

د. ولاء حسين زريقا

المحاضرة الثالثة (٣)

## دورة حياة المشروع ودراسة الجدوى التمهيدية

### أولاً: دورة حياة المشروع:

تمر دورة المشروع بعدد من المراحل المتتابعة والمترادفة، وكل مرحلة من هذه المراحل هي عبارة عن سلسلة من العمليات الفرعية والتي تكون بمجملها شكل المشروع النهائي ونشاطه. سيتم في هذه المحاضرة تناول دورة حياة المشروع ودراسة الجدوى التمهيدية (محمود، 2007).

**المرحلة الأولى:** مرحلة ما قبل الاستثمار (أي مرحلة ما قبل التنفيذ)، وتتضمن هذه المرحلة:

1. التعرف على فرص الاستثمار المتاحة (سيتم تناولها في هذه المحاضرة).
2. دراسة الجدوى المبدئية (سيتم تناولها في هذه المحاضرة).
3. دراسة الجدوى النهائية/التفصيلية (سيتم تناولها في المحاضرات التالية لدراسة الجدوى).
4. تقييم المشروع وتقرير مدى الصلاحية (سيتم تناولها في المحاضرات التالية لدراسة الجدوى).

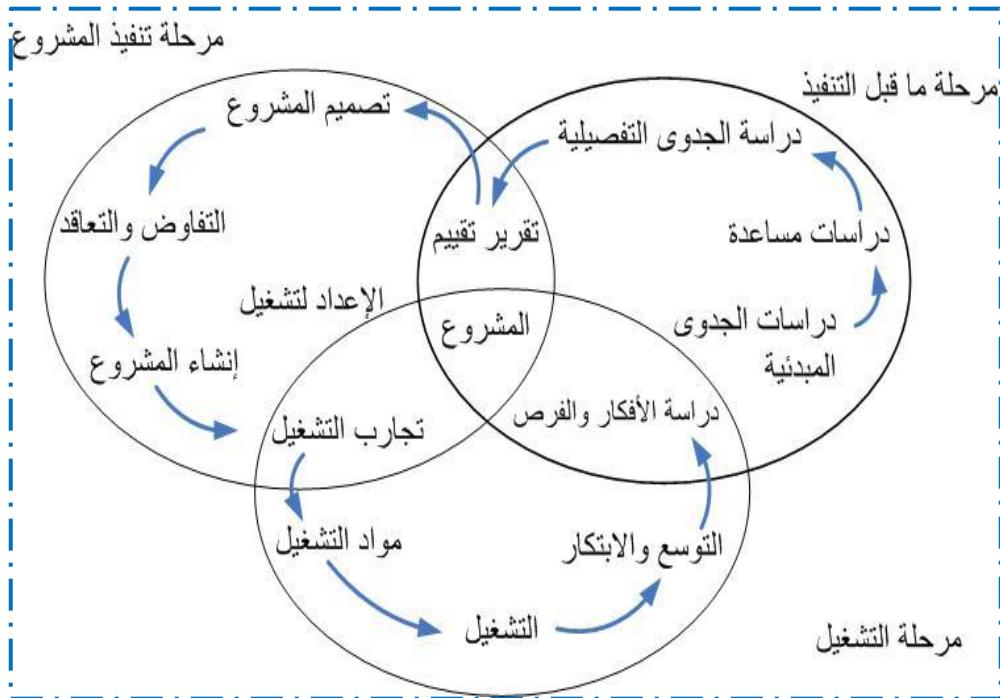
**المرحلة الثانية:** مرحلة تنفيذ المشروع، وتتضمن:

1. تصميم المشروع.
2. التفاوض والتعاقد.
3. إنشاء المشروع وتنفيذ.
4. تجارب التشغيل.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تشغيل المشروع، وتتضمن:

1. البدء بالإنتاج.
2. التسويق.
3. البيع.

وهناك ارتباط وثيق بين المراحل الثلاث التي يمر بها المشروع الاستثماري، حيث تتضمن كل مرحلة من هذه المراحل عدّة أنشطة متوازية ومترادفة أحياناً مع المراحل التالية لها، ويوضح هذا التداخل بين المراحل الثلاث بالشكل رقم (1):



الشكل رقم (1): دورة حياة المشروع

محمود، 2007

يلاحظ من الشكل أن مرحلة ما قبل الاستثمار تتضمن دراسة الأفكار والفرص الاستثمارية، وترتبط هذه العملية بالمرحلة الثالثة (مرحلة التشغيل)، فقد تتشاءأ الأفكار الجديدة من الآراء والمقترحات التي يبديها عملاء المنشأة أو الموزعين أو المنافسين مما يستدعي دراسة الفرص من قبل القائمين على تشغيل المنشأة القائمة على التوسيع والابتكار ومن ثم تجديد أو إحلال آلات أكثر تقنيةً.

كما يتضح من الشكل رقم (1) أن هناك تداخل بين مرحلة الابتكار ومرحلة ما قبل الاستثمار

(ما قبل التنفيذ)، ومرحلة التنفيذ من خلال تقرير تقييم المشروع ومدى الصلاحية.

## **المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاستثمار (ما قبل التنفيذ):**

تتضمن هذه المرحلة النقاط التي تم الإشارة إليها سابقاً وهي:

### **1-1: التعرف على الفرص:**

يوجد هناك مدخلين أساسيين للتعرف على فرص الاستثمار أولهما مدخل البحث عن حاجة، وثانيهما مدخل التوصل إلى فكرة منتج جديد (خلق حاجة). وتعتبر مصادر المقترنات الاستثمارية متعددة ومتنوعة، وهي ليست فقط لمواجهة احتياجات غير مشبعة ولكن أيضاً بهدف استخدام الموارد غير المستغلة بكافة أشكالها (علام، 2006، ص21)، ويمكن للمستثمر أن يتعرف على فكرة المقترن الاستثماري من خلال البحث والاستقصاء عن الأفكار الجديدة لمجموعة من المشروعات والتي يخلص بعدها إلى تقييم جدواها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب بشأن الاستثمار، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التعرف أو البحث والاقتراح، وتعتبر هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة لذلك يجب التأكد من أن المقترن أو مجموعة المقترنات الاستثمارية هي أفضل المتاح من حيث فرص النجاح والاستقرار والبقاء. هنا يجب التمييز بين نوعين من المقترنات الاستثمارية وهي:

- الأول: يناسب المنظمات والشركات القائمة التي ترغب في استثمار واستغلال الطاقات والموارد الغير مستغلة لديها، ويندرج تحت هذا البند كافة أدوات الاستثمار طويلة ومتعددة وقصيرة الأجل.
- الثاني: يناسب جميع المستثمرين بالإضافة إلى المستثمرين الجدد الوافدين إلى الاستثمار.

يمكن تقسيم مصادر الأفكار والمقترنات الاستثمارية إلى قسمين رئيسيين هما:

### **1-1: المصادر الداخلية للمقترنات الاستثمارية:**

أي أن المنظمة ذاتها ومن خلال الأقسام الداخلية لها تقوم بالحصول على المقترنات الاستثمارية، كأن يقدم قسم الاستخبارات المالية التابع للإدارة المالية بأن هناك فائض سيولة غير مستثمر ويمكن استثماره لفترة سنة واحدة بأحد أدوات الاستثمار قصيرة الأجل، بالإضافة إلى ذلك تحتوي التقارير المقدمة من الأقسام المختلفة (التسويقية، التنافسية، الإنتاجية، المالية) على العديد من البيانات والمعلومات والتي تعتبر مصدراً هاماً للمقترنات الاستثمارية، وأهمها:

- (1)- بيانات عن الأسواق الجديدة وإمكانية اختراعها.
- (2)- بيانات تفيد بظهور خدمات جديدة من قبل المنظمات المنافسة.
- (3)- بيانات ومعلومات عن المنتجات والخدمات قيد الإنتاج والتطوير التي يرغب المنافسون بتقديمها.
- (4)- موقف السلع والخدمات البديلة والمنافسة في السوق المستهدف للمنظمة بالإضافة للأسوق المحتملة.
- (5)- بيانات ومعلومات عن الوضع المالي للمنظمة والفائز الحالي المحتمل في السيولة وللأشهر القادمة.

## 1-2: المصادر الخارجية للمقترحات الاستثمارية:

هي الأفكار والمقترنات التي تأتي من خارج المنظمة، وهي:

- (1) - الاطلاع على البيانات والأبحاث والدراسات عن النشاط الاقتصادي.
- (2) - مصادر القوائم التي تنشرها الحكومة عن الأولويات في تنفيذ المشروعات لكلا القطاعين العام والخاص.
- (3) - استطلاع آراء الخبراء: توحى استشارة الخبراء في مجالات الإدارة والصناعة والسياحة والبنوك والتأمين والتصدير والاستيراد بأفكار ومقترنات استثمارية جديدة.
- (4) - دراسة خطط التنمية: تحدد خطة التنمية عادةً المجالات التي تحتاج إلى إقامة مشروعات جديدة، ومما لا شك فيه أن دراسة هذه الخطة ستؤدي بأفكار جديدة عن العديد من المشروعات والأفكار والمقترنات الاستثمارية.

**يرى الكاتب** إن مرحلة تقديم المقترنات الاستثمارية تعتبر غاية في الأهمية، وهي مسؤلية لا تقتصر فقط على الإدارة العليا بل يتحملها العاملون كلُّ من موقعة، ويرى الكاتب أن **التفكير الإبداعي وغير التقليدي** والتفكير من خارج الصندوق هو المصدر الفعال لأفكار استثمارية رياضية وبعيدة عن التقليد الأعمى للمنافسين وبالتالي لا بد من تحفيز العقل على التفكير بشكل بعيد عن الآخرين **فلا غنى كالعقل**. وهنا لا بد من دراسة الأفكار الإبداعية في مختلف الأسواق والبيئات المجاورة للمشروع، حتى يصبح العقل قادرًا على الإبداع وتوليد أفكار جديدة تخدم بيئة المستثمر.

## ثانياً: دراسة الجدواى التمهيدية:

### 2-1: مفهوم دراسة الجدواى المبدئية/الأولية/التمهيدية:

تعرف دراسات الجدواى المبدئية بأنها دراسات استطلاعية سريعة تستهدف التوصل إلى حكم أولى على مدى احتمال تحقيق المشروع الاستثماري الذي نهتم بدراسة جدواه للأهداف المرجوة منه. أو بمعنى آخر تهدف للتحقق من وجود دلائل أولية تشير إلى إمكانية نجاح المشروع. فإذا أسفرت هذه الدراسات عن عدم وجود موانع جوهرية لتنفيذ مشروع الاستثمار أو عن توفر احتمالات النجاح له، يتم إعداد دراسات الجدواى التفصيلية بأبعادها المختلفة وتكون هناك مبررات اقتصادية لعمل هذه الدراسات التفصيلية.

أما إذا أسفرت تلك الدراسات عن عدم وجود إمكانية النجاح للمشروع لأسباب شخصية يصعب تفسيرها أو إلى أسباب موضوعية، فإن دراسات الجدواى تتوقف عند هذا الحد، ويمكن للمستثمر القيام بدراسة أفكار أخرى إذا كانت لديه الرغبة في ذلك.

إذ ليس هناك مبرر للقيام بدراسات جدواى نهاية مكلفة في الغالب لفكرة استثمارية غير ملائمة أو لأحد مشاريع الاستثمارية الذي لا تتوافق له مقومات النجاح.

### 2-2: مبادئ وأهمية دراسة الجدواى المبدئية:

تم دراسات الجدواى المبدئية من خلال خطوات تتخذ في النهاية صورة مستد أو نموذج Form يختلف باختلاف الجهة التي أعدت تلك الدراسات، ومدى خبرتها وكفاءتها. فقد يتخذ هذا النموذج شكل "خطاب نوايا" يبرر توفر نية مبدئية للاستثمار وقبول فكر الاستثمار ووضعها موضع المزيد من الدراسات، وقد يكون على هيئة "كراسة" تتضمن بيانات أولية ذات نمط واحد. وعادة، فإن دراسات الجدواى المبدئية لا تتضمن العمق الوارد في الدراسات التفصيلية، وعادة يعتمد إجراؤها على البيانات الثانوية المنشورة ولا يمتد إلى إجراء البحث الميدانية إلا نادراً. ولا شك أن دراسات الجدواى التفصيلية تستند جهداً ووقتاً كبيراً مما يؤثر على ارتفاع تكاليف القيام بها، وبالتالي فمن المرغوب فيه إجراء دراسات مبدئية للجدواى حتى يتم تصفيتها واستبعاد عدد من الأفكار الاستثمارية غير المجدية مبدئياً.

ونظر لأن النتائج التي تسفر عنها دراسات الجدواى المبدئية يتوقف عليها اتخاذ قرار بقبول أو رفض أو تعديل مشروع الاستثمار، أو اختيار واحد أو أكثر من مشاريع الاستثمار المقترحة، فإنه يتحتم أن تكون تلك الدراسات موضوعية ودقيقة وهذا يتطلب مهارات وقدرات خاصة علمية وعملية في متىخذ القرار لتحديد أبعاد الفرصة الاستثمارية، ذلك أن العديد من الأفكار يتم استبعادها بسبب إجراء دراسات مبدئية للجدوى تفتقر إلى عوامل الدقة و/أو الموضوعية رغم أنها قد تكون أفكار صالحة والعكس صحيح.

وإذا كان ممكناً الاستغناء عن إعداد دراسات الجدواى المبدئية والقيام مباشرة بإعداد دراسات الجدواى التفصيلية في بعض الأحوال (كما في حالة تنفيذ مشروع لإنتاج سلعة أساسية)، فإن دراسات الجدواى المبدئية تعد ضرورية ولا يمكن التخلص منها في معظم الأحوال، ذلك أن من بين فوائدها الأساسية تجنب ضياع مبالغ طائلة تمثل تكاليف القيام مباشرة بدراسات جدواى تفصيلية تنتهي إلى قرار برفض تنفيذ مشروع الاستثمار (وتعرف هذه النوعية من التكاليف بالتكاليف الغارقة حيث يصعب استردادها أو تعديلاها أو تحويلها إلى استثمار آخر دون تحمل خسائر فادحة)، هذا بالإضافة إلى تفادي آية خسائر قد يتحققها المشروع إذا ما تم تنفيذه مع عدم وجود دليل على جدواه المبدئية.

يتبيّن مما تقدم أن ثمة أهمية كبيرة لإجراء دراسات الجدواى المبدئية لمشروع الاستثمار، بيد أنه قد يصعب وضع حد فاصل بين دراسات الجدواى المبدئية من جانب ودراسات الجدواى التفصيلية من جانب آخر، **ولعل المستثمر الكفء هو الذي يمكنه ذلك.**

## 3-2: تصفية الأفكار والمقترحات الاستثمارية في دراسة الجدواى الأولية:

يوجد هناك مدخلين أساسيين للتعرف على فرص الاستثمار أولهما مدخل البحث عن حاجة، وثانيهما مدخل التوصل إلى فكرة منتج جديد، بالإضافة لمصادر (داخلي وخارجي).

وعلى ضوء مفاهيم هذين المدخلين والمصادر يمكن للمستثمر إعداد قائمة بالأفكار الاستثمارية كما ورد ذكره سابقاً. ومن الناحية العملية لا يمكن إجراء دراسات جدواى تفصيلية لكل هذه الأفكار والفرص، بل وفي حالات كثيرة قد يتعدّر القيام بدراسات جدواى مبدئية لكل تلك الفرص، وهنا يتطلب الأمر اجراء تصفية مبدئية بغية الإبقاء على تلك الفرص التي لها احتمال نجاح مرتفع وترتيب هذه الفرص أو الأفكار حسب أهميتها ما أمكن.

## وتتم التصفية المشار إليها على مراحلتين:

### المراحل الأولى لتصفية الأفكار الاستثمارية المقترحة:

وفيها يتم استبعاد بعض الفرص طبقاً للأساس تذهب / لا تذهب Go/No Go ، أو بمجرد الإجابة ب (نعم) على أي من الأسئلة التالية والتي تتعلق بمناخ الاستثمار :

1. هل سينجم عن قيام مشروع الاستثمار أي مخالفة للنظم والقوانين والقواعد الحكومية أو لمبادئ العلاقات العامة السليمة (كالضوضاء أو حدوث تلوث للبيئة أو تصنيع مواد غير صحية أو غير مباحة)
2. هل يتعارض مشروع الاستثمار مع الأهداف والسياسات القومية أو مع القيود التي قد تفرضها الدولة (كالقيود المفروضة على الاستيراد، الاحتياجات من النقد الأجنبي، توفير فرص العمل، خطط التنمية؟)
3. هل هناك أية قيود أو احتكارات أو عجز يؤدي إلى عدم توافر أحد عناصر الإنتاج أو توفره ولكن بتكلفة غير مقبولة؟
4. هل لا توجد حاجة ماسة إلى منتجات مشروع الاستثمار؟
5. هل رأس المال المطلوب غير واقعي ومبالغى به؟
6. هل تتعذر الأهمية الاستراتيجية لمشروع الاستثمار؟ وهل لا يساهم في حل مشكلات الدولة؟
7. هل لا يتوافق إنشاء المشروع مع خطط التنمية في الوطن وأولوياتها؟
8. هل هناك منافسة قوية من الشركات المماثلة وخاصة العملاقة؟
9. هل هناك أي عوامل تؤثر على التسويق الفعال لمنتجات المشروع مستقبلاً؟

