



غرفة الشرقية
ASHARQIA CHAMBER



خطوة .. بخطوة

لبداء
مشروعك
المصغير



خطوة .. بخطوة

لبداء مشروعك الصغير

مركز سيدات الأعمال
غرفة الشرقية
٢٠١٠م

إعداد/ نورة عبدالله القحطاني

إشراف/ هند خالد الزاهد



النظام الإداري لغرفة الشرقية حائز على شهادتي

نظام إدارة الجودة (الايزو ٩٠٠١: ٢٠٠٨) و نظام إدارة امن المعلومات (الايزو ٢٧٠٠١: ٢٠٠٥)



مقدمة :

تحتل تنمية المنشآت الصغيرة و المتوسطة جانباً من الإهتمام من أكثر من جهة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت تلك الجهة حكومية أم أهلية، وذلك من منطلق أن هذه المنشآت تشكل أحد اهم القواعد الرئيسية للإقتصاد الوطني في المملكة، والتي تساعد على التكون منافسة للدول الصناعية الكبرى، إذ أن تنمية المنشآت الصغيرة و المتوسطة تساعد في التشجيع لرفع معدلات النمو الإقتصادي و تعزيز الأداء الوطني لإقتصاد المملكة.

و من هذا المنطق جاء هذا البحث الذي يركز على واقع المنشآت الصغيرة و المتوسطة، و يقدم لها عدداً من النصائح و الارشادات التي تكون لهذه المؤسسات و أصحابها من رجال و سيدات الأعمال خير معين - بعد الله جل شأنه - في تأسيس المشروعات الصغيرة و المتوسطة، التي - كما قلنا - أنها أحد أهم الأسس لبناء إقتصاد وطني منافس في ظل التجارة العالمية و الإنفتاح العالمي.

وفي هذا الكتيب سوف نستعرض :

أولاً: التعريف بمصطلح المشروع، و تصنيفاته.

ثانياً: آلية إختيار المشروع الصحيح.

ثالثاً: كيفية دراسة الجدوى لمشروع صغير.

رابعاً: عرض المواصفات المطلوبة في المستثمر الراغب في إنشاء مشروع صغير.

والله الموفق

الأمين العام



الفصل الأول:

المشروع .. المصطلح والتصنيف
والمتطلبات الأولية

الفصل الأول:

المشروع .. المصطلح والتصنيف والمتطلبات الأولية

1. المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتتفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة .
وقد يكون المشروع تجاريا، أو إنتاجيا، أو خدميا، وقد يكون كبيرا أو صغيرا أو متوسط الحجم . وقد يكون مشروعا محليا أو مشروعا دوليا، كل ذلك يتوقف على العديد من المعطيات، لعل أبرزها المستثمر وطبيعة النشاط ، والنطاق الجغرافي الذي يتحرك فيه المشروع.
ومن الناحية العملية تنشأ أفكار المشروعات غالبا من حاجات معينة في السوق، يتطلع المستثمرون إلى تحقيقها من خلال تلك المشروعات، وعلى ضوء دراستهم لواقع السوق يقررون الطريقة والآلية، فمثلا قد يكون السوق بحاجة إلى سلعة القمح، قد يقرر مستثمر أن يقوم بزراعة القمح، بينما يقرر مستثمر آخر إستيراده، إنطلاقا من تقديرات الكلفة والعائد.
 2. وفي هذا المجال يمكن أن نقدم عددا من المقترحات التي يمكن أن تكون مشروعات صغيرة ومتوسطة وفقا للتصنيف المتعارف عليه في (القطاع الخدمي، القطاع الإنتاجي، القطاع الخدمي)..
- ففي القطاع الخدمي : يمكن إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة مثل: (مقاولات خدمية، خدمة أثاث ، خدمات أغذية، خدمات عامة ،خدمات سيارات ، خدمات ملابس ، خدمات كمبيوتر ، خدمات تدريب وخدمات الطلاب، النقل و المواصلات) وغير ذلك .
 - وفي القطاع الإنتاجي: يمكن إقامة مشروعات في (صناعة الأثاث ، صناعة المواد الغذائية، صناعة الآلات و المعدات ، صناعة الملابس ، صناعة الألعاب ، كيميائيات و بلاستيك و معادن) وكذلك يمكن إقامة مشروعات زراعية تشمل الزراعات البتسنية والحيوانية
 - وفي القطاع التجاري :هناك مشروعات عدة أبرزها (تجارة مواد البناء، تجارة الأثاث ، تجارة المواد الغذائية ، تجارة الملابس، تجارة الآلات و المعدات، فضلا عن العديد من المجالات التجارية التي يمكن لأي مستثمر ان يجري دراسات معينة لحاجات السوق، ويمكن اقامة مشروعات تجارية ناجحة (صغيرة اومتوسطة او كبيرة).



٣. المستندات القانونية المطلوبة للبدء بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة (بلا فرق بين ان يكون المشروع إنتاجياً، أو تجارياً، أو خدمياً)، وهي - كما في القرارات الرسمية - تتمثل في :
- إختيار اسم للمحل.
 - الإثبات الشخصي (بطاقة الأحوال - بطاقة العائلة - الجواز) .
 - خطاب إثبات مهنة لتجارة من الأحوال المدنية.
 - إثبات المدير الذي يدير المشروع.
 - خطاب إثبات مهنة للمدير من الأحوال المدنية.
 - عقد الإيجار للمحل (إذا كان محل المشروع مستأجراً).
 - طلب تسجيل البيانات في السجل التجاري .



الفصل الثاني:

خطوات لاختيار المشروع الناجح



الفصل الثاني :

خطوات لاختيار المشروع الناجح

من أجل اختيار مشروع ناجح، تتحقق من خلاله الطموحات والتطلعات التي يسعى لها صاحب المشروع، يقتضي - في الغالب - إنجاز عدة خطوات مرتبة، ومتابعة كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد المشروع

وهي عبارة عن مرحلة تخصص من أجل التعرف على الأفكار الخاصة بالمشروع، ومن ثم اختيار فكرة أو أكثر من بينها... ويتطلب ذلك - بالطبع - إجراء فرز أولي سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل .

الخطوة الثانية: دراسة الجدوى المبدئية

إعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار مسألة غاية في الأهمية لبيان مبررات اختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة، وهذه العملية تتطلب صقل أفكار المشروعات التي تبشر بالنجاح. وحتى يمكن أخذ قرار معين بشأن جدوى هذه المشروعات بعد تقرير مختصر يشمل:

- حجم الطلب وسوق السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع، ورصد فئة المستفيدين أو المتوقع خدمتهم، والمناطق المستهدفة من المشروع .
- السلع والخدمات البديلة وتقديرات الإنتاج المناظرة لكل منها و التقنيات المستخدمة منها .
- عناصر الإنتاج الرئيسية المطلوبة للمشروع . وكيفية توفيرها، هل من السوق المحلية ام عن طريق الاستيراد الخارجي؟
- مدة تنفيذ المشروع .
- الحجم التقريبي للاستثمار ونفقات التشغيل .
- أي قيود أو عوامل أخرى يمكن أن تكون لها تأثير هام على المشروع المقترح تنفيذه والسياسات واللوائح والقوانين الحكومية الرئيسية ذات الصلة بالمشروع .

- وفي حال اتضحت ميزه فكرة المشروع الأولية، تتطلب توفير معلومات إضافية أخرى عن المشروع مثل: دراسة مفصلة للسوق، مدى توافر المهارات الفنية اللازمة للمشروع، دراسات تقييم نتائج المشروعات المشابهة للاستفادة منها، الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة التي سيقام فيها المشروع (وهذا ما سوف نتطرق له في الفصل المخصص لدراسات الجدوى التفصيلية للمشروع).

الخطوة الثالثة: اختيار المشروع

في هذه الخطوة تطبق معايير عامة لانتقاء المشروع، منها على سبيل المثال: هل هناك أفكار لمشروعات يمكن استبعادها بسرعة إذا كانت: غير ملائمة تكنولوجيا، او ان موادها الأولية غير متوافرة، او ان المهارات الفنية غير متوافرة بدرجة كافية، أو ان فكرة المشروع تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة، او لها تكاليف اجتماعية وبيئية باهظة وبعد مرور المشروع بالخطوات السابقة، تصبح الظروف مواتية لإجراء دراسات الجدوى، وهي المرحلة الأكثر دقة، ففيها يتم التأكد من النواحي الفنية والمالية والاقتصادية والتسويقية والبيئية للمشروع ..

الخلاصة أن المشروع (أي مشروع) يمر بدورة كاملة تشمل مرحلتين هما: (مرحلة تقييم المشروع قبل تنفيذه): وتشمل التقييم المالي، و التجاري والاقتصادي للمشروع قبل تنفيذه، لتقرير التنفيذ من عدمه . ويقوم بذلك الجهات الممولة للمشروع سواء كانت جهات قومية أو بنوك محلية أو أجنبية مقدمة للقرض

ثم (مرحلة التنفيذ) وتتضمن تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها والإشراف عليها وتسجيل ما تم تنفيذه، وأثبتت التجارب أنه إذا كان التنفيذ سيئاً فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت جدواه قبل التنفيذ .

كما ان أي مشروع يتألف من عدة عناصر، لا بد من توافرها لضمان النجاح تتمثل في: (مدخلات المشروع) وتسمى التكاليف أو الاستثمارات، و(مخرجات المشروع)، وتسمى المنافع أو العوائد أو منتجات المشروع، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي تمثل عمر المشروع .



الفصل الثالث:

دراسة الجدوى التفصيلية
للمشروعات الصغيرة

الفصل الثالث:

دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة

دراسة الجدوى هي عبارة عن مخطط لأهداف المشروع وخطة العمل المزمع تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف مع إبراز المشكلات المحتملة وطرق التعامل معها .. ويحدث أن بعض أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يطبقون هذا المبدأ ويرون أنه لا يتحتم على صاحب المشروع وضع أي دراسة جدوى عن المشروع إلا إذا كان يقصد عرض هذه الدراسة على أحد الممولين . وهذا تفكير غير علمي، بحكم أن دراسة الجدوى لأي مشروع قبل تنفيذه تساعد على الكشف المبكر عن نقاط الضعف المحتملة في المشروع وهي (الرؤية المستقبلية للمشروع) ، كما تبرز نقاط القوة الكامنة فيه وطرق توظيفها . فالمشروع الذي تبخل عليه بدراسة جدوى لا يستحق أن تبدأه أو تخاطره .
وتتكون دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع من :

١. دراسة الجدوى التسويقية وهي الأهم في المرحلة المبدئية ويمكن القيام بها بشكل مبسط غير معقد والاكتفاء بها كمرحلة مبدئية بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .
٢. دراسة الجدوى الفنية .
٣. دراسة الجدوى المالية والقانونية .
٤. دراسة الجدوى الاقتصادية .
٥. دراسة الجدوى الاجتماعية .
٦. دراسة الجدوى البيئية .
٧. تحليل الحساسية للمشروع .
٨. أساليب تسديد القروض .
٩. كتابة تقرير دراسة الجدوى .



