التحديات التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة:

تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة في الدول النامية ومنها مصر مجموعة من التحديات التي قد تحول دون تعزيز دورها الاقتصادي المستهدف ، وتتمثل أهم تلك التحديات في الآتي:

### 1- مشكلة التمويل :

من بين أبرز المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في مصر، مشكلة لتمويل، حيث تعتبر البنوك تمويل تلك المشروعات الصغيرة مرتفعة المخاطرة ومنخفضة الجدارة الائتمانية خاصة في ظل عدم امتلاك معظمهم لسجلات ضريبية وأوراق رسمية مسجلة لمشروعاتهم. والجدير بالذكر أن من بين كل الشركات المتوسطة والصغيرة المسجلة قانوناً في مصر ، هناك 22% منهم يحصلون على تمويل من البنوك مع الأخذ في الاعتبار أن 20% من الشركات المتوسطة والصغيرة غير مسجلة من الأساس.

ووفقاً للبنك المركزي المصري فإن 66% من المنشآت المتوسطة والصغيرة لديها مشاكل في التعامل مع البنوك تتمثل في ارتفاع الفوائد والعمولات والمصاريف الإدارية ، و 61% تتمثل في كثرة الضمانات المطلوبة ، و 53% في طول الإجراءات وصعوبتها ، و 37% في كثرة المستندات المطلوبة. ويشكو أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة من طول مرحلة إعداد المستندات والضمانات اللازمة وصعوبة استخراج التصاريح والتراخيص (اتحاد المصارف العربية ، 2018م ) .

وترصد البنوك نسبة قليلة جداً من أموال الائتمان للمشروعات الصغيرة تصل إلى 4% ، وفي عام 2016م تم تعديل هذه النسبة لتصل إلى 20% تبعاً لمبادرة البنك المركزي المصري تطبق حتى عام 2022م ، وأيضاً يدعم البنك المركزي المصري تلك المشروعات بشكل غير مباشر عن طريق إعطاء مزايا معينة للبنوك التي تعطي قروضاً للمشروعات المتوسطة والصغيرة (Amr A.Bary , 2019 , P9).

## 2- مشكلة تسويق المنتجات ( داخلياً وخارجياً ) :

إن صعوبة التسويق الداخلي قد تكمن في صغر حجم السوق أو انعدام الإمكانية على التسويق بالشكل المناسب . أما بالنسبة للتسويق الخارجي أي التصدير إلى الخارج فإنه بلا شك مهمة ليست سهلة على الإطلاق وتتطلب الكثير من الإمكانيات والمهارات وكذلك المعلومات حول أذواق المستهلكين في الخارج ومستويات الأسعار ومستوى الجودة والنوعية المطلوبة للتصدير ، هذا إلى جانب تدنى المستوى التكنولوجي للعديد من المنتجات لدى المشروعات الصغيرة ، يضاف إلى ذلك عدم القدرة على المنافسة للمنتجات المستوردة ومنتجات المشروعات الوطنية الكبيرة ( حسين عبد المطلب الأسرج ، 2018م ، ص34-36).

## 3- النظام الضريبي والتأميني غير المحفز:

حيث ترتفع سعر الضريبة حتى على الشرائح ذات الدخل المنخفضة ، فضلاً عن تراكمها أحياناً لسنوات دون تحصيلها مما يزيد من صعوبة تسديدها من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة ، كذلك ارتفاع رسوم الاشتراك في التأمينات الاجتماعية .

## 4- نقص الدعم الفني والتدريبى والتكنولوجى:

حيث تتواضع التكنولوجيا المستخدمة فى هذه المشروعات ، فضلاً عن عدم توافر المواصفات الفنية المطلوبة فى منتجات تلك المشروعات ، ونقص المعلومات عن احتياجات السوق وتفضيلات المستهلكين.

## 1-نقص العمالة المدربة:

مما يؤثر بشكل واضح على أداء المشروعات الصغيرة بحكم كونها مشروعات كثيفة العمل ، كما أن توفير هذا التدريب داخل المشروعات يُمثل تكلفة إضافية على أصحاب المشروعات.

## 2-نقص الترابط مع المشروعات الكبرى:

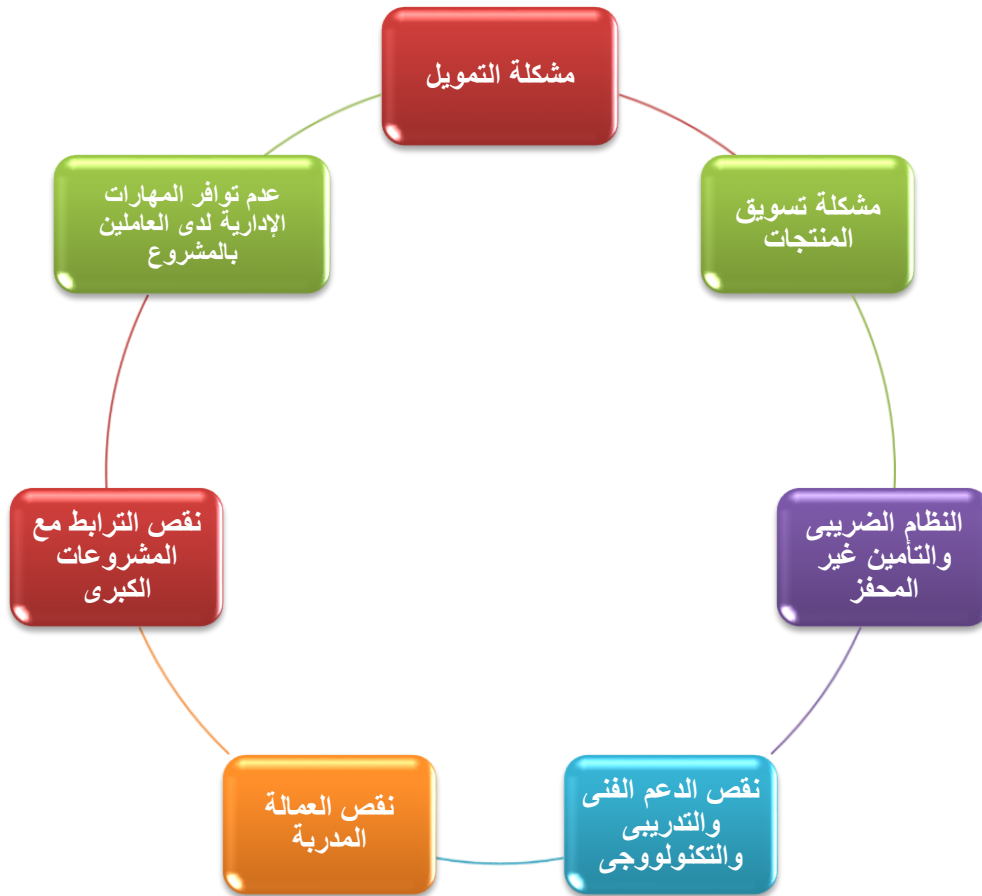
تعانى المشروعات المتوسطة والصغيرة من عدم وجود روابط قوية وفعالة مع الشركات الكبيرة فى ظل عدم وجود استراتيجية محددة للاستفادة المتبادلة بين الشركات باختلاف حجمها، هذا فضلاً عن شكوى المشروعات الصغيرة عادة من المنافسة غير العادلة مع المشروعات الكبرى حيث ينظر للأخرة

بأنها أكثر خطأ في المعاملة التفضيلية في السوق ، كذلك مع وجود المنافسة من السلع الأجنبية فعلى سبيل المثال يواجه المنتجين في مجال الملابس والنسيج منافسة شديدة من منتجات الملابس المستوردة من الصين وتركيا وغيرها من الدول (EMNES,2017 ,P28).

### 3-عدم توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بالمشروع:

تتميز المشروعات المتوسطة والصغيرة بأن المستثمر يتولى إدارة المشروع بنفسه، ولكنه قد يكون مفتقراً للمهارات الإدارية التي تؤهله لذلك ، مما يتسبب في صعوبات في نجاح هذه المشروعات، خاصةً بأن الاعتقاد السائد هو نجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة.

شكل رقم ( 4 ) : التحديات التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة.



## سادساً: الجهود المصرية لتعزيز دور المشروعات المتوسطة والصغيرة:

تتولى الحكومة في معظم دول العالم المتقدمة والنامية معاونة المشروعات الصغيرة سواء في المراحل المبكرة على الإنشاء، أو لإنشاء المشروع، أو لضمان استمراريته ونجاحه. ويمكن تلخيص دور الجهات الحكومية في تشجيع ودعم المشروعات الصغيرة في الجوانب التالية:

### 1-المعاونة فى الإدارة :

من خلال الاستشارات الإدارية المجانية في مجالات إعداد خطة الأعمال ، وإعداد الميزانية، وإمساك الدفاتر ، وإدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى توفير المطبوعات والنشرات المختلفة وعلى نطاق واسع.

### 2-التدريب/ ورش العمل:

من خلال تقديم برامج التدريب التى تغطى جميع الوظائف التى يحتاجها المشروع، والمسؤوليات والأدرة الخاصة بالمديرين وذلك لمن خلال مدربين محترفين من أساتذة الجامعات في المجتمع المحلى المحيط وكذلك المستشارين والمهنيين والخبراء المتميزين من المصارف أو الشركات الكبرى الناجحة أو المكاتب الاستشارية. إضافة إلى ورش العمل ومؤتمرات اليوم الواحد لاطلاع الملاك والمديرين فى هذه المشروعات على كل ما هو حديث فى إدارة الأعمال، وتشريعات العمل، وقوانين الضرائب، وغيرها.

### 3-قروض مالية:

يمكن مساعدة أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة ماليا من خلال تقديم قروض ميسرة لهم لإنشاء أو تشغيل مشروعاتهم وذلك بعد تقديم دراسة جدوى وافية للمشروع. إضافة إلى تقديم المعاونة المالية اللازمة لتجنب التعثر المالى للمشروع.

### 4-خدمات استشارية تطوعية:

يمكن للجهة الحكومية أن تتولى تنظيم الخدمات الاستشارية التطوعية التى يمكن أن يقدمها بعض المديرين التنفيذيين من ذوى الخبرة، أو المتقاعدين، أو المديرين النشطين .

## 5- معاونة أصحاب المشروعات الصغيرة:

من خلال جهود إضافية تتمثل في تتبع الأفراد الذين يرغبون في انشاء مشروعات صغيرة ولكن يواجهون مشكلات رئيسية مثل توفير رأس المال الكافي، أو عدم وجود القدرات والمهارات الكافيين لإدارة وتشغيل المشروع. وتتجسد هذه الجهود الإضافية في مساعدة الملاك في البداية لتأسيس المشروع المستهدف أو التوسع في المشروع الحالي.

## 6-المطبوعات:

تتمثل في الاصدارات التي تقدمها هذه الجهة الحكومية مجاناً وتشتمل على المنشورات والمطويات والنشرات والمجلات المهنية المتخصصة في مجالات متنوعة مثل الإدارة والتسويق والمالية وغيرها من الموضوعات التي يهتم بها ملاك ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة. في ضوء ما سبق يمكن عرض الجهود التي اتبعتها الحكومة المصرية لدعم وتعزيز دور المشروعات المتوسطة والصغيرة.

## 1-إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة (الهيئة العامة للاستعلامات ، 2017م):

أصدرت الدولة قراراً بإنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في 24 / 4 / 2017م بحيث يكون تابعاً لوزارة الصناعة والتجارة الخارجية ، ويكون هو الجهة المعنية بتنمية تلك المشروعات ، ويأت ذلك في إطار اهتمام الحكومة بوضع برنامج وطني لتنمية وتطوير المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وتهيئة المناخ اللازم لتشجيعها والعمل على نشر وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال والبحث والإبداع والابتكار.

ويقوم الجهاز بوضع وتطوير السياسات والخطط الاستراتيجية المتعلقة بتنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وريادة الأعمال، وكذا الضوابط اللازمة للتنسيق بين الجهات والمبادرات العاملة في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى وضع البرامج اللازمة للنهوض بهذا القطاع من المشروعات والقواعد والشروط المتعلقة بالاشتراك فيها ومن ذلك برامج تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة، وبرامج ربط وتكامل تلك المشروعات بسلاسل الامداد، بالإضافة إلى برامج تنمية المهارات في مجال التسويق داخل البلاد وخارجها.



كما يقوم الجهاز بوضع نظم الحوافز للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وريادة الأعمال، وكذا تيسير سبل التفاوض الجماعي لتوفير المواد الاولية من مصادر جيدة بأنسب الأسعار لتلك المشروعات، هذا بالإضافة إلى المساهمة في إجراء دراسات الجدوى السوقية بشكل عام وإتاحتها لها ، إلى جانب تقديم وتيسير حصولها على التمويل اللازم م لبدء النشاط وزيادة رأس مالها، فضلاً عن العمل على تيسير إنهاء الإجراءات والتصاريح اللازمة لبدء النشاط ، وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بهذه المشروعات.

وقد قام الجهاز بضخ 16,7 مليار جنيه لتمويل هذا القطاع مع بداية عام 2014م، حتى نهاية شهر يناير 2018م ، وهو ما يساوى حوالى 50% من إجمالي التمويل الذى قدمه الجهاز طول فترة عملة من 1992م والبالغ قدرة 34 مليار جنية، كما قدم الجهاز قروضاً لتمويل المشروعات الصغيرة بقيمة 2,5 مليار جنية في عام 2018م لعدد 14 ألف و 261 مشروعاً وفرت 57 ألف و 261 فرصة عمل محققاً نسبة مستهدف بلغت 114% ، كما قدم الجهاز قروضاً لتمويل المشروعات متناهية الصغر بقيمة 2 مليار جنية لعدد 210 ألف 433 مشروعاً وفرت حوالى 247 ألف فرصة عمل محققاً نسبة مستهدف بلغت 123% ، لتصل إلى إجمالي المنح التى قدمها الجهاز 321 مليون جنية لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية للتنمية المجتمعية للتدريب وفرت 32 ألف 614 فرصة عمل .

وقام الجهاز بضخ تمويل قدره 2,8 مليار جنية خلال النصف الأول من عام 2019م ، تتضمن قرضاً لتمويل المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر بإجمالى تمويل 2,767 مليار جنية ، مولت حوالى 110,8 ألف مشروع صغير ومتناهية الصغر ، ووفرت نحو 147,6 ألف فرصة عمل ، وبالنسبة إلى التوزيع الجغرافى للتمويل الذى قدمه الجهاز ضمن 45% لمحافظات الوجه القبلى و 36% لمحافظات الوجه البحرى ، و 12% للمناطق الحضرية ، و 7% للمناطق الحدودية ، مشيراً إلى أن التوزيع القطاعى تضمن نسبة 62% للقطاع التجارى و 18% للإنتاج الحيوانى ، و 11% لقطاع الخدمات ، و 8% للقطاع الصناعى و 1% للمهن الحرة كما بلغت نسبة التمويل المقدم للإناث 51% وللذكور 49%.

كما قدم الجهاز خدمات غير مالية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر خلال الـ 11 شهراً الأولى من عام 2020م تضمنت توفير برامج تدريبية لعدد 3 آلاف و 405 متدرب وتنفيذ 147 معرضاً مشارك فيها 2685 عارضاً بإجمالى مبيعات وعقود بلغت 32,4 مليون جنية كما تم تسجيل عدد 2,35 ألف مستفيد بسجل الموردين ، مشيراً إلى أن الجهاز قام أيضاً بترشيح عدد 84 مشروعاً

للحصول على فرص تصديرية من خلال نقطة التجارة الدولية كما ساهم الجهاز في إبرام صفقات تكامل بين المشروعات بلغ عددها 154 صفقة بقيمة 16,5 مليون جنية ( مريم على ، 2018م ، ص32) .

## 2- مشاركة الوزارات والهيئات المصرية لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

ما يميز قطاع المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر في مصر هو وجود عدد من الوزارات في وضع سياسات لدعم تلك المشروعات منها : وزارة الاستثمار ، وهيئة الرقابة المالية ، والبنك المركزي المصري ،...، وغيرها . ويوضح الشكل التالي تلك الهيئات والهدف من انشائها كما يلي:

جدول رقم ( 4 ) الكيانات المؤسسية القائمة لمساعدة المشروعات المتوسطة والصغيرة في مصر:

الهدف من انشائه	الكيان المؤسسي
تعزيز مناخ الاستثمار وتسهيل نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء نافذة واحدة توفر مجموعة واسعة من الخدمات للشركات الناشئة.	الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.
المساعدة والتوجيه فيما يتعلق بإجراءات التأسيس وخطط التسجيل المتاحة للمستثمرين في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.	هيئة التنمية الصناعية.
ترويج المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تأسيس شركات التمويل الأصغر التي تقدم منتجات وخدمات إلى القطاع.	هيئة الرقابة المالية المصرية.
خلق حوافز للبنوك لإقراض المنشآت المتوسطة والصغيرة.	البنك المركزي المصري.
توفير مجموعة واسعة من خدمات بناء القدرات للشركات الصغيرة والمتوسطة وزيادة الوعي بين رواد الأعمال حول طرق ومعايير الحصول على التمويل.	المعهد المصرفي المصري.
توفير شبكة أمان لحماية الفئات المستضعفة من الآثار الضارة للبرامج الاقتصادية وتعزيز تنمية المنشآت المتوسطة والصغيرة.	الصندوق الاجتماعي للتنمية.

**Source:** The Euro-Mediterranean Network for Economic Studies (EMNES) , Micro, Small And Medium Sized Enterprises Development In Egypt, Jordan, Morocco & Tunisia , Structure, Obstacles and Policies, EMNES Studies No 3 / December, 2017 ,P.32.

### 3- تدشين منصة المشروعات الصغيرة :

بدأ جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر بالتعاون مع شركة تشغيل المنشآت المالية ، ، أعمال تطوير منصة المشروعات الصغيرة ، والمنصة هي ( موقع الكتروني تفاعلي أقامه جهاز تنمية المشروعات، على شبكة الانترنت ليتيح كافة المعلومات والخدمات والمبادرات المقدمة من الجهات والمؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية والقطاع الخاص إلى أصحاب المشروعات الصغيرة ورواد الأعمال والشركات الناشئة) . وتهدف المنصة الى الآتي:

- تقديم كافة البيانات والمعلومات اللازمة لبدء المشروعات أو تطويرها بشكل مبسط.
- تحتوي منصة المشروعات الصغيرة على كافة الخدمات التمويلية والتدريبية والفنية والتسويقية التي تقدمها مختلف الجهات المهتمة بقطاع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.
- يمكن الاستفادة من تلك الخدمات إلكترونياً من خلال المنصة ، مما يساهم في دعم وتنمية هذا القطاع الحيوى عبر شبكة المعلومات الدولية والخدمات التي تقدمها منصة المشروعات الصغيرة.
- تتضمن منصة المشروعات الصغيرة، احتياجات رواد الأعمال من معلومات عن مقدمي الخدمات، والإرشاد والتوجيه في مجال ريادة الأعمال.
- تقدم المنصة خدمات إعداد خطة العمل ودراسات الجدوى وأدوات التمويل المناسبة لها.
- تتيح منصة المشروعات الصغيرة ، مواداً تعليمية حول **"كيف تبدأ وتخطط وتنمي مشروعك"**، والبرامج والمشروعات القومية والمبادرات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر.
- تتضمن أعمال تطوير المنصة، إضافة خدمات جديدة؛ لدعم أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر ومساعدتهم لتنمية مشروعاتهم وذلك من خلال مجموعة من الصفحات الفرعية الخاصة بالكيانات المصرفية وغير المصرفية ومن خلال سوق الكتروني يساعد الموردين والوكالات على تقديم خدمات التبادل التجاري ، وتعرض المنصة الفرص الاستثمارية الجديدة للقطاعين العام والخاص والتي يمكن أن يستفيد منها أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر.

### 4- مبادرة الرئيس السيسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

أطلق الرئيس عبد الفتاح السيسي، مبادرة تخصيص 200 مليار جنيهه بأسعار فائدة منخفضة للمشروعات المتوسطة والصغيرة ، ونفذ البنك المركزي المبادرة فى يناير 2016م بتوفير 200 مليار

جنية بفائدة 5% متناقصة للمشروعات الصغيرة وبفائدة 7% متناقصة للمشروعات المتوسطة لتمويل القطاع الزراعي والصناعي، وبفائدة 12% متناقصة لتمويل المشروعات المتوسطة لتمويل رأس المال العامل للمشروعات الصناعية والزراعية والطاقة المتجددة، وقد بلغ إجمالي التمويلات التي ضخها البنك ضمن مبادرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة 70 مليار جنية لحوالي 62 ألف مشروع.

كما وافق البنك المركزي المصري على إصدار ضمانات لشركة ضمان مخاطر الائتمان بقيمة 2 مليار جنية ، والتي ستمكن الشركة من إصدار ضمانات للبنوك بنحو 20 مليار مخصصة لشريحة الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على القطاع الصناعي الزراعي والطاقة الجديدة والمتجددة وتكنولوجيا المعلومات بما يساهم في توسع البنوك في تمويل تلك المشروعات ( هبة عبد المنعم وآخرون ، 2019م ، ص162) .

كما تبنى البنك المركزي المصري مبادرة " **رواد النيل**" بالشراكة مع جامعة النيل لمدة خمس سنوات، ويقوم من خلالها البنك المركزي بتقديم خدمات تطوير الأعمال للشركات المتوسطة والصغيرة في مراحلها المختلفة بدءاً من الفكرة حتى النمو إضافة إلى تشجيع الشباب على تبنى ثقافة ريادة الأعمال وبناء مشروعات ناجحة ، يهدف البنك المركزي من خلال هذه المبادرة إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال والمعارف المتعلقة بها لدعم الشباب.

### 5- مشروع قانون المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر:

أعدت وزارة الصناعة مشروع قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر ، وتم إرسال إلى مجلس الوزراء لدراسته ، تمهيداً لرفعه إلى مجلس النواب لإقراره ، ويتضمن مشروع القانون التعريفات والحوافز المقدمة لهذه النوعية من المشروعات ، والتي تمثل أكثر من 80% من هيكل الاقتصاد المصري ، فضلاً عن آليات التمويل ، وأيضاً تشجيع القطاع غير الرسمي للانضمام إلى المنظومة الرسمية .

كما وضعت وزارة الصناعة خطة استراتيجية لتعزيز التنمية الصناعية والتجارة الخارجية لمصر حتى عام 2020م ، وشملت خطة الحكومة المتكاملة 8 برامج فرعية لتنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وتحويلها إلى أداة رئيسية لزيادة الناتج الصناعي وتوفير فرص العمل وزيادة الصادرات . إلى جانب البرنامج التشريعي الخاص بإصدار تشريع جديد لإصدارها ، وفي مقدمتها توفير

القروض الميسرة ، والذي يهدف إلى زيادة التمويل الموجه لهذه المشروعات ليشكل نسبة 20% من إجمالي التمويل المتاح وزيادة رأس المال للصناديق المتخصصة في دعم هذه المشروعات ليصل إلى مليار جنية بحيث يستفيد منها 100 ألف شاب ( حسام الشقوي ، 2020م، ص168) .

## سابعاً : طرق تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة:

هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها عند التفكير في تمويل المشروع الاستثماري، ويمكن عرض ثمانية طرق منها كالتالي:

**1- التمويل الذاتي:** وتتم هذه الطريقة من خلال اعتماد صاحب الفكرة الاستثمارية على نفسه في تمويل مشروعه ، وذلك إذا كان يمتلك مدخرات أو مبالغ مالية أو أشياء قابلة للبيع وتحويلها إلى مبالغ نقدية يستثمرها .

**2- الأهل والأصدقاء :** يمكن أخذ مساعدات أو تمويل من الأهل والأصدقاء سواء كانوا شركاء أو لمجرد المساعدة لتمويل مشروعك ، وهذه الطريقة قد تؤدي إلى خسارة العلاقات إذا خسر المشروع.

**3- التمويل الجماعي:** وهي عبارة عن منصات على الانترنت للتمويل تقوم بعرض مشروعك عليهم وإذا كانت فكرة المشروع تنال قبولهم واستحسانهم للفكرة سيقدموا على تمويلك بمبالغ كبيرة ، كمنصة "ZOOMAAL".

**4- المستثمر الملاك:** هناك بعض الأفراد الأغنياء اللذين يرغبون في الاستثمار ولكن لا يتقنون هذا الأمر أو يرغبون في تحويل نشاطهم ومجال عملهم واستثمار ما لديهم من أموال مثل الأطباء ، فيعرضوا عليك الاستثمار في أفكارك وبمجهودك .

**5- حاضنات الأعمال :** وهي إما تكون هيئات حكومية أو هيئات لشركات أعمال كبيرة وتقوم هذه الهيئات لمساعدة الشباب من خلال تقديم مساعدات في صورة استشارات قانونية ومالية وتسويقية وفنية ، وذلك بتقديم صورة واضحة للمستثمر عن الأماكن المناسبة لعمل المشروع وطرق التمويل.... وغيرها من المساعدات، ولكن لابد من اقناعهم بفكرة المشروع.

**6- رأس المال المغامر:** وهي عبارة عن هيئات كبيرة تابعة للصناديق السيادية أو الصناديق الاستثمارية ، حيث تبحث تلك الهيئات في أفكار مشروعات جديدة ومميزة وقابلة للتنفيذ بنجاح

وتقوم بتمويلها ومشاركة صاحب المشروع ولكن بشرط أن تكون لها النسبة المسيطرة على المشروع ، وبعد نجاح المشروع واستمراره في السوق لمدة خمس سنوات تقوم تلك الهيئات بعرضها في البورصة ، ومن أمثلة هذا التمويل هو شركة "UBER" و "FACEBOOK" ، ومن عيوب هذا النوع من التمويل بأنهم قد يستبدلونك بغيرك إذا لم تحقق الاهداف المرجوة خلال فترة معينة لتصبح مجرد شريك .

**7- البنوك:** ويمكن اللجوء إلى البنوك لتمويل مشروعك ويكون ذلك لمدة محددة وفائدة محددة ، ولكن مشكلته لا يراعى ظروف المشروع قد يعرضك عدم السداد للسجن أو الحجز على مشروعك ، ولذلك تعتبر هذه الوسيلة آخر وسيلة يمكن اللجوء إليها للحصول على تمويل.

**شكل رقم (5): طرق تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة:**



## ثامناً : مزايا المشروعات المتوسطة والصغيرة:

تفرد المشروعات المتوسطة والصغيرة ببعض المميزات التي يمكن طرحها من خلال النقاط

التالية :

### 1- العلاقات المباشرة والشخصية مع العملاء والعاملين:

نظراً لطبيعة حجمها وتكوينها فإن مشروعات الصناعات الصغيرة تتمتع بعلاقات مباشرة مع عملائها لعدم استخدامها للوسطاء (مثل ذلك التوكيلات)، ومن هنا فإن أصحاب هذه المشروعات غالباً ما نجدهم يشاركون الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع المحيط بهم. كمالاً أن هذه العلاقات المباشرة مع العملاء تعتبر أحد المميزات التنافسية لهذه المشروعات. إضافة إلى ذلك فإن العلاقة المباشرة مع العاملين فلى الشركة الصغيرة تساعد على زيادة دافعيتهم وكفاءتهم فى العمل.

### 2- القدرة على التكيف مع التغيير:

حيث لا يحتاج المالك والمدير للمشروع الصغير إلى اذن من أى أحد للتكيف مع التغيير فى البيئة التسويقية المحيطة أو فى الصناعة التى ينتمى إليها. انه قد يقرر مثلاً إضافة أو حذف منتج معين، أو يقوم بتغيير أيام وساعات العمل اليومية، أو يجرب سياسة جديدة خاصة بتسعير المنتجات استجابة للتغيير فى ظروف السوق. أكثر من ذلك ومن خلال العلاقات الشخصية مع العملاء فإن أصحاب هذه المشروعات يتمكنون ملن إدراك التغيير بسرعة فى احتياجات ورغبات وتوقعات أعضاء قطاعات السوق التى يتعاملون معها، وكذلك التغيير فى سياسات وأنشطة الشركات المنافسة .

