

## دراسة الجدوى و تقويم المشروعات

## Feasibility Study and Project Evaluation

---

تغريد خليل السيد

كلية ريادة الأعمال – بكالوريوس إدارة المصارف الإسلامية

١. أساسيات دراسة الجدوى للمشروعات في مختلف المجالات الاقتصادية.
٢. الأسس الفنية والمالية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة.
٣. تحليل الجدوى المالية والاجتماعية للمشروعات بهدف تقويمها قبل وبعد تنفيذها.
٤. تقنيات تقييم المشروعات بعد تنفيذها لتحديد مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة.

## المخرجات المتوقعة من الدرس

\* بعد إتمام هذا المقرر، يُتوقع أن يكون الطالب قادرًا على:

١. الإلمام بمفاهيم وأدوات دراسة الجدوى وتقويم المشروعات.
٢. القدرة على إعداد دراسة جدوى شاملة لمشروع تجاري أو استثماري.
٣. تحليل المشروعات من النواحي المالية والفنية والاجتماعية لتقييم الجدوى.
٤. تقويم المشروعات بعد تنفيذها وتقديم توصيات لتحسين الأداء بناءً على النتائج المحققة.

تعد دراسة الجدوى وتقويم المشروعات من أهم الأدوات الإدارية والاقتصادية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة. فهي تمثل الخطوة الأولى في طريق نجاح أي مشروع، حيث تُعنى بتقييم مدى صلاحية الفكرة الاستثمارية من مختلف الجوانب قبل تنفيذها، فهي تسبق القرار الاستثماري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر المحتملة.

من خلال هذا المقرر، سيتعرف الطالب على الأساليب العلمية والمنهجية لإعداد دراسات الجدوى، ابتداءً من تحليل السوق وتقدير التكاليف والعوائد، مرورًا بدراسة الجوانب الفنية والتنظيمية، وصولاً إلى تحليل الجدوى المالية والاجتماعية والبيئية للمشروعات.

كما يتناول المقرر طرق تقويم المشروعات بعد تنفيذها لقياس مدى تحقيقها للأهداف وتحديد مجالات التحسين المستقبلية. ويُعد هذا المقرر حجر الأساس لتمكين الطلاب من اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة قائمة على بيانات وتحليلات دقيقة، بما يسهم في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال.



## أهمية إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية

دراسة جدوى مشروع هي عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها المعرفة إمكانية تنفيذه، وتقليل المخاطر وربحية المشروع. وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته ومن ثم توقع قدرته على البقاء كنشاط تجاري ربحي وبعد الإعداد الجيد لدراسة الجدوى الاقتصادية من أهم خطوات نجاح المشاريع، فنجاح أي نشاط تجاري يعتمد بالمقام الأول على التخطيط السليم، كما يمثل التخطيط الدقيق الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها العائد المادي المتوقع من المشروع. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة الجدوى الاقتصادية.



## أهم أسباب فشل المشاريع الصغيرة

١ - عدم قدرة المشروع على تلبية الاحتياجات الأساسية للمستثمر حتى وإن

كان المشروع يغطي كافة دفعاته ومصاريفه ونقطة التعادل ويعطي بعض

الأرباح.....

٢ - عدم كفاية رأس المال المستثمر والموارد الأخرى لتأمين متطلبات

المشروع من موجودات ثابتة ومعدات ومواد خام

٣ - عدم تأمين رأس المال العامل والنقد لتغطية المصاريف إلى أن يتمكن

المشروع من تأمين التدفقات النقدية المطلوبة



## أهم أسباب فشل المشاريع الصغيرة

٤- سوء الإدارة من ناحية التخطيط والسيطرة على المخاطر

٥- عدم إجراء دراسات جدوى تبين إمكانية نجاح المشروع من خلال بناء حصة سوقية قادرة على تغطية كافة



المصاريف المتغيرة والثابتة وإعطاء المستثمر العائد المطلوب

٦- الإنفاق الغير محسوب وعدم السيطرة على التدفقات النقدية



## قدرة المشروع على تلبية الاحتياجات الأساسية للمستثمر

يتوجب على كل مستثمر تحديد احتياجاته الأساسية والمطلوب تلبيتها من خلال المشروع المراد تنفيذه. وأهم هذه الاحتياجات كما تم إيضاها من قبل عالم الاجتماع ماسلو في دراسته الشهيرة "هرم الاحتياجات هي الاحتياجات الفسيولوجية، والأمان، والاحتياجات الاجتماعية.

ولضمان تلبية هذه الاحتياجات يحرص المستثمرون أن تكون مشاريعهم ناجحة وأن لا يكونوا ضمن الاحصائيات للمشاريع الفاشلة من خلال إجراء الدراسات والحصول على الخبرات الضرورية لإنجاح هذا المشروع



## الاحتياجات الأساسية للمستثمر

تحقيق الذات (تحقيق الإنجازات و الأنشطة الإبداعية )

الحاجة للتقدير (الهبة والمكانة والثقة والشعور بالإنجاز)

الاحتياجات الاجتماعية (الصداقة والعلاقات الأسرية)

احتياجات الأمان (السلامة الجسدية و الأمان الأسري و الصحي والوظيفي)

الاحتياجات الفسيولوجية (التنفس و الغذاء والنوم....)

