دراسة الجدوى

**الفهرس**

|  |  |
| --- | --- |
| **الصفحة** | **الموضوع** |
| **3** | **المقدمة** |
| **3** | **اهمية اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية** |
| **3** | **اسباب فشل المشاريع الصغيرة** |
| **4** | **الاحتياجات الاساسية وعلاقتها بنجاح المشاريع** |
| **9-6** | **شرح تفصيلي لاسباب فشل المشاريع** |
| **7** | **مراحل حياة المشروع** |
| **10** | **دراسة الجدوى ومن يتولى اعدادها** |
| **12** | **خطوات دراسة الجدوى** |
| **14** | **عناصر دراسة الجدوى** |
| **16** | **الفوائد المترتبة على دراسة الجدوى** |
| **16** | **الخلاصة والنتائج** |
| **18-28** | **مثال عملي على دراسة جدوى مشروع** |
| **29-30** | **الاسئلة والاجوبة** |

# **تمهيد:**

تشير الدراسات والاحصائيات من قبل وحدة المشاريع الصغيرة SBA في الولايات المتحدة لسنة 2019 أن 20% من المشاريع الصغيرة تفشل خلال السنة الأولى من التأسيس و10% من هذه المشاريع تفشل في السنة الثانية وبحلول العام الخامس من الانشاء تكون 50% من هذه المؤسسات قدأغلقت أبوابها. واضاف التقرير ان 90% من المشاريع الفاشلة كانت نتيجة شح السيولة النقدية وعدم قدرة صاحب المشروع من تامين الدفعات للموردين والموظفين عند الاستحقاق وكذلك تعثر المشروع لدى البنوك لعدم قدرتهم تسديد الدفعات الشهريه على القروض حسب جدول السداد.

يجب التنويه أن المخاطر هي جزء من أي عملية استثمارية ولا يمكن بأي حال من الأحوال ازالة هذه المخاطر بالكامل ،اذ أنها بالغالب تكون خارجة عن سيطرة المستثمر. ولكن بامكان المستثمر تخفيض هذه المحاطر من خلال اجراء دراسات جدوى اقتصادية ترصد هذه المخاطر وتأثيرها على استمرارية المنشأة والخطوات الضرورية لتجاوز آثار هذه المخاطر.

**اهمية اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية**

دراسة جدوى مشروع هي عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذه، وتقليل المخاطر وربحية المشروع. وبالتالى يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته ومن ثم توقع قدرته على البقاء كنشاط تجاري ربحي

ويعد 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

**وأهم أسباب فشل المشاريع الصغيرة:**

1. عدم قدرة المشروع على تلبية الاحتياجات الاساسية للمستثمر حتى وان كان المشروع يغطي كافة دفعاته ومصاريفه ونقطة التعادل ويعطي بعض الارباح...
2. عدم كفاية رأس المال المستثمر والموارد الأخرى لتامين متطلبات المشروع من موجودات ثابته ومعدات ومواد خام
3. عدم تأمين راس المال العامل والنقد لتغطية المصاريف الى ان يتمكن المشروع من تامين التدفقات النقدية المطلوبة
4. سوء الإدارة من ناحية التخطيط والسيطرة على المخاطر
5. عدم اجراء دراسات جدوى تبين امكانية نجاح المشروع من خلال بناء حصة سوقية قادرة على تغطية كافة المصاريف المتغيرة والثابتة واعطاء المستثمر العائد المطلوب
6. الإنفاق الغير محسوب وعدم السيطرة على التدفقات النقدية

لذلك يتوجب على كل مستثمر اجراء دراسات جدوى لكافة المشاريع المنوي الإستثمار فيها لإختيار المشروع الأنسب الذي يوازن ما بين المخاطر والعائد على هذا الاستثمار.

إذا كنت تخطط لتنفيذ مشروع صغير او متوسط  الحجم فإنه من الضروري تنفيذ دراسة جدوى لهذا المشروع قبل تنفيذه. فدراسة الجدوى لها أهمية قصوى ويمكن وصفها بالدليل المرشد الذي يرشد صاحب ويعرفه بمدى قدرة مشروعه على النجاح أو الفشل قبل أن ينفق أي أموال.

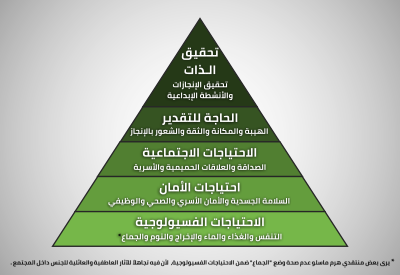
فمن خلال دراسة الجدوى تتعرف على وضع السوق وحجم العرض والطلب والمنافسين للمشروع والعملاء المستهدفين وبالتالي تستطيع تحديد ما إذا كان هذا السوق بحاجة للمشروع أم لا.

كذلك تستطيع التعرف على العناصر الفنية المتعلقة بالمشروع مثل الموقع والمساحة والتجهيزات اللازمة والتراخيص والمعدات -إن وجدت- وحجم ونوعية العمالة وتكاليف كل بند منها. تستطيع التعرف كذلك من خلال دراسة جدوى المشروع على العناصر المالية للمشروع والتي تتمثل في تكاليف التأسيس وتكاليف التشغيل و الإيرادات والأرباح المتوقعة للمشروع وغيرها.

# **عدم قدرة المشروع على تلبية الاحتياجات الاساسية للمستثمر**

يتوجب على كل مستثمر تحديد احتياجاته الأساسية والمطلوب تلبيتها من خلال المشروع المراد تنفيذه. وأهم هذه الاحتياحات كما تم ايضاحها من قبل عالم الإجتماع ماسلوفي دراسته الشهيرة "هرم الاحتياجات" هي الاحتياجات الفسيولوجية, والامان, والاحتياجات الاجتماعية.

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



تدرج الحاجات حسب أهميتها في شكل هرمي، ويتكون هذا الهرم من:

* الاحتياجات الفسيولوجية.
* احتياجات الأمان
* الاحتياجات الاجتماعية
* الحاجة للتقدير
* 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 الانسان على العمل والتفكير والاهم لن يستطيع هذا الفرد من دعم مشروعه ورفده بالتمويل المطلوب او حتى بالطاقات البشريه المدربه.....

لذلك يجب عند دراسة اي مشروع التنبه لاهمية هذه الحاجات وقدرة المشروع على تلبيتها.

**حاجات الأمان**

وفق هرم ماسلو، فإنه بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تظهر الحاجة إلى الأمان وهي تشمل

* السلامة الجسدية من العنف والاعتداء
* الأمن الوظيفي
* أمن الإيرادات والموارد
* الأمن المعنوي والنفسي
* الأمن الأسري
* الأمن الصحي

**الاحتياجات الاجتماعية**

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

* العلاقات العاطفية
* العلاقات الأسرية
* اكتساب الأصدقاء

والبشر عموماً يشعرون بالحاجة إلى الانتماء والقبول، سواء إلى مجموعة اجتماعية كبيرة (كالنوادي والجماعات الدينية، والمنظمات المهنية، والفرق الرياضية) أو الصلات الاجتماعية الصغيرة (كالأسرة والشركاء الحميمين، والمعلمين، والزملاء المقربين)، والحاجة إلى الحب من الآخرين، وفي غياب هذه العناصر الكثير من الناس يصبحون عرضة للقلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب.

