

جامعة المثني
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثالثة – دراسات الجدوى
المحاضرة الثالثة - : مراحل دراسات الجدوى
أستاذ المادة م . د علي سعود الطلال

مراحل دراسة الجدوى:-

تمر دراسة الجدوى بمراحل عديدة يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

1. دراسة الفرص (ما قبل دراسة الجدوى).
2. دراسة جدوى أولية (المبدئية).
3. دراسة جدوى تفصيلية.
4. دراسات محددة داعمة.

أولاً:- دراسة الفرص (ما قبل دراسة الجدوى) :

إن الهدف الرئيسي خلال مرحلة ما قبل دراسة الجدوى هو الوصول إلى أفضل الخيارات المتاحة والممكنة ، والتي تعرف أيضاً باعتماد أفضل سيناريو ممكن ، وهي نقطة البداية للبدء بالأنشطة المتعلقة بالاستثمار وقد يشير إليها البعض بدراسة الجدوى التمهيدية إلا أن واقع الأمر يتضمن اختلاف بينهما . إن العديد من المشروعات بدأت من خلال فكرة معينة وجدت من يتابعها من رجال الأعمال أو المستثمرين حتى ولو كان الأمر ينطوي على مخاطرة معينة ، وعلى الرغم من أن هذا الأمر يرتبط أحيانا بطبيعة النشاط الذي يقوم فيه المشروع ، إلا أن الأمر يختلف ما بين المشروعات التي تهدف لتحقيق الربح والمشروعات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، كما أن الأمر قد يختلف من قطاع لآخر ، فقد لا تكون المغامرة أمراً جيداً في بعض القطاعات ، نظراً لعدم القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية، بينما في قطاعات أخرى تكون المغامرة مقبولة حيث يمكن توقع الأحداث المستقبلية بدرجة مقبولة من الدقة . لذلك يكون القرار الأول بدراسة الفرصة الاستثمارية المتاحة ، والأمر يتطلب اتباع منهجية عملية في هذه الدراسة حتى تكون النتائج محسوبة بشكل مسبق وبقدر الإمكان ، فالدراسة المنهجية للفرص الاستثمارية أو مرحلة ما قبل البدء بدراسة الجدوى تساعد في :

1. تطوير منتجات أو خدمات تكون مفيدة للزبائن أو المستخدمين .
2. تطوير محتمل لفكرة مشروع من الأنشطة التي تمارسها حالياً .
3. تعزيز قدرة المنشأة في الحصول على تمويل ،
4. تخفيض مخاطر الفشل .

5. دعم وجهة نظر الشركة لتكون أكثر ربحية .

وعادة ما تركز دراسة الفرص على التحليل القطاعي المتعلق بصناعة ما دون غيرها ، أو التحليل الجغرافي بناء على الفرص المتاحة في مناطق جغرافية محددة أو وفقاً لطبيعة نشاط المشروع المقترح ، والفرص المتاحة مثلاً لإنشاء مشروع سياحي يتطلب مناطق تتصف بمواصفات معينة كالتربة الجذابة والهواء النقي ... الخ ، كما أن إنشاء معمل للإسمنت يتطلب طبيعة جغرافية وتربة محددة ، كما يمكن أن تركز دراسة الفرص على التحليلين معا .

فدراسة فرص الاستثمار هي عملية تحديد كمي للبيانات والمعلومات اللازمة لتحويل فكرة المشروع إلى مقترح ، وتتضمن هذه العملية على تقديرات إجمالية أكثر من اعتمادها على التحليل التفصيلي ، وقد تعتمد بيانات التكلفة في هذه المرحلة على بيانات مماثلة استرشادية لمشاريع مماثلة ، فالمعلومات التي يتم الاعتماد عليها خلال مرحلة دراسة الفرص في معلومات عامة أو ملخصة مثل سعر الصرف ، نمو الناتج المحلي ، أنواق المستهلكين الخ. لذلك تتطلب مرحلة دراسة الفرص إجراء تحليل أكثر فيما يتعلق بالعناصر الأتية :

1. المناخ العام للاستثمار .

2. السياسات المالية والنقدية .

3. معدلات نمو السكان واتجاهات الطلب .

4. التكامل والترابط مع الصناعات والمشاريع الأخرى .

5. إمكانية تنويع المخرجات بشكل مرن لتحقيق وفورات الحجم.

6 ، توافر خدمات عوامل الإنتاج وتكلفتها .

7. تحديد الاستراتيجيات العامة للتسويق .

قد تتم دراسة ما قبل الجدوى في البداية (أولاً) للمساعدة في ترتيب البدائل المتاحة بالشكل الملائم ، وقيل الاستمرار بتنفيذ دراسة الجدوى والوصول إلى مراحل متقدمة ، قد يتطلب الأمر منا القيام ببعض تحليلات ما قبل الجدوى ، وإذا أظهرت تلك التحليلات الأولية أن المشروع المقترح غير مجدي ، يمكننا توفير الهدر والخسائر التي كنا سنتعرض لها ، وإذا أظهرت تلك التحليلات جدوى المشروع ، فإنها تكون مفيدة في حل بعض القضايا الأساسية التي ستواجهنا . بناء عليه ، قبل تخصيص الموارد المالية الكبيرة للقيام بمثل هذه الدراسة ، من الضروري إجراء تقييم قوي للمشروع من خلال دراسة ما قبل الجدوى ، والهدف الرئيسي لذلك هو الوصول إلى اختيار تمهيدي من أجل تحديد ما يلي :

1 ، فيما إذا تم دراسة واختبار جميع البدائل الممكنة للمشروع ،

2 ، تصميم المشروع يبرر إجراء دراسة تفصيلية تتم من خلال دراسة الجدوى .

3 ، ما إذا كانت هناك بعض الجوانب السلبية المشروع والتي قد تؤثر بشكل سلبي على صلاحية المشروع والجدوى منه

4. ما إذا كان المشروع الأولى ، واعتماداً على المعلومات المتوفرة ، حذاباً لمستثمرين محددين ، أو لمجموعة من المستثمرين ، والمؤسسات المالية.

إن فائدة دراسة الفرصة في تصميم المشروع الاستثماري تتضح أيضاً من خلال النسبة المرتفعة لعدد المشاريع التي يتم العدول عنها في هذه المرحلة ، وذلك كنتيجة لعدم تحديد التزامات رئيسية ، أو استحالة تطوير مشاريع محددة ، أو عدم كفاية الموارد المتاحة ، وإذا لم يتم القيام بهذه الدراسة ، فإنه قد يتم القيام بالمشروع ، ولكن الأكثر أهمية ، هو أنها قد تستهلك موارد كبيرة ، وذلك للوصول إلى النتيجة التي يمكن الوصول إليها من خلال دراسة ما قبل الجدوي أو دراسة الجدوى . وبشكل عام تقوم هيئات محددة حكومية أو غير حكومية في كل دولة تتولى إعداد تقديم دراسات الفرص الاستثمارية المتاحة ، أو التي تمنح الحكومات المستثمرين مزايا محددة للاستثمار فيها ، أو إعفاءات ضريبية ، ومن بين الأطراف التي تتولى إعداد الفرص الاستثمارية :

1. الوزارات المعنية بالاستثمار ،

2. هيئات ترويج الاستثمار ،

3. الغرف التجارية والصناعية .

4. البنوك الاستثمارية .

5. المكاتب الاستشارية المتخصصة.

وكلما اعتمدت على بيانات ومعلومات حكومية رسمية كلما اتصفت بالمصداقية والثقة لدى المستثمرين .

دراسة الفرص الاستثمارية

رغم اختلاف هذه المصادر من دولة إلى أخرى ومن مجال استثماري إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى، إلا أنه يمكن أن تتحدد المصادر فيما يلي:

1- دراسات العرض والطلب

يمكن الوصول إلى بعض الفرص الاستثمارية من خلال دراسات الطلب المحلي والأجنبي على سلع معينة ومن خلال قائمة الواردات من سلع معينة بعد مقارنتها بالإنتاج المحلي من هذه السلع والتأكد من وجود فجوة بين العرض المحلي والواردات من ناحية والطلب المحلي من ناحية أخرى. فدراسة الطلب على الورق مثلاً ومعرفة الإنتاج المحلي منه وكذلك كمية الواردات منه قد تظهر فرصة استثمارية في مجال صناعة الورق. كذلك فإن وجود وفرة في موارد من نوع معين يمكن أن يكون دافعا لقيام مشروع يعتمد بشكل أساسي على هذه

الموارد المتوفرة والمنخفضة الثمن نسبياً، وقطعا مع عدم إهمال جانب الطلب، فوفرة البترول في دولة معينة يمكن أن يكون حافزاً لقيام صناعة البتروكيماويات. وقد تقوم مشروعات بسبب توافر الطلب الدائم على منتجات معينة وعدم كفاية العرض المحلي .

