الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

www.aiacademy.info | care@aiacademy.info

دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم المشروعات

د.زينب صالح الاشوح

Arab group

دراسة الجدوى الاقتصادية
وتقييم المشروعات

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

الأشوح، زينب صالح

دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، تأليف: أ.د.زينب صالح الأشـوح ،

ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

260 ص: x1724 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-722-013-2

-1 دراسة الجدوى

أ - العنوان

ديوي: 338,514 رقم الإيداع: 20910/2016

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجـوز نشر أي جزء من هذا الكتـاب أو اختـزان مادتـه بطريقـة الاسـترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكيـة أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2016

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات

تأليف

أ.د. زينب صالح الأشوح

أستاذ الاقتصاد، رئيس قسم الاقتصاد سابقاً

كلية التجارة - جامعة الأزهر

وعضو اللجنة الدائمة لترقيات الأساتذة المساعدين والأساتذة

وخبير الاقتصاد ودراسات الجدوى

بالهيئة العامة للتخطيط العمراني

وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

2016

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاء وَأَمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الأَرْضِ)

صدق اللـه العظيم

(سورة الرعد: 17)

إهداء

إلى
شقيقي وقدوتي في الحياة
الأستاذ/ إيهاب صالح الأشوح

وإلى كل أفراد عائلتي بالقاهرة والمنصورة

وشكر وتقدير إلى كل السيدات والسادة العاملين
بالمجموعة العربية للتدريب والنشر

المحتويات

المقدمــة 11

الفصل الأول: دراسات الجدوى.. ما المقصود بها؟!!! 13

1/1 الجدوى مفهوم واصطلاح وتصنيفات 13

1/2 بعض الأنواع الشائعة لمجالات دراسات الجدوى، والأهداف المرتبطة بها 15

1/3 أهم الأطراف والعناصر ذات الصلة والارتباط بدراسات الجدوى الاقتصادية 20

1/4 بعض التصنيفات للمشاريع محل التقييم الاقتصادي والمعايير التقييمية الأكثر ملاءمة في تقييمها 25

1/5 بعض العوامل الواجب مراعاتها من أجل تفعيل دراسات الجدوى (جدوى مكتب دراسات الجدوى) 30

الفصل الثاني: تحليل التكلفة/ العائد 35

2/1 أهم بنود وأنواع التكاليف وفقا لمراحل إقامة المشروع 36

2/2 أهم بنود وأنواع التكاليف وفقا لطبيعتها الذاتية 39

2/3 بعض أنواع وبنود العوائد والمنافع المرتبطة بالمشروع الاستثماري 48

2/4 كيف نطبق تحليل التكلفة/ العائد 53

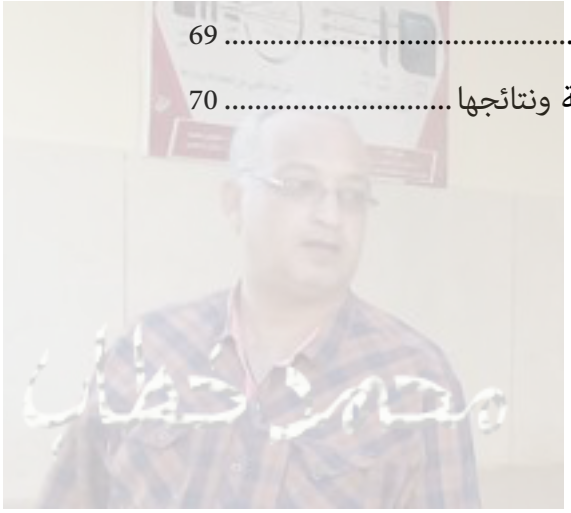
الفصل الثالث: القيمة الحالية وإضافات ذات ارتباط وصلة 63

3/1 تعريف القيمة الحالية وصافي القيمة الحالية والصيغ الرياضية المستخدمة في حسابها 63

2/3 أمثلة تطبيقية وبعض الملحوظات ذات الصلة 65

3/3 التكلفة الحدية للأموال 69

3/4 بعض المخاطر التي يمكن أن تؤثر على حسابات القيمة الحالية ونتائجها 70



الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم ذات الصلة 73

4/1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم العناصر المرتبطة به 73

4/2 آليات تحليلية للتخطيط الاستراتيجي (بعض المصفوفات الأكثر شيوعا في الاستخدام)..... 77

4/3 شرح موجز لبعض مصفوفات التخطيط الاستراتيجي..... 80

الفصل الخامس: التحليل الرباعي والخماسي للتخطيط الاستراتيجي 87

5/1 خطوات تمهيدية لابد من اتخاذها أولا كركائز جوهرية لبناء المصفوفة الخماسية 88

5/2 استعراض نظري للمتغيرات الخمسة المكونة لمصفوفة التحليل الخماسي..... 93

5/3 تحليلات ثنائية مشتقة من التحليل الرباعي المذكور..... 103

5/4 استخلاص نتائج التحليل والتعقيب عليها وتقديم المقترحات الموحدة المبنية عليها 104

5/5 تطبيق التحليل الاستراتيجي الخماسي على أمورنا الشخصية والمعيشية التي تتطلب قرارات حاسمة 106

الفصل السادس: الطلب والمرونة وتأثيراتهما على تقييم المشروع 111

6/1 بعض العوامل الأساسية المؤثرة على الطلب على منتجات المشروع (دالة الطلب)..... 111

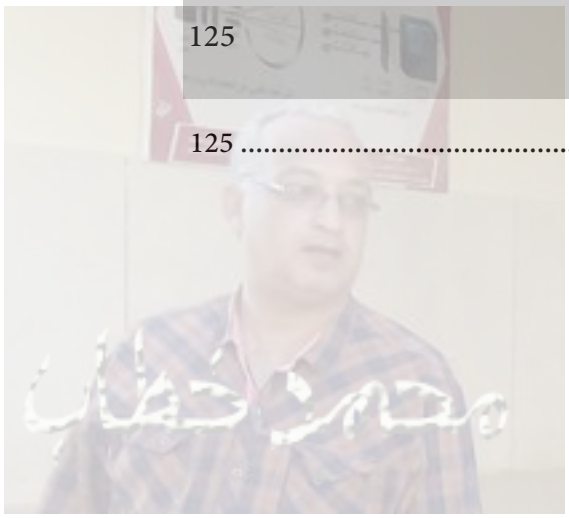
6/2 الأجل القصير، والأجل الطويل وعلاقتهما بالكمية المطلوبة وبالطلب 117

6/3 المرونة السعرية للطلب وتأثيرها على الإيراد الكلي..... 118

4/6 التفسير اللفظي لمعاملات دالة الطلب المحسوبة رقميا باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد 122

الفصل السابع: بعض المشاكل والصعوبات الشائعة في المجالات الاستثمارية ومقترحات بكيفية مواجهتها 125

7/1 المشاكل التمويلية وكيفية معالجتها..... 125



7/2 مشاكل مرتبطة بالمخاطر والتهديدات 132
7/3 المشروعات متناهية الصغر وأصحاب المدخرات الضئيلة والتائهة 136

الفصل الثامن: الفعالية والكفاءة الاقتصادية وبعض معايير قياسها 141

8/1 مفهوم وطبيعة الفعالية الاقتصادية 141
8/2 أنواع الفعالية الاقتصادية ومدلولاتها 143
8/3 الكفاءة والفعالية وكيفية حسابهما 146

الفصل التاسع:
عرض تفصيلي للمشروعات الاستثمارية وكيفية تفعيلها 149

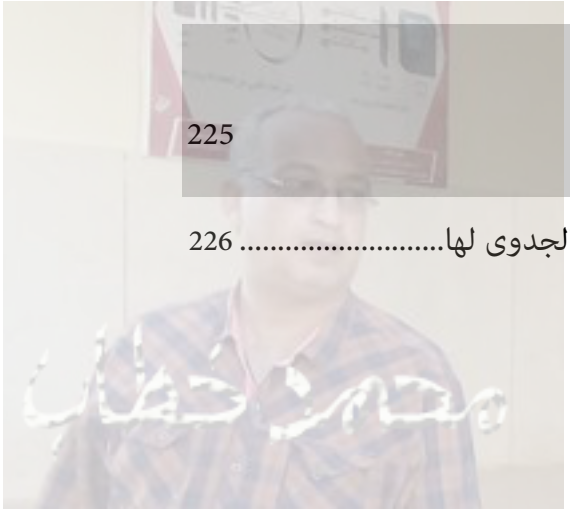
9/1 تعريف المشروع وبعض المفاهيم ذات الصلة 149
9/2 بعض الأنواع والتصنيفات الشائعة للمشروعات الاستثمارية 151
9/3 بعض المتطلبات الأساسية للمشروع الاستثماري 162
9/4 بعض الإرشادات لتعزيز نجاح المشروع ولمعالجة مشاكله بفاعلية 172

الفصل العاشـر:
التسويق الشبكي بين الجواز والتحريم: المستهلك متعدد المهام 191

10/1 تعريف التسويق الشبكي وبعض المفاهيم ذات الصلة 192
10/2 نشأة وتطور وآلية عمل الاستثمار أو التسويق الشبكي 194
10/3 بعض خصائص التسويق الشبكي ومجالاته 200
10/4 التسويق الشبكي في ميزان التقييم الوضعي والإسلامي 204
10/5 القرض الحسن كبديل تمويلي متعدد المنافع 214

الفصل الحادي عشر:
بعض النماذج التطبيقية لمشاريع استثمارية قابلة للتنفيذ 225

11/1 أفكار حول بعض المشاريع متناهية الصغر والصغيرة ودراسة الجدوى لها 226



11/2 نموذج لدراسة جدوى مشروع كبير (نموذج تصوري):..... 239
11/3 تأهيل الطفل المنتج: القائد الاقتصادي الصغير 242
خاتمــة 243

الملاحــق 245

ملحق (1): بعض المؤشرات القياسية ذات الصلة..... 245
ملحق (2): دراسات الفرصة..... 247
ملحق (3): التسويق الشبكي من خلال آراء مجربين سابقين لممارسة هذا النشاط 250

قائمـة المراجع 257

قائمة الأشكال

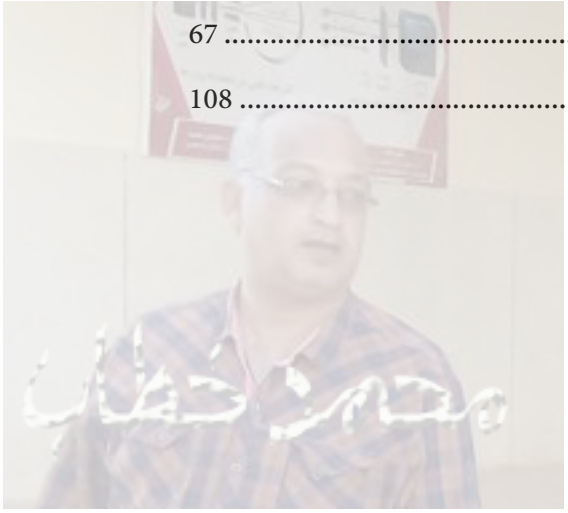
الشكــل **الصفحة**

شكل (1) الهرم الوظيفي والتشغيلي للمكتب الاستشاري المتخصص..... 22
شكل (2) مصفوفة المحفظة BCG..... 83
شكل (3) مثال للمصفوفة الخماسية للتخطيط الاستراتيجي..... 101
شكل (4) هرم المخاطر الاستثمارية..... 136

قائمة الجداول

الجــدول **الصفحة**

جدول (1): إحدى صفحات الجداول المالية الخاصة بالدفعات 67
جدول (2): بعض عناصر ومعايير تقييم الشخصية البشرية..... 108



مقدمة

من العبارات الشائع تداولها في قطاع الأعمال والأنشطة الجادة: (هذا عديم الجدوى) وذلك للدلالة على فشل محل التقييم، كما يقال "جدواه مرتفعة" للدلالة على قبول موضع الحديث. بل وفى حياتنا المعيشية الدارجة اعتدنا أن نسمع عبارة "بلا جدوى" من كل شخص محبط نتيجة لفشل جهوده أو مساعيه، أو على الجانب الإيجابي نسمع عبارة "نافع" أو "مقبول" أو " ناجح" للدلالة على أن موضع التوصيف له جدواه التي تبرر الأخذ به وعدم رفضه.

ومن هذا المنطلق تكونت النبتة الأولى للكتاب الحالي، حيث روتها خبرات متراكمة للمؤلفة في هذا المجال الحيوي من خلال قنوات متعددة منها، منها ما يرتبط بمجال التدريس الأكاديمي المتخصص لذلك المجال لطلاب دراسات عليا لأكثر من عشرة سنوات مضت، ومنها ما تم استزراعه كخبير اقتصاد ودراسات جدوى اقتصادية للكثير من دراسات جدوى المشاريع القومية التابعة لوزارة الإسكان، ومنها مازال يتنامى من خلال تأليفي لكتاب سابق حول جدوى مشاريع الإنتاج المنزلي، وإعدادي لنحو أربعة أبحاث تخصصية علمية في هذا المجال (على سبيل المثال أنظر: في الإنتاج المنزلي تكمن حلول وحلول، & 2000 الآثار الاقتصادية لمشاريع البنية الأساسية الممولة من الصندوق الاجتماعي في محافظة أسوان، مايو 2000، ص 35-1). وذلك أيضاً بالإضافة إلى تقديمي لبعض المشورات المجانية إلى الكثير من طلابنا والخريجين وغيرهم من المقبلين على إنشاء مشاريع تكسبيه.

وكل ما نأمله، أن يكون الكتاب الحالي ذي **جدوى** إرشادية تطبيقية لمن يهمهم الأمر وأن يكون رفيقا دائما لمكاتب الاستشارة المتخصصة في إعداد دراسات الجدوى.

ولنبدأ عرضنا باسم الله.

الفصل الأول

دراسات الجدوى.. ما المقصود بها؟!!!

1/1 الجدوى **Feasibility** مفهوم واصطلاح وتصنيفات

أولا، في اللغة: العطية والنفع (انظر على سبيل المثال: المعجم الوجيز)

ثانيا، اصطلاحاً: مثل جميع المصطلحات الفنية والتخصصية، لم يحدث اتفاق حول تعريف معني "الجدوى" التي تتناولها الدراسات التخصصية المختلفة، بل ولم تعرض معايير تصنيفية واضحة المعالم يمكن أن تفرق بوضوح بين حدود التخصصات العلمية التي تتناول هذا المجال بالدراسة والتحليل. وفيما يلي نورد بعض التعريفات التي وردت في هذا الشأن على سبيل المثال لا الحصر:

1- **تعريف يقوم على معيار "مدى صلاحية فكرة مشروع ما":** "دراسة الجدوى هي محاولة علمية جادة للتعرف على مدى صلاحية فكرة مشروع ما" وتلك الدراسة "تبدأ بفكرة مشروع معين ثم تمر بمراحل متتابعة في محاولة لاكتشاف كل مرحلة، وعلى ضوء نتائجها في مرحلة ما يمكن الاستمرار للمرحلة التي تليها إذا كانت هذه النتائج إيجابية أو مشجعة، أو يتقرر التوقف عند تلك المرحلة لتوفير الوقت والجهد والتكاليف وهكذا حتى نصل إلى المرحلة الأخيرة وهي اتخاذ القرار النهائي إما بتحويل الفكرة إلى حقيقة أو التخلي عنها والبدء من جديد مع فكرة مشروع آخر " (د/ سعيد توفيق عبيد، 2007، ص5).

2- **تعريف يقوم على "أسلوب تحليل التكاليف/العوائد":** "تمتد جذور دراسات الجدوى إلى "تحليل المنافع - التكاليف" للمشروع عند بداية ظهوره، حيث بدء في استخدام

ذلك الأسلوب في عام 1936 مع صدور قانون "التحكم في الفيضان بالولايات المتحدة الأمريكية" الذي يجيز إقامة مشروعات مقاومة الفيضان فقط في حالة زيادة المنافع الناجمة عن تلك المشروعات عن تكاليف إقامتها (د/ عبد القادر محمد عبد القادر، 2001/2000، ص 3).

3- **تعريف يقوم على تصنيف "أنواع الجدوى وفقا للأهداف المطلوبة منها":** فقد ذكر في إحدى الدراسات المنشورة ككتاب كامل على أحد المواقع الالكترونية (صباح اسطيفان كجة جي، 2008، ص8، 9) أن دراسات الجدوى تقوم على هدفين رئيسيين:

- أولهما: تحديد مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
- ثانيها: تمكين المستثمر من تحديد أفضل الخيارات الاستثمارية بين البدائل المختلفة.

بناء على هذين الهدفين، قام المؤلف بتصنيف الأركان الضروري تحقيقها (من أجل إنجاز دراسة جدوى متكاملة لمشروع ما) إلى أربع ركائز هي:

أ - **الجدوى السياسية:** لتقييم مدى ملائمة المشروع لأهداف السياسة العامة للدولة.

ب- **الجدوى الفنية:** لتقييم مدى ملاءمة وكفاءة الأساليب التقنية لتحقيق الأهداف الإنتاجية للمشروع (كما وكيفا).

ج- **الجدوى الاقتصادية:** لتحديد وإجمالي المنفعة مقابل إجمالي التكلفة ثم حساب الصافي.

د- **الجدوى الاجتماعية:** لتحديد مدى مساهمة المشروع في تحقيق الاعتبارات الاجتماعية الأساسية مثل زيادة الدخل القومي وعدالة توزيعه.

وتجنبا لإضاعة المجهود والوقت في سرد ما ورد من تعريفات مختلفة لمصطلح "الجدوى"، يفضل عرض تعريفا موحدا شاملا - بقدر الإمكان لأهم العناصر والمتضمنات التي عرضت في الدراسات المختلفة مع تلك الواجب إضافتها بحيث يمثل هذا التعريف الموحد الصورة التفسيرية الاصطلاحية الأفضل للأخذ بها على حالها.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف " دراسات الجدوى " بأنها:

"دراسات علمية متخصصة منفردة (اقتصادية، محاسبية، إدارية، هندسية....)، أو

جزئية المشاركة (اقتصادية/ هندسية؛ اقتصادية/ إحصائية/ محاسبية....)، أو شمولية الطابع اقتصادية/ سياسية/ اجتماعية/فنية... الخ)، تقوم على استخدام الأساليب والمعايير الملائمة لتقييم فكرة، أو مشروع، أو نشاط.... الخ بشكل منفرد أو بالمقارنة بنظائر تنافسية بحيث يتم في نهاية الدراسة تقرير قبول، أو رفض، أو قبول مع التعديل لموضع التقييم المنفرد (وعادة ما يرتبط القرار النهائي بمدى الملائمة والتطابق مع الهدف الأساسي)، أو يتم اختيار الأكثر أفضلية من بين النظائر التنافسية المختلفة (وفي تلك الحالة يكون معيار الأفضلية مختلفا حيث يمكن أن يرتبط بأهداف كلية أو قومية أو بمعايير كفاءة تنافسية كالتكلفة/ العائد أو التكلفة/ الفعالية). وذلك مع أخذ العنصر الزمني في الاعتبار وكذلك مع مراعاة طبيعة موضوع التقييم هل يطلب لشيء حديث، أم لتطوير شيء قائم..... الخ.

ويفضل الاكتفاء بذلك الحد من التعريف للمصطلح المحوري المذكور حيث تتضح الصورة تدريجيا فيما بعد.

1/2 بعض الأنواع الشائعة لمجالات دراسات الجدوى، والأهداف المرتبطة بها

بالتوغل بين الدراسات المتخصصة فيما يخص تلك الجزئية لوحظ وجود ثغرات وأخطاء شائعة يجب عدم تكرارها منها، الفصل بين الدراسات (المالية) والدراسات (الاقتصادية) مع أن الدراسات الاقتصادية تشمل في جزء محوري منها الدراسات المالية، ويكفي أن نذكر أن من بين فروع الاقتصاد الرئيسية التي يدرسها المتخصصون: السياسات المالية والنقدية، نقود وبنوك، وسائل التمويل، القيمة الحالية للمشاريع الاستثمارية، المحاسبية القومية... الخ).

وعلى جانب آخر، دائما ما يتم التركيز فقط على المشاريع الاستثمارية (الربحية) ويتم إهمال المشاريع غير الهادفة للربح والتي يمكن أن تقام لأهداف غير تكسبية مثل تلك التي تنشأ للوفاء بالمسئولية الاجتماعية للشركات، والجمعيات الخيرية والوقفية التي تقام لأغراض إنسانية أو تطوعية في المقام الأول لكنها مسئولة عن القيام بأنشطة تكسبية واستثمارية لمواردها من أجل استمرارية النشاط لأطول فترة ممكنة.

كما يخطئ الكثيرون عندما يركزون على دراسات جدوى المشاريع المنفردة وفصلها

عن المنظور الكلي الذي يتناول قوانين وسياسات الدولة - بل وأحيانا العالم - ككل، كما يغفل فيها العادات والتقاليد والاعتبارات الاجتماعية الأخرى التي تؤثر - بدون شك - في عمليات الاختيار الرشيدة والملائمة كلٌ حسب حالته وحالة مجتمعه أيضاً.

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن سرد النماذج التالية لمجالات دراسات الجدوى على سبيل المثال لا الحصر:

أولا: وفقا للتخصيص:

1- دراسات الجدوى الاقتصادية:

وعادة ما تنطلق من حيث تكمن الخاصية والهوية الاقتصادية الجوهرية التي تتمثل في مشكلة ندرة الموارد مقارنة بالحاجات المتعددة، التي تتطلب بدورها عملية المفاضلة الرشيدة بين البدائل المختلفة والاختيار الرشيد Choice للمشروع أو للشكل الأفضل للنشاط محل التقييم المبني على أساس التخصيص الأمثل للموارد Allocation وللإمكانيات المتاحة المحدودة بطبيعتها العامة من بين البدائل والتوليفات التنافسية المختلفة.

وعادة ما تستخدم معايير وأساليب تقييم ذات طبيعة تتلاءم مع النظرية الاقتصادية ونطاقات التحليل فيها (مثل التحليل الكلي vs., التحليل الجزئي، التكلفة/ العائد vs., التكلفة/ الفعالية) كما تستخدم بعض النسب والمعايير القياسية ذات الطابع الاقتصادي البحت أو المشتقة جزئيا أو بالكامل من نظائرها المرتبطة بالتخصصات الأخرى الإحصائية والمحاسبية والبيئية.... الخ مثل أسعار الظل vs., أسعار السوق؛ والأسعار القياسية vs., الأسعار الجارية؛ وحجم السوق، ومرونة المنتج..... الخ.

2- دراسات الجدوى المحاسبية:

تتركز اهتماماتها التحليلية على أمور كلها تعتبر تكميلية ومتممة لدراسات الجدوى الاقتصادية بحيث تصل في نهاية الأمر إلى المساعدة على كتابة تقارير مبدئية أو نهائية توضح مدى إمكانية تطبيق الحال موضع الدراسة وأحيانا ما تتم باستخدام أدوات محاسبية بحتة، وأحيانا ما تتم من خلال تخصص مشترك مثل المحاسبة الإدارية.

ومن الأدوات والوسائل المحاسبية الشائع استخدامها في مجال دراسات الجدوى المحاسبية: إمساك الدفاتر المالية وما شابه، المعايير والملفات والاستشارات الضريبية، التخليص الجمركي والشحن، العلامات التجارية وتسجيلها، الملفات التأمينية، إعداد سجلات الموردين والسجلات الصناعية... الخ.

3- دراسات الجدوى الإدارية:

مثل سابقتها تتم في ذات الإطار الاقتصادي القائم على مشكلة الندرة وعنصر الاختيار والمفاضلة بين البدائل، وعادة ما تتركز الدراسات على مجالات تحليلية تدور حول "التخطيط الاستراتيجي" و"كيفية إدارة الأنشطة" و"إعداد القادة "... الخ، ومن الأمثلة على الأساليب والأدوات الشائع استخدامها في هذا الصدد بحوث العمليات، والتحليل الرباعي، ومعامل الحساسية للمشروع أو للنشاط ضد تقلبات الأحداث أو اختلاف الواقع عن المخطط، وتخطيط الأرباح في الفترة القصيرة في ظل حالتين متناقضين: حالة التأكد، وحالة الخطر ..... الخ.

4- دراسات الجدوى الفنية:

يمكن اعتبارها الجناح الثاني المقابل للجناح الأول المتمثل في الدراسات الاقتصادية بحيث لا يتصور أن تكتمل دراسة جدوى ناجحة إلا بتكامل هذين الشقين المتخصصين من الدراسات التقييمية. ويقصد بالجانب الفني في هذا المقام الجانب التقني المرتبط بالتوليفات الإنتاجية والأساليب التقنية البديلة التي يمكن استخدامها في إنجاز أنشطة المشروع وإتمام العمليات الإنتاجية اللازمة والمدخلات والمخرجات الأفضل، وتحديد المواصفات الفنية التخصصية المستهدفة. وهناك معايير وأساليب ومقاييس مشتركة مع التخصصات الأخرى مثل المفاضلة بين التقنية الإنتاجية كثيفة العمالة، أو تلك الكثيفة برأس المال وعادة ما تتم تلك الدراسات المشتركة من خلال الفروع العملية التخصصية مزدوجة المسميات مثل الاقتصاد الهندسي (لمزيد من التفاصيل ارجع إلى د. زينب صالح الأشوح، 1994، ص90-110). حيث تستخدم معايير مشتركة في التقييم مثل القيمة المتعادلة للمشروع، والمعدل الداخلي/ الخارجي للعائد. لكن يتميز التحليل الهندسي في تلك الحالة بدراسة (الفعالية)

التقنية والفنية للمشروع وعرض تقارير باللغة الهندسية الفنية التخصصية، ثم يقوم الاقتصادي بإعادة كتابة تلك التقارير بأسلوب أكثر تبسيطا يفهمه غير المتخصصين.

5- دراسات الجدوى التسويقية

مثل دراسات المستوى العام للأسعار، وتقدير الموقع التسويقي الملائم، وحجم الطلب، والعرض الموجود من خلال المشروعات المنافسة والبديلة.

6- دراسات الجدوى الاجتماعية

حيث يتم التركيز على التكاليف والعوائد الاجتماعية وعلى المتغيرات الكلية مثل التأثير على استفحال مشكلة البطالة أو على الحد منها، وعلى زيادة الدخول وعدالة توزيعها، وعلى تحسين أحوال الفئات الحساسة في المجتمع، وعلى مدى دورها في القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية الضارة مثل العشوائيات والإدمان.

وعادة ما يتداخل أو يتكامل هذا النوع من الدراسات مع الدراسات الاقتصادية بالتركيز على التحليل الكلي أكثر من التحليل الجزئي للمتغيرات الكلية المرتبطة بالمشروعات محل الدراسة.

7- دراسات الجدوى البيئية

وهي عادة ما ترتبط بمستلزمات حماية الموارد الطبيعية من التدهور والتلف، وحماية البيئة الطبيعية من التلوث، والاحتفاظ بحقوق الأجيال المستقبلية في الانتفاع بما تحظي الأجيال الحالية بالاستفادة منه من موارد طبيعية وبيئية - يفترض أن تكون صالحة للاستخدام وللعيش الآدمي.

وعلى نفس النهج التصنيفي التخصيصي يمكن استنباط العديد من أنواع الدراسات الأخرى القابل إنجازها منفردة أو بالمشاركة من أجل تقييم المشروعات أو الأفكار أو الأنشطة وتحديد مدى جدواها من عدمه.

ثانيا: وفقا للفترة المرحلية

1- لمجرد فكرة أو عدة أفكار بديلة.

2- لمشروع جديد (نادر أو له نظائر متنافسة أو بدائل تنافسية..... الخ).

3- لمشروع قائم بالفعل:

أ - بهدف التعديل والتحسين والتطوير (مثل تحويله من مشروع صغير إلى متوسط أو كبير أو سلسلة من الفروع).

ب- بهدف القضاء على عوامل تهدد بفشله وتحويله إلى مشروع أكثر ملائمة للمتغيرات المعاصرة.

ج- بهدف دمجه مع أنشطة مشاريع أخرى (لإنقاذ مركزه المالي أو لتحسين فرص التربح والتسويق.... الخ).

د- بهدف تحويل نشاطه إلى نطاق مختلف أكثر ملائمة (من محلي النشاط إلى تصدير واستيراد مثلا)

هـ - بهدف استكمال أنشطة تم التوقف عنها، أو مراحل أعاقت تشغيله نتيجة لعدم توافر الموارد المالية الكافية مثلا.

ثالثا: وفقا للنطاق التحليلي

1- **التحليل الجزئي**: المشروع منفرد أو خاص أو لمنطقة بعينها أو لمنتج محدد بعينه، أو لفئة إنتاجية محددة.... الخ.

2- **التحليل الكلي**: لأكثر من مشروع معا بالتكامل، أو للمشاريع في منطقة جغرافية محددة (مثل قرية معينة) أو في بلد ما.... الخ أو تحليل الآثار (الكلية) لمشروع ما من جميع المناظير (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، أو لمشاريع قومية مثل البنية الأساسية كالطرق والكباري والصرف الصحي.... الخ.

رابعا: وفقا للمنهج المستخدم

1- **المنهج الوصفي:** بجمع البيانات اللازمة والاكتفاء بتقديمها كصورة شاملة إرشادية

لطالب الدراسة وذلك في أشكال تصنيفية مختلفة مثل الجداول والأشكال البيانية والـصور الفوتوغرافيـة أو التخطيطية مع العروض اللفظية باللغات المناسبة هجائيا وفنيا.

2- **المنهج القياسي أو التحلـيلي**: باسـتخدام معـايير ومـؤشرات متخصـصة وتحليـل العلاقـات الـسببية المختلفة وتقديم الصورة الوصفية للبيانات مع خلاصة التحليـل التـي تتمثـل في معلومـات نهائيـة قابلة للتنفيذ المباشر أو للاستخدام كدليل إرشادي في مراحل معينة من حياة المشروع.

3- **المنهج الرياضي أو الفني البحت**: بحيث لا يفهمه سـوي المتخـصص وحـده حيـث يقـدم في شـكل نماذج ومعادلات أو خرائط جغرافية أو صور يتم اتخاذها لأغراض فنية علمية محددة...الخ

4- **المـنهج الاصـطلاحي واللفظـي المبـسَّط**: حيـث يقـدم في شـكل تقريـر تـصنيفي وتفـصيلي يـسهل استيعابه وفهمه حتى لغير المتخصص كما يمكن أن يشمل على دليل توجيهي فرعـي لكـل الفئـات العاملة بالمشروع باختلاف مهاراتهم.

1/3 أهم الأطراف والعناصر ذات الصلة والارتباط بدراسات الجدوى الاقتصادية

هي كثيرة ومتفرعة ومتداخلة المهام والأدوار والتأثيرات، ولقـد لـوحظ في الغالبيـة العظمـي مـن المراجع التي تناولت مجال دراسات الجدوى - إن لم يكن جميعها - قد أهملـت التعـرض لهـذا الجانـب الحالي من الدراسة وقامت جميعهـا بـالتركيز عـلى دور المكاتـب المتخصـصة في إعـداد دراسـات الجـدوى وإعداد تقاريرها حتى بدون التعرض التفصيلي لمواصفات التشغيل والعمالة داخل تلك المكاتب.

وعن تجربة شخصية فقد تم اكتساب خبرة مهنية في مجال دراسات الجدوى الاقتـصادية بـين فـرق تخصصية متكاملة (مهندسين وجيولوجيين وزراعيين واجتماعيـين... الـخ)، وذلـك مـن خـلال التعامـل مـع مكاتب هندسية استـشارية تتعامـل جميعهـا مـع هيئـة التخطـيط العمـراني للمـدن الجديـدة بـوزارة الإسكان.

وبناء على تلك الخبرة الأكاديمية التطبيقية العملية المتخصصة، يمكن القول بأن دراسات الجدوى يتطلب إعدادها بشكلها النموذجي المتكامل أن يراعي التناسق والتكامل بين تخصصات ومساهمات من جميع الأطراف الرئيسية ذات الارتباط والصلة والتي تتمثل في نحو سبع جهات وعناصر هي **المكتب المختص** بدراسات الجدوى (عرض الخدمة المتمثلة في إعداد الدراسات التقييمية المستهدفة وتقديم التقارير الإرشادية اللازمة) **صاحب المشروع** محل الدراسة (جانب الطلب على الخدمة المذكورة)، **الفئات المستهدفة** (بإفادتها من المشروع)، والسوق، **الجهات الحكومية الرسمية** (ضوابط وقوانين ولوائح ومتطلبات وإجراءات لإمكانية التطبيق)، مصادر **البيانات والمعلومات** ذات الصلة (اللازمة للقياس والتحليل واستخراج النتائج وسرد التوصيات- الجانب الميداني)، **العمالة والمدخلات** الإنتاجية المختلفة (المطلوبة لتنفيذ المشروع وما يرتبط بها من عمليات وأنشطة أخرى كالإنتاج والتحميل والنقل...) **جهات ووسائل التسويق** (الدعاية والإعلان والتوزيع والتسويق على المستويات المقررة محليا - خارجيا - أخرى)، **طبيعة وخصائص المنتج** (مثل درجة مرونته، ومستوي التقنية التي يتسم بها).

أولا المكتب المختص (عرض الخدمة)

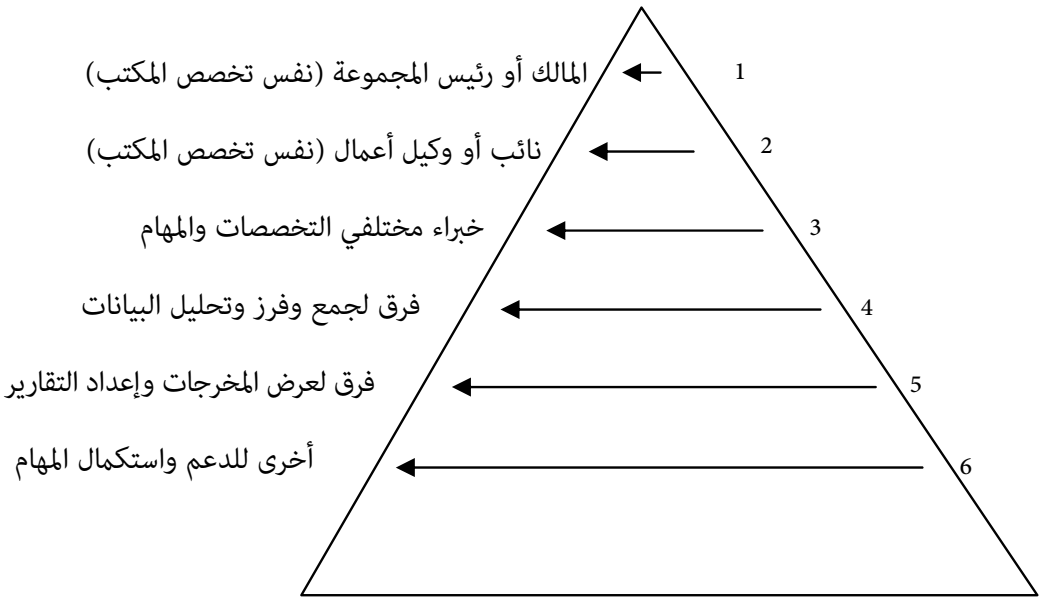
وعادة ما تتوافر العديد من المكاتب المختصة في أشكال مختلفة ومتنوعة وفقا لما تتناوله من مجالات متخصصة في دراسات الجدوى حيث يختلف هذا باختلاف مجالات التقييم التخصصية الدقيقة. ومن أبرز أنواع المكاتب المنتشرة في هذا المجال: المكاتب الهندسية (التي يغلب الطابع الفني التخصصي الدقيق على طبيعة الدراسات المنوطة إليها ومن ثم يصبح صاحبها من ذات التخصص ليكون على دراية كافية بجوهر العمل التقييمي المستهدف).

والمكاتب الاقتصادية (ويمتلكها أو يرأسها عادة متخصص أو خبير اقتصادي)، والمكاتب المحاسبية (ويمتلكها أو يرأس مجموعة العاملين فيها محاسب....) وهكذا.

ولكي تتم الدراسات المستهدفة على الوجه المطلوب والكفؤ، لابد للمكتب - أيا ما كان تخصصه الدقيق - أن يستعين بفئات عاملة تخصصية أخرى تتفاوت أحجامها ونسب توزيعاتها وفقا لمتطلبات الدراسة الشاملة. ويوضح شكل (1) نموذجا لهيكل العمالة

التخصصية المتكاملة لأي مكتب استشاري ناجح حيث يتضح من هذا الشكل أهم الخصائص والأدوار المرتبطة بكل من الفئات التصنيفية المشاركة في عمل فريق إعداد دراسات الجدوى وعرض التقارير المناسبة الخاصة بها، كما يتضح ضرورة أن يكون صاحب المكتب أو رئيس المجموعة استشاريا ومتخصصا في مجال الدراسة المعلنة بالمكتب، بحيث يقوم بأدوار مختلفة مثل تصنيف المهام وتعيين الكوادر التالية المطلوبة تدبيره وتوفير وتوزيع الموارد المالية المطلوبة، واتخاذ القرارات النهائية بشأن التقارير الأولية والنهائية المزمع تقديمها إلى الجهة الطالبة، مع تعيين مساعد له نفس الخصائص بحيث يكون قادرا على القيام بالمهام التكميلية لرئيس المجموعة. وممكن إضافة خبراء علم النفس لدراسة خصائص طالبي الخدمة والمساعدة على تقريب وتيسير لغة الحوار معهم مع مستشارين قانونيين لتناول النواحي القانونية المرتبطة بأنشطة المشروع، ومنظمين للاحتفاليات واللقاءات اللازمة.

شكل (1) الهرم الوظيفي والتشغيلي للمكتب الاستشاري المتخصص



ملحوظة: الترتيب تصاعدي وفقاً للأهمية النسبية للمهام

ثانيا: صاحب المشروع (طلب الخدمة)

هناك شرط ضروري لابد من توافره في صاحب المشروع الطالب لدراسة جدوى لفكرته أو لمشروعه وهو أن يكون متخصصا في ذات مجال المشروع الذي يستهدف إقامته وألا يترك لغيره زمام إدارته، ولا يتحمل هو أصلا مخاطرة أن يقوم بإدارة مشروع يخرج عن نطاق تخصصه أو خبراته المتراكمة أو المتوارثة.

لكن هذا الشرط رغم كونه ضروريا لكنه ليس كافيا لضمان مقدرته على تنفيذ المشروع - كما يوصي به بالنجاح المتوقع إلا إذا كان صادقا ودقيقا في تقديم بيانات فعلية وكافية حول ما يحظي به من إمكانيات تمويلية أو خبرات إدارية وإشرافية ورقابية حازمة لمن يعملون في تنفيذ مشروعه، كما قد لا يتمتع بالمرونة الكافية للتعامل الايجابي الفعال في حالة اختلاف الواقع عن المخطط أو في حالة حدوث أخطاء في التقرير المقدم أو عدم قدرته هو على فهم متضمناته أو إهماله في تنفيذ ما ورد بالتقرير التقييمي من إرشادات ..... الخ

ثالثا: الفئات المستهدفة من إقامة المشروع (المستهلكين)

كخطوة أساسية لنجاح الدراسة التقييمية، لابد من جمع البيانات الكافية لتحديد أكبر كم ممكن من الخصائص التوضيحية للفئات المستهدفة والتي تجب مراعاتها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من تلك الفئات وتحويلهم إلى طلب فعال.

وكشرط ضروري في ذلك المقام، لابد أن تتلاءم مقترحات المشروع مع ما يرضي رغبات المستهلكين ويشبع حاجاتهم بقدر الإمكان وهذا ما يمكن أن يفسر نجاح المشاريع الاستثمارية والمنتجات الصينية لأن القائمين بها يبدأون أولا بدراسة خصائص الفئات المستهدفة ورغباتهم وإمكانيات جذبهم ثم ينتجون ليس فقط ما يعلنون طلبهم له، لكنهم يتفوقون بخلق رغبات فعلية لدي تلك الفئات كما يقدمون منتجاتهم في حدود إمكانياتهم ومواردهم الفعلية حتى يصبح الطلب (فعالا) وليس مجرد رغبات هي إلى الأحلام والخيالات أقرب.

وما من شك في أن المنتج أو الخدمة المرتقبة يكون أكثر جدوى كلما ساهم بفعالية في تيسير الأمور المعيشية والأنشطة المهنية والتكسبية، وتحركات الفئات المستهدفة أو المعنية.

رابعا: الجهات الحكومية الرسمية

من أهم الشروط الضرورية التي يستحيل إقامة أي مشروع بدون تحققها حتى إن أثبتت الدراسات التقييمية جدواه، إتمام الإجراءات الرسمية المطلوبة في الجهات الرسمية المختصة مثل استخراج التصاريح ذات الصلة، وفي بعض الأحوال الالتحاق بالنقابات أو بعضوية الاتحادات المختصة مثل الاتحاد العام للصناعة - كما يجب الإطلاع على القوانين واللوائح المنظمة للمشاريع والأنشطة محل الدراسة تجنبا للوقوع المتعمد أو الخطأ في مزالق المخالفات المانعة لبدء المشروع أو لاستمراره.

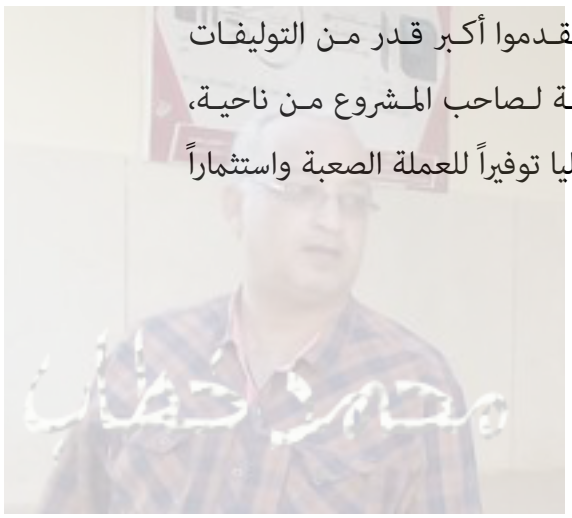
وما من شك في أن طبيعة الالتزامات الإدارية والضريبية والقانونية والإجراءات الرسمية المطلوب إتباعها كشروط للسماح بقبول تنفيذ المشروع قد تتسبب في عرقلة تنفيذ المشروع أو تتسبب في تقديم المشورة بعدم إنجازه حتى لو توافرت كل الشروط الفنية والاقتصادية وغيرها. وذلك ما يمكن أن نطلق عليه (البيروقراطية المنفردة لكل مشروع استثماري).

ومن ثم، فقد يكون من مهام المكتب أو صاحب المشروع الوعي التام بالجانب الرسمي المطلوب وعدم إهمال تأثيراته التي قد تتسبب في إفلاس المشروع أو توقفه أو تحوله إلى القطاع غير الرسمي الذي لا يقبله الجادون من المستثمرين.

خامسا: العمالة والمدخلات الإنتاجية المختلفة

لابد من توافر العمالة بذات الخصائص والمهارات والخبرات المطلوبة، وأن تتوافر موارد تمويل مرتباتهم والوفاء بالمسئوليات الاجتماعية لهم، ولابد أيضاً من توافر الأجهزة والمعدات والمواد الخام اللازمة أو أن يمكن استيرادها من دول المنشأ.

كما يجب على القائمين على إعداد الدراسات المذكورة أن يقدموا أكبر قدر من التوليفات الإنتاجية البديلة ثم منحها أولويات تتلاءم وفقا للإمكانيات الفعلية لصاحب المشروع من ناحية، وللمتاح الفعلي من المستلزمات الأخرى للإنتاج خاصة المتاح منها محليا توفيراً للعملة الصعبة واستثماراً لموارد الدولة الأولى بالاهتمام وبالتنمية.



سادسا: جهات التسويق

فلابد من إجراء مسموح ميدانية كافية للأماكن البديلة أو المتاحة للتسويق كموقع وكحجم وكمكان سهل أو صعب الوصول إليه، ودراسة أحوال المشاريع الأخرى المكملة للمشروع محل الدراسة أو البديلة والتنافسية معه، والمشاريع المحتمل أن تتبادل معه قوي التأثير والدفع الأمامي والموازي والخلفي.... الخ. مع إعطاء اهتمام خاص بوجود أعداد كافيه من الفئات المستهدفة من أنشطة المشروع في أماكن التسويق المختارة (مثل وجود أعداد كبيرة من الأطفال في مكان إعداد مشروع حضانة أو تعليم بعض المواد الدراسية الأولية).

سابعا: المنتج أو الخدمة المستهدف تقديم المشروع المقترح له أولها

وكلما تم تحصيل بيانات أكثر حول خصائص المنتج أو الخدمة وتم الربط فيما بينهما وتحليلهما بشكل متكامل، كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن قبول أو رفض أو تعديل المشروع ومن أهم ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار في هذا الصدد خاصية (المرونة) لتأثيرها الكبير على الإيراد الكلي المتوقع كما سوف يتضح بمزيد من التفصيل في الأمثلة التطبيقية اللاحق عرضها.

1/4 بعض التصنيفات للمشاريع محل التقييم الاقتصادي والمعايير التقييمية الأكثر ملاءمة في تقييمها

قبل استعراض الأساليب والمعايير الشائع استخدامها في تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع بالشرح والتفصيل، لابد أولا أن يتم التعرف على أنواع المشروعات محل التقييم المذكور لها. ويمكن عرض عدة تصنيفات للمشروعات محل التقييم وفقا لأكثر من منظور تصنيفي مختلف كما يتضح على النحو التالي:

أولا: من حيث الحجم:

1- مشروعات متناهية الصغر:

وهي عادة لا تتطلب تمويلا كبير، ولا مهارات مرتفعة المستوى، ولا مؤهلات عالية،

مخاطرها قليلة بالمقارنة بغيرها من المشروعات، سهل التحول عنها واستبدالها بتكاليف وخسائر لا تذكر، تقوم أكثر على العمالة البشرية ولا تتطلب غالبا تقنيات عالية أو استخدام آلات أو أجهزة معقدة ولا نتطلب حيزاً مكانياً مستقلاً في غالب الأمر.

ومثل تلك المشروعات لا تتطلب بالضرورة إجراء دراسات جدوى في مكاتب استشارية متخصصة بتكاليف قد تفوق ما يبرر إجرائها. لكن يمكن أن يستعان بالخبرات المتوارثة أو ذوي الخبرة من المعارف وزملاء المهنة أو بقراءة التجارب المماثلة في المؤلفات الورقية أو على المزامع الالكترونية المتخصصة.

2-مشروعات صغيرة:

تقترب بحالها من متناهية الصغر وإن كان بعضها يمكن أن يكون أكثر تعقيدا في عمليات الإنتاج فيها أو في تسويق منتجاتها مما قد يتطلب بعض الدراسات التقييمية والتوجيهات الإرشادية البسيطة، مع الحاجة إلى دعم الجهات المنشأة لهذا الغرض مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية والأسر المنتجة، والحضانات الصناعية والمعارض التسويقية الدورية المقامة لترويج وتصريف تلك المنتجات وبعض فروع البنوك المختصة... الخ.

3- مشروعات متوسطة وكبيرة:

هي أكثر تنوعا وتعقيدا في مطالبها ومستلزمات نجاحها واستمرارها وكلما زاد حجم المشروع زادت وفوراته ومزاياه لكن أيضاً تزيد معها المخاطر والمتطلبات التقنية والتمويلية بل والتسويقية أيضاً كما أن كثيرا منها ترتفع معاملات حساسيتها ضد تقلبات الأحداث والتطورات التقنية المتلاحقة بشكل سريع ومذهل كما أنها قد تتطلب دراسات لجدوى تسويقها ليس فقط على المستوى المحلي أيضاً على مستوى السوق الخارجي.

ثانيا: من حيث نمط التنفيذ والجهات القائمة على المشروع

1- مشروعات قطاع عام vs. مشروعات قطاع خاص.
2- مشروعات فردية vs. مشروعات مشتركة.
3- مشروعات مشتركة كلها محلية vs. مشروعات محلية مشتركة مع جهات أجنبية.

وما من شك في أن دراسات الجدوى تختلف كثيرا في كل من المصنفات السابقة، فبعضها أكثر تنوعا وتعقيدا في الأنشطة، وبعضها أكثر حاجة من غيرها لتدبير التمويل اللازم، وبعضها ضخمة التكاليف (الفورية) وبطيئة وضعيفة الإيرادات.... إلخ. ومن ثم، يتطلب هذا استخدام أساليب ومعايير تقييمية مختلفة تتلاءم مع طبيعة كل مشروع ومع طبيعة الأطراف المسئولية من تنفيذه.

ثالثا: من حيث الهدف من إقامتها

ويعتبر ذلك المعيار التصنيفي هو الأفضل - من وجهة نظرنا - للأخذ به من أجل اختيار الأساليب والمعايير التقييمية الملائمة لكل فئة من المشروعات المصنفة بهذه الكيفية كما يمكن أن يتضح من الأمثلة التالية:

1- مشروعات استثمارية تهدف إلى تحقيق أكبر عوائد أو أرباح ممكنة بأقل تكاليف ممكنة وفي تلك الحالة يمكن استخدام **معيار: العائد/ التكلفة Benefit/ Cost Analysis** بحيث يقبل المشروع إن أوضحت التحليلات أن قيم العوائد المتوقعة أكبر من قيم التكاليف المتوقعة - ويمكن أيضاً استخدام "القيمة الحالية" ومقارنة متوسط معدل الربحية السنوي بمعدل تكلفة رأس المال السنوي (سعر الفائدة المدفوع سنويا على القروض الاستثمارية اللازمة لتمويل المشروع).

2- مشروعات استثمارية تهدف إلى تعظيم الربح أو الإيراد أو المنافع وتتسم بثبات تقريبي في تكاليفها في تلك الحالة يفضل استخدام **معيار: Benefit /Benefit** بحيث يتم قبول النمط الذي يحقق أكبر عائد ممكن من بين الأنماط التشغيلية المختلفة (كأن يتمتع بإمكانية رفع أسعار منتجاته مع الاحتفاظ بذات الحجم من الطلب (وذلك مثلما يحدث في حالة المنتج ضعيف المرونة أو نادر التواجد مثل منتجات النانو تكنولوجي).

3- مشروعات تطوعية أو لا تكسبية أو لا ربحية - أو ما شابه - تهدف إلى تدنية التكاليف لأقل قدر ممكن حيث أنها بطبيعتها التطوعية لا تهدف إلى التربح.

في تلك الحالة يمكن استخدام المعيار التقييمي التكلفة/ التكلفة Cost /Cost حيث

تتم المفاضلة بين الأنماط البديلة المتاحة على أساس حجم التكاليف المرتبطة بكل منها، وإعطاء أولوية التفضيل لأقل تلك الأنماط تكاليفًا.

4- مشروعات ضخمة أو معمرة الأنشطة (قومية أو إستراتيجية مثلا) تهدف بالدرجة الأولى إلى تدنية التكاليف عند أي مستوى يمكن تحقيقه من الأرباح خاصة في المراحل التشغيلية الأولى، حيث أن مثل تلك المشروعات القومية الضخمة كالبنية الأساسية تتسم بضخامة تكاليف الإنشاء والتشغيل لفترة ليست بالقصيرة في البداية -، مع بطء تكوين عوائد كافية من تشغيلها لتغطية تلك التكاليف لكن ينتظر تكوين عوائد متزايدة على الأجل الطويل.
وبالتالي، تعطي أولوية لتنفيذ المشروع الذي يتميز بأقل تكلفة مقارنة بالعوائد المتوقعة ويستخدم في هذا التقييم معيار **التكلفة/ العائد Cost/ Benefit.**

5- مشروعات عالية التقنية أو دقيقة المنتجات: تستلزم استخدام أسلوب **الفعالية/ التكلفة Effectiveness / Cost** ويكون المعدل المطلق في أولوية الاستخدام لتقييم تلك المشروعات **هو معدل الفعالية Effectiveness / rate** حيث أن مثل تلك المشروعات لا تحتمل حدوث أخطاء أو ثغرات مثل غيرها ومن ثم لابد من التركيز على معدل الكفاءة أو الفعالية أكثر من الاهتمام بعنصر التكاليف - وقد يقبل المشروع في حالة ارتفاع معدل الفعالية حتى إن ارتفعت تكاليف إقامتها وتشغيلها حيث يمكن التغلب على المشكلة الأخيرة بالاستعانة بمصادر تمويل بديلة كما سيتضح فيما بعد، لكن يرفض المشروع لو تدني معدل الفعالية عن الحد الأدنى المقرر أو المسموح به لأن ذلك يكون مؤشرا مؤكدا على فشل المشروع أو على ارتفاع مخاطر وآثاره الضارة.
ومن الأمثلة على تلك المشروعات ما تستخدم تقنية النانو تكنولوجي والمشروعات إلكترونية الطابع ومشروعات الصناعات الثقيلة من بنية أساسية وما ماثل.

6- مشاريع مماثلة للسابقة مباشرة لكنها في مرحلة التطوير أو التوسع المكاني مع إحداث تغييرات طفيفة في التقنيات المستخدمة أو ثباتها على حالها في تلك الحالة يستخدم **معيار التكلفة/ الفعالية Cost/ Effectiveness** حيث أن سيد هذا الموقف التقييمي

يكون استهداف تدنية تكاليف (التطوير أو التوسع) إلى أدني قيمة ممكنة مع ضرورة الاحتفاظ - على الأقل - بمستوي الفعالية الأصلي أثناء تشغيل المشروع حتى ما قبل فترة السعي إلى تطويره بالتوسع أو بإنشاء وحدات مماثلة في أماكن أخرى أو بالتسويق في أماكن جديدة.... الخ

وعلى نفس النهج سداسي المعايير التقييمية يمكن تطبيق وتعديل المعايير التقييمية بما يتلاءم مع الهدف الرئيسي الذي يرغب صاحب المشروع موضوع التقييم في تنفيذه، فإذا كان مشروع تطوعي خيري مثلا ممكن استخدام أحد معيارين: التكلفة/ التكلفة حيث يفضل المشروع الأقل تكلفة بافتراض أن مصادر تمويل هذا المشروع ثابتة ومضمونة ولا حاجة لتنميتها، أو قد يطبق معيار التكلفة/ العائد إذا كانت هناك حاجة إلى تدبير مصادر تمويلية إضافية لضمان استمرار النشاط الخيري المستهدف، ومن ثم تعطي أولوية (أولا) للمشروع الأقل تكلفة، و(ثانيا) للأكثر مقدرة على إقامة استثمارات تدر عوائد تفيد في تحسين أحوال الفئات المستهدفة من المشروع من ناحية، وفي الحفاظ على وعاء تمويلي مستمر الإدرار.

أما إذا كان هناك مشروع لا يهدف إلى الربح والتكسب، إنما يتم لتحقيق هدف مؤقت (مثل الدعاية الانتخابية أو التقرب إلى السلطات طمعا في منصب قيادي براق ومشبع بالمنافع الشخصية. ففي تلك الحالة يستخدم معدل الفعالية/ العائد حيث أن كل ما يشغل بال صاحب المشروع هو تحقيق الهدف المعنوي أو غير المباشر (المتمثل في الفعالية) بأكبر عائد ممكن تحقيقه ليعم بمنافعه الفئات محل الاهتمام وعادة ما لا يهتم صاحب مثل تلك الأنواع (النفعية) من المشروعات بالتكاليف لأنه يتطلع إلى تعويضها فيما بعد مما سوف يتحقق من منافع من منافع في حالة تحقق الهدف المأمول.

1/5 بعض العوامل الواجب مراعاتها من أجل تفعيل دراسات الجدوى (جدوى مكتب دراسات الجدوى)

مما يثير الدهشة والتحفظ - معا - أن تغفل دراسات الجدوى - على كثرتها وتنوعها - التعرض لجدوى للمكاتب القائمة على تلك الدراسات في حد ذاتها، وأن تلقي الضوء على مدى جدواها هي ذاتها. وقد يرجع هذا إلى ما تتطلب تلك الدراسات من مسموح ميدانية، ومقابلات شخصية مع القائمين عليها، ومتابعة تحليلية مقارنة دقيقة لما تقوم به من أنشطة وما توصلت إليه من نتائج ومنافع تهم الفئات المستفيدة منها.

لكن لطبيعة عرضنا - النظري المبسط - الحالي، نفضل التركيز والاكتفاء بعرض بعض المؤشرات والمعايير الواجب أخذها في الاعتبار من أجل تفعيل تلك المكاتب وأنشطتها بالغة الأهمية - ومن ذلك نذكر:

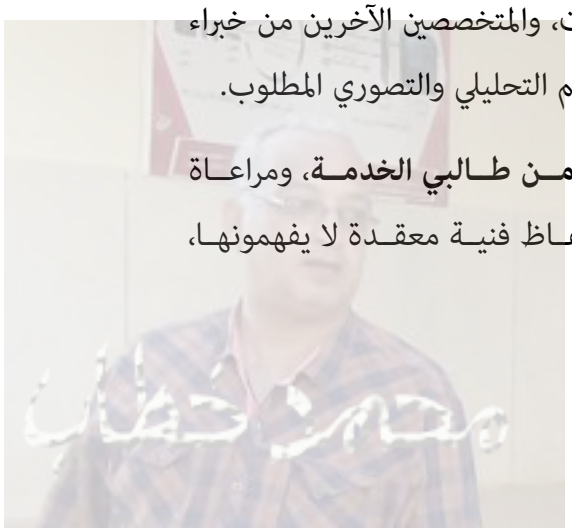
أولا: أهم الاعتبارات الواجب التركيز عليها:

الهيكل الوظيفي والمناخ التشغيلي لابد أن يقوم على الضوابط والركائز الآتية:

1- **أن يكون شاملا لأكبر قدر من التخصصات** متكاملة المهام والخبرات وتطبيق مبدأ "اعملوا، فكل ميسر لما خلق له"، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- **تخفيض تكاليف التشغيل** بالتشغيل الوظيفي الضروري فقط، أو بترشيد عمليات التوظيف، فليس من الضروري أن تكون العمالة فيه كلها ثابتة ومستمرة - فما عدا صاحب المكتب وطاقم السكرتارية وعمال النظافة - حيث يمكن الاستعانة ببقية التخصصات بشكل موسمي أو مؤقت بحدود فترة الحاجة الفعلية - فمثلا فرق البحث الميداني لا حاجة لهم إلا في فترة المسح - وتفريغ البيانات وتحليلها الكترونيا وتقديم بيانات وصفية شاملة للبيانات، والمتخصصين الآخرين من خبراء في مجالات علمية أخرى، تتم الاستعانة بهم في مرحلة أداء دورهم التحليلي والتصوري المطلوب.

3- **ملاءمة لغة الحوار والمعاملات مع أصحاب المشاريع من طالبي الخدمة**، ومراعاة تخصصاتهم والجوانب الثقافية لهم، وتجنب استخدام ألفاظ فنية معقدة لا يفهمونها،



ومحاولة الاستعانة بخبراء في التعامل السلوكي النفسي المهني لتيسير المعاملات وتوضيح الرؤى بين جميع الأطراف مع الاستعانة بخبراء قانونيين لتجنب ثغرات قانونية تضر بأي طرف بما يضمن توازن جميع المعاملات وسيرها على النهج الصحيح.

4- **احترام الوقت**: واعتباره تكلفة ينفقها كل من المكتب الاستشاري والعملاء المترددين عليه - وكلما تمت تدنيه فترات التعامل، وتم الالتزام بالوقت المعلن بدقة لمراحل إعداد الدراسة المأمولة ولمواعيد تقديم التقارير المستهدفة أو إنجاز الأهداف المتفق عليها، كلما دل ذلك على تميز المكتب ونجاحه في تدنيه النفقات وزيادة معدلات دوران الأنشطة للمكتب، وللمستعينين به.
ويزيد تميز المكتب لو ساعد - على أرض الواقع - في تيسير الإجراءات التنفيذية للمشروع وتجنيب العميل من الوقوع في شباك البيروقراطية البغيضة اللصيقة بالإجراءات الرسمية المطلوبة مثل استخراج التراخيص ودفع الرسوم المقررة..... الخ.

5- **كفاءة التقرير النهائي المقدم وجودته**: حيث يراعي فيه وضوح العرض والاستعانة بالأرقام والأشكال والاختصارات المتعارف عليها، وتقليل حجمه إلى أقل عدد ممكن من الصفحات وأقل أيضاً من الحروف البديلة الممكنة حتى لا يتوه العميل بين صفحات لا تحمل جديدة.... الخ.

6- **أن يستخدم لتقييم نشاط المكتب الاستشاري، معيار ثلاثي هو الفعالية/ التكلفة/ العائد**، بمعنى إعطاء أولوية الاختيار لدرجة **إتقانه** للدور المرتقب والمعلن، بحيث يتم هذا بأقل **تكلفة** نقدية وزمنية وإجرائية ممكنة تساعد على توصيل الخدمة للعميل بأقل أسعار ممكنة مما يشجع على جذب أعداد أكبر من العملاء حيث ينتج عن هذا زيادة تلقائية في **الإيرادات** المتدفقة إلى المكتب.

7- **الموقع**: يفضل أن يكون المكتب في منطقة مأهولة بالسكان، وقريبة من أماكن العملاء المستهدفين، سهل الوصول إليه بالمواصلات العامة أو بالسيارات الخاصة، ملحق به موقفا لسيارات العملاء أو على الأقل توجد أماكن قريبة صالحة لهذا، ويفضل أن يكون المكتب في الأدوار السفلية التي لا تتطلب مجهودا شاقا من أجل الصعود إليها،

ولا التعرض لمخاطر انقطاع الكهرباء وتوقف المصاعد الكهربية في حالة تواجدها.

8- **الديكورات الطبيعية الصحية:** حيث يفضل المكاتب التي تتميز بأكبر قدر من الإضاءة والتهوية الطبيعية حيث أثبتت الدراسات البيئية أنها تساعد على تحسين صحة العاملين وانخفاض مرات تغيبهم عن العمل نتيجة للإصابة بالأمراض مما يساعد على استمرارية نشاط المكتب بلا انقطاع وبما يحقق له مزيد من ثقة العملاء فيه وجذب للمزيد منهم.

وفي هذا المقام، نذكر إحدى التجارب الهولندية التي قررت إنشاء بنك هولندا الدولي في عام 1987 حيث تم الاهتمام بالنباتات والديكورات الطبيعية وبإنشاء فتحات تسمح بدخول الضوء والتهوية بشكل طبيعي، ولقد استغرق في إنشائه ثماني سنوات بتكاليف باهظة، إلا انه تم استرداد تلك التكاليف في خلال الأربعة أشهر الأولى من بداية نشاط البنك نتيجة لتوفير الطاقة الصناعية المستهلكة فيه من ناحية، ونتيجة لانخفاض غياب العاملين فيه إلى 15٪ فقط بسبب المناخ المهني الصحي الذي كان موظفوا البنك يعملون من خلاله (د. زينب صالح الاشوح، 2003، ص39).

9- **مرحلية وضع التقرير:** حيث يفضل أن يتم كتابة تقرير حول المشروع محل الدراسة على مراحل أهمها:

أ - وضع تقرير تصوري شامل: يتم بناء على ما يقوله صاحب المشروع من أهداف وإمكانيات وإضافات أخرى، وبناء على معلومات عامة حتى إن لم تكن دقيقة، وذلك بهدف وضع حجر أساسي يمكن تعديله والسير على هويته.

ب- وضع تقرير وصفي مبدأي pilot: بعد دراسة الموقف يتم وضع ذلك التقرير كتجربة أولية ترتبط بدراسة ميدانية استطلاعية لمواضع الدراسة ذات الصلة لتكوين صورة إرشادية أكثر وضوحا ودقة يتلوها دراسة ميدانية نهائية من أجل تجميع البيانات اللازم تحليلها.

ج- عرض توصيفي للبيانات قبل تحليلها ثم وضع تقرير تحليلي وبدائل المقترحات ذات الصلة.

د- وضع تقرير نهائي يتم بلغة مبسطة ودقيقة، يفهمها العميل ويتيسر عليه الاسترشاد بها في التنفيذ العملي.

10- **المرحلية الزمنية للتقرير المقدم**: بحيث يتم مراعاة أربعة مراحل زمنية عادة ما يمر بها أي مشروع وهي:

أ - **المرحلة الفورية:** وتشمل الإجراءات الواجب البدء في تنفيذها فور تقديم المتفق عليه وعادة تشمل مرحلة الإنتاج والتشغيل فقط.

ب- **الأجل القصير:** وتشمل مرحلة الإنتاج والتشغيل والتسويق وجني الأرباح وتحقيق الأهداف وهي مرحلة لا تحدث فيها أي تغيرات في الخط الإنتاجي ولا التشغيلي ولا التسويقي المدونة في التقرير.

ج- **الأجل المتوسط:** ويشمل عددا من التصورات أو السيناريوهات البديلة التي يعرض فيها النتائج المتوقعة لما يمكن أن يقابل المشروع من عقبات وسلبيات وكيفية التعامل الصحيح معها كما تشمل الفرص والوسائل التحفيزية التي يمكن الاستعانة بها للانتقال إلى مرحلة أفضل للمشروع.

د- **الأجل الطويل:** الذي يجب على المشروع أن يحدث من خلاله تطورات جذرية في كل عناصر الإنتاج أو المدخلات المستخدمة فيه وكذلك في خطوطه الإنتاجية والإدارية والتسويقية وتوسيع نطاقها بقدر الإمكان حفاظا على القوة التنافسية مع المشاريع القائمة والمشاريع الجديدة الأكثر تهديدا لبقاء المشروع الأصلي داخل السوق المنتمي إليه.

11- **أن تشمل على أكبر قدر من العناصر والمؤشرات والمعايير** التي تساعد على تقديم صورة شاملة ودقيقة وواضحة وصالحة لأن تكون دليل مرشد لأصحاب المشروع في جميع سنوات عمره أو في خلال الفترة محل التعاقد والاتفاق فمثلا لا يجب الاكتفاء بدراسة التكلفة/ العائد كمنهج تحليلي تقييمي للأمور لكن يفضل إتباع استخدام التحليل الخماسي الذي يأخذ في الحسبان عوامل أخرى بالغة الأهمية كما سوف يتضح في جزء لاحق.

ثانيا: الشرط الضروري والشرط الكافي والشرط الهدفي

وكلها شروط لابد من مراعاتها في نهاية كتابة القرار النهائي بشأن مصير المشروع (يقبل أو لا يقبل أو أخرى).

1- الشرط الضروري **Necessary Condition:**

لابد من تحققه لكي تقبل المشروع فإن لم يتحقق يُرفض المشروع (مثل توافر الحد الأدنى من المتطلبات التمويلية في الوقت المقرر، وتوافق أنشطة المشروع مع التعاليم الدينية ومع القوانين الوضعية ومع المعايير الأخلاقية، وأن يكون مطابقا للمعايير الفنية ذات الصلة وأن يتوافق نشاطه مع اسم المنتج المعلن كأساس له (وليس غسيل أموال مثلا فيعلن أنه مشروع لإنتاج الخزف بينما هو تغطية لنشاط بيع السلاح).

2- الشرط الكافي **Enough Condition**

الذي يكفي توافره وتحققه بحيث يقبل المشروع بدون أية تحفظات أو اعتراضات، وقد يكتفي بتحققه دون الرجوع إلى الشرط الضروري حيث يفترض ضمنا أنه يتضمن تحقق الشرط الضروري ضمنا (كأن يكون صاحب المشروع ممن يتمتعون بعلاقات اقتصادية وعامة وثيقة بالجهات التمويلية بما يضمن قدراته في توفير المصادر التمويلية اللازمة في وقتها حتى إن لم تتوافر إعداد التقرير، أو أن يتمتع صاحب المشروع التطوعي الخيري بسيرة طيبة معروفة لدي الجميع فهذا يكفي لضمان توافر الجانبين الديني والأخلاقي ولتحقق شروط الشفافية والأمانة والمصداقية الضرورية لقبول المشروع) وهكذا.

3- الشرط الهدفي **Objective Condition**

وهو ضرورة مقدرة المشروع على تحقيق الأهداف المعلنة بشأنه، خاصة فيما يتعلق بالأهداف الرئيسية فإن تبين من دراسات الجدوى قصور المشروع أو عدم كفاية إمكانياته أو أنشطة عن تحقيق تلك الأهداف (تكسبية، تطوعيه، سياسية...) يرفض المشروع أو قد يطلب تعديله كل حسب الوضع الفعلي.

الفصل الثاني

تحليل التكلفة/ العائد

Cost/ Benefit Analysis

هو أسلوب تحليلي Technique يشيع استخدامه في الدراسات الاقتصادية ونظائرها التي تستهدف تقييم جدوى أو كفاءة مشروع ما خاصة فيما يتعلق بجانبي التكاليف والعوائد من خلال نظرة مقارنة في محاولة للتعرف على مدى قوة أحد هذين الجانبين على الآخر بما يساعد على إصدار القرار الرشيد حول قبول أو عدم قبول المشروع وفقا للأهداف الرئيسية المعلنة له. ويكاد هذا الأسلوب أن يحتل المكانة المطلقة الأولى في الاستخدام في مجالات تقييم الاستثمارات القومية من خلال تحليل مقارن للتكاليف الاجتماعية Social Costs (التي تمثل الخسائر أو الأضرار التي تصيب المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر نتيجة لإقامة تلك الاستثمارات) وللعوائد الاجتماعية Social Benefits (التي تمثل منافع تعود على أفراد المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر نتيجة لإقامة تلك الاستثمارات). وبكلمات أخرى إن هذا الأسلوب التحليلي القياسي يستخدم في قياس الرفاهية الاقتصادية Economic Welfare الناجمة عن الاستثمارات القومية محل الدراسة والتحليل

وجدير بالذكر أن استخدام الأسلوب المذكور - على الرغم من أهميته القياسية العملية، إلا أن كثيرا ممن يطبقونه يقعون في فخ (الرقمية المطلقة) حيث يكتفون بقياس المتغيرين الرئيسيين به (التكاليف والعوائد) بوحدات نقدية فقط متجاهلين البنود الحيوية غير الرقمية الواجب أخذها في القياسات المطبقة مثل (درجة رضا) Pleasure المجتمع عن الاستثمارات المعنية أو مدى ما يصيبهم من أضرار صحية وعصبية وتلوث سمعي

وغيرها جراء إقامة مشروع استثماري قومي تصاحبه ضوضاء شديدة مثل إقامة مطار قريبا أو بين منطقة مأهولة بالسكان وبينهم يعيش أطفال ومسنين ومرضي وعاملين في حاجة إلى الهدوء والاسترخاء للتمكن من الاستمرار في أعمالهم المعيشية المعتادة.

ومن أجل هذا، سوف نحرص على أخذ تلك المشكلة في الاعتبار عند عرضنا للمزيد من أهم الأنواع التي يشملها كل من عنصري التكلفة والعائد المستخدمين في هذا الأسلوب، مع عرض بعض المقترحات حول كيفية قياس البنود ذات الصلة بوحدات غير نقدية لكنها مازالت صالحة لشمولها في القياس الرقمي العام بما لا يخل بدقة التقييم ولا تتناسق المتضمنات.

ولنبدأ أولا بعرض أهم بنود التكاليف الشائع استخدامها في عمليات التقييم المعني.

2/1 أهم بنود وأنواع التكاليف وفقا لمراحل إقامة المشروع

وهي تمثل - بمعناها العام - نفقات نقدية تدفع على دفعات من أجل الحصول على عوامل الإنتاج والخدمات الكافية للمشروع من أرض وعمالة ورأسمال (أجهزة ومعدات) وقروض.... الخ. كما يمكن أن تمثل أيضاً الخسائر والأضرار التي تمثل مسحوبات غير مباشرة من أرصدة وإمكانيات المشروع وتتسبب في إنقاص إمكانياته وقدراته.

أولا: تكاليف ما قبل الإنشاء والتأسيس (تكاليف الفكرة) Pre- Start up Costs

وهذا البند يجد إهمالا وتجاهلا غير مقبول من قبل كثير من الدراسات المختصة، على الرغم من وجودها وتحققها على أرض الواقع وذلك النوع من التكاليف يتمثل في كل ما يتم إنفاقه منذ يبدأ صاحب المشروع بالتفكير الجدي في إقامة مشروع ما. ففي تلك المرحلة يمكن أن تتمثل نفقات (مرحلة التفكير هذه) في أشكال كثيرة من الأمثلة عليها:

1- تكاليف الاتصالات بذوي المشورة والخبرة، والمواصلات والانتقال في مثل تلك الرحلات الاستكشافية التي تمتد إلى إجراء تتبع مبدأي للمشروعات المثيلة، وللمواقع القابلة لإقامة المشروع فيها.... الخ.

2- تكاليف إعداد دراسات الجدوى حتى إن لم تتم الاستعانة بالمكاتب المتخصصة.

3- تكاليف تسويق استرشادية أو تكاليف دعاية وإعـلان مبكـرة أخـذا بمبـدأ "جـس النـبض" في محاولـة للتعرف على مدى استجابة السوق والفئـات المـستهدفة للمـشروع المـأمول، ومـدى إقبـالهم عليـه. وكثيرا ما نري - على سبيل المثال - إعلانات عن منتجات معينة على شاشات التلفـاز، فتجـذبنا وتـدفعنا إلى المسارعة للسؤال عنها في أماكن التسويق المختلفة فنفاجأ بأنها لا وجـود لهـا بعـد، ونكتـشف أنهـا حيلة ذكية ليس فقط للتعرف على استجابة السوق لفكرة المنتج، لكن أيـضاً مـن أجـل جـذب الانتبـاه وتزكية عوامل الإثارة والتشويق.

ثانيا: تكاليف بدايات الإنشاء Start up Costs **(التكلفة الأولى)**

حيث يتم إنفاقها بعد التوصل إلى قرارات نهائية بشأن المـشروع ومواصـفاته وموقعـه كتكـاليف الأرض، مواد البناء والمباني، الطلاء، الديكورات، وسائل التصنيع والإنتاج... الخ. وبمزيد من التفصيل نجد أن تلك التكاليف تشمل:

1- **تكاليف ثابتة:** تنفق على المبنى وملحقاته وعلى الآلات والأجهزة....الخ.

2- **تكاليف متغيرة**: تنفق على دعاية وإعلان مباشرة على منتج أو خدمة واقعيين، وممكـن أيـضاً عـلى عمليات تجريبية مبدئية لإنتاج عينات وتجربتها في السوق عنـد مـستويات مختلفـة مـن التـسعير إتباعا لمبدأ (التجربة والخطأ)، وكذلك على مقتضيات إقامـة علاقـات عامـة ولقـاءات بفئـات يتوقـع إفادتها في الترويج للمشروع ومنتجاته... الخ.

3- **تكاليف مهدرة**: نتيجة لخطأ في تنفيذ بعض الخطوات المتبعة في تلك المرحلة أو لحـدوث تلفيـات في بعض المنقولات أو في بعض الديكورات والاضطرار لإعادة إنفاق على بدائل لها ..... الخ.

ثالثا: تكاليف بدايات التشغيل **Operating Costs**

حيث يتوقع لحداثـة الخـبرات النـسبية بالتـشغيل، ولحداثـة عمليـات التـسويق وعـدم المعرفـة الجيدة بالمنتج، أن يستمر بند التكاليف المهدرة بالإضـافة - بطبيعـة الحـال إلى التكـاليف الثابتـة. كـما تزداد التكاليف المتغيرة نتيجة لبداية التشغيل للأجهزة والمعدات، واستخدام الكهرباء ووسـائل الاتـصال، والدورات التدريبية والعمليات التجريبية..... الخ.

رابعا: تكاليف العملية التشغيلية المنتظمة (الاستقرار التشغيلي النسبي)

في تلك المرحلة يتوقع أن ينخفض مقدار **التكاليف المهدرة** كثيرا نتيجة لاكتساب الخبرات الكافية لتحقيق استقرار كبير في عمليات التشغيل والإنتاج، بل والتعرف الأفضل على أماكن التسويق والتصريف الصحيح لمنتجات أو لخدمات المشروع. وبطبيعة الحال ستنخفض التكاليف الثابتة نتيجة لانتهاء شراء الكثير من الأصول الثابتة اللازمة للمشروع في المراحل السابقة.

ولكن على جانب آخر يمكن أن يزداد حجم **التكاليف الجارية والصريحة والضمنية** مع زيادة حجم الإنتاج خاصة في المراحل الأولى - حتى ما بعد الاستقرار - حتى يصل المشروع إلى حجم إنتاجي كبير تبدأ التكاليف بعدها في التناقص وفقا لوفورات الحجم الكبير المتعارف عليها في النظرية الاقتصادية.

وفي مرحلة التشغيل، خاصة في المراحل المتقدمة للمشروع سوف يظهر بند الصيانة والإهلاك المرتبط بتكاليف الإنفاق على عمليات الصيانة الواجبة للآلات والمعدات المستخدمة، ولإجراء عمليات الإحلال والتبديل الجزئي (كقطع غيار مثلا) والكلي (كأجهزة بكاملها) اللازمة للمحافظة على كفاءة الإنتاج وتطويره التقني اللازم.

كما يتوقع أن تتزايد **تكاليف رعاية العاملين** بالمشروع وأداء مستلزمات (المسئولية الاجتماعية) تجاههم مثل رعاية المرضى خاصة في حالات (إصابات العمل)، وحالات العجز المؤقت أو الدائم عن الاستمرار في العمل، مع إقامة الحفلات واللقاءات الترفيهية الداعمة للعلاقات بين جميع فئات العاملين بالمشروع ولتقريب وجهات النظر بينهم. ومنح المكافآت والحوافز للمتميز منهم.

وباستطراد نجاح المشروع - أو استهدافا لزيادته، ترتفع تكاليف بند المجاملات وحفلات العمل التي تمثل مناسبات اجتماعية مثل (غذاء أو عشاء العمل)، وإقامة حفلات تعارف خاصة بكبار القوم أو بمن يؤمل منهم تصعيد درجة المشاركة الإيجابية الفاعلة في المصالح.

خامسا: تكاليف التطوير Development Costs

وهي التي تنفق على تطوير التقنيات وتحليل واستخدام متطلبات التنظيم للمعلومات ذات الـصلة، وعلى الدورات التدريبية لتحـسين المهـارات والخـبرات وملائمتهـا مـع تطـورات العـصر ومـع متطلبـات السوق.

2/2 أهم بنود وأنواع التكاليف وفقا لطبيعتها الذاتية

وبعيدا عن التقيد بتوضيح بنـود التكـاليف في علاقتهـا بالمـشاريع محـل الدراسـة والتقيـيم، يفـضل التعرف على أنواع وبنود التكاليف في شكلها المطلق، بحيث يسهل تحليلهـا وقياسـها وتقييمهـا في أطـر أكثر شمولية وتحررا من مجرد التطبيق على مجال مشروع بعينه، وبحيث تزداد موضـوعية اسـتخدامها في أسلوب التكلفة/ العائد الذي يمثل موضوع الاهتمام الأصلي، وبحيـث يـسهل اختيـار الأنـسب منهـا، للأنسب مجالا وموضوعا.

أولا: المعني العام لكلمة (تكلفة) Cost

في اللغة تعني المشقة، وتعني الخسارة، وتعني فقدان لشيء متاح أو يمتلكه المكلف، وبمزيد مـن الدقة التفسيرية هي تعني (ما يتم إنفاقه) على صنع شيء أو عمله أو من أجل اكتـسابه. ويقـال: باعـه بسعر التكلفة، باعه بسعر لا ربح فيه.

وبناء عليه، يمكن أن يمتد مفهوم، "التكلفة" إلى معان أخرى لصيقة مثل "العبء" و "التـسرب" و "المفقود" و "الناقص" و "السالب" ... الخ

ميزة التكلفة Cost advantage: وعلى الرغم مما قد يبدو مـن صـورة غـير مرغوبـة فيهـا لحقيقـة مفهـوم التكلفة، إلا أن المنظور الموضوعي لذلك المصطلح يـري أنهـا قـد تتـضمن جانبـاً إيجابيـاً في حالـة مقارنتهـا بمدفوعات مناظرة لنفس الشيء في حالات مختلفة أو مواضع متفرقة (بين مشروع ومشروع منـافس مـثلا) فتكون المدفوعات **أقل في بعض تلك الحالات عن نظائرها الأخـرى** (مثـل تكـاليف المـشاريع ذات الإنتـاج كبير الحجم التي تتميز عن نظائرها الأصغر حجما بـضخامة تكـاليف إنتـاج الوحـدة أو التكـاليف العامـة للإنتاج عـن نظائرهـا في المـشاريع الأصـغر حجـما - ومـن مزايـا التكـاليف الأقـل أنهـا تتـيح فرصـا أفـضل

مثل تخفيض أسعار بيع المنتجات مما يتيح إمكانية أكبر لزيادة المبيعات وبالتالي لزيادة الإيرادات المتدفقة إلى المشروع.

ثانيا: أهم أنواع وبنود التكاليف بالتركيز على المنظور الاقتصادي

بوجه عام يميز العرف الاقتصادي بين نوعين متميزين من التكاليف:

1- تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost:

هي قيمة السلع أو الخدمات أو المنافع أو أي فرص نافعة أخرى (بديلة alternative) التي يتم التنازل عنها، أو التضحية بها من أجل إنتاج أو استهلاك أو الحصول على سلعة أو خدمة أو منفعة أو فرصة تم (تفضيلها) على كل البدائل النافعة الأخرى المتاحة. أو هي التكلفة الناتجة عن قيمة ضياع منافع ترتبط بتوظيف ذات الإمكانيات في مشروع آخر.

وبناء عليه فتكلفة الفرصة البديلة تمثل قيمة التضحية الفعلية the real sacrifice بشيء ذي منفعة ما من أجل إنجاز شيء آخر بديل يتم تفضيله أو وقوع الاختيار عليه.

وبناء عليه فقد يتم تقييم ذلك النوع من التكاليف بالوحدات النقدية أو بمعايير أخرى قابلة أو غير قابلة للقياس الرقمي الحقيقي أو الصوري مثل التضحية بالدراسات العليا من أجل تحقيق استقرار عائلي والتفرغ لتربية الزوجة لأطفالها، فالعنصرين لا يتم قياسهما بوحدات نقدية منظورة لكن كليهما يمثلان نوعا مختلفا من الاستثمارات النافعة لذات الزوجة أحدهما استثمار تعليمي، والآخر استثمار اجتماعي أو أسري. لكن في تلك الحالة يمكن تحويل العنصرين إلى قيم حقيقية أو صورية كقياس قيمة التضحية بالدراسات العليا بالعائد النقدي المتوقع لفرص التوظيف الأفضل المرتبطة بالشهادات العلمية الأعلى، كما يمكن قياس التفرغ لتربية الأطفال بالتكاليف الصحية والنقدية والزمنية التي توفرها الأم المتفرغة لصغارها، والتي تتكبد الأم غير المتفرغة بدفع الكثير منها.

أما التضحية القابلة للقياس الرقمي المعتاد (بوحدات نقدية أو بعدد سنوات أو بغيرها) فهي الأكثر شيوعا للأخذ في الاعتبار في دراسات الجدوى لسهولة حسابها في حد ذاتها وسهولة إدخالها في الحساب الإجمالي للتكاليف. وكمثال مبسط لذلك النوع، أن يقوم

المرء بإنفاق مدخرات له قدرها خمسة آلاف جنيها عـلى دورات تدريبيـة متخصـصة بهـدف اكتـساب عائد (صفري الإيراد الفوري لكن مأمول العائد المتنامي فيما بعد) يتمثـل في خـبرة علميـة أو مهنيـة أو حرفية ما تساعد على دعم سيرته المهنية الذاتية، مضحيا في ذلك الوقت باستثمار هـذا المبلـغ في إقامـة مشروع متناهي الصغر لا يتطلب مهارات خاصة ويتميـز بإمكـان إدرار إيـرادات متناميـة تـساعد عـلى تحسين حالته المالية الراهنة.

2- **نفقات مالية أو مبالغ مدفوعة Outlays**

وهي تتمثل في القيمة المحسوبة لما يتم إنفاقه ماليا على إنجاز شيء ما، **وكمثـال يوضـح التفرقـة بين تكلفة الفرصة البديلة وبين التكاليف المنفقة الأخرى:**

هناك مشروع ما، يتطلب تشغيله وممارسة الأنشطة المتكاملة فيـه شراء مـدخلات معينـة inputs مثل خامات التصنيع، الأجهزة والمعدات مشغلات لبعض أنواع الطاقة (كهربية، نووية، شمـسية... الـخ)، تأجير أو تعيين عمالـة دائمـة أو مؤقتـة أو موسـمية أو خدميـة ... الـخ، ودفـع أتعـاب مقدمـة Retained Earnings لتوكيل محاميين في بعض القضايا المرتبطة بالمشروع مثلا أو لدفعها للمنظمين أو لغـير ذلـك... ففي تلك الحالة يكون إجمالي تكاليف المشروع هو مجموع تلك البنود المدفوعة بالفعل.

فإذا ما تمكن المشروع من زيادة إمكانياته المالية بالحصول على قـرض كـاف للتوسـع في أنـشطته بفائدة سنوية معينة (مع تحفظنا على تلك الجزئية تجنبا للشبهات الربوية التـي تتـداخل في ذلـك المقـام، واضطرارنا لإقحامه من أجل إكمال صورة اقتصادية تحدث في واقع الاقتصاد الفعـلي الجـاري) فهنـا نبـدأ في تصور آلية عمل تكلفة الفرصة البديلة وتطبيقها على النحو التالي:

إن قام المشروع باستخدام المبلغ المقترض التمويلي الجديد في (زيادة) ذات المنتج اسـتمرارا لـذات الأنشطة ذات الصلة - يمكن أن تتمثل تكلفة الفرصة البديلة في تلك الحالة في ثلاثة صور أو بنـود أساسـية تتمثل في الآتي:

أ - قيمة ما يتم إنفاقه على المدخلات الإضـافية لتحقيـق الزيـادة المـستهدفة في ذات المنـتج نفـسه (والتي كان يمكن إنفاقها على مدخلات أخرى لمنتجات أخرى بديلة).

ب- خسائر Losses تتمثل في قيمة الأرباح Profits التي يمكن أن تتحقق من إنتاج أحد البدائل الأخرى التي يستحيل أن يتم إنتاجها مع الزيادات المستهدفة نتيجة لتخصيص أماكن وإمكانيات إضافية كافية لتخزين وصيانة المنتج المفضل.

ج- تكلفة التمويل الإضافية التي تتمثل في الفوائد وخدمة الدين الواجب سدادها مقابل القروض المستحدث الحصول عليها.

وقبل سرد بعض التصنيفات التفصيلية للتكاليف، توجد ملحوظة جديرة بالذكر والتنويه وهي توضيح وجه الاختلاف الأساسي بين مهمة الاقتصادي ومهمة المحاسب في مجال تناول (التكاليف) بالبحث والتقييم.

- **فالاقتصادي**: تتركز اهتماماته على كيفية توجه بنود التكاليف والنفقات بما يحقق هدف اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل Optimal decision- taking.
- أما **المحاسب**: فتتركز اهتماماته على تدوين وعرض وترحيل حسابات مستندية أو دفترية ترتبط بما يحدث بالفعل من تدفقات نقدية وعمليات اتفاقية.

ويمكن بتنويه مجازي - القول بأن المحاسب يهتم بكيفية العرض والتصنيف الفعلي الشامل، بينما الاقتصادي يتميز دائما بصفة (الانتقائية) حيث يتجول بفكره وبمهاراته لينتقي الأمثل فيقوم بالتقاطه وبإبرازه والتوصية بالأخذ به.

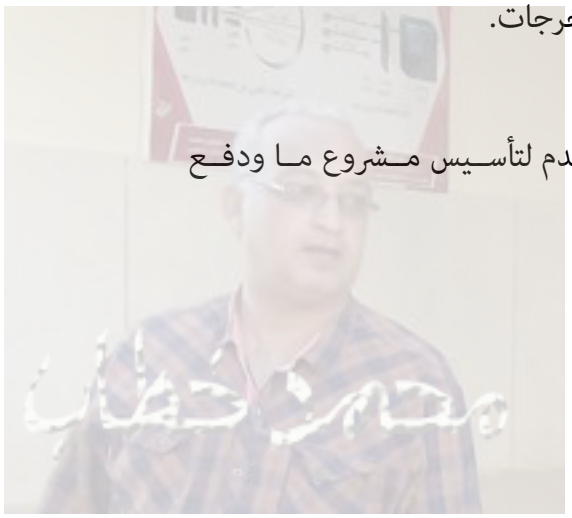
ثالثا: عرض توضيحي شامل لأكثر المسميات الاصطلاحية شيوعا للتكاليف

أ- من ناحية الثبات والتغير:

1- **تكاليف ثابتة Fixed Costs** ولها مرادف بالانجليزية أيضاً هو Overhead or Sunk Costs، وهي تشمل التكاليف التي يتم دفعها وإنفاقها بغض النظر عن وجود إنتاج من عدمه. كما أن مدفوعاتها وقيمتها لا ترتبط بأية أحجام أو تغيرات في أحجام المخرجات.

ومن الأمثلة عليها:

دفع قيمة آلات أو قطع أثاث أو مستلزمات ديكور تستخدم لتأسيس مشروع ما ودفع



فواتير على قروض بنكية، ودفع أجور لعمالـة ثابتـة أو منتظمـة ودوريـة (أي كـل فـترة محـددة) الزمن ولا تقوم على نظام الأجر بالقطعة.

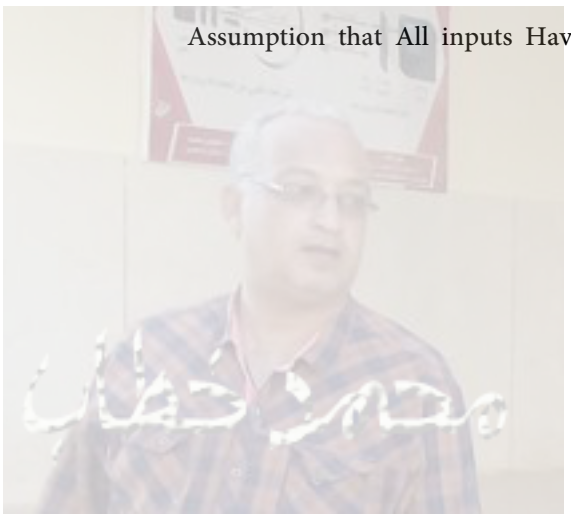
2- **تكاليف متغيرة Variable Costs أو جارية Current:** وهي التكاليف التي تتغـير قيمتهـا تبعـا لتغـير حجم المخرجات أو المدخلات. وهي تتـضمن عـادة كـل أنـواع التكـاليف (غـير ثابتـة) مثـل تكـاليف استهلاك الطاقة المستخدمة في تشغيل المباني والأجهزة المرتبطة بالمشروع وأنـشطة الإنتاجيـة، وأجـور العمال بالقطعة، والانتقالات والاتصالات .... الخ.

ب- من ناحية الشمولية والجزئية:

1- **تكاليف إجمالية Total Costs:** تتمثل في أدني قيمة للإنفاق الكلي اللازم دفعه من أجل إنتاج سلعة أو خدمة أو تشغيل مشروع معين وفقا لضوابط معينـة وتنفيـذا لتـصور مخطـط أو غـير مخطـط، تحقيقا لهدف ما، أو بالمجموعة من الأهداف وهي تـشمل عـلى جميـع أنـواع التكـاليف المرتبطـة بالنشاط المعني.

2- **التكلفة المتوسطة أو متوسط التكاليف أو وحدة التكاليف Average or Unit of Costs :** هي حاصل قيمة إجمالي تكاليف إنتاج عدد معين أو حجم معين من المخرجات مقسوما على عدد الوحـدات المنتجـة، وعادة ما تختلف القيمة المذكورة في الأجل القصير عنها في الأجل الطويل:

- فمتوسط التكلفة في الأجل القصير Short- Term Average: عادة ما تكون العملية الإنتاجية قائمـة على مستوى تقني موحد أو شبه ثابت، وبالتالي فإن متوسط تكلفة الوحدة الإنتاجية تتقارب إلى حد كبير مع مستوى أو درجة الكفـاءة Efficient Level شـبه المتـساوية في إنتـاج كـل مـن وحدات المشروع المعينة.
- أما متوسـط التكلفـة عـلى الأجـل الطويـل Long Run Average، فيقـوم عـلى افـتراض أن إجـمالي التكاليف المـأخوذة في الحـسبان والتقيـيم هنـا، قـد تـم ترجيحهـا adjusted بأقـل مـستويات التكـاليف التـي تـم إنفاقهـا عـلى المخرجـات المعنيـة Total Costs are Calculated on The Assumption that All inputs Have Been Adjusted To The Minimum Cost Levels for the Given Levels of Output.



وبكلمات أخرى، فإن تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض على الأجل الطويل مقارنة بقيمتها على الأجل القصير حيث يمكن للمشروع - على الأجل الطويل أن ينتفع ويستفيد بوفورات الإنتاج الكبير وبالتقدم الفني الأفضل، وبالتالي فإنه يفترض أن يكون متوسط تكاليف الوحدة المنتجة في الأجل (القصير) أكبر قيمة من متوسط تكاليف الوحدة المنتجة في الأجل (الطويل).

3- **التكلفة الحدية Marginal cost :** تتمثل في التغير change الذي يحدث في إجمالي تكاليف الإنتاج التي تنتج عن إضافة وحدة إنتاج أخرى. أو هي قيمة تكاليف وحدة إضافية، أو قيمة تكاليف إنتاج آخر وحدة من المخرجات.

4- **تكلفة الإحلال Costs Replacement:** تتمثل في تكلفة إنتاج وحدة جديدة من الأصل الاستثماري الذي يولد إيرادات مستقبلية متوقعة

ج- من حيث الممتلكات الداخلية والمستأجرات الخارجية المكملة

1- **التكاليف الصريحة Explicit Costs:** هي التكلفة التي ينفقها صاحب المشروع على خدمات عناصر الإنتاج المستأجرة لأغراض استكمال أنشطة المشروع (مثل تأجير سيارات لنقل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن التسويق، والبريد السريع والاستعانة بشركات نظافة، والدعاية، والعمالة المنتدبة، والآلات المستأجرة، والأراضي الزراعية أو أراضي المعارض المستأجرة... الخ).

2- **التكاليف الضمنية Implicit Costs :** هي التكلفة التي ينفقها صاحب المشروع على خدمات عناصر الإنتاج التي يمتلكها (وليست ما ينفق منها على الإنتاج ذاته) (مثل صيانة الآلات والمعدات، واستهلاك الكهرباء، وإنتاج عينات تنتج كهدايا مجانية لأغراض الدعاية) وتكاليف النظافة والأدوات التدريبية لتحسين المهارات واكتساب الخبرات اللازمة..... الخ.

د- من حيث الارتباط بمعدل الإنتاج أو التشغيل

1- **التكاليف المباشرة (المتغيرة) Direct or Variable Costs :** هي التكاليف التي تتغير

نتيجة لتغير معدل الإنتاج Costs Witch Vary With the Rate of Outputs (مثل تكلفة العمالـة بالقطعـة أو التي تتحدد أجورها بعدد الوحـدات التـي ينتجونهـا ، وتكلفـة المـواد الخـام Raw- Material وتكلفـة الطاقة المستهلكة Fuel and Power.

وذلك النوع يمكن أن يسمي بمرادفات أخـرى مثـل تكلفـة التـشغيل Operating Costs أي تكـاليف تشغيل المـوارد أو Prime Costs أي مجمـوع مـا تـم إنفاقـه ثمنـا للمـواد والخامـات المـستخدمة في الإنتاج، وأجراً مقابل عمليات تصنيعها.

2- **التكاليف غير المباشرة Indirect Costs:** غالبا ما تنفـصل عـن العمليـة التـشغيلية ومعـدل إنجازهـا وغالبا ما تتضمن التكاليف الثابتة وأيـة تكـاليف يـتم إنفاقهـا ولا علاقـة لهـا بمعـدل الإنتـاج مثـل الدعاية والإعلان والتكاليف الطارئة في حالات غير متوقعة مثل الحرائق وما شابهها.

هـ - تكاليف معيشية **Costs of living or Retail Price Index**

هي قوائم تشمل سلسلة من أسـعار الـسلع الاسـتهلاكية الأساسـية والـضرورية التـي يحتـاج إلى استهلاكها كل فرد وكل أسرة كحد أدني من الباقة الاستهلاكية الضرورية.

ومثل تلك القوائم يمكن أن يستفاد منها في دراسات الجدوى عند تحديـد متوسـطات الأجـور أو الحد الأدنى لأجور العاملين بالمشروع المعني التي تتلاءم مع قيمة متوسـطة تكلفـة المعيـشة اليوميـة أو الأسبوعية أو الشهرية للفرد الواحد.

و- التكاليف الإنتاجية والتكاليف الاستهلاكية

1- **الاستثمار Investment:** هو حجم الإنفاق على الـسلع الحقيقيـة والأصـول is Expenditure on Real Goods Assets وبمعنى أكثر تبسيطا، هو الإنفاق على الأصول الرأسمالية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية من أجهزة وآلات ومعدات ووسائل إنتاجية أخرى.

2- **الادخار Saving:** هو الدخل أو المتبقي منه غير المنفـق عـلى الاسـتهلاك، ويـتم إيداعـه بـالبنوك أو استثماره في أسواق الأوراق المالية أو ادخاره بغرض استثمار في وقت لاحق حال اكتمال الحد الأدنى اللازم لتنفيذ مشروع استثماري ما.

3- **الاستهلاك Consumption:** هو حجم الإنفاق على السلع والخدمات التي تستخدم بشكل نهائي على مدى زمني قصير أقصاه عام - ويمكن أن يمثل جزءا من تكاليف المشروع فيما يختص بالوجبات والمشروبات والمجاملات المرتبطة بالعاملين وبالعملاء وما شابه (مثل المنفق على مآدب الرحمن الرمضانية والولائم المهنية كغذاء وعشاء العمل).

و - التكاليف الاجتماعية للمشروع **Social Costs**

تتمثل في أعباء وأضرار يتحملها المجتمع نتيجة لقيام مشروع ما. ولابد من أخذها بحدية في الاعتبار في دراسات جدوى المشروعات بمختلف أنواعها حيث يتم اختيار أقلها تكلفة اجتماعية أو تعديل النشاط بما تتدنى معه تلك التكلفة الخطيرة في آثارها.

ومن الأمثلة على هذا النوع من التكاليف: تلوث البيئة مثلما يحدث في مناطق مصانع الاسمنت ودباغة الجلود، وزيادة معدلات البطالة نتيجة لاستخدام أسلوب الإنتاج كثيف رأس المال.

ز- التكاليف المعنوية **Bad Emotions Costs**

وتتمثل في المشاعر السلبية Bad Feelings أو الآثار النفسية السلبية Negative Feelings التي يمكن أن تصيب صاحب المشروع أو العاملين فيه نتيجة لطبيعة العمل غير العادية مثل الإصابة بالإحباط نتيجة لعدم تقدير المجتمع للقيمة الفعلية للمنتج أو للجهود الذي يتم بذلها في إنتاجه، أو الإصابة بالاكتئاب نتيجة لقسوة مناخ العمل مثل العمل في مناجم الفحم أو في مشاريع قومية في أماكن غير مأهولة بالسكان مثل مشاريع إنشاء المدن الجديدة ومشروع حفر قناة السويس الجديدة.

ح- تكاليف التسويق **Marketing Costs**

وهي التي تنفق على الدعاية والإعلان للمنتج في جميع مراحل المشروع المختلفة، بالإضافة إلى تكاليف الحفظ والتخزين والنقل وتكاليف التعاقد التي تتطلب بعض الإجراءات الرسمية خاصة في معاملات المشاريع الكبرى أو المشاريع التي تتوجه بمنتجاتها للتصدير إلى السوق الخارجي.

ط- الضرائب **Taxes**

وهي رسوم إجباريـة تفرضـها الحكومـة بقـوة القـانون المخـتص (قـانون الـضرائب) عـلى دخـول وممتلكات الأفراد والمشاريع الاستثمارية وعلى السلع والخدمات حيث يدفعها المكلفون (بلا مقابـل). ولهـا صور وأشكال وأنواع كثيرة ومن الأمثلة عليها ضريبة المبيعات Sales Tax التي تفرض بشكل مبـاشر عـلى السلع المباعة والخدمات المقدمة والضرائب العقارية، والتراخيص...الخ.

والهدف الأساسي من فرض وتحصيل الضرائب هو اسـتخدامها كأحـد البنـود الرئيـسية في جانـب الإيرادات بالموازنة العامة للدولة، بفرض توجيهها للوفاء بالنفقات العامة التي تحقق أهداف المجتمـع، وتساهم في تغطية الأعباء العامة المختلفة.

ومن أهم أنواع الضرائب المفروضة على المشروع.

1- **ضريبة الأراضي**: تفرض على الأرض وفقا لقيمة الأرض ذاتها وليس المباني المحتمل إقامتها عليها
2- **الضرائب العقارية**: تدفع على المباني والعقارات وليس على الأرض
3- **ضريبة الأرباح**: تفرض على الأرباح التي يحصل عليها المشروع والشركة والمساهمين فيها
4- **الضرائب الجمركية**: تفرض على الصادرات والواردات من الخامات والسلع والأجهزة ....الخ.
5- **ضريبة الدخل**: تفرض على دخل الفرد وعلى رأس المال المستثمر
6- **ضريبة العائد على رأس المال**: تفرض على الأرباح الناجمة عن بيع الممتلكات.
7- **الضريبة الوحيدة**: تفرض على نوع واحد فقط أو رئيسي فقط من المتحـصلات، وقـد تـضاف بعـض الضرائب الأخرى قليلة الأهمية.
8- **ضريبة المبيعات**: تفرض كنسبة مئوية معينة من سعر ما يتم بيعه فعلا من سلع وخدمات.
9- **الضريبة المباشرة**: تفرض على الثروة (الدخل ورأس المال) المملوكة لصاحب المشروع فعلا.

10- **الضرائب غير المباشرة**: تفرض على (استعمال) السلع والمنتجات وليس على امتلاكها أو وجودها.

11- **الضرائب العينية**: تفرض على ممتلكات عينية لصاحب المشروع كالسيارات وغيرها

وبطبيعة الحال، فكلما زادت قيمة الضرائب المفروضة على صاحب المشروع، كلما زادت قيمة تكاليف الإنتاج وانخفضت قيمة صافي الأرباح المتحققة وانخفض الحافز على استمرار أنشطة المشروع أو تطويره أو تجديده، والعكس بالعكس صحيح.

2/3 بعض أنواع وبنود العوائد والمنافع المرتبطة بالمشروع الاستثماري

Benefits and Returns

أولا: عوائد مادية **Physical Returns**

ومن المؤشرات القياسية المستخدمة، والمصطلحات الأكثر شيوعا في هذا الصدد:

1- **عائد الاستثمار (Return on Investment (ROI:** يتمثل في أي شكل أو عنصر ذي قيمة ومنفعة يتلقاه المستثمر بالإضافة إلى المبلغ الإجمالي الذي أنفقه على مشروعه الاستثماري.

2- **عائد رأس المال المستثمر (Return on Capital Employed (ROCE:** نسبة محاسبية تعبر عن ربح شركة في سنة مالية كنسبة مئوية إلى رأس المال المستثمر، تعادل أرباح التشغيل قبل دفع الفوائد والضريبة، مقسومة على القيمة الإجمالية للأصول.

3- **العائد على المجموع Total on Total Assets:** يتمثل في نسبة الأرباح المتاحة للمساهمين في المشروع إلى مجموع الأصول - ويتقارب معه في المعني والتسمية الاصطلاحية ما يطلق عليه "عائد حقوق المساهمين" Return on Stockholders Equity حيث يقصد به نسبة أرباح حقوق المساهمين.

4- **معدل العائد Rate of Return:** ويمثل النسبة المئوية لقيمة الأصول التي يكتسبها المالك أو صاحب المشروع عادة خلال عام The percentage of on assets value that the owner of the asset earns, usually per year. .

5- **معدل عائـد الاسـتثمار Rate of Return on Investment (أو عائـد رأس المـال المـستثمر):** هـو مقيـاس لربحية مشروع يمكن أن يكون مؤشرا على مدى كفاءة إدارة واستثمار الموارد المتاحة فيه ويحسب بقسمة صافي الربح المتحقق للمشروع على قيمة رأس المال المستثمر.

6- **إيرادات أو دخول حكومية Revenues:** من المنظور الحكومي، هـي أمـوال تحـصلها الحكومـة مـن الرسوم الجمركية والضرائب التي تفرض على المشاريع وعلى واردتها، ورسوم التراخيص ومـا شـابهها من مدفوعات تتعلق بالأنشطة الاستثمارية وهي بهذا تعتبر تكاليف على المشروعات وفيما يتعلق بإيرادات المشروع الاستثماري هـي قيمـة الـدخول التـي تولـدت مـن أنـشطة المـشروع وعملياتـه الإنتاجية والخدمية ومن معاملاته التجارية من بيع منتجاتها وخدماتها في السوق المخصص المحلي أو الخارجي (بالتصدير) وفي تلك الحالة تسمي إيرادات المبيعات.

7- **إيرادات البيع Sales Revenues:** هي إجمالي الإيرادات التي يتحصلها المشروع مـن بيـع منتجاتـه أو خدماته ويتم حسابها في أبسط صورها بضرب سعر الوحدة المنتجة في الكمية المباعة من المنتج.

8- **المنحة الإيراديـة Revenue Support Grant:** هـي نـوع مـن المـنح التمويليـة التـي تعطيهـا الحكومـة المركزيـة إلى الـسلطات أو الوحـدات المحليـة مـن أجـل دعـم المـصادر التمويليـة الكافيـة لإنـشاء وتشغيل بعض المشروعات الاستثمارية ذات المنافع الاجتماعية الكبرى حتى لم تكن مشاريع قومية وكانت مشاريع خاصة فردية أو مشتركة.

9- **الأرباح Profits:** وهي تمثل الفرق بين مجموع إيرادات المشروع مـن ممارسـة نـشاطه الاسـتثماري وبين ما أنفقه من تكاليف وعادة ما يستهدف كل مشروع استثماري (يهدف إلى التكسب) تعظـيم أرباحه Profits Maximization إما من خلال تدنيه تكاليف الإنتاج، أو زيادة الإيرادات الذي يمكن أن يتم بدوره من خلال رفع الأسعار أو تحسين المنتج مع خفض سعره بما يـشجع عـلى زيـادة الطلـب المصحوب بزيادة المبيعات المدرة للمزيد من الإيرادات.

10- **أرباح محتجزة Retained Earnings:** المبلغ الإجمالي التي أعاد المساهمون استثمارها في الشركة بدلا من توزيعها على المستثمرين.

ثانيا: عوائد معنوية

وتتمثل في اكتساب منافع لا تقل أهمية عن المنافع المادية بالنسبة لصاحب المشروع وفقا للهدف الأصلي من تنفيذه للمشروع محل الدراسة ومن الأمثلة على تلك المنافع:

1- **دعاية انتخابية** معينة (كتنفيذ مشروع تطوعي لاكتساب مزيد من الأصوات المؤيدة لصاحب المشروع).

2- **اكتساب شهره وحسن سيرة** يمكن أن تساعد بشكل غير مباشر على التزكية إلى مناصب قيادية حساسة أو ترسيخ وضع مهني مرموق أو التمتع بخصومات ضريبية تحفيزية وفقا للوائح المعلنة.... الخ.

3- **شغل وقت الفراغ** بطريقة نافعة خاصة للفئات الحساسة من مسنين أو محالين على المعاش، وربات بيوت وذوي بعض الإعاقات - ويحدث هذا في بعض المجالات الاستثمارية الخيرية أو غير الهادفة للربح كهدف أساسي.

4- **إشباع هواية لا علاقة لها بالمهنة الأصلية**، كإنشاء معارض فنية أو أتيليه فني لطبيبة امتهنت الطب تحقيقا لرغبات أسرتها لا تريد نسيان حبها الشديد للأعمال الفنية التي تبدع فيها أو فتح مطعم لمدارس يجيد طهو الوجبات المبتكرة.

5- **اكتساب فرص للاختلاط بفئات بشرية متميزة**، مثل إقامة مقهى ثقافي أو إنشاء مشروع يقوم على نشر المؤلفات العلمية أو الثقافية الراقية والإبداعية أو إقامة نادي اجتماعي.

6- **تنمية القدرات الذاتية المعرفية والعلمية** من خلال إقامة مراكز تدريبية متخصصة (في مجال اللغات أو التنمية البشرية مثلا)، والاستفادة من خبرات الطاقم التدريبي التابع للمشروع.

7- **توخي اكتساب صدقة جارية** لمقيم المشروع أو لآخرين من أفراد الأسرة والأحباء مثل

إنشاء مدارس تعليمية لذوي الحاجات الخاصة أو إنشاء وحـدات صـحية منخفـضة التكـاليف لخدمـة ذوي الدخول المحدودة.

8- **تحقيق أهداف سياسية بشكل غير مباشر:** مثل مشروعات التنميـة المـشتركة بـين مـصر ودول حـوض النيل لتعزيز الموقف المصري الرافض لمشروع سد النهضة الأثيوبي الذي يجور على حصة مـصر مـن النيل ويعرضها لخطر التقلص.

ثالثا: من المنظور الزمني

1- **عوائد فورية:** تتحقق بمجرد افتتاح المشروع، أو تشغيله، أو ضخ خدماته ومنتجاته.

2- **عوائد مؤجلة:** تتحقق بعد فترة محسوبة أو غير مقدرة من تشغيل المشروع.

3- **عوائد دائمة أو طويلة الأجل:** تتحقق طوال فترة إقامة المـشروع ويمكـن أن تمتـد لفـترات متراوحـة الطول بعد انتهائه.

4- **عوائد مؤقتة أو قصيرة الأجل:** ترتبط بفترة معينة من حياة المشروع أو من مراحل ممارسة نشاطه أو لفترة محددة فقط بشكل مطلق.

5- **عوائد لحظية:** تتحقق لبرهة (مثلما يحدث وقت عشاء عمـل أو حفـل اسـتقبال يحـضر فيـه كبـار القوم مثلا) ثم تتلاشي بكل ما تتضمنه مـن وعـود وكلـمات رنانـة لحظيـة (بمجـرد انتهـاء لحظـات التخمة !!!).

رابعا: من المنظور الديني والأخلاقي والقانوني

1- **عوائد مشروعة** (تتفق مع الدين أو مع القانون أو مع الأخلاق)، مثل بناء تجمعـات دينيـة صـحية تعليمية تدريبية.

2- **عوائد مخالفة ومرفوضة** (دينيا أو قانونيا أو من العرف والتقاليد) مثل بناء مبان لأغـراض اسـتثمارية على أرض زراعية أو إنشاء مشروعات ممولة بأموال مشبوهة (غسيل أموال).

3- **عوائـد تفيـد أصـحاب المـشروع** فقـط لكنهـا تـضر الآخـرين أو المحيطـين بالمـشروع أي لـيس فيهـا ضرر لأصـحابها لكـن فيهـا ضرار للغـير مثـل إقامـة محطـة بنـزين في منطقـة سـكنية مزدحمـة المبـاني والـسكان أو إقامـة مـشروع تكـسبي لأصـحابه لكنـه ملـوث للبيئـة المحيطـة.أو

إقامة نوادي ترفيهية على ضفاف النيل مع حرمان المارة وأهالي المنطقة من الاستفادة بالنيل المتاح للجميع.

4- **عوائد تضر بالجميع** متضمنة صاحب المشروع لما ترتبط به من أنشطة ضارة بالصحة أو محرمة مثل عوائد بيع السجائر والمكيفات. ومثل مشاريع غسيل الأموال القذرة التي تم تمويلها من مكاسب تدرها أنشطة محرمة مثل تجارة المخدرات والأسلحة.

خامسا: المنافع وفقا لنطاق الاستفادة

1- **منافع فردية** تفيد شخص واحد بالدرجة الأولى عادة ما يكون صاحب المشروع، يمكن أن يضاف إليه الأفراد العاملين بأجر أعداد فردية قليلة العدد مثلما يحدث في المشروعات متناهية الصغر ومشروعات لأفراد كل يعمل بمفرده.

2- **منافع جماعية** تفيد جميع الأطراف المتعاملة من خلال المشروع كجانب تشغيلي وإداري وفني، وكجانب استهلاكي.

3- **منافع على مستوى المجتمع المحلي** كتلك التي يضخها مشروع يضخ بخدماته ويفيد بمنتجاته كل المناطق المجاورة مثل القرى والوحدات الريفية أو المناطق العشوائية المتلاحقة داخل المدن أو داخل التجمعات السكانية الراقية المعاصرة مثل المراكز التجارية الكبرى الرياضية والنوادي الترفيهية العائلية وقاعات المناسبات.

4- **منافع على المستوى الإقليمي** وهي التي تغطي المشروع منطقة تواجده، والمناطق الجغرافية التي تتشارك مع المنطقة داخل حيز (إقليمي) مشترك مثل مشروعات تنموية مشتركة بين مصر ودول القارة الأفريقية.

5- **منافع اجتماعية** (عادة على المستوى القومي أو المجتمع المحلي) وهي تلك التي تعود بالنفع على البيئة العامة وعلى غالبية الموجودين داخل مناطق سكنية كبيرة. وغالبا ما تتحقق مثل تلك المنافع الاجتماعية أو القومية من خلال تشييد مشروعات البنية الأساسية المتنوعة كإنشاء محطات لتوليد الكهرباء، وتمهيد الطرق وصيانة الكباري.

سادسا: المنافع وفقا لتحقق الشمولية

1- **منافع كلية شاملة:** بمعنى أن المشروع كله منـافع وخـيرات لجميـع الأطـراف مـن جـانبي العـرض والطلب

2- **منافع جزئية:** بمعنى أن المشروع قد يشمل عـلى منـافع تفيـد فئـة دون غيرهـا أو أن يـضخه مـن منافع قد يكون على حـساب مـصالح فئـات أخـرى مثـل الحـال في المـشاريع الاحتكاريـة أو ذات الطبيعة التنافسية الحادة التي تقوم على مبدأ البقاء والازدهار بشرط تدمير المشروعات المنافـسة وإخراجها من السوق.

2/4 كيف نطبق تحليل التكلفة/ العائد

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية - تبدو بسيطة لغير الخبير المحترف في هذا المجال وهو تقـدير بنود التكاليف المتوقعة لمشروع ما وحساب إجمالي قيمتها، ثم اتخاذ خطوة مماثلـة تتعلـق بـالإيرادات المتوقع أن يدرها أو أن يحصل عليها المشروع من ممارسة نشاطه المعلن والمستهدف - ثم تتم المقارنـة بين القيمتين لاستخلاص طبيعة الفائض من القيمة وفقا للأعلى قيمة تأثيرا.

وبعد تلك الخطوة القياسية يتم تقرير الموافقة على إقامة المشروع بحالة محل التقييم، أو ببعض الشروط التعديلية، أو رفض بشكل مطلق.

ووفقا للمسمي الاصطلاحي هنا، نجـد أن التكلفـة كتبـت قبـل العائـد مـما يـشير إلى أن الهـدف الأساسي الذي يمكن قبول المشروع مـن أجـل تحقيقـه هـو (تدنيـه) تكاليفـه بحيـث تقـل عـن حاصـل إيراداته. لكن بعد عرضها السابق يتضح أنه لو طبق التحليل بمسمي العائد/ التكلفة فإن هذا يعني أن الهدف المحوري يتمثل ليس في مجرد تدنيه التكاليف عن قيمـة الإيـرادات المتحـصلة، لكنـه يتمثـل في تلك الحالة في تعظيم الإيرادات وتضخيم قيمتها عن التكاليف بما يـشير إلى طبيعـة الهـدف (التربحـي) لهذا النوع الثاني من المشاريع.

ولقـد أتـضح مـن العـرض الـسابق أن هـذا الأسـلوب يمكـن أن تتعـدل عنـاصره المكونـة لـه وفقـا لطبيعـة المـشروع وتبعـا لأهدافـه فيـصبح مـثلا العائـد/ العائـد إذا كـان المـشروع ثابـت

التكاليف ويستهدف تعظيم عوائده أو أرباحه أو تكلفة/ تكلفة إذا كان مشروعا تطوعيا أو يقوم به ثري - مثلا - لأهداف معنوية غير مادية كالشهرة والدعاية لأمور أخرى أكثر نفعا له.

ولقد لزم التنويه إلى ما سبق لنتفق مع القراء الأعزاء بشكل مبدأي على أن كل ما سوف نذكره بشأن كيفية تطبيق تحليل التكلفة/ العائد ما هو إلا نموذج توضيحي قابل للتطبيق على بقية المؤشرات المماثلة المذكورة حيث تكمن الاختلافات في مجرد مسميات وأولويات لعناصر على أخرى فقط.

وبالعودة إلى توضيح كيفية تطبيق تحليل التكلفة/ العائدة نوجز المطلوب في العرض التالي.

أولا: التعرف على طبيعة المشروع محل الدراسة وتحديد الهدف الرئيسي له والأهداف النوعية ذات الصلة

(مثال: مشروع إنشاء قناة السويس الجديدة)

طبيعة المشروع واسمه: المشروع قومي، يتمثل في إنشاء قناة السويس الجديدة

الهدف الرئيسي للمشروع: تطوير محور القناة وحفر قناة جديدة موازية بطول 72 كيلو متر. وهذا هدف فني بحت يتطلب بالضرورة دراسة (الفعالية Efficiency) المرتبطة بكفاءة التنفيذ والأداء.

الأهداف الفرعية للمشروع وتتلخص في الآتي:

1- زيادة سعة منطقة القناة بما يساعد على زيادة وتنشيط حركة مرور السفن وتيسير حركة التجارة العالمية من خلال ذلك الشريان البحري الفريد بموقعة (وهو يتمثل هنا بعائد اجتماعي قومي دولي).

2- تطوير طرق (القاهرة/ السويس)، و(الإسماعيلية/ بورسعيد) وتحويلها إلى طرق حرة (يرتبط بعائد اجتماعي إقليمي حيث يشمل المناطق الجغرافية المرتبطة بالوضع الأصلي للمشروع وقوة دفعه أمامي.

3- إنشاء نفق الإسماعيلية الذي يمر بمحور قناة السويس للربط بين ضفتي القنـاة شرق وغـرب (عائـد اجتماعي يفيد المنطقة المتاخمة لموقع المشروع)، وهو يتمتع بقوة دفع أمامي وخلفي لمـشروعات أخرى عديدة.

4- إنشاء نفق جنوب بورسعيد أسفل قناة السويس لسهولة الـربط والاتـصال بـين القطـاعين الـشرقي والغربي لإقليم قناة السويس (مثل سابقه رقم 3).

5- تطوير مطار شرم الشيخ: (عائد اجتماعي قومي/ دولي) وقوة دفع أمامي.

6- إقامة محطات لتموين السفن العملاقة: (عائد اجتماعي قومي/ دولي) قوة دفع أمامي.

7- إقامة وادي السليكون للصناعات التكنولوجية المتقدمة: (عائد اجتماعـي قـومي/ دولي) قـوة دفـع أمامي.

8- قطع الطريق على دولـة إسرائيـل ومنعهـا مـن تنفيـذ مـشروع قنـاة إيـلات - الـسد البـديل لقنـاة السويس (هدف سياسي ذي عائد ومردود سياسي/ أمني شرطه قومي).

9- خلق مجتمعات سكنية وزراعيـة وصـناعية جديـدة (قـوة دفـع أمـامي ومـردود اجتماعـي يـرتبط بالمساهمة في حل مشكلة الإسكان خاصة للشباب ومحدودي الدخل (عائد اجتماعي قومي).

10- إقامة منتجعات سياحية على طول القناة: (عائد خاص/اجتماعي/ قومي) قوة دفع أمامي.

11- توفير ما يزيد عن مليون فرصة عمل (هدف اجتماعي قومي).

وفي المخطط الاستراتيجي يتم تلخيص الأهداف المرتبطة بالمشروعات الأخـرى المـأمول إنـشائها بقـوة دفع أمامية وخلفية وآنية أو متزامنة مع وقت إنشاء المشروع محل الدراسة، تتم صـياغتها عـلى النحـو التالي: إنشاء 42 مشروع استثماري إضافي منها ست مشروعات ذات أولويـة هـي:.....،.....،..... (بحيـث تذكر المشروعات الأكثر أهمية والأشد إلحاحا والأكثر قابلية للتنفيذ وفقا للإمكانيات المتاحة).

وبطبيعـة الحـال، فـإن الأهـداف الرئيـسية، والأهـداف الفرعيـة، والمـشروعات المرتبطـة

بقوي دفع من قبل المشروع محل الدراسة السابقة، والمشروعات ذات الأولوية الموصي بالبدء بها كلها لا يتم تحديدها إلا بعد تحصيل كم هائل من الدراسات السابقة المثيلة والبيانات النظرية والميدانية الدقيقة وبعد إجراء حسابات تقديرية دقيقة للتكاليف والعوائد المختلفة ذات الصلة، وذكر مصادر التمويل التي يمكن الاستعانة بها للوفاء بالمطلوبات التمويلية. وبناء عليه. فإن بعض الأهداف الفرعية والمتفرعة منها لا يتم سردها وإضافتها إلى الهدف الرئيسي للمشروع إلا بعد دراسة المتغيرات الأخرى التي تجعل من الأهداف عناصر قابلة للتحقيق وليست مجرد آمال وأحلام خيالية.

وبناء عليه، بعد سرد الهدف الرئيسي للمشروع (على الأقل) تتم الخطوات التالية:

ثانيا: رصد وتقدير أنواع التكاليف لتنفيذ المشروع وعرضها وتصنيف عرضها وفقا لمراحل التنفيذ ومتطلباته على نحو ما تبين سابقا.

وذلك في حد ذاته يتم في أكثر من خطوة:

1- استعراض كل أنواع التكاليف المتصور ارتباطها بالمشروع.

2- تحويل كل أنواع التكاليف إلى متغيرات قابلة للقياس بوحدات نقدية موحدة (جنيه مصري، دولار.... الخ).

3- العناصر غير القابلة للحسابات الرقمية أو النقدية مثل التكاليف والخسائر المعنوية التي أشير إليها سلفا، يتم تحويلها إلى بنود قابلة للقياس أو إلى متغيرات صورية Dummy Variables، أو يتم سردها في قوائم مستقلة لأخذها في الاعتبار في الدراسات المقارنة بالحال في المشاريع البديلة.

4- تحديد إجمالي التكاليف النقدية في قائمة مستقلة، ثم تحديد المراحل الزمنية المرتبطة بالمشروع (على نحو ما تبين من قبل) وتقدير إجمالي التكاليف المطلوب إنفاقها في كل مرحلة زمنية.

5- تحديد قائمة بالمصادر التي يمكن الاستعانة بها للوفاء بالاحتياجات التمويلية اللازمة ومنها نذكر كمثال:

أ - قروض من البنوك المحلية أو الدولية (مثل البنك الدولي للتمويل والتنمية).

ب- الأخذ بنظام التأجير التمويلي حيث تتولي جهة تنفيذ المشروع وتمويله لفترة متفق عليها مقدما وممارسة أنشطة المشروع طيلة هذه الفترة باعتبار المستثمر مستأجرا مؤقتا للمشروع وللأرض والمرافق المرتبط بها ثم يعاد المشروع بأكمله إلى ممتلكات الدولة بعد نهاية الفترة المذكورة.

ج- المشاركة Partnership مع جهات أخرى تتولي مهمة التمويل الكلي أو الجزئي لمتطلبات المشروع.

د- المشاركة الشعبية مثلما حدث في مشروع قناة السويس الجديد الذي لجأ إلى الاكتتاب الشعبي بطرح أسهم للجمهور والبنوك والشركات للوفاء بتكلفة المشروع الإجمالية التي تم تقديرها بنحو 8 مليار دولار أو نحو 61 مليار جنيه مصري، حيث أثبتت التجربة النجاح التام في الاستعانة بهذا المصدر الذي وفر ذلك المبلغ في خلال ثمانية أيام فقط.

ثالثا: رصد وتقدير قيم كل المنافع أو العوائد المرتبطة بتنفيذ المشروع أو الناتجة عن أنشطة بشكل مباشر وغير مباشر

وعادة ما يرتبط هذا البند بأهداف المشروع حيث أن الأهداف ما هي إلا منافع من وجهة نظر صاحب المشروع، لكن تلك الأهداف - على آية حال - لا تتمثل بالضرورة كل المنافع والعوائد التي يمكن أن ينشأ بعضها بشكل مأمول أو غير متوقع أثناء حياة المشروع.

وفي تلك الخطوة يتم تحويل العوائد والمنافع إلى متغيرات أو صور محددة المسميات والاصطلاحات بحيث يمكن قياسها بوحدات معلنة واضحة (بالعملة الوطنية، أو بالعملة الأجنبية - بالوحدة أو بالألف أو بالمليون منها - على سبيل المثال) ثم يعد جدولا أو أكثر يشمل أو تشمل جميعها على بنود العوائد المختلفة.

وكما تم التنويه من قبل، فإن الدراسات الاقتصادية تركز بالدرجة الأولى على تقدير

العوائد الاجتماعية للمشروعات حتى غير القومي منها، وفي تلك الحالة ينظر إلى المشروع التي سينتفع بها المجتمع وليس المشروع ذاته فقط. ومن الأمثلة الإضافية (لما سبق سرده من قبل) على العوائد الاجتماعية للمشروع نتذكر:

1- تشغيل أفراد المجتمع خاصة من حديثي التخرج (وبالتالي المساهمة في الحد من مشكلة البطالة).

2- التقليل من حجم الواردات - أو زيادة حجم الصادرات (بما يساهم في تحسين حالة ميزان المدفوعات).

3- الضرائب التي يسددها المشروع للدولة تساهم في تحسين الموازنة العامة للدولة وفي تحسين القدرات التمويلية للمشروعات العامة التي تقدم خدماتها لعامة الشعب.

تقدير المعدل المتوسط لعائد مشروع ما

وفي تلك الخطوة، قد يفيد في تحليل حالة المشروع الاستثماري أن يتم حساب المعدل المتوسط لعائد المشروع الذي يكمل العلاقة بين:

أ - صافي الدخل المتحقق للمشروع في نهاية العام.

ب- متوسط قيمة الاستثمار في ذلك المشروع.

$$\text{ويكون المعدل المتوسط للعائد} = \frac{\text{متوسط الدخل السنوي}}{\text{متوسط قيمة الاستثمار}} \times 100$$

حيث متوسط قيمة الاستثمار =

$$= \frac{\text{القيمة الأصلية للمشروع + قيمة المشروع في نهاية حياته}}{2}$$

مثال: إذا كان متوسط الدخل السنوي لمشروع ما يقدر بنحو 1200 جنيه، وكانت قيمة المشروع عند بداية تقدر بنحو 100 جنيه مصري، وقيمة المشروع التقديري عند نهاية حياته مليون جنيه مصري. كيف نحسب المعدل المتوسط للعائد لها المشروع؟

الحل: يتم هذا على خطوتين:

الأولى: متوسط قيمة الاستثمار للمشروع =

$$= \frac{\text{القيمة الأصلية + القيمة عند نهاية المشروع}}{2}$$

$$= \frac{1000000 + 100000}{2} = \frac{1100000}{2} = 550000 \text{ جنيه}$$

$$\text{ثانيا: المعدل المتوسط للعائد} = \frac{\text{متوسط الدخل السنوي}}{\text{متوسط قيمة الاستثمار}} \times 100$$

$$= \frac{1200}{550000} \times 100 = 2.18\ \%$$

وحتى مع تلك النتيجة بشكلها المطلق، لا يصلح تقييم مدى كفاءة أو نجاح المشروع من عدمـه، فقد يبدو المعدل المتوسط لعائد المشروع منخفضا للوهلة الأولى كرقم نسبي منفرد، لكـن بمقارنـة تلـك النسبة بالجانب المناظر للتكاليف يمكن التعرف على حقيقة وضع المشروع محل التقييم وهـو مـا يتـضح في الخطوة التالية.

رابعا: تقييم المشروع من خلال المقارنة بين جانبي العائد والتكلفة

أ - كقاعدة عامة في تطبيق التقييم الحالي الذي يقوم على فكرة التكلفة/ العائد:

1- إذا كان متوسط تكلفة المشروع < متوسط العائد أو من المشروع

∴ يقبل المشروع (لتحقيق فائض)

2- إذا كان متوسط تكلفة المشروع > متوسط العائد على أو من المشروع

∴ يرفض المشروع (لتحقيق خسارة)

3- إذا كان متوسط تكلفة المشروع = متوسط العائد على أو من المشروع: في تلك الحالـة يـتم القرار بناء على طبيعة المشروع وأهدافه على النحو الآتي:

- فإن كان هدفه الأساسي الربح وتعظيمه

∴ يرفض المشروع

- وإن كان هدفه الأساسي غير ربحي (تطوعي أو لأغراض سياسية مثلا)

∴ يقبل المشروع

- وإن كان بهدف تكسبي وحديث الفكرة أو التطبيق أو ما شابه

∴ يقبل المشروع بشرط تعديله وتحسين حاله بما يحقق الأهداف الرئيسية له.ب-

وكثير من دراسات الجدوى المالية التي يتركز اهتمامها في جانب التكلفة عادة ما تركز على تكلفة الحصول على رأس المال المتمثلة في معدل الفائدة الواجب على المشروع دفعه سنويا مقابل رأس المال (القرض المالي) الذي تم الحصول عليه من أحد المصارف التمويلية. وبناء عليه يمكن تحديد مركز المشروع وإمكانيات قبوله كالتالي:

- إذا كان معدل سعر الفائدة (تكلفة الحصول على رأس المال) < المعدل المتوسط للعائد

∴ يقبل المشروع

- إذا كان معدل سعر الفائدة (تكلفة الحصول على رأس المال) > المعدل المتوسط للعائد

∴ يرفض المشروع.

- وبالعودة إلى المثال الرقمي السابق، إذا فرض أن معدل سعر الفائدة السنوي يقدر بـ 3%

∴ يرفض المشروع لأنه يفوق قيمة الـ (مقدرة) للمعدل المتوسط للعائد الذي كان 2.18% فقط.

خامسا: بعض العلاقات الدالية المكملة أو البديلة أو الإضافية لتحليل التكلفة العائد

ولقد تم التنويه إليها في خضم الحديث حول تصنيفات المشروعات من حيث الهدف من إقامتها في صفحات سابقة. لكن يفضل إعادة سردها هنا كمجموعة متتابعة من المؤشرات التقييمية للمشاريع كمصطلحات موحدة المجال التحليلي

1- التكلفة/ العائد
2- العائد/ التكلفة
3- العائد/ العائد
4- التكلفة/ التكلفة
5- التكلفة/ الفعالية
6- الفعالية/ التكلفة

ويمكن استخدام أكثر من توليفة مشتقة من المعايير السابقة بحيث تشمل على أكثر من متغيرين مثل التكلفة/العائد/الفعالية أو الفعالية/التكلفة/العائد أو التكلفة/ التكلفة/ العائـد/ كـما يمكـن اسـتخدام مصطلح "الكفاءة" بديلا لـ "الفعالية" على النحو الذي يتم توضيحه لاحقاً.

وفى مثل تلك الحالات يقوم الباحث بتحصيل البيانات المرتبطة بـالمتغيرات المـأخوذة في الاعتبـار، ثم يتم حساب القيمة النهائية لكل متغير، ويتم استخلاص القيمة النهائية بين المتغيرات القابلة لعمليات الطرح (كالتكلفة والعائد) ثم يتم مقارنة القيم النهائية للمتغيرات محل الدراسة (مثلا صـافى التكـاليف أو صافى الإيرادات أو صافى الأرباح المستخلصة) ومقارنة متوسط معدل تحقيقها بمعدل الفعالية للمنتج أو للنشاط الذي يمكن أن يقاس بنسبة ما يتحقق من أهداف المشروع أو من مخططات المشروع إلى إجمالي المخطط المستهدف.

كما يمكن أيضاً استخدام مؤشرين أو أكثر (مثـل التكلفـة/العائـد والتكلفـة/الفعاليـة) ثـم إعـداد تصورات بديلة لحالة المشروع وفقا لتطبيق كل معيار وهو ما ينتج منظـور أكـثر شـمولية ومرونـة مـما يساعد على وضع تقرير أكثر موضوعية - لكن هذا يقابله مشكلة كبرى وهى تعددية البيانـات المطلـوب تحصيلها وتحليلها من أجل إجراء القياسات التحليلية المستهدفة.

الفصل الثالث

القيمة الحالية Present Value
وإضافات ذات ارتباط وصلة

3/1 تعريف القيمة الحالية وصافي القيمة الحالية والصيغ الرياضية المستخدمة في حسابها

أولا: القيمة الحالية للمشروع:

هي أداة يشيع استخدامها في مجال الأعمال والاقتصاد كوسيلة لمقارنة التدفقات النقدية أو هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي سوف تتحقق (أو يتوقع لها أن تتحقق) في خلال حياة المشروع. أو هي تقدير إجمالي القيمة المستقبلية للمشروع الآن.

والسبب في استخدام ذلك الأسلوب في التقييم، أن التقييم المستهدف للمشروع يحدث (حاليا) ويجب أن نتعرف عليه (حاليا) حتى نتمكن من اتخاذ القرار الصائب (حاليا)، ولأن نشاط المشروع يجب أن يبدأ في وقتنا (الحالي) وليس مستقبلا. وإن كان التقييم النقدي الحالي للمتدفقات مستقبلية يمكن أن يتضمن تقديرات مضللة نتيجة لعدم المقدرة على التنبؤ قد يتعرض له المشروع من المخاطر والأخطاء في الفترات المستقبلية نتيجة لعدة عوامل منها تغير قيمة سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأخرى، وتغير المستويات العامة للأسعار، وتغير الطلب نتيجة لتطورات سياسية مثل تلك التي صاحبت ما يطلق عليه " ثورات الربيع العربي".

ثانيا: صافي القيمة الحالية Net Present Value

هو المؤشر الذي يستخدم قيمته المحسوبة النهائية في تقييم المشروع وفي إصدار القرار النهائي بقبول المشروع من عدمه، وهو يمثل القيمة المتكافئة في الزمن (الحاضر) لمجموعة

مبالغ مالية تدفع في أزمنة (مختلفة). وهو يمثل (الأرباح الاقتصادية) وليست الأرباح المحاسبية، حيث أن الأرباح الاقتصادية يتم حسابها بناء على القوة الشرائية الحقيقية للنقود والتي يمكن أن تعتبر إضافة فعلية كقيمة نقدية مصحوبة بالقدرة الشرائية.

ثالثا: الصيغة الرياضية لحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية طوال حياة المشروع

القيمة الحالية للتدفق النقدي (ق) =

$$= \frac{\text{إجمالي التدفقات النقدية المستقبلية (بالعملة النقدية)}}{(1+\text{معدل الخصم (الفائدة)})^{(\text{عدد سنوات المشروع})}}$$

وبصيغة أكثر تفصيلا:

القيمة الحالية للتدفق النقدي (ق)

$$= \frac{ق}{(1+خ)^{1}} + \frac{ق}{(1+خ)^{2}} + .. + .. + \frac{ق}{(1+خ)^{ن}}$$

حيث (ق) المبلغ الأصلي الذي تستهدف حساب قيمته الحالية (الآن) لاستثمار هذا المبلغ في مشروع ما عبر فترة زمنية (ن)، حيث يدفع سعر خصم (فائدة) على هذا المبلغ مقداره (خ) سنويا.

أما الرقم " 1 " فهو رقم (ثابت) يستخدم كما هو في الصيغة الرياضية المستخدمة.

رابعاً: الصيغة الرياضية لحسابي "صافي" القيمة الحالية

وهي تتمثل في حاصل طرح (التدفقات الواردة) Cash Inflow من (التدفقات المنصرفة) Cash Outflow.

∴ صافي القيمة الحالية =

(الدفعة السنوية × معامل القيمة الحالية للدفعات) - القيمة الاستثمارية للمشروع

أي = (القيمة الحالية للتدفقات النقدية) - قيمة الاستثمار في بداية حياة المشروع

أو متوسط قيمة استثمار المشروع

$$\text{أي صافي القيمة الحالية} = \left(\frac{\text{ق}}{(1+\text{خ})^{1}} + \frac{\text{ق}}{(1+\text{خ})^{2}} + .. + .. + \frac{\text{ق}}{(1+\text{خ})^{\text{ن}}} \right) - \left(\frac{\text{القيمة الأصلية للمشروع + قيمة المشروع في نهاية حياته}}{2} \right)$$

2/3 أمثلة تطبيقية وبعض الملحوظات ذات الصلة

أولا: مثال (1)

لنفترض أن مشروعا ما يتوقع أن تكون مدة حياته 5 سنوات، وكانت بياناته كالتالي:

1- التدفقات النقدية في السنوات الخمس: 1 2 3 4 5

(حيث صافي التدفق النقدي بالألف جنيه) 10 10 10 10 10

2- وقيمة الاستثمار في بداية المشروع = 000,60 جنيه مصري

3- وقيمة المشروع في نهاية حياتـــه = 000,20 جنيه مصري

4- وتكلفة رأس المال ك (سعر الفائدة) = 10%

السؤال: هل يقبل هذا المشروع أم يرفض؟

الحل: من البيانات السابقة:

1- صافي التدفق النقدي (ن) = 000,10 جنيه.

2- سعر الخصم (الذي يعبر عن المثال برأس المال) خ = 10% أي 0.10 كرقم مطلق.

3- الفترة الزمنية (ن) = 5 أي المقام سيتكرر خمس مرات (من 1 حتى 5)

أ - وبالتعويض في الصيغة الرياضية السابقة لحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع باستخدام البيانات نجد الآتي:

القيمة الحالية للتدفقات=

$$\frac{10000}{(1+0.10)^1} + \frac{10000}{(1+0.10)^2} + \frac{10000}{(1+0.10)^3} + \frac{10000}{(1+0.10)^4} + \frac{10000}{(1+0.10)^5}$$

ب- صافي القيمة الحالية =

= القيمة الحالية للتدفقات النقدية - قيمة الاستثمار في بداية حياة المشروع

= 50.325 - 60.000 = - 9.675 جنيه

ج- قاعدة قبول المشروع = أن يكون صافي القيمة الحالية أكبر من الصفر ← إشارة إلى ايجابية النتيجة

وقاعدة رفض المشروع: أن يكون صافي القيمة الحالية أقل من الصفر ← إشارة إلى سلبية النتيجة

وبتطبيق القاعدتين السابقتين على قيمة صافي القيمة الحالية نجد أن:

صافي القيمة الحالية سالب أي أقل من الصفر ∴ يرفض المشروع

ثانيا: مثال (2)

مشروع يستمر لمدة خمس سنوات، وفي كل عام يحقق صافي نقدي قدره 15.000 جنيه وكانت القيمة الاستثمارية للمشروع = 50.000 جنيه وكان معدل الرصيد سنويا 12% هل يقبل المشروع أم يرفض؟

الحل:

صافي القيمة الحالية =

$$5000 - \left[\frac{15000}{(1+0.12)^1} + \frac{15000}{(1+0.12)^2} + \frac{15000}{(1+0.12)^3} + \frac{15000}{(1+0.12)^4} + \frac{15000}{(1+0.12)^5}\right]$$

= 50000 –54071.64 = 4071.64

ووفقا للقاعدة السابق الإشارة إليها، فإن النتيجة تتمثل في رقم إيجابي واكبر من الصفر بما يدل على أن إجمالي التدفقات النقدية الداخلية للمشروع ستكون أكبر من التدفقات النقدية الخارجية منه وبالتالي تقبل المشروع.

ثالثا: بعض الملحوظات الهامة ذات الصلة

1- يمكن حساب دالة صافي القيمة الحالية باستخدام برنامج مايكروسوفت إكسل.

2- كما يمكن استخدام الجداول المالية الخاصة بالدفعات Annuties كبديل لاستخدام البرنامج سالف الذكر حيث نبحث في الجداول المذكورة تحت النسبة 12% (الممثلة لمعدل الخصم في مثالنا الحالي، وعدد الفترات 5 (الممثل لفترة حياة المشروع) - وسوف نجد أن معامل القيمة الحالية للدفعات وفقا للمعطيات المذكورة هو 3.6048 وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (1) التالي عرضه:

جدول (1): إحدى صفحات الجداول المالية الخاصة بالدفعات

			5	12%	3.6048	
	1٪	10٪	11٪		12٪	13٪
1	0.9901	0.9091	0.9009		0.8929	0.8850
2	2.9410	2.4869	2.4437		2.4018	2.3612
3	3.9020	3.1699	3.1024		3.0373	2.9745
4	- - -	- - -	- - -		- - -	- - -
5	4.8534	3.7908	3.6959		3.6048	3.5172

3- تجدر ملاحظة أن قيمة الدالة أو المعادلة الرياضية لصافي القيمة الحالية تختلف في حالة استخدام مايكروسوفت إكسل الموصي به سابقا عن قيمة ذات المعادلة إن تمت الاستعانة بالجداول المالية، لأنه في الجداول المالية يتم (تقريب) الأرقام الممثلة والمرتبطة بمعامل القيمة الحالية، بينما في حالة استخدام البرنامج المذكور يتم الحصول على القيمة الدقيقة والفعلية المحسوبة كما هي.

4- **العمر الإنتاجي والعمر الاقتصادي للمشروع**: فعندما نتحدث عن سنوات حياة المشروع وندخلها في الحسابات التقييمية مثلما تم التنويه في حالة حساب القيمة الحالية للمشروع، يجب علينا الانتباه إلى أن الأصل له فترة زمنية يكون فيها قادرا على الإنتاج والعمل وتشغيل طاقاته المختلفة. لكن تلك الفترة تصنف إلى اثنين:

أ - **العمر الإنتاجي:** هو (كامل) الفترة التي يستطيع المشروع فيها أن يعمل وينتج - لكن قد يشمل هذا على فترة تتعاظم فيها تكاليف التشغيل والإنتاج عما يدره من عوائد ومنافع.