***وحتى يستطيع اي مشروع ان يوصف بالناجح عليه ان يؤمن للمستثمر التدفقات النقدية القادرة, بحد ادنى, ان توفر الاحتياجات الثلاثة المذكورة اعلاه***

**الحاجة للتقدير**

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد في تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة

**الحاجة لتحقيق الذات**

وفيها يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات

***اما الحاجات للتقدير وتحقيق الذات فهي الاهداف التي يسعى المستثمر للوصول لها على المدى الطويل.***

**عدم كفاية رأس المال المستثمر والموارد الأخرى لتامين متطلبات المشروع من موجودات ثابته ومعدات ومواد خام**

عند بداية اي مشروع يكون تمويل الاصول الثابته ومخزون المواد الخام اما من خلال:

1. راس المال المدفوع من المساهمين .
2. عن طريق الاقتراض من البنوك .
3. التمويل عن طريق الموردين.

فاذا لم يكن راس المال المدفوع ينسجم مع حجم الاستثمارات المطلوبة لتنفيذ المشروع, فان المصارف ستعتذر عن اخذ مخاطر التمويل نيابة عن المساهمين وكذلك سيفعل الموردين. في هذه الحالة لن يتمكن المشروع من التقدم كما كان متوقعا نتيجة لعدم توفر الالات المطلوبة او المساحه المطلوبه للانتاج او ان المواد الخام المطلوبة لصناعة المنتج غير موجودة وان وجدت فهي ليست بنفس المواصفات المطلوبه.

لذلك فان التخطيط السليم يبدا بدراسة تكاليف دقيقه من قبل مختصين كل في مجاله. فالمهندسين المدنيين يقوموا بدراسة تكلفة المباني المطلوبه او وضع المواصفات لبنايات قد يتم استئجارها. ويقوم خبراء الصناعة في مجال المشروع المنوي اقامته بتحديد كميات المواد الخام المطلوب توفرها لابقاء خطوط الانتاج تعمل والنوعية المطلوبة. وفي كل خطوة يتم تقدير التكلفة المتوقعه وكذلك يتم تحديد مصادر التمويل.

اذن, التكلفة الكامله للاصول الثابته والمخزون وراس المال العامل يجب ان تكون متوفرة من احد المصادر الثلاثة المذكورة اعلاه. وهنا يجب التنويه الى ان نسبة " كامل رصيد المطلوبات : راس المال" يجب ان لا تزيد عن نسبة معينه يحددها القطاع الذي يعمل به المشروع. اذا كانت هذه النسبة اعلى من المعدل فان نسبة المخاطر تصبح عالية مما قد يؤدي الى ان تعتذر البنوك والممولين عن:

1. منح القروض المطلوبة بدون اضافة ضمانات اخرى
2. يتم منح القروض ولكن بتكلفة وسعر فائدة اعلى

في الحالة الاولى ربما لن يتمكن المشروع من الانطلاق وفي الحالة الثانية قد تاكل الفوائد المترتبة على الدين كل الارباح للمشروع وتستنفذ كمية كبيرة من التدفقات النقدية.

**عدم تأمين راس المال العامل والنقد لتغطية المصاريف الى ان يتمكن المشروع من تامين التدفقات النقدية المطلوبة**

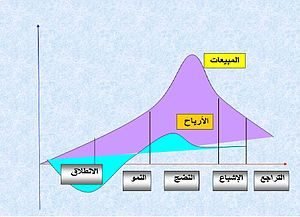
بالملخص, تحتاج المشاريع الى فترة تشغيل قبل البدء باعطاء تدفقات نقدية لذلك على المستثمر ان يدرك انه بحاجة الى موارد مالية اضافية لضخها في المشروع الى ان تصبح له حصة سوقية وايرادات كافية لتغطية كل المصاريف والنفقات التشغيلية.

ولتقريب الفكرة فان اي مشروع اقتصادي يمر لنفس مراحل الحياة التي يمر بها الانسان من ولادته وحتى مماته. هذه المراحل تسمى دورة حياة المنتج وتتكون من 5 خطوات:

1. الانطلاق – مرحلة الطفولة المبكره
2. النمو - جيل الشباب
3. النضج – مرحلة ما بعد الجامعة
4. الاشباع والترهل – التقاعد والشيخوخه

## **الأهداف**

## وتتمثل أهداف إدارة دورة حياة المنتج في الحد من وقت تسويق السلعة، وتحسين جودتها، وتخفيض تكاليف النماذج الأولية، وتحديد فرص المبيعات المحتملة ومساهمات العائدات، والحد من الآثار البيئية عند انتهاء عمر السلعة. ولذلك، فإن للسلع والخدمات مدة حياة تطول وتقصر، فهي معرضة للتقادم عندما تجاوز التقنية لها، أو عندما يمل المستهلك منها لإعتبارات كثيرة في مقدمتها تغيير الطراز أو الأذواق أو الموضة، فقد تصبح السلع بائرة عندما يقدم المنتجون على إنتاج سلع مبتكرة ومواصفات متميزة أو بظهور احتياجات جديدة في السوق لا يقدر المنتجون على تلبيتها



1. **المرحلة الأولى "التقديم او الانطلاق":** إنها مرحلة مهمة جدا بل حيوية فيها تموت السلعة أو تحقق نجاحا وفي هذه المرحلة بالذات يكون الإنفاق كبيرا على نشاطات الترويج وذلك على أمل تعظيم المبيعات. هذه المرحلة تكون فيها المبيعات قليلة ومصاريف الانتاج والتسويق والابحاث عالية جدا. لذا فان المصاريف تكون اكبر من الايرادات في المراحل الاولى ومن ثم تزداد المبيعات تدريجيا
2. **المرحلة الثانية "النمو":** إذا لم تمت السلعة في المرحلة الأولى فإنها سوف تستمر في التنامي وتبدأ في العطاء، وإذا ما وجدت السلعة إقبالا كبيرا لدى المستهلكين أو المستفيدين فان المشروع سوف يحقق إرباحا كبيرة ويسترد المصروفات التي أنفقت على السلعة خلال المراحل السابقة. اذن في هذه المرحلة تزداد الايرادات وتبدا المصاريف التسويقية بالتراجع وتتصاعد الارباح
3. **المرحلة الثالثة "النضج":** في هذه المرحلة تكون السلعة قد احتلت مكانتها في السوق وأصبحت معروفة ، وهي تعطي ربحا منتظما إلى حد ما، لأنها في المرحلة الأكثر عطاء، لكن على المشروع في هذه المرحلة أن يبقى منتبها ومتيقظا لأي متغيرات مثل دخول منافسين جدد أو دخول سلعة تفوق بالنوعية والمواصفات الأخرى وقد يحصل في هذه المرحلة أن تبدأ المبيعات بالتناقص. الأمر الذي يتطلب إدامة الجهود لتطوير السلعة وزيادة المصاريف التسويقية.
4. **المرحلة الرابعة "الاشباع ثم التراجع":** تبقى المبيعات أولا ثابتة ثم تتراجع فجأة أو قليلا قليلا ، الأسباب يمكن أن تكون متعددة وأبرزها التقدم التكنولوجي الذي جعل السلعة القديمة خارج التداول. هنا يكون المنتج على قناعة بان المنتج فقد اسباب وجوده وان السلع المنافسة تحظى بكامل الحصة السوقية
5. **المرحلة الخامسة "التراجع":** تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتراجع والتدهور سريعا وذلك لعدة أسباب.

**عدم تأمين راس المال العامل والنقد لتغطية المصاريف الى ان يتمكن المشروع من تامين التدفقات النقدية المطلوبة**

في مرحلة النمو من حياة المنتج يزداد الطلب على السلعة وبالتالي فان الانتاج يتزايد لتغطية هذا الطلب.

ان زيادة الانتاج تتطلب توفير المواد الخام وزيادة في مخزونات عوامل الانتاج. كذلك تزداد المصاريف التشغيلية من اجور عمال وموظفين ومصاريف التسويق والنقل ومصاريف الكهرباء والتامين والمصاريف التشغيلية الاخرى.

قد لا تتحقق نقطة التعادل بين الايرادات النقديه والنفقات النقديه في بعض الاحيان الا بعد مرور سنتين او اكثر علما بان المشروع يحقق ارباحا. هذا يحصل عادة نتيجة البيع الاجل بحيث ان المشروع يبيع السلعة للمستهلك ويسمح له بالدفع الاجل لنقل 90 – 180 يوم. يحصل هذا لان صاحب المشروع يريد ان يزيد مبيعاته وحصته السوقيه فيضطر لمنح زبائنه ميزات اكثر مثل خصم في سعر البيع والسماح بالشراء الاجل.

اذا كانت المصاريف النقدية اعلى من الايرادات النقدية لفترة طويله ولم يتوفر النقد لدى صاحب المشروع لتغطية الفرق, فانه لن يتمكن من:

* دفع الرواتب للموظفين والعمال
* تسديد ثمن المشتريات والمخزون
* دفع اقساط القروض الشهريه للمصرف

لذلك فعند توقف المشروع عن تسديد الدفعات الشهرية على القرض للمصرف فان ذلك يعتبر حالة من حالات التعثر التي تعطي البنك الحق القانوني بتملك الضمانات التي قدمها المشروع من الات ومعدات وسيارات ومباني وهذا قد يؤدي الى افلاس المشروع.

واذا لم يتمكن المشروع من تسديد رواتب العمال والموظفين عند الاستحقاق فان ذلك قد يؤدي الى امتناع العمال عن مزاولة العمل مما يؤدي الى توقف الانتاج وعدم قدرة المشروع على الاستمرار.

اما الموردين فهم كذلك سيتوقفون عن توريد المواد الخام اللازمه للتصنيع في حال تخلف المشروع عن دفع ثمن هذه المواد حسب الاتفاق.

كل ما سبق يؤدي الى افلاس الشركة واغلاق الابواب وتسريح العمال والتوقف عن الانتاج.

ولكن لو كان التخطيط المسبق واعداد الدراسات بمهنية لكان من الممكن لاصحاب المشروع من القيام باي من التالية لتوفير السيولة اللازمه ومنع تعثر المشروع:

* التفاوض مع الموردين للحصول على فترة سماح اطول لدفع ثمن المشتريات
* وضع سياسة بيع مناسبة واعطاء الزبائن تسهيلات لتسريع الدفع مثل اعطاء خصم على قيمة المبيعات النقدية
* الاتفاق مع البنوك للحصول على سقوف بالجاري مدين او سقوف للاعتماد يمكن الرجوع اليها عند الحاجة
* اصدار سندات او اسهم لزيادة راس مال المشروع

عدم تامين السيولة هي اهم الاسباب ان اثنتين من كل عشر مشاريع تغلق ابوابها بعد اقل من سنة من بدء المشروع ويضاف شركة ثالثة خلال السنة الثانية وشركتين اخريين في السنوات الثلاثة التالية.

هذه النسبة الكبيرة من الانهيارات في الشركات يمكن التغلب والسيطرة عليها عن طريق اجراء دراسات الجدوى الاقتصادية ومعالجة وادارة المخاطر والتحوط لتوفير السيولة اللازمة لمواجهة كافة الالتزامات في مواعيدها.

**من يتولى إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لاي مشروع؟**

اذا كان لدى مدير المشروع من الخبرة الكافية لإعداد دراسة الجدوي فإنه يتكفل بالقيام بها بجيع جوانبها الفنية - الادارية - السوقية - المالية – الاقتصادية

مدير المشروع بحكم خبرته يمكنه وضع تصور مبدئى لدراسه الجدوى ويمكنه ايضا تحديد البنود والخطوط العريضه والرئيسيه من دراسه الجدوى... انما دراسه الجدوى التفصيليه والتى تتناول جميع البنود والافكار والتصميمات وعمليات التنفيذ بمختلف مراحلها فهى من اختصاص مكاتب معينه و محدده ومختصه فى هذا النوع من الاعمال وغالبا ما يتواجد مدير المشروع فى بعض جلسات الاعمال بهدف وضع وجهه نظره ورايه الشخصى والمهنى اثناء تحديد ووضع مختلف انواع دراسات الجدوى.

بعد الانتهاء من اعداد دراسة الجدوى ومراجعتها من قبل مدير المشروع يتم عرضها على الادارة التنفيذية لابداء اي ملاحظات او تعديلات وبعد موافقة الادارة التنفيذية يتم عرضها على مجلس الادارة للمشروع والذي بدوره يبحث مدى نجاح المشروع للموافقة النهائية على الاستمرار والبدء بتنفيذ المشروع او الاستغناء عن الفكرة نظرا لعدم جدوى المشروع وعائداته المالية او لعدم كفاية الطلب على مخرجات المشروع.

قد يعتقد البعض ان دراسة الجدوى الاقتصادية تقتصر على بلورة التصورات للمشروع من الناحية المالية فقط. اي ان الدراسة تقدم البيانات المالية: ميزانية عمومية, ارباح وخسائر, تدفقات نقدية مع الجداول واجراء التحليل والنسب على الارقام ةتقديم هذه الدراسة لصاحب المشروع او لمجلس الادارة. وبالرغم من اهمية هذه البيانات الا ان دراسة الجدوى تحاول دراسة كافة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع وطرق ادارة هذه المخاطر وتقليلها حتى يحقق المشروغ الغايات التي انشئ من اجلها.

من اهم ما البنود التي تتناولها دراسة الجدوى هو عدد ونوع وقدرة المنافسين في السوق وسهولة الدخول او الخروج من هذه الاستثمارات. فكلما كان عدد المنافسين اكبر, كلما زادت المخاطر من عدم تمكن هذا المشروع من الحصول على الحصة السوقية او التمكن من التحكم باسعار البيع مما قد ينعكس سلبا على الايرادات المتوقعة للمشروع.

