

## الفصل التاسع

### عرض تفصيلي للمشروعات الاستثمارية وكيفية تفعيلها

#### 1/9 تعريف المشروع Project وبعض المفاهيم ذات الصلة:

##### 1- في اللغة:

أ - أصل الكلمة هي الشرع، ويقصد بها ما شرعه الله تعالى، كما يقصد بها السواء، وبالتالي، فإن كلمة مشروع تعني ما يسوغه الشرع؛ أو الأمر الذي يهيا ليدرس ويقرر أو خطة أو تصميم.  
لكن ذلك المفهوم يستخدم في الاقتصاد وباللغة الفنية بمعنى آخر مثلما سنوضح بعد برهة.

ب- ولكلمة مشروع مترادفات أخرى متشابهة مثل:

- منشأة Firm: ويقصد بها مكان للعمل أو للصناعة يجمع الآلات والعمال.
- الشركة Corporation: ويقصد بها عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك.
- المؤسسة Foundation: يقصد بها الشكل التأسيسي لدعائم وهيكل أي مشروع استثماري يستهدف استكمال عناصره وأشكاله في مراحل تدريجية متتالية فيما بعد.
- ج- استثمار Investment: يقصد به استخدام الأموال في الإنتاج إما مباشرة بشراء الآلات والمواد الأولية أو بطريقة غير مباشرة كسواء أسهم وسندات.
- د- ادخار Saving: الاحتفاظ بجزء من الدخل للمستقبل أو جمع الشيء وحفظه.
- هـ- استهلاك Consumption: إنفاق المال ونحوه.

## 2- واصطلاحاً: المفهوم بلغة الاقتصاد:

## أ- المشروع:

عادة يقصد به في الاقتصاد مشروع استثماري تمييزاً له عن المشروع الذي ينفذ داخل المؤسسات التعليمية كخطة تطبيقية متكاملة لمجال علمي متخصص يتم إعدادها كخطوة تمهيدية لمراحل تطبيقية أخرى أكثر شمولية وتكاملاً. وذلك مثل المشروع الهندسي الذي يلتزم الطالب في كلية الهندسة بتقديمه في نهاية العام. كما أنه يختلف عن الأشكال الأخرى للمشاريع غير الاقتصادية مثل المشروع الهندسي المعماري مثلاً الذي يمثل مخطط شامل لتنفيذ مبنى معين، أو مشروع زواج الذي يمثل خطوات تمهيدية لحدث اجتماعي محدد بين طرفين.

وبعيداً عن الاستفاضة في تمييز المشروع الاقتصادي عن غيره، فقد تم تعريف المشروع الاقتصادي أو المشروع الاستثماري بأنه "اقتراح بتخصيص قدر من الموارد في الوقت الحاضر ليستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة، أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة أو توسيعها بهدف الحصول على منفعة صافية من تشغيلها في المستقبل عبر فترة زمنية طويلة نسبياً" (د. عبد القادر محمد عطية، 2001، ص 6،5)

ويعرف المشروع الاستثماري أيضاً بأنه "مجموعة من الأنشطة الاستثمارية التي يمكن تخطيطها وتمويلها وتنفيذها وتشغيلها وتحديثها أو تطويرها" (د/ أمين لطفي، 2005، ص 6).

وفي دراسة أخرى أشير إلى أن المشروع يبدأ بفكرة تراود صاحبها وتكون مصحوبة بهدف ينبغي تحقيقه من إقامة هذا المشروع، ومن ثم تم تعريف المشروع على أنه "استثمار متوقع قد يؤدي إلى تكوين وإنشاء كيان مادي يقدم سلعة أو خدمة، وفي ذات الوقت يحقق أهداف أو هدف المستثمر أو المستثمرين (أصحاب المشروع وكذلك أهداف كل الأطراف ذات العلاقة بهذا الكيان المادي من عملاء وعاملين وممولين (أصحاب الديون) والمجتمع بصفة عامة (د/ سعيد توفيق، 2007، ص 6).

ومن واقع الأمر يمكن أن نعرف المشروع بأنه كيان استثماري يشمل على نشاط اقتصادي محدد، وفقاً لهدف أو لمجموعة محددة من الأهداف، القائمة على رؤية معينة،

تحقيقاً لرسالة معينة، وذلك باستخدام توليفة معينة من المدخلات وعناصر الإنتاج والتشغيل والتقنيات من أجل الحصول على مخرجات صالحة لتحقيق أهداف المشروع.

