



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



مشروع ممول من
الاتحاد الأوروبي

ENI
CBCMED
التعاون عبر الحدود
في البحر الأبيض المتوسط



المعهد الأردني الهاشمي للتطوير البشري
The Jordanian Hashemite Fund for Human Development

MedTOWN



مشروع ميدتاون حاضنة الأعمال الاجتماعية برنامج التعاون عبر الحدود لحوض المتوسط "ENI CBC Med" دراسة الجدوى الاقتصادية

Co-production, a model for fair and sustainable societies





Co-production, a model for fair and sustainable societies



مشروع ميدتاون

حاضنة الأعمال الاجتماعية

برنامج التعاون عبر الحدود لحوض
المتوسط "ENI CBC Med"

إعداد وتقديم:
مركز صرح العالمية للإستشارات
والتدريب

الصندوق الأردني الهاشمي
للتنمية البشرية (جهد)

ص.ب 5118
5118-عمان الأردن
www.johud.org.jo
info@johud.org.jo
+962 6 556 0741



لقد تم إصدار هذه المادة التدريبية بدعم من الاتحاد الأوروبي
في إطار برنامج حوض البحر الأبيض المتوسط (ENI CBC MED)، والذي

Co-production, a model for fair and sustainable societies



يتم تنفيذه من خلال الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد). يتحمل "مركز صرح العالمية للاستشارات والتدريب" مسؤولية المحتوى لهذه الوثيقة، ولا يعكس المحتوى بأي حال من الأحوال آراء الاتحاد الأوروبي أو برنامج البحر الأبيض المتوسط (ENI CBC MED) أو الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد).

تعارف



قواعد ورشة العمل





Co-production, a model for fair and sustainable societies





- إن دراسة الجدوى بشكل عام، عبارة عن دراسة يحتاجها أصحاب المشاريع المختلفة، وذلك لتقييم قدرات وإمكانيات نجاح المشروع وتنفيذه بالوقت المحدد له دون تضييع الكثير من الجهد والمال والوقت بالمشروع.

- فإن دراسة الجدوى توفر لك الإجابة على جميع أسئلتك الدائرة في ذهنك خلال تنفيذ مشروعك، والسؤال الأهم هل يمكن الجدوى تنفيذ فكرة المشروع أم تدرسه فقط؟ أم أقوم بالبحث من فكرة مشروع أخرى؟

Co-production, a model for fair and sustainable societies



ما هي دراسة الجدوى؟

هي أحد مكونات دراسة الجدوى الرئيسية بشكل عام، تركز على قياس درجة ربح مشروعك من الجانب التجاري ومن وجهة نظر المستثمرين.

وتحدد أيضاً مصادر التمويل والهيكل التمويلي المقترح لمشروعك، أي أنها بمثابة مكونات الأموال التي تعمل على تمويل أصل المشروع نفسه من خلال رأس المال والقروض.

وقبل أن تبدأ في دراسة الجدوى المالية، يجب عليك الانتهاء من دراسة الجدوى التسويقية التي توضح لك قيمة وحجم المبيعات المحتملة، إضافة إلى إنهاء دراسة الجدوى الفنية، التي من خلالهما تستطيع أن تحدد عناصر التكاليف الاستثمارية.

فهذه الدراسات توضح لك كل ما يتم إنفاقه على مشروعك منذ بداية تفكيرك به إلى أن تتم دورة تشغيل المرحلة الأولى من العمل بالإضافة إلى تحديد كافة تكاليف الإنتاج وقيمة كلاً منهم.

وبعد الانتهاء من دراسة الدراسات السابقة، نقوم بدراسة الجدوى المالية، فمن خلالها نضع كافة نتائج الجدوى التسويقية والجدوى الفنية والهندسية في جداول توضح لك الإيرادات المالية والتكاليف التي تتحملها حتى تحصل على هذه الإيرادات وتعمل على تحليلها.

Co-production, a model for fair and sustainable societies





ما هي اهداف دراسة الجدوى المالية للمشاريع؟

- 1- تساعدك على فهم خطوات تنفيذ المشروع وإجراء دراسات الجدوى المختلفة.
- 2- توضح دراسة الجدوى المالية كل ما يخص عمليات اتخاذ قرار التمويل للمشاريع الاستثمارية.
- 3- توضح الطرق والمعايير المختلفة التي من خلال تساعدك على تقييم مشروعك الاستثماري وتنفيذه.
- 4- تعمل على مراجعة وتحليل البيانات، فيجب مناقشة كافة النتائج بنهاية دراسة المشروع فهو جوهر المشروع لتقييم المخاطر الممكنة والمتغيرات في السوق بالإضافة إلى مراجعة ظروف المشروع بالكامل والأوضاع الاقتصادية قبل البدء في التنفيذ.
- 5- تتضمن أيضاً دراسة مراحل المشروع من بدايته إلى النهاية ليتم إنجازه في أسرع وقت ممكن من خلال مخطط مرن يتضمن كافة المهام اللازمة للمشروع حتى يتم جدولتها بالترتيب باليوم والتاريخ المحدد لتنفيذ المشروع.

خطوات إعداد دراسة الجدوى المالية لمشروع

أولاً: دراسة السوق

تتضمن هذه العملية على معرفة الكميات المطلوبة من المنتجات والسلع، حتى يتمكن السوق من استيعاب ذلك، ويتم هذا من خلال تنفيذ دراسة للتعرف على الجمهور المستهدف بالإضافة إلى الكميات المستهلكة والزيادة والنقص بالكمية المطلوبة.

ومعرفة الحصة التسويقية بالمشروع عن طريق القيام بمقارنة بين الكمية المعروضة والكمية المرغوب بها من المنتج، إضافة إلى تحديد حجم المبيعات والأخذ بالاعتبار

Co-production, a model for fair and sustainable societies



سياسة التسعير والجودة للمنتج وأسلوب الترويج والتوزيع للمنتج.

ثانيًا: دراسة الجدوى الفنية

تشتمل هذه الدراسة على تحديد أصول ثابتة، عن طريق التعرف على المكان أو الموقع المناسب والاجهزة والأدوات اللازمة لعمليات صناعة المنتجات، إضافة إلى تحديد المدخلات المتمثلة في متطلبات الإنتاج من الأيدي العاملة والمواد الخام والمرافق العامة التي من الضروري على المشروع توفيرها.

وتحديد عملية الإنتاج من حيث مراحل الإنتاج إلى عملية التخزين وتحديد الفترة الزمنية للدورة الإنتاجية للحصول على الكميات المنتجة منها.

ثالثًا: الدراسة المالية

تتميز هذه الدراسة بقدرتها على حساب تكاليف المشروع الكلية، وذلك من خلال جمع تكاليف الرأسمالية والتكاليف التأسيسية والتشغيلية، بالإضافة إلى تحديد كمية الاستثمار، ثم يتم حساب الأرباح الإجمالية الشهرية المتوقع طرحها من التكاليف التشغيلية الشهرية من العائد الشهري.

ويتم حساب الربح الصافي من الشهري وذلك بطرحه من المصاريف الإجمالية الشهرية من العائد الشهري، ثم يتم وضع جدول التدفق النقدي عن طريق تحديد التدفقات النقدية الخارجية والداخلية بالمشروع خلال فترة زمنية محددة.

كذلك يتم عمل الاختبارات المالية لقياس جدوى المشروع المالية من خلال:

- 1- القيام بحساب نقطة التعادل.
- 2- معرفة العائد على الاستثمار.

ما هي مميزات دراسة الجدوى المالية؟

Co-production, a model for fair and sustainable societies



1- تعتمد دراسة الجدوى المالية في كافة تحليلاتها وإجراءاتها على نتيجة دراسات الجدوى الأخرى بالمشروع المتمثلة في الدراسة الاقتصادية والفنية والاجتماعية والتسويقية وغيرها، وذلك في إطار العلاقات المتداخلة الرابطة بين دراسات الجدوى المتنوعة.

2- تقوم بجدولة النتائج التي تم الحصول عليها من دراسات الجدوى الأخرى ويتم وضعها في جداول وتحليلات محددة ليتسنى الوصول إليها من أجل إبراز التكاليف والإيرادات الخاصة بالمشروع وما يقابلها من منافع فيما بعد.

3- كما أنه من أهم النتائج لهذه الجداول والتحليلات المالية، هو الوصول إلى جداول التدفقات النقدية التي تعطي في النهاية صافي التدفقات النقدية للمشروع، حيث أن الأساس لتقييم المشروع من وجهة نظر المستثمر، هو الجهات المانحة والممولة للمشروع.

4- يمكن الوصول لنتيجة الجدوى المالية بالمشروع من خلال قياس صافي التدفقات النقدية بواسطة التحليلات المتنوعة للتدفقات النقدية داخل وخارج المشروع.

5- تعمل دراسة الجدوى المالية للمشروع على تحديد الهيكل التمويلي له حيث أنه عبارة عن مجموعة من المصادر التمويلية المختلفة لتغطية التكاليف الاستثمارية للمشروع.

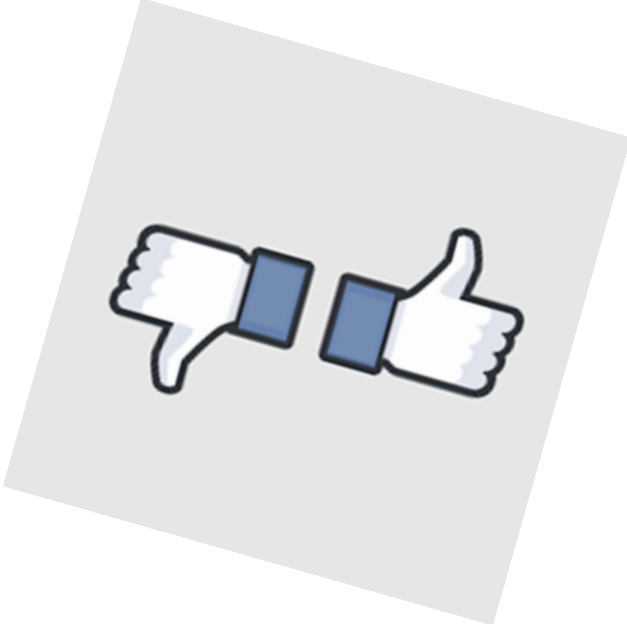
6- تحدد دراسة الجدوى المالية إلى مدى قدرة الوفاء بالالتزامات، وذلك من خلال إعداد التقديرات الخاصة عن التكاليف الاستثمارية والتشغيلية والإيرادات أثناء العمر الإنتاجي للمشروع الخاص بكن إضافة إلى مدى التأكد من قدرة المشروع على استرداد تكاليف الاستثمار الرأسمالية التي يتحملها المشروع.

7- الأداة المثلى للتمييز بين المشروعات الاستثمارية المتنوعة من خلال حساب صافي القيمة الحالية بالمشروع والعائد منه، فهي تقوم بتحديد قوائم مالية تقديرية للمشروع وتسهم في الرقابة لتنفيذ المشروع من خلال مقارنة النفقات الفعلية بالقوائم المالية، فهي بنهاية المطاف المسؤولة عن ترشيد العميل لأخذ القرار الأهم.

طريقة اعداد دراسة الجدوى
Co-production, a model for fair and sustainable societies



هل مشروعى مجدى اقتصاديا؟



وصف المنتجات والخدمات

ماهى المنتجات التى سوف تقدمها (شرح دقيق لكل منتج)؟

ماهى الخصائص الفريدة لمنتجاتك او خدماتك؟

ماهى القيمة المضافة لمنتجاتك؟

كيف سيستفيد العميل من منتجاتك او خدماتك؟

تأثير التقنية

هل للتقنية اى تأثيرات سلبية على منتجاتك او خدماتك؟

هل للتقنية اى تأثيرات ايجابية على منتجاتك او خدماتك؟

هل سوف تتأثر منتجاتك او خدماتك بسبب التقنية فى المستقبل القريب؟

كيف سوف توظف التقنية من صالحك وتستفيد منها؟

Co-production, a model for fair and sustainable societies





سوق المنتج/ الخدمة

من هم الفئة المستهدفة؟

من هم المنافسين المستقبليين؟

كم حجم السوق الكلي؟ (محلي - مستورد)

كم تشكل المنتجات المحلية من السوق؟

كم تشكل المنتجات المستوردة من السوق؟



تمرين



Co-production, a model for fair and sustainable societies



سوق المنتج/ الخدمة



كم حجم الطلب في السنوات الماضية؟

هل الطلب اكثر من العرض أو العكس؟

ماهي دوافع الشراء للعميل؟

لماذا سوف يختار العميل (ما الذي يميزك عن منافسيك)؟

استراتيجية التسويق

ماهي الطرق التسويقية التي ستستخدمها؟

هل الطرق التسويقية المستخدمة تتناسب مع الفئة المستهدفة؟

كيف تتمكن من تمييز نفسك عن منافسيك؟



Co-production, a model for fair and sustainable societies



تمرين



الشركة والطاقم

كم العدد الذي سوف تحتاجه من الموظفين في الثلاث شهور الاولى؟

كم العدد الذي سوف تحتاجه من الموظفين في الست شهور الاولى؟

كم العدد الذي سوف تحتاجه من الموظفين في السنة الأولى؟



Co-production, a model for fair and sustainable societies



ما هو الهيكل التنظيمي للشركة؟
ماهي المهام الخاصة بكل موظف؟
مانوع الكفاءات التي سوف تحتاجها لكل وظيفة؟



إرشادات لإنجاز دراسة الجدوى

1 / وصف المشروع المقترح: ويقدم هذا الجزء اسم المشروع ، و النشاطات المقترحة ، المالكون، الموقع، الشكل القانوني، نشاطات المشروع.

2 / السوق: ويعتمد على حجم سوقك، وحجم مبيعاتك وخدماتك.

3 / الكادر الوظيفي وتنظيمه: إن توزيع الأدوار في عملية الإنتاج عامل من عوامل النجاح.

4 / احتياجات المشروع: إن أي مشروع سواء كان كبيرا أو صغيراً له احتياجات معينة يجب توفيرها من

أجل نجاح المشروع واستخلاص عوامل نجاح أو فشل أي مشروع ،

ولذلك يجب معرفة المشروع وعمليات الإنتاج من حيث : ماذا تتضمن عمليات الإنتاج من البداية إلى

النهاية . وما هي الموارد التي تحتاج إليها , ومن أين تحصل عليها , وما هي المهارات التي نحتاج

Co-production, a model for fair and sustainable societies



إليها , وكيف نستطيع تعلمها , من هم الذين سيشترون منتجات ولماذا , ما هي المشاكل التي يمكن أن

تواجهك , ما هي النصائح التي نتصحنا بها ..

القسم الفني

ما هو مكان المشروع؟

هل مكان المشروع مناسب؟

هل مكان المشروع يتناسب مع الفئة المستهدفة؟

ماهي المواد التي سوف تحتاجها لإنتاج المنتج او تقديم الخدمة؟

ماهي الادوات والآلات التي سوف تحتاجها للعمل؟

تشغيل المشروع يجب النظر إلى :

الإنتاج : من هم الذين يعملون وماذا سيعملون , وما هو حجم الإنتاج .

المالية: من سيمسك المعاملات المالية ومن هو المسؤول عن البيع و الشراء .

الإدارة : من سوف يختص بالموردين و تسجيل الديون و المشتريات والبيع .

5 / تحديد تكاليف المشروع سواء كانت ثابتة أو متغيرة .