الكوادر والطاقات الادارية وتوفرها من الجوانب التي تتم دراستها ومراجعتها. فمثلا لناخذ قطاع البنوك لدراسة هذا البند. البنوك الكبيرة تذهب الى ابعد الحدود لتدريب موظفيها وكوادرها وتستثمر الوقت والجهد والاموال لكتابة السياسات والاجراءات وبعد ان يتم تدريب الموظف وترقيته الى مركز اداري, يقوم احد البنوك المنافسة باستقطاب هذا الموظف عن طريق اغراءات مالية. هذه النقطة مهمة جدا في تحضير الدراسات واظهار قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر وتدريبها دون الخوف من خسارة هذا المورد المهم للمنافسين مما قد يضع المشروع في مخاطر الاندثار اذ بات المنافس يعرف سياساتك التسويقيه وقدراتك التنافسية وهذا حتما قد ينعكس سلبا على مستقبل المشروع. هنا ياتي دور دراسة الجدوى بتحديد سيسات التوظيف والثواب والعقاب للتاكد من قدرة المشروع على الاستمرار.

اذن دراسة الجدوى ليست وظيفه هامشية يمكن تجاوزها. هي نقطة الدفاع الاخيرة المتاحه امام اصحاب المشروع لاخذ القرارات بالاستمرار بالمشروع او التوقف عنه. وفي حالة الموافقه على المشروع يتعين على اصحاب المشروع والادارة الالتزام بجميع متطلبات النجاح والذي قدمت على اساسه توصيات دراسة الجدوى.

اخيرا, دراسة الجدوى تعطي الراي المهني لامكانية نجاح او فشل اي مشروع بناء على مجموعة من الفرضيات التي تم الاتفاق عليها مع مدير المشروع ويبقى القرار النهائي عند مجلس الادارة. قد لا تتحقق التوقعات المتضمنة في دراسة الجدوى لانها اعتمدت على فرضيات قد تكون صحيحه كليا او قد لا تكون صحيحة بالمطلق.

لذلك عند تقديم ملف دراسة الجدوى النهائي تكون الصفحة الاولى عبارة عن اخلاء مسؤولية مقدم الدراسة وعدم قدرته على اعطاء الضمانات او تبني النتائج التي توصل اليها تقرير الجدوى والتاكيد ان التقرير تم اعداده بناء على الفرضيات التي رسمتها الادارة والتقرير يعطي تصور لما قد يحصل ولا يقدم توصيات للادارة بجدوى المشروع من عدمه لان هذا القرار من صلاحيات مجلس الادارة.

‏**إخلاء المسؤولية**

"المواد و التقارير المنشورة هي لغرض المعلومات العامة فقط، و لا ينبغي اعتبارها توصية للاستثمار او الابتعاد عن هذا الاستثمار علما انه قد تم استخلاص هذه المعلومات من مصادر يعتقد انها موثوقة، و قد بذلت شركة الاستشارات اقصى جهد للتأكد من ان محتوى المعلومات المذكورة صحيحة و دقيقة ، ومع ذلك شركة الاستشارات **لا تضمن ولا تتعهد بان هذه المعلومات كاملة و خالية من الاخطاء.** شركة الاستشارات لا تضمن اداء أي استثمار وان عوائد الاستثمار في حال وجودها من الممكن ان تتذبذب، و جميع الاستثمارات عرضه لمخاطر الخسارة او احتماليتها و قد يؤدي ذلك الى استقطاع جزء او كامل راس المال المستثمر لدفع تلك العوائد، و عليه من الممكن ان تكون المبالغ المستردة من راس المال المستثمر اقل او قد لا يكون هنالك مبالغ مسترده لراس المال المستثمر. ان أي تقييم لأداء استثمار سابق ليس مؤشرا او ضمانا للأداء المستقبلي، ولا تضمن الشركة بأن هذا الأداء سيتكرر أو سيكون مماثلاً في المستقبل.

.

# **خطوات دراسة الجدوى الإقتصادية**

تتمثل خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية بالتالي:

## **اختيار المشروع**

## يجب تحديد ما يرغب المستثمر بالوصول إليه من خلال هذا المشروع، وما هي المنتجات والخدمات التي يسعى لتقديمها، وما هي شرائح العملاء المستهدفين، إضافة إلى المناطق الجغرافية القادر على استهدافها.

على المستثمر التأكد من أن هناك حاجة للمستهلك غير ملباة في السوق أو أن هناك مشاريع مشابهة ولكن الطلب على هذه السلعه او الخدمه تفوق العرض، من ثم التأكد من أن المشروع المنوي العمل به يمتلك خاصيات تميزه عن المشاريع الشبيهة الأخرى. وأخيراً، على المستثمر التيقن من امكانية تمويل هذا المشروع والقيام بالخطط التسويقية المناسبة له.

## **تحضير بيانات مالية مبدئية للمشروع**

تعتبر هذه البيانات دراسة مبدئية لاعطاء المستثمر انطباعا اوليا عن مدى قدرة المشروع المرتقب من تحقيق النجاح والربح والاستمرارية. هنا يقوم المستثمر باعداد سيناريوهات لحصته السوقيه المتوقعة وتكوين الميزانيات التي تبدا بالايرادات ومن ثم تقدير تكلفة الانتاج والمصاريف الادارية.

هي دراسة استكشافية سريعة بغرض الحصول على المعلومات الأساسية، لتحديد مدى إمكانية تحقيق المشروع للأهداف المطلوبة. فإذا كانت نتائج الدراسة الأولية هي عدم وجود عوائق رئيسية لتنفيذ المشروع، فتصمم دراسة جدوى تفصيلية لتنفيذ المشروع

في حال أظهرت نتيجة الدراسة الأولية عدم إمكانية نجاح المشروع لأسباب لا يمكن تفاديها أو علاجها، يتم إيقاف الدراسة التفصيلية، ويمكن دراسة مشاريع مغايرة في حال الرغبة باستثمار مشروع آخر

ومن اجل ان تكون هذه الخطوة مفيدة, يتم تكوين سيناريوهات اكثر تحفظا وبناء بيانات الارباح والخسائر التي ستظهر نتيجة لهذه السيناريوهات المتحفظة.

هنا باستطاعة المستثمر ملامسة نتائج استثماره واخذ القرار بالمضي او التوقف في هذه البداية. والاهم ونتيجة لمعطيات السيناريوهات يتوجب على المستثمر اذا قرر القيام بالمشروع التاكد من وجود الموارد لتغطية نتائج اي ظروف سلبية او استثنائية

## **إجراء دراسات مسح للسوق**

تعتبر هذه الخطوة بغاية الأهمية لإنجاح دراسة الجدوى الإقتصادية. ويتطلب ذلك أن تكون الدراسات دقيقة واذا لم تتوفر لدينا هذه الخبرة ذاتياً يوصى بالرجوع الى أشخاص ذوي الإختصاص. ستزود دراسة السوق المستثمر السيناريو الأقرب لواقع الإيرادات المحتملة والعائد على الإستثمار الذي يمكن توقعه. وأهم مكونات دراسة السوق هي: طبيعة السكان، تحليل المنافسة ومدى سهولة دخول منافسين جدد للسوق وحجم السوق للمنتج المنوي الإستثمار فيه .

## **تحديد متطلبات المشروع**

في حال الإنتهاء من الخطوات الثلاث الأولى وثبوت جدوى الإستثمار يصبح ضرورياً تحديد ماهية الموارد المطلوبة لإنجاح المشروع؛ الأمور التقنية من موارد ومتطلبات تشغيلية للمشروع وأي عقبات من الناحية الإقتصادية والقانونية. يجب عدم التقليل من أهمية هذه الخطوة واحتساب التكاليف بشكل دقيق. ومن هذه المصاريف على سبيل المثال لا الحصر: تكلفة الإستهلاك، تكلفة المواد الخام وسهولة الحصول عليها، الموظفين، والمصاريف التشغيلية.

## **تحضر الموازنة العامة لبداية المشروع**

يتوجب التفكير بجميع الأصول المطلوبة وتحديد قيمتها وكيف سيتم تمويلها من خلال رأس المال أو من خلال القروض المصرفية والتمويل من الموردين.

ومن الضروري لا بل من أهم أسباب نجاح واستمرارية المشروع توفير سيولة تكفي لإدارة المشروع للسنة الأولى على الأقل وبناء على الفرضية الاكثر تحفظا بخصوص الايرادات المتوقعه ودون الحاجة لتحقيق أية أرباح

## **مراجعة وتحليل جميع الخطوات السابقة بصورة شاملة للمشروع**

كل الخطوات الواردة أعلاه ضرورية، ولكن مراجعة وتحليل مكوناتها هي الأهم من أجل تصحيح أو اعادة ترتيب جميع البنود.

في هذه الخطوة يتم أيضا وضع سيناريوهات مختلفة قد تحصل نتيجة اختلاف الوضع السياسي أو السياسات الحكومية أو مخاطر السوق مثل: ارتفاع الفوائد أو زيادة نسبة البطالة وما قد تحمله من تغييرات على ما تم اعتماده في الخطوات السابقة.

1. **كتابة ملخص لنتائج دراسة الجدوى**

يتم تجميع كل البيانات التي تم تحضيرها مع الفرضيات والايضاحات في التقرير المعروف ب "دراسة الجدوى الاقتصاديه" بطريقة يسهل على المستثمر فهمها وتحليلها للوصول الى القرار بالبدء بالمشروع ورصد الامكانيات او الابتعاد عن هذا المشروع ودراسة مشاريع اخرى

## **اتخاذ قرار البدء بتنفيذ المشروع من عدمه**

في هذه المرحلة يكون قد تجمعت لدى المستثمر جميع المعلومات الآزمة لإتخاذ القرار، أما تنفيذ المشروع أو دراسة المشروع الآخر. وهنا نحتاج لتقييم الأرباح والإيرادات المتوقعة. واتخاذ قرار ما اذا كان تنفيذ المشروع يتناسب مع الموارد والجهود المخصصة لهذا لمشروع. بالإضافة الى تحديد ما اذا كان المشروع يتناسب مع خطط المستثمر المستقبلية.

## **ما هي 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

### **الدراسة التسويقية**

لا بد من دراسة الاسواق الممكن تغطيتها لتحديد السوق المستهدف، ومعرفة احتياجات المستفيدين إضافة إلى المنتجات أو الخدمات التي ستُقدم، وتحديد شرائح العملاء المستهدفين، ورضاهم عن المنتجات أو الخدمات لدى المشاريع المنافسة.

#### **تحديد الطلب على السلعة او السوق المستهدف**

عن طريق المقابلات الشخصية، إضافة إلى مجموعات التركيز والاستبيانات لدراسة 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 للمستفيدين، وعدد المستفيدين الذين تُلبى احتياجاتهم من المنتجات والخدماتز

بناءً على فجوة الطلب يمكن للمستثمر أو رائد الأعمال تحديد الحصة السوقية التي يمكنه الحصول عليها، وهي نسبة من عدد المستفيدين 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 فرص تخدم سير تأسيس المشروع وتشغيله.

#### **الوصف والتسعير**

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

### **2 الدراسة الفنية**

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

#### **الدراسة التشغيلية**

تشير الدراسة التشغيلية إلى آلية الإنتاج أو تطوير الخدمة، إذ يحدث دراسة لأهم العمليات والأدوات والموارد اللازمة لتشغيل المشروع، وكيفية ارتباط العناصر مع بعضها البعض. بدءًا من المواد أو البيانات الأولية، وصولًا إلى الخدمة النهائية أو المنتج، وتوزيعه في الأسواق. عادةً ما ترفق مخططات التركيب والتنفيذ ضمن الدراسة التشغيلية لفهم سير عمل المشروع

#### **الشكل الإداري**

تكمن أهمية الشكل الإداري للمشروع في تحديد مسؤوليات الموظفين في أثناء تنفيذ المشروع، إضافة إلى مرحلة التشغيل. يُوضع هيكل تنظيمي لتحديد تسلسل الوظائف، إضافة إلى المهام الإشرافية في مجال المشروع، وتخطيط الاتصالات الصاعدة والهابطة في العمل، وارتباط الوظائف فيما بينها.

للهياكل التنظيمية أشكالًا كثيرة تتبع لنوع نشاط الشركة، ونوع الإدارة فيها: هل هي مركزية أو موزعة؟ تعد الهياكل التنظيمية من أعلى إلى أدنى، والهياكل التنظيمية الهرمية أنواعًا من هذه الأشكال على سبيل المثال لا الحصر. ويمكن للمشروع اختيار الهيكل الأنسب لعملياته وما يحقق له أفضل النتائج.

#### **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 يُسمح 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.

#### **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.

#### **تحليل الفرص والتهديدات SWOT**

لا ​بد من [تحليل نقاط القوة والضعف SWOT](https://blog.mostaql.com/swot-analysis/) في أثناء الدراسة التسويقية والفنية، لتعزيز نقاط القوة للمنافسة بشكل أفضل في السوق، ومعالجة نقاط الضعف لكي لا تؤثر سلبًا 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

### 3. **الدراسة المالية**

يمكن النظر إلى الدراسة المالية على أنّها المكون الأساسي من مكونات دراسة جدوى مشروع، إذ تمثّل الدراسة المالية قيمة النفقات والعائدات المالية، وتحديد مدى ربحية المشروع في حال القيام به. ***تشكل الدراسة المالية العامل الأهم في اتخاذ قرار تنفيذ المشروع أو الاستغناء عنه***

ترتكز دراسة جدوى مشروع محدد من الناحية المالية على توقع قيم مجموعة من العناصر الأساسية وفق قواعد ومعايير، هذه العناصر متسلسلة على الشكل الآتي

#### **الإيرادات**

تعبر 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 معدي هذا النوع من الدراسات، وخاصة الجدد. زيادة الايرادات تزيد من الارباح فقط في حال ان:

**سعر البيع لكل وحدة > التكلفة المباشرة لكل وحدة**

**الزياده في الايرادات – التكاليف المتغيرة > الزيادة في المصاريف الثابتة**

#### **التكاليف الاستثمارية**

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

**نفقات التأسيس** : وهي النفقات التي تُدفع لمرة واحدة، بغرض تأسيس المشروع، كتصميم الهوية البصرية واستصدار السجلات التجارية على سبيل المثال.

**الأصول الثابتة** وهي الأصول طويلة الأجل من ممتلكات أو معدات تُستخدم ضمن فترة زمنية محددة، تختلف من أصل لآخر لتحقيق الإيرادات، نذكر منها على سبيل المثال العقارات والآليات في حال اُشتريت دون استئجارها

**رأس المال العامل** وهو رأس المال الذي يمكّن الشركة من تغطية نفقات المشروع على المدى قصير الأجل، من مواد أولية أو أجور عمال أو غيرها

عادة ما يغطي رأس المال العامل النفقات لفترة من الوقت، كما يمكن إضافة نسبة تترواح ما بين 10% إلى 20% 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 والإيجارات. تنقسم تكاليف التشغيل إلى:

: **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.

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

.

**فوائد الناتجة عن دراسة الجدوى:**

نظراً لأهمية دراسة الجدوى فمن المرجح أن ينتج عن استعمالها وتطبيقها العديد من الفوائد، وهذه الفوائد هي ما يلي:

1- تجنب المستثمر التعرض إلى المخاطر، إذ أن مثل هذه الدراسات تسبق عملية اتخاذ القرارالاستثماري. حيث ان الدراسة يجب ان تتعرض لكل انواع المخاطر وطرق ادارتها لتقليل اثر تلك المخاطر

2- تساعد المستثمر على الشعور بالطمأنينة بالحصول على العوائد المالية المناسبة مقابل رأس المال الذي قام بالاستثمار به. فدراسة الجدوى عادة تقارن بين اكثر من فرصة استثمار ويتم اختيار المشروع الذي يعطي عائد اكبر على راس المال المستثمر

3- تعتبر دراسة الجدوى صمام الأمان ضد احتمالات تبديد الأموال المستثمرة

**الخلاصة والنتائج**

عند تقديم النسخة النهائية من دراسة الجدوى الاقتصادية للادارة التنفيذية ومنها الى مجلس الادارة يجب ان تتضمن هذه الدراسة تفسير كامل لكل من السيناريوهات المقدمة والفرضيات التي بنيت عليها حتى يتسنى للادارة فهم المدخلات والنتائج للوصول الى قرارات اما بتبني المشروع والبدء فيه او الاستغناء عنه ودراسة بدائل اخرى.

وعلى كل من يقوم بمراجعة دراسة الجدوى, فهم هذه السيناريوهات والفرضيات وتاثيرهم على نتائج الدراسة.

مثال:

في دراسة جدوى بناء وادارة فندق في مدينة رام الله قام المهندس المختص باعطاء المعلومات التاليه للمستشار المالي المسؤول عن اعداد دراسة الجدوى الماليه:

مساحة البناء | طابق = 1,500 متر مربع

عدد الطوابق = 8 طوابق

مساحة البناء = 12,000 متر مربع

تكلفة بناء المتر المربع = 1,500 دولار امريكي

تكلفة البناء = 18,000,000 دولار امريكي

عند مراجعة هذه الفرضيات من قبل المدير المالي ظهرت له شكوك ان تكلفة البناء عالية جدا فقام بارسال المخططات وجدول الكميات الى مكتب هندسي استشاري مرخص وتم تكليفهم بدراسة المخططات وجداول الكميات ونوعية المدخلات من مواد البناء والحديد وتقديم تصور حول تكلفة البناء.

فعلا بعد انهاء المكتب للدراسة ارسل التقرير الى المدير العام والمدير المالي ورئيس مجلس الادارة يعلمهم انه قام بمقارنة المخطط مع متطلبات وزارة السياحه والدفاع المدني وان المخطط يتناسب مع المعايير العالمية وان الكميات ايضا تم احتسابه بدقة ومهنية عاليتان الا ان احتساب تكلفة البناء الواردة اعلاه وهي 1,500 دولار للمتر المربع ربما يكون مبالغ فيها وان التكلفة الاقرب الى الواقع ستكون بحدود 1,200 دولار للمتر المربع وهذا يعني ان تكلفة البناء المتوقعة هي 14,400,000 دولار امريكي وليس 18,000,000 دولار امريكي.

هذا المثال البسيط يوضح اهمية مراجعة الفرضيات وضرورة الشفافية والافصاح عند تقديم دراسات الجدوى. التحليل الجيد يقود الى استنتاجات صحيحه.

ومن المهم ان ندرك ان اهم اهداف دراسات الجدوى هو التعرف على المخاطر وابرازها وكذلك ترتيب السيناريوهات المختلفه والتي تكون منحازة للسيناريوهات المتحفظة وفي بعض الاحيان تبرز السيناريو الاكثر واقعية. لذا فان الدراسات قل ما تعطي صورة واضحة عن واكيدة عن تبني او اختيار استثمار ما.

اخيرا, ليست وظيفة المستشار المسؤول عن اعداد الدراسة اتخاذ قرار الاستثمار من عدمه. انها مسؤولية **مجلس الادارة نتيجة دراستهم وتحليلهم لدراسة الجدوى المقدمة من الخبير المالي او المستشار المسؤول.**

**استثمار او لا للاستثمار**

اعتماد القرار بالاستثمار او التخلي عن فكرة المشروع من اهم القرارات التي يتخذها مجلس الادارة وهي تشكل **نقطة اللاعودة.** فاذا اتخذ القرار بالبدء بالاستثمار فمن الصعب عكس هذا القرار دون تكبد خسائر مادية كبيرة وفقدان لسمعة مجلس الادارة. تشكل مخرجات دراسة الجدوى الاقتصادية اهم مصادر القرار لمجلس الادارة لذا يجب دائما توخي الحذر في اختيار المستشار الذي يوكل له هذه المهمة بحيث يكون المسؤول عن توضيح كافة المخاطر وطرق ادارتها وتوضيح قيمة الاستثمارات المطلوبة وطرق تمويلها والعائد على الاستثمار وراس المال.

**دراسة الجدوى**

**طريقة اعداد الدراسة**

**مثال:**

مجموعة من المساهمين يدرسون امكانية بناء فندق في مدينة رام الله وبعد اجراء الدراسات الهندسية والتسويقية والادارية تبين ما يلي:

|  |  |
| --- | --- |
| عدد الغرف | 200 غرفة |
| مساحة البناء | 21,000 متر مربع |
| مساحة الارض المطلوبة | 5 دونم |
| تكلفة دونم الارض | 1,050,000 دينار اردني |
| تكلفة تسجيل الارض | 5% من كامل تكلفة الارض |
| تكاليف هندسية | 250,000 دولار امريكي |
| رخص بناء | 150,000 دولار امريكي |
| مدة البناء | 4 سنوات |
| تاريخ بدء التوظيف | 6 اشهر قبل انتهاء مدة البناء – 42 شهر |
| عدد الموظفين الاداريين | 20 |
| معدل راتب الموظف الاداري | 10,000 شيكل شهريا |
| عمال نظافة وصيانة وامن | 80 |
| معدل راتب النظافة | 3,500 شيكل شهريا |
| تكلفة بناء المتر المربع | 2,500 دولار امريكي |
| تكلفة اثاث الغرفة | 35,000 دولار امريكي |
| تكلفة اثاث ردهة الفندق والادارة | 65,000 دولار امريكي |
| الحد الادنى من النقد المطلوب | 1,000,000 دولار امريكي |
| نسبة الرافعة المالية -سنة 1 | 3 |
| نسبة اشغال الغرف سنة 2 | 40% |
| نسبة اشغال الغرف سنة 3 | 50% |
| نسبة اشغال الغرف سنة 4 | 60% |
| نسبة اشغال الغرف سنة 5 | 70% |
| نسبة اشغال الغرف سنة 6 | 80% |
| نسبة اشغال الغرف سنة 7 وما بعد | 85% |
| ايجار الغرفة الفندقية يوميا | 150 دولار امريكي |
| مصاريف اخرى (مطاعم, غسيل, تلفون) | 65% من تكلفة الغرفة |
| تكلفة المصاريف الاخرى من الايرادات الاخرى | 35% من الايرادات الاخرى |
| نسبة التضخم سنويا (على اسعار الغرف) | 3% |
| المصاريف الادارية | حد اقصى 35% من الايرادات |
| مصاريف استهلاك البناية | 25 سنه |
| طريقة الاستهلاك | استهلاك ثابت 3.3% سنويا |
| مصاريف استهلاك الاثاث | 10 سنوات |
| طريقة الاستهلاك | استهلاك ثابت 10% سنويا |
| الفائدة على التسهيلات | 5% سنويا |

**المطلوب:**

1. **ما هي تكلفة المشروع؟**
2. **ما هو راس المال المطلوب؟**
3. **جدول الارباح والخسائر للسنة الاولى لعمل الفندق بعد انتهاء البناء؟**

**فرضية 1** : هذه التكاليف يتم رسملتها واعتبارها من تكلفة البناء.

|  |
| --- |
| تكلفة تسجيل الارض |
| تكاليف هندسية |
| رخص بناء |

**فرضية 2 :** يتم التصريح بالدولار الامريكي

معدل سعر صرف الدينار : دينار 0.70/ دولار

معدل سعر صرف الشيكل : 3.2 شيكل / دولار

**الحل:**

1. **ما هي تكلفة المشروع؟**

**الارض**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **مساحة الارض بالدونم** | **ثمن الدونم بالدينار** | **ثمن الارض** | **تحويل العملة** | **سعر الارض بالدولار** |
| 5 | 1,050,000 | 5,250,000 | 0.7 | **7,500,000** |

البناء

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **مساحة البناء بالمتر المربع** | **سعر لبناء للمتر المربع بالدولار** | **التكلفة الكلية للبناء بالدولار** | **تحول العملة** | **السعر التكلفة بالدولار** |
| 21,000 | 2,500 | 52,500,000 | 1 | **52,500,000** |

تكلفة التسجيل / الهندسية / الرخص الحكومية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تكلفة التسجيل |  |  |
| **سعر الارض بالدولار** | **تكلفة السجيل / الارض** | **تكلفة التسجيل بالدولار الامريكي** |
| 7,500,000 | 5% | 375,000 |
| **التكلفة الهندسية** |  |  |
| 250,000 |  | 250,000 |
| **تكلفة رخص البناء** |  |  |
| 150,000 |  | 150,000 |
| **تكلفة التسجيل والهندسة والرخص** |  | **775,000** |

تكلفة الاثاث

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تاثيث الغرف** |  |  |
| **عدد الغرف بالفندق** | **تكلفة تاثيث الغرفة بالدولار** | **التكلفة بالدولار لتاثيث الغرف** |
| 200 | 35,000 | 7,000,000 |
| **تاثيث الردهة** |  |  |
| 1 | 650,000 | 650,000 |
| **التكلفة الكلية للتاثيث** |  | **7,650,000** |

النقد المطلوب في الصندوق

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الحد الادنى من النقد المطلوب بالدولار** | **سعر الصرف** | **النقد المطلوب بالدولار** |
| 1,000,000 | 1 | 1,000,000 |

تكلفة الارض + البناء + التاثيث بالدولار+ تكلفة التسجيل + النقد بالحد الادنى: "المصاريف الراسمالية

7,500,000+52,500,000+775,000+ 7,650,000+ 1,000,000=

**69,425,000 دولار التكلفة الكلية للارض والبناء والتاثيث**

1. **طريقة التمويل**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **التكلفة الراسمالية** | **الرافعة المالية** | **نسبة التسهيلات** | **قيمة التسهيلات بالدولار** | **نسبة راس المال** | **قية راس المال بالدولار** |
| 69,425,000 | 3:1 | 75% | 52,068,750 | 25% | 17,356,250 |

اذن لتغطية تكلفة مصاريف انشاء المشروع تم الاتفاق مع البنوك على تمويل 75% بالتسهيلات المصرفية ويقوم المستثمرون بتغطية 25% من قيمة المشروع والبالغة 69,425,000 دولاار امريكي:

راس المال المدفوع = 17,356,250 دولار امريكي

التسهيلات المصرفية = 52,068,750 دولار امريكي

**قائمة الدخل للسنة الاولى من عمل الفندق**

**للسنه المنتهية 31/12/0001**

**الايرادات للسنة الاولى:**

ايراد الغرف

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عدد الغرف** | **نسبة الاشغال** | **الغرف المؤجرة** | **اليجار اليومي بالدولار** | **الايرادات اليومية بالدولار** | **عدد ايام السنة** | **ايراد السنوي للغرف بالدولار** |
| 200 | 40% | 80 | 150 | 12,000 | 365 | 4,380,000 |

ايرادات اخرى

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ايرادات السنوية للغرف بالدولار** | **نسبة الايرادات الاخرى/ الايراد** | **الايرادات الاخرى بالدولار** |
| 4,380,000 | 65% | 2,847,000 |

مجموع الايرادات:

ايرادات الغرف + الايرادات الاخرى

4,380,000+2,847,000

**7,227,000 دولار سنويا**

**المصاريف للسنة الاولى**

**رواتب الموظفين الاداريين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عدد الموظفين** | **الراتب الشهري بالشيكل** | **الراتب الكلي بالشيكل** | **سعر صرف شيكل/دولار** | **الراتب الشهري الكلي بالدولار** | **عدد الاشهر** | **الراتب الكلي بالدولار** |
| 20 | 10,000 | 200,000 | 3.2 | 62,500 | 12 | 750,000 |

رواتب العمال

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عدد الموظفين** | **الراتب الشهري بالشيكل** | **الراتب الكلي بالشيكل** | **سعر صرف شيكل/دولار** | **الراتب الشهري الكلي بالدولار** | **عدد الاشهر** | **الراتب الكلي بالدولار** |
| 80 | 3,500 | 280,000 | 3.2 | 87,500 | 12 | 1,050,000 |

**المجموع الكلي للرواتب:**

750,000+1,050,000

**1,800,000 دولار مجموع الرواتب**

**الاستهلاك:**

الارض والتسجيل لا يستهلكان

ثمن البناء = تكلفة البناء + رخص البناء + التكلفة الهندسية

= 52,500,000+150,000+250,000

= 52,900,000 دولار التكلفة الكلية للبناء

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **قيمة البناء بالدولار** | **سنوات الاستهلاك** | **الاستهلاك السنوي** | **قيمة الاستهلاك بالدولار** |
| 52,900,000 | 25 | 4% | 2,116,000 |

الاثاث

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **قيمة الاثاث بالدولار** | **سنوات الاستهلاك** | **الاستهلاك السنوي** | **قيمة الاستهلاك بالدولار** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 7,650,000 | 10 | 10% | 765,000 |

**المجموع الكلي للاستهلاك:**

= استهلاك البناء استهلاك الاثاث

=2,116,000+765,000

**=2,881,000 دولار امريكي مجموع الاستهلاك**



**قائمة الدخل**

**فندق رام الله**

**للسنة المنتهية في 31/12/0001**

|  |  |
| --- | --- |
| **الايرادات** | **بالدولار الامريكي** |
| ايرادات الغرف | 4,380,000 |
| ايرادات اخرى | 2,847,000 |
| **مجموع الايرادات** | **7,227,000** |
|  |  |
| **المصروفات** |  |
| رواتب الموظفين الاداريين | 750,000 |
| رواتب العمال | 1,050,000 |
| الاستهلاك - البناء | 2,116,000 |
| الاستهلاك - الاثاث | 765,000 |
| الفوائد المصرفية | 2,603,437 |
| المصاريف الاخرى للايرادات | 996,450 |
| **مجموع المصاريف** | **8,280,887** |
| **صافي الربح (الخسارة)** | **(1,053,887)** |

**قائمة الدخل للسنة الثانية من عمل الفندق**

**للسنه المنتهية 31/12/0002**

**الايرادات للسنة الثانية:**

ايراد الغرف

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عدد الغرف** | **نسبة الاشغال** | **الغرف المؤجرة** | **اليجار اليومي بالدولار** | **الايرادات اليومية بالدولار** | **عدد ايام السنة** | **ايراد السنوي للغرف بالدولار** |
| 200 | 50% | 100 | 150 | 15,000 | 365 | 5,475,000 |

ايرادات اخرى

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ايرادات السنوية للغرف بالدولار** | **نسبة الايرادات الاخرى/ الايراد** | **الايرادات الاخرى بالدولار** |
| 5,475,000 | 65% | 3,558,750 |

مجموع الايرادات:

ايرادات الغرف + الايرادات الاخرى

5,475,000+3,558,750

**9,033,750 دولار سنويا**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الايرادات للسنة الثانية بدون 3% تضخم** | **يضاف 3% تضخم** | **الايراد الكلي بالدولار للسنة الثانية** |
| ايرادات الغرف |  |  |
| 5,475,000 | 164,250 | 5,639,250 |
| الايرادات الاخرى |  |  |
| 3,558,750 | 106,762 | 3,665,512 |

**المصاريف للسنة الثانية**

**رواتب الموظفين الاداريين**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عدد الموظفين** | **الراتب الشهري بالشيكل** | **الراتب الكلي بالشيكل** | **سعر صرف شيكل/دولار** | **الراتب الشهري الكلي بالدولار** | **عدد الاشهر** | **الراتب الكلي بالدولار** |
| 20 | 10,000 | 200,000 | 3.2 | 62,500 | 12 | 750,000 |

رواتب العمال

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عدد الموظفين** | **الراتب الشهري بالشيكل** | **الراتب الكلي بالشيكل** | **سعر صرف شيكل/دولار** | **الراتب الشهري الكلي بالدولار** | **عدد الاشهر** | **الراتب الكلي بالدولار** |
| 80 | 3,500 | 280,000 | 3.2 | 87,500 | 12 | 1,050,000 |

**المجموع الكلي للرواتب:**

750,000+1,050,000

**1,800,000 دولار مجموع الرواتب**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رواتب الموظفين الاداريين** |  |  |
| **الرواتب بدون 3% تضخم** | **يضاف 3% تضخم** | **الرواتب للسنة الثانية بالدولار** |
| 750,000 | 22,500 | 772,500 |
| رواتب العمال |  |  |
| **الرواتب بدون 3% تضخم** | **يضاف 3% تضخم** | **الرواتب للسنة الثانية بالدولار** |
| 1,050,000 | 31,500 | **1,081,500** |

**الاستهلاك:**

الارض والتسجيل لا يستهلكان

ثمن البناء = تكلفة البناء + رخص البناء + التكلفة الهندسية

= 52,500,000+150,000+250,000

= 52,900,000 دولار التكلفة الكلية للبناء

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **قيمة البناء بالدولار** | **سنوات الاستهلاك** | **الاستهلاك السنوي** | **قيمة الاستهلاك بالدولار** |
| 52,900,000 | 25 | 4% | 2,116,000 |

الاثاث

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **قيمة الاثاث بالدولار** | **سنوات الاستهلاك** | **الاستهلاك السنوي** | **قيمة الاستهلاك بالدولار** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 7,650,000 | 10 | 10% | 765,000 |

**المجموع الكلي للاستهلاك:**

= استهلاك البناء استهلاك الاثاث

=2,116,000+765,000

**=2,881,000 دولار امريكي مجموع الاستهلاك**

**تكلفة الايرادات الاخرى**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الايرادات الاخرى للسنة الثانية** | **نسبة المصاريف من الايرادات الاخرى @ 35%** | **تكاليف الايرادات الاخرى بالدولار** |
| 3,665,512 | 35% | 1,282,929 |

**قائمة الدخل**

**فندق رام الله**

**للسنة المنتهية في 31/12/0002**

|  |  |
| --- | --- |
| **الايرادات** | **بالدولار الامريكي** |
| ايرادات الغرف | 5,475,000 |
| ايرادات اخرى | 3,665,512 |
| **مجموع الايرادات** | **9,140,512** |
|  |  |
| **المصروفات** |  |
| رواتب الموظفين الاداريين | 772,500 |
| رواتب العمال | 1,081,500 |
| الاستهلاك - البناء | 2,116,000 |
| الاستهلاك - الاثاث | 765,000 |
| الفوائد المصرفية | 2,603,437 |
| المصاريف الاخرى للايرادات | 1,282,929 |
| **مجموع المصاريف** | **9,166,866** |
| **صافي الربح (الخسارة)** | **(26,354)** |