### 3- الاحتفاظ بسجلات بسيطة:

تحتاج معظم شركات الأعمال الصغيرة سجلات و دفاتر محاسبية بسيطة مثل سجلات الوارد والمنصرف، وسجل الاتصالات، وسجل الحضور والانصراف للعاملين، ودفتر المتابعة، ودفتر الشيكات، وما شابه ذلك.



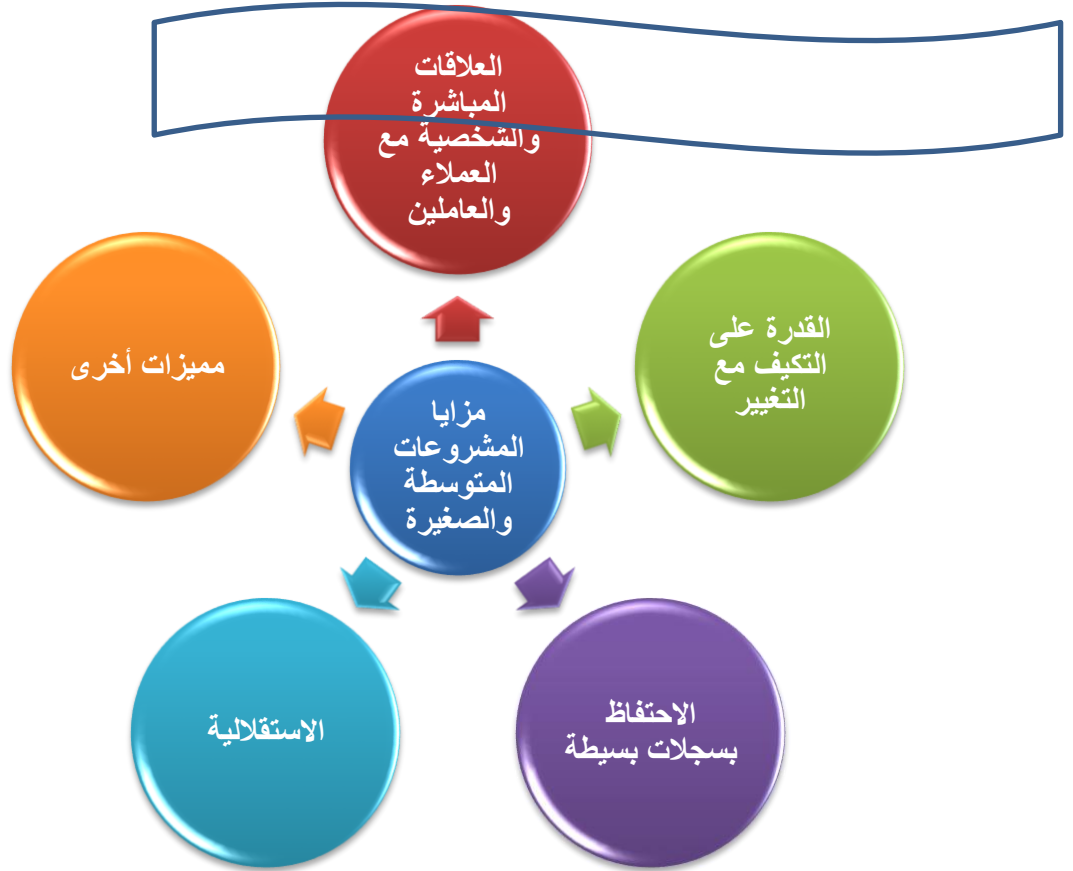
#### 4- الاستقلالية :

يعتبر مالك المشروع الصغير مستقلاً حيث لا يتلقى أوامر وتعليمات من مستويات إدارية أعلى منه، و لا يحتاج الى اذن للحصول على اجازة حيث انه سيد عمل.

#### 5- مميزات أخرى:

تحقق معظم مشروعات الأعمال الصغيرة الناجحة معدلات ربحية عالية . إضافة الى إمكانية الاحتفاظ بكل الربح أو بجزء كبير منه. كما تتميز هذه المشروعات بسهولة دخولها وخروجها لمن السلوق، والحفاظ على سرية الأعمال.

شكل رقم ( 6 ) :مزايا المشروعات المتوسطة والصغيرة.



تاسعاً : عيوب المشروعات المتوسطة والصغيرة:



## 1- الافتقار إلى التخطيط :

التخطيط للمستقبل من بين المتطلبات الأساسية لنجاح مشروعات الأعمال الصغيرة على اختلاف أنواعها، ولكن للأسف فإن هناك العديد من ملاك هذه المشروعات لا يلجؤون إلى التخطيط لأنهم لا يعتقدون فيه، أو لأنهم يجهلون أهميته، لذلك فإنهم عادة يعتمدون على الخبرة والحس فلي إنشاء وتشغيل مشروعاتهم (مثل ذلك التنبؤ بالطلب في قطاعات السوق المستهدفة، والتخطيط لموقع المشروع، وحجم رأس ماله، وتوسعه ونموه، وحجم مبيعاته)، الأمر الذي يؤدي الى زيادة احتمالات فشل هذه المشروعات.

## 2-تزايد درجة مخاطر الفشل :

تتعرض مشروعات الأعمال الصغيرة وخاصة الجديدة منها إلى مخاطر كبيرة عند الإنشاء والتشغيل والتي قد تؤدي إلى الخروج من الصناعة. كما أن المشروعات الصغيرة القائمة يمكن أن تتعرض بشدة إلى الكساد لأنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لمواجهة ذلك لفترة طويلة .

## 3-القدرة المحدودة على النمو :

تحقق بعض مشروعات الأعمال الصغيرة درجات متفاوتة من النجاح، حيث أن العديد منها يمثل في حقيقة الأمر وسائل لمقابلة احتياجات المعيشة للمالك وعائلته .ومالك المشروع الصغير قد يكون لديه بعض المهارات الفنية (مصمم الديكور، والسباك، والكهربائي، وصاحب المخبز، وصاحب توكيل السيارات ، وتاجر الجملة، (التي دفعته إلى تأسيس هذا المشروع لممارسة مللا لديه مللن مهارات عمليا .إن مثل هذا المشروع من غير المحتمل أن ينمو ليصبح مشروعاً كبيراً .كما أن مستقبل العاملين فلي مثل هذا المشروع محدود.

## 4-القدرة المحدودة على زيادة رأس المال:

يؤخذ على مشروعات الأعمال غير أن لديها قدرة محدودة للحصول على رأس المال ممثلا في القروض من المؤسسات المالية المختلفة مثل البنوك والصناديق الاجتماعية وغيرها. كما أن هذه المشروعات عادة تكون غير قادرة على زيادة حجم رأس مالها

## 5-افتقار المهارات التسويقية :

يعتمد نسبة كبيرة من ملاك المشروعات الصغيرة أو المديرين العاملين فيها إما على خبرتهم المتواضعة في بيع منتجات المشروع للسوق، أو على تقليد الآخرين وذلك بسبب عدم توافر المهارات التسويقية الكافية لدخول الأسواق لأول مرة والنجاح في جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء القدامى في نفس الوقت، وتحدى المنافسين من خلال مميزات تنافسية حقيقية في منتجاتهم وفي مجال خدمة العملاء.

شكل (7) : عيوب المشروعات المتوسطة والصغيرة.



## الفصل الثاني:

### "مدخل لدراسات الجدوى لمشروع استثماري"

#### أولاً : مفهوم دراسات الجدوى لمشروع استثماري:

هناك العديد من التعريفات والمفاهيم التي تناولت دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية والتي يمكن عرض بعض منها كالتالي :

" تتمثل دراسات الجدوى في ( تلك المجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية المشروع من عدة جوانب : بيئية وقانونية وفنية وتمويلية ومالية واجتماعية، تمهيداً لاختيار تلك المشروعات التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة) ( عبد القادر محمد عبد القادر، 2000، ص13) . كما يشير مفهوم دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية إلى ( مجموعة الاختبارات والتقديرات التي يتم الاعتماد عليها للحكم على صلاحية المشروع الاستثماري المقترح في ضوء توقعات التكاليف والعوائد المباشرة وغير المباشرة طوال العمر الاقتصادي للمشروع) ( مدحت القرشي ، 2009، ص13).

ويرى البعض أن دراسات الجدوى هي عبارة عن " منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد القومي أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي" ( عبد المطلب عبد الحميد ، 2008، ص24).

كما يمكن تعريف دراسات الجدوى بأنها ( مجموعة من الأسس العلمية التي تستخدم في جمع البيانات ودراساتها وتحليلها بهدف تقييم المشروعات الاستثمارية أو تحديد صلاحيتها من عدة جوانب قانونية وتسويقية وفنية ومالية واجتماعية ) (عبد المطلب عثمان ، عبد اللطيف ابراهيم ، 2018م، ص223).

وأخيراً ينص التعريف الأكثر شمولاً وتفصيلاً على أن جدوى المشروع يعنى تحديد مستوى الكفاءة التي تتحقق من استثمار مخطط يجرى تقييمه على أسس تحليلية للبدائل المتاحة ، بهدف تبني القرار

الأفضل ، وذلك اعتماداً على معايير مالية للعوائد والتكاليف ولما يقتضى الزمن من فترات الإيفاء بالالتزامات الأولية . وقد يكون هذا التقييم تجارياً (هدف خاص) أو اقتصادياً قومياً(هدف عام) ( محمد ابراهيم عبد الرحيم ، 2007،ص26).

ومن التعريف أعلاه يتضح بأن جدوى المشروع الاستثمارى يتضمن عدداً من العناصر وأهمها (هوشيار معروف،2004،ص26) :

١-الكفاءة: والتي تمثل جوهر دراسة الجدوى والتي تتضمن ربحية المشروع ومستوى انتاجية عناصر الانتاج، أو الحصول على أقصى قدر ممكن من المخرجات فى ضوء المدخلات المتاحة .

٢- الاستثمار المخطط: أى أن الجدوى يتم اعدادها للاستثمار المخطط.

٣-التقييم: والذي يتضمن استخدام كافة المؤشرات المتعلقة بدراسات الجدوى ، وهذا يتطلب أن تكون المؤشرات المذكورة قابلة للتقييم.

٤-البدائل المتاحة : أى أن إعداد دراسات الجدوى يتم فى ضوء وجود بدائل عديدة للمشروع المقترح ، ولكن دراسة الجدوى إلى اختيار أفضلهم.

٥- القرار الأفضل : والذي يمثل القرار الأكثر واقعية والأقرب إلى الحلول المثلى.

٦-معايير مالية: حيث تتطلب الدقة فى التقييم والاعتماد على معايير كمية والتي تستند عادة على مؤشرات مالية تتضمن الإيرادات والتكاليف والوفورات والأسعار والقيم المضافة ، وهى فى الغالب قيم نقدية ،ويمكن أن تمتد دراسة الجدوى إلى استخدام مؤشرات مثل تشغيل العاطلين أو تحسين البيئة وغيرها.

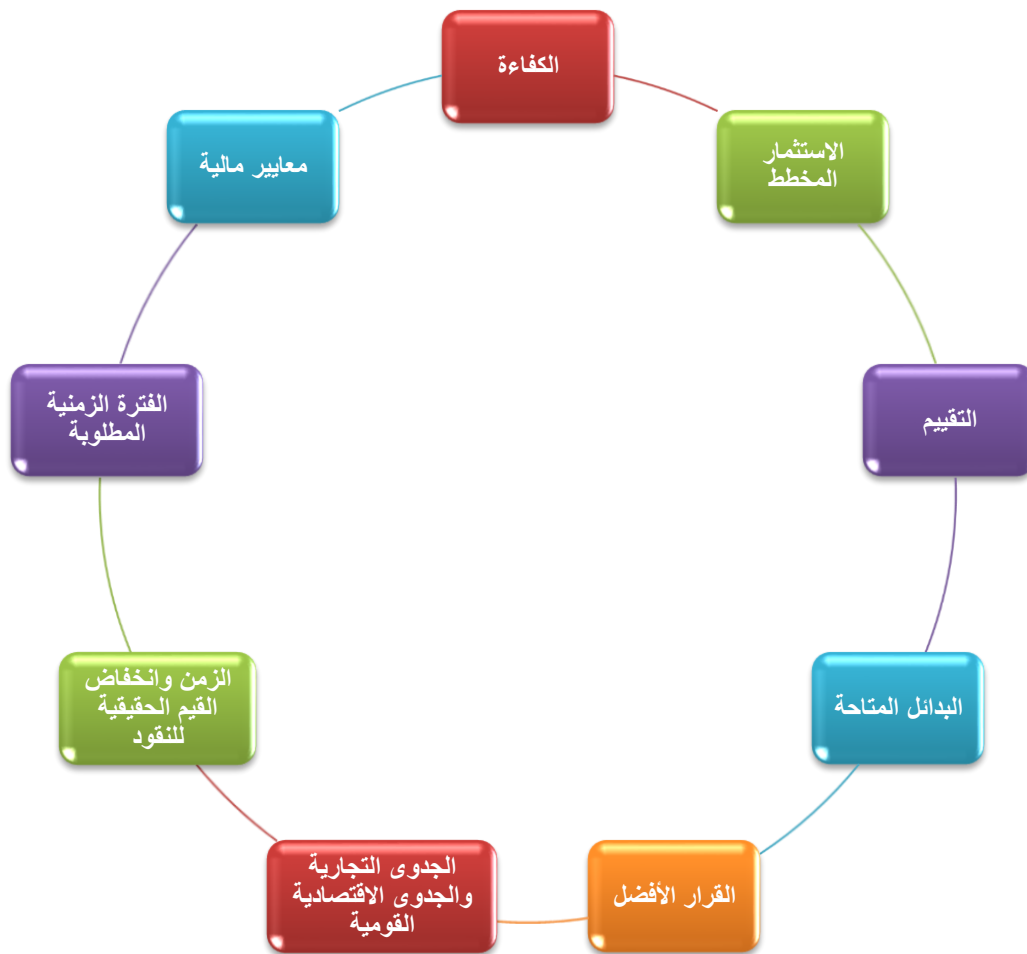
٧- الفترة الزمنية المطلوبة: للوفاء بالالتزامات المالية والذي يُعد أمراً حاسماً فى اتخاذ القرار الاستثمارى ، حيث أن هذا الزمن إما أن يتعلق بافتراض الأموال أو تحمل خدمات الديون وتراكم الفوائد ، أو بتعطل الموجودات التى يمتلكها المنظم لفترة زمنية وفى كلتا الحالتين يفترض بالمستثمر أن يحقق ربحاً صافياً يعادل التكلفة الأولية فى أقصر فترة ممكنة.

٨- الزمن وانخفاض القيم الحقيقية للنقود : إذ أن القيم الحقيقية للأصول الاستثمارية وعوائدها تخضع خلال عمر المشروع لعوامل التأكد مثل اهلاك رأس المال أو الابتكارات التكنولوجية أو التضخم النقدي ، فلا بد من الأخذ في الاعتبار تلك العوامل عند إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري.

٩-الجدوى التجارية والجدوى الاقتصادية القومية : حيث يكون تعظيم الربح التجاري هدفاً كلياً للمستثمر الفرد ، فيما تكون الربحية الاجتماعية هي الهدف بالنسبة للمجتمع ككل.

ومن خلال التعريف أو المفاهيم السابق عرضها يمكن تقديم مفهوم يتميز بالشمولية لدراسة الجدوى (بأنها كل الدراسات التي تتعلق بالفرصة الاستثمارية في مراحلها المختلفة منذ أن كانت فكرة حتى الوصول إلى القرار النهائي بقبول الفكرة أو رفضها ، وتمثل تلك الدراسات في الدراسة القانونية والبيئية والسوقية والفنية والمالية).

شكل رقم ( 5 ) : العناصر التي تتضمن دراسات الجدوى لمشروع استثماري:



## ثانياً : أهداف إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:

إن اتخاذ قرار بإجراء دراسات الجدوى أمر لا يجب أن يؤخذ ببساطة لأنه يكلف مالاً ووقتاً وجهداً ، ومع هذا فإن عدم القيام بهذا الأمر يعد أكثر تكلفة عندما يتم اتخاذ قرار استثماري خاطئ ، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن دراسات الجدوى تكمن أهدافها في الآتي ( عبد المطلب عثمان محمود ، عبد اللطيف إبراهيم أحمد ، 2018 ، ص223-224):

- ١- **تحديد مدى ربحية المشروع** من خلال تقدير الفوائد المتوقعة من المشروع ومقارنتها بالتكاليف المتوقعة ومن ثم حساب الربح الصافي للمشروع في كل سنة من سنوات التشغيل.
- ٢- **المساعدة في اتخاذ القرار حول أفضل الاستثمارات** باستخدام المصادر المتاحة للمستثمرين مما يؤدي إلى ترشيد القرار الاستثماري. وتوفير الثقة للمستثمر في أن مشروعه سوف يحقق أهدافه المحددة سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية بالشكل والكم والكيف والكفاءة المخططة.
- ٣- **اختيار المشروع الاستثماري المناسب** : تحتاج بعض المشروعات إلى تكاليف ضخمة يكون جزء منها ثابت أي يصعب استرداده كتكاليف الآلات والمعدات ، والمباني فتحدد لنا دراسة الجدوى لمشروع استثماري متناسب مع إمكانياتك المادية واسترداد تكاليفك خلال أقصر فترة ممكنة .
- ٤- **التأكد من أنه قد تم تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع في ضوء الاسعار الحالية والمتوقعة في المستقبل** لبنود الانفاق الاستثماري حتى لا يكون حجم الانفاق الاستثماري أقل من حقيقته فتكون تدفقات العوائد الصافية أكبر من حقيقته.
- ٤- **تمكين الحصول على تمويل المشروع والمساهمة في تخفيض تكلفة التمويل**، حيث تحتاج البنوك لوجود دراسات جدوى حول المشروعات التي تقوم بتمويلها.
- ٥- **تخصيص الموارد الاستثمارية مما يتطلب اتخاذ قرارات** لبعض المشروعات وتفضيلها على غيرها على أساس الفرص الاستثمارية المتاحة والتي تعطى أعلى قيم للعوائد الاجتماعية الما

شكل رقم (6) : أهداف إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:



## ثالثاً : أهمية إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:

يعتبر المشروع الاستثماري هو " حجر الأساس في الاقتصاد الوطني والمكون الرئيسي لعملية التنمية الاقتصادية ، وعلى الرغم من ذلك لم يحظى هذا الموضوع باهتمام الدول النامية -عكس ما حدث في الدول المتقدمة- حتى مع أهميته البالغة لهذه الدول والتي تتميز بمحدودية وضعف استغلال مواردها الاقتصادية ، ولم تحقق المشروعات الاستثمارية التي تأسست في تلك البلدان النتائج المرجوة منها ، بل وفشلها وتعثرها ، وذلك لأنها لم تستند بالأساس على دراسات جدوى مناسبة . وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح أهمية إعداد دراسات الجدوى من خلال النقاط التالية:

- ١- تعتبر دراسة الجدوى أداة لاتخاذ القرار الاستثماري الرشيد حيث تساعد على الوصول إلى اختيار أفضل البدائل الاستثمارية باستخدام الموارد المتاحة للمستثمر ، واستخدامها الاستخدام الأمثل .
- ٢- تساعد في تحقيق التخصيص الكفاء للموارد الاقتصادية التي تتصف بالندرة النسبية.
- ٣- تستخدم تحليلات الحساسية التي تعمل إلى حد كبير على اختبار مدى قدرة المشروع على تحمل مخاطر التغير في الكثير من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية ، وما إذا كانت ستؤثر سلبياً أو إيجابياً على اقتصاديات المشروع المستقبلية خلال عمره الافتراضي ، وذلك بقياس واختيار درجة حساسية العوائد المتوقعة لتلك التغيرات المحتملة في بعض بنود التدفقات الداخلة ( الإيرادات ) وبعض بنود التدفق الخارجة ( التكاليف ) مثل تأثير التغير في سعر البيع أو سعر الفائدة وأسعار الطاقة أو أسعار الصرف وغيرها.
- ٤- تجنب المستثمر المخاطر وتحمل الخسائر وضياع الموارد وتجنب المجالات التي لا عائد للاستثمار فيها وتحدد مدى العائد من المشروع ( ربحيته ) وبالتالي معدل العائد على المشروع .
- ٥- توفير المعلومات والبيانات : تمد دراسات الجدوى المستثمر بالبيانات والمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد والتي تتم بأقل درجة ممكنة من عدم التأكد وذلك لتناولها للعديد من الجوانب البيئية والقانونية والتسويقية والمالية والاجتماعية.



٦- الحصول على التمويل : لا تتخذ البنوك قراراً بتمويل المستثمر ومشروعه إلا من خلال دراسات الجدوى ، فتعتبر أحد الأدوات الرئيسية للتعرف على الجدارة الائتمانية للعملاء وبالتالي تتحول إلى أن تكون من أهم الضمانات التي تكفل استرداد القرض من عدمه.

٧- تسهيل الحصول على الموافقات والتراخيص : بعض الجهات لا توافق على المشروع الاستثماري الخاص إلا بعد تقديم دراسات جدوى .

٨- تساعد في الوصول إلى هيكل التكاليف الأمثل للمشروع والتوافق مع الحجم الأمثل ، حيث يؤدي الأخير إلى تحقيق أقصى عائد ممكن ( أقصى ربح) وتحقيق أهداف المشروع بصفة عامة ، بل توضح الامكانيات البديلة لتنفيذ المشروع.

شكل رقم (7) : أهمية إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:



## رابعاً : الصعوبات التي تواجه إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:

هناك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه معدى دراسات الجدوى في خطواتهم الأولى والتي تتمثل في :

- ١- **صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات** الدقيقة وتضاربها وعدم الحصول عليها من مصادر موثوقة ، خاصة إذا كانت فكرة المشروع جديدة وغير مقلدة لمشاريع مشابهة في السوق.
- ٢- **عدم استقرار البيئة الخارجية** من الناحية السياسية والاقتصادية فإنه يصعب على صاحب المشروع ومعدى دراسات الجدوى تحديد الوقت المناسب للبدء في تنفيذ المشروع على أرض الواقع .
- ٣- **ارتفاع تكلفة اعداد دراسات الجدوى** خاصة على أصحاب المشاريع الناشئة ( المتوسطة والصغيرة ) ، ولذلك يفضل أن يقوم صاحب المشروع الاستثماري بإعداد دراسة الجدوى لمشروعة بنفسه .
- ٤- **الاحفاق في التنبؤ بالعوامل المستقبلية** من فرص وتحديات ومخاطر التي قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على تشغيل المشروع خلال فترة عمره مثل مخاطر انخفاض الطلب وتذبذب الأسعار وتغير تقنية الإنتاج ، وظهور منافسين جدد.
- ٥- **ضعف الخبرات الفنية والمالية والتسويقية لمعد دراسات الجدوى.**

شكل رقم (8) : الصعوبات التي تواجه إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:



## خامساً: مراحل ( مكونات ) إعداد دراسات الجدوى لمشروع استثماري:

تمر عملية صنع واتخاذ القرار الاستثماري الرشيد باستخدام دراسات الجدوى وتقييم المشروع بعدد من المراحل تحدد كل مرحلة ما إذا كان سيتم الدخول في المرحلة التي تليها أم لا ويمكن عرض تلك المراحل كما بالشكل رقم (9) حيث يوضح أن:

✓ **المرحلة الأولى** لأي مشروع استثماري تبدأ بوجود **فرصة استثمارية** تظهر للمستثمر في مجال استثمار معين ، ولا بد أن يكون للمستثمر القدرة على التقاط الفرصة الاستثمارية من مصادر عديدة فقد تكون من مصادر خارجية سواء من خطة التنمية أو من متابعة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة به ، وتحليل قوائم الواردات ولجميع رغبات العملاء ومقترحات الآلات وتصرفات المنافسين أو متابعة التطور التكنولوجي في ظل العولمة .

وقد تكون من مصادر داخلية ترتبط بالنشاط الذي يقوم به المستثمر نفسه ، فقد يكون المستثمر يمتلك مشروع استثماري بالفعل وتخطر عليه فكرة فرصة استثمارية لها علاقة تكاملية أو تبادلية أو مستقلة عن المشروع القائم ولكن ستعظم مكاسبه ، كما أن هناك الإدارات التي يضمها النشاط القائم مثل إدارة البحوث والتطوير والإدارة الهندسية وإدارة التسويق والمبيعات والإدارة العليا وغيرها حيث تقفز فرصة إقامة مشروع جديد أو إضافة منتج أو خط إنتاج جديد أو تكنولوجيا جديدة ....، وغيرها. مثال على ذلك ، مشروع علف المواشي أو الدواجن قد يتجه لفتح مصنع ألبان وأجبان أو لحوم ثم فتح سلسلة مطاعم أو اتجاه آخر ألا وهو مصنع جلود وصناعة الأحذية والحقائب.....، وهكذا. وعندما يجد المستثمر أن هناك جدوى من هذه الفرصة فإنه يتحول إلى:

✓ **المرحلة الثانية** حيث يُخضع هذه الفرصة للتفكير فتنحول إلى **فكرة جديرة بالبحث والدراسة** ، ومن خلال تحليل المعلومات التي يتم تجميعها من المصادر الخارجية والداخلية ، ويمكن الحصول على فكرة للمشروع من خلال مجموعة من الطرق يمكن ذكرها كالتالي:

- الكلام مع النفس أو الشركاء حول وضع فكرة للمشروع.
- هوايتك تصلح لفكرة مشروع مثل الطبخ أو الرسم أو الخياطة .... وغيرها.

- ما تحتاجه ولا تجده ، فمن الممكن تجد نقص في عرض سلعة أو خدمة معينة في حيز تواجدك يدفعك ذلك لخلق فكرة للمشروع.
  - حل مشكلة موجودة بالفعل ، مثل تواجد مدرسة بعيدة وطلابها يقطعون مسافات طويلة للوصول إلى تلك المدرسة فمن الممكن يكون مشروعك توفير وسائل للمواصلات لهم.
  - تحسين سلعة أو خدمة موجودة بالفعل .
  - تقليد مشروع قائم في مكان آخر .
  - أدخل مشروع ناجح من الخارج إلى بلدك.
  - أخذ فرتشايز " Franchise " مثل أخذ فرع من سلسلة مطاعم مشهورة وتفتح لها فرع في مدينتك كما حدث في حالة مطعم ماكدونلز أو كوكدور.
- ويظل السؤال المهم كيف تحول الفكرة إلى مشروع ؟ ويتم الإجابة على هذا السؤال من خلال نقطتين وهما:

أ- **لمن تقدم الفكرة ؟** تتكلم عن الفكرة مع كل ما يحيط بك من أهل الثقة والخبرة لمعرفة رأيهم في الفكرة لتعديلها وتطويرها ومراجعتها.

ب- **كيف تعرض الفكرة ؟** يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على سبعة أسئلة هما:

- ما هو مشروعك ؟ ( سلعى أو خدمى أو محل أو مصنع ).
- لماذا أعمل هذا المشروع ؟ هل ليحل مشكلة أو ييسر الصعب أو توفير المطلوب .
- من شركائى ، من عملائى ، من موظفينى؟.
- متى أبدأ المشروع؟ الآن أم بعد سنة ومتى الانتهاء والاستمرار.
- أين مكان المشروع وتحديد موقعة وموقع عملائه؟
- كيف أنفذ كل ما سبق؟
- تكلفة ما سبق؟

وفى هذه المرحلة يتحدد الهدف من المشروع بأبعاده المختلفة ويتحول المستثمر إلى:

✓ **المرحلة الثالثة** للبدء فى إجراء **دراسة الجدوى المبدئية للمشروع** ، والتي يمكن أن تطلق عليها بمرحلة جس الأوضاع كأن المستثمر بدأ يشرع فى الدخول إلى حقل الغام فتكون الدراسة المبدئية

هي المجلس الذي يشير إلى ما إذا كان سيدخل في دراسات الجدوى التفصيلية أم لا، فإذا كانت النتيجة أنه لا توجد مشاكل أو عقبات أو موانع فإنه يتحول إلى:

✓ **المرحلة الرابعة** وهي الدخول في إجراء دراسات الجدوى التفصيلية ، وفي هذه المرحلة لا ينتقل الذي يقوم بدراسات الجدوى إلى النوع التالي من الدراسات التفصيلية ( الدراسات البيئية والقانونية والتسويقية والفنية والمالية) إلا إذا أثبتت عدم جدوى النوع السابق له فلا يكون منطقياً ، بل ومكلف الذهاب إلى الجدوى القانونية إلا إذا تم دراسة الجدوى البيئية للمشروع. وإذا تم إثبات جدوى المشروع خلال المرحلة الخاصة بدراسات الجدوى التفصيلية فيتم الانتقال إلى:

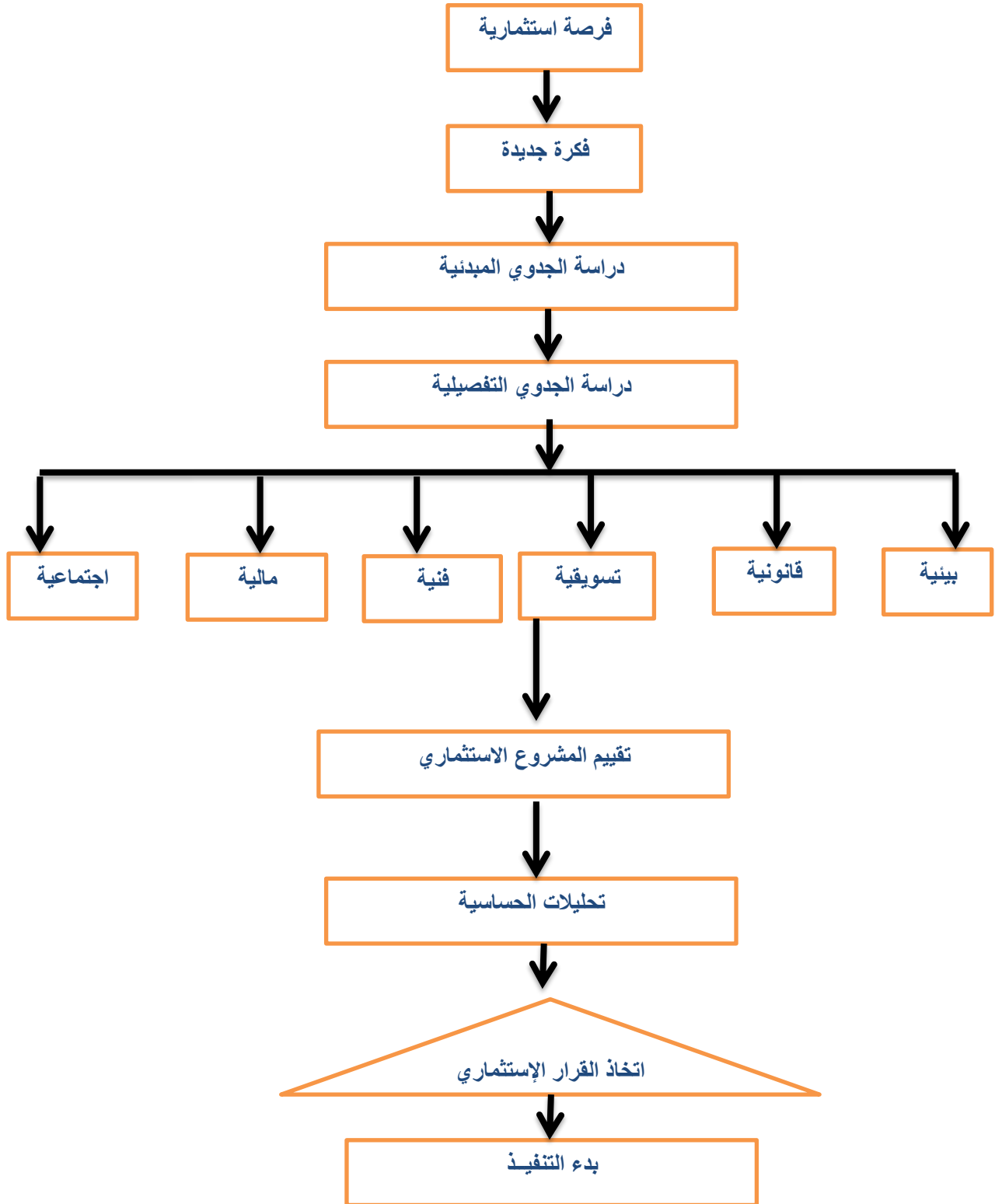
✓ **المرحلة الخامسة** التي تنطوي على تطبيق مجموعة من المعايير للحكم على مدى ربحية وجدوى المشروع ويطلق عليها **معايير تقييم المشروعات أو الاستثمار** . كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً على ما يسمى بتحليلات الحساسية التي تجرى لاختبار قدرة المشروع على استيعاب التغيرات التي تحدث لبعض المتغيرات المؤثرة في اقتصاديات هذا المشروع مثل سعر البيع ، سعر الصرف ، أسعار الطاقة وأسعار عناصر الإنتاج والإيجارات وأسعار الفائدة والتضخم وغيرها، ذلك خلال العمر الافتراضي للمشروع.

بالإضافة إلى إعطاء تقديرات عن الفرص المتاحة الإيجابية لتدعيم اقتصاديات المشروع خلال عمره الافتراضي أي تحليل الآثار المحتملة السلبية والإيجابية على اقتصاديات المشروع عبر عمره الافتراضي ، ومع انتهاء تحليلات الحساسية بصورة ايجابية صافية يمكن الوصول إلى المرحلة ما قبل الأخيرة ، أي إلى:

✓ **المرحلة السادسة** وهي **اتخاذ القرار الاستثماري** بإقامة المشروع ثم بدء :

✓ **المرحلة السابعة** وهي **البدء في التنفيذ** ، واتخاذ إجراءات الإنشاء والتأسيس وإجراء تجارب بدء التشغيل وتوفير جانب من رأس المال العامل يكفي للبدء في التشغيل لدورة واحدة من دورة النشاط للمشروع .

شكل رقم (9) :مراحل دراسات الجدوى لاتخاذ القرار الاستثماري (2):



## سادساً: أنواع دراسات الجدوى لمشروع استثماري:

مما سبق يمكن القول أن هناك نوعين رئيسيين لدراسات الجدوى هي دراسات الجدوى المبدئية ودراسات الجدوى التفصيلية ، ويمكن الإشارة إلى أن هناك علاقة داخلية بين النوعين ، كما توجد علاقة داخلية بين دراسات الجدوى التفصيلية وبعضها البعض للمشروع، وهو ما يمكن إيضاحه في النقاط التالية :

### ١- دراسة الجدوى المبدئية:

يطلق عليها أنها المجس الذي يفتح الطريق إلى دراسات الجدوى التفصيلية أو إلغائها ويشير إلى المستثمر أو القائمين على دراسة الجدوى بأن يتحولون إلى مشروع أو فرصة استثمارية أخرى ليبدأ طريقاً جديداً قبل اتخاذ قرار بالدخول في دراسات الجدوى التفصيلية ، التي تتكلف في بعض الأحيان تكاليف مرتفعة ، كما تحدد دراسات الجدوى المبدئية تكلفة اجراء دراسات الجدوى التفصيلية ، ومن ثم تحدد مدى تناسبها مع حجم رأس المال المخصص للاستثمار، وتتجه دراسات الجدوى المبدئية إلى توضيح المعلومات التالية وتحليلها<sup>(3)</sup>:

- أ- **مدى الحاجة إلى منتجات المشروع:** وهذا يتطلب وصف السوق بمعنى تقدير الاستهلاك الحالي واتجاهاته ، والأسعار السائدة وأذواق المستهلكين ومتوسط الدخل السائد ،.....، وغيرها .
- ب- **مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية:** مثل توافر المادة الخام واستمرار وجودها ، وكذلك العمالة ومدى كفاءتها ومستويات الأجور،.....، وغيرها من متطلبات الإنتاج.
- ج- **تقدير حجم الاستثمار المطلوب** وتحديد رأس المال الثابت والمتغير وتكلفة التشغيل .
- د- **تقدير الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع .**
- هـ- **ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع ،** وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته ، وذلك يتطلب دراسة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي ينشأ فيها المشروع .
- و- **البحث في الموانع الجوهرية** سواء التشريعية أو غير التشريعية .

<sup>3</sup> - للتوسع أنظر: - عبد المطلب عبد الحميد ، " دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية "، الدار الجامعية ، 2008م.  
- سمير محمد عبد العزيز ، " دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، مكتبة الأشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م.



ز- دراسة قوانين الاستيراد والتصدير وما بها من قيود وموانع مثل عدم السماح بدخول مادة خام معينة يحتاجها المشروع .

ح- التعرف على حالة الاقتصاد القومي وهويته وتوجهاته وسياساته الاقتصادية والظروف البيئية ومدى الاستقرار السياسي والاجتماعي بما في ذلك القيم والعادات والتقاليد مع تحديد ما إذا كانت أهداف المشروع تتماشى مع الأهداف العامة للمجتمع أم لا.

ط- مؤشرات تشجيع الاستثمار وحوافزه ونظم التعامل مع المستثمرين بما في ذلك التعرف على مدى صعوبة الحصول على تراخيص إقامة المشروع ومدى تعقد الاجراءات الإدارية ويفضل المشروع الذي يجوز له التراخيص بمباشرة نشاطه من قبل الجهات الإدارية فإذا فكر المستثمر في إنشاء ورشة أو مصنع في وسط مدينة القاهرة مثلاً فإنه قد يجد صعوبة في البدء في هذا المشروع بل قد يجد القرارات المانعة لهذا الترخيص من أساسه .

ك- تقدير تكاليف دراسات الجدوى التفصيلية ومدى تناسبها وتوافقها وملائمتها لرأس المال المخصص مبدئياً للاستثمار في المشروع ، وما إذا كان المشروع يستحق إجراء دراسات تفصيلية له أم لا ، بل وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام خاص وتركيز أثناء القيام بالدراسات التفصيلية ، ومحاولة تقدير التكاليف الاجمالية وحجم التمويل اللازم وهيكله للمشروع.

شكل رقم (10) : عناصر دراسة الجدوى المبدئية:



## ٢- دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع:

إذا كانت دراسات الجدوى المبدئية للمشروع ايجابية وتسمح بالفعل بالدخول فى دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع فإن ذلك يؤدي إلى أن يشرع صاحب المشروع الاستثمارى أو خبراء دراسات الجدوى المتخصصين فى كل جانب من الجوانب البيئية والقانونية والتسويقية والفنية والمالية بالبحث والتحليل وإجراء التقديرات والتوقعات والاختبارات لتلك الجوانب ، فيما يلى نتناول أنواع دراسات الجدوى التفصيلية باختصار لترك مزيد من التفصيل خلال الأيام التدريبية القادمة:

### أ- الدراسة القانونية والبيئية:

تهدف الدراسة القانونية إلى معرفة وتحديد الصلاحية القانونية للمشروع الاستثمارى ، أى التأكد من عدم وجود قوانين وتشريعات تمنع من قبول المشروع ، والتعرف على الإجراءات المطلوبة لقيام المشروع ولذلك لابد من الوقوف على كافة القوانين والتشريعات التى تتعلق بإقامة المشروع الاستثمارى ، كما يتم التعرف على القوانين الموضوعية لحماية البيئة .

أما دراسة الجدوى البيئية فتهدف للوقوف على جانبيين ألا وهما البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية التى تتميز بها الدولة التى سيعمل بداخلها هذا المشروع الاستثمارى أى ضرورة معرفة المناخ الاستثمارى السائد داخل الدولة المقام بها المشروع . ويتم فى هذه الدراسة تجميع البيانات والمعلومات عن الدخل القومي ومكوناته والقطاعات الاقتصادية ومعدلات نمو الاستثمارات فى هذه القطاعات ، والصادرات والواردات وحجم السكان والسلك الاستهلاكى للأفراد وهو ما يساعد فى تمكن المستثمر من اتخاذ القرار الاستثمارى الصحيح ، أما الجانب الأخر فلا بد من معرفة مدى أثر هذا المشروع على البيئة المحيطة به.

### ب-دراسة الجدوى التسويقية:

تمثل دراسة الجدوى التسويقية المدخل الرئيسى لدراسة فرص الاستثمار واتخاذ القرارات النهائية ، وذلك لأنها تعتبر عصب دراسات الجدوى التفصيلية . والنتائج التى تنتهى إليها هذه الدراسة تشكل القاعدة التى على أساسها يتم قرار التوقف أو الاستمرار فى استكمال المراحل التالية لدراسة الجدوى التفصيلية ، وبناءً على المعلومات والبيانات التى توفرها يمكن تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع والبرامج الإنتاجية التى سيتم تخطيطها ، وتهتم هذه الدراسة بتوصيف السلعة أو الخدمة التى

سيقدمها المشروع محل الدراسة ، وطريقة عرضها وتقديمها للمستهلك ومدى الطلب عليها وحجم الإنتاج المطلوب داخل السوق والفئة المستهدفة من المستهلكين والموجهة لهم السلعة وتحديد سعر السلعة الذي سيتم عرض السلعة للمستهلك.

### ج- دراسة الجدوى الفنية أو الهندسية:

على ضوء الدراسة التسويقية تتحدد معالم دراسة الجدوى الفنية (الهندسية) للمشروع ، والمقصود بها كل ( ما هو مرتبط بإنشاء المشروع وتشبيده وحداته وأقسامه وإقامة آلاته وتحديد احتياجاته من مستلزمات الإنتاج وتقدير التكاليف التشغيلية للسنة القياسية ) ، والتي تشتمل على التالي:(4)

- ✓ دراسة وتحليل موقع المشروع .
- ✓ دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة.
- ✓ تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات .
- ✓ تحديد احتياجات المشروع من المادة الخام اللازمة لإنتاج السلعة وتقديمها.
- ✓ تقدير احتياجات المشروع من الطاقة.
- ✓ تقدير الاحتياجات من الأثاث ووسائل النقل.
- ✓ تقدير العمالة المباشرة والإشرافية والإدارية وهيكل تنظيمها.
- ✓ وصف للمنتج متضمناً التوصيفات المتعلقة بجوانبها المادية والميكانيكية والكيميائية وشرح وافٍ لاستخدامها.

### د- دراسة الجدوى المالية:

تعتبر دراسات الجدوى المالية ( التجارية ) من أهم الدراسات التي تعتمد على نتائج الدراسات الأخرى مثل الدراسة البيئية والقانونية والتسويقية والفنية ( الهندسية ) حيث ينتج عن هذه الدراسات آثار إيجابية ، وأخرى سلبية تنعكس على قيم التكاليف والإيرادات المتوقعة خلال العمر الافتراضي

4- أنظر في ذلك ( أحمد عرفة ،سمية شلبي ، ٢٠٠٥م، ص١٤ )، ( محمد فريد الصحن ، ٢٠٠٥م ، ص٢١-٢٢ ) ، (مصطفى يوسف كافي ، ٢٠١٢م، ص١٧)

للمشروع الاستثماري ، وهو ما تهتم به الدراسات المالية لجدوى المشروع ( حمدى عبد العظيم ، ٢٠٠١م ، ص١٥٥).

أما الدراسة التمويلية فتهدف إلى التأكد من مدى توفر الموارد المالية اللازمة لإقامة وتشغيل المشروع فى الأوقات المناسبة بتكلفة معقولة ، وتحديد مدى مقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته ( عبد القادر محمد عبد القادر عطية، ٢٠٠٠م ، ص١٥٥). وتختص هذه الدراسة بتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد مصادر وامكانيات حصول المشروع على الموارد المالية المختلفة مع تحديد تكلفة الحصول عليها .
- ✓ تقدير التكلفة لكل هيكل تمويلي معين .
- ✓ الاختيار بين الهياكل التمويلية المختلفة بما يحقق هدف المشروع بشكل أفضل من حيث تحديد قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية، وتنقسم هذه الهياكل إلى:
- ✓ رأس مال الممول والذي يتمثل فى الأموال الذاتية التى يقدمها أصحاب المشروع.
- ✓ رأس المال المقترض ( السندات والقروض).

**شكل رقم (11) : عناصر دراسة الجدوى التفصيلية.**



## سابعاً: العلاقات التداخلية بين الأنواع المختلفة لدراسات الجدوى لمشروع استثماري:

عند تمعن النظر في الأنواع المختلفة لدراسات الجدوى يلاحظ وجود علاقات داخلية متبادلة (ديناميكية) ويمكن استنباط تلك العلاقات الداخلية من خلال الشكل رقم ( 12 ) :

ويتضح من الشكل رقم (12) أن هناك عدد من العلاقات بين دراسات الجدوى المختلفة نتكلم فيما يلي عن أهمها :

١- أن هناك علاقة تناظرية يمكن أن تكون رأسية أو أفقية بين دراسات الجدوى المبدئية والتفصيلية بكل أنواعها ، وهذه العلاقة تفيد في البناء التحليلي لدراسات الجدوى من جانب وتثير مسألة إجراء تلك الدراسات إما أفقياً أو رأسياً من الناحية العملية. يتوقف إجراء دراسات الجدوى بمكوناتها المختلفة الرأسية والأفقية على عدد من العوامل أهمها الآتي(5):

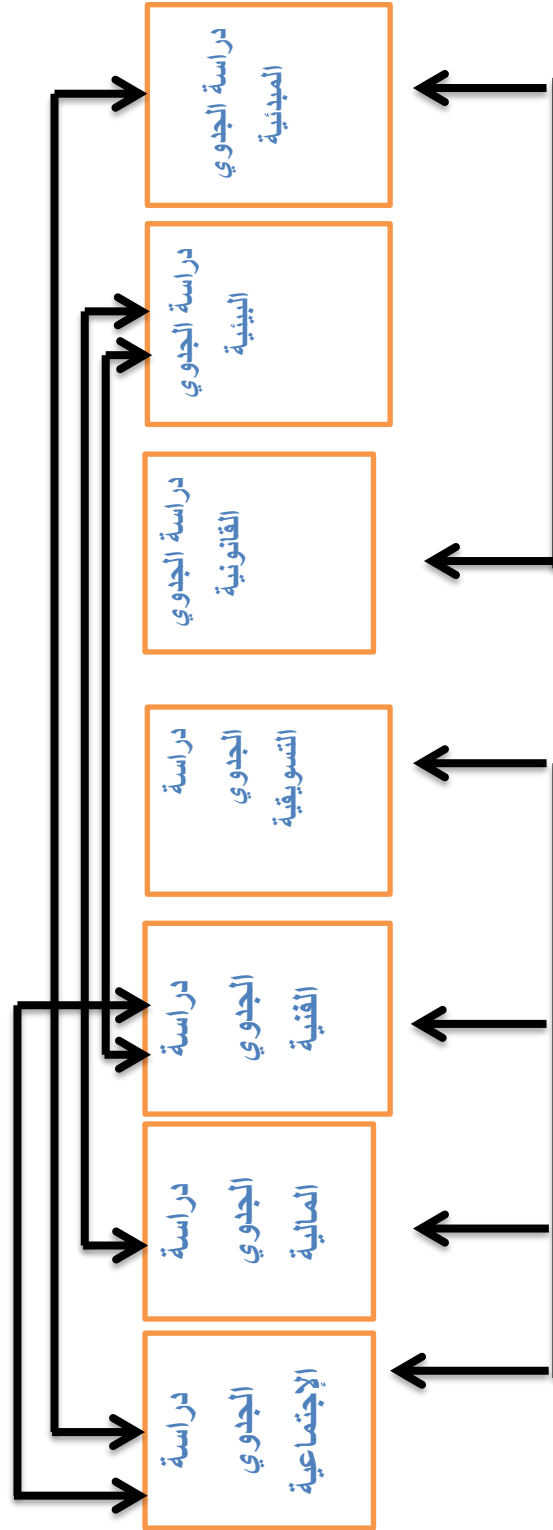
- أ- طبيعة المشروع الاستثماري .
- ب- حجم المشروع الاستثماري.
- ج- تكلفة دراسات الجدوى نفسها .
- د- الخبرات المتوفرة للقيام بدراسات الجدوى.
- هـ- نوع المنتجات التي يقوم بتقديمها المشروع الاستثماري .
- و- درجة المخاطر التي يتعرض لها المشروع الاستثماري .
- ز- أغراض التحليل.

٢- يشير الشكل رقم (12) إلى أن هناك علاقة بين دراسات الجدوى المبدئية ودراسات الجدوى الاجتماعية أو تلك التي تتم من منظور الاقتصاد القومي ، فمثلاً إذا كانت دراسات الجدوى المبدئية تبحث في مدى توافر العمالة فإن ذلك يؤثر إيجابياً وسلبياً على معيار التوظيف الذي يعتبر من المعايير الهامة لتقييم المشروع من ناحية الربحية الاجتماعية وهكذا.

٣- أن هناك علاقة بين دراسات الجدوى المبدئية ودراسات الجدوى التسويقية حيث تبحث الأولى احتياجات السوق والطلب ، وتحدد الثانية حجم الطلب ونوع السوق أو هيكله.

٤- هناك علاقة بين دراسات الجدوى القانونية التي تسعى إلى تحديد الشكل القانوني المناسب للمشروع ودراسات الجدوى الفنية التي تبحث حجم المشروع المناسب.

5-راجع في ذلك : - مدحت القرشي ، " دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الصناعية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 2009م. - عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره.



شكل رقم (12): العلاقات الداخلية بين الأنواع المختلفة لدراسات الجدوى<sup>(6)</sup>.

٥- أن النتائج المترتبة على دراسات الجدوى التسويقية يتوقف عليها قرار البدء فى دراسات الجدوى الفنية من عدمه فبناءً عليها يتحدد حجم الإنتاج وحجم المشروع واختيار الموقع المناسب للمشروع وما يترتب على ذلك من تكاليف استثمارية وتشغيلية.

٦- إذا كانت دراسات الجدوى المالية تسعى لتقدير وتحليل التدفقات النقدية الداخلة والإيرادات المتوقعة ومقارنتها بالتدفقات النقدية الخارجة والتكاليف المتوقعة ، فإن نتائج دراسات الجدوى التسويقية توفر أهم بنود التدفقات الداخلة للمشروع خلال عمره الافتراضى سنوياً ، فتوفر الأخيرة بيانات ومعلومات عن السعر والكمية المطلوبة وهى ما تمثل الإيرادات المتوقعة.

٧- دراسات الجدوى التسويقية توفر بيانات عن حجم الطلب على منتجات المشروع فى السوق الخارجى للتصدير ، وذلك يؤثر على تحسين وتوازن ميزان المدفوعات ضمن معايير تفضيل المشروعات على مستوى الاقتصاد القومى ، وهكذا تتضح العلاقة بين دراسات الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى الاجتماعية.

٨- أن هناك علاقة بين كل من دراسات الجدوى الفنية للمشروع ودراسات الجدوى الاجتماعية على مستوى الاقتصاد القومى ، فمثلاً تبحث الأولى أسلوب الإنتاج الملائم للمشروع فنياً ، وقد ينتج عن ذلك أن يكون أسلوب الإنتاج كثيف العمل فيكون ذلك ايجابياً ومتوافق مع ما تهدف إليه دراسات الجدوى الاجتماعية فى جانب منها مثل أثر المشروع على التوظيف والعكس صحيح.

٩- ويلاحظ وجود علاقة محورية متعددة يجب مراعاتها بين كل من دراسات الجدوى التسويقية والفنية والمالية والاجتماعية.

وفى النهاية يمكن القول أن سلامة دراسات الجدوى فنياً تعتمد على سلامة العلاقات الداخلية توافقها بين الأنواع المختلفة لدراسات الجدوى المبدئية والتفصيلية.



## الفصل الثالث

### " مهارات إعداد دراسات الجدوى المبدئية والتفصيلية "

#### ☒ دراسات الجدوى المبدئية لمشروع استثماري:

##### أولاً: مفهوم دراسات الجدوى المبدئية:

تعنى دراسة الجدوى المبدئية البحث في عدة عوامل عامة وخاصة بصورة مبدئية لتقرير ما إذا كان من المرجح القيام بإجراء الدراسات التفصيلية للجدوى ، فهي دراسة سريعة للجوانب العامة والخاصة للمشروع والتي تعطي مؤشراً لاحتمال صلاحية المشروع وامكانية مزاولته نشاطه واحتمال تحقق الأهداف المطلوبة من تطبيقها . فهذه الدراسة المبدئية تفتح المجال لطرح التساؤل عن إمكان القيام بدراسة جدوى تفصيلية وما إذا كانت المبررات والمؤشرات المبدئية ترجح القيام بمثل هذه الدراسة التفصيلية للجدوى .

يتم في الدراسة المبدئية دراسة سريعة للعوامل التنافسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والقانونية واحتمال تحقيقه للأهداف المرجوة من المشروع الاستثماري . فإذا كانت هذه المؤشرات المبدئية ايجابية فذلك سوف يرجح الدخول للدراسات التفصيلية ( أحمد عرفة ،سمية شلبي ، ٢٠٠٥ م ،ص١١-١٢) . كما تتم دراسات الجدوى المبدئية من خلال خطوات تتخذ في النهاية صورة مستند أو نموذج يختلف باختلاف الجهة التي أعدت تلك الدراسات مدى خبرتها وكفاءتها . فقد يتخذ هذا شكل **"خطاب نوايا"** يبرر نية مبدئية للاستثمار وقبول فكرة الاستثمار ووضعها موضع المزيد من الدراسات ، وقد يكون على هيئة كراسة تتضمن بيانات أولية ذات نمط واحد. وعادة ، فإن دراسات الجدوى المبدئية لا تتضمن العمق الوارد في الدراسات التفصيلية ويعتمد إجراؤها على البيانات الثانوية المنشورة ولا يمتد إلى إجراء البحوث الميدانية إلا نادراً ( مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات ، ٢٠٢١م).

## ثانياً : محتويات دراسات الجدوى المبدئية لمشروع استثماري(7):

والدراسة المبدئية المقدمة للمستثمر أو التي قام بإعدادها لمشروعه الخاص تحتوى على ما يلي ، (فيما لا يزيد عن عشر صفحات):-

### ١- نبذة عامة عن حجم السوق:

تعتبر خطوة تحديد حجم السوق وهيكله وخصائصه الخطوة الأولى فى طريق إعداد دراسة الجدوى الشاملة ، ولهذا فمن الضروري البدء بمعرفة حجم السوق ومدى سعته ، وهل السوق يسمح بالمنافسة وتوسيع العمل وتطويره؟ ، تحتاج المشاريع الجديدة الناشئة أثناء إعداد دراسة الجدوى الشاملة إلى معرفة حجم السوق الكلى ، وحتى يمكننا معرفة حجم السوق لابد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

#### أ- حدد السوق المستهدف للمشروع الاستثمارى بدقة:

يتم ذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي تتمثل فى : هل هذا السوق فى مدينة أو فى قرية أو فى مركز أم أنه شامل لكل المناطق ، فمعرفة السوق المستهدف يساعد صاحب المشروع الجديد لسوقه المستهدف ، فإذا كان يستهدف العاصمة فهو سيختلف عن استهداف المحافظات النائية ولو كان يستهدف القرى ، وليس من الضرورة أن تكون المشاريع فيها أفضل من المدن ، لأن القرى تفتقد إلى وسائل النقل والمواصلات وتوفر البضائع والسلع فتكون بمثابة المحتكر، والعكس صحيح ليس من الضروري أن تكون المشاريع فى المدن أفضل منها فى القرى.

