

فَلَيْسَ أَطِينٌ

المراجعة النهائية في إدارة المشروعات

الصف الثالث التجاري

٢٠٢٤ / ٢٠٢٣

اعداد الأستاذ

مصطفى عافية

فَلَيْسَ أَطِينٌ

**مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية :**

- هي الوسيلة التي يتم بناء عليها اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة لتحديد مدى صلاحية المشروع بشأن قبول أو رفض الاستثمار فيه .  
- أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي .

**تعريف المشروع :**

هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة .

**مفهوم دراسة الجدوى المبدئية :**

- هي عبارة عن استطلاع أولي الهدف منه هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الاستثماري .  
- هي دراسة استكشافية للأفكار الاستثمارية لتقرير القيام بدراسة الجدوى التفصيلية أو التوقف عندها .

**مفهوم دراسة الجدوى التفصيلية :**

هي الدراسة الكاملة عن المشروع التي توضح أبعاد الفكرة الاستثمارية من جوانبها المختلفة .

**مفهوم التسويق :**

- هو مجموعة الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات والخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقيق الربح .  
- هو السعي لإشباع رغبات واحتياجات المستهلك .

❖ **البيع** : هو عملية تصريف المنتجات التي تم إنتاجها .

❖ **المنتج** : يعبر عن السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع .

❖ **الترويج** : نشاط يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير المستهلك بشراء المنتج .

❖ **الإعلان** : شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات الغير شخصية والمدفوعة الأجر .

❖ **البيع الشخصي** : عملية تقديم شفوية من خلال محادثة شخصية مع مشتري أو أكثر بهدف إتمام عملية البيع .

❖ **نشاط الإشهار والنشر** : شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات الغير شخصية غير مدفوعة الأجر .

❖ **تنشيط المبيعات** : الأنشطة المستخدمة لتشجيع العملاء على الشراء .

❖ **العلاقات العامة** : نشاط يختص بعلاقة واتصال منظمة بجمهورها المختلف .

❖ **السلع الاستهلاكية** : هي السلع التي يشتريها المستهلك للاستخدام المباشر لإشباع احتياجاته .

❖ **السلع الميسرة** : سلع يشتريها المستهلك بدون تفكير ورخيصة الثمن ويتكرر شراؤها من اقرب مكان .

❖ **سلع التسوق** : سلع لا يشتريها المستهلك كثيراً .

❖ **السلع الخاصة** : سلع يبذل المستهلك جهداً في الحصول عليها لتمييزها بمواصفات خاصة وعلامات تجارية مشهورة .

❖ **السلع الانتاجية او الصناعية** : هي السلع التي تستخدم في انتاج سلع أخرى بعد اجراء تعديلات عليها .

❖ **ومن خصائصها** : ارتفاع تكلفة شراؤها - انخفاض عدد مشتريها

❖ **توصيف سوق السلعة** : يمثل التعرف على وجهات نظر المستهلكين نحو السلعة او الخدمة .

❖ **نسبة الإضافة المعتادة** : هي نسبة يضيفها المنتج على تكلفة الوحدة من السلعة لتحقيق قدر مناسب من الربح .

❖ **جودة السلعة** : هي القيمة التي يجدها المستهلك في سلعة معينة أو درجة الإشباع التي يتوقعها من هذه السلعة .

❖ **الخطة الاستثمارية** : تساعد في معرفة توزيع الاستثمارات على القطاعات المختلفة مما يساعد على التنبؤ بحجم الطلب على السلع .

❖ **التسعير الجبري** : تحديد حد أعلى لسعر السلعة بواسطة الحكومة

❖ **متوسط استهلاك الفرد** :

= [ الاستهلاك الفعلي في سنة ما ÷ عدد السكان في تلك السنة ]

❖ **مرونة السعر** : درجة استجابة الكميات التي يشتريها المستهلك من سلعة ما نتيجة للتغير في سعر السلعة .

معامل المرونة = التغير النسبي في الكمية المطلوبة ÷ التغير النسبي في السعر

❖ **المرونة الدخلية** : درجة استجابة الكميات التي يشتريها المستهلك من سلعة ما نتيجة للتغير في دخله .

= [ التغير النسبي في الكمية المطلوبة ÷ التغير النسبي في الدخل ]

❖ **السلاسل الزمنية** : تساعد في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لوجود علاقة تربط بين المبيعات والزمن .

❖ **الارتباط** : هو قياس لدرجة اقتران التغير في أحد المتغيرات بالتغير في متغير آخر .