### المراحل الثانية لتصفية الأفكار الاستثمارية المقترحة:

وفيها يتم استخدام **أسلوب الترتيب المقارن للفكر الاستثمار**، إذ بعد استبعاد الأفكار التي لها فرص نجاح محدودة أو متعثرة، يقتضي الأمر القيام بدراسات إضافية بغية التوصل إلى أساليب ملائمة لترتيب أفكار الاستثمار ترتيباً مقارناً يمكن المستثمر في نهاية الأمر من **الاختيار الرشيد** لمشروع الاستثمار الذي ينبغي عليه تنفيذ دراسة جدوى التفصيلية.

وعند القيام بعملية الاختيار المشار إليها ينبغي مراعاة مجموعة عوامل أساسية، وبمعنى آخر فإنه لكي يمكن لفكر الاستثمار أن تؤدي إلى مشروع استثماري ناجح فلا بد لها من مراعاة الاعتبارات التالية:

- أ.** أن يكون لها سوقاً مناسباً في الوقت الحالي ، وفي المستقبل.
- ب.** أن يتوقع لسوقها النمو المستقبلي.
- جـ.** أن تكون تكاليف الإنتاج والتسويق مساوية أو أقل نسبياً من تكلفة المنافسين.
- د.** أن يقسم الطلب على المنتجات الخاصة بالمشروع حال تفريذه وأسعارها بأقل درجة من المخاطرة.

ولأغراض التصفية المبدئية، فإنه يمكن استخدام "الحكم الشخصي" في تقييم هذه العناصر كما يمكن استخدام بعض المقاييس الإحصائية في إجراء الترتيب المقارن لفرص الاستثمار.

**يلاحظ مما تقدم**، أن التصفية المبدئية يترتب عليها استبعاد العديد من فرص وأفكار الاستثمار وذلك في ضوء دراسة العوامل الحاكمة لمناخ الاستثمار المحيط بالمشروع. وفي ذات الوقت فإنها تركت عدة فرص وأفكار أخرى تتطلب المزيد من الدراسات.

## 4-2: أربع أسئلة مهمة للقيام بدراسة الجدواى المبدئية:

لا شك أن دارسات الجدواى التفصيلية تقتضي وقتاً وجهداً وتكلفة مرتفعة، وبالتالي فمن الأفضل القيام بدراسات جدواى تمهيدية لاستبعاد وتصفية عدد آخر من تلك الفرص والأفكار، ويحاول المستثمر - من وراء قيامه بدراسة الجدواى المبدئية- بنفسه أو عن طريق مكتب خبرة متخصص - الحصول على إجابة أربعة أسئلة أساسية وهي:

**السؤال الأول:** هل تبرر احتمالات نجاح مشروع الاستثمار القيام بدراسات تفصيلية وما يرتبط بها من تكلفة ووقت وجهد؟

**السؤال الثاني:** ما هي التكاليف المقدرة للدراسات التفصيلية؟

**السؤال الثالث:** ما هي الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام أكبر في الدراسات التفصيلية (الدراسة التسويقية، الدراسة الفنية، الدراسة المالية، ... الخ)؟

**السؤال الرابع:** هل مطلوب إجراء أي تعديلات على فكر الاستثمار؟

## ٢-٥: خطوات القيام بدراسة الجدوى المبدئية:

وكما ذكر من قبل، يمكن النظر إلى دراسات الجدوى المبدئية على أنها عدة خطوات تتخذ في النهاية صور "نموذج 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 بعضًا منها:

- تصفية الأفكار والمقترحات الاستثمارية.

- وصف الخصائص الرئيسية للمنتج مع بيان البديل المتاحة في السوق.

- وصف سريع للسوق الحالية والمتوخقة 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.

**انتهت المحاضرة مع أطيب التمنيات لكم بالتميز والنجاح**