ب- **العمر الاقتصادي:** يتمثل في الفترة التي يمكن للمشروع أن يستمر في التشغيل والإنتاج بحيث يظل العائد في خلال تلك الفترة أعلى دائما من تكاليف التشغيل.

(د. سعيد توفيق، 2007، ص233).

وبناء عليه فإن قرارات التشغيل الصائبة تستدعي توقف تشغيل المشروع حال انتهاء عمره الاقتصادي واستبداله بمشروع جديد ذي عمر اقتصادي فعلي. فمثلا إذا كان هناك مشروعا إستثماريا وذكر الفنيون المتخصصون أن طاقاته الإنتاجية تصل إلى عشرين عاما، فعلي الاقتصادي أن يتحقق من خلال دراسات الجدوى المناسبة من أن المشروع سيدر صافي عوائد مستمر طوال تلك الفترة حتى إن زادت تكاليف الإنتاج فيما بعد لكن قيمتها مازالت تنخفض عن قيمة العوائد المتحققة..

أما إذا سري قانون "تناقص الغلة" بمفعوله وآثاره، وبدأت التكاليف الحدية في التزايد لقيم أكبر من قيم العوائد المتحققة فعلي صاحب المشروع أن يتوقف ويبدأ إما بإجراء تطويرات جذرية في أنشطة المشروع القائم، أو في اختيار مشروع بديل يكون أكثر إدرارا للعوائد وأقل تسريبا للتكاليف الإنتاجية.

5- وتعتبر **تكلفة الأموال** من أهم الأدوات التي يمكن للاقتصادي الاستعانة بها من أجل التعرف على عمر المشروع وفقا للتصنيف الموضح تواً. وتكلفة الأموال هي معدل الخصم أو معدل الفائدة على القروض الاستثمارية المستخدمة في تمويل المشروع ومستلزمات تشغيله. وقد يرتفع هذا المعدل عن معدل الاستثمار أو الربحية إما نتيجة لارتفاع معدل الخصم نفسه (كأن يتمثل هذا المعدل في فائدة مركبة تتضخم مع تأخير أوقات السداد) أو نتيجة لانخفاض معدل ربحية المشروع لأسباب فنية أو تسويقية أو غيرها.

6- **القيمة التخريدية للمشروع أو للأصل:** هي قيمة بيع المشروع في نهاية عمره (المرجع

السابق، ص234). ويحكم تلك القيمة عوامل كثيرة منها مدى ملائمة ما يستخدم من تقنيات فنية للأصول الإنتاجية في الفترة المعاصرة للبيع، وحالة الطلب الفعال على منتجات أو خدمات هذا المشروع، ومعدلات إهلاك الأصول فيه.... الخ.

7- **إفلاس المشروع وتكلفة الإفلاس**: قد يواجه مشروع ما مشكلة الإفلاس إما نتيجة إخفاق وتقصير في النواحي الفنية أو الإدارية والتشغيلية، أو نتيجة لعدم القدرة على أداء الالتزامات المالية تجاه مصادر التمويل المدعمة له.. وفي جميع الحالات يتسبب هذا في تراكم الديون، وتراكم متطلبات أداء (خدمة الديون مثل دفع فوائد مركبة) ومن ثم يضطر المشروع إلى إعلان إفلاسه وبناء عليه، فإن تكلفة الإفلاس تتمثل في التكاليف المباشرة وغير المباشرة لإفلاس المشروع نتيجة لعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته التشغيلية والإدارية والتزامات الديون الخارجية على وجه أكثر خصوصية.

ويعتبر الإفلاس من (المخاطر) المالية التي يمكن أن يتعرض لها أي مشروع والتي يجب أخذها في الحسبان منذ بداية تقييم أي مشروع وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي الذي سيتم عرضه وتوضيحه فيما بعد.

3/3 التكلفة الحدية للأموال

هي مصطلح اقتصاد بالدرجة الأولى لأنها من المشتقات المعرفية للنظرية الاقتصادية الحدية في مجال الاقتصاد الجزئي فالتحليل الحدي في أصول الاقتصاد Marginal analysis يقوم على فكرة أن التغيير الحدي لعنصر ما، أو معدل التغيير الحدي لعنصر ما يؤدي إلى حدوث تغيير حدي في عنصرا آخر ذي صلة وارتباط به - فمثلا حدوث تغيير في سعر آخر وحدة مباعة من سلعة ما يؤدي إلى حدوث تغيير في سعر آخر وحدة من السلع المكملة أو البديلة. وعادة ما تستخدم النظرية الحدية في تحليل سلوك المستهلك خاصة في مجال تحليل المنافع والسلوك الاستهلاكي الرشيد، كما يستخدم أيضاً في تحليل التكاليف والعوائد في المشاريع الاستثمارية من أجل المتابعة الموضوعية لكفاءة الأداء التشغيلي الفعلي.

وبناء عليه، فالتكلفة الحدية للأموال يقصد بها "تكلفة آخر جنيه تم اقتراضه من أحد

مصادر التمويل" وعادة ما يتم التركيز على البنوك كمصادر لتمويل المشروعات وعلى سعر الفائدة أو سعر الخصم كتكلفة للقروض المتحصل عليها من تلك البنوك.

وكمثال: إذا قام صاحب مشروع باقتراض مبالغ مالية لتمويل متطلبات هذا المشروع على ثلاثة مراحل على مدى ثلاث فترات زمنية - وكانت قيمة القرض الأول 10 آلاف جنيه بسعر فائدة 6%، والقرض الثاني 20 ألف جنيه بفائدة 8%، والقرض الثالث 8 آلاف جنيه بفائدة 9% - إذن الـ 9% الأخيرة هي التي تمثل التكلفة الحدية للمال لأنها تمثل آخر ما يجب دفعه مقابل آخر دفعة اقتراض تمت لحساب المشروع.

وبوجه عام، وكما تم التنويه من قبل، فإن الغالبية العظمي من الدراسات الاقتصادية تعتبر القروض المصرفية هي أهم مصدر تمويلي للمشروعات الاستثمارية، وبالتالي ينظر إلى معدل الفائدة أو معدل الخصم (الذي يمثل تكلفة أموال المشروع) باعتباره (فرصة) استثمارية يمكن الاستفادة بها أو أخذها في الاعتبار عند وضع قرار استثماري ما، حيث يفترض زيادة الاستثمارات مع انخفاض معدلات الفوائد على القروض الاستثمارية (والعكس يحدث إذا حدث العكس).

أما الفكرة الغائبة عن الغالبية العظمي عند تقرير تكلفة المال، فهي تكمن في إغفال عناصر أخرى تمثل ذلك النوع من التكاليف، مثل الخسارة التي تصيب من يمتلك بالفعل مبالغ كبيرة من الأموال ولكنه يعطلها ويكتنزها ولا يستثمرها، فقد حرم نفسه من الثمار الايجابية المتراكمة لاستثمارها يملك في أنشطة نافعة وممكن أن يعرض نفسه إلى خسارتها جزئيا أو بالكامل بمرور الزمن نتيجة لانخفاض سعر العملة أو لاحتمال ضياعها بسرقة أو بحريق أو خلافه.

3/4 بعض المخاطر التي يمكن أن تؤثر على حسابات القيمة الحالية ونتائجها

فكما ذكر من قبل، أن القيمة الحالية تقوم على فكرة التقسيم الحالي للمشروع طوال حياته الحالية والمستقبلية من منظور (اليوم) وباستخدام قيمة العملة اليوم، وسعر الخصم (اليوم) وهذا أمر غير منطقي لتعدد احتمالات التغيرات المستقبلية في الكثير جدا من العناصر المأخوذة في الحسبان، خاصة مع تلاحق التطورات الفكرية والتنفيذية المعاصرة.

وفيما يلي نورد بعض النماذج لما قد يحدث من تغيرات ومخاطر مستقبلية المرتبطة بأنشطة أي مشروع استثماري والتي يفترض عظم تأثيراتها على تغيير القيمة الحالية للمشروع - وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

أولا: مخاطر ائتمانية:

مثل تغير سياسات البنوك التي يمكن أن ينجم عنها تغيرات نذكر منها:

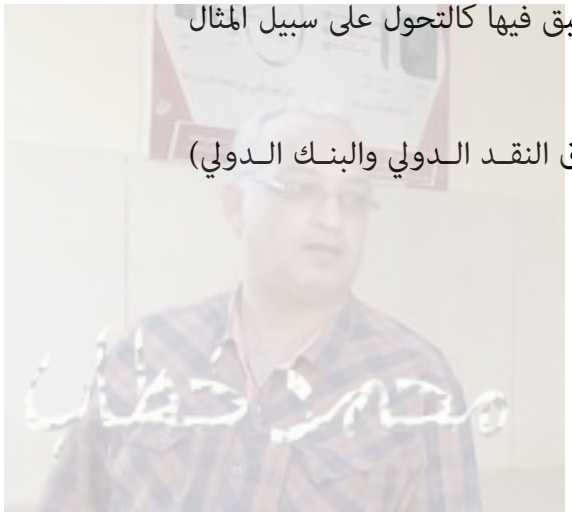
1- أسعار الخصم
2- الضمانات المطلوبة
3- أسس وقواعد منح التسهيلات الائتمانية
4- تدنى معدلات كفاءة الجهاز المصرفي لسبب أو لآخر أو إعلان إفلاس بعضها أو دمجها مع أخرى.

ثانيا: مخاطر اقتصادية قومية، ومن الأمثلة عليها

1- ارتفاع معدلات التضخم
2- انخفاض سعر العملة الوطنية
3- إتباع سياسات مالية أو نقدية لاتفاقية توسعية تسبب في سحب المدخلات من البنوك وارتفاع أسعار الفائدة على القروض نتيجة لانخفاض العرض من الودائع والاحتياطات النقدية فيها.
4- عجز عدد كبير من المشروعات عن سداد القروض نتيجة لأزمات قومية أو عالمية طاحنة مثلما حدث فيما بعد يناير 2011 في مصر.

ثالثا: مخاطر أمنية وسياسية: ومن الأمثلة عليها:

1- أحداث الشغب والتخريب وانتشار الجرائم مع ضعف الأداء الأمني الضابط لها
2- التحول السياسي الجذري للدولة وتغيير نظامها الشامل الذي يطبق فيها كالتحول على سبيل المثال من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي أو العكس.
3- التحيز التقيمي من قبل المنظمات الدولية (مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي)



ضد الجهاز المصرفي في بلد ما وإعطائه درجات تقييميه بالغة التدني مما يتسبب في التأثير السيئ على إمكانياته وتعملاته.

وهذا العنصر بالغ الأهمية في أخذه في الحسبان ليس فقط في حالة استخدام أسلوب القيمة الحالية في تقييم المشروع، لكن أيضاً في الاستخدام في جميع الوسائل التقيمية الأخرى، خاصة في التحليل الرباعي أو الخماسي الذي سيتم توضيحه في جزء لاحق.

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي
وبعض المفاهيم ذات الصلة

4/1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم العناصر المرتبطة به

أولا: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

هو أسلوب تحليلي إداري واقتصادي الطابع يتم من خلال اختيار أحد الأدوات المنهجية المخصصة لإعداد وصياغة رؤية موضوعية قياسية تنبؤية شاملة حول بعض المفردات والعناصر والمتغيرات الخاصة بمشروع ما وذلك من أجل اتخاذ وتنفيذ أفضل القرارات والسبل الممكنة لتنفيذ أنشطة المشروع وأهدافه والتخصيص الأفضل للموارد وتوزيعها بين استخداماتها المختلفة.

ثانيا: أهم العناصر التي يقوم التخطيط الإستراتيجي عليها:

1- الهدف **Object:**

فلابد أولا من تحديد الهدف (أو الأهداف) الرئيسي الذي يمثل الأولوية الأولى من إقامة المشروع (مثلا هدف تطوعي، هدف تكسبي وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح... الخ). وعادة ما يصلح استخدام هذا الهدف كمؤشر أيضاً للدلالة على طبيعة المشروع وتوجهه.

وبالإضافة، يتم تحديد مجموعة الأهداف الفرعية المكملة للهدف الأساسي، كما يمكن تحديد مجموعات أكثر تفرعا وفقا للطبيعة التشابكية أو البسيطة للمشروع محل التخطيط ولتوجهاته وللأنشطة المرتبطة به.

وكمثال: مشروع قومي يتمثل في مركز تدريبي يهدف أساسا إلى رفع كفاءة الأداء المهني - وله مجموعة أخرى مكملة من الأهداف وهي -1 التوسع في مجال التدريب التحويلي كأحد وسائل التعامل الفاعل مع بطالة العاملين نتيجة لتنفيذ سياسات الخصخصة. -2 زيادة في حجم العمالة وتحسين الدخل للعاملين. -3 زيادة معدلات الإنتاجية من أجل زيادة حجم الإنتاج القومي. -4 تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل لمشاريع ذات الصلة.

ويمكن إضافة مجموعة ثانية لأهداف تحتل مكانة تالية للأهداف الفرعية لكنها مازالت تتطلب لاهتمام بتنفيذها لأهميتها غير المباشرة مثل: -1 زيادة فرص التمكن من استخدام التقنيات المستحدثة؛ 2- التوجيه الأفضل لطاقات الشباب كمورد إنتاجي بشري ذي أهمية نسبية خاصة؛ -3 زيادة معدلات الرفاهية والمنافع التي يحظي بها المجتمع المحلي.

2- الرسالة **Mission**:

تقترب كثيرا في معناها مع كلمة الهدف السابقة مع اختلافات تبرر إدراجها كعنصر مستقل في إطار المخطط الاستراتيجي.

فالرسالة هنا تعني المهمة الأساسية التي يعلن المشروع عن قيامه بها من خلال إنجازه لنشاطه المعلن. وعادة ما ترتبط كلمة رسالة بنشاط أو بعمل صالح وإيجابي ذي دور توجيهي أو إصلاحي يفيد الغير أو يتم توجيهه إليهم للغير - ففي الديانات المختلفة يقصد بكلمة الرسالة: دعوة الرسول أو النبي إلى قومه، كما يقال رسالة (المصلح) بمعنى ما يتوخاه من نشر أفكار إصلاحية - وفيما يتعلق بالمشروع فقد يقصد بالرسالة المرتبطة مسئوليته الاجتماعية - مثلا - تجاه العاملين لديه أو تجاه المجتمع المحيط به والمتعامل معه - وقد يقصد بالرسالة أيضاً المغزى المرغوب في توصيله للغير من ممارسة نشاط ما قبل مثل تنفيذ مشروع لرعاية المسنين - فالهدف المحدد هنا هو (رعاية المسنين)، ولكن الرسالة الإنسانية التي يتضمنها النشاط المعني هو رعاية فئة مهملة من المجتمع وكفالة العيش الكريم كنوع من الشكر لهم على ما أدوه من أدوار تجاه مجتمعهم وقت الشباب والصحة.

ومثال آخر، مدرسة تعليمية (ابتدائي - إعدادي - ثانوي)، الهدف الأساسي يمكن أن يكون تقديم الخدمات التعليمية الملائمة ومنح الشهادات العلمية المواكبة - لتلك المراحل العلمية الثلاث وقد اعتبر هدفا لأنه يمثل موضع النشاط المحدد.

وممكن أن تعرض أهداف أخرى فرعية مثل تقديم وجبات، وإقامة رحلات ترفيهية وإقامة مسابقات علمية دورية.. كل منها يعتبر هدفا لأنه يمثل موضعا محددا للتنفيذ.

أما الرسالة في تلك الحالة فيمكن أن تتمثل في عبارة أو في عدة عبارات مثل "إعداد النشء ليكونوا قادرين على تحمل مسئولياتهم المستقبلية والقيام بأدوارهم المطلوبة كمواطنين صالح بالدولة "

وممكن أن يقال "الإعداد العلمي والديني والتربوي والصحي لعقول إبداعية صحيحة قوية.."

صياغة الرسالة Mission Statement

تتكون الرسالة من ثلاثة عناصر هي: الرؤية، والرسالة نفسها، والقيم والمبادئ ذات الصلة، ويمكن أن تتم صياغتها كل بشكل منفصل أو تصاغ معا في شكل موحد متكامل (جون مارش،1416هـ / 1996م، ص38). ويمكن إعادة توضيح معني كل من تلك العناصر على النحو التالي:

أ - **الرؤية Vision:** هي تصور أو تخيل يعبر عن الغاية المثلي التي ترغب المنظمة في تحقيقها ويفترض أن توضع بشكل فيه إبداع وابتكار وجديد والآن تكون روتينية التصور أو متشابهة مع الرؤى الأخرى للمشاريع الأخرى لان تلك الرؤية تمثل في حد ذاتها عنوانا مميزا للمشروع المتبني لها.

ب- **الرسالة Mission:** تمثل الطريق إلى تحقيق الغاية المستهدفة وهي تتكون من العديد من الوسائل ولكن لا يجب أن تستبعد التغييرات التكنولوجية، والسياسية، والظروف الاجتماعية.

ج- **القيم والمبادئ:** وهى تمثل أساس سلوك المشروع، والمرشد الموجه - أخلاقيا - لأنشطته

وهي التي تمثل مفتاح الإدارة الفعالة بحيث يراعي فيها مؤشرات ذات الصلة مثل المصداقية أو الشفافية والإتقان والعدالة والانتماء واحترام اللوائح والقوانين، والأمانة، والاتصال المفتوح، وتنمية جميع العاملين (أداء المسئولية الاجتماعية تجاههم).

ومن الأمثلة على صياغة الرسائل وفق ما تقدم (المرجع السابق ص41، 42)

- الشركة (س) للتدريب والاستشارات:

إن زيادة جودة الحياة ورفاهية الأفراد العاملين في الشركة (س) تتم عن طريق تشجيع المشاركة مع الآخرين، والاستثمار في التدريب والتعليم وحب المغامرة.

- قسم الجود الشاملة داخل الشركة (س):

- خلق ثقافة ذاتية دائمة للتحسين المستمر داخل المنظمة.
- إعداد مشاركات فعالة للجودة الشاملة مع عملاء وموردين الشركة.

ثالثا: أمثلة أخرى حول بعض الصياغات المرتبطة بأنشطة المشروعات

1- **رؤية ماكدونالدز:** "نكون أفضل وأسرع مطعم": ولم يقال هنا مثلا (في إعداد البورجر) حتى تتاح الفرصة لتقديم أشياء أخرى كالبيتزا والسلطات والمثلجات.

2- **رؤية شركة سوني:** "أن تجرب متعة تطبيق التكنولوجيا لخدمة الصالح العام". وتتميز الشركة بالفعل بأنها دائما التجديد لما تطبقه من تقنيات، ودائما تستعين بالجديد وتستبدله بالأحدث بعد فترات وجيزة - فمثلا بادرت بإنتاج الفلوبي ديسك الذي كان يمثل وقتها اختراعا ثوريا، ثم قامت مؤخرا بإنتاج هواتف سوني الذكية بعد شرائها لشركة إيركسون.

3- **رؤية شركة كوكاكولا:** تتمثل في عبارة بسيطة: " إنعاش العالم " Refresh the world أما مهمة الشركة mission فتتمثل في توضيح كيفية توصيل وتحقيق حالة الانتعاش المرغوبة للعالم بتقدم مشروبات باردة متنوعة متميزة الطعم وعرض إعلانات تخلق الرغبة في اكتساب تلك الحالة.

4- **رؤية شركة سيارات:** "إتاحة وسائل انتقال تناسب جميع الطبقات"، ومهمة تلك

الشركة: صناعة موديلات منخفضة التكاليف سهلة الاستخدام، تتوافر إمكانيات صيانتها وقطع غيارها، مع فتح أسواق تغطي جميع المناطق بمبيعاتها وبخدماتها.

4/2 آليات تحليلية للتخطيط الاستراتيجي (بعض المصفوفات الأكثر شيوعا في الاستخدام)

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها وحدها أو بعضها في تحليل وعرض البرامج والمخططات الإستراتيجية على ضوء الركائز الأساسية التي تم التنويه إليها تواً وهي أهداف المشروع، والرؤية، والرسالة، والقيم والمبادئ المعلنة، ومن تلك الأساليب التحليلية لذكر ما يلي:

أولا: التحليل الرباعي (القوة، الضعف، الفرص، المخاطر)

Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)

ويمكن أن يطلق عليه (تحليل) رباعي، أو (مصفوفة) التحليل الرباعي أو (آلية) التحليل الرباعي وكلها تنتهي إلى استخدام أربعة متغيرات أساسية من أجل تقديم صورة تقسيمية كافية إلى حد كبير حول المشروع بهدف استخلاص القرارات الصائبة بشأن تحديد وضعه التنفيذي.

وسوف يتم شرح هذا بالتفصيل في جزء لاحق منفرد.

ثانيا: التحليل الخماسي

Strength, Weakness, Oportunities, Threats, Challenges (SWOTC)

وعادة ما تبدل كلمة المخاطر بكلمة التحديات بحيث تعبر عن التحليل الرباعي السابق ذكره توا بالرموز SWOC إشارة إلى المتغيرات: القوة، الضعف، الفرص، والتحديات. لكن بالتأمل في معني كل من الكلمتين (المخاطر) و(التحديات) تأكد لنا أنهما كلمتان تختلفان في،المعني ومن الخطأ استخدامها كمترادفات، ومن أجل هذا فضلنا أن نعرض مصفوفة خماسية لتأدية نفس الغرض التحليلي الاستراتيجي لكن بأداء أفضل لأخذها في الاعتبار ما تتضمنه كل من الكلمتين (المخاطر) و(التحديات) من معان ذات دلالات تختلف في كل عن الأخرى بحيث يضيف هذا قوة إلى التقرير المقدم بناء على تلك الصورة التحليلية المقترحة.

ثالثا: تحليل بيست Pest Analysis

وذلك التحليل يركز على دراسة بعض العناصر الخارجية التي يفترض تأثيرها على أي مشروع وهي السياسة Politics والاقتصاد Economics والمجتمع Society والتقنية أو التكنولوجيا Technology.

وفي جزء لاحق سيتم أيضاً عرض مزيد من التفاصيل المختصرة حول هذا المنهج التحليلي.

رابعا: تحليل أو مصفوفة حصة أو نصيب النمو

Growth- Share Analysis or Matrix

ويطلق عليه أيضاً مسميات أخرى مترادفة مثل تحليل المحفظة (محفظة المنتج) ومصفوفة بوسطن وتحليل مصفوفة النمو/ الحصة. ويقوم التحليل على فحص المركز النسبي لمنتجات المشروع محل التقسيم ومركزه التسويقي مقارنة بأقرانه ويقوم على ركزتين أساسيتين كمعايير للتقسيم هما: درجة نمو السوق (سوق السلعة المنتجة بالمشروع)، حصة المنتج في السوق التنافسي، وذلك من خلال مصفوفة رباعية يوضح كل منها حالة ونتيجة تنموية وتسويقية محتملة لكل ما ينتج في المشروع المعني وهو ما سوف يتم توضيحه تفصيلا فيما بعد.

خامسا: تحليل منحني الخبرة Experience Curve

ويقوم على فكرة وفورات الإنتاج الكبير، حيث يفترض أنه كلما زادت الخبرات والمهارات التي تدير المشروع وأنشطته، كلما زادت فرص الاستفادة بوفرات الإنتاج الكبير.

سادسا: تحليل التنظيم الإدراكي المعرفي أو المعرفة الإدراكية

Cognitive- Mapping

يستخدم للمساعدة في قياس عمليات التحليل والاختيار بطريقة غير مباشرة فقط لذا يعتبر منهجا مساعدا وليس أساسيا في عمليات التحليل الاستراتيجي المستهدفة.

سابعا: تحليل المخاطر Risk- Analysis

يستخدم لتتبع ولتقييم مواضع التشكك بطريقة منظمة من أجل دعم عمليات قياس أداء المشروع.

ثامنا: تحليل تطوير السيناريوهات Scenarios Development

ويستخدم أيضاً من أجل تقييم عوامل الشك وعدم التيقن لكن يعيبها عدم الدقة الكافية في طريقة التحليل واستنباط النتائج لصعوبات قياسية كثيرة.

تاسعا: تحليل نمذجة التعاون Corporate Model وتحليل نماذج النظم المتغيرة System Dynamics

تستخدم مثل تلك التحليلات في إعداد نموذج منهجي لتحقيق العمل التعاوني والتكاتف والتواصل المهني في المشروع.

عاشرا: تحليل تقسيم استثمار رأس المال Capital Investment Appraisal

ويتبع هذا التحليل من أجل قياس الأداء المالي للمشروع وفقا لأهدافه المالية.

الحادي عشر: التحليل الهرمي Analytical Hierarchy

ويقوم على فكرة تحليل وتقييم الأداء كأولويات أكثر تلاؤما مع أهداف المشروع من خلال تصنيفها في شكل هرمي يتربع على قمته الأكثر أهمية، ويدون على قاعدته الأقل أهمية.

الثاني عشر: مصفوفة التقييم Evaluation Matrix

تطبق من أجل تقسيم وقياس الأهداف ومستويات الأداء وتحليل درجات التفاوت بين المستهدف والمتحقق بالفعل.

الثالث عشر: تحليل الموقف أو الحالة Attitude Analysis

محاولة الإجابة على السؤال: "ماذا لو"؟ من خلال تتبع الأحوال المختلفة وتقييم مستويات الأداء في مواضع متباينة تساعد على استخلاص سيناريوهات تقييمية بديلة.

4/3 شرح موجز لبعض مصفوفات التخطيط الاستراتيجي:

في هذا الجزء يتم تناول (بعض) الآليات التي تم عرضها تواً كوسائل تقسيمية وتحليلية يشيع استخدامها في مجال التخطيط الاستراتيجي خاصة في مجال علم الإدارة، لكنها مع هذا تصلح للتطبيق كوسائل تحليلية داعمة للتحليل الاقتصادي المتخصص، على أن يتم عرض تفصيلي واف للتحليل الخماسي والشامل للتحليل (الرباعي) في فصل تالي مستقل لأهميته التطبيقية البالغة في التحليل الاقتصادي والإداري، بل وفي كل أنواع التحليلات التقييمية العلمية، حتى إن المدقق في مكوناته وفي آلية إعداده وتطبيقه سيكتشف أنه يمثل أسلوب رائع في تقييم النفس البشرية والمواقف والأحداث وفي الاسترشاد به وقت الحاجة إلى اتخاذ القرارات المصيرية الشخصية أو العائلية أو ما شابه كما سيتضح في نهاية غرض تفاصيل هذا التحليل الـ (استراتيجي) بالغ الأهمية.

وفيما يلي شرح توضيحي مختصر لأهم ما تم إدراجه من آليات سابقة وفقا لأولويات أهميتها النسبية من وجهة نظرنا - في إمكانية تطبيقها في مجال التحليل الاقتصادي المتخصص باستثناء التحليل الخماسي الذي سيتم عرضه في فصل تال منفصل لأهميته التطبيقية المتميزة على ما عداه.

أولا: تحليل بيست PEST Analysis **أو تحليل بيستل** Pestel

ويستخدم في تحليل العوامل الخارجة والبيئة المحيطة والمناخ العام المرتبط بمواضع معينة (سياسية واجتماعية واقتصادية وتقنية على وجه التحديد) على المشروع أو النشاط محل التقييم - وذلك فيما يتعلق بالمسمي الأول من المصفوفة وهو PEST.

وباستخدام المسمي الثاني Pestel، يتم التركيز على بحث وتحليل تأثيرات ست عناصر خارجية على المشروع المستهدف، وتلك العناصر الستة هي: السياسة، والاقتصاد، والمجتمع، والتقنية، والبيئة، والقوانين

politics, Economics, society, technology, environment, Laws

وفيما يلي شرح موجز للعناصر الست وعرض بعض المتغيرات القياسية التي يمكن أن تتضمنها:

1- **العوامل السياسية Political Factors**: وفي المجال الاقتصادي يفضل التركيز على السياسات الاقتصادية المتبعة، مثل السياسات المالية والسياسات النقدية والمصرفية والسياسات الإصلاحية والسياسات الضريبية والجمركية والدعم... الخ وبطبيعة الحال فهناك الكثير مما يمكن أن تتداخل تأثيراته في ذلك المقام من أنواع أخرى من السياسات مثل الاتفاقيات الاقتصادية بين الدول، والتجارة الدولية، والقوانين والاتفاقيات والمعاهدات الدولية، وسياسات المنظمات الدولية.... الخ.

2- **العوامل الاقتصادية Economic Factors**: وهي الأكثر ارتباطا بمواضع التحليل الاقتصادي التقييمي المباشر مثل معدلات النمو (القومي أو نمو حجم المشروع أو نمو المنتج نفسه..)، أسعار الصرف (العملة الوطنية بالنسبة للعملات الأجنبية والعكس)، معدلات التضخم، مضاعف الدخل، مضاعف الاستثمار، متوسط الناتج المحلي الإجمالي، متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي... الخ. ويمكن تتبعها وتحصيل بياناتها من التقارير الاقتصادية الدورية كتقارير التنمية وتقارير الموازنة العامة، ومنشورات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والنشرات الاقتصادية للبنوك، وبقية الدوريات العربية والأجنبية.

3- **العوامل الاجتماعية Social Factors**: وما يهم التحليل الاقتصادي بالدرجة الأولى في ذلك المقام التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي، والمتغيرات القياسية المتعلقة بهما مثل التصحر نتيجة للزحف العمراني على الأراضي الزراعية الخصبة، انتشار وزيادة الأمراض والأوبئة نتيجة لانتشار النفايات الصناعية وتبعثرها وعدم التخلص الآمن لها، وانتشار ظاهرة الإدمان بكل صوره بالغة التنوع وليس فقط الإدمان التقليدي المتعارف عليه وهو إدمان المخدرات وما يماثله فمن بين الأنواع الأخرى من الإدمان الناجمة عن أخطاء في تطبيق مشروعات استثمارية معينة إدمان الفيس بوك وإدمان الألعاب الالكترونية وإدمان المشاهد الفاضحة نتيجة للمشاريع الفنية الهابطة....

الخ، ومن الآثار الاجتماعية الأخرى أيضاً انتشار الأمية الدينية نتيجة لعدم كفاءة التربية الدينية بالمؤسسات التعليمية: وليس من الضروري أن تكون كلها سلبية الطابع أو تتركز فقط على جانب التكلفة، فبكل تأكيد هناك جوانب إيجابية وعوائد اجتماعية يمكن أن تشجع على إقامة المشروع (مثل ارتفاع الوعي الثقافي والتعليمي في منطقة يستهدف إقامة قرية ذكية في محيطها) أو قد يحدث هذا كثمرة اجتماعية ناجمة عن إقامة ذلك المشروع.

4- **العوامل التقنية Technical Factors**: وغالبا ما يرتكز الاهتمام الاقتصادي على أسلوبين تقنيين رئيسيين: الاستخدام كثيف رأس المال (استخدام آلات ومعدات أكثر، وعمالة بشرية أقل) والاستخدام كثيف العمالة (استخدام أكثر للعمالة البشرية، وأقل للأجهزة والمعدات) مع المفاضلة بينهما بما يتلاءم والأهداف والسياسات القومية كتفضيل تطبيق التقنية كثيفة العمالة للحد من مشكلة البطالة ولا يمنع هذا من الاهتمام بمؤشرات تقنية أخرى تتلاءم والطبيعة الاقتصادية التحليلية التي تقوم على ترشيد استخدام الموارد المحددة والتخصيص الأمثل للموارد وتدنية التكاليف وتعظيم المنافع خاصة الاجتماعية. ومن التقنيات الأخرى أيضاً التقنيات الالكترونية (مثل الحكومة الالكترونية والنشر الالكتروني...) والتقنيات التخزينية وتقنيات التصنيع مثل تدوير النفايات أو التصنيع باستخدام خامات جديدة لم تستخدم من قبل بشكل مطلق أو في تلك الصناعة.

5- **العوامل البيئية Environment Factors:** وفي المجال الاقتصادي تتركز على مواضع معينة مثل تطبيق نظرية التنمية المستدامة وحماية البيئة، وعلى الجغرافية الاقتصادية والموارد الطبيعية وآليات تخصيصها بين الاستخدامات المختلفة.

6- **العوامل القانونية أو التشريعية Legal Factors**: وهي ترتكز في المجال الاقتصادي على التشريعات والقوانين الاقتصادية المنظمة للاستثمارات وللمعاملات الاقتصادية وما شابه... بالإضافة إلى القوانين الاقتصادية التي يتضمنها الفكر الاقتصادي مثل قوانين العرض والطلب والقانون الحديدي للأجور وقانون "إنجل".... الخ ومثل القوانين المرتبطة بالنظم الاقتصادية الرأسمالية والاشتراكية والمختلطة.... الخ.

ثانيا: تحليل المحفظة BCG (أو تحليل بوسطن أو تحليل النمو/ الحصة)

وهو من أدوات التحليل الاستراتيجي الذي يقوم على اختيار وفحص المركز (النسبي) لمنتجات المشروع محل الدراسة، ولأسواقه التي يتم تصريف منتجاته من خلالها وذلك بالاعتماد على المركز التنافسي لكل منتج/ سوق باستخدام حصة المنتج في السوق التي تتمثل في نسبة مبيعات منتج المشروع إلى إجمالي المبيعات في سوق بيع ذات المنتجات، ويتم ذلك باستخدام المؤشرات القياسية التالية:

1- معدل نمو مبيعات المشروع **كمؤشر على** درجة نمو سوق منتجات المشروع.

2- نسبة مبيعات المشروع إلى إجمالي مبيعات السوق **كمؤشر على** حصة السوق من منتجات المشروع

3- حركة وحجم التدفقات النقدية الداخلية إلى المشروع **كمؤشر على** مضاعف الدخل والإيرادات المتحققة المفيدة في زيادة الاستثمار.

وهذا التحليل يقوم على فكرة طريفة تقوم على مصفوفة تشمل على أربعة أوضاع مختلفة محتملة لأي مشروع تمت الإشارة إليها بمسميات فرنسية الأصل اللغوي، تعبر عن أحوال ذات صلة بمعاني تلك المسميات وذلك على نحو ما سوف يتم شرحه وفقا للمصفوفة الموضحة في شكل رقم (2) حيث يتم تقييم كل مشروع ومنتج حسب مكانة في تلك المصفوفة.

شكل (2) مصفوفة المحفظة **BCG**

قوي / ضعيف

Vedettes النجومية [2]	Dilemmas الوضع المحيِّر [1]
Vach البقرة الحلوب [3]	Poids morts الأوزان الميتة [4]

معدل نمو السوق

المؤشرات المفتاحية
1- معدل الإنتاج والتسويق للمشروع
2- معدل نمو السوق الكلي
3- المركز التنافسي لمنتجات المشروع

الوضع الأول: -1 الوضع المحير: ويطلق عليه مسميات أخرى في الدراسات المختلفة مثل "علامة الاستفهام" و"الطفل المشاكس"، و"القطة البرية". ويتسم ذلك الوضع بانخفاض حصة السوق

1- تسويق منخفض (حصة منخفضة في السوق).
2- ارتفاع معدل نمو السوق (تقصد هنا بالسوق الإجمالي الذي يتم تصريف المنتجات فيه)

∴ المشروع يعاني من ضعف المركز التنافسي في السوق الإجمالية.

ولقد سمي هذا الوضع بالطفل المشاكس أو بالوضع المحير لأنه يعاني من ضعف الإنتاج وضعف نموه ومعدلات تسويقه على الرغم من وجود سوق سريعة النمو وسهلة الاستيعاب لمنتجاته المطلوبة.

وبناء عليه، فإنه على المشروع في هذا الوضع (المحيِّر) لكي يحافظ على بقائه في السوق أن يقوم بالتوسع والتنوع الاستثماري في توليفة منتجاته وزيادة عدد الدورات الإنتاجية (وبالمعني الاقتصادي زيادة مضاعف الاستثمار) مما يساعد على زيادة منتجاته المعروضة في السوق، وتحويل المشروع إلى الوضع الأفضل وهو وضع النجومية (رقم 2).

أما إذا استمر المشروع على وضعه المحيِّر واكتفي بحالة المحيِّر هذا، فمع اتساع السوق الكلي ودخول مشروعات منافسة أخرى في السوق التي ينتمي إليها مع (ثبات المعدلات الضعيفة لإنتاجه ولتسويقه ولإرباحه)، سوف تسوء أحواله ويتقهقر وضعه إلى أسوأ الأوضاع المتمثلة في الأوزان الميتة رقم (4).

الوضع الثاني: 2- النجومية: وهو أفضل الأوضاع بالمقارنة حيث يتميز بارتفاع حصة السوق.

1- ارتفاع معدل الإنتاج (حصة مرتفعة في السوق).
2- سرعة ارتفاع معدل نمو السوق.

∴ المشروع يتميز بوضع نموذجي (نجومي) يتمثل في ارتفاع مركزه التسويقي التنافسي ومنتجاته مولدة للأرباح وللمكاسب النقدية ويتمتع بوضع توازني ممتاز.

ولقد سمي هذا الوضع بالنجوم لأن المشروع يتمتع بأرباح كبيرة وبتدفقات نقدية كبيرة داخلة إليه نتيجة لتفوقه في كلا الجانبين الإنتاجي، والتسويقي والتفوق التنافسي في هذا المجال التسويقي.

غير أن هذا الوضع إن لم يتم دعمه بالاستمرار في زيادة الاستثمار وفي زيادة الإنفاق على وسائل مستمرة ومبتكرة في مجالات الدعاية والإعلان، فقد يتقهقر إلى وضع البقرة الحلوب لأن هناك مشروعات جديدة منافسة مستمرة في عمليات الدخول إلى ذات السوق ويمكن أن تتسبب في تقهقر مكانته وتراجعه خلفها.

الوضع الثالث: -3 البقرة الحلوب: إنتاج ضعيف، وموقف تسويقي قوي لتميز المنتجات وليس كنتيجة لحجم المبيعات الحالي لكن التميز في نمط أو نوع الإنتاج (مثل السيارات الفاخرة).

1- معدل نمو إنتاجي ضعيف وبطئ.
2- ارتفاع حصة المنتجات المشروع في سوق سريع النمو.

(المشروع منتجاته مولدة للأرباح وللمكاسب النقدية لكنه يعاني من تباطؤ دوراته الإنتاجية ومع هذا يتمتع بمركز تنافسي قوي لارتفاع حصة في السوق.

وبمزيد من التوضيح، فإن ضعف وتباطؤ معدل دوران الاستثمار ونموه في ظل ذلك الوضع، يتسبب في تراجع حجم الأرباح المتحصلة وحجم التدفقات النقدية المتدفقة إلى المشروع على الرغم من ارتفاع حصته الأصلية في السوق ومن ارتفاع وقوة مركزه التسويقي. فإن - سارع المشروع الموجود في ظل هذا الوضع إلى توليد مجالات ربحية إضافية ذات فرص عالية وزيادة معدلات النمو الاستثماري فيه يمكن أن ينتقل إلى الوضع (النجومي) الأفضل، وإن لم يسارع وينجح في اتخاذ تلك الخطوة واكتفي بحالة الراهن فسوف يخسر أيضاً مركزه التسويقي التنافسي القوي نتيجة للانخفاض التدريجي في التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، نتيجة لضعف إنتاجه وتناقص حصته التسويقية بحيث يتقهقر إلى الوضع المحير رقم (1) تم إلى وضع الأوزان الميتة رقم (4).

الوضع الرابع: -4 الأوزان الميتة - وأحيانا يسمي وضع الكلب: ويشمل أسوأ الأوضاع

1- معدل نمو إنتاجي ضعيف وبطئ.
2- حصة منخفضة في السوق.

∴ المشروع منتجاته غير مولدة للأرباح، ويعاني أيضاً من تباطؤ دورته الإنتاجية كما أن حصته في السوق منخفضة وبالتالي فهو يعاني مركز تنافسي ضعيف.

وهذا الوضع خطر على بقاء المشروع من جميع النواحي ويتطلب تغييرات جذرية سريعة في استثماراته كما وكيفا وفي زيادة معدلات نموها وزيادة الحصة التسويقية لها بما يساعد على زيادة الأرباح والتدفقات النقدية إليه.

ثالثا: تحليل الموقف أو الحالة

يقوم على التحليل للعلاقة بين السبب The Causative في حدوث وضع ما للمشروع حيث يتم استنباط جانب السبب في وضع المشروع بحالته الراهنة بمحاولة إيجاد إجابة على سؤال ماذا لو؟!، واستنباط جانب المسبب أي العوامل التي كان لها دور وتأثير ما في إحداث ذلك الوضع للمشروع وذلك من خلال الاستعانة بمصفوفات تحليلية أخرى تشمل على عوامل تقييمية قابلة للقياسي والتحليل مثل الفرص الخارجية والمخاطر وعوامل الضعف وعناصر القوة... الخ. وذلك التحليل يختلف بمدخلاته من مشروع لآخر، بل ومن مرحلة لأخرى فيما يتعلق بذات المشروع حيث تتداخل الآثار ومختلف الوقائع والأولويات والأهداف.

وما يهم في هذا التحليل إذن هو التركيز على البحث عن أهم العوامل (المؤثرة) في أحوال المشروع وموقفه المالي والإنتاجي والتسويقي (المسبب) مثل السياسات الاقتصادية ذات الصلة أو الأحداث الجارية أو تغير الأذواق... الخ - ثم محاولة استنباط أنواع تلك التأثيرات ونسب تحققها في المواضع المختلفة والمراحل المختلفة من أنشطة المشروع وتطبيقاته.

وللأهمية الكبرى التي يحظي بها التحليل الخماسي الذي أشرنا إليه سابقا، يفضل الاكتفاء بهذا العرض التوضيحي لبعض الأمثلة على آليات وأدوات التحليل الاستراتيجي الأخرى، والانتقال إلى الفصل التالي لتقديم عرض تفصيلي واف وأكثر تركيزا حول التحليل الخماسي المذكور.

الفصل الخامس

التحليل الرباعي (SWOT)
والخماسي للتخطيط الاستراتيجي (SWOTC)

وكما تم التنويه سابقا، فإن التحليل الخماسي هو مسمي مقترح من قبلنا حيث أنه يمثل ذات التحليل الرباعي المتعارف عليه في الدراسات المتخصصة مع إضافة عنصر خامس نري وجوب إضافته إلى العناصر الأربع الأخرى وليس استخدامه كعنصر بديل لأحد العناصر الأربعة الأساسية في التحليل التقليدي.

وبناء عليه سيتم توحيد التحليل محل العرض هنا تحت مسمي التحليل الخماسي SWOTC. الذي يشمل على العناصر الخمس الممثلة لمحور البحث والتحليل وهي القوة Strength، الضعف Weakness، الفرص Opportunities، المخاطر Threats والتحديات Challenges.

بداءة، وقبل الخوض التفصيلي في سرد تفاصيل التحليل المعني، يجب التحدث عن ما يجب اتخاذه من خطوات تمهيدية من أجل توفير المناخ التحليلي الملائم للآلية الخماسية وتوفير البيانات اللازمة لاستنباط بنوده المتنوعة.

5/1 خطوات تمهيدية لابد من اتخاذها أولا كركائز جوهرية لبناء المصفوفة الخماسية

أولا: تحصيل البيانات والمعلومات والمخططات حول المناطق المقترح ارتباطها بالمشروع محل الدراسة

1- وذلك بالاستعانة بالمنشورات والدوريات والمؤلفات ذات الصلة المباشرة بمجال النشاط الاستثماري المقترح وبالنظريات والقوانين والمناهج التحليلية العلمية المتخصصة (وما يعنينا هنا هو المجال الاقتصادي)، وتدوين ما يلزم من تعقيبات وملاحظات، وإعداد جداول وفقرات لفظية. لتوصيف كل ما تم تجميعه واستقرائه.. والانتهاء بإعداد بحث أو تقرير وصفي تحليلي دقيق وشامل بقدر الإمكان لكل ما يعتقد أنه سيفيد فيما بعد في دراسة وتقييم المشروع ذاته في المراحل التالية.

فمثلا، إن كان المشروع أو المخطط الاستراتيجي المطلوب يتمثل في إنشاء ظهير صحراوي لمدينة دمياط. فعلينا أولا بالمسارعة إلى التعرف على كل ما يرتبط بدمياط كمحافظة وكوحدات محلية وكقرى داخلية، وكإقليم يضم المحافظات المتاحة لدمياط، والتعرف على البيانات الديموجرافية للسكان في تلك المناطق باعتبارهم الفئات الأولى بالاهتمام التحليلي باعتبارهم أهم قوي إنتاجية وإدارية وتمويلية يمكن أن تتولي تنفيذ المشروع المستهدف من ناحية، وباعتبارهم أيضاً أهم سوق يمكن أن يتعامل المشروع المستهدف معه إنتاجا واستهلاكا حيث يصرف المشروع بفروعه المقترحة منتجاته وخدماته إلى أهالي تلك المناطق أولا، كما يحصل منهم على الخامات ومستلزمات الإنتاج منهم بالدرجة الأولى كلما أمكن هذا.

2- إجراء مقابلات المسئولين بتلك المناطق، ومقابلات ميدانية مع الأهالي هناك بغرض استكمال الصورة المعرفية الصحيحة حول مواضيع الاهتمام والتحليل، والتعرف المبدئي على مدى إقبالي الأهالي/ أو عزوفهم، بشأن التطوير المستهدف والمقرر لمناطق إقامتهم المعتادة.

3- ولتكوين تصوير متكامل مبدأي حول الموارد المالية والتمويلية المتاحة لتمويل المشروع المعني، لابد من الإطلاع على المخصص للمحافظة وللوحدات المحلية المرتبطة بالمناطق

المعنية من الموازنة العامة للدولة، والتعرف على أثرياء المنطقة وأبنائها الذين يؤمل منهم المساهمة بالمال أو بالعمل أو بالخدمات أو بأي شكل آخر في استكمال المشروع المعني كنوع من المشاركة الشعبية في إنجاز مشاريع استثمارية تعود عليهم جميعا بالنفع بشكل أو بآخر.

4- إن كان ما سبق يمثل مهام الخبير الاقتصادي في تلك المرحلة الاستطلاعية، فعلي ذات الدرب الاستطلاعي تنتشر فرق الاستطلاع الأخرى من مختلف التخصصات الأخرى (هندسة، جيولوجيا ومساحة، زراعة، اجتماع.....)، بحيث يقوم كل بمهامه الاستطلاعية كل في مجال تخصصه من خلال عمل جماعي موحد لفريق علمي متكامل التخصصات والخبرات.

ثانيا: إعداد تقارير مبدئية

1- بعد استيفاء كل البيانات والمعلومات اللازمة والكافية لإرساء معالم واضحة ودقيقة حول المنطقة المعنية والمناطق المتاحة لها، يتم إعداد تقرير شامل المناظير التخصصية، بتقديم تقارير فردية يعرضها كل متخصص على حدة في جزء منفصل، ثم يتم إعداد تقرير جماعي تستخلص فيه الصورة الاستطلاعية النهائية في تلك المرحلة حيث يتولي الاستشاري ورئيس الفريق مهمة إعداد هذا التقرير بشكل موحد ومتناسق.

2- ولأن إنشاء الظهير الصحراوي موضوع يتبع الهيئة العامة للتخطيط العمراني وتخطيط المدن الجديدة (التابعة لوزارة الإسكان)، فإن هناك لجان مختصة تقوم بمتابعة أعمال الفريق وتقييمه أسبوعيا من خلال النزول الميداني (إلى الجهات المستهدفة) معهم من ناحية ومن خلال إدارة حوارات نقاشية أسبوعية، يسأل فيها كل مختص حول الجزئية التابعة له، ثم يتم إجراء التعديلات اللازمة وإعداد التقارير في شكلها النهائي على ضوء ما يتم من حوارات ونقاشات مزدوجة يتم أولها داخل الميدان العملي مع أهالي المنطقة وشركاء التنمية، وثانيها بين فريق العمل والجهات المسئولة ولا يقبل هذا التقرير المبدئي إلا بعد أن يستوفي كل أركانه المطلوبة.

وبعد التصديق والموافقة تأتي المرحلة الأكثر عمقا التالية:

3- مرحلة إعداد تقرير تصوري مبدأي حول المشاريع الاستثمارية المقترح إقامتها ضمن مخطط المشروع الأصلي سواء في المنطقة القديمة (دمياط الحالية)، أو المنطقة الناشئة (الظهير الصحراوي لدمياط) مع عرض تلك المشاريع مصنفة وفقا للأهمية النسبية لها.

وبالتركيز على دور الاقتصادي، فعليه إعداد التصور متناولا العناصر التالية:

(أ) المشاريع المقترح تنفيذها:

- في المنطقة القديمة
- في الظهير الصحراوي
- فروع على مستوى الإقليم (إن وجدت حاجة)
- فروع على مستوى الجمهورية ككل (إن وجدت حاجة).

(ب) قائمة بالمشاريع ذات الأولوية (التي يقترح البدء بتنفيذها لأهميتها النسبية الأعلى).

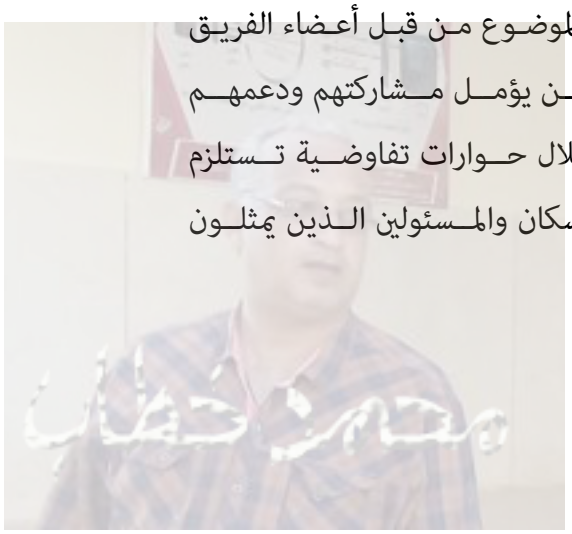
(ج) إعداد جداول شاملة تشمل تفاصيل أكثر تخص المشاريع ذات الأولوية وكتابة تصورت حول:

- الهدف الرئيسي للمشروع
- الأهداف الفرعية للمشروع
- أهداف أخرى إن وجدت

} على المدى (القصير - المتوسط - الطويل)

- الرسالة (كما تم التوضيح سابقا).
- الرؤية (كما تم التوضيح سابقا)
- التكاليف المتوقعة (وفقا لما تم ترشحه سلفا).
- مصادر التمويل: دفعة واحدة - على دفعات (دفعة أولى - دفعة ثانية...الخ)

4- من خلال زيارات ميدانية للموقع، يتم عرض التصور المبدئي الموضوع من قبل أعضاء الفريق الاقتصادي وغيره على أهالي المناطق المعينة خاصة من يؤمل مشاركتهم ودعمهم للمشروع، وتتم مناقشتهم في التصور الموضوع من خلال حوارات تفاوضية تستلزم التوصل إلى أفضل شكل يحظى بقبول الأغلبية من السكان والمسئولين الذين يمثلون



الفئات المعنية والمستهدفة من إقامة المشروع - وبعد التصديق على الشكل النهائي للتقرير الذي تم إعداده بواسطة الفريق من قبلهم فيتم عرضه على المسئولين بوزارة الإسكان للحصول على تصديقهم على التقرير المذكور أيضاً. فإن تم التصديق - يتوقف دور الاقتصادي مؤقتا حيث تنشط الفرق التخصصية الفنية الأخرى لإجراء المسموح والفحوصات والاختبارات الجيولوجية والبيئية والعلمية اللازمة للتأكد من صلاحية المناطق المختارة للإنشاء والتنفيذ المخطط سابقا. وهي مرحلة بالغة الأهمية والخطورة لضخامة تكاليفها ولخطورة أية أخطاء فنية قد تنجم عنها أو في ما يعرض من تقارير تالية حولها لذا تطول تلك الفترة بشكل نسبي.

ثانيا: خطوات تمهيدية لإعداد التقارير النهائية

1- وبعد انتهاء أعمال كل التخصصات الأخرى داخل فريق العمل الاستشاري المتكامل، يقوم الخبير أو الاستشاري الاقتصادي بتجميع كل التقارير الأخرى ويضمها إلى ما كتبه من تقرير تصوري موثق بتصديقات الجهات المسئولة بوزارة الإسكان من ناحية، ومن قبل الفئات الممثلة لمواطني المناطق محل الدراسة، ويعيد استقراء جميع التقارير الموضوعة من قبل وبعد استكمال أعمال التخصصات الأخرى العملية من مسموحات هندسية وجيولوجية واختبارات للتربة وغيرها.

2- ومن خلال استقراء تحليلي دقيق ومقارن بين كل التقارير الأولية المقدمة، يصبح الاقتصادي أكثر خبرة ومقدرة، في أداء دوره التحليلي النهائي في إعداد تقارير نهائية تشمل على تقديم مصفوفة التحليل الخماسي للمشاريع ذات الأولوية الموصي بالبدء بتنفيذها، بعد تقديم صورة تعريفية بتوصيف لتلك المشاريع من ناحية أهدافها، والرؤى والرسائل المرتبطة بها، وتقدير لتكاليف كل منها وكيفية وفترات سدادها وكيفية تدبير مصادر تمويلها والمبالغ المقدرة مع كل مصدر تمويلي مقترح... الخ وذلك من خلال جداول وأشكال توضيحية ملائمة، مع تعقيبات لفظية شديدة الإيجاز والدقة والتوجه.

3- وقبل إعداد المصفوفة الرئيسية في موضوعنا الحالي، يفضل الدعم المعرفي التمهيدي له،

بـإجراء بعـض التحلـيلات التمهيديـة المـساعدة الأخـرى مثـل إجـراء تحليـل PEST أو PESTEL الـسابق توضيحه في الصفحات السابقة، وذلك كخطوة هامة من أجل استكمال الصورة النهائية للتقرير الـشامل حول المشروع المعني، ولتوفير البيانات الكافية المتعلقة بالمصفوفة الخماسية المستهدفة.

4- كما يجب أيضاً تقديم عرض (نظري) لتوضيح المقصود بالعناصر الخمـس التـي ستـشملها المـصفوفة المعنية وتوضيح إمكانية تداخل التصنيفات بحيث يمكن أن يدرج متغـير أو أكـثر داخـل أكـثر مـن خانة في المصفوفة ذاتها بشرط الإشارة إلى مبررات حدوث ذلك.

5- وأولا وأخيرا، لابد من مراعاة التصنيف الزمني لمراحل الخطة ولتنفيذها وفقا لطبيعـة كـل مـشروع وذلك من خلال الفئات الزمنية التالية:

أ - على المدى الفوري: أي حال البدء في التنفيذ بمجرد استلام التقرير النهائي.

ب- في الفترة القصيرة: التي تتوافر فيهـا كـل الإمكانيـات الأساسـية الكافيـة لإتمـام العمليـة الإنتاجيـة (كالعمالة والخامات والأجهـزة والمعـدات والمبـاني والطاقـة والتمويـل - بحـده الأدنى- والإدارة الكـفء والتنظيم المدرب على عمليات القيادة والإشراف والرقابة...).

وفي الماضي كانت تلك الفترة تقدر بعام لكن في عـصرنا الحـالي اللاهـث بتطوراتـه التقنيـة والمعرفيـة والإنتاجية المتلاحقة، يقترح أن لا تتعدي تلك الفترة ثلاثة أشهر فقط حيث يمكن من خلالهـا إتبـاع المخطط والموارد والإمكانيـات بحالهـا مـع إعـداد تقـارير دوريـة تقييميـة وتحديـد الـصعوبات والثغرات والسلبيات لأخذها في الاعتبار في فترات التطوير التالية.

ج- الفترة المتوسطة: هي مرحلة انتقالية تتم فيها الاستعدادات لإحداث تطـويرات جذريـة في أنـشطة المشروع من خلال عمليـات التـصحيح للأخطـاء التـي تـم حـصرها في تقـارير التقيـيم والمتابعـة السابقة وعمليات التجديد والتطوير التقني والتخطيطي والتنفيذي والاستعداد لعمليات توسـع أو إنشاء خطوط إنتاجية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة - محليـا أو خارجيـا.. ويـتم هـذا باستخدام الوسائل المناسبة وأهمها الدورات التدريبية المتخصصة وفي تلك الفترة تكون التكاليف خليط من ثابتة ومتغيرة.

د- الفترة الطويلة Long run وهي الفترة التي يمكن من خلالها إحداث تعديلات وتطويرات فعلية شاملة لكل المدخلات من عمل ومواد خام ورأس مال وتنظيم وإدارة - وفي تلك الفترة تصبح كل التكاليف متغيرة. وفي وقتنا الحالي نري أنها لا تتعدى خمسة أعوام. وما بعدها تعتبر فترات مستقبلية تقوم على التنبؤ وارتفاع عنصر المخاطر.

وبعد الانتهاء من الانجازات السابقة، تأتى الخطوة الهامة التي يختم بها الاقتصادي عمله التقييمي الإرشادي، وذلك بعرض مصفوفة التحليل الخماسي التي تشمل على المتغيرات الخمس السابق الإشارة إليها فيما سبق، من أجل تقديم صورة إرشادية نهائية إلى من يهمه الأمر بشأن التقييم النهائي للمشروع المعنى وتحديد أهم الجوانب المؤثرة على وضعه وحالته. وهو ما سوف يتم شرح مكوناته بتفصيل أكثر في الجزء التالي.

5/2 استعراض نظري للمتغيرات الخمسة المكونة لمصفوفة التحليل الخماسي SWOTC

أولا: العناصر (الداخلية) المرتبطة بالتحليل الداخلي لوضع المشروع نفسه (القوة والضعف)

-1 نقاط القوة Strength **(طاقات كبرى للعمل والإبداع والتميز)**

ويقصد بها مواضع التميز والايجابيات التي تقوي المركز التشغيلي والتسويقي والتنافسي للمشروع. وغالبا ما لا يكتفي بعرض نقاط القوة كأوضاع مطلقة تخص المشروع ككيان منفرد، لكن من الأفضل أن يتم التركيز عليها من خلال منظورة تحليلي مقارنة بأوضاع المشاريع التنافسية الأخرى. كما يمكن تدوين بعض مواضع القوة المرتبطة ببعض العاملين بالمشروع بشكل منفرد إن تبين أن لهم صفات نادرة لا مثيل لها في طاقم العاملين المناظر في المشروعات المنافسة.

أ - وعند شرح وعرض نقاط القوة للمشروع، لابد على المسئول عن هذا أن يلتزم بالمعايير الموضوعية الأخلاقية الآتية:

- التأني والتعميق الكافي المصحوب بنظرة إجمالية مقارنة لوضع المشروع بالنسبة للمشاريع الأخرى المنافسة.

- توحيد المؤشرات والمعايير والمتغيرات المستخدمة في قياس قوة وتميز المشروع المعني.
- الدقة اللفظية التامة في عرض نقاط القوة بأقل قدر من الكلمات التي تتضمن أكبر قدر من الإيحاءات المستهدفة مع ربط هذا بعرض بالغ الإيجاز لسرد مبررات اعتبار النقاط المعروضة كمواطن قوة للمشروع.
- الأمانة التامة في هذا التقييم والابتعاد تماما عن المبالغة في المديح والمجاملات التي قد تضر بالمشروع ذاته وتتسبب في تعثره نتيجة لاكتشاف ضعف مقدرته التنافسية مقارنة بمشروعات أخرى أقوى.
- مرونة المحلل الاقتصادي حيث يمكن أن تصادفه حالات قد يضطر وقتها لوضع بعض العناصر ذاتها مرة كنقاط قوة وأخري كنقاط ضعف إذا ما أخذت في الاعتبار مناظير مختلفة للوجه الآخر من العملة، فمثلا قد يتمتع المشروع بمركز تسويقي متميز في السوق مما يستنبط معه تمتعه بنقطة قوة تتمثل في ارتفاع مركز التسويقي التنافسي مقارنة بالمشروعات الأخرى. لكن تباطؤ العملية الإنتاجية لديه قد تحول تلك الميزة في وقت لاحق إلى موضع ضعف أو قد يتحقق هذا لو استخدمت تقنية جديدة في زمن تتلاحق فيه التغيرات التقنية، أو قد تعتبر القوة العاملة بالمشروع موطن قوة بتميزها في إتقان العمل لكنها أيضاً تمثل نقطة ضعف لأنها تتطلب أجورا مرتفعة تتسبب في مشاكل تمويلية للمشروع أو في ارتفاع تكاليف الإنتاج الذي يتسبب في ارتفاع أسعار بيع المنتجات التي تنتهي إلى مشكلة تناقص التدفقات النقدية الداخلية إلى المشروع.

ب- وعلى وجه العموم، فإن من الأمثلة الشائعة على مواطن القوة للمشاريع الاستثمارية نذكر الآتي:

- الموقع الجغرافي للمشروع (سهل الوصول إليه بالمواصلات العامة، ملحق به موقف لانتظار السيارات، قريب من المشاريع المرتبطة بأنشطته... الخ).
- تميز المنتج بمواصفات تتوافق أكثر مع رغبات المستهلكين (كانخفاض أسعاره، توافقه مع الأذواق العامة تلبية لحاجات جديدة لم تفلح المشروعات التنافسية في الوفاء بها.. الخ).

- يمتص أحجاما كبيرة من العمالة متنوعة المهارات والكفاءات.
- يطبق أحد التقنيات الفنية المستخدمة أو النادرة مثل النانو تكنولوجي.
- يتميز بوفورات الإنتاج الكبير.
- يتمتع بقوى دفع أمامية وخلفية وآنية تساعد على تنمية وتطوير مشروعات استثمارية أخرى تمد له حاجاته من السلع الإنتاجية الوسيطة، أو تستعين هي بمنتجاته كسلع وسيطة، أو تدعم العمليات الإنتاجية والتسويقية الجارية لمشروعات أخرى.
- يساعد على خلق طلب جديد أو على تغيير عادات استهلاكية غير مرغوبة وتحويلها إلى عادات استهلاكية أفضل.
- مركز مالي قوي.
- يشمل على مركز أبحاث وتطوير مركزي.
- توافر كوادر مهنية التخصص أو عالية المهارات والخبرات.
- إدارة قوية ومتناسقة.
- توافر المواد الخام اللازمة للإنتاج محليا، وبأسعار شراء منخفضة عما قد يدفع بالعملة الأجنبية لو تم استيراد بديلها من الخارج.
- تمتع المشروع أو أصحابه بسمعه طيبة في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
- امتلاك المشروع لإمكانيات ترويجية غير تقليدية لمنتجاته.

2- نقاط أو مكامن الضعف **Weaknesses** (قصور في الأداء أو في تحقق الأهداف، وعجز مرضي غير مقبول)

ويقصد بها كل السلبيات والمشاكل ونواحي القصور التي قد يعاني المشروع منها والتي يمكن أن تعرقل سير أنشطة المشروع بالأداء الصحيح الكامل أو بما تتحقق معه أهداف المشروع.

أ - وعرض السلبيات دائما ما يتسم بحساسية تقييمية معينة تتمثل إما في المبالغة في إخفاء لها أو في التهوين من شأنها أو في المبالغة في إبرازها وتضخيم صورها وأحجامها وفي جميع الحالات يصبح سرد هذا الجانب غير دقيق مما يتسبب في الوصول إلى نتائج

تحليلية مضللة، وبالتالي، فبالإضافة إلى الاعتبارات السابق سردها بشأن ما يجب على القائم بالتقييم أن يلتزم بها، نضيف أيضاً.

- الحيادية التامة والعدالة والإنصاف والموضوعية وعدم (التخفي)، وتجنب (التربص) في استقراء مواطن الضعف.
- تجنب استخدام الألفاظ المضللة أو الكلمات الكثيرة التي تتسبب في صعوبة الوقوف بدقة على مواضع الضرر والضعف التي تتطلب أكثر من غيرها سرعة التصويب العلاجي لحلها ولمحاولة التخلص التام منها بقدر الإمكان وإعطاء معالجتها أولوية الاهتمام تذكرا للقول المأثور "الحسنة تخص والسيئة تعم" فقد يكون المشروع متميزا في أشياء كثيرة ومتنوعة لكن وجود عيب واحد فيه يمكن أن يتسبب في انهيار المشروع كله.

ب- ومن الأمثلة على نقاط الضعف الداخلية التي تعرقل نشاط المشروع بل ويمكن أن يتسبب بعضها في إيقافه:

- مخالفة اللوائح والقوانين (مثل مشاريع غسيل الأموال ومشاريع تجارة الأسلحة أو الاتجار في السلع المهربة).
- ضعف أداء الكادر الفني من العاملين بالمشروع وضعف خبراتهم.
- ارتفاع الأجور المطلوبة للعاملين مما يتسبب في زيادة تكاليف الإنتاج الذي يهدد في النهاية بانخفاض الأرباح.
- ضعف الموارد التمويلية الشخصية والمتاحة.
- متطلبات بيروقراطية وإجراءات معقدة أو تتطلب وقتا طويلا.
- باهظ في تكاليفه الاجتماعية حيث يتسبب المشروع مثلا في انتشار الأمراض الوبائية نتيجة لنفاياته صعبة التخلص منها بشكل آمن.
- محدودية أو غياب الأنشطة البحثية والتطويرية والتدريبية.
- عدم كفاية البنية التحتية اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع.
- ضعف وسائل التخزين أو وسائل الدعاية والإعلان أو وسائل الاتصال...الخ.

ثانيا: العناصر (الخارجية) المرتبطة بالعوامل الخارجية المتوقع تأثيرها على أنشطة المشروع وأحواله (الفرص والمخاطر)

-3 الفرص Opportunities **(أمور نافعة ومرغوب في حدوثها تحدث بدون مجهود من قبل المنتفع لكن عليه أن يسعى إلى اغتنامها والفوز بها)**

وهي عوامل خارج نطاق المشروع يمكن أن تؤدي إلى إفادة المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد لا تحظي بها المشروعات التنافسية الأخرى. ومن الأمثلة على تلك الفرص

- توافر دورات تدريبية في مؤسسات متخصصة تفيد في زيادة مهارات وخبرات وإنتاجية العاملين بالمشروع.
- ضعف القدرة التنافسية (إنتاجيا أو تسويقيا مثلا) للمشروعات الأخرى.
- توافر عروض من قبل شركات كبرى محلية أو أجنبية للمشاركة مع المشروعات ولتطوير وتنمية أوضاعه.
- فتح أسواق جديدة قابلة لاستيعاب منتجات المشروع.
- تطوير البنية الأساسية وإنشاء مشاريع استثمارية أخرى ذات قوة دفع للمشروع المعني.
- عقد اتفاقيات تعاون اقتصادية مع دول أخرى مما يساعد على التوسع التسويقي الخارجي لمنتجات المشروع.
- إنتاج خامات محلية رخيصة الأسعار أو ابتداع تقنيات جديدة يمكن أن تفيد في تطوير منتجات المشروع وتخفيض أسعاره.
- زيادة الطلب الكلي الفعال على المستوى القومي.
- إصدار قوانين تشريعية (ضريبية مثلا) تتضمن التوسع في قاعدة الإعفاءات وزيادة فترات السماح في رد القروض.
- وجود إمكانيات تسويقية ضخمة في مجال منتجات المشروع ومتعلقاتها مما يتيح فرصة إضافة خط إنتاجي جديد يرتبط بتلك المنتجات.
- التركيب العمري للسكان في منطقة إقامة المشروع أو تسويق منتجاته كثيف

بالفئات العمرية المقبلة على منتجات هذا المشروع أو المستفيد منه بما يبشر بسوق واعدة لاستيعاب المنتج ولزيادة إيرادات مبيعاته.

- المنتج قابل لرفع أسعاره مع زيادة إيراداته لأنه ضعيف المرونة.

-4 المخاطر أو التهديدات **Threats** (تعرض للهلاك أو لأمور مثيرة للقلق والإحباط)

وهي عادة عوامل غير ظاهرة بوضوح لكن يمكن استنباطها وتوقع آثارها الضارة المستقبلية. أو المفاجئة ومن ثم فإن تحديدها يقوم على بعض التخمين على ضوء تتبع الأحداث والتطورات لأوضاع الجهات المنافسة ولسلوكياتها التنافسية المتوقع أن تكون مضادة ومتناقضة مع أهداف المشروع المعني.

أ - ونتيجة لتلك الطبيعة شبه المبهمة لذلك العنصر على الرغم من أهميته، فإن هناك اعتبارات إضافية يجب على الاقتصادي القائم باستباطها مراعاتها والأخذ بها ومن أهم تلك الاعتبارات

- المتابعة الشاملة والاستقراء الجيد الذكي للبيانات المتاحة حول المشروع من ناحية وحول كل البيئة المحيطة والسياسات والأحوال والمشاريع المتوقع أن تكون لها صلة بأنشطة المشروع.
- المقدرة على تحديد وتصنيف أنواع المخاطر على المشاريع الاستثمارية بشكل عمومي ومطلق بحيث يتم إعداد قائمة أولية إرشادية للاستعانة بها في الخطوة النهائية من تحديد المخاطر والتهديدات ذات الصلة بالمشروع المعني.
- المقدرة على استخدام الأدوات الإحصائية التنبؤية المساعدة على كشف المخاطر والتهديدات خاصة غير المباشرة والخفي منها مع توفير البيانات الكافية من أكبر قدر متنوع من المصادر للتأكد من مصداقية تلك البيانات.
- التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين خارج المشروعات وخاصة المتصلين بمعاملاتهم مع الجهات التي تمثل مواضع الخطر والتهديد بما يتيح فرصة استبصار تلك التهديدات قبل حدوثها بفترة كافية لتجنب صدمات المفاجأة.
- وضع سيناريوهات بديلة للتعامل مع تلك المخاطر والتهديدات بعضها وقائي

الطبع، وبعضها علاجي وبعضها يمكنه الإيقاف المؤقت لسريان الآثار السيئة المصاحبة كفترة هدنة واستعادة المقدرة على المواجهة والإصلاح والاستشفاء.

ب- ومن الأمثلة على المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تحدث من خارج المشروع وتهدد بقائه أو استمرار نجاحه:

- الجاسوسية الاقتصادية (للتعرف على المزيد حولها وحول مدى خطورتها على المشروعات ارجع إلى: زينب صالح الاشوح، شعبان 1424هـ / أكتوبر 2003، ص ص 102 - 109).
- تغير الذوق العام وتحوله إلى الطلب على منتجات منافسة محلية أو أجنبية.
- قصور في البنية الأساسية الواجب توافرها من أجل نجاح المشروع مثل مشروعات الصرف الصحي وتوليد الطاقة وهو ما يتسبب في تعطيل العمل من وقت إلى آخر وفساد المخزون مثلما يحدث في حالة القصور في كفاءة وأداء خدمات الكهرباء المقدمة للمستهلكين.
- مخاطر أحداث التخريب والفوضويات مثل تلك التي حدثت في مصر منذ يناير 2011.
- فساد العلاقات الدبلوماسية والسياسية بين الدولة المنشأ للمشروع من ناحية ودول أخرى تمثل سوقا واعدا، مثلما يحدث بالنسبة للمشروعات السياحية المهددة بالإغلاق نتيجة لاضطرابات العلاقات مع الدول المصدرة للسائحين.
- التعرض للإفلاس نتيجة للعجز عن سداد القروض المستحقة وخدمات الديون.
- قصور خبرات العاملين ومهاراتهم مقارنة بأجهزة جديدة ذات تقنيات مستوردة معاصرة.
- إلغاء دعم الدولة للمشروع بين قائمة الإجراءات والسياسات المستحدثة.
- انتشار الجرائم الاقتصادية مثل الرشوة والمحسوبية والتزوير والغش.
- تدهور العملة الوطنية.