مثال : إذا قام أحد المستثمرين بفتح سوپرماركت فى المدينة فبسبب المنافسة الشديدة لم تكتب النجاح لمشروعه الناشئ وبعد فترة قرر فتح نفس المشروع ولكن فى ملتقى القرى الكبيرة والتي تفتقر إلى مثل هذه الخدمات ، فلاحظ ارتفاع نسبة المبيعات والعملاء وارتفاع الأرباح المحققة لمشروعه ، لذلك فلا بد من تحديد السوق المستهدف للمستثمر بدقة، والذي يحتاج السلعة أو الخدمة المقدمة.

#### ب- قدر أعداد العملاء والكميات التى يحتاجونها :

ولكى تتمكن من تقدير أعداد العملاء هناك طرق تساعد على تقدير أعداد العملاء ومنها :-

7 - أنظر ملحق واحد وهو مثال لدراسة مبدئية لمشروع استثمارى ( نشاط يعده المتدربين خلال هذه الجلسة).

✓ البيانات الرسيمة عن الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء، حيث يمكنك الحصول على الأرقام والإحصاءات الدقيقة التى تمكن معد دراسة الجدوى من تقدير أعداد العملاء للمنتج المعين ، وتقدير حجم الطلب عليه وكمية المبيعات وحجمها.

✓ الاتصال المباشر والقرب من المنشآت المستهدفة بشراء منتجك لمعرفة كم الاحتياج اليومي لهم والشهرى والسنوى ومن ثم معرفة مدى تقبلهم لسلعتك ومنتجك.

### ج- عمل احصائية حول المشروعات المنافسة :

لابد من القيام بعمل احصاء للمشروعات المنافسة ومنتجاتهم فى السوق ، فإذا كانت المشروعات المنافسة تزداد بشكل مطرد وكلها تنجح وتنمو فهذا مؤشر على أن حجم السوق كبير وينمو ويقبل مشروعات مماثلة ، فكما يقال السوق يتسع للجميع. كمثال ، كان هناك مكتبة الطباعة وبيع مستلزمات الطلاب أمام مدرسة ثانوية ، وبعد فترة قام أحد المستثمرين بفتح مكتبة بجواره مما تسبب بالخسارة لكليهما ، لأن السوق لا يتسع لكليهما ، لذلك من المناسب معرفة المنافسين وقدرة السوق على تحمل المنافسة.

### د- قياس استعداد العملاء للمنتج المقدم:

وذلك من خلال توزيع عينات للمنتج ( إذا كانت متوفرة بالفعل ) على العملاء وملاحظة مدى قبولهم لهذا المنتج ، بل يمكن فتح موقع أو صفحة على النت وعرض المنتج على العملاء ويتم الطلب منهم التسجيل فيها ، لمن يرغب فى المنتج أو ينوى استهلاكه ومقترحاتهم وآراءهم حول المنتج والتعديلات التى يرغبون فيها من خلال هذا المنتج ، ومن ثم قياس حجم الطلب على الخدمة أو المنتج الذى ستقدمه .

### هـ- البحث عن التغيرات فى البيئة السكانية:

فلا بد من دراسة البيئة السكانية لكى يتم تحديد حجم السوق والتى يمكن التعرف عليها من خلال المؤشرات التالية :

- ✓ الكثافة السكانية : هل المنطقة بها مصانع كبيرة وجامعات بحيث تستقطب أعداد كبيرة من السكان.
- ✓ مستوى دخل الأفراد لمعرفة نوع السلعة المقدمة لهم هل سلع ضرورية ولا كمالية ولا رفاهية.

✓ نوعية المباني السكنية وأعداد السيارات وسهولة المواصلات .

و- تعرف على السياسة المالية للدولة :

هل الدولة تشجع هذا النوع من الاستثمار فتقدم له انفاق حكومي في صورة دعم أو إعفاء ضريبي أو جمركي على المواد الخام والآلات والمعدات ، أم إنه من نوع الاستثمار الذي لا يلقى دعم من الدولة وارتفاع الضرائب عليه.

٢- تحديد أساسيات وتكلفة التسويق بصورة مبدئية:

ومن خلال هذه النقطة تقوم بعمل تصور مبدئي لطريقة الدعاية والإعلان والتسويق للمنتج لهذا المشروع الاستثماري سواء كان تسويق تقليدي ( مطبوعات ورقية توزع في أماكن بيع المنتج على العملاء أو عينات للمنتج توزيع على العملاء كعينات ) أو تسويق إلكتروني وضرورة معرفة التكاليف لهذه الوسائل . وتحديد النقاط القوية التي تدعم هذا المشروع في هذا السوق ، هل المنتج مميز أو نادر أو جديد ....إلخ ، ولابد من تحديد تكاليف التخزين والنقل والفرز والتغليف.

٣- موقع المشروع وخصائصه المؤثرة عليه:

يُعد الموقع مسألة هامة جداً بالنسبة للكثير من المشاريع التجارية الجديدة خاصة الصغيرة منها ، ويؤدي الموقع السيء للمشروع إلى فشله لا محالة وتعتمد أهمية الموقع على نوعية النشاط وطبيعة العملاء المستهدفين. فإذا كان مقر المشروع يقع في مكان بعيد وصعب الوصول إليه فلا يهتم العملاء بهذا المنتج حتى وإن كان مميز ، وهناك بعض العوامل التي لا بد من أن تؤخذ في الاعتبار أثناء اختيار موقع المشروع ومنها :

✓ حركة المرور وإمكانية الوصول إليه ويكون الموقع آمن.

✓ مدى قرب أو بعد المنافسين والعملاء .

✓ حالة وسلامة وشكل المبنى .

✓ طبيعة المحيط الجغرافي.

٤- تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع:

يُقصد بالطاقة الإنتاجية للمشروع عدد الوحدات التي يستطيع المشروع إنتاجها من منتجه خلال فترة زمنية معينة ، وحتى يكون التحديد واضح فلا بد من القيام بتحديد أمرين هما :

✓ الفترة الزمنية التي سيعتمد عليها في قياس الطاقة الإنتاجية فهل هي سنوياً أو فصلياً أو شهرياً أو أسبوعياً أو يومي .

✓ عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية مثل العمل ورأس المال والمواد الخام.

#### ٥- تحديد الأصول الثابتة:

تمثل عناصر الأصول التي يمتلكها المشروع ليس بغرض الإتجار فيها وإنما لاستخدامها في الحصول على السلع والخدمات التي سيقدمها المشروع ، مثل المكان المستخدم والآلات والمعدات والأدوات المكتبية والأثاث والفرش والسيارات وغيرها) ، فلا بد مبدئياً تحديد هذه الأصول ومعرفة أسعارها وتكلفة الحصول عليها وهل هي تتناسب مع رأس المال المقرر للمشروع أم لا.

#### ٦- تحديد مصروفات التشغيل السنوية:

يُعد من الضروري مبدئياً معرفة المصروفات التشغيلية السنوية التي سيتكلفتها المشروع لإنتاج منتجه النهائي مثل تحديد الأجور والمرتبات ، تجديد التراخيص وأقساط التأمين ، تكاليف البحث والتطوير وتكاليف المواد الخام والوقود قطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف تكاليف النقل والشحن للمواد الخام.

#### ٧- وصف الوظائف المطلوبة وإعداد الهيكل الوظيفي:

ويتم تحديد مستوى الوظيفة في الترتيب الإداري طبقاً للخدمات والمهام المقدمة بالإضافة إلى الكفاءات المطلوبة بصرف النظر عن شاغل الوظيفة ، فمثلاً يتم تحديد عدد العمال الموظفين والإداريين والمهندسين والفنيين ،...إلخ . ومن ثم إعداد هيكل وظيفي يوضح دور كل فرد داخل المشروع .

#### ٨- مؤشرات الدراسة المالية:

خلال هذه الخطوة في دراسات الجدوى المبدئية تقوم بعمل دراسة باحتياجات المشروع المالية وطرق تمويل هذه الاحتياجات من خلال هيكل التمويل بشكل يتناسب مع التدفقات النقدية وحجم

المشروع بالإضافة إلى التطرق لمصادر التمويل المتنوعة ، فيتم تحديد تكاليف الاستثمار = رأس المال الثابت + رأس المال العامل ، وتحديد معدل العائد وصافي الربح والإيراد الكلى بصورة مبدئية وبصورة ونظرة عابرة . حتى يتم القول باستمرار العمل فى إعداد باقى مراحل دراسات الجدوى لهذا المشروع أو يتوقف دون تكبد خسائر.

#### ٩- دراسة الموانع الجوهرية التى تقف فى وجه المشروع مثل الموانع القانونية والتشريعية.

ويلاحظ على دراسات الجدوى المبدئية إنها يجب أن تتم بدقة وبقدر كبير من الخبرات العلمية والعملية ، لأن الهدف الرئيسى منها هو صنع القرار الخاص بالدخول فى المرحلة الثانية وهى مرحلة دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع من عدمه إلى جانب ما تسفر عنها من نتائج أخرى مثل تقدير مبدئى للاستثمار والتكاليف فى شكلها الكلى المبدئى بما فيها تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية ذاتها وتحديد المشاكل التى يمكن أن تواجه المشروع وأنواع المخاطر وكيفية التغلب على ذلك ولعل من الملاحظ أيضاً أن دراسات الجدوى المبدئية فى تحليلاتها تمس الجوانب البيئية والقانونية والتسويقية والفنية والمالية والاجتماعية للمشروع الاستثمارى بشكل مبدئى دون الدخول فى تفاصيل مكلفة وعميقة ، بل بالدرجة التى تبرر القيام بدراسات الجدوى التفصيلية وما يرتبط بها من جهد وتكلفة ، حيث يمكن اعتبار مكونات الدراسة المبدئية هى نفس مكونات الدراسات المبدئية سيعاد صيغتها بصورة منفصلة فى صلب دراسة الجدوى التفصيلية<sup>(8)</sup>.

8 - سيتم إدراج نموذج لإعداد دراسات الجدوى المبدئية فى نهاية الوحدة التدريبية الثالثة للحقيبة التدريبية.

شكل رقم (14): محتويات دراسات الجدوى المبدئية لمشروع استثماري:



## دراسات الجدوى التفصيلية لمشروع استثماري:

يتوقف البدء في إعداد دراسات الجدوى التفصيلية على النتيجة التي توصلت لها دراسات الجدوى المبدئية فإذا كانت إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى أن يبدأ المستثمر أو خبراء دراسات الجدوى المتخصصين في إعداد مراحل دراسات الجدوى التفصيلية والتي تتمثل في الدراسة القانونية والبيئية ، والدراسة التسويقية، والدراسة الفنية ( الهندسية) ، والدراسة والمالية ، وسيتم تناول تلك الدراسات القانونية والبيئية والدراسة التسويقية بشيء من التفصيل خلال هذه الوحدة التدريبية ، تاركين الدراسة الفنية والمالية للفصول التالية.

### أولاً: الدراسة البيئية والقانونية:

#### 1- دراسة الجدوى البيئية:

سنتناول فيما يلي دراسة الجدوى البيئية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف :

##### أ- مفهوم دراسة الجدوى البيئية:

تعتبر دراسة الجدوى البيئية من أولى مداخل دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع التي يجب القيام بها وهي الأساس الهام لأي دراسة لاحقة سواء تسويقية أو فنية أو تمويلية أو مالية، هذا ويتوقف نجاح دراسات الجدوى على فهم طبيعة نشاط أو أهداف المشروع المقترح ومدى تأثير متغير البيئة المحيطة على طبيعة أهداف المشروع. ومن خلالها يتم قياس وتحديد أثر المشروع الاستثماري على البيئة الفنية والطبيعية والمادية ، وكذلك صحة السكان والعمال ومدى ما سيضيفه من منافع أو آثار إيجابية ومن جهة أخرى تحليل أثر البيئة على المشروع والتعرف على كل الأطراف والعوامل التي سيتعامل معها المستثمر في مشروعه ، ولذلك يقوم بدراسة الجدوى البيئية خبراء متخصصين في البيئة بمعناها الواسع والذي ينطوي على جوانب عديدة ( زين الدين عبد المقصود، ٢٠٠٠م ، ص١٦).

وتتعدد التعاريف المستخدمة لدراسة الجدوى البيئية تبعاً لنوع وتوجه المحلل ونظرته إلى البيئة ، وعليه يمكن تعريفها على أنها " عملية دراسة التأثير المتبادل بين المشروعات برامج التنمية والبيئة



بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة الإنسان" ، كما تعرف بأنها " درجة الحماية والصيانة التي تحقق للبيئة من خلال مراعاة الحمولة البيئية في إطار الخطة الإنمائية المقترحة من المنظور الآني والمستقبلي بطريقة مباشرة وغير مباشرة ، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ( يحيى عبد الغنى أبو الفتوح ، ٢٠٠٣ م ، ص ٧٩).

#### ب- أهمية دراسة الجدوى البيئية:

يمكن تحديد أهمية التقييم البيئي في ( مصطفى يوسف كافي ، ٢٠١٢ م ، ص ٦٤):

- ✓ ضمان قبول المشروع والموافقة عليه من السلطات المختصة ومنح التراخيص المناسبة .
- ✓ تحقيق مصلحة المستثمر ، خاصة في ظل طلب تمويلي من جهات دولية نظراً لأن كثيراً من مؤسسات التمويل الانمائي يطلب تقييماً لمشاريع الاستثمار الصناعي .
- ✓ استبعاد اختيار مواقع معينة لبعض المشروعات نتيجة لما يحدث من تلوث وأضرار خطيرة يصعب إصلاحها .
- ✓ تلافى حدوث منازعات بيئية بين مُلاك المشروع وأطراف أخرى قد تؤدي تلك المنازعات إلى مطالبات بتعويضات ضخمة أو تكاليف كبيرة من أجل إصلاح الأضرار . وهناك بعض المشروعات التي قد يتم إيقاف نشاطها بسبب أضرارها على البيئة مثل مصانع الإسمنت ، ومصانع تدوير المخلفات .

#### ج- أهداف دراسة الجدوى البيئية:

يتمثل الهدف الأساسي من دراسة الجدوى البيئية في التعرف " العوامل البيئية المحيطة بالمشروع وتشخيصها والتنبؤ بها وتحديد آثارها والفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المشروع الاستثماري وتقدير جدارته البيئية " ، ويمكن تحديد أهدافاً أكثر تفصيلاً وتحديداً على الوجه التالي ( أوسرير منور ، بن حاج جيلالي مغراوة فتحية ، ص ٣٣٩-٣٤٠ ) :

- ✓ التشجيع على إجراء تحقيق شامل كامل ومتعدد التخصصات عند البيئة والأضرار المحتملة ( الكمية والنوعية ، والإيجابية والسلبية ، والآنية والمستقبلية ) ، وتحديد الإجراءات الوقائية والتعويضية اللازمة وبدائلها وطرق معالجتها .
- ✓ تحديد مجمل المؤثرات البيئية الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية على المشروع .
- ✓ إشراك أفراد المجتمع في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأحوال البيئة التي يعيشون بها.

✓ تفادى الغرامات المالية والعقوبات المختلفة للمخلفات البيئية ، والتي قد تصل إلى إغلاق المنشأة أو الحبس وغيرها من العقوبات التي تعيق النشاط الاقتصادي.

## 2- دراسة الجدوى القانونية:

### أ- مفهوم دراسة الجدوى القانونية:

تهتم دراسة الجدوى القانونية ( بالتحليلات والتقدير والاشتتاجات والتي يضعها الخبراء في مجال القانون وتشريعات الاستثمار ، ويكمن الهدف منها في بحث قوانين الاستثمار والتشريع المالى والضريبي والجمركى ، وكذلك تشريعات الأجور والمرتببات وغيرها من التشريعات التي يمكن أن تؤثر على قيام المشروع الجديد أو أثناء التشغيل والإنتاج) .

تعتبر دراسة الجدوى القانونية للمشروع هي ثانی الدراسات التفصيلية وهذا النوع من الدراسات يحدد العلاقة بين المشروع والقوانين والتشريعات المؤثرة فيها ، والمنظمة لنشاطه ، ومن ثم فإن دراسات الجدوى القانونية ، تجيب على السؤال ما إذا كان المشروع ذو جدوى من عدمه من خلال تحليل عدد من العناصر لعل من أهمها (عبد المطلب عبد الحميد ، ٢٠٠٨م ، ص ٥٣) :

✓ تحديد وتحليل القوانين وتشريعات الاستثمار المنظمة للمشروع والمؤثرة فيه، من حيث الحوافز والمزايا الممنوحة المباشرة وغير المباشرة والقيود المفروضة على الاستثمار فى أنشطة معينة والقيود الخاصة بالتعامل فى النقد الأجنبى وغيرها من القيود التي تفرضها بعض الجهات.

✓ دراسة جدوى الشكل القانونى للمشروعات الاستثمارية وأهم العوامل المحددة له وأهمها نوع النشاط ومدى مساهمة الحكومة فى رأس المال ، وحجم الأعمال المرغوب فى تنفيذها ، وأحكام القوانين المنظمة للمشروع.

### ب- الأشكال القانونية للمشروعات الاستثمارية: ( حمدى عبد العظيم ، ٢٠٠١م ، ص ٥٥-٥٦) :

إن أول ما يتم البحث فيه ضمن دراسة الجدوى القانونية هو الشكل القانونى الذى سيتضمنه هذا المشروع ، وهناك الكثير من الأشكال القانونية المختلفة التي يمكن أن يتخذها المشروع الجديد ، والتي تختلف بناءً على المعايير القانونية.

### أ- المشروع الاستثمارى الفردى:

هو أبسط شكل من الأشكال القانونية ، بحيث لا يمكن التفرقة بين صاحب المشروع والمشروع نفسه ، فهو ليس صاحب المشروع وحسب ولكن يديره ويرسم سياساته ويتحمل مسؤولياته ، وتعد هذه المشاريع صغيرة الحجم ولا تناسب جميع الأنشطة. وتتميز هذه المشاريع بحرية صاحب المشروع في الإدارة والأموال وإنجاز الأعمال ولكن من عيوب هذا المشروع يقع على عاتق صاحب المشروع تحمل المخاطر أو ضياع الفرص والأموال.

### ب- المشروع الاستثماري للأشخاص:

تتضمن المشروعات الاستثمارية للأشخاص الأنواع التالية:

#### ✓ شركات التضامن :

وتتميز هذه الشركة بتضامن الشركاء في الإدارة والالتزام بكافة ديونها وتعاقباتها ، ومن هذا المنطلق فإن حُسن اختيار الشركاء ، يؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح أو فشل المشروع الجديد. وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذه الشركات لها مجموعة من العيوب يتمثل في انحراف أحد الشركاء عن خطة العمل ، يضع الجميع في دائرة الخطر ، وقد يحتاج توسع المشروع أحياناً إلى مصادر تمويل غير موجودة بين الشركاء وقد يلجئون في هذه الحالة إلى شركاء أقل تميزاً أو دراية بالسوق وبطبيعة المشروع، كما يهدد هذه المشاريع خطر وفاة أو إفلاس أحد الشركاء .

#### ✓ شركات التوصية البسيطة:

تجمع هذه الشركات بين نوعين من الشركاء أحدهما ضامن لدين وتعهدات المشروع ، والآخر يشترك في رأس المال لكن مسؤوليته تكون محدودة بمقدار ما يدفعه من أموال المشروع ، وليس عليه الالتزام بتعهدات المشروع ، ومن هنا فإن الشريك المتضامن هو الذي يتولى إدارة المشروع ، وتعد هذه المشاريع متوسطة الحجم . وتتميز بفتح المجال للاستثمار أمام كل من الشركاء المخاطرين والشركاء الحريصين ، ولكنها تشتمل على نفس العيوب التي تم ذكرها عن شركات التضامن.

#### ✓ الشركات الخاصة:

تتميز بأنها تقام ضمن عدد محدود من الأفراد لمدة معينة ، وليس لها شخصية معنوية مستقلة.

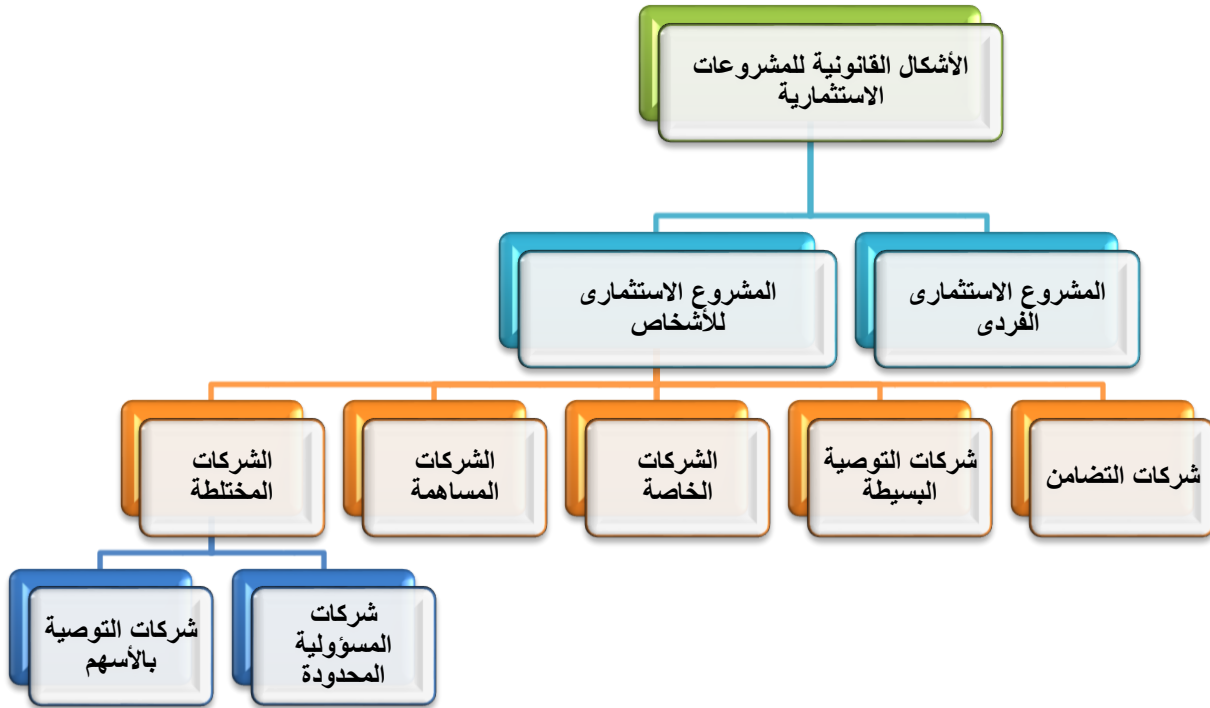
#### ✓ الشركات المساهمة :

هى أفضل أنواع الشركات وتعرف " بأنها الشركات التى تصلح لإنشاء المشاريع الكبيرة الحجم والانتاسع ، بالتالى تتطلب عدداً أكبر من المساهمين فى عملية التمويل التى قد تصل أحياناً إلى المليارات ، ويقوم بإدارة هذه الشركات مجلس إدارة منتخب من المساهمين لمدة معينة ، وبهذا لا يحق لهم التدخل فى قراراته". **ويتميز** هذا النوع من الشركات بأنها قد تكون متعددة الجنسيات مما يعطيها مزايا أكثر من قبل الدول المضيفة لها ، ضخمة الإمكانيات الإنتاجية والتسويقية مما يعطيها ميزة الإنتاج الكبير كما تستطيع تجميع أموال طائلة للاستثمار. ومن **عيوبها** تكون مسؤولية الشركاء فى حدود قيمة الاكتتاب دون أن تصل إلى أموالها وممتلكاتها الشخصية ، ومن هنا تجذب المتحفظين دون مخاطرة ، ولذلك تعد دراسات الجدوى وخاصة القانونية أمراً ضرورياً لمثل هذه الشركات الكبيرة.

#### ✓ الشركات المختلطة :

- هى الشركات التى تجمع بين شركات الأموال وشركات الأشخاص وتتضمن نوعين من الشركات :
- أ- **شركات المسؤولية المحدودة** : وتعني الشركات التى يزيد عددها عن خمسين شريك ولا يقل عن شريكين اثنين.
- ب- **شركات التوصية بالأسهم** : نسبة شركات التوصية البسيطة المذكورة سابقاً . إلا أن رأس المال يقسم إلى أسهم صغيرة متساوية ، ولا تطرح هذه الأسهم للاكتتاب العام وإنما تطرح للأشخاص المعروفين لأصحاب المشروع.

شكل رقم ( 15 ) : الأشكال القانونية للمشروعات الاستثمارية .



## ثانياً: دراسة الجدوى التسويقية :

تُعد دراسة الجدوى التسويقية من أهم الدراسات التفصيلية التي تجرى للحكم على جدوى المشروعات الاستثمارية بصفة عامة . إذ أنها تتناول الجانب وثيق الصلة بالإيرادات المتوقع أن يحصل عليها المشروع خلال كافة سنوات عمره الافتراضي في ضوء الظروف المختلفة المحيطة بالأسواق التي سوف يقوم المشروع بتصريف منتجاته فيها سواء أكانت أسواقاً محلية أو أسواقاً خارجية يتم التصدير إليها.

تُعتبر الدراسة التسويقية ذات صلة وثيقة ببعض الدراسات التفصيلية الأخرى مثل دراسة الجدوى الفنية التي تهتم بدراسة الجوانب المتعلقة بتحديد موقع المشروع ، وتحديد حجم الانتاج والانشاءات الاستثمارية اللازمة لإقامة المشروع والتخطيط الداخلي له ...إلخ . ومن ثم فإن كثير من القرارات التي تتعلق بالدراسة الفنية لا يمكن اتخاذها إلا بعد الرجوع إلى نتائج الدراسة التسويقية إذ من غير المقبول أن يقرر المستثمر انتاج حجم معين من المنتجات دون معرفة مدى استيعاب الأسواق لمنتجاته . كما أنه لا يمكن التسليم بتحمل تكاليف استثمارية مرتفعة للإنشاءات والمرافق ....، إلخ، ما لم تكن هناك إيرادات متوقعة تتناسب مع حجم التكاليف المتوقعة.

كما ترتبط دراسة الجدوى التسويقية بدراسة الجدوى البيئية والقانونية حيث توجد بعض التشريعات أو القوانين التي تحدد شكل السوق وتؤثر على إمكانية بيع السلع في الأسواق المحلية أو تؤثر على أسعار البيع وبالتالي على حجم المبيعات . وذلك بالإضافة إلى العادات والتقاليد والقيم وأثرها على تسويق منتجات المشروع في المستقبل . ويتطلب إعداد دراسة الجدوى التسويقية معرفة درجة حرية السوق يقوم المشروع بتصريف منتجاته فيه . ولا يشترط أن يكون مكان الانتاج أو الدولة التي يقام فيها المشروع هي نفسها السوق المحتمل لتصريف المنتجات بل يمكن أن ينشأ مشروع ما للاستفادة من الوفورات التي يتيحها له البلد المضيف للاستثمار مثل رخص أجور الأيدي العاملة أو انخفاض تكاليف مستلزمات الانتاج والمواد الخام والحوافز الاستثمارية المتاحة . ثم يقوم المشروع بتصدير الإنتاج بالكامل إلى خارج الدولة التي يوجد فيها المشروع الاستثماري . وفي هذه الحالة تعتمد دراسة الجدوى التسويقية على دراسة أسواق التصدير بشكل رئيسي ، والتعرف على درجة الحرية المتاحة فيه وشكل السوق ودرجة قربه أو بعده عن المنافسة الكاملة أو الاحتكار.

وتعتمد إعداد دراسة الجدوى المالية والتمويلية بشكل أساسي على دراسة الجدوى التسويقية حيث تستخدم نتائجها في تقدير أهم بنود التدفقات النقدية الداخلة للمشروع خلال عمره الافتراضى ومقارنة ذلك بالتكاليف المتوقعة أو التدفقات النقدية الخارجة ، مع توفير البيانات اللازمة لتطبيق معايير تقييم المشروعات.