6 / تحديد بيع الوحدة الواحدة , وتحديد معرفة الأسعار المنافسة ,

وهنا يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية :

-من هم منافسيك؟

-كم سعر بيع منتجاتهم المتشابهة لمنتجاتهم ؟

-كم يبيعوا ؟

-هل سعر بيع منتجك جيد ؟

نموذج الأعمال

كيف سوف تقدم منتجاتك او خدماتك؟

Co-production, a model for fair and sustainable societies



كيف سوف تقوم بتوزيعها؟

كيف سوف تقوم بتسعيرها؟

كيف سوف تحصل على الارباح؟

ماهي القيمة التي سوف تحصل عليها؟ فقط ارباح؟



القدرة

هل لديك المهارات الكافية لتنفيذ المشروع؟

هل يمكنك توفير المواد والادوات لتنفيذ المشروع؟

هل تمتلك الخبرة الكافية لإتمام المشروع؟

هل يمكنك توفير المال الكافي لبدء المشروع؟

Co-production, a model for fair and sustainable societies



تمرين



التوقعات المالية

Co-production, a model for fair and sustainable societies



التكاليف فى أى مشروع تنقسم إلى:

أ - تكاليف استثمارية:

وهى كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير فى عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى . وتمثل هذه التكاليف إنفاق استثمارى يستفيد منه المشروع لأكثر من سنة خلال عمر المشروع . وتشمل جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع التى سبق ذكرها فى الجدوى الفنية بالإضافة إلى فوائد القروض طويلة الأجل.

ب- تكاليف جارية:

وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الأجور والمرتببات والوقود والطاقة.

احتساب التكاليف

1- تكاليف ثابتة

2- تكاليف متغيرة

التكلفة الاجمالية

التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة



Co-production, a model for fair and sustainable societies



مصادر التمويل الاستثمارى:

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطى واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع و تشغيله.

هذه المصادر هى:

رأس المال المملوك لصاحب المشروع.

القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة وقد تكون قروض طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنة.

المنافع أو العوائد من المشروع : يتضمن منافع المشروع ، قيمة كل من نواتج المشروع الرئيسية والثانوية باستخدام سعر السوق.

عمر المشروع وهى عدد السنوات التى يعطى فيها المشروع منافع.

الدخل



الربح

الدخل – التكلفة

Co-production, a model for fair and sustainable societies





نقطة التعادل

متى سوف استرجع راس المال؟



الربحية

معدل العائد على راس المال : يعكس هذا المعدل العلاقة بين صافي أرباح التشغيل و إجمالي الأصول حيث أنه كلما كان هذا المعدل مرتفعا دل ذلك على حسن استخدام الموارد المالية من قبل الإدارة بشكل كفاء و فعال. معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح/ راس المال) × ١٠٠ %

Co-production, a model for fair and sustainable societies



صافي الربح/ راس المال



تمرين



Co-production, a model for fair and sustainable societies



متطلبات رأس المال والاستراتيجية

ماهي الإيرادات أو الأصول المتوقعة للأعمال المقترحة من أجل تأمين التمويل؟

ما هي المصادر التمويل التي سوف تعتمدها؟

كم ستحتاج الشركة من التمويل (رأس المال) و متى؟

ماهي نسبة الديون إلى حقوق الملكية التي سيقع عليها التمويل؟

متى يبدأ المستثمرون بحصد العوائد؟ وما هو العائد المتوقع على الاستثمار؟

عوامل الخطر الهامة

ماهي الخصائص الداخلية للشركة؟

ماهي الخصائص الخارجية للسوق؟

ماهي التوقعات الاقتصادية؟

ماتأثير التغير في الأنظمة والقوانين؟

(كيفية التقليل من هذه المخاطر)



Co-production, a model for fair and sustainable societies



تمرین



Co-production, a model for fair and sustainable societies

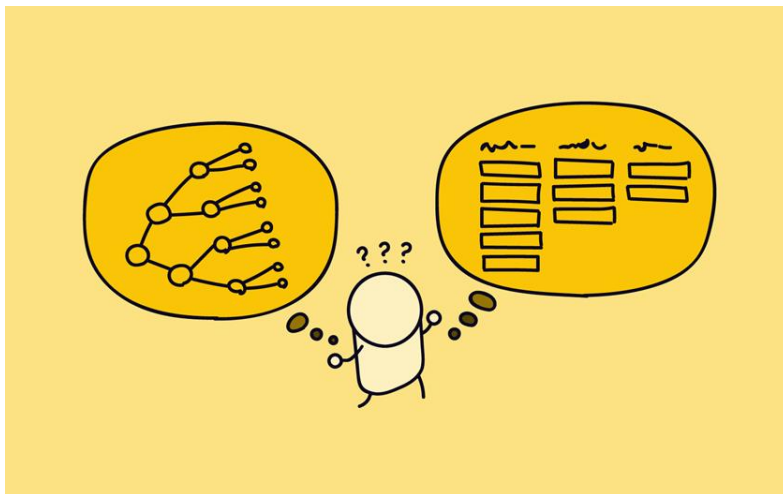


الجدول الزمني



م.	المهمة	التاريخ / الموعد المتوقع
1	الانتهاء من خطة العمل التشغيلية	
2	الحصول على تمويل	
3	بدء التوظيف	
4	الافتتاح التجريبي	
5	الافتتاح النهائي	
المجموع		

النتائج والتوصيات



Co-production, a model for fair and sustainable societies



نتيجة دراسة الجدوى

مشروع ناجح للبدء
به

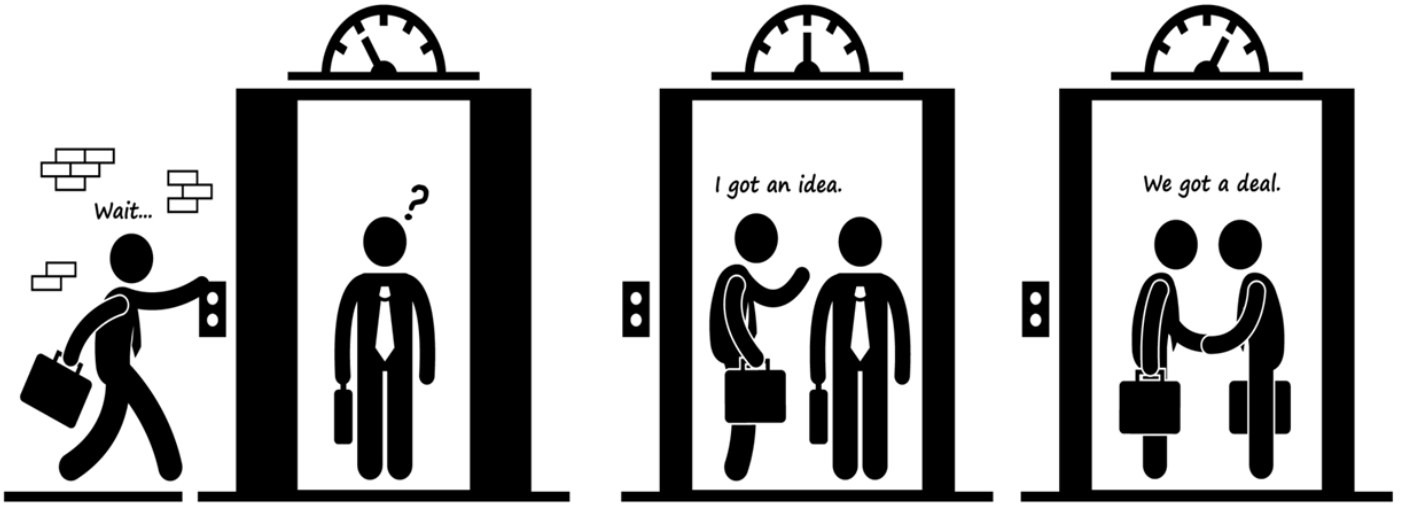
مشروع خاسر وينصح
بعدم البدء به

Co-production, a model for fair and sustainable societies



الملخص التنفيذي

Elevator Pitch



تمرين



Co-production, a model for fair and sustainable societies



اسئلة



Co-production, a model for fair and sustainable societies