5- التحديات **Challenges**

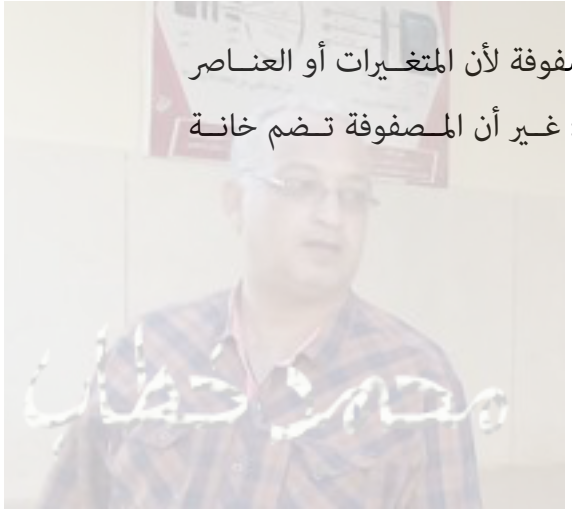
وتختلف عن المخاطر والتهديدات السابق ذكرها في أنها تنطوي على آثر آنى مزدوج كوجهي العملة، أثر (سلبي) يتمثل في معوقات وعراقيل وصعوبات تعرقل أنشطة المشروع المعني وتأتي من الخارج وأثر (إيجابي) يتمثل في المواجهة الصحية والتعامل الإيجابي الفعال من قبل المشروع وإدارته الحكيمة مع تلك التحديات والتمكن من تحويلها من سلبيات إلى عوامل نجاح للمشروع أو على أقل تقدير التمكن من إيقاف تأثيراتها السلبية على المشروع.

فالتحديات تعني - في هذا المقام - مقابلة الصعوبات بشكل إيجابي يحولها من مخاطر مرتفعة إلى منافع وأوضاع مرغوب فيها.

ومن الأمثلة على تلك التحديات:

- الإشاعات السيئة من قبل الجهات المنافسة بهدف الإساءة إلى سمعة المشروع. وتلك يتم مواجهتها وتحويلها إلى إيجابيات بعقد مؤتمرات ومقابلات إعلامية - مثلا - وفضح تلك المؤامرات وتوضيح الحقائق بأرقام ومعايير لا تقبل الشك، وإثبات شفافية المشروع المعني بما يعود بالضرر على الجهة المنافسة المروجة لمثل تلك الإشاعات.
- الجاسوسية الاقتصادية: فهي يمكن أن تعتبر تحدي لو فطن أصحاب المشروع المعني إلى هذا أو كشفوا تلك المخططات أو لو قدموا بيانات خاطئة مضللة إلى منافسيهم.
- عجز الإمكانيات المتاحة للتمويل عن الوفاء بمتطلبات المشروع - ويمكن اعتباره ضعف، لكنه يتحول إلى تحدي إيجابي الأبعاد لو بحث المشروع عن بدائل تمويلية أخرى غير المصارف البنكية التي تطالب بشروط تعجيزية مثل الضمانات المستحيلة أو أسعار فائدة مبالغ في ارتفاعها. ومن البدائل الأخرى الدمج مع شركة أخرى ناجحة، أو المشاركة مع جهات إضافية، تقوم بمهمة التمويل ويقوم المشروع بمهمة الإنتاج.

وفي النهاية يمكن القول بأن تلك الآلية سميت بالمصفوفة لأن المتغيرات أو العناصر الرئيسية يتم تدوينها وتصنيفها في مصفوفة رباعية الخانات: غير أن المصفوفة تضم خانة



خامسة بإضافتنا للمتغير الخامس الذي يمثل موضعا للتأثيرات (الداخلية) بالمشروع وكذلك (الخارجية) عن بيئته - كما نوهنا من قبل.

ويمكن عرض المتغيرات أو العناصر المذكورة في أعمدة متجاورة (على الأقل في بداية التحليل) ثم يتم تدوين المتغيرات ذات الصلة وفقا للبند المناسب، حيث قد يتكرر تواجد ذات المتغير في أكثر من عمود بما يدل على أنه متعدد التأثيرات التي قد تتناقض لسبب أو لآخر يجب شرحه لدواعي الموضوعية وذلك كما يتضح في شكل (3):

شكل (3) مثال للمصفوفة الخماسية للتخطيط الاستراتيجي

عوامل داخلية **Internal Factors**			
مواطن/ نقاط القوة **Strengths**		**مواطن/ نقاط الضعف** **Weaknesses**	
علاقات محلية وعالمية متميزة (↑التسويق المحلي والخارجي)	1	إدارة ضعيفة ولا توجد رقابة كافية (إهدار الموارد)	1
ارتفاع متنامي في الطلب الفعال على منتجات المشروع	2	لا يلبي احتياجات الطلب في السوق المحلي/الخارجي بشكل كاف	2
مرونة الطلب على منتجات المشروع ضعيفة (↑الايراد الكلي)	3	إنتاجية ضعيفة وسوء تعامل مع العملاء	3
هامش ربحي مرتفع	4	تكاليف اجتماعية مرتفعة تتمثل في التلوث البيئي	4
مصادر تمويلية وفيرة	5	---	5
---	6	---	6

عوامل خارجية External Factors			
الفرص Opportunities		المخاطر أو التهديدات Threats	
وجود مؤسسات تدريبية لرفع الكفاءات التشغيلية والإدارية	1	تحول الطلب الفعال إلى منتجات أجنبية أعلى جودة	1
التعاون مع شركات تنافسية لاستكمال العجز الإنتاجي بالمشروع	2	تشريعات ضريبية مبالغ فيها	2
المنافسين المحليين منتجاتهم أقل جودة	3	ظهور منتجات جديدة بتقنيات أفضل	3
توافر مشروعات لإعادة تصنيع النفايات (ومنها نفايات المشروع)	4	منازعات قانونية مع أهل الحي ← ↑ التكاليف ↓العوائد	4
تعاقدات شراكة متاحة مع بعض الجهات الأجنبية المتميزة	5	بيروقراطية الإجراءات	5
وجود شركات أمن خاصة قوية	6	دسائس لإثارة الشغب بين العمال	6

ايجابيات داخلية	عوامل خارجية/ داخلية التحديات Challenges	عقبات خارجية
1	إثارة إشاعات تشكك في مقدرة المشروع على التميز	
2	محاولات الشركات المنافسة لسحب الخبرات البشرية من المشروع	
3	ظهور بوادر لمشاريع تنافسية جديدة تبدو واعدة	
4	تراكم نفايات المشروع ← إعادة استثمارها أو تسويقها	
5	بيروقراطية الإجراءات	
6	---	

5/3 تحليلات ثنائية مشتقة من التحليل الرباعي المذكور

أولا: على ذات النهج التعديلي للمصفوفة الرباعية حيث جعلناها مصفوفة خماسية بإضافة عنصر خامس ذي تأثير مزدوج، وجد في بعض الدراسات المعنية إمكانية اقتصار المصفوفة الرباعية واقتسامها إلى نوعين منفصلين من المصفوفات.

مصفوفة مصغرة/ مصغرة (Mini/ Mini): الضعف/ المخاطر Weakness/ Threats

وتهدف إلى التركيز على عوامل الضعف وتفادي المخاطر حيث تتركز مشاكل المشروع الفعلية في المعاناة من نقاط ضعف بالإضافة إلى مخاطر عديدة تهدده من الخارج إلى الدرجة التي تعرض المشروع لوضع صعب وحرج يهدده بالإفلاس أو بالتوقف أو بالانهيار المفاجئ أو التصفية... الخ وإن لم ينجح المشروع في تحسين حالته والتخلص من هذا المأزق المزدوج فقد يواجه خيار الدمج أو التقليص لأنشطته وعملياته أو البيع كلية أو التوقف النهائي .... الخ.

ثانيا: مصفوفة مصغرة/ مكبرة (Maxi/ Mini): الضعف/ الفرص

Weakness/ Opportunities

وتلك المصفوفة ذات طابع أكثر انشراحا وتفاؤلية من سابقتها بشكل نسبي، فهي تركز على ما يعانيه المشروع من عوامل ومظاهر ضعف داخلية في محاولة لإبرازها من أجل العمل على التخلص منها من ناحية مع تتبع الفرص الخارجية التي يمكن أن تساعد على تقليص المشاكل التي يواجهها المشروع.

وكمثال على ذلك يعاني مشروع من قصور في المهارات المطلوبة بين العاملين فيه، وتكون الفرصة بالاستعانة بأحد مراكز التأهيل المهني والتدريب الحرفي والتعاقد معها من أجل التدريب الدوري لهؤلاء العاملين.

ومثال أخر أن يعاني المشروع من ارتفاع تكاليف إنتاج بعض قطع الغيار أو السلع الوسيطة لمنتجه الكامل أو النهائي (سيارات مثلا).. وفي تلك الحالة تتمثل الفرصة في التعاقد مع أحد المشاريع المتخصصة في إنتاج تلك الوسائل الوسيطة المفتقدة وشرائها بأسعار أقل وبجودة أعلى تطبيقا لمبدأ تقسيم العمل والتخصص.

5/4 استخلاص نتائج التحليل والتعقيب عليها وتقديم المقترحات الموحدة المبنية عليها:

أولا: ضروريات لابد مراعاتها قبل وأثناء وبعد عرض تفسير النتائج

1- إعادة قراءة التقارير بتنوع تخصصاتها في جميع مراحل إعداداتها ومطابقتها مع المصفوفة النهائية.

2- مزيد من التعرف على العوامل الخارجية وقت التفسير النهائي وتقديم المقترحات، أخذا في الحسبان/ لاحتمال ظهور أو حدوث جديد متطور يجب أن يدرك في بند مستقل على سبيل التحفظ أو التنبيه لدواعي الدقة والشفافية.

3- إعداد كلمات مفتاحية تعبر عن النتائج المستنبطة والمقترحات المبنية على المصفوفة النهائية.

4- إعادة مناقشة المصفوفة النهائية والتغيرات والتعقيبات والمقترحات مع المسئولين على المشروع ومع شركاء التنمية الذين يمثلون العناصر الشعبية الفاعلة في تقديم مساهمات تمويلية أو فنيه أو غيرها والتأكد من القبول العام من قبل من يهمهم الأمر لذلك المعروض النهائي أو إجراء التعديلات اللازمة أولا.

5- التفسير يجب أن يقوم على الربط المتناسق بين جميع المتغيرات معا ومن ثم يمكن أن تحدث تداخلات وتشابكات في المقترحات بل والتعقيبات لأن التركيز في تلك الحالة الأخيرة يقوم على مبدأ (توحيد) صورة عامة إرشادية حول المشروع محل الدراسة والتقييم.

6- ربط ذلك التحليل بجدول يسبق إعداده بشكل نهائي حول المشروعات ذات الأولوية والمرتبطة بالمشروع الأصلي محل الدراسة والتقييم الذي يشمل بيانات أخرى هامة تساعد على استكمال الصورة وموضوعيتها بحيث يكون هناك تناغم وتناسق في كل ما يقال.

7- علينا أن نحسب عدد (النقاط) لكل من العناصر محل التحليل وإعطاء أولوية الاهتمام والمعالجة للأكثر عددا في النقاط فالأقل فالأقل.

ثانيا: بعض مفاتيح المقترحات وفقا لنتائج التحليل

1- إذا كانت نتيجة التحليل الخماسي أن أكبر عدد من النقاط المستنبطة تركزت حول عنصري القوة والفرص

∴ المفاتيح المقترحة للاستفادة بمظاهر قوة المشروع وكذلك بالفرص المتاحة التي تزيد من قوته هي:

أ - التوسع في نطاق حجم المنتج الأصلي أو تنويع حقيبة المنتجات.

ب- الدمج (مع مشروعات أخرى ناجحة أو تتمتع بأسواق خارجية أو بعلامة تجارية أكثر تميزا).

ج- التكثيف (تعبئة كل الطاقات والموارد والجهود والعمليات بحيث يتم كل الأنشطة فورا وبدون تأجيل).

2- إذا كانت أكبر نقاط تخص عنصري القوة والتهديدات. ينصح بالمفاتيح المقترحة

أ - التنوع (تنويع محفظة المنتجات بحيث يعوض الناجح منها مخاطر الآخر).

ب- التوحيد (الإداري أو الأسواق التي يتم التعامل معها أو جهود جميع العاملين عملا بمبدأ (التعاون قوة) أمام مجهول منذر.

ج- توفير وسائل ملائمة لمواجهة الطوارئ (بدراسات طارئة أو بإعداد سياسات تصورية دفاعية أو بالاستعانة بخبراء متخصصين قانونيين مثلا).

3- إذا كانت أكبر نقاط تخص الضعف والفرص. ينصح بالمفاتيح التالية:

أ - ربط الشبكات والإدارات والاتصالات (الداخلية والخارجية لتحسين نظم المعلومات واقتناص الفرص في الوقت الملائم).

ب- التعاقد من الباطن أو المؤقت مع جهات داعمة (أمنية، تدريبية، يمكن أن تكون مكملة لبعض مراحل الإنتاج، تسويقية مثل الدعاية والإعلان).

ج- دراسات جدوى موجهة (لتحسين كيفية اقتناص الفرص وكيفية استخدامها في معالجة نقاط الضعف.

4- إذا كانت أكبر نقاط تخص الضعف والتهديدات أو التحديات، ينصح بالمفاتيح التالية:

أ - الدمج (مع شركات أكثر نجاحا وقوة وفعالية في النواحي الإنتاجية أو التسويقية).

ب- الانسحاب من حلبة الإنتاج أو السوق (بشكل دائم أو مؤقت حتى تتحسن الأحوال).

ج- الإفلاس (في الحالات الميئوس من معالجتها لا عاجلا ولا على الأجل الطويل).

ويوجه عام، لابد من ربط كل النتائج والتفسيرات والمقترحات بأهداف المشروع وبضرورة تحقيقها مع استخدام عرض لفظي تخصصي ملائم وإلا تفسد أغراض التحليل الأصلية.

5/5 تطبيق التحليل الاستراتيجي الخماسي على أمورنا الشخصية والمعيشية التي تتطلب قرارات حاسمة

فالمتأمل لعناصر التحليل المعني ولما ورد من تفسيرات وتعقيبات وتوضيحات بشأنه، سيتضح له أنه أسلوب موضوعي وسهل التطبيق حتى على أمورنا الشخصية التي تتسبب كثيرا في حيرتنا وتأزمنا وفي عجزنا عن اتخاذ قرار حاسم بشأنها، خاصة إن كانت قرارات تقوم على المفاضلة بين بدائل تنافسية معينة كفتاة يتقدم لها أكثر من عريس لكل إيجابيات وعيوب يصعب معها ترجيح أحدهما على الآخر، وكخريج متفوق تعرض عليه أو تسنح له أكثر من فرصة عمل تتساوي - ظاهريا - في قيمتها من منظور الرائي أو المتفوق الذي يجب عليه اختيار أحدهما بشرط التضحية بالآخر. وذلك ما يمكن أن يرتبط أيضاً بتكلفة الفرصة البديلة التي تحدثنا عنها سابقا.

أولا: مرحلة ما قبل البدء في إعداد المصفوفة التحليلية (تحليل الشخصية الذاتية كبداية المطاف للتحليل البشري)

1- تجميع بيانات (موضوعية) حول (النفس) وتدوينها بحيادية تامة - بالاستعانة بالمصادر التقييمية المختلفة التي تساهم في تحديد السيرة الذاتية والتطورات التنموية والفكرية والتاريخية ومثال على تلك المصادر:

أ - مواقف حقيقية تضمنت الحديث والتقييم للذات من قبل الوالدين والإخوة والأقارب وزملاء المهنة والجيران.....

ب- شهادات ووثائق رسمية وتحليلات نفسية علمية لمواليد فترات معينة (لا يقصد بها استخدام الأبراج التنبؤية المتعارف عليها مثل برج الحوت وبرج الأسد، لكن توجد تحليلات نفسية علمية قد يصيب بعضها أو يعتبر مرشدا).

ج- التتبع التاريخي للأحداث وللمواقف التي مرت بالنفس بكل تنوعاتها، وتتبع ردود الفعل الغالبة على تلك الأحداث والمواقف وعواقبها.

د- على مدى أسبوع كامل، يقوم المرء بسؤال نفسه عن طموحاته وأهدافه وتصوراته لما هو قادم، ومنهجه في الحياة ورسالته التي يريد تحقيقها مع نفسه ومع أسرته ومع مهنته وفي الحياة كلها ثم تدوين هذا يوميا لغرضين أولهما التحقق من مدى استقرار الشخصية وعدم ترددها أو تذبذبها فيما تقول وفيما تحكم وفيما تريد، وثانيهما استنباط النقاط الثابتة التي لم تتغير عبر تلك الأيام وهي التي سيتم تدوينها في المصفوفة المعنية.

2- اختيار معايير محددة لتحديد كيفية تخصيص وتصنيف كل صفة ووضعها في العمود الملائم.

3- إعداد مصفوفة خماسية أو رباعية أو سداسية أو ثنائية.. لا يهم عدد الأعمدة لكن الأكثر أهمية هو اختيار العناصر والمتغيرات التي يشعر المرء بأنها كافية لاستخراج صورة واضحة وكافية للإرشاد المستهدف الصحيح.

4- كتابة ملحوظات عما تم فعله واختياره، وعن معايير التقييم وعن تاريخه.. الخ ليكون دليلا مستقبليا لتجارب مماثلة للنفس وللغير، ولدواعي المطابقة المستمرة بالواقع الفعلي ومتابعة مدى صحة القرارات والمقترحات التي اتخذت بناء على هذا.

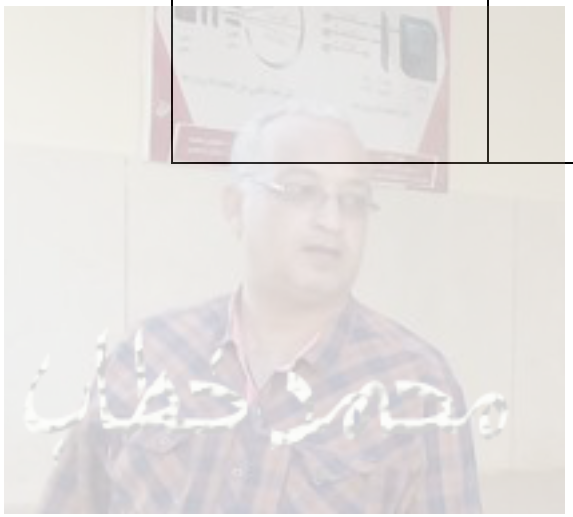
5- هذا، ويمكن إدماج عنصري المخاطر والتحدي في بند يمثل بمسمي مشترك يتوافق مع طبيعتها المشتركة وهو (العقبات).

ثانيا: نماذج لبعض عناصر التحليل وبعض معايير التقييم والقياس

ويمكن اختصارها في الجدول التالي

جدول (2): بعض عناصر ومعايير تقييم الشخصية البشرية

م	نقاط القوة		نقاط الضعف		الفرص		المخاطر/ التحديات	
	الصفة	المعيار	الصفة	المعيار	الفرصة	لمن؟	العقبة	ضد من؟
1	قوي الشخصية	اقتناع واستجابة الآخرين له	متردد	متضارب التصريحات والأفعال	البحث العلمي	لمحب العلم وممكن للمثقف وقوي الشخصية	افتقاد مناصب مرموقة	من أصحاب قرار أقل كفاءة وخبرة فعلية
2	موضع ثقة	لا يكذب ولا يكثر في القسم بالـلـه	محبط	يركز دائما على الأحزان ويعيشها ويجبر الآخرين على أن يعيشونها معه	المنصب القيادي والعمل الاجتماعي	لقوي الشخصية	حكم خاطئ	على الحساس بأنه ضعيف وعلى صحيح التدين بأنه إرهابي وعلى الانفعالي بأنه سريع الغضب.
3	متميز	له مهارات ومواهب غير تقليدية	منافق	يرضي الجميع بدون استثناء ويقول ما لا يفعل وإذا عاهد يخلف وعوده وإذا حدث كذب وإذا ائتمن خان	العمل التطوعي	للحساس،لصحيح التدين للكتوم، للصادق	انصراف الأصدقاء	عن النكدي والحسود والحاقد والمحبط



4	صحيح التدين	يتحدث بالدين، ويفعل ما يقوله	غير أمين	يفشي أسرار غيره	العمل الدبلوماسي	من عائلة عريقة + مثقف + محب للعلم + قوي الشخصية + متميز + ذكي اجتماعيا	الفشل العلمي والمهني	للمتردد والغبي والناقل فقط
5	ذكي اجتماعيا	قادر على التكيف الايجابي مع كل الفئات وكل المواقف سيئها وحسنها	حسود	يركز أكثر على أرزاق غيره	دورات تنمية بشرية	سريع التعصب، الانفعالي الجاحد، الحسود	سوء السيرة وكشف المستور	للمنافق
6	حساس	يراعي مشاعر الآخرين أكثر مما يحرص على مراعاتهم لمشاعره برغم سهولة جرحها (نفس لوامه)	جاحد	لا يرضي ولا يشكر	أطباء نفسيين	النكدي، سريع الغضب ، المتردد	تدني فرص العمل وزيادة الدخل	للغبي، ولمن يعاني من قصور في الخبرات المهنية
7	كتوم	نادر الحديث خاصة عن الآخرين إلا للضرورة	غبي	بطيء الاستيعاب ويخطئ فهم الغير دائما	نوادي اجتماعية	الانفعالي، الحساس، النكدي		

8	من عائلة عريقة	خبير بآداب المعاملات والحوارات والاجتماعيات	سريع الغضب	انفعالاته وردود فعله مبالغ فيها ومتهور	جلسات توعية دينية	المنافق، الحسود، المنحرف		
9	مثقف	متنوع الحوارات والمواهب خاصة المعرفي منها	انفعالي	يتفاعل مع السلوكيات والأحداث بميزان حساس لكن انفعالاته مبررة وغالبا محسوبة ومقصودة	دورات تأهيل مهني	لذوي القصور في الخبرات المهنية والمحالين إلى المعاش المبكر لاكتساب خبرات تحسينية لمهاراتهم		
10	محب للعلم	فهم كل معلومة متخصصة ودائم السعي للتعرف على الجديد ويحاول تطبيقها على نفسه والآخرين	قصور خبرة مهنية	رفض طلباته للالتحاق بعمل تخصصي محدد أو إحالة للمعاش المبكر				

ملحوظة: يمكن الاسترشاد بالمزيد حول هذا الموضوع بالاستعانة بالكتب المتخصصة في مجال التنمية البشرية ومنها كتاب للمؤلفة تم إصداره في عام 2013 بعنوان "مفـاتيح الفكر العقلي بالاستدلال بالمنظور الإسلامي" المنشور في ذات مكان النشر للكتاب الحالي.

الفصل السادس

الطلب والمرونة
وتأثيراتهما على تقييم المشروع

يعتبر الطلب على منتجات المشروع أو خدماته مفتاح إيراداته المتدفقة إلى داخله ومفتاح أهدافه سواء كان مشروعا ربحيا أو تطوعيا لا يهدف إلى الربح، فبدون طلب من قبل الفئات المستهدفة على منتجات أو خدمات المشروع لا يكون للمشروع أي جدوى. وهناك أساسيات لابد من مراعاتها في هذا المقام من أجل الاستخدام الصحيح لهذا الجانب الحيوي في دراسات جدوى المشروع وهي ما تتضح فيما يلي تباعا.

6/1 بعض العوامل الأساسية المؤثرة على الطلب على منتجات المشروع (دالة الطلب)

Demand Function

أولا: تقوم نظرية الطلب التي تتناول بعض المتغيرات التي تؤثر على حجم المطلوب من المنتجات المعروضة للبيع على افتراضات أساسية هي:

1- حرية البيع والشراء وعدم وجود قوانين مقيدة أو أشكال احتكارية ما - فالسلع يتم عرضها للبيع من خلال سوق مفتوح أو حر Free market لا تتدخل فيه تنظيمات حكومية ولا غيرها.

2- افتراض ثبات العوامل الأخرى وبقائها على حالها Citrus Paribus، بمعنى اختيار بعض العوامل المؤثرة على الطلب - بافتراض الكبر النسبي لتأثيراتها مقارنة بغيرها - واستخدامها وحدها في التنبؤ بحالة الطلب المستقبلية على منتجات المشروع مع تثبيت تأثيرات العوامل الأخرى لعدم استحالة أخذ جميع المؤثرات في الاعتبار دفعه واحدة.

3- وإن كانت دالة الطلب المتعارف عليها في علم الاقتصاد تحدد أربعة متغيرات بعينها، فإن القائم بدراسات الجدوى يمكنه تعديل مجموعة العوامل بل وعددها وفقا لظروف كل مشروع وللمناخ العام المحيط به وقت إنشائه أو تطوره الذي استدعي إجراء دراسات جدوى من أجله.

4- إن دراسة الطلب وتقييم وضعه إزاء منتجات المشروع تختلف في الأجل القصير عنها في الأجل الطويل.

5- الطلب محل الدراسة لابد أن يشمل على عنصرين: الرغبة في الشراء + امتلاك القوة الشرائية التي تمكن من الشراء - وبغياب أحدهما أو كليهما يصبح الطلب مجرد حلم أو رغبة خيالية لا يقبلها الاقتصاد. وفيما يلي مزيد من التوضيح للطلب وتأثيراته المتوقعة على منتجات المشروع على ضوء ما سبق سرده من افتراضات.

ثانيا: دالة الطلب Demand Function

1- الكمية المطلوبة من سلعة ما (ك $_{س}$) = د (سعر السلعة نفسها (ع $_{س}$)، أسعار السلع الأخرى (خ)، الدخول (ل)، الأذواق (ذ) حيث ك $_{س}$ يمثل المتغير التابع الذي تتحدد قيمته وتتغير نتيجة لتأثيرات قيم المتغيرات المستقلة والتغيرات التي تحدث في تلك القيم، وتلك المتغيرات المستقلة هي (في الدالة الموضحة عالية) سعر السلعة التي ينتجها المشروع، وأسعار السلع الأخرى (المكملة والبديلة بل والمستقلة أيضاً كما سيتضح تاليه)، والدخول التي تمثل القوي الشرائية اللازم توافرها من أجل اقتناء السلعة المرغوبة بالحجم المطلوب، وأذواق الفئات المستهدف تصريف منتجات المشروع إليهم.

2- **طبيعة العلاقات التأثيرية الثنائية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع**

أ - سعر السلعة نفسها وتأثيره على الكمية المطلوبة: علاقة طردية. فكلما ارتفع هذا السعر، سوف تنخفض الكمية المطلوبة من السلعة المعروضة للبيع والعكس بالعكس صحيح.

ب- أسعار السلع الأخرى: ويوجد أكثر من احتمال وأكثر من حالة مع التنبيه على أننا نركز على تأثير(أسعار) السلع الأخرى وليس على الطلب على تلك السلع (الأخرى) ذاتها، لكن الطلب محل الدراسة مازال مرتبطا بالسلعة الأصلية محل الدراسة والتحليل (س).

- إذا كانت السلع الأخرى (مكملة) للمنتج المعني: تكون العلاقة طردية - بمعنى كلما ارتفع سعر (السلعة المكملة)، سوف تنخفض الكمية المطلوبة من السلعة المعروضة للبيع في المشروع محل الدراسة (ولا نتحدث هنا عن السلعة المكملة ذاتها لكننا نتحدث عن تأثير تغير سعرها على الطلب من السلعة الأصلية س).
- إذا كانت السلع الأخرى (بديلة)، فهذا يعني أنها تنافسية: كلما ارتفع أسعار السلع (البديلة)، سوف يرتفع الطلب على السلعة (الأصلية) استفادة بسعرها الأكثر انخفاضا والعكس بالعكس صحيح.
- أسعار السلع المستقلة: التي لا تكون هناك حاجة لها من أجل استخدام السلعة الأصلية فلاهي - مثلا قطع غيار لسيارة، ولا طماطم يستخدم في طهي وجبة ما - كما أن تلك السلع لا يؤدي استخدامها إلى الاستفادة من استخدام السلعة الأصلية. وفي تلك الحالة هناك رأيان:

- **الرأي الأول (المنظور الجزئي):** لا يوجد أي تأثير لأسعار السلع البديلة على الطلب على السلعة المعنية لانعدام وجود أية علاقة استخدام أو انتفاع بينهما.

- **الرأي الثاني (المنظور الكلي):** لابد أن يحدث تأثير وفقا لاتجاه التغير في المستوى العام للأسعار وبشكل طردي غالبا. - فإذا ارتفعت أسعار سلعة ما (كالبنزين)، سنفاجأ بأن سعر سلعة بسيطة (كالبقدونس) سوف يرتفع أيضاً - وذلك لارتفاع تكلفة نقل السلع الأخيرة، ولأن ارتفاع سعر البنزين يعني ارتفاع تكلفة الانتقال لطوائف الشعب العاملة

سواء بالوسائل الخاصة أو العامة، فيقوم كل منهم - من خلال ما يقدمه من منتجات وخدمات تخصه- بزيادة أسعار مبيعاته (كالطبيب يرفع أجر الكشف، وسائقي الميكروباصات يرفعوا أجور التوصيل.... الخ)

ج- الدخول Incomes التي تمثل القوي الشرائية الحقيقية: فكما ذكرنا في الافتراضات سالفة الذكر، فإن الطلب لابد أن يجتمع على تحقيق عنصرين متلازمين هما: الرغبة في الشراء، وتفعيل تلك الرغبة بالقوة الشرائية الحقيقية. فإذا كانت هناك رغبة ولا يمتلك الطالب قوة شرائية يدفعها كمقابل حتمي لن يستطيع الحصول على ما يرغب فيه، وإن كان معه قوة شرائية كبيرة لكن الموجود في السوق لا يفي باحتياجات الطالب ولا يتوافق مع رغباته، فغالبا لن يتم شرائها إلا إذا كانت السلعة عديمة المرونة أي ملحة مثل الدواء المر - وفي تلك الحالة يتم استبدال كلمة الرغبة desire بمرادف ملائم هو " الحاجة " need.

وبناء عليه، فالعنصر الحالي بالمعني الاقتصادي الصحيح يطلق عليه (الدخول الحقيقية) real incomes أي الدخول النقدية المصحوبة بالرغبة أو بالحاجة الفعلية real purchases.

وطبيعي أن هناك علاقة طردية بين الكمية المطلوبة وبين الدخل الحقيقي المتاح.

د- الأذواق Tastes : وهي تختلف عن الحاجة need أو الرغبة desire السابق الإشارة إليها توا.

فالحاجة، تعني الافتقاد إلى شيء ما مثل الافتقاد إلى دواء علاجي ما أو إلى كتاب دراسي مقرر أو إلى رداء رسمي بعينه (Uniforme) فهي حالة قد تتوافق مع رغبات الشخص وقد تتعارض معها لكنها ملحة في ضرورة الوفاء بها.

والرغبة، مطمع وحلم وطموح وميل، وقد تتوافق تلك الرغبة مع الحاجة الفعلية للمرغوب فيه، وقد تكون رغبة هوائية غير مقبولة.

أما **الذوق** فهو يرتبط بحاجة حسية أو بحاجة معنوية يصدر عنها انبساط وانشراح

النفس أو انقباضها وفي هذا يقول تعالى: (فَأَذَاقَهَا اللـهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ) [النحل: 112].

وفي **الاقتصاد والعلوم المعرفية**، يرتبط الذوق عادة بتربية كل إنسان الثقافية والمعرفية والتنشئة والتربية الأسرية والتعليمية والمجتمعية له، وبالعادات والتقاليد السائدة بالمجتمع وبوسائل الجذب المستخدمة في عرض السلع، وبمهارات وسائل الدعاية والإعلان والإعلام أيضاً.... الخ.

ومن الطبيعي أن تكون هناك علاقة طردية بين الكمية المطلوبة وبين الأذواق فكلما اتجهت الأذواق إلى السلعة المعروضة كلما زاد الطلب عليها، وكلما عزفت الأذواق عن السلعة المعروضة ولم تروقها تلك السلعة كلما قل الطلب عليها.

3- **إمكانية تعديل المتغيرات المستقلة المتوقع تأثيرها (الأكبر) على الكمية المطلوبة من منتج المشروع،** بالتقليل أو بالإحلال أو بالإضافة، وفقا لواقع المناخ العام كما تم التنويه في البداية - وفي هذا الموضوع نذكر أن " الدعاية والإعلان والإعلام " أصبح مهيمنا ليس فقط على توجيه الطلب على المستوى المحلي لكن أيضاً على المستوى العالمي، ومن ثم يفضل أن يدرج هذا المتغير بصيغة اقتصادية قابلة للقياس مثل " قيمة أو تكاليف الدعاية والإعلان والإعلام "أو" مصروفات الإعلان). فكلما زادت مصروفات الإعلان يتوقع أن تزيد الكميات المطلوبة نتيجة لتكثيف عرض المغريات التعريفية والجاذبة لشراء المنتج.

4- **يفضل تطبيق دالة الطلب على مرحلتين:**

مرحلة الأولى: قبل قيام المشروع، بل وقبل إعداد التقرير النهائي بشأن قبول أو تعديل أو عدم قبول المشروع مؤقتا أو بشكل قاطع لا رجعة له فيما بعد - حيث تعتبر البيانات المتعلقة بتسويق المنتج أهم المفاتيح الحيوية التي ترشد الاستشاري أو الخبير حول أفضل قرار - حتى إن كان المشروع تطوعيا أو لا يهدف إلى التكسب، فالتسويق في تلك المرحلة يقصد به إمكانية تحقيق هدف المشروع وتحققه من خلال ما يقدمه من منتجات أو

خدمات كوسائل (ترويجية) أو (استجلابية) للثمار المرجوة من إقامة المشروع. وفي تلك المرحلة، تسمي تحليلات دالة الطلب بـ (تحليل التنبؤ بالطلب) المتوقع لمنتجات المشروع.

مرحلة ثانية: بعد البدء في ممارسة نشاط المشروع، يتم استخدام دالة الطلب باستخدام باقة جديدة من البيانات التي تصف المتحقق الفعلي كنتيجة لتطبيق المشروع.

ويمكن الاستفادة بالمقارنة بين المتوقع والفعلي للوقوف على مواضع الخطأ والتباين من أجل ترشيد الاستثمار المستقبلي من خلال الإدارة الداخلية للمشروع أو بالاستعانة بمكتب دراسات الجدوى المتخصص لكن في الحالة الأخيرة ستكون دراسات جدوى لمشروع (قائم) وليس في محل الإنشاء أو كبادرة فكرة.

ثانيا: الظروف الاقتصادية والإستراتيجية المرتبطة بالمشروع وتسويق منتجاته وتحقيق أهدافه بشكل مباشر، لابد أولا من إعداد دراسة دقيقة محددة المعالم والمعايير والمؤشرات حول الاقتصاد القومي (بل والاقتصاد العالمي إن كان المشروع مرتبطا بالتسويق أو بالأنشطة خارج نطاق الوطن أيضاً). ثم إعداد قائمة بأهم تلك المؤشرات الاقتصادية القومية المتوقع أن تكون لها تأثيرات معنوية على المشروع كجانب عرض وكجانب طلب أيضاً. ومن الأمثلة على تلك المؤشرات: معدل البطالة، معدل نمو الناتج القومي، معدل نمو الأنشطة داخل المشروعات المنافسة، والمكملة، مؤشر الأرباح أو الخسائر المتحققة في كل المستويات العامة لأسعار المنتجات والمبيعات من ناحية ولأسعار الصرف من ناحية أخرى، قوي الدفع الأمامية والآنية أو الموازية، والخلفية بين المشروع المعني والمشروعات الأخرى .... الخ.

(للمزيد انظر على سبيل المثال: د. سعيد عبد العزيز عثمان، 2001، ص 58،59 & د.سعيد توفيق عبيد، 2007، ص 13،14)

ثالثا: الفرص الخارجية كعوامل جوهرية في التنبؤ بإمكانيات تسويق منتجات وخدمات المشروع.

فكثير من دراسات الجدوى تركز غالبا على العوامل الداخلية المرتبطة بالحي المحيط بالمكان المستهدف للمشروع أو بالأحياء المجاورة وتصل غاية تصوراتها إلى الحدود

القومية للدولة أو حتى الحدود الإقليمية التي تجمع الدولة ذات المنشأ والإقليم الجغرافي الذي يشملها مع مجموعة دول أخرى (كالإقليم الأفريقي الممثل لدول شمال إفريقيا الذي يشمل مصر والجزائر وبعض الدول الأفريقية فقط) (انظر كمثال: صندوق النقد الدولي، ديسمبر 1997، ص ص 169-212).

لكن لابد من الانتباه إلى أنه من الضروري أن يمتد التطلع إلى أكبر قدر من دول العالم كمواضع مستهدفة لتسويق منتجات وخدمات المشروع حتى أن كان هذا يتم على الأجل الطويل، وهذا عادة ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار في الدراسات الإستراتيجية التي تأخذ (الزمن) كمتغير رئيسي فاصل وتصنيفي بين التحليلات المتكاملة على آجال مختلفة: الفوري، القصير، المتوسط، الطويل.

6/2 الأجل القصير، والأجل الطويل وعلاقتهما بالكمية المطلوبة وبالطلب

أولا: الأجل القصير Short Run

1- يمثل الأجل القصير الفترة الزمنية الكافية لتعديل قيم أحد المتغيرات الممثلة للمدخلات (مثل قيم العمالة في مجال إنتاجي ما)، لكنها تعتبر في نفس الوقت، أقصر مما يسمح بحدوث تغير في قيم كل المتغيرات الممثلة لجميع المدخلات الإنتاجية.

2- وفي خلال الفترة القصيرة، تكون التكاليف الرأسمالية للأجهزة والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ثابتة لعدم إمكانية تعديلها أو تغيرها في خلال تلك الفترة الموصوفة (بقصرها)، بينما يعتبر عنصر العمل والموارد الإنتاجية ذوي تكاليف متغيرة لإمكانية تعديل أحجام المستخدم منهما وفقا لحجم الإنتاج المستخدم حتى في الأجل القصير حيث توجد علاقة طردية بينهما (د. زينب صالح الاشوح، كتاب لم ينشر بعد حول مبادئ الاقتصاد).

3- وعندما نتحدث عن حالة الطلب في الأجل القصير بالمفهوم السابق فإننا نستخدم مصطلح " الكمية المطلوبة " Demanded Quantity، حيث تتمثل في جميع التوليفات من الكميات المطلوبة عند مستويات الأسعار التي تباع بها سلعة ما والتي تقع جميعها على ذات المنحنى الممثل لتلك الحالات المختلفة من الطلب.

ثانيا: الأجل الطويل Long Run The

1- يعرف بأنه تلك الفترة الزمنية التي يمكن من خلالها إحداث تعديلات شاملة لكل المدخلات من عمل ومواد خام ورأسمال (أجهزة ومعدات وموارد تمويل) وتنظيم. وبالتالي، ففي تلك الفترة تصبح كل التكاليف متغيرة.

2- وفي تلك الحالة لا نستخدم مصطلح (الكمية المطلوبة)، ولا نظل مستقرين على منحني محدد بحيث لا ننتقل إلا على خطه الممثل له فقط، لكن يتم استبدال هذا بمصطلح آخر هو (الطلب) Demand، ويتم انتقال المنحني الممثل للطلب الإجمالي إما إلى أعلى (في حالة استمرار رواج منتجات المشروع وحدوث تطور جذري كامل في منتجاته وفي تقنيات إنتاجها وتسويقها) أو ينتقل منحني الطلب كله إلى أسفل بما يشير إلى تدهور وكساد وتراجع جذري في ذلك الجانب نتيجة التغير الإجمالي في الهيكل السكاني ومعدلات نموه وتغير الفن الإنتاجي أو ما شابه (زينب صالح الاشوح 2008، ص25-27 & ص ص 34-35).

6/3 المرونة السعرية للطلب وتأثيرها على الإيراد الكلي

أولا: تعريف المرونة وأهم الأنواع ذات الصلة والارتباط

1- المرونة **Elasticity**

هي درجة (الاستجابة) من متغير ما (تابع) للتغيرات التي تحدث في متغير آخر (مستقل) ويمكن تصنيف المرونة إلى أنواع مختلفة وفقا لمسمي المتغير التابع (الذي ينسب بمسماه المطلق إلى كلمة المرونة)، ووفقا لمسمي المتغير المستقل المرتقب تأثيرات تغيرات قيمه (الذي يكتب في التصنيف المعني للمرونة كصفة للمرونة) وفي هذا الصدد، يمكن ذكر ثلاثة أنواع رئيسية للمرونة هي:

أ - **المرونة السعرية للطلب** The Price Elasticity of Demand: ويقصد بها درجة استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغيرات التي تحدث في أسعار هذه السلعة.

ب- **المرونة الدخلية للطلب** The Income Elasticity of Demand: وتعني درجة استجابة

الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغيرات التي تحدث للتغيرات الحادثة في دخول المستهلك أو المشتري.

ج- **المرونة السعرية للعرض** The Price Elasticity of Supply: هي درجة استجابة الكمية المعروضة من السلعة، للتغيرات التي تحدث في أسعار بيع هذه السلعة. (المرجع السابق، ص ص 40، 41)

ثانيا: طريقة حساب المرونة

$$\text{المرونة} = \frac{\text{\% التغير في المتغير التابع (الكمية المطلوبة) ك}}{\text{\% التغير في المتغير المستقل (المؤثر في الكمية المطلوبة) ق}}$$

$$= \frac{\Delta \text{ ك}}{\Delta \text{ ق}} \times \frac{\text{ق}}{\text{ك}} \quad \textbf{أي} \quad \frac{\text{قيمة التغير في الكمية المطلوبة}}{\text{قيمة التغير في المتغير المستقل}} \times \frac{\text{القيمة الأصلية للمتغير المستقل}}{\text{القيمة الأصلية للمتغير التابع}}$$

وبالتركيز على المرونة السعرية للطلب التي تستخدم كمؤشر لتأثيرات التغيرات في أسعار المنتج على التغيرات في الكمية المطلوبة منه، تحسب المرونة المذكورة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{المرونة السعرية للطلب} = \frac{\text{قيمة التغير في الكمية المطلوبة}}{\text{قيمة التغير في سعر المنتج}} \times \frac{\text{قيمة الأصلية لسعر المنتج}}{\text{القيمة الأصلية للكمية المطلوبة}}$$

ثالثا: التفسير اللفظي للقيمة الرقمية للمرونة

1- إذا كانت قيمة المرونة = صفر

إذا فالمرونة منعدمة (لا استجابة بالتغير في الكمية المطلوبة نتيجة للتغير في سعر المنتج)

2- إذا كانت قيمة المرونة أكبر من صفر وأقل من واحد صحيح

إذا فالمرونة ضعيفة (تغير طفيف في الكمية المطلوبة)

3- إذا كانت قيمة المرونة = واحد صحيح

إذا فالمرونة متكافئة (تغيير نسبي في الكمية المطلوبة يتساوي مع التغيير النسبي في السعر)

4- إذا كانت المرونة أكبر من واحد صحيح وأقل من ما لا نهاية
إذا فالمرونة كبيرة (تغيير في الكمية المطلوبة بنسبة أكبر من التغيير في السعر)

5- إذا كانت قيمة المرونة = مالا نهاية (∞)
إذا فالمرونة لانهائية (تغيير لانهائي في الكمية المطلوبة مقابل تغيير طفيف جدا في السعر)

وبكلمات توضيحية أكثر

1- إذا كانت المرونة = صفر فذلك يعني أن السلعة ضرورية، ولا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي فإن الكمية المطلوبة من المتغير التابع لن تتغير نتيجة للتغير في سعر المنتج (مثل الأدوية وكرغيف الخبز وكمياه الشرب وكالطاقة الكهربائية....)

2- إذا كانت المرونة > صفر <1 فالمرونة ضعيفة بمعنى أنه سيحدث تغير في الكمية المطلوبة من السلعة المنتجة بالمشروع لكن بنسبة أقل من نسبة تغير السعر (أي نسبة تغير الكمية المطلوبة مقارنة بقيمتها السابقة أو الأولى، ستكون أقل من نسبة تغير سعر المنتج المطلوب مقارنته بقيمته السابقة أو الأولى.

3- إذا كانت المرونة = 1 فالمرونة متكافئة بمعنى أن نسبة تغير الكمية المطلوبة مقارنة بأصل قيمة تلك الكمية المطلوبة تتساوي مع نسبة ما حدث من تغيير في سعر المنتج مقارنة بأصل قيمته.

4- إذا كانت المرونة >1< ∞ تكون المرونة كبيرة بمعنى أن نسبة ما يحدث من تغير في الكمية المطلوبة من المنتج نتيجة لتغيير سعره، أكبر من نسبة ما حدث من تغير في هذا السعر لذلك المنتج.

5- إذا كانت المرونة = ∞، تكون المرونة لا نهائية بمعنى أنه إذا حدث ارتفاع طفيف في سعر المنتج فسوف يعزف المستهلكين عن شراء المنتج تماما، بينما إذا انخفض سعر المنتج طفيفا فسوف يقبل المستهلكون على زيادة مشترواتهم من المنتج بلا حدود.

رابعا: تأثير قيمة المرونة السعرية للطلب على الإيراد الكلي المتوقع من المبيعات

باعتبار أن الإيراد الكلي = الكمية المطلوبة × سعر الوحدة المباعة

1- إذا كانت المرونة = صفر:

أ - سوف يزيد الإيراد الكلي زيادة كبيرة إذا ارتفع سعر المنتج لأن الطلب سيظل ثابتا وبضربه في السعر الأعلى ستنتج قيمة أكبر.

ب- بينما ينقص الإيراد الكلي نتيجة لانخفاض حاصل ضرب السعر الأقل في ذات حجم الكمية المطلوبة.

2- إذا كانت المرونة >صفر< 1 (كسر رقمي) ستحدث ذات النتيجة السابقة لكن بدرجة أقل بمعنى:

أ - يزيد الإيراد الكلي في حالة ارتفاع سعر المنتج.

ب- ينخفض الإيراد الكلي في حالة انخفاض سعر المنتج.

3- إذا كانت المرونة = 1 يظل الإيراد الكلي ثابتا في حالتي ارتفاع السعر أو انخفاضه عن المستوى الأصلي لأن الكمية المطلوبة تتغير بنفس نسبة التغير في السعر لكن في الاتجاه العكسي.

4- إذا كانت المرونة >1< ∞ أي أنها كبيرة، فهذا يعني أن الكمية المطلوبة تتغير بنسبة أكبر من نسبة التغير في السعر، وسوف يأخذ الإيراد الكلي اتجاها معاكسا لاتجاهه في حالة المرونة الصفرية

أ - حيث سيرتفع الإيراد الكلي في حالة انخفاض السعر (لزيادة الكمية المطلوبة بنسبة أعلى من الزيادة التي تحدث في السعر).

ب- بينما ينخفض الإيراد الكلي في حالة ارتفاع السعر (لانصراف الكثير من المستهلكين عن شراء السلعة في حالة ارتفاع سعرها مما يؤدي إلى انخفاض الكميات المطلوبة بشكل يؤثر سلبا على الإيراد الكلي.

5- إذا كانت المرونة = ∞

يكون المستهلكين عندها على استعداد لشراء السلعة بأية كميات يمكنهم الحصول عليها من السلعة المتصفة بتلك المرونة اللانهائية عن مستوى السعر الأصلي الذي

يمكن أن يعتبره المستهلكين آنئذ كسعر مغر لهم.

أ - لكن إذا حدث ارتفاع طفيف في سعر السلعة المذكورة فإن الإيراد سيهبط إلى الصفر نتيجة للعزوف التام عن طلب السلعة.

ب- وإذا حدث انخفاض طفيف في سعر السلعة لا نهائية المرونة، فإن الإيراد الكلي من بيعها سيرتفع إلى مالا نهاية أي بلا حدود أو سقف لقيم تلك الإيرادات المكتسبة للزيادات اللانهائية في الطلب على تلك السلعة.

4/6 التفسير اللفظي لمعاملات دالة الطلب المحسوبة رقميا باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد:

أولا: حساب دالة الطلب:

1- هناك العديد من البرامج التي يمكن استخدامها لتحليل دالة الطلب التي تقوم أساسا على نوعين من المتغيرات: متغير تابع ويمثل الكمية المطلوبة من منتج المشروع محل التقييم، وعدد من المتغيرات المستقلة المفترض تأثير قيمها على قيم المتغير التابع. وكما ذكر من قبل فإن تلك المتغيرات تتمثل في النموذج الأصلي المتعارف عليه في أربعة هي سعر المنتج نفسه، وأسعار السلع الأخرى، والدخول، والأذواق. ولكن أيضاً كما تم شرحه، فإنه يمكن إجراء تبديل وإحلال أو إضافة أو تقليل لعدد المتغيرات المذكورة وفقا لطبيعة المنتج ووفقا للسوق الفعلية المتاحة له ولبقية العوامل المؤثرة في تحديدها أصلا.

2- وبافتراض أن الكمية المطلوبة من المنتج هي $ك_{ج}$، والمتغيرات المؤثرة عليها هي سعر المنتج نفسه ($س_{ج}$)، وأسعار السلع الأخرى ($س_{خ}$)، ومتوسطات الدخول (ل)، والأذواق (ذ) وبتجميع البيانات الميدانية الممثلة لتلك المتغيرات المستقلة (المؤثرة) واستخدام برنامج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة إدخال Enter (التي تسمح جميع المتغيرات المعنية) (التابع والمستقلة) دفعة واحدة. سيتم الحصول على المعاملات الرقمية التالية:

أ - رقم ثابت.

ب- أربعة أرقام يرتبط كل منها بأحد الرموز الممثلة للمتغيرات المستقلة (تمثل

معاملاتها).

ج- متبقيات Residuals (تمثل تأثيرات بقية المتغيرات المستقلة التي لم يتم ضمها في معادلة الطلب ولم تؤخذ تأثيراتها في الاعتبار على قيم المتغير التابع. وذلك بالإضافة إلى بعض الرموز الأخرى مثل R^{-2} التي يمكن استخدامها لإكمال توضيح نتائج التحليل المستخدم.

د- يقوم الباحث المختص بإعادة تجميع النتائج الرقمية لتأخذ شكل نموذج دالة الطلب المتعارف عليها باستخدام تلك البيانات التحليلية بعد إعادة تصنيفها بما يخدم أغراض التحليل المعنية.

ثانيا: تفسير دالة الطلب بعد صياغتها في شكلها الرياضي الصحيح على النحو التالي:

1- $ك_{ج} = أ + ع_1 س_{ج} + ع_2 س_{خ} + ع_3 ل + ع_4 ذ + ق$

2- حيث:

أ - $ك_{ج}$ = الكمية المطلوبة التي يمكن تحديد قيمتها والتغير الذي يحدث فيها بالتعويض الرقمي من واقع البيانات المتاحة التي تم تجميعها من قبل حول قيم المتغيرات المستقلة ($س_{ج}$، $س_{خ}$، ل، ذ) وضربها في المعاملات ($ع_1$ - $ع_4$).

ب- $س_{ج}$، $س_{خ}$، ل، ذ هي المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج التحليلي والتي يفترض أن لها تأثير معنوي على المتغير التابع.

ج- أ = الثابت Constant (وهو رقم يتم إضافته إلى كل التعويضات المرتبطة بالمتغيرات الأخرى الموجودة معه على الجانب الأيسر للمعادلة، وقد نتج عن التحليل الذي تم باستخدام معين للمدخلات من البيانات Inputs.

د- $ع_1$ - $ع_4$ = معاملات المتغيرات المستقلة، Coefficients، وهي تمثل التغير في قيمة المتغير التابع مقارنا بالتغير في قيمة المتغيرات المستقلة.

هـ - ق = المتبقيات Residuals وهي تمثل العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في

قيمة المتغير التابع أو أن التحليل انتهى إلى أنه لها علاقة معنوية Significant بهذا المتغير ومع هذا لم تدخل في التحليل الجاري (بافتراض ثباتها لدواعي التبسيط، أو كنتيجة للجهل بكنهها أو عدم التبصر بمدي تأثيرها الفعلي على المتغير المعني).

و- R^{-2} يرمز إلى معامل المحددات Coifficient of Multiple Determination - وهو يفسر قوة أو ضعف معادلة الانحدار المتعدد - فقيمته تشير إلى قيمة التغير في المتغير التابع التي يمكن أن ترجع إلى التغير في قيم مجموعة المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الطلب.

فكلما ارتفعت قيمة ذلك المعامل، كلما دل هذا على قوة معادلة الطلب المحسوبة وعلى أن مجموعة المتغيرات الداخلة في المعادلة المعنية تفسر الجزء الأكبر من التغير في قيمة المتغير التابع وهذا يعني بدوره، أن المتغير التابع يتأثر بدرجة كبيرة في قيمته - بقيم المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الطلب.

والعكس بالعكس صحيح - فكلما انخفضت قيمة R^{-2} كلما دل ذلك على ضعف تأثير المتغيرات المستقلة على تحديد المتغير التابع وعلى تغير قيمته - وهذا بدوره، يعني أن هناك متغيرات أخرى ذات أهمية معنوية في تأثيرها على، أو في علاقتها بالمتغير التابع لم تدخل في معادلة الطلب وكان يجب إدخالها بها للحصول على تمثيل أفضل وأكثر دقة للعوامل التي يمكن أن تتحكم في جانب الطلب على منتج المشروع وتهيمن على توجيه دفته.

الفصل السابع

بعض المشاكل والصعوبات الشائعة في المجالات الاستثمارية ومقترحات بكيفية مواجهتها

7/1 المشاكل التمويلية وكيفية معالجتها

وهي أكثر المشاكل خطورة في جميع المراحل المرتبطة بأي مجال استثماري حتى منذ أن كان مجرد فكرة تتزاحم مع غيرها من الأفكار البديلة لدي الفرد أو الجهة الطامحة لإقامة أي مشروع استثماري حتى إن كان تطوعي الهدف.

أولا: بعض أنواع المشاكل التمويلية الأكثر شيوعا

1- عدم توافر المدخرات الشخصية (في حالات الاستثمارات الفردية أو الخاصة) أو المخصصة في الموازنة العامة للدولة (في حالات الاستثمارات الحكومية أو القومية) مقارنة باللازم تدبيره كحد أدني لتمويل الفكرة الاستثمارية وتنميتها، من خلال دراسات جدوى خاصة بها أو إجراء دراسات تسويقية استطلاعية أو دراسات تقيمية حول الجهات المماثلة أو التنافسية.... الخ، أو لتمويل أحد أو بعض أو كل مراحل الإنتاج والتسويق للمشروع المعني أو للاستثمار المستهدف.

2- عدم المقدرة على سداد الديون وفوائدها أثناء فترة التشغيل.

أ - وذلك يمكن أن يعتبر مؤشرا على تدهور إنتاجية المشروع.

ب- أوعلي الفشل في تحقيق صافي أرباح كاف لسداد الديون وخدماتها نتيجة لارتفاع التكاليف أو لانخفاض الإيرادات المرتبطة بانخفاض الحركة التسويقية.

ج- وقد يرجع الأمر كله إلى قصور في دراسات الجدوى المعدة سلفا أو في تنفيذها بدقة وكفاءة.

3- عدم المقدرة على دفع الضرائب والرسوم المستحقة في تواريخها لأسباب مختلفة بعضها قد يرجع إلى:

أ - أصحاب المشروع (كالتهاون في أدائها بانتظام مع ضعف الرقابة والمتابعة المنتظمة والجادة أو كنتيجة لقصور في الفوائض التمويلية المتاحة...).

ب- ويرجع بعضها إلى عوامل خارجية (مثل المبالغة في تقدير المستحق الضريبي نتيجة لعدم كفاءة المسئولين في إعداد بيان واضح وصادق ودقيق حول الوضع المالي الفعلي للمشروع، ومثل حدوث كوارث قومية أو تخص مجال الاستثمار موضوع الدراسة ككل ومثل حدوث أزمات اقتصادية عالمية..... الخ).

4- عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات الأساسية للمشروع مثل رسوم التراخيص وخدمات الضمان للعملاء والامتيازات والالتزام بالعقود التي يبرمها المشروع مع الجهات الخارجية وهذا بدوره يمكن أن يرجع إلى عدد من الأسباب من أهمها:

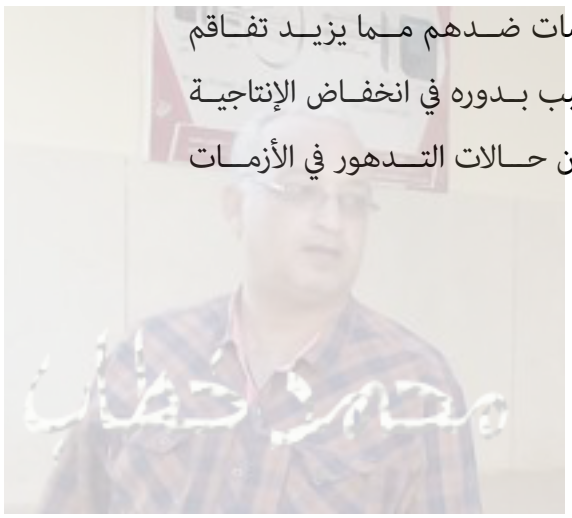
أ - سوء تخطيط مسبق لتوزيع المهام والتكليفات أو لكيفية مقابلتها وتحقيقها.

ب- سوء متابعة وإشراف ورقابة لعمليات التنفيذ ولخطوات أداء الالتزامات.

ج- سوء عمليات الاختيار والمفاضلة للمعايير وللأدوات وللأسباب الملائمة للحالات المختلفة من أداء الالتزامات المطلوبة أو للقدرات الفعلية للمشروع.

د- تهرب متعمد لأداء الالتزامات، وهو مؤشر على المخالفات القانونية ولأخلاق المهنة أيضاً.

5- عدم المقدرة على أداء حقوق العاملين بالمشروع من أجور ومرتبات وحوافز وعمولات ... الخ مما يعرض أصحاب المشروع إلى تراكم قضايا التعويضات ضدهم مما يزيد تفاقم مشاكل الالتزامات الإتفاقية المطلوبة وتعقدها، الذي يتسبب بدوره في انخفاض الإنتاجية وبالتالي في تقلص الإيرادات مما ينجم عنه مزيد من حالات التدهور في الأزمات



المالية ومن العجز المتزايد عن أداء المستحقات وقد يساهم في ظهور تلك المشكلة أو في تعقيدها العاملين أنفسهم نتيجة لمبالغاتهم في المطالبات وقصورهم المتعمد في أداء المطلوب المهني والإنتاجي من قبلهم مما يتسبب في إضعاف المركز المالي للمشروع. (د.أحمد ماهر، 1996، ص72-75).

6- عدم قيام المشروع بالمسئولية الاجتماعية المفروضة عليه تجاه العاملين به ومن الأمثلة على تلك الالتزامات الاجتماعية:

أ - التأمينات والمعاشات.

ب- الرعاية الصحية الوقائية والعلاجية.

ج- توفير مساكن للعاملين خاصة إن كان المشروع يقع في مكان ناء بعيدا عن المناطق المأهولة بالسكان.

د- توفير وسائل مواصلات واتصالات ملائمة لتيسير الرحلات اليومية أو الدورية للعمل.

هـ - تخصيص بند المجاملات والمناسبات الخاصة كأفراح ومآتم.....

و- دورات تدريبية لتحسين المهارات والكفاءات.

7- قصور، أو عدم كفاية، أو عدم التخصيص التمويلي لبند الكوارث والظروف الطارئة ومقابلة المخاطر المحتملة والمفاجئة وهذا يمكن أن يتسبب في إشهار إفلاس المشروع أو إيقافه مؤقتا لفترات تطول أو تقصر بما ينجم عنه ارتباك وخلل في أداء الخطة التنفيذية للمشروع والحاجة إلى البدء بدراسات جدوى جديدة بإمكانيات مختلفة وأهداف مختلفة وتكاليف أعلى.

8- ضعف البند التمويلي المخصص للترويج التسويقي للمنتج ولتقوية المركز التنافسي للمشروع في حلبة الإنتاج وسوق التوزيع.

9- ضعف الموارد التمويلية اللازمة لتحسين أوضاع المشروع وتحويله إلى الحجم الكبير المقترن بوفورات الإنتاج الكبير التي تثمر عن منافع متزايد للمشروع وللعملاء معا مثل تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة وتخفيض سعر بيعها بما يساعد على زيادة الطلب عليها

لتزيد الإيرادات وتزيد صافي الأرباح والفوائض التي تساعد على سرعة دوران رأس المال مع زيادة معدلاتها بما يثمر عن ارتفاع مضاعف الدخل والاستثمار الذي يعتبر في حد ذاته من العوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مواصفات منتجات المشروع ودعمه بخطوط إنتاجية مستحدثة وقنوات تسويقية أكثر اتساعا.

ثانيا: بعض الوسائل والآليات المقترحة للمواجهة الإيجابية الفاعلة للمشاكل التمويلية المختلفة

1- تنويع الحقائب التمويلية والاستعانة بأكبر عدد من المصادر التمويلية المتنوعة فمن منافع تحقيق تلك القاعدة:

أ - وفرة الإمكانيات التمويلية المتاحة بالفعل للمشروع.

ب- توزيع مخاطر العجز المؤقت أو الطارئ عن سداد بعض الديون والاستعانة بالإمدادات التمويلية من بعض المصادر من أجل سد العجز التمويلي في البعض الآخر.
وتلك النقطة ترتبط أكثر بالديون القومية أو الحكومية التي تتوزع بين ديون محلية كسندات وخلافه، وديون خارجية مثل القروض من المنظمات العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتمويل.

ج- تراوح أو تفاوت فترات السداد وشروطه مما يخفف - نسبيا - درجة ثقل عبء الديون على كاهل المستدين الاستثماري.

2- جدولة أو تقسيم فترات الاستدانة على مراحل وعدم الاستعانة بالمصادر التمويلية كلها دفعة واحدة، ولا استدانة كل المبالغ التمويلية للمشروع في جميع مراحله في آن واحد. وذلك تحقيقا لذات المنافع أو الإيجابيات سالفة الذكر.

3- تجديد وتصنيف دقيق للمجالات التي تستخدم فيها الموارد المالية المتدفقة.

4- تخصيص إدارة محاسبية ومالية واقتصادية ذات كفاءة عالية من أجل التعامل الدائم مع عمليات تحديد المستلزمات التمويلية، ومصادر الحصول عليها، وجدولة الوفاء بالالتزامات المالية والمتابعة والإشراف والرقابة الصحيحة على تحقيق كل العمليات بمهامها المختلفة ووفقا للأهداف ذات الصلة على الوجه الأكمل.

5- التأكد من تخصيص صندوق للكوارث والطوارئ وتنمية الاحتياطي النقدي للمشروع وعدم استخدامه كوسيلة للصرف إلا في أضيق الحدود وأكثرها إلحاحا وأكثرها ارتباطا بمسماها (أي في الظروف الطارئة والكارثية التي يمكن أن تهدد حياة المشروع أو تتسبب في تدهور جذري في إنتاجيته وفي مستويات عوامل جودته.

6- تحديد وضع التمويل ومصدره: دائم، مؤقت، طارئ، شخصي، حكومي..... الخ.

ثالثا: بعض المصادر التمويلية المقترح الاستعانة بها من أجل الوفاء بالالتزامات المشروعة المتنوعة

-1 مصادر تقليدية

أ - مدخرات شخصية وفوائض تمويلية متراكمة لأصحاب المشروع ومن مصادرها المتفرعة:

- مدخرات شهرية أو دورية من الدخل التكسبي من عمل أو أعمال سابقة.
- مبالغ موروثة أو مكتسبة كمنح أو كمكافآت متميزة ترتبط بالعمل أو كمكافآت من مسابقات فكرية مثل جوائز العالم الجليل الراحل الدكتور شوقي الفنجري ورجل الأعمال السعودي الشيخ صالح كامل.
- زكاة أموال أو صدقات أو تبرعات أو هدايا في مناسبات مختلفة كإنجاب طفل أو الحصول على شهادة دراسية بتميز.
- مدخرات من العمل بالخارج.

ب- المشاركة مع الغير بحيث يلتزم هذا الغير بالتمويل الكلي أو الجزئي للمشروع.

ج- الاقتراض من المؤسسات التمويلية بمختلف أشكالها (بنوك، الصندوق الاجتماعي للتنمية، وزارة الشئون الاجتماعية.. الخ).

د- المشاركة الشعبية: وهذا يحدث على وجه الخصوص في تمويل المشاريع القومية حيث تشارك بعض الفئات المعروفة بتميزها ووطنيتها في تمويل تلك المشاريع وعادة ما يلقب هؤلاء "شركاء التنمية" وغالبا ما تتم الاستعانة بهم في المشاريع التي تغطي

مناطق تواجدهم بخدمات متميزة أو التي تقام في المناطق التي يطلق عليها "الأقطاب التنموية" أي المشاريع الحيوية التي تتمتع بأكبر تأثيرات تنموية فاعلية للعاملين فيها ولأكبر قدر من المشاريع الأخرى، وتتمتع بضخ بأكبر قدر من العوائد الذاتية للمشروع والاجتماعية للمجتمع ككل.

هـ - التأجير التمويلي POT.

و- الصناديق الخاصة ذات الارتباط بمنطقة المشروع مثل صناديق الخدمات الصحية (للمشاريع الحكومية الاستثمارية في مجال تحسين الصحة، وصندوق المياه والصرف بكل محافظة).

ز- الموازنة العامة للدولة، وللمحليات، ومتفرعاتها (مثل المخصصات التمويلية المخصصة للمحافظات، وتلك المخصصة للوحدات المحلية، والمتفرع المخصص منها لكل قرية داخل كل وحدة محلية... الخ).

ح- تبرعات أهالي.

2- مصادر دينية التوجيه

تتم تلقائيا امتثالا للتعالم الدينية وتطلعا لثواب أخروي وتنزها عن منافع الدنيا المعتادة ومن تلك المصادر كمثال:

أ - **القروض الحسنة**: وهي قروض بلا فوائد، حيث يتم الاتفاق على طرق مختلفة لسدادها، لكن إن ثبت يقينا تعثر المدينين وعجزهم التام عن السداد، يتجاوز الدائنون عن حقوقهم في استردادها طمعا في منافع أخرى من رب العالمين مثل مضاعفة الثواب، والتمتع ببركة وثمار الممتلكات والنعم الشخصية... الخ.

ب- **زكاة المال**: وهي مفروضة على كل من يمتلك النصاب الشرعي بنسب معينة على المال والزروع وغيرها وتصرف لفئات ثمانية تم ذكرها في القرآن الكريم بوضوح ودقة، ولابد من دفعها كأحد أركان الإسلام الخمس وبالتالي فهي تعتبر (حقا) للممنوحة له طالما كان من المصارف المحددة، ولابد أن تمنح له كمال نقدي سائل

وليس كمنح عينية (مثل الحال في زكاة الفطر التي يتم الوفاء بها في نهاية شهر رمضان) ويفضل أن تكون المبالغ المعطاة للشخص كافية بأن تغير حاله وترفعه من حال الفقر والعوذ أو البطالة أو أي حال اقتصادي أو اجتماعي أو صحي لا آدمي إلى حال يغني الشخص عن السؤال ويمكنه من الإنفاق على نفسه وعلى ذويه بشكل كاف. وبكل تأكيد فإن منح شخص مبلغا يكفي لأن يقيم مشروعا استثماريا دائم الضخ لوسائل التكسب لصاحب المشروع ولغيره يعني زيادة أعداد ذوي الأيادي العليا وزيادة المنافع الاجتماعية بشكل إجمالي.

ج- **الصدقات التطوعية**: وما أكثرها ومثلها ما يدفعها المانح ابتغاء تحقق مصلحة شخصية له مثل الشفاء من أمراض مستعصية (داووا مرضاكم بالصدقة)، (حسن الألبانى في صحيح الجامع برقم 3358).

د- **الصدقات الجارية والأوقاف**: وهي ما يتطوع بها المتصدق أو الواقف في حياته ابتغاء لديمومة المنافع، الأطول فترة ممكنة، ويمكن إلا تقتصر على المال فقط لكن قد تكون في شكل أرض للمشروع أو مبني لإقامته أو جهاز إنتاجي.... الخ.

هـ - **الكفارات**: مثل كفارة إفطار رمضان وغيرها وعادة تبدأ " بإطعام مساكين أو كسوتهم " وبالتالي ممكن استخدام ذلك البند في الوفاء بالمسئوليات الاجتماعية تجاه صغار العاملين بالمشروع.

و- **المؤسسات التمويلية** الإسلامية المتعارف عليها مثل البنوك الإسلامية.

ز- **المشاركة**: كمشاركة بعض المؤسسات التمويلية كالبنوك الإسلامية بجزء أو بكل المتطلبات التمويلية مع تحمل نتائج الربح أو الخسائر التي قد يحققها المشروع أو يبتلى بها. وقد تكون مشاركة تمويلية مؤقتة أو دائمة، جزئية أو كلية.

ح- **المضاربة**: (حيث يعطي المضارب لصاحب المشروع المال لاستثماره في مشروعه مقابل نصيب من الأرباح فإن حدثت خسائر فلا يحصل على شيء). "وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله".

ط- **المرابحة**: (أن يشتري صاحب المشروع منتجات من آخرين ثم يعيد بيعها إلى آخرين مع إضافة هامش ربحي ما) بشرط إعلام المشتري مثلما تفعل البنوك الإسلامية في جزء من أنشطتها حين تشتري أجهزة رأسمالية ثم تعيد بيعها للراغب في شرائها بهامش ربحي محدد في تعاقد مسبق، وبحيث يمكن لصاحب المشروع دفع المستحق على أقساط تتلاءم وقدرات صاحب المشروع.

7/2 مشاكل مرتبطة بالمخاطر والتهديدات

أولا: بعض مواضع المخاطر والتهديدات ومكامنها الأكثر شيوعا في المجالات الاستثمارية

1- مخاطر عدم التأكد **Uncertainty risks**

وتتمثل في عدم دقة البيانات المرتبطة بالمشروع ومجالاته، وعدم كفايتها في التوصل إلى قرارات موثوق في درجة صوابها. وتنشأ عادة عن ضعف نظم المعلومات المطبقة، وعن قصور الكادر الإداري والمحاسبي المختص، وعن أخطاء في الوسائل والآليات المستخدمة في تجميع البيانات اللازمة، بل وفي اختيار وتحديد البيانات الصحيحة اللازمة أصلا. ويمكن أيضاً أن تنشأ عن عدم كفاية المهارات والخبرات اللازمة لاستخدام التقنيات الوصفية والتحليلية والتقييمية المستهدفة.

2- مخاطر مالية (ائتمانية) **Credit risks**

والتي تتمثل بصفة أساسية في عدم التمكن من الوفاء بالالتزامات المالية المفروضة على المشروع على نحو ما تم إيضاحه سلفا.

3- مخاطر التضخم **Inflation Risks** وتقلبات الأسعار **Fluctuations of Prices Risks**

وتعرف أيضاً بمخاطر القوة الشرائية purchasing power risks التي تعتبر من أهم المؤثرات على جانب الطلب حيث يتسبب التضخم في انخفاض القوي الشرائية الفعلية مما يتسبب في انخفاض الطلب الكلي الفعال على المنتجات فيتسبب بدوره في تقليص الإيرادات

وتقليل معدلات دوران الاستثمار للمشروع الذي يمكن باستمراره أن يتسبب في تدهور الإنتاجية وتوقف نشاط المشروع بكاملة بشكل مؤقت أو دائم.

كما تتسبب تقلبات الأسعار في تذبذب حالة السوق مما يتسبب في عدم استقرار العملية الإنتاجية ومشاكل في تقرير عمليات التخزين وأحجامها بشكل ملائم وينتهي إلى عدم ثبات العملية الإنتاجية وعرقلة تقدمها وتناميها.

4- مخاطر التخصيص **Inflation risks**

أي تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة والمقررة في استثمارات أقل كفاءة أو نفعا مما يستهدف أو مما تم تقييمه في دراسات الجدوى بما يتسبب في هدم أركان تلك الدراسات وإفساد وتوجيهاتها الإرشادية، وقد تتمثل في مخاطر الاختيار السيئ لاستثمار يعاني من ضعف مركزه التنافسي تجاه المشروعات المناظرة أو داخل السوق.

5- مخاطر التوقيت **Timing risks**

ومن مظاهرها أو مسببات حدوثها، سوء الجدولة الزمنية للوفاء بالالتزامات، أو سوء التصنيف الزمني للمراحل الإنتاجية أو التسويقية كأن تباع ملابس صيفية مع حلول فصل الشتاء، أو تباع الأدوات المدرسية بعد انتهاء الامتحانات وحلول فترة الأجازة الطويلة.

6- مخاطر سعر الفائدة **Interest rate risks**

وهي تنشأ نتيجة لارتفاع مرونة الاستثمار تجاه أسعار الفائدة حيث يؤدي أي ارتفاع طفيف في معدلات الفائدة إلى انخفاض الطلب على القروض الاستثمارية تجنبا لارتفاع التكاليف على حساب الأرباح المأمولة، مما يتسبب بدوره في انخفاض حجم الاستثمارات التي تعتمد على تلك القروض الربوية، والذي قد ينتهي بحالة كساد أو ركود عامة.

7- مخاطر تقنية وفنية **Technical risks**

وتتمثل في استخدام تقنيات قديمة نسبيا مما يتسبب في إضعاف المركز التنافسي

للمنتجات مقارنة بنظائرها ذات التقنيات العالية، وقد تنشأ عن غياب أو قصور الخبرات البشرية القادرة على استخدام التقنيات المستحدثة مثلما يحدث بوضوح في مجال المنتجات الإلكترونية.

8- مخاطر خدمات الضمان ما بعد البيع **Guaranty risks**

حيث قد يصعب توافر مستلزمات أداء تلك الخدمات بالغة الأهمية نتيجة لأسباب متعددة منها عدم توافر قطع الغيار وعدم توافر المهارات الفنية البشرية المتخصصة.

9- مخاطر تسويقية **Market risks**

كحدوث تذبذبات مستمرة في أسواق منتجات معينة مما يتسبب في عدم استقرار عمليات تسويق المنتج.

10- مخاطر أمنية وسياسية

وهي من أصعب أنواع المخاطر لتشابكها ولطول فترات تأثيراتها التي يمكن أن تتسبب في إغلاق الكثير من المشاريع أو توقفها لفترات غير قصيرة مثلما يحدث في مصر منذ يناير 2011.

11 -مخاطر اجتماعية

وهي لا تقل خطورة عن سابقتها وتتمثل في انتشار سلبيات اجتماعية ضارة بالمناخ الاستثماري وتعرقل استمراره على الوجه المأمول مثل انتشار الأمية الإلكترونية وانتشار العشوائيات وتفشي الجرائم الاقتصادية كالتزوير والرشوة والسرقات والغش والإهمال ..... الخ) خاطر بيئية

12- مخاطر بيئية

تتمثل في كثير من الأشكال مثل صعوبة التخلص الآمن من نفايات الإنتاج، أو سوء المناخ البيئي الذي يعمل عمال المشروع في ظله.

ثانيا: بعض المقترحات بشأن تقليل المخاطر الاستثمارية والتسويقية

1- تنويع المنتجات، بل وإنتاج أصناف متنوعة من كل منتج بعينه بحيث تتراوح أسعار البيع وفقا لدرجات الكفاءة والإتقان والعرض والتغليف... الخ.

2- تنويع مناطق التوزيع والتسويق والتركيز على المناطق الجديدة الواعدة والابتعاد بقدر الإمكان عن المشاريع التنافسية الأخرى لتقليل احتمالات الصراعات التنافسية المدمرة.

3- تنويع مصادر التمويل وتجنب القروض بفوائد والتركيز على المصادر الأخرى البديلة وعدم البدء في تشغيل المشروع إلا بعد توافر الإمكانيات التمويلية بالكامل.

4- الاستعانة بشركات أمنية معروفة بكفاءتها مع استخدام الوسائل الأمنية المتعارف عليها مثل الأبواب المصفحة وكاميرات المراقبة.

5- الاستعانة بشركات التأمين الإسلامية التي تحرص على تجنب أشكال التأمين المحرمة شرعا.

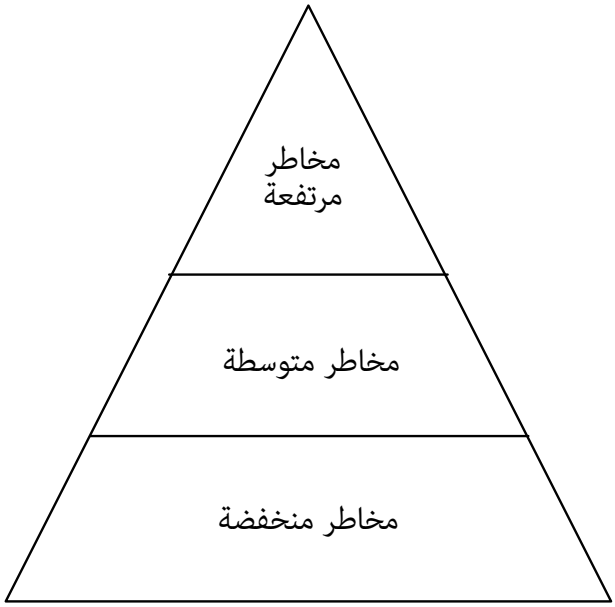
6- تجنب التشغيل في مناطق معروفة بتفشي الأمراض الاجتماعية فيها كانتشار المدمنين، والمناطق العشوائية الممتلئة بسكان الشوارع المنحرفين.

7- مراعاة الضوابط البيئية وفقا للقوانين المحلية والدولية المقررة، ومراعاة استخدام الأبنية ذات الإضاءة والتهوية الطبيعية والمليئة بالخضرة لتوفير الهواء النقي، والتعاقد مع شركة نظافة خاصة تلتزم بعمليات التخلص الآمن من نفايات المشروع أولا بأول مع القيام بعمليات دورية للنظافة والتطهير داخل المشروع نفسه.

8- التعاقد مع جهات صحية متنوعة التخصصات، وجهات تدريبية عالية المستوى من أجل الرعاية الشاملة للعاملين بالمشروع والتنمية البشرية الصحيحة والمستمرة لهم.

9- إعداد هرم كالتالي توضيحه في شكل (4) يتم فيه عرض كل أنواع المخاطر التي يتعرض لها المشروع وفقا لأولويات تأثيراتها بالسلب والضرر على المشروع، حيث تقع أخطرها في أعلى الهرم، وتقع أخفها نسبيا ناحية القاعدة.

شكل (4) هرم المخاطر الاستثمارية



ويكون الغرض من هذا الهرم، إعطاء أولويات للجهود وللموارد المخصصة من قبل المشروع من أجل التخلص من تلك المخاطر أو تقليص تأثيراتها، بحيث يتم في تقرير تفصيلي منفصل تدوين أنواع المخاطر المختلفة وفقا للتصنيف الذي يشملها داخل هرم المخاطر الاستثمارية المشار إليه.

7/3 المشروعات متناهية الصغر وأصحاب المدخرات الضئيلة والتائهة

وفقا لآخر إحصائيات منشورة من قبل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (أكتوبر 2014، جدول (9-17) ص 462)، فقد لوحظ أن عدد المشروعات متناهية الصغر قد تزايد بشكل ملحوظ في خلال السنوات الأخيرة حيث قدر إجمالي عدد تلك المشروعات في عام 2011 بنحو 126984 مشروع، ثم ارتفع العدد في العام التالي إلى 148216 مشروع، وواصل العدد ارتفاعه ليصل في عام 2013 إلى 174278 مشروع بزيادة تربو على 37 ٪ من العدد في عام 2011.

وعلى ذات النهج، تنامت القوة البشرية التي استوعبها ذلك القطاع بشكل ملحوظ عبر السنوات الثلاث المذكورة، حيث قدرت بنحو 139682 عامل في عام 2011، ثم ارتفعت إلى 163038 عامل، وقفزت في عام 2013 إلى 191705 بنفس نسبة الزيادة في عدد المشروعات في عام 2011.

وقد بلغت المبالغ المدفوعة في تمويل المشروعات المعنية في عام 2011 نحو 472,9 مليون جنيه مصري، وزادت إلى 630,5 مليون جنيه مصري في عام 2012، ثم ارتفعت إلى 863,7 مليون جنيه مصري في عام 2013.

وتؤكد تلك الأرقام على الأهمية الاقتصادية لقطاع الصناعات الصغيرة خاصة متناهية الصغر، منها لأنها تمتص أعداداً كبيرة من العمالة الشاردة التي تعجز عن العثور على مكان آمن لها في سوق المشاريع الاستثمارية الأكبر والأقوى من الناحية التنافسية إنتاجا وتسويقا.

وبعيداً عن المساعدات التمويلية بالقروض التي تمنح لتلك الصناعات الصغيرة من الصندوق الاجتماعي للتنمية، فهناك بديل أفضل يقترح على المستثمر الصغير بدلا من الانزلاق في مخاطر العجز عن سداد الدين وفوائده ومستحقاته الأخرى التي تعرضه إلى منزلق آخر أكثر خطورة وهو توقف المشروع والسجن خاصة مع عدم كفاية فترة السماح لسداد القروض.

هذا البديل هو التمويل الذاتي أو التمويل بالمشاركة أو التمويل بالقرض الحسن.

أولا: التمويل الذاتي:

1- حيث يبدأ المستثمر الصغير بتكوين مدخرات ضئيلة في خزانة منزلية (حصالة)، ويلتزم يوميا بوضع قروش قليلة لا تؤثر في الوفاء بتلبية نفقاته اليومية المعتادة.
2- وكلما امتلأت الخزانة المنزلية لتلك المدخرات الذاتية، يستخدم أخرى أكبر حجما، أو يقوم بتجميد المدخرات الـ (فكة) إلى عملات ورقية أكبر قيمة.
3- ثم يبدأ باستثمار تلك المدخرات الضئيلة في مشاريع تجارية أو استثمارية بسيطة داخل

منزله بحيث يوفر مكان الإنتاج وتكاليفه، ويبدأ بالتسويق إلى الأقارب والجيران وزملاء المهنة والمعارف بهامش ربحي معقول.

4- يقتطع جزءا من تلك الأرباح لدواعي الإنفاق الروتيني، والجزء الآخر يستخدمه لتحقيق مدخرات أخرى متراكمة تزيد من إمكانيات إعادة الدوران والاستثمار وتطويره وتوسيع نطاقه.

5- ويستمر على هذا الحال بجدية كافية وتواصل لا ينقطع حتى يصل إلى نقطة الـ (آمان) الاستثماري التي يتمكن عندها من الاستقرار النسبي في سوق استثماري وتسويقي واضح المعالم.

6- ويمكن أن يبدأ المستثمر الصغير - في أول الطريق - بالعمل لدى الآخرين في مجالات تتوافق مع قدراته ومواهبه (كالعمل في كتابة الرسائل والأبحاث العلمية لدى مكتب معتمد، أو العمل كمندوب مبيعات.....)، ثم يدخر جزءا مما يتكسبه لتحقيق أهداف استثمارية مستقبلية.

7- ويمكن أيضاً أن تكون تلك البداية من بعض ما تحقق له من مواريث أو من خلال هدايا نقدية متراكمة يحصل عليها من خلال مناسبات مختلفة كالتقدم الدراسي أو كعيديات بالأعياد مثلا.

8- وقد تكون البداية من خلال المنح الدينية التي تمت الإشارة إليها سابقا مثل الصدقات وأموال الزكاة أو من خلال قروض متناهية الصغر تمنحها مؤسسات خيرية موجهة لذا الغرض على غرار التجربة الشهيرة الناجحة التي قام بها بالفعل الاقتصادي الشهير "محمد يونس" (ديسمبر 2007)

9- ويمكن أن يتم توفير هذا أيضاً من خلال ما يسمى بالجمعيات الأسرية التي تنتشر خاصة في الأحياء الشعبية والفقيرة.

ثانيا: المشاركة:

1- ويمكن أن تأخذ طابعا متميزا في حالة المشروعات متناهية الصغر، حيث تزداد احتمالات

المشاركات ذات الطابع (الأسرى)، فيقوم أفراد الأسرة بالمال، والبعض الآخر بالعمل، وفريق ثالث بالإدارة، ورابع بالتسويق.

2- ويمكن أن تتم تلك المشاركة بين الجيران أو زملاء المهنة أو من تربطهم علاقات صداقة متينة، تحقيقا لعنصر الثقة وزيادة في فاعلية عنصر التضامن بين جميع الأطراف المشاركة. ولابد أن يتم هذا من خلال التكاتب والإشهاد (كما أرشدنا الله تعالى في آية المداينة في سورة البقرة [آية رقم 282]).

3- ويمكن أيضاً أن يشارك في مثل تلك المشاريع، ممولون من جهات كبرى تكون لأنشطتها ارتباط ما بطبيعة أنشطة تلك المشاريع، كمشاركة المستشفيات التمويلية في إقامة مشاريع نظافة بيئية آمنة موجهة لخدمتها مستخدمة آليات تتلائم والنفايات الخطرة المرتبطة بتلك المؤسسات الصحية.

4- ويمكن أيضاً أن تشارك فيها الجهات التمويلية المعتادة، لكن بالتمويل الكامل وليس بتقديم قروض، مع أخذ حصصها من الأرباح حسبما يتفق على هذا بعد فترة معينة يتم تحديدها مسبقا.

ثالثا: القرض الحسن

وهو متنوع المصادر وإمكانيات العطاء ومن هذا:

1- الجمعيات التطوعية (الاستثمارية) التي يقترح إقامتها خصيصا لهذا الغرض.

2- بيوت زكاة المال حيث يمكن البدء بتقديم أجزاء منها إلى ذوى الحاجات باعتبارها قروضا حسنة لحثهم على العمل والإنتاج وعدم التواكل ثم إعلانهم بملكيتهم لها بالكامل وقت قدومهم للسداد.

3- يقترح إقامة بنك على غرار بنك الفقراء الشهير في بنجلاديش، بحيث يساهم في إنشائه وتمويله كبار المستثمرين ورجال الأعمال على المستوى المحلى والمستوى الدولي، ولكن يتم تقديم القروض بدون فوائد (لأن بنك الفقراء البنجالي كان يقدم القروض بفوائد. ويمكن الرجوع إلى المرجع المشار إليه سابقا للتحقيق من صحة هذا).

ولتشجيع هؤلاء المستثمرين الصغار على التنامي والتطوير، يمكن أن يشترط البنك المقترح عليهم أن يصبحون ضمن أعضاء الجمعية العمومية للبنك وأن يشاركوا في إبداء المقترحات واتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة البنك في حالة نجاحهم في تنفيذ المشروعات التي أقاموها وفى سداد المستحقات المالية عليهم في أوقاتها المفروضة.

4- المعارف والجيران والأقارب والأصدقاء، حيث تقوم العلاقات عادة على مبادئ التكافل الاجتماعي وأخلاقياته.

الفصل الثامن

الفعالية والكفاءة الاقتصادية

وبعض معايير قياسها

هي مفهوم وأسلوب ومنهج يشيع استخدامه في بعض دراسات التقييم الاقتصادي بشكل منفرد أو بالإضافة إلى متغيرات أخرى (كالتكلفة أو العائد) أو إلى أساليب تحليلية أخرى (كالتكلفة/ العائد) ولقد فضل عرضها في فصل مستقل لأهميتها الخاصة أو المدعمة لغيرها من المكملات أو حتى البدائل التحليلية الذي يفيد في الحصول على نتائج تقييمية أكثر دقة ووضوح ونفعا.

8/1 مفهوم وطبيعة الفعالية الاقتصادية

أولا: مفهوم الفعالية Efficiency

هي الكفاءة capability أو قوة التأثير strong effect أو الاقتدار.

1- وفي القرآن (فَعَّالٌ لِّمَا يُرِيدُ) (البروج: 16) بمعنى أن الله تعالى يفعل ما يريد ولا يسأل عما يفعله لعظمته ولحكمته سبحانه ولا معقب أبداً لحكمه ولما يفعله.

2- وتلك الكلمة تختلف لغوياً عن كلمة "فاعل" التي تشير إلى العامل أو من يتم استئجاره لأعمال البناء والحفر وغيرهما لكن يصح استخدام كلمة " فاعلية " للإشارة إلى مقدرة الشيء على التأثير (مثل فاعلية النظام الاقتصادي). أما في الأساليب التحليلية الاقتصادية، فقد شاع استخدام كلمة "فعالية" وليس "فاعلية".

3- وفي الاقتصاد، تستخدم تلك الكلمة - على إطلاقها - للدلالة على تحقيق الكفاءة في

الأداء بإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات، أو تحقيق أدني قـدر مـن التكـاليف الإنتاجيـة باسـتخدام ذات القدر من المدخلات بدون الحاجة إلى إحداث أي تغيير في حجم تلك المدخلات أو في إجمالي قيمة المنفق عليها.

ثانيا: مفهوم الفعالية الاقتصادية Economic Efficiency

1- هي معيار اقتصادي يقيس قيمـة التغـير الـذي يحـدث في القيمـة الأصـلية للـشيء موضـع تقيـيم فعاليته (مثل فعالية الأداء الإنتاجي للعاملين بالمشروع، فعاليـة أداء جهـاز إنتـاجي معـين، فعاليـة منتج تم تطويره، فعالية تقنية جديدة في مجال إنتاجي ما...).

2- أو هي مدى المقدرة (الفعلية) على تخصيص مجموعة من الموارد لمختلـف الاسـتخدامات والأنـشطة بشكل يعظم القيمة المقررة لها أن تنتجها مثل الإنتاج أو القيمة السوقية أو المنفعة

3- أو هي مدى المقدرة على تحقيق نتائج مستهدفة أو مخططة أو مطلوب تحققها.

ثالثا: طبيعة الفعالية الاقتصادية

1- هي معيار نسبي relative وليس مطلق absolute - وعادة تقوم على مفهوم التفوق التنافسي مقارنة ببدائل أخرى أو بجهات أخرى أو بمواضع أخرى مناظرة.

2- هي تمثل قيمة قابلة للقياس وللاستخدام كمؤشر a measured value، أو أنها تمثل شيء لـه قيمـة أي ذي منفعة فعلية ينجح البعض في تحقيقها، ويعجز آخرون عن الوصول إلى مـداها لأسـباب قـصور أو فشل أو عجز....

3- هي تمثل وضعا مثاليا مرضيا وإذا حدث عكس هذا الوضـع يعتـبر خلـلاً deficiency ينـذر بالفـشل وبالانهيار المؤقت أو الدائم، الجزئي أو الكلي وفقاً لحالـة القـصور في تحقيـق الفعاليـة الاقتـصادية المخطط لها.

رابعا: اختلال الفعالية Deficiency

يحدث إذا:

1- لم يتحقق الهدف أو المخطط المرغوب في تحقيقه.

2- إذا فاقت قيمة إجمالي تكاليف المدخلات قيمة الإيرادات من بيع المخرجات.

3- إذا نجم عن تحقيقها انتفاع (جزئي) للبعض، مع الإضرار بآخرين ولم تطبق قاعدة (لا ضرر ولا ضرار).

8/2 أنواع الفعالية الاقتصادية ومدلولاتها

أولا: الأنواع الأكثر شيوعا للفاعلية الاقتصادية

1- الفعالية الإنتاجية: **Productive Efficiency**

وتقوم على فكرة (أفضل) توليفة إنتاجية Productive Combination من بنود المدخلات التي يتحقق معها أحد، أو بعض، أو جميع معايير التميز الآتية:

أ - استخدام أفضل تقنية معاصرة تتيح فرصة إنتاج ابتكاري ومتميز على النظائر المتنافسة.

ب- أقل مستويات لأسعار عناصر الإنتاج أو بنود المدخلات التي تحقق أدني تكاليف إنتاج إجمالية لذات الحجم من المخرجات التي يتم إنتاجها في الجهات المتنافسة.

ج- تحقيق أكبر قيمة للأرباح الصافية من إنتاج وتسويق ذات الحجم الكبير من المخرجات مقارنة بالوضع في الجهات الأخرى التنافسية.

د- أو تعظيم قيمة أو حجم المخرجات التي يمكن الحصول عليها عند مستوى معين من إجمالي التكاليف.

2- الفعالية التخصيصية **Allocative Efficiency**

وتقوم على فكرة التخصيص الأمثل أو الأفضل للموارد والإمكانيات المحدودة والمتاحة لإنتاج السلع والخدمات المختلفة. ومن معايير التميز القائمة على تلك الفكرة:

أ - استغلال الموارد المحلية بما يسد جميع احتياجات العملية الإنتاجية ويحقق المخرجات في أفضل حجم وشكل يرضي جميع الأطراف.

ب- تطبيق القاعدة الذهبية "لا ضرر ولا ضرار"، بمعنى أن تؤدي طريقة الاستغلال

الكفؤ للموارد والمدخلات إلى أفضل حال يصل إليه المشروع أو تصل إليه الجهة المستفيدة من تطبيق طريقة التخصيص هذا بحيث لا تكون هناك حاجة أو رغبة أبداً في الحصول على وضع أفضل. لكن هذا لا يعتبر - وحده - شرطاً كافياً Sufficient Condition لتحقيق مستوى الفعالية أو الكفاءة المنشودة، فهناك أيضاً شرطاً ضروريا مكملاً لتحقيق تلك الحالة ، وهو ألا يتسبب الوضع الناجم عن هذا الاستغلال للموارد في الإضرار بآخرين من متنافسين أو غيرهم.

وذلك الشرط المزدوج يتشابه كثيراً مع أحد ركائز إستراتيجية التنمية المطردة وحماية البيئة Sustainable Development الذي يتمثل في ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة بطبيعتها وتطبيق استراتجيات التنمية التي تضمن الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة بتلك الموارد مثلما يستفيد الجيل الحالي منها.

ج- ضرورة الاستغلال الكامل للموارد الإنتاجية التي تقرر تخصيصها كمدخلات للعمليات الإنتاجية المستهدفة وعدم إهدار جزء منها أو التسبب في وجود فواقد كثيرة غير مبررة. نتيجة تقنيات غير ملائمة أو لعدم كفاءة الأداء الإنتاجي... الخ.

د- عدم المبالغة في تخصيص الموارد الإنتاجية كماً ونوعاً - مثلما يحدث في حالة البطالة المقنعة صفرية الإنتاجية أو التبذير في موارد الطاقة فكلها تتسبب في تضخم غير مبرر للتكاليف، وعرقلة لأداء العناصر الإنتاجية الأكثر أهمية بالمشروع.

3- أخرى، مثل الكفاءة أو الفعالية التسعيرية Pricing Efficiency، والفعالية التشغيلية للعمال Operational Efficiency of Labors، وللأجهزة الإنتاجية Productive Equipements.... الخ.

ثانيا: دلالة قيمة الفعالية الاقتصادية وإشارتها

1- إذا كانت هناك (زيادة) في قيمة الفعالية الاقتصادية أو كانت إشارتها موجبة

∴ تعتبر الفعالية الاقتصادية (إيجابية) ⟵ تقدم إيجابي مطلوب.

2- إن كان هناك (تناقصا) في قيمة الفعالية الاقتصادية أو كانت إشارتها سالبة.

∴ تعتبر الفعالية الاقتصادية (سلبية) ⟵ تخلف أو قصور أو خلل مرفوض في الفعالية Deficiency.

3- إن كانت قيمة الفعالية الاقتصادية = صفر

∴ تعتبر الفعالية الاقتصادية (منعدمة) ⟵ ركود مرفوض، وتحذير لأوضاع مستقبلية أسوأ إن لم تتم المعالجة الفورية.

4- إن كانت قيمة الفعالية الاقتصادية المطلقة (كبيرة) أو إشارتها موجبة لكنها تنخفض في قيمتها عن نظيرتها الخاصة بجهة منافسة أو عن القيمة التي تحقق تفوق تنافسي متفرداً أو أعلى من الغير ⟵ قصور في درجة الفعالية.

5- اختلال الفعالية أو قصورها Deficiency or Shortage يحدث عندما يكون حجم الإنتاج أقل من الحد الأقصى الممكن تخفيضه للإنتاج في حدود المدخلات المتاحة.

ثالثا: بعض الدواعي والأسباب المبررة لتحقيق ولزيادة الفعالية الاقتصادية

1- استهداف تحقيق وضع (التميز التنافسي) على الجهات التنافسية الأخرى.

2- تدنية الخسائر والسلبيات في الأداء والتسريبات وفي نفس الوقت، تعظيم الأرباح والمنافع والايجابيات التي تنتهي إلى تعظيم القيمة الإجمالية والصافية لموضع التقييم لفعاليته..

3- تدنية الفاقد أو المهدر من الموارد والإمكانيات المتاحة بما يحافظ على حقوق الغير في الانتفاع بالموارد أيضاً.

4- زيادة عوامل الجذب لجانب الطلب أو خلق رغبات جديدة لدي الأطراف المستهدفة.

5- تحقيق قيمة مضافة Added Value يمكن أن تزيد من الممتلكات الأكثر نفعاً أو الأفضل استخداماً على المستوى القومي بما يمكن أن يساهم في تفعيل عادات استهلاكية أفضل.

6- زيادة قوي الدفع التنموي الموازية والأمامية والخلفية بما يمكن أن يساهم في زيادة معدلات النمو على المستوى الجزئي أو المستوى الكلي.

7- زيادة إمكانيات المساهمة في حل المشاكل القومية مثل مشكلة البطالة.

8/3 الكفاءة **Efficiency** والفعالية **Effectiveness** وكيفية حسابهما

أولا: ما هو الاختلاف بين مفهومي الكفاءة والفعالية؟

1- قد يتم استخدامهما باعتبارهما مفهوما واحداً، لكن الصحيح أن هناك اختلاف لابد من توضيحه في المقصود في الدلالة.

- الكفاءة :Efficiency يرتبط مفهومها واستخدامها بارتفاع مستوى الأداء في رفع الإنتاجية وفي الاستخدام الأفضل للموارد وللإمكانيات.
- ومؤشرات قياسها وتحققها:

أ - تقليل (الموارد المستخدمة كمدخلات)

ب- تدنية المفقود والمهدر من المدخلات

ج- تدنية التكاليف المنفقة على المدخلات

د- تدنية الوقت والجهد المبذولين في إنتاج المخرجات

هـ - زيادة حجم الإنتاج (المخرجات) باستخدام حجم ثابت (لا يزيد) من المدخلات ... الخ.

2- **الفعالية Effectiveness**

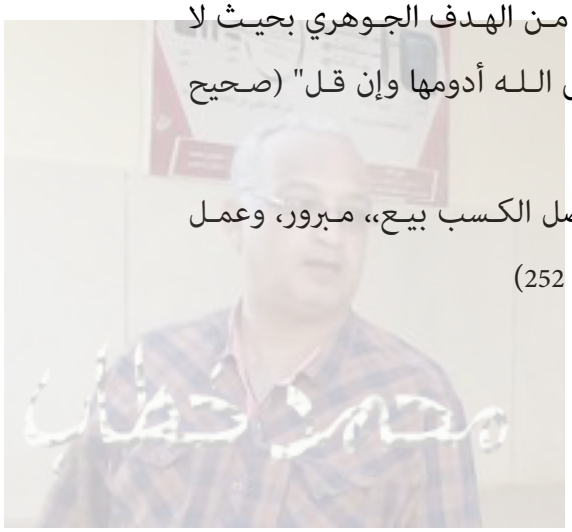
- يرتبط مفهومها بالهدف الجوهري للمشروع أو لموضع ما يتم تقييم فعاليته، ومدى المقدرة على تحقيق هذا الهدف
- ومؤشرات قياسها وتحققها:

أ - ارتفاع نسبة (تحقق الهدف الجوهري)

ب- تدني نسبة ما لم يتحقق (بالفعل) من الهدف الجوهري

ج- ديمومة واستمرارية ارتفاع نسبة المتحقق الفعلي من الهدف الجوهري بحيث لا يكون أمراً لحظياً أو مؤقتاً فقط "أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل" (صحيح الجامع الصغير وزيادته، ص 292)

د- ما يرتبط هدفه بهدف اتباع تعالم الدين، أفضل الكسب بيع،، مبرور، وعمل الرجل بيده " (صحيح الجامع الصغير وزيادته ص 252)



ويمكن استخدام الفعالية والكفاءة كمفهوم واحد حين يصبح وحدة قياس الكفاءة ممثلةً لذات الهدف الجوهري للمشروع مثل تدنية تكاليف الإنتاج أو تعظيم حجم المنتج.

ثانيا: كيفية حساب معدلات الكفاءة Efficiency Ratios

1- في حالة الكفاءة الإجمالية (لإجمالي المدخلات) **Total Efficiency**

$$\text{نسبة الكفاءة الإجمالية} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{إجمالي تكاليف عناصر الإنتاج المستخدمة}} \times 100$$

بحيث تتم مقارنة الناتج إما مع النسب المعيارية أو النموذجية التي يجب أن تصل إليها standards أو مع نسب المشاريع المنافسة في ذلك المجال.

وتحسب قيمة الكفاءة الإجمالية بالتعويض في المعادلة التالية

قيمة الكفاءة الإجمالية = قيمة المخرجات (الإنتاج الكلي) + قيمة المدخلات (إجمالي تكاليف عناصر الإنتاج).

2- في حالة الكفاءة الجزئية **Specific Efficiency**

أي التي تربط بين المخرجات (الإنتاج الكلي) و(أحد) عناصر الإنتاج من رأس مال أو أجور أو آلات أو مواد خام (أي أحد بنود المدخلات وليست جميعها):

$$\text{\% كفاءة أي عنصر إنتاجي من المدخلات} = \frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات (الإنتاج الكلي)}}{\text{تكاليف تشغيل العنصر الإنتاجي المختار}} \times 100$$

$$\text{مثال \% كفاءة العمالة} = \frac{\text{قيمة المخرجات (الإنتاج الكلي)}}{\text{إجمالي الأجور المدفوعة}} \times 100$$

ثالثا: كيفية حساب معدل الفعالية Effectiveness Ratio

$$\text{نسبة الفعالية} = \frac{\text{حجم الهدف المتحقق بالفعل أو الجزء المتحقق بالفعل}}{\text{الحجم الكامل للأهداف المخططة أو المعيارية}} \times 100$$

مثلا إذا تم إنتاج دوائيين لعلاج مرض وبائي ما - واتضح أن الـدواء الأول يـشفي 95٪ مـن أعـراض المرض، والآخر يشفى 50٪ من أعراض المرض، فهذا يدل على أن المادة الـ (فعالة) في الدواء الأول أفـضل منها في الدواء الثاني وذلك لأن (معدل الفعالية) في المنتج الأول أعلى من معدل الفعالية للمنـتج الثـاني البديل أو المنافس.

ومن الناحية الاقتصادية - بل والمنطقية أيضاً - تعطي أولوية لإنتاج المنتج الأول ولتـسويقه لأنـه أكثر مقدرة فعلية على تحقيق الهدف الجوهري من إنتاجه.

الفصل التاسع

عرض تفصيلي للمشروعات الاستثمارية وكيفية تفعيلها

9/1 تعريف المشروع Project وبعض المفاهيم ذات الصلة:

1- في اللغة:

أ - أصل الكلمة هي الشرع، ويقصد بها ما شرعه اللـه تعالى، كما يقصد بها السواء، وبالتالي، فإن كلمة مشروع تعني ما يسوغه الشرع؛ أو الأمر الذي يهيأ ليدرس ويقرر أو خطة أو تصميم.
لكن ذلك المفهوم يستخدم في الاقتصاد وباللغة الفنية بمعنى آخر مثلما سنوضح بعد برهة.

ب- ولكلمة مشروع مترادفات أخرى متشابهة مثل:
- منشأة Firm: ويقصد بها مكان للعمل أو للصناعة يجمع الآلات والعمال.
- الشركة Corporation: ويقصد بها عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك.
- المؤسسة Foundation: يقصد بها الشكل التأسيسي لدعائم ولهيكل أي مشروع استثماري يستهدف استكمال عناصره وأشكاله في مراحل تدريجية متتالية فيما بعد.

ج- استثمار Investment: يقصد به استخدام الأموال في الإنتاج إما مباشرة بشراء الآلات والمواد الأولية أو بطريقة غير مباشرة كشراء أسهم وسندات.

د- ادخار Saving:الاحتفاظ بجزء من الدخل للمستقبل أو جمع الشيء وحفظه.

هـ - استهلاك Consumption: إنفاق المال ونحوه.

2- واصطلاحاً: المفهوم بلغة الاقتصاد:

أ- المشروع:

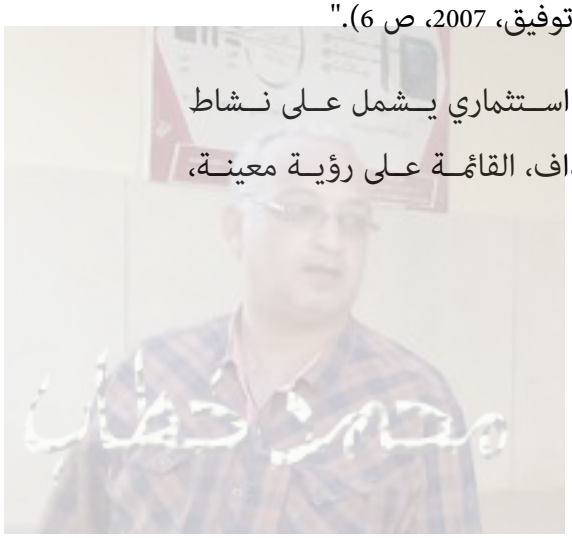
عادة يقصد به في الاقتصاد مشروع استثماري تمييزاً له عن المشروع الذي ينفذ داخل المؤسسات التعليمية كخطة تطبيقية متكاملة لمجال علمي متخصص يتم إعدادها كخطوة تمهيدية لمراحل تطبيقية أخرى أكثر شمولية وتكاملاً. وذلك مثل المشروع الهندسي الذي يلتزم الطالب في كلية الهندسة بتقديمه في نهاية العام. كما أنه يختلف عن الأشكال الأخرى للمشاريع غير الاقتصادية مثل المشروع الهندسي المعماري مثلاً الذي يمثل مخطط شامل لتنفيذ مبنى معين، أو مشروع زواج الذي يمثل خطوات تمهيدية لحدث اجتماعي محدد بين طرفين.

وبعيداً عن الاستفاضة في تمييز المشروع الاقتصادي عن غيره، فقد تم تعريف المشروع الاقتصادي أو المشروع الاستثماري 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" (د. عبد القادر محمد عطية، 2001، ص 6،5)

ويعرف المشروع الاستثماري أيضاً بأنه "مجموعة من الأنشطة الاستثمارية التي يمكن تخطيطها وتمويلها وتنفيذها وتشغيلها وتحديثها أو تطويرها" (د/ أمين لطفي، 2005، ص6).

وفي دراسة أخرى أشير إلى أن المشروع يبدأ بفكرة تراود صاحبها وتكون مصحوبة بهدف ينبغي تحقيقه من إقامة هذا المشروع، ومن ثم تم تعريف المشروع على أنه "استثمار متوقع قد يؤدي إلى تكوين وإنشاء كيان مادي يقدم سلعة أو خدمة، وفي ذات الوقت يحقق أهداف أو هدف المستثمر أو المستثمرين (أصحاب المشروع وكذلك أهداف كل الأطراف ذات العلاقة بهذا الكيان المادي من عملاء وعاملين وممولين (أصحاب الديون) والمجتمع بصفة عامة (د/ سعيد توفيق، 2007، ص 6)."

ومن واقع الأمر يمكن أن نعرف المشروع بأنه كيان استثماري يشمل على نشاط اقتصادي محدد، وفقاً لهدف أو لمجموعة محددة من الأهداف، القائمة على رؤية معينة،



تحقيقاً لرسالة معينة، وذلك باستخدام توليفة معينة من المدخلات وعناصر الإنتاج والتشغيل والتقنيات من أجل الحصول على مخرجات صالحة لتحقيق أهداف المشروع.

ب - المنشأة:

هي وحدة إنتاجية يمكن اعتبارها جزءاً من المشروع الاستثماري، وبناء عليه، فإن المشروع الاستثماري يمكن أن يتكون من منشأة إنتاجية (أو خدمية) أو أكثر حيث يكون لكل منشأة موقفاً ثابتاً ويتم بداخلها عملية إنتاجية معينة تحت إدارة صاحب المشروع الأصلي ووفقاً لما يحدده من أهداف.

ج- الشركة:

هي شخصية قانونية اعتبارية مستقلة تقوم على عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بالمساهمة في إنجاز مشروع اقتصادي معين إما بالمال أو بالعمل أو بالإدارة.... بحيث يشترك المتعاقدين في جني الأرباح أو في تحمل الخسائر التي قد يتحقق أو تنجم عن ممارسة النشاط المعني.

وتجنباً للإغراق في المفاهيم والتعريفات، يفضل حصر الاهتمام الأساسي في مصطلح "المشروع الاستثماري" حيث أنه يمثل المفهوم الأكثر شيوعاً في الاستخدام في مجال دراسات الجدوى.

9/2 بعض الأنواع والتصنيفات الشائعة للمشروعات الاستثمارية:

ويمكن تصنيفها من أكثر من منظور:

أولاً: من المنظور الربحي:

1- **مشروعات استثمارية هادفة للربح:** ومن ثم فإذا تحققت خسائر أو حتى تعادلت قيم التكاليف مع قيم العوائد المرتبطة بالمشروع، يصبح غير مقبولاً.
2- **مشروعات استثمارية غير هادفة للربح:** ومن ثم يمكن قبول المشروع في تلك الحالة حتى إن لم يحقق عوائد، ولكن يفضل أن تتعادل إجمالي قيم تكاليفه مع إجمالي قيم ما قد

يتحقق من أنشطته من عوائد (مثل المشاريع الوقفية التي تستثمر للتمكن من الاستمرار في التمويل الذاتي لها)، وإن كان لا يدر أية عوائد، فيفضل الأقل تكلفة (مثل المشاريع التطوعية التي تقوم على التبرعات الاختيارية).

لكن في بعض الأحوال، قد يستهدف إقامة مشاريع استثمارية مرتفعة التكاليف رغم عدم إدرارها لأية عوائد حيث يحدث ذلك عادة في حالات خاصة مثل تلك التي يستهدف منها تحقيق عنصر الإبهار والجذب (أو الاقتناص) للفئات المستهدف انتفاعها بمخرجات المشروع حيث يمثل المشروع في تلك الحالة مجرد (أداة أو وسيلة) لتحقيق أهداف نفعية غير مالية مثل استجلاب أصوات انتخابية، أو شغل منصب مرموق خاصة مع عدم امتلاك القدرات المهنية والكفاءات التخصصية الفعلية المطلوبة.

ثانياً: من المنظور الاستغلالي:

1- **مشروعات إنتاجية** Productive Projects: وهي تلك التي تستخدم المدخلات من موارد وعناصر إنتاجية مختلفة من أجل (إضافة Addition) لقيم نفعية استخدامية على تلك المدخلات وإعادة عرض تلك الموارد والعناصر الإنتاجية المنفردة- من خلال عملية إنتاجية بتقنيات فنية معينة- في شكل منتج جديد موحد.

وبكلمات أكثر إيجازاً فإن المشروعات الإنتاجية هي التي تقدم قيمة مضافة Addition Value للمدخلات المستخدمة من خلالها، ويمكن أيضاً أن تكون مخرجاتها بمثابة عناصر إنتاجية Production Elements قابلة للاستخدام كمدخلات إنتاجية وسيطة في مشروعات إنتاجية أخرى بما يحقق مضاعفات للدخل والإنتاج.

2- **مشروعات استهلاكية** Consumer Projects: وهي التي تستخدم مدخلاتها من أجل إنتاج منتجات أو مخرجات نهائية الصنع والإعداد بحيث تصبح قابلة للاستهلاك المباشر حيث ينتهي دور المخرجات وإدرارها النفعي عند المستهلك المستخدم لها.

3- **مشروعات استهلاكية/ إنتاجية** Productive/ Consumer Projects: وهي تلك التي تقدم قيمة مضافة نفعية لمخرجاتها أو لمنتجاتها بحيث تصبح قابلة للاستهلاك المباشر، أو للاستخدام مرة ثانية كمنتج وسيط لإنتاج منتج آخر جديد أو مختلف وخصائصه

ومنافعه عن ما تقدمه هذه المشروعات مثل الصناعات العطرية متعددة المراحل والاستخدامات التي يمكن استخدام منتجاتها بشكل مباشر أو بإضافتها إلى صناعات غذائية أخرى أو صناعات دوائية (خاصة الطبيعية منها) لتحسين الخصائص والمواصفات وزيادة المنافع.

4- **مشروعات إعادة التدوير** Recycling Projects: وهي التي تقوم على إعادة تجميع وتصنيف وإعداد النفايات والفضلات غير القابلة أو الصالحة للاستخدام المباشر وتصنيف وإعداد النفايات والفضلات غير القابلة أو الصالحة للاستخدام المباشر من أجل استخدامها كمدخلات أو كخامات أساسية لاستخراج منتجات جديدة ذات جدوى.

ثالثاً: من المنظور البيئي والصحي:

1- **مشروعات صديقة البيئة**: وهي التي تستخدم مدخلات وتقنيات (نظيفة) لا تلوث البيئة ولا تضر بالصحة العامة ولا تتسبب في إهدار الموارد الطبيعية مثل المنتجات التي لا يستخدم فيها غاز (الفريون) الذي شاع استخدامه فيما مضى في إنتاج الكثير من الأجهزة المعمرة كالثلاجات، وعدم استخدام أخشاب الأشجار كوقود واستخدام الديدان الزراعية الحيوية (مثل استخدام بعض أنواع الدود غير الضار بالنباتات) بدلاً من المبيدات الكيماوية الضارة بالنبات وبالصحة العامة للبشر معاً.

2- **مشروعات بيئية:** وتتمثل في مشروعات تقام بذاتها من أجل التخلص من التلوث البيئي أو الاستفادة بالموارد الطبيعية وإحلالها محل البدائل الصناعية، مثل تولي إنشاء مساحات خضراء في الطرق والمباني، ومشروعات جمع القمامة بطرق صحية.

3- **مشروعات استثمار النفايات**: وهي تتشارك في طبيعتها مع مشروعات إعادة التدوير السابق الإشارة إليها في المجموعة الثالثة، لكنها تختلف عنها في أن المشروعات السابقة تشمل اهتماماتها استغلال النفايات الصالحة فقط لتحقيق أهدافها الإنتاجية المحددة سلفاً، أما مشروعات استثمار النفايات فتتم بالدرجة الأولى من أجل المحافظة على بيئة

نظيفة بحيث يتم هذا بالتخلص (المثمر) من تلك النفايات مع عدم الاكتفاء بمجرد دفنها أو التخلص منها فقط ومن ذلك استثمار قش الأرز.

4- مشروعات التخلص الصحي الآمن من النفايات: حيث يتم ذلك باستخدام تقنيات مستحدثة تضمن تجميع ونقل النفايات والمخلفات من أماكن تواجدها وتكتلها إلى أماكن نائية بعيدة عن التجمعات السكانية بما يضمن تقليل مخاطرها التي قد تصل في كثير من الأحيان إلى اشتعال الحرائق الذاتية بفعل تفاعلات كيمياوية معينة تحدث في النفايات المتراكمة، أو إصدار إشعاعات بالغة الخطورة خاصة فيما يتعلق بالنفايات النووية، أو التسبب في نشر الأمراض والأوبئة الفتاكة كما يحدث من قبل نفايات المستشفيات من سرنجات وأدوات تم استخدامها مع مرضى بأمراض وبائية معدية.

رابعا: من حيث التأثير على طاقة المشروع (د/ أمين لطفي، 2055، ص 7، 8):

1- **مشروعات جديدة** New Investment projects: والعنصر الجديد يتمثل في:

أ - ممارسة أنشطة لم يسبق ممارستها.

ب- الدخول في أسواق جديدة محلية أو أجنبية في ذات النشاط أو الخدمة المقدمة من ذات المشروع المعني.

2- **مشروعات التوسع الاستثماري** Expansion Investment Projects : حيث تختلف عن سابقتها في أنها تستمر على (ذات) النشاط بذات نوعية المدخلات والتقنيات لكنها تقوم بالتوسع في حجم نشاطها ليس فقط داخل المبنى لكن قد يكون بإنشاء مبان وفروع أخرى في مناطق أخرى على المستوى المحلي أو الخارجي. مثل إنشاء (سلسلة) من الفروع لمصنع غزل ونسيج أو للسيراميك.

3- **مشروعات الإحلال الرأسمالي** Replacement Investment Projects: ومن مجالات الإحلال:

أ - إحلال آلات صناعية مختلفة التقنيات (أكثر تطوراً أو أطول في عمرها الإنتاجي مثلاً).

ب- إحلال آلات أصغر حجماً لدواعي الملائمة مع المساحة المتاحة.

ج- إحلال آلات أكثر سهولة في الاستخدام والتطبيق بما يتلاءم والخبرات المتاحة لتشغيلها.

4- **مشروعات التطوير التكنولوجي** Technology Investment Projects: وتختلف عن سابقتها في أنها قد تكون هي ذاتها المشروعات بكل ما تستخدمه من مدخلات وآلات لكنها (تضيف) بعض الوسائل (التحسينية) التي تساهم في رفع أداء المدخلات كقطع غيار إضافية مثلاً أو برامج إلكترونية مستحدثة.... الخ.

خامساً: من حيث طبيعة العلاقة التنافسية بالمشروعات الأخرى:

1- **مشروعات ذات ارتباط معنوي بمشروعات أخرى**: حيث يتخذ الارتباط أحد ما يلي من أشكال:

أ - **ارتباط تكاملي إيجابي دافع**: من خلال استخدام منتجات مشروعات سابقة الإنتاج كمدخلات وسيطة (دفع خلفي)، أو استخدام منتجات مشروعات متوازية الإنتاج (كمشروعات النقل لمنتجات المشروع المعني من أماكن الإنتاج إلى أماكن التسويق)، أو أن منتجاتها تفيد مشروعات لاحقة الإنتاج في إكمال عملياتها الإنتاجية المستهدفة (دفع أمامي).

ب- **ارتباط تنافسي مدمر**: حيث يحدث هذا عادة بين المشروعات البديلة التي تختلف قدراتها التنافسية، وتزيد حدة التنافس المدمر لأحدها بسبب تفوق الآخر مع استخدام وسائل غير مشروعة مثل التجسس الاقتصادي والدعاية والإعلان المضادة، والتهام المشروعات الكبرى للمشروعات الصغيرة أو متناهية الصغر.

ج- **ارتباط ودي أخلاقي**: ويحدث عادة بين المشروعات البديلة المتنافسة التي تلتزم باتفاقيات أخلاقية فيما بينها على عدم إضرار أحدها بالآخر.

2- **مشروعات مستقلة** Independent Projects: ومن مظاهر الاستقلالية وعدم الارتباط:

أ - اختلاف المجال الإنتاجي.

ب- اختلاف مجال التسويق على المستوى المحلي أو الخارجي أو الاثنين.

سادساً: من حيث طبيعة ونمط الاستثمار:

1- بداءة، وللأهمية البالغة لكلمة (استثمار) كمصطلح اقتصادي جوهري خاصة في مجال دراسات الجدوى نفضل إعادة إلقاء الضوء الأكثر إيضاحاً على مفهوم الاستثمار وخاصة أنه مثل غيره من المفاهيم- عادة ما يلاقي خلطاً في المعروض حوله في الدراسات المتخصصة:

- فالاستثمار هو إضافة طاقات إنتاجية جديدة في الأصول الإنتاجية الموجودة في المجتمع.
- أو هو عملية التوسع في أنشطة المشروعات القائمة.
- أو هو تجديد في أصول أو في مشروعات انتهى عمرها الافتراضي.
- أو هو شراء الأوراق المالية المصدرة لإنشاء مشروعات جديدة بما يؤدي ويساهم في النهاية إلى زيادة الناتج القومي الإجمالي من السلع والخدمات.

كما يمكن تعريف الاستثمار بأنه ذلك الجزء من الناتج القومي الذي لم يستخدم في الاستهلاك الجاري لسنة معينة، وإنما استخدم في الإضافة إلى رصيد المجتمع من الأصول الرأسمالية لزيادة قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات (معهد التخطيط القومي، أكتوبر، 2009، ص 116).

ولقد عرف في معجم الاقتصاد المعاصر (تحسين التاجي الفاروقي، 2009، 256) على أنه "توظيف الأموال في شراء شيء يتوقع أن ينتج دخلاً أو زيادة رأس المال، أي استخدام للموارد اليوم من أجل التوسع في الإنتاج أو الاستهلاك غداً".

وفي مصدر آخر (Graham Bannock, 1972): عرف الاستثمار بأنه (الإنفاق على السلع أو على الأصول الرأسمالية) أو بأنه (قيمة ما يتم إنفاقه على توفير المخزون من أصول رأسمالية للمشروع، أو على عمليات التغييرات الاقتصادية للمشروع مثل عمليات الإحلال الرأسمالي للآلات أو التحول إلى حجم إنتاجي كبير).

وقد يعترض القارئ لقدم مصدر هذا التعريف لكنه في الواقع هو الأكثر دقة وارتباط بمفهوم المصطلح كما يستخدم في العرف الاقتصادي حيث أنه تم استنباطه من نظرية كينز ونظريات محددات الدخل Income Determination التي تمثل الأصل الحقيقي لنشأة هذا المصطلح وتعميم استخدامه بدقة أكبر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن استنباط مفهوم أكثر شمولية بحيث يصلح للتطبيق ليس فقط على المشاريع الاقتصادية الهادفة للربح لكن أيضاً على كل المشاريع التي تمثل خطط ترتبط بالحياة والسلوكيات المعيشية للإنسان وكذا على المشاريع غير الهادفة للربح لكنها مع هذا يمكن أن تهدف إلى تحقيق منافع ذات طبيعة غير مادية بناء عليه، فإن كلمة "استثمار" يمكن أن يقصد بها "الاستغلال التطبيقي للموارد وللإمكانات المتاحة بغرض تحقيق أهداف ورؤى محددة".

وذلك مثل استثمار الوقت، واستثمار خبرات ذاتية يتميز بها المرء عن غيره، واستثمار فئة عمرية معينة (كفئة الشباب) أو استثمار علاقات متميزة لذوي النفوذ، أو استثمار أطفال الأسرة.

والاستثمار يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً أو عقيماً.

أ - فالاستثمار الإيجابي: هو ما يتحقق من أجل تحقيق أهداف إيجابية نافعة ومقبولة من جميع المناظير الدينية والأخلاقية والقانونية، وكذلك هو ما تتحقق معه أكبر نسبة من الأهداف المرجوة من تنفيذه- وهو عادة استثمار تنموي، ارتقائي وتطويري إلى الأفضل.

ب- والاستثمار السلبي: هو ما ينجم عنه تحقق أهداف ضارة أو متعارضة مع جميع المناظير الدينية والأخلاقية والقانونية، وكذلك هو ما يخفف في تحقيق النسب الأكبر من الأهداف النافعة المخطط لها، وهو عادة استثمار هادم، متخلف، وساحب إلى الأسوأ.

ج- والاستثمار العقيم: هو ما يتم بدون حدوث أية تغيرات مستهدفة كانت أم غير

مستهدفة وهو يمثل حالة ركود وكساد وفشل منذر وتمهيدي بالدخول إلى مرحلة (المسلبية الهادمة).

2- ويمكن تصنيف المشروعات وفقاً لمعيار طبيعة ونمط الاستثمار إلى:

أ - مشروع استثماري نقدي: ويتمثل في المنفق النقدي على توفير المدخلات والمتطلبات اللازمة لتحقيق الاستثمار ووفقاً للمخطط الشامل المستهدف له.

ب- مشروع استثماري عيني: ويتمثل في تكوين طاقات إنتاجية جديدة (بشرية في غالبية الأحوال) أو في المحافظة على كفاءات الطاقات الإنتاجية الموجودة أو في تطويرها (من خلال الدورات التدريبية والتعليمية مثلاً)

سابعاً: من حيث طبيعة العائد المتحقق:

1- مشاريع مضمونة العائد (مثل إنتاج السلع ضعيفة المرونة أو التي تتسم بميزة إنتاجية أو فنية أو نفعية نسبية عن غيرها).

2- مشاريع سريعة العائد(مثل الصناعات الاستهلاكية الغذائية).

3- مشاريع غير مضمونة العائد (مثل المشاريع الوليدة أو التي تتعارض مع عادات المجتمع).

4- مشاريع بطيئة العائد (مثل مشاريع البنية الأساسية).

ثامناً: من حيث الفترة المستغرقة:

1- مشاريع استثمارية قصيرة الأجل (مثل الأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل).

2- مشاريع استثمارية طويلة الأجل (مشروعات يصعب تحويلها أو تحويل أصولها إلى نقوداً بالتأجير أو بالبيع أو بخلافه).

تاسعاً: من حيث موضع ومجال الانتماء:

1- **مشاريع استثمارية وطنية أو محلية** Domestic: وهي تلك التي يتم تمويلها من مصادر

محلية، وتقام على أرضه الوطن الأم، وغالباً ما تكون الأولوية لاستخدام الموارد والخامات والمدخلات المحلية. ويمكن أن يتم تطبيقها من خلال عدة جهات:

أ - القطاع العام أو الحكومي.

ب- القطاع الفردي (يعمل لحسابه).

ج- القطاع الخاص (أفراد أو جماعات خاصة بالمشاركة).

د- القطاع المدني (منظمات غير حكومية).

هـ - القطاع التعاوني (مثل الجمعيات للسلع الغذائية).

و- القطاع العسكري (مثل الجمعيات العسكرية الصحية والخدمية والغذائية المتاحة ليس فقط للعسكريين لكن أيضاً للمدنيين).

2- مشاريع استثمارية أجنبية Foreigner: عادة يقوم بها غير المقيمين بالدولة ومن أنواعها.

أ - مشاريع استثمار غير مباشر (في شكل قروض أجنبية، أو شراء الأجانب الأسهم وسندات حكومية).

ب- مشاريع استثمار مباشر (مثل التحويلات المالية التي تتدفق من الخارج في صورة طبيعية كالسياحة، أو نقدية لإقامة مشاريع يديرها الأجانب بسبب ملكيتهم لكل أو لجزء من تلك المشاريع مما يمنحهم حق قانوني في الإدارة (مثل مشاريع الكشف عن النفط على أراضي الوطن بواسطة شركات أجنبية).

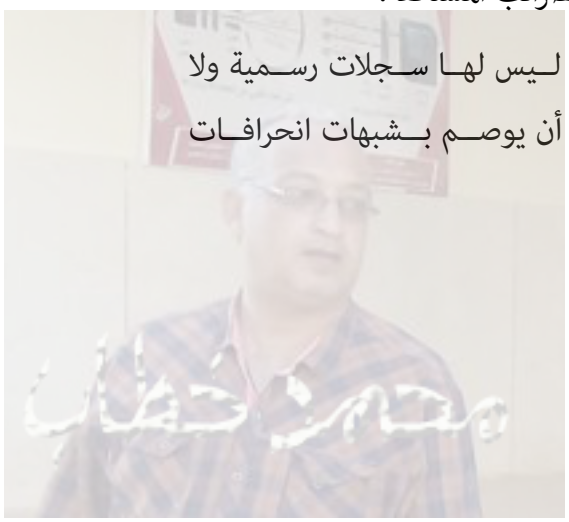
3- **مشاريع استثمارية مشتركة**: بين القطاع المحلي والقطاع الأجنبي في إطار القوانين المحلية المنظمة كمثل تلك المعاملات.

4- مشاريع متعددة الجنسيات.

عاشرًا، وفقاً لقانونية الوضع:

1- مشاريع تتبع للقطاع الرسمي: لها سجلات رسمية، ودافعة للرسوم وللضرائب المستحقة.

2- مشاريع تابعة للقطاع غير الرسمي أو للاقتصاد الخفي: ليس لها سجلات رسمية ولا تؤدي الالتزامات الوطنية المفروضة، وكثير منها يمكن أن يوصم بشبهات انحرافات



ومخالفات دينية أو قانونية صريحة مثل المشاريع التي تقوم بمنتجات مخالفة للمواصفات الصحية أو البيئية أو الفنية المطلوبة أو المنتجة لمنتجات فاسدة أو تقوم في تسويقها على الغش التجاري بتزوير ضمانات صورية مثلاً.

3- **مشاريع غسيل الأموال**، وهي التي يتم تمويلها من مصادر مشبوهة أو مخالفة للدين أو للقانون أو مسلوبة من الغير، ويتم إقامتها بهدف إخفاء حقيقة النشطة غير المشروعة المدرة تلك المصادر التمويلية وراء قناع زائف يبدو في أنشطة استثمارية تبدو قانونية بالكامل.

حادي عشر، وفقاً لحجم المشروع:

1- مشاريع متناهية الصغر.
2- مشاريع صغيرة.
3- مشاريع متوسطة.
4- مشاريع ذات الحجم الكبير.

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ المتتبع جيداً لصفحات الكتاب منذ البداية خاطرة وقوع المؤلفة في خطأ تكرار بعض البنود في ذلك المقام مع ما تم سرده في الفصل الأول، لكن هذا التكرار لم يحدث على سبيل الغفلة، ولا على سبيل العمد والقصد، لكن حدث مراعاة للتسلسل العرضي ولإتمام الصورة المستهدفة بشأن متضمنات الكتاب. ففي بداية الأمر كان عرض تصنيفات المشروعات قد تم من خلال ربطه بمجال دراسات الجدوى كعرض تعريفي متكامل حولهما أما في ذلك المقام، وبعد الانتهاء من عرض أدوات ووسائل وأهم المناهج المستخدمة في دراسات الجدوى المعنية، والتي تهم بالدرجة الأولى القائم على تلك الدراسات، فكان من الضروري أن ننتقل إلى جانب الراغبين في إقامة وتنفيذ مشروع معين لتقدم لهم دليلاً إرشادياً لكي يتآلفوا من خلاله مع الأجواء الاستثمارية المختلفة، تشجيعاً للجميع على أن يبدأ كل بخطوة فاعلة لكي يختار ما يناسبه مما تم عرضه تفصيلاً من أنوع كثيرة للمشروعات، ولكي يتعرف في ذات الوقت على ما يجب أن يتجنبه ويحذر الوقوع في براثنه منها.

واستطراداً في تحقيق هدفنا هذا، نكمل الصورة بالأجزاء التالية بالفصل الحالي، بحيث يتم في الفصل التالي والأخير عرضه دليل تطبيقي كاف لبعض النماذج التطبيقية لعدد من المشاريع الاستثمارية القابلة للتنفيذ والتي تم تنفيذها بالفعل من قبل آخرين.

ثاني عشر، الاختلاف بين المشروعات المختلطة والمشروعات المشتركة:

1- **المشروعات المختلطة** Mixed Projects: (د. حاتم القرنشاوي، بدون تاريخ، ص 63، 64): هي المشروعات التي يشارك فيها الأفراد والسلطة العامة أو التي يتشارك فيها القطاع الخاص مع القطاع الحكومي أو القطاع العام- حيث تتم تلك المشاركة في الأرباح والخسائر في نطاق معين (مثلاً المشاركة في التمويل- أو جزئياً بالتمويل وجزئياً بالإدارة، والمشاركة في الأرباح والمخاطر).
وفي تلك الحالة يأخذ المشروع شكل الشركة المساهمة التي يشترك في رأسمالها أشخاص طبيعيون أو معنيون من القطاع الخاص، مع أشخاص طبيعيون أو معنويين من القطاع العام.

2- **المشروعات المشتركة** Joint Venture Projects (المرجع السابق): وهي المشروعات التي يشترك في ملكية رأسمالها المحلي مع المال الأجنبي سواء كان مالك هذا المال المستثمر شخصاً طبيعياً أو معنوياً من أشخاص القطاع الخاص أو القطاع العام. ويمكن أن تأخذ تلك المشروعات أحد أشكال الشركات الخاصة.

ثالث عشر، بعض الأشكال القانونية للشركات Companies (المرجع السابق ص 62):

1- **شركات التضامن Partnership Companies:** وهناك يتشارك جميع الشركاء بحصصهم ويمتد مسئوليتهم إلى كل ما يملكون أيضاً وكل مشارك يكتسب صفة التاجر، كما لا يقبل تصرف أي شريك في حصته بسحبها مثلاً بدون موافقة سائر الشركاء. أي أن كل الشركاء هنا متضامنين في المسئولية عن الشركة.

2- **شركات التوصية البسيطة Partnership Companies Limited:** وهي تضم فئتين

من الشركاء، إحداهما ذات فئة الشركاء المتضامنين في المسئولية عن التزامات الشركة بكل أموالهم، والثانية تحدد مسئوليتهم تجاه الشركة والتزاماتها بمقدار حصصهم في الشركة، وتلك الفئة الأخيرة في مقابل محدودية مسئوليتها، لا يحق لهم التدخل في إدارة الشركة.

3- **شركات التوصية بالأسهم Limited Partnership by Shares Companies:** وهي تمزج بين خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال- فهي تضم شركاء متضامنين، وشركاء مساهمين محدودي المسئوليات بحيث يحدد لها القانون حداً أدنى لرأس المال.

4- **شركات ذات مسئولية محددة Limited Liability Companies :** وفيها لا يوجد فئة الشركاء المتضامنين لكنها تضم فقط شركاء مسئولين بقدر حصصهم التي ساهموا بها فيها- ولا يكتسب المساهم فيها صفة التاجر والحد الأقصى لأعضائها لا يزيد عن خمسين شريكاً. ولا يسمح لتلك الشركات بالقيام بأنشطة مثل أعمال التأمين أو البنوك أو للادخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.

5- **شركات مساهمة Joint Stock Companies:** وهدفها الأساسي تجميع الأموال، وهي تتلاءم أساساً مع المشروعات التي تتطلب تمويلاً كبيراً يعجز فرد أو قلة من الأفراد أن يوفرونه كما يحدث في حالة شركات الأشخاص. ويمكن أن تكون شركات مغلقة (لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام) أو شركات مفتوحة (تطرح أسهمها للاكتتاب العام). ويمكن أن يكون المساهمين فيها من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين والمساهمين هنا أيضاً ليسوا متضامنين لكن كل منهم تقتصر مسئوليته تجاه الشركة بقدر أسهمه فيها.

9/3 بعض المتطلبات الأساسية للمشروع الاستثماري:

أولاً: المراحل المختلفة التي يمر بها المشروع الاستثماري:

1- **مرحلة الفكرة** وربطها بأهداف وطموحات معينة من خلال مفاضلة مقارنة بين مجموعة الأفكار البديلة حول (مجالات) استثمارية مختلفة (مثل مجال الزراعة أو السياحة أو

الصناعة اليدوية أو التجارة... الخ)، ثم بدائل استثمارية داخل كل مجال، ثـم وضـع أولويـات للبـدائل المختارة، انتهاء تجديد نطاق وطبيعة الاستثمار المرغوب والمفضل.

2- **مرحلة استجلاب البيانات** الـشاملة والكافيـة بـالتعريف بكـل مـا يمكـن أن يـرتبط بالمـشروع مـن متطلبـات تمويليـة وتـشغيلية وتقنيـة وخدميـة وإداريـة وأمنيـة وقانونيـة وإجـراءات وتيـسيرات وتكليفات رسمية... الخ.

3- **مرحلة التجربة والخطأ** بإجراء دراسـات اسـتطلاعية للمنـاخ المـرتبط بنـشاط المـشروع وبعملياتـه التسويقية وبعمليات التسعير وتحديـد الحجـم المبـدئي لعـرض منتجـات المـشروع والتعـرف عـلى طبيعة الفئات المستفيدة أو المستهدفة من إقامة المشروع من أجل تفعيل وتنمية الطلب.

4- **تحصيل بيانات كافية** عن المشاريع ذات الارتباط بالمشروع المعني وتحديد طبيعة ارتباطهـا بالمـشروع وإعداد تصور مرشد بكيفية التعامل مع تلك المشروعات كلاً وفق طبيعة علاقته بالمشروع.

5- **إعداد المناخ الملائم** للبدء التكويني للبنات المشروع بتوفير عناصر الإنتاج والتشغيل والإدارة وغـير هذا من المستلزمات الضرورية للتمكن من بداية إقامة المشروع وتفعيل النـشاط المـستهدف مـن إقامته، مع إجراء عمليات دعاية وإعلان تمهيدية من أجـل جـذب أكـبر جانـب مـن الطلـب عـلى منتجات المشروع في مرحلة التشغيل، والتأكد مـن جديـة ذلـك الطلـب والتعـرف عـلى خصائـصه الفعلية.

6- **مرحلة بدايات التشغيل التجريبي**: حيث يبـدأ بالفعـل تـشغيل عوامـل الإنتـاج والتكليـف التـدريبي للعمال على الآلات والمعدات المستخدمة من أجل اكتساب مهارات العمل عليهـا بالكفـاءة اللازمـة ومن أجل التأكد من صلاحية الآلات والمعدات ذاتها على العمل بالكفاءة المعلنة والمطلوبة.

7- **مرحلة التشغيل الفعلي**: وهي بداية لتحويل المشروع إلى خليـة نحـل فعليـة لا يفـترض وجـود أي تعطل لأي مـن مكوناتـه ولا لأي شـخص يـشغل مكانـاً فيـه، ويفـترض في تلـك المرحلـة أن يعمـل المشروع بأقصى طاقات له في أفضل مناخ حماسي ممكن تخيله.

8- **مرحلة التسويق**: وهي مرحلة بالغة الخطورة والأهمية لأنها تشمل على ظهور أهم مؤشر تقييمي مبدأي لكن فعلي- على التبشير بنجاح وفعالية المشروع أو على وجود أخطاء أو انصراف محبط عن الإقبال الفعال على منتجات المشروع مما يستلزم معه سرعة اتخاذ المواقف والتعديلات اللازمة لاستدراك الموقف وتوجيهه إلى الوضع المقبول والمحقق لأهداف المشروع.

9- **مرحلة الرواج والانتعاش**: حيث يسير المشروع في خطى تقدمية تتلاءم مع أهدافه التي تتركز عادة في تحقيق مبيعات متزايدة وإيرادات متزايدة وتكاليف متناقصة تساعد على خفض أسعار المنتج مما يزيد من الطلب الفعال ويزيد من سلسلة الانتعاشات الرواجية لأنشطة المشروع حتى يصل إلى:

10- **مرحلة تحقق وفورات الإنتاج** الكبير حيث تتناقص تكاليف الإنتاج وأسعار المنتج.

11- **مرحلة تناقص الغلة** وتحدث في حالة بقاء أحد عناصر الإنتاج ثابتة على حالها مع إضافة مقادير متزايدة من عناصر الإنتاج الأخرى باستخدام ذات التقنية الإنتاجية مما يتسبب في تناقص متوسط تكلفة الوحدة المنتجة في البداية ثم ثباتها لفترة تشغيلية تالية ثم مع استمرار الحال ستبدأ متوسط تكلفة الوحدة في الارتفاع مما يؤثر سلباً على صافي الأرباح المتحصلة نتيجة لارتفاع التكاليف مما يدفع صاحب المشروع إلى رفع سعر بيع وحدة المنتج بما يتسبب في انخفاض الطلب الكلي الفعال خاصة إن كان المنتج كبير أو لا نهائي.

12- مرحلة التطوير والتحسين أو التوسع أو إقامة خط إنتاجي مكمل أو جديد وفقاً للحالة التي بلغها المشروع.

ثانياً: بعض المتطلبات الأساسية الواجب مراعاتها لاستكمال وتنفيذ المشروع:

1- في جميع مراحل المشروع التي سبق إلقاء الضوء على أهمها تواً- هناك بعض المطالب العامة التي يجب على المستثمر أن يتبعها كبداية للسير على المسار الصحيح:

أ - الملاحظة التتبعية الدقيقة للتجارب الاستثمارية المطابقة لطموحات المستثمر والتي قام بها آخرون، ومحاولة استشراف تصورات تقيمية لأوضاعها المختلفة

للمساعدة على بلورة الأفكار البديلة وعلى ترشيد عملية الاختيار والتفضيل.

ب- الاستعانة بأهل المشورة والخبرة من المعارف وغيرهم.

ج- محاولة استكمال الصورة حول المشروعات الممكن تنفيذها بتجميع أكبر قدر من البيانات الاستطلاعية.

د- الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.

2- فإذا تبلورت فكرة المشروع وأصبحت مسمى محدد لمشروع بعينه قابل للتنفيذ، لا بد أن يدرك المستثمر أن هناك متطلبات أساسية لابد من تحقيقها حتى يستمر المشروع وأنشطته على المسار الصحيح. ومن أهم تلك المتطلبات:

أ - **توفر الإمكانات التمويلية الكافية:** ويعتبر هذا من أكثر المتطلبات أهمية، فالتمويل يعتبر بمثابة الغذاء والشراب اللازمان لتوليد طاقات المشروع وتشغيلها وبدونه يصبح المشروع حلماً خيالياً لا جدوى له.

وكما شرحنا في جزء سابق، فالتمويل يمكن أن يكون مصدره من:

- مدخرات أو موروثات أو فوائض ومدخرات من دخل من عمل سابق لدى الغير (كمصادر شخصية).
- قروض حسنة أو منح وهدايا نقدية غير مستردة (جهات خيرية أو أسرية).
- شركاء آخرون بالمال كله أو جزء منه (شركاء متضامنين أو محددي المسئوليات).
- قروض من البنوك أو من صندوق التنمية الاجتماعية.
- "جمعية أسرية" مع أفراد الأسرة أو الجيران أو المعارف.
- طرح أسهم في السوق المخصص.
- البدء بنشاط ضئيل التكاليف (وليكن داخل المنزل مثلاً) ثم ادخار الجزء الأكبر مما يتحقق من عوائده، وإعادة تدوير تلك الفوائض بحيث يتم التوسع التدريجي في النشاط حتى يتكون رأس المال الملائم للتحول إلى إقامة المشروع المستهدف أو لتنمية المشروع متناهي الصغر القائم بحيث يصبح مشروعاً كبيراً.

ب- **توافر المدخلات اللازمة**: وهي تمثل عناصر الإنتاج التي تشير إليها النظرية الاقتصادية (الأرض، العمالة البشرية، رأس المال من آلات ومعدات، التنظيم) وذلك بالإضافة إلى مدخلات أخرى داعمة، وبوجه عام يمكن توضيح أهم بنود المدخلات اللازم توافرها على مدى مراحل إقامة المشروع وتشغيله في الآتي:

- **الأرض والمبنى الذي يقام عليه المشروع**: حيث يراعى أن يكون هذا في الموقع المناسب كما سوف يوضح في جزء تال. ويمكن للمستثمر الناشئ أن يبدأ مشروعه داخل المنزل بتخصيص مساحات معينة فيه إلى حين ميسرة حيث يمكنه بعد تحسين أحواله المادية أن يستأجر وحدة إدارية أو تشغيلية معينة، وبالتدريج يمكنه الانتقال في النهاية إلى مكان يمتلكه لتحقيق دواعي الاستقرار وتوفير نفقات الإيجار.
- **العمالة البشرية**: على المستثمر أن يضع تخطيطاً شاملاً (بنفسه أو بمساعدة المكتب الاستشاري المختص) بحيث يشمل تصنيفاً لجميع الأنشطة المطلوب تنفيذها بالمشروع، وتحديد عدد الوحدات اللازم إنتاجها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، أو عدد ساعات العمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري لكل فئة من العاملين، ثم تحديد عدد العاملين اللازمين لإنجاز كل مهمة في جميع أنشطة المشروع، وتحديد طبيعة العمالة المطلوبة (كشفها ذات وخبرات ومهارات متخصص)، وطبيعة ديمومتها (عمالة مؤقتة أو موسمية أو وقت الطلب)، وتحديد الحد الأدنى لأجر كل عامل (وفقاً لمتوسط تكاليف المعيشة المحسوب في الدراسات الإحصائية المتخصصة وكذلك وفقاً لحجم المكلف به من عمل ووفقاً لحالته التعليمية... الخ)، وكذلك تحديد الحد الأقصى الذي يمكن أن يتحمله المشروع في بند الأجور، مع تحديد بند للمكافآت وللحوافز وللمسئوليات الاجتماعية تجاه العاملين.

ثم تبدأ عملية استجلاب العمالة المناسبة من خلال إعلانات طلب وظائف

في الوسائل الإعلامية التقليدية (مثل جريدة الوسيط)، أو من خلال المدارس الفنية والكليات المتخصصة حيث تعقد لقاءات تعارف تخصص لهذا الغرض- ويمكن أن تكون العمالة من الأقارب والمعارف أو أن تستجلب من الأماكن الحرفية والمهنية الأخرى.

ولابد من إعداد تعاقدات رسمية بين جميع الأطراف حفظاً للحقوق وتقليلاً لدواعي المنازعات وتيسيراً المناخ مهني مستقر.

- **رأس المال**: وهو يعتبر عادة المكمل أو البديل للعمالة البشرية حيث يجب على المستثمر أن يفاضل بين استثمار (كثيف بالعمالة) أي تقوم أنشطته بنسبة أكبر على تشغيل العمالة، أو استثمار "كثيف برأس المال" أي أن التركيز يكون باستخدام الآلات والمعدات مع توظيف أقل قدر من العمالة البشرية تجنباً لمخاطر التعامل مع بعض المهملين منهم الذين لا يستقرون في مكان عمل واحد فيتركون العمل ويتسببون في تعطيل عملية الإنتاج ويتسببون في حدوث خسائر للمشروع وكذلك في إهدار الموارد.

وعلى المستثمر في عملية المفاضلة هذه أن يوازن بين مزايا وعيوب استخدام كل من هذين العنصرين المكملين/ البديلين بحيث يختار استخدام الاثنين بما يساهم في تحسين العملية الإنتاجية للمشروع، وبما يضمن مقدرة العمالة الموظفة على تشغيل الآلات والمعدات الجديدة أو عالية التقنيات.

- **تنظيم وإدارة** أيضاً، حيث لا يقوم المشروع ولا يمكنه الاستمرار بنجاح بدون كادر إداري متكامل قادر على القيام بالمهام التخطيطية والإدارية بنجاح ومن مهام ذلك الكادر القيام بتقسيم العمل والتخصص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والمتابعة والإشراف والإرشاد، والتنسيق بين الأعمال والأنشطة المختلفة وإعداد تقارير بتقييم مستويات الأداء وتوقيع الجزاءات أو تقرير المكافآت... الخ.
- لكن هناك عناصر أخرى يفضل أن يشملها المشروع لتحسين مستويات

الأداء فيه مثل توفير مكاتب لقانونيين متخصصين في بحث القضايا وأية أمور قانونية يتوقع دائماً أن يتعرض لها أي مشروع، ولمحاسبين ومراجعين مهرة في إعداد الدفاتر اللازمة للعرض على الجهات الرقابية الرسمية وفي تقدير الضرائب والمستحقات الدورية على المشروع، وشركة نظافة للمحافظة على مناخ بيئي صحي داخل المشروع وفي المنطقة المحيطة، وملحق مكاني لدواعي الراحة والاسترخاء والترفيه المطلوب لتجدد نشاط العاملين وتحفيزهم على الاستمرار في عملهم خاصة وإن كان يتطلب ساعات يومية ممتدة.

ج- تهيئة المناخ المستقر المناسب لأنشطة المشروع: وذلك من خلال قنوات إجرائية:

- **التهيئة الرسمية:** بإتمام كل الإجراءات الرسمية والقانونية اللازمة لاعتماد المشروع وتحقيق العلانية والشفافية حول أنشطة باستخراج التراخيص ودفع المستحقات وتطبيق المواصفات الفنية المقررة وإتباع اللوائح والإرشادات المعلنة في الجهات التي يتبعها الاستثمار مثل الغرفة التجارية واتحاد الصناعات والغرفة الصناعية ووزارة الصحة، ووزارة الإسكان ووزارة السياحة والجهات الأخرى التي تشمل على الأنشطة المختلفة المرتبطة بالمشروعات الاستثمارية المقامة.
- **التهيئة البيئية والصحية:** بالتركيز على المباني الصحية التي تستخدم الإضاءة والتهوية الطبيعيين (باستخدام نوافذ متسعة المساحات مثلاً)، الاهتمام بالديكورات الخضراء التي يستخدم فيها النباتات والأزهار الطبيعية المنعشة واستخدام مرافق صحية نظيفة دائماً، وعمل مداخن ووسائل أخرى ملائمة للتخلص من العوادم والأدخنة والنفايات الضارة وهكذا...
- **الرعاية الصحية للعاملين:** بتخصيص طاقم صحي لحالات الطوارئ، وتوفير بعض الأدوية والعقاقير اللازمة للإسعافات الأولية، وتخصيص احتياطيات نقدية كإعانات لعلاج إصابات العمل ومواساة المرضى من العاملين، وتخصيص مشروبات ووجبات خفيفة لتجديد نشاط العاملين، وإن أمكن عمل عضوية

لهم في نوادي أو مراكز رياضية قريبة من مكان عملهم لقضاء أوقات الراحة فيها. فبكل تأكيد أن الإنتاجية ترتفع كثيراً عند العمل صحيح البدن مما يضمن زيادة منتجات المشروع واستمراريته الطبيعية.

- **إعداد مخازن وأماكن ملائمة** لحفظ ولتخزين الخامات والمدخلات التي تتطلب فترات طويلة لحفظها، ولتخزين المخرجات لحين الانتهاء من العمليات المرحلية لتصريفها وتسويقها.
- **الاستعانة بالمتخصصين في التدريب** على تشغيل الآلات والمعدات الجديدة وفي صيانتها وتقليل مضاعفات إهلاكها وإطالة عمرها الإنتاجي.
- **تخصيص علامة تجارية متميزة** للمشروع بطريقة تجذب جانب الطلب المستهدف وتكون سهلة التذكر، وذلك من أجل إشهار المشروع.
- **التقدير التصوري للضرائب والرسوم** والمدفوعات المستحقة على المشروع من خلال زيارات ميدانية للمصالح والمؤسسات ذات الصلة وتدوين تلك المستحقات والتعرف من المستشارين القانونيين المختصين على أفضل طرق الدفع والسداد التي تتلاءم مع قدرات المستثمر.
- **تأصيل عملية التعرف على طباع وسلوك واتجاهات فئة المستهلكين** بوجه عام، والذين ينتمون إلى جانب الطلب المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع على وجه أخص، وذلك من خلال مقابلات مع المسئولين في الغرف التجارية وغرفة الصناعة الخاصة بالمنتج والسماسرة والوكالات ومندوبي المبيعات وزيارات عابرة تفحصية للمشاريع الاستثمارية المماثلة والمنافسة، ومناقشة أهل التخصص والمعرفة، والمعارف وغيرهم.
- **تخفيف الآثار الهدامة للتنافسية مع الجهات الأخرى** وتأصيل أجواء المنافسة التكاملية: وذلك بعمل زيارات ودية إلى الجهات المنافسة وإجراء اتفاقيات ودية معهم على الالتزام بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار" والتواصل الودي والاجتماعي معهم بحيث يتم تحويل شكل المنافسة إلى منافسة تكاملية

يساعد كل الآخر في دعم أنشطته واحتفاظه بمكانه في السوق وفي استكمال ما ينقص لدى البعض بالحصول عليها من البعض الآخر وبالتأكيد على تثبيت الأسعار في حالة تجانس المنتجات المباعة.

- ويفضل أن يقيم المستثمر مشروعه في مكان مستقل بعيداً عن الجهات المنافسة لكن في نفس الوقت يكون موجوداً بين تجمع من المشروعات التكميلية والمستقلة التي تكون فيما بينها سوقاً متنوعاً شاملاً يجذب أكبر عدد من المستهلكين ويخلق رغبات متولدة من شراء منتجات المشروعات المجاورة عند مشاهدتها عرضاً إنشاء زيارة المستهلكين المقصورة أصلاً لمشروع آخر بعينه.
- **التأهيل المهني والحرفي الملائم**: بتوفير دورات تدريبية مكثفة قبل بداية أنشطة المشروع وفي مرحلة بدايات إنشائه من أجل التدريب العملي على كيفية استخدام معدات المشروع وإدارة الأنشطة المكلفين بها داخل المشروع المعني وعدم الاكتفاء بمهاراتهم وخبراتهم الأصلية التي قد لا تكفي الاحتياجات التشغيلية للمشروع المعني.
- **التجريب التسويقي:** ويحدث ذلك خاصة في مرحلة بدايات إنشاء المشروع حيث يبدأ المستثمر بإنتاج (عينات) تجريبية في المواصفات وفيما يتحدد لها من أسعار وفي طريقة تغليفها وفي أساليب عرضها للمستهلكين في مواقع تسويقية مختلفة وفي هذا تتم الاستعانة بمندوبي مبيعات مهرة وقادرين على التقييم الصحيح لأفضل حال تسويقي يمكن للمشروع أن يستقر عليه.

وعادة ينصح أن تقدر الوحدات الإنتاجية التجريبية الأولية بمقدار لا يتسبب عدم بيعه وتصريفه في خسائر جذرية أو جسيمة لصاحب المشروع - كما يفضل أن يكون في حدود ما يمكن توزيعه كهدايا لمعارف والجيران أو الاستفادة منه بالاستهلاك الشخصي أو العائلي لأطول فترة ممكنة. فمن مميزات ذلك التقدير الأولى للعينات التجريبية هو تقليل مخاطر رفض

السوق الخارجي لاستيعابه وتحويل منافعه من أرباح متحصلة من إيرادات بيعه للغير، إلى نفقات استهلاكية تم توفيرها من خلال الاستهلاك الذاتي للمنتج. وهذا، ما ينتج فرض أفضل للتعديل والتصحيح بأقل تكاليف وتسربات وخسائر وباحباطات ممكنة. وبناء على اتباع تلك الطريقة يمكن أن نطبق قاعدة مستحدثة يمكن أن تطلق عليها تحويل المنتج أو البائع إلى منتج رشيد بل ومستهلك رشيد أيضاً.

- **تحديد المواقع التسويقية المناسبة:** من خلال التعرف الإحصائي الدقيق على التوزيع الجغرافي للسكان في الأماكن المتاحة للمستثمر (داخل أو خارج البلد) والتعرف على الخصائص الديموجغرافية للسكان وكذلك على عدد المنافذ المنافسة التي تغطي احتياجاتهم من المنتج الذي يزمع المشروع المعني إنتاجه، أو على مدى تقبلهم للجديد من المعروضات إن كان المشروع سيقدم جديداً حيث تزيد درجة احتمال قبول الجديد في المناطق الراقية والكثيفة بالطبقات الثرية المثقفة.
- التعرف على المستوى التكنولوجي السائد في السوق سواء بالنسبة للمنتجات أو لأساليب الإنتاج (د. حاتم القرنشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73)، حيث يساعد هذا على اختيار التوليفة الإنتاجية المناسبة من المدخلات من خامات ورأس مال وعمل وغيرها مع تحديد الأسلوب التطبيقي الأفضل للإنتاج أن يكون كثيف بالعمالة أو كثيف برأس المال أو متوازناً في الاستخدام بحيث يقوم اختيار المشروع على إضافات أو تعديلات يتميز بها عن منافسيه، وعلى تقديم مواصفات وخصائص مختلفة للمنتج.

وكمثال على تلك المفاضلة، أن يلاحظ المستثمر بتتبعه لتجارب الآخرين السابقة في نفس المجال أنه في مجال صناعة مشغولات التريكو والكروشيه، قام أحد المشاريع بالتركيز على الإنتاج اليدوي باستخدام عمالة بشرية كثيرة العدد مع الاستعانة بأدوات تريكو وكروشيه بسيطة وأسعارها زهيدة، وكانت أجور تلك العمالة منخفضة ومرضية لصاحب

هذا المشروع، وما زاد من درجة رضاه أن القطعة تباع في السوق بأسعار مرتفعة نسبياً لزيادة الطلب خاصة من قبل السائحين على ذلك النوع من المنتجات اليدوية.

بينما وجد مشروعاً آخر متشابهة المجال، لكنه فضَّل استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة والحديثة التي تنفق عليها وعلى تجهيز أماكن تواجدها بالمشروع وتجهيز المهارات اللازمة مبالغ كبيرة مما اضطره إلى رفع أسعار منتجاته لتعويض ما عاناه من ارتفاع النفقات لكن المستثمر الذي يعنينا (صاحب المشروع الجديد) لاحظ أن المشروع الثاني إنتاجيته أسرع وأعلى بكثير من إنتاجية المشروع الأول نتيجة لاستخدام الآلات المتطورة وبعد فترة تمكن المشروع الثاني من التوسع والانتقال إلى مرحلة الإنتاج الكبير ذي الوفورات المتميزة، بينما ظل المشروع الأول يعمل بسرعة السلحفاة العاجزة بشدة بطء حركتها وإنتاجيتها عن الوفاء باحتياجات السوق حتى مع وجود طلب فعال على منتجات هذا المشروع البطيء.

وفي تلك الحالة، على المستثمر الجديد أن يتخذ قرارًا ذكياً يجمع فيه بين الحسنيين، فيستخدم الآلات والمعدات الحديثة المتطورة لإنتاج القطع الأساسية من المنتجات المستهدفة، ثم يخصص عمالة يدوية ماهرة في إضفاء لمسات يدوية على كل قطعة من خلال التشطيبات الأخيرة التي لا تتطلب ذات الوقت اللازم لإنتاج قطعاً كاملة.

9/4 بعض الإرشادات لتعزيز نجاح المشروع ولمعالجة مشاكله بفاعلية:

أولاً: إتباع مبدأ "وجهي العملة الواحدة": تحويل العقبة إلى دافع والسلبي إلى إيجابي:

والواقع أن هذا المبدأ لم يرد بتلك الصفة في أية دراسة أخرى مماثلة في المجال، لكننا اعتبرناه كمبدأ تجاوزي وابتكاري من أجل اختصار المعنى المرغوب إبرازه هنا، ففي الغالبية العظمى من الأحوال نجد أن لكل شيء أو حال وجهان أحدهما مقبول والآخر مذموم؛ أحدهما طيب والمقابل قبيح؛ أحدهما حلال والآخر محرم؛ ولقد تم استلهام تلك المسلمة ليس من عبارة "كوجهي العملة" لكن من دعاء مأثور يردده الغالبية العظمى ممن يحرضون على مرضاة الخالق بقول: "اللهم إكفنا بحلالك عن حرامك" فالزواج حلال،

يقابله زنا محرم، والبيع بهدف التربح حلال، والربا حرام، والقرض الحسن حلال، والقرض الربوي محرم، وهكذا...

وإتباعاً لذات القاعدة، فإن كل مشكلة تمثل صعوبة تعرقل سير المشروع وتطويره.

لابد أن يقابلها على الجانب الآخر حل أو أسلوب بديل يجعل من ذات مجال المشكلة أمر دافع وإيجابي ونافع لذات المشروع.

ومن الأمثلة على حقيقة ذلك المبدأ وكيفية تطبيقه بتحويل ما يواجه المشروع من عقبات ومشاكل إلى دوافع تقدمية إيجابية:

1- تحويل التكاليف من صفة عبء منبوذ إلى أداة تحسين مطلوب:

فالتكاليف ينظر عادة إليها باعتبارها عبئاً، أو تسرباً، أو إنفاقاً لصالح المدفوع لهم أو خسارة، أو انتقاصاً من المتوافر من الموارد المالية، لكن المستثمر الرشيد عليه أن يصحح تلك النظرة، وألا يركز دائماً على القاعدة الاقتصادية المنتشرة في دراسات الجدوى بضرورة (تدنية التكاليف)، فإن زيادة التكاليف في بعض الأحوال يمكن أن تنتهي بزيادة الأرباح لانخفاضها على الأجل الأطول نسبياً على سبيل المثال.

ومن الأمثلة على المنافع التي يمكن أن تنجم عن زيادة بعض أنواع التكاليف أو إجمالها بما يحول التكاليف من صورتها المذمومة غير المرغوبة إلى صورة مشرفة بما تضمنه من إيجابيات:

أ - إتاحة الفرصة لاقتناء أصول أو أجهزة ومعدات أحدث وأكثر كفاءة في الإنتاج.

ب- إتاحة الفرصة لاقتناء مدخلات سريعة العوائد التي يمكن أن تعوض ما يدفع فيها.

ج- إتاحة الفرصة لاقتناء مستلزمات إنتاج أو مدخلات إضافية فريدة ونادرة مما يدعم مكانتها الإنتاجية التنافسية.

د- الإنفاق على دورات تدريبية أكثر شمولية لمراحل عملية وتطبيقية على أرض الواقع بحيث تسمح بتفريغ مهارات بشرية أعلى كفاءة وأداء.

هـ - الإنفاق على خدمات إضافية من شأنها جذب المزيد من العملاء.

و- الإنفاق على المزيد من رعاية العاملين مما يزيد من ارتباطهم وولائهم للمنشأة أو المشروع ويزيد من قدراتهما الإنتاجية ويقلل من مرات تغيبهم عن العمل ويقلل من أخطائهم حيث يؤدي هذا في النهاية إلى تحسين الدورات الإنتاجية ورفع مضاعف الاستثمار ومضاعف الدخل الذي يعوض ما أنفق في البداية من تكاليف.

ز- التكاليف البيئية التي تنفق من أجل تحسين البيئة التي يعمل من خلالها العاملون بالمنشأة، وعلى الرغم من أنها لا ترتبط مباشرة بالإنتاج ومتطلباته، إلا أنها تفيد في تهيئة مناخ صحي للعاملين مما يساعد على زيادة إنتاجياتهم بالإضافة إلى تخفيض الآثار الضارة على المجتمع ككل، أي أن زيادة هذا البند المنفق على تحسين البيئة المحيطة والمرتبطة بالمشروع أو بالمنشأة غالباً ما يقابله انخفاض في التكاليف البيئية المجتمعية التي تخص المجتمع المحيط ككل. ومن الأمثلة على تلك التكاليف، إعداد تجهيزات ملائمة لامتصاص الأدخنة والغازات والعوادم الناشئة من العمليات الإنتاجية والضارة بصحة الإنسان.

ح- ارتفاع بعض التكاليف مثل تكاليف الصيانة والرعاية الصحية ومنح حوافز ومكافآت تشجيعية من شأنه أن يساهم على ديمومة النشاط لفترات أطول، وتحقق عنصر (الديمومة) يمكن أن يعتبر مؤشراً على نجاح المشروع استنباطاً من الحديث النبوي الشريف "أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل" (صحيح الجامع الصغير وزيارته)، ج 1، 163).

ط- من الخطأ قبول فكرة أنه كلما انخفض سعر السلعة زاد الطلب الفعال عليها، فهناك استثناءات كثيرة لتلك القاعدة منها:

ي- أن يكون ممثلاً لسلعة الفقراء أو ما يسمى بالسلع الحقيرة Inferior goods وفي تلك الحالة سوف يعزف القادرون والأثرياء well off عن شرائها.

ك- أن يكون المنتج رخيصاً لوجود عيوب غير مقبولة فيه. وعادة ما ينجم تلك العيوب عن استخدام مدخلات رخيصة أو عمالة غير ماهرة بالشكل المطلوب فإن تعمد

المستثمر أن يتغاضى عن تلك العيوب والأخطاء ويستمر في الإنتاج اعتباطاً بانخفاض تكاليف الإنتاج، فالاحتمال الأكبر أن ينصرف المستهلكون عن الشراء أو أن يتوقفوا عن العودة من ذات المنتج مرة أخرى.

إذن فالبديل هو إنفاق المزيد على السلع الدنيا أو المفترض أن محدودي الدخل يطلبونها، وذلك ضماناً لطول فترة الانتفاع بتلك السلع ولاستمرار ديمومة المعاملات مع المنشاة المنتجة.

وفي هذا الصدد، نتذكر النصيحة الحكيمة للاقتصادي المسلم القديم الذي انتشر صيته في القرن السادس الهجري وهو "الدمشقي"، حيث قدم نصيحة اقتصادية شهيرة للمستهلك تتمثل في قوله "**اشتر غالي الرخيص، ولا تشتر رخيص الغالي**" مشيراً أن المنتج إذا بيع بثمن رخيص فذلك أمر يدعو إلى التشكك بوجود عيب فيه يبرر هذا التخفيض السعري غير المنطقي، ذلك العيب الذي قد ينشأ مثلاً بسبب سوء أو طول فترة التخزين؛ أما (غالي الرخيص) فيحدث عادة نتيجة استخدام خامات ومدخلات ومهارات مرتفعة الأداء وبالتالي ترتفع تكلفتها التي تبرر ارتفاع سعر ما تضافي تلك العوامل (عالية القيمة) في إنتاجه.

وفي هذا المقام تتذكر (المناقصات) التي تتم من أجل شراء مستلزمات الأنشطة وفقاً لأرخص عرض للأسعار، وليس وفقاً للأعلى كفاءة وأداء والتي تتسبب في أغلب الأحوال في انخفاض مستويات الكفاءة والأداء.

ل- التكاليف المنفقة على المستلزمات الإضافية والتحسينية تساعد على تحقيق معايير الجودة الشاملة.

2- متى يمكن أن نعتبر "التكاليف المهدرة" من أشكال العوائد المثمرة؟!

أ - باستخدام فكرة "تكلفة الفرصة البديلة"، قد تنفق بعض التكاليف على بنود يتضح فيما بعد أن هناك بديل أفضل من نواح متعددة- في تلك الحالة يمكن اعتبار قيمة (التضحية) بما تم دفعه من تكاليف يقابله (عائد) يتمثل في المنافع الأفضل الكامنة في اختيار بديل آخر.

ب- عندما تكون التكاليف المهدرة نتيجة لإتباع أسلوب إنتاجي معين (أقل من) نظائرها المتبع فيها أساليب إنتاجية بديلة لإنتاج ذات المنتج المستهدف.

ج- عندما ينفق على منتج اتضح وجود عيوب كبيرة فيه، فيتم التخلص منه لاستبداله ببديل أفضل، أو لتعديل مواضع العيوب وتصحيحها باستخدام عمليات إنتاجية وإصلاحية إضافية بتكاليف إضافية- وذلك مثلما يحدث في قيام شركات سيارات كبرى بسحب منتج حديث لها من السوق لاكتشاف وجود عيوب فنية غير قابلة للتجاهل.

د- التكاليف المنفقة على أجهزة ووسائل إنتاجية انتهى عمرها الافتراضي أو قارب على هذا، ومع ملاحظة التدني المستمر في المبيعات، وزيارة عدد الشكاوى من قبل العملاء، يفضل الاستغناء الكامل عن تلك الوسائل الإنتاجية المتهالكة واستبدالها بأخرى، وتقبل وجود فترة وسيطة (ترتبط بمرحلة الاستبدال) حيث تزداد احتمالات ارتفاع كبير في المنفق على رأس المال وفي عمليات استجلاب المهارات البشرية وتدريبها الكافي على كيفية الاستخدام للجديد، وذلك ترقباً لتعويض كل هذا بعوائد أكبر مما كان يتحقق من قبل لكن بعد فترة ما.

هـ - تكاليف إعدام (الفوائض) من المنتجات بهدف التخلص من الأعباء الانفاقية على تخزينها، قد تعتبر في تلك الحالة تكاليف رشيدة إذا ما كانت تكاليف التخزين أعلى من تكاليف الإعدام أو من قيم المنتجات التي تمت إعدامها إجمالاً. لكن إذا كان هذا الإعدام يتم لأهداف أخرى مثل تلافي انخفاض أسعار تلك المنتجات لزيادة عرضها عن المطلوب منها في السوق (مثلما فعلت أمريكا بإلقائها لمحصول الفائض من البطاطس في البحر من أجل الحفاظ على سعرها المرتفع). فقد يبدو هذا الإجراء من قبيل تحقيق عوائد أعلى عند الأسعار الأعلى، لكن بكل تأكيد فذلك يعتبر إهداراً للموارد الطبيعية أو المتاحة وهو يتناقض مع سلوك المنتج الرشيد وسلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، ومن المنظور الديني فإن هذا السلوك يتسبب في انعدام البركة والتنافي للنشاط مصداقاً لقوله تعالى (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ) (الروم، 30).

و- وقد تعتبر التكاليف الثابتة في مرحلة ما قبل الإنشاء أو بدايات إنشاء المشروع والتي تنفق قبل البدء في أية عملية إنتاجية مدرة للإرادات، بمثابة تكاليف مهدرة- لكن بحكم طبيعة تلك التكاليف لا نستطيع وصفها بذلك أبداً لأنه بدون توفيرها في تلك المراحل التمهيدية لتشغيل المشروع لن تحدث أية عمليات إنتاجية، فالتكاليف الثابتة في تلك المرحلة تنفق على وضع معنوي مستهدف هو (توفير المناخ المناسب للعملية الإنتاجية المستهدفة).

3- استطلاع فرص الاستثمار الأكثر كفاءة بشكل مرحلي:

حيث يتم ذلك عادة من بداية التفكير في إنشاء مشروع استثماري، وذلك من خلال أربعة مراحل رئيسية (عبد القادر عطية، 2001، ص 22،24).

أ - استطلاع فرص الاستثمار القطاعية: أي الفرص المتاحة في قطاعات الإنتاج المختلفة التي تصنف وفق التقسيم الدولي إلى 11 قطاع هي: قطاع الزراعة والغابات والصيد، قطاع المعادن والمحاجر، قطاع النفط والغاز، قطاع الصناعة التحويلية، قطاع المرافق (المياه والكهرباء والغاز)، قطاع التشغيل والبناء، قطاع النقل والمواصلات والتخزين، قطاع التجارة والخدمات (المطاعم والفنادق) قطاع الخدمات المالية والخدمات العقارية، قطاع الخدمات الاجتماعية والفردية (التعليم والصحة..)، قطاع الخدمات الحكومية (الدفاع والأمن...).

ب- استطلاع فرص الاستثمار في أحد الأنشطة داخل القطاع الذي تم اختياره. وبأخذ الصناعات التحويلية كنموذج للقطاع الذي تم اختياره، يجب على المستثمر أن يختار أحد الأنشطة التابعة له والتي تتمثل أهمها في الآتي: الصناعات الغذائية، صناعة النسيج والجلود ومنتجاتها، صناعة منتجات الأخشاب، صناعة الورق والطباعة، الصناعات الكيماوية، الصناعات غير المعدنية (مواد البناء)، صناعات المعادن الأساسية، صناعة منتجات المعادن، صناعة الالكترونيات.

ج- استطلاع فرص الاستثمار على مستوى المشروع: فمثلاً إذا ما اختير من قائمة الأنشطة المذكورة عالية مجال صناعة الالكترونيات، على المستثمر أن يختار منتج معين يرتبط

بتلك الصناعة (مثل صناعة الورق والطباعة) فيركز عليه ليكون محل نشاط مشروعه الاستثماري.

د- استطلاع فرص استثمار مورد ما كأحد المدخلات الرئيسية للصناعة التي اختارها في المرحلة السابقة- وفي المثال السابق إذا افترض أن المستثمر اختار أن يكون استثماره في صناعة الورق والطباعة، فيمكنه في المرحلة الراهنة أن يختار أحد الموارد الطبيعية المتوافرة في الدولة خاصة إن كان المورد المفضل لم يستغل بعد كما ينبغي- ويقترح في تلك الحالة أن يستثمر (ورد النيل) أو (قش الأرز) فكليهما يصلحان كخامات أساسية في صناعة الورق، وكلاهما يمثل مشكلة قومية حيث أنهما يسببان آثار اقتصادية وصحية ضارة، وتكلفتهما الاجتماعية بالغة الارتفاع.

4- الرفع الفعال والحقيقي لأعباء الحاجات التمويلية!!!

يتكون الهيكل التمويلي لأي مشروع أو منشأة من المصادر المختلفة التي تتم الاستعانة بها لسد احتياجات الأنشطة الاستثمارية المستهدفة.

ولقد أشير إلى أن هيكل التمويل الأمثل أو الأفضل حالاً هو الذي يحقق أهداف المشروع ويقوم على تحصيل أكبر قيمة فمكنه من المستلزمات التمويلية بأقل تكلفة ممكنة (د/ سعيد توفيق عبيد، 2007، ص 171)، ويقصد بتكلفة الحصول على رأس المال هنا سعر الفائدة وتكاليف سداد خدمة الدين.

وفي هذا الصدد نود التركيز على مصطلحين بالغي الأهمية من حيث ارتباطهما بالمفهوم المعني:

(أ) الرافعة المالية: Physical Leverage:

والرافعة تعني في العلوم الطبيعية أداة معينة تستخدم لرفع أثقال ضخمة بأقل مجهود- ولقد استخدم ذلك المقصود في تكوين فكرة الروافع المالية بمعنى (زيادة العوائد التي يحصل عليها الملاك باستخدام أموال الغير التي تتمثل أساساً في القروض(المرجع السابق ص 171).

وبمزيد من التوضيح فإن "الرافعة المالية" من المنظور الاقتصادي خاصة في مجال

التمويل الاستثماري تقوم على فكرة أن المنشأة يمكن أن تقترض ما تحتاجه من أموال من الغير نظير دفع نسب ثابتة من الفوائد، حيث يفترض أن جدوى تلك الطريقة يشترط فيها أن العوائد من الاستثمارات الممولة بتلك الطريقة أعلى عن معدلات الفائدة التي تدفع بالإضافة إلى سداد القروض المستحقة.

ومن أهم أنواع تلك الروافع ما يطلق عليها "الرافعة التشغيلية" Operating Leverage وهي تمثل العلاقة بين إيرادات المبيعات في المنشأة، وبين تكاليف التشغيل التي ساهمت في تمويل وتحقيق هذه المبيعات وتقاس درجة الرافعة التشغيلية وفقاً للعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{درجة الرافعة التشغيلي} = \frac{\text{نسبة التغير في أرباح التشغيل}}{\text{نسبة التغير في حجم المبيعات}}$$

لكن إذا افترضنا أن هناك منشأتين تعتمد إحداهما في تمويل استثماراتها على القروض المتحصلة من أموال الغير نظير دفع فوائد عليها تدفعها مع الأقساط المدفوعة، والمنشأة الأخرى تعتمد على أموالها هي، فما من شك أن المنشأة الأولى سوف تتحمل تكاليف ثابتة (قيمة الفوائد وخدمة الدين) التي تمثل في حد ذاتها عبئاً إضافياً على تلك المنشأة بخلاف المنشأة الثانية التي تتخفف من هذا الحمل.. وهذا يعني أن القروض بفوائد قد تعتبر في بداية الأمر بمثابة روافع للأحمال التمويلية الشاقة على المستثمر لكنها ستصبح فيما بعد عبئاً ثقيلاً على ذات المستثمر عليه أن يتحمل تبعاته وغموض عواقبه خاصة إن فشل المشروع أو إن كانت عوائده الفعلية أقل من المخطط لها أو أقل من الأعباء المالية الواجب سدادها.

وهنا يبزغ فريق البديل الآخر الأفضل للمنشأة أن تستعين به إن لم تكن موارد المستثمر كافية، وهو يتمثل في (القرض الحسن).

(ب) القرض الحسن Good Loan

من الأدعية المأثورة التي يرددها كل مسلم "اللهم إنا نعوذ بك من الهم والحزن ونعوذ بك من العجز والكسل ونعوذ بك من غلبة الدين ومن قهر الرجال". ولقد قدم التشريع الإسلامي وسيلة نموذجية للتخلص من حالة المديونية البغيضة هذه، حتى إن

حدثت لأهداف الاستثمار والتربح وتنمية الموارد وذلك بالاستعانة بما يسمى بالقرض الحسن.

وفي اللغة (المعجز الوجيز على سبيل المثال)، يعرف القرض بأنه "ما تعطيه لغيرك من المال على أن يرده إليك- أو ما يقدم من عمل لآخر، يلتمس عليه الجزاء".

أما القرض الحسن فيقصد به لغة (المرجع السابق): القرض بغير ربح أو فائدة تجارية. أو هو دفع مال إلى من ينتفع به ويرد بدله.

وذلك المصطلح يختلف عن كلمة "المقارضة" التي تمثل إحدى أشكال المشاركة حيث تفسر لغة بأنها دفع مال إلى آخر للاتجار فيه ويكون الربح بينهما على ما يشترطان (المرجع السابق) وذلك الشكل التمويلي الآخر يمكن أن يرتبط بشكل أكبر بما يطلق عليها "شركات توظيف الأموال".

وكلمة القرض في اللغة لها مترادفات أخرى مثل السلف "القرض الذي لا منفعة للمقرض فيه" والدين "ما تعطيه غيرك من مال عليه، على أن يرده إليك" (المرجع السابق).

وفي الاصطلاح، يعرف القرض بأنه عقد مخصوص يرد على دفع مال مثلي لآخر ليرد مثله (سعد الدين محمد الكبي، بدون تاريخ، ص 270).

وفي الدراسات الاقتصادية المتخصصة تم عرضه بتفاصيل أكثر تيسيراً لإمكانية التعامل به ففي إحدى تلك الدراسات (محمد عمر شابرا، 1416 هـ، 1996، ص 63)، تم تعريف القرض الحسن بأنه "القرض الذي يرد إلى المقترض عند نهاية المدة المتفق عليها، دون أن تدفع عنه فوائد، ودون أن يكون للمقرض الحق في المشاركة في أرباح أو خسائر التجارة التي استثمرت فيها قيمة القرض. ويخصص القرض الحسن لتفريج كرب الأفراد، ولتمويل الأعمال الصغيرة".

ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه (فسر الماء بعد الجهد بالماء)! حيث بدأ تعريف القرض بأنه "قرض"!، كما يعيبه أنه قصر دور ذلك القرض الحسن في نشاط التجارة فقط، وفي تمويل الأعمال الصغيرة، وفي تفريج الكرب، مع أن القرض الحسن متاح لكل

طالب له بشرط أن يرده المقترض وقتما تم الاتفاق عليه مقدماً، و"حسن" صفته تأتي من أنه يرد بذات قيمته وبدون أية إضافات، وأنه في حالة التأكد من تعسر المدين وعجزه الفعلي الدائم عن رد الدين، فإن المقرض (للقرض الحسن) يتنازل عن السداد له لحين ميسرة إذا حدثت، أو للأبد مع دوام حال العجز والتعسر المالي للمقترض.

ولأهميته كأداة تمويلية استثمارية اجتماعية إنسانية الطابع، يفضل أن تعرض بعض التفاصيل الأكثر عمقاً وإفادة حول القرض الحسن في جزء آخر مستقل يرتكز على بعض الاعتبارات الفكرية إسلامية الطابع كما سنرى في الفصل التالي.

5- التقييم المستمر والدقيق لمستويات الجودة والأداء للمشروع وللعاملين ولرأس المال وللأسواق ذات الصلة:

وذلك الموضوع يتطلب دراسات مستقلة وبحوث أكثر استفاضة وتحليلاً وتعمقاً في أغواره المتشعبة، فهو يمثل الوجه المكمل لدراسات الجدوى للمشروع التي قد يقدم لها مكتب استشاري متخصص أو قد يكتفي بالاستعانة بذوي الخبرات والتجارب المماثلة أو بالاستشارات العابرة إتباعاً لمبدأ (فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ) ، أو بقيام المستثمر نفسه بإجراء تلك الدراسة مستعيناً بخبراته وثقافاته وبمعارفه المتراكمة أو المتوارثة عن الآباء أو الجدود، ومستعيناً بالدراسات المتخصصة مثل المنشورة في الكتاب الحالي، مدعماً دراسته باستشارة أهل التخصص أو الشركاء أو غيرهم إتباعاً لمبدأ "ما خاب من استشار".

لكن! عندما يبدأ المشروع في التطبيق العملي بمراحل متسلسلة وجادة، لابد أن يقوم الجهاز الإداري المتخصص المعين في المشروع بمهمة تقييم الحال الفعلي للمشروع ولأنشطته والتأكد من سيره في الطريق الصحيح الذي لا يحيد عن الأهداف الموضوعة له ولا يخرج عن ما تم تحديده له من تخطيط استراتيجي إرشادي مسبقاً.

وبالتالي، فلابد للجهاز الإداري أو للجهات المعنية بالمشروع تولي مهمة متابعة أنشطة المشروع ومستويات أداء كل العاملين فيه، بل ومستويات أداء كل ما يستخدم فيه من عناصر إنتاجية مختلفة، بل ومستويات أداء الأسواق التي تمثل منافذ تصريف لمنتجات المشروع

ووسائل حيوية لاستمرارية أنشطته والتأكد من استمرارية التواصل الفعال بين جانب العرض (الذي يمثل المشروع أ والمنشأة) وجانب الطلب (الذي تمثله الأسواق ذات الصلة).

وعادة ما تفرز تلك المرحلة ما يسمى (بتقارير المتابعة والتقييم) التي تدون فيها نتائج المتابعة الدورية المستمرة للعناصر المذكورة باستخدام ما يطلق **عليها معايير الجودة والأداء**. تلك المعايير التي يتزايد انتشار استخدامها وتعميم تطبيقها على كل قطاعات الدولة التزاماً بالضوابط الدولية المفروضة وفقاً لنظام العولمة أو للنظام العالمي الجديد الذي أصبح يفرض شروطه على جميع الدول، والجماعات والأفراد.

وفيما يلي نورد بعض المعايير الهامة التي تستخدم، أو ينصح باستخدامها بعضها أو كلها- في تقييم كل مشروع استثماري أثناء فترة حياته الاعتبارية ومزاولة الأنشطة المختلفة فيه: بعض رؤوس المعايير تم أخذها كمسميات من:

أ - **معايير لتقييم الأداء التنافسي** (بعض رؤوس المعايير تم أخذها كمسميات من د.عبدالسلام الشناوي، أكتوبر 2001، ص 13-18). أي توضيح لمدى تحقيق المنشأة أو المشروع لميزة تنافسية يتفوق بها على نظائره، وتتعاظم معها حصصه في السوق.

- رضا العميل (المستهلك أو جانب الطلب بلغة الاقتصاد المتخصصة).
- واقتصادياً، يمكن أن نقيس ذلك المؤشر بعدة معايير فرعية مثل الكمية المطلوبة؛ إجمالي الإيرادات المتدفقة إلى المشروع والانخفاض النسبي لمرات شكوى المستهلكين من المنتج التي تدون في صندوق الشكاوى الخاص بالمشروع أو التي يتم إرسالها إلى جهات أخرى رسمية (مثل مباحث التموين) أو متخصصة (مثل جهاز حماية المستهلك)؛ الانخفاض النسبي لعدد المرات التي حدث فيها انحسار في الطلب على المنتج أو لعدد مرات تذبذب جانب الطلب- أو بكلمات أخرى، الثبات النسبي لجانب الطلب .... الخ.
- الابتكار والإبداع: ويمكن أن يقاس باستقرار وضع المشروع في السوق، أو بحدوث زيادات كبيرة في الطلب على منتجاته خاصة إذا ما قورن هذا بحال نظائره في

الجهات المتنافسة معه. أو بإتباعه لأساليب إنتاجية جديدة، أو بإحلاله لأجهزة حديثة محل القديمة أو بافتتاحه لفروع جديدة أو بتوسعه لنطاق الإنتاج داخل موضعه الأصلي... وهكذا.

- المعايير المالية: التي يمكن أن تتمثل في متغيرات اقتصادية يتم تحليل قيمها بالأسلوب المقارن وأهمها الإيرادات المتدفقة للمشروع، التكاليف المنفقة على أنشطة المشروع، صافي الأرباح، صافي الخسائر،.... الخ. وبطبيعة الحال، كلما زادت العوائد وانخفضت التكاليف بالمقارنة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى أداء المشروع- إلا إذ أخذنا في الاعتبار أن ارتفاع التكاليف كان يتم في جانب التحسينات والتطوير الفاعل فلا بد أن نحترس بعض الشيء في الأخذ بالرأي السابق، وقد سبق أن أوضحنا وجهة نظرنا في هذا الأمر عند حديثنا عن التكاليف التي تتضمن وجهاً آخر مشرفاً يتمثل في عوائد غير مباشرة أو في عوائد آجلة.
- معيار أوضاع الجهات المنافسة: فلا بد من التعرف الدائم على أحوالهم وعلى أحجام ما يطلبه السوق منهم لضمان أنهم لم يصلوا إلى مرحلة خطر اقتحام عرين المشروع المعني أو أنهم ليسوا في وضع (إزاحة) المشروع المعني من السوق بدافع المنافسة الشرسة التي لا تترك فرصة لضعيف لكي يبقى بجانب الأقوى.

وعلى من يتولى تقييم أحوال الجهات المنافسة من قبل المسئولين بالمشروع المعني أن يتبع أيضاً حال المشاريع الجديدة التي تدخل الأسواق ذات الصلة مع التأكد المعرفي التحليلي من واقع بيانات ميدانية دقيقة ومنضبطة من درجة الخطورة النسبية التي قد تحملها حركة قدوم المنافسين الجدد إلى جهة الإنتاج أو التسويق لذات المنتج الذي يقوم المشروع المعني بتسويقه.

ويوصى في تلك الخطوة التي تقيس وتقيم الأداء التنافسي للمشروع أن يعود المحلل المختص في هذا الكتاب إلى الفصل الرابع ويركز بالتحديد على إعادة استقراء نموذج مصفوفة المحفظة BCG التي تفيد بشكل مباشر في التطبيق الحالي.

ب- معايير لتقييم حركة أنشطة المشروع ومعدلات تطويره وتنميته:

- عدد المنتجات الجديدة أو الخدمات الإضافية المستحدثة أو الفروع الجديدة أو الأسواق الجديدة.
- تغطية أسواق محلية أكثر في مناطق بعيدة أو خارج نطاق المشروع، أو الانطلاق إلى أسواق خارجية خارج حدود الوطن؛ أو زيادة عدد الدول الأجنبية التي امتد إليها النشاط، أو زيادة عدد التعاقدات مع المشروع أو زيادة تنوع متضمنات تلك الاتفاقيات واتساع نطاقها...الخ.
- ارتفاع معدلات دوران رأس المال، وزيادة معدلات دورات عمليات المشروع كمنتجات أو كصفقات، زيادة معدل دوران المخزون... الخ.

ج- معايير لتقييم كفاءة المشروع ودرجة فعالية أنشطته:

- زيادة حجم الطلبيات والتسليم.
- ارتفاع نسبة حجم الأرباح أو حجم المبيعات إلى حجم العاملين.
- انخفاض نسبة الفاقد أو التالف أو المعيب.

د- مقاييس لكفاءة وأداء العاملين بالمشروع:

- عدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين والفترات التي تتخلل الدورات المنتجة في فترة زمنية ما (يوم/ شهر/ عام.... الخ) أو عدد ساعات العمل التي ينجزها العمل في فترة زمنية ما.
- عدد مرات التغيب عن مكان العمل.
- عدد مرات المخالفات التي يرتكبها كل عامل (مقاسة من واقع المجالس التأديبية أو عدد مرات الشكاوي ضد العامل... الخ)

هـ - معايير كفاية أداء المشروع لمسئوليته الاجتماعية تجاه العاملين:

- توفير دورات تدريبية تأهيلية وتحسينية وعدد تلك الدورات، ومدى تنوع ما تقدمه تلك الدورات والمواضيع والمجالات التي تتناولها.

- الحوافز التشجيعية: أحجامها، معايير تقديمها، مدى تنوع أشكالها (نقدية، شهادات تقدير، هدايا عينية،....)، دورية ومدى ديمومة تقديمها، تنوع من يحصلون عليها من جميع فئات العاملين وعدم الاستئثار بفئة دون أخرى... الخ.
- مدى توافر الخدمات الصحية الكافية في وحدات صحية كفؤ مع توافر وسائل العلاج الكافية والمناسبة.
- مدى توافر وسائل وأنشطة ترفيهية وأماكن للاسترخاء والراحة وتجديد النشاط وكيفية تحقيق التواصل والانسجام بين العاملين ووسائل ذلك التواصل: لقاءات دورية وحفلات تعارف ومناقشات ودية في أمور العمل والحياة من خلال تلك اللقاءات، مسابقات ثقافية، تواصل عائلي جماعي خاصة في المناسبات الاجتماعية ... الخ.
- مدى الاهتمام بالتوعية الدينية والقانونية والأخلاقية: ويمكن قياسه بمدى توافر مكتبة شاملة للكتب والمنشورات المرتبطة بتلك المجالات، ومدى توافر وحدات لأداء فروض الصلاة وتخصيص أوقات لهذا، ومدى توافر ندوات ولقاءات تثقيفية في الضوابط الدينية والقانونية والأخلاقية خاصة المرتبطة بأنشطة المشروع.... الخ.

و- معايير التزام المشروع بأداء التزاماته تجاه الدولة والمجتمع: التكاليف/ العوائد الاجتماعية:

- الانتظام في سداد المستحقات إلى الجهات الرسمية في مواعيدها (مثل الضرائب).
- مدى ونسبة المساهمة في الأعمال التطوعية وفي إعانة الفئات الحساسة بالمجتمع.
- مدى المساهمة في الوفاء بالضوابط والشروط البيئية وإتباع أساليب الإنتاج التي تجنب المجتمع أعباء التلوث البيئي أو إهدار الموارد الطبيعية التي تمثل حقاً مشتركاً لجميع الأجيال.

ووفقاً لما ورد بإحدى الدراسات (د. حاتم القرنشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 172) فإن الحسابات العادية للشركات يعيبها أنها لا تدرج التكاليف والعوائد الاجتماعية المرتبطة بأنشطة المشروع أو الشركة أو المنشأة، مع أن تلك التكاليف أو العوائد تعكس الآثار

الاقتصادية الخارجية External Economies للمشروع ومن ثم فلابد من أخذها أيضاً في الحسبان، ومن قياسها من أجل إكمال صورة تقييم كفاءة وفعالية المشروع المعني.

- مدى المساهمة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة (باستخدام أسلوب كثيف العمالة بدلاً من كثيف رأس المال مثلاً) حيث يقاس هذا بدوره بعدد العمال الذين يتم توظيفهم في المشروع، وبمدى تنوع تلك العمالة في درجات مهاراتها وفي درجاتها العلمية... الخ، كما يقاس بالمخصص للأجور والمهايا والمكافآت،.... الخ.
- مدى مساهمة المشروع المعني في الناتج القومي أو في الدخل القومي.
- مدى مساهمة المشروع في معالجة الميزان التجاري أو ميزان المدفوعات.
- مدى مساهمة المشروع في معالجة عجز الموازنة العامة للدولة (باعتبارها وعاء ضريبياً ومصدراً لجانب الإيرادات بالموازنة).
- وبوجه عام، فقد قدم معهد إستانفورد نموذجاً لتقييم المشروعات الاستثمارية بالتركيز على هذا الجانب باستخدام معيار "الأهمية النسبية للأهداف القومية" حيث تقاس في النموذج بمتغيرات ثلاثة أساسية هي:
- مدى مساهمة المشروع المقترح في الدخل القومي.
- مدى مساهمة المشروع المقترح في معالجة عجز ميزان المدفوعات.
- مدى مساهمة المشروع المقترح في زيادة فرص التوظف ومعالجة مشكلة البطالة (لمزيد من التفاصيل حول النموذج المذكور، ارجع إلى: د. سعيد عثمان، 2001، ص 468، 476).

ز- معايير كفاءة وأداء الأصول الرأسمالية:

- ارتفاع مستوى إنتاجية الآلة أو الأداة الإنتاجية المستخدمة مقاسة بعدد الوحدات التي تدخل في إنتاجها أو الفترة الزمنية المستغرقة في إنتاج الوحدة.
- عدد مرات العطل والحاجة إلى إصلاح.
- فترة العمر الافتراضي، فكلما طالت دلت على ارتفاع معدل الأداء والعكس بالعكس صحيح.

- توافر خدمات الصيانة الدورية وتوافر قطع الغيار اللازمة محلياً.
- عدم الحاجة إلى دفع عملات صعبة وإلى بذل وقت كبير أو اتخاذ إجراءات معقدة في سبيل إصلاح الأعطال أو الصيانة أو إحلال بعض القطع.
- ملاءمة تقنيات تشغيلها مع المهارات البشرية الموجودة.
- عدم شغل حيز مكاني يتسبب في ازدحام المكان أو في إعاقة حركة العاملين أو في صعوبة إضافة أصول جديدة لازمة لتيسير أو لتحسين العملية الإنتاجية.
- قابلية الأصل لإضافة منافع استغلالية جديدة خاصة فيما يتعلق بالأصول الالكترونية.
- قابلية الأصل لإعادة تدويره إلى منتج أو عدة منتجات أخرى نافعة وقت انتهاء عمره الافتراضي.

ح- معايير تقييم الأداء التسويقي لمنتجات المشروع:

في إحدى الدراسات (د. أمين السيد لطفي، 2005، ص 14)، ذكر أنه لكي ينجح المشروع الاستثماري من الناحية التسويقية، لابد أن يكون على درجة كفاءة كافية في مجالين محددين: سوق المدخلات التي يحصل المشروع من خلالها على عناصر الإنتاج الأساسية (المواد الخام، الطاقة والوقود)، وعلى المهارات البشرية والفنية والتكنولوجية اللازمة (عمالة بشرية، وأجهزة ومعدات) وسوق تصريف المنتجات أو المخرجات (على المستوى المحلي أو الأجنبي أو الاثنين.

ومن هذا المنطلق يمكن استنباط عدة معايير فرعية لتقييم الأداء المذكور:

- فيما يتعلق بسوق المدخلات الذي يرتبط بجانب العرض، فمن مؤشرات كفاءة المشروع في عمليات شرائه لتلك المدخلات يمكن أن نذكر الآتي:

- عدم الاكتفاء بمعيار (أقل تكلفة ممكنة أو أقل أسعار ممكنة لمشتروات المشروع) فكما أوضحنا من قبل أن "الغالي ثمنه فيه" أو كما قال الدمشقي (اشتر غالي الرخيص، ولا تشتر رخيص الغالي).

فالعبرة ليست برخص الأسعار لأنها قد تحدث لمبيعات معيبة، أو منخفضة الكفاءة

التشغيلية، أو قديمة التقنيات، أو بطيئة النواتج والإنتاجية، أو كثير التلف والحاجة إلى صيانة مكلفة أو ليس لها قطع غيار متوافرة محلياً، أو أنها تتوافر بغرض كاف، لكن بأسعار مرتفعة... الخ.

ولكن أيضاً - على جانب مقابل - فإنه ليس من الحكمة أن يقوم المشتري بشراء المدخل مرتفع السعر باعتبار أن هذا الارتفاع السعري مؤشراً مؤكداً على ارتفاع جودته.

والأفضل في مثل تلك الأمور، أن يقوم المستثمر بعدة زيارات لأماكن بيع المدخلات وتوفير عناصر الإنتاج المطلوبة، ويدون لديه كل ما يصل إليه من بيانات ومعلومات من خلال لقاءاته مع البائعين أو مصادر عرض العناصر المستهدفة بالإضافة إلى تتبع لملفات الإعلانية والإخبارية حول تلك المبيعات مع استشارة المتخصصين، ويمكن للمكتب الاستشاري أن يقوم بهذا الدور للحاجة إلى عمل زيارات ميدانية شاملة ومتكررة.

ويكون معيار الكفاءة الشرائية لتلك المدخلات هو الحصول على (الأكثر كفاءة وأداء ومهارة وخبرة وتميز) مع (الأقل تكلفة وسعراً) في نفس الوقت.

- وبعض المشروعات تقع في خطأ تشغيل عمالة أجنبية باعتبارها أرخص أجراً وأقل عبئاً على التزامات المشروع الإجمالية، ويتجاهل هؤلاء عنصر (الأمان) حيث لا يعرفون درجة أخلاقيات تلك العمالة الأجنبية، فالبعض منهم يمكن أن يكون مجرماً محترفاً أو أنه تربى في مجتمع تتعارض عاداته وتقاليده مع المجتمع الأم، كما أن العمالة الأجنبية سهلة التنقل ولا تتمتع بالاستقرار اللازم كأحد شروط استقرار المشروع.

- ومن الأخطاء الأخرى الشائعة، الميل إلى (استيراد) المستلزمات الإنتاجية من الخارج. فبالإضافة إلى أن ذلك يتعارض مع مسئولية المشروع تجاه الوطن والمجتمع؛ فقد اكتشفت أثناء إقامتي بالخارج في فترة دراسة الدكتوراه، أن الدول الأجنبية المتقدمة تنتج صنفين من ذات المنتج، أحدهما متقن الصنع وعالي الكفاءة يستغل محلياً لديهم أو يصدر إلى الدول الغنية فقط. أما الصنف الثاني فرديء وكثير العيوب، نتاج المرحلة التجريبية "الأولية" وهذا هو الذي يتم تصديره إلى دول العالم الثالث مستغلين "عقدة الخواجة" المتفشية بين الكثيرين من مواطني هذه الدول.

وحتى العمالة الأجنبية التي يتم تصديرها إلى تلك الدول بألقاب براقة كـ "خبير" و"استشاري"، فغالبيتها العظمى عمالة متدنية في ما حصلت عليه من شهادات علمية وفيما تتمتع به من خبرات فعلية. وبدلاً من دفع عملة صعبة تضر المنتج المواطن وتضر بلده من أجل شراء سرابيات لمجرد أنها أجنبية الصنع والإعداد، لماذا لا ترسل العمالة المحلية إلى الخارج في بعثات تدريبية لتلقي الجديد الفعلي ثم يعودون إلى وطنهم كمراكز إشعاع ينتشر على نطاقات أكثر اتساعاً حتى خارج حدود المشروع؟!

- أما عن كفاءة تسويق منتجات المشروع، فيرفض أصلاً استخدام معيار (أرخص الأسعار) لقياس تلك الكفاءة حيث قد يتسبب هذا إما في زيادة خسائر المشروع، أو في اضطرار صاحبه إلى شراء مدخلات أقل سعراً مما يتسبب - على نحو ما أوضحنا- في إنتاج مخرجات ليست على مستوى الكفاءة المناسبة، مما يتسبب في النهاية في تدهور حجم المبيعات لا زيادتها كما تذكر غالبية الدراسات التسويقية.
- كما يجب التحفظ على استخدام معيار (حجم المبيعات) كمعيار للكفاءة التسويقية حيث يلاحظ أن كثيراً من المنتجات عالية الجودة نادرة المواصفات لاتباع إلا بكميات قليلة، وأبسط مثال على هذا محلات الأزياء التي يمكن أن تبيع قطعة واحدة يومياً أو كل أسبوع مثلاً لكن القيمة المتبعة له، والعملاء والأثرياء المترددين على مثل تلك المحلات يجعل الإيرادات التي تحققها من القطعة الواحدة أضخم بكثير من إجمالي الإيرادات المتدفقة من أعداد كبيرة من مبيعات محلات الملابس الجاهزة التقليدية.
- وعلى وجه العموم فإن معايير كفاءة تسويق منتجات المشروع يمكن أن تتمثل في حجم الإيرادات من المبيعات، وفي ديمومة عمليات الشراء، وفي وجود طلب فعال إضافي مستمر، وفي انخفاض أو انعدام حالات الشكوى من المنتج، وفي تكرار مرات (معاودة) زيادة العملاء للمشروع أو لفروعه.

ويفضل عدم الاستفاضة في هذا المجال حيث تم التعرض للكثير من جوانبه في صفحات سابقة متفرقة.

الفصل العاشـر

التسويق الشبكي بين الجواز والتحريم:
المستهلك متعدد المهام

بدأت قصة ذلك الموضـوع معـي منـذ نحـو أربعـة أعـوام حـين هـاتفتني إحـدى طالبـاتي طالبـة مقابلتي للتناقش في موضوع هام. وحضرت في الميعاد حاملة معها ساعة حريمي تبدو (أقل من عادية)! وقالت بلغة الدعاية الساذجة أنها مطلية بالذهب، إنتاج أجنبي وذكرت ثمناً لها يفـوق كـل التوقعـات، ومن الواضح أنها اختارت (الزبـون الخطـأ)!!!! لأننـي كاقتـصادية شـعرت بريبـة مـن بيـع منـتج بتلـك الطريقة وبهذا العرض السفيه.

ومع مداومة النقاش معها عرفت أنها تعمل لدى شركة صينية حيث وعدها أصـحاب الـشركة بأنهـا إذا اشترت منهم هذا المنتج ودفعت الثمن المذكور، ثم أقنعت عميل آخر بشراء المنتج فـسوف يـردون إليها قيمة ما دفعته مع احتفاظها بالمنتج الذي اشترته كملك مجاني لها!!، وذكروا لها أنها كلـما أفلحـت في العثور على مشترين جدد فسوف يمنحوها عمولات مجزية، بل وتمادوا في تقديم الإغراءات لهـا حـين خصصوا لها مكتباً خاصاً في مبنى سيتي ستارز الفخم بمدينة نصر واعدين إياها بالترقيات السريعة التي تجعلها (مديراً) لقسم كامل. هذا، على الرغم من أن الطالبـة كانـت تـدرس بالفرقـة الثانيـة مـن كليـة التجارة شعبة اللغة الإنجليزية. فلم تكن هناك إذن أية مهارات أو شهادات أو خبرات يمكن لتلك الطالبـة أن تتميز بها حتى يبرر إعطائها هذا المنصب الكبير في ذلك المكان الفخم كما أنني ارتبت كثيراً في قـصة الذهب الذي ادعت الطالبة أن الساعة مطلية به، ولا تقبل عقلي على الإطلاق هذا الثمن الباهظ الذي عرضته عليَّ - بسذاجة- كي اشتري عنده تلك الساعة، معتقدة أن منصبي كأستاذ جامعة يمكن أن ييـسر تلك الصفقة المريبة.

وفي حوارات أخرى تالية عرفت من الطالبة أن هذا النشاط الذي تمارسه يسمى بالتسويق الشبكي ،فاستحث هذا المسمى المرتبط بذلك الموقف المريب فضولي المعرفي ودفعني إل البحث في حقيقة هذا النوع من الاستثمارات بل وفي مدى جوازه من المنظور الشرعي والقانوني والأخلاقي. واتسعت دائرة النقاش لتشمل مجموعة من طالبات الدراسات العليا اللائي أدرس لهن مادة دراسات الجدوى الاقتصادية.

والمثير، أن الطالبة بعد فترة خدمت شعاراتها الإعلانية الحماسية، ثم انسحبت بشكل مريب من هذا العمل ولم تفصح أبداً عن أسباب واقعية دقيقة لتركها لعملها الذي كانت شديدة الحماس له لكنها اعترفت بها بصوت كسير بأنه (حرام) مثلما قلت لها هذا من قبل مراراً وتكراراً.

ومع هذا، فقد فوجئت بالموقف ذاته يتجدد بيني وبين أعداد أخرى من طلاب الجامعة بنفس الصورة وبدون أن يتعظ أحد من الدروس المستفادة مما أصاب غيرهم، وتزايدت استفسارات الكثيرين لي حول جدوى ذلك النوع من الاستثمارات وحول تأثيرها على الاقتصاد القومي:

ولهذا، قررت أن لا أنهي كتابي الحالي حول جدوى المشاريع الاستثمارية بدون القيام بعرض مختصر حول ذلك النوع من الاستثمارات المثير للجدل والجدير بالانتباه والحذر.

10/1 تعريف التسويق الشبكي وبعض المفاهيم ذات الصلة:

أولاً: المسميات المختلفة لذات النشاط الاستثماري:

1- التسويق الشبكي Network Marketing
2- التسويق الهرمي أو التنظيم الهرمي Pyramid Scheme
3- التسويق أو الاستثمار الشجري Tree Investment
4- التسويق متعدد الطبقات (Multi- Layer Marketing (MLM
5- التسويق الشفهي Based on word of mouth

ثانياً: تعريف الاستثمار المعني:

1- في **اللغة:** السوق يعني الموضع أو المجال الذي تحدث من خلاله عمليات بيع وشراء السلع ومن ثم فإن التسويق يعني عملية تصريف السلع من خلال السوق.

- **والشجر**: يستخدم هذا اللفظ للدلالة على جذع بفروع تتفرع منها فروعاً أصغر فأصغر وهكذا وكل فرع به أوراق متناثرة. ومن ثم يقال شجرة العائلة أي بيان بالأصول والفروع من الأجيال التالية.
- **والهرم**: شكل يبدأ بقاعدة عريضة تستوعب أعداداً كبيرة من الوحدات، ثم تبدأ المساحة الأفقية له في التضاؤل كلما اتجه إلى أعلى حتى يصل إلى نقطة قصوى تنفرد بوحدة واحدة... أو العكس، يبدأ بفرد من أعلى ثم يتزايد إلى وحدات أكبر كلما اتجه إلى أسفل.
- **والشبكي**: من التشابك أو التداخل.

ومن ثم فإن التسويق الشبكي أو الهرمي أو الشجري أو متعدد الطبقات كلها مترادفات تشير إلى نوع من الاستثمار في نشاط يبدأ بفرد عامل واحد تتوافر لديه خبرات كفيلة بأن تمكنه من جذب المزيد معه، الذين يقومون بدورهم على جذب آخرين! والسؤال هل هؤلاء يعتبرون عاملين أم مستثمرين؟ أم مستهلكين؟!!! من هنا تبدأ خيوط الريبة والتشكك في ذلك النشاط المبهم.

2- في الاصطلاح، وفقاً للآراء المختلفة حول هذا النشاط يعرف كالآتي:

أ - التسويق الشبكي (أو البيع المباشر)، هو طريقة تسويق بديلة للتسويق التقليدي، حيث يتم توظيف المستهلك ذاته (الذي يشترط أن يشتري وحدة على الأقل من منتجات المشروع)، في الترويج لمنتجات المشروع الذي اشترى منه المنتج، في مقابل الحصول على عمولات معينة أو امتيازات معينة. ووفقاً لهذا، فالمشروع أو الشركة لا يكون له مكان محدد، ولا موظفين بعينهم، ولا يطبق في ذلك الشكل مبدأ تقسيم العمل والتخصص، بل ولا يوجد الشكل التقليدي للسوق بلغة الاقتصاد كجانبي (عرض وطلب)، لكن في ذلك الشكل المبتدع، يكون المستهلك

الذي يمتلك قوة شرائية حقيقية هو وسيلة الدعاية والإعلان، وهو البائع أو مندوب المبيعات، وهو العامل لدى شركة غالباً ما تكون مجهولة الجنسية.

ب- هو نشاط استثماري تسويقي يقوم على تحويل المستهلكين أو العملاء أنفسهم إلى مسوقين أو موزعين، وذلك عن طريق تكوين مجموعة من الشبكات البشرية المتداخلة التي تنتشر بتحريك وبتوجيه من صاحب المشروع أو الشركة. وعادة ما تقوم المعاملات في هذا الشكل بين الأقارب والمعارف والأصدقاء بالاعتماد على ثقة الناس بعضهم لبعض.

ج- هو برنامج تسويقي يمنح المشاركين فيه شراء حق التوظيف لمزيد من المشاركين، وبيع المنتجات أو الخدمات والتعويض عن المبيعات عن طريق الأشخاص الذين ينجح هؤلاء المشاركون في تجنيدهم فضلاً عن المبيعات الخاصة بهم.

د- هو نظام تسويقي مباشر يروج لمنتجات المشروع عن طريق المشترين بإعطائهم عمولات مالية مقابل كل مشتري عن طريقهم وذلك وفق شروط معينة.

هـ - هو نظام قائم على المتوالية الهندسية لا العددية وهو نشاط احتيالي.

و- هو تسويق يعتمد على الدعاية الشفهية بين الأفراد.

10/2 نشأة وتطور وآلية عمل الاستثمار أو التسويق الشبكي:

أولاً نشأته وتطوره:

1- اختلفت الآراء كثيراً حول كيفية وتوقيت نشأته وتطبيق فكرته، لكن هناك شبه إجماع على أن الولايات المتحدة الأمريكية (وليس الصين!!!) تمثل المثبت الفعلي لهذا النشاط جدلي الطبع والطبيعة فالبعض ذكر أن هذا النوع من التسويق قد نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1940 من خلال شركة Tupperware التي روجت له بشكل كبير حتى انتشرت أنشطته في جميع بلدان العالم تقريباً.

2- وقيل أنه نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1954 من خلال شركة Vitamins California التي كانت متخصصة في صناعة مواد التجميل والنظافة وبدأ هذا النشاط

في نطاق محدود وبسيط، ثم ازدهر منذ عام 1979 مع ظهور الوسائل الالكترونية الحديثة للاتصالات، ثم امتد اتساع نطاق هذا النشاط عبر أعباء متزايدة من الشركات التي بلغت أكثر من 21 ألف شركة على الصعيد العالمي.

3- وفي روايات أخرى أشير إلى أن أول شركة بدأت بالتسويق الشبكي في العالم كانت شركة منتجات (نيوتر لايت) للمواد الغذائية وكان هذا في عام 1945 حيث أسسها أمريكي يدعى "هارفوم بيير" الذي عرف بأنه أفضل من وضع خطة عمولات Commissions لتسويق المنتجات الغذائية التي ينتجها، حيث أعد خطة متعددة المستويات تسمح لكل موزع لمنتجات شركته بالحصول على عمولة (3%) من مبيعات الموزع الذي يليه في شبكته مباشرة بالإضافة إلى عمولات ثابتة، من مبيعاته الشخصية. وقد حققت تلك الخطة أرباحاً ضخمة أفضل بكثير مما كانت الشركة تحصل عليها من خلال البيع التقليدي.

4- وفي عام 1959 ، تأسست شركة "أمواي" في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً بواسطة اثنين من الأصدقاء هما "ريدج ديفوس" و"جي خاناندو"، وكانت تسوق منتجاً واحداً فقط هو (منظف متعدد الأغراض), وقد استخدمت الشركة خطة عمولات معدلات تمكنت من خلالها من جني أرباح هائلة تم جنيها بواسطة المستهلكين الذين كمسوقين في نفس الوقت.

5- وبوجه عام، قيل أن التسويق الشبكي بمراحل متعددة يمكن تصنيفها كالتالي:

أ - مرحلة النشأة والتنامي من عام 1945 إلى عام 1978.

ب- مرحلة الانتشار من عام 1979 إلى عام 1989.

ج- مرحلة الشيوع من عام 1990 إلى عام 1999.

د- مرحلة العولمة من عام 2000 ، يتزايد حتى الآن خاصة من خلال الشبكة بالتواصل الاجتماعي وعلى وجه اخص بعد ما يطلق عليها "ثورات الربيع العربي".

ثانياً: فكرة وآلية عمل التسويق الشبكي: استخدام المستهلك كمصدر تمويلي وترويجي رئيسي بنظام العمولات السرابية:

1- في شكل هيكل هرمي لهذا النشاط، تبدأ آلية تشغيل الفكرة المذكورة من شخص يتربع على القمة هو صاحب المشروع الاستثماري. يعرض المستثمر المنتج الذي يقوم بتسويقه (ولتكن ساعة ذهبية) وعادة ما يتم تداول منتجات مختلفة الخصائص عن الموجود في السوق التقليدي (الذي يجتمع فيها جانبي العرض والطلب) أو تحمل ماركة يفترض أنها عالمية أو لها صيت براق (مثل مستحضرات التجميل لشركة ماي فير). وأحياناً لا يعرف أبداً مصدر تلك المنتجات التي كثيراً ما تحمل ماركات مزورة أو مجهولة النسب!. وحتى المتربع على عرش ذلك الهرم المبني لبناته على الغش والخداع والاستغلال والاحتيال، كثيراً ما يكون مجهول الهوية الحقة حتى إن قام بعمليات إشهار علنية تبدو براقة وشفافة. ويمكن أن يكون هذا المتربع على الهرم التسويقي شخصاً حقيقة (صاحب الاستثمار أو الشركة)، أو شخصاً اعتبارياً (الشركة باسمها المعلن)، وكثيراً ما لا يعرف التوصيف الاقتصادي والتنظيمي له أيَّاً من كان- هل هو جهة إنتاجية تقوم بصنع المنتج محل التسويق الاحتيالي؟ هل هو شركة للبيع بالجملة؟ أو شركة بيع بالتجزئة؟ أو شركة استيراد وتصدير؟ هل هو شركة وطنية؟ أم شركة أجنبية؟ أم شركة عابرة الجنسيات؟ هل يتبع إلى القطاع الاقتصادي الرسمي أم إلى القطاع الاقتصادي السري أو الخفي؟ هل العملية التي تتم تنتسب أكثر إلى مجال التسويق التقليدي المعتاد (سلم واستلم)؟ أم أنه ينتمي أكثر - خاصة في وقتنا المعاصرة إلى مجال التجارة الالكترونية؟ هل هو نشاط معترف به من قبل الدول المصنفة له أو من دول المنشأ أم أنه من قبيل شركات توظيف الأموال؟ كلها تساؤلات سوف يتخبط الباحث في إيجاد إجابات محددة عليها نتيجة لما تتسم به المعاملات في ظل هذا النظام من غموض.

ولنعد إلى الفكرة الأصلية للتعامل بهذا النظام. فالشخص المالك للمشروع يحاول أن يقتنص أول عميل يراه ملائماً لتجنيده لتصريف منتجاته أو مبيعاته من خلال المعارف أو الأصدقاء أو الجيران أو زملاء المهنة أو الطلاب أو الشباب المعروف عنهم طموحاتهم المبالغ فيها والسهل تطويعهم وخداعهم بمعسول الوعود. وفي أوقاتنا المعاصرة تعتبر شبكة

التواصل الاجتماعي أهم قناة ووسيلة للعثور على الصيد البشري المطلوب حيث يعرض على العميل المنتج أو المبيع بثمن عادة يفوق تكاليفه الأصلية بكثير. وقبل أن يتردد المشتري يتم وعده بأنه سوف يسترد المبلغ كله، بل وسوف يحصل على عمولات بنسب معينة من القيمة التي يتمكن هذا العميل من بيع المنتج بها. وباستخدام أداة "العمولات Commissions" والمكافآت والترقيات الوظيفية الوهمية، يبدأ العميل بعد هذا بمحاولات دءوب لإقناع الآخرين (عادة من المعارف وما شابههم). بأن يشترون من منتجات الشركة المعنية واعداً المشترين الجدد بما قام المستثمر أو البائع الأصلي بفعله معه، فكل مشتر جديد سوف يسعى آخرين- بالتبعية- لشراء المنتج المسوَّق له، فيحصل الشخص الأول على عمولة لإقناع المشتري التالي وعلى عمولات إضافية متسلسلة لإقناع كل المشترين الذين أضيفوا إلى قائمة عملاء الشركة من خلاله، ويحصل الثاني على عمولة نتيجة شراء العميل التالي له وعلى عمولة منتجة استجلاب التاليين له من خلاله... وهكذا بحيث يتزايد أعداد العملاء مع الوقت وتتكون قاعدة متسعة المساحة التي تشملهم، وتختلط الأمور فلا يعرف من بدأ ومن التالي وما هي الشركة الأصل ومن هنا يأتي التشابك المذكور.

2- مثال عملي على آلية عمل نشاط الاستثمار أو التسويق الشبكي:

أ - بافتراض أن "إيمان" قررت المشاركة في هذا النشاط (الواعد بالنسبة لها)، فقامت بشراء منتج من إحدى الشركات المعنية المعلن عنها من خلال شبكات التواصل الاجتماعي ودفعت 100 دولار مقابل المنتج (ساعة ذهبية)، ونتيجة لهذا، وعدتها الشركة بعمولة محددة لكل مشتر جديد يأتي من خلالها (بشرط ألا يقل مجموع الأفراد الذين يتم استقطابهم من خلال إيمان عن تسعة أفراد، وبشرط آخر ألا يقل عدد الأفراد الذين يتم استقطابهم من كل من هؤلاء التسعة أفراد المستقطبين كمرحلة أولى عن ثلاثة أفراد).

وذكرت الشركة أن العمولة عند اكتمال هذين الشرطين الأساسيين- تقدر بـ 55 دولار- وفي تلك الحالة، يصنف كل تسعة مشترين في التسلسل التسويقي الهرمي المطبق اعتبارهم "درجة".

وكلما نجحت "إيمان" في الانتقال من "درجة" إلى "درجة" تالية، كلما زادت العمولات (المركبة) التي تحصل عليها وزادت فرص مكافآتها.

فإذا فرض أن "إيمان" تستطيع في كل شهر أن تضم إلى الهرم مشترين جديدين، فيفترض أنها في نهاية العام أي بعد اثنتي عشرة شهراً سوف تحصل على إجمالي عمولات تربو على خمسة وعشرين ألف دولار.

ب- طريقة حساب العمولة وفقاً للحساب الجاري:

- يتم حساب عدد الدرجات التي نجحت "إيمان" (المشتري الأصلي) في تحقيقها من خلال حساب إجمالي المشترين الجدد الذين انضموا إلى المنظومة التسويقية من خلال "إيمان".
- فإذا كان عدد المشترين الجدد (من خلال إيمان) قد بلغ 14 مشتر، يتم حسابهم كدرجة واحدة (9 أفراد) بينما يسقط الخمسة المتبقين لعدم بلوغهم النصاب المشترط عليه وفي تلك الحالة تحصل "إيمان" على 55 دولار المقررة للدرجة المتحققة.
- وباستمرار إيمان في استجلاب أعداد إضافية من المشترين الجدد حتى بلغ إجمالي المستقطبين من خلالها 30 فرداً، وبقسمة ذلك العدد على الفئة العددية المركزية للدرجة (9 أفراد) ينتج رقم 3 مما يشير إلى أن إيمان حققت ثلاث درجات ولكن ما زال يتبقى ثلاث مشترين يتم إسقاطهم من الحسابات لعدم استيفائهم للنصاب المقرر، وتحصل إيمان في تلك الحالة على 110 دولار مقابل الدرجتين المستحدثتين حيث أن إيمان قد حصلت على عمولة الدرجة الأولى في مرحلة حققتها.
- فإذا استمرت إيمان بنجاح بلغ إجمالي عدد (المشترين المستدرجين) 62، فهذا يعني انتقالها إلى المستوى الخامس الهرمي وأنها قد حققت ست درجات. ولأنها قد حصلت على عمولات عن الدرجات الثلاثة السابقة (55 دولار للدرجة الأولى ثم 110 دولار للدرجتين التاليتين)، فتخصم قيمتها، بحيث تحصل إيمان على عمولات الدرجات الثلاث الأخيرة وهي 3× 55= 165 دولار.

وفي هذا المثال الفعلي، يلاحظ:

- أن عدد الأفراد ينمو بشكل رأسي وليس أفقياً، وفي اتجاه إلى قواعد أكثر اتساعاً إلى الأسفل. فمثلاً يكون عدد الأعضاء في المستوى الأول 9 ثم يزيد في المستوى التالي 14 ثم يزداد في المستوى الخامس إلى 42 ثم يزداد في المستوى السادس إلى 62 حتى يصل عدد الأعضاء في المستوى العاشر إلى 102....وهكذا.
- أن العضو الضحية الذي تمر اقتناصه في براثن تلك الشبكة الأخطبوطية والمعاملات المريبة، مثل "إيمان" لا يحصل على أية عمولة قبل انقضاء فترة متفق عليها في شروط التعاقد المسبقة وليكن ثلاثة أشهر. أي أنه لا بد من نمو الهرم تحت مستوى العضو بثلاثة مستويات كحد أدنى قبل أن يحصل العضو الفعال في أدائه على العمولة المقررة.
- إن العمولة الأولى التي حصلت عليها "إيمان" هي 55 دولار، وهي ما زالت أقل مما دفعته من مبلغ كبير مبالغ في قيمته نتيجة لشرائها للمنتج إيفاء لشرط التعامل مع تلك الجهة التسويقية (وهو 100 دولار)، وبالتالي فإن هذا يستحثها على ضرورة الاستمرار في نشاطها الترويجي والتغاضي عن أية اعتبارات شرعية أو قانونية أو أخلاقية أو إنسانية، وذلك من أجل استرداد ما دفعته، والتمتع بمنتج مجاني!!!، وذلك لن يتحقق إلا إذا نجحت "إيمان" في تحقيق أربعة مستويات تحتها على أقل تقدير... وهنا تبدأ خيوط المعاملات القبيحة المخادعة في الانكشاف والتعري.

ج- مثال آخر واقعي:

على موقع شبكة "Business" التي تمارس هذا النشاط المريب، تم إعلان أن العضو الذي ينجح في استمراره في نشاطها وفقاً لشروطها سوف تتجاوز عمولته الشهرية 25000 دولار!!!

وبعملية حسابية بسيطة، نجد أن العمولة في منتصف السنة التالية أي بعد مرور عام ونصف من بداية ممارسة النشاط أي بعد 18 شهراً، فإن العضو الناشط الفاعل سوف يحصل على عمولة تتجاوز مليون وستمائة ألف شهرياً، وفي نهاية

تلك السنة أي بعد 24 شهر سوف تتجاوز قيمة العمولة مائة مليون دولار شهرياً.

وهنا يكمن مربط الفرس، وتنبت بذرة الإغراء الشيطانية. فمن مبلغ زهيد يدفعه المستهلك أو المشتري (في مثالنا 100 دولار) تتضاعف ثروة المشتري إلى آلاف بل ملايين أضعاف ما تم دفعه!!!!

وشتان ما بين تلك المضاعفات السرابية المحتالة لذلك النشاط تمويلي الطابع وبين مضاعفات ما يحصل عليه من يقدم (قرضاً تمويلياً حسناً) وفقاً لما أكد عليه الخالق عز وجل. وذلك ما يدعونا إلى عرض المزيد حول القرض الحسن لكن في جزء تال بعد استيفاء بعض النقاط الأخرى الهامة المرتبطة بالموضوع الحالي.

10/3 بعض خصائص التسويق الشبكي ومجالاته:

أولاً: بعض خصائص وسمات التسويق الشبكي

1- المصدر الأساسي للتمويل: هو المستهلك (الذي يتصف بمواصفات خاصة بعيدة تماماً عن الرشد الفكري والسلوكي والأخلاقي المفترض) - ومن يفلح في استقطابهم من مستهلكين آخرين.

2- تعددية مهام المستهلك وتعددية تصنيفاته المهنية: فهو مستهلك يأتي من جانب الطلب، وهو مندوب مبيعات ووسيلة دعاية وإعلان بشرية، وهو سمسار وتاجر تجزئة، وهو ممول غير مباشر بذاته أو كوعاء تحصيلي لأموال إضافية من المشترين الجدد... وهو أولاً وأخيراً عضو مشارك في نشاط اقتصادي مريب فيقوم على بيع محرم (بيع الغرر) ولا يتبع بحق التوجيهات الحكيمة "دع ما يريبك إلى ما لا يريبك"، وهو أولاً وأخيراً "رقماً بشرياً" في سلسلة الحسابات الرابحة!!!

3- يقوم على هرمية النشاط وتشابك العلاقات، وعادة يتم الالتحاق بعضوية النشاط عن طريق أحد سبقه، حيث يأخذ الأعضاء أرقاماً متسلسلة، ويتم إدراج كل مشترٍ جديد داخل سلسلة (الرقم البشري) الذي سبقه ونجح في استقطابه.

4- جميع الشركات المتعاملة في هذا النشاط، تضع سقفاً أعلى لا تتعداه فيما تقدمه من عمولات

إلى الأعضاء المنضمين إليها تجنباً لافتقاد فرص تحقيق التكسب الذاتي لأصحابها الأصليين.

5- هناك شرط أساسي للحصول على عضوية تلك الشركات وهو أن يبدأ العضو بنفسه بشراء منتج المشروع ويدفع المقابل. وعادة ما يتم فرض أسعار مبالغ فيها من أجل تعويض ما يدفع من عمولات تالية.

6- لا يوجد مكان أو موقع جغرافي بعينه لعرض المنتجات أو لتسويقها، ولا يرى المشتري المبيع الذي يشتريه هو، لكنه قد يرى عينة تتمثل في الوحدة التي اشتراها من سبقه وقام بتحريضه وبإغرائه على محاكاته، ومن ثم لا يوجد ضمان حقيقي لتحقيق المواصفات المرغوب فيها لدى المشتري والمعلن عنها من قبل المروج لها أي يتم شراء (مجهول) وهو ما يسمى في اللغة الفقهية "بيع المغرر".

7- بحكم ما يقوم بممارسته من أنشطة يمكن القول بأنه يصنف كنشاط "مختلط" استهلاكي، استثماري توظيفي لأموال الآخر، تجاري تربحي الهدف، تسويقي المسمى، مريب المتضمنات! إنه حقاً كل هذا!!!

8- ممارسة النشاط مفتوحة للجميع، لا خبرات ولا مؤهلات، لا شرط عمري،.... الخ .... فقط اشتري المنتج وكن ماهراً في استقطاب المزيد من (الضحايا)!!!! والعائد (مثل كل المكاسب حرام) براق لكنه غير حقيقي Easy comes easy goes.

9- يرتدي ثوباً براقاً نسيجه يتكون من ارتفاع الأرباح وتيسر اكتسابها، مع انخفاض المخاطر لأنه لا يتحمل تكاليف تذكر مما يحرض على السلبية والتواكل ويؤثر سلباً على الإنتاج والإنتاجية وعلى تكوين قيماً سلعية وخدمية مضافة تلبي الاحتياجات الفعلية للفرد والمجتمع.

10- الفم وعذب الكلام هما العنصرين الأكثر تأثيراً على مدى اتساع المشروع ونجاحه (وَمِنَ النَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيُشْهِدُ اللهَ عَلَى مَا فِي قَلْبِهِ وَهُوَ أَلَدُّ الْخِصَامِ) [البقرة 204].

11- أخطبوطي المعاملات والمسميات أيضاً، فبالإضافة إلى ما عرض سابقاً من سمات يمكن إضافة مسميات عديدة أخرى لذات النشاط مثل التسويق الطبقي، التسويق لقاء عمولات احتمالية، "الامتيازات والرهون"، التسويق الشبكي الالكتروني، التسويق عبر الرسائل المتسلسلة، التسويق الشفهي اللفظي، التسويق الاجتماعي، التسويق المباشر... الخ وتكمن خطورة تلك التعددية في مسميات ذات النشاط أنه يتحول إلى نشاط متلون (كالحرباية)، مخادع بارع في التخفي وراء معان براقة هي مجرد حروف ومسميات. فإذا ثبت انحراف نشاط بمسمى من تلك المسميات، يسارع المستثمر في التخفي (بذات نشاطه) تحت مسمى آخر جديد يدعى انه نشاط جديد روعي فيه تلافي الاعتراضات المعلنة.

12- لا يتبع القطاع الرسمي ومن ثم فلا التزامات عليه تجاه أية جهات رسمية ولا سجلات تثبت وضع النشاط ولا حقيقته.

ثانياً: بعض الأنواع الشائعة للتسويق الشبكي ومجالات أنشطته

1- التسويق الالكتروني (عبر البريد الالكتروني، محركات البحث، والمواقع الاجتماعية، والهواتف الذكية) وهو الأكثر شيوعاً.

2- التسويق السلعي لمنتجات مختلفة أو منتج واحد (مثل مستحضرات تجميل، إكسسوارات، منتج نظافة).

3- التسويق الخدمي (مثل خدمات استخراج تراخيص السيارات الجديدة، والقيام بعمليات شراء وبيع السيارات نيابة عن أصحابها، واستكمال أية إجراءات رسمية توفيراً لوقت العميل، والوضع في تلك الحالة يختلف بعض الشيء لأنه يتطلب مجهودات تسويقية لفرق متكاملة الأنشطة بحيث تلبي الرغبات المختلفة للعملاء طالبي الخدمة).

4- التسويق عبر رسائل ورقية أو هاتفية أو الكترونية.

5- التسويق المباشر (من خلال المقابلات الشخصية مع الفئات المستهدفة داخل أماكن معتادة (مثل أماكن العمل أو الجيرة أو الدراسة.....الخ) أو أماكن التجمعات والكثافات

البشرية (مثل المراكز التجارية الكبرى والمؤتمرات والمعارض الدورية حتى ما يخرج منها عن نطاق النشاط التسويقي المعني كمعرض الكتاب مثلاً).

6- التسويق الميداني مثل الحوارات العشوائية مع المارة أو استهداف ميادين بعينها يعتقد صلاحية المارة فيها لعمليات الاستقطاب والتجنيد المستهدفة خاصة في المناطق الشعبية حيث يتكاثر من يسهل خداعهم، أو المناطق الثرية حيث يسهل اقتناص من لا قيمة للنقود عندهم!!!!

ثالثاً: بعض الحقائق والأرقام المعلنة حول أنشطة التسويق الشبكي في الوقت المعاصر

بداءة، نود التنويه إلى صعوبة –بل استحالة- العثور على أية مراجع أو مصادر ورقية تشمل دراسات تحليلية ودقيقة، بل وتعريفية حول تلك الأنشطة التي بدت للغالبية أنها حديثة نتيجة لإبرازها من خلال المواقع الالكترونية المختلفة، على الرغم من قدم تاريخ نشأتها الذي اختلف المتحدثون عن ذلك في تقرير بدايته لكن أجمع الكثيرون على أنه بدأ منذ 1940 أو 1945 وذكر أن نقطة الانطلاق كانت - كالمعتاد - من الولايات المتحدة الأمريكية.

وبناء عليه، فإن كل ما تم عرضه في هذا الشأن وما يتم عرضه من أساسيات ومصطلحات وأرقام هو مستمد من مواقع الكترونية مختلفة فقط- وذلك بطبيعة الحال باستثناء ما قمنا به من مساهمات تصحيحية وتقيمية لحقيقة تلك الأنشطة وحقيقة توجهاتها استعانة بالمنظور الفقهي الإسلامي من ناحية، وبالمنظور الاقتصادي والاجتماعي والأخلاقي والقانوني من ناحية أخرى.

وفيما يلي بعض ما قيل عن حال أنشطة التسويق الشبكي المعاصرة بالأرقام:

1- يبلغ عدد الشركات العاملة في مجال التسويق الشبكي على مستوى العالم ما يزيد على 21 ألف شركة في مجالات مختلفة مثل البورصة، والمبيعات السلعية بالدولار الأمريكي، وأدوات التجميل والعناية الشخصية، والإكسسوارات والساعات والمجوهرات، والمستلزمات الصحية،.... الخ.

2- يزيد عدد العاملين في ذلك المجال (الذين يمثلون في ذات الوقت مستهلكين مؤكدين لمنتجات ولخدمات الشركات المعنية) على 53 مليون شخص من مواطني ما يربو من مائة دولة على الصعيد العالمي، منهم 13 مليون شخص في أمريكا وحدها، حيث يدخل عضواً نحو 300 ألف أسبوعياً منهم 175 ألف عضو جديد أسبوعي في أمريكا وحدها.

3- يحقق نشاط التسويق الشبكي مبيعات وخدمات تزيد إيراداتها عن 30 بليون دولار سنوياً ونتيجة لتنامي واتساع نطاق ذلك النشاط، يتوقع أن تصل تلك الإيرادات إلى 100 بليون دولار كل عام.

4- نسبة نمو هذا النشاط أو زيادته تبلغ 91% من إجمالي ذات النشاط من عشرة سنوات مضت مما يعني أن ازدهاره الحقيقي بدأ مع نظام العولمة ونظام الاقتصاد الجديد القائم على المعلومات والاتصالات الالكترونية سريعة التقدم. ومع استمرارا التقدم التكنولوجي الالكتروني يتوقع ارتفاع نسبة النمو بأرقام متزايدة.

10/4 التسويق الشبكي في ميزان التقييم الوضعي والإسلامي:

أولاً: التقييم الوضعي للتسويق الشبكي: إيجابيات النشاط: ما بين مؤيد (متحمس)، ورافض (حذر)

1- الآراء المؤيدة:

أ - هو نشاط ضخم وسريع العائد ومتدني التكاليف.

ب- لا يتطلب مهارات ولا شهادات.

ج- لا يستغرق فترات طويلة في العمل فقد لا تتعدى فترة العمل ساعتين يومياً إجمالاً.

د- لا يتطلب مكاناً محدداً، والعامل فيه مدير لنفسه يتصرف وفق ما يرى ويشاء ويستطيع.

هـ - وسيلة متعددة المنافع: جزيلة الربح، متحررة التحركات، فرصة للتعارف والتقارب مع الآخرين.

و- تمثل فرصة سهلة كمصدر إضافي للتكسب بجانب المهنة الأصلية.

ز - تدني عنصر المخاطر وتدني التكاليف لأن العميل هو وسيلة الترويج لما يشتري ومن ثم تتوحد المصالح مع المستثمر الأصلي.

ح- الزبون يحصل على فائدة مزدوجة: المنتج الذي يشتريه، وفرصة العمل محقق العوائد الضخمة.

ط- ومن الأقوال الشهيرة التي مدحت ذلك النشاط:

- "بيل كلينتون"، الرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية (منبت هذا النشاط) حيث قال:"الذين يعملون بالبيع المباشر يعملون على تقوية بلدنا واقتصادنا وليس فقط في سبيل نجاحاتهم الشخصية وإنما بإتاحة الفرصة للآخرين".
- "دونالد ترامب"، عملاق الصناعة العقارية والملياردير المعروف اعتبر التسويق الشبكي العوض المربح البديل عن أنشطة العقارات المعروفة - أيضاً- بضخامة عوائدها. وفي ذلك قال: "إذا فقدت كل ما أملك واضطرتني الظروف لأن أبدأ حياتي من جديد، سأبحث عن شركة كبيرة في مجال التسويق الشبكي وأعمل بها".
- لكن قول "ترامب" لم يكن يعني أن التسويق الشبكي له أهمية نسبية أولى أو مطلقة مقارنة بالأنشطة الاقتصادية المعتادة بدليل أنه ذكر استعداده لممارسة ذلك النشاط في حالة (إفلاسه التام)، حيث تغلق كل أبواب الأنشط المعتادة أمامه.
- وقد يؤكد صحة قولنا الأخير، أن نعرف أن ملياردير من أغنى أغنياء العالم مثل "وارين بافيت" كان يمتلك 51 شركة بينهم ثلاثة فقط تعمل في مجال التسويق الشبكي.
- ويقودنا هذا إلى الانتقال للتعرف على الآراء المعارضة للنشاط المذكور بغض النظر عن الاعتبارات الدينية والأخلاقية.

2- آراء معارضة للنشاط والتي تشمل المؤلفة أيضاً:

أ - النشاط لا يقدم قيمة مضافة حقيقة للاقتصاد الوطني، بل إنه يدعم النمط الاستهلاكي للمجتمع ويشجع على التبذير المرفوض كسلوك استهلاكي غير رشيد.

ب- يتيح فرصة للتكاسل ولهجر القطاعات الإنتاجية الجادة التي تلبي الاحتياجات المعيشية الضرورية للفرد وللمجتمع من أجل اللهث وراء سرابيات أرباح مجنونة غير مبررة وهو كالقمار يصيب الأعضاء بهوس التربح.

ج- يقوم على الخداع ومهارة الكلام وعلى الغش وعدم الشفافية.

د- التعامل بالدولار يدعم ظاهرة "الدولرة" لصالح الولايات المتحدة الأمريكية ويؤثر سلباً على قيمة العملة الوطنية فيؤدي إلى انخفاضها.

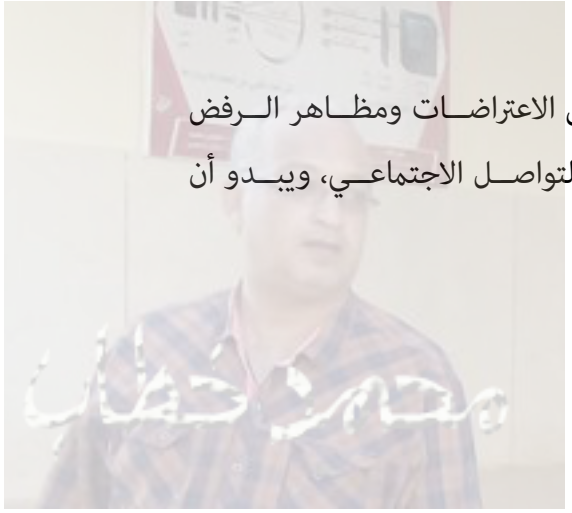
هـ - اختفاء العناصر الأساسية للإدارة الرشيدة وهي تقسيم العمل والتخصص والمتابعة والرقابة والتقييم للجودة والفعالية ومنح المكافآت مقابل توقيع الجزاءات.... الخ وهو ما يضفي صفة (العشوائية) لذلك النشاط.

و- حرمان الدولة المضيفة (والمجتمع أيضاً) من منحها حقها في الرسوم والضرائب التي تفرض على الأنشطة الأخرى الوطنية والعاملة في القطاع الرسمي.

ز- غموض طبيعة تلك الأنشطة وتحركاتها التي تزيد معها مواضع الشبهات والتشككات. ومثال على ما حدث على أرض الواقع في مصر. إعلان مباحث الأموال العامة في مؤتمر صحفي منذ عام عن ضبطها لثمانية شركات يقوم أصحابها بالترويج لسلع ولبضائع وهمية مع خلطها ببعض البضائع الحقيقية لدواعي التمويه والخداع، ولقد تم الكشف عن شركات أخرى قامت بتغيير أسمائها لغسيل سمعتها السيئة ولتجنب مطاردات الضحايا لها، وبدأت تظهر بأسماء جديدة.

ح- والتسويق الشبكي يتم عادة لصالح المنتجات الأجنبية خاصة الأمريكية والصينية وغيرها، وبالتالي فهو يضر بالمنتج الوطني ويمكن أن يضربه في مقتل.

ط- ونود أن نختتم ذلك الجزء الذي يذخر بالمزيد من الاعتراضات ومظاهر الرفض الأخرى بمقالة رائعة تم نشرها على أحد مواقع التواصل الاجتماعي، ويبدو أن



كاتبها كان من أحد ضحايا التعامل مع أحد الشركات المعنية لكنه اكتشف حقاً وجه النشاط القبيح ففضل أن يكتب محذراً من وقوع المزيد من الضحايا في براثنه. ولقد أعطى لمقالته عنواناً معبر ساخراً هو "قوانين تجعلك **نصاباً بارعاً**" وقام بعرض ما أسماه "قواعد اللعبة" وذلك من خلال سبع قواعد هي:

- استهداف الفقير والعاطل والمحتاج (ونزيد عليه من متابعتنا على أرض الواقع والمبالغ في طموحاته مع تواضع قدراته).
- استخدام الكلام (الفارغ) كأساس.
- التظاهر (بالتدين).
- التخلص من (المزعجين) والانصراف عنهم فوراً (أمثال المتشككين والذين يكشفون حقيقة الموقف، ومن يطالبون باسترداد أموالهم، والمستفسرون كثيراً عن الموقف).
- التظاهر بأنك تعيش (وقتاً رائعاً) بأن تبدو في مظهر ثري براق بسبب عملك هذا.
- اجعل الآخرين (المستهدف اصطيادهم) يشعرون بالفخامة بعقد اللقاءات في الأماكن الفخمة، مثل الفنادق والمولات الكبرى واستخدام الموبايلات الحديثة حتى إن اضطرت لاقتراضها من أصدقائك لبعض الوقت.

وأتوقف عند تلك النقطة وأقول أنها ما حدثت تماماً مع الطالبة "إيمان" التي صرحت بأن الشركة أعدت لها مكتباً في مكان مميز بفندق الهوليداي إن بسيتي ستارز، وأخذت تستعرض العروض الوهمية الضخمة التي وعدها بها أصحاب الشركة، وكانت تستخدم أحياناً عبارات هجومية الطابع لتتخلص من استفساراتي الاستنكارية التحذيرية لما تصرح به في هذا الصدد، وكان كل كلامها ينصب على أحلام سيارة خاصة وعمل خاص و.. و.. و ..... كل هذا وهي ما زالت طالبة بالفرقة الثانية، حيث لوحظ بقاء مظهرها على حاله لكن ما تغير وقتها كان الموبايل وكثافة عملها على الكمبيوتر!!! مع حديث عن الذات يفوق قدراتها الفعلية بكثير جداً!

- المهاجمة الشرسة للمعارضين والمسارعة باتهامهم بالجهل وبعدم التبصر. وبالفعل كانت إيمان تتعامل بلغة العارف بكل شيء وتجادل في أي كلمة أحاول أن أضعها

معها على أرض الصواب.. وليتها أنصتت إلى صوت العقل آنذاك لأنها في النهاية اعترفت بأن النشاط (حرام) و(نصب) وبدا الندم كبيراً على وجهها المكتئب ونظراتها الزائغة المنكسرة بخلاف طبيعتها الأصلية.

ومن الدعاية المعسولة لجذب المزيد من الضحايا، كتب أحد من وصف نفسه بالكوتش إسلام في "نفسك تشتري شقة كويسة"، "نفسك تتجوز بدري ومش عارف"، "نفسك تبقى رئيس نفسك"، "نفسك مرتبك يزيد كل يوم بمبالغ ضخمة"!!!! فهل بعد مثل تلك العبارات تعليق آخر يؤكد على تفاهة وخيالات مزاعم ذلك النشاط المشبوه؟!!

ثانياً: التقييم الشرعي للتسويق الشبكي:

1- آراء تجيز تلك المعاملات في مجال التسويق الشبكي:

أ - الأصل في المعاملات الحل، والتسويق الشبكي يعتبر (سمسرة) أو نوع من البيوع الجديدة التي لم يرد نص تشريعي بشأنها ومن ثم ترد إلى أصلها من الإباحة. (وَأَحَلَّ اللهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا) [البقرة: 275]، والسمسرة هنا خدمة مقابل الإرشاد عن المنتج كما يفعل سماسرة العقارات الذين يدلون الباحثون عن الشقق المتاحة في مقابل عمولة لهذا، أي أنها مجرد وساطة بين المنتج وبين المستهلك.

ب- ما يحصل عليه المستهلك من عمولة هي من باب الإجارة:

- "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" (حسن، صحيح الجامع الصغير وزيادته، 1055، ص 240.

- "من استأجر أجيراً فليسم له أجره".

ج- من باب الوكالة بأجر، حيث شرعت مهنة الوكالة في الإسلام فقد جاء في صحيح البخاري عن عروة بن الجعد البارقي أمة النبي ﷺ أعطاه ديناراً ليشتري به أضحية فاشترى له شاتين، ثم باع إحدى الشاتين بدينار، وأتى النبي ﷺ بشاة ودينار.

د- من باب الجعالة: أي إعطاء مقابل مالي لمن يعمل (للجاعل) عملاً مباحاً ولو كان مجهولاً أو لمن يعمل له منفعة ولو كانت مجهولة.

وقد روي في الصحيحين عن أبي سعيد الخدري أن: "أناساً من أصحاب رسول الله ﷺ أتوا حياً من أحياء العرب فلم يقروهم، فبينما هم كذلك إذ لدغ سيد أولئك القوم فقالوا: هل فيكم من راق؟ فقالوا: لم تقرونا، فلا نفعل إلا أن تجعلوا لنا جعلاً، فجعلوا لهم قطيع شاه، فجعل رجل يقرأ بأم القرآن ويجمع بزاقه ويتفل فبرئ الرجل فأتوهم بالشاء، فقالوا: لا نأخذها حتى نسأل رسول الله ﷺ فسألوا الرسول ﷺ من ذلك فضحك وقال: أنها رقية؟ خذوها واضربوا لي معكم بسهم".

هـ - إن هناك منتج حقيقي ينتفع به المشتري فعلاً ومن ثم لا يعتبر خاسراً أو متضرراً. كما أن بائعها لا يتعامل في نشاط محرم كالقمار والربا لكنه يبيع سلعة كغيرها من السلع.

و- هي حلال طالما خلت المعاملات من الغرر والجهالة والميسر والربا والغش والكتمان والتدليس.

ز- هي صحيحة ما دامت تلك المعاملات تقوم من خلال عقود بيع وشراء مستوفية للأركان الشرعية للعقود.

ح- هي صحيحة إن كان المشتري يقوم بالشراء بنية حقيقية في حاجة فعلية للانتفاع بما يشتري وليس بغرض التربح.

2- آراء ترفض وتحرم التسويق الشبكي:

أ - "إنه أكل لمال الغير بالباطل" ويقوم على التعامل الصفري Zero- Sum Game، حيث أن ما يربحه البعض هو ما يخسره الآخرون، وحيث أن الرابحين في مثل تلك المعاملات هم القلة الذين فازوا في بداية الصفقات والمعاملات وذلك على حساب الأعداد المتزايدة التي يشترط أن (تدفع) كي يكسب هؤلاء الرواد للمعاملات.

ب- "إنما الأعمال بالنيات" فيما يتعلق بإجازة المعاملات المعنية إذا صدقت النية في الشراء للحاجة الفعلية للانتفاع بالعين المشتراه، فإن الواقع العملي أثبت أن الغالبية العظمي يتعاملون بنظام التسويق الشبكي- دون غيره من البدائل أو مفضلينه عن غيره من المعاملات الأخرى من أجل الاستفادة بالعمولات والحوافز والأرباح الخيالية التي يوعدون بها في كل الإعلانات والدعاية حول تلك الأنشطة. ومن ثم فإن النوايا تختلف عن الأفعال في ذلك الصدد وهو ما يخالف مقصود القاعدة الشرعية "إنما الأعمال بالنيات" (د. حسن شحاتة، سلسلة بحوث في الفكر الإسلامي).

ج- "الغرر الجسيم يفسد المعاملة": فالغرر المحرم هو دفع مال أو مقابل عين يغلب الظن على عدم وجودها أو عدم إتاحتها بالمواصفات المتفق عليها أو هو استخدام وسائل ومهارات خادعة غير صحيحة من أجل إغراء الآخرين على الشراء، أو هو المغالاة في ذكر مزايا لا توجد كلها أو بعضها أو بصحيحها في الأصل الذي اشتراه الآخر بهدف الانتفاع بما أوهم أنه موجود في المنتج. ولقد حرم هذا لما يتسبب فيه من ظلم وغيره.

وهذا ما يحدث في التسويق الشبكي حيث تحدث مبالغة في الإغراءات بالمنافع التي سوف يستفيد منها المشتري للمنتج عبر هذا النوع من المعاملات، ومن الأمثلة على تلك المبالغات والإغراءات ما يكتب في المواقع الالكترونية من وعود (عايز يبقى عندك عربية؟ عايز تتجوز؟... عايز... عايز..... عايز!!!! طيب اشترك في شركتنا.. أو اشتري أحد منتجات شركتنا)

د- "التحايل على الحرام، حرامً!"، وذلك باستخدام ألفاظ وتعبيرات براقة لاصطياد وتجنيد الآخرين ليس من أجل تحقيق نفع لهم كما يدعي أعضاء تلك الشبكات لكنها في الواقع من أجل الترويج لمعاملات المشروع الذي قد يكون وهمياً من الأساس.

هـ - "الجهالة المفضية إلى نزاع تفسد العقود": فقد قال الرسول ﷺ: "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك في بعضهما، وإن كذبا وكتما محقت بركة بيعهما".

ولقد ثبت بالتجربة أن تلك المعاملات تقوم على عناصر الإبهار والمبالغة في عرض الفرص والمزايا، وعادة ما لا يحصل المشتري على أصل معروض أمامه ويمكنه فحصه

والتحقق منه بنفسه لكنه يحصل على وعود وعروض شفهية ويدفع مقابلها نقود فعلية!!

و- "من غشنا فليس منا"، ومن القصة الحقيقية التي عاصرتها بنفسي، تأكدت أن هناك غشاً مؤكداً في تحديد مواصفات الساعة التي تم الإدعاء بأنها ذهبية ولم تكن كذلك في واقع الأمر.

ز- "لا ضرر ولا ضرار"، والتسويق الشبكي يضر العميل بان يقدم له مبيعات ذات أسعار باهظة لا تتلاءم مع قيمها الأصلية لربط ذلك بـ (طعم) العمولات المأمولة حال تحقق الشروط الأخرى المتفق عليها؛ ويضر بالأنشطة المناظرة التي تعمل في القطاع الرسمي وتدفع مستحقات ضريبية لا يؤديها صاحب المشروع المتعامل بنظام التسويق الشبكي المعني؛ كما أنه يضر أيضاً الشركات المحلية إذا كان المشروع يتعامل بمنتجات أجنبية وبعملات أجنبية تدعم الاقتصاديات الأجنبية على حساب الاقتصاد المحلي.

ح- "إنها مثل القمار والميسر" لأن المشتري لا يشتري بهدف تحقيق نفع من المنتج ذاته لكن يهدف (الاستزادة) من الأرباح والمنافع المرتبطة بتلك الصفقة.

ط- إن التسويق الشبكي يشجع على الإسراف والتبذير "إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين"، ذلك لأن غالبية المشتروات لا حاجة لها أصلاً في ظل هذا النوع، بل أن المشترين لا يرون ما يشترونه، بل لديهم استعداد للشراء حتى إن اكتشفوا أن المنتج سعره في تلك الحالة أعلى من ثمنه في السوق التقليدي.

ي- تلك المعاملة تتضمن شبهات الربا بنوعيه: ربا الفضل وربا النسيئة. فالمشتري يدفع مبلغاً من المال عند شرائه للمنتج ثم يسترده القيمة أضعافاً مضاعفة (كما تقتضي آلية عمل هذا النظام) ومن ثم فهي نقود بنقود مع التفاضل والتأخير، وهذا هو الربا المحرم بالنص والإجماع.

ك- خطأ اعتبار العمولة الممنوحة للعضو (المشتري أصلاً) بمثابة مقابل لنشاط السمسرة، فالسمسرة عقد يحصل السمسار بموجبه على أجر لقاء بيع السلعة، أما في حالة المشترك

في التسويق الشبكي فهو يدفع المقابل أولاً حيث يدفع الأجر لتسويق المنتج كما أن السمسرة خدمة موجهة إلى العين أو السلعة محل التعامل، أما في التسويق الشبكي فإن المقصود الحقيقي ليس المنتج أو العين أو السلعة، لكن المقصود هو تسويق العملات.

ل- القول بأن العمولات تدفع للعضو في التسويق الشبكي كمكافأة أو كحافز أو كهبة غير صحيح لأن ما يتم منحه هو مقابل للتحفيز على المشاركة في التسويق الشبكي وتوسيع نشاطه.

م- هو صورة من الاحتيال التجاري على من يتم تجنيدهم، حيث أكدت التجارب أن المستفيد الوحيد من تلك النشطة هم أصحاب الشركة والمستويات العليا في الشبكة فقط أما بقية المشاركين فيكفي أنهم عاشوا حلم يقظة جميل وحلو الوعود المعسولة.

ومازالت الآراء من هذا الفريق وذاك تتدفق وتتوالى. لكن يبقى أن ندلي بدلونا في هذا الأمر فتقول دوافع ما قرأناه، وما استقرأناه، وما لمسناه وشاهدنا من آثار من واقع حدثت أمام أعيننا على أرض الواقع:

إن التسويق الشبكي:

- هو نشاط (سرابي) يشجع الشباب على البطالة والتكاسل وإدمان أنشطة التكسب السريع من (الهواء)، ويجعله غير قانع أبداً بالمكسب المعقول الناجم عن أعمال وأنشطة يقرها الدين والقانون والأخلاق والذمم وتكمن فيها المنافع الحقيقية للبشر.
- وهو نشاط تدريبي على إكساب مهارات الغش والاحتيال والتفنن في سلب أموال الناس مما يحدث معه إهدار وتدمير للطاقات والكفاءات.
- وهو تطبيق للقاعدة الاقتصادية لجريشام "العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة من السوق" حيث يدخل أي اقتصاد فيتسبب في عرقلة الأنشطة المماثلة التي تدفع ضرائب وتقوم بالتزامات لا يقوم هو بها لأن نشاط مقنع، خفي، غير رسمي، وهو يفتقر عنصر الشفافية Transparency سواء في هويته أو في أصل منشأه، وهو ينتمي

غالباً إلى الشركات متعددة الجنسيات القادرة على الهرب والاختفاء في الوقت المناسب.

- ذلك النشاط يعتبر نشاطاً طفيلياً وعبئاً على الاقتصاد القومي، فهو يأكل من خيرات البلد التي يحط عليها باقتناص النقود من جيوب أفراد الشعوب التي تنبهر بمعسولات وعوده، ويستخدم مرافق ومباني الدولة ومنافعها التي يزاحم الشعب في الاستفادة بها، والمقابل كله أوهام وأكاذيب وزيادة عجز في الموازنة العامة (لانخفاض الأوعية الضريبية بانخفاض دخول الأعداد الهائلة التي تنفق الغالي والرخيص استجلاباً لتلك الوعود السرابية).
- هو نشاط تحيطه مظاهر كثيرة تبعث على الشك والريبة خاصة مع المبالغة غير المبررة في العطاءات عجيبة الحسابات ومن ثم "دع ما يريبك إلى ما لا يريبك".
- وأخيراً وليس بآخر، مثل تلك الأنشطة الهائمة غامضة الهوية وعشوائية المعاملات هي قنابل موقوتة تهدد الأمن القومي لأي بلد مضيف لها لشبهات تجنيد المشاركين في أنشطتها من الشباب والمغيبين لما هو أبعد من مجرد نشاط استثماري أو تجاري تكسبي والشاهد ما يحدث من تخريبات وهمجيات وأحداث شغب وتدمير في المنطقة العربية في الفترة الحالية.

يا أيها القارئ العزيز- لكل نصيب من اسمه- وهذا النشاط اسمه التسويق "الشبكي"- فلماذا نعرض أنفسنا، ونعرض بلدنا إلى كل هذا التشابك؟!!.

وعلى العموم، إن رغب مستثمر في مصدر تمويلي مؤكد الضخم بمنافعه، فليلجأ إلى (القرض الحسن) الذي يفيد كلاً من المقترض والقارض أيضاً، والقارض هنا سوف تتضاعف له المنافع الدنيوية والأخروية لكن بحق وليس كما تتغنى مشروعات التسويق الشبكي بوعودها الكاذبة.

وفيما يلي نلقي المزيد من الضوء على ذلك المورد التمويلي الذي يتم تجاهله على الرغم من أن الاقتصادي البريطاني "جون ماينارد كينز" نادى بالتعامل به بدون أن يدري أنه من

قبيل التشريعات أو التعالم أو التوجيهات الإسلامية الحنفية، وذلك حين ذكر أن أفضل حالات الاستثمار تتحقق عندما تكون قيمة معدل الفائدة على القروض الاستثمارية صفراً.

10/5 القرض الحسن كبديل تمويلي متعدد المنافع:

سبق أن عرضنا في جزء سابق تعريفات توضح المقصود به ولهذا نود الاستطراد في هذا الجزء فقط في توضيح بعض منافع القرض الحسن على كل من المقترض والمقرض، بعد سرد بعض الخصائص الهامة التي يتميز بها، مع استعراض لبعض التجارب العملية التي تم فيها التعامل به.

أولاً، أهم الخصائص التي يتسم بها القرض الحسن المقبول عند الله:

1- أهم خاصية أن يتم سداد القرض بذات القيمة التي تم اقتراضها، وأية زيادة تعتبر ربا محرم شرعاً.

2- أن يكون من مال حلال تام ولا يختلط بأية صفات محرمة يمكن أن تضيع الثواب لقرضه.

3- أن ينفق في حلال، وإلا انتفت صفة الحسن في القرض وأصبحاً تبيح التوجه.

4- أن يقترن بنية المقترض أنه (لوجه الله تعالى).

5- أن لا يقترن بالمن والأذى.

6- أن لا يقترن بمنافع مباشرة أو غير مباشرة للمقرض بشكل مقصود.

7- أن يستوفي الشروط الواردة في آية المداينة بقول تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلاَ يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللهَ رَبَّهُ وَلاَ يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لاَ يَسْتَطِيعُ أَن يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُواْ شَهِيدَيْنِ من رِّجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاء أَن تَضِلَّ إْحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الأُخْرَى وَلاَ

يَأْبَ الشُّهَدَاء إِذَا مَا دُعُواْ وَلاَ تَسْأَمُوْاْ أَن تَكْتُبُوْهُ صَغِيرًا أَو كَبِيرًا إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِندَ اللهِ وَأَقْومُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَى أَلاَّ تَرْتَابُواْ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلاَّ تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوْاْ إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلاَ يُضَآرَّ كَاتِبٌ وَلاَ شَهِيدٌ وَإِن تَفْعَلُواْ فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُواْ اللهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللهُ وَاللهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ) [البقرة 282].

ووفقًا لما ورد بالآية الكريمة، فإن من خصائص القرض الحسن وآداب تطبيقه أيضًا:

أ - تدوين القرض بقيمته وبشروط السداد (مثلاً السداد الدوري، وتحديد فترات السداد، وتحديد فترة استحقاق السداد للقرض كله، فترة السماح إن اتفق على هذا....)

ب- يفضل أن يقوم مختص حسابات بكتابة هذا بطريقة علمية متخصصة ودقيقة لا لبث في بنودها وبحيث يراعى التعالم التشريعية التي أمر الله تعالى بها في هذا الصدد (مثل عدم إلحاق بنود أخرى تنطوي عليها شبهات ربوية أو أية صفات أخرى محرمة).

ج- يتم هذا بحضور شاهدين من الرجال، أو رجل وامرأتان لضمان حفظ الحقوق.

د- ضرورة التزام المقترض بتنفيذ بنود عقد المداينة بكل تفاصيله وفقما اتفق إلا إذا ابتلى بما يعجزه عن الوفاء من هنا يأتي دور المقرض كالتالي.

8- إن ثبت تعسر المقترض وعدم قدرته الحقيقية على سداد المستحق عليه هنا تبزغ إشراقة الصبغة الإسلامية حيث ينصح المقترض بالصبر لبعض الوقت على المقترض حتى تتحسن ظروفه، فإن استمر الحال المتعسر بلا حلول، ينصح المقرض بان يتنازل عما أقرض للمقترض محتسباً حقه عند الله تعالى الذي وعده بأن يضاعف له الثواب أكثر مما يضاعف لمقدم الصدقة، ولعل في هذا تفريجاً لبعض الكرب التي يبتلى فيها المقرض نفسه.

9- ومن خصائص القرض الحسن ألا يقوم على حال الإجبار للمقرض على منح هذا

القرض وألا يحصل عليه بسيف الإحراج والحياء، أي لا بد أن تتوافر فيه شرط الإيجاب والقبول لكل من المقرض والمقترض.

10- وفي حالة القرض الحسن لا يطلب ضمانات مثل التي يشترط تحققها في القروض الربوية في المصارف وغيرها، فيفترض أن تتوافر عناصر الأمان والثقة والتقوى في الأطراف المتعاملة، كما أن عملية التكاتب للدين ولشروطه ولكيفية وتوقيت سداده (التي وردت في آية المداينة سورة البقرة) تعتبر البديل لمثل تلك الضمانات وضعية المنشأ.

11- إن كان هناك طلباً كبيراً على تلك القروض، وكانت الجهة المقرضة محدودة الموارد، يجب عمل أولويات للأولى بالإقراض والأكثر احتياجاً له أولاً ثم تاليه بناء على مبدأ تقديم الضروريات قبل الكماليات، وإعطاء الأولوية لإقراض المعدمين قبل المحتاجين بشكل مطلق؛ والمحتاجين مع عجز أو مرض عن الأصحاء.

12- يجب ألا يكون هناك (إسرافاً) في عملية الإقراض للفرد الواحد وفي منح قيمة قرض تزيد عن القيمة الضرورية بالفعل حتى لا يؤدي هذا إلى التواكل من قبل المقترض أو إلى اعتياده على تمويل احتياجاته بواسطة الاقتراض من الغير، وحتى لا تكون لدى المقترض فوائض تشجعه على الاستهلاك التبذيري.

13- يعتبر القرض الإنتاجي من أفضل القروض الحسنة لأنه يقترن بتوليد دخل للمقترن وينقله من حالة اليد السفلى إلى اليد المستغنية ثم إلى اليد العليا، طالما قام باستثمار ما اقترض على مشاريع أو أنشطة تنموية تفيده غيره أيضاً، ولم يستغل القرض فيما يدخل الفم ويذوب ويتلاشى بعد هذا مع كل آثاره!

14- تجنب إبداء مشاعر المقترض بالمن والأذى (الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللـهِ ثُـمَّ لاَ يُتْبِعُونَ مَا أَنفَقُواْ مَنًّا وَلاَ أَذًى لَّهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ وَلاَ خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلاَ هُمْ يَحْزَنُونَ)[البقرة 262].

ثانياً: منافع القرض الحسن للمقترض وللمقرض:

1- المنافع بالنسبة للمقترض:

أ - أخف هماً ووطأة من الاضطرار إلى الحصول على قرض ربوي يمكن أن تتراكم مستحقات سداده بشكل لا يطيقه مع تعاظم الفوائد المركبة وتعقد المستلزمات من خدمات الدين الأخرى.

ب- قضاء حاجة معطلة، وتفعيل منفعة لم تكن لتحدث إلا بتوافر تمويل كاف لهما.

ج- وهذا بدوره يساعد على استقرار أو زيادة إنتاجية ومعدلات أداء المقترض وتحسين أحواله المعنوية.

د- خلق مناخ ودي ودعم التواصل البشري بين المقترض والمقرض مما يمكن أن يساعد على توطيد العلاقات المهنية أو الحياتية بينهما بأشكال أخرى إيجابية.

هـ - إن كان القرض إنتاجياً، وتمكن المقترض من تنمية مشروعه بذلك القرض فإن تكاليف الإنتاج لديه ستكون أقل مما لو كان قد حصل على القرض بفوائد من مصدر آخر. وذلك بدوره يتيح فرصة التوسع والتشغيل للعاطلين مما يعم بالآثار النافعة اقتصادياً واجتماعياً وصحياً على المستفيدين من المشروع المحول بهذا القرض.

و- ذلك النوع من القروض يمكن تقديمه من خلال مؤسسات مصرفية مثل البنوك الإسلامية وبنك ناصر الاجتماعي، كما يمكن أن يقدم على مستوى أفراد تربط بينهم علاقات معرفية بحيث أنه في الحالة الأخيرة يمكن توفير الإجراءات والمصاريف الإدارية التي يتم دفعها من خلال المؤسسات المتخصصة وإن كان يفضل توثيق إيصالات المداينات لدى جهات رسمية مختصة حفاظاً على الحقوق، بل وعلى العلاقات الإنسانية أيضاً من التصدع في حالة المماطلات غير المبررة في تنفيذ المتفق عليه.

ز- في حالة القروض بفائدة، إن عجز المقترض عن السداد يمكن حبسه وضياع

مستقبله لكن في حالة القرض الحسن لا يتعرض المقترض لهذا طالما ثبت عجزه الفعلي عن السداد لأن طبيعة ذلك القرض تقتضي تنازل المقرض عن حقه آنذاك.

ح- ذلك النوع من القروض يفيد المقترضين ذوي الحاجة ممن لا يمتلكون أو لا تتوافر لديهم الضمانات التي تتطلب منهم عادة من البنوك والمؤسسات المقرضة (كأرض مملوكة أو مرتب متوافر أو ضامنين من البشر تتوافر شروط معينة لديهم) فالضمان في تلك الحالة يتمثل في عقد التكاتب على نحو ما بيناه سابقاً والذي يستطيع أي مقترض أن يقوم به أياً ما كانت حالته.

2- المنافع بالنسبة للمقرض:

أ - يعتبر من قبيل الصدقة التي يثاب فاعلها عليها بجزاء أفضل من الصدقة ذاتها:

- (مَّن ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللـهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ أَضْعَافًا كَثِيرَةً وَاللـهُ يَقْبِضُ وَيَبْسُطُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ) [البقرة 245].
- (إِنَّ الْمُصَّدِّقِينَ وَالْمُصَّدِّقَاتِ وَأَقْرَضُوا اللـهَ قَرْضًا حَسَنًا يُضَاعَفُ لَهُمْ وَلَهُمْ أَجْرٌ كَرِيمٌ) [الحديد 180].

ب- إنه وسيلة لتطهير النفس ولغفران الذنوب بالإضافة لكونه وسيلة لتحقيق البركة في الرزق الدنيوي (إِن تُقْرِضُوا اللـهَ قَرْضًا حَسَنًا يُضَاعِفْهُ لَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللـهُ شَكُورٌ حَلِيمٌ) [التغابن 17].

ج- يعتبر القرض الحسن بمثابة ادخار استثماري، فقد يتنازل عنه للمعسر وقت تأكده من عجزه الفعلي عن السداد، ثم تتحسن أحوال المقترض فيما بعد فترد إليه ديون اعتبرت معدومة من ثروة المقرض.

د- إنه وسيلة للتكافل وللتعايش الفعال مع ذوي الظروف المعيشية الصعبة، الذي يجعل المقرض في حالة حمد وشكر لربه على عدم ابتلائه هو بتلك الحالة التي يكرهها أي إنسان ويتقول بها في كثير من الأدعية "اللـهم إنا نعوذ بك من غلبة الدين".

هـ - اكتساب خبرة حول مواضع العوذ والعسرات المادية التي يمني بها الآخرون، والاستفادة من تجاربهم بمحاولة تجنب مسبباتها حتى لا يصاب المقرض بها بالمثل.

و- وسيلة للتواصل الإنساني والاجتماعي واكتساب حب الناس. مع تفريج بعض كرب المقرض نفسه كمل وعد الله تعالى بذلك.

ى- وتقديم القرض الحسن هو من قبيل فك الكرب وإزالة العقبات وتيسير الأمور. وفي تلك الحالة يحظى المقرض بانطباق قاعدة "الجزاء من جنس العمل" عليه، وذلك كما ورد في الحديث النبوي الصحيح: «من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن يسر على معسر، يسر الله عليه في الدنيا والآخرة ومن ستر مسلماً، ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد، ما كان العبد في عون أخيه، ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً، سهل الله له طريقاً إلى الجنة، وما اجتمع قومً في بيت من بيوت الله، يتلون كتاب الله، ويتدارسونه بينهم، إلا نزلت عليهم السكينة وغشيتهم الرحمة وحفتهم الملائكة، وذكرهم الله فيمن عنده، ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه». (رواه مسلم)

ومن المنظور الإجمالي، يمكن القول بأن القروض الحسنة هي أداة **اقتصادية** (لإعانة محدودي الدخل وذوي الحاجات المتعسرة) **وتكافلية** (لاقترانها بشروط سلوكية راقية مثل تحريم ربطها بالمن والأذى) **واجتماعية** (لأنها تضيق الفجوة بين أصحاب الفوائض وأصحاب الحاجات)، **واستثمارية** (لأنها في كثير من أشكالها توجه لاستثمار البشر بإعانتهم على العمل التكسبي، واستثمار للموارد بالإعانة على تشغيلها) **وفعالة إنتاجياً** وأمنياً (لأنها تقترن بزيادة الإنتاجية للمقترض الذي تخلص من عبء عسرته ولم يحمل بعبء فوائد إضافية تفرض عليه، وكذلك لزيادة إنتاجية المقرض الذي ينعم بمناخ عمل آمن تقل فيه حوادث السطو والانحراف من قبل المحطمين بسبب عسراتهم المالية أو الحاقدين على المجتمع نتيجة لتمشيهم وعدم إعانتهم وقت الحاجة والعوذ).

ثالثاً: أمثلة على بعض المجالات الهامة لاستخدام القرض الحسن:

1- **القروض الإنتاجية الاستثمارية**: ويمكن اعتبارها من أهم الأنواع وأكثرها تعددية وتشعباً في المنافع للمقترض ولمن يعول وللمجتمع أيضاً لأنها تنفق في عمليات خلق منافع وسد حاجات سلعية أو خدمية يطلبها الآخرين ويحتاجون إليها، كما أنها إن حسن استثمارها تحول الأحوال المعيشية للمقترض (وذويه) إلى مستويات أفضل. ومن الأمثلة على مجالات استغلالها: مشروعات الخريجين، مشروعات الأسر المنتجة، الأنشطة الزراعية أو الصناعية أو التجارية بكافة صورها، استخدام القرض للمشاركة بحصص معينة مع مشروعات أخرى أو للمشاركة في أنشطة البورصة، البدء بتكوين مشروع متناهي الصغر كنواة أولية لتوليد دخل قابل لاقتطاع مدخرات متتالية منه بهدف تكوين رأسمال كاف لتمويل ذاتي لمشروع أكبر وأكثر تطوراً....

2- **قروض استهلاكية ضرورية**: حيث لا يستحب أن يقدم قرض لاقتناء سلع مكملة أو بذخية مثل شراء سيارة موديل حديث لأن هذا يتنافى مع الجانب الشرعي الذي يتسم به القرض الحسن، والذي يقترن بضوابط شرعية بعضها غير مباشر مثل تحريم الإسراف والتبذير (إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ) [الإسراء: 27].

لكن قد تكون القروض الاستهلاكية مقبولة، بل وضرورية إن وجهت لضروريات مثل الإعانة على الحصول على مسكن لمن تهدمت منازلهم فأصبحوا بلا إيواء وتعسر عليهم القيام بمهامهم التكسبية المعيشية نتيجة لهذا، والقروض التي يتم بها شراء أدوات منزلية ضرورية أو المستخدمة في الحصول على المواد الغذائية الأساسية.

3- **قروض صحية**: خاصة تلك التي تعين المريض على سرعة الاستشفاء للعودة إلى ممارسة عمله المعيشي الضروري له ولذويه، لكنها تشمل أيضاً بنوداً كثيراً ومختلفة بعضها يتعلق بالعلاج الدوائي أو الجراحي أو بواسطة الطب الطبيعي، وأخرى تتعلق بتوفير الغذاء العلاجي الخاص بمرض ما لكنه باهظ التكلفة، وقد تقدم من أجل تمكين المقترض من ذوي الحاجات الخاصة على الحصول على جهاز طبي (كرسي إعاقة مثلاً) يستطيع به التحرك الأفضل للقيام برحلات العمل المعيشي أو بمهامه.

4- **قروض زواج**: وتمنح خاصة للشباب الذي يعجز عن الوفاء بالمتطلبات المتضخمة لممارسة حقه الطبيعي في تكوين أسرة والاستقرار الذي يمكنه من أداء مهامه المعيشية الأخرى. لكن مثل القروض الاستهلاكية، لا يمنح أبداً قروض يتم استخدامها في نفقات بذخية مثل إقامة حفلات للحنة وللزفاف!! أو لشراء فستان مكلف للعروس أو لشراء شبكة تعتبر أصلاً هدية من العريس يجب أن تتوافق مع قدراته الحقيقية، لا أن تصبح مصدراً لتكبيله بالديون. ومن أفضل أشكال قروض الزواج ما يوجه منها لتوفير مسكن مناسب أو لتوفير أدوات منزلية أساسية وضرورية.

5- **قروض تنموية للمجتمع**: خاصة في أوقات الأزمات القومية والعالمية مثلما يحدث في تلك الآونة في مصر والكثير من الدول العربية الأخرى، حيث يمكن أن تقدم للجهات المختصة قروضاً بلا فوائد للمشاركة في تمويل المشاريع التنموية التي تقبل المجتمع من كبوته وتخرج الجميع (شاملين المقترضين أنفسهم) من براثن الأزمات الاقتصادية المتفاقمة.

6- **قروض أمنية وتأمينية**: وتوجه للجهات المختلفة العاملة على عمليات الحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي، من أجل إنفاقها على توفير الوسائل الأمنية المطلوبة، وعلى تحسين المستويات المعيشية للعاملين في مجالاتها والذين يشترط توافر مواصفات بالغة الخصوصية فيهم، من أجل توفير المعاشات الكافية لمن يحالون إلى المعاش حيث أنهم عادة ما يتقاعدون في سن مبكر جداً مقارنة بالمدنيين، ومن ثم يمكن أيضاً منحهم قروضاً تساعدهم على لإقامة مشاريع استثمارية تكسبية بديلة لأعمالهم المعيشية السابقة.

وفيما يتعلق بالقروض التنموية القومية الأمنية وما شابههما، نود التنويه إلى أهميتها الأفضل مقارنة بالقروض بفوائد مثل تلك التي تمنح في شكل أذونات خزانة أو قروض من البنوك القومية أو الأجنبية بفوائد وإضافات أخرى لأعباء سداد مرهقة، كما أنها أفضل من التبرعات والمنح غير المستردة والتي تأخذ منحى الصدقات في المفهوم الشرعي (مثل تلك المقدمة لصندوق تحيا مصر) لأن القروض الحسنة تعالج مواضع شح النفوس البشرية

التي تكره العطاء المستمر بلا أي مقابل أو قد تمل من الاستمرار في ذلك العطاء الذي يخيل للمتصدق أن ينتقص من رصيد ممتلكاته الإجمالي الحقيقي.

رابعاً تطبيقات لتجارب عملية حول تقديم القروض الحسنة في القديم والحديث:

1- في الوقت القديم:

أ - الدعاء للمقترض:

روى النسائي عن عبد الله بن أبي ربيعة المخزومي قال: "استقرض مني النبي ﷺ أربعين ألفاً، فجاءه مال فدفعه إلى وقال: بارك الله في أهلك ومالك إنما جزاء السلف الحمد والأداء" (خلف بن سليمان النمري، 2000، ص 279). وذلك الحديث يعلمنا **آداب تعامل المقترض مع من أقرض ومن هذا الدعاء له ولأهله.**

ب- حسن أداء القرض:

قال أبي رافع: "استلف النبي ﷺ بكراً، فجاءته إبل الصدقة فأمرني أقض الرجل بكره فقلت: إني لم أجد في الإبل إلا جملاً خياراً رباعياً فقال: أعطه إياه، **فإن من خير الناس أحسنهم قضاء**" (أخرجه الإمام مسلم وأبي داود والنسائي).

ج- التزام الورثة بالأداء - فالقرض لا يسقط عن المقترض لا في حياته ولا بعد مماته

روى الإمام أبو عبيد القاسم بن سلام عن إبراهيم قال: "أرسل عمر إلى عبد الرحمن بن عوف يستلفه أأربعمائة درهم فقال عبد الرحمن: أتستلفني وعندك بيت المال؟ إلا تأخذ منه ثم ترده؟! فقال عمر: إني أتخوف أن يصيبني قدري فتقول أنت وأصحابك أتركوها لأمير المؤمنين حتى يؤخذ من ميزاني يوم القيامة ولكني **أستلفها منك لما أعلم من شحك فإذا مت جئت فاستوفيتها من ميراثي**".

ومن تلك القصة ندرك أيضاً أن قضاء القرض حتى إن كان حسناً واجباً على المقترض حتى إن مات قبل أن يحين وقت السداد المتفق عليه أو كذا... حيث أن أول ما يجب الورثة أن يفعلونه هو اقتطاع مبالغ الديون المستحقة وإرجاعها إلى مستحقيها حتى لا يعذب المقترض بهذا... ما لم تكن هناك حالة تعثر مستمرة كما تم التنويه.

عن أبي هريرة، عن النبي ﷺ قال:"كان تاجر يداين الناس فإذا رأى **معسراً**، قال لفتيانه: **تجاوزوا عنه، لعل الله أن يتجاوز عنا**، فتجاوزوا عنه". (صحيح البخاري).

2- في الوقت الحديث:

أ - يتم التعامل بنظام القروض الحسنة في البنوك والمؤسسات التمويلية الإسلامية. لكن كثيراً ما قد تتداخل بعض المعاملات التي تثير شكوك بعدم مصداقية التطبيق الفعلي للقرض الحسن، حيث تتم مقاضاة مبالغ أخرى إضافية ودورية من المقترض تعطى لها مسميات تمويلية مثل القول بأنها تمثل بنود "مصاريف إدارية".

ب- القروض الحسنة المتاحة في الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح.

ج- تم التعامل بالقروض الحسنة في دول غربية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، واستراليا وبلجيكا والبرتغال حيث تم- على سبيل المثال إنشاء بنك بلا فوائد في ولاية إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1977 يقوم على مدخرات المسلمين المقيمين هناك (محمد عبد المنعم الجمال، 1980، ص 397)، كما كانت ترسل وفود من دول غربية مثل بلجيكا والبرتغال منذ التسعينات مع ظهور البوادر المنذرة بالأزمات المالية العالمية المؤخرة بهدف التعرف على تجارب البنوك الإسلامية في مصر (مثل بنك فيصل الإسلامي) وللتعرف على كيفية تحقيق معاملات مصرفية بلا فوائد ولم يكن هذا بنية إتباع تشريع إسلامي بقدر ما كان تحقيقاً لمنافع اقتصادية دنيوية لمسوا جدواها الأفضل في مجالات الاقتراض والاستثمار والتي سبق أن تبصر بها الاقتصادي البريطاني "كينز" فأعلن عنها ضمن إرشاداته للتغلب على حالات الكساد التي تمر بها البلاد، حتى أن البنوك البريطانية خفضت معدلات الفوائد على القروض الاستثمارية إلى نحو 1.5% فقط تشجيعاً للنمو الاستثماري الذي يمثل الوسيلة الجوهرية لتحسين الأحوال الاقتصادية للأفراد وللمجتمع ككل مع استمرار استفحال الأزمة المالية العالمية.

والواقع، أن دراسات جدوى المشروعات مجال واسع، متشعب، لا حدود له ولا نهايات! لكن أي عمل بشري لا بد أن ينتهي عند حدود المعارف والقدرات!!! لذا، نود أن نختم هذا العرض المستفيض مع أنه لا يمثل حتى نقطة في بحر العلم عميق الأغوار ولا نهائي الشعب، بعرض نهائي موجز لبعض الأفكار التطبيقية حول المشروعات الاستثمارية القابلة للتنفيذ.

فهيا نذهب معاً أيها القراء الأعزاء إلى جولتنا المعرفية الأخيرة في رحلة التعرف على دنيا المشروعات المؤثرة على معايش البشر.

الفصل الحادي عشر

بعض النماذج التطبيقية
لمشاريع استثمارية قابلة للتنفيذ

من أفضل أنواع المشروعات التي يمكن لأي مستثمر ناشئ قليل الموارد والخبرات أن يبدأ بها في حياته من أجل تدبير حياته المعيشية الضرورية من ناحية وادخار قروش زهيدة في حصالة صغيرة ملائمة... هي المشروعات المتناهية الصغر.

والمشروعات متناهية الصغر يمكن أن يقوم بها فرد واحداً أو عدد قليل جداً من الأفراد، غالباً أقارب أو أصدقاء أو معارف أو زملاء.... وغالباً ما يبدأ المشروع في تلك الحالة بتمويل بسيط لا يتعدى 200 جنيه مصري.

ومن الأمثلة على تلك المشروعات: صناعة الروائح والعطور، والشمع العادي والمعطر، وبيع خضار وفواكه طازجة، تقشير وتقطيع وتقوير الخضار وتعبئتها طازجة وبيعها لتصبح جاهزة للاستعمال الفوري، إعداد الفطائر والكيكات والمخبوزات والحلوى ومنتجات الألبان غير سريعة التلف وتغليفها وبيعها (مثل البسبوسة والكنافة والهريسة والزبادي والجبن القريش والخبز البيتي المتميز وغيرها).

كما يمكن البدء بإعادة تصنيع وإنتاج لأدوات منزلية بسيطة ولأعمال فنية ولوسائل زينة وديكور وحليً باستخدام المهملات والبواقي المنزلية كموارد إنتاجية أساسية مثل الزراير وبواقي الأقمشة والملابس القديمة والنباتات التي جفت..الخ. مع استخدام وسائل اللص الشائعة والألوان الملائمة بحيث يتم تصريف تلك المنتجات من خلال سوق المنتجات اليدوية العائلية أو ما يقوم على نمطها حيث تقدم منتجات متميزة، زهيدة

المتطلبات والتكاليف، رخيصة الأسعار، شبه عديمة المخاطر، شبه مؤكدة الطلب وتدفق الإيرادات.

فإذا كانت الإمكانيات المالية المتاحة للمستثمر تتعدى خمسة آلاف جنيه، يمكنه في تلك الحالة أن ينتقل إلى مرحلة مشروع استثماري أكبر حجماً، باستخدام بعض الأجهزة والمعدات والأصول الثابتة التي ينتج فرصة زيادة الإنتاج مما ذكر عاليه أو من منتجات أكثر تعقيداً، مع التحول إلى أسواق أكثر بعداً واتساعاً عن النطاق أسرى الطابع .

فإذا توافرت عشرة آلاف جنيه مصري، فإن المشروع الممول بقيمتها يصنف كمشروع (صغير)، يتزايد فيه عدد العاملين من نحو خمسة إلى عشرة أفراد، وتستخدم في منتجاته أصول ذات تقنيات أكثر تعقيداً وأعلى إنتاجية وأفضل أداء وإنتاجية مما عليه الحال في الصناعات متناهية الصغر، وفي تلك الحالة تتزايد المتطلبات الإنتاجية والتسويقية وتتعقد بشكل نسبي.

أما قيمة المليون جنيه، فهي طموح الممول لمشروع متوسط يتجه نحو الكبر في وقت لاحق وغالباً ما لا تتوافر ذاتياً لفرد واحد لكنها تتطلب تحصيلها من مصادر عديدة مثل البنوك أو المشاركة مع الآخرين أو طرح أسهم للاكتتاب... الخ.

وفيما يلي بعض الأفكار لمشروعات متناهية الصغر أو صغيرة يمكن أن تمثل بداية يخطو المستثمر من خلالها نحو آفاق استثمارية أكثر رحابة وتعقداً.

11/1 أفكار حول بعض المشاريع متناهية الصغر والصغيرة ودراسة الجدوى لها:

أولاً: مشروع (صغير) للعصائر والنكتار وشراب الفاكهة (د/ محمد إبراهيم عمر، يناير 2008):

بداءة، هذا المشروع يتطلب - كغيره من المشروعات الصغيرة- البدء بتوفير أصول ثابتة تتمثل في مكان مخصص للتصنيع يمكن أن يبدأ بحيز معين داخل المنزل، بالإضافة إلى آلات تقشير وآلات لنزع البذور بسهولة، وسكاكين معينة لتيسير تقطيع لب الفاكهة (لحمها)، وأدوات أخرى يمكن التعرف عليها من أهم المراحل الواجب إتباعها في تلك الصناعة والتي نوجزها سريعاً فيما يلي:

1- التعرف على المواصفات القياسية المصرية للعصائر من هيئة المواصفات القياسية المصرية بوزارة الصناعة.

2- اختيار الفاكهة التي سوف تستخدم في الإنتاج والتصنيع واختيار الصنف الملائم:

كمثال: المانجو (البلدي- السكري- الألفونس-...) ويفضل الصنف سهل التقشير الممتلئ باللحم أو ما يسمى بلغة الصناعة (اللب).

ويمكن اختيار مجموعة من الفواكه لعمل خليط من العصائر ذات طعم ورائحة متميزة منسجمة معاً مثل بذور الرمان والكمثرى والموالح والجزر والجوافة والكيوي وثمرة الباشيون رائعة الطعم والرائحة.

3- مرحلة الفرز والغسيل: تستبعد الثمار غير الناضجة أو الزائدة في النضج أو المصابة بتلف أو عطب.

يبدأ في مرحلة غسيل جيد بنقع الفاكهة في الحوض المخصص لذلك (أو في طبق بلاستيكي كبير في ماء مضاف إليه الكلور المطهر بتركيز 100 مليجرام لكل لتر من ماء النقع. ثم تكرر عملية الشطف بماء جاري بدون مطهر بعد نحو ساعة من النقع حتى تزال آثار المطهر ورائحته تماماً.

4- إعداد الخامة الجاهزة للعصر بالتقشير وإزالة البذور واستخراج اللحم (اللب) وتقطيعه:

أ - وفي تلك المرحلة يمكن استخدام الأدوات المنزلية المخصصة لهذا من سكاكين حادة، رفيعة في أعلاها؛ وقشارات وأدوات أخرى مخصصة لنزع القلب من التفاح والكمثرى بطريقة سريعة وسهلة، كما يمكن استخدام جهاز فصل اللب عن البذور والهرس ويسمى Pulper .

ب- يفضل خلط اللحم (اللب) بفيتامين ج تجاري (جرام منه لكل كيلو لب) أو يخلط جرام من حمض الستريك البودر لكل كيلو لب- وتجرى معاملة حرارية للب بوضعه في حمام بخار مائي لمدة ساعة على درجة حرارة 80 درجة مئوية- وبعدها يتم تبريد المنتج. وتلك المرحلة تتطلب توافر ميزان مطبخ جيد الصنع أو استخدام المكاييل البديلة التي أصبحت تملأ الأسواق بأسعار زهيدة.

ج- عملية هرس اللب الناضج: تتم في الخلاط أو باستخدام الهراسة الكهربائية أو اليدوية.

(بقية المراحل يتم التعرف عليها بالرجوع إلى د/ محمد إبراهيم عمر، المرجع السابق ص 9-22 حيث لا مجال لعرضها هنا لأنها تخرج عن نطاق التحليل الاقتصادي الذي يخصنا).

5- بعض الأصول الثابتة الواجب توافرها كأساس للصناعة المذكورة (المرجع السابق، ص 23).

أ - غرفة 5× 6 متر ممكن توفيرها بإيجار سنوي من 1200 إلى 2400 جنيه مصري.

ب- سيراميك أرضيات، حوض سيراميك للغسيل، مجرى مائي للمخلفات، فرن ثابت من الطوب الأحمر بتكلفة من 1500- 3000 جنيه مصري.

ج- حلة غير قابلة للصدأ سعة 20 إلى 30 كيلو جرام للطبخ + عدد (2) حلة برميل أوسع من السابقة لاستخدامها كحمام مائي من الصلب غير القابل للصدأ + عدد (5- 10) قمع من صلب لا يصدأ أحجام مختلفة+ (5) مصافي أحجام مختلفة بإجمالي تكلفة من 700 - 2000 جنيه مصري.

وبحساب إجمالي تكاليف المشروع نجد أنها تتراوح من 3400- 7400 جنيه مصري. وبكل تأكيد فإن المستثمر الناشئ أو المبتدئ يمكنه البدء بأصول ثابتة لا تتعدى ألف جنيه باستخدام مقتنيات المنزل المعتادة سعات أقل ليتم البدء بكميات وأحجام أقل من المنتجات المعنية، ويمكن عمل الحمام المائي بوضع الفاكهة في مصفاة مغطاة بعطاء محكم توضع فوق حلة بها ماء يغلي على البوتاجاز المعتاد، ويمكن استخدام حوض المطبخ المعتاد للغسيل بالاستعانة بأطباق بلاستيك لها خروم ومعدة خصيصاً لهذا الغرض وهي متوافرة في جميع محلات الأدوات والأجهزة المنزلية.

6- بعض المدخلات المتغيرة اللازم توافرها في الصناعة المعنية:

أ - زجاجات بلاستيك (لكن يفضل الزجاج لتجنب التفاعلات الكيماوية الضارة بالصحة) لتعبئة العصائر بعدد معين يتفق مع حجم المنتج والمبيعات المستهدفة ومتوسط تكلفتها نحو 2000 جنيه.

ب- ملصقات مطبوعة تحمل اسم المشروع واسم العصير ومكوناته ومواصفاته والتأكيد على أنها تتوافق مع مواصفات وزارة الصحة... الخ، والعلامة التجارية، ورقم الكود... وعادة ما تكلف نحو 200 جنيه مصري حيث يتم إعدادها باستخدام أجهزة الكمبيوتر أو القائمين بالطباعة والإعلان.

ج- خامات مثل السكر ومواد الحفظ وفيتامين ج تقدر قيمتها حسب الكمية المستخدمة.

د- الفاكهة المرغوب استخراج عصائرها وتقدر تكلفتها حسب الأحجام المستهدفة.

هـ - غاز، كهرباء، مياه.

و- عمالة ثابتة، وعمالة مؤقتة، نقل، واتصالات.

7- كل تلك البنود تختلف قيمها وتتغير وفقاً للعوامل الآتية:

أ - أسعار بيعها في سوق عرضها- وتكون أرخص أثناء موسمها.

ب- الحجم المستهدف استخدامه منها في عمليات التصنيع.

ج- نسبة التالف ونسبة الصالح للاستخدام منها.

د- درجة امتلاء الفاكهة بالعصير ودرجة حلاوتها الطبيعية.

هـ - مهارة العمالة القائمة على عمليات استخلاص اللب (مع أقل قدر من الفائض القشري) واستخلاص العصير (مع أقل قدر من المتبقيات التفلية التي يتم التخلص منها) وفي هذا الصدد، يتم استخدام بنزيمات بكتينية تجارية لزيادة كمية العصير المستخلص ولزيادة جودته أيضاً.

وجدير بالتنويه أن نعرف أن (عصير الفاكهة) يقصد به العصارة الصافية الطبيعية والمركزة للفاكهة بدون إضافة محلول سكري.

أما (النكتار) الذي يمكن أن يطلق عليه مرادف آخر هو (شراب الفاكهة)، فيقصد به عصير الفاكهة مضافاً إليه محلول سكري بنسب تتفق مع المواصفات القياسية.

وبناء عليه، يعتبر "عصير الفاكهة" أفضل من "النكتار" من جميع النواحي الصحية والغذائية وغيرها.

8- كيفية تحديد هامش الربح والسعر النهائي لبيع المنتج.

أ - تحديد إجمالي تكاليف المدخلات والعملية الإنتاجية وعمليات التعبئة والتغليف والنقل إلى الأماكن النهائية للتسويق- متذكرين أنها تختلف وفقاً للحجم المستهدف إنتاجه، ولمكان إنتاجه إن كان داخل المنزل أو في غرفة مستأجرة خصيصاً أو في مصنع مستقل، وللبنود المستعان بها كمدخلات... الخ.

ب- التعرف على متوسطات أسعار المنتجات المثيلة بالمشروعات الأخرى.

ج- التعرف على متوسطات أسعار المنتجات ذات الصلة كمكملة (مثل الفكهة ذاتها والسكر العادي وسكر الفواكه والمنكهات) وكسلع بديلة (مربات لذات الفاكهة أو كمبوت أو عصائر طازجة في المحلات المتناثرة في كل مكان...) أو حتى كسلع مستقلة (كأسعار سلع تباع في المحلات الملاصقة كالمطاعم أو المقاهي والتي يمكن أن تساعد على جذب مزيد من العملات لشراء العصائر بالتبعية)، أنماط المستهلكين وأحوالهم الاقتصادية والاجتماعية ومدى إقبالهم على العصائر بشكل عام...

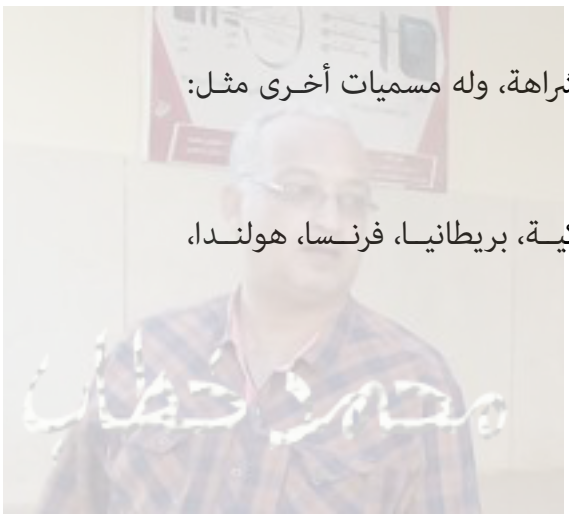
د- إتباع القاعدة النبوية "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وسمحاً إذا اشترى".

هـ - وبأخذ على كل ما سبق في الاعتبار يحدد السعر النهائي بحيث يغطي كل التكاليف أولاً ثم يحقق هامش ربحي يضمن بيع المنتج بسعر ينخفض بعض الشيء عن المنتجات المنافسة أو البديلة، ويضمن للمنتج دخلاً معيشياً يتلاءم وحالته الاجتماعية ويضمن له حد الكفاية (لا الكفاف)، ويسمح بوجود فائض ولو بسيط يصلح ادخاره لإعادة تدوير تراكماته فيما بعد من أجل ضمان استمرارية المشروع وتطويره واتساع نطاقه، مع توفير جزء ولو بسيط لأعمال الخير والمساهمة في تطوير الحي الذي يسكن فيه توطيداً للصلات الاجتماعية التي تساعد على رواج مبيعاته.

ثانياً، مشروع إنتاج عيش الغراب Mushroom**:**

(المرجع السابق، ص 42-62) ويسمى بهذا لأن الغراب يأكله بشراهة، وله مسميات أخرى مثل: "الفطر" و "المشاروم" و "الشامبنيون"

1- **أهم الدول المنتجة له:** الصين ،الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا، هولندا،



اليابان، المملكة العربية السعودية، الأردن، سوريا، العراق، الكويت- ويؤمل أن تتسع عمليات إنتاجية في مصر خاصة بعد التأكيد على صلاحيته للزراعة فوق أسطح المنازل واهتمام وزارة الزراعة المصرية بتوفير التقاوي اللازمة لاستزراعه مع توفير كل الإرشادات المكتوبة وتوفير خدمات إرشادية أخرى للمنتج الناشئ طوال فترة استزراعه حتى وقت تسويقه.

2- **القيمة الغذائية له:** كثير من خبراء التغذية يوصون به كبديل (نباتي) للحوم. يحتوي على 80 %- 90% رطوبة +4 %- 6 % بروتين لكن نسبة البروتين ترتفع في المشروم الجاف إلى ما يزيد عن 40 % من وزنه أو مكوناته الغذائية، غني بحمض الفوليك (علاج الأنيميا)، غني بالأنزيمات الهاضمة وبالعناصر المعدنية مثل الفسفور والكالسيوم والبوتاسيوم، وبمضادات الأكسدة، خافض للدهون الضارة (الكولسترول) ولضغط الدم.

3- **الأهمية الاقتصادية له:**

أ - سريع وكبير العائد حيث يدر من 30%-40 % عوائد من رأس المال المتغير في الدورة الواحدة (3 شهور) فإن كان رأس المال المتغير يبلغ ألف جنيه، فإن هذا يدر نحو 300- 400 جنيه في الدورة الواحدة. وبالتالي يمكن للمستثمر أن يغطي التكاليف المتغيرة بزراعة 3 دورات من المشروع في السنة.

ب- الاستغلال الإيجابي للمخلفات الزراعية بدلاً من إهدارها أو حرقها وتحويلها إلى مواد تضر بصحة الإنسان وبالبيئة، وذلك مثل استغلال قش الأرز وقش القمح والتبن والردة... الخ.

4- **أصناف عيش الغراب:**

أ - بعضها سام لا بد من تجنبه.

ب- وبعضها صالح للأكل ويؤتي بمنافعه الغذائية المذكورة سابقاً ويمكن أن ينمو برياً (بدون زراعة) ومن أجل هذا يسمى (فطر)، وبعضها تتم زراعته في مناخ خاص ملائم.

5- **أماكن الحصول على تقاوي عيش الغراب في مصر:**

وزارة الزراعة، مركز البحوث الزراعية، معهد بحوث تكنولوجيا الأغذية (مركز البحوث الزراعية)، كليات الزراعة، بالإضافة إلى محلات القطاع الخاص المتخصصة في بيع تلك التقاوي فقط أو من خلال منافذ بيع عيش الغراب منتج نهائي.

6- **تجهيز البيئة المناسبة لزراعة عيش الغراب:**

لكل 22- 24 كيلو جرام قش أرز رطب يضاف كيلو من التقاوي. حيث يعد قش كامل بدون تقطيع أو يقطع بمقص كبير وينقع أولاً في ماء 3- 4 ساعات ثم يعبأ في أجولة خيش أو براميل ويسلق من 1- 3 ساعات.، (لمزيد من تلك التفاصيل الغنية- المرجع السابق، ص 44، 45)

7- **ميعاد الزراعة:**

طوال العام بشرط توافر الظروف ووسائل التبريد والرطوبة المقررين فنياً- فإن لم تتوافر يزرع في النصف الثاني من يناير إلى النصف الثاني من مارس، والنصف الثاني من سبتمبر حتى نوفمبر مع التركيز على التهوية، رذاذ الماء، والإضاءة.

8- **بعض المستلزمات الأساسية لإنتاج عيش الغراب وتكاليفها الثابتة:**

أ - شقة أو غرفة أو حيز مكاني مساحته متر مربع بإيجار شهري 150جنيه.

ب- أرفف ألومونيوم أو حديد غير قابل للصدأ بتكلفة (1000-2000 جنيه مصري).

ج- حلل كبيرة أو براميل بتكلفة (1000-2000 جنيه مصري).

د- مادة عازلة للحوائط للمحافظة على الحرارة الداخلية عند التهوية (1000-1500 جنيه مصري).

هـ - موقد اللهب به أكثر من فونية (1000-2000 جنيه مصري).

و- قاعدة مناسبة للموقد ولمجرى الماء (500جنيه مصري).

ز- ثلاجة تبريد (2000-4000 جنيه مصري).

ح- سخان ماء بالغاز أو بالكهرباء (1000- 2000 جنيه مصري).

ط- أوتوكلاف (3000-7000 جنيه مصري).

أي أن الحد الأدنى للتكاليف الثابتة يبلغ نحو 9 آلاف جنيه مصري، والحد الأقصى نحو 17 ألف جنيه مصري. أما الزائر لوزارة الزراعة بالدقي فسوف يتعرف على طرق لإنتاج عيش الغراب لكن بطريقة أكثر بساطة وتكلفة مما يذكر في الكتب الفنية المتخصصة لذا ينصح المستثمر الناشئ أن يبادر بزيارة إلى تلك الجهة المختصة ومتابعة إرشاداتهم في هذا الصدد خاصة فيما يتعلق بكيفية استزراع المنتج فوق أسطح المنازل أو داخل ركن مظلم بغرفة معيشية داخل المنزل.

9- أهم بنود التكاليف المتغيرة في زراعة عيش الغراب:

أ - استهلاك كهرباء شهري (30 جنيه).

ب- استهلاك ماء شهري (10 جنيه).

ج- استهلاك غاز شهري (20 جنيه).

د- أكياس بلاستيك/أطباق فيوم (15 جنيه).

هـ - أجور عمال (250 جنيه).

و- مصاريف أخرى: نقل، نظافة (50 جنيه).

ز- إيجار مكان (يتوقف على إذا كان يملكه صاحب المشروع فيصبح صفر، أو يستأجر من آخر).

وفي الدراسة الحالية (د. محمد إبراهيم عمر، المرجع السابق، ص 61، 62)، تم حساب صافي الأرباح من إنتاج 5.5 كيلو جرام ثمار بما يقدر بنحو 450 جنيه وذلك مع إنفاق 500 جنيه كتكاليف ثابتة و700 جنيه كتكاليف متغيرة، وذلك في الدورة الواحدة، فإذا استمر الإنتاج لثلاث دورات في السنة فإن صافي الربح سوف يبلغ 1350 جنيه وذلك بتقدير 6 كثمن لكيلو جرام من عيش الغراب.

وبطبيعة الحال، فإن هذا تقدير غير دقيق لأن سعر البيع هذا يكون لربع كيلو فقط وأحياناً ما تتضاعف أسعار تلك الكمية بالجزئية بشكل كبير إذا تم بيعها في منافذ كبرى أو داخل الأحياء الراقية.

(توجد أفكار لمشروعات أخرى صالحة للتطبيق كمشاريع صغيرة أو متناهية الصغر،

كما توجد تفاصيل أكثر لا تتسع المساحة الحالية لعرضها بالكتاب الحالي وينصح بالاستزادة من التعرف عليها بالرجوع إلى المرجع السابق).

ثالثاً، الإنتاج المنزلي للأعشاب والتوابل:

-1 بعض المنافع المستجلبة من هذا الإنتاج:

أ - الاكتفاء الذاتي مع استهلاك لمنتجات طازجة شبه معدومة التكاليف.

ب- الاستفادة بها في تحسين البيئة الصحية للمنزل والمناطق المحيطة به بالإضافة إلى استخدامها وكوسائل ديكور خضراء بديعة مع ممارسة هوايات نافعة لشغل أوقات الفراغ، ووسائل عطرية فواحة تفيد في الاسترخاء وتجديد النشاط وتحقق السعادة.

ج- بيع الفائض منه واستخدامه كمصدر لدخل أساسي أو دخل إضافي لتحسين مستوى المعيشة.

د- يمكن استخدام جزء منه كهدايا لتوطيد الصلات العائلية ولاجتماعية، أو كهبات وصدقات.

هـ - يمكن استخدامها باعتبارها (وقف خيري) أو (صدقة جارية) على أرواح أحبابنا وذوينا.

و- لا يتطلب مساحات كبيرة في استزراعها داخل المنزل.

2- الفرق بين الأعشاب والتوابل:

أ - الأعشاب هي الأوراق المجففة من النباتات ومنها أعشاب عطرية (مثل النعناع والريحان والبنفسج واللافندر) وأعشاب طبية (مثل العرقسوس والإخناسيا والفرياسكوم)، وغالبيتها متعددة الاستخدامات (مثل البردقوش والشمر وورق الجوافة).

ب- أما التوابل، فهي الأجزاء العطرية التي تشمل الثمار والبذور والجذور مثل الكمون والكزبرة والفلفل الأسمر والكاري... الخ.

3- أماكن شراء البذور والشتلات اللازمة للزراعة:

أ- البذور يتم الحصول عليها من تجار بذور النباتات الموثوق بهم، مع ملاحظة أن هناك بذور أسهل وأسرع في نموها مثل الزعتر والشبت والكزبرة، بينما هناك بذور أكثر بطئاً في زراعتها مثل المقدونس (بالميم وليس بالباء كما اعتدنا نطقه) والينسون والريحان.

ب- أعشاب تتكاثر بالعُقَلْ تتطلب شراء الشتلات من أي مشتل متخصص.

ج- النباتات الحولية، تشترى براعم مرباة صغيرة منها في أصص موجودة في المشاتل ويكون هذا في فصل الربيع.

4- أسهل طريقة للتجفيف اليدوي للأعشاب:

أ - في معظم الأوراق الكبيرة مثل الريحان والنعناع: تنزع الأوراق من الفروع مع التخلص من الأوراق المصابة أو الثالثة ثم تغسل تحت ماء بارد من الصنبور ثم تصفى وتجفف في المجفف البلاستيك (وهو بتوافر في جميع محلات الأدوات المنزلية العادية) ثم تنشر على ورق أبيض غير مطبوع أو على فوطة كبيرة أو على رف سلك ضيق الخروم.

ب- في حالة الأوراق الصغيرة (مثل الزعتر، وحصى لبان (الروزماري): يتم تقسيمها إلى حزم صغيرة ولف كل حزمة ولفها بشاش قطن بطريقة غير محكمة بحيث لا يضغط على النبات، ثم تعلق النباتات مقلوبة (قمتها أو رءوسها إلى الأسفل) وذلك في مكان متجدد الهواء ومظلم لأن الشمس تغير الألوان الطبيعية للنباتات.

ج- وللحصول على أفضل نتيجة، تجفف في فرن حرارته (110° - 120° ف) للحصول على أوراق أكثر هشاشة وأسهل في التفتيت- لكن في تلك الحالة تلف الأعشاب في قماش قطن (شاش) وتغمس دقيقة واحدة في ماء مغلي ثم ترفع وينفض منها الماء ثم تفرد على رف سلكي يوضع في فرن حرارته (110°-120°ف) مع ترك الباب مفتوح لمدة ساعة أو حتى تصبح الأوراق هشة.

د- تجفيف المقدونس والشبت مع الاحتفاظ بلونه الأخضر:

- يسخن الفرن لدرجة 400° ف.
- تربط أفرع المقدونس بشكل غير نحكم وتغمر دقيقة في ماء مغلي ثم ينفض عنها الماء.
- تعلق حزم المقدونس أو الشبت من الساق في قضبان سلك رفوف الفرن وتدخل الفرن دقيقة واحدة ثم تسحب.
- تخفض حرارة الفرن إلى 240°ف ثم تعاد العملية السابقة للمقدونس أو الشبت ويترك في الفرن حتى يجف.

هـ - طريقة حفظ الأعشاب بعد تجفيفها: تفرك باليد ثم توضع في برطمانات زجاجية قاتمة اللون لأن الضوء يفسد نكهتها، كما تحفظ في أماكن مظلمة، ويفضل عدم فركها تماماً، ولا تفرك إلا عند الاستعمال للتمتع بأفضل نكهة طازجة لها.

وذات الأعشاب يمكن استخدامها كتوابل منكهة للمأكولات المختلفة أو كشاي صحي ذي فوائد عديدة بعد أن يتم تجفيفها على نحو ما تبين عالية على سبيل المثال.

ثالثا: فكرة مبسطة حول كيفية دراسة جدوى تربية الأرانب:

1- يبدأ المشروع بتجهيز مكان مناسب لتربية الأرانب أما داخل المنزل (فوق السطوح أو في داخل شرفة مغلقة مثلاً)، أو بغرفة أو بمكان يتم استئجاره، أو في مكان خلفي لحديقة المنزل.

2- يفضل الاستعانة بوزارة الزراعة أو بكليات الزراعة أو أحد الأماكن التي أشرنا إليها في بداية الفصل للتعرف على دليل شامل للخطوات الفنية اللازم إتباعها لتنفيذ ذلك المشروع مع عدم الاكتفاء بما يتم نشره على مواقع شبكات التواصل الاجتماعي لما لوحظ في عرضها من تناقضات ومن عدم دقة ومن عشوائية لغة وعرض.

3- هناك ثلاث بنود أساسية يتم التركيز عليها لإرساء معالم المشروع المستهدف:

أ - شراء الأرانب (عدد قليل من الذكور، وعدد كثير من الإناث من أجل زيادة فرص التخصيب والتوالد).

ب- بطاريات متعددة العيون.

ج- علف غذائي مناسب.

4- نموذج تطبيقي لكيفية حساب التكاليف الأساسية لمشروع تربية الأرانب:

أ - **<u>تكاليف الحيوانات</u>**: شراء 25 أنثى + 3 ذكور بواقع 90جنيه مصري كسعر للحيوان الواحد.

إذن إجمالي تكاليف شراء الحيوانات = 28×90 = 2520 جنيه مصري

ب- **<u>تكاليف البطاريات:</u>** إذا كانت كل بطارية بها 6عيون وثمنها 500 جنيه مصري.

∴ عدد البطاريات اللازمة للأرانب المحتضنة = عدد الأرانب التي يتم تربيتها في البداية / عدد العيون في كل بطارية

$$= \frac{28}{6} = 4.6 = 5 \text{ بطاريات}$$

وتكون تكلفة شراء هذه البطاريات= 5 × 500 = 2500 جنيه مصري

ج- وبنفس الطريقة يتم حساب تكاليف العلف اللازم كغذاء للأرانب حتى تأتي مرحلة تالية هي مرحلة ولادة أرانب جديدة

د- إذا افترض أن كل أم سوف تلد 6 أرانب في بطن واحدة وافترض أن كل الإناث ولادات.

إذن عدد النتاج الإجمالي للأرانب= 25 × 6 = 150 أرنب

فإذا فرض أن كل 4 أرانب مولودة توضع في عين واحدة

∴ عدد العيون اللازمة للأرانب الوليدة= عدد النتاج (مواليد الأرانب) / 4

$$= \frac{150}{4} = 37.5 = 38 \text{ بطاريات}$$

∵ عدد البطارية فيها 6 عيون

∴ البطاريات اللازمة للنتاج= $\frac{\text{عدد العيون اللازمة للأرانب الوليدة}}{6}$

$= \frac{38}{6} = 6.3 = 7$ بطاريات

ثمن البطارية = 500جنيه مصري

∴ إجمالي تكاليف بطاريات النتاج= 7× 500 = 3500

وعلى نفس المنوال السابق يتم استكمال حساب البنود الأخرى اللازمة لاستكمال المشروع وفقاً للمتطلبات التي يقررها المختصون، خاصة وأن ذلك المشروع قد يستلزم تكاليف أخرى تعتمد على حالات مختلفة مثل تكاليف الاستعانة بأطباء بيطريين وتكاليف علاج وتكاليف موت بعض النتاج حيث يعرف بارتفاع معدلات الوفاة بين الأرانب خاصة في مراحل أعمارها الأولى.

رابعاً: مشاريع لإنتاج منزلي بوسائل وأدوات ديكور زهيدة التكاليف بعضها مشتق (فاطمة الزهراء بدون تاريخ)

وتعتبر من أفضل النماذج سهلة التطبيق داخل المنزل باستخدام بقايا أقمشة وأدوات خياطة وقص ولصق ونباتات جافة ولعب قديمة غير صالحة للاستخدام مرة أخرى ومن المنتجات المقترحة على سبيل المثال لا الحصر.

1- لوحات زخرفية باستخدام قطع قماش متبقية تتم خياطتها بطريقة زخرفية منفردة ثم يتم لصقها على كرتونة متلائمة المساحة بواسطة مسدس الشمع أو مواد اللصق المنتشرة في كل مكان ويمكن تكوين إطار زخرفي مبتكر من الكرتون المقوى الملصق عليه قواقع وودع يتم تجميعه من الشواطئ المتناثرة داخل بلدنا المحروسة، أو قد تتم الاستعانة بالمحلات المتخصصة في عمل الإطارات الخشبية أو غيرها.

2- مفارش كروشية تتكون من وحدات صغيرة كل منها عبارة عن ورد واحدة يتم إعدادها بشراء أداة كروشية صغيرة لا يتعدى ثمنها خمسة جنيهات ويتم شرائها من

محلات الخردوات خاصة الشهير منها وذلك بالإضافة إلى استخدام الخيوط الملونة المناسبة- وكلها متوافرة في أماكن البيع بالجملة مثل الموسكي والعتبة.

3- إنتاج إكسسوارات للمطبخ أو للحمام في شكل لعب تلصق بها أكياس قماشية يمكن أن يحتفظ بداخلها بالأدوات الرفيعة سهلة الضياع مثل المسامير، والفرش الصغيرة والمفكات وكل هذا يتم تسويقه من خلال التسويق المنزلي بدءاً بالأهل والمعارف والأصدقاء وزملاء المهنة، وصولاً إلى التوزيع على منافذ البيع المناسبة لتلك المنتجات مقابل عمولة تحصل عليها تلك المنافذ، واستكمالاً بمعارض الأسر المنتجة والمعارض التي تقام في النوادي والفنادق وغيرها بشكل دوري أو موسمي، ثم في حالة النجاح وتنمية النشاط وتنمية المدخرات اللازمة لتمويل أحجام أكبر من المشروع، يمكن الاستقلال بمكان محدد مستقل.

وفي تلك الحالة، ينصح للقارئ بالاسترشاد بكتاب آخر للمؤلفة تم تأليفه خصيصاً في مجال الإنتاج المنزلي بشكل موسوعي منطقي قائم على دراسة ميدانية مستفيضة من أجل التمكن من عرض موسع لتلك الأنشطة المنزلية التي ازدهرت وما زالت- في أكثر دول العالم تقدماً مثل الولايات المتحدة الأمريكية والصين وغيرها (للمزيد يرجع إلى كتاب في الإنتاج المنزلي تكمن حلول وحلول وتفاصيل مكان نشره موجودة في قائمة المراجع في نهاية الكتاب الحالي).

11/2 نموذج لدراسة جدوى مشروع كبير (نموذج تصوري):

1- **اسم المشروع**: دار الشباب الدائم.

2- **طبيعة المشروع**: شركة مساهمة مصرية تحت التأسيس.

3- **الهدف**: رعاية ذوي الإعاقة من كبار السن.

4- **الفئات المستفيدة**: رجال وسيدات فوق السبعين ذوي الإعاقات المختلفة.

5- **الرؤية والرسالة**: الرعاية المتكاملة لتلك الفئة العمرية ممن يعانون بشكل إجمالي من

جحود الأبناء وأفراد المجتمع لهم خاصة في الأماكن المهنية التي كانوا يعملون بها وعند بلوغهم سن المعاش والتقاعد تمت معاملتهم بمبدأ "خيل الحكومة"، حيث تزداد المشاكل مع أولئك الذين يعانون من إعانات مزمنة تعرقل تحركاتهم المعيشية نتيجة لأمراض الشيخوخة أو لإصابات مزمنة من قبل هذا.

6- **الموقع**: في تجمع سكني يقترب من المستشفيات التي تشمل خدمات صحية متكاملة تفيد الفئة المعنية بالخدمة ويتميز أيضاً بالهدوء وبجمال الطبيعة وبطقس لطيف مع اقترابه من أماكن المواصلات لتيسير زيارات الآخرين والمتطوعين للنزلاء بالدار وبحيث يتيسر توفير مستلزمات الدار أيضاً.

7- **الأقسام والوحدات المكونة للمشروع**:

أ - غرف معيشة مجهزة بما يتلاءم مع الحالة الصحية لكل ضيف أو مشارك.

ب- مرافق مجهزة ملائمة لحالات الإعاقة المختلفة.

ج- نادي صحي عام ومكان لأداء العبادات.

د- منتجع صحي استشفائي للنزلاء.

هـ - مجمع للتسوق الشامل، يخصص فيه مكان لعرض منتجات النزلاء.

و- مكان مخصص للإنتاج لممارسة الهوايات المختلفة لمن يرغب من النزلاء.

ز- دار الترفية (سينما، مسرح،....)

8- **رأس مال الشركة:**

المرخص به 20 مليون جنيه مصري، بينما رأس المال المصدر تبلغ قيمته 10 مليون جنيه مصري يتم توزيعها على 10 آلاف سهم بواقع ألف جنيه لكل سهم، بالإضافة إلى مصاريف الإصدار وطرح الأسهم وقيمتها 30 جنيه مصري للسهم والخطوة المتبقية هو الحصول على موافقة الهيئة العامة للاستثمار من خلال استصدار قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة المذكورة الذي لابد أن يشمل على رقم مسلسل يخص ذلك القرار، وتاريخ إصداره.

9- **المساحة:**

سيقام المشروع ومرفقاته على مساحة 15 فدان قابلة للامتداد في المستقبل في حالة نجاح المشروع في أدائه وتحقيق أهدافه وزيادة الطلب عليه.

10- **الميزة التنافسية للمشروع:**

أ - الغالبية العظمى من دور كبار السن لا يقبلون سوى الأصحاء القادرين على خدمة أنفسهم وهو ما ينتفي حقاً مع مغزى إقامة مثل تلك الدور من أجل رعايتهم، فلماذا يتركون بيوتهم وممتلكاتهم ويعيشون في دار أخرى إن كانوا سوف يستمرون في رعاية أنفسهم؟!

ب- ويزداد استنكار هذا الموقف مع الأسعار الباهظة التي لا يقدر على دفعها الغالبية العظمى من تلك الفئة العمرية التي تتضاءل مصادرها الداخلية بطبيعة الحال فهم يتقاضون مجرد معاشات... ولا مكافآت، ولا حوافز....

ج- كما أن الدور المذكورة تكتفي بمجرد استضافة النزلاء بشكل أقرب لحياة المستشفيات وباعتبارهم فئة (عاطلة بالكامل).

د- أما الدار الحالية، فهي تراعي كل تلك التحفظات وتصححها في نشاطها حيث أنها تقبل، بل وتعطي الأولوية المطلقة لكبار العمر غير القادرين على الحركة أو على خدمة أنفسهم مع توفير الطاقم الخدمي المتكامل القادر على القيام بمهمة الرعاية المتكاملة لهم بشكل دائم وبعطاء عاطفي وإنساني لا محدود.

هـ - كما أن الدار تسعى إلى تدنية التكاليف بقدر الإمكان وإلى تقديم الخدمة بأقل أسعار ممكنة بحيث تدعم تلك التكاليف من خلال المنافذ التجارية والخدمية الملحقة بخدمة المشروع الأصلية (مثل مجمع التسوق لفئات خاصة من الجمهور الذي لا يزعج النزلاء باستخدام تلك الخدمات والمعروضات بحيث تستخدم الإيرادات في دعم النشاط الأصلي).

و- كما أن المشروع أخذ في الحسبان أن كثيراً من تلك الفئة العمرية ما زالوا يتمتعون بالمقدرة على العطاء وبالتالي، تم منحهم فرصة ليس فقط لممارسة هواياتهم المفضلة، لكن أيضاً لعمل منتجات تخصهم يمكنهم من خلال بيعها تدبير المطلوب من معايشهم متزايدة التكاليف مع ذلك العمر المتقدم ومع ما يعانون من إعاقات، وذلك بالإضافة إلى الحفاظ عليهم كأعضاء منتجين بالدولة.

11- **شعار الشركة:**

"ليس منا من لم يوقر كبيرنا". أو Old is Gold

11/3 تأهيل الطفل المنتج: القائد الاقتصادي الصغير

بينما كنت أتأهب لتدوين خاتمة الكتاب، حدثت قصة طريفة دفعتني لعرضها تواً، وذلك استلهاماً لموضوع بالغ الأهمية وهو ضرورة استثمار الطفولة واستنباتها وتنميتها بشكل صحيح من أجل إعداد سواعد فتية منتجة وفاعلة في تحسين أحوال اقتصاد السرة والمجتمع بكفاءة أفضل عندما يحين الأوان اللازم والمناسب للقيام والمساهمة بمهمة الإعمار التي حلق الإنسان وبعث إلى الأرض من اجل القيام بها.

ففي إحدى اللقاءات العائلية، فوجئت بابن شقيقي وصغير العائلة "أحمد" التلميذ بالفرقة الرابعة الابتدائية، يحضر بعض الأشغال اليدوية المتمثلة في (سوار بلاستيك ملون جميل يوضع باليد كنوع من الحلي المناسب لكلا الجنسين) ويعرضه عليَّ بلغة التاجر (الشاطر، اللبق، الذكي) حيث ذكر لي أنه وأصدقاؤه من الجيران "يوسف ومحمد"، قد قاموا بإنتاج وحدات مختلفة من هذا السوار، وقرروا بيعها بخمسة جنيه لكل واحدة! ويبدو أنهم عرضوا الفكرة والمنتج على الأقارب والجيران فلم يستجب أحد لطموحاتهم (التربحية)! فقاموا بتعديل الأسعار إلى 2 جنيه للسوار المفرد Single ، و 3 جنيهات للسوار المزدوج Double!!! وبذكائه الاجتماعي الفطري لم يطلب مني (بصفتي عمته) الشراء لكنه اكتفى بعرض المنتجات، وبعرض الفكرة، فسارعت بشراء كمية منه إعجاباً وتشجيعاً له على الاستمرار على ذلك النهج الاقتصادي الرائع..

وعلى الرغم من أن شقيقي ووالده "إيهاب" قد نهره بلطف وطلب منه تقديم السوار إلى عمته كهدية موجهاً له درساً تربوياً بمراعاة صلة الرحم والقرابة، إلا أني فضلت التعامل معه بلغة المتاجرة تأكيداً على "شرعية" المعاملات التكسبية التجارية حتى بين الأقارب .

ومن تلك القصة سارعت الأفكار المستلهمة تحثني على ضرورة الاهتمام والتركيز على كيفية إعداد الطفل الصغير واستنبات أفكاره وقدراته ومهاراته ورعايتها بشكل فاعل وصحيح من أجل ضمان إعداد المواطن الاقتصادي النموذجي وقت البلوغ والتكليف وقد يصبح هذا هو موضوع كتابي المقبل، لكن قبل أن يحدث هذا وددت التنويه إلى تلك الفكرة الهامة واقتراحي لتبني المؤسسات التعليمية والتدريبية والترفيهية بل والتطوعية لمهمة إدخالها في حيز التنفيذ والعمل التطبيقي الواعد.

خاتمــة

وفى النهاية

فما سبق هو غيض من فيض مما يمكن أن يقال وينصح به في مجال تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية بدءا من أصغر وحدة لها، وتدريجا إلى الأكبر، ووصولا إلى المشروعات القومية العملاقة.

ولقد تم الحرص على عرض ما تقدم بلغة ميسرة ومبسطة، آملين أن تكون قابلة للاستيعاب من جميع من يقرأها، وأن ينتفع بتطبيقها أكبر عدد ممكن من القراء.

ولقد تمر التطرق - ضمناً - لبعض المواضيع المهملة في الكتابات المختصة على الرغم من أنها أصبحت ظواهر معاصرة ومواضع جدلية تتعطش لأحكام حاسمة بشأن جوازها من عدمه ومن أهمها جدوى ما تسمى بأنشطة "التسويق الشبكي".

وبالإضافة إلى ما تم عرضه من تفصيل موجز وشامل حول هذا الموضوع الهام، فلقد أضفنا جزءاً تكميلياً في الملحق الثالث من الكتاب، يتم فيه توضيح آراء بعض الشباب الذين يساهموا أو تعرضوا لتلك التجربة بشكل أو بآخر وذلك بعرض آرائهم نصاً وبدون

أي تدخل من المؤلفة لدواعي مصداقية العرض لآراء الغير والحيادية التامة لما ذكروه بأنفسهم.

أما في الملحقين السابقين لهذا، فقد تم إضافة بعض الدعائم المعرفية اللازمة لاستكمال ركائز دراسات الجدوى الاقتصادية وذلك بعرض بعض المؤشرات القياسية الإضافية ذلت الصلة في الملحق الأول، وإلقاء ضوءاً أكثر على دراسات الفرصة المرتبطة بالتحليلي الرباعي أو الخماسي، وذلك في الملحق الثاني.

الملاحق

ملحق (1)

بعض المؤشرات القياسية ذات الصلة

1- المساحة المهدرة من الأرض الزراعية = المساحة المقتطعة من الأرض الزراعية الخصبة التي تم تحويلها إلى مبان وإنشاءات غير زراعية

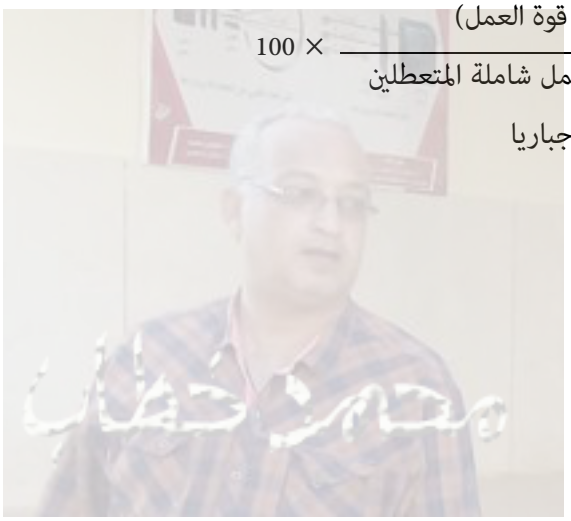
2- سعر الظل = السعر الفعلي للمنتج + (السعر الفعلي × معامل الظل)

$$\text{3- نسبة البطالة الإجبارية} = \frac{\text{عدد المسجلين داخل قوة العمل لكنهم لا يعملون}}{\text{إجمالي القوة العاملة}} \times 100$$

$$\text{4- نسبة البطالة النوعية} = \frac{\text{عدد المتعطلين إجباريا من نوع معين (ذكور أو إناث)}}{\text{إجمالي القوة العاملة}} \times 100$$

$$\text{5 -نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان} = \frac{\text{إجمالي عدد الداخلين في القوة العاملة شاملين المتعطلين إجباريا}}{\text{إجمالي عدد السكان}} \times 100$$

$$\text{6 -نسبة البطالة الاختيارية إلى إجمالي قوة العمل} = \frac{\text{إجمالي المتعطلين بإرادتهم (خارج قوة العمل)}}{\text{إجمالي قوة العمل شاملة المتعطلين إجباريا}} \times 100$$



حيث المتعطلين بإرادتهم قادرون على العمل لكنهم لم يسجلوا أنفسهم في الراغبين في العمل.

$$\text{7- نسبة الإعالة} = \frac{\text{عدد السكان خارج قوة العمل}}{\text{إجمالي عدد السكان}} \times 100$$

$$\text{8- نسبة المشاركة الشعبية} = \frac{\text{إجمالي عدد المشاركين من الأهالي في استثمارها}}{\text{إجمالي عدد المشاركين (حكومة وأهالي وغيرهم)}} \times 100$$

$$\text{9 -نسبة المشاركة الشعبية التمويلية} = \frac{\text{حجم وقيمة التمويل الشعبي بعملة ما}}{\text{إجمالي حجم وقيمة التمويل ككل بذات العملة}} \times 100$$

$$\text{10 -الأهميـــة النـــسبية للعمالـــة داخـــل القطاعات الاقتصادية والخدمية المختلفة} = \frac{\text{عدد العاملين داخل قطاع معين}}{\text{إجمالي عدد العاملين داخل كل القطاعات}} \times 100$$

11- قياس درجة المخاطر يتم باستخدام مقاييس إحصائية مثل الانحراف المعياري والتباين ومعامل الاختلاف للتعرف على مدى (اقتراب) أو (ابتعاد) المنجز الفعلي (من) أو (عن) الأهداف الأساسية.

ملحق (2)

دراسات الفرصة

كيف يمكن التعرف على الأفكار الاستثمارية المتاحة وتحديد أولويات لها؟ ثم كيف تتم عملية المفاضلة فيما بينها من أجل اختيار الفرص الاستثمارية الأكثر ملاءمة للإمكانيات والموارد والاستثمارات الأخرى المتاحة؟

أولا: على المستوى القومي

الحصول على البيانات الممثلة للمؤشرات الاقتصادية المرتبطة بالاقتصاد القومي والمكونة لهيكله.

مثال (1) **التجارة الخارجية:** صادرات، واردات، اتفاقيات تجارية مع الدول الأخرى، أسعار السلع والخدمات البديلة أو المناظرة أو المنافسة عالميا...

مثال (2) تحليل **الهيكل الإنتاجي على المستوى المحلى**: معدلات النمو والتطور في كل قطاع إنتاجي محلى، طبيعة كل قطاع - هل هو إيرادي (يجلب إيرادات) للاقتصاد القومي كوعاء ضريبي جيد مثلا؟،

- هل هو خدمي (تطوعي مثلا)؟
- هل هو نافع في تأهيل القوى العاملة ويتطلب دعم الدولة؟...الخ،
- التعرف على نسبة التغطية الجغرافية بمنتجات كل قطاع، هيكل الطلب وهيكل العرض لكل قطاع، التقنية المستخدمة (كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة)، المدخلات المستخدمة (محلية أو واردات من الخارج)، نطاق التسويق (محلى أم تصدير إلى الخارج ...الخ

ثانيا: على المستوى الإقليمي:

إقليم جغرافي يضم مجموعة من المحافظات المتجاورة معا، أو مجموعة من الدول معا .. الخ

ثالثا: على المستوى القطاعي:

وهنا يمكن إتباع أحد أو بعض التصنيفات التالية:

1- وفقا للأنشطة: قطاع الزراعة، قطاع السياحة، قطاع الصناعة، قطاع البترول

2- وفقا لنمط وطبيعة النشاط: قطاع خدمي، قطاع إنتاجي... الخ

3- وفقا للمساهمة في إيراد الدولة: قطاع إيرادي، قطاع استهلاكي.

4- وفقا لشكل الملكية: قطاع عام، قطاع حكومي، قطاع خاص، قطاع عائلي...الخ

5- وفقا لقانونية الشكل والتواجد: قطاع رسمي، قطاع غير رسمي، قطاع خفي

6- وفقا لقوة التأثير: أكثر دفعا إلى الأمام، أكثر دفعا إلى الأمام والخلف...الخ

7- وفقا للكفاءة: أكثر ربحية، أقل تكلفة، أقل إهدارا للموارد...

8- قطاع قومي التأثير: أكثر مساهمة في مكافحة مظاهر الفقر مثل تطوير العشوائيات، قطاع صديق للبيئة، أكثر مساهمة في تحقيق الأمن الغذائي، أكثر مساهمة في رفع معدلات نمو الاقتصاد القومي.

رابعا: على مستوى المشروع:

1- مشروع قومي.

2- مشروع فردى.

3- مشروع مشترك (بين أطراف محلية).

4- مشروع مشترك بين الدولة المحلية ودول الجوار (مثل مصر والسودان).

5- مشروع مشترك بين الدولة المحلية ودول إقليمية (مثل مصر وإثيوبيا).

6- مشروع مشترك بين الدول المحلية ودول متقدمة (مثل مصر وبريطانيا).

7- مشروع مشترك بين الدولة المحلية وتكتلات عالمية (مثل مصر والاتحاد الأوروبي).

8- مشروع متعدد الجنسيات.

خامسا: بعض أشكال الفرص

1- التكامل بين قطاعات اقتصادية محلية أو بين مشاريع محلية وأجنبية...الخ

2- الاندماج مع قطاعات أكثر تطورا

3- المشاركة مع أطراف أخرى بهدف تحقيق وفورات الإنتاج الكبير

4- الاقتراض من المنظمات الدولية لحل مشكلة عجز متفاقم (مع التحذير من تلك الوسيلة لأن التجارب أثبتت أنها تؤتى دائما بعكس المستهدف وتتسبب في زيادة تفاقم مشكلة الديون وأعبائها.

5- التأجير التمويلي

6- الاستثمار خارج الوطن مع تشغيل عمالة محلية والاستفادة بالسوق المحلي في توفير مستلزمات هذا الاستثمار من موارد طبيعية وبشرية وتقنية.

7- جذب استثمارات إنتاجية أجنبية تضخ قيم مضافة فعلية ولا تزيد من مشكلة تأصيل التوجه الاستهلاكي التبذيري للمجتمع خاصة في الدول النامية والفقيرة.

8- تحقيق الاكتفاء الذاتي بالاستغلال الكامل للموارد المحلية

9- توفير العملة الصعبة وتحسين موقف العملة الوطنية من خلال التوسع في الصادرات وتخفيض الواردات.

10- الاستفادة بالعمالة المحلية الرخيصة مع تحسين أداءها من خلال دورات جادة في مجال التأهيل المهني والفني المتخصص.

ملحق (3)

التسويق الشبكي من خلال آراء مجربين سابقين لممارسة هذا النشاط

نظرا لأهمية النشاط المذكور وكثرة الجدل حوله مع تزايد تساؤلات الكثيرين المحتارين حول جدوى ومشروعية ممارسته، رأينا ضرورة إضافة جزءاً آخر حول هذا النشاط يمثل آراء نابعة من واقع تجارب عملية لبعض من اجتذبتهم تلك الشبكة الأخطبوطية المخادعة !!!

بداءة، فقد لوحظ أن الغالبية العظمى أن لم يكون إجمالي من يمثلون صيدا سمينا لهذا النشاط يمثلون شبابا في مقتبل العمر بحيث يضمن تميزهم بطموحات "جامحة" تفوق بكثير إمكانياتهم وقدراتهم الحالية، أو يعانون من صفة الجشع البغيضة التي تدفعهم دائما إلى طلب المزيد والكثير أو من أولئك الذين يمكن أن يقال عنهم أنهم يحبون أن يأخذوا بلا مقابل أو يحمدوا بدون أن يفعلوا أو يغتنوا بدون أن ينجزوا !!!كما أن من الفئات الأخرى المغرية وسهلة الاجتذاب لهذا النشاط المريب، أولئك الكادحين في سبيل لقمة عيش صعبة أو عزيزة المنال خاصة أو من تتطلب أحوالهم المزيد من نفقات لا تكفى تلبيتها ما بيدهم من موارد محدودة للغاية.

وأكثر الفئات التي يمكن أن تتركز فيها المواصفات السابقة، والتي تتركز العيون الشبكية الأخطبوطية عليها هم طلاب المدارس والجامعات. ومن ثم فضلنا عرض بعض التجارب العلمية لبعض الطلاب الجامعيين بنفس العبارات التي أفصح عنها أصحابها وهذا من أجل تقديم صورة عملية إرشادية للأعضاء المستحدثين أو لمن يمكن أن يتعرضون لمثل تلك المغريات المريبة لعلهم يستفيدون من تجارب غيرهم ويتوقفون فورا عن الاستمرار في الانزلاق نحو هاوية الأضرار التي أصيب بها غيرهم نتيجة لقلة خبراتهم ولعدم تحريهم الكافي حول تلك الأنشطة ولانخداعهم السهل الذي زاد من تيسيره طبيعتهم الجامحة أو الطماحة أو أو أو .

وفيما يلي بعض الآراء المجربة المعنية:

أولا، تجربة "أحمد عبد المنعم"

هو طالب بالفرقة الثانية بكلية الهندسة قسم ميكانيكا بالقاهرة ..قام بمداخلة معي عبر الانبوكس على الفيس بوك وبدأ بإخباري أنه بالفعل يشارك في شركة تسويق شبكي اسمها "Uniway وذكر أن النشاط عبارة عن رحلة لليلتين في مكان ما داخل مصر وعليه أولا أن يدفع ثمن تذاكر الرحلة ذهابا وإيابا ،وهذا بالإضافة إلى إتاحة سلع أخرى يمكن شرائها من خلال ذات الشركة. إلى هنا فالموضوع عادى جدا!!

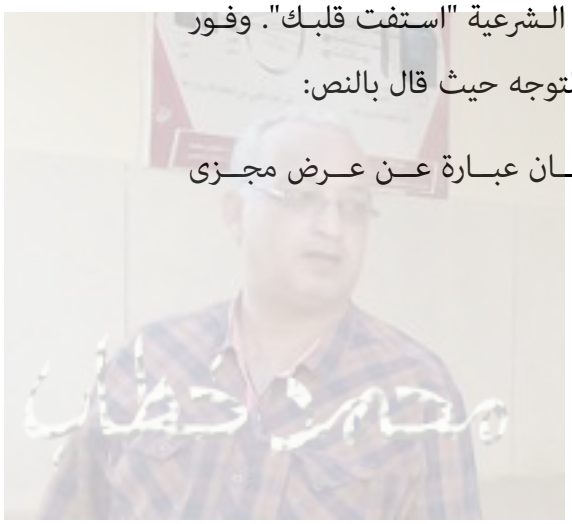
لكن المشكلة فيما أضافه بعد هذا، حيث ذكر "أحمد" أن الشركة كانت تبالغ جدا في أسعار التذاكر وفى أسعار السلع المعروضة للبيع والخدمات المكملة للرحلة ولك لتعويض "عطايا للأعضاء الفائزين" وذكر أن الشركة مسجلة.

وكان سؤاله حول مدى مشروعية هذا النشاط لأن البعض من سابقي التجارب حذروه من مشروعيته ومن أنه ربوي الطابع .

وأجبته بما ضمنته في كتابي الحالي انتهاء بعدم مشروعيته لشبهات كثيرة ترتبط به مثل المعاملات الربوية وبيع الغرر والحث على الاستهلاك الترفي والاستغلال الأعضاء اللازم اجتذابهم لكي يتحقق النصاب اللازم لتمتعه بالعطايا المعلنة... الخ، وانتهيت بأنه طالما مازال هذا النوع من النشاط محل تشكك من قبل الكثيرين فعلى الأقل يجب عليه أن يطبق قاعدة "دع مايريبك الى مالايريبك"،فيتوقف عن الاستمرار في هذا النشاط.

ويبدو أن الشاب كان في بداية طريقه مع هذا النشاط وأن ثمالة ما أعلن له من منافع ومغريات كانت تسكره بقوة ،فأخذ يتحايل ويحاول (إقناعي .. مع أنه السائل) بمشروعية النشاط فقطعت الجدل الحواري بقولي: ذكرت لك ما أراه وعليك أن تطبق القاعدة الشرعية "استفت قلبك". وفور ذكرى لتلك القاعدة النبوية الرائعة تحول كلامه إلى توضيح مختلف التوجه حيث قال بالنص:

"أنا ممكن أكون (اتورط) في الموضوع ده علشان كان عبارة عن عرض مجزى



شوية" .."هوا لينا كشباب بيبقى العرض مجزى حتى أنا (مستلف) الفلوس و(متعهد) أني أردها بعد ما أكسب"...

وطبعا تصريحه الأخير كان فيه الخلاصة المفيدة، وقد يكون السبب الأساسي من مداخلته معي هو تحويلي شخصيا إلى عميل للشركة وبيع تذاكر الوهم لي بصفتي أستاذة جامعية أعيش في "برج عاجي" كما يطلق كثير من الطلاب المغرر بهم على أساتذة الجامعات !!!

وانتهى الحوار باقتناع "أحمد" بما أراه خاصة أنه يطابق مخاوف كانت كامنة بداخله لكنها تتأرجح مع خيوط أمل لو قدر على اجتذاب الحد الأدنى المطلوب من العملاء الضحايا الآخرين .. وسألني أن كان في إمكانه استرداد نقوده فقلت له :روح وجرب! على الأقل حاول أن تسترد جزءا مما دفعت فيما لا يدرك كله لا يترك كله.

ثانيا: تجربة علاء عبد النبي:

أصلا من سوهاج وهو طالب واعد متوقد الذكاء منقول إلى رابعة اقتصاد بكلية التجارة جامعة الأزهر بالقاهرة ،معروف بتزاحم الطموحات عنده لدرجة قد تتسبب في إرباكه وتخفيض المنجزات بعض الشيء عما يأمله نتيجة لعدم التخطيط والتنظيم الصحيح والكافي لما يأمل مقارنة بما يمتلك بالفعل من إمكانيات وقدرات.. نشط جدا في مجال الفيس بوك وفى كتابة تعقيبات لها وزنها على كل مايقابله من منشورات ،يحاول بجدية أن يقتدي بالنماذج الناجحة وأن ينهج مسيرة أساتذته وكان لي معه بعض المواقف العملية التي أكدت لي هذا التميز.. وهذا الطموح "جامح" الطبيعة وصعب الفرملة ... شاهد على صفحتى "زينبويات اقتصادية.. هيا نتعلم الاقتصاد"، منشوري حول تجربة أحمد السابق عرضها توا فبادر بعرض رأيه وتجربة سابقة مر بها هو شخصيا فقال نصا:

الموضوع دا خطير جدا ونقع فيه كشباب نفسه يلاقى شغل يساعده خصوصا لو (متبهدل) في شغل متاح نتيجة لأنه "مرهق وعدد ساعات العمل فيه كثيرة، وعائده المادي منخفض"، والقائمين على النشاط الشبكي هم قمة في الإقناع والاتيكيت

وحسن الإنصات والاتصال والتواصل .. وقل ما شئت فيهم ..الدكتور" إبـراهيم الفقـي مـا يجـيش حاجة جنبهم في الموضوع ده !!!

على رأى المثل (يفرشوا البحر طحينة،ومش كده بس دول يعزموك على سمك وتحلى كمان)!!

وعلى سبيل المثال، بيحصل الآتي: هيقولك أنا سوف أعـرض عليـك صـفقة مـستحيل أن تـرفض في جميع الأحوال ويسألك سؤال اصطيادي "انتا نفسك تاخد مرتـب كـام؟!" فـترد (طامعـا) 2500 جنيـه في الشهر فيرد (ببساطة) "ايه رأيك، حتاخد هـذا المبلـغ (في أسـبوع) فقـط وكـمان وانتـا (قاعـد في بيتـك) !!!طبعا سوف تندهش ..اشطة أنا (موافق)..

وعندها تكون قد ابتلعت الطعم الأول .. فيبادر بتوضيح المهمة المطلوبـة قـائلا: 1 يعمـل 1،2،3 ، والمفروض ييجي شخص رقم 2 فيعمل 3، 4، 5، واللي بعده يعمل ثلاثة إضافيين مثل من سـبقه وهكـذا ...

وبكلام مقنع، تخرج كالمنوم مغناطيسيا مقتنع 100% بمنفعة الـصفقة التـي بـدأت باللعـب عـلى الوتر الحساس عندك وهو الموافقة على المرتب الذي اشترطته في البداية بدون تحفظ وهو الـ 2500!!!

وزيادة في التمويه والإقناع بمصداقية ما يعد به .. تقول له موافق .. يـرد فكـر، تقـول لـه فكـرت وموافق .. يقول لك فكر كمان .تقول له خلاص مؤكد موافق فيتأكد وقتها أنك تشبثت بالفكرة وألغيت مواضع القلق من نفسك تماما فيبدأ بالخطوة التالية.

حيث يعطيك طعما مغريا عبارة عن مبلغ ألف جنيه دفعـة واحـدة .. أكيـد حتفـرح بـيهم جـدا وتتأكد من حقيقة الوعود والمغريات المعلنة .. تتأكد مـن جديـة العمليـة. آنـذاك يفاجئـك بـسلاسة أن هذا المبلغ لن يصبح ملكا لـك إلا بـشرط أن تـشترى بـالمبلغ أحـد منتجاتـه وبـشرط آخـر أن تـستجلب مشاركا آخر ..فتذهب منتشيا بهذا المكسب محاولا إقناع زميل آخر في نفس حالتك فيسارع هـو الآخـر بالشراء بدون تردد واثقا في صداقتك له وفى مصداقية الصفقة التي شاهدها بنفسه تحدث بالفعل !!!

وبعد كده !!! "فرحة على فرحة على فرحة، حتلاقي الشكرة بقت هواء وعدم واحنا تغمرنا دموع الفرح على (وكستنا) من التسويق الشبكي .." الكلام ده عن تجربة ومن وجهة نظري التي قد تخالف البعض أن "التسويق الشبكي (مضحكة) على العقول، (مصيدة) للجيوب، و (استغلال) للطموح .. وحسبنا الله ونعم الوكيل فيهم.

ثالثا: "محمد عمر" بكالوريوس محاسبة تجارة الأزهر القاهرة ومشارك على صفحاتي على الفيس بوك .. قال نصا:

نفس الشركة التي تحدث عنها علاء السنة اللي فاتت عرضت عليا أني أشترى سلعة أو خدمة لديهم بـ 3000 جنيه .. رديت وقتها على صاحب الشركة قائلا لو معايا هذا المبلغ كنت فتحت بيهم مشروع وكسبت أضعاف اللي بتكسبه انتا بنشاطك هذا !!

المهم أنه لم ييأس وحاول معي مرة أخرى لكنه فشل في إقناعي، ومع هذا استمر في محاولاته اللحوحة بأساليب متنوعة حتى أنه في نهاية الأمر قرر أن يدخلني معه في النشاط من غير ما أدفع ولا مليم لكن بمقابل مختلف هو أن أجلب له عملاء جدد !!

ودخلت معه بالفعل لكن الحمد لله تحريت عن مشروعية النشاط وتأكدت أنه محرم شرعا فتركته على الفور وفسخت عقدي معهم ..وتذكرت وقتها الآية الكريمة "وأحل الله البيع وحرم الربا" فهذا النشاط (ربوي) والأفضل هو استثمار ذات المبلغ لو أتيح لنا في بيع حلال تكون فيه البركة والنماء.

"مصطفى على" محاسب بقرية سياحة .. قال نصا:

أنا كنت باحثا في مجال التسويق الشبكى وعرفت أن أول شركة تسويق شبكة كان اسمها "كيونت نت " أو " كوست نت" وبعد هذا، أفلست تلك الشركة تماما رغم أنها كانت قد نجحت في تجميع المليارات من الزبائن، والآن تحولت ذات الشكرة إلى مسمى مخادع جديد هو "يونى واى" واستمرت على نفس النهج، ورغم تحذيري فقد دفع الـ (جشع) أحد من أعرفهم إلى المشاركة فيها طمعا في تحقيق حلمه بالسيارة الفاخرة .. ودخل الشبكة .. وإلى الآن "يركب الحمار إلى الحقل يوميا" !!!

ومن إضافات مختصرة أخـرى إلى مـن سـبق عـرض آرائهـم العمليـة في التعامـل في هـذا المجـال المريب، تأكد لي أن هذا النشاط يشبه الميسر في طريقة إغوائه الدائم خاصة لمحدودي الدخل والحالمين بالثراء السريع السهل لدرجة أن كثير من الحالات المؤكدة كانت قـد باعـت كـل مـا تملـك مـن قـراريط وعقارات من أجل استثمارها في هذا المجال اللعوب الاغوائي فلم تجن سوى دموع حسرة وندم وأنـين .. ومازالت قصص الضحايا تتوالى .. ومازالت العبر تصرخ .. ومازال الجشع هو سيد الموقف !!!

نفع اللـه تعالى كل قارئ بمتضمنات هذا الكتاب، ومنحنا جميعا ثواب المشاركة في إرساء بعض معالم قد تنير دربا إيجابيا على طريق الاستثمار الهادف في حياتنا.

وختامـًا ...

كل ما تم في هذا الكتاب هو بفضل اللـه وبإلهامه سبحانه وهو يعتبر بحق دليلاً شاملاً، ورفيقاً لا غنى عنه لكل مشارك جاد في أي مجال بحثي أو فكري أو استثماري متميز، جعله اللـه في موازين حسناتنا وحسنات كل من ساهم في إخراجه. اللـهم وانفع به كل من يقرأه وكل من يعمل بمحتوياته.

المؤلفـة

قائمـة المراجع

أولا: مراجع عربية

إبراهيم عمر، يناير 2008، **الاتجاهات الحديثة والجدوى الاقتـصادية للمـشروعات الـصغيرة ومتناهيـة الصغر في العصائر – المشروبات- عيش الغراب- التجميد- المخللات**، بدون ناشر، القاهرة.

أحمد ماهر، 1996، **اقتصاديات الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أمين السيد أحمد لطفي، 2005، **دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

تحسين التاجي الفاروقي، 2009، **معجم الاقتصاد المعاصر**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت.

الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 21 أكتوبر 2014، **نتائج التعداد الاقتصادي** عام 2014، القاهرة.

حاتم القرتشاوي، بدون تاريخ، **إعداد دراسات الجدوى وتقويم المشروعات**، القاهرة.

خلف بن سليمان النصري، 2000، **شركات الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي**، بدون ناشر، الإسكندرية.

زينب صالح الاشوح (شعبان 1424هـ/ أكتوبر 2003م)، "الجاسوسية ذلك الوجه القبيح مـن المعلوماتيـة " **مجلة البيان**، السنة 18، العدد 192، ص ص 102-109.

زينب صالح الأشوح، 1994، **الاقتصاد التطبيقي بين المجالات العلمية المختلفة**، دار النهضة العربية، القاهرة.

زينب صالح الاشوح، 2000، **في الإنتاج المنزلي تكمن حلول وحلول**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

زينب صالح الاشوح، مايو 2000 "الآثار الاقتصادية لمشاريع البنية الأساسية الممولة من الصندوق الاجتماعي في محافظة أسوان" **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات، القاهرة.

زينب صالح الاشوح، 2003، **الاطراد والبيئة ومداواة البطالة**، دار غريب، القاهرة.

زينب صالح الاشوح، 2008، **بعض المعلومات الأساسية في علم الاقتصاد**، القاهرة.

زينب صالح الاشوح، 2013، **مفاتيح الفكر العقلي بالاستدلال بالمنظور الإسلامي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

سعد الدين محمد الكبي، بدون تاريخ، **المعاملات المالية المعاصرة في ضوء الإسلام**، المكتب الإسلامي، القاهرة.

سعيد توفيق عبيد، 2007، **تقييم المشروعات ودراسة الجدوى**، القاهرة.

سعيد عبد العزيز عثمان، 2001، **دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

صندوق النقد الدولي، ديسمبر 1997، " العولمة والفرص المتاحة للدول النامية"، ترجمة أميمة عبد العزيز وأحمد هاشم خاطر، **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط**، المجلد الخامس، العدد الثاني، معهد التخطيط القومي، القاهرة.

عبد السلام عبد الحميد الشناوي، أكتوبر 2001، "تطوير نظام المساءلة المحاسبية وتقويم الأداء الداخلي للمستويات التنظيمية في ظل التوجه الاستراتيجي لبيئة الأعمال الحديثة"، **مجلة البحوث الإدارية**، العدد الرابع، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

عبد القادر محمد عبد القادر، 2001/2000، **دراسات الجـدوى التجاريـة والاقتـصادية والاجتماعيـة مـع مشروعات POT**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

فاطمة الزهراء، بدون تاريخ، **ديكور مملكتي الجميلة**، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.

محمد أحمد الحسيني، 2004، **زراعة الأعشاب والتوابل في منزلك**، مكتبة ابن سينا، القاهرة.

محمد عبد المنعم الجمال، 1980، **موسوعة الاقتصاد الإسلامي**، دار الكتاب المصري، القاهرة، دار الكتاب اللبناني، بيروت.

محمد يونس، ديسمبر 2007، **بنك الفقراء - القـروض المتناهيـة الـصغر والمعركـة ضـد الفقـر في العـالم**، مكتبة الشروق الدولية.

معهد التخطيط القومي، أكتوبر 2009، "نظم الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية لمواجهـة بعـض الأزمـات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة"، **سلسة قـضايا التخطـيط والتنميـة**، رقـم 217، معهـد التخطـيط القومي، القاهرة".

الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ابريل 2006، كراسة طرح المسابقة الخاصة بإعـداد **مخططـات لتنميـة قري الظهير الصحراوي بمحافظات الصعيد**، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، القاهرة.

ثانيا: مراجع أجنبية

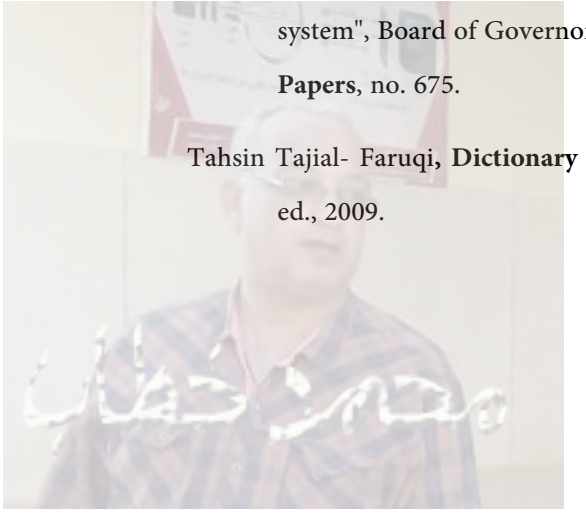
A. Ashworth, **Cost Studies of Buildings**, 2000, 2nd edition, Longman Scientific & Technology, U.K.

Bannock Baxter, The Penguin **Dictionary of Economics**, Penguin Books, U.K.

Bradfords Gentry, 1997, Privat Investment and The Environment.

Hali J. Edison (July, 2000), "Do Indicators of financial crises work? An Evaluation of an Early warning system", Board of Governors of the Federal Reserve System, **International Finance Discussion Papers**, no. 675.

Tahsin Tajial- Faruqi**, Dictionary of Modern Economics**, librairie du liban publishers, Lebanon, 1st ed., 2009.



William Boyes, **Managerial Economics Markets and the Firm**, (2012), international edition, 2nd ed., South- Western, U.S., U.K., Japan, Australia, Brazil, korea, Signapore, Spain.

ثالثا: مراجع من مواقع على الإنترنت

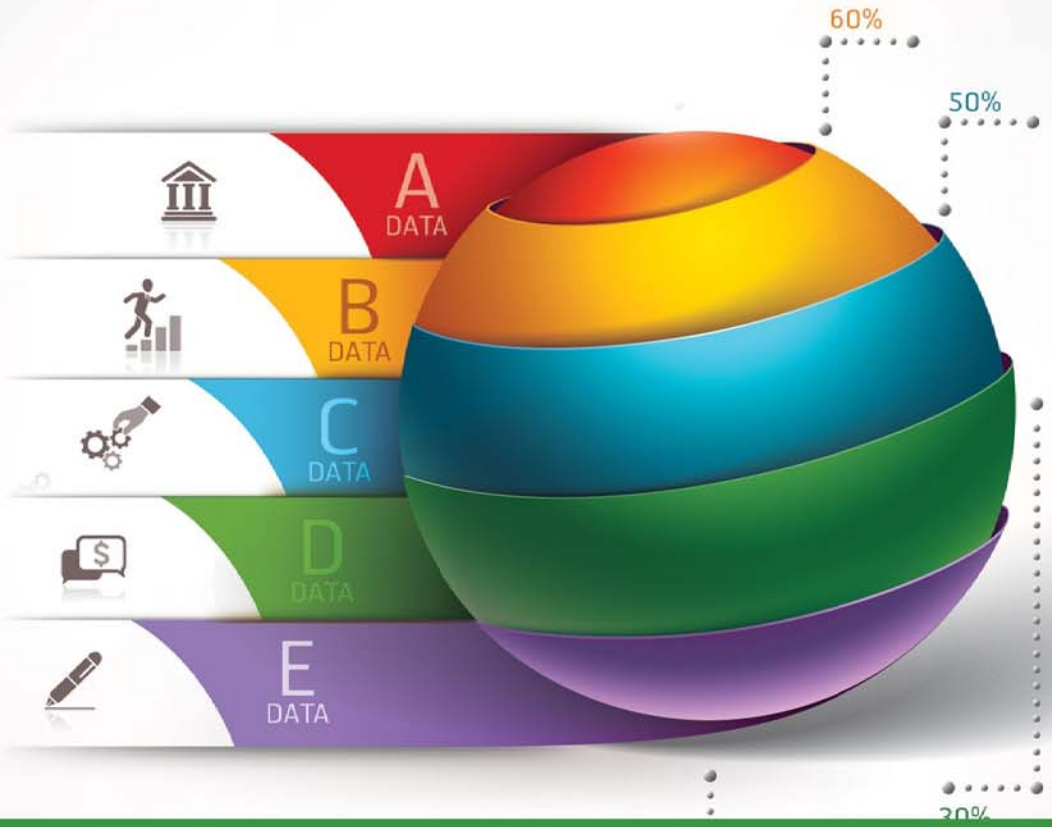
جون مـارش، تعريـب عبـد الفتـاح الـنعماني، 1416هـ/ 1996م، **إدارة الجـودة الـشاملة** - أدوات الجـودة الشاملة من الألف إلى الياء، الجزء الثالث، مركز الخبرات المهنية للإدارة " يميك".

حسين حسين شحاتة، "التسويق الشبكي في ميزان القواعد الشرعية" **سلسلة بحوث في الفكر الاقتـصادي الإسلامي**، www.Darelmashora.com

صباح اسطيفان كجة جى، 2008، **إعداد دراسات الجـدوى الاقتـصادية لمـشاريع التنميـة**، بغـداد، عـلى شبكة الانترنت العالمية، على الموقع

sabahkachachi.googlepages.com

تم بحمد الـلـه



من العبارات الشائع تداولها في قطاع الأعمال والأنشطة الجادة: (هذا عديم الجدوى) وذلك للدلالة على فشل محل التقييم، كما يقال "جدواه مرتفعة" للدلالة على قبول موضع الحديث.

ومن هذا المنطلق تكونت النبتة الأولى للكتاب الحالي، حيث روتها خبرات متراكمة للمؤلفة في هذا المجال الحيوي من خلال قنوات متعددة منها، منها ما يرتبط بمجال التدريس الأكاديمي المتخصص لذلك المجال لطلاب دراسات عليا لأكثر من عشرة سنوات مضت، ومنها ما تم استزراعه كخبير اقتصاد ودراسات جدوى اقتصادية للكثير من دراسات جدوى المشاريع القومية التابعة لوزارة الإسكان.

وكل ما نأمله، أن يكون الكتاب الحالي ذي جدوى إرشادية تطبيقية لمن يهمه الأمر وأن يكون رفيقا دائما للمكاتب الاستشارية المتخصصة في إعداد دراسات الجدوى.

ISBN 978-9-77722-013-2
9 789777 220132 >

8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 23490242 -23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg