



المعهد العربي للتخطيط
Arab Planning Institute

أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: الدراسات الفنية والتمويلية والبيئية والقومية

إعداد

أ.د. إيهاب مقابله

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والخامس والسبعون - 2025

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2025

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

المقدمة	2
1. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة الفنية وأبرز الأخطاء الشائعة.....	3
2. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة التمويلية وأبرز الأخطاء الشائعة.....	40
3. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة البيئية وأبرز الأخطاء الشائعة.....	51
4. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة القومية وأبرز الأخطاء الشائعة.....	60
5. خاتمة	65
6. قائمة المراجع	67

أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الدراسات الفنية والتمويلية والبيئية والقومية

إعداد: أ.د. إيهاب مقابلة

مقدمة

تمثل دراسة الجدوى بمختلف مكوناتها إحدى المقومات الأساسية لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالدراسة الدقيقة للسوق وتحليل الجوانب التسويقية والفنية والبيئية والمالية - قبل اتخاذ قرار الاستثمار - توفر قاعدة متينة لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة تقلل من احتمالية التعثر وتعزز فرص النجاح والاستدامة. وتُعد كل من الدراسة الفنية والدراسة التمويلية والدراسة البيئية والدراسة القومية من الركائز الأساسية لدراسة الجدوى التفصيلية، فالدراسة الفنية تهدف إلى التأكد من إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية من خلال تحديد حجم الطاقة الإنتاجية المناسبة، اختيار أسلوب الإنتاج الأمثل، وتحليل متطلبات التشغيل والبنية التحتية، وبناء على ذلك يتم تحديد الاحتياجات التشغيلية والاحتياجات الرأسمالية وتقدير التكاليف المتوقعة بتصنيفاتها المختلفة. وتركز الدراسة التمويلية على تقدير الاحتياجات التمويلية للمشروع، تحديد مصادر التمويل المناسبة، ووضع سيناريوهات التمويل الممكنة والمتاحة وتكلفة كل سيناريو. وتسعى الدراسة البيئية إلى تحليل الآثار البيئية المحتملة للمشروع على البيئة الخارجية والمجتمع المحلي والعاملين في المشروع وذلك لتقييم مدى انسجام فكرة المشروع مع التشريعات البيئية. أما الدراسة القومية فتناقش أثر المشروع على المستوى الكلي أي على مستوى الاقتصاد الوطني من حيث دوره في التشغيل والإنتاج والتصدير والتنمية بمفهومها الشامل والمستدام (الآثار الإيجابية للمشروع).

لا يمتلك الكثير من رواد الأعمال المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لإعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهذا واضح من طبيعة وحجم الأخطاء الشائعة التي يقعون بها عند محاولة إعداد دراسات الجدوى لتقييم أفكارهم الاستثمارية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذه الدراسات (الفنية والتمويلية والبيئية والقومية)، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود العديد من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها رواد الأعمال عند إعداد هذه الدراسات وذلك نتيجة لضعف مستوى المعرفة وعدم الإلمام بالأسس العلمية السليمة و/أو بسبب الاعتماد على افتراضات غير واقعية و/أو نتيجة لتجاهل بعض العوامل والمتغيرات التي تؤثر على جدوى المشروع.

وقد تكون هذه الأخطاء مكلفة، لأنها تؤدي إلى دراسات غير دقيقة فحسب، بل لأنها قد تفضي إلى اتخاذ قرارات استثمارية غير رشيدة تؤثر سلباً على فرص نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وعلى استدامتها، وتزيد من احتمالات تعثرها في مراحل مبكرة. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، جاء هذا الإصدار ليقدم معالجة علمية للأخطاء الشائعة التي يقع بها بعض رواد الأعمال عند إعداد كل من الدراسة الفنية والدراسة التمويلية والدراسة البيئية والدراسة القومية والتي يندرج كل منها ضمن دراسة الجدوى التفصيلية. ويهدف هذا الإصدار إلى تعريف رواد الأعمال بأهم الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند إعداد هذه الدراسات، عرض وتحليل أبرز الأخطاء الشائعة المتعلقة بكل منها وتفسير أسبابها، واستعراض آثارها المحتملة، بالإضافة إلى تقديم نصائح وإرشادات عملية لتفاديها. كما يسعى هذا الإصدار إلى بناء وعي علمي متكامل لدى رواد الأعمال بأهمية التعامل الدقيق مع جميع مكونات دراسة الجدوى التفصيلية بما يعزز من جودة القرارات الاستثمارية، ويزيد من فرص نجاح واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها ركيزة أساسية في دعم الاقتصادات الوطنية وتحقيق التنمية المستدامة.

1. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة الفنية وأبرز الأخطاء الشائعة

يُعرف البعض الدراسة الفنية بأنها "عملية تحليلية تهدف إلى تحديد مدى قابلية تنفيذ المشروع من الناحية العملية والتقنية من خلال تقييم الجوانب المتعلقة بالطاقة الإنتاجية وحجم المشروع، اختيار الموقع، تحديد أسلوب الإنتاج ومواصفات المنتج ومدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، وتقدير الاحتياجات من الآلات والمعدات والعمال ووسائل النقل والأثاث والمواد الأولية والموارد البشرية والخدمات الأساسية، مما يؤدي إلى تحديد التكاليف الرأسمالية والتكاليف التشغيلية لكل سنة من سنوات المشروع". ويُعرفها آخرون بأنها "أحد المكونات الأساسية لدراسة الجدوى التفصيلية، تهدف إلى تحليل وتقييم الجوانب التشغيلية والتقنية المتعلقة بتنفيذ المشروع الاستثماري، وتشتمل على عدة عناصر أهمها تحديد الطاقة الإنتاجية المثلى، اختيار موقع المشروع الأمثل، تحليل خيارات الإنتاج المتاحة واختيار الأسلوب الإنتاجي الأفضل، وتقدير احتياجات المشروع من المواد الخام والموارد البشرية، وتحديد المواصفات الفنية للآلات والمعدات والتجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية".

تُعد الدراسة الفنية حجر الأساس الذي يُبنى عليه كثير من عناصر دراسة الجدوى التفصيلية الأخرى، لا سيما الدراسة المالية، إذ تُسهم مخرجاتها في بناء تقديرات للتكاليف المتوقعة. كما تساعد في تحديد الآثار البيئية الناجمة عن أسلوب الإنتاج المستخدم في عملية الإنتاج.

وتبرز أهمية الدراسة الفنية من كونها تساعد في الإجابة على تساؤل جوهري وأساسي يواجهه رواد الأعمال "هل يمكن تنفيذ المشروع من الناحية العملية والفنية بكفاءة وباستخدام الموارد المتاحة؟"، كما تجيب على العديد من التساؤلات التي تدور بأذهان رواد الأعمال في مرحلة تقييمهم لأفكارهم الاستثمارية، أنظر الشكل رقم (1). وهنا نشير إلى أن مدى الدقة في الإجابة على هذه التساؤلات مرتبط بشكل مباشر بجودة المخرجات النهائية للدراسة الفنية.

الشكل رقم (1): أبرز التساؤلات التي يجب أن تجيب عليها الدراسة الفنية كأحد مكونات دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

ما هي الطاقة الإنتاجية للمشروع؟ ما الحجم الأمثل للمشروع؟	ما هي مواصفات الفنية للمنتج؟ وهل يمكن إنتاجه؟ وما تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة؟	ما هي أساليب الإنتاج الممكنة؟ وما الأسلوب الأمثل؟	ما هي الاحتياجات الرأسمالية للمشروع؟ وما التكلفة الرأسمالية المتوقعة للمشروع؟
ما هي المواد الأولية أو مدخلات الإنتاج اللازمة؟ وما تكلفتها المتوقعة خلال سنوات عمر المشروع؟	ما هي احتياجات المشروع من العمالة المباشرة وغير المباشرة؟ وما التكلفة المتوقعة؟	ما احتياجات المشروع من الأصول الثابتة؟ وما هي التكلفة المتوقعة؟	ما هي التكاليف التشغيلية السنوية المتوقعة في كل سنة من سنوات العمر الافتراضي للمشروع؟
هل مدخلات الإنتاج اللازمة للإنتاج محلية أم مستوردة؟ ما هي البدائل المتاحة؟	ما هي التفاصيل الهندسية المتعلقة بموقع المشروع؟ ما التكاليف المتوقعة لإعداد وتصميم الموقع؟	ما قيمة رأس مال العامل؟	ما هي المواقع المقترحة؟ وما البديل الأفضل؟
ما معدل النمو المتوقع في التكاليف التشغيلية السنوية؟	هل يستطيع الإنتاج بتكلفة أقل من المنافسين؟	ما العمر الافتراضي لكل من الأصول الثابتة بتقسيماتها المختلفة؟	ما هي بنود التكاليف التشغيلية بالتفصيل؟
ما فرص الحصول على العمالة اللازمة؟	ما هي مواصفات المواد الأولية ومصادرها ومواقع الموردين؟	ما هي متطلبات المشروع من البنية التحتية الأساسية وما مدى توفرها في الموقع؟ وما تكاليفها؟	ما هو أسلوب الإنتاج الأمثل؟

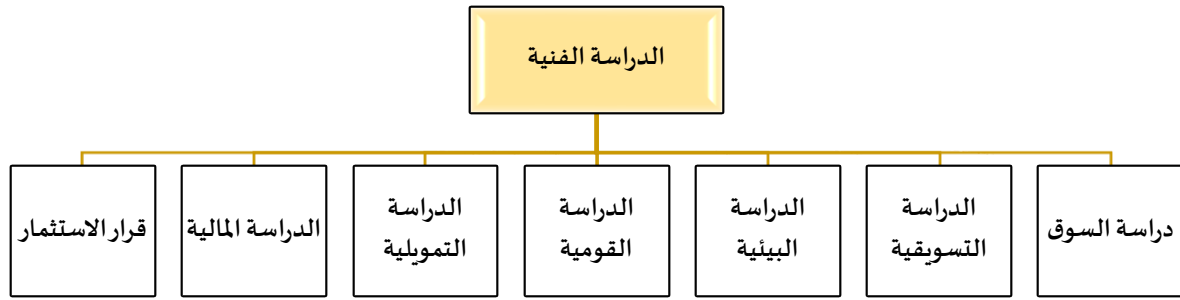
ويؤكد المتخصصون على أن الدراسة الفنية تشتمل على تحليل وتقييم للجوانب الفنية والتشغيلية لأي مشروع مقترح وذلك لتحديد ما إذا كان يمكن بناءه وتشغيله بنجاح، وذلك من خلال تقييم المدخلات والمخرجات والعمليات التشغيلية وتحديد الموارد المطلوبة ومدى توفرها وفرص الحصول عليها وتكلفتها. وفيما يلي يبين الشكل رقم (2) أهداف الدراسة الفنية.

الشكل رقم (2): أهداف الدراسة الفنية

اختيار أسلوب الإنتاج الأنسب من حيث الكفاءة والجودة والتكلفة	اختيار الموقع المناسب للمشروع استناداً إلى معايير اقتصادية وتشغيلية كالقرب من الأسواق وتوافر الخدمات الأساسية وتكاليف النقل والعمالة	تحديد حجم المشروع وطاقته الإنتاجية المثلّى بعد الأخذ بعين الاعتبار حجم الطلب المتوقع والموارد المتاحة
تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات والخبرات اللازمة لتشغيل المشروع بكفاءة	تحديد متطلبات المشروع من البنية التحتية الأساسية، مثل المياه والكهرباء والاتصالات والصرف الصحي والتأكد من مدى توفرها في موقع المشروع	تقدير الاحتياجات من الآلات والمعدات والتجهيزات مع تحديد المواصفات الفنية والكميات المطلوبة وتكاليفها التقديرية
توفير مدخلات دقيقة للدراسة المالية	تقييم مدى مرونة المشروع فنياً في التعامل مع تغيرات مستقبلية محتملة مثل توسع الإنتاج أو تطوير التكنولوجيا المستخدمة أو التغيرات المتعلقة بالموارد الأولية ومصادرها وتكلفتها	تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية

وترتبط الدراسة الفنية ارتباط وثيق ببقية مكونات دراسة الجدوى التفصيلية، إذ تشكل مخرجاتها الأساس الذي تعتمد عليه الدراسة المالية والدراسة التمويلية في تقدير حجم الاستثمار المطلوب (التكاليف الرأسمالية) والتدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة خلال كل سنة من سنوات عمر المشروع. وتؤثر نتائج الدراسة الفنية ومخرجاتها بشكل مباشر على الدراسة البيئية، فهي تُحدد طبيعة العمليات الإنتاجية والأسلوب الإنتاجي الذي يتم استخدامه، وهذا يساعد في تقييم الآثار البيئية المتوقعة. وترتبط الدراسة الفنية كذلك بدراسة السوق والدراسة التسويقية من خلال التأكد من أن الطاقة الإنتاجية المقترحة ومواصفات المنتج تتناسب مع نوع وحجم الطلب المتوقع وتتماشى مع خصائص السوق المستهدف. كما أن تحليل الخيارات الفنية قد يفرض أحياناً تعديل استراتيجيات التسويق والتوزيع المقترحة. وبالتالي، فإن أي قصور أو خلل في إعداد الدراسة الفنية قد يؤدي إلى نتائج سلبية على بقية عناصر دراسة الجدوى التفصيلية، مما يؤثر سلباً على مصداقية دراسة الجدوى ككل وعلى فرص نجاح المشروع الاستثماري وعلى استدامته المالية، أنظر الشكل رقم (3) الذي يعكس العلاقة التكاملية بين الدراسة الفنية وجميع المكونات الأخرى للدراسة التفصيلية.

الشكل رقم (3): العلاقة التكاملية بين الدراسة الفنية والمكونات الأخرى لدراسة الجدوى التفصيلية



وعلى الرغم مما سبق، تشير الممارسات العملية وجود عدد كبير من الأخطاء الشائعة والمتكررة عند إعداد الدراسة الفنية، سواء على مستوى المفهوم أو المكونات والعناصر أو على مستوى المنهجية المستخدمة في إعداد الدراسة. وتنجم غالبية هذه الأخطاء عن ضعف مستوى المعرفة لدى بعض رواد الأعمال بالجوانب الفنية للمشروع و/أو الاعتماد على افتراضات غير مدروسة وغير واقعية. كما يُعزى جزء من هذه الأخطاء إلى الخلط بين عناصر الدراسة الفنية و/أو تجاهل التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على جدوى المشروع من الناحية التقنية أو التشغيلية. وفي هذا الجزء، نستعرض أبرز هذه الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة الفنية، مع تحليل أسبابها وآثارها المحتملة، وتقديم نصائح ومقترحات تساعد في تجنبها وتحسين جودة مخرجات الدراسة الفنية.

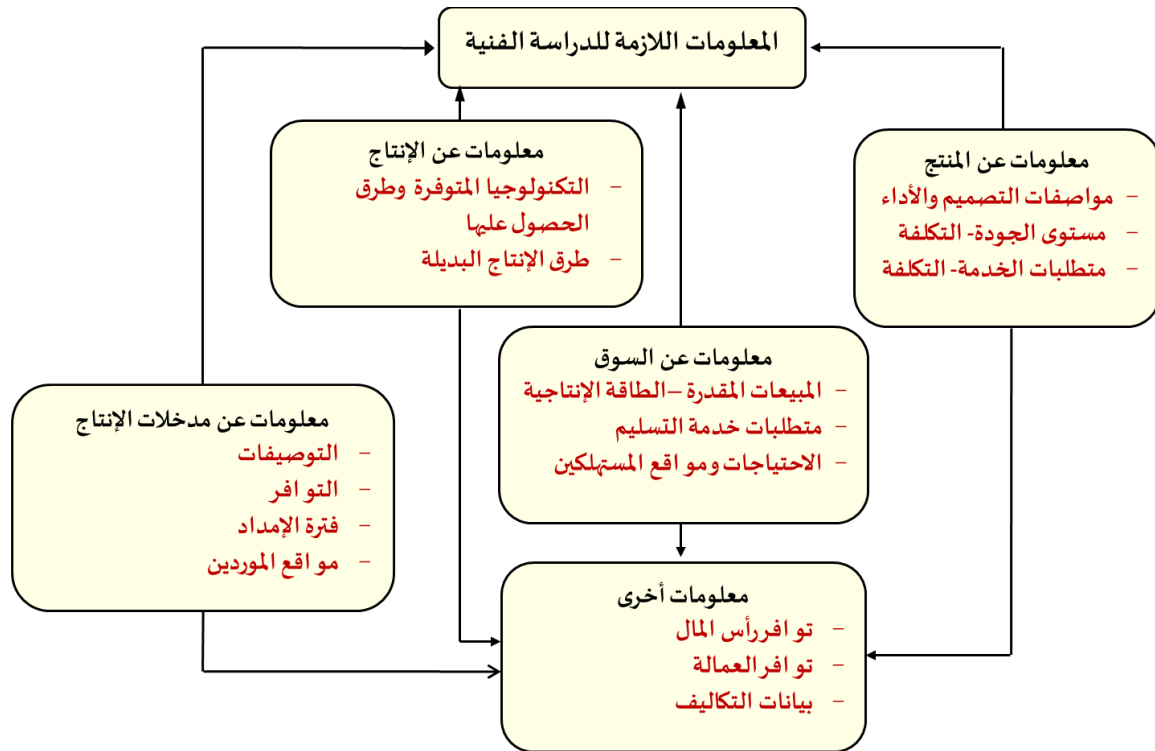
يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدراسة الفنية يمكن أن تسبق دراسة السوق أو الدراسة التسويقية

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدراسة الفنية يمكن إعدادها بشكل عشوائي ضمن عناصر دراسة الجدوى التفصيلية، وهنا لا بد من التأكيد على حقيقة مفادها أنه لا يمكن أن تسبق الدراسة الفنية دراسة السوق أو الدراسة التسويقية، وذلك لأن نتائج هذه الدراسات بمثابة ركيزة أساسية يتم الاستناد عليها في إتمام الدراسة الفنية، أنظر الشكل رقم (4). ويتضح من الشكل أن إعداد الدراسة الفنية يتطلب بيانات عن السوق والفئات المستهدفة (دراسة السوق)، كما يتطلب معلومات عن مواصفات المنتج وقنوات التوزيع وأسلوب التسويق (الدراسة التسويقية). ومن جانب آخر، لا يمكن أن تأتي الدراسة الفنية بعد الدراسة البيئية والدراسة المالية. فعلى سبيل المثال، كيف يمكن أن تحديد المساحة المطلوبة وعدد خطوط الإنتاج وعدد الآلات اللازمة والموارد الأولية دون معرفة الحصة السوقية وحجم المبيعات المتوقع، وهذا لا يمكن معرفته إلا بعد إتمام دراسة السوق. من جانب آخر، كيف لرائد الأعمال تحديد تكلفة إنتاج المنتج بدون معرفة مواصفاته التي تستند إلى رغبات وتفضيلات المستهلكين، وهذا لا يمكن معرفته إلا بعد إتمام الدراسة التسويقية وتحديد المزيج التسويقي.

على رائد الأعمال أن يدرك أنه لا يمكن أن تسبق الدراسة الفنية أي من دراسة السوق أو الدراسة التسويقية، وذلك لأن نتائج هذه الدراسات بمثابة ركيزة أساسية يتم الاستناد عليها في إتمام الدراسة الفنية.

الشكل رقم (4): المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة الفنية



يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدراسة الفنية تنطوي فقط على تقدير التكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية



يقع بعض رواد الأعمال في خطأ شائع يتمثل في نظرهم إلى الدراسة الفنية على إنها مجرد دراسة لحساب أو تقدير التكاليف، سواء كانت رأسمالية أو تشغيلية، متجاهلين بشكل غير مقصود، حقيقة أن مفهوم ومحتوى الدراسة الفنية يتعدى ذلك ليشمل موضوعات عديدة تغطي جوانب تقنية وتشغيلية تساعد في تقييم مدى قابلية الفكرة الاستثمارية للتنفيذ من الناحية الفنية. ويؤدي الفهم الخاطئ لمفهوم الدراسة الفنية إلى إغفال الجوانب التحليلية والفنية التي يجب أن تتضمنها هذه الدراسة مثل تقييم البدائل التكنولوجية، تحديد أسلوب الإنتاج الأمثل، تحليل العمليات الإنتاجية، تحديد الاحتياجات من عناصر الإنتاج، تحديد الطاقة الإنتاجية المثلى وما يترتب عليها من احتياجات تشغيلية ورأسمالية، وتحديد الموقع الأمثل ومواصفاته، إضافة إلى الاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية الأخرى. وفيما يلي يبين الشكل رقم (5) أبرز عناصر الدراسة الفنية التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية، وهنا نشير إلى ما يلي:

- تتضمن الدراسة الفنية اختيار التكنولوجيا المناسبة وأسلوب الإنتاج الأمثل، تصميم العمليات الإنتاجية، تحديد المعدات والآلات والأصول الثابتة الأخرى اللازمة، تحديد المواد الخام اللازمة ومصادرها، تخطيط الموقع ومواصفاته واحتياجات تهيئته، وتحديد حجم المشروع والقدرة الإنتاجية.
- تؤثر القرارات الفنية السابقة على هيكل التكاليف، فعلى سبيل المثال، اختيار أسلوب الإنتاج كثيف الاستخدام لرأس المال يترتب عليه زيادة التكاليف الرأسمالية، بينما اختيار أسلوب الإنتاج كثيف الاستخدام للعمالة يترتب عليه تكاليف تشغيلية أعلى.
- اختيار الموقع المناسب وتخطيطه بشكل مناسب قد يقلل تكاليف النقل والعمليات اللوجستية المتعلقة بنقل السلع المنتجة والمواد الأولية والعمال وغيرها.

الشكل رقم (5): أبرز عناصر الدراسة الفنية كأحد مكونات دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



على رائد الأعمال النظر إلى الدراسة الفنية باعتبارها عملية تحليل شاملة تهدف إلى التحقق من قابلية تنفيذ المشروع من الناحية العملية والفنية، ثم تقدير التكاليف المترتبة على عملية التنفيذ كأحد المخرجات، وليس كهدف رئيسي وحيد.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم العمر الاقتصادي ومفهوم العمر الإنتاجي للمشروع

COMMON MISTAKES

يقع بعض رواد الأعمال في خطأ مفاهيمي يتمثل في عدم التمييز بين العمر الإنتاجي للمشروع والعمر الاقتصادي له، وافترض أن كلا المفهومين متطابقان. والحقيقة أن لكل من المفهومين دلالة مختلفة تؤثر على نتائج الدراسة الفنية والمالية بشكل مباشر. وهنا نشير إلى ما يلي:

- يشير العمر الإنتاجي للمشروع إلى الفترة التي يستمر فيها المشروع الاستثماري صالح للإنتاج مع استمرار أعمال الصيانة بغض النظر عن العائد الاقتصادي من عملية الإنتاج (استدامة من الناحية الفنية

والإنتاجية). ولا يتأثر العمر الإنتاجي بتناقص إنتاجية الأصول وتكلفة الصيانة أو بتقادم طرق الإنتاج أو بتقادم منتجات المشروع.

- يشير العمر الاقتصادي إلى الفترة التي يكون فيها المشروع مجدياً اقتصادياً، ويتأثر العمر الاقتصادي بتقادم منتجات المشروع وأساليب إنتاجها وتسويقها، ويتأثر كذلك بتناقص إنتاجية الأصول الثابتة وتكاليف الصيانة.

- قد يستمر المشروع بالإنتاج بعد انتهاء العمر الاقتصادي، ولكن بمردودية منخفضة أو بكفاءة ضعيفة، وقد تكون تكاليف تشغيله أو صيانته أعلى من العائد الذي يحققه، مما يجعل استمراره غير اقتصادي. وبالتالي، فإن الاعتماد فقط على العمر الإنتاجي دون تحليل الجدوى الاقتصادية لكل مرحلة تشغيلية قد يؤدي إلى تضخيم فترة التشغيل المقدرة في الدراسة، وإعطاء نتائج مالية غيروا واقعية.

على رائد الأعمال أن يميز بوضوح بين العمرين الإنتاجي والاقتصادي، وأن يقوم بتقدير العمر الاقتصادي للمشروع أو لكل أصل إنتاجي استناداً إلى تحليل التكاليف والعوائد والصيانة والاستهلاك، وليس فقط إلى القدرة الفنية على الاستمرار. ويجب اعتماد العمر الاقتصادي كأساس في تقييم الجدوى مع توثيق الفرق بين المفهومين لضمان دقة التقديرات وتجنب أية قرارات استثمارية غيروا واقعية.

يقوم بعض رواد الأعمال بتحديد حجم المشروع أو طاقته الإنتاجية بطريقة عشوائية استناداً إلى افتراضات غير دقيقة



يُعد تحديد حجم المشروع أو طاقته الإنتاجية من أهم القرارات الفنية التي تؤثر بشكل مباشر في كافة مكونات المشروع الأخرى، لا سيما التكاليف، إلا أن بعض رواد الأعمال يقعون في خطأ تقدير هذا الحجم استناداً إلى توقعات شخصية، أو مقارنات سطحية بمشروعات مشابهة دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المشروع وحجم وطبيعة السوق المستهدف. ويعود سبب هذا الخطأ إلى غياب الربط بين نتائج دراسة السوق التي توضح حجم الطلب المتوقع والحصة السوقية وبين الطاقة الإنتاجية التي ينبغي اعتمادها، فعلى سبيل المثال، لا يجوز بناء مصنع بطاقة إنتاجية تصل إلى 100 ألف وحدة في السنة وبالمقابل حجم الطلب المتوقع سنوياً لا يتجاوز 20 ألف وحدة. وقد يكون سبب هذا الخطأ تجاهل العوامل الفنية الأخرى مثل: مدى توفر المواد الأولية وعناصر الإنتاج المختلفة والطاقة التشغيلية للمعدات والتوجهات المستقبلية. وتكمن خطورة هذا الخطأ في أنه قد يؤدي إما إلى تضخيم حجم المشروع بشكل يفوق احتياجات السوق، مما يؤدي إلى هدر في الموارد وارتفاع التكاليف الثابتة والتشغيلية، أو إلى تقليص الحجم بشكل مبالغ فيه بحيث يمنع المشروع من تلبية الطلب.

على رائد الأعمال أن يعتمد في تحديد حجم المشروع على مخرجات دراسة السوق، وربطها بتحليل الطاقة الإنتاجية المثلّي من الناحية الفنية والتشغيلية. ويُفضل إعداد أكثر من سيناريو تشغيلي، ومقارنة جدواها باستخدام أدوات التحليل المالي، مع مراعاة المرونة اللازمة لمواءمة التغيرات المستقبلية في الطلب أو بيئة التشغيل.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار الموقع ليس مرتبط بدراسة السوق والدراسة التسويقية

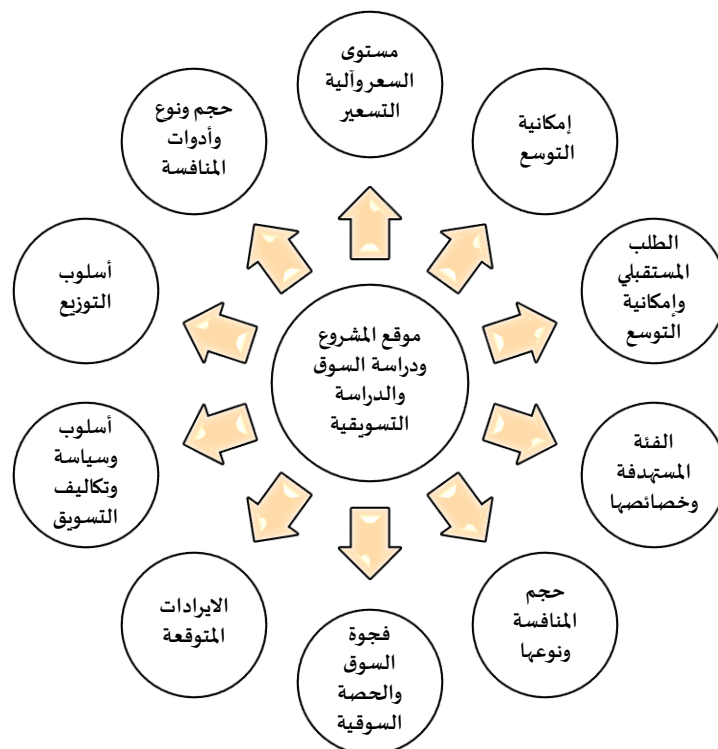
COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار موقع المشروع قرار مستقل يتم ضمن الدراسة الفنية دون أن تكون له علاقة بدراسة السوق أو الدراسة التسويقية، وهذا اعتقاد غير دقيق من الناحية العلمية والعملية لأن هناك تأثير كبير لقرار اختيار الموقع على نتائج دراسة السوق، حيث أن دراسة السوق بشقيه - جانب الطلب وجانب العرض - تتم بدايةً بعد تحديد المواقع المقترحة للمشروع بشكل أولي (وهنا تظهر أول معايير المفاضلة بين المواقع المقترحة)، حيث يتم بناءً على هذه المواقع دراسة الفئة المستهدفة في الموقع من حيث حجمها ونمطها الاستهلاكي وخصائصها وقدرتها الشرائية وتوزيعها العمري والجغرافي. كما يتم بناءً على المواقع المقترحة دراسة المنافسين وحجم كل منهم ومدى انتشارهم وميزاتهم التنافسية وقدراتهم وسياساتهم في الاستحواذ على السوق وغيرها من القضايا. وهنا نشير إلى ما يلي:

- إن تحديد فجوة السوق يتطلب دراسة جانبي الطلب والعرض ولكن وفقاً للبيانات والمعلومات المتوفرة عن الموقع المقترح. لذا، فإن الاختيار السليم للموقع قد يكون سبباً في زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات وبالتالي حجم الإيرادات المتوقعة، والعكس صحيح. وكثيراً ما تخرج دراسة السوق بنتيجة مفادها بأن الموقع المقترح غير مناسب ولا مجال للدخول للسوق أو أن عملية الدخول ينتابها الكثير من المتاعب وسببها وجود المنافسين وحجمهم وطبيعتهم وقدراتهم أو صغر حجم السوق أو ضعف القدرات الشرائية للفئات المستهدفة وغيرها من الأسباب.
- يؤثر الموقع في أسلوب التسويق والخطة التسويقية، حيث يعتبر موقع المشروع واحداً من أبرز مرتكزات العملية التسويقية والمزيج التسويقي، كما أن الموقع قد يؤثر بطريقة استهداف الزبائن ويؤثر في آليات التسويق وأسلوب التوزيع. ويبين الشكل رقم (6) أبعاد العلاقة بين موقع المشروع وكل من دراسة السوق والدراسة التسويقية. ويتضح من الشكل - ولو بطريقة غير مباشرة - أن موقع المشروع يؤثر في أبرز المتغيرات التي تتضمنها كل من دراسة السوق (السعر المتوقع، حجم المبيعات المتوقع، عدد الزبائن وخصائصهم، وحجم الإيرادات السنوية المتوقعة) والدراسة التسويقية (أسلوب التوزيع، أسلوب

وتكاليف التسويق)، وهذا بدوره يؤثر في حجم الأرباح المتوقعة ومؤشرات الربحية المتوقعة التي تتضمنها الدراسة المالية.

الشكل رقم (6): أبعاد تأثير موقع المشروع على دراسة السوق والدراسة التسويقية



على رائد الأعمال اختيار الموقع في إطار مقارنة تكاملية تأخذ بعين الاعتبار نتائج دراسة السوق والدراسة التسويقية بسبب العلاقة الوثيقة بين الاختيار الأمثل لموقع المشروع وحجم المبيعات والإيرادات المتوقعة، كما يؤثر الموقع في آلية التسعير وأساليب التوزيع وسياسة التسويق وخطط التوسع المستقبلية، وهنا يبدأ تأثير الموقع على كل من الإيرادات المتوقعة وبعض بنود التكاليف لا سيما تلك المرتبطة بالتسويق.

يعتقد بعض رواد الأعمال أنه عند اختيار موقع المشروع لا بد من الابتعاد عن المنافسين

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن الابتعاد عن مواقع تواجد المنافسين عند اختيار موقع المشروع شيء ضروري لتجنب المنافسة وعدم فقدان جزء كبير من الحصة السوقية، إلا أن هذا الاعتقاد غير صحيح لأن وجود المنافسين في منطقة معينة لا يعني بالضرورة خطر على المشروع الجديد، بل قد يعتبر في كثير من الحالات مؤشراً على حيوية السوق ووجود طلب نشط ومستقر. ومن جانب آخر، فإن اختيار موقع قريب من المنافسين قد يحمل مزايا متعددة مثل الاستفادة من البنية التحتية الجاهزة، تواجد أو تركيز الزبائن المستهدفين، وتشكيل ما يسمى بالعناقيد الصناعية التي قد تساهم في تقليل تكاليف التوريد والخدمات

وتحفيز الابتكار والتنافسية. كما أن قرب الموقع من المنافسين قد يساعد على دراسة سلوك السوق وسلوك (الزبائن والمنافسين) واستيعاب استراتيجيات التسعير والتوزيع المعتمدة فعلياً.

على رواد الأعمال أن يدركوا أن الابتعاد عن المنافسين قد يكون استراتيجية مناسبة في حالات معينة، مثل استهداف شريحة مختلفة من الزبائن أو تقديم منتج أو خدمة فريدة من نوعها. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، يمكن أن يكون التواجد في منطقة بها العديد من المنافسين لها فوائد كبيرة. من الأفضل أن يقوم رائد الأعمال بإجراء تحليل شامل للسوق والمنافسة والزبائن المستهدفين واختيار الموقع الذي يمنح مشروعه أفضل فرصة للنجاح، سواء كان ذلك بالقرب من المنافسين أو بعيداً عنهم.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار الموقع مرتبط بالمرحلة الأولى من مراحل عمر المشروع فقط



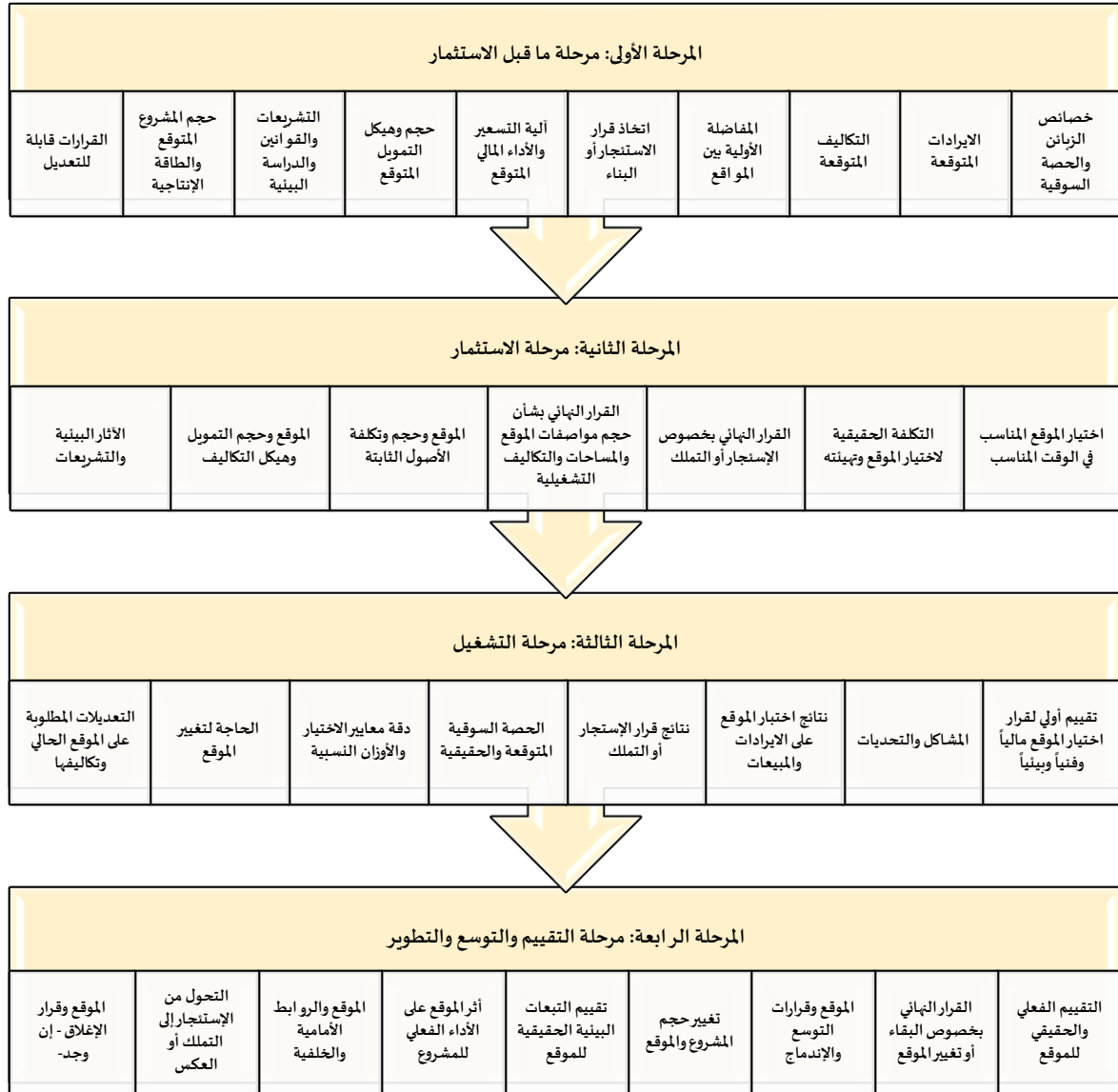
يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار الموقع مرتبط فقط بالمرحلة الأولى من مراحل عمر المشروع، وهي مرحلة ما قبل الاستثمار التي يتم فيها تحديد الموقع المقترح الذي يتم بناءً عليه إعداد دراسة الجدوى التفصيلية بعناصرها المختلفة، وهذا اعتقاد خاطئ، لأن تأثير اختيار الموقع لا ينحصر على هذه المرحلة بل يمتد إلى المراحل الأخرى من عمر المشروع، أنظر الشكل رقم (7). وهنا نشير إلى ما يلي:

- أثبتت التجارب أن سوء اختيار موقع المشروع الاستثماري، بغض النظر عن حجمه والقطاع الذي يعمل به، يعتبر من أهم أسباب تعثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأن اختيار الموقع المناسب بمثابة وضع حجر الأساس للمشروع، فالاختيار الخاطئ للموقع قد يؤثر في كل ما يتبع هذا القرار من مراحل وإجراءات وقرارات، ويكون التأثير ليس من الناحية المالية فقط، بل من النواحي الفنية والبيئية والقانونية أيضاً.
- يؤثر موقع المشروع في نتائج كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع وتبعاتها المالية وغير المالية. وتتضمن دورة حياة المشروع أربع مراحل هي: مرحلة ما قبل التأسيس، مرحلة الاستثمار والبناء، مرحلة التشغيل، ومرحلة التقييم والتطوير. ويتم تحديد الموقع بشكل أولي في المرحلة الأولى، بينما يتم تحديده بشكل نهائي وتميئته وتجهيزه في المرحلة الثانية. وعليه، فإن تغيير الموقع المقترح يترتب عليه إعادة دراسة الجدوى من جديد. ومع إتمام المرحلتين الأولى والثانية تكون عملية اختيار الموقع وتصميمه وتميئته قد انتهت بشكل عملي، ولكن نتائج اختيار الموقع لم تبدأ بالظهور لأن عملية التشغيل لم تبدأ بعد. ولا بد من الإشارة إلى أنه ثمة قرارات تتعلق بالموقع وحجمه يمكن اتخاذها أثناء أو بعد مرحلة التشغيل.
- هناك تبعات عديدة لعملية اختيار الموقع على أداء المشروعات ومؤشرات الربحية خلال مرحلة التشغيل، وقد تكون هذه التبعات إيجابية وقد تكون سلبية، وهذا يعتمد على مستوى الدقة عند

تحديد موقع المشروع في المرحلة الأولى، والدقة والكفاءة في الاختيار الفعلي للموقع وتهيئته في المرحلة الثانية. وقد تنتهي هذه المرحلة بالتوجه لتغيير الموقع أو تعديل تصميمه أو مساحته أو تفاصيله.

- ينعكس قرار اختيار موقع المشروع على مستوى الكفاءة في إتمام المرحلتين الأخيرتين من مراحل عمر المشروع، حيث يؤثر في نتائج عملية التشغيل كونه يؤثر في حجم الإيرادات والتكاليف، كما يؤثر في خيارات التطوير والتوسع، أو حتى قرارات الإغلاق و/ أو التحول إلى نشاطات أخرى.

الشكل رقم (7): أبعاد العلاقة بين موقع المشروع ومراحل دورة حياة المشروع



على رائد الأعمال اختيار موقع المشروع بالاستناد إلى منظور استراتيجي طويل الأمد يأخذ بعين الاعتبار دورة حياة المشروع، مرونة الموقع والقدرة على التأقلم مع التغيرات المستقبلية، تطور البنية التحتية والامتداد العمراني في المنطقة، والتشريعات ذات العلاقة. ويُستحسن تحليل الموقع باستخدام التحليل الرباعي، والمقارنة بين البدائل باستخدام معايير تشمل التكلفة والمرونة والنمو المتوقع.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن مرتكزات اختيار الموقع متشابهة بغض النظر عن القطاع الذي يعمل فيه

COMMON MISTAKES

يعتبر القطاع الذي يعمل في إطاره المشروع الاستثماري، بغض النظر عن حجمه، من أبرز العوامل التي تؤثر في تحديد واختيار موقع المشروع، فالمشروع الصناعي يختلف عن المشروع الزراعي والتجاري والخدمي من حيث بعض القضايا والتفاصيل الفنية والإنتاجية والتسويقية، وهذا بدوره ينعكس على معايير اختيار موقع كل من هذه المشروعات. والملفت للانتباه أن هذه المعايير قد تختلف من فرع إلى آخر داخل القطاع الواحد، فهناك خصوصية لمشروعات الصناعات الكيماوية تختلف عن نظيراتها في مشروعات الصناعات الخشبية أو الإلكترونية أو الحرفية وهكذا. ويبين الشكل رقم (8) والشكل رقم (9) والشكل رقم (10) أهم المتغيرات التي تؤثر في اختيار موقع كل من المشروع التجاري والزراعي والصناعي على التوالي.

الشكل رقم (8): أبرز المتغيرات التي يجب التركيز عليها عند اختيار موقع المشروع التجاري

عقد الايجار ومدته ومستوى المرونة	نوع المنتج - سلعة ام خدمة	نوع التجارة المرغوب فيها	حجم السوق والمبيعات المتوقعة
سهولة الوصول للموقع	التسهيلات الخاصة بمواقف السيارات	علاقة الايجار والموقع بتكاليف الإعلان	البعد عن المتاجر الأخرى المنافسة
القيود الإدارية التي قد تجعل من الموقع المناسب غير مناسب	تاريخ الموقع التجاري	تركز الفئة المستهدفة - الزبائن	سعر الأرض والبناء والتملك
السوق وإمكانية دخول منافسين	أسلوب التوزيع والعلاقة من الزبائن	طبيعة الزبائن - فرد أم مؤسسة	موقع واضح للعيان والعملاء الجدد من خارج المنطقة
الموقع وإمكانية التوسع	استمرارية السوق	استقرار التشريعات المنظمة للمنطقة	مكان مخصص للزبائن

الشكل رقم (9): أبرز المتغيرات التي يجب التركيز عليها عند اختيار موقع المشروع الزراعي

الموقع وأماكن تسويق المنتجات أو المصانع التحويلية	قرب المشروع من العمالة اللازمة	عدم وجود أية ملوثات بيئية تؤثر على كمية أو وجود المنتجات	الظروف الجوية من حرارة ورطوبة	قرب المشروع من الطرق ووسائل الاتصالات والنقل	وجود مساحة كافية من الأرض
التكامل والروابط الامامية والخلفية	موسمية الإنتاج	دورة الإنتاج	نوع المنتج	قربه من اسواق عناصر الإنتاج الأخرى	الأسعار في حالة التملك
الاستمرارية	تكاليف النقل	سوق المنتج ومدة الصلاحية	تكاليف ومتطلبات التخزين	متطلبات تتعلق بالتربة	معدل تساقط الأمطار
موقع بحو افز وفقاً للتشريعات	توفر العمالة باستمرار	الروابط الأمامية والخلفية	وسائل الري عند الحاجة	أسلوب التوزيع- مباشر أو غير مباشر	نوع السوق- محلي ودولي

الشكل رقم (10): أبرز المتغيرات التي يجب التركيز عليها عند اختيار موقع المشروع الصناعي

نوع المنتج وأساليب التوزيع	القوانين والتعليمات المحلية والحوافز	القرب من مصادر الطاقة الكهربائية	القرب من العمالة الماهرة الرخيصة	القرب من الموردين والمواد الأولية الرئيسية	القرب من السوق
مصدر المواد الأولية وعددها	أسلوب التوزيع والبيع والتكلفة	البنية التحتية	العناقيد الصناعية والتشابك	الامور البيئية	قربه من وسائط النقل الضرورية
حجم المشروع وعدد العمال	السوق: المحلي ام الخارجي ام كلاهما	سلعة نهائية ام وسيطة	الاثار البيئية المتوقعة	التخزين والصلاحية	نوع المواد الأولية
إمكانات التوسع في نفس الموقع	الخروج الآمن	التخطيط الحضري واستمرارية الموقع	الخدمات العامة	التخصصات الدقيقة المطلوبة	

على رائد الأعمال أن يدرك أن القطاع (الرئيسي أو الفرعي) الذي يعمل فيه المشروع عامل مهم في تحديد الموقع وتحديد تصميمه وهيكله، لا سيما وأن طبيعة القطاعات الأكثر انتشاراً مختلفة إلى حد كبير عند مقارنة الصناعة والزراعة بكل من التجارة والخدمات. وقد يرتبط موقع مشروع ما في قطاع ما بمشروع آخر في قطاع آخر إذا كان ثمة روابط أمامية وخلفية بين المشروعين.

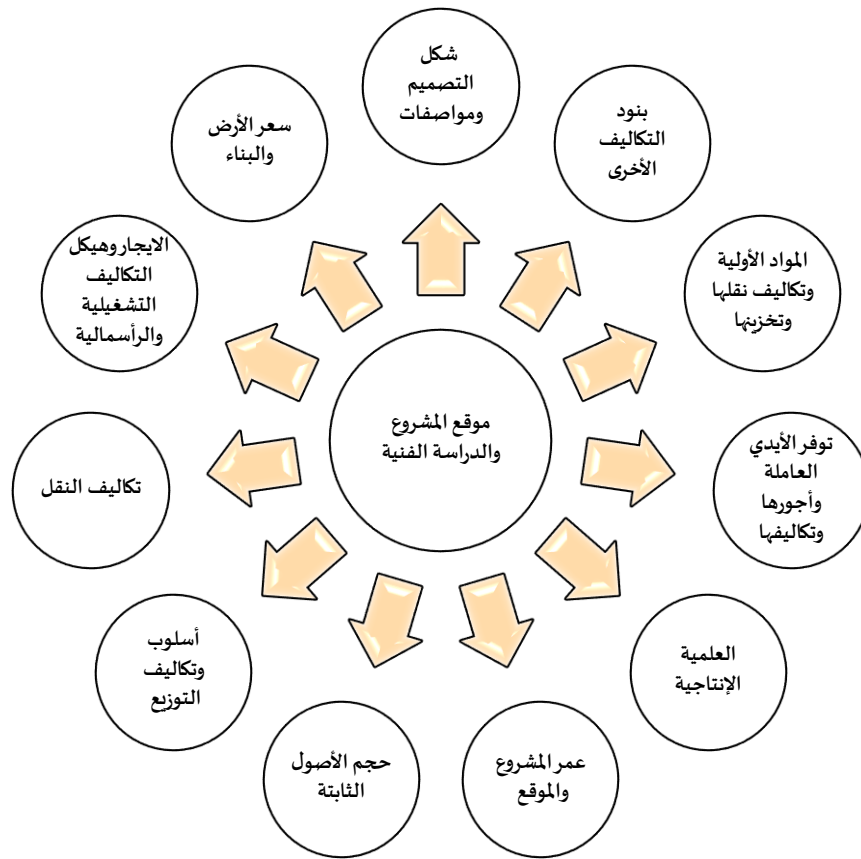
يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار الموقع يتم في الدراسة الفنية بشكل عشوائي بدون تأثيرات جانبية وليس له علاقة بمكونات الدراسة الفنية الأخرى



تبدأ الدراسة الفنية استناداً على نتائج دراسة السوق التي تضمنت تحديد الحصة السوقية المتوقعة وحجم المشروع المقترح (الطاقة الإنتاجية) في الموقع الذي تم اختياره بشكل مبدئي، وهذا بدوره يحدد الاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية ويؤثر في مواصفات الموقع وبعض التفاصيل الفنية الأخرى. وهنا نشير إلى ما يلي:

- تعمل الدراسة الفنية على تحليل كافة الجوانب الفنية المتعلقة بالمشروع (تحليل المواقع المقترحة اختيار الموقع الأمثل وتحليل تبعات الاختيار، الطاقة الإنتاجية، العملية الإنتاجية، التشريعات والقوانين والبعد البيئي، والاحتياجات التشغيلية وغير التشغيلية)، أي بكل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع ومكانه وآلاته ومعداته واحتياجاته من المواد الأولية والعمالة المباشرة وغير المباشرة وبقية الاحتياجات التشغيلية وغير التشغيلية اللازمة. وكل ما يتعلق بتقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية.
- يوجد علاقة وثيقة بين مكونات الدراسة الفنية والمسائل التي تعالجها وبين موقع المشروع، فاختيار الموقع يحد ذاته جزء من المسائل الفنية التي تعالجها الدراسة، كما أن له تبعات كثيرة على نتائج الدراسة الفنية، فقد يؤثر اختيار الموقع في التكاليف التشغيلية المتوقعة، كما يؤثر في عملية التوظيف ونوعية العمالة المتوفرة في المنطقة وتكاليفها، وفي تكاليف المواد الأولية وتكاليف نقلها وتخزينها، وفي التكاليف الرأسمالية المتوقعة (تبعاً لقرار الاستئجار والتملك). ويعود ذلك لارتباط الموقع بسعر الأرض أو كلفة البناء أو المساحة المسموح بها، وهذا لا يلغي التأثير المتبادل بين الموقع ونتائج دراسة السوق التي على أساسها يتم البدء بالدراسة الفنية، أنظر الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11): أبعاد تأثير موقع المشروع والدراسة الفنية



- إذا ما أردنا مزيد من التحليل لتأثير الموقع على مخرجات الدراسة الفنية، فإننا ندرج تأثيره على بقية بنود التكاليف التي يؤثر الموقع فيها (تكاليف النقل والتوزيع والمعدات الرأسمالية اللازمة لذلك). ويبين الشكل رقم (12) والشكل رقم (13) أبرز بنود التكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بقرار اختيار موقع المشروع وتميئته على التوالي.

الشكل رقم (12): أبرز بنود التكاليف التشغيلية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بقرار اختيار موقع المشروع وتميئته

تكاليف العمال	أجور العمال	تكاليف نقل المنتج	تكاليف نقل المواد الأولية	تكاليف الخدمات العامة
عدد العمالة غير المباشرة	تكاليف التأمين	تكاليف الصيانة	أجرة الموقع	مخصصات التسويق
تكاليف التخلص من النفايات والمنتجات غير الصالحة	تكاليف التخزين	تكاليف التصميم والتنفيذ		

الشكل رقم (13): أبرز بنود التكاليف الرأسمالية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بقرار اختيار موقع المشروع وتهيئته

تكاليف شراء الأرض	تكلفة البناء	تكاليف معدات النقل للمواد الأولية والعمال
تكاليف الأثاث واللوازم	حجم الأصول الثابتة بجميع أشكالها	رأس المال العامل
بعض تكاليف ما قبل التشغيل	تكاليف التوسع في المستقبل	تكاليف تغيير الموقع

على رائد الأعمال أن يدرك أن نتائج قرار اختيار موقع المشروع ومواصفاته وخصائصه تؤثر بشكل كبير في هيكل وحجم التكاليف الرأسمالية والتشغيلية المتوقعة، وبالتالي تؤثر في صافي الدخل وربحية المشروع المتوقعة، ومن هنا ظهرت النداءات الرامية إلى أهمية اختيار الموقع الأمثل للمشروع.

يعتقد بعض رواد الأعمال أنه لا علاقة لموقع المشروع بالدراسة التمويلية
وفرص الحصول على التمويل



تستند الدراسة التمويلية على نتائج الدراسة الفنية والتي من أهمها: تحديد حجم التكاليف الرأسمالية اللازمة لتأسيس وتصميم وبناء وتهيئة المشروع، والتي غالباً ما يظهر تساؤلات حول كيفية تمويلها. وتتضمن الدراسة التمويلية عدة بنود أهمها: تحديد الاحتياجات التمويلية وذلك بناء على تفاصيل الدراسة الفنية وتحديد مصدر التمويل الأمثل بناء على معايير المفاضلة بين المصادر المتوفرة. وفي هذا الإطار، لا بد من الإشارة إلى أن حجم التمويل المطلوب - بغض النظر عن مصادره - يعتمد بشكل رئيسي على قرار المستثمر حول الموقع وفيما إذا كان مستأجراً مملوك، فاستئجار الموقع ينعكس على التكاليف التشغيلية بشكل رئيسي (وقد يخلق في المستقبل طلب على قروض تشغيلية قصيرة أو متوسطة الأمد)، أما إذا كان القرار بالشراء والبناء والتملك فهذا يؤثر في التكاليف الرأسمالية وحجم التمويل المطلوب في مرحلة التأسيس. وعليه، يمكن القول أن اختيار الموقع وتبعاته تؤثر في نتائج الدراسة التمويلية، بل أن ارتفاع تكاليف الموقع والمباني قد تقلل من خيارات التمويل المتاحة أمام رائد الأعمال (قد يتجاوز التمويل المطلوب السقف الائتماني لعدد من المؤسسات التمويلية)، كما قد ينعكس ذلك على تكلفة التمويل، فكلما كانت تكاليف الموقع أعلى سيكون المبلغ المقترض أكبر وتكاليف التمويل كذلك أكبر وفترة السداد أطول.

يؤثر موقع المشروع ومساحته ومواصفاته وتكاليف تهيئته في حجم التكاليف الرأسمالية، وبالتالي في حجم التمويل المطلوب، وهذا بدوره يؤثر في تكلفة الاقتراض وعمر القرض وفترة السماح ونوع القرض وقيمة الأقساط الشهرية، كما يؤثر في الخيارات المتاحة للتمويل لا سيما عندما يكون مبلغ التمويل أعلى من سقف التمويل المسموح به. وقد يختار رائد الأعمال الموقع في منطقة ما بسبب ما يُمنح للمستثمرين في هذه المنطقة من مزايا تفضيلية تتعلق بالتمويل (سعر فائدة أقل وشروط أبسط). وقد يكون الموقع أكثر عنصرياً شجع الممول على منح التمويل، وقد يكون السبب الرئيسي للرفض.

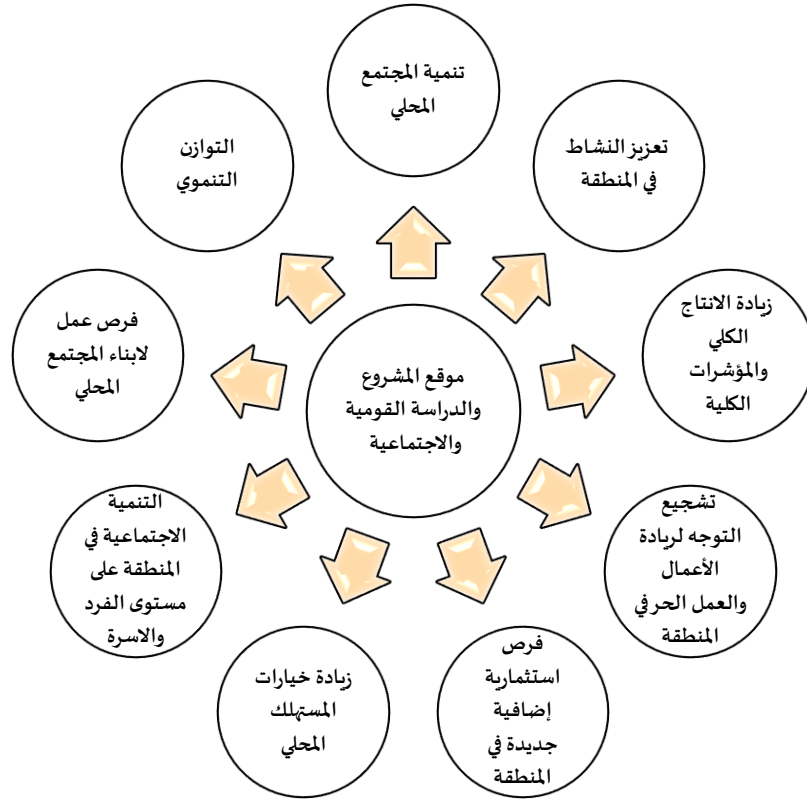
يعتقد بعض رواد الأعمال بأنه لا يوجد علاقة بين موقع المشروع والدراسة القومية ونتائجها



تهدف الدراسة القومية والاجتماعية إلى إبراز تأثيرات المشروع الاستثماري - بغض النظر عن حجمه والقطاع الذي يعمل فيه - على المجتمع المحلي القريب من المشروع وعلى الاقتصاد ككل، حيث تركز هذه الدراسة على تحديد دوره في خلق فرص العمل لأبناء المجتمع المحلي، وفي توفير الوقت والجهد وزيادة الخيارات المتاحة أمام الزبائن. كما تركز على تأثيره على بعض المتغيرات الكلية كحجم الناتج المحلي الإجمالي وعدد الفرص المستحدثة ومعدل البطالة في المنطقة وحجم الصادرات وحجم الاحتياطيات من العملات الصعبة. وهنا نشير إلى أن اختيار موقع مشروع معين في منطقة بحد ذاتها يمنحها العديد من المكاسب والمزايا لم تكن لتتحقق بدون هذا المشروع، وفيما يلي يبين الشكل رقم (14) العلاقة بين موقع المشروع والدراسة القومية والاجتماعية.

يرتبط موقع المشروع بشكل كبير بالدراسة القومية لا سيما وأن اختيار موقع دون غيره يعني استفادة جزء من المجتمع دون غيره من وجود هذا المشروع في المنطقة. وتتمثل مكاسب المجتمع المحلي من المشروع بما يترتب على وجوده من مكاسب اجتماعية و/أو اقتصادية، كما قد يترتب عليه آثار بيئية. لذا، فإن جهود توزيع الاستثمار المحلي وخلق التوازن التنموي في المناطق الفقيرة أو الأقل نمواً تركز على اجتذاب الاستثمار المحلي ورواد الأعمال إلى هذه المناطق واختيارها مكاناً لمشروعاتهم.

الشكل رقم (14): موقع المشروع والدراسة القومية

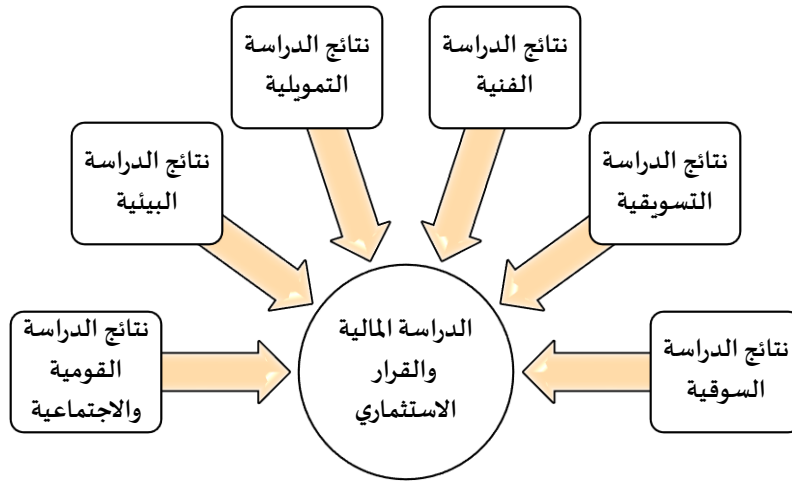


يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار الموقع يؤثر في الأداء المالي للمشروع من خلال تأثيره على بنود التكاليف فقط

COMMON MISTAKES

تهدف الدراسة المالية إلى تقييم ربحية المشروع من خلال عدد من المؤشرات المالية المتعارف عليها، وذلك باستخدام البيانات التي تم تجميعها من مختلف مكونات الدراسة التفصيلية (دراسة السوق والدراسة التسويقية والدراسة التمويلية والدراسة الفنية والدراسة البيئية والدراسة القومية والاجتماعية)، كما هو مبين في الشكل رقم (15). ويبين الشكل وبشكل صريح تأثير موقع المشروع على مؤشرات الربحية التجارية وعلى القرار الاستثماري، باعتباره يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الحصة السوقية وحجم المبيعات المتوقعة والسعر المتوقع وأساليب وتكاليف التسويق المتوقعة، وبالتالي في الإيرادات السنوية المتوقعة. كما يؤثر في حجم الاحتياجات والتكاليف الرأسمالية والتشغيلية، وحجم وتكلفة التمويل، وحجم التكاليف اللازمة لمعالجة أية آثار بيئية، وغيرها من بنود الإيرادات والتكاليف الإجمالية. ويلخص الشكل رقم (16) أبرز أبعاد تأثير قرار اختيار الموقع وتصميمه وبناءه على الأداء المالي المتوقع والقرار الاستثماري.

الشكل رقم (15): موقع المشروع والدراسة المالية والقرار الاستثماري



الشكل رقم (16): ملخص بأبرز أبعاد تأثير قرار اختيار الموقع وتصميمه وبناءه على الأداء المالي المتوقع والقرار الاستثماري

فرص استخدام التمييز السعري	آلية التسعير ومستوى الأسعار	النمو في الإيرادات السنوية المتوقعة	الحصة السوقية والمبيعات المتوقعة	القدرة الشرائية ونمط الاستهلاك للعملاء
أسلوب التسويق	تكاليف التسويق	تكاليف النقل والتوزيع	تكاليف التخزين	نسب التالف
التكاليف الرأسمالية	التكاليف التشغيلية	الحوافز والتسهيلات وبيئة الأعمال	فرص الحصول على التمويل	تكلفة التمويل
هيكل التمويل	توفر الأيدي العاملة المطلوبة	تكلفة الإيجار وتكلفة التملك	أجور الأيدي العاملة	تكاليف الأيدي العاملة
نوع الاحتياجات التمويلية	المنافسة بأنواعها	تكاليف التوسع والاندماج	تكاليف الخروج من السوق والتسييل	عدد المنافسين وقدراتهم
سرعة تصريف المنتج	التدفقات النقدية الداخلة	التدفقات النقدية الخارجة	موسمية الإنتاج والدخل	المخاطر بأشكالها المختلفة

على رائد الأعمال أن يدرك أن هناك تأثير كبير لقرار اختيار الموقع على قرار الاستثمار، ويعتبر اختيار الموقع من أهم محددات الأداء المالي المتوقع للمشروع لأنه يؤثر في مخرجات كافة عناصر دراسة الجدوى التفصيلية، وبالتالي فهو يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في نوع القرار الاستثماري. وقد يؤدي تغيير الموقع إلى تحسن المؤشرات المالية وإلى تغيير القرار الاستثماري من رفض الفكرة إلى قبولها. وفي المقابل، قد يترتب على نتائج الدراسة المالية توصية بتغيير الموقع المقترح و/أو تعديل حجمه و/أو تصميمه.

يتجاهل بعض رواد الأعمال العلاقة الوثيقة بين موقع المشروع ونتائج الدراسة البيئية

COMMON MISTAKES

تتضمن الدراسة البيئية تحليل شامل لجميع الآثار البيئية الإيجابية والسلبية لموقع المشروع والعمليات الإنتاجية وعمليات التوزيع والتخزين والنقل، وغيرها من العمليات التي تؤثر على البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع بما فيها الآثار البيئية لعملية استهلاك المنتج. ويتضح مما سبق العلاقة الوثيقة بين الموقع ونتائج الدراسة البيئية، حيث قد تؤدي نتائج تحليل الآثار البيئية إلى قرار تغيير الموقع أو إجراء بعض التعديلات على حجمه أو تصميمه. فعلى سبيل المثال، إذا ترتب على عمليات التشغيل في موقع المشروع الذي تم اختياره أي نوع من أنواع التلوث (تلوث الهواء، أو تلوث في التربة، أو تلوث ضوضائي)، فإن هذا قد يتطلب اتخاذ بعض الإجراءات التي من شأنها التقليل من هذه التأثيرات حتى يتسنى الحصول على الموافقات والتراخيص المطلوبة، وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور بنود جديدة في قائمة التكاليف الرأسمالية و/أو التشغيلية، وقد يكون ذلك سبباً في تراجع مؤشرات الربحية والجدوى المالية للمشروع.

على رائد الأعمال أن يدرك الارتباط الوثيق بين موقع المشروع ومعايير اختياره من جهة ومكونات الدراسة البيئية ومختلف القضايا التي تعالجها ومخرجاتها من جهة أخرى، وقد يترتب على قرار اختيار الموقع تبعات مالية سيتم استخدامها للتقليل من آثاره البيئية. وقد تتضمن نتائج الدراسة البيئية توصية بتغيير الموقع الحالي واستبداله بموقع آخر.

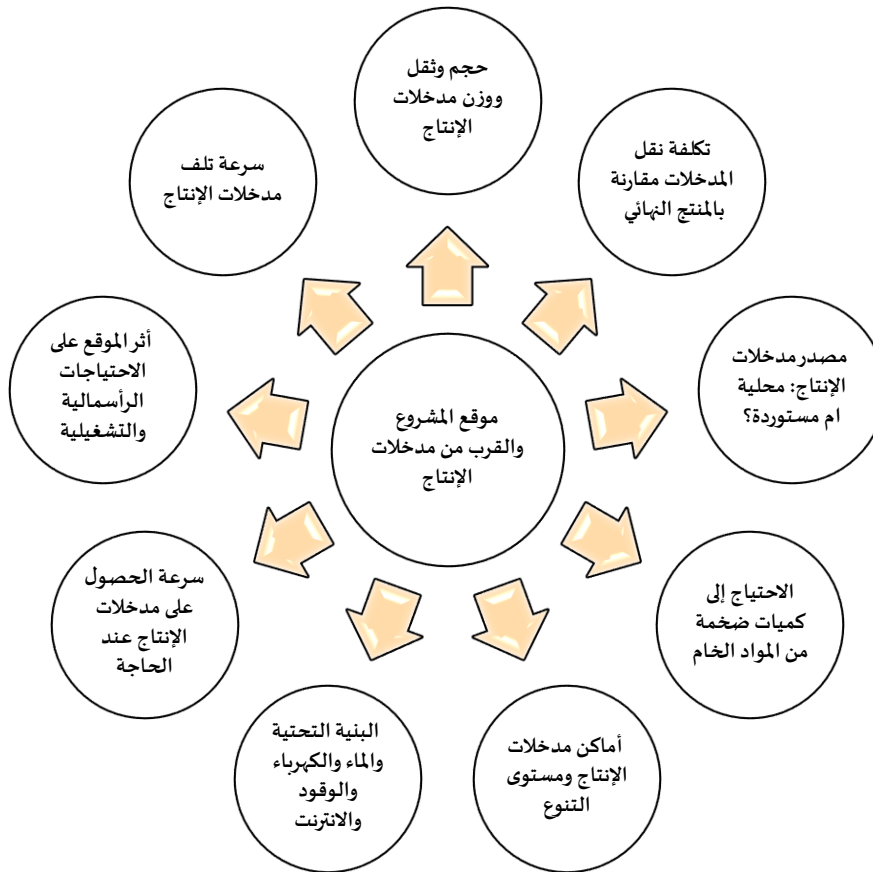
يعتقد بعض رواد الأعمال أن موقع المشروع يجب أن يكون بالقرب من المواد الأولية

COMMON MISTAKES

يرى الكثير من المتخصصين أن قرب موقع المشروع من المواد الأولية ضروري جداً، ويرتكزوا في ذلك على عدة مبررات يمكن وصفها في أغلب الحالات بأنها معقولة. ولكن البت في العلاقة بين موقع المشروع ومصدر ومكان المواد الأولية (المحلية) يحتاج إلى مزيد من التحليل وإلى إجابة على عدد من التساؤلات التي تتعلق بعدد من الأمور أهمها طبيعة المواد الأولية (مصنعة أو نصف مصنعة أو سلعة أو خدمة)، قابليتها للتخزين وتكاليف التخزين، تكاليف نقلها إلى مواقع البديلة، قابلية المواد الأولية للتلف بشكل عام أو أثناء النقل أو أثناء التخزين، أثر الموقع على الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية (مجملة التكاليف)، تكاليف نقل المنتج النهائي إلى السوق المستهدف، وعدد الموردين ومدى السرعة في تلبية الاحتياجات من المواد الأولية.

وعليه، فإنه في حالات عديدة ينصح بأن يكون الموقع قريب من المواد الأولية وذلك لخفض التكاليف، لا سيما وأن القرب من السوق والفئات المستهدفة غير مهم بسبب أسلوب التوزيع غير المباشر الذي يستخدمه المشروع (البيع غير المباشر للعميل من خلال موزعين أو تجار الجملة). ولكن ثمة تساؤل هام يظهر هنا، هل يمكن الاعتماد بشكل كامل على هذا العامل في اختيار موقع أو مكان المشروع؟ بالطبع الإجابة "لا"، خصوصاً إذا كان المشروع يعتمد على عدد كبير من المواد الأولية المتوزعة على مناطق عديدة، فأي المواقع سيختار؟، أو إذا كان المشروع يعتمد على مدخلات إنتاج مستوردة. يلخص الشكل رقم (17) أبرز المسائل التي يجب الانتباه لها عند اختيار الموقع ومدى قربها من المواد الأولية وبقية مدخلات الإنتاج.

الشكل رقم (17): موقع المشروع وقربه من مدخلات الإنتاج



على رائد الأعمال أن يدرك أن هناك بعض المشروعات يستحيل أن يكون موقعها قريب من سوق أو مصدر مدخلات الإنتاج مهما كان تأثير ذلك على التكاليف، ويعود ذلك لعوامل تتعلق بطبيعة المشروع وطبيعة المنتج ومكان السوق والفئة المستهدفة وتكاليف نقل المنتج وأسلوب التوزيع والتعامل المباشر مع الزبائن والروابط الأمامية والخلفية. وعليه، لا يمكن الاعتماد على معيار القرب من المواد الأولية كمعيار وحيد ورئيسي لاختيار الموقع، بل يمكن إعطاؤه وزن نسبي مرتفع لا سيما في بعض المشروعات الصناعية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن موقع المشروع يجب أن يكون بالقرب من السوق والفئات المستهدفة

COMMON
MISTAKES

يرى بعض رواد الأعمال أن قرب المشروع من السوق أو من الفئات المستهدفة هو الخيار الأمثل في جميع الحالات، ويعتبروا ذلك قاعدة عامة يجب اتباعها عند اختيار الموقع. إلا أن هذا الاعتقاد غير صحيح في جميع الحالات، بل قد يؤدي إلى قرارات غير صحيحة إذا لم يُدرس ضمن إطار شامل يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشروع، ونموذج العمل، وهيكلة التكلفة، وطبيعة الخدمة أو المنتج والميزة التنافسية. وهنا نشير إلى ما يلي:

- تعتبر تكاليف نقل منتجات المشروع إلى الأسواق من العوامل الهامة التي تؤثر في اختيار الموقع المناسب للمشروع، ووصل الحال إلى التعميم بأن هناك مجموعة من المشروعات لا يمكن أن تنجح وتستمر إذا كانت بعيدة عن السوق والزبائن (لا سيما تلك التي تعتمد أسلوب البيع المباشر من المنتج إلى المستهلك).
- يرى الكثيرون أن قرب المشروع من السوق يساعد في تقديم خدمات أفضل للزبائن، وعلى توفير جزء كبير من تكاليف نقل المنتج من مكان الإنتاج إلى السوق. ويمكن القول أن هناك عدد من المسائل التي يجب مناقشتها عند الحديث عن علاقة الموقع بالسوق والزبائن، ومن أهمها: نوع المنتج (سلعة أو خدمة)، قابلية المنتج للتخزين وتكاليف التخزين، مدى استقرار السوق المتاح في الموقع والحصة السوقية، مدخلات الإنتاج وتكلفة نقلها وتخزينها ومدى قابليتها للتلف، خدمات ما بعد البيع، قابلية المنتج للنقل واحتمالية التلف وتكاليف النقل، احتمالية دخول منافسين جدد، والقدرة على تغيير آلية التسعير وأسلوب التوزيع والتسويق.
- في بعض المشروعات، خاصة السلعية أو الصناعية، قد يكون الموقع الأفضل بالقرب من مصادر المواد الخام أو موانئ الشحن أو مناطق التوسع الصناعي، وليس بالضرورة أن يكون قريب من الزبائن. كما أن بعض المشروعات التي تعتمد على التوزيع غير المباشر، أو التي تُقدّم فيها الخدمة عن بُعد، لا تتطلب موقع قريب من السوق الفعلي، بقدر ما تتطلب بنية تحتية قوية وخدمات لوجستية.
- إن مرتكزات قرار اختيار موقع المشروع الذي ينتج سلعة ما تختلف وبشكل كبير عن مرتكزات اختيار موقع المشروع الذي يبيع أو يوزع نفس السلعة، فقد يكون الأول قريب من المواد الأولية والثاني قريب من السوق والزبائن وذلك تبعاً لأسلوب التوزيع.
- بعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة موقعها يجب أن يكون في السوق وقريب من الزبائن (المشروعات التجارية والخدمية البسيطة)، والمهمة تكمن في اختيار الموقع الدقيق داخل السوق وقرب الزبائن (وليس في المفاضلة بين القرب من السوق أو القرب من مدخلات الإنتاج). على سبيل المثال، في

المشروعات الخدمية، فإن القرب من السوق المستهدف قد يكون عامل حاسم، ولكن بشرط أن لا يؤدي إلى ارتفاع غير مبرر في الإيجارات أو التكاليف الثابتة، أو إلى بيئة تشغيلية غير ملائمة وفيما يلي يبين الشكل رقم (18) أبرز القضايا التي تربط موقع المشروع بالسوق الزبائن.

على رائد الأعمال عند اختيار موقع المشروع العمل على تقييم طبيعة النشاط، وسلوك الزبائن، وهيكल التكاليف، وقنوات التوزيع، ومدى حاجة المشروع إلى القرب الفعلي من السوق أو إمكانية استبداله بخدمات لوجستية وتسويق رقمية. ويُفضل الوصول إلى الموقع الأفضل اقتصادياً وتشغيلياً، وعدم الانسياق وراء قاعدة "القرب من السوق" باعتبارها قاعدة مطلقة تصلح لجميع الحالات. قد يكون الموقع في دولة والزبائن في دولة أخرى، وهنا تختلف المعايير بحيث يتم التركيز على التكلفة والجودة من أجل تعزيز تنافسية المنتج.

الشكل رقم (18): قضايا تتعلق بموقع المشروع والزبائن

هل الزبائن أفراد أم مؤسسات	عدد الزبائن	القوة الشرائية للزبائن واستقرارها	نمط الاستهلاك وأذواق الزبائن
أسلوب وبدائل التوزيع والتسعير	مرونة الطلب على السلعة	استقرار الزبائن	النفوذ إلى المناطق المجاورة - عملاء جدد
عدد وقوة المنافسين وتوزيعهم	الفرق بين الزبون والمستهلك النهائي	فرص انتقال الزبائن إلى أسواق أخرى	الولاء للمنتج

يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار الموقع عملية عشوائية تستند إلى تقديرات رائد الأعمال وخبرته فقط



تؤكد العديد من الدراسات الاقتصادية والفنية المتعلقة بالاستثمار لا سيما في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أن اختيار موقع المشروع يعتبر من أهم القرارات الاستراتيجية التي قد يتوقف عليها نجاح أو فشل المشروع، وذلك لتأثيره على حجم الإيرادات وحجم هيكل التكاليف وهيكل التمويل وصافي التدفق النقدي ومؤشرات الربحية والاستمرارية. وهنا نشير إلى ما يلي:

- أصبح من الضروري بل والضروري جداً إيلاء عملية تحديد المواقع المقترحة وعملية المفاضلة بينها أهمية كبيرة، بحيث يتم اختيار موقع المشروع بطريقة سليمة مبنية على اعتبارات ومعايير اقتصادية وفنية وعلمية وتجارية، وليست على اعتبارات شخصية عشوائية وغير مدروسة. ويمكن تلخيص

تسلسل عملية اختيار الموقع النهائي لأي مشروع استثماري بعدد من المراحل التي تبدأ بتحديد فكرة المشروع، ثم تحديد المواقع المقترحة لتنفيذ هذه الفكرة وذلك بناء على دراسة الجدوى الأولية، ثم تقييم هذه المواقع والمفاضلة بينها وفقاً لعدد من المعايير والمرتكزات التي قد تختلف أوزانها النسبية وأهميتها، ويختلف عددها تبعاً لحجم المشروع ونمط وأسلوب الإنتاج والقطاع، ويتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً لأهم المعايير والمرتكزات المستخدمة في اختيار موقع المشروع.

- قد يكون لموقع السبب الرئيسي في ظهور الفكرة الاستثمارية والاستعجال في تنفيذها، فقد يلاحظ المستثمر موقع ما يمتاز بمواصفات خاصة تنطوي على ربحية مرتفعة، مما يحفز المستثمر للبحث عن فكرة استثمارية تلائم هذا الموقع، وهذا يلغي أهمية عملية المفاضلة بين المواقع المقترحة.
- قد يصبح الموقع الذي كان مناسب في فترة ما غير مناسب في وقت لاحق إذا تغيرت الظروف وحصلت مستجدات تؤثر في الأداء المالي للمشروع وقدرته على الاستدامة.
- الموقع الأمثل لأي مشروع استثماري هو الموقع الذي يحقق أكبر قدر من الشروط والمعايير المستخدمة في عملية المفاضلة بين المواقع المقترحة، ويساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة مقارنة بالمواقع البديلة.
- يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في اختيار الموقع الأمثل للمشروع الاستثماري إلى عوامل رئيسية (الوزن النسبي مرتفع) وعوامل ثانوية (الوزن النسبي منخفض)، ويقسمها البعض إلى عوامل كمية وعوامل نوعية.
- لا يوجد نظرية عامة تكون بمثابة أساس لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الموقع بحيث تطبق في جميع الحالات بغض النظر عن حجم المشروع والقطاع وطبيعة المنتج وعملية الإنتاج والفئة المستهدفة. ولا يوجد موقع مثالي لأنه قد يكون من الصعب توفر موقع واحد تتوفر فيه كافة المزايا ويحقق كامل الشروط والمعايير اللازمة. ويلخص الشكل رقم (19) أبرز مرتكزات اختيار الموقع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (19): ملخص بأبرز مرتكزات ومحددات اختيار موقع المشروع

القرب من المواد الأولية	القرب من السوق والزبائن	أسلوب التوزيع	المنافسة	التشريعات والحوافز الجاذبة	التشريعات الطاردة	المدى الطويل والمدى القصير
خطط التوسع المستقبلية	وسائل النقل	مسألة التمويل	التشبيك والتوطن	الفئة المستهدفة	العوامل الشخصية	العادات والتقاليد والمجتمع المحلي
حجم المشروع	القطاع الذي يعمل فيه	طبيعة العملية الانتاجية	طبيعة المنتج	الآثار البيئية	الاستقرار الأمني	عدد المواقع المتاحة
توفر الأيدي العاملة	هيكل التمويل	التراخيص ومزاولة العمل	حجم النشاط في المنطقة	المناخ والتربة	المناخ والتربة	استراتيجية الإغلاق
فرص الانتقال إلى مكان آخر	التوطن والتشبيك	الروابط الأمامية والخلفية	المسؤولية الاجتماعية	سهولة الاستدلال على الموقع	وسائل النقل	التكاليف الرأسمالية والتشغيلية
حجم السوق (محلي أم خارجي)	عدد المواد الأولية وتنوع مصادرها	نسبة تكلفة الموقع إلى المجموع	الاستثمار التملك	التدفقات النقدية	طبيعة الزبائن (فرد أم مؤسسة)	المساحة والمواقف
المنافسة المتوقعة في المستقبل	دراسة البدائل مالياً	معدل استقرار العمالة	التكاليف غير المباشرة للموقع	التحليل الرباعي للمواقع المقترحة	دراسة البدائل فنياً	هيكل التكاليف
مستوى الابتكار في المنتج		النمط الاستهلاكي للمجتمع المحلي				

على رائد الأعمال أن يدرك أنه لا يوجد قائمة محددة ونهائية تبين محددات اختيار الموقع المناسب للمشروع الاستثماري الصغير أو المتوسط، ولكن يتم تحديد الأهمية النسبية لكل من هذه المحددات مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المشروع والقطاع وطبيعة عملية الإنتاج وطبيعة المنتج.

يعتقد البعض بأن معيار اختيار الموقع هو التكلفة على صاحب المشروع فقط والموقع الأرخص هو الأفضل



يعتقد بعض رواد الأعمال أن الموقع الأنسب للمشروع هو الموقع الأقل تكلفة من حيث الإيجار أو سعر الأرض أو تكلفة التأسيس والبناء، متجاهلين الجوانب التشغيلية والاقتصادية الأخرى التي قد تجعل الموقع "الرخيص" حالياً مكلف على المدى المتوسط والطويل. إن النظر إلى التكلفة الأولية كمعيار وحيد لاختيار الموقع يُعد اختصاراً خطيراً لعملية المفاضلة بين المواقع المختلفة التي يفترض أن تكون تعتمد على عدد من المؤشرات. على سبيل المثال، قد يكون الموقع الأرخص بعيد عن السوق أو الموردين، مما يرفع تكاليف النقل والتوزيع. وقد يفتقر إلى الخدمات الأساسية مثل الكهرباء أو المياه أو الإنترنت، مما يُجبر المشروع على تغطية هذه الاحتياجات بتكاليف مرتفعة. كما أن بعض المواقع الرخيصة قد تكون في بيئة

تنظيمية معقدة، أو تخضع لقيود بيئية أو تراخيص مرهقة تؤخر أو تعيق عمليات التشغيل. والأسوأ من ذلك، أن ضعف البنية التحتية أو ندرة العمالة المؤهلة في بعض المواقع قد يؤدي إلى خلل مستمر في العمليات التشغيلية للمشروع وتكاليف غير مباشرة لا تظهر إلا لاحقاً.

وتختلف معايير المفاضلة بين المواقع المقترحة وتحديد الموقع الأنسب، إلا أن الدراسات أجمعت أن القطاعين العام والخاص يركزان على مفهوم الموقع الأمثل للمشروع. وتتم مرحلة اختيار الموقع الأمثل بمرحلتين أساسيتين، يتم في المرحلة الأولى تحديد المنطقة الجغرافية التي سيقام فيها المشروع، ويتم في المرحلة الثانية تحليل الموقع داخل حدود هذه المنطقة، إلى أن يتم التوصل إلى الموقع الأمثل! وقد برز بين المتخصصين اختلافات بسيطة حول مفهوم "الموقع الأمثل"، الأمر الذي تمخض عنه ظهور أربعة مفاهيم مختلفة يعتمد كل منها على معيار مختلف، أنظر الشكل رقم (20).

الشكل رقم (20): معايير تحديد الموقع الأمثل للمشروع الاستثماري



على رائد الأعمال عند اختيار الموقع أن يقوم بتحليل شامل متعدد المعايير يأخذ في الاعتبار معيار التكلفة الأولية للموقع، ولكن أيضاً لا بد من استخدام معيار التكلفة على المستهلك (الوقت والجهد) ومعيار الربحية ومعيار السوق والحصة السوقية. كما يجب مراعاة معايير أخرى مثل توفر البنية التحتية، والقرب من السوق أو المواد الخام أو العمالة، والتكاليف التشغيلية المستقبلية، والبيئة القانونية والتنظيمية، ومستوى المخاطر.

**يغفل بعض رواد الأعمال عند المفاضلة بين المواقع عن احتمالية اللجوء
إلى تغيير الموقع في المستقبل**

COMMON
MISTAKES

عند المفاضلة بين المواقع المحتملة للمشروع، يغفل بعض رواد الأعمال عن احتمال الحاجة المستقبلية إلى التوسعة أو نقل الموقع نتيجة تغيرات في حجم الطلب و/أو تطور العمليات التشغيلية، أو نتيجة تغير في البيئة المحيطة. وقد يبدو الموقع مناسب في البداية من حيث التكلفة أو القرب من السوق، لكنه قد يقلل من فرص النمو، إما بسبب محدودية المساحة المتاحة، أو القيود التنظيمية، أو التشريعات البيئية، أو صعوبات تتعلق بالبنية التحتية. كما أن بعض المواقع قد تكون محمية من حيث التوسع العمراني، أو غير قابلة لتوسيع خطوط الإنتاج لاحقاً، مما يُجبر المشروع على تغيير الموقع بتكاليف عالية. وقد يلجأ رائد الأعمال في كثير من الأحيان إلى نقل موقع المشروع لأسباب مالية و/أو واجتماعية و/أو بيئية وتشريعية و/أو أمنية. وفيما يلي يبين الشكل رقم (21) أهم أسباب تغيير الموقع.

الشكل رقم (21): أسباب تغيير الموقع

التغير في الطلب وتراجع الحصة السوقية بشكل غير قابل للتعويض مما أثر على القدرة على الاستمرارية	تغير مدخلات الإنتاج وانتقال موقعها وتغير مصدريها	رغبة المستثمر بتعديل الأخطاء التي ارتكبها عند اختيار الموقع الحالي	العائد المتوقع في الموقع الجديد أعلى من الموقع الحالي
التوسع لأسباب مختلفة	انفصال المستثمرين	تكوين ائتلافات مع مشروعات أخرى	تغير أو تعديل التشريعات والقوانين والحوافز
أسباب اجتماعية ودينية وأسرية	البحث عن أسواق أكبر وأنماط استهلاكية مختلفة	محاولة تقليل تكاليف الإنتاج	تغير مجال الإنتاج بالكامل، الأمر الذي يجعل من الموقع الحالي موقع غير مناسب للنشاط الجديد
تغير أسلوب الإنتاج والحاجة إلى مساحات ومواصفات إضافية	تردي البنية التحتية واهتلاكها، الأمر الذي يؤثر في العمليات التشغيلية والتكاليف	تغير نمط الملكية، حيث يمكن أن ينتقل من موقع مستأجر إلى موقع مملوك بالكامل أو العكس	التعثر ونقص السيولة الأمر الذي يحتم الانتقال إلى موقع آخر أقل تكلفة
الانتقال من العمل في المنزل إلى السوق	الرغبة في التوطن والتشبك مع المشروعات ذات العلاقة	ارتفاع الإيجار في الموقع الحالي	عدم القدرة على التوسع في الموقع الحالي
تغير الأوضاع الأمنية	الاعتماد على التصدير بشكل كلي	تغيير أسلوب التوزيع	

يعتقد بعض رواد الأعمال أن أسلوب الإنتاج هو الذي يؤدي إلى أقل تكلفة للوحدة

COMMON MISTAKES

يقع بعض رواد الأعمال في فخ الاعتقاد بأن معيار المفاضلة الوحيد بين أساليب الإنتاج هو التكلفة، وأن الأسلوب الذي ينجم عنه أقل تكلفة للوحدة هو الأفضل دائماً. ورغم أهمية التكلفة كمكون رئيسي في قرار اختيار أسلوب الإنتاج، إلا أنها ليست العامل الوحيد والحاسم، فهناك اعتبارات أخرى تؤثر على الجدوى الفنية والتشغيلية للمشروع يجب عدم إغفالها. على سبيل المثال، قد يؤدي أسلوب إنتاج منخفض التكلفة إلى جودة أقل، أو صعوبة في التكيف مع التغيرات في الطلب، أو استهلاك عالي للموارد، أو متطلبات تشغيلية لا تتوفر للمشروع (مثل كوادرمؤهلة أو صيانة متخصصة). كما قد لا يكون الأسلوب الأرخص هو الأنسب في حال كانت الفئة المستهدفة تبحث عن منتج عالي الجودة أو خدمات ذات قيمة مضافة، مما يعني فقدان القدرة التنافسية في السوق.

على رائد الأعمال أن يستند عند اختيار أسلوب الإنتاج إلى تحليل متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة، والمرونة، والجودة، وملاءمة السوق المستهدف، وتوافر الموارد البشرية، وإمكانية التوسع، وليس فقط تكلفة الوحدة. ويُفضل إعداد مقارنة بين البدائل باستخدام أدوات تحليل مثل تحليل التكاليف والعوائد طويلة الأجل، بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يحقق التوازن الأفضل بين التكلفة والكفاءة والجودة واستدامة المشروع.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن رأس المال العامل جزء من التكاليف التشغيلية السنوية

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن "رأس المال العامل" يدرج ضمن التكاليف التشغيلية السنوية، ويعامل كتكاليف تشغيلية دورية، بينما هو في الحقيقة عنصر مستقل من عناصر التكاليف الاستثمارية يخصص في بداية المشروع، ويستخدم لتأمين السيولة اللازمة لتغطية الفجوة بين المدفوعات النقدية والإيرادات المتوقعة في المدى القصير. وهنا نشير إلى ما يلي:

- رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة. وتتضمن بنود الأصول المتداولة كل من النقد (الأموال المتاحة في الصندوق والبنوك)، المدينون (الأموال المستحقة على الزبائن مقابل المبيعات الآجلة)، المخزون (المواد الخام، والمنتجات تحت التصنيع، والمنتجات التامة الصنع)، الشيكات أو الكمبيالات المستحقة القبض، مصروفات مدفوعة مقدماً (المصروفات التي تم دفعها ولكنها تخص فترات مستقبلية). وتتضمن الأصول المتداولة كل من الدائنون (الأموال المستحقة للموردين مقابل المشتريات الآجلة)، الشيكات أو الكمبيالات المستحقة الدفع، القروض التي تستحق السداد خلال سنة

واحدة، المصروفات التي استحققت ولكن لم يتم دفعها بعد، والإيرادات التي تم تحصيلها ولكنها تخص فترات مستقبلية.

- يتجاهل بعض رواد الأعمال رأس المال العامل بسبب عدم فهمهم لدورة التشغيل أو الإنتاج (الفترة بين شراء المواد الخام وتحصيل الإيرادات من المبيعات) وكيف تؤثر على احتياجات رأس المال العامل.
- لا يُستهلك رأس المال العامل سنوياً كالرواتب أو الإيجارات، بل يمثل "احتياطي تشغيلي" يضمن استمرار عمليات المشروع اليومية، مثل شراء المواد الخام، دفع الأجور، إدارة المخزون، وتغطية الالتزامات الجارية دون الحاجة إلى تمويل خارجي فوري.
- يدرج رأس المال العامل ضمن الاحتياجات التمويلية التأسيسية (التكاليف الرأسمالية)، وليس ضمن التكاليف التشغيلية السنوية. ويتم تقديره بناءً على دورة التشغيل (المدة بين شراء المواد وتحصيل الإيرادات)، حجم النشاط المتوقع، وشروط الدفع والتحصيل.
- الخلط بين رأس المال العامل والتكاليف التشغيلية يؤدي إلى أخطاء في التقدير المالي، كتكرار احتسابه سنوياً (وهذا غير دقيق)، أو إغفاله بالكامل في حسابات حجم التمويل اللازم، مما يؤدي إلى فجوة تمويلية قد تهدد استقرار المشروع في مراحله الأولى.

على رائد الأعمال إدراج رأس المال العامل كعنصر مستقل ضمن التكاليف الاستثمارية التأسيسية، مع تحديده بناءً على تحليل التدفقات النقدية وتقدير مدة الدورة التشغيلية للمشروع. كما يُنصح باستخدام أدوات تحليل السيولة لتحديد حجم رأس المال العامل المطلوب بدقة، وربطه بخطة التمويل الكلية وليس بالنفقات التشغيلية المتكررة فقط.

لا يراعي بعض رواد الأعمال الأخطاء الشائعة في اختيار الموقع والتي عانى منها الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة



رغم تكرار التجارب والدروس المستفادة من مشروعات سابقة، لا يزال بعض رواد الأعمال يتجاهلون الأخطاء الشائعة التي ثبت تأثيرها السلبي في اختيار موقع المشروع، والتي عانى منها العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويعود ذلك إما إلى ضعف الإلمام بالمنهجيات العلمية لاختيار الموقع، أو إلى الاعتماد على معايير سطحية مثل تكلفة الإيجار أو القرب الشخصي، دون مراعاة العوامل التشغيلية والاقتصادية الأعمق. وقد أظهرت تجارب ميدانية متعددة أن سوء اختيار الموقع من أبرز أسباب تعثر الكثير من المشروعات، لذا فإن تجاوز هذه الأخطاء يتطلب وعي بأهمية ربط قرار اختيار الموقع بسياق المشروع ككل، لا باعتباره قرار فني فقط. وفيما يلي يبين الشكل رقم (22) أهم الأخطاء الشائعة عند رواد الأعمال والمستثمرين عند اختيار موقع المشروع.

الشكل رقم (22): أهم الأخطاء الشائعة عند رواد الأعمال والمستثمرين عند اختيار موقع المشروع

إعطاء الأولوية للعوامل الشخصية والعائلية والاجتماعية بدلاً من العوامل الفنية والمالية والبيئية.	عدم الاهتمام بموضوع استمرارية صلاحية موقع المشروع وقدرته على تحقيق أهداف المستثمر طويلة الأمد.	تجاهل تكاليف وصول المستهلك إلى الموقع على اعتبار أن المستثمر لا يدفع هذه التكاليف، وهنا نتكلم على الوقت والجهد والتكاليف النقدية التي يتكبدها المستهلك للوصول للمشروع.	المبالغة في تكاليف تهيئة الموقع وتجهيزه وعمل الديكورات، لا سيما تلك التي لا ترتبط في عملية الإنتاج ولا تؤثر في جودة السلعة أو الخدمة المنتجة.	عدم المقارنة بين خيار الاستئجار أو التملك، فالتملك ليس دائماً الخيار الصحيح، والاستئجار كذلك.
تجاهل سمعة الموقع عند المفاضلة بين عدد من المواقع.	اختيار الموقع بعيداً عن المنافسين وعدم الاهتمام بالتوزيع الجغرافي للمستهلكين والفئات المستهدفة.	النقل المستمر لموقع المشروع، وهذا يترتب عليه تكاليف إضافية وشكوك لدى الزبائن.	تجاهل عنصر التسويق والاعتماد على مميزات الموقع كأداة تسويقية.	عدم مراعاة العادات والتقاليد لأبناء المنطقة التي يتم تنفيذ المشروع فيها.
تجاهل العلاقة بين موقع المشروع وأسلوب التوزيع وتكاليف التسويق والتوزيع.	عدم الإلمام بالتشريعات والقوانين التي تؤثر في اختيار الموقع واستمراريتها، وعدم الاهتمام بخطط التطوير في المنطقة التي يعمل بها المشروع.	تجاهل ساعات العمل على مدار اليوم وقدرة العمال في الانتقال من وإلى الموقع.	عدم الاستفادة من التجارب السابقة سواء كانت ناجحة أو متعثرة.	عدم الانتباه إلى أهمية توفر الخدمات العامة في الموقع وتكلفتها.
عدم وضع أية احتمالية للخروج من السوق (ترك الموقع) أو الانتقال من مكان إلى آخر ضمن خطة العمل ودراسة الجدوى.	عدم الاهتمام بمدى صعوبة أو سهولة الوصول للموقع من قبل الموردين.	تجاهل مسألة المواقف الخاصة بالزبائن والموردين وسهولة التحميل والتزيل.	إغفال خصائص الزبائن من حيث النوع الاجتماعي والعمر ومسألة الوصول إلى المشروع.	عدم مراعاة مسألة سهولة دخول المنطقة والخروج منها.
الاهتمام بالموقع والمكان دون أخذ المساحة بعين الاعتبار وتأثير ذلك على التكاليف التشغيلية والرأسمالية.	عدم إعطاء تفاصيل عملية الإنتاج والتخزين الاهتمام اللازم عند اختيار موقع المشروع أو موقع التخزين.	عدم إعطاء البعد الهندسي للموقع الأهمية الكافية.	عدم إعطاء أهمية لفكرة التشبيك والقرب من المشروعات ذات العلاقة.	

**يقوم بعض رواد الأعمال بتقدير احتياجات المشروع من الآلات والمعدات والأثاث والتجهيزات
والأصول الثابتة بشكل عشوائي وغير مدروس**

COMMON
MISTAKES

يقوم بعض رواد الأعمال بتقدير احتياجات مشروعاتهم من الآلات والمعدات والأثاث والتجهيزات الأخرى دون إجراء تحليل دقيق ومتكامل لمتطلبات العمليات التشغيلية الفعلية. ويعتمد رواد الأعمال في الغالب على الحدس أو التجربة الشخصية أو تقليد مشاريع مشابهة دون التحقق من الفروق في الطاقة الإنتاجية، أو الخصائص الفنية، أو طبيعة السوق المستهدف، مما يؤدي إلى اختلال كبير في تصميم المكون الفني للمشروع. وينتج عن التقدير العشوائي للاحتياجات من الأصول الثابتة حالتان، إما شراء معدات غير كافية مما قد يؤدي إلى اختناقات تشغيلية ويحدّ من القدرة الإنتاجية، أو شراء معدات زائدة عن الحاجة، مما قد يرفع التكاليف الرأسمالية ويؤدي إلى تجميد أصول دون فائدة تشغيلية حقيقية. كما أن عدم تحديد المواصفات الفنية اللازمة لكل بند من بنود الأصول الثابتة يفتح المجال لاختيارات غير مناسبة من حيث الجودة أو الكفاءة أو سهولة الصيانة. والأسوأ من ذلك، أن إغفال ربط الأصول الثابتة بمستوى الطلب المتوقع في السوق، قد يؤدي إلى إنتاج غير متوازن مع حجم السوق، وبالتالي تراجع في الكفاءة. ومن النصائح في هذا المجال أنه يجب أن يكون تقدير الاحتياجات من الأصول الثابتة مبني على تحليل تفصيلي لخطوات الإنتاج والتشغيل، مع تحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة، وعدد ساعات العمل، ونظام الورديات، ونوع المنتج أو الخدمة. كما يجب إعداد قائمة تفصيلية للأصول المطلوبة تشمل: الوصف الفني، الكمية، المصدر، التكاليف التقديرية، وتكاليف التركيب والصيانة. ويفضل الحصول على عروض أسعار واقعية من الموردين ومقارنتها من حيث الكفاءة والسعر وخدمة ما بعد البيع. كما يُنصح بالتشاور مع مهندسين أو مختصين فنيين لتقييم مدى ملاءمة المعدات المقترحة لأهداف المشروع.

على رائد الأعمال تحديد الاحتياجات من الآلات والمعدات والأصول الثابتة الأخرى بناءً على تحليل دقيق للعمليات التشغيلية ومراحل الإنتاج، مع تحديد المواصفات الفنية المطلوبة، والعدد المناسب من كل وحدة، وربط ذلك بالطاقة الإنتاجية المستهدفة وحجم السوق. كما يُنصح بالحصول على عروض أسعار واقعية من موردين معتمدين، وتحليل تكلفة الشراء، والتركيب، والصيانة، والتدريب، وربطها بالتكاليف الرأسمالية والتشغيلية في الدراسة المالية.

يتجاهل بعض رواد الأعمال متطلبات المشروع من البنية التحتية ومدى توفر الخدمات الأساسية في الموقع وتكلفتها

COMMON MISTAKES

يقع بعض رواد الأعمال في خطأ بالغ عند إعداد الدراسة الفنية، يتمثل في إهمال تحليل احتياجات المشروع من البنية التحتية الأساسية كالكهرباء، المياه، الصرف الصحي، الطرق، الاتصالات، وغيرها من الخدمات الضرورية لإتمام عملية التشغيل. ويفترض كثير من رواد الأعمال أن هذه الخدمات متاحة دون التحقق الفعلي من توفرها أو احتساب تكاليف إيصالها وتشغيلها. وقد يعود هذا الخطأ إلى نقص في الخبرة الفنية، أو إلى ضعف التنسيق مع الجهات المعنية بالخدمات، أو الاعتماد على معلومات غير دقيقة. كما يُلاحظ في بعض الدراسات أن البنية التحتية تُذكر بصورة عامة دون تحديد كمي أو تقديري للاحتياجات المطلوبة فعلياً، أو دون احتساب تكاليف إيصال الخدمات أو الإنشاءات اللازمة لذلك. وتكمن خطورة هذا الخطأ في أنه قد يؤدي إلى مفاجآت غير محسوبة أثناء التنفيذ، مثل ارتفاع مفاجئ في التكاليف الرأسمالية و/أو التشغيلية، أو تأخر المشروع بسبب عدم توفر الكهرباء أو خدمات المياه، أو اضطرار المستثمر إلى تنفيذ بنية تحتية بديلة بتكلفة باهظة. كما قد يُضعف ذلك من الجاذبية التشغيلية للموقع المختار، ويؤثر سلباً على جودة وكفاءة العمليات الإنتاجية.

يجب أن تتضمن الدراسة الفنية تحليل مفصل للبنية التحتية المطلوبة بحسب طبيعة المشروع وحجمه، مع مراجعة مدى توفر كل خدمة في الموقع المقترح، وتقدير تكاليف إيصالها، والبدائل الممكنة في حال عدم توفرها، والتكاليف التشغيلية المرتبطة بها (مثل فاتورة الطاقة أو تكاليف الصيانة). كما يُنصح بالتواصل مع الجهات المزودة للخدمات (كشركات الكهرباء أو المياه أو البلديات) للحصول على بيانات دقيقة وتقديرات زمنية ومالية واقعية، تدرج ضمن دراسة الجدوى.

يتجاهل بعض رواد الأعمال متطلبات المشروع من الموارد البشرية ويتم تعديدها بشكل عشوائي

COMMON MISTAKES

يُعد عدم تقدير الاحتياجات البشرية بدقة من الأخطاء الجوهرية التي يقع فيها بعض رواد الأعمال عند إعداد الدراسة الفنية، حيث يُفترض أن الموارد البشرية جزء أساسي من عناصر التشغيل، لا يقل أهمية عن الآلات والمعدات وبقية الأصول الثابتة أو التكنولوجيا المستخدمة. إلا أن بعض الدراسات تُغفل تحديد أنواع وعدد العاملين المطلوبين، أو تكتفي بتقديرات عامة لا تستند إلى تحليل تفصيلي لخطوات التشغيل. ويؤدي هذا الإهمال إلى عدة مشكلات لاحقة، مثل ضعف كفاءة التشغيل، أو الاعتماد على كوادر غير مؤهلة، أو تحمل المشروع لأعباء رواتب زائدة دون حاجة فعلية. وقد يُلاحظ في بعض الدراسات خلط بين

الوظائف الإدارية والفنية أو دمج مهام متعددة في منصب واحد دون مراعاة لطبيعة الحمل التشغيلي، أو تجاهل أنماط التشغيل بنظام الورديات التي تتطلب تكرار بعض الوظائف.

يجب أن تتضمن الدراسة الفنية تحليل دقيق لتوزيع المهام التشغيلية والفنية داخل المشروع، وتحديد عدد وتخصصات وخبرات العاملين المطلوبين لكل وظيفة. كما ينبغي احتساب الأجور والامتيازات بدقة وربطها بالجدول الزمني للتشغيل. يُفضل إعداد هيكل تنظيمي ابتدائي مبسط للمشروع يوضح خطوط الإشراف والإنتاج، والاستعانة بخبرات تشغيلية مشابهة أو استشارات فنية لضمان واقعية التقدير ومواءمته لاحتياجات المشروع وحجمه ونموذج أعماله.

إغفال أثر التغيرات التكنولوجية المستقبلية على استدامة المشروع

COMMON MISTAKES

من الأخطاء المهمة التي يقع فيها بعض رواد الأعمال عند إعداد دراسات الجدوى الفنية تجاهل ديناميكية التطور التكنولوجي في القطاع المستهدف، وعدم تحليل أثر هذه التغيرات المحتملة على استدامة المشروع وكفاءته التشغيلية على المدى المتوسط والطويل، حيث يتم في كثير من الأحيان اختيار أسلوب الإنتاج بناءً على ما هو متاح حالياً فقط (الاختيار من ضمن البدائل المتاحة لرائد الأعمال)، دون مراعاة أن التقنيات والأساليب المستخدمة قد تصبح غير فعالة أو غير منافسة خلال سنوات قليلة نتيجة لظهور بدائل أكثر كفاءة أو أقل تكلفة. إن تجاهل هذه المسألة يؤدي إلى ما يعرف بتقادم تكنولوجيا الإنتاج، والذي ينعكس سلباً على قدرة المشروع في الحفاظ على جودة منتجاته و/أو خفض تكاليفه و/أو مجاراة منافسيه. وقد يجد رائد الأعمال نفسه مضطراً إلى إعادة الاستثمار في تحديث الأصول الثابتة أو تحمل تكاليف غير مخططة أو حتى الخروج من السوق في حال عدم القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإنتاج.

على رائد الأعمال مراعاة المرونة التقنية عند اختيار أسلوب الإنتاج، وذلك من خلال دراسة الاتجاهات التكنولوجية في الصناعة المستهدفة واختيار تقنيات قابلة للتطوير أو التحديث بتكلفة معقولة عند الحاجة.

يغفل بعض رواد الأعمال بين التكاليف التشغيلية الثابتة والمتغيرة والتكاليف الرأسمالية

COMMON MISTAKES

لا يميز بعض رواد الأعمال بين أنواع التكاليف المتعلقة بتأسيس وتلك المتعلقة بتشغيل وتطوير المشروع، وهذا من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها العديد من رواد الأعمال عند إعداد الدراسة الفنية للمشروع. وهنا نشير إلى ما يلي:

- التكاليف الرأسمالية هي التكاليف التي تدفع مرة واحدة لتأسيس المشروع وتشمل كل تكاليف الأصول الثابتة (الآلات والمعدات والأثاث ووسائل النقل والأرض والبناء) وتكاليف ما قبل التأسيس (دراسة الجدوى والاستشارات القانونية.. الخ) ورأس المال العامل.
- التكاليف التشغيلية هي التكاليف التي تدفع بشكل دوري ومتكرر لإتمام عملية التشغيل خلال دورة الإنتاج وتشمل أجور وتكاليف العاملين في المشروع (الرواتب والمكافآت والبدلات والمزايا التي تدفع للموظفين، إيجار المباني والمعدات إذا كان الموقع مستأجر، تكاليف الخدمات الأساسية كالكهرباء والماء والغاز والهاتف والإنترنت وغيرها، تكاليف التسويق والإعلان، تكاليف الصيانة، تكاليف اللوازم المكتبية، تكاليف التأمين بأشكاله المختلفة، الضرائب والرسوم، تكاليف النقل والتوزيع، تكاليف البحث والتطوير. وتقسم تكاليف التشغيل على تكاليف تشغيلية ثابتة وتكاليف تشغيلية متغيرة.
- التكاليف التشغيلية الثابتة وهي التكاليف المتكررة التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج خلال فترة قصيرة مثل الإيجارات وتكاليف العمالة غير المباشرة وغيرها.
- التكاليف التشغيلية المتغيرة هي التكاليف المتكررة التي تتغير مع حجم الإنتاج، مثل تكاليف المواد الخام والطاقة والعمالة المباشرة المرتبطة بالإنتاج.
- التمييز بين مختلف بنود وأنواع التكاليف يساعد في حساب مؤشرات الربحية بدقة واتخاذ قرارات التسعير، كما تساعد لاحقاً في إدارة الميزانية وتقييم الأداء.

على رائد الأعمال إعداد جداول منفصلة لكل نوع من أنواع التكاليف وفهم العلاقة بين التكاليف المتغيرة وحجم المبيعات أو الإنتاج، بما يضمن تقديرات واقعية تساعد في اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة.

يتجاهل بعض رواد الأعمال احتمال ارتفاع أسعار المواد الأولية نتيجة للتضخم



من الأخطاء الشائعة في إعداد دراسات الجدوى أن يقوم بعض رواد الأعمال بتقدير تكاليف المواد الخام ومدخلات الإنتاج على أساس الأسعار الحالية فقط، دون أخذ تأثيرات التضخم أو التغيرات المحتملة بعين الاعتبار، خاصة في القطاعات التي تعتمد على مدخلات مستوردة أو مواد أولية حساسة لتقلبات الأسواق. إن تجاهل معدلات التضخم المتوقعة وتأثيرها على التكاليف التشغيلية قد يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة لهذه التكاليف مما ينعكس سلباً على دقة التدفقات النقدية المتوقعة ودقة الدراسة المالية. وفي حال إغفال تأثيرات ارتفاع معدلات التضخم قد يواجه رائد الأعمال ارتفاع غير محسوب في التكلفة، مما قد يؤدي إلى صعوبات مالية تضطره لإعادة تسعير المنتج أو تغيير مستوى الجودة بما قد يضعف تنافسيته في السوق.

على رائد الأعمال تقدير تكاليف المواد الأولية بناءً على متوسط أسعار تاريخية وإضافة نسبة تضخم سنوية تقديرية ضمن سيناريوهات تحليل الحساسية. وفي حال الاعتماد على مدخلات مستوردة، يجب مراعاة تقلبات سعر الصرف والرسوم الجمركية ودراسة إمكانية تنويع مصادر التوريد أو استخدام بدائل محلية لتقليل الاعتماد على مدخلات معرضة لارتفاع الأسعار بغض النظر عن السبب.

لا يضع بعض رواد الأعمال بند نفقات الطوارئ عند تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية

COMMON MISTAKES

يتجاهل بعض رواد الأعمال موضوع إدراج بند نفقات الطوارئ ضمن التكاليف التشغيلية السنوية أو حتى في بند التكاليف الرأسمالية، وهذا قد يعرض المشروع في المستقبل إلى مشاكل تتعلق بالسيولة عند حدوث تغيرات لم تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الدراسة الفنية وتقدير التكاليف. ونفقات الطوارئ هي مبالغ مالية مخصصة لتغطية التكاليف غير المتوقعة التي قد تحدث بسبب تغيرات الأسعار، تأخير عملية التنفيذ نتيجة تأخر في الحصول على التصاريح أو تأخر المقاولين أو مشاكل في التوريد، مشاكل فنية غير متوقعة في الآلات أو المعدات أو العمليات الإنتاجية، كوارث طبيعية، تغيرات في اللوائح والقوانين مما تتطلب تكاليف إضافية، وأخطاء في تقدير التكاليف الأولية (وهو أمر شائع في أغلب الأحيان).

على رائد الأعمال عند إعداد الدراسة الفنية وتقدير التكاليف المتوقعة تخصيص نسبة احتياطية ضمن التكاليف الرأسمالية (5% على سبيل المثال) والتكاليف التشغيلية (5% على سبيل المثال) كنفقات طوارئ، ومن الأفضل إدراج هذا البند في الجداول المالية بشكل منفصل وتحت اسم "مخصص الطوارئ". ويتم تحديد نسبة مخصص الطوارئ بناءً على طبيعة المشروع ومدى استقرار البيئة الاستثمارية وطبيعة المواد المستخدمة وظروف عدم التأكد.

وفي نهاية هذا الجزء الذي تضمن عرض تفصيلي لأبرز الأخطاء الشائعة عند إعداد الدراسة الفنية، نرى أن هناك أخطاء أخرى يقع فيها رواد الأعمال يصعب الخوض في تفاصيلها بشكل كبير، أهمها:

- أخطاء في تقدير التكاليف الرأسمالية وإغفال بعض بنود التكاليف مثل عدم تضمين تكاليف إعداد الموقع والفحوصات اللازمة لإقرار الموقع، عدم تقدير تكاليف البنية التحتية الداخلية (الطرق الداخلية، شبكات الصرف)، إغفال تكاليف التركيب والتشغيل التجريبي للآلات والمعدات، عدم تقدير تكاليف التدريب الأولي للموظفين، والاعتماد على أسعار قديمة أو غير دقيقة عند تقدير تكلفة الأصول الثابتة.

- أخطاء في تقدير التكاليف التشغيلية وإغفال بعض البنود مثل عدم مراعاة تقلبات أسعار الصرف، إغفال تأثير التغيرات في اللوائح والقوانين على التكاليف، تجاهل تكاليف النقل والتأمين بأشكاله

المختلفة، عدم تضمين تكاليف الصيانة الدورية بما يتوافق مع حجم الأصول الثابتة وتفصيلاتها، عدم تقدير تكاليف الطاقة والمياه والوقود (سواء المرتبطة بالإنتاج أو غير المرتبطة بالإنتاج) بدقة، عدم احتساب تكاليف التخلص من النفايات بأشكالها المختلفة، استخدام تقديرات غير واقعية لاستهلاك المواد الخام كتحديد معدل النمو في التكاليف بشكل عشوائي، إغفال تكاليف التدريب المستمر للموظفين، عدم حساب تكاليف الفرصة البديلة عند حساب كلفة التمويل، عدم إدراج تكاليف الفاقد أو الهدر في العملية الإنتاجية، تجاهل تكاليف التأمين على الأصول الثابتة، عدم احتساب مخصص للإحلال أو التجديد نتيجة تقادم المعدات، تجاهل تكاليف خدمات ما بعد البيع، إهمال التكاليف غير المباشرة مثل الخدمات اللوجستية والإدارية، إغفال أثر موسمية الطلب على تقلب التكاليف الشهرية.

- أخطاء أخرى تشمل عدم التحقق من توافق المواصفات الفنية مع متطلبات الجهات المعنية بمنح التراخيص، البدء بالدراسة الفنية قبل إنجاز دراسة السوق وتحديد مواصفات المنتج في الدراسة التسويقية، إهمال أهمية التدريب الفني للعاملين على التشغيل والصيانة، تقدير تكاليف التشغيل بناءً على طاقة إنتاجية قصوى منذ البداية، تجاهل احتمال تغيير الموقع مستقبلاً أو الحاجة للتوسع، إهمال إعداد وصف دقيق للعملية الإنتاجية ومراحل التشغيل، تجاهل توافق المعدات مع الظروف المحلية أو المناخية أو متطلبات الأمان، إغفال التكاليف المرتبطة بالسلامة المهنية، المبالغة في تحديد احتياجات المشروع من العمالة المباشرة وغير المباشرة، عدم البحث عن بدائل أقل تكلفة أو أكثر مرونة عند اختيار أسلوب الإنتاج، إغفال تحديد احتياجات المشروع من الخدمات المساندة مثل أنظمة التهوية والسلامة العامة، عدم مراجعة مدى توافق الآلات والمعدات مع معايير الجودة أو شهادة المطابقة الوطنية أو الدولية، إغفال تحليل سلسلة التوريد لمستلزمات الإنتاج المحلية أو المستوردة، عدم التحقق مسبقاً من الجوانب القانونية لاستخدام تكنولوجيا معينة مثل حقوق الملكية الفكرية أو قيود الاستيراد، الاعتماد على دراسات فنية جاهزة أو منسوخة دون مواءمتها مع خصوصية المشروع والسوق، وتقدير عمر المعدات أو الأصول الإنتاجية دون مراعاة ظروف التشغيل الفعلية أو نوعية الاستخدام.

على رائد الأعمال أن يحرص على إعداد دراسة فنية واقعية ودقيقة، تبدأ بفهم تفصيلي للمنتج أو الخدمة التي سيقدمها، كما يجب اختيار الموقع بناءً على معايير عملية. وتُعد معرفة مراحل التشغيل وتحديد الآلات والمعدات والتقنيات المناسبة خطوة أساسية، مع ضرورة المفاضلة بين البدائل التقنية من حيث الكفاءة، التكلفة، وإمكانية التوسع مستقبلاً. كذلك، لا بد من تحديد احتياجات المشروع من العمالة، تقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة بدقة، تضمين الدراسة تصوراً واضحاً لسير العمليات، والالتزام بمعايير الجودة والسلامة. ويمكن لرائد الأعمال الاستعانة بخبرات فنية متخصصة لتفادي الوقوع في تقديرات غير واقعية قد تؤثر سلباً على فرص نجاح المشروع.

وللوصول إلى دراسة فنية دقيقة وفعالة، ينبغي على رواد الأعمال مراعاة مجموعة من الإرشادات الأساسية. تبدأ هذه العملية من خلال الالتزام بالترتيب المنهجي لمكونات دراسة الجدوى، حيث يجب أن تستند الدراسة الفنية إلى نتائج الدراسة السوقية لتحديد الطاقة الإنتاجية الملائمة وإلى نتائج الدراسة التسويقية لتحديد مواصفات المنتج وأسلوب التوزيع. كما يُنصح بالاستعانة بذوي الخبرة الفنية أو بيوت الخبرة المتخصصة لتجنب الوقوع في تقديرات غير دقيقة أو قرارات فنية غير مدروسة. ويعد استخدام بيانات حديثة وموثوقة من الموردين، والاعتماد على معايير وطنية أو دولية في توصيف الآلات والمعدات والمنتجات أمر بالغ الأهمية. كذلك، ينبغي مقارنة أساليب الإنتاج المتاحة من حيث الكفاءة والمرونة والتكلفة، مع التأكد من أن اختيار الموقع لا يتم فقط على أساس انخفاض التكلفة، بل يأخذ بعين الاعتبار توفر البنية التحتية، القرب من الموارد والأسواق، وتكاليف التشغيل والنقل.

بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن تراعي الدراسة الفنية التدرج في التشغيل، وعدم افتراض التشغيل بكامل الطاقة الإنتاجية منذ بداية المشروع، مع تضمين جميع عناصر التكلفة بدقة، بما في ذلك تكاليف التركيب والتشغيل التجريبي والصيانة والفاقد والتأمين ونفقات الطوارئ. كما ينبغي تفصيل العمليات التشغيلية بدقة، وتحديد الموارد المطلوبة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، التأكد من توافق البنية التحتية في الموقع المختار مع متطلبات المشروع، دراسة مستوى المرونة في أسلوب الإنتاج المستخدم في مواجهة التغيرات المستقبلية، وتقييم إمكانية التوسع والتطوير لاحقاً. وأخيراً، لا بد من التأكيد على أهمية التنسيق والتكامل بين الدراسة الفنية وبقية مكونات دراسة الجدوى كالدراسة المالية والتسويقية والبيئية لضمان إعداد دراسة متكاملة تدعم اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة ومستدامة.

في ختام هذا الجزء، نؤكد على أن إعداد دراسة فنية شاملة ودقيقة يمثل أحد مرتكزات الوصول إلى دراسة جدوى جيدة يمكن على أساسها اتخاذ قرار استثماري رشيد يساهم في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. إن الوقوع في الأخطاء الشائعة التي تم استعراضها لا يقلل من دقة التقييم الأولي لمشروع فقط، بل قد يؤدي المشروع إلى عواقب خطيرة تهدد استدامة المشروع مستقبلاً. لذا، يتعين على رواد الأعمال الالتزام بمنهجية علمية دقيقة، والاستعانة بالخبرات المتخصصة لضمان أن تكون الدراسة الفنية بمثابة خريطة طريق موثوقة نحو تحقيق أهداف المشروع. إن فهم الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة الفنية ليس نهاية المطاف، بل هو نقطة انطلاق نحو تطوير مهارات أفضل وتبني منهجيات أكثر فعالية.

2. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة التمويلية وأبرز الأخطاء الشائعة

تعتبر الدراسة التمويلية عنصراً أساسياً من عناصر دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تهدف إلى تحديد حجم ومصدر التمويل اللازم لتأسيس وتنفيذ المشروع. وتتضمن الدراسة التمويلية تحديد مصادر التمويل المتاحة، تكاليفها وآليات المفاضلة بينها، واختيار السيناريو الأمثل للتمويل. وعلى الرغم من أهمية الدراسة التمويلية وتأثير نتائجها على الدراسة المالية ومؤشرات الربحية وبالتالي على القرار الاستثماري، إلا أن العديد من رواد الأعمال يقعون في أخطاء جوهريّة عند إعدادها، إما نتيجة ضعف مستوى ثقافتهم المالية والمصرفية وتواضع مستوى الوعي المالي لديهم، أو نتيجة التسرع في تبني خيارات تمويلية غير مدروسة بناءً على تجارب سابقة أو بناءً على نصائح من غير المتخصصين. وتكمن خطورة هذه الأخطاء في أنها قد تؤدي إلى فجوات تمويلية في المراحل اللاحقة من عمر المشروع، أو ضغوط على التدفقات النقدية مما يهدد استدامته المالية في المستقبل. في هذا الجزء، نستعرض أبرز الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة التمويلية، مع توضيح آثارها وتقديم توصيات عملية لتفاديها.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم الدراسة التمويلية وتحديد سيناريو التمويل وتكلفته وبين الدراسة المالية وقياس الربحية

COMMON MISTAKES

يعتبر الخلط بين مفهوم الدراسة التمويلية والدراسة المالية (التحليل المالي) من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض رواد الأعمال عند إعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وهنا نشير إلى ما يلي:

- تساعد الدراسة التمويلية على الإجابة على التساؤلات التالية: ما حجم التمويل المطلوب لتأسيس وتشغيل المشروع؟ ما هي مصادر التمويل المتاحة؟ ما هو المصدر الأمثل؟ ما تكلفة التمويل من المصادر المتاحة؟ ما أثر التمويل على التدفقات النقدية وهيكل رأس المال؟ وما هو السيناريو الأمثل للتمويل (هيكل التمويل) الذي يوازن بين التكلفة والمخاطرة؟
- تنطوي الدراسة التمويلية على تحديد الاحتياجات التمويلية، تحليل مصادر التمويل المتاحة، تقييم الخيارات المتاحة للتمويل، تقييم تكلفة التمويل من كل مصدر من مصادر التمويل، تحديد الهيكل التمويلي الأمثل، واختيار هيكل التمويل الذي يوازن بين المخاطر والتكلفة والعائد والسيطرة.
- تساعد الدراسة المالية على الإجابة على التساؤلات التالية: هل المشروع مجدي وينصح بتنفيذه؟ ما الفترة اللازمة لاسترداد رأس المال؟ ما معدل العائد على الاستثمار؟ ما هي المخاطر المحتملة؟ وهل المشروع حساس للمخاطر المالية وغير المالية؟

- تنطوي الدراسة المالية على إعداد القوائم المالية المتوقعة مثل قائمة الدخل المتوقعة والميزانية العمومية المتوقعة وقائمة التدفقات النقدية المتوقعة، حساب مؤشرات الجدوى المالية (فترة الاسترداد، صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي، معدل العائد على الاستثمار، نسبة الربحية، تحليل الحساسية، ونقطة التعادل) لتقييم مدى تأثير ربحية المشروع.

تعنى الدراسة التمويلية بتحديد حجم التمويل المطلوب وسيناريوهات التمويل المتاحة وتكلفة التمويل، بينما تحدد الدراسة المالية ربحية المشروع التي يتم بناء عليها اتخاذ القرار الاستثماري بتنفيذ المشروع أو رفضه.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدراسة التمويلية تعني البدء بعملية البحث عن التمويل

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن إعداد الدراسة التمويلية يعني البدء فوراً في البحث عن مصادر تمويل أو التفاوض مع البنوك والممولين وذلك حسب مصدر التمويل المقترح، وهذا فهم غير دقيق لوظيفة الدراسة التمويلية في إطار دراسة الجدوى التفصيلية، فالدراسة التمويلية ليست مجرد خطوة للحصول على المال، بل هي عملية تحليلية تهدف أولاً إلى تحديد حجم التمويل الفعلي الذي يحتاجه المشروع بناءً على تحليل دقيق للتكاليف الاستثمارية والتشغيلية، وتقدير الفجوة التمويلية، ثم دراسة البدائل المتاحة للتمويل ومقارنتها من حيث التكلفة والمخاطر والمرونة، وأخيراً اختيار السيناريو الأمثل الذي يحقق التوازن المالي والاستدامة. وهنا نشير إلى ما يلي:

- البحث عن التمويل هي عملية تنفيذ وهي المرحلة الفعلية للتواصل مع المستثمرين المحتملين أو البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى وعرض خطة العمل وطلب التمويل، وهي عملية تسويق لفكرة المشروع للممولين، ولا يمكن لهذه العملية أن تبدأ إلا بعد استكمال دراسة الجدوى بكافة عناصرها واتخاذ قرار استثماري بتأسيس المشروع.
- التسلسل الصحيح للعملية أن يتم إعداد دراسة الجدوى الفنية وتقدير التكاليف، ثم تحديد الاحتياجات التمويلية والهيكل الأمثل كنتيجة للدراسة التمويلية، إتمام الدراسة المالية وحساب مؤشرات الربحية، ثم اتخاذ القرار الاستثماري بتأسيس المشروع، ثم البدء بعملية البحث عن التمويل من خلال التواصل مع المستثمرين أو المؤسسات المالية وتقديم طلبات التمويل.

على رواد الأعمال أن يدركوا أن الدراسة التمويلية هي الأساس الذي تُبنى عليه استراتيجية البحث عن التمويل الناجحة، كما عليهم أن يدركوا نتائج هذه الدراسة على نتائج التحليل المالي للمشروع.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن التمويل يعني الاقتراض

COMMON MISTAKES

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها عدد من رواد الأعمال الاعتقاد بأن "التمويل" يعني بالضرورة "الاقتراض" من البنوك أو الجهات التمويلية، في حين أن مفهوم التمويل أوسع من ذلك بكثير، ويشمل مجموعة متنوعة من المصادر التي يمكن أن تلائم طبيعة المشروع ومرحلته وحجمه، ويبين الشكل رقم (23) مصادر التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (23) : مصادر تمويل المشروعات الناشئة والصغيرة والمتوسطة في مختلف المراحل

قطاع البنوك التجارية والإسلامية Bank Loans	التمويل من خلال شركاء استراتيجيين (مساهمين مقابل حصة من المشروع) Strategic Partners	الاقتراض من الأصدقاء و/أو أفراد الأسرة و/أو الأقارب Informal Loans	المدخرات العائلية Family Savings	المدخرات الشخصية لصاحب المشروع (تمويل ذاتي) Personal Savings
مؤسسات التمويل الأصغر بأنواعها المختلفة Microcredit	الشراء بالتقسيط - سلع وخدمات Installment Finance	الائتمان التجاري Trade Credit	المؤسسات التمويلية غير المصرفية Non-banking Institutions	مؤسسات الإقراض المتخصصة Socialized Credit Institutions
التمويل الجماعي ومنصات التمويل Crowdfunding	المستثمرون في مرحلة البذرة Seed Investors	المنح (حكومية وغير حكومية) Private & Government Grants	المستثمر الملائكي Angel Investors	رأس المال المغامر Venture Capital Financing
البرامج التنموية التابعة للمؤسسات الإنمائية الدولية International Donors	صناديق الزكاة ومؤسسات الوقف الإسلامي Zakat funds & Islamic endowment institutions	قروض حكومية- مؤسسات وبرامج Government Loans	تسليم بعض الأصول الثابتة Liquidation of Assets	التمويل عبر الأسهم ومنصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs Exchange
القروض الخضراء Green Loans	إعادة استثمار الأرباح المدورة Undistributed Profits	التمويل بالبيع الآجل من الشركات المنتجة Vendor Financing)	حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال Business Incubators & accelerators	المؤسسات الخيرية والتعاونية والإنسانية Charitable, cooperative & humanitarian institutions
الاقراض القائم على تقييم الأصول Assets-based Lending	القروض القابلة للتحويل إلى أسهم Mezzanine Loans	التمويل من قبل الشركات الكبرى ذات العلاقة التكاملية	البطاقات الائتمانية المخصصة للمشروعات الصغيرة والصغيرة Credit Cards	التخصيم (Factoring)
منح حق الامتياز أو بيع العلامة التجارية Franchising	تمويلات من مانحو الامتياز Franchisor Financing	أساليب التمويل الإسلامية Islamic Method of Finance	بيع المخزون من السلع والخدمات Convert inventory back into cash	التأجير الاستثماري- تأجير الأصول الثابتة Venture Leasing

وبعد الاطلاع على الشكل رقم (23)، نشير إلى ما يلي:

- يعتقد الكثيرون أن تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتم في الغالب من خلال الاقتراض سواء من مصادر رسمية و/أو غير رسمية، وهذا بالطبع اعتقاد خاطئ، فعلى سبيل المثال، يتم تمويل الكثير من المشروعات الاستثمارية بعيداً عن عملية الاقتراض كاللجوء إلى استخدام المدخرات الشخصية و/أو العائلية، كما يتم تمويل بعض المشروعات (كلياً أو جزئياً) من خلال منح تقدمها بعض الجهات المحلية والإقليمية.
- تلجأ بعض المشروعات القائمة إلى تمويل نشاطاتها التوسعية و/أو مواجهة بعض الاختناقات المالية من خلال استخدام الأرباح غير الموزعة (المدورة) و/أو بيع المخزون و/أو ضبط النفقات و/أو بيع الديون المستحقة على أطراف أخرى (التخصيم) و/أو تسهيل بعض الأصول الثابتة و/أو استئجار بعض الأصول الثابتة و/أو اللجوء لمبادلة السلع والخدمات مع أطراف أخرى.

من الضروري أن يدرك رائد الأعمال أن تمويل المشروع ليس بالضرورة أن يكون من خلال الاقتراض، بل هو قرار استراتيجي يتطلب دراسة متأنية لتحديد كيفية تمويل الاحتياجات الرأسمالية للمشروع بأقل تكلفة سواء باللجوء لمصادر داخلية أو خارجية أو باللجوء إلى مصادر قائمة على الاقتراض أو أخرى قائمة على المشاركة في الملكية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن مصادر التمويل متشابهة ولا فرق بينها

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار مصدر التمويل يتم بصورة عشوائية، دون الحاجة إلى تقييم أو مفاضلة بين البدائل المتاحة، وأن جميع المصادر متشابهة في الأثر. وهذا التصور يتجاهل الفروق الجوهرية بين مصادر التمويل من حيث التكلفة، شروط السداد، وأثرها على ملكية المشروع واستقلاليته، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة المشروع ومرحلته. فمثلاً، التمويل الذاتي يختلف بشكل جذري عن التمويل بالاقتراض أو عن الدخول في شراكة استثمارية، سواء من حيث الأثر المالي أو الاستراتيجي. لذلك، يتطلب الاختيار الرشيد لمصدر التمويل دراسة معمقة للمشروع وخصائصه واحتياجاته، مع إجراء مقارنة موضوعية بين البدائل المتاحة وفق معايير واضحة ومدروسة. يبين الشكل رقم (24) تصنيفات مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد من المعايير. على سبيل المثال، قد يكون التمويل من خلال القروض البنكية مناسباً في حالة المشروعات ذات التدفقات النقدية المنتظمة والثابتة، لكنه قد لا يكون الخيار الأمثل للمشروعات الناشئة، حيث يكون التمويل عبر مستثمر شريك أو برنامج دعم حكومي.

على رواد الأعمال أن يدركوا أن العشوائية في اختيار التمويل قد تحل مشكلة قصيرة الأجل، لكنها تخلق أزمات طويلة الأجل. لذلك، على رواد الأعمال أن يتعاملوا مع اختيار مصدر التمويل بمنهجية واعية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مشروعاتهم وأهدافهم وظروفهم، وأن يقيموا الخيارات المتاحة بناءً على معايير واضحة لضمان الحصول على التمويل الأمثل الذي يدعم نجاح واستدامة مشروعاتهم.

الشكل رقم (24) : تصنيفات مصادر تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

حسب طبيعة التمويل	حسب الصفة القانونية لمصدر التمويل	حسب الجهة الممولة	حسب أجل ومدة التمويل	حسب مصدر التمويل
- تمويل دين - القروض البنكية - مؤسسات التمويل - غيرها - تمويل ملكية - الشركاء - المستثمر الملاك - بعض منصات التمويل - غيرها	- تمويلات من الأفراد - المستثمر الملاك - أحد الأصدقاء أو الأقارب - مؤسسات تمويلية - حكومية وغير - محلية وأجنبية	- مصادر تمويلية حكومية - مصادر تمويل غير حكومية - محلية / أقليمية / دولية - ربحية وغير ربحية	- مصادر تقدم تمويل قصير الأجل - بطاقات الائتمان - القروض الشخصية - القروض التشغيلية بأنواعها وأشكالها المختلفة - مصادر تقدم قروض طويلة الأجل لتمويل الأصول الثابتة وتكاليف التأسيس الأخرى - البنوك - مؤسسات التمويل - منصات التمويل - المستثمر الملاك - بورصة المشروعات - وغيرها	- مصادر التمويل الذاتي - المدخرات الشخصية - الأرباح المعاد استثمارها - بيع الأصول الثابتة - وغيرها - مصادر التمويل الخارجي - قروض البنوك - قروض المؤسسات التمويلية غير المصرفية - المستثمر الملاك - بورصة المشروعات - التمويل الجماعي - وغيرها
حسب الجوانب القانونية والتنظيمية	حسب مستوى التخصص	حسب سقف التمويل	حسب الشروط المطلوبة	حسب هدف التمويل واستخداماته
- مصادر تمويل منظمة تخضع لرقابة من الجهات الرسمية - المؤسسات المالية - البنوك - مصادر التمويل الحكومي - مصادر تمويل غير منظمة - تعتمد على الاتفاقيات الشخصية أو العقود البسيطة - التمويل من الأصدقاء والعائلة أو التمويل الجماعي الذي لا يخضع لرقابة صارمة.	- متخصصة بفئة معينة أو قطاع معين - مؤسسات إقراض المرأة - البنوك الصناعية - مؤسسات التمويل العقاري - مصادر تستهدف جميع الفئات	- تدني سقف التمويل - مؤسسات التمويل الأصغر - المنح - القروض التشغيلية - ارتفاع سقف التمويل - البنوك التجارية - غيرها	- مصادر تمويل صعبة الشروط - البنوك - مؤسسات التمويل غير المصرفية - بورصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة - مصادر تمويل سهلة الشروط - الاقتراض من أفراد العائلة أو الأصدقاء.	- تمويلات تشغيلية (غالباً ما تكون قصيرة الأجل) - تمويلات استثمارية لتمويل عمليات التأسيس (غالباً ما تكون طويلة الأجل)

يعتقد بعض رواد الأعمال أن اختيار مصدر التمويل يتم بشكل عشوائي

COMMON MISTAKES

يظن بعض رواد الأعمال أن اختيار مصدر التمويل يمكن أن يتم بشكل عشوائي أو بمجرد توفر جهة مستعدة لتقديم المال، دون الرجوع إلى معايير مالية واضحة أو دراسة تحليلية مقارنة بين البدائل. وهذا الاعتقاد قد يؤدي إلى تبني خيار تمويلي غير مناسب يُحمل المشروع التزامات تفوق قدرته، أو يضعف استدامته المالية على المدى الطويل. وهنا نشير إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار مصدر التمويل، منها ما يتعلق بالمشروع وحجمه ورأس المال، ومنها ما يتعلق برائد الأعمال وخصائصه، أنظر الشكل رقم (25). فعلى سبيل المثال، تكون الاحتياجات التمويلية في مرحلة التأسيس كبيرة جداً وغالباً ما تكون الحاجة إلى مصادر تمويل وتمويلات طويلة الأجل، أما الاحتياجات التشغيلية في مرحلة التشغيل غالباً ما تكون قصيرة الأجل وسقوفها الائتمانية متواضعة. ويبين الشكل رقم (26) معايير المفاضلة بين مصادر التمويل القائمة على الإقراض، والذي يوضح أن بعض رواد الأعمال يفضلوا المؤسسة التمويلية التي تطلب ضمانات أقل أو تفرض فائدة أقل، وبعضهم يفضل التعامل مع مؤسسات التمويل الحكومية وليس الخاصة وهكذا.

الشكل رقم (24): بعض العوامل التي تؤثر في قرار اختيار مصدر التمويل

مساهمة صاحب المشروع في رأس المال	حجم الأصول المتوفرة	مستوى الملاءة المالية لصاحب المشروع	المرحلة التي يمر بها المشروع	حجم المشروع وحجم التمويل المطلوب	نوع النشاط والقطاع	سقف الائتمان المطلوب
البدائل المتوفرة	الثقافة المالية والإئتمانية	عوامل اجتماعية ودينية	خصائص رائد الأعمال	الشكل القانوني للمشروع	الوضع المالي للمشروع	حجم الضمانات المتوفرة

الشكل رقم (25): معايير المفاضلة بين مصادر الإقراض

وجود وحدة تمويل خاصة بالمشروعات	العامل الديني وتوافق المنتجات التمويلية مع الشريعة الإسلامية	سرعة اتخاذ القرار	فترة السماح	نوع الضمانات	حجم الضمانات	الموقع الجغرافي للمقرض وتوفر الفروع	سعر الفائدة
ملائمة المنتجات المالية لاحتياجات المشروع	سهولة الإجراءات وسرعة الحصول على القرار	قيمة القسط الشهري	فترة السداد وتأثير المدفوعات على التدفقات النقدية للمشروع	قيمة القرض المطلوب وسقف الائتمان	التخصص في مجال تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة	الاستفادة من تجارب الآخرين	التكاليف غير المباشرة
سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتمويل	توافق توجه الجهة الممولة مع طبيعة المشروع	وضوح الشروط والأحكام المتعلقة بالتمويل	إمكانية تمديد فترة القرض أو تعديل الشروط عند الحاجة	المزايا أو الخدمات الإضافية المقدمة من الجهة الممولة	تعاون مصدر التمويل مع شركة لضمان القروض	تأثير التمويل على حصة الملكية	مدى اتباع الجهة الممولة للمعايير القانونية

إن اختيار مصدر التمويل هو قرار استراتيجي لا يقل أهمية عن اختيار موقع المشروع أو تحديد شرائح الزبائن المستهدفة. ويجب أن يُبنى هذا القرار على معايير واضحة، أبرزها: تكلفة التمويل (الفائدة أو العائد المطلوب)، مدة السداد، المرونة في الشروط، مدى التأثير على ملكية المشروع، وقدرة المشروع على خدمة الدين أو الوفاء بالتزامات المستثمرين.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن التمويل الذاتي للمشروع غير مكلف ولا يؤثر على ربحيته

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال خطأً أن التمويل الذاتي، كونه لا يتطلب دفع فوائد أو مشاركة في الأرباح، هو تمويل "غير مكلف" ولا يؤثر على ربحية المشروع، إلا أن هذا الاعتقاد يتجاهل ما يُعرف بتكلفة الفرصة البديلة، حيث إن رأس المال الذاتي المستخدم في المشروع كان يمكن توظيفه في استثمارات أخرى (خالية من المخاطر) تحقق عائداً مالياً مناسباً كأن يتم إيداعها في بنك أو سندات حكومية وغيرها. كما أن استنزاف المدخرات الشخصية بالكامل قد يحدّ من قدرة صاحب المشروع على مواجهة المخاطر أو اقتناص فرص توسع مستقبلية. وبالتالي، فإن التمويل الذاتي، رغم ميزاته من حيث السيطرة الكاملة وتقليل التزامات السداد، ليس بالضرورة الخيار الأمثل في كل الحالات، ويجب أن يُقيّم بنفس درجة الحذر والدقة كما يُقيّم التمويل الخارجي.

الأموال التي يستثمرها رائد الأعمال في مشروعه الخاص يمكن استثمارها في بدائل أخرى مثل الودائع البنكية والأسهم والعقارات وتحقيق عائد منها. هذا العائد الضائع يمثل تكلفة الفرصة البديلة للتمويل الذاتي ويجب معاملته كجزء من تكلفة التمويل.

يعتقد بعض رواد الأعمال أنه ليس من الضروري الالتزام بالهجم الأمثل للقرض

COMMON MISTAKES

الهجم الأمثل للقرض هو المبلغ الذي يلي الاحتياجات التمويلية الفعلية للمشروع بدقة دون زيادة أو نقصان كبير. ولكن بعض رواد الأعمال يعتقدون خطأً أنه ليس من الضروري الالتزام بالهجم الأمثل للقرض، وأن الحصول على تمويل يزيد عن الحاجة الفعلية هو وسيلة لضمان توفر السيولة الكافية خلال تنفيذ المشروع، إلا أن هذا التصور يتجاهل أن أي تمويل زائد عن الحاجة يترتب عليه أعباء مالية غير مبررة، مثل فوائد إضافية أو التزامات سداد مرهقة تؤثر سلباً على صافي الأرباح وعلى السيولة. كما أن تضخيم حجم القرض دون مبرر يعكس ضعف في التخطيط المالي، ويزيد من مخاطر التعثر المالي لاحقاً. وفي المقابل، فإن التقليل المفرط في حجم التمويل المطلوب يؤدي إلى فجوات تمويلية قد تعطل سير المشروع أو تجبر

صاحبه على اللجوء إلى تمويلات طارئة بكلفة مرتفعة. وعليه، فإن تحديد الحجم الأمثل للقرض يجب أن يتم بناء على دراسة دقيقة لتكاليف المشروع وتدفقاته النقدية، بما يضمن توازن بين كفاية التمويل من جهة، وعدم تحميل المشروع عبء تمويلي زائد من جهة أخرى.

على رائد الأعمال الالتزام بالحجم الأمثل للقرض لأنه ركن أساسي في الإدارة المالية الرشيدة للمشروع. لذا، يجب على رواد الأعمال تقدير احتياجاتهم التمويلية بدقة والبحث عن القرض الذي يلي هذه الاحتياجات دون زيادة أو نقصان كبير، لتجنب التكاليف والمخاطر غير الضرورية وتعزيز الاستدامة المالية للمشروع.

لا ينتبه بعض رواد الأعمال إلى العمر الافتراضي للمشروع عند تحديد فترة تسديد القرض

COMMON MISTAKES

لا يراعي بعض رواد الأعمال أهمية مواءمة فترة سداد القرض مع عمر المشروع وطبيعة نشاطه، ويقع الكثير منهم في خطأ شائع يتمثل في اختيار فترات قصيرة لسداد القروض لمشروعات ذات دورة تشغيل طويلة أو ذات إيرادات متأخرة، مما يؤدي إلى ضغط على التدفقات النقدية في المراحل الأولى من عمر المشروع، ويزيد من احتمالية التعثر في السداد. وفي المقابل، قد يلجأ البعض إلى فترات سداد طويلة لمشروعات قصيرة الأجل، مما يؤدي إلى تحمل فوائد إضافية لا داعي لها. إن تجاهل العلاقة بين عمر المشروع وفترة السداد يعكس ضعف في التخطيط المالي وقد يؤثر سلباً على الاستقرار المالي للمشروع. ولذلك، ينبغي أن يتم تحديد فترة السداد بناءً على دراسة دقيقة للتدفقات النقدية المتوقعة، ودورة رأس المال العامل، مع مراعاة فترة السماح إن لزم الأمر، بما يضمن التوازن بين الوفاء بالالتزامات وتوفير السيولة اللازمة للتشغيل والنمو.

يجب على رواد الأعمال أن يتعاملوا مع تحديد فترة سداد القرض بمسؤولية وبمنظرة ثاقبة تأخذ في الاعتبار العمر المتوقع لمشروعهم وقدرته على توليد السيولة. إن المواءمة بين الالتزامات المالية والعمر الاقتصادي للمشروع من أبرز مرتكزات الاستدامة المالية والنجاح على المدى الطويل.

لا يراعي بعض رواد الأعمال الدقة عند تحديد قيمة القسط الشهري للقروض

COMMON MISTAKES

لا يراعي بعض رواد الأعمال الدقة الكافية عند تحديد قيمة القسط الشهري للقروض، إذ يتم في الغالب احتساب القسط بطريقة تقديرية أو دون الرجوع إلى دراسة دقيقة للتدفقات النقدية المتوقعة للمشروع. وقد يؤدي هذا الخطأ إلى التزامات مالية تفوق قدرة المشروع الفعلية على السداد، خاصة في الأشهر الأولى التي قد تشهد تذبذب في الإيرادات. كما يهمل بعض رواد الأعمال احتساب الفوائد والرسوم المرتبطة بالقرض عند تقدير القسط، أو لا يضعون في اعتبارهم وجود فترات موسمية أو ركود محتمل.

وعليه، فإن تحديد القسط الشهري يجب أن يستند إلى تحليل دقيق للتدفقات النقدية المتوقعة الداخلة والخارجة، مع مراعاة وجود هامش أمان مالي يكفل للمشروع تغطية القسط حتى في ظل تراجع المبيعات. كما يفضل أن يتم استخدام أدوات محاسبية أو برامج تمويلية لحساب القسط بدقة، أو الاستعانة بخبراء ماليين عند الحاجة، لتفادي الوقوع في التزامات غير مدروسة قد تؤدي إلى التعثر أو التصفية المبكرة.

على رواد الأعمال أن يدركوا أن الدقة في تحديد قيمة القسط الشهري للقروض عنصر حاسم في التخطيط المالي السليم وتقييم المخاطر. ويجب على رواد الأعمال التأكد من الحصول على معلومات دقيقة حول التزاماتهم المالية المتوقعة لتجنب المشاكل في المستقبل والحفاظ على الاستقرار المالي لمشاريعهم. إن الاعتماد على التقدير الذاتي دون استخدام أدوات مالية دقيقة لحساب القسط الشهري قد يؤدي إلى خلل خطير في التدفقات النقدية، ويزيد من مخاطر التعثر المالي للمشروع.

بعض رواد الأعمال يحدد فترة السماح بطريقة عشوائية

COMMON MISTAKES

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض رواد الأعمال تحديد فترة السماح بشكل عشوائي أو دون ربطها بالواقع التشغيلي للمشروع، فقد يختار البعض فترة سماح قصيرة جداً لا تتناسب مع مدة التأسيس أو بداية تحصيل الإيرادات، مما قد يؤدي إلى ضغط على السيولة في الأشهر الأولى من عملية التشغيل. وفي المقابل، قد يبالغ آخرون في طلب فترة سماح طويلة دون مبرر مما يؤدي إلى زيادة تكلفة التمويل بسبب تراكم الفوائد أو ضعف فرص الموافقة على القرض من قبل الجهات الممولة. إن تحديد فترة السماح يجب أن يكون مبنياً على تحليل دقيق للفترة الزمنية التي يحتاجها المشروع للانطلاق وتحقيق تدفقات نقدية كافية لتغطية الأقساط، مع مراعاة طبيعة النشاط (صناعي، زراعي، خدمي... الخ)، فترة التشغيل التجريبية، ودورة رأس المال العامل. وتعتبر هذه الخطوة من العوامل الحاسمة في نجاح الخطة التمويلية واستدامة المشروع.

على رائد الأعمال أن يدرك أن فترة السماح يجب أن تكون مرتبطة بشكل وثيق بالاحتياجات الفعلية للمشروع وبدورة الإنتاج والجدول الزمني لبدء الإيرادات وتحقيق التدفقات النقدية، وليس مجرد رقم يتم اختياره بشكل عشوائي أو بناءً على رغبة مؤقتة في تأجيل الدفع. التحديد السليم لفترة السماح يساعد على تجنب الضغوط المالية غير الضرورية في المراحل الأولى من عمر المشروع ويساهم في استدامته على المدى الطويل.

بعض رواد الأعمال لا يراعي إمكانية تغيير هيكل التمويل عند التنفيذ

COMMON MISTAKES

لا يراعي بعض رواد الأعمال إمكانية تغيير هيكل التمويل أثناء مرحلة تنفيذ المشروع، ويعتبرون أن الدراسة التمويلية وخطة التمويل ثابتة وغير قابلة للتعديل. إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن كثيراً من المشروعات، وخاصة في بيئة الأعمال المتغيرة التي تعيش فيها المشروعات، قد تواجه تغيرات في التكاليف أو تأخير في توفر بعض مصادر التمويل أو ظهور فرص تمويلية بديلة تظهر قبيل البدء بالتنفيذ. إن الجمود في هيكل التمويل وعدم مرونة الخطة التمويلية قد يؤدي إلى فجوات تمويلية أو اضطراب صاحب المشروع للقبول بشروط تمويلية غير مناسبة في لحظة حرجية. ولذلك، من الضروري إعداد هيكل تمويلي مرن، يتضمن سيناريوهات بديلة، يأخذ في الاعتبار احتمالات التغير في التكلفة أو المدة الزمنية، مع ترك مساحة لإعادة التفاوض أو تعديل نسب التمويل بين المصادر الذاتية والخارجية بما يتلاءم مع الواقع أثناء التنفيذ.

على رائد الأعمال مراعاة أن هيكل التمويل الأولي الذي تم تحديده في دراسة الجدوى قد لا يكون الأمثل أو الأكثر ملاءمة طوال دورة حياة المشروع لأن هناك بعض العوامل التي تستدعي إعادة النظر في هيكل التمويل الأولي وجعله ديناميكي ومن أبرز هذه العوامل الظروف الاقتصادية وأداء المشروع الفعلي وفرص النمو الجديدة والتغيرات في أسواق التمويل.

بعض رواد الأعمال يعتمد على تجارب الآخرين عند اختيار مصدر التمويل

COMMON MISTAKES

يعتمد بعض رواد الأعمال على تجارب الآخرين عند اختيار مصدر التمويل، دون إجراء تحليل موضوعي يتناسب مع طبيعة مشروعاتهم، وقد يدفعهم نجاح تجربة أحد المعارف أو الأصدقاء في الحصول على تمويل مصرفي أو من جهة دعم حكومي إلى اعتماد نفس المسار، متناسين أن كل مشروع يملك خصائص مختلفة من حيث القطاع، وحجم التمويل المطلوب، ودورة الإيرادات، ومستوى المخاطرة. هذا التقليد غير المدروس قد يؤدي إلى اختيار مصدر تمويل غير مناسب، سواء من حيث التكلفة أو شروط السداد أو مدى توافقه مع احتياجات المشروع، مما يعرضه لضغوط مالية أو تعثر في التنفيذ. إن الاختيار السليم لمصدر التمويل يتطلب تقييم دقيق لعدة عوامل مثل: حجم المشروع، مستوى السيولة المتوقعة، الجدوى الاقتصادية لمشروع، قدرة المشروع على السداد، والمخاطر المتوقعة، مع مقارنة موضوعية بين البدائل التمويلية المتاحة بدلاً من الاستناد بشكل كبير إلى تجارب شخصية.

على رائد الأعمال الاعتماد على تحليل معمق لمشروعه عند اختيار مصدر التمويل، وأن يستخدم تجارب الآخرين كأحد المدخلات في عملية اتخاذ القرار، وليس كبديل للتحليل والتقييم المستقل.

يتجاهل بعض رواد الأعمال احتساب تكاليف التمويل ضمن التكاليف الكلية للمشروع

COMMON MISTAKES

يتجاهل بعض رواد الأعمال احتساب تكاليف التمويل، مثل الفوائد البنكية أو الرسوم الإدارية أو تكلفة الفرص البديلة، ضمن التكاليف الكلية للمشروع، ويكتفون بحساب التكاليف الاستثمارية والتشغيلية المباشرة فقط. هذا التجاهل يؤدي إلى تقييم غير دقيق لربحية المشروع، حيث تظهر الأرباح المتوقعة أكبر مما هي عليه في الواقع، مما يضل متخذ القرار ويدفعه إلى تبني مشروع قد يكون غير مجدي عند أخذ تكاليف التمويل الحقيقية في الاعتبار. إن تكاليف التمويل تُعد جزءاً لا يتجزأ من التكاليف الكلية للمشروع، ويجب إدراجها ضمن الدراسة المالية لتحديد صافي الربح بدقة، وحساب مؤشرات الجدوى مثل فترة الاسترداد، معدل العائد على الاستثمار، نقطة التعادل معدل العائد الداخلي، صافي القيمة الحالية، ونقطة التعادل. كما يجب مقارنتها مع العائد المتوقع لتقييم كفاءة الهيكل التمويلي واختيار البديل الأقل تكلفة والأكثر ملاءمة لطبيعة المشروع.

إن احتساب تكاليف التمويل ضمن التكاليف الكلية للمشروع أمر ضروري للحصول على صورة دقيقة عن الربحية الحقيقية واتخاذ قرارات مالية مستنيرة تضمن الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

وفي نهاية هذا الجزء الذي تضمن عرض تفصيلي لأبرز الأخطاء الشائعة عند إعداد الدراسة التمويلية، نرى أن هناك أخطاء أخرى يقع فيها رواد الأعمال يصعب الخوض في تفاصيلها بشكل كبير في هذا الإصدار، ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:

- الاكتفاء بعرض أرقام عامة دون شرح هيكل التمويل (نسبة التمويل الذاتي مقابل الخارجي، جدول السداد، وشروط التمويل).
- إهمال تقدير تكاليف التمويل غير المباشرة مثل: الرسوم القانونية، تكاليف الضمانات، أو تكاليف تقديم الطلبات.
- عدم تحديث الدراسة التمويلية عند تغير ظروف المشروع مثل: تغير أسعار الفائدة، أو ظهور فرصة تمويل بديلة أو تغيير شروط عقد الشراكة، وهذه التغيرات تتطلب مراجعة مستمرة لسيناريو التمويل.
- الفصل التام بين الجوانب التمويلية وبقية أجزاء دراسة الجدوى التفصيلية.

- التفاؤل المفرط في القدرة على الحصول على التمويل و افتراض أن الموافقة على قرض أو إتمام عقد شراكة عملية تتم بسهولة دون فهم دقيق لمتطلبات الجهات الممولة أو شروطها.
 - الاعتماد على تمويل قصير الأجل لتغطية نفقات طويلة الأجل مثل: شراء معدات أو إنشاءات عبر تسهيلات قصيرة الأجل، مما يؤدي إلى ضغط مالي مستمر وتجديد متكرر للتمويل.
 - تجاهل بعض رواد الأعمال الاستفادة من خبرات الاستشاريين الماليين أو المحاسبين، مما يؤدي إلى إعداد دراسة تمويلية مبنية على افتراضات ذاتية قد لا تعكس الواقع بدقة.
 - إهمال رواد الأعمال بعض الأحيان لتأثير التضخم وتغير أسعار الفائدة، الظروف الاقتصادية العامة على تكلفة التمويل وقدرة المشروع على تحقيق التدفقات النقدية المتوقعة، مما قد يؤدي إلى تقديرات غير واقعية.
 - بعض رواد الأعمال يختارون مصادر التمويل بسرعة، إما بسبب الرغبة في تسريع تنفيذ المشروع أو بسبب القلة في الخبرة المالية، دون المقارنة بين العروض التمويلية المختلفة المتاحة من حيث التكلفة والشروط.
- في ختام هذا الجزء، نؤكد على أن تجنب الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة التمويلية لا يقتصر على معرفة هذه الأخطاء فحسب، بل يتطلب أيضاً الالتزام بمنهجية علمية واضحة تسهم في بناء خطة تمويلية واقعية. وتبدأ هذه المنهجية بالتمييز بين الدراسة التمويلية والدراسة المالية، مروراً بتحليل دقيق للاحتياجات التمويلية، وإعداد هيكل تمويلي متوازن يراعي التنوع في المصادر والتكلفة والشروط. كما تبرز أهمية احتساب تكلفة التمويل بدقة، وتخطيط صرفه عبر مراحل التنفيذ، وتحليل أثره على التدفقات النقدية المتوقعة. ولا بد أيضاً من وضع سيناريوهات تمويلية بديلة للتعامل مع المتغيرات، وإدراج فترة سماح مناسبة، وتحديث الدراسة بشكل دوري عند تغير الظروف. ويُعد توثيق الدراسة بلغة مبسطة ومنهجية، والاستعانة بذوي الخبرة عند الحاجة، من العوامل التي تعزز مصداقية الدراسة وقدرتها على جذب الجهات التمويلية المناسبة. وبذلك، لا تصبح الدراسة التمويلية مجرد متطلب شكلي في دراسة الجدوى، بل أداة استراتيجية تساهم في تقليل المخاطر وتحسين فرص النجاح والاستدامة للمشروع.

3. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة البيئية وأبرز الأخطاء الشائعة

تُعد الدراسة البيئية أحد المكونات الأساسية في دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ تهدف إلى تقييم التأثيرات المحتملة للمشروع على البيئة المحيطة به بما يشمل الموارد الطبيعية والصحة العامة والسلامة المجتمعية. وتُعرف الدراسة البيئية بأنها "عملية تقييم منهجية تهدف

إلى تحديد وتحليل الآثار البيئية المحتملة التي قد تنجم عن تنفيذ وتشغيل مشروع استثماري معين، سواء كانت هذه الآثار مباشرة أو غير مباشرة، مؤقتة أو دائمة". وتنطوي الدراسة البيئية على فحص الآثار البيئية للمشروع على عناصر البيئة الطبيعية (كالهواء، والماء، والتربة)، والبيئة الحيوية (الكائنات الحية)، والبيئة الاجتماعية والصحية، مع مناقشة و اقتراح الإجراءات الوقائية والتخفيفية اللازمة للحد من الآثار السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

ويعرفها آخرون على إنها "عملية تقييم منظمة ومنهجية لطبيعة وحجم الآثار البيئية المحتملة التي يمكن أن يحدثها مشروع استثماري صغير أو متوسط الحجم على البيئة المحيطة به خلال مراحل إنشائه وتشغيله وتطويره وتصفيته المحتملة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وحجم أنشطة المشروع وموقعه واللوائح والقوانين البيئية المعمول بها". وتعرف كذلك بأنها "تحليل علمي وفني يهدف إلى تقييم التأثيرات البيئية المحتملة الناجمة عن تنفيذ وتشغيل مشروع معين، وذلك من خلال تحديد مكونات البيئة المتأثرة، تحليل طبيعة وشدة الآثار المحتملة، تقييم مدى توافق المشروع مع المعايير البيئية والتشريعات السارية، و اقتراح الإجراءات الوقائية والتخفيفية المناسبة". وتُعد هذه الدراسة أداة أساسية لدعم اتخاذ القرار، بما يحقق التوازن بين الجدوى الاقتصادية للمشروع وحماية البيئة وضمان استدامة الموارد.

وتشتمل هذه الدراسة على تحليل الآثار البيئية السلبية والإيجابية التي قد تنجم عن إقامة المشروع أو تشغيله وعرض للتدابير اللازمة لتقليل الأضرار المحتملة والامتثال للمعايير البيئية المعمول بها. وتكتسب الدراسة البيئية أهمية متزايدة في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما مع تشديد الجهات التنظيمية على الالتزام البيئي كشرط أساسي للحصول على التراخيص والتصاريح، إضافة إلى تنامي الوعي المجتمعي بقضايا البيئة والاستدامة. وهنا نشير إلى أن إعداد هذه الدراسة بشكل جيد يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية والقانونية، ويُعزز من قدرة المشروع على كسب ثقة المجتمع المحلي والجهات الممولة، خصوصاً في ظل التوجهات الحديثة نحو دعم المشروعات الخضراء.

على رائد الأعمال إدراك أن الدراسة البيئية جزء أساسي من دراسة الجدوى التفصيلية لما لها من دور في ضمان التوافق مع الأنظمة البيئية والحصول على التراخيص التنظيمية والتمويل والدعم، وتفادي المخاطر البيئية والقانونية التي قد تهدد استدامة المشروع.

وعلى الرغم من أهميتها، إلا أن بعض رواد الأعمال في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يقعون في أخطاء جوهرية عند إعداد الدراسة البيئية، سواء بسبب ضعف الوعي بأهميتها، أو نتيجة التعامل معها بوصفها إجراء شكلي غير مؤثر في القرار الاستثماري. في هذا الجزء، سنلقي الضوء على أبرز هذه الأخطاء،

ونوضح آثارها المحتملة على نجاح المشروع واستدامته، مع تقديم توصيات عملية تساعد في بناء دراسة بيئية دقيقة وفعالة.

يقوم رواد الأعمال بإعداد الدراسة البيئية كإجراء شكلي للحصول على الترخيص والموافقات

COMMON MISTAKES

من الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة البيئية أن بعض رواد الأعمال لا يقومون بتحديد الآثار البيئية بشكل دقيق وشامل، حيث يكتفون بذكر تأثيرات عامة دون التعمق في تحليل مكونات البيئة التي قد تتأثر بالمشروع، وهذا يشمل إغفال تأثير المشروع على عناصر مثل الهواء والماء والتربة والغطاء النباتي والحياة البرية والصحة العامة والمجتمعات المحلية. لذا يجب على رواد الأعمال التوقف عن اعتبار الدراسة البيئية باعتبارها مجرد وثيقة تطلب ضمن إجراءات تسجيل وترخيص المشروع، والتعامل معها كأداة تقييم حقيقية وفعالة لتحديد الآثار البيئية للمشروع وتقدير ما يترتب عليها من إجراءات وتكاليف رأسمالية وتشغيلية. كما يجب الانتباه إلى أن هذا الخطأ قد يؤدي إلى عدم تقدير المخاطر البيئية الحقيقية التي قد تؤثر مستقبلاً على تنفيذ المشروع أو تشغيله أو تطويره واتخاذ قرارات غير مدروسة قد تؤدي لاحقاً إلى تكاليف إضافية لمعالجة مشكلات بيئية لم تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد دراسة الجدوى، وفقدان ثقة الجهات الرقابية أو التمويلية فيما يتعلق بجدية المشروع ورائد الأعمال، وهذا كله يضعف فرص الحصول على التمويل أو التصاريح مع ارتفاع احتمالية تعرض المشروع للإيقاف أو دفع غرامات إذا ثبت عدم التزامه بالمعايير البيئية بعد التنفيذ.

على رواد الأعمال التعامل مع الدراسة البيئية كجزء رئيسي في تقييم جدوى المشروع الاستثماري، ويجب العمل على إعدادها وفق منهجية علمية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشروع وعملياته التشغيلية والموقع والموارد المستخدمة وطرق نقلها وتخزينها، ويمكنهم الاستعانة بخبراء مختصين عند الحاجة.

لا يقوم بعض رواد الأعمال بتحديد الآثار البيئية بشكل دقيق بحيث تشمل جميع مكونات البيئة المتأثرة

COMMON MISTAKES

من أبرز الأخطاء التي يقع فيها بعض رواد الأعمال عند إعداد الدراسة البيئية، هو التعامل مع البيئة بوصفها مفهوماً عاماً دون تفصيل مكوناتها أو فهم طبيعة العناصر التي قد تتأثر مباشرة أو غير مباشرة نتيجة تنفيذ المشروعات الاستثمارية بأحجامها وقطاعاتها المختلفة، حيث تفتقر بعض دراسات الجدوى بشكل عام والدراسات البيئية بشكل خاص إلى تحديد واضح لعناصر البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية المحيطة بموقع المشروع، مثل جودة الهواء ومصادر المياه ونوعية التربة والتنوع البيولوجي والضوضاء والصحة العامة والمجتمعات المحلية. وقد يكتفي بعض رواد الأعمال بوصف الموقع على نحو عام دون تحليل

للبيانات البيئية الأساسية أو دون توظيف أدوات تقييم الأثر البيئي، مما يجعل الدراسة تفتقر إلى العمق والدقة، ولا تعكس صورة واقعية عن المخاطر البيئية المحتملة. لذا، ينبغي على القائمين إعداد الدراسة البيئية، خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أن يحددوا بدقة كافة مكونات البيئة التي قد تتأثر بالنشاط التشغيلي للمشروع قيد الدراسة، حتى يتم الوصول إلى تقديرات أكثر دقة لكل من التكاليف التشغيلية والرأسمالية.

على رواد الأعمال عدم الاستخفاف بالدراسة البيئية، والحرص على أن تكون شاملة ودقيقة، تشمل جميع مكونات البيئة المتأثرة بالمشروع، لأن الإعداد الجيد لها لا يحمي المشروع فقط من العقوبات القانونية، بل يعزز فرصه في الاستدامة والحصول على التمويل والموافقات الرسمية.

يتجاهل بعض رواد الأعمال الآثار البيئية غير المباشرة أو طويلة الأجل للمشروع



يقع بعض رواد الأعمال في خطأ شائع يتمثل في التركيز فقط على الآثار البيئية المباشرة والمرتبطة بفترة الإنشاء أو التشغيل المبكر فقط، في حين يتم تجاهل الآثار البيئية غير المباشرة أو طويلة الأجل التي قد تظهر لاحقاً خلال دورة حياة المشروع. وتشمل هذه الآثار - على سبيل المثال - التغير التدريجي في جودة الهواء نتيجة الزيادة في حركة النقل، أو التأثيرات على المياه الجوفية نتيجة تراكم النفايات، أو تدهور النظام البيئي المحيط بسبب استنزاف الموارد أو الامتداد العمراني العشوائي. ويرجع هذا الإغفال غالباً إلى ضعف الإلمام بأدوات تقييم الأثر البيئي الشامل، أو إلى الرغبة في تسريع الدراسة البيئية دون التعمق في التبعات المستقبلية. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور مشكلات بيئية وقانونية لاحقة لم تكن محسوبة مما يسبب أعباء تشغيلية ومالية غير متوقعة، زيادة احتمالية النزاعات المجتمعية أو اعتراضات من الجهات الرقابية عند اكتشاف آثار ضارة لم تُذكر في الدراسة، وضعف مصداقية المشروع أمام الجهات المانحة أو التمويلية التي تُقيم مدى التزام المشروع بمبادئ الاستدامة البيئية.

على رائد الأعمال عند إعداد الدراسة البيئية للمشروع اتباع نهج شامل يأخذ في الاعتبار كل من الآثار المباشرة وغير المباشرة، والآثار القصيرة والطويلة الأجل، وذلك باستخدام أدوات منهجية مثل تحليل الأثر التراكمي ودراسة دورة حياة المشروع بشكل يعزز قدرة المشروع على التخطيط البيئي السليم، ويقلل من المخاطر المستقبلية التي قد تهدد استمراريته.

يغفل بعض رواد الأعمال تقييم الفوائد البيئية للمشروع ويتم التعرض للآثار السلبية فقط

COMMON MISTAKES

من الأخطاء التي يقع فيها بعض رواد الأعمال هو إغفال تقييم الفوائد البيئية للمشروع حيث يتم التركيز في الغالب على تحديد وتقييم التأثيرات البيئية السلبية التي قد تنتج عن المشروع. ويمكن أن تشمل الفوائد البيئية تحسين جودة الهواء أو المياه، تعزيز التنوع البيولوجي، تقليل الفاقد من الموارد الطبيعية، وتقديم حلول بيئية مبتكرة. إن إغفال تحليل واستعراض هذه الفوائد قد يؤثر على تقييم المشروع بشكل عام، ويقلل من فرص الحصول على الدعم أو التمويل من الجهات التي تركز على الاستدامة.

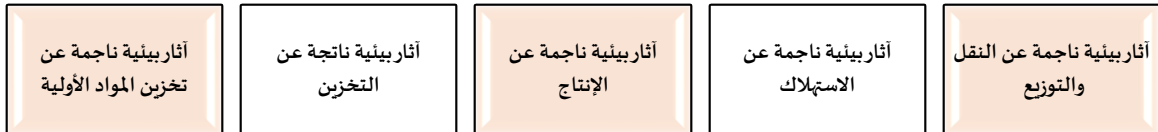
على رواد الأعمال إعطاء تقييم وإبراز الفوائد البيئية المحتملة لمشروعاتهم، وعدم الاكتفاء فقط بتحليل الآثار البيئية السلبية، لأن ذلك يعزز من صورة المشروع أمام الجهات الممولة والرقابية، ويُظهر التزامًا حقيقيًا بالاستدامة والمسؤولية البيئية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدراسة البيئية تعني تأثير عملية الإنتاج فقط ويتم إغفال الآثار البيئية لعملية الاستهلاك والنقل والتوزيع والتخزين

COMMON MISTAKES

من المفاهيم الخاطئة التي يقع فيها بعض رواد الأعمال الاعتقاد بأن الدراسة البيئية تقتصر فقط على تقييم الآثار البيئية لمرحلة الإنتاج داخل المشروع، في حين يتم إغفال المراحل الأخرى المرتبطة بدورة حياة المنتج أو الخدمة، مثل عمليات النقل والتخزين والتوزيع والاستهلاك والتخلص من المخلفات، أنظر الشكل رقم (27). هذا التجاهل يُضعف شمولية الدراسة، ويؤدي إلى عدم رصد تأثيرات بيئية قد تكون أكثر خطورة في المراحل اللاحقة، كزيادة الانبعاثات الناتجة عن النقل أو ظهور نفايات يصعب معالجتها بعد الاستهلاك. وعليه، فإنه من الضروري أن تشمل الدراسة البيئية تقييم شامل لجميع مراحل دورة حياة المنتج، بدءاً من الحصول على المواد الأولية والإنتاج والتخزين وصولاً إلى الاستهلاك النهائي، وتحديد التأثيرات البيئية المحتملة في كل مرحلة.

الشكل رقم (26): أبعاد الآثار البيئية للمشروع الاستثماري



على رواد الأعمال توسيع نطاق الدراسة البيئية لتشمل جميع مراحل دورة حياة المشروع، من الإنتاج إلى التوزيع والاستهلاك والتخزين، لأن النظرة الشاملة تُمكن من رصد التأثيرات البيئية الحقيقية ووضع حلول فعالة.

**يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدراسة البيئية لا ترتبط بمكونات دراسة الجدوى التفصيلية
الأخرى كالدراسة المالية والتسويقية والتمويلية والفنية**



يعتقد بعض رواد الأعمال خطأً أن الدراسة البيئية منفصلة عن بقية مكونات دراسة الجدوى (دراسة السوق والدراسات المالية والتسويقية والتمويلية والفنية)، وهذا يُعد من الأخطاء الجوهرية التي تؤثر على تكامل دراسة الجدوى وفعاليتها. في الواقع، ترتبط الدراسة البيئية ارتباطاً وثيقاً بهذه المكونات، فمثلاً قد تؤثر الاشتراطات البيئية على اختيار أسلوب الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة (الدراسة الفنية)، أو على تكاليف الإنتاج (الدراسة المالية)، أو على استهداف شرائح معينة من السوق التي تهتم بالمنتجات المستدامة (الدراسة التسويقية)، أو حتى على قبول الجهات الممولة للمشروع (الدراسة التمويلية). إن تجاهل هذه العلاقة التكاملية قد يؤدي إلى قرارات غير واقعية، أو صعوبة في التنفيذ، أو عدم توافق المشروع مع المعايير المطلوبة. وهنا نشير إلى ما يلي:

- تؤثر الدراسة البيئية بشكل مباشر على التكاليف، على سبيل المثال، قد يتطلب الامتثال للمعايير البيئية استخدام تقنيات إنتاج نظيفة أو مواد صديقة للبيئة، مما يزيد من التكاليف الأولية. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي ذلك إلى توفير طويل الأمد من خلال تقليل تكاليف الطاقة أو تقليل المخاطر البيئية التي قد تؤدي إلى غرامات أو تكاليف إضافية.
- أصبح الوعي البيئي أحد العوامل المهمة في اختيار المنتجات والخدمات من قبل الزبائن. لذلك، يجب أن تتماشى الدراسة البيئية مع الدراسة التسويقية، بحيث يكون للمشروع استراتيجية واضحة حول كيفية تسويق منتجاته باعتبارها مستدامة بيئياً على سبيل المثال، يمكن أن تساعد الالتزام بالمعايير البيئية في جذب الزبائن المهتمين بالمنتجات الصحية وتوفير ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- يهمل بعض رواد الأعمال التأثير المحتمل للدراسة البيئية على مصادر التمويل ويتجاهلوا أن المستثمرين والممولين أصبحوا يركزون بشكل متزايد على الممارسات البيئية للمشروعات، ويفضلون تمويل المشروعات التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة (المشروعات الخضراء والتمويل الأخضر).
- عند تصميم المشروع واختيار التقنيات وتحديد العمليات الإنتاجية، يجب أن تؤخذ المعايير البيئية في الاعتبار لضمان الاستدامة. على سبيل المثال، قد يتطلب استخدام تقنيات صديقة للبيئة تعديلاً

في العمليات الفنية أو اختيار معدات جديدة أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة. لذا، ينبغي أن تكون الدراسة البيئية منسجمة مع الدراسة الفنية.

على رواد الأعمال التعامل مع الدراسة البيئية كجزء تكاملي وأساسي ضمن دراسة الجدوى التفصيلية، والتأكد من تناغمها مع الجوانب المالية والفنية والتسويقية والتمويلية، لما لذلك من أثر مباشر في دقة التقديرات، قابلية المشروع للتنفيذ، وزيادة فرص قبوله من الجهات المعنية والممولة.

يعتقد بعض رواد الأعمال أنه لا يترتب على الدراسة البيئية أية تكاليف تذكر

COMMON MISTAKES

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض رواد الأعمال اعتقادهم بأن إعداد الدراسة البيئية لا يترتب عليها أية تكاليف تذكر، أو أنها مجرد إجراء شكلي لا يتطلب تخصيص ميزانية مستقلة. لكن الواقع العملي يشير إلى غير ذلك؛ فالدراسة البيئية تتطلب في كثير من الحالات إجراء زيارات ميدانية، جمع بيانات بيئية، إجراء تحاليل مخبرية، استخدام خبراء مختصين لتقييم التأثيرات المحتملة، ووضع خطط التخفيف والمعالجة. كما قد تستلزم الدراسة اقتناء تقنيات أو تطبيق ممارسات بيئية معينة، مما ينعكس على التكاليف الرأسمالية والتشغيلية للمشروع. إن إغفال هذه التكاليف يُضعف من مصداقية الجدوى المالية، وقد يؤدي لاحقاً إلى أعباء غير متوقعة أو صعوبات في الالتزام بالاشتراطات البيئية. وهنا نشير إلى ما يلي:

- يغفل بعض رواد الأعمال عن أهمية الالتزام بالمعايير البيئية المفروضة من الجهات الحكومية، وهذا الالتزام قد يتطلب استثمارات إضافية في تقنيات تنقية الهواء والمياه، أو في أنظمة إدارة النفايات، أو التقنيات البيئية التي تخفض من التأثيرات السلبية على البيئة.
- غالباً ما تكون التقنيات الصديقة للبيئة أعلى تكلفة في البداية مقارنة بالتقنيات التقليدية. على سبيل المثال، الطاقة المتجددة أو أنظمة الإنتاج النظيف، قد تتطلب استثمارات أكبر في المعدات والبنية التحتية، وهذا يزيد من حجم التمويل المطلوب.
- إحدى التكاليف التي قد يتم تجاهلها هي تكاليف التدريب البيئي للعاملين في المشروع.
- يعتقد البعض أن الالتزام بالمعايير البيئية لا يرتبط بأي تكاليف إضافية، ولكن في الواقع، عدم التزام المشروع بمعايير التأثيرات البيئية قد يسبب غرامات قانونية أو خسائر تتعلق بسمعة المشروع ومستوى الولاء لمنتجاته.

نؤكد لرواد الأعمال على أن الدراسة البيئية - في الكثير من المشروعات لا سيما الصناعية - تتطلب ميزانية إضافية أو تكاليف ملموسة، وأن تجاهل هذه التكاليف قد يعرض المشروع للعديد من المخاطر البيئية والتشغيلية. لذا من الضروري أن يدرج رواد الأعمال التكاليف البيئية في دراسة الجدوى بشكل دقيق لضمان تقدير مؤشرات الربحية بدقة.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن نتائج الدراسة البيئية دائماً إيجابية وأن إعداد الدراسة أمر شكلي

COMMON
MISTAKES

من الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض رواد الأعمال هو الاعتقاد بأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس لها آثار بيئية لأن عملياتها التشغيلية بسيطة، وأنها دائماً تحصل على الموافقات اللازمة بسهولة. هذا الفهم الخاطئ قد يؤدي إلى تجاهل حقيقة أن أي مشروع، سواء كان صغيراً أو كبيراً، له تأثيرات بيئية يمكن أن تؤثر على البيئة المحيطة وعلى المجتمعات المحلية، ولكن بعض هذه الآثار يمكن التخفيف منه التعامل معه وبعضها ضار جداً، ولا يمكن التعامل معه، وهنا تكمن خطورة الموضوع. كما أن بعض رواد الأعمال قد يتجاهلون وجود قوائم تصنيف بيئية مثل: القائمة السوداء والقائمة الرمادية والقائمة البيضاء، أنظر الشكل رقم (28). وعليه، يجب أن يكون لدى رواد الأعمال وعي كامل بأن الدراسة البيئية جزء لا يتجزأ من إعداد أي مشروع وأن الالتزام بالمعايير البيئية ليس مجرد خطوة شكلية بل هو مفتاح لاستدامة المشروع وضمان نجاحه في المستقبل.

الشكل رقم (27): قوائم المشروعات الاستثمارية في إطار الدراسة البيئية



على رواد الأعمال تقبل حقيقة أن نتائج الدراسة البيئية قد تكشف عن تأثيرات سلبية قد تؤدي إلى رفض فكرة المشروع أو تجعل تعديلها بشكل جذري أمر ضروري. ومن المهم أن تكون الدراسة البيئية جزءاً من عملية اتخاذ القرار الاستثماري.

وفي نهاية هذا الجزء الذي تضمن عرض تفصيلي لأبرز الأخطاء الشائعة عند إعداد الدراسة البيئية، نرى أن هناك أخطاء أخرى يقع فيها رواد الأعمال يصعب الخوض في تفاصيلها ضمن هذا الإصدار، أهمها:

- عدم الإشارة إلى أي خطط طوارئ للتعامل مع الحوادث والآثار البيئية المحتملة، وهذا خاص بالمشروعات الصناعية ذات الأثر البيئي الواضح والعمليات التشغيلية الخطيرة.
- تجاهل تقييم الأثر البيئي للنشاطات ذات العلاقة بالموردين والمقاولين خلال مراحل البناء والتأسيس والتشغيل.
- إغفال أهمية التوعية البيئية والتدريب للعاملين في المشروع وعدم اشتمال الدراسة البيئية على أي شيء يتعلق بنية المشروع بناء قدرات العاملين، وهذا يترتب عليه تكاليف يجب أن تدرج في الدراسة المالية لاحقاً.
- عدم مراجعة وتحديث الدراسة البيئية لمراعاة أية تطورات قبيل عملية التنفيذ- لا سيما في حالات طول المدة بين قرار الاستثمار والتشغيل الفعلي.
- عدم مراعاة تأثير المشروع على المجتمع المحلي من النواحي الثقافية والاجتماعية والصحية مما قد يؤدي إلى مقاومة مجتمعية للمشروع في المستقبل.
- إغفال حساب التكاليف البيئية المرتبطة بالمشروع مثل تكاليف التلوث أو استهلاك الموارد الطبيعية مما قد يؤدي إلى عدم دقة مؤشرات الربحية المالية وغير المالية للمشروع.
- تجاهل تأثير المشروع على الكائنات الحية والنظم البيئية المحلية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تدهور التنوع البيولوجي.
- عدم إشراك خبراء بيئيين في إعداد الدراسة البيئية عند اللزوم حيث يقوم بعض رواد الأعمال بإعداد الدراسة البيئية بأنفسهم دون استشارة خبراء بيئيين أو استشاريين متخصصين.

في ضوء ما سبق، يتضح أن الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة البيئية لا تنبع فقط من نقص الوعي البيئي أو ضعف المعرفة بالتشريعات، بل من غياب المنهجية المتكاملة التي تربط بين الجدوى البيئية والجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشروع. إن تجاهل هذه الأخطاء قد يقود إلى عواقب قانونية وتشغيلية ومالية تهدد استدامة المشروع على المدى الطويل. لذلك، فإن معرفة رواد الأعمال بهذه الأخطاء يمثل خطوة جوهرية نحو تعزيز الامتثال البيئي وتجنب القرارات غير المدروسة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى توظيف خبراء متخصصين عند إعداد الدراسة البيئية، والاطلاع على القوانين والتوجيهات البيئية في الدولة، والتأكد من

تكامل مخرجات الدراسة البيئية مع مكونات دراسة الجدوى الأخرى. إن التزام رواد الأعمال بالمعايير البيئية منذ المراحل الأولى لا يضمن فقط الحصول على التراخيص، بل يرفع من قيمة المشروع ويعزز ثقة المستثمرين والجهات الرقابية، ويمهد الطريق أمام مشروع أكثر استدامة وأقل مخاطرة.

إن إعداد دراسة بيئية ممتازة ليس مجرد التزام قانوني، بل هو استثمار استراتيجي يضمن التشغيل المستدام والمسؤول للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. من خلال الاستعانة بالخبرات المتخصصة، والفهم الشامل لأنشطة المشروع وتأثيراتها المحتملة على البيئة، والالتزام الصارم باللوائح المحلية، يمكن لرواد الأعمال حماية البيئة، وتجنب المخاطر القانونية والمالية، وتعزيز سمعة مشاريعهم، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

ومن أجل تجنب هذه الأخطاء الشائعة وتحقيق أقصى استفادة من الدراسة البيئية، يُوصى باتباع مجموعة من التوصيات العملية وذلك على النحو التالي:

- يجب تضمين الدراسة البيئية في مرحلة التخطيط الأولية لضمان تحديد الآثار البيئية المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.
- من الضروري استشارة خبراء بيئيين للمساعدة في إعداد الدراسة بشكل دقيق ومتكامل.
- من الضروري أن يدرك رواد الأعمال أن الدراسة البيئية لا تقتصر على التأثيرات البيئية المباشرة فقط، بل تشمل التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية أيضاً.
- يجب على رواد الأعمال تجنب الاستخفاف بالتكاليف البيئية وتحديد خطط للطوارئ لمواجهة المخاطر غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو الحوادث الصناعية.
- يعد الالتزام الفعلي بالاستدامة البيئية جزءاً أساسياً من استراتيجية المشروع الناجح ويجب أن يتم تضمينه في كل مراحل العمل، من الإنتاج إلى التوزيع، لضمان استدامة المشروع على المدى الطويل.
- إن الإعداد الجيد للدراسة البيئية ليس فقط مسألة قانونية، بل هو استثمار طويل الأمد يساهم في تحسين أداء المشروع ويعزز فرص الحصول على التمويل والموافقات اللازمة.

4. مفهوم وأهداف وأهمية الدراسة القومية وأبرز الأخطاء الشائعة

تعد الدراسة القومية أحد المكونات الأساسية لدراسة الجدوى التفصيلية، وتركز على تقييم الأثر الكلي للمشروع على الاقتصاد الوطني من حيث الإنتاج والتشغيل والدخل والتصدير وغير ذلك من المؤشرات الاقتصادية العامة، إلا أن الأثر الكلي للمشروعات الاستثمارية لا يقتصر فقط على الجوانب الكمية والمادية، بل يمتد أيضاً ليشمل دور المشروع في تعزيز المسؤولية المجتمعية. وتمثل الدراسة القومية البعد

الكلي أو الاستراتيجي في تقييم المشروع الاستثماري، إذ تتجاوز نطاق الربحية الفردية لصاحب المشروع لتصل إلى تقييم مدى إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة ككل. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نظراً لدورها المتزايد في خلق فرص العمل وتعزيز الإنتاج والتنوع الاقتصادي تعزيز التوازن التنموي على المستوى القطاعي والجغرافي. وتعرف الدراسة القومية بأنها " جزء من دراسة الجدوى التفصيلية الذي يهدف إلى تحليل وتقييم الأثر الكلي للمشروع الاستثماري على الاقتصاد الوطني، من خلال قياس مدى مساهمته في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتشتمل هذه الدراسة تحليل مساهمة المشروع في الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير فرص العمل، وزيادة معدلات التصدير أو تقليل الواردات، وتحفيز الصناعات المرتبطة، إلى جانب آثاره على توزيع الدخل، وتحسين الميزان التجاري، وتوسيع قاعدة الإنتاج المحلي".

وتركز الدراسة القومية على تحليل تأثير المشروع في الناتج المحلي الإجمالي، والتشغيل، الميزان التجاري (زيادة الصادرات والإحلال محل المستوردات)، وميزان المدفوعات، وتحفيز الصناعات المساندة من خلال عمليات التشبيك والروابط الأمامية والخلفية والعمل ضمن عناقيد صناعية متكاملة، وتحسين توزيع الدخل. كما تسعى إلى التحقق من مدى توافق المشروع مع السياسات الاقتصادية العامة، والأولويات التنموية الوطنية التي تبينها خطط واستراتيجيات التنمية. وعلى الرغم من الأهمية البالغة للدراسة القومية كجزء مكمل وأساسي في دراسة الجدوى، إلا أن هذا الجزء يتم إعداده من قبل رواد الأعمال بشكل سطحي عند إعداد دراسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إما نتيجة ضعف الوعي بأبعاده التنموية، أو بسبب تركيز معظم رواد الأعمال على الجوانب الربحية المباشرة فقط أو لاعتقاد البعض بأن الأثر التنموي للمشروعات الكبيرة هو الأهم. كما يقع بعض رواد الأعمال بمجموعة من الأخطاء المنهجية والمفاهيمية عند تناول هذا النوع من التحليل، مما يؤدي إلى إغفال الأثر الحقيقي للمشروع على الاقتصاد الوطني، أو المبالغة في تقديره دون بيانات موثوقة أو أسس تحليلية سليمة. وتكمن أهمية التعرف على هذه الأخطاء في المساعدة على تعزيز تكامل الدراسة القومية مع باقي مكونات الجدوى، وتدعم وجهة نظر رائد الأعمال أمام الجهات الحكومية وجهات التمويل وصناع القرار. في هذا الجزء، سنسلط الضوء على أبرز هذه الأخطاء الشائعة، مع تحليل أسبابها وتقديم توصيات عملية لتفاديها.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة الرئيسي على المستوى القومي هو خلق فرص العمل



يعتقد بعض رواد الأعمال والمهتمين أن الدور القومي الرئيسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يقتصر على خلق فرص العمل فقط، باعتبارها مصدر رئيسي للتوظيف، وهو أمر صحيح، لكنه يُعد تقليلاً

من شأن الدور التنموي لهذه المشروعات على المستوى الكلي؛ فالدور التنموي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يتعدى مجرد التوظيف، ليشمل المساهمة في تنوع القاعدة الإنتاجية، دعم الناتج المحلي الإجمالي، تعزيز الصادرات، تحقيق التوازن الإقليمي عبر توطيد النشاط الاقتصادي في المناطق الأقل نمواً، تطوير الابتكار المحلي، تشجيع الاستثمار المحلي، وتحفيز المدخرات ومواجهة الفقر. ويبين الشكل رقم (29) أبرز مؤشرات الدور الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويتضح أن على رواد الأعمال توسيع نظرهم حول دور المشروعات الاستثمارية. وعدم اختزال الأثر القومي في بعد واحد مثل التوظيف.

الشكل رقم (28): أبرز مؤشرات الدور الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعزيز الصادرات	تعزيز نشاط قطاع البنوك	زيادة الإنتاج	تقليل القطاع غير الرسمي	تعزيز بنية القطاع الخاص	التوظيف الذاتي
سوق عناصر الإنتاج	تعزيز التوازن التنموي	تقلل الهجرة من الريف إلى المدن	تعزيز الإيرادات العامة	تعزيز التوازن الجغرافي	إحلال المستوردات
استغلال المواد المحلية	تعزيز الأمن الاقتصادي للأسرة	روابط أمامية وخلفية وتشبيك	تعزيز الطلب الكلي	تحفيز الادخار والاستثمار	مراكز تدريب
تعزيز التنوع الاقتصادي	مكافحة الفقر	دعم خيارات المستهلك	الاقتصاد الأخضر	تنمية ثقافة الريادة	

على رائد الأعمال التأكد من أن الدراسة القومية تتضمن تحليل متكامل يشمل كافة المؤشرات الاقتصادية ذات العلاقة، بما في ذلك أثر المشروع على الإنتاج المحلي، الميزان التجاري، ميزان المدفوعات، سلاسل القيمة المحلية، التنوع الاقتصادي، ومدى انسجام المشروع مع أولويات وخطط التنمية الوطنية.

يتجاهل بعض رواد الأعمال البعد الاجتماعي للمشروع وتأثيره على التنمية الاجتماعية على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع المحلي

COMMON MISTAKES

يتجاهل بعض رواد الأعمال عند إعداد الدراسة القومية لمشروعاتهم الصغيرة والمتوسطة البعد الاجتماعي للمشروع قيد الدراسة وتأثيره على التنمية الاجتماعية، سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو المجتمع المحلي. حيث يتم التركيز في أغلب الأحيان على المؤشرات الاقتصادية (فرص العمل والإنتاج والصادرات)، دون النظر إلى الأثر النوعي الذي قد يحدثه المشروع على تحسين جودة الحياة، تعزيز العدالة الاجتماعية، تمكين الفئات المهمشة، دعم المرأة والشباب، أو تحسين الدخل للأسر المستفيدة. كما لا يتم الالتفات إلى مدى توافق المشروع مع القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع، أو دوره في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والحد من الهجرة الداخلية أو البطالة المزمنة. لذا يجب على رواد الأعمال إدراك أن للمشروع دور مزدوج (اقتصادي واجتماعي)، وأن الدراسة القومية المتكاملة لا تكتمل دون تحليل انعكاسات المشروع على

المستوى الاجتماعي. لذا، يُنصح بإدراج مؤشرات اجتماعية في الدراسة مثل: تحسين مستوى المعيشة، والأثر على الفئات المهمشة وذوي الدخل المنخفض وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم.

على رائد الأعمال إدراج تحليل مختصر للأثر الاجتماعي للمشروع ضمن الدراسة القومية، مع التركيز على مدى تعزيز المشروع للتنمية الاجتماعية، خاصةً إذا كان المشروع يسعى للحصول على دعم أو تمويل من جهات حكومية أو مانحين.

يقوم بعض رواد الأعمال بإبراز الدور التنموي للمشروع على المستوى الكلي دون الاستعانة ببيانات وأرقام حقيقة ويكتفي بعبارات عامة

COMMON MISTAKES

يقع بعض رواد الأعمال في خطأ شائع عند إعداد الدراسة القومية لمشروعاتهم، يتمثل في الاكتفاء بإبراز الدور التنموي للمشروع على المستوى الكلي (مثل: دعم التشغيل، تحفيز الإنتاج المحلي، وزيادة الصادرات) باستخدام عبارات إنشائية عامة دون الاستناد إلى بيانات واقعية أو أرقام موثقة تدعم هذه الادعاءات. ويؤدي ذلك إلى ضعف مصداقية الدراسة القومية، ويجعلها غير مقنعة لأصحاب القرار والممولين والجهات المعنية بالتنمية، لأنها تفتقر إلى الدقة والموضوعية في تقييم الأثر الحقيقي للمشروع على الاقتصاد الوطني. لذا يجب على رواد الأعمال الاعتماد على مصادر موثوقة وبيانات إحصائية حديثة عند تحليل الأثر التنموي للمشروع، سواء على صعيد فرص العمل، أو المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، أو تعزيز سلاسل القيمة المحلية، أو تقليل الاستيراد أو زيادة الصادرات. ويُفضل تقديم تقديرات كمية مدعومة بأدوات التحليل المناسبة مما يمنح الدراسة طابع علمي وموضوعي، ويزيد من فرص قبول المشروع وتمويله وتنفيذه على أرض الواقع.

على رائد الأعمال أن يدعم الدور التنموي للمشروع على المستوى القومي بمؤشرات كمية، مثل مساهمته في الزيادة في الناتج المحلي، أو عدد فرص العمل المستحدثة، أو نسبة الإحلال محل الواردات، أو نسبة المساهمة في الصادرات الوطنية.

يتجاهل بعض رواد الأعمال إبراز الأثر غير المباشر للمشروع الاستثماري ولا يتم إدراجه في الدراسة القومية

COMMON MISTAKES

يتجاهل بعض رواد الأعمال عند إعداد الدراسة القومية لمشروعاتهم الاستثمارية إبراز الأثر غير المباشر للمشروع، سواء من حيث مساهمته في تنشيط قطاعات اقتصادية ذات علاقة (روابط أمامية وروابط خلفية) أو خلق فرص عمل غير مباشرة، أو تحفيز سلاسل التوريد، أو دعم الصناعات المحلية التي ترتبط معه بروابط أمامية وخلفية. ويقتصر التركيز في كثير من الأحيان على الأثر المباشر فقط، كعدد

الوظائف التي يوفرها المشروع أو حجم الإنتاج المتوقع، دون الالتفات إلى التداعيات الاقتصادية الأوسع التي قد تنشأ بفعل تشغيل المشروع. لذا، يجب على رائد الأعمال تبني رؤية أكثر شمولية عند تحليل الأثر الاقتصادي للمشروع، من خلال تضمين الآثار غير المباشرة، مثل دور المشروعات الصغيرة المرتبطة بسلاسل التوريد، أو دورها في تحسين مستويات الدخل في المجتمع المحلي نتيجة لزيادة النشاط الاقتصادي أو تحفيز الابتكار في قطاع معين.

على رائد الأعمال إدراك أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تحفز نمو قطاعات خدمية أو صناعية أخرى، كالشحن والنقل، أو التوزيع، أو التصنيع، أو قد يُسهم في خلق فرص عمل غير مباشرة نتيجة تحرك سلاسل التوريد المحلية.

يتجاهل بعض رواد الأعمال دور المشروع في تعزيز الصادرات الوطنية وتقليل المستوردات من خلال عمليات الإحلال



يتجاهل بعض رواد الأعمال عند إعداد الدراسة القومية لمشروعاتهم الاستثمارية تحليل دور المشروع في دعم الميزان التجاري للدولة من خلال تعزيز الصادرات الوطنية أو الإسهام في تقليل الواردات عبر إحلال منتجات محلية محل المنتجات المستوردة. وفي الغالب يغفل رواد الأعمال هذا الجانب الاستراتيجي، ولا يقومون بتقييم إمكانية المشروع في النفاذ إلى الأسواق الخارجية، أو قدرته على تلبية الطلب المحلي بمنتجات ذات جودة وسعر تنافسي، مما يقلل من الاستيراد ويساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي ولو بشيء بسيط.

على رائد الأعمال منح اهتمام خاص بتحليل الأثر التجاري للمشروع من حيث إمكاناته التصديرية، ومدى قدرته على الإسهام في إحلال المستوردات، خاصة في حال إنتاج سلع يتم استيرادها بكميات كبيرة.

يركز بعض رواد الأعمال على تحليل المنافع الاقتصادية المباشرة خلال السنوات الأولى دون الاهتمام بأثر المشروع في المدى الطويل



يركز بعض رواد الأعمال عند إعداد الدراسة القومية على تحليل المنافع الاقتصادية المباشرة التي يُتوقع أن يحققها المشروع خلال السنوات الأولى من التشغيل، مثل: خلق فرص العمل أو زيادة الإنتاج المحلي، دون النظر إلى الأثر طويل المدى للمشروع على الاقتصاد الوطني. ويغفل هؤلاء تقدير الآثار التراكمية للمشروع بعد مرور سنوات من التشغيل، مثل: تحفيز الصناعات المكملية، أو المساهمة في تطوير سلاسل التوريد، أو رفع مستوى المهارات الفنية للعمال الوطنية، أو تشجيع الاستثمار في مناطق جديدة. إن التركيز المحدود يقلل من قدرة الدراسة القومية على تقديم صورة واقعية وشاملة عن مدى مساهمة المشروع في

تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالتالي لا يعكس القيمة الحقيقية التي يمكن أن يضيفها المشروع للمجتمع والاقتصاد على المدى الطويل. وعليه، ينبغي أن تتضمن الدراسة القومية تحليل متعدد الأبعاد يشمل كل من الآثار قصيرة الأجل وطويلة الأجل للمشروع، مع محاولة تقدير الآثار الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية بناءً على منهجيات علمية وبيانات واقعية.

وفي ختام هذا الجزء حول الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة القومية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، يتضح أن إغفال الأبعاد القومية للمشروع أو معالجتها بطريقة سطحية يشكل خلل جوهري في دراسة الجدوى التفصيلية، ويؤثر سلباً على قدرة المشروع في نيل الدعم والقبول من الجهات الداعمة وصناع القرار. إن إدراك الأثر القومي الحقيقي للمشروع - اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً - لا يُعد فقط مؤشر على جدوى المشروع على المستوى الوطني، بل يعكس أيضاً وعي رائد الأعمال بمسؤولياته تجاه المجتمع والاقتصاد. ولتفادي هذه الأخطاء، يُوصى بأن يُولي رواد الأعمال اهتمام خاص بتحليل الأثر القومي باستخدام بيانات موثوقة وأساليب تحليلية منهجية، وأن يحرصوا على إبراز كل من المنافع المباشرة وغير المباشرة، القصيرة والطويلة الأجل، مع تضمين مؤشرات كمية تدعم ما يتم عرضه. كما ينبغي ألا يُنظر إلى البعد القومي كعنصر تكميلي، بل كأحد الأعمدة الأساسية التي تُبنى عليها جدوى المشروع واستدامته.

5. خاتمة

في ضوء ما تم استعراضه في هذا الإصدار من أخطاء شائعة في إعداد الدراسة الفنية، الدراسة التمويلية، الدراسة البيئية، الدراسة القومية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، تتأكد الحاجة إلى تبني منهجية دقيقة ومتكاملة عند إعداد دراسات الجدوى التفصيلية، بحيث تقوم هذه المنهجية على فهم عميق للمفاهيم الأساسية لكل مكون من مكوناتها، مع إدراك طبيعة الترابط والتأثير المتبادل بينها. ولتجنب الوقوع في تلك الأخطاء، يُوصى بأن يُولي رواد الأعمال والمستشارون اهتمام خاص بإعداد دراسة فنية قائمة على أسس علمية في اختيار أسلوب الإنتاج والموقع والطاقة الإنتاجية، وبأن يتم تقدير التكاليف والاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية بدقة وشفافية، مع التمييز بين أنواع التكاليف، وأخذ المتغيرات المستقبلية كالنضخم والتطور التكنولوجي بعين الاعتبار. كما تبرز أهمية تقدير رأس المال العامل بصورة واقعية، وتخصيص احتياطي للطوارئ تحسباً للظروف غير المتوقعة. أما فيما يتعلق بالدراسة البيئية، فإن تجاهل الأثر البيئي والاجتماعي طويل المدى يعد من الأخطاء الجوهرية، إذ ينبغي أن تتضمن الدراسة البيئية تحليلات مدعومة ببيانات دقيقة حول التأثيرات المحتملة وسبل الحد منها، بما ينسجم مع مفاهيم المشروعات الخضراء والتنمية المستدامة. وعلى صعيد الدراسة القومية، فإن تبيان مساهمة المشروع في الاقتصاد الوطني، من حيث توفير فرص العمل، وتعزيز القيمة المضافة، وتخفيف الفجوات التنموية بين

المناطق، يُعدّ عنصر أساسي يجب عدم إغفاله. ومن هنا، فإن الالتزام بهذه التوجهات من شأنه أن يرتقي بمستوى دراسات الجدوى، ويزيد من موثوقيتها لدى الجهات التمويلية، ويعزز من فرص نجاح المشروعات واستمراريتها، ويجعلها أكثر قدرة على إحداث أثر اقتصادي ومجتمعي ملموس، يواكب تطلعات التنمية الشاملة.

نأمل أن يكون ما طُرح من تحليل وتوضيح للأخطاء الشائعة في دراسات الجدوى قد أسهم في تعميق الوعي بأهمية الإعداد المنهجي لدراسات الجدوى الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وساهم في تمكين رواد الأعمال والمهتمين من تجنب الثغرات التي قد تهدد فرص نجاح مشاريعهم. هذا الإصدار ليس نهاية الطريق، بل خطوة على طريق طويل من التعلم والتحسين، ونتطلع في إصدارات قادمة إلى تناول جوانب أخرى تتعلق بالأخطاء الشائعة في الدراسة المالية وقرار الاستثمار، بما يدعم بناء مشروعات أكثر كفاءة واستدامة وتأثير على المستويين الكلي والجزئي.

المراجع العربية

- أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- أمين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2005.
- ايهاب مقابلة، دور المستثمرين الملائكيين في تمويل المشروعات الناشئة والصغيرة والمتوسطة جسر التنمية، العدد 173، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.
- ايهاب مقابلة، فجوة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور منصات التمويل الرقمية، جسر التنمية، العدد 171، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.
- ايهاب مقابلة، فن ومركزات اختيار الموقع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، جسر التنمية، العدد 146، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.
- ايهاب مقابلة، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، جسر التنمية، العدد 153، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.
- حمندي قاسم ناجي، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
- شقيبوري نوري موسى، أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
- نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الآزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الدمج المصرفي	أ. حسان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الأربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
أدوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الأربعون
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	أ. صالح العصفور	الثالث والخمسون
مصفوفة الحسابات الاجتماعية		
وبعض استخداماتها	د. أحمد الكواز	الرابع والخمسون
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة		
إلى هونج كونج	د. أحمد طفلاح	الخامس والخمسون
تحليل الأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	السادس والخمسون
أسواق النفط العالمية	أ. حسان خضر	السابع والخمسون
تحليل البطالة	د. بلقاسم العباس	الثامن والخمسون
المحاسبة القومية الخضراء	د. أحمد الكواز	التاسع والخمسون
مؤشرات قياس المؤسسات	د. علي عبد القادر علي	الستون
الإنتاجية وقياسها	د. مصطفى بابكر	الواحد والستون
نوعية المؤسسات والأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	الثاني والستون
عجز الموازنة: المشكلات والحلول	د. حسن الحاج	الثالث والستون
تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي	د. علي عبد القادر علي	الرابع والستون
حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية	د. رياض بن جليلي	الخامس والستون
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق		
الاستهلاكي	د. علي عبد القادر علي	السادس والستون
اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات	أ. عادل عبدالعظيم	السابع والستون
اقتصاديات التعليم	د. عدنان وديع	الثامن والستون
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة	د. أحمد الكواز	التاسع والستون
مؤشرات قياس الفساد الإداري	د. علي عبد القادر علي	السبعون
السياسات التنموية	د. أحمد الكواز	الواحد والسبعون
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية	د. رياض بن جليلي	الثاني والسبعون
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي	د. أحمد الكواز	الثالث والسبعون
قياس التحول الهيكلي	أ. ربيع نصر	الرابع والسبعون
المؤشرات المركبة	د. بلقاسم العباس	الخامس والسبعون
التطورات الحديثة في الفكر	د. علي عبد القادر علي	السادس والسبعون
الاقتصادي التنموي		
برامج الإصلاح المؤسسي	د. رياض بن جليلي	السابع والسبعون
المساعدات الخارجية من أجل التنمية	د. بلقاسم العباس	الثامن والسبعون
قياس معدلات العائد على التعليم	د. علي عبد القادر علي	التاسع والسبعون
خصائص أسواق الأسهم العربية	د. إبراهيم أونور	الثمانون
التجارة الخارجية والتكامل		
الاقتصادي الإقليمي	د. أحمد الكواز	الواحد والثمانون
النمو الاقتصادي المحابي للفقراء	د. علي عبد القادر علي	الثاني والثمانون
سياسات تطوير القدرة التنافسية	د. رياض بن جليلي	الثالث والثمانون
عرض العمل والسياسات الاقتصادية	د. وشاح رزاق	الرابع والثمانون
دور القطاع التمويلي في التنمية	د. وليد عبد مولاة	الخامس والثمانون
تطور أسواق المال والتنمية	د. إبراهيم أونور	السادس والثمانون
بطالة الشباب	د. وليد عبد مولاة	السابع والثمانون
الاستثمارات البينية العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والثمانون

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسؤولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد موله	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد موله	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد موله	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد موله	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد موله	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد موله	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجاذب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابلة	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابلة	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد موله	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنويع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحة	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. فهد الفضالة	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. محمد باطويح	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. عوني الرشود	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء
المائة والرابع والأربعون	د. إيهاب مقابلة	المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والخامس والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل
المائة والسادس والأربعون	د. فيصل المناور	المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (2017-1960)
المائة والثامن والأربعون	د. إيهاب مقابلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والتاسع والأربعون	د. علم الدين بانقا	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات
المائة والخمسون	أ. عمر ملاعب	المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والواحد والخمسون	د. إيهاب مقابلة	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والثاني والخمسون	أ. محمد عواوده	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد
المائة والثالث والخمسون	أ.د. إيهاب مقابلة	المعرفة في الدول العربية
المائة والرابع والخمسون	د. سهيل مقابلة	التعلم الريادي
	أ. عمر ملاعب	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية
	أ.د. إيهاب مقابلة	الاقتصادية: أية مصداقية؟
	أ. عمر ملاعب	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
	أ.د. إيهاب مقابلة	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات
	أ.د. إيهاب مقابلة	التمويل الأصغر
	أ. عمر ملاعب	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال
	أ.د. فيصل المناور	والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
	د. منى العلبان	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط
		وسبل المواجهة

المائة والخامس والخمسون	د. نواف أبو شمالة	تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية والتجاذب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء المقارن
المائة والسادس والخمسون	أ. د. وليد عبد مولا	تطوير العناقيد الصناعية
المائة والسابع والخمسون	أ. د. فيصل المناور	بناء السياسات العامة
	د. منى العليان	
المائة والثامن والخمسون	أ. د. عقبة عبداللاوي	تيسير التجارة (المفهوم، المكاسب، التكاليف، ومؤشرات القياس)
	د. خليفة خالدي	
المائة والتاسع والخمسون	أ. د. فهد الفضالة	التدريب أثناء الخدمة
المائة والستون	د. نواف أبو شمالة	الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة
المائة والواحد والستون	د. عبدالله بوعجيله المدرسي	دور الدبلوماسية الخضراء في تعزيز الحوكمة البيئية العالمية
المائة والثاني والستون	د. عبدالله بوعجيله المدرسي	النمو الأخضر: مدخلًا لتحقيق التنمية المستدامة
المائة والثالث والستون	أ. د. فهد الفضالة	تحديد الاحتياجات التدريبية
المائة والرابع والستون	د. عبدالله بوعجيله المدرسي	البصمة البيئية والقدرة الحيوية: مفاهيم أساسية وإسقاطات علي واقع الدول العربية
المائة والخامس والستون	د. محمد أمين لزعر	سياسات تنمية القطاع الزراعي في الدول العربية: تجربة المغرب الأخضر
المائة والسادس والستون	د. محمد باطويح	المسؤولية المجتمعية بين الإلزام والالتزام
		الأزمات المالية والاقتصادية: نظرة تاريخية في أنواعها ومسبباتها
المائة والسابع والستون	أ. د. وليد عبد مولا	المؤشرات الرئيسية لتقييم بيئة الاستثمار للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والستون	أ. د. إيهاب مقابلة	نحو فهم أفضل لدور المؤسسات في عملية التنمية
	د. ماهر المحروق	فجوة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور منصات التمويل الرقمية
المائة والتاسع والستون	د. عمر الجميلي	فجوة التمويل ودور بورصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والستون	أ. د. إيهاب مقابلة ود. محمد طعمانه	جهود حوكمة الضمان الاجتماعي: الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (الإيسا)
المائة والسبعون	أ. د. إيهاب مقابلة ود. ماهر المحروق	دور المستثمرين الملائكيين في تمويل المشروعات الناشئة والصغيرة والمتوسطة
	د. ليث مقابلة	أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السوق والدراسة التسويقية
المائة والثاني والسبعون	د. حامد عباس	أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: الدراسات الفنية والتمويلية والبيئية والقومية
المائة والثالث والسبعون	أ. د. إيهاب مقابلة د. محمد طعمانه	
المائة والرابع والسبعون	أ. د. إيهاب مقابلة	
المائة والخامس والسبعون	أ. د. إيهاب مقابلة	



المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : (965) 22093080

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا:     