١. الاحتياجات الفسيولوجية

٢. احتياجات الأمان

٣. الاحتياجات الاجتماعية

٤. الحاجة للتقدير

٥. الحاجة لتحقيق الذات

## الاحتياجات الفسيولوجية

- وهي الاحتياجات اللازمة للحفاظ على الفرد وهي:

□ الحاجة إلى الطعام والماء النظيف

□ الحاجة إلى المأوى

□ الحاجة إلى التعليم ولو بحدوده الدنيا



عدم القدرة على تحقيق هذه الاحتياجات يضعف قدرة الإنسان على العمل والتفكير والأهم لن يستطيع هذا الفرد من

دعم مشروعه ورفده بالتمويل المطلوب أو حتى بالطاقات البشرية المدربة .....

لذلك يجب عند دراسة أي مشروع التنبه لأهمية هذه الحاجات وقدرة المشروع على تلبيتها.

- وفق هرم ماسلو، قاله بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تظهر الحاجة إلى الأمان وهي تشمل:

✓ السلامة الجسدية من العنف والاعتداء

✓ الأمن الوظيفي

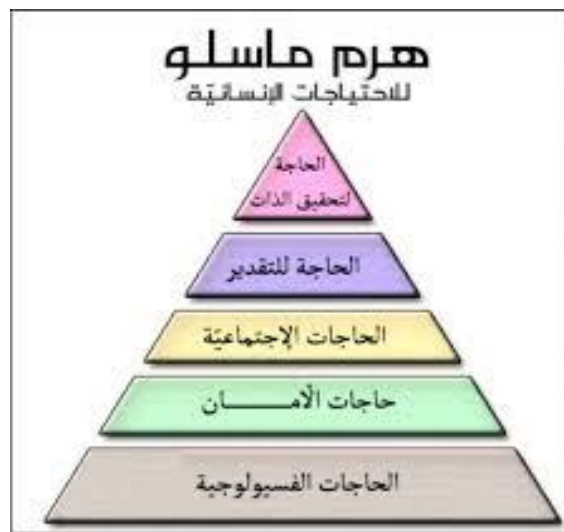
✓ امن الإيرادات والموارد

✓ الأمن المعنوي والنفسي

✓ الأمن الأسري

✓ الاحتياجات الاجتماعية

✓ الأمن الصحي



## الاحتياجات الاجتماعية

\* بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمان، تظهر الطبقة الثالثة وهي الاحتياجات الاجتماعية، وتشمل:



■ العلاقات العاطفية

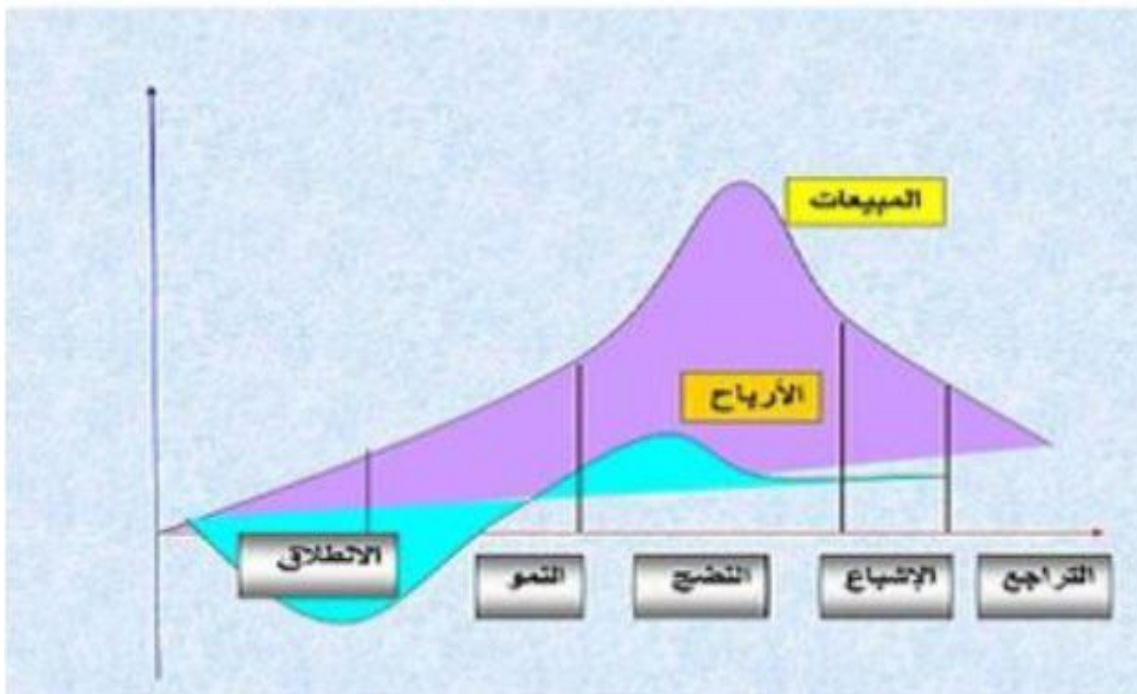
■ العلاقات الأسرية

■ اكتساب الأصدقاء

- وحتى يستطيع أي مشروع أن يوصف بالناجح عليه أن يؤمن المستثمر التدفقات النقدية القادرة بحد أدنى أن

توفر الاحتياجات الثلاثة المذكورة

## دورة حياة المنتجات



١. الانطلاق – مرحلة الطفولة المبكرة

٢. النمو – جيل الشباب

٣. النضج – مرحلة ما بعد الجامعة

٤. الإشباع والترهل – التقاعد والشيخوخة

٥. التراجع

## من يتولى إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع

إذا كان لدى مدير المشروع من الخبرة الكافية لإعداد دراسة الجدوى فإنه يتكفل بالقيام بها بجميع جوانبها الفنية - الإدارية - السوقية - المالية - الاقتصادية مدير المشروع بحكم خبرته يمكنه وضع تصور مبدئي لدراسة الجدوى ويمكنه أيضا تحديد البنود والخطوط العريضة والرئيسية من دراسة الجدوى... إنما دراسة الجدوى التفصيلية والتي تتناول جميع البنود والأفكار والتصميمات وعمليات التنفيذ بمختلف مراحلها فهي من اختصاص مكاتب معينه و محدده ومختصه في هذا النوع من الأعمال وغالبا ما يتواجد مدير المشروع في بعض جلسات الأعمال بهدف وضع وجهه نظره ورأيه الشخصي والمهني أثناء تحديد ووضع مختلف أنواع دراسات الجدوى.

## أهم البنود التي تتناولها دراسة الجدوى

هو عدد ونوع وقدرة المنافسين في السوق وسهولة الدخول أو الخروج من هذه الاستثمارات. فكلما كان عدد المنافسين أكبر كلما زادت المخاطر من عدم تمكن هذا المشروع من الحصول على الحصة السوقية أو التمكن من التحكم بأسعار البيع مما قد ينعكس سلباً على الإيرادات المتوقعة للمشروع.

الكوادر والطاقات الإدارية وتوفرها من الجوانب التي تتم دراستها ومراجعتها. فمثلاً لنأخذ قطاع البنوك

الدراسة هذا البند.





## أهم البنود التي تتناولها دراسة الجدوى

البنوك الكبيرة تذهب إلى أبعد الحدود لتدريب موظفيها وكوادرها وتستثمر الوقت والجهد والأموال لكتابة السياسات والإجراءات وبعد أن يتم تدريب الموظف وترقيته إلى مركز إداري يقوم أحد البنوك المنافسة باستقطاب هذا الموظف عن طريق إغراءات مالية. هذه النقطة مهمة جدا في تحضير الدراسات وإظهار قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر وتدريبها دون الخوف من خسارة هذا المورد المهم للمنافسين مما قد يضع المشروع في مخاطر الاندثار إذ بات المنافس يعرف سياساتك التسويقية وقدراتك التنافسية وهذا حتما قد ينعكس سلبا على مستقبل المشروع. هنا يأتي دور دراسة الجدوى بتحديد سياسات التوظيف والثواب والعقاب للتأكد من قدرة المشروع على الاستمرار. إذاً من البنود المهمة في دراسة الجدوى تحليل الكوادر الإدارية وقدرتها على الاستمرار.

## خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية



١. اختيار المشروع
٢. تحضير بيانات مالية مبدئية للمشروع
٣. إجراء دراسات مسح للسوق
٤. تحديد متطلبات المشروع
٥. تحضير الموازنة العامة لبداية المشروع
٦. مراجعة وتحليل جميع الخطوات السابقة بصورة شاملة للمشروع
٧. كتابة ملخص لنتائج دراسة الجدوى
٨. اتخاذ قرار البدء بتنفيذ المشروع من عدمه

١- من أهم أسباب فشل المشاريع الصغيرة:

- أ. زيادة رأس المال عن الحاجة
- ب. عدم كفاية رأس المال والموارد الأخرى
- ج. وضوح الخطة الاستثمارية
- د. وفرة العمالة



٢- الاحتياجات الفسيولوجية هي:

- أ. الأمن والدخل الثابت
- ب. الحاجة إلى الطعام والماء والمأوى
- ج. العلاقات الاجتماعية
- د. الحاجة للتقدير

## عناصر دراسة جدوى مشروع

تحتاج دراسة جدوى مشروع إلى مجموعة من العناصر المتكاملة التي تجمع كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار تأسيس المشروع تبدأ هذه العناصر من الدراسة التسويقية وتحليلها، تليها الدراسة الفنية التي تحدد مستلزمات تشغيل المشروع وإدارته وشكله القانوني، ثم تحليل الفرص والتهديدات **SWOT**، انتهاء بالدراسة المالية التي تحدد أرباح وتكاليف المشروع.



١ - الدراسة التسويقية

٢ - الدراسة الفنية

٣ - الدراسة المالية

## الدراسة التسويقية

- الدراسة التسويقية لا بد من دراسة الأسواق الممكن تغطيتها لتحديد السوق المستهدف، ومعرفة احتياجات المستفيدين إضافة إلى المنتجات أو الخدمات التي ستقدم، وتحديد شرائح العملاء المستهدفين، ورضاهم عن المنتجات أو الخدمات لدى المشاريع المنافسة
- إذاً الدراسة التسويقية تهتم بالإنتاج وتحليل السوق أيضاً.

### □ تحديد الطلب على السلعة أو السوق المستهدف

عن طريق المقابلات الشخصية، إضافة إلى مجموعات التركيز والاستبيانات الدراسة سلوك المستفيدين من المشروع، من خلال عينة إحصائية بمفردات كافية لتعميم النتيجة على أغلب العملاء في الأسواق بنسبة خطأ مقبولة يمكن استخلاص المعلومات عن حجم السوق من خلال الدراسة التسويقية، وتحديد قوى العرض والطلب.



إذ يمكن تحديد فجوة الطلب ضمن السوق المستهدف، وهي الفرق بين العدد الكلي للمستخدمين، وعدد المستخدمين الذين تلبي احتياجاتهم من المنتجات والخدمات بناء على فجوة الطلب يمكن للمستثمر أو رائد الأعمال تحديد الحصة السوقية التي يمكنه الحصول عليها، وهي نسبة من عدد المستخدمين الذين لم يتم تلبية احتياجاتهم بعد.



## □ تحليل المنافسين

يشكل تحليل المنافسين ركن أساسي من أركان الدراسة التسويقية في دراسة جدوى مشروع، إذ يجب دراسة أبرز المنافسين، وما هي نقاط القوة والضعف لدى كل منافس، وما أثر هذه النقاط على سير المشروع، حيث يمكن الاستفادة من الأخطاء التي يمتلكها المنافسون وتحويلها إلى قرص تخدم سير تأسيس المشروع وتشغيله.

## □ الوصف والتسعير

وفق الآلية الأمثل للانتشار تحدث في المرحلة الأخيرة من مراحل الدراسة التسويقية عملية وصف المنتجات أو الخدمات وتسفيرها بالسوق، أو تحقيق أكبر قدر من الأرباح الناتجة عن الاستثمار، وذلك استناداً إلى حجم المبيعات المتوقع

## الدراسة الفنية ( التشغيلية )

تهتم الدراسة الفنية في دراسة جدوى مشروع بالجوانب التشغيلية من ناحية طريقة الإنتاج ، الشكل الإداري والقوانين اللازمة للتشغيل إضافة إلى الشكل القانوني للشركة أو المشروع .

### □ القوانين النافذة:

دراسة القوانين النافذة في البلد الذي تقطنه شرائح العملاء المستهدفين أمر ضروري للغاية، لمعرفة آلية التعامل مع مخرجات المشروع، وضوابط البيع والتسويق والاستثمار بحسب ما تفرضه القوانين يمكن أن تختلف القوانين من بلد لآخر، حيث يمكن أن يسمح لمشروع بالعمل ضمن بلد ما ولا يمكن الاستثمار بنفس المشروع في بلد آخر حسب القوانين النافذة في كل بلد من أهم القوانين الواجب مراعاتها في السوق المستهدف عند دراسة جدوى مشروع هي: قوانين حماية المستهلك، قوانين الاستثمار، قوانين التجارة قوانين تداول العملات وقوانين الضرائب، مع وجود قوانين أخرى حسب طبيعة كل مشروع .



## الدراسة الفنية ( التشغيلية )

□ الشكل القانوني للشركة أو المشروع :

يتعين على رواد الأعمال والمستثمرين تحديد الشكل القانوني الذي ستؤسس الشركة أو المشروع على أساسه، خاصة في حال الشراكة مع الآخرين.

ينظم الشكل القانوني آلية المساهمة في رأس المال وجني الأرباح بين الشركاء

تتعدد الأشكال القانونية للشركات بحسب البلد الذي يقطنه العملاء المستهدفين فيمكن أن تكون شركات

أشخاص كشركات المحاصة والتضامن أو شركات أموال كالشركات محدودة المسؤولية والشركات المساهمة

على سبيل المثال، ويعتمد ذلك بشكل كبير على القوانين في بلد الاستثمار

## الدراسة الفنية ( التشغيلية )

### □ تحليل الفرص والتهديدات :

في أثناء الدراسة التسويقية والفنية، لتعزيز نقاط القوة للمنافسة بشكل أفضل في السوق، ومعالجة نقاط الضعف **SWOT** لابد من تحليل نقاط القوة والضعف لكي لا تؤثر سلبا على المشروع .

كما يجب تحديد الفرص للاستفادة منها في المشروع، والتهديدات في البيئة الخارجية لتحديد خطة إدارة المخاطر في حال التعرض لأي منها في أي مرحلة من المراحل



- يمكن النظر إلى الدراسة المالية على أنها المكون الأساسي من مكونات دراسة جدوى مشروع إذ تمثل الدراسة المالية قيمة النفقات والعائدات المالية وتحديد مدى ربحية المشروع في حال القيام به .
- تشكّل الدراسة المالية العامل الأهم في اتخاذ قرار تنفيذ المشروع أو الاستغناء عنه
- الإيرادات:

تعتبر الإيرادات عن إجمالي الدخل الوارد إلى المشروع نتيجة بيع المنتجات أو الخدمات دون النظر إلى تكاليف الإنتاج زيادة حجم الإيرادات لا يعني بالضرورة زيادة في الأرباح، وهو من الأخطاء الجسيمة التي يقع بها مجموعة من مُعدّي هذا النوع من الدراسات، وخاصة الجدد.

• زيادة الإيرادات تزيد من الأرباح فقط في حال أن:

سعر البيع لكل وحدة < التكلفة المباشرة لكل وحدة

الزيادة في الإيرادات - التكاليف المتغيرة < الزيادة في المصاريف الثابتة



## □ التكاليف الاستثمارية

تحدد التكاليف الاستثمارية النفقات اللازمة لتأسيس المشروع قبل البدء بمرحلة التشغيل إذ تنقسم إلى ثلاثة أقسام :

( ١ ) نفقات التأسيس : وهي النفقات التي تُدفع لمرة واحدة بغرض تأسيس المشروع، كتصميم الهوية البصرية واستصدار



السجلات التجارية على سبيل المثال.

(٢) الأصول الثابتة وهي الأصول طويلة الأجل من ممتلكات أو معدات تستخدم ضمن فترة زمنية محددة تختلف من

أصل لآخر لتحقيق الإيرادات ذكر منها على سبيل المثال العقارات والآليات في حال اشترت دون استئجارها

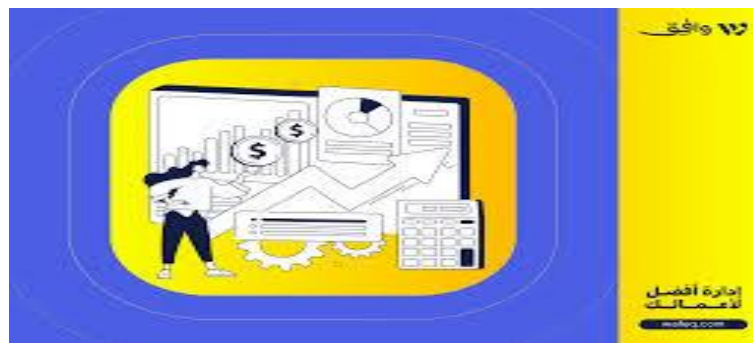


( ٣ ) رأس المال العامل وهم رأس المال الذي يمكن الشركة من تغطية نفقات المشروع على المدى قصير

الأجل، من مواد أولية أو أجور عمال أو غيرها

\* عادة ما يغطي رأس المال النفقات لفترة من الوقت كما يمكن إضافة نسبة تتراوح ما بين ١٠% و ٢٠% كمبلغ

احتياطي محجوز للقيام بالإجراءات الضرورية وفق خطة إدارة المخاطر في حال تعرض المشروع لأي منها



## □ تكاليف التشغيل:

توضح تكاليف التشغيل النفقات الواجب أخذها بعين الاعتبار خلال فترة زمنية معينة من عمل المشروع من جميع الجوانب مثل رواتب الموظفين والخدمات اللوجستية تنقسم تكاليف التشغيل إلى:



(١) **تكاليف ثابتة :** وهي النفقات التي لا تتغير في حال تغير كمية الإنتاج أو الخدمات التي يقدمها المشروع مثل الإيجارات رواتب الموظفين الإداريين، فواتير الكهرباء والاتصالات

(٢) **تكاليف متغيرة:** وهي النفقات التي تتغير في حال تغير كمية الإنتاج أو الخدمات التي يقدمها المشروع مثل العمولات المواد الأولية ومواد الاستهلاك اليومي



## الفوائد الناتجة عن دراسة الجدوى

١. تجنب المستثمر التعرض إلى المخاطر، إذ أن مثل هذه الدراسات تسبق عملية اتخاذ القرار الاستثماري. حيث أن الدراسة يجب أن تتعرض لكل انواع المخاطر وطرق إدارتها لتقليل أثر تلك المخاطر.
٢. تساعد المستثمر على الشعور بالطمأنينة بالحصول على العوائد المالية المناسبة مقابل رأس المال الذي قام بالاستثمار به فدراسة الجدوى عادة تقارن بين أكثر من فرصة استثمار ويتم اختيار المشروع الذي يعطي عائد أكبر على رأس المال المستثمر.
٣. تعتبر دراسة الجدوى صمام الأمان ضد احتمالات تبديد الأموال المستثمرة



١ - من عناصر دراسة الجدوى الأساسية:

أ. الدراسة المالية فقط

ب. الدراسة التسويقية والفنية والمالية

ج. الدراسة القانونية فقط

د. الدراسة البيئية فقط

٢ - الدراسة الفنية تهتم بـ:

أ. القوانين النافذة والشكل القانوني للمشروع

ب. العلاقات العامة

ج. التمويل البنكي فقط

د. الجوانب البيئية فقط



هو عبارة عن كيان اقتصادي يتم من خلاله دمج العناصر الاقتصادية ( العمل ، الأرض ، رأس المال ، المعرفة ) من أجل إنتاج سلعة أو خدمة يحتاجها المستهلك وتحقق له منفعة أو إشباع معين . وقد يقوم هذا النشاط بإنتاج أكثر من سلعة أو خدمة ، أو قد يحوي أكثر من وحدة إنتاجية أو أكثر لإنتاج السلعة ذاتها



أو هو كيان مستقل بذاته يملكه ويديره أو يديره فقط منظم يعمل على التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة معينة.



## يتكون مفهوم المشروع الاقتصادي من :

١. نشاط استثماري ينطوي على مجموعة من الأنشطة وينتج عنه منتجات، وهو في البداية فرصة ثم يتحول إلى فكرة متميزة فنياً واقتصادياً
٢. منظم يقوم بالتأليف والمزج بين عناصر الإنتاج
٣. السوق الذي سيتم تصريف المنتجات فيه وخصائصه المختلفة ( لابد أن يكون للمشروع الاستثماري طلب )



## يتكون مفهوم المشروع الاقتصادي من :

٤. الربح أو العائد الاستثماري ( كهدف رئيسي ولا مانع من وجود أهداف أخرى )
٥. الاستقلالية النسبية للمشروع الاستثماري حتى يكون له شخصية معنوية اعتبارية
٦. المخاطرة، حيث يتحمل المشروع الربح والخسارة الناتجة عن نشاطه



## كفاءة المشروع الاستثماري

تقاس كفاءة المشروع الاستثماري بمدى قدرته على . تحقيق أقصى عائد على الاستثمار، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الطاقة الإنتاجية، واستغلال الموارد الاقتصادية، ورفع مستوى التكنولوجيا، وتحقيق قيمة مضافة مرتفعة



## ماهي دراسة الجدوى الاقتصادية ؟

هي عبارة عن دراسة تهدف إلى تقييم مدى إمكانية تحقيق مشروع معين لأهدافه المرجوة ( كالربحية ، أقصى قيمة صافية ، أقصى قيمة مضافة ..) ، اعتمادا على البيانات المقدرة لأداء المشروع طيلة المدة التشغيلية المقدرة





## ماهي دراسة الجدوى الاقتصادية ؟

دراسة الجدوى الاقتصادية هي عبارة عن أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي و ذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر .



مما سبق يمكن تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية: أنها عبارة عن دراسة علمية تعتمد على أسس محددة وتهدف إلى تحديد معايير مهمة لإقامة مشروع معين مثل معدل الربحية ومعدل العائد وفترة الاسترداد والقيمة المضافة التي يحققها ، وتوضح مدى تحقيق أهداف المشروع ، وهل المشروع مجدي من الناحية الاقتصادية أم لا .

فدراسة الجدوى تساعد في تحديد أفضل مشروع من بين البدائل الاستثمارية.



## ما أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية ؟



١. تحديد أفضل مشروع
٢. الحصول على تمويل
٣. تحديد مدى ربحية المشروع
٤. تحديد نوعية تكاليف الاستثمار
٥. التعرف على الحصة الممكنة في السوق
٦. تقييم أداء المشروع
٧. تخفيض درجة المخاطرة التي قد يتعرض لها المشروع

١- المشروع الاستثماري هو:

- أ. فكرة غير قابلة للتنفيذ
- ب. كيان اقتصادي لإنتاج سلعة أو خدمة
- ج. نشاط اجتماعي فقط
- د. دراسة مالية قصيرة

٢- تقاس كفاءة المشروع الاستثماري بـ:

- أ. انخفاض الأرباح
- ب. مدى قدرته على تحقيق أقصى عائد على الاستثمار
- ج. حجم العمالة فقط
- د. موقع المشروع



## الأسس الفنية والمالية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة

تُعد الأسس الفنية والمالية من أهم مكونات دراسة الجدوى، إذ تساهم في تحديد مدى إمكانية تنفيذ المشروع بنجاح من حيث الإنتاج والتكلفة والعائد. وتختلف التفاصيل بين المشروعات الصغيرة والكبيرة من حيث الحجم والتعقيد، لكنها تشترك في المبادئ الأساسية التالية:



# الأسس الفنية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة

- تهدف إلى التأكد من إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية العملية والفنية وتشمل ما يلي:

## ١. تحديد طبيعة المنتج أو الخدمة

تحديد خصائص المنتج أو الخدمة التي سيقدمها المشروع.  
دراسة احتياجات السوق والمواصفات الفنية المطلوبة لتلبية تلك الاحتياجات.

## ٢. اختيار موقع المشروع

دراسة موقع المشروع من حيث قربه من الأسواق والموردين ووسائل النقل.  
توافر الخدمات الأساسية مثل الكهرباء والمياه والاتصالات.

## ٣. اختيار التكنولوجيا المناسبة

تحديد نوع التقنية أو خطوط الإنتاج الملائمة لحجم المشروع وإمكاناته.  
مراعاة كفاءة التشغيل وسهولة الصيانة والتحديث المستقبلي.



## الأسس الفنية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة

٤. تقدير احتياجات المشروع من الموارد البشرية والفنية  
تحديد عدد ونوع العمالة المطلوبة ومستوى تأهيلها.  
وضع هيكل تنظيمي وفني مناسب لإدارة العمليات الإنتاجية.



٥. تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام والمستلزمات  
تحديد نوعية وكميات المواد اللازمة.  
دراسة مصادر التوريد والتكلفة واستمرارية التوريد.

٦. التخطيط للعمليات الإنتاجية  
تحديد مراحل الإنتاج وتسلسلها الزمني.  
تقدير الطاقة الإنتاجية القصوى والمستهدفة.

# الأسس المالية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة

\* تهدف إلى تحديد الجدوى الاقتصادية للمشروع ومدى قدرته على تحقيق الأرباح وتشمل:

## ١. تقدير التكاليف الاستثمارية

تكاليف شراء الأرض والمباني والمعدات.

تكاليف التأسيس والتدريب والدعاية قبل التشغيل.

## ٢. تقدير التكاليف التشغيلية

تكاليف المواد الخام، الأجور، الصيانة، الطاقة، والتسويق.

تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة لتقدير نقطة التعادل.





# الأسس المالية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة

## ٣. تقدير الإيرادات المتوقعة

بناءً على حجم الإنتاج أو المبيعات المتوقعة وسعر البيع.  
مراعاة المنافسة وظروف السوق المحتملة.

## ٤. تحليل الربحية والعائد المالي

- استخدام مؤشرات مثل:

صافي القيمة الحالية

معدل العائد الداخلي

فترة الاسترداد



# الأسس المالية اللازمة لإعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والكبيرة

## ٥. تحليل المخاطر المالية

دراسة تأثير التغير في الأسعار أو التكاليف أو حجم المبيعات على الربحية.

إعداد خطط بديلة لمواجهة التقلبات.



## ٦. تقدير مصادر التمويل

تحديد نسبة التمويل الذاتي والاقتراض.

دراسة تكلفة رأس المال ومصادره المختلفة

إن الدمج بين التحليل الفني والمالي في دراسة الجدوى يمكن المستثمر من اتخاذ قرارات دقيقة ومدرسة سواء كان

المشروع صغيراً أو كبيراً. فالمشروعات الصغيرة تحتاج إلى دقة في تقدير الموارد وتجنب التكاليف الزائدة، بينما

تتطلب المشروعات الكبيرة تخطيطاً مالياً واستراتيجياً متكاملًا لضمان الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.



## تحليل الجدوى المالية و الاجتماعية للمشروعات :

يُعد تحليل الجدوى المالية والاجتماعية من أهم مراحل دراسة الجدوى، إذ يساعد على تقدير القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمشروع قبل البدء بتنفيذه، وكذلك على تقييم نتائجه بعد التنفيذ لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة.



## تحليل الجدوى المالية للمشروعات

يهدف إلى تحديد ما إذا كان المشروع قادرًا على تحقيق أرباح كافية تغطي التكاليف وتحقق عائداً مجزياً للمستثمرين. ويشمل ما يلي:

### ١. تقدير التكاليف المالية للمشروع

❖ التكاليف الاستثمارية: وتشمل شراء الأرض، والمباني، والآلات، والتجهيزات، والتراخيص، وتكاليف التأسيس.

❖ التكاليف التشغيلية: مثل الأجور، المواد الخام، الطاقة، الصيانة، التسويق، والإدارة.



## تحليل الجدوى المالية للمشروعات

### ٢. تقدير الإيرادات المتوقعة

تحديد حجم المبيعات وسعر البيع بناءً على تحليل السوق.  
تقدير الإيرادات السنوية للمشروع خلال فترة التشغيل.



### ٣. تحليل مؤشرات الجدوى المالية

✓ صافي القيمة الحالية : يوضح ما إذا كانت الأرباح المستقبلية للمشروع تبرر الاستثمار فيه.

✓ معدل العائد الداخلي : يقيس نسبة الربح المتوقع مقارنة بالتكلفة.

✓ فترة الاسترداد: تحدد الزمن اللازم لاسترداد رأس المال المستثمر.

✓ نقطة التعادل : تُظهر الحد الأدنى من المبيعات الذي يحقق تغطية التكاليف

## تحليل الجدوى المالية للمشروعات

### ٤. تحليل الحساسية المالية :

- يدرس تأثير التغير في الأسعار أو التكاليف أو حجم الإنتاج على أرباح المشروع، لتحديد - -
- مدى تحمّل المشروع للمخاطر.



### ٥. تقويم الجدوى المالية بعد التنفيذ

- مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات السابقة.
- تحديد أسباب أي انحرافات في التكاليف أو الأرباح وتقديم توصيات للتحسين.

## تحليل الجدوى الاجتماعية للمشروعات

يهدف إلى قياس الأثر الاجتماعي للمشروع على المجتمع والاقتصاد المحلي، والتأكد من توافقه مع

أهداف التنمية المستدامة.

١. تقدير المنافع الاجتماعية للمشروع:

- خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى الدخل.
- المساهمة في تنمية المناطق الريفية أو الفقيرة.
- تحسين الخدمات العامة (مثل التعليم، الصحة، البنية التحتية).





## تحليل الجدوى الاجتماعية للمشروعات

### ٢. تحليل الأثر البيئي والاجتماعي

دراسة تأثير المشروع على البيئة، واستخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام.

تقييم مدى التزام المشروع بالمعايير البيئية والاجتماعية.

### ٣. تحديد المستفيدين من المشروع

تحديد الفئات التي سيستفيد منها المشروع (المجتمع المحلي، المستهلكون، الحكومة...).

دراسة توزيع المنافع ومدى تحقيق العدالة الاجتماعية



## تحليل الجدوى الاجتماعية للمشروعات

### ٤. تحليل التكلفة والعائد الاجتماعي:

مقارنة المنافع الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع بالتكاليف التي يتحملها.

تقدير المنافع غير الملموسة مثل تحسين جودة الحياة أو تعزيز الاستقرار الاجتماعي.

### ٥. تقويم الجدوى الاجتماعية بعد التنفيذ:

قياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه الاجتماعية والبيئية.

تقييم استدامة المشروع وقدرته على الاستمرار في تقديم منافع للمجتمع



إن تحليل الجدوى المالية والاجتماعية يمثل ركيزة أساسية لتقويم المشروعات قبل وبعد تنفيذها، إذ يضمن أن يكون المشروع قابلاً للاستمرار مالياً ومفيداً اجتماعياً. فالمشروعات الناجحة ليست تلك التي تحقق الأرباح فقط، بل التي تُسهم في التنمية الشاملة وتوازن بين الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.



## تقييم المشروعات بعد التنفيذ

- يُعد تقييم المشروعات بعد التنفيذ ( **Project Post-Evaluation** ) مرحلة أساسية في دورة حياة المشروع، إذ تهدف إلى قياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه المخططة من الناحية المالية والفنية والاجتماعية والإدارية.
- ويساعد هذا التقييم في تحسين الأداء المستقبلي للمشروعات وتفاذي الأخطاء في المشاريع القادمة.
- وفيما يلي أهم التقنيات والأساليب المستخدمة في تقييم المشروعات بعد التنفيذ:
- التقييم المالي
- التقييم الفني و التشغيلي
- التقييم الاجتماعي والبيئي
- التقييم الإداري و المؤسسي
- التقييم الشامل

\* يهدف إلى قياس الأداء الاقتصادي للمشروع بعد التنفيذ مقارنة بالتقديرات السابقة.  
١. تحليل الانحرافات المالية :

- مقارنة النتائج الفعلية بالإيرادات والتكاليف المتوقعة في دراسة الجدوى.
- تحديد أسباب الفروق مثل زيادة التكاليف أو انخفاض المبيعات.



## ٢. مؤشرات الأداء المالي :

- ❖ العائد على الاستثمار : يقيس نسبة الأرباح المحققة إلى رأس المال المستثمر.
- ❖ صافي القيمة الحالية : يتم إعادة حسابه بناءً على النتائج الفعلية لقياس القيمة الاقتصادية الحقيقية.
- ❖ معدل العائد الداخلي : لتحديد كفاءة المشروع في تحقيق الأرباح مقارنة بالتكلفة.



## ٣. تحليل الحساسية :

❖ قياس مدى تأثير نتائج المشروع بالتغير في المتغيرات المالية (كالأسعار أو التكاليف أو الإنتاج).

❖ تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على الربحية بعد التنفيذ



\* يهدف إلى فحص مدى كفاءة تشغيل المشروع وجودة التنفيذ الفني والإنتاجي.

١. تحليل كفاءة التشغيل :



- مقارنة الطاقة الإنتاجية الفعلية بالطاقة التصميمية للمشروع.

- تقييم كفاءة استخدام الموارد (الآلات، المواد، العمالة)



## التقييم الفني و التشغيلي

### ٢. تحليل جودة المنتج أو الخدمة :

- قياس مدى مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير المطلوبة.

- دراسة مدى رضا العملاء عن جودة الخدمة أو المنتج.

### ٣. تقييم الصيانة والإدارة الفنية:

- فحص نظم الصيانة ومدى فعاليتها في تقليل الأعطال والتكاليف.

- تقييم كفاءة الإدارة في التعامل مع المشكلات الفنية



## التقييم الاجتماعي و البيئي

\* يهتم بقياس مدى مساهمة المشروع في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

### ١. تحليل الأثر الاجتماعي :

دراسة أثر المشروع على فرص العمل، والدخل، ومستوى المعيشة في المجتمع المحلي.

تقييم مدى تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع المنافع.

### ٢. تقييم الأثر البيئي :

تحليل مدى التزام المشروع بالمعايير البيئية وتقليل الأضرار البيئية.

دراسة استخدام الموارد الطبيعية وكفاءة استهلاك الطاقة

### ٣. قياس رضا المجتمع المحلي والمستفيدين:

من خلال استبيانات ومقابلات لقياس مدى رضا المستفيدين عن نتائج المشروع



## التقييم الإداري و المؤسسي

\* يركز على تحليل كفاءة التنظيم والإدارة خلال وبعد تنفيذ المشروع.

### ١. تحليل الأداء الإداري :

تقييم مدى كفاءة الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة.

تحديد مدى الالتزام بالجدول الزمنية والميزانية المحددة.

### ٢. تحليل التواصل والتنسيق المؤسسي:

دراسة فعالية التعاون بين الأقسام المختلفة.

تحديد المشكلات التنظيمية التي أثرت على الأداء.



\* يجمع بين الجوانب المالية والفنية والاجتماعية والإدارية لتكوين صورة متكاملة عن أداء المشروع.

١. تحليل التكلفة والعائد بعد التنفيذ :

مقارنة المنافع الفعلية بالتكاليف الحقيقية للمشروع.

قياس مدى تحقيق المشروع للقيمة الاقتصادية والاجتماعية المضافة

٢. استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية :

مثل: رضا العملاء، الإنتاجية، الاستدامة المالية، الأثر الاجتماعي.

تحديد مدى تحقيق الأهداف الكمية والنوعية.



إن تقنيات تقييم المشروعات بعد التنفيذ تمثل أداة استراتيجية لتعلم الدروس وتحسين الأداء المستقبلي. فهي لا تقتصر على قياس الأرباح فقط، بل تشمل تقييم الأثر الاجتماعي، والكفاءة الفنية، والإدارة التنظيمية. وبذلك تُسهم هذه التقنيات في تعزيز فعالية المشروعات وضمان استدامتها بما يتوافق مع الأهداف الاقتصادية والتنموية للمؤسسة والمجتمع



تعد مادة دراسة الجدوى وتقويم المشروعات من المقررات الأساسية التي تزود الطالب بالمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات استثمارية مدروسة ومبنية على أسس علمية دقيقة. فمن خلال هذا المقرر، يتعلم الطالب كيف يحول الفكرة إلى مشروع واقعي قابل للتنفيذ، وذلك عبر تحليل الجوانب الفنية والمالية والاجتماعية وتقدير المخاطر والعوائد المتوقعة.

كما تساعد هذه المادة في تنمية التفكير التحليلي والقدرة على تقييم المشروعات بعد تنفيذها، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. فهي لا تركز فقط على ربحية المشروع، بل أيضاً على أثره التنموي والاجتماعي في المجتمع.

وبذلك، تُسهم دراسة الجدوى وتقويم المشروعات في إعداد جيل من رواد الأعمال والمختصين القادرين على بناء مشروعات ناجحة ومستدامة تواكب احتياجات السوق وتدعم النمو الاقتصادي. وتبقى هذه المادة أداة علمية وعملية أساسية لكل من يسعى إلى التميز في عالم الإدارة والاستثمار والتنمية الاقتصادية



١ - تقييم المشروعات بعد التنفيذ يهدف إلى:

أ. قياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه

ج. تقليل عدد الموظفين

٢ - التقييم الشامل للمشروعات يجمع بين:

أ. الجوانب المالية والفنية والاجتماعية والإدارية

ج. الجوانب البيئية فقط

ب. بدء مشروع جديد

د. تقليل المبيعات

ب. الجوانب التسويقية فقط

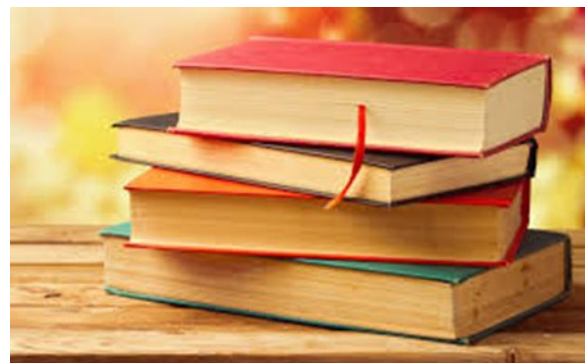
د. الإيرادات فقط





❑ دراسات الجدوى وتقييم المشروعات – عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي.

❑ دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات – كاظم جاسم العيساوي



شكرا لكم