ونظراً لأن المنافسة في البيع والشراء هي من طبيعة الأسواق فإن دراسة الجدوى التسويقية لا بد أن تتضمن تحديد حجم السوق الكلى أو الحجم الكلى للطلب على السلعة المنتجة مقارنة بحجم المعروض الكلى منها وذلك باستخدام العديد من الطرق الكمية والوصفية وبعد تحديد حجم الطلب الكلى يجب تحديد الشريحة التسويقية التي يستطيع المشروع أن يصرف فيها انتاجه في ظل ظروف المنافسة وأساليب الترويج والعوامل المؤثرة على الطلب وذلك طوال سنوات العمر الافتراضى للمشروع. كما أن أسعار بيع السلع تؤثر على قدرة المستهلكين على الشراء فإن دراسة الجدوى التسويقية يجب أن تحدد أفضل أسعار البيع ونسب تغيرها طوال العمر الافتراضى وأثر ذلك على حجم المبيعات المتوقعة خلال نفس الفترة الزمنية وذلك بالتعرف على درجة الحرية المتاحة أمام المشروع في تسعير منتجاته ودرجة المرونة السعرية وعلاقة ذلك بالإيرادات المتوقعة.

ويلاحظ أنه عند دراسة الجدوى التسويقية يجب التفرقة بين السلعة العادية المعروفة لدى المستهلكين ، والسلعة الجديدة التي لم يستهلكها المواطنون من قبل والتي تحتاج إلى البحث الميدانى والاختيار التسويقي لمدى استجابة المواطنين للإعلانات التي تدعوهم إلى استهلاك السلعة أو طلب الخدمة التي سوف ينتجها أو يقدمها المشروع. وسيتم تناول دراسة الجدوى التسويقية للمشروعات على النقاط التالية:

## **1- مفهوم دراسة الجدوى التسويقية:**

تعتبر دراسة الجدوى التسويقية عصب دراسات الجدوى التفصيلية حيث يتم عليه نتائجها باقى الجوانب الخاصة بتلك الدراسات ويتوقف عليها اتخاذ قرار بالاستمرار فى تلك الدراسات من عدمه ، بل تضع الحد الفاصل بين احتمالات نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية فى المستقبل الذى يتميز بالتغيرات والتحولات والتحديات التى تواجه السوق المحلى والعالمى ، وهذا يجعل من الاهمية إجراء دراسة الجدوى التسويقية التى تقدم لنا وضع السوق الذى سيتعامل فيه المستثمر .

مما سبق يمكن تعريف دراسة الجدوى التسويقية على أنها " مجموعة من الدراسات والبحوث التسويقية ، تتعلق بالسوق الحالى والمتوقع للمشروعات المقترحة محل الدراسة ، ينجم عنها توافر قدر من البيانات والمعلومات التسويقية ، تسمح بالتنبؤ بحجم وقيمة المبيعات من منتجات محددة ومشروعات معينة خلال فترة مقبلة أو مستقبلية" ( سعيد عبد العزيز عثمان ، ٢٠٠١م ، ص٣٦).

كما يمكن تعريفها على أنها " مجموعة الاختبارات التقديرات والأساليب والأسس التى تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضى أم لا ، وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة فى ضوء الظروف المختلفة للسوق من حيث درجة المنافسة وما إذا كانت أسواقاً محلية أو أسواقاً خارجية يتم التصدير إليها ، وتبنى عليها باقى الجوانب ( عبد المطلب عبد الحميد ، ٢٠٠٨م ، ص١٠٣-١٠٤).

## 2- أهمية إعداد دراسة الجدوى التسويقية:

يتضح مدى أهمية دراسة الجدوى التسويقية من خلال كونها عصب دراسات الجدوى التفصيلية ، وصلتها الوثيقة بكافة الدراسات التفصيلية الأخرى ، وتعتبر دراسة الجدوى التسويقية قائمة بذاتها وتصاحب حياة المشروع طوال عمره الافتراضى ، ولا بد من الإشارة إلى أن إهمال دراسة الجدوى التسويقية إلى إهدار الموارد ومعاناة الكثير من المشروعات من مجموعة من المشاكل التى أدت إلى عدم تحقيقها الكفاءة الاقتصادية أو افتقاد الجدوى من وجودها ، حيث أصبح قصور رأس المال ومصادر التمويل اللازمة لإنشاء المشروعات فأصبح من المهم أن يكون هناك توافر لرأس مال المشروع ( عبد الحميد عبد المطلب ، ٢٠٠٨م ، ص١٠٧).

يتم من خلال دراسة السوق التعرف على العملاء المرتقبين والسمات المميزة لهم ومعرفة دخولهم وميولهم وأذواقهم وعاداتهم الشرائية ومدى اقبالهم على الشراء فى مناسبات معينة كل تلك العوامل التى تؤثر بشكل مباشرة وغير مباشرة على الطلب على السلعة أو المنتج المقرر تقديمه للعملاء فى هذا السوق.



### 3- أهداف إعداد دراسة الجدوى التسويقية:

يُعد الهدف الأساسي لدراسة الجدوى التسويقية هو قياس حجم السوق الحالى والمتوقع لمنتجات الفرص الاستثمارية محل الدراسة وحتى يتحقق هذا الهدف لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف المنبثقة منه وهى:

- ✓ توصيف كامل للسلعة أو الخدمة التى سيقدمها المشروع المقترح محل الدراسة ، من حيث التركيب النوعى ، الحجم الشكل والجودة والتغليف ، ....، وغيرها.
- ✓ تحديد طبيعة السوق ( داخلى / خارجى) مع توصيف المجتمع الذى ستوجه إليه السلعة أو الخدمة محل الدراسة ، وبمعنى أدق توصيف المستهلكين الفعليين والمحتملين من حيث الجنس والعدد والفئات الدخلية ( الدخل) التى ينتمون إليها ، والتركيب الوظيفي والتعليمي والثقافي والعادات والتقاليد التى يتمسكون بها ، الفئات العمرية التى ينتمون إليها ، ودرجة استجابتهم للتغيرات والتطورات التكنولوجية فى مجال الإنتاج والاستهلاك ، .....، إلخ.
- ✓ تحديد القدرة الاستيعابية للسوق الحالى والمتوقع من المنتجات محل الدراسة ويستلزم ذلك بالطبع دراسة العرض الحالى ، والبدائل المتاحة ، ودرجة المنافسة ، .... إلخ ، وتحديد القدرة الاستيعابية يستلزم :
- ✓ التحديد الدقيق لدى إمكانية تسويق إنتاج المشروع المقترح .
- ✓ الوصف المحدد والدقيق للسوق الحالى والمحتمل للسلعة من حيث حجم وقيمة المبيعات.
- ✓ تحديد إنتاج السلعة أو الخدمة التى سيقدمها المشروع .
- ✓ تقدير كمية السلعة الممكن عرضها .
- ✓ تحديد نصيب المشروع المقترح فى السوق الحالى والمتوقع.

بصفة عامة فإن تحقيق الأهداف السابقة يستلزم ضرورة القيام بالعديد من الخطوات والإجراءات تبدأ بتحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة وتنتهى بتشغيل وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية المتاحة والوصول منها إلى حجم السوق للمشروع المقترح ، ويعتبر نجاح واضع دراسة الجدوى التسويقية فى تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة شرطاً ضرورياً وليس كافياً لتحقيق الفاعلية فى دراسة الجدوى التسويقية ، حيث أن الأمر يتوقف على مدى ملائمة وفاعلية وسائل وأساليب تحقيق

هذه الأهداف . ويتوقف القيام بإعداد وتنفيذ دراسة الجدوى التسويقية وتحقيق الهدف النهائي من إعدادها على القيام بمجموعة من الخطوات والمراحل التي سنذكرها فيما يلي:

#### 4- مراحل إعداد دراسة الجدوى التسويقية:

##### المرحلة الأولى: مرحلة التعرف على الملامح العامة للسوق الحالي والمتوقع:

لابد في بداية القيام بإعداد دراسة الجدوى التسويقية أن يكون القائم بها ملماً إماماً كاملاً بالملامح العامة للسوق ، ويتطلب ذلك دراسة ما يلي:

##### أ- درجة التدخل الحكومي:

تتدخل الحكومة في الأسواق بصفة عامة وفي سوق السلعة أو الخدمة محل الدراسة بصفة خاصة. فدرجة التدخل الحكومي في الأسواق سوف تختلف من سلعة أو خدمة لأخرى ومن دراسة لأخرى بل لنفس الدولة من فترة زمنية لأخرى ، وفقاً لاختلاف العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ولقد أثبت الواقع أن الحكومة بالدول النامية بصفة خاصة تتدخل في أسواق العديد من السلع والخدمات الضرورية والأساسية لاعتبارات اجتماعية واقتصادية . تلك الاعتبارات التي كانت ومازالت مبرراً قوياً لحكومات تلك الدول لتحديد أسعار السلع الأساسية الضرورية عند مستويات أقل من مستويات الأسعار التي يمكن أن تسود في سوق تنافسية . كما كانت تلك الاعتبارات مبرراً للتدخل في أسواق خدمات عامل الإنتاج.

بغض النظر عن شكل وطبيعة التدخل الحكومي في الأسواق ، فإن الباحث التسويقي يتعين أن يقوم بتحديد نطاق وشكل هذا التدخل بصورة تفصيلية سواء في سوق المنتجات أو في أسواق المدخلات الإنتاجية ، فحجم وقوة وشكل هذا التدخل قد لا يختلف فقط من نشاط لآخر بل من المتوقع أن يختلف من سلعة لأخرى داخل نفس النشاط أو القطاع . فقد يكون تدخل الحكومة بتحديد حد أقصى للسعر أو تحديد سعر محدد أقل من التكلفة مع تقديم إعانة للمنتج لكل وحدة مباعه ، وقد يكون التدخل الحكومي في صورة فرض ضرائب مبيعات على المبيعات من سلع وخدمات معينة ، ...إلخ.

## ب- درجة المنافسة فى الأسواق:

بصفة عامة تتراوح درجة المنافسة فى الأسواق بين المنافسة الكاملة والاحتكار التام وبينهما توجد درجات مختلفة من المنافسة ، فهناك ما يسمى بسوق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة وسوف تختلف قدرة المشروع على تحديد السعر الخاص بمنتجاته وفقاً لاختلاف درجة المنافسة فى السوق حيث تصل تلك القدرة إلى أدها ( تنعدم ) فى حالة المنافسة الكاملة بينما تصل إلى أقصاها فى حالة الاحتكار.

### ✓ حالة المنافسة الكاملة :

تنعدم قدرة المشروع على تحديد السعر ، ومن ثم يقوم بتحديد حجم مبيعاته فى ضوء الأسعار السائد ، وفى مثل هذه الظروف فإن نصيب المشروع المقترح فى السوق سوف يكون ضئيلاً للغاية ، ومن ثم فإن حجم السوق لن يمثل قيداً على عملية تقييم واختيار المشروع المقترح ، حيث أن التأثير النسبى للعوامل التسويقية على قرار الاستثمار سوف ينخفض إلى أدنى مستوى ممكن ، ويصبح التأثير الأكبر للعوامل الفنية والتمويلية .

### ✓ حالة الاحتكار التام :

يكون منتج واحد فقط لسلعة لها بدائل فى سوق منتجات المشروع المقترح يستلزم ضرورة قيام الباحث التسويقى بدراسات كافية لتحديد السعر المناسب الذى يحقق كمية المبيعات التى تعظم الربحية أو العائد الصافى للمحتكر. ففى ظل الاحتكار التام فمن المتوقع أن قيام المحتكر بتخفيض السعر يصاحبه زيادة المبيعات المتوقعة والعكس صحيح.

### ✓ حالة المنافسة الاحتكارية :

وتعد الحالة الأكثر واقعية والأكثر شيوعاً وانتشاراً حيث يبحث كل مشروع عن علامة تجارية معينة لتمييز سلعته عن منتجات الآخرين ، ومن ثم فإن المنتجات التى ينتجها المنافسين ليست بدائل تامة لبعضها البعض . فكل منتج من هذه المنتجات يرتبط بمواصفات فنية واقتصادية معينة يرتبط بها شريحة استهلاكية معينة . وفى مثل هذه الظروف ( المنافسة الاحتكارية ) يتعين على الباحث

التسويقي أن يبحث ويدرس أنسب المواصفات الفنية والاقتصادية لمنتجات المشروع المقترح والتي تسمح له بجذب الشريحة الاستهلاكية المستهدفة.

ومن ناحية أخرى فإن الباحث التسويقي في نطاق سوق المنافسة الاحتكارية سوف يتمتع بقدر أكبر من الحرية في تصميم السياسة التسعيرية لمنتجات المشروع المقترح مقارنة بحالة المنافسة الكاملة وبقدر أقل من الحرية مقارنة بحالات الاحتكار، وعلى الباحث في حالة افتراض المنافسة الاحتكارية بصفة خاصة أن يبحث عن طريقة التغليف الإعلان الملائمة التي تسمح بجذب أكبر عدد من المستهلكين الفعليين والمحتملين عن باقي المنافسين.

### **ج- تحديد محددات الطلب على منتجات المشروع المقترح:**

إن تحديد الملامح لنطاق السوق بصفة عامة ونطاق السوق الخاص بمنتجات المشروع المقترح بصفة خاصة يستلزم أن يقوم الباحث التسويقي بتحديد محددات الطلب على منتجات المشروع المقترح، وكما توضح نظرية سلوك المستهلكين فإن الطلب على أى سلعة أو خدمة معينة سوف يتحدد بالعوامل التالية:

- ✓ عدد السكان ومعدلات النمو السنوى والفئات العمرية للمجتمع .
- ✓ مواصفات وجودة السلعة .
- ✓ طبيعة وشكل السلعة .
- ✓ سعر السلعة .
- ✓ الدخل المتاح للاستهلاك .
- ✓ الدخل القومي ونمط توزيعه.
- ✓ مدى التدخل الحكومى .
- ✓ أسعار السلع البديلة أو المكملة .
- ✓ ميول ورغبات واتجاهات الجماعات المؤثرة.

### **☒ كيفية تحديد السعر للسلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع الاستثمارى:**

يعد تحديد السعر من أهم قرارات المشروع الاستثمارى لذلك لابد من الاهتمام بهذا العنصر بشكل كبير يجعل التحكم في هذا العنصر بما يخدم أهداف هذا المشروع ، ويعتبر السعر أحد عناصر المزيج

التسويقي الذي يحدد الإيراد ، وربما تكون الأسعار هي أسهل وأسرع عنصر يمكن استخدامه في تعديل البرنامج التسويقي قبل تطبيقه ، بينما تعديل سمات المنتج أو قنواته أو حتى الترويج له يستغرق زمناً أطول .

ويقوم المشروع الاستثماري بتحديد السعر من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في البقاء والمنافسة والاستمرار داخل السوق ، وتعظيم الأرباح الحالية والاستحواذ على أكبر حصة من السوق من خلال أسعار منخفضة أو تقديم منتج على درجة عالية من الجودة ولكن بأسعار مرتفعة. تتأثر قرارات التسعير بالمنشأة بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد الأسعار وتتمثل تلك العوامل في :

- **العوامل الداخلية ( داخل المشروع ):** تكلفة المنتج الإجمالية ، و التكاليف المتغيرة ، وجودة المواد الخام ومدخلات العمالة ، ونوع الانتاج هل هو كثيف العمل أم كثيف رأس المال ، والتنسيق بين أرباح المشروع والأهداف الأخرى .

- **العوامل الخارجية ( بيئية ):** إجمالي الطلب على المنتج ومرونته ، وعدد المنتجات المنافسة ، وجودة المنتجات المنافسة ، والأسعار الحالية للمنتجات المنافسة ، وتفضيلات المستهلك للجودة مقابل السعر ، عدد الموردين للمواد الخام داخل السوق ، ونوع الطلب هل طلب موسمي أم طلب مستمر ، ودورة حياة المنتج ، المناخ الاقتصادي والسياسي والاتجاهات والتغيرات المحتملة في المستقبل ، ونوع الصناعة التي ينتمي إليها المنتج والتوقعات المستقبلية لهذه الصناعة ، والمبادئ التوجيهية المتبعة من قبل الحكومة ( تدخلات الحكومة في الاقتصاد) ، إن وجدت.

### ☒ طرق تحديد السعر:

هناك عدد من المداخل أو الأسلوب التي يتم استخدامها في تحديد أسعار المنتجات والتي تتمثل في :

- مدخل التسعير حسب التكلفة :

السعر = التكلفة + ( التكلفة × نسبة هامش الربح).

سعر الوحدة = تكلفة الوحدة / ( 1 - العائد المرغوب على المبيعات).

- مدخل التسعير على أساس القيمة المدركة من طرف المشتري.
- مدخل التسعير حسب الطلب .
- مدخل التسعير على أساس المنافسة.

## **د- تحديد محددات العرض من منتجات المشروع المقترح:**

- ✓ رؤية ورسالة وأهداف المشروعات .
- ✓ المستوى الفنى التكنولوجي.
- ✓ سعر السلعة.
- ✓ مرونة العرض .
- ✓ أسعار خدمات عوامل الإنتاج .
- ✓ التغيرات فى المخزون والقدرة على التخزين.
- ✓ البيئة الاستثمارية .
- ✓ السياسة النقدية الائتمانية.
- ✓ التجارة العالمية.

## **المرحلة الثانية: مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التسويقية:**

يتطلب تحقيق أهداف دراسة الجدوى التسويقية تجميع العديد من البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول بصورة واضحة عن السوق ، ولا تعتبر العبرة فى تجميع أكبر قدر من البيانات المتاحة بل تحديد مصدر البيانات ونوعيتها كما يؤخذ فى الاعتبار المدى الزمنى التى يتم تجميع البيانات خلالها ومدى تأثير مختلف العوامل على اتجاه الطلب على السلعة المزمع إنتاجها أو الخدمة المطلوب تقديمها حتى تأتى نتائج الدراسة مواكبة للواقع ومعبرة بصدق عنه حتى يمكن الارتكاز على نتائجها فى اتخاذ القرار المناسب ، إذ أن قصر السلسلة الزمنية أو التغيرات الجذرية فى العوامل المؤثرة على الطلب أو التغير فى الأسعار يؤدى إلى تعديلات هامة فى سوق تلك السلعة وبالتالي تقل الثقة فى النتائج المتحصل عليها أو إلى اعتماد القائمين على دراسة الجدوى على خبراتهم الشخصية فى المجال لتغطية النقص فى البيانات المتحصل عليها مما يقلل الدقة والثقة فى الدراسة وأخيراً تتوقف نوعية البيانات عن تحليل السوق على نوعية السلعة ، فمما لا شك فيه إن نوعية البيانات اللازمة لإجراء دراسة تسويقية لإقامة مطحن للدقيق تختلف تماماً عن تلك اللازمة لإنشاء مكتب للاتصالات الدولية.

تقسم البيانات اللازمة لإجراء دراسة الجدوى التسويقية تبعاً لمصادر الحصول عليها إلى بيانات مكتبية وأخرى ميدانية بينما يقسمها البعض الآخر تبعاً لنوعيتها إلى بيانات كمية وأخرى نوعية ، وعلى الرغم من ذلك تعتبر البيانات المختلفة مكملة لبعضها وللازمة لإجراء التحليل اللازم لإعداد دراسة الجدوى ويمكن ذكر تلك الأنواع بشيء من التفصيل كالتالي :

### **أ- الدراسات المكتبة :**

وتتوافر هذه البيانات فى شكل مواد منشورة بواسطة الجهات الحكومية والوكالات التجارية والنقابات والجامعات والشركات المتخصصة فى تجميع المعلومات ونشرها ، مراكز المعلومات وبنوك المعلومات وغيرها . ولا بد من تحديد نوع البيانات المكتبية بدقة ومنها :

- ✓ بيانات السكان والنمو السكانى .
- ✓ بيانات عن الدخل القومى ومتوسط دخل الفرد ومعدلات نموه وتوزيعه.
- ✓ بيانات عن الاسعار والتكاليف ومعدلات البيع.
- ✓ بيانات عن نظام التوزيع وعدد الوكلاء والتجار وعائد المبيعات.
- ✓ بيانات عن معدلات الإنتاج والاستهلاك الحالية والمتوقعة .
- ✓ بيانات عن النقل وإمكانياته الحالية والمتوقعة .
- ✓ بيانات عن المنافسين وطبيعة ودرجة المنافسة وعددهم ومراكزهم التنافسية.
- ✓ بيانات عن العملاء وسلوكهم ودوافعهم وتفصيلاتهم ودخولهم.
- ✓ بيانات عن التجارة الخارجية ، سواء الصادرات للتعرف على فرص التصدير أو الايرادات للتعرف على إمكانيات الاحلال محل الواردات ، واتجاهات الطلب العالمى والاسعار العالمية للتعرف على الفرص المتاحة ومستقبل السلعة.

ولا بد من الأخذ فى الاعتبار عدم تقادم تلك البيانات وفحصها بدقة وعدم التحيز عند جمعها واستخدامها بحذر .

### **ب- السانات الميدانية:**

ويتم الحصول عليها غالباً عن طريق الاستقصاء ، وهناك ثلاثة أنواع للاستقصاء هى :

✓ **استقصاء الحقائق** : وتتمثل فى معلومات عن المستقصى عنه ، مثل السن والدخل والمهنة والإقامة وأنواع وكميات السلع التى يشتريها وأنواع المتاجر والشركات .

✓ **استقصاء الرأى** : للتعرف على وجهات نظر المستقصى منه ( العميل ) تجاه السلعة ودرجة تفضيله لماركة أو شكل معين .

✓ **استقصاء الدوافع** : للتعرف على دوافع الشراء وتفضيل المستهلكين للسلعة محل الدراسة أو السلع الأخرى .

ومن الممكن أن يكون الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية والبريد والتلفون ، وكل طريقة لها مزاياها وعيوبها ويتحكم فى عملية الاختيار الوقت والميزانية عن طريق الملاحظة من خلال تسجيل ما يحدث فى الوقت الحالى وتحتاج استمارة ملاحظة أيضاً ، أو إجراء التجارب الميدانية .

### **المرحلة الثالثة: مرحلة تشغيل وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية:**

بعد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والتى تخدم أهداف دراسة الجدوى التسويقية فإن مرحلة تشغيل وتحليل البيانات تعتبر المرحلة التى يتحقق خلالها الهدف النهائى من دراسة الجدوى التسويقية وهو قياس حجم السوق والتنبؤ بشأنه وتتضمن مرحلة تشغيل البيانات وتحليلها ضرورة الاهتمام بمراجعة وتصنيف وجدولة وتبويب البيانات الثانوية والآلية المجمعة وسوف يتوقف الجهد المبذول فى تلك المرحلة على نوعية وطبيعة البيانات المتاحة ( وصفية ، وكمية ، وأولية ، وثانوية،... ) ، بالإضافة إلى أدوات المسح المستخدمة ( قائمة أسئلة بالبريد، مقابلات شخصية ، طريقة المشاهدة ) ، فوفقاً لعملية المراجعة والتصنيف يتم إعداد البيانات والمعلومات المتاحة بطريقة تسمح باستبعاد الاجابات غير الدقيقة واستكمال الاجابات غير المكتملة وتفسير الاجابات الغامضة وتصحيح المعلومات والبيانات المتضاربة مع تحديد الفئات النهائية التى تستخدم فى تبويب وجدولة البيانات المتاحة .

وعموماً فإن عملية المراجعة النهائية عملية صعبة ومعقدة وخاصة فى الأبحاث السلوكية وتحتاج إلى مهارة خاصة من الباحث والمحلل التسويقي . أما عملية الجدولة فإنها عملية تكاملية لعملية التصنيف والمراجعة حيث يترتب عليها تحديد عدد البنود التى تقع فى نطاق الفئات السابق تحديدها فى مرحلة التصنيف . وقد تتم الجدولة بصورة يدوية أو بصورة آلية اعتماداً على استخدام الحسابات الآلية وسوف تختلف طريقة جدولة البيانات باختلاف طبيعة تلك البيانات وما إذا كانت



بيانات وصفية أو كمية . ففي حالة البيانات الوصفية يتم تقسيم البيانات إلى صفات معينة ويتم إعداد جداول تفرغ لتلك البيانات محدداً بها العدد النسبي لكل فئة . ومن جدول التفرغ يتم اشتقاق جداول التوزيعات التكرارية المناظرة . أما في حالة البيانات الكمية فإنه يتعين التمييز بين البيانات المستمرة والبيانات الاستثنائية.

وبعد الانتهاء من مراجعة وتجهيز البيانات والمعلومات التسويقية تصبح تلك المعلومات والبيانات جاهزة لتقدير حجم السوق الحالى والمتوقع لمنتجات الفرص الاستثمارية محل الدراسة.

### المرحلة الرابعة : تقدير الطلب على منتجات المشروع :

يُعد تحديد المنتج وتقدير الطلب عليه الأساس الذى يستند عليه لتحديد حجم المشروع وطاقته الإنتاجية الحالية والمستقبلية ، وإن القصور فى تقدير الطلب وعدم توخى الدقة سينجم عنه مخاطر تهدد المشروع ، ويتطلب التنبؤ بحجم الطلب أو المبيعات المتوقعة فى نطاق دراسة جدوى التسويقية ضرورة التنبؤ بالظروف المحيطة بالصناعة أو النشاط الذى ينتمى إليه المشروع .

ويجب أن تثبت الدراسة التسويقية وجود فجوة بين الطلب والعرض للمنتجات المتوقعة للمشروع إنتاجها ، وأن هذه الفجوة ليست عارضة بل يتوقع استمرارها على الأقل تغطي فترة استرداد المشروع استثماراته ، وبوجود هذه الفجوة يمكن وضع المبيعات المتوقعة وربطها بالطاقات الإنتاجية المطلوبة للمشروع. وللوصول إلى التنبؤ السليم لحجم الطلب على منتجات المشروع هناك أساليب متعددة تتوقف درجة دقتها على مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات الضرورية التى سبق ذكرها ، ويمكن حصر هذه الطرق فى النماذج التالية :

#### أ- النماذج الوصفية:

إن السمة المميزة لهذه النماذج أنها تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصى للباحث التسويقي ، وبالتالي فهي بسيطة وأقل دقة ونذكر أهمها:

#### ✓ أسلوب المقارنة التاريخية :

يتم تقدير المبيعات وفق هذا الأسلوب بالاعتماد على البيانات السابقة فى الماضى ، وذلك بناءً على افتراض أساسى وهو المبيعات فى المستقبل والحاضر ما هى إلا امتداد للمبيعات فى الماضى مع تغيرات بسيطة يمكن تقديرها بناءً على الخبرة الشخصية ، فمثلاً إذا كان متوسط المبيعات خلال عام

(2018 - 2019م) يبلغ 1000 وحدة سنوياً فإن الطلب المتوقع لعام 2020م ، يمكن أن يكون 1000 وحدة مضافاً إليها نسبة 10% مثلاً لمقابلة الزيادة فى الطلب الناتجة عن زيادة السكان أو زيادة الدخل ....، إلخ. وتعد هذه الطريقة قليلة الدقة خاصة مع ظروف التقدم التكنولوجى السريع ، كما أنها لا تتناسب فى تقدير الطلب بالنسبة للمشروعات التى تقدم منتجات جديدة لا صلة لها بمشاريع قائمة.

#### ✓ آراء الخبراء :

تعتمد هذه الطريقة على طريقة المعارف والخبرات المتراكمة لدى رجال التسويق والبيع ، وذلك لتحديد حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع محل الدراسة . وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والاعتماد على الرأى والحكم الشخصى ، مما قد يجعلها متحيزة فى اتجاهات معينة وبالتالي الحصول على تقديرات غير دقيقة .

#### ✓ - التنبؤ باستخدام المقارنة الدولية :

ويقوم هذا الأسلوب على أساس اللجوء إلى المقارنة والاعتماد على بيانات دول أخرى شبيهة ، وذلك فى حالة عدم توافر بيانات محلية عن الفرصة الاستثمارية محل الدراسة . ومن المعلوم إن عادات الشراء وسلوك المستهلكين لا تختلف من دولة لأخرى فقط بل من فرد لأخر فى نفس الدولة، لهذا فإن هذه الطريقة غير السليمة ونضطر أحياناً لاستخدامها لعدم توافر البيانات .

#### ✓ أسلوب تقديرات مندوبى البيع:

يمثل مندوبو البيع فى الشركات مصدراً مهماً وغنياً بالمعلومات عن حجم الطلب المتوقع فى المستقبل فى ظل ظروف معينة لأنهم على تماس واتصال وثيق بالعملاء ، حيث يقوم كل مندوب ببيع بتوقع كمية الطلب على السلع والخدمات المعنية خلال فترة زمنية محددة ضمن المنطقة الجغرافية التى بشرف عليها ، ثم تجمع هذه الكميات المتوقعة فيدققها مدير المبيعات الذى يتبعون له ، رغم واقعية هذا الأسلوب ، فإنه يؤخذ عليه عدم خبرة مندوبى البيع بالتنبؤ بالمتغيرات البيئية الخارجية أو احتمال تحيزهم فى تقدير حجم الطلب المتوقع للإيحاء بأن زيادة الطلب تعود لنشاطهم وكفاءتهم فى أداء أعمالهم وما يترتب جراء ذلك من تحقيق عائدات إضافية لهم.

### ✓ أسلوب استطلاع آراء العملاء :

وهو الأسلوب الأكثر واقعية كونه يتوجه إلى صاحب الطلب الفعلى فى محاولة للكشف عن توجهه المستقبلى نحو السلع أو الخدمات التى سيتم تقديمها فى السوق المستهدف ، ومن المآخذ على استخدام هذا الأسلوب عدم اهتمام العميل أحياناً بدقة الإجابة على أسئلة الاستبيان أو تحيزه عند الإجابة عليها ، إلى جانب تكلفة هذه الاستبيانات وضرورة إعدادها من قبل متخصصين بها.

### ✓ أسلوب ديلفى:

يعتمد أسلوب ديلفى فى التنبؤ على مشاركة مجموعة من متخذى القرار والخبراء والأفراد العاملين الذين يتولون القيام بتحضير الاستبيانات وتوزيعها ومن ثم جمعها وتفريغها ، ويتلخص عمل هذا الأسلوب بإعداد وتوزيع استبيان أولى وتحليل نتائجه ، تلك التى يتم فى ضوءها إعداد وتوزيع استبيان آخر وتحليله ثم استخلاص النتائج النهائية لاعتمادها فى عمليات التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات المعنية ، وأحياناً يتم الاعتماد على أكثر من استبيانين أو ثلاثة واستخلاص نتائجها قبل البدء بعملية التنبؤ.

### ✓ أسلوب تحليل السيناريوهات:

يعد هذا الأسلوب بمثابة وصف كتابى لما هو متوقع فى المستقبل بناءً على الخبرة والاحتمالات المرجحة ، ويستخدم عادة للتنبؤ بالفترات المتوسطة والطويلة الأجل ، يتم وفق هذا الأسلوب بالاعتماد على كتابة سيناريو معين يعكس خبرة القائمين بعملية التنبؤ فى قراءة بعض المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم الاستعانة بالخبراء والمختصين لتحليل السيناريو واستخدام نتائجه فى التنبؤ بقيم بعض المتغيرات المستقبلية المهمة المؤثرة فى حجم الطلب على السلع أو الخدمات المعنية.

## ب- النماذج الكمية:

هى نماذج رياضية وإحصائية استخدامها فى عمليات التنبؤ يدخل فى نطاق البحوث القياسية ، ومن بين الأساليب التقديرية الشائعة نذكر ما يلى:

### - أسلوب السلاسل الزمنية :

يعتمد هذا الأسلوب على فكرة وجود علاقة بين المتغيرات الحادثة لظاهرة معينة محل الدراسة والزمن ، ويهدف إلى وصف دراسة سلوك ظاهرة معينة ، وتمثل السلسلة الزمنية هنا مدى التغير الذى

يحدث في المبيعات بالنسبة للزمن ، وتفيدنا في التنبؤ بسلوك المبيعات مستقبلاً . وفي الواقع أن التغيرات الموجودة في أى سلسلة زمنية تظهر في أربعة أشكال هي:

✓ **تغيرات طويلة الأجل ( تغيرات الاتجاه العام )** : وتعكس التغيرات في سلوك الظاهرة في المدى الطويل نسبياً.

✓ **تغيرات موسمية**: وهي التغيرات المتكررة خلال وحدة الزمن مثل التغيرات في كمية المبيعات من سلعة ما خلال مواسم الأعياد والمناسبات ، حيث تزداد خلالها ثم تنخفض في بقية المواسم الأخرى.

✓ **تغيرات دورية** : وهي تغيرات تطرأ على الظواهر الاقتصادية بطريقة شبه منتظمة مثل الدورات الاقتصادية كالرؤج والكساد.

✓ **تغيرات عرضية أو غير منتظمة** : وهي التغيرات فجائية تحدث لأسباب عارضة أو طارئة يصعب التحكم فيها كالتغيرات الناتجة عن الظروف الطبيعية أو الظروف غير المتوقعة كالحروب والكوارث.

- **التنبؤ باستخدام تحليل الارتباط والانحدار** :

يعرف الارتباط بصفة عامة بأنه مقياس لدرجة استجابة التغير في أحد المتغيرات للتغير في متغير آخر ، فهو يعتمد على وجود متغير تابع وآخر متغير مستقل. وفي إطار دراسة الجدوى التسويقية فإن تحليل الارتباط يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين الطلب من ناحية وكل محدد من ناحية أخرى ، وتتدرج مقاييس الارتباط بين البسيط والمتعدد والجزئي ، والتي تعكس درجة الارتباط بين المتغيرات . ولدراسة العلاقة بين مبيعات المشروع والعوامل المؤثرة فيها نستخدم نماذج الانحدار والتي تسمح بقياس العلاقات التي تتضمنها دالة الطلب ، ومن بين هذه النماذج نموذج الانحدار الخطى ونموذج الانحدار المتعدد الخطى و نموذج الانحدار غير الخطى.

## ج- النماذج الاقتصادية:

وتتمثل بإيجاز في الآتى:

- **التنبؤ باستخدام متوسط استهلاك الفرد** :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام متوسط استهلاك الفرد في التنبؤ بحجم الطلب المتوقع ، ويتم حساب متوسط استهلاك الفرد وفقاً للمعادلة التالية:

✓ متوسط استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلى (الظاهرى) فى سنة معينة / عدد السكان فى تلك السنة.

ويتم حساب الاستهلاك الظاهرى من خلال المعادلة التالية:

✓ الاستهلاك الظاهرى = (الانتاج المحلى + الواردات - الصادرات) + (مخزون أول المدة - مخزون آخر المدة).

ويتم الحصول على عدد السكان فيتم الحصول عليه من الاحصاءات الرسمية ، أما عدد السكان المتوقع فيمكن الوصول إليه من المعادلة التالية:

عدد السكان المتوقع = عدد السكان فى السنة الحالية × ( 1 + معدل نمو السكان).

ومن عيوب هذه الطريقة نذكر ما يلى :

- ✓ استخدام متوسط عام لاستهلاك الفرد ، بالرغم من أنه قد لا يكون هناك فئة تستهلك تلك السلعة.
- ✓ افتراض ثبات متوسط استهلاك الفرد ، هذا قد لا يتحقق إذ يميل متوسط استهلاك الفرد إلى الزيادة نتيجة للتنمية .
- ✓ افتراض ثبات العوامل الأخرى المؤثرة على استهلاك الفرد ( الدخل، السعر) وهذا مخالف للواقع العلمى.

**مثال :** عند القيام بدراسة إعداد الدراسة التسويقية لسعة ما تم جمع البيانات الآتية عن عام 2020م :

عدد السكان.	3000000 نسمة.
الإنتاج المحلى.	4000000 وحدة.
الصادرات.	400000 وحدة.
الواردات.	900000 وحدة.
معدل نمو السكان.	4 %.
معدل النمو فى استهلاك الفرد لتلك السلعة.	6 % سنوياً.

### المطلوب:

- 1- تقدير متوسط الاستهلاك الظاهري عن عامي 2020 م ، 2021م.
- 2- تقدير حجم الطلب المتوقع على تلك السلعة لعام 2021م.

### الحل:

- 1- تقدير متوسط الاستهلاك الظاهري عن عامي 2020 م ، 2021م.
- ✓ الاستهلاك الظاهري لسنة 2020 م = الإنتاج المحلي + الواردات - الصادرات.

$$= 4500000 - 90000 + 400000 = 4500000 \text{ مليون وحدة}$$

- ✓ متوسط الاستهلاك الظاهري لعام 2020 م = الاستهلاك الظاهري خلال السنة / 4500000  
متوسط عدد السكان خلال السنة = 30000 = 1,5.

- ✓ متوسط الاستهلاك المتوقع لعام 2021 م = متوسط الاستهلاك للسنة الحالية (2020م) × (1 + معدل النمو) ن.

$$✓ \text{ متوسط الاستهلاك المتوقع لعام 2021 م} = 1,5 \times (1 + 0,06) = 1,6 \text{ وحدة.}$$

- 2- تقدير حجم الطلب المتوقع على تلك السلعة لعام 2021 م :

- ✓ عدد السكان المتوقع لعام 2014 = عدد السكان للسنة الحالية (2020 م) × (1 + معدل النمو السكاني) = 3000000 × (1 + 0,04) = 3120000 نسمة.

- ✓ الطلب المتوقع لعام 2021 م = متوسط الاستهلاك المتوقع لسنة 2021 م × عدد السكان المتوقع لسنة 2021 = 3120000 × 1,59 = 4960800 وحدة.

### - التنبؤ باستخدام المرونة السعرية :

هي المقياس الذي يوضح درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة للتغير الذي يحدث في سعرها مع افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها (ثابتة) . ويتم استخدام القانون التالي لقياس درجة مرونة الطلب السعرية .

مرونة الطلب السعرية = التغير النسبي في الكمية المطلوبة / التغير النسبي في السعر.

$$\text{م ط س} = \frac{K_2 - K_1}{K_1} \div \frac{S_2 - S_1}{S_1} \times (S_1 / K_1)$$

- مرونة الطلب الدخلية : هي درجة استجابة أو حساسية الكمية المطلوبة من السلعة للتغير الذى يحدث في دخل المستهلك مع افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها (ثابتة).

**مثال :** إذا توافرت لديك البيانات الآتية عن الدخل والطلب على السلعة X :

البيان	2017	2018	2019	2020
الطلب	40000	42000	44100	س
الدخل	6000	6800	6936	7150

**المطلوب:**

1- حساب مرونة الطلب عن عامى 2018 و 2019.

2- تقدير الطلب على السلعة (س) عن عام 2020.

**الحل:**

3- حساب مرونة الطلب الدخلية =  $(42000 - 44100 / 6936 - 6800) \times (6800 / 6800)$   
 $(42000 = 2,5$

4- تقدير الطلب الفردى والكلى على السلعة (س) عن عام 2020.

5- مرونة الطلب الدخلية =  $(س - 4410 / 6936 - 7150) \times (6936 / 44100)$

$2,5 = (س - 4410 / 6936 - 7150) \times (6936 / 44100)$

س (الطلب) = 47407,5 وحدة

**المرحلة الخامسة : تنمية خطة المبيعات وإعداد التقرير النهائي:**

**❖ تنمية خطة المبيعات :**

يشكل تقدير الطلب على منتجات المشروع أساساً للدراسة الفنية ، إذ يتم التنبؤ بالمبيعات للمشروع وتقدير نصيبه من السوق فى ظل ظروف الطلب والعرض السائدة ، وفى ظل ظروف المنافسة ومستوى الجهد التسويقى المبذول . لتحقيق هذا الحجم من المبيعات المقدره ، وتستعمل هذه المعلومات فى تنمية خطة المبيعات المتكونة من العناصر الأساسية:

- **خطة التسعير** : وتتضمن ما يلي :

- ✓ تحديد أهداف التسعير .
- ✓ تحديد أنواع الخصم التي سيسمح بها .
- ✓ تحديد طريقة التسعير المتبعة ، وإلى أى مدى سوف يرتبط السعر بالتكلفة.

- **خطة الترويج** : وتتضمن ما يلي :

- ✓ تحديد أهداف الترويج ، هل للزيادة أو الحفاظ على نصيب المشروع من سوق السلعة ؟ أم خلق أو تحسين أو تحسن الوعى بماركة السلعة ؟ أم لخلق ميزة تنافسية ....إلخ.
- ✓ لمن سيوجه الترويج ؟ - ما هى طرق الترويج الواجب استخدامها ؟ ( البيع الشخصى ، الإعلان ، تنشيط المبيعات).
- ✓ ما هو الوقت المناسب للترويج ؟ - ما هى ميزانية الترويج التقديرية؟

- **خطة التوزيع**: وتشتمل العناصر التالية :

- ✓ تحديد أهداف قنوات التوزيع .
  - ✓ ما هو نوع ( أنواع ) الوسطاء الواجب الاستعانة بهم ؟
  - ✓ ما هو عدد الوسطاء الذين سيتم الاستعانة بهم فى كل نوع؟
  - ✓ ما هى المساعدات التى سيقدمها المشروع ووسائل الرقابة التى سيمارسها عليهم؟
  - ✓ ما هو حجم الانفاق الواجب تخصيصه لتطوير ومراقبة قنوات التوزيع ؟
- **خطة الأجور والحوافز لرجال البيع** : يجب أن توضع خطة الأجور والحوافز طريقة احتساب دخول رجال البيع أى هل سيتبع أسلوب المرتب الثابت أو المرتب بالعمولة ، أو كلاهما معاً ، أو الحساب الجارى ؟ أم المكافآت التشجيعية.



جدول رقم ( 9 ) : مراحل إعداد دراسة الجدوى التسويقية:

	المرحلة	
<p>أ- درجة التدخل الحكومي :</p> <p>ب- درجة المنافسة فى الأسواق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ حالة المنافسة الكاملة</li> <li>✓ حالة الاحتكار التام</li> <li>✓ حالة المنافسة الاحتكارية</li> </ul> <p>ج- تحديد محددات الطلب على منتجات المشروع المقترح:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدد السكان ومعدلات النمو السنوى والفئات العمرية للمجتمع .</li> <li>✓ مواصفات وجودة السلعة .</li> <li>✓ طبيعة وشكل السلعة .</li> <li>✓ سعر السلعة .</li> <li>✓ الدخل المتاح للاستهلاك .</li> <li>✓ الدخل القومى ونمط توزيعه.</li> <li>✓ مدى التدخل الحكومى .</li> <li>✓ أسعار السلع البديلة أو المكملة</li> <li>✓ ميول ورغبات واتجاهات الجماعات المؤثرة.</li> </ul> <p>د- تحديد محددات العرض من منتجات المشروع المقترح:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رؤية ورسالة وأهداف المشروعات .</li> <li>✓ المستوى الفنى التكنولوجي.</li> <li>✓ سعر السلعة.</li> <li>✓ مرونة العرض .</li> <li>✓ أسعار خدمات عوامل الإنتاج .</li> </ul>	<p>المرحلة الأولى</p> <p>مرحلة التعرف على الملامح العامة للسوق الحالى والمتوقع:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التغييرات في المخزون والقدرة على التخزين.</li> <li>✓ البيئة الاستثمارية .</li> <li>✓ السياسة النقدية الائتمانية.</li> <li>✓ التجارة العالمية.</li> </ul>		
<p>أ- الدراسات المكتبية : ب- البيانات الميدانية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استقصاء الحقائق</li> <li>✓ استقصاء الرأي</li> <li>✓ استقصاء الدوافع</li> </ul>	<p>مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التسويقية</p>	<p>الثانية</p>
	<p>مرحلة تشغيل وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية</p>	<p>الثالثة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ النماذج الوصفية:</li> <li>✓ أسلوب المقارنة التاريخية</li> <li>✓ آراء الخبراء</li> <li>✓ - التنبؤ باستخدام المقارنة الدولية</li> <li>ب- النماذج الكمية:</li> <li>✓ أسلوب السلاسل الزمنية:</li> <li>✓ تغيرات طويلة الأجل ( تغيرات الاتجاه العام</li> <li>✓ تغيرات موسمية:</li> <li>✓ تغيرات دورية :</li> <li>✓ تغيرات عرضية أو غير منتظمة</li> <li>✓ التنبؤ باستخدام تحليل الارتباط والانحدار.</li> <li>ج- النماذج الاقتصادية:</li> <li>✓ التنبؤ باستخدام متوسط استهلاك الفرد.</li> </ul>	<p>تقدير الطلب على منتجات المشروع</p>	<p>الرابعة</p>

<p>تنمية خطة المبيعات :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ خطة التسعير :</li><li>✓ خطة الترويج :</li><li>✓ خطة التوزيع:</li><li>✓ خطة الأجور والحوافز لرجال البيع.</li></ul>	<p>تنمية خطة المبيعات وإعداد التقرير النهائي</p>	<p>الخامسة</p>
---	--	----------------

## الفصل الرابع

### "مهارات اعداد دراسات الجدوى الفنية والمالية "

#### دراسات الجدوى الفنية ( الهندسية ):

أولاً : مفهوم دراسة الجدوى الفنية ( الهندسية ):

#### 1- مفهوم دراسة الجدوى الفنية :

تعتبر دراسة الجدوى الفنية ( الهندسية ) أحد الأركان الأساسية فى دراسة جدوى المشروعات والتي تقوم استناداً إلى البيانات والمعلومات والنتائج المتوصل إليها فى دراسة الجدوى التسويقية وتنصرف إلى تحديد الاحتياجات الفنية للمشروع الجديد اللازمة لإنشائه و تشغيله حيث تتمثل الدراسة الفنية فى مجموعة الاختبارات والتقدير والتصورات المتعلقة ببحث مدى إمكانية إقامة المشروعات الاستثمارية فنياً ذلك أنها تنطوى على مجموعة الدراسات التى من خلالها تم التأكد من سلامة تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الفنية من عدمه ولذا فإن الدراسة الفنية لجدوى المشروع تقوم على أساس الدراسة التفصيلية للبدائل التكنولوجية التى تحقق الأهداف بشكل أفضل للتنمية الاقتصادية ولجميع أطراف الظروف المحيطة بالمشروع .

ويقصد بالدراسة الفنية للمشروع الاستثمارى أساساً دراسة كل ما هو مرتبط بإنشاء لمشروع وتشيد إقامة واختيار آلاته ومختلف تجهيزاته وتحديد كل احتياجاته من مستلزمات الإنتاج وتقدير تكاليفه الاستثمارية وتكاليف التشغيل للسنة القياسية , كما تقوم هذه الدراسة بتحديد أمر فى غاية الأهمية وهو نوع من التكنولوجيا والتقنيات التى سيستخدمها المشروع فى إنتاج منتجات من سلع

وخدمات ومن المعروف أن هناك اختلاف فى التكنولوجيا وتعقيدها من مشروع صناعي لأخر ومن قطاع لأخر , كما أن هناك اختلاف بين المشروع لأخر فى انتاج تقي المنتج , وتوجد أيضاً اختلافات بين انواع التكنولوجيا المستخدمة فى العمليات الإنتاجية والفنية الانتاجي , حتي وإن كانت فى نفس المستوى من التطور فإن كل هذا يتطلب دراسات تختلف واختصاصات متنوعة ودقيقة يقوم بها فريق من تم تخصيصهم , ومما سبق يمكن تعريف دراسة الجدوى الفنية على " أنها مجموعة الاختبارات والتقدير والتصورات المتعلقة ببحث مدى إمكانية إقامة المشروعات الاستثمارية فنياً وتنطوي على مجموعة من الدراسات التي من خلالها تم التأكد من جدوى وسلامة تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الفنية من عدمه".

من خبراء فى عدة مجالات , يعملون بالتنسيق مع فرق أخرى فى اختصاصات اقتصاديه مختلفة من تسويق وماليه وغير ذلك فإن هذه الصور متكاملة طوال فترة إعداد المشروع (عثمان زوبير , عباس عامر 18-2 , ص 643-644 ):

## 2- أهداف دراسات الجدوى الفنية :

أ- تهدف دراسات الجدوى الفنية فى مجملها إلى البحث فى مدى إمكانية قيام المشروع الاستثمارى من الناحية الفنية من عدمه .

ب- تزويد القائمين على دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية قياسي محدد ويساعد تحديد وتحليل التكاليف الاستثمارية بل وتكاليف التشغيل للمشروع الإستثمارى .

## 3- أهمية دراسات الجدوى الفنية :

تبرز أهمية دراسة الجدوى الفنية بقوة عندما نتكلم عن عدم الدقة فى إجراء هذه الدراسة سوف يترتب عليها أثار ومخاطر من الصعب تجنبها على الاطلاق , مثل إقامة مشروع بحجم لا يحقق الكفاءة الاقتصادية للإنتاج وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة الذى يقلل من فرص المنافسة لمنتجات هذا المشروع فى السوق الذى يعمل فيه , كما قد تؤدي مثل تلك الأخطاء فى دراسة الجدوى الفنية إلى إقامة مشروع لا يتوافر له مستلزمات الانتاج وإقامة مشروعات فى مجالات يوجد بها .

طاقة عاطلة أو مشروع يعتمد على خامات محلية مناسبة ما يتطلب إجراء معالجات فنية تستلزم الكثير من التكلفة أو قد تؤدي تلك الأخطاء إلى سوء اختيار موقع المشروع في بعض الأحيان مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية وعدم تحقيق الأهداف الموجودة من الاستثمار ومن مشكلات فشل دراسات الجدوى الفنية أيضاً عدم ملائمة معدلات الاهلاك لطبيعة النشاط والتطورات التكنولوجية السائدة , مع ضرورة الإشارة إلى أن القيام بدراسات الجدوى الفنية قد يترتب عليها الاستمرار في بحث باقي جوانب الجدوى الاقتصادية للمشروع ومواصلة المراحل التالية لها أو التوقف والتحول عن المشروع والبحث عن فرصة استثمارية أخرى وتبدأ الدورة من جديد .

#### **4- مراحل إعداد دراسات الجدوى الفنية (الهندسية):**

إن إعداد دراسة الجدوى الفنية أصبح أمراً ضرورياً يتصل بكافة المراحل التي يعبر بها المشروع من بدء تحديده وإعداده ودراسته إلى أن يدخل مرحلتي التنفيذ والتشغيل ويتوقع أن تؤدي المتابعة المستمرة إلى تحسين أوضاع المشروع وتفادي السلبيات أو علاجها باتخاذ القرارات المثلى والمناسبة بقصد تجنب التبذير والهدر لتلك الموارد . وتكلم فيما يلي عن مراحل إعداد دراسات الجدوى الفنية :-

#### **المرحلة الأولى : تحديد حجم الانتاج والطاقة الإنتاجية الملائمة :**

أن تحديد الحجم الامثل لإنتاج المشروع مرتبط بمجموعة من العناصر منها حجم الطلب المتاح في السوق المستهدفة , والطاقة الانتاجية والتي تعرف بأنها عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها خلال فترة زمنية معينة , كما تعرف بأنها أقصى إنتاج يمكن الحصول عليها بالاستخدام الكلى لقدرة التجهيزات ووقت استخدامها , هناك ثلاثة مستويات من الطاقة الإنتاجية في المشروع الاستثماري:

✓ **الطاقة الإنتاجية القصوى** : وهي المستوى من الطاقة الإنتاجية الذي يمكن تحقيقه عندما يكون الطلب على المنتجات مرتفعاً وغير مشبع، ويتم معه استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بشكل أمثل دون مواجهة أية مشكلات إنتاجية أو فنية.

✓ **الطاقة المتاحة** : تتمثل في الطاقة القصوى بعد استبعاد الاخفاقات المسموح بها مثل: انقطاع التيار الكهربائي والإجازات الإجبارية للعمال....إلخ، ويعتبر هذا المستوى من الطاقة واقعي ، ولكن

لا يفضل أن يعمل المشروع وخاصة في بدايته بهذا المستوى من الطاقة والذي يمثل من الناحية العملية الطاقة القصوى المتاحة.

✓ **الطاقة العادية** : تتمثل في حجم الإنتاج الذي يمكن الوصول إليه بعد إتمام الإنشاءات وتسهيلات الإنتاج واكتساب القائمين على المشروع الخبرة الإدارية والفنية الكافية لتشغيله في ظل ظروف التشغيل العادية وهي تمثل الطاقة المرغوب بها للمشروع وتساوي الطاقة المتاحة مطروحاً منها الطاقة الفائضة عن حاجة المشروع.

✓ **الطاقة المستغلة ( الفعلية )** : وهي المستوى الفعلي من الطاقة الإنتاجية التي يحققها المشروع في ظل مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمشروع . وهي تخضع لعوامل فنية بحتة وتساوي الطاقة العادية مطروحاً منها الطاقة العاطلة أو الطاقة المتاحة مطروحاً منها الطاقة غير المستغلة.

✓ **الطاقة غير المستغلة** : وتمثل مستوى الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع والتي لا يتم استغلالها لأسباب متنوعة قد تعود لانخفاض الطلب على المنتجات أو وجود بعض المشكلات الفنية البيئية التي تعيق عملية الإنتاج كحدوث أعطال فنية أو عدم توفر المواد الأولية مثلاً .

ويمكن عرض ملخص العلاقات السابق الإشارة إليها للطاقة الإنتاجية كالتالي:

- الطاقة المتاحة = الطاقة القصوى - المسموحات الإلزامية.
- الطاقة العادية = الطاقة المتاحة - الطاقة الفائضة.
- الطاقة المستغلة = الطاقة العادية - الطاقة العاطلة.
- الطاقة غير المستغلة = الطاقة المتاحة + الطاقة العاطلة.
- الطاقة المستغلة = الطاقة المتاحة - الطاقة غير المستغلة.

وقد تتساوى الطاقة المستغلة مع الطاقة المتاحة إذا لم يكن هنالك طاقة غير مستغلة ، وتتساوى الطاقة العادية مع الطاقة المستغلة إذا لم يكن هنالك طاقة عاطلة ، وتتساوى الطاقة العادية مع الطاقة المتاحة إذا لم يكن هنالك طاقة فائضة.

وتعتبر نقطة تقدير الطاقة الإنتاجية من التقديرات الصعبة والحرجة في دراسة جدوى المشروع ، وهذا نظراً لارتباطها بعده جوانب من أهمها ما يلي :

## أ- الجانب الاقتصادي :

إن تحديد حجم المشروع يستلزم الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي لهذه العملية , بحث يراعي تحديد حد معين من الانتاج وعدم تجاوزه والا نتج عن ذلك خسائر نظراً لتكاليف الإنتاج الثابتة والتي لا تتغير بتغير حجم الانتاج ولهذا نجد بعض الدول الصناعية تتجه , لرفع الطاقة الإنتاجية فى عدد من القطاعات حتي تحقق أكبر فائدة من احتياجات السوق، وهذا لكون تزايد الانتاج يؤدي لتناقص النفقات الاستثمارية لإنتاج الوحدة الواحدة .

## ب- مرونة التكنولوجيا المتوفرة :

من ضرورة توافر التكنولوجيا والتجهيزات الموافقة لمستويات إنتاج مختلفة حيث نجدها فى أغلب الأحيان قياسية فرغم إمكانيه استعمالها عن مستويات منخفضة من الانتاج فإن هذا الضبط يؤدي إلى تكاليف إنتاج مرتفعة . ويجب الاستفادة من وفورات الحجم لضيق الأسواق فى الدول النامية , ولذلك لابد من ملائمة تلك الأسواق مع الطاقة الاستيعابية للسوق والذي يعتبر حساس يجب أخذه بالاعتبار .

## ج- المبيعات التقديرية :

وهو تحديد حجم المبيعات من المنتج الجديد فى الوقت الحاضر والمستقبل .

## ☒ مقاييس الطاقة الإنتاجية :

يمكن قياس الطاقة الإنتاجية من خلال عدة مقاييس مثل:

- ✓ كمية الإنتاج خلال الفترة بالوحدات ( طن ، لتر ، متر ، كرتونة ، كيلو،...الخ).
- ✓ عدد ساعات التشغيل أو ساعات العمل المباشر خلال فترة الإنتاج.
- ✓ عدد الآلات وخطوط الإنتاج لدى المشروع .
- ✓ مقاييس مالية مثل قيمة الإنتاج خلال الفترة.

والواقع أن طبيعة نشاط المشروع هى الأساس فى اختيار نوع المقياس الملائم لتعيين حجم

الإنتاج.



## ☒ أمثلة تطبيقية:

### مثال 1:

تبلغ الطاقة الإنتاجية المتاحة لأحد المشروعات 70000 ساعة تشغيل ، والطاقة غير المستغلة 9500 ساعة تشغيل ( منها 2500 ساعة عاطلة) ، المطلوب ، تحديد الطاقة العادية والطاقة المستغلة للمشروع.

### الحل:

الطاقة غير المستغلة = الطاقة الفائضة + الطاقة العاطلة.

الطاقة الفائضة = 9500 - 2500 = 7000 ساعة تشغيلية.

الطاقة العادية = الطاقة المتاحة - الطاقة الفائضة.

الطاقة العادية = 70000 - 7000 = 63000 ساعة تشغيل.

الطاقة المستغلة = الطاقة المتاحة - الطاقة غير المستغلة .

الطاقة المستغلة = 70000 - 9500 = 60500 ساعة.

أو الطاقة المستغلة = الطاقة العادية - الطاقة العاطلة .

الطاقة المستغلة = 63000 - 2500 = 60500 ساعة .

### مثال 2 :

أثناء القيام بإعداد الدراسة الفنية لأحد المشروعات الصناعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

حجم الطلب ( الحصة السوقية ) المتوقع في الشهر	4230 وحدة
نسبة الفاقد من الإنتاج ( في المشروعات المماثلة)	6%
الوقت النمطي لإنتاج الوحدة .	0,30 ساعة
الطاقة الإنتاجية المتاحة للآلة الواحدة .	16 ساعة يومياً

عدد أيام العمل فى الشهر.	25 يوم
--------------------------	--------

### المطلوب:

- 1- تحديد عدد الآلات اللازمة لتغطية الحصة التسويقية.
- 2- تحديد الطاقة المتاحة للمشروع شهرياً ، نسبة الطاقة المستغلة ، والطاقة الفائضة من منظور الاعتبارات الفنية.

### الحل:

- ✓ الإنتاج الشهرى اللازم لتغطية الحصة التسويقية =  $4230 \div 94\% = 4500$  وحدة.
  - ✓ إذ يشكل الفاقد 6% من الإنتاج =  $4500 \times 6\% = 270$  ، ويتبقى 4230 حدة هى الحصة التسويقية.
  - ✓ عدد الساعات اللازمة للإنتاج الشهرى =  $0,30 \times 4500 = 1350$  ساعة .
  - ✓ الطاقة المتاحة للآلة شهرياً = 16 ساعة يومياً  $\times 25$  يوم عمل = 400 ساعة .
  - ✓ يتضح أن الآلة الواحدة لا تكفى لإنتاج الكمية المطلوبة .
  - ✓ عدد الآلات اللازمة = عدد الساعات اللازمة للإنتاج الشهرى  $\div$  الطاقة المتاحة للآلة شهرياً .
  - ✓  $1350 \div 400 = 3375$  آلة.
  - ✓ وحيث أنه لا يمكن استخدام جزء من الآلة فيعتبر عدد الآلات اللازمة فنياً = 4 آلات.
  - ✓ الطاقة المتاحة فنياً = عدد الآلات  $\times$  طاقة الآلة =  $4 \times 400 = 1600$  ساعة .
  - ✓ الطاقة المستغلة = 1350 ساعة ، الطاقة غير المستغلة = 250 ساعة .
  - ✓ ويلاحظ هنا أن الطاقة غير المستغلة تمثل طاقة فائضة فقط ، حيث لا توجد طاقة عاطلة وعليه تكون الطاقة المستغلة تمثل الطاقة العادية.
  - ✓ نسبة الطاقة المستغلة ( العادية ) =  $1350 \div 1600 \times 100\% = 84,4\%$  .
  - ✓ نسبة الطاقة غير المستغلة ( الفائضة ) =  $(1600 \div 250) \times 100\% = 15,6\%$  .
- بناءً على تحديد حجم الإنتاج ومستوى الطاقة الإنتاجية يتم تحديد الحجم الأمثل للمشروع الذى يضمن تحقيق أفضل مستوى تشغيل اقتصادى ممكن عند أقل قدر ممكن من التكلفة .

بعد أن يتم تحديد حجم الإنتاج المقرر ومستوى الطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية للمشروع يتم تقييم مدى مناسبة حجم الإنتاج المقدر لتنفيذ المشروع وتشغيله من خلال تحديد الحد الأدنى لحجم الإنتاج لحجم الإنتاج اللازم تحقيقه دون أن يتعرض المشروع لخسائر مؤكدة نتيجة عدم تغطية إيرادات المبيعات للتكاليف الكلية التي سيتحملها المشروع ، وعادة ما يتم على أساليب معينة لهذا الخصوص أهمها أسلوب تحليل التعادل المبين أدناه .

يوضح تحليل التعادل العلاقة بين كمية أو قيمة الإنتاج المتوقع تسويقه أي حجم الإيرادات الكلية وإجمالي التكاليف المقدرة التي سيتم إنفاقها حيث تتعادل القيم عند نقطة معينة تسمى نقطة التعادل التي لا يحقق المشروع المقترح عندها أية أرباح كما لا يتعرض لتحمل أية خسائر.

يعد أسلوب تحليل التعادل من الأساليب الجيدة التي تساعد في تحديد الحد الأدنى للمنتجات الممكن تسويقها أو المبيعات الممكنة التي لا يتعرض المشروع المقترح عندها لتحمل خسائر مادية.

ثم تتم مقارنة حجم الإنتاج الذي يحقق التعادل مع حجم الإنتاج المقدر وفقاً لدراسة الجدوى التسويقية واتخاذ القرار المناسب للمضي في استكمال بقية مراحل دراسة الجدوى ، أو التوقف عن استكمال الدراسة المذكورة ، فإذا كان حجم الإنتاج القابل للتسويق المحدد عند نقطة التعادل أقل من حجم الإنتاج المقدر وفق نتائج الدراسة التسويقية فإن ذلك يدل على شيء ايجابي للمشروع المقترح تحقيق كم معين من الأرباح ، بينما لو كان حجم الإنتاج المحدد عند نقطة التعادل أكبر من حجم الإنتاج المقدر وفق نتائج الدراسة التسويقية ، فإن ذلك يدل على تعرض المشروع المقترح لخسائر متوقعة ، وبالتالي يجب التوقف عن استكمال بقية مراحل الدراسة وتوفير الوقت والجهد والتكاليف التي سيتم إنفاقها جراء ذلك.

ويمكن فيما يلي توضيح كيفية تحديد نقطة التعادل رياضياً :

### ☒ الطريقة الرياضية:

✓ إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

✓ التكاليف المتغيرة = كمية الإنتاج × التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من المنتجات.

✓ إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة + (كمية الإنتاج × التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من المنتجات).

✓ الإيرادات الكلية = كمية المبيعات × سعر بيع الوحدة الواحدة .

عند نقطة التعادل تتعادل الإيرادات الكلية مع إجمالي التكاليف ، يتضح بأن :

✓ حجم التعادل = التكاليف الثابتة / ( سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة).

مثال: ليكن لديك أحد المقترحات الاستثمارية الذي تتم دراسة جدواه الاقتصادية والذي تقدر مبيعاته المتوقعة بـ 25000000 وحدة نقدية ، ويقدر سعر بيع الوحدة الواحدة بـ 400 وحدة نقدية ، تقدر التكاليف الثابتة بـ 5000000 وحدة نقدية ، والتكاليف المتغيرة بـ 12500000 وحدة نقدية.

### المطلوب:

✓ حساب كمية التعادل التي لا يحقق المشروع المقترح عندها أرباحاً كما لا يتحمل عنده خسائر .

✓ حساب التعادل كنسبة من الطاقة الإنتاجية الكلية للمشروع المقترح.

### الحل:

كمية الإنتاج = قيمة المبيعات / سعر بيع الوحدة .

$$= \frac{25000000}{400} = 62500 \text{ وحدة نقدية.}$$

التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الإنتاج المتوقع = التكاليف المتغيرة / كمية الإنتاج .

$$= \frac{12500000}{62500} = 200 \text{ وحدة نقدية.}$$

كمية التعادل = التكاليف الثابتة / ( سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة).

$$= \frac{5000000}{(400 - 200)} = 25000 \text{ وحدة نقدية .}$$

التعادل كنسبة من الطاقة الإنتاجية الكلية للمشروع المقترح = التكاليف الثابتة / ( الإيرادات الكلية - إجمالي التكاليف المتغيرة) .

$$= \frac{25000000 - 12500000}{5000000} = 40\%$$

أى يتحدد التعادل عندما يبلغ الإنتاج ( المبيعات ) 40 % من الطاقة الكلية للمشروع المقترح.

## المرحلة الثانية : تحديد تقنية الانتاج المختارة للمشروع الاستثمارى:

تحديد الأسلوب المستخدم فى الانتاج يعتبر مهماً بالنسبة للمشروع الاستثمارى وذلك من خلال التوفيق بين رأس المال والعمل وينقسم الاسلوب المستخدم إلى اسلوب كثيف ورأس المال أى استعمال الآلات والمعدات أكثر كثافه من استعمال عصر العمل وأسلوب كثيف العمل يستخدم عنصر العمل أكثر كثافة من عنصر رأس المال . ولابد من اختيار الاسلوب الذى يتناسب مع ظروف الاقتصاد الذى يقام فيه المشروع 4 والدول النامية يتناسب معها أسلوب كثيف العمل لتوافر عنصر العمل والمواد الخام المتوفرة محلياً ويكون المال المستخدم بالعملة المحلية وتوافق نوع التكنولوجيا المختارة وتأهيل العمالة والوضع الاقتصادي والاجتماعي . والحد من التبعية الخارجية.

## المرحلة الثالثة : تحديد التكنولوجيا المختارة :

وتعرف التكنولوجيا بكونها مجموعة معقدة من المعرفة العلمية للآلات والأدوات بالإضافة للتحكم النظامي بشكل فعال لنظام الانتاج وعند اختيار نوع التكنولوجيا اللازمة للمشروع الاستثمارى يجب الاهتمام بالتالى :

### أ- طبيعة التكنولوجيا المختارة :

يكون تحديد الاسلوب التكنولوجي المختار على أساس طريقة الانتاج , فهناك طريقة الانتاج البسيطة التى لا تحتاج لتكنولوجيا متطورة , كما نجد أن هناك الطرق الإنتاجية المعقدة تحتاج إلى اسلوب تكنولوجي حديث و يكون اختيار نوع التكنولوجيا على أساس عدة اختبارات أهمها :-  
-تقسيم مختلف البدائل الممكنة : وهذا على اساس طاقة الانتاج والنوعية وإمكانية التسويق وأثر ذلك على التكاليف الاستثمارية والجارية .

- مدى ملائمتها والمواد الأولية التى يستخدمها المشروع .

- محرره ملائمتها والمواد الأولية التى يستخدمها المشروع .

- يجب التأكد من مدى فعالية هذه التكنولوجيا ومدى استعمالها .

- الابتعاد عن التكنولوجيا القديمة .

## ب- طرق تحصيل التكنولوجيا :

يمكن تحصيل التكنولوجيا من خبير فردي أو مؤسسة مختصة محليه أو خارجية أو من مكاتب الخبرة , ويمكن شراء رخص الاقتراح وهناك مجموعة من النقاط التي يجب اتباعها عند اختيار طرق التكنولوجيا .

-التركيز فى بنود العقود عند استيراد الخامات والمعدات فقد تكون هناك تكاليف مرتفعة من الممكن أن يكون هناك مورد محلى تكاليف أقل .

- تحديد النوع الدقيق للتكنولوجيا المطلوبة.

- تحديد الخامات المفروضة على التكنولوجيا المستوردة

- تحديد التكاليف : التكلفة الكلية على أساس عدة سنوات مرتبطة بالفترة اللازمة لاكتساب الخبرة الخاصة والتكنولوجيا موضع العقد المبرم .

- تحديد طريقة الانتاج بدقة والسلعة أو الخدمة النهائية المقدمة .

## المرحلة الرابعة : تحديد موقع المشروع :

يعد تحديد موقع المشروع من أهم مقومات نجاحه و وذلك لان اختيار الموقع غير السليم تترتب عنه سلبيات على المشروع وعلى الاقتصاد الوطني ككل حيث اختيار موقع المشروع تدخل فيه الكثير من العوامل مثل - اليد العاملة - المواد الخام - المياه - والطاقة والأراضى - الظروف المناخية والقرب من السوق والتسهيلات البنكية وتكاليف النقل والاستفادة من وفورات الحجم المحيط 13 .

يلاحظ تداخل وترابط كل هذه العوامل , وبالتالي اختيار الموقع يجب أن يكون محكوماً تبقى الأهداف التي تحكم قرار الحج المثالي وهو تحقيق أقصى ربح للمشروع حيث يمكن تقسيم كل هذه العوامل كما يلي :

## أ- درجة التوطن الصناعي :

يلاحظ في أغلب البلدان أن الصناعات تتركز غالباً في المناطق الحضرية للاستفادة من عدة وفرات , لكن هذا الاختيار تواجهه عدة مشاكل مثل الارتفاع في أسعار الأراضي مقارنة مع المناطق البعيدة بالإضافة الى صغر حجم هذه المساحات مقارنة مع كبرها في المناطق النائية.

-ارتفاع الكثافة السكانية وازدحام المواصلات لكن في حالة اختيار المناطق النائية ستحقق الاستفادة من التشجيعات التي تقدمها الدولة وامكانيه اختيار والتحكم في المساحة حسب الحاجه وانخفاض اسعار الارض الا انها تعاني ايضا من بعض المشكلات مثل ارتفاع تكاليف النقل وعدم توفر القاعدة الهيكلية والبعيد عن مصادر الطاقة وغيرها , ولذلك لابد من دراسة مدى توطن الصناعات في منطقه معينه حتي يمكن تجنب مثل هذه المشاكل حيث يمكن استعمال ما يسمى بمقياس معامل التوطن والذي يحسب من العلاقة التالية :

✓ معامل التوطن في منطقه معينه = ( عدد العمال في صناعة معينه في المنطقه + مجموع عدد العمال في هذه الصناعة في كل المناطق ) / ( عدد العمال في كل الصناعات في المنطقه / عدد عمال كل الصناعات في البلاد ).

فإذا كان الناتج أكبر من أو اصغر من الواحد الصحيح معني ذلك ان نصيب المنطقه من تلك الصناعة مرتفع ولا يمكن إنشاء مشروعات أخرى في هذه المنطقه . أما إذا كان الناتج أقل من الواحد الصحيح معني ذلك ان الصناعة غير متوطنة بالقدر الكافي ويمكن التوسع بإنشاء مشروعات أخرى في المنطقه .

## ب- القرب من عناصر الإنتاج :

إن اختيار موقع المشروع يتوقف أيضاً على العائد الذي سيحققه المشروع سواء أكان فردي أو عمومي , وهذا نتيجة قربه أو بعده من عناصر الإنتاج , مثل المواد الأولية واليد العاملة والسوق , ونلاحظ تواجد بعض التناقضات عند محاولة الجمع بين هذه العوامل فبالنسبة للتقرب من المناطق التي تتوفر فيها اليد العاملة والقرب من السوق يتناقض في أغلب الأحيان مع التقرب والمناطق التي تتوفر فيها المواد الخام فإذا رجحت المناطق الأولى فإن ذلك يتطلب نقل المواد الخام والذي يرتبط بتكاليف

النقل والمرتبطة بالمسافة وعلى الخصوص بالنسبة لطبيعة المواد المنقولة ، من حيث وزنها وحجمها ، مثل الحجر الجيري اللازم لصناعة الاسمنت ، أو عن إمكانيات تحملها لطريقة النقل مثل المواد القابلة للكسر أو تلك القابلة للاشتعال ، أو تلك سريعة التلف مثل المواد اللازمة فى الصناعات الغذائية ، وغير ذلك .

أما إذا رجحت المناطق القريبة من المواد الأولية فإن ذلك يتطلب التفكير فى نقل العمالة ، أو بناء مساكن للعمال والموظفين وما يتطلب ذلك من تكاليف ، هذا إضافة إلى تكاليف نقل المنتج للسوق وما يتطلب ذلك من مستلزمات خاصة بطبيعة السلعة وكل هذه الأمور تتطلب دراسة مقارنة لاختيار البدائل الأقل تكلفة ، وبالتالي فإنه بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على مواد خام ذات أوزان وأحجام مرتفعة ، والتي تتطلب لعمليات تحويلية أولية مثل صناعة الاسمنت ، فالأفضل التقرب من مصادر إنتاجها كذلك الأمر بالنسبة للصناعات الغذائية والتي يحتاج البعض منها لكميات كبيرة من المادة الخام يتطلب نقلها وحفظها لتكاليف عالية .

كذلك بالنسبة للمشروعات الموجهة لتصدير جزءاً كبيراً من إنتاجها فالأفضل أن يكون موقعها قريباً من موانئ التصدير أو اختيار أقرب موقع من منطقة الميناء ، وفى هذه الحالة تؤخذ بعين الاعتبار الوفورات المتوفرة فى المنطقة بحث يستفيد منها المشروع ومن هذه الوفورات يمكن ذكر المشروعات الأخرى الممكن الاستفادة منها ، مثل تلك المكونة للمشروع بمختلف مستلزمات الإنتاج ، أو الاستفادة من تواجد اليد العاملة أو من توفر الكهرباء ومختلف أنواع الطاقة والمياه ، مما يقلل من تكاليف نقلها . كذلك بالنسبة للتسهيلات الأخرى والممكنة فى المنطقة ، كالمواصلات والاتصال كالهاتف مثلاً ، كذلك الأمر بالنسبة للسكن لأنه فى حالة العكس سيتحمل المشروع تكاليف ذلك .

### ج-الاستفادة من القاعدة الهيكلية والوفورات الأخرى:

وفى هذه الحالة تؤخذ بعين الاعتبار الوفورات المتوفرة فى المنطقة بحيث يستفيد منها المشروع يمكن ذكر المشروعات الأخرى الممكن الاستفادة منها ، مثل تلك الممولة للمشروع بمختلف الإنتاج ، أو الاستفادة من تواجد اليد العاملة أو من توافر الكهرباء ومختلف أنواع الطاقة و المياه ، مما يقلل من تكاليف نقلها . كذلك بالنسبة للتسهيلات الأخرى والممكنة فى المنطقة ، كالمواصلات والاتصال



كالتليفون وشبكات الإنترنت مثلاً ، كذلك الأمر بالنسبة للسكن لأنه فى حالة العكس سيتحمل المشروع تكاليف ذلك.

#### د- العناصر الأخرى التى تؤثر على المشروع :

ويمكن أن نذكر ضمن هذا المجال الأمور التالية :

#### -سياسات التوازن التوجهى :

وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار سياسات التوازن الجهوى المستهدفة فى الاقتصاد الوطنى من أجل تنمية مختلف مناطق الوطن بصورة متوازنة ، ومن أجل جذب المستثمرين للمناطق النائية والقليلة او العديمة الوفورات ، تلجأ الدولة لوضع عدة تشجيعات ، منها الاستفادة من بعض التسهيلات التمويلية ، التخفيضات والإعفاءات الضريبية أو حتى تقديم إعانات مختلفة .

#### - السياسات البيئية :

كذلك يجب الاهتمام بمشاكل تلوث البيئة وبالتالي المحافظة على البيئة عند اختيار موقع المشروع ، وهذا بمعرفة مختلف التنظيمات التى تمس هذا الموضوع والطرق المستعملة من اجل ذلك فمثلاً نجد بعض الصناعات التى تصدر عنها نفايات ملوثة للمحيط ، قد تكون سائلة أو على شكل دخان أو غير ذلك ، وهنا يجب معرفة الطرق العلمية والفعالة اللازمة لصرف هذه النفايات بشكل علمى وصحى وبصورة تضمن سلامة البيئة ، كما يجب تحديد تكلفة ذلك ضمن مختلف المواقع المقترحة البديلة من أجل وضع دراسة مقارنة لتحديد الموقع الأمثل ، ونفس الشيء بالنسبة للصناعات التى تصدر عنها الضوضاء أو الحرارة أو اهتزازات تؤثر على المحيط وبالتالي يجب التقييد بالمستويات المسموح بها .

#### المحور الخامس : التخطيط الداخلى للمشروع :

بعد تحديد حجم المشروع الاستثمارى والعمليات الإنتاجية ومن ثم تحديد الآلات والمعدات اللازمة له والموقع الذى سيقام فيه ، تأتي عملية التخطيط الداخلى للمشروع وهنا يجب الفهم إن فعالية وكفاءة العملية الإنتاجية تتوقف إلى حد كبير على كيفية إعداد عملية التنظيم الداخلى للمشروع ، فهذا يؤثر

على اقتصاديات الحركة والنقل وعلى ديناميكية العملية الإنتاجية بصفة عامة وتمثل هذه العملية فى الأمور التالية :

### أ- كيفية ترتيب الآلات :

يتدخل فى ترتيب الآلات الخاصة بالمشروع عدة عوامل أهمها نوع الصناعة التي ينتمي إليها المشروع المدروس فمن المعلوم أن الصناعات الحديثة تنقسم إلى أربعة أقسام تتمثل فى الصناعات الاستراتيجية , والتشكيلية والتحويلية والتجميعية وكل نوع من هذه الصناعات له ترتيب للآلات خاصاً به يتناسب وعملياته الإنتاجية ولكن بصفة عامة يمكن ترتيب الآلات حسب ثلاثة أنماط :

- **ترتيب متسلسل** : خاص بالإنتاج المتسلسل بحيث يضمن تدفق المواد الأولية والنصف مصنعة من عمليات لأخرى دون توقف أو تأخير , بصورة تمكن من سير العملية الإنتاجية بتسلسل منتظم حتى نهايتها .

- **ترتيب وظيفي** : هذا الترتيب خاص بالعمليات الإنتاجية التي قد تتكرر خلال فترات متباعدة , وهنا يتم تجميع الآلات التي تقوم بنوع معين من العمليات الصناعية فى أقسام خاصة

- **ترتيب الآلات على شكل مجموعات** : هو وضع وسطي بين النوعين السابقين ويكون فى حالة الإنتاج على شكل دفعات يتكرر بأزمنة متقاربة وبكميات كبيرة نوعاً ما وفى هذه الحالة تجمع الآلات والمعدات المختلفة واللازمة لإنتاج سلعة معينة فى قسم واحد .

### ب- تحديد المساحة المطلوبة للآلات والتشغيل :

وهنا يجب تحديد المساحات اللازمة للآلات وعمليات التشغيل بصورة تضمن الاقتصاد والحرية فى الحركة , وهذا على ضوء ما يلى :

- **المساحة المطلوبة للآلات على ضوء البيانات التقنية للشركة الموردة .**

- **المساحة المطلوبة للمحركات الكهربائية إذا كانت منفصلة عن الآلات .**

- **المساحة اللازمة للعامل وتلك اللازمة للخدمات والأدوات المساعدة .**

- **المساحة اللازمة لفك المعدات من أجل الإصلاح والصيانة .**

- **مساحات الممرات اللازمة لوصول معدات النقل والتفريغ للخامات والمنتجات .**

بالإضافة لكل ما تقدم فإنه عند القيام بتحديد مختلف المساحات اللازمة , يجب تحديد كيفية وضع مراكز الإنتاج , فمركز الإنتاج يحتوى على محطة تشغيل أو أكثر , ويقصد بها مجموعة المعدات والعمال القائمين بتشغيلها والتي تجمع فى منطقة واحدة , والعمليات التي تجمع فى مركز إنتاجي يجب أن تكون مكتملة لبعضها البعض مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأعمال والإشراف والرقابة , ثم تجمع مراكز الإنتاج فى مجموعات تسمى أقسام وكل هذا لتسهيل عملية الإشراف والرقابة .

### **ج- تحديد كيفية إقامة المباني :**

بعد تحديد الأمور السابقة الذكر تتبين المواصفات الخاصة بكيفية بناء المصنع بمختلف أقسامه لتحديد نظام العمل ودراسة العلاقة بينها لإمكانية التنقل بينها بأقل مجهود وتكلفة ووقت , وفى النهاية يجب تحديد كيفية إقامة المصنع , أما من طابق واحد أو عدة طوابق , ويكون هذا بالارتباط مع نوع الصناعة الخاصة بالمشروع , فالبعض منها يستلزم تلك المسببة للاهتزازات والتي يمكن أن تؤثر على المعدات الأخرى , كما ينبغي عزل المواد القابلة للاشتعال , وإقامة مباني الإدارة فى مكان يتميز بالهدوء وبعيداً عن الضوضاء التي تسببها الآلات وغير ذلك .

### **المرحلة السادسة : تحديد تكاليف المشروع :**

يتم تقدير تكاليف المشروع من خلال ترجمة البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية بمراحلها السابقة بالإضافة إلى تلك المعلومات التي أوضحتها الدراسة التسويقية , ويتم تقدير تلك التكاليف يجب أن يسير فى اتجاه الإجابة على السؤالين التاليين:

1- ما هى التكلفة التي تتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع حتى يبدأ الإنتاج والتشغيل؟ والإجابة تعنى تقدير الإنفاق الاستثمارى للمشروع .

2- وما هي تكلفة إنتاج ذلك الحجم المتوقع بيعه؟ تعنى تقدير الإنفاق التشغيلي للمشروع ، أو بعبارة أخرى تقدير كل من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية.

### ☒ التكاليف الاستثمارية:

أ- التكاليف الرأسمالية ( الأصول الثابتة المادية) : هي التكاليف الخاصة باقتناء الأصول الثابتة مثل:

✓ الاراضى

✓ المباني والإنشاءات والمرافق الداخلية.

✓ الآلات والمعدات.

✓ وسائل النقل والانتقال.

✓ الأثاث والتجهيزات المكتبية.

✓ العدد والأدوات.

ب- التكاليف الأخرى ( غير المادية): وهي المبالغ المالية يتم إنفاقها على المشروع فى المراحل السابقة على بدء التشغيل مثل :

✓ مصروفات التأسيس .

✓ تكاليف التصميمات والرسوم الهندسية.

✓ تكاليف إجراء دراسات الجدوى.

✓ تكاليف إجراء التجارب .

✓ تكاليف تدريب العمالة التى ستقوم بالتشغيل فى الداخل والخارج.

✓ المصروفات الإدارية والتمويلية خلال فترة الإنشاء .

✓ تكاليف طرح المناقصات ودراسة العروض وإتمام التعاقدات .

✓ تكاليف الإعداد لبدء التشغيل مثل الدعاية والإعلان وغيرها.

ويتم تقدير هذه النفقات إما بالقياس على الدراسات السابقة ، أو بناء على العروض المقدمة من المنشآت والجهات التى تقدم الخدمة ، أو من واقع التقديرات الفنية والهندسية للمشروع.

### ج- رأس المال العامل ( تكاليف التشغيل):

- مخزون من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى تكفى لتشغيل المشروع خلال دورة كاملة، وتقدر قيمتها على أساس الكمية المتوقع استهلاكها خلال الدورة ، والكمية الواجب الاحتفاظ بها فى المخازن، على أن تتضمن القيمة ثمن الشراء مضافاً إليه جميع المصاريف التى تتفق عليها حتى يتم استلامها وتخزينها فى مخازن المشروع.
- مخزون من قطع الغيار والمهمات تكفى لمواجهة أى مشاكل قد تحدث أثناء عملية التشغيل.
- نقدية بالخبزينة والبنوك تكفى لدفع الأجور والمرتبات والمصروفات الأخرى خلال دورة تشغيل كاملة، وتقدر قيمتها أساس احتياجات المشروع من العمالة بأنواعها المختلفة ( إدارة عليا ، إداريون ، عمالة فنية ، عمالة ماهرة ، عمالة نصف ماهرة، عمالة عادية) ، على أن تتضمن قيمة الأجور النقدية مضافاً إليها المزايا العينية التى قد تقدم للعاملين ، وحصّة المشروع فى التأمينات الاجتماعية والصحية.
- تكاليف أخرى ، مثل تكاليف الوقود والزيوت القوى المحركة وتكاليف الصيانة الدورية وتكاليف الدعاية والإعلان والترويج والتكاليف الإدارية والتمويلية وغيرها ، وتقدر قيمة كل بند حسب الطبيعة الخاصة به.

### د- احتياطي الطوارئ وارتفاع الأسعار:

- يضاف إلى مجموع تقديرات التكاليف الاستثمارية - مجموع تقديرات البنود الثلاثة السابقة - نسبة تتراوح بين 5% و 20% من المجموع عند بدء التشغيل مباشرة كاحتياطي للطوارئ لمواجهة أى أخطاء قد تظهر فى عملية تقدير التكاليف ، ولمواجهة الزيادة المستمرة فى أسعار الأصول.

**مثال:** فيما يلى احتياجات أحد مشاريع الاستثمار خلال دورة التشغيل الأولى:

فإذا علمت أن متوسط فترة الإنتاج 14 أسبوع ومتوسط فترتى البيع والتحصيل 6 أسابيع.

البيان	ل . س
الحد الأدنى من الخامات الواجب الاحتفاظ بها	500000
تكاليف إنتاجية شهرياً	150000
مصاريف تسويقية شهرياً	25000
التسهيلات المتوقعة من الموردين ( دائنون )	275000

**المطلوب:** حساب إجمالي رأس المال العامل وصافي رأس المال العامل.

**الحل:**

**1- حساب إجمالي رأس المال العامل:**

طول دورة التشغيل الأولى = متوسط فترة الإنتاج + متوسط فترة البيع + متوسط فترة التحصيل 14 أسبوع + 6 أسابيع = 20 أسبوعاً = 5 أشهر.

تكاليف التشغيل خلال الدورة = تكاليف الإنتاج والتسويق الشهرية × طول المدة.

$$= 5 \times 176000 = 875000 \text{ ل.س}$$

إجمالي رأس المال العامل = تكلفة الحد الأدنى من مخزون الخامات + تكاليف التشغيل خلال الدورة التشغيلية .

$$= 500000 + 875000 = 1375000 \text{ ل.س}$$

**2- حساب صافي رأس المال العامل :**

= إجمالي رأس المال العامل - الالتزامات المتداولة ( تسهيلات موردين).

$$= 1100000 = 1375000 - 275000 \text{ ل.س}$$

جدول رقم (11): مراحل إعداد دراسات الجدوى الفنية (الهندسية):

المرحلة		
الأولى	أ- الجانب الاقتصادي : ب- مرونة التكنولوجيا المتوفرة : ج- المبيعات التقديرية :	تحديد حجم الانتاج والطاقة الإنتاجية الملائمة
الثانية		تحديد تقنيه الانتاج المختارة للمشروع الاستثمارى:
الثالثة	أ- طبيعة التكنولوجيا المختارة : ب- طرق تحصيل التكنولوجيا :	تحديد التكنولوجيا المختارة
الرابعة	أ- درجة التوطن الصناعي : ب- القرب من عناصر الإنتاج : ج- الاستفادة من القاعدة الهيكلية والوفورات الأخرى: د- العناصر الأخرى التى تؤثر على المشروع : -سياسات التوازن الجهوى : - السياسات البيئية :	تحديد موقع المشروع :
الخامسة	أ-كيفية ترتيب الآلات : -ترتيب متسلسل : - ترتيب وظيفى : - ترتيب الآلات على شكل مجموعات : ب- تحديد المساحة المطلوبة للآلات والتشغيل: -المساحة المطلوبة للآلات على ضوء البيانات التقنية للشركة الموردة .	التخطيط الداخلى للمشروع

<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساحة المطلوبة للمحركات الكهربائية إذا كانت منفصلة عن الآلات .</li> <li>- المساحة اللازمة للعامل وتلك اللازمة للخدمات والأدوات المساعدة .</li> <li>- المساحة اللازمة لفك المعدات من أجل الإصلاح والصيانة .</li> <li>- مساحات الممرات اللازمة لوصول معدات النقل والتفريغ للخامات والمنتجات .</li> <li>ج- تحديد كيفية إقامة المباني :</li> </ul>	
<p>☒ التكاليف الاستثمارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أ- التكاليف الرأسمالية:</li> <li>ب- التكاليف الأخرى ( غير المادية):</li> <li>ج- رأس المال العامل ( تكاليف التشغيل):</li> <li>د- احتياطي الطوارئ وارتفاع الأسعار:</li> </ul>	<p>تقدير تكاليف المشروع</p> <p>السادسة</p>



## ثانياً : دراسة الجدوى المالية:

تعتمد إعداد دراسات الجدوى المالية على نتائج دراسات الجدوى التسويقية والفنية للمشروع لما تعكسه من آثار على التدفقات النقدية الداخلة ( الإيرادات المتوقعة ) والتدفقات النقدية الخارجة ( التكاليف المتوقعة ) خلال العمر الافتراضي للمشروع. تحتل دراسة الجدوى المالية أهمية خاصة في سلسلة دراسات الجدوى لسببين أساسيين :

**أولهما :** إن نتائج الجوانب الأخرى السابقة تصب في الدراسة المالية في شكل بيانات وأرقام إيرادات وتكاليف بحيث تترجمها إلى قيم ومضامين مالية .

**وثانيهما :** إن الدراسة المالية تعطي مؤشرات عن مدى الربحية التجارية للمشروع وهو ما يهم العديد من الأطراف مثل المستثمرين والبنوك والجهات الحكومية المسؤولة .

فمن خلال طريق تقييم الاقتراحات الاستثمارية يمكن معرفة مدى جاذبية المشروع ومعدلات ربحيته مقارنة بتكاليف الفرص البديلة والمشروعات الأخرى . ويساعد ذلك المستثمرين في الترويج عن المشروع لدى الممولين المحليين والخارجيين وكافة الأطراف المهتمة . ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق القوائم المعدة والمعتمدة على بيانات الطلب والإنتاج والعمالة تقدير ما يستطيع المشروع توفيره من عملات أجنبية وفرص عمالة وتوظف مما ييسر من تقييم المشروع من ناحية الربحية الاجتماعية .

### **1 - مفهوم دراسة الجدوى المالية :**

تعرف دراسة الجدوى المالية ذلك الجانب من دراسة الجدوى الذي يستهدف التأكد من نجاح المشروع الاستثماري تجارياً أي من وجهة نظر المستثمر . ويعتبر المشروع الاستثماري ذو جدوى من الناحية المالية ( التجارية ) إذا أعطي عائداً على المال المستثمر بمعدل يزيد عن معدل العائد الممكن الحصول عليه من استخدام المال في مجالات بديلة . كما يعتبر المشروع ذو جدوى تجارية إذا أمكن استرداد التكاليف الرأسمالية خلال المدة التي يحددها المستثمرون وكلما كانت هذه المدة قصيرة كلما زادت جدوى المشروع .

## 2- أهمية دراسة الجدوى المالية :

تكمن أهمية دراسة الجدوى المالية للمشروع الاستثمارى فى أنه بدونها لا يمكن تحديد مقدار الأموال المطلوبة لإنشائه وتشغيله وتوزيعها توزيعاً زمنياً حسب موعد الحاجة إليها . كما لا يمكن بدونها تحديد أفضل مصادر الحصول على هذه الأموال مما قد يُحْمِل المشروع بتكاليف تمويله مرتفعة وهو ما ينعكس سلباً على العائد على رأس المال المقدم من المستثمر.

كما لا يمكن بدون إعداد دراسة الجدوى المالية تقدير الربح المحاسبي للملاك وتحديد الوفرة أو العيب من النقد الأجنبي نتيجة إنشاء مشروع استثمارى وتشغيله وتحديد ربحية المشروع للمجتمع .

## 3- مراحل إعداد دراسة الجدوى المالية :

هناك العديد من المراحل التى تمر بها إعداد دراسة الجدوى المالية يمكن ذكرها كالتالى :-

### أ- تحديد التكاليف الاستثمارية المتوقعة لمشروع الاستثمار :

أى تحديد رأس المال المتوقع للمشروع أو الانفاق الاستثمارى المتوقع له . ويتمثل الانفاق الاستثمارى فى أى تكلفه يتم إنفاقها ولا يتم استردادها خلال فترة مالية واحدة . وعلى ذلك فهي تشمل بالنسبة لمشروع الاستثمار الجديد كافة المبالغ التى يتم إنفاقها منذ بداية التفكير فى المشروع وخلال فترة إنشائه وحتى بدء التشغيل .

ويمكن تقسيم بنود الإنفاق الاستثمارى والتى تمثل تدفقات خارجة إلى :

### ب- تكاليف الأصول الثابتة :

وهي تمثل رأس المال اللازم لإنشاء مشروع الاستثمار أى اللازم لتكوين الأصول الثابتة له من أراضي ومباني وألات ومعدات وسائل نقل وقطع الغيار والأثاث وغيرها . وتتضمن هذه التكاليف كل من تكاليف الشراء والترتيب والشحن والنقل والاختبار وغيرها .

### ج- مصروفات ما قبل التشغيل ( الافتتاح ) :

وهل تمثل رأس المال المطلوب لتأسيس المشروع أى المبالغ التى تنفق على مشروعات الاستثمار فى مرحله ما قبل الإنشاء ولا تتحول إلى أصول . وتشمل تكاليف دراسات الجدوى والرسوم اللازمة للترخيص بإنشاء المشروع . والمبالغ التى تدفع لشراء براءات الاختراع أو حقوق التصنيع والمصروفات الإدارية فى فترة الإنشاء وتكاليف تدريب العمال ... وغيرها.

### د- رأس المال العامل :

أى رأس المال اللازم للتشغيل وبدء الإنتاج . ويقصد به مجموعة الأموال اللازمة لشراء المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى اللازمة لتشغيل المشروع . وكذلك المبالغ اللازمة لدفع أجور العمال وثمان الوقود وغير ذلك من لوازم التشغيل ثم مصروفات البيع . وذلك منذ بدء التشغيل وطوال فترة الإنتاج والبيع والتحصيل . أى إلى حيث يتم تحصيل قيمة الإنتاج ثابتة .

وبمعنى آخر فإن رأس المال العامل عبارة عن إجمالى الأموال اللازم توافرها عند بدء التشغيل مباشرة والتي تتضمن انتظام عمليات التشغيل خلال دورة الإنتاج الأولى التى تشمل فترة عمليات الإنتاج والبيع والتحصيل ويحسب رأس المال العامل على أساس توافر بيانات عن :

- كمية الخامات الواجب الاحتفاظ بها كحد أدنى من المخزون وإلى أن يتم توفير بديل لها مستقبلاً واللازمة لضمان التشغيل .

- مصروفات التشغيل خلال الدورة الأولى للإنتاج والتي تضم فترة الإنتاج والبيع والتحصيل كما سبق التوضيح .

### هـ- تحديد مصادر تمويل التكاليف الاستثمارية والأعباء المترتبة على ذلك :

يعتمد مشروع الاستثمار فى تمويله للتكاليف الاستثمارية على ما يقوم من الملاك (المستثمرين) وما يتم الحصول عليه من الغير مثل الاقتراض أو قبول وجود شركاء . ويترتب على اعتماد المشروع على الأموال المقترضة أو على التمويل من خلال الديون نوعين من الالتزامات هما:

- أقساط القروض وفوائدها وتعرف بالأعباء الثابتة أو أعباء خدمة الدين .

- أما الأعباء التي تنشأ عن تمويل جانب من التكاليف الاستثمارية بواسطة أموال الملاك تحمل المشروع لعبء آخر يتمثل في العائد الذي ضاع على الملاك بسبب استثمار تلك الاموال في هذا المشروع ( تكلفه الفرصة البديلة ).

### و- تحديد عناصر التكاليف الاستثمارية واجبة الاسترداد :

هناك رأيان في هذا الصدد وهما :

**الأول :** أن جميع التكاليف الاستثمارية التي أنفقت في سنوات الإنشاء يجب أن تسترد خلال سنوات التشغيل وبما فيها الأرض ورأس المال العامل .

**الثاني :** أن عناصر التكاليف الاستثمارية واجبة الاسترداد تتمثل في :

- جميع الأصول الثابتة فيما عدا الأرض .

- مصروفات ما قبل الافتتاح .

أي أن التكاليف الاستثمارية واجبة الاسترداد وفقاً لهذا الرأي = إجمالي التكاليف الاستثمارية -

( الأرض + رأس المال العامل )

ويستبعد هذا الرأي الأرض ورأس المال العامل لأنها تمثل مبالغ موجودة دون حاجة للاسترداد .

### ح- تحديد المصادر التي يعتمد عليها مشروع الاستثمار في استرداد التكاليف الاستثمارية وسداد الالتزامات :

تعتمد مشاريع الاستثمار في استرداد المال المستثمر للملاك على المصادر الثلاثة التالية:

- أقساط ( مخصصات ) إهلاك الأصول الثابتة .

- الفائض القابل للتوزيع بعد تغطية كافة الاعباء بما فيها الضرائب .

- ثمن بيع الأصول الثابتة عند انتهاء العمر المتوقع ( الافتراض ) لها .

### ط- تحديد مؤشرات الحكم على جدوى المشروع من الناحية المالية والاقتصادية :

يمكن تقسيم المؤشرات التي تستخدم في تقييم مشاريع الاستثمار والحكم على جدواها المالية والاقتصادية إلى :

✓ **مؤشرات تتجاهل فكرة القيمة الزمنية للنقود وتضم :** يقصد بها الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد التكلفة المبدئية للاستثمار من التدفقات النقدية التي تمثل مصادر استرداد هذا الاستثمار، ويعتمد هذا المؤشر على تفضيل مشروع الاستثمار إذا تبين أن المستثمر سيتمكن من استرداد الأموال المستثمرة فيه خلال فترة محددة ، وأحياناً يسمى بمعيار السيولة على أساس أنه يوصى بتنفيذ المشاريع أو إهدارها إذا أمكن استرداد ما أنفق عليها ، وبالتالي الحصول بسرعة على الأموال التي انفقت عليها .

ففي الأحوال التي تكون فيها ظروف المستقبل غير مؤكدة وهو الشيء الغالب في معظم الأحوال من المهم استرداد الأموال التي استثمرت في أقل مدة ممكنة فإذا المستثمر مشروع الاستثمار في إعطاء دخل بعد هذه المدة يكون قد حقق أرباحاً لأصحابه، أما إذا حدث العكس فيكون الملاك قد استردوا أموالهم بالكامل .

ويمكن حساب فترة الاسترداد كالتالي :-

✓ فترة الاسترداد = التكاليف الاستثمارية واجبة الاسترداد / متوسط الربح السنوي + الإهلاك

= ..... سنوات

حيث أن الإهلاك هي عملية توزيع تكلفه الأصل الثابت على السنوات المستفيدة من خدماته ، ويسمى الجزء المستفيد من تكلفه الأصل الثابت في سبيل الحصول على الإيراد ومصروف إهلاك الأصل الثابت .

✓ **عيوب فترة الاسترداد :** على الرغم من سهولة حساب وتطبيق هذا المؤشر وكونه مناسباً في حالة الاقتراحات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع . وفي حالة تمدد فرص الاستثمار وندر الموارد ورغم كونه منطقياً لأول وهلة إلا أن هناك مجموعة من الاعتراضات المنطقية أيضاً والتي تجعل كثير من المستثمر يتردد في الاعتماد عليه عند تقييم مشاريع الاستثمار هذه الاعتراضات هي :-

- أن استخدام فترة الاسترداد كأساس لإقرار مشاريع الاستثمار أو رفضها يؤدي بالضرورة إلى تفضيل استثمار الأموال في بضاعة ويستبعد أى اقتراح الاستثمار في إنشاءات أو تجديلات أو توسعات إذ أن توجيه الأموال نحو شراء بضائع يضمن استردادها خلال فترة أقل مما لو تم الاستثمار في مجال آخر .

- أن فترة الاسترداد النموذجية تخضع للتقدير الشخصي كما أنها لم تبلغ احتمالات عدم استرداد الأموال التي أنفقت طالما أن هذا سيتم متقبلاً , فإن الدخل المتوقع لا يمكن أن يكون مؤكداً كما أن استمرار بعد السنة الأولى لا يمكن أن يكون مؤكداً أيضاً. ضمن الممكن ألا يحقق مشروع الاستثمار أى إيراد بعد السنة الأولى .

- أنه مؤشر مالى يتجاهل أخذ القيمة الزمنية للنقود فى الحساب ولا يأخذ فى الاعتبار فترة حياة المشروع متجاهلاً ما يحدث له بعد انتهاء فتره الاسترداد .

ومما سبق يتضح أنه لا يجب اتخاذ قرار بقبول أو رفض مشروع الاستثمار على أساس فترة الاسترداد تكاليف الرأسمالية فقط على اعتبارها مؤشراً قانونياً فى اختيار المشاريع الاستثمار .

✓ **متوسط معدل العائد :** إذا تم استخدام صافى الربح المحاسبي يكون الأسلوب هو معدل العائد المحاسبي ، أما اذا تم استخدام التدفقات النقدية بمتوسط معدل العائد وحسب من خلال ثلاث خطوات هي :

- تحديد متوسط صافى التدفق النقدي أو متوسط صافى الربح المحاسبي الذى يحققه المشروع خلال سنوات التشغيل ويجب المتوسط يجمع الصافى فى خلال كافة سنوات التشغيل وقسمته على عدد سنوات التشغيل .

-تحديد إجمالي رأس المال المستثمر في المشروع أو رأس المال المستثمر عن أصحاب رأس المال المملوك

- حساب متوسط معدل العائد أو معدل العائد المحاسبي = متوسط صافى التدفق النقدي أو متوسط صافى الربح المحاسبي .

### ✓ عيوب أسلوب متوسط معدل العائد :

- قد يترتب على استخدام الأسلوب قبول مقترحات تسهم بدرجة أقل في تعظيم ثروة الملاك ورفض أى مقترحات تسهم بدرجة أكبر في تعظيم ثروة الملاك .

-تجاهل مفهوم القيمة الزمنية للنقود .

- يتطلب هذا الأسلوب تساوى أعمار المشروعات محل المفاضلة حيث لا يمكن مقارنة عائد 20% سنوياً خلال عشر سنوات مع عائد 15% سنوياً خلال عشرين سنة مثلاً  
-يهمل هذا الأسلوب حقيقه إمكنه إعادة استثمار الأرباح أو التدفقات .

### ❖ مؤشرات تعترف بالقيمة الزمنية للنقود :

هناك الكثير من المؤشرات التى تعترف بالقيمة الزمنية للنقود يمكن ذكرها كالتالى :

### ✓ صافى القيمة الحالية للمشروع أو العائد من المشروع :

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات التى تأخذ فى اعتبارها القيمة الزمنية للنقود وتتخلص الطريقة التى يمكن بها إيجاد هذا المؤشر فى حساب القيمة الحالية للتدفقات السنوية المتوقعة للمشروع الاستثمار على اساس معدل خصم معين , أى اساس خصم تلك التدفقات بسعر فائدة يتم اختيار بحيث ينتمي مع درجة المخاطر التى ينطوى عليها مشروع الاستثمار .

ويمكن تعريف القيمة الحالية بانها القيمة الناتجة عن خصم التدفقات النقدية السنوية (الداخلية والخارجة) كل سنة على حدة , خلال سنوات العمر الاقتصادى المتوقع للمشروع وفقاً لمعدل خصم

يحدد مقدماً فى ضوء معدل الفائدة الجارى على الودائع متوسط المدة فى البنوك أو معدل فائدة القروض طويلة الاجل فى السوق كما هو متبع فى بعض الدول . ويعبر معدل الخصم عن الحد الأدنى الذى يقبل به أصحاب المشاريع نظير استثمار أموالهم . ويراعي أخذ القيمة المتبقية من الاصول فى نهاية عمر المشروع الاقتصادى كالمباني والارض فى الاعتبار كتيار نقدى داخل . وفى المقابل فإن عمليات إحلال الاصول الجديدة خلال فترة حياة المشروع يجب أن تؤخذ فى الحسبان كتدفقات خارجه .

أما صافى القيمة الحالية للمشروع فتعرف على أنها الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات الخارجة . فإذا كانت القيمة الحالية للتدفقات الداخلة أكبر من أو تساوى القيمة الحالية للتدفقات الخارجة يعتبر المشروع مقبولاً , والا يجب صرف النظر عنه فى حاله العكس أى عندما تكون صافى القيمة الحالية للمشروع بالسالب أى أن :-

صافى القيمة الحالية للمشروع = القيمة الحالية للتدفقات الداخلة - القيمة الحالية للتدفقات الخارجة .

### ✓ معدل العائد الداخلى :

ويطلق عليه أحياناً معدل العائد الحقيقي أو معدل العائد المتوقع . وقصد به المعدل الذى يتحقق عنده التطابق بين تكاليف الاستثمار والقيمة الحالية للفائض المتوقع ويتم تحديد هذا المعدل عن طريق حساب القيمة الحالية للتدفقات الداخلة على اساس معدل افتراضى للعائد ومقارنة الناتج بإجمالى الاموال المستثمرة = الاصل الاستثمار ) .

فإذا تبين أن الناتج يزيد تتم إعادة حساب القيمة الحالية على اساس معدل أعلى وتكرر الحسابات بمعدلات أخرى حتى يتم الوصول الى المعدل الذى تتساوى عنده القيم الحالية مع إجمالى المبالغ التى تمثل تكلفه الاستثمار أو اصل الاستثمار , ويتميز مؤشر المعدل الداخلى بمساحة النتائج التى يتم التوصل إليها لكي يتم توجيه الاموال لمشروع استثمار معين . ومقارنة هذه النتائج بتكلفه الحصول على الاموال .

فإذا كان معدل العائد المتوقع أقل من تكلفه الاموال يتم النصح برفض المشروع لأنه سيؤدي إلى تحمل المستثمر خسائر تعادل الفرق بين معدل العائد وتكلفه التمويل والعكس - كما يفيد فى الترتيب التنازلى والتصاعدى لمقترحات الاستثمار على اساس الفرق بين معدل العائد الداخلى المتوقع لكل منها وتكلفه التمويل , ومن ثم اختيار المشروع الافضل .



## أسئلة للمراجعة:

- س1- تكلم عن مفهوم وأهداف ومراحل مشروع استثماري؟  
 س2- ما هي مراحل حياة المشروع الاستثماري؟  
 س3- ما يقصد بالمشروع المتوسط والصغير؟  
 س4- هناك معايير كمية وأخرى نوعية لتصنيف المشروعات المتوسطة والصغيرة ،  
 تكلم عن تلك المعايير بالتفصيل؟  
 س5- ما مدى أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة؟  
 س6- ما هي التحديات التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة.  
 س7- أذكر مراحل إعداد دراسات الجدوى الفنية، والتسويقية ؟

تمرين 1: ليكن لديك أحد المقترحات الاستثمارية الذي تتم دراسة جدواه الاقتصادية والذي تقدر مبيعاته المتوقعة بـ 25000000 وحدة نقدية ، ويقدر سعر بيع الوحدة الواحدة بـ 400 وحدة نقدية ، تقدر التكاليف الثابتة بـ 5000000 وحدة نقدية ، والتكاليف المتغيرة بـ 12500000 وحدة نقدية.

### المطلوب:

- ✓ حساب كمية التعادل التي لا يحقق المشروع المقترح عندها أرباحاً كما لا يتحمل عنده خسائر .  
 ✓ حساب التعادل كنسبة من الطاقة الإنتاجية الكلية للمشروع المقترح.

تمرين 2: أثناء القيام بإعداد الدراسة الفنية لأحد المشروعات الصناعية تم التوصل إلى النتائج

التالية:

حجم الطلب ( الحصة السوقية ) المتوقع في الشهر	4230 وحدة
نسبة الفاقد من الإنتاج ( في المشروعات المماثلة)	6%
الوقت النمطي لإنتاج الوحدة .	0,30 ساعة

16 ساعة يومياً	الطاقة الإنتاجية المتاحة للآلة الواحدة .
25 يوم	عدد أيام العمل فى الشهر.

### المطلوب:

- 3- تحديد عدد الآلات اللازمة لتغطية الحصة التسويقية.
- 4- تحديد الطاقة المتاحة للمشروع شهرياً ، نسبة الطاقة المستغلة ، والطاقة الفائضة من منظور الاعتبارات الفنية.

تمنياتى لحضراتكم بالتوفيق والنجاح

د: عبير منصور عبد الحميد

2023م

## قائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها :

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- أحمد عرفة ، سمية شلبي ، " دراسات الجدوى وماذا بعد الجدوى " ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م.
- ٢- إسماعيل على محمود، " دراسات الجدوى الاقتصادية "، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠١٨ م.
- ٣- حمدي عبد العظيم ، " دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ومشروعات البوت "، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠١ م.
- ٤- خليل محمد خليل عطية، " دراسات الجدوى الاقتصادية"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨ م.
- ٥- سعيد عبد العزيز عثمان، " دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠١ م.
- ٦- سمير محمد عبد العزيز عثمان ، " دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات " ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ م.
- ٧- عبد المطلب عبد الحميد ، " دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية "، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٨ م.
- ٨- عبد المطلب عثمان محمود ، عبد اللطيف إبراهيم ، " أهمية دراسة الجدوى فى تمويل مشروعات البنية التحتية فى السودان " ، مجلة العلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية ، السودان ، يناير ٢٠١٨ م.
- ٩- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، " دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية " الدار الجامعية ، ط2، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ م..

- ١٠- محمد إبراهيم عبد الرحيم ، " دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم أصول المشروعات " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٨م.
- 11- محمد محمد الماحي ، ريهان محمد عطية ، " الجدوى الاقتصادية للمشروعات -تخطيط وتقييم- " ، مكتبة بستان المعرفة ، كفر الدوار ، الإسكندرية، 2009م.
- ١2- مدحت القريشي ، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية " ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٩م..
- ١٣- محمد فريد الصحن ، " دراسات الجدوى المشروع " ، الدار الجامعية، القاهرة ، ٢٠٠٥م.
- ١٤- محمد محمد الماحي ، ريهان محمد عطية ، " الجدوى الاقتصادية للمشروعات " ، مكتبة بستان المعرفة، الاسكندرية، ٢٠١٠م.
- ١٥- مصطفى يوسف كافي ، " تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية " ، دار ومؤسسة رسلان ، سوريا ، ٢٠١٢م.
- ١6- هوشيار معروف، " دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، ٢٠٠٤م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- FAO "GENERAL GUIDELINES TO THE ANALYSIS OF AGRICULTURAL PRODUCTION PROJECTS" ,AGRICULTURAL PLANNING STUDIES NO . 14 ,F.A.O,ROME, 1971.
- 2- J.P.GITTINGER , " ECONOMIC ANALYSIS OF AGRICULTURAL PROJECTS " .A WORLD BANK PUBLICATION , WASHINGTON ,1972.
- 3- LYN SQUIREVAND HERMANN G. VAN DER TAK," ECONOMIC ANALYSIS OF PROJECTS " , A WORLD BANK PUBLICATION , WASHINGTON ,1975.