### ب- المنشأة:

هي وحدة إنتاجية يمكن اعتبارها جزءاً من المشروع الاستثماري، وبناء عليه، فإن المشروع الاستثماري يمكن أن يتكون من منشأة إنتاجية (أو خدمية) أو أكثر حيث يكون لكل منشأة موقفاً ثابتاً ويتم بداخلها عملية إنتاجية معينة تحت إدارة صاحب المشروع الأصلي ووفقاً لما يحدده من أهداف.

### ج- الشركة:

هي شخصية قانونية اعتبارية مستقلة تقوم على عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بالمساهمة في إنجاز مشروع اقتصادي معين إما بالمال أو بالعمل أو بالإدارة.... بحيث يشترك المتعاقدان في جني الأرباح أو في تحمل الخسائر التي قد يتحقق أو تنجم عن ممارسة النشاط المعني.

وتجنباً للإغراق في المفاهيم والتعريفات، يفضل حصر الاهتمام الأساسي في مصطلح "المشروع الاستثماري" حيث أنه يمثل المفهوم الأكثر شيوعاً في الاستخدام في مجال دراسات الجدوى.

## 2/9 بعض الأنواع والتصنيفات الشائعة للمشروعات الاستثمارية :

ويمكن تصنيفها من أكثر من منظور:

### أولاً: من المنظور الربحي:

- 1- مشروعات استثمارية هادفة للربح: ومن ثم فإذا تحققت خسائر أو حتى تعادلت قيم التكاليف مع قيم العوائد المرتبطة بالمشروع، يصبح غير مقبولاً.
- 2- مشروعات استثمارية غير هادفة للربح: ومن ثم يمكن قبول المشروع في تلك الحالة حتى إن لم يحقق عوائد، ولكن يفضل أن تتعادل إجمالي قيم تكاليفه مع إجمالي قيم ما قد

يتحقق من أنشطته من عوائد (مثل المشاريع الوقفية التي تستثمر للتمكن من الاستمرار في التمويل الذاتي لها)، وإن كان لا يدر أية عوائد، فيفضل الأقل تكلفة (مثل المشاريع التطوعية التي تقوم على التبرعات الاختيارية).

لكن في بعض الأحوال، قد يستهدف إقامة مشاريع استثمارية مرتفعة التكاليف رغم عدم إدرارها لأية عوائد حيث يحدث ذلك عادة في حالات خاصة مثل تلك التي يستهدف منها تحقيق عنصر الإبهار والجدب (أو الاقتناص) للفئات المستهدفة انتفاعها بمخرجات المشروع حيث يمثل المشروع في تلك الحالة مجرد (أداة أو وسيلة) لتحقيق أهداف نفعية غير مالية مثل استجلاب أصوات انتخابية، أو شغل منصب مرموق خاصة مع عدم امتلاك القدرات المهنية والكفاءات التخصصية الفعلية المطلوبة.

### ثانياً: من المنظور الاستغلالي:

1- **مشروعات إنتاجية Productive Projects:** وهي تلك التي تستخدم المدخلات من موارد وعناصر إنتاجية مختلفة من أجل (إضافة Addition) لقيم نفعية استخدامية على تلك المدخلات وإعادة عرض تلك الموارد والعناصر الإنتاجية المنفردة- من خلال عملية إنتاجية بتقنيات فنية معينة- في شكل منتج جديد موحد.

وبكلمات أكثر إيجازاً فإن المشروعات الإنتاجية هي التي تقدم قيمة مضافة Addition Value للمدخلات المستخدمة من خلالها، ويمكن أيضاً أن تكون مخرجاتها بمثابة عناصر إنتاجية Production Elements قابلة للاستخدام كمدخلات إنتاجية وسيطة في مشروعات إنتاجية أخرى بما يحقق مضاعفات للدخل والإنتاج.

2- **مشروعات استهلاكية Consumer Projects:** وهي التي تستخدم مدخلاتها من أجل إنتاج منتجات أو مخرجات نهائية الصنع والإعداد بحيث تصبح قابلة للاستهلاك المباشر حيث ينتهي دور المخرجات وإدرارها النفعي عند المستهلك المستخدم لها.

3- **مشروعات استهلاكية/ إنتاجية Productive/ Consumer Projects:** وهي تلك التي تقدم قيمة مضافة نفعية لمخرجاتها أو لمنتجاتها بحيث تصبح قابلة للاستهلاك المباشر، أو للاستخدام مرة ثانية كمنتج وسيط لإنتاج منتج آخر جديد أو مختلف وخصائصه

ومنافعه عن ما تقدمه هذه المشروعات مثل الصناعات العطرية متعددة المراحل والاستخدامات التي يمكن استخدامها بمنتجاتها بشكل مباشر أو بإضافتها إلى صناعات غذائية أخرى أو صناعات دوائية (خاصة الطبيعية منها) لتحسين الخصائص والمواصفات وزيادة المنافع.

4- **مشروعات إعادة التدوير Recycling Projects:** وهي التي تقوم على إعادة تجميع وتصنيف وإعداد النفايات والفضلات غير القابلة أو الصالحة للاستخدام المباشر وتصنيف وإعداد النفايات والفضلات غير القابلة أو الصالحة للاستخدام المباشر من أجل استخدامها كمدخلات أو كخامات أساسية لاستخراج منتجات جديدة ذات جدوى.

### ثالثاً: من المنظور البيئي والصحي:

1- **مشروعات صديقة البيئة:** وهي التي تستخدم مدخلات وتقنيات (نظيفة) لا تلوث البيئة ولا تضر بالصحة العامة ولا تتسبب في إهدار الموارد الطبيعية مثل المنتجات التي لا يستخدم فيها غاز (الفريون) الذي شاع استخدامه فيما مضى في إنتاج الكثير من الأجهزة المعمرة كالثلاجات، وعدم استخدام أخشاب الأشجار كوقود واستخدام الديدان الزراعية الحيوية (مثل استخدام بعض أنواع الدود غير الضار بالنباتات) بدلاً من المبيدات الكيماوية الضارة بالنبات وبالصحة العامة للبشر معاً.

2- **مشروعات بيئية:** وتمثل في مشروعات تقام بذاتها من أجل التخلص من التلوث البيئي أو الاستفادة بالموارد الطبيعية وإحلالها محل البدائل الصناعية، مثل تولي إنشاء مساحات خضراء في الطرق والمباني، ومشروعات جمع القمامة بطرق صحية.

3- **مشروعات استثمار النفايات:** وهي تتشارك في طبيعتها مع مشروعات إعادة التدوير السابق الإشارة إليها في المجموعة الثالثة، لكنها تختلف عنها في أن المشروعات السابقة تشمل اهتماماتها استغلال النفايات الصالحة فقط لتحقيق أهدافها الإنتاجية المحددة سلفاً، أما مشروعات استثمار النفايات فتتم بالدرجة الأولى من أجل المحافظة على بيئة

نظيفة بحيث يتم هذا بالتخلص (المثمر) من تلك النفايات مع عدم الاكتفاء بمجرد دفنها أو التخلص منها فقط ومن ذلك استثمار قش الأرز.

4- مشروعات التخلص الصحي الآمن من النفايات: حيث يتم ذلك باستخدام تقنيات مستحدثة تضمن تجميع ونقل النفايات والمخلفات من أماكن تواجدها وتكثفها إلى أماكن نائية بعيدة عن التجمعات السكانية بما يضمن تقليل مخاطرها التي قد تصل في كثير من الأحيان إلى اشتعال الحرائق الذاتية بفعل تفاعلات كيميائية معينة تحدث في النفايات المتراكمة، أو إصدار إشعاعات بالغة الخطورة خاصة فيما يتعلق بالنفايات النووية، أو التسبب في نشر الأمراض والأوبئة الفتاكة كما يحدث من قبل نفايات المستشفيات من سرنجات وأدوات تم استخدامها مع مرضى بأمراض وبائية معدية.

رابعاً: من حيث التأثير على طاقة المشروع (د / أمين لطفي، 2055، ص 7، 8):

- 1- مشروعات جديدة New Investment projects : والعنصر الجديد يتمثل في:
  - أ - ممارسة أنشطة لم يسبق ممارستها.
  - ب- الدخول في أسواق جديدة محلية أو أجنبية في ذات النشاط أو الخدمة المقدمة من ذات المشروع المعني.
- 2- مشروعات التوسع الاستثماري Expansion Investment Projects : حيث تختلف عن سابقتها في أنها تستمر على (ذات) النشاط بذات نوعية المدخلات والتقنيات لكنها تقوم بالتوسع في حجم نشاطها ليس فقط داخل المبنى لكن قد يكون بإنشاء مباني وفروع أخرى في مناطق أخرى على المستوى المحلي أو الخارجي. مثل إنشاء (سلسلة) من الفروع لمصنع غزل ونسيج أو للسيراميك.
- 3- مشروعات الإحلال الرأسمالي Replacement Investment Projects : ومن مجالات الإحلال:
  - أ - إحلال آلات صناعية مختلفة التقنيات (أكثر تطوراً أو أطول في عمرها الإنتاجي مثلاً).

- ب- إحلال آلات أصغر حجماً لدواعي الملائمة مع المساحة المتاحة.  
ج- إحلال آلات أكثر سهولة في الاستخدام والتطبيق بما يتلاءم والخبرات المتاحة لتشغيلها.

4- مشروعات التطوير التكنولوجي Technology Investment Projects: وتختلف عن سابقتها في أنها قد تكون هي ذاتها المشروعات بكل ما تستخدمه من مدخلات وآلات لكنها (تضيف) بعض الوسائل (التحسينية) التي تساهم في رفع أداء المدخلات كقطع غيار إضافية مثلاً أو برامج إلكترونية مستحدثة... الخ.

خامساً: من حيث طبيعة العلاقة التنافسية بالمشروعات الأخرى:

1- مشروعات ذات ارتباط معنوي بمشروعات أخرى: حيث يتخذ الارتباط أحد ما يلي من أشكال:

- أ- ارتباط تكاملي إيجابي دافع: من خلال استخدام منتجات مشروعات سابقة الإنتاج كمدخلات وسيطة (دفع خلفي)، أو استخدام منتجات مشروعات متوازية الإنتاج (كمشروعات النقل لمنتجات المشروع المعني من أماكن الإنتاج إلى أماكن التسويق)، أو أن منتجاتها تفيد مشروعات لاحقة الإنتاج في إكمال عملياتها الإنتاجية المستهدفة (دفع أمامي).
- ب- ارتباط تنافسي مدمر: حيث يحدث هذا عادة بين المشروعات البديلة التي تختلف قدراتها التنافسية، وتزيد حدة التنافس المدمر لأحدها بسبب تفوق الآخر مع استخدام وسائل غير مشروعة مثل التجسس الاقتصادي والدعاية والإعلان المضادة، والتهام المشروعات الكبرى للمشروعات الصغيرة أو متناهية الصغر.
- ج- ارتباط ودي أخلاقي: ويحدث عادة بين المشروعات البديلة المتنافسة التي تلتزم باتفاقيات أخلاقية فيما بينها على عدم إضرار أحدها بالآخر.

2- مشروعات مستقلة Independent Projects: ومن مظاهر الاستقلالية وعدم الارتباط:

- أ- اختلاف المجال الإنتاجي.

ب- اختلاف مجال التسويق على المستوى المحلي أو الخارجي أو الاثنين.

سادسا: من حيث طبيعة ونمط الاستثمار:

1- بدءا، وللأهمية البالغة لكلمة (استثمار) كمصطلح اقتصادي جوهري خاصة في مجال دراسات الجدوى نفضل إعادة إلقاء الضوء الأكثر إيضاحاً على مفهوم الاستثمار وخاصة أنه مثل غيره من المفاهيم- عادة ما يلاقي خلطاً في المعارض حوله في الدراسات المتخصصة:

- فالاستثمار هو إضافة طاقات إنتاجية جديدة في الأصول الإنتاجية الموجودة في المجتمع.
- أو هو عملية التوسع في أنشطة المشروعات القائمة.
- أو هو تجديد في أصول أو في مشروعات انتهى عمرها الافتراضي.
- أو هو شراء الأوراق المالية المصدرة لإنشاء مشروعات جديدة بما يؤدي ويساهم في النهاية إلى زيادة الناتج القومي الإجمالي من السلع والخدمات.

كما يمكن تعريف الاستثمار بأنه ذلك الجزء من الناتج القومي الذي لم يستخدم في الاستهلاك الجاري لسنة معينة، وإنما استخدم في الإضافة إلى رصيد المجتمع من الأصول الرأسمالية لزيادة قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات (معهد التخطيط القومي، أكتوبر، 2009، ص 116).

ولقد عرف في معجم الاقتصاد المعاصر (تحسين التاجي الفاروقي، 2009، 256) على أنه "توظيف الأموال في شراء شيء يتوقع أن ينتج دخلاً أو زيادة رأس المال، أي استخدام للموارد اليوم من أجل التوسع في الإنتاج أو الاستهلاك غداً".

وفي مصدر آخر (Graham Bannock, 1972): عرف الاستثمار بأنه (الإنفاق على السلع أو على الأصول الرأسمالية) أو بأنه (قيمة ما يتم إنفاقه على توفير المخزون من أصول رأسمالية للمشروع، أو على عمليات التغييرات الاقتصادية للمشروع مثل عمليات الإحلال الرأسمالي للألات أو التحول إلى حجم إنتاجي كبير).

وقد يعترض القارئ لقدم مصدر هذا التعريف لكنه في الواقع هو الأكثر دقة وارتباط بمفهوم المصطلح كما يستخدم في العرف الاقتصادي حيث أنه تم استنباطه من نظرية كينز ونظريات محددات الدخل Income Determination التي تمثل الأصل الحقيقي لنشأة هذا المصطلح وتعميم استخدامه بدقة أكبر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن استنباط مفهوم أكثر شمولية بحيث يصلح للتطبيق ليس فقط على المشاريع الاقتصادية الهادفة للربح لكن أيضاً على كل المشاريع التي تمثل خطط ترتبط بالحياة والسلوكيات المعيشية للإنسان وكذا على المشاريع غير الهادفة للربح لكنها مع هذا يمكن أن تهدف إلى تحقيق منافع ذات طبيعة غير مادية بناء عليه، فإن كلمة "استثمار" يمكن أن يقصد بها "الاستغلال التطبيقي للموارد وللإمكانات المتاحة بغرض تحقيق أهداف ورؤى محددة".

وذلك مثل استثمار الوقت، واستثمار خبرات ذاتية يتميز بها المرء عن غيره، واستثمار فئة عمرية معينة (كفئة الشباب) أو استثمار علاقات متميزة لذوي النفوذ، أو استثمار أطفال الأسرة.

والاستثمار يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً أو عقيماً.

أ - فالاستثمار الإيجابي: هو ما يتحقق من أجل تحقيق أهداف إيجابية نافعة ومقبولة من جميع المناظير الدينية والأخلاقية والقانونية، وكذلك هو ما تتحقق معه أكبر نسبة من الأهداف المرجوة من تنفيذه - وهو عادة استثمار تنموي، ارتقائي وتطويري إلى الأفضل.

ب - والاستثمار السلبي: هو ما ينجم عنه تحقق أهداف ضارة أو متعارضة مع جميع المناظير الدينية والأخلاقية والقانونية، وكذلك هو ما يخفف في تحقيق النسب الأكبر من الأهداف النافعة المخطط لها، وهو عادة استثمار هادم، متخلف، وساحب إلى الأسوأ.

ج - والاستثمار العقيم: هو ما يتم بدون حدوث أية تغييرات مستهدفة كانت أم غير

مستهدفة وهو يمثل حالة ركود وكساد وفشل منذر وتمهيدي بالدخول إلى مرحلة (المسلبية الهادمة).

2- ويمكن تصنيف المشروعات وفقاً لمعيار طبيعة ونمط الاستثمار إلى:

- أ - مشروع استثماري نقدي: ويتمثل في المنفق النقدي على توفير المدخلات والمتطلبات اللازمة لتحقيق الاستثمار ووفقاً للمخطط الشامل المستهدف له.
- ب- مشروع استثماري عيني: ويتمثل في تكوين طاقات إنتاجية جديدة (بشرية في غالبية الأحوال) أو في المحافظة على كفاءات الطاقات الإنتاجية الموجودة أو في تطويرها (من خلال الدورات التدريبية والتعليمية مثلاً)

سابعاً: من حيث طبيعة العائد المتحقق:

- 1- مشاريع مضمونة العائد (مثل إنتاج السلع ضعيفة المرونة أو التي تتسم بميزة إنتاجية أو فنية أو نفعية نسبية عن غيرها).
- 2- مشاريع سريعة العائد (مثل الصناعات الاستهلاكية الغذائية).
- 3- مشاريع غير مضمونة العائد (مثل المشاريع الوليدة أو التي تتعارض مع عادات المجتمع).
- 4- مشاريع بطيئة العائد (مثل مشاريع البنية الأساسية).

ثامناً: من حيث الفترة المستغرقة:

- 1- مشاريع استثمارية قصيرة الأجل (مثل الأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل).
- 2- مشاريع استثمارية طويلة الأجل (مشروعات يصعب تحويلها أو تحويل أصولها إلى نقوداً بالتأجير أو بالبيع أو بخلافه).

تاسعاً: من حيث موضع ومجال الانتماء:

- 1- مشاريع استثمارية وطنية أو محلية Domestic: وهي تلك التي يتم تمويلها من مصادر

محلية، وتقام على أرضه الوطن الأم، وغالباً ما تكون الأولوية لاستخدام الموارد والخامات والمدخلات المحلية. ويمكن أن يتم تطبيقها من خلال عدة جهات:

- أ - القطاع العام أو الحكومي.
  - ب- القطاع الفردي (يعمل لحسابه).
  - ج- القطاع الخاص (أفراد أو جماعات خاصة بالمشاركة).
  - د- القطاع المدني (منظمات غير حكومية).
  - هـ- القطاع التعاوني (مثل الجمعيات للسلع الغذائية).
  - و- القطاع العسكري (مثل الجمعيات العسكرية الصحية والخدمية والغذائية المتاحة ليس فقط للعسكريين لكن أيضاً للمدنيين).
- 2- مشاريع استثمارية أجنبية Foreigner: عادة يقوم بها غير المقيمين بالدولة ومن أنواعها.
- أ - مشاريع استثمار غير مباشر (في شكل قروض أجنبية، أو شراء الأجنب الأسمهم وسندات حكومية).
  - ب- مشاريع استثمار مباشر (مثل التحويلات المالية التي تتدفق من الخارج في صورة طبيعية كالسياحة، أو نقدية لإقامة مشاريع يديرها الأجنب بسبب ملكيتهم لكل أو جزء من تلك المشاريع مما يمنحهم حق قانوني في الإدارة) (مثل مشاريع الكشف عن النفط على أراضي الوطن بواسطة شركات أجنبية).
- 3- مشاريع استثمارية مشتركة: بين القطاع المحلي والقطاع الأجنبي في إطار القوانين المحلية المنظمة كمثل تلك المعاملات.
- 4- مشاريع متعددة الجنسيات.

#### عاشراً، وفقاً لقانونية الوضع:

- 1- مشاريع تتبع للقطاع الرسمي: لها سجلات رسمية، ودافعة للرسوم وللضرائب المستحقة.
- 2- مشاريع تابعة للقطاع غير الرسمي أو للاقتصاد الخفي: ليس لها سجلات رسمية ولا تؤدي الالتزامات الوطنية المفروضة، وكثير منها يمكن أن يوصم بشبهات انحرافات

ومخالفات دينية أو قانونية صريحة مثل المشاريع التي تقوم بمنتجات مخالفة للمواصفات الصحية أو البيئية أو الفنية المطلوبة أو المنتجة لمنتجات فاسدة أو تقوم في تسويقها على الغش التجاري بتزوير ضمانات سورية مثلاً.

3- مشاريع غسيل الأموال، وهي التي يتم تمويلها من مصادر مشبوهة أو مخالفة للدين أو للقانون أو مسلوقة من الغير، ويتم إقامتها بهدف إخفاء حقيقة النشطة غير المشروعة المدرة تلك المصادر التمويلية وراء قناع زائف يبدو في أنشطة استثمارية تبدو قانونية بالكامل.

#### حادي عشر، وفقاً لحجم المشروع:

- 1- مشاريع متناهية الصغر.
- 2- مشاريع صغيرة.
- 3- مشاريع متوسطة.
- 4- مشاريع ذات الحجم الكبير.

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ المتبع جيداً لصفحات الكتاب منذ البداية خاطرة وقوع المؤلف في خطأ تكرر بعض البنود في ذلك المقام مع ما تم سرده في الفصل الأول، لكن هذا التكرار لم يحدث على سبيل الغفلة، ولا على سبيل العمد والقصد، لكن حدث مراعاة للتسلسل العرضي ولإتمام الصورة المستهدفة بشأن متضمنات الكتاب. ففي بداية الأمر كان عرض تصنيفات المشروعات قد تم من خلال ربطه بمجال دراسات الجدوى كعرض تعريفي متكامل حولهما أما في ذلك المقام، وبعد الانتهاء من عرض أدوات ووسائل وأهم المناهج المستخدمة في دراسات الجدوى المعنية، والتي تهتم بالدرجة الأولى القائم على تلك الدراسات، فكان من الضروري أن تنتقل إلى جانب الراغبين في إقامة وتنفيذ مشروع معين لتقدم لهم دليلاً إرشادياً لