



الفصل الثاني: خطوات المشروع الريادي

العنوان	رقم الصفحة
1. الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي	
Preparations required for the success of the entrepreneurship	4
2. كيف تجعل مشروعك ناجحاً. How to make your project successful.	5
3. مراحل انجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية	
Stages of completion of small projects to be entrepreneur	7
4. دورة المشروع. The project cycle.	9
5. مهارات اختيار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية	
Skills of project selection and feasibility study of investment opportunities	13
6. مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات	
Concept of the economic and technical feasibility study of the projects	14
7. خصائص دراسة الجدوى وأهميتها ومشاكلها	
Characteristics, importance and problems of the feasibility study	15
8. خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات	
Steps of the economic and technical study of the project	17
أسئلة الفصل الثاني	19

كلمات مفتاحية:

المشروع - دراسة الجدوى الاقتصادية - دورة المشروع - دراسة جدوى الفرص الاستثمارية - أهمية دراسة الجدوى - صعوبات دراسة الجدوى.

ملخص الفصل: chapter summary

يتناول هذا الفصل خطوات إنشاء المشروع الريادي بعد أن تم التعرف على ريادة الأعمال وصفات الريادي من خلال معرفة الاستعدادات المطلوبة لضمان نجاح المشروع الريادي ومن ثم الانتقال لمعرفة مراحل إنجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية والتعرف على دورة حياة المشروع ومهارات اختبار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية ومن ثم الانتقال لتقييم هذا المشروع ومعرفة جدواه الاقتصادية وخصائص هذه الجدوى وأهميتها ومشاكلها.

المخرجات والأهداف التعليمية: outputs and the educational goals

1. التعرف على الخطوات المطلوبة ليكون المشروع ريادياً.
2. التعرف على المراحل والعناصر التي تجعل مشروع رائد الأعمال ناجحاً.
3. التعرف على مراحل إنجاز المشروعات الصغيرة لتكون ريادية وبالتالي ناجحة.
4. استيعاب مهارات اختيار المشروع وإعداد دراسة جدواه الاقتصادية.

مخطط الفصل : chapter scheme

1. الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي.

Preparations required for the success of the entrepreneurship

2. كيف تجعل مشروعك ناجحاً. How to make your project successful

3. مراحل انجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية.

Stages of completion of small projects to be entrepreneur

4. دورة المشروع. the project cycle

5. مهارات اختيار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية.

Skills of project selection and feasibility study of investment opportunities

6. مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات.

Concept of the economic and technical feasibility study of the projects

7. خصائص دراسة الجدوى وأهميتها ومشاكلها.

Characteristics, importance and problems of the feasibility study

8. خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات.

Steps of the economic and technical study of the project

1. الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي

The Preparations Required For the Success of the Entrepreneur Project

بعد أن تعرف الريادي على مقدراته وصفاته التي تمكنه من المبادرة بإنجاز مشروعه الصغير الاستثماري، فإنه لابد له من اعتماد مجموعة من الخطوات المطلوبة لنجاح هذه المشروع وهي بمثابة نصائح لابد منها قبل البدء بهذا المشروع كي لا يفشل لاحقاً وهي استعدادات مطلوبة جميعها لا عناصر جزئية منها وبقدر توفرها بقدر ما تتوفر عناصر النجاح للمشروع المستهدف من قبل الريادي.

1. افعل ما تحبه: إنك ستبذل كثيراً من الجهد والوقت والطاقة لبدء مشروع وتحويله إلى منشأة ناجحة، أن

تحب بصدق وتستمتع بما تفعله مهما كان حجم المشروع أو نوعه.

2. لا تقوم بذلك بمفردك: أنت تحتاج إلى نظام دعم عند بدء المشروع، يمكن أن يكون فرداً من العائلة أو

صديق أو زميل موضع ثقة تناقش معه فكرة المشروع وينصحك بصدق وأمانة وقد يشاركك التفكير عند التنفيذ، إذا لم تجد شخصاً ذا خبرة يشاركك حماسك في البدء في المشروع الجأ إلى مكتب أحد الجمعيات المتخصصة بتقديم الإرشادات لرواد الأعمال، وهناك ستجد مختصين يناقشونك في جدوى مشروعك وسبل دعمه إذا كنت ممن تنقصهم الخبرة، وقد يزودوك بفكرة مشروع إذا كان لديك الرغبة الصادقة في الاتجاه للعمل الحر ولا تملك الفكرة.

3. أوجد العملاء أو الزبائن أولاً: لا تنتظر حتى تبدأ رسمياً مشروعك لتتصل بهم، لأن مشروعك لن يعيش

بدونهم، وزع كتيبات عليهم تشرح ما سيقدمه المشروع من منتجات أو خدمات وموعد الافتتاح إذا كانت المدة بعيدة، داوم على الاتصال بهم حتى لا ينسوك.

4. اكتب خطة عمل: إن الغرض الأساسي من خطة العمل عند بدء المشروع هو أنها ستجنبك إغراق وقتك

ومن معك وما معك من نقود في مرحلة البدء وتضع بذرة الفشل بيدك قبل أن تبدأ، لضمان نجاح المشروع ضع خطة عمل والتزم بخطواتها والزمن المحدد لكل خطوة.

5. قم بأبحاثك: عند بدء المشروع تحتاج أن تكون خبيراً فيما تفعله سواء كان إنتاج أو تقديم خدمات، لذلك

يجب أن تبحث عن المعلومات الخاصة بمشروعك وتدرسها جيداً وتستوعبها بإتقان على قدر الإمكان حتى تصبح أقرب كخبير فيها.

6. احصل على مساعدة حرفية: ليس لمجرد أنه لديك فكرة ممتازة عما تنوي بدئه أنك أصبحت خبيراً بكل

جوانب المشروع، إذا لم تكن محاسباً استخدم محاسب، وإذا أردت كتابة عقد ولم تكن محامياً استأجر محامياً، إنك ستضيع وقتك ومالك في ما لا تجيده، ولست مؤهلاً لعمله، النجاح هو أن تعمل ما تجيده تماماً وتترك ما لا تجيده للمختصين لا يكفي أن تفعل شيء لمجرد أنك تعرفه.

7. تأكد من استمرارية المال: ادخر ما يكفي لمرحلة البداية، إذا لزم الأمر، إذا لم يكن ما لديك كافياً اتصل

بمستثمرين أو بنك لإقراضك، لا تتوقع أنك أثناء إنشاء المشروع ستتوقف لتبحث عن ممول: إن المقرضين عادة لا يرحبوا بالأفكار الجديدة المبتكرة أو العمل الذي ليس له تاريخ لديهم، لذلك حضر نفسك مالياً جيداً قبل أن تبدأ.

8. كن محترفاً من لحظة البداية: يجب أن تعطي المتعاملين معك الانطباع أنك رجل محترف وتدير مشروعاً بجدية وإخلاص، ويجب أن يكون لديك كل ما تعرف الناس بمشروعك، ويسهل الاتصال بك مثل بطاقة تعريف شخصية أو أرقام هواتف خاصة بمنشأتك، رقم بريد الكتروني، أكثر من ذلك عامل عملائك باهتمام ومجاملة لتكسبهم إليك منذ البداية لأن الانطباع الأولي يدوم طويلاً.
9. جهز الجوانب القانونية اللازمة: من المكلف جداً أن تصلح ما بدأته من خطأ بتجاهلك النواحي القانونية أو تأجيلها، استخرج كل المستندات الضرورية للمشروع مثل السجل التجاري والتراخيص الضرورية البطاقة الضريبية، اعرف كل المستندات القانونية المطلوبة قبل أن تبدأ مشروعك وتقع في مشاكل تسبب في فشله.

2. كيف تجعل مشروعك ناجحاً How to Make Your Project be Successful

هناك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحاً وذلك منذ بداية تكوين هذا المشروع.

1. أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية:

That the company will be able to keep profit margins high

إن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطرة التي ستؤثر على ديمومة ونجاح أي مشروع، فإذا كانت ربحية مشروع لا تتجاوز 2% ما الفائدة من وجود مثل هذا المشروع.

2. البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب:

Sale with suitable amounts to achieve the desired income

ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج أو تقديم عدد كبير من الخدمات في حال المشروع من النمط الخدمي حتى يتحقق عائداً يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.

3. المحافظة على الإنتاج: the maintaining for production

وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على إنتاجه من خلال عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال حقوق النشر وبراءة الاختراع.

4. الرغبة في انجاز الأعمال: the desire for business achievement

إن النجاح في أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إن لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشئ من أجلها، وأن يتولد لديه الرغبة في انجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.

5. المحافظة على التدفقات النقدية: maintaining for cash flows

إن من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.

6. المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع:

إن كثيراً من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون أنهم يحصلون على الأموال من خلال انجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي، فمثلاً عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيداً وحتى تنمو الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة أن تتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن أن تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع، ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيداً للمقولة التالية:

(اعمل أكثر في نفس الطريقة التي تعمل بها، أسهل من التغيير في نظام العمل كله).

(والعمل يجب أن يكون مناسباً نفسياً لما تقوم بإنجازه من أعمال).

أن الناس مختلفون بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة أوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الآتي:

- على الريادي أن يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليها، ويعرف نقاط القوة والضعف لديه، وأن ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحاً في فكرة هذا المشروع
- أن يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن

3. مراحل انجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية

Stages of the small projects completion to be in the scope of Entrepreneur

وهي مراحل المطلوب اعتمادها وفق تراتبيتها لضمان نجاح تلك المشاريع:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف

أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

المرحلة الثانية: دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع

وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق فائدة لك وللمجتمع؟ هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح؟.

المرحلة الثالثة: هل يتوافر التمويل المالي؟

من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

المرحلة الرابعة: إعداد دراسة الجدوى التفصيلية: (وهذا يتضمن):

- دراسة بيئية: هل المشروع يتوافق مع البيئة
- دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج
- دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخدمات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم
- دراسة مالية: هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية الأصول الثابتة بالإضافة للتكاليف
- دراسة اجتماعية: هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك أو الفئة المستهدفة

المرحلة الخامسة: إعداد برنامج زمني للمشروع

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- وضع خطوات وأوليات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع
- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة
- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال
- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط

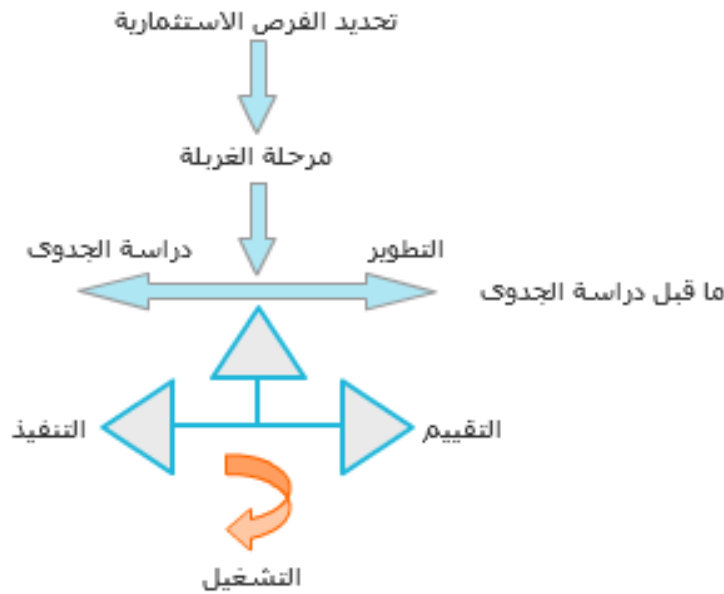
المرحلة السادسة: التنفيذ والتجهيز:

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب. وهذا يتم كما يلي:

- شراء وتركيب الآلات والمعدات
- اختبارات التشغيل والإنتاج
- التسويق والبيع

4. دورة المشروع The Project Cycle

إن دورة المشروع تتمثل بمجموعة المراحل اللازمة من أجل المباشرة بإنشاء المشروع وتبدأ من مرحلة ما قبل الاستثمار وتنتهي بمرحلة التنفيذ والمباشرة بالمشروع. والنموذج أدناه يمثل مراحل دورة المشروع وما يتبع هو وصف لهذه المراحل.



1. التعرف على فرص الاستثمار (Project Opportunity Identification)

تبدأ دورة المشروع بمرحلة ما قبل الاستثمار وذلك بتحديد فرص المشاريع المتاحة. وتكون هذه الفرص حصيلة لدراسة الموارد الطبيعية والبشرية والمادية المتوفرة. وتساهم دراسة الموارد المختلفة بتحديد مكونات وعناصر الوضع الاقتصادي العام للمشروع، بحيث يتم وضع قائمة تجريبية للفرص الكامنة. هذا وتتنوع مصادر الأفكار للفرص حيث يساهم التعاون مع الخبراء والقائمين على المشروع، ودراسة إمكانية الترابط الأمامي والخلفي لنشاط صناعي قائم، وأسس الاستيراد والتصدير في تلخيص فرص الاستثمار المتاحة. ويعتبر أسلوب العصف الفكري لأصحاب الأعمال والمهتمين بترويج الاستثمار وسيلة لخلق أفكار لمشروعات متعددة.

2. إعداد الحزم الاستثمارية Preparation of The investment Packs

يعتمد تعريف فرص المشروع على درجة من التحليل، إلا أنه من الضروري ترجمة فرص وفكرة المشروع إلى نماذج وحزم استثمارية. ويتم الاستناد في ذلك على المعلومات الثانوية secondary data، والتفاعل مع الأشخاص ذوي الخبرة. وتقدم الحزم الاستثمارية معلومات مختلفة عن حجم الاستثمار المطلوب، والخدمات الضرورية اللازمة لإتمام عملية الاستثمار، وتقييم لطبيعة الأسواق، والتقنية المستخدمة في المشروع والعائد المرتقب. ويشار إلى هذه الحزم بما يسمى الفرص الاستثمارية المتاحة. وقد يتطلب أحياناً إجراء دراسات أخرى مساندة.

3. الغريلة The Sifting

تبدأ عملية الغريلة والخاصة بفرص المشروع بالتحديد المسبق والمبدئي لمعايير اختيار الفرص ذات الصلاحية لإجراء دراسات لاحقة. وتقوم الجهات المتعددة كأصحاب المشاريع والممولين والشركات المالية والحكومية بتحديد معاييرها المختلفة ومن ثم تقوم أجهزة تشجيع وتطوير وترويج الاستثمار بإعداد الحقائق الاستثمارية. وبعد ذلك يتم تطبيق المعايير المختلفة لاختيار بدائل المشروع والتي تستحق دراسات لاحقة.

4. الترويج والتطوير The Promotion and The Development

يتولى أصحاب الأعمال وإلى درجة كبيرة مسؤولية تحديد وتعريف فرص المشروع والغريلة لتلك الفرص. إلا أن هذه المسؤولية تكون مشتركة في الدول وتلعب غرف التجارة والصناعة ووزارات الصناعة ومؤسسات ترويج الاستثمار والأجهزة المالية دوراً كبيراً في التعريف بفرص الاستثمار الذي يساعد على تحفيز أصحاب الأعمال والمستثمرين.

وتتمتد مرحلة التطوير والتأسيس والإنشاء إلى مراحل ما قبل الاستثمار حتى مرحلة الاستثمار نفسها. وتشتمل هذه المرحلة على العديد من الأنشطة مثل التعريف بالممولين المحتملين. وشكل السلعة والسوق المتوفر. ويمكن وضع هذه المرحلة في حيز التنفيذ من خلال العديد من الأدوات والأساليب كعقد الاجتماعات والقيام بزيارات ميدانية والتحضير والتوزيع لإصدارات ومستلزمات الترويج.

5. ما قبل دراسة الجدوى Pre-Study of the Feasibility

ومرحلة ما قبل دراسة الجدوى ضرورية لإتمام أعمال التدقيق والغريلة، لاتخاذ القرار المناسب، ويمكن اعتبار هذه المرحلة وسيطة بين الدراسة المحددة لبعض الفرص الخاصة للمشروع ودراسة الجدوى التفصيلية. وينتج الفرق حصيلة لحجم المعلومات المحصلة وكثافتها من حيث مناقشة بدائل المشروع المختلفة. وقبل إجراء وتنفيذ دراسة الجدوى المتكاملة يفضل إجراء دراسة ما قبل الجدوى لتحقيق الأهداف التالية:

- لدراسة وتمحيص جميع بدائل المشروع المختلفة
- توضيح مصداقية القيام بدراسة الجدوى لفرصة وفكرة استثمارية معينة للمشروع
- الدراسة المستفيضة للجوانب الأساسية لدراسة الجدوى من خلال الدراسات الوظيفية والمساندة كوضع مسح عام للسوق والاختبارات الميدانية للمصنع وغيره
- وبناء على حصيلة المعلومات المتوفرة بخصوص فكرة المشروع يمكن اتخاذ القرار المناسب بخصوص مصداقية فكرة المشروع للمستثمر أو المستثمرين
- توضيح موقع المشروع والتأثيرات البيئية على اختيار مثل هذا الموقع ومراعاة أخذ المواصفات الوطنية في أساليب الإنتاج والعمل

6. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع The Economic Feasibility Study of the Project

توفر دراسة الجدوى كافة المعلومات الخاصة باتخاذ قرار الاستثمار. ويتم دراسة المستلزمات التجارية والتقنية والمالية والاقتصادية والبيئية، والتي تم التعرف عليها في مرحلة ما قبل الجدوى. وحصيلة لهذه الدراسات هو إيجاد مشروع قد تم التعرف على مستلزماته وأهدافه، من حيث الهدف، والسياسة التسويقية، والحصة المتوقعة من السوق، والطاقة الإنتاجية، وموقع المشروع، وتوافر المواد الخام، والتقنية المناسبة والآلات، وإذا تطلب الأمر دراسة إمكانية تأثير البيئة على المشروع. ويناقش الجانب المالي من دراسة الجدوى حجم الاستثمار، وتكون مصداقية وصلاحيّة هذا التحليل المالي فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج والربحية المالية والاقتصادية من خلال تعريف محدد وواضح عن حجم المشروع، ولا يتطلب إجراء دراسة الجدوى إلا عندما يتم تعريف وتحديد التسهيلات المالية بدرجة عالية من الدقة. فمن غير المفيد إجراء دراسة والتي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية في ما يخص تنفيذ المشروع من دون التأكد من توافر الاستثمار المطلوب. وعليه فإن مواضيع التسهيلات المالية وتوافر الاستثمار يجب أن تدرس قبل إجراء دراسة الجدوى، لما لتوفر التسهيلات المالية والاستثمار من تأثير مباشر على تكلفة وجدوى المشروع.

7. التقييم The Evaluation

وبعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى تقوم كل جهة بإجراء تقييم المشروع الاستثماري طبقاً لأهداف التقييم والمخاطرة والربحية. وقد قامت الشركات المالية والاستثمارية الكبيرة بإعداد أساليب التقييم المناسبة لكل منها. وعليه فإن إعداد دراسة الجدوى هي مرحلة خاصة ومستقلة عن مراحل الاستثمار مؤدية إلى اتخاذ قرار الاستثمار والتمويل من قبل الممولين للمشروع. وبالتالي فإن مقدار كبير من الوقت والمال قد استهلك قبل البدء في المشروع. ويحاول التقييم توضيح وإثبات مدى صحة ونجاح المشروع من حيث التمويل، والعائد المتوقع من قبل المستثمرين وحماية الدائنين. وليتمكن التقييم من تحقيق هذا التركيز المطلوب يستخدم أساليب مختلفة لتمحيص ودراسة الأمور التقنية، والتجارية، وأمور السوق، والشؤون الإدارية والتنظيمية والمالية وأحياناً الاقتصادية.

8. التنفيذ The IMPLEMENTATION

ويمكن الإشارة إليها بمرحلة الاستثمار وتقسّم إلى المراحل التالية:

- وضع وترسيخ الأساس القانوني والمالي والتنظيمي للمشروع
- الاهتمام بالشؤون المختلفة المتعلقة بالتقنية من حيث الاكتساب والشؤون الهندسية
- وضع التصميم الهندسي وإبرام العقود والعطاءات وتقييمها والتفاوض
- شراء الأرض لإقامة المشروع وشؤون البناء والتجهيزات
- الأمور المتعلقة بما قبل البدء في الإنتاج من حيث إمكانية التسويق وضمان خدمات الموردين ووضع النظام الإداري للمؤسسة
- توظيف وتدريب الموظفين

- وضع المشروع في حالة البدء الفعلي للتشغيل.
- ويجب الملاحظة بأن تتم جميع المراحل الفرعية الخاصة بمرحلة الاستثمار في الوقت المتوقع المناسب. وأن أي تأخير في تنفيذ أية أحد من هذه المراحل الفرعية ستكون له عواقب سلبية على المشروع. وهناك العديد من الأساليب التي تساعد في تتبع تنفيذ هذه المراحل الفرعية تبعاً للجدول المرسوم لها من حيث الزمان والمكان وقد تتضمن تقييم المشروع والمراجعة وإعادة النظر في الأدوات والأساليب التقنية. وبصرف النظر عن الأسلوب المستخدم لتتبع الجدول الزمني للتنفيذ، فيتوجب على الأسلوب ملاحظة أية اختلافات من حيث الجدول الزمني ومحاولة قياس هذه الاختلافات على تكلفة المشروع. وبالتالي فإن جميع الإرشادات الخاصة بالتنفيذ من حيث الجدول الزمني يجب مناقشتها في دراسة الجدوى المشار إليها أعلاه.
- وأن المقابلة والمقارنة المستمرة بين الجدول الزمني للتنفيذ طبقاً لدراسة الجدوى والجدول الزمني الفعلي لتنفيذ المشروع ستؤدي إلى التحكم ومراقبة التغيرات في الربحية المتوقعة وقد يؤدي ذلك إلى التغيير في حجم القرض والاستثمار المطلوب للمشروع.

9. التشغيل: The Operating

وبعد الانتهاء من التجربة الخاصة بالتشغيل للمشروع وترسيخ المؤشرات التقنية تبدأ عملية التشغيل التجاري للمشروع. وتتطلب ملاحظة مشاكل وعقبات التشغيل من المنظور قصير الأمد والمنظور طويل الأمد. ويتعلق المنظور القصير الأمد بالعقبات المباشرة بعد البدء في الإنتاج الفعلي. على سبيل المثال العقبات الخاصة باستخدام تقنية الإنتاج، وتشغيل مثل هذه التقنيات، وعدم وجود العمالة المؤهلة وما له من تأثير على الإنتاج بصورة عامة. وترجع جميع هذه العقبات إلى مرحلة التنفيذ. ويتناول المنظور طويل الأمد استراتيجية وتكلفة الإنتاجية والتسويق والعائد الربحي، وترجع أمور المنظور طويل الأمد إلى مرحلة التخطيط لما قبل الاستثمار. وقد يتجه المشروع في وقت لاحق للتوسع والتنوع وذلك استناداً لإنتاج أنواع جديدة من المنتج أو بتطوير السوق.

ومن أجل الخوض في كل مرحلة من المراحل آنفة الذكر، لا بد من إكساب وتنمية المهارات الشخصية لدى الريادي وذلك من خلال العملية التدريبية وقد تشمل مجالات التطوير على التركيز على النواحي المتعلقة بما يلي:

- الإدراك العلمي والعملية لمفهوم الريادية وسمات الريادي (المبدع)
- التخطيط المنظم
- العملية القيادية
- العلاقات بين الناس

5. مهارات اختيار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية

Skills of the Project Selection and Feasibility Study of the Investment opportunities

لا شك أن الموارد المتاحة لأي مجتمع هي موارد محدودة أو نادرة نسبياً، كما أن هذه الموارد تصلح لاستخدامات عديدة لذلك يتطلب الأمر ضرورة وضع أولويات لإنشاء المشروعات الجديدة حتى يمكن الحصول على أكبر استفادة ممكنة من هذه الموارد، ولذلك فإن إنشاء المشروعات الجديدة بطريقة عشوائية غير مخططة ودون دراسة فنية، يؤدي إلى ضياع جزء كبير من الفائدة التي كان من الممكن أن تتحقق بالنسبة للاقتصاد القومي. فالاختيار السيئ للمشروعات أو القرار الاستثماري غير الرشيد قد يؤدي إلى إطالة فترة إنشاء المشروعات أو إنتاج سلع لا يوجد طلب عليها أو تشغيل المشروعات بطاقة أقل من طاقتها القصوى والنتيجة هي ارتفاع الأسعار وزيادة الضغوط التضخمية وانتشار البطالة... إلخ.

والقرار الاستثماري الرشيد يترتب عليه قيام المشروع الاقتصادي على دعائم الصلاحية الاقتصادية والفنية، وهذا القرار لا بد أن تسبقه دراسات توضح وجود سوق كاف يتم فيه تصريف إنتاج المشروع وأيضاً توافر الأيدي العاملة والمرافق الأساسية والخامات بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل بالقدر الكاف وفي الوقت المناسب. وهذا القرار الاستثماري أو المشروع لا بد أن يحقق في النهاية عائداً يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي يتضمنها وذلك من وجهة النظر الفردية أما من وجهة نظر المجتمع فالأمر يتطلب تقدير مساهمة المشروع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

وتحقيق ذلك يتطلب إعداد تقارير ودراسات يقوم بها متخصصون في الفروع المختلفة التي تتناولها الدراسة. ويحتل موضوع دراسة الجدوى وتقييم المشروعات أهمية كبيرة في الدول المتقدمة، فهي لا تقيم مشروعاً دون دراسة جدواه الاقتصادية، وهو جدير بالاهتمام أيضاً من قبل الدول النامية، حيث أن موارد وظروف هذه الدول تفرض عليها أن تكون أكثر حرصاً من الدول المتقدمة في حصر مواردها المحدودة ثم ترتيبها طبقاً لدرجة إسهامها في تحقيق أهدافها المرغوبة في فترة زمنية محددة.

وبالرغم من أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية إلا أننا نجد أن الكثير من الدول النامية تفتقد الحرص على دراسة جدوى المشروعات، كما أنه في غالبية الأحوال تكون تكلفة الاقتصاديين والخبراء الذين يقومون بهذه الدراسات وخاصة دراسات المشروعات الهامة الكبرى، فوق قدرة هذه الدول النامية، وبالتالي تعجز هذه الدول عن تحمل تكاليف هذه الدراسات. ويكون الكثير من مشروعاتها على غير أساس سليم.

وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نوضح مفهوم دراسة الجدوى الفنية الاقتصادية للمشروعات والخصائص المميزة لها وأهمية دراسة الجدوى ومشاكلها وخطوات دراستها.

6. مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات:

The Concept of Economic and Technical Economic Feasibility

Study of the Projects

المشروعات سواء كانت صناعية أم خدمية، تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، كل هذه المشروعات لها مدخلات ومخرجات ومن المفروض أن تكون المخرجات أكبر أو على الأقل تساوي المدخلات، فالمشروع يخصص له قدر من الموارد والتي تتميز بالندرة النسبية، لذلك لا بد من التأكد من أن تخصيص هذه الموارد سوف يعود بنواتج مباشرة أو غير مباشرة تفوق الموارد التي خصصت له، وأن تخصيصها لم يكن على حساب مشروع آخر يعطي عوائد أفضل.

ودراسات الجدوى بهذا المفهوم، هي تلك الدراسات التي يجب إجراؤها للتأكد من أن مخرجات المشروع الاستثماري تبرر تخصيص الموارد له، ولا تقف الدراسة عند حد التأكد من تفوق المخرجات وإنما لا بد أن تؤكد الدراسة أن المخرجات هي من ذلك النوع الذي يتفق وميول المستثمر وأهدافه. وبناء على ذلك يمكن تعريف دراسات الجدوى بأنها: مجموعة الدراسات التخصصية المتكاملة، التي تجري لتقييم مدى صلاحية مشروع استثماري معين لتحقيق أهداف محددة.

7. الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية وأهميتها ومشاكلها

The Distinctive Characteristics of the Economic Feasibility Study and its importance and its Problems

تتميز دراسة الجدوى الاقتصادية بخاصيتين أساسيتين هما:

1. هي دراسة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتبدأ هذه الدراسة مع المشروع من وقت اقتراحه كفكرة، وتتناول هذا المشروع من كافة جوانبه الفنية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والبيئية والتسويقية والإدارية وذلك بهدف التأكد من صلاحيته للتنفيذ.

2. هي دراسة تتضمن توفير بيانات واستخلاص نتائج عن الجوانب السابق ذكرها أو عن بعضها تبعاً لما إذا كانت الدراسة جزئية أو شاملة وعرضها بأسلوب منطقي بما يسمح بإعطاء صورة متكاملة عن المشروع.

إن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات على جانب كبير من الأهمية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1. أن دراسات الجدوى الاقتصادية طريقة علمية وتفكير منطقي لإنشاء مشروع أو عدم إنشاؤه.
2. دراسات الجدوى هي مجموعة دراسات متكاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالمشروع دون أن تغفل أي جانب.

3. دراسات الجدوى تقضي على المصالح والأهواء الشخصية وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك حيث أن دراسات الجدوى يقوم بها فريق أو فرق عمل مختلفة ولكنها تشترك في الهدف.

4. دراسات الجدوى وسيلة للاستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة في البلد وهذا يتحقق من خلال:

- الحفاظ على الموارد المتاحة النادرة من خلال استهلاك جزء بسيط وبسيط من أجل الحفاظ على الموارد الضخمة التي قد تضيع من جراء قيام مشروع غير مجدي
- دراسة البدائل المتاحة واختيار أحسن بديل الذي يحقق أفضل عائد وليس أكبر عائد مقارنة بالتكاليف والأعباء التي قد يتحملها أصحاب المشروع والدولة
- تحديد الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية للمشروع والطريقة المثلى للإنتاج من خلال اختيار أفضل نسب (عمالة / آلة وساعات دورة الآلة في اليوم... إلخ)
- تحديد الموارد التي تعتبر ذات خصائص معينة أو تكون ذات ندرة وتحتاج إلى عناية خاصة
- تحديد أولويات المشاريع المزمع إنشاؤها

5. دراسات الجدوى لمشروع معين تساعد على التعرف على اكتشاف الفرص الاستثمارية والمشاريع الأخرى المكتملة.

6. دراسات الجدوى تساعد على التعرف والتحقق من أن فكرة المشروع تتوافق مع الأهداف والسياسات العامة للدولة.

7. دراسات الجدوى تساعد على تركيز الضوء على تلك الجوانب التي تحتاج إلى عناية خاصة أثناء مرحلة التأسيس أو أثناء التشغيل.

8. موافقة الدولة على إنشاء المشروع أو تزويده ببعض التسهيلات يتطلب شرطاً أساسياً وهو دراسات الجدوى اللازمة لهذا المشروع.
9. قيام البنوك بإقراض المستثمر يتطلب شرطاً أساسياً وهو إعداد دراسات الجدوى اللازمة والتي تثبت جدوى المشروع.
10. تمكن دراسة الجدوى من استكشاف مستقبل المشروع لفترة طويلة ووضع المؤشرات اللازمة لترشيد أعماله.

ومقابل هذه الأهمية فإنه:

توجد عدة مشاكل تواجه عمليات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية في كثير من الدول النامية ومن أهم هذه المشاكل ما يلي⁽¹⁾:

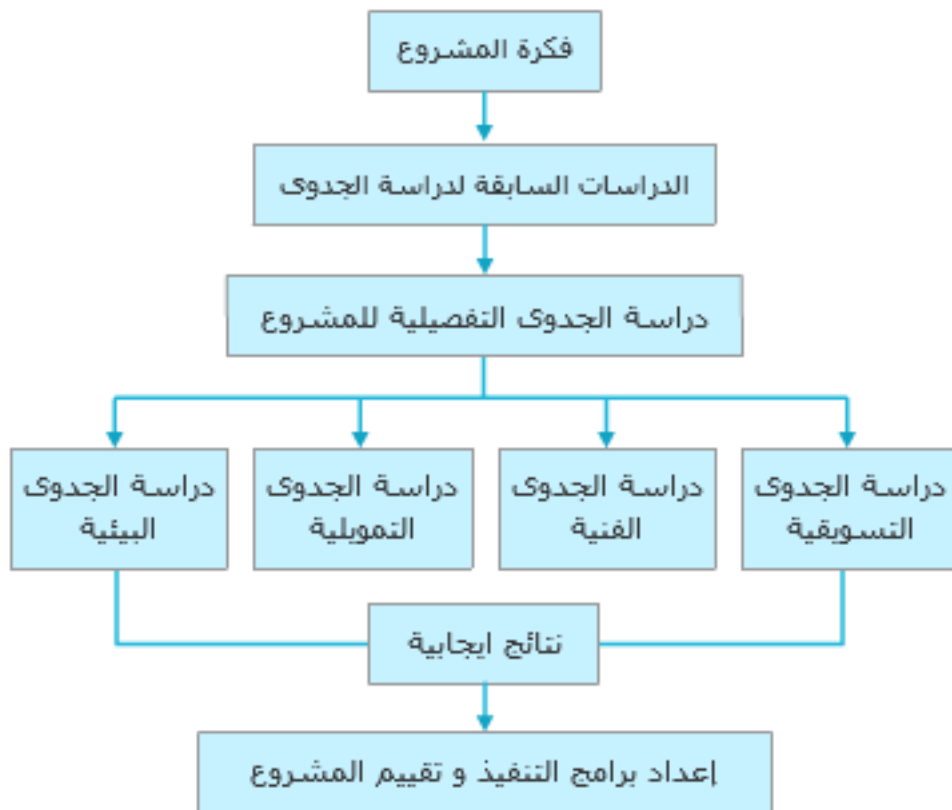
1. انخفاض كفاءة القائمين على دراسة المشروعات الاستثمارية وعلى تطبيق مفاهيم وأسس تقييم العائد الاقتصادي للمشروعات.
2. صعوبة وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية كالتدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة وذلك لعدة أسباب أهمها:
 - الالتزام بالتسعير الجبري، وما يترتب عليه من إعانات مالية غير مباشرة للمستهلك خاصة في شركات القطاع العام
 - اختلاف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والنقدية التي تضعها الدولة من فترة إلى أخرى
 - عدم وجود السوق المالي وبالتالي تعذر وضع معدل خصم يعكس الحالة الاقتصادية ومن ثم صعوبة تحديد تكلفة الفرص للاستثمار
3. عدم توافر البيانات والإحصاءات اللازمة لدراسة الجدوى، وعن الفرص الاستثمارية، وتضارب المتاح منها إذا تم الحصول عليه من مصادر عدة وهذه المشكلة تواجه معظم الدول النامية، ففي هذه الدولة نجد أن البيانات الإحصائية عن المتغيرات الاقتصادية هي بيانات قديمة وغير كافية وغير دقيقة وهذا يرجع إلى عدم وجود عدد كاف من ذوي المؤهلات العلمية في جمع وتبويب البيانات الإحصائية.
4. صعوبة تحديد نقطة البداية والنهاية لكل مشروع استثماري بسبب تشابك متغيرات التقييم للمشروعات الاستثمارية ولذلك نجد أن أي قصور في أي مرحلة من مراحل دراسة الجدوى يؤثر على دقة وموضوعية باقي المراحل الأخرى، وكذلك بسبب طول المدة التي تستغرقها عمليات إنشاء وتنفيذ المشروعات الاستثمارية لتعدد الأجهزة المختصة بدراسة وإقرار هذه المشروعات.
5. صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تقييم العائد الاقتصادي للمشروع الاستثماري بسبب تضارب السياسة الاستثمارية للدولة.

¹ - د. محمد عثمان إسماعيل: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية القاهرة: 1991، ص 18-19

8. خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات:

The Steps of the Economic and Technical Feasibility Study of the Projects

في البداية يتم تحديد نوع النشاط الذي سوف يقوم به المشروع - هل هو نشاط صناعي أو زراعي أو تجاري أو خدمي أو سياحي....- وإذا كان النشاط صناعي مثلاً، فإنه يتم تحديد هل الصناعة استخراجية أو تحويلية أو تجميعية وكذلك يتم تحديد نوع السلعة التي سوف تنتج. وبعد أن يتم تحديد نوع النشاط الذي سوف يقوم به المشروع، توجد عدة خطوات رئيسية تكون محل دراسة من أصحاب الأعمال عند التفكير في إنشاء المشروعات الجديدة سواء كانت هذه المشروعات عامة أو خاصة. وفيما يلي وكما يتضح من الشكل التالي نبين أهم الخطوات التي يمر بها المشروع أثناء دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.



ومن هذا الشكل نجد أن الخطوة الأولى في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع تبدأ باكتشاف فكرة المشروع ودراساتها. فالمشروع الاستثماري يبدأ بفكرة عامة يعرضها المستثمر على الاقتصادي أو الخبراء ويعتمد المستثمر في تحديده لهذه الفكرة على خبرته ملاحظته للسوق.

والفكرة قد تكون بعضاً مما يلي:

1. استثمار أموال متوافرة لدى شخص أو لدى أشخاص آخرين يعرفهم ويرغبون في الاستثمار.
2. استغلال مورد طبيعي لم يسبق استغلاله.
3. استغلال اختراع جديد أو التوسع في استغلال اختراع موجود من قبل.
4. مشروعات مماثلة لمشروعات ناجحة قائمة في المجتمع.
5. إنتاج سلع أو تقديم خدمات بتكلفة أقل من تكاليف إنتاجها الحالية أو بجودة أفضل نظراً لاستخدام أساليب جديدة في الإنتاج.

فمثلاً: قد يهدف المجتمع إلى زيادة الإنتاج الغذائي ولكن صاحب المشروع يرغب في إنتاج سلعة كمالية وهنا لا يوجد اتفاق بين هدف المشروع وهدف المجتمع.

وتتيح فرصة التعرف على المشروع على طرح أفكار بديلة يمكن للمستثمرين أن يفكروا فيها مع الاقتصادي – وبعد التعرف على المشروع والبدائل يمكن تحديد الفرصة الاستثمارية (المشروع) والذي سيتم دراسة جدواه الاقتصادية.

وإذا كان هدف المشروع الاقتصادي أن يتفق مع أهداف المجتمع الاقتصادية فكثيراً ما تتغير هذه الأهداف ويصاب المستثمر بضرر لذلك يجب دائماً الموازنة بين أهداف المجتمع وربحية المشروع.

وبعد أن يستقر الرأي على أن هناك فرصة استثمار (مشروع) يتم إجراء بعض التقديرات الأولية والمبسطة عن تكاليف وإيرادات المشروع المتوقعة ونلجأ لذلك إذا كانت اقتصاديات المشروع مشكوكاً فيها وتحتاج إلى دراسة عميقة.

وفي الخطوات التالية يتم دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع حيث تتم دراسة الجدوى التسويقية والفنية والمالية، فإذا كانت النتائج إيجابية يتم إجراء عملية التقييم الاقتصادي والمالي للمشروعات وهذا ما سوف نوضحه في الأجزاء القادمة.

أسئلة الفصل الثاني

1. أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

السؤال	صح	خطأ
1. من أولى الاستعدادات لنجاح المشروع الريادي		
2. الإبقاء على هوامش الربح عالية من عوامل إنجاز المشروع		
3. المرحلة الأولى لإنجاز المشاريع الريادية هي إعداد دراسة الجدوى		
4. يعتبر تقييم المشروع الخطوة ما قبل الأخيرة في مراحل دورة المشروع		
5. من مهام دراسة الجدوى اختيار أحسن بديل الذي يحقق أكبر عائد مقارنة بالتكاليف		
6. من مهام دراسة الجدوى تحديد الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية للمشروع		
7. من صعوبات وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية الالتزام بالتسعير الاجباري		
8. من صعوبات دراسة الجدوى صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تقييم العائد الاقتصادي للمشروع		
9. تقدم الحزم الاستثمارية معلومات عن عائد الاستثمار		
10. من وسائل خلق أفكار المشروعات العصف الفكري لأصحاب الأعمال		

الإجابات الصحيحة:

أجوبة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

رقم السؤال	صح	خطأ
1		√
2	√	
3		√
4	√	
5		√
6	√	
7	√	
8	√	
9		√
10	√	

2. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES):

1. من أولى الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي

A. كتابة خطة العمل

B. أفعل ما تحبه

C. الحصول على مساعدة حرفية

D. التأكد من استمرارية المال

2. من العوامل التي تجعل المشروع ناجحاً:

A. المحافظة على العمال

B. البيع بكميات قليلة

C. المحافظة على التدفقات النقدية

D. الإبقاء على هوامش ربح قليلة

3. المرحلة الأخيرة في إنجاز المشروعات الصغيرة لتكون ريادية:

A. التنفيذ والتجهيز

B. إعداد برنامج زمني

C. إعداد دراسة الجدوى التفصيلية

D. اختبار توفر التمويل

4. من أولى مراحل دورة المشروع:

A. إعداد الحزم الاستثمارية

B. الترويج والتطوير

C. التعرف على الفرص الاستثمارية

D. الغريزة

5. تضم عملية تنفيذ المشروع:

A. إعداد التقييم المالي

B. توظيف وتدريب العاملين

C. التعريف بالممولين المحتملين

D. دراسة الجدوى الاقتصادية

6. من مشاكل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية:

- A. عدم وجود مضاربين
- B. صعوبة وضع معيار دقيق للتدفق النقدي الداخل والخارج
- C. عدم الالتزام بالتسعير الإجباري
- D. عدم وجود فرص استثمارية

7. أولى أقسام دراسة الجدوى:

- A. الدراسة الفنية
- B. الدراسة البيئية
- C. الدراسة التسويقية
- D. الدراسة القانونية

8. من أفكار المشروعات:

- A. استغلال اختراع جديد
- B. إعادة إنتاج سلع قديمة
- C. استغلال مورد طبيعي سبق استخدامه
- D. اقتصاديات الحجم الكبير

9. من صعوبات دراسة الجدوى الاقتصادية:

- A. صعوبة تحديد نقطة البداية والنهاية لكل مشروع
- B. عدم توفر بيانات عن صاحب المشروع
- C. صعوبة تقدير التدفق النقدي
- D. صعوبة احتساب مدة استرداد رأس المال

10. من أهمية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية:

- A. الحفاظ على الموظفين
- B. اختبار البديل الذي يحقق أكبر عائد مقارنة بالتكاليف
- C. طلب البنك للإقراض
- D. دراسة البدائل غير المتاحة

أجوبة خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
B	1
C	2
A	3
C	4
B	5
B	6
C	7
A	8
A	9
B	10

3. أسئلة قضايا للمناقشة:

السؤال الأول:

كيف يتم إعداد برنامج زمني للمشروع؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3/

السؤال الثاني:

ما هي مرحلة ما قبل دراسة الجدوى في دورة المشروع؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4/

السؤال الثالث:

ما هي الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

السؤال الرابع:

تعتبر دراسة الجدوى وسيلة للاستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة في البلد وهذا يتحقق من خلال عدة أمور ما هي؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

السؤال الخامس:

ما هي صعوبات إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

السؤال السادس:

ما هي أسباب صعوبة وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

السؤال السابع:

كيف يتم إعداد الحزم الاستثمارية في دورة المشروع؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4/

المراجع: the references

د. محمد عثمان اسماعيل: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية - القاهرة 1991 - ص: 18-19.