2- دراسة علاقات التشابك والتداخل القطاعية بين الأنشطة المختلفة

يمكن أن تشكل دراسة علاقات التشابك والتداخل القطاعية بين الأنشطة المختلفة مصدرا للفرص الاستثمارية، فوجود علاقات وارتباط بين الأنشطة المختلفة تشكل حافزا لقيام نشاط استثماري، فوجود صناعة للملابس القطنية يمكن أن يدفع إلى الاستثمار في زراعة القطن كما يمكن أن يحفز لقيام صناعة للصباغة، كما أن قيام صناعة السكر يمكن أن يسفر عن فرص استثمارية تقوم على استخدام النواتج الجانبية في صناعة أخرى، كما أن توطن أعداد كبيرة من الطلاب في منطقة معينة يمكن أن يظهر فرصة للاستثمار في مطعم يقدم الوجبات السريعة أو مركز لتصوير الأوراق والمواد العلمية وغيرها.

3- مصادر أخرى

وتتضمن الزيارات للمعارض وما تحتويه من منتجات مختلفة، بالإضافة إلى البيانات المنشورة عن العديد من المتغيرات الاقتصادية، وكذلك ما يلاحظ من مشاكل واختناقات في الأنشطة الاقتصادية أو خطوط الإنتاج القائمة. كما يمكن أن تنشأ الفكرة الاستثمارية من مجرد الملاحظة في بعض الأقسام من المحال التجارية وازياد الطلب على منتجات معينة فيه.

ثانياً:- دراسة الجدوى الأولية Pre-Feasibility Study

ويمكن تسميتها أيضا الدراسة التمهيديّة أو المبدئية أو دراسة الفكرة، وتعتبر دراسة الجدوى التفصيلية المتعمقة مكلفة؛ ولذلك فإن المطلوب هو مستند مبسط يساعد على اتخاذ القرار لقبول فكرة المشروع أو رفضه وهذه الوثيقة أو المستند هو دراسة الجدوى التمهيديّة أو المبدئية. وهي ببساطة دراسة استكشافية للأفكار الاستثمارية التي يتم الاعتماد على نتائجها في تقرير القيام بدراسة الجدوى التفصيلية أو التوقف عند هذا الحد من الدراسة لبعض الفرص الاستثمارية. وتظهر أهمية الدراسة المبدئية في أنها تمكن من تصفية واستبعاد عدد من المشروعات التي تم التعرف عليها في مرحلة تحديد الفرص الاستثمارية، كما أنها تظهر مدى اتساق المشروع مع البيئة المحيطة ومدى توافقه مع النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي ومنظومة القيم الخاصة بالمجتمع.

وتهدف الدراسة المبدئية إلى الاختيار والمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المقترحة لتحديد المشروع الذي يجب عمل دراسة جدوى له. كما تهدف إلى دراسة البيئة المحيطة بالمشروع سواء في معناها العام أو في معناها الخاص.

وتقف الأسباب التالية وراء القيام بدراسة الجدوى الأولية:

- 1- إثبات حاجة المجتمع إلى منتج المشروع سواء كان هذا المنتج خدمة أم سلعة وكذلك توضيح الأهمية النسبية لهذا المشروع ومدى ارتباطه وتأثيره على خطط وألويات التنمية.
- 2- تحديد مدى إمكانية تخصيص جزء من الموارد القومية لهذا المشروع خاصة إذا كانت الموارد نادرة.
- 3- بيان أهمية المشروع بالنسبة للسوق وهل يقدم منتجا جديدا أم منتجا يحل محل الواردات.
- 4- تحديد النقاط الحرجة التي تحتاج إلى اهتمام خاص عند القيام بالدراسة التفصيلية.
- 5- إعطاء تصور مبدئي عام عن التكاليف والإيرادات المتوقعة للمشروع بما يساعد على اتخاذ قرار بقبول أو رفض المشروع.
- 6- إعطاء تقدير لتكاليف الدراسة التفصيلية.

وفي نهاية هذه المرحلة يكون قد تم التوصل إلى المشروع أو الفكرة الاستثمارية المراد دراسة جدوى تفصيلية له.

ومما ينبغي الإشارة إليه أن حجم ونطاق الدراسة المبدئية يختلف من فكرة استثمارية إلى أخرى، ومن مجال إلى آخر، فقد تمثل هذه الدراسة في مناقشة بين المستثمر ومستشاريه، كما قد تقوم جهات حكومية بالترويج لبعض الأفكار الاستثمارية بغية جذب الاستثمارات الخاصة كما هو الحال مع الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة والتي تقدم بعض الدراسات المبدئية عن بعض الفرص الاستثمارية للمستثمرين المحليين والأجانب، وكما تقوم بعض المحافظات بإعداد خرائط استثمارية تبين فيها إمكانات وفرص الاستثمار المختلفة، كما يمكن أن تقوم جهات خاصة بدور المروج الاستثماري Investment Promoter لرجال الأعمال بتحديد مجالات وفرص الاستثمار.

وبناءً على ماتقدم ، يمكن النظر إلى دراسات الجدوى المبدئية على أنها عدة خطوات تتخذ في النهاية صورة النموذج أو مستند " يساعد على اتخاذ قرار القيام – أو عدم القيام بإجراء دراسات جدوى تفصيلية ، وهي تعتمد على معلومات يتم الحصول عليها بصورة غير رسمية ، وعموماً فهي تتضمن العناصر التالية أو بعضاً منها :

- وصف الخصائص الرئيسية للمنتج مع بيان البدائل المتاحة في السوق .
 - وصف سريع للسوق الحالية والمتوقعة وطبيعة المنافسة فيها .
 - وصف مختصر للمتغيرات التكنولوجية التي تحدد موقع الإنتاج ،
 - فحص عوامل الإنتاج للتأكد من مدى توافرها .
 - إعداد تقديرات لتكاليف الاستثمار وتكاليف التشغيل بشكل مبدئي .
 - تحديد مصادر الأموال المطلوبة لاستغلال فرصة الاستثمار ومن ثم معدلات العائد المتوقعة .
 - إعداد تقديرات الأرباح لمشروعات الاستثمار بصورة تقريبية .
 - دراسة عدد من العوامل الهامة الأخرى مثل : -
 - تحديد المعالم والخصائص الطبيعية للمنطقة التي سيقام بها مشروع الاستثمار اقتصادياً وجغرافياً ومدى توافر المواقع المختلفة .
 - التعرف على ملامح وكفاءة البنية التحتية Infrastructue من كافة جوانبها وتحديد درجة الاستفادة منها ، وتقدير التكاليف التي يجب تحملها لتطوير المتاح منها أو إنشاء المرافق غير المتاحة.
 - تحديد مدى توافر خدمات التعليم والترفيه.
 - جمع وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاقتصادية العامة، وكذا التعرف على ملامح السياسة الإقتصادية العامة للدولة أو للأقليم الذي سينشأ به المشروع .
- وقد جرت العادة ، أن يتم التركيز في دراسة الجدوى المبدئية على الجانب المالي في التقييم المبدئي لفرصة الاستثمار من خلال القيام بمحاولة أولية للوقوف على ثلاثة أبعاد أساسية هي :
- 1 - تحديد رأس المال اللازم لإقامة المشروع بناء على الفرصة المتاحة .
 - 2 - تحديد مصادر الحصول على رأس المال ،
 - 3 - تحديد معايير الحكم على جدوى تنفيذ المشروع من الناحية المالية ، لاسيما معدلات العائد وتكلفة الفرصة

مثال

فيما يلي البيانات الخاصة بدراسة الجدوى المبدئية لإحدى فرص الاستثمار المتاحة أمام مجموعة من المستثمرين لإقامة أحد مشاريع الاستثمار المماثل لمشاريع أخرى بالسوق.

(1) بنود الاستثمار:

- أراضي 1000000 دينار • معدات 5000000 دينار • خامات 900000 دينار • مباني 3000000 دينار • سيارات 1000000 دينار • نقدية 600000 دينار.

(2) مصادر التمويل :

سيقوم المستثمرين بتقديم 60 % من الأموال المشار إليها بعد تصفية استثمارات لهم كانت قدر معدل عائد على حق الملكية يبلغ % 12، وسيتم تدبير الجزء المتبقي من خلال قرض من أحد البنوك بسعر فائدة سنوي معدلها % 12 أيضاً .

(3) إيرادات ومصروفات التشغيل :

تشير الدراسات الأولية إلى أن الطلب المتوقع على المنتج الذي سيقدمه هذا المشروع حال تنفيذه سيببلغ 50000 دينار ، وأن سعر بيع الوحدة سيكون في حدود سعر المنتجات المناظرة في السوق وهو 500 دينار ، كما أن مصروفات التشغيل ستكون في حدود مصروفات المنافسين وهي % 80 من إجمالي الإيرادات .

والمطلوب :

استخدام البيانات السابقة في :

- 1 - تحديد رأس المال اللازم لإقامة المشروع ،
- ٢ - تحديد مصادر الحصول على رأس المال المطلوب للمشروع ونصيب كل مصدر .
- ٣ - تحديد معدل العائد المتوقع على حق الملكية في هذا المشروع ، والحكم على الجدوى المبدئية للمشروع إذا علمت أن متوسط معدل العائد على حق الملكية في المشروعات البديلة يبلغ % 55 سنوياً .

الحل

(١) تحديد رأس المال اللازم لإقامة المشروع :

المطلوب هنا تحديد رأس المال اللازم لتمويل الأصول الثابتة والمتداولة كما يلي :

- الأصول الثابتة = 1000000 أراضي + 3000000 مباني + 5000000 معدات + 1000000 سيارات = 10000000 دينار

- الأصول المتداولة = 900000 خامات + 600000 نقدية = 1500000 دينار
- إجمالي رأس المال المطلوب = 10000000 + 1500000 = 11500000 دينار

(2) مصادر الحصول على رأس المال المطلوب للمشروع :

| المصدر | النسبة % | المبلغ | التكلفة |
|---------------------|----------|---------|---------|
| أموال من المستثمرين | 60% | 6900000 | 12% |
| أموال مقترضة | 40% | 4600000 | 12% |

(3) تحديد معدل العائد المتوقع على حق ملكية المشروع:

| | | | | |
|------------------------------|----------------|---|----------|-------|
| الإيرادات المتوقعة = | 500 × 50000 | = | 25000000 | دينار |
| مصروفات التشغيل المتوقعة = | 80% × 25000000 | = | 20000000 | دينار |
| مجمّل أرباح التشغيل المتوقعة | | = | 5000000 | دينار |
| الفوائد = | 12% × 4600000 | = | 552000 | دينار |
| صافي الأرباح المتوقعة | | = | 4448000 | |

$$\text{معدل العائد المتوقع على حق الملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الأرباح المتوقعة}}{\text{حق الملكية}}$$
$$= 100 \times \frac{4448000}{6900000} = 64.4\%$$

وللحكم على الجدوى المبدئية للمشروع تتم المقارنة بين معدل العائد المتوقع على حق الملكية في المشروع ومعدل العائد على حق الملكية في المشروعات البديلة ، فإذا كان المعدل الأول يفوق الثاني ، فإن المشروع يكون مجدي من الناحية المبدئية والعكس .

وعليه ، فنظرا لأن معدل العائد المتوقع على حق الملكية في المشروع وهو 64.4% يفوق معدل العائد على حق الملكية في المشروعات البديلة وهو 55% .

∴ يكون القرار هو أن المشروع يكون مجدي مبدئيا ويحتاج الأمر إلى مزيد من الدراسات .

ولما كانت دراسة الجدوى المبدئية بمثابة وسيلة للاستبعاد والتصفية والاختيار ، فإنه يلزم التوقف عن إكمالها عند أي منعطف يبرر حتمية رفض فكرة مشروع الاستثمار .