أولاً: الجدوى التسويقية :

١. تعتبر دراسة الجدوى التسويقية هي أهم مرحلة في دراسة جدوى أى مشروع وعلى صاحب المشروع في هذه المرحلة تحديد :

- أين سيتم بيع منتجات او خدمات المشروع .
- هل يمكن أن يتقبل السوق هذه المنتجات والخدمات.
- التعرف على وجهة نظر المستهلكين حول تلك الخدمات والمنتجات.

ويجب تحديد الأهداف و القيم الخاصة بالمشروع والقيام بها حتى تكتمل , وعلى صاحب المشروع ان يتذكر بان النجاح لا يقاس بحجم الأهداف والمهام المحددة فقط, بل يقاس بالعمل الذي تم انجازه. و يختلف التقييم الماي و التجاري و الاجتماعي و الاقتصادي و البيئي للمشروع قبل تنفيذ المشروع وبعده لانه بعد التنفيذ يستخدم القيم الفعلية بينما قبل التنفيذ تستخدم القيم المقدرة وبهذا يمكن التعرف على مواطن الضعف و أسباب المشاكل التي واجهت المشروع و العمل على حلها و الاستفادة منها في تحسين حال المشروع و تحديد الأهداف بشكل دقيق.

٢- اختيار الاسم :

ان أى مشروع مهما كان يحتاج إلى اسم تجارى خاص به , وهذا الاسم ليس مجرد اسم تجارى فقط بل هو اسم يدل على نوعية و يعتبر كعامل مهم لتسويق فكرة المشروع والدلالة على النشاط , ويمكن من خلاله جذب العملاء واليك بعض العوامل المهمة والمساعدة لاختيار اسم المشروع:

- ان يصف الاسم التجارى ما تقدمه من خدمات او منتجات .
- ان يكون الاسم مميزا لم يسبق استخدامه من قبل شخص اخر.
- ان يكون الاسم سهل التذكر واللفظ والكتابة والنطق .
- ربط الاسم مع علامة تجارية خاصة بصاحب المشروع.
- محاولة البعد عن تقليد الاسماء التجارية المتماثلة .

٣ - ضرورة وجود قاعدة بيانات بالعملاء او معرفة كيفية الوصول إليهم :

فكل مشروع يحتاج إلى (منتجات ، و خدمات للبيع، و عملاءو مستهلكين للشراء)، اذ لافائدة من منتجات وخدمات دون وجود عملاء يشترونها لذا وجب على صاحب المشروع اعداد قائمة بالعملاء المتوقعين والعملاء السابقين الذين يعرفهم، وهناك بعض المداخل للوصول الى العملاء لعل ابرزها :

- المعارف الشخصية من أصدقاء وأقارب وزملاء عمل.
- عملاء التزكية الذين يشترون عن طريق تزكية صديق او قريب.
- العروض البيعية والمهرجانات البيعية والمسابقات .
- المقابلة الشخصية بالعملاء والناس.
- مواقع الانترنت والمنتديات والتعارف.
- البريد الالكتروني.

وهنا نورد بعض النصائح المساعدة للحصول على مزيد من العملاء:

- كتابة قائمة العملاء الذين ترغب في الحصول عليهم واماكن تواجدهم.
- كتابة مميزات المنتج او الخدمة التي تعتبر جيدة لدى العملاء.
- ايراد اكثر من خمسة اسباب تجذب العملاء نحو المنتج او الخدمة بدلا من منتجات او خدمات المنافسين.
- تحديد اماكن بيع المنتجات والخدمات.
- تحديد الاسعار.
- محاولة تقدير اجمالي المبيعات السنوية.
- جمع قائمة عملاء من خلال بعض المواقع (التلفزيون - الاعلانات - والسوق - وادلة التسويق).

٤ - توصيف سوق السلعة التي سينتجها المشروع و تشمل العديد من النقاط ابرزها :

- نظام السوق ومؤسساته ، الأسعار والطلب ، قنوات التسويق ، الخدمات التسويقية المختلفة ، درجة المنافسة في السوق .



- شكل سوق منتج المشروع، هل هو سوق احتكار كامل أم سوق احتكار قلة ، أم احتكار تنافس ، أم سوق منافسة كاملة ؟
- نوع السوق : هل هو سوق ناتج المشروع وسوق استهلاكي أم سوق منتجات وسيطة ؟ تحديد نوع السوق يشكل القطاع الذي سيعمل فيه المشروع المقترح .
- تحديد السوق الناتج للمشروع المقترح هل هو سوق داخلي أم سوق خارجي أم كليهما .
- صفات وجودة السلع المماثلة والبديلة في السوق .
- تكاليف إنتاج السلع المماثلة والبديلة في السوق .
- أسعار السلع المماثلة والبديلة الناتجة للمشروع .
- بيانات عن المنافسين لمنتجات المشروع في السوق . وعددهم ومراكزهم التنافسية والخصائص المميزة لكل منهم .
- التعرف على وجهات نظر المستهلكين نحو السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع والأشكال و الأحجام المناسبة من السلعة – ويمكن الحصول على هذه المعلومات بالمقابلة الشخصية لعينة المستهلكين .
- بيانات عن مستهلكي السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع – الفئات الرئيسية المستهلكة لناتج المشروع (الجنس – العدد – متوسط الدخل)
- تحديد نقطة البيع الأولى لمنتجات المشروع .
- من تحليل هذه البيانات والمعلومات يمكن توصيف سوق السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع المقترح وتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع .

0 - دراسة الطلب على السلعة التي سينتجها المشروع:

هل هو طلب نهائي أم طلب وسيط فأن الطلب عليها يتحدد بناءا على الطلب على السلعة النهائية التي تستخدم هذه السلعة ،مثلا: الطلب على الجلود مشتق من الطلب على الأحذية والمنتجات الجلدية . والطلب على الأعلاف مشتق من الطلب على اللحوم والألبان .
وفي هذا الجزء يتم التنبؤ بحجم الطلب على منتج المشروع من تحليل حجم المبيعات أو بحوث التسويق السابقة .



٦ - تسعير السلع التي سينتجها المشروع :

إذا كان المشروع سينتج سلعا متاحة في السوق فتأخذ دراسة الجدوى التسويقية بأسعار السوق لهذه السلعة . أما إذا كان المشروع سينتج سلعا جديدة أو تختلف في بعض صفاتها عن مثيلاتها في السوق فيمكن أن تتبع إحدى طريقتين لتسعيرها : الأولى (نسبة الإضافة المعتادة) وهي نسبة يضيفها المنتج على تكلفة الوحدة من السلعة ، بحيث تكفي هذه النسبة لتحقيق قدر من الربح .. والثانية (على أساس قدرات المستهلكين،) تعتمد هذه الطريقة على التعرف على الثمن الذي يراه المستهلكون ملائما لشراء هذه السلعة . ثم دراسة الكمية التي يمكن أن يستوعبها السوق عند كل سعر معين . ثم اختيار الكمية التي تلائم المشروع والتي يكون سعرها كافيا لتغطية التكاليف وتحقيق قدر من الأرباح .

٧ - التنبؤ بالمبيعات :

التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع من إنتاج وتسويق وتمويل ، فعلى أساس ذلك التنبؤ تعد الميزانية التقديرية للمشروع ، وتعد مختلف برامج الإنتاج ، والمخزون ، ومستلزمات الإنتاج ، والعمالة ، والتمويل ، وتحديد حجم المشروع ، وتحديد حجم الإيرادات المتوقعة بدرجة دقيقة إلى حد ما . ومن أساليب التنبؤ تقديرات مندوبي المبيعات الذين يعيشون الميدان ، وبخاصة فيما يتعلق بالسلع الذي سينتجها المشروع ، والمناطق التي يعملون بها ويشعرون بجو المنافسة ، واستعدادات المستهلكين واتجاهات الطلب على السلعة . ومن الأساليب الهامة هو تقدير الاتجاه العام لحجم مبيعات السلعة في فترة سابقة ثم التنبؤ باتجاه وحجم المبيعات في الفترة المقبلة .

الخلاصة : إن الفائدة التي تنتجها دراسة الجدوى التسويقية هي :

- تحديد حجم إنتاج المشروع بناء على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لنتاج المشروع .
- السعر المتوقع لمنتجات المشروع .
- المواصفات المفضلة في السلعة التي سينتجها المشروع .
- تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أم تتوقف .



ثانيا : الجدوى الفنية :

الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسى من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية، و هي التى تعتمد عليها جميع الدراسات التالية: المالية، الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلا دون وجود الدراسة الفنية، التى تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية.

وتعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التى تم الحصول عليها من الدراسة التسويقية، ويقوم بدراسة الجدوى الفنية فريق متخصص فى النواحي الفنية.

وتشمل الدراسة الفنية للمشروع كل أو بعض الأجزاء التالية طبقا للظروف :

١. تحديد حجم المشروع:

يعنى تحديد حجم الإنتاج، والطاقة الإنتاجية العادية، والطاقة القصوى، والتوسعات المتوقعة، بعد أن يتمكن المشروع من المنافسة فى السوق وتحقيق شريحة تسويقية تتطلب زيادة حجم الإنتاج. ويؤثر على قرار تحديد حجم الإنتاج الاحتياجات التكنولوجية للمشروع والموارد المالية المتاحة واحتمالات تغير السوق فى المستقبل، وتحديد المنتجات الثانوية للمشروع إن وجدت وأفضل استخدام لهذه المنتجات لتحقيق أقصى استفادة منها.

٢. تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة :

يقوم فريق دراسة الجدوى الفنية بحصر الأساليب التكنولوجية الصالحة للاستخدام فى نوع الإنتاج للمشروع. وتقييم هذه الأساليب من وجهه النظر الفنية يأتي من حيث مدى ملاءمتها ومدى المعرفة الفنية بها، وبساطة التشغيل، وسهولة الصيانة، ودرجة الأمان فى التشغيل، ومقدار التلوث الناتج عنها.

٣. تحديد الآلات والمعدات الفنية :

تختلف الآلات والمعدات الفنية تبعاً لطريقة الإنتاج والطاقة الإنتاجية والدقة المطلوبة فى المنتجات. و التى تختلف من مشروع لآخر. وعلى الدراسة الفنية تحديد الأنسب للمشروع.

٤. التخطيط الداخلى للمشروع :

هو تحديد الأقسام المختلفة للمشروع، وتحديد مواقع المباني والإنشاءات الخاصة بكل قسم، على ضوء المساحة الكلية للمشروع و التى تشمل مساحات ومواقع الآلات والمعدات، والمخازن وعناصر الإنتاج، ومكاتب الإدارة، ونظام



التخزين للمدخلات ، و المنتج ، وخطط الإنتاج .
وبصفة عامة يكون الاعتبار الأساسي في تخطيط مباني وإنشاءات الإدارات والأقسام الخاصة بالمشروع - هو تسهيل حركة انتقال المواد الخام . من بدء العملية الإنتاجية حتى إنتاج السلعة النهائية للمشروع .

٥. تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة :

وتشمل تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة ، و يراعى تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها ، إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع ، و شروط التوريد واستمرار التوريد في المستقبل ، و تحديد الكميات المطلوبة لدورة التشغيل كاملة ، و التعرف على أسعار المواد الخام وتقدير تكلفة كل منها ، وتقدير إجمالي تكاليف المواد الخام والوقود ، وكذلك تقدير الاحتياطي المطلوب تخزينه من الخامات ، و تكاليف نقل الخامات إلى موقع المشروع ، و أنواع الطاقة المحركة للمشروع من (كهرباء - بنزين - ديزل) ، و الحجم الكلى للطاقة المطلوبة والأسعار التي يمكن بها الحصول عليها

٦. تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة :

تحديد العدد اللازم من العمال لتشغيل المشروع من عمالة عادية ، أو ماهرة أو، أفراد الإدارة والملاحظين ، وعمال الصيانة، و عمال النقل ، والحراسة ، والخدمات ، والنظافة، وتحديد الأجور وتكاليف استخدام كل نوع من العمالة ، وإعداد برامج تدريب العمالة لرفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب في جدول التشغيل .

٧. تحديد مسائل النقل :

داخل المشروع وبين المشروع والمناطق التي يتعامل معها .

٨. تحديد الفاقد في الإنتاج :

أثناء العملية الإنتاجية أو النقل أو التخزين أو التسويق . واختيار الأسلوب الذي يعمل على تقليل هذا الفاقد .

٩. تحديد تكاليف تأسيس المشروع وتشمل :

- تكاليف الأرض و المباني للمشروع .
- تكاليف استخراج الرخص وتسجيل المشروع .



- تكاليف المعدات والآلات والأجهزة.
- تكاليف إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية .
- تكاليف الاستشارات القانونية فى مرحلة تأسيس المشروع .
- تكاليف الدعاية والإعلان .
- تكاليف التدريب .
- تكاليف أخرى فى مرحلة تأسيس المشروع .

١٠. إنشاء المشروع وتشمل :

التصميم الهندسى للمشروع ويتضمن الشكل النهائى للمشروع وإعداد المواصفات وطرح العطاءات والجدول الزمنى لتنفيذ المشروع بدءا من إعداد المشروع حتى بداية التشغيل وخطة توسعة المشروع .

١١. تحديد موقع المشروع :

تحديد موقع المشروع من مهام دراسة الجدوى الفنية والتسويقية والبيئية . وتختلف اعتبارات اختيار موقع المشروع تبعا لطبيعة أعمال المشروع ونشاطه المقترح ومدى توفر المواد الخام خصوصا إذا كانت هذه الخامات يصعب نقلها . وتتدخل تكاليف شراء الأرض أو استئجارها فى دائرة تفضيل موقع على آخر . وكما تتدخل العوامل البيئية عند اختيار موقع المشروع والاستقرار الأمنى بالمنطقة .

وعلى ضوء كل ذلك فإن دراسة الجدوى الفنية تفيد فى :

١. تحديد حجم المشروع .
٢. اختيار موقع المشروع .
٣. تحديد تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع .
٤. تحديد الجدول الزمنى لتنفيذ المشروع .
٥. تحديد عمر المشروع .
٦. تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف .

ثالثاً: الجدوى الاقتصادية :

من دراسة الجدوى التسويقية والجدوى الفنية للمشروع يتبين أن لكل مشروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع .

- ومن المعروف أن التكاليف في أي مشروع تنقسم إلى (تكاليف استثمارية) وهي كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى ، وتشمل جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع التي سبق ذكرها في الجدوى الفنية .. و(تكاليف جارية) وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل ، و تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحدة ، وتكاليف الأجور والمرتببات والوقود والطاقة .
- أما مصادر التمويل الاستثماري فتأتي من مصادر متعددة تغطي واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع و تشغيله . و هذه المصادر هي: رأس المال المملوك لصاحب المشروع، والقروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة و التي قد تكون قروضا طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات ، او قروضا قصيرة الأجل لأقل من سنة، والمنافع أو العوائد من المشروع ؛ و التي تتضمن قيمة كل من نواتج المشروع الرئيسية والثانوية باستخدام سعر السوق .

و لعل أهم ما يميز دراسات الجدوى المالية والاقتصادية هي إيجاد القيمة الحالية للنقود التي ستنفق أو يحصل عليها المشروع خلال سنوات تشغيل المشروع . فمنطقياً أن حصول صاحب المشروع على ألف ريال بعد ١٠ سنوات من بدء المشروع لا تعادل قيمتها الف ريال تنفق في تأسيس المشروع

كما يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام نفس المقاييس ، والفرق الجوهرى هو أن التقييم الاقتصادي للمشروعات يهتم بقياس العائد الاقتصادي للمجتمع ، بينما في التقييم المالي فإن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق ، بل تقدر قيمتها على أساس أسعار الظل التي تعكس القيم الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات ، وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق في حالات معينة ولكنها تختلف عنها في معظم الحالات .

ولذا عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع .



الفصل الرابع :

إجراءات إضافية هامة في
عملية الجدوى

الفصل الرابع:

إجراءات إضافية هامة في عملية الجدوى

ومن المسائل المهمة في عملية دراسة الجدوى

١- الشكل القانوني :

حيث يجب على صاحب المشروع مراعاة ودراسة الأوضاع القانونية للمشروع وإثبات الملكية كملكية فردية او مساهمة وخلافه، وينصح في البداية ان تكون الملكية فردية ومن ثم التوسع في هذا المجال ، كما يجب التنبه إلى ضرورة استخراج التراخيص اللازمة والتصاريح للمشروع وعدم تأجيل أي خطوة من هذا القبيل.

٢ - الجدوى الاجتماعية :

تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع ،ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهم القائم بدراسة الجدوى لأى مشروع فى : (أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يتطلبها المشروع ، وكم نسبة العمالة العادية فيها .. أثر المشروع على توزيع الدخل فى صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل، وكذلك إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل) .

٣ - الجدوى البيئية للمشروع:

لكل مشروع آثار بيئية موجبة أو سالبة ، ولذا فأن تقييم الآثار البيئية للمشروع يساعد فى تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أى مشروع وزيادة المنافع البيئية الإيجابية . ويتضمن التقييم البيئى تقييم آثار المشروع على الصحة العامة ، والمحافظة على البيئة ورفاهية السكان فى منطقة المشروع .

ومن فوائد إجراء التقييم البيئى تحديد القضايا البيئية التى سوف يسببها المشروع وتقدير تكلفتها الفعلية، واقتراح آليات تخفيف الأضرار التى تنشأ عن تنفيذ المشروع . إضافة الى تقييم الأثر البيئى للمشروع يساعد فى اختيار مواقع بديلة فى حالة ارتفاع الأثر البيئى.

وتتم معالجة الآثار البيئية للمشروع فى الخطوات التالية: الاولى : تحديد تأثير المشروع على البيئة: و يمكن تحديد آثار المشروع على البيئة على أساس المعلومات التى يتم عرضها فى الجزء الخاص بتوصيف المشروع . والثانية: .- تقدير مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع بدون أخذ تأثير البيئة على المشروع . وكذلك - تقدير مقاييس الجدوى



الاقتصادية للمشروع مع أخذ تأثير البيئة على المشروع ، وفى هذه الحالة تضاف الى التكاليف الزيادة فى تكاليف معالجة الاضرار البيئية للمشروع.

٤ - تحليل الحساسية للمشروع :

من بين المزايا الحقيقية للتحليل المالى والاقتصادي الدقيق للمشروع إمكانية استخدامه لاختيار نتائج المشروع إذا اختلفت الأحداث عن التوقعات التى تمت عند التخطيط للمشروع . إعادة إجراء التحليل للتعرف على ما يمكن أن يحدث فى ظل هذه الظروف المتغيرة هو ما يسمى بتحليل الحساسية ، أن جميع المشروعات ينبغي أن تخضع لأجراء تحليل الحساسية ولمعظم المشاريع هناك حساسية للتغير فى أربع مجالات رئيسية:

- حساسية المشروع لزيادة التكاليف :
- يجب أن يتم اختبار حساسية أى مشروع فى حالة تجاوز التكاليف . فالمشروعات تميل إلى الحساسية الشديدة بالنسبة لزيادة التكاليف (خاصة تكاليف التأسيس أو التكاليف الاستثمارية) لأن معظم تلك التكاليف تنفق فى وقت مبكر فى المشروع ويكون لها وزن كبير فى عملية الخضم. ويمكن أن تحول الزيادة فى تكاليف المشروع من مجدى إلى غير مجدى . ولذا يجب أن يتوصل القائم بجدوى المشروع إلى أى مدى يتحمل المشروع زيادة فى التكاليف . وهذه إشارة هامة لمتخذى قرارات الاستثمار فى المشروع.
- حساسية المشروع لتأخير فترة التنفيذ :
- يؤثر التأخير فى التنفيذ أو تأخير تسليم المعدات على مقاييس جدوى المشروع . ومن ثم فأن إجراء اختبار حساسية المشروع لتأخير التنفيذ هام جدا فى دراسة الجدوى الاقتصادية
- حساسية المشروع لانخفاض أسعار منتج المشروع :
- كثيرا ما تتغير الأسعار عن الأسعار المتوقعة عند تقييم جدوى المشروع. و بالتالى تؤثر على قيمة عوائد المشروع ولمعظم المشاريع حساسية مختلفة لانخفاض أسعار بيع منتجاتها . ولذا فأن على القائم بدراسة الجدوى الاقتصادية وضع عدد من الافتراضات البديلة حول الأسعار المستقبلية لمنتجات المشروع مثلا فى حالة انخفاض الأسعار ١٠% أو ٢٠% وهكذا وتحديد تأثير ذلك على مقاييس جدوى المشروع .
- حساسية المشروع لانخفاض الإنتاج :
- يواجه أى مشروع خلال عمره الإنتاجي عوامل كثيرة تؤدي إلى انخفاض الإنتاج مثل تأخير إمدادات المواد الخام ، وعدم

القدرة على تسويق كل الناتج أو انخفاض الأسعار ، و حددت ظروف جوية مختلفة تواجه المشروع الزراعي. أن اختبار تحديد مدى حساسية مقاييس جدوى المشروع بالنسبة لانخفاض الإنتاج تفيد في اتخاذ قرار حول تنفيذ المشروع.

• أسلوب تحليل الحساسية :

على القائم بدراسة الجدوى أن يعيد حساب مقاييس جدوى المشروع مرة ثانية مستخدما التقديرات الجديدة لأى تغير فى المجالات السابقة فى ظل اختبارات الحساسية.

• فى حالة تجاوز التكاليف ٢٥ ٪ انخفضت صافى القيمة الحالية بل أصبح سالبا كما انخفضت نسبة المنافع إلى التكاليف وانخفض معدل العائد الداخلي للمشروع وبذلك أصبح المشروع غير مجد اقتصاديا ، مما يوضح شدة حساسية هذا المشروع لزيادة التكاليف .

• فى حالة تأخر التنفيذ العام . أى بدلا من أن ينتج المشروع فى السنة الأولى بعد التنفيذ تأخر الإنتاج إلى السنة الثانية ، وبذلك لا يكون هناك عوائد للمشروع فى السنة الأولى ويبدأ حساب عوائد المشروع من السنة الثانية. و انخفاض نسبة المنافع إلى التكاليف ، وانخفاض معدل العائد الداخلي للمشروع أى مازال المشروع مجديا اقتصاديا مما يوضح قدرة المشروع على تحمل انخفاض الأسعار أو الناتج.

٥- أساليب تسديد القروض:

تسديد أصل القروض يتم عادة على عدة سنوات وبالتالي فإن المبالغ المدفوعة لتسديد أصل القرض تدخل فى التدفقات الخارجة أو التكاليف فى السنوات التى تدفع فيها .

ويهتم المقرض والقائم بالتحليل لحجم القرض و لفترة القرض وما تتضمنه من فترة السماح ، وفترة تسديد القرض ، والضمان المطلوب للحصول على القرض ، وإجراءات الحصول على القرض والوقت الذى يمضى بين التقدم للقرض والحصول عليه.

وهناك أساليب عديدة لتسديد أصل القرض وتساعد معرفة تلك الأساليب فى إجراء التقييم المالى للمشروعات - وأهم تلك الأساليب :

- ١- تسديد أصل القرض على مبالغ نقدية متساوية سنويا على المتبقى غير المسدد من أصل القرض
- ٢- تسديد أصل القرض المركب عليه بدفع مبالغ سنوية متساوية وبقرض عدم وجود فترة سماح ، وعلى القائم بدراسة الجدوى أن يختار أسلوب تسديد القرض المناسب لطبيعة عوائد المشروع .



الفصل الخامس:

إرشادات في كتابة دراسة
الجدوى



الفصل الخامس :

إرشادات في كتابة دراسة الجدوى :

أولا : تنظيم التقرير

١. ألا يزيد عدد صفحات التقرير عن ٢٥ صفحة .
٢. دعم التقرير بمجموعة من الملاحق في مجلد منفصل .
٣. صياغة التقرير في شكل يجعل غير المتخصص قادرا على فهم المشروع .

ثانيا : العناصر الرئيسية للتقرير :

١. الملخص والنتائج : لا يزيد هذا الجزء عن صفحتين .
- والهدف منه إعطاء القارئ فكرة مختصرة وكاملة عن المشروع .
- المقدمة : يذكر فيها فكرة المشروع وأهميته .
- مبررات اختيار المشروع .
- منطقة المشروع : وصف كامل للمنطقة التي سيقام فيها المشروع .
- مصادر المدخلات التي يحتاجها المشروع .
- المشروع : يعطى هذا الجزء فكرة مختصرة عن أهداف المشروع وموقعه و حجمه ومكوناته و أي خصائص أخرى لها أهميتها للمشروع .
٢. الجوانب الفنية للمشروع .
٣. مصادر تمويل المشروع ، وشروط الاقتراض .

ثالثا : مراحل تنفيذ المشروع وجدولة الإنفاق.



رابعاً : تقديرات التكاليف :

- التكاليف الاستثمارية
- التكاليف الجارية
- احتياطي الطوارئ في حدود ١٠ - ١٥ ٪

خامساً : الخطة التمويلية للمشروع في شكل جدول.

سادساً : الأثر البيئي للمشروع.

سابعاً : إنتاج المشروع والأسواق.

ثامناً : المنافع أو العوائد من المشروع :

- المنافع الاقتصادية
- المنافع الاجتماعية



الخاتمة..



الخاتمة

هذه هي اهم العوامل الرئيسية المبسطة للبدء بمشروع صغير، وفي هذا المجال ينبغي تجاوز بعض الامور التي يمكن ان تكون عائقا امام خطوة البدء بالمشروع، منها الكم الهائل من المعلومات والتفاصيل التي قد تجعل المستثمر في قلق وخوف وتردد، كما لا ينبغي لصاحب المشروع ان يجعل النقص في المعلومات اداة تعرق له عن تحقيق حلمه. فالكثير من صغار المستثمرين الناجحين بدوا مشاريعهم دون ان يعرفوا الكثير عن عالم الأعمال والإدارة، وربما بعضهم لم يحصل على تعليم عال بفنون التجارة والاقتصاد، لكنهم عقدوا العزم على العمل والتغلب على الصعاب والنجاح وتسلحوا بالخبرة التي لديهم والمال المتاح والفكرة الجيدة وتعلموا وهم يمارسون عملهم الكثير والكثير . ويجدر بنا في نهاية هذه الوقفة تقديم نصائح يقدمها الخبراء عادة، للمساعدة - بإذن الله - على تحويل الحلم حقيقة ، وإبرزها :

- تدريب النفس على الانتهاء مما بدأت او فكرت فيه (تعلم- تدرب) .
- القيام بالعمل على اكمل وجه مع الصبر والمثابرة.
- قبول المخاطرة والتحدي ولكن بتعقل مع وجود الثقة بالنجاح.
- على صاحب المشروع ان يتذكر ان من اسباب عدم نجاح اي مشروع (دراسة جدوى ضعيفة غير دقيقة، او تقدير تكاليف المشروع أقل من القيمة الفعلية ، أو وضع جدول متفائل جدا لتنفيذ المشروع لا يأخذ في الاعتبار احتمال التأخير في تنفيذ المشروع، التنبؤ المسرف في ناتج المشروع أو الأسعار .أو. المغالاة في تقدير عائد الاستثمار) .
- على صاحب المشروع ان يتذكر دائما السمات الشخصية و المهارات المطلوبة لأي مبتديء في النشاط الاقتصادي، والتي يوردها الخبراء وإبرزها: (- القدرة على العمل الجاد.. و التصميم على النجاح برغم الصعوبات.. و الحرص

على العمل .. و الاستعداد للمخاطرة المحسوبة لاغتنام الفرصة .. و القدرة على تنظيم الوقت و تحديد الأولويات في العمل .. و القدرة على إيجاد المعلومات اللازمة لإتمام العمل .. والقدرة على التعلم من الأخطاء وتجنبها في المستقبل .. والانفتاح على الأفكار الجديدة المبتكرة والمتطورة لتنمية المشروع .. و الإيمان بالقدرة على إنجاز المشروع وتخطى الصعوبات

- نقتح الاطلاع على عدد من البحوث التي تناولت اوضاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تتضمن النصائح الذهبية للراغبين في انشاء مشروعات صغيرة ومنها (كتاب: ابدأ مشروعك.. ولا تتردد - الطبعة الرابعة (للمؤلف د. نبيل شلبي)، و- كتاب: أفكار ذهبية لأفضل الشركات العربية - الطبعة الأولى (للمؤلف د. نبيل شلبي) .. و- كتاب: افضل المشاريع التي اديرت من المنزل (حول افضل ٩٥ مشروع تجارى) .. و- كتاب: المشروعات التي تدار من المنزل للمبتدئين (للمؤلف بيتر ايكونومي).



قائمة الجهات

التمويلية والداعمة

الجهات الممولة:

| الفاكس | الهاتف | البريد الالكتروني | الجهة الممولة |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|---|
| 9661 4790165 | 9661 4774002 تحويله 127,131 | sidf@sidf.gov.sa | برنامج كفالة |
| 9662 6931884 | 9662 6930000 تحويله 2458 | aljprog@alj.com | برامج عبداللطيف جميل |
| 9661 4191512 | | www.tcf.org.sa | صندوق المثوبة |
| 9663 8824888 تحويله 144 | 9663 8824888 | www@zamil.com | مركز عبدالله الحمد الزامل لخدمة المجتمع |
| 9661 4778953 | 9661 4797200 | www.scb.gov.sa | البنك السعودي للتسليف |
| 966 14749214 | 966 9224 1474 | info@saudiorix.com.sa | اوركس للتأجير التمويلي |
| 966 12195555 | 966 12118888 | www.saab.gov.sa | البنك الزراعي العربي السعودي |
| 966 14971576 | 966 14971575 | www.ncf.org.sa | الصندوق الخيري الوطني |
| 9663 8676923 | 966 38676707 | www.baj.com.sa | بنك الجزيرة |
| 9668942216 | 9668648072 | www.riyadbank.com | بنك الرياض |
| 9661 2764463 | 9661 2764400 | sabb@sabb.com | بنك ساب |
| 96638303401 | 96638303829 | www.alrajhibank.com.sa | مصرف الراجحي |



الجهات المساندة و الداعمة:

| الفاكس | الهاتف | البريد الالكتروني | الجهة الداعمة |
|----------------------------|----------------------------|----------------------|---|
| 96626443447 | 96626467608 | www.iciec.com | البنك الاسلامي للتنمية |
| 96626426615 | 96626436666 | csu@alahli.com | البنك الاهلي التجاري برامج الاهلي لخدمة المجتمع |
| 96614659699 | 96614659399 | www.sep.gov.sa | الصدوق السعودي للتنمية |
| 96614924869 | 96614913027 | | الموسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني |
| 96614808855 تحويلة 1141 | 96614808855 تحويلة 1888 | www.sct.gov.sa | الهيئة العامة للسياحة |
| 96614412963 | 96614418888 | projects@agfund.org | برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الامم المتحدة الانمائية (اجفند) |
| 96614629243 | 96612790804 | www.hrdf.org.sa | صندوق تنمية الموارد البشرية |
| 96614623959 | 96614629462 | www.mawhiba.org.sa | مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجالة لرعاية الموهبين |
| 920011550 | 920011660 | www.saudismes.org.sa | مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية |
| 96614813830 | 96614813344 | www.kacst.edu.sa | مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية الادارة العامة لبراءات الاختراع |





Tel : +966 3 8991609 - Fax : +966 3 8996761
www.chamber.org.sa