❖ **الملائمة** : تعني أن تكون أنواع الأموال التي يحصل عليها المشروع مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة .

❖ **المرونة** : تعني قدرة المنشأة على تكييف هيكلها المالي مع الاحتياجات التي تنشأ من الظروف المتغيرة .

❖ **الأرباح المحتجزة** : هي ذلك الجزء من الإيرادات الحالية الذي لا يوزع على حملة الأسهم العادية بل يحتفظ به ويعاد استثماره في المشروع .

❖ **تكلفة الأموال الجديدة** : هي تكلفة الجنيه الإضافي من الأموال الجديدة التي يتم الحصول عليه .

وهي في حد ذاتها المتوسط المرجح لتكلفة مزيج من الأموال .

❖ **حملة الأسهم** يتعرضون لدرجة من المخاطرة أكبر من أصحاب القروض .

❖ ينبغي تمويل **الأصول المتداولة والمؤقتة** عن طريق القروض **قصيرة الأجل** . وينبغي تمويل **الأصول الثابتة** و **الدائنة** عن طريق القروض **طويلة الأجل** .

**مراحل إنشاء المشروع :**

- ١- مرحلة تحديد المشروع. ٢- مرحلة إعداد المشروع.
- ٣- مرحلة التقييم قبل التنفيذ. ٤- مرحلة تنفيذ المشروع.
- ٥- مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ.

**عناصر المشروع :**

- ١- تدفقات نقدية خارجة: التكاليف او الاستثمارات أو مدخلات المشروع.
- ٢- تدفقات نقدية داخلية: المنافع او العوائد أو منتجات أو مخرجات المشروع.
- ٣- فترة زمنية تمثل عمر المشروع.

**أسباب عدم نجاح أي مشروع :**

- ١- دراسة جدوى ضعيفة غير دقيقة.
- ٢- تقدير تكاليف المشروع بأقل من التكاليف الفعلية.
- ٣- وضع جدول متفائل لتنفيذ المشروع.
- ٤- التنبؤ المسرف في ناتج المشروع أو الأسعار.
- ٥- المغالاة في تقدير عائد الاستثمار.

**أهمية إعداد دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة :**

- ١- من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار الاقتصادي.
- ٢- المساعدة في الوصول الى أفضل تخصيص ممكن للموارد النادرة.
- ٣- توضيح العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة.
- ٤- مساعدة مؤسسات التمويل في اتخاذ القرار المناسب بمنح الائتمان.
- ٥- تعرض منظومة كاملة عن بيانات المشروع.
- ٦- وضع خطة وبرنامج لتنفيذ المشروع.
- ٧- توضيح الاستثمارات المطلوبة للمشروع.
- ٨- تساعد دراسة الجدوى في الوصول إلى قرار الاستثمار من عدمه.

**لماذا نقوم بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية :**

- ١- تقليل من احتمالية فشل المشروع.
- ٢- تساعد في المفاضلة بين المشاريع المتاحة.
- ٣- تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- ٤- تدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**المسائل التي تعالجها دراسة الجدوى المبدئية :**

- ١- دراسة أولية عن الطلب المتوقع على منتجات المشروع.
- ٢- دراسة أولية عن التكاليف الاجمالية للمشروع.
- ٣- دراسة أولية عن مدى جدوى المشروع فنياً.
- ٤- دراسة أولية عن المواقع البديلة للمشروع المقترح.
- ٥- مدى تأثير المشروع على التنمية الاقتصادية.
- ٦- دراسة أولية عن مصادر تمويل المشروع.
- ٧- دراسة أولية عن الايرادات المتوقعة للمشروع.

**عناصر دراسة الجدوى التفصيلية :**

- ١- الدراسة التسويقية ٢- الدراسة الفنية ٣- الدراسة التمويلية.
- ٤- التقييم المالي والاقتصادي للربحية ٥- المفاضلة بين المشروعات.

**محطة التشغيل :** هي مجموعة من المعدات يتولى إدارتها عامل واحد أو مجموعة من العمال.

**دراسة الجدوى الفنية :** هي التي تعتمد عليها جميع الدراسات المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

**الدراسة الفنية :** ينتج عنها تدفقات نقدية خارجة.

**تبدأ دراسة الجدوى الفنية : بتقدير كيف سيتم الانتاج وتنتهي بتقدير تكاليف المشروع.**

**تتضمن الدراسة الفنية جانبين هما :**

- ١- التخطيط الهندسي للإنتاج. ٢- تقدير وتحليل التكاليف.
- دراسة الجدوى التمويلية :** تقترح هيكل التمويل للمشروع.
- ينقسم التمويل إلى تمويل داخلي و خارجي ومشارك**
- يتمثل التمويل الداخلي في أموال الملاك، بينما يتمثل التمويل الخارجي في القروض و التسهيلات الائتمانية.**
- خريطة التنظيم الإداري :** هي خريطة يتم رسمها لتوضح الوظائف الرئيسية الموجودة في المنشأة.
- دليل التنظيم الإداري :** يتم فيه كتابة مسئوليات كل وظيفة وعلاقاتها بالوظائف الأخرى.

**الاستثمار الثابت :** يتكون من الاستثمارات الملموسة والغير ملموسة.

**رأس المال العامل :** يتضمن مجموعة من الأصول قصيرة الأجل التي يتم تقديرها بهدف تشغيل الدورة الأولى.

**نقطة التعادل :** هي النقطة التي تتعادل عندها الايرادات مع التكاليف دون تحقيق ربح او خسارة.

**معييار فترة الاسترداد :** هي الفترة الزمنية التي يسترد فيها المشروع تكاليفه الاستثمارية.

**معييار صافي القيمة الحالية :** هو الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع.

**دراسة الجدوى الاجتماعية :**

تهتم بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع.

**العوامل التي يتوقف عليها اتخاذ قرار قبول او رفض المشروع :**

- ١- وجود سوق كافية لاستيعاب انتاج المشروع.
- ٢- إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية.
- ٣- توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل المشروع.
- ٤- ربحية المشروع من نظر صاحب المشروع.
- ٥- ربحية المشروع من وجهة النظر الاقتصادية.
- ٦- ربحية المشروع من وجهة النظر الاجتماعية.

**مصادر الأفكار للمشروعات :**

- ١- زيادة الطلب على سلع أو خدمة معينة.
- ٢- وجود موارد مادية وبشرية غير مستغلة.
- ٣- المشاكل التي تعترض عملية التنمية.
- ٤- نقص التسهيلات التسويقية للسلع.

**مراحل المفاضلة بين المشروعات :**

- ١- مرحلة البحث والإعداد .
- ٢- مرحلة إعداد المشروعات.
- ٣- مرحلة المفاضلة بين المشروعات .

**أساليب المفاضلة بين المشروعات :**

- ١- الأساليب الاقتصادية ٢- الأساليب الفنية ٣- الأساليب المالية.

**عناصر المزيج التسويقي :**

- ١- المنتج .
- ٢- السعر .
- ٣- التوزيع .
- ٤- الترويج .

**طرق تحديد السعر :**

- ١- التسعير على أساس التكلفة .
- ٢- التسعير على أساس الطلب .
- ٣- التسعير على أساس المنافسة .
- ٤- التسعير على أساس المستهلك .

**عناصر المزيج الترويجي :**

- ١- الإعلان ٢- البيع الشخصي .
- ٣- نشاط الإشهار والنشر .
- ٤- تنشيط المبيعات .
- ٥- العلاقات العامة .

**خطوات تنفيذ الإعلان :**

- ١- تحديد السوق المستهدف .
- ٢- تحديد الأهداف الاعلانية .
- ٣- وضع ميزانية الإعلان .
- ٤- تصميم الرسالة الاعلانية .
- ٥- اختيار الوسيلة الاعلانية المناسبة .
- ٦- وضع البرنامج الزمني لنشر الاعلانات .

**العوامل المؤثرة في اختيار المزيج الترويجي المناسب :**

- ١- حجم ميزانية الترويج .
- ٢- مرحلة دورة حياة المنتج .
- ٣- طبيعة المنافسة .
- ٤- نوع المستهلك .
- ٥- طبيعة المنتج .

**متطلبات استراتيجيات التسويق :**

- ١- إعداد برامج العمل .
- ٢- اعداد الموازنة التسويقية .
- ٣- الرقابة على تنفيذ الخطط التسويقية .

**المنافع التي يحققها النشاط التسويقي :**

- ١- يهدف إلى رفاهية المجتمع .
- ٢- خلق فرص عمل .
- ٣- الوصول إلى أحدث الابتكارات في مجال السلع والخدمات .
- ٤- تحسين الدخل القومي .
- ٥- تنمية وتطوير الأسواق .

**أهداف النشاط التسويقي :**

- ١- التعرف على فئة العملاء المستهدفين ودراسة خصائصهم .
- ٢- التعرف على احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين .
- ٣- توجيه جهود المؤسسة نحو اعلام هذه الفئة بتوفر السلع .
- ٤- توجيه جهود رجال البيع نحو الأساليب الملائمة للمنتج والعميل .
- ٥- توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضا العميل .

**خطوات دراسة الجدوى التسويقية :**

- ١- توصيف سوق السلعة .
- ٢- دراسة الطلب على السلعة .
- ٣- تسعير السلعة .
- ٤- التنبؤ بالمبيعات .

**الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بدراسة السوق :**

- ١- تحديد أين سيبيع المنتجات .
- ٢- تحديد حجم السوق .
- ٣- نوعية وجودة السلعة .
- ٤- الترتيبات التمويلية للتسويق .

**مراحل دراسة الجدوى الفنية :**

- ١- أسلوب التكنولوجيا ووجي المسـ تهدف .
- ٢- دراسة وتحليل موقع المشروع وتحديد المساحات المطلوبة .
- ٣- دراسة وتحليل احتياجات المشروع من العدد والآلات .
- ٤- تقدير احتياجات المشروع من العمالة .
- ٥- تقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للمشروع .

**العوامل المؤثرة على اختيار التكنولوجيا :**

- ١- الزيادة في كمية الانتاج المتوقعة .
- ٢- الامكانيات التسويقية .
- ٣- مدى جدوى التكنولوجيا .
- ٤- تكلفة التكنولوجيا مقارنة بتكلفة الأيدي العاملة .
- ٥- مدى استيعاب البلد للتكنولوجيا وتقنية انتاج معين .

**العوامل المؤثرة على قرار اختيار موقع المشروع :**

- ١- الخصائص الفنية والطبيعية للمناطق المختلفة .
- ٢- تكلفة الحصة الأرض .
- ٣- مدى توافر الوقود والقوة المحركة والمياه .
- ٤- القرب من الطرق الرئيسية وتوافر وسائل المواصلات .
- ٥- قوانين الاستثمار الساندة في البلد .
- ٦- القرب من مستلزمات الانتاج والقوى العاملة .

**الحالات التي يفضل فيها قرب موقع****المشروع من مستلزمات الانتاج :**

- ١- عندما تكون مستلزمات الانتاج كبيرة الحجم .
- ٢- إذا كانت مستلزمات الانتاج سريعة التلف .
- ٣- إذا كانت تكاليف النقل تمثل نسبة عالية من تكاليف التشغيل .
- ٤- عندما تعتمد الصناعة على عدد محدود من مستلزمات الانتاج .

**الحالات التي يفضل فيها قرب موقع****المشروع من أسواق التصريف :**

- ١- إذا كانت تكاليف نقل المنتجات الى الأسواق تمثل نسبة عالية .
- ٢- صعوبة نقل المنتجات النهائية لمسافات طويلة .
- ٣- عندما يسمح السوق بتقديم خدمات افضل للمستهلكين .
- ٤- عندما يسمح السوق بالتركيز في منطقة واحدة .

**العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار****الآلات والمعدات والأدوات :**

- ١- تحقيق الشروط الفنية للإنتاج من حيث طبيعة ومواصفات وجودة السلعة .
- ٢- مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي والفني .
- ٣- الملائمة لمساحة الأرض المتاحة لإقامة المصنع .
- ٤- المناسبة لظروف العمال ومستوى مهارتها .
- ٥- توفر في التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل .

**خطوات اختيار المعدات وآلات الانتاج :**

- ١- تصميم الرسومات وتحديد مواصفات السلعة.
- ٢- تحديد المواصفات الخاصة بالمواد.
- ٣- تحديد حجم الانتاج والوقت المطلوب للإنتاج.
- ٤- الحصول على كتالوجات المعدات والآلات.
- ٥- وضع دليل سريان التشغيل لعمليات الانتاج.
- ٦- وضع دليل بكافة العمليات المطلوب اجراؤها حسب نوع الآلة.

**مصادر تمويل المشروع :**

- ١- أموال مملوكة لأصحاب المشروع ( أسهم عادية وممتازة وأرباح محتجزة )
- ٢- ائتمان تجاري .
- ٣- تمويل بالاستئجار.
- ٤- القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل.

**العوامل الواجب مراعاتها عند اتخاذ قرار****بتكوين الهيكل المالي :**

- ١- الرفع المالي وأثره على ربحية السهم .
- ٢- الملائمة .
- ٣- تكلفة الأموال .
- ٤- المرونة .
- ٥- حجم الشركة .
- ٦- مقدرة التدفق النقدي .
- ٧- نمو واستقرار المبيعات .

**معايير تقييم أساليب الانفاق الرأسمالي للمشروع :**

- ١- تحليل التعادل .
- ٢- فترة الاسترداد .
- ٣- صافي القيمة الحالية .
- ٤- متوسط معدل العائد المحاسبي .

**الانتقادات ( عيوب ) التي وجهت لأسلوب نقطة التعادل :**

- ١- عدم منطقيية الافتراضات التي يستند اليها .
- ٢- افتراض التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة غير دقيق .
- ٣- افتراض تحويل المنتجات بسهولة إلى منتج رئيسي غير علمي .
- ٤- يفترض ان توليفة الانتاج تظل ثابتة أو تتغير بنسب معينة .

**الانتقادات ( عيوب ) التي وجهت لمعيار فترة الاسترداد :**

- ١- إهماله للمكاسب الإضافية .
- ٢- إهماله للقيمة الزمنية للنقود .

**أهداف دراسة الجدوى الاجتماعية :**

- ١- مدى مساهمة المشروع في توفير فرص العمل .
- ٢- مدى مساهمة المشروع في تكوين القيمة المضافة .
- ٣- مدى مساهمة المشروع في تحسين وضع ميزان المدفوعات .
- ٤- مدى مساهمة المشروع في زيادة انتاجية العمل على المستوى القومي .
- ٥- القضاء على الآثار السلبية للمشروع المقترح على البيئة .

**الآثار الاجتماعية للمشروع :**

- ١- زيادة وعي العاملين في هذه المشروعات بقيمة الانسان .
- ٢- زيادة وعي العاملين في هذه المشروعات بقيمة العمل كضرورة للحياة .
- ٣- العمل في هذه المشروعات يقضي على البطالة ويساعد في القضاء على التسول والجريمة والمخدرات والادمان .
- ٤- يؤدي العمل الأسري إلى إعلاء قيمة التعاون بين الناس .
- ٥- يؤدي العمل الأسري إلى إعلاء قيمة الترابط الأسري .
- ٧- زيادة دخل العاملين في هذه المشروعات يؤدي إلى : تحسين الانفاق على التعليم والصحة والحفاظ على عادات سليمة .

**الأشكال القانونية للمشروع :**

- مشروع فردي .
- شركة تضامن .
- شركة مساهمة .
- شركة مشتركة مع الحكومة .
- مؤسسة عامة .

**مزايا المنشآت الفردية :**

تكاليف انشائها منخفضة والضرائب غير مرتفعة .

**عيوب المنشآت الفردية :**

مسئولية غير محدودة و التعرض لعدم الاستمرارية وصعوبة تدعيم رأس المال و ادارة محدودة .

**مزايا المشاركة :**

تكاليف انشاء منخفضة نسبياً و تدعيم رأس المال و توزيع الخسائر على الشركاء .

**عيوب المشاركة :**

مسئولية غير محدودة و التعرض لعدم الاستمرارية و المسؤولية مقسمة على الشركاء .

**مزايا الشركات :**

مسئولية محدودة التخصص و ضمان الاستمرارية . و سهولة تدعيم رأس المال .

**عيوب الشركات :**

تكاليف عالية خاصة بإسلاك الدفاتر .

**السجلات والدفاتر من الناحية القانونية :**

- ١- دفتر اليومية العامة الأصلي .
- ٢- دفتر الأستاذ العام .
- ٣- دفتر اليومية المساعدة .
- ٤- دفاتر الجرد .
- ٥- دفتر الصنف .

**حالات الاعفاء من اسلاك الدفاتر :**

- ١- إذا كان رأس مال المنشأة لا يزيد على عشرة آلاف جنيه .
- ٢- إذا لم يتجاوز صافي الربح السنوي خمسة آلاف جنيه .
- ٣- إذا لم يتجاوز إجمالي إيرادات النشاط التجاري للمنشأة خمسين الف جنيه في السنة .

**السجلات و الدفاتر من الناحية العملية :**

- ١- دفتر أسماء وتوقيعات الموظفين و المستخدمين .
- ٢- دفتر تسجيل المكاتبات الصادر و الوارد .
- ٣- دفتر المصروفات .
- ٤- دفتر الشيكات الواردة .
- ٥- دفتر طلبات الشراء و أوامر التوريد .
- ٦- دفاتر أخرى .

**مفهوم عملية تقييم المشروع :**

عبارة عن عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى اختيار البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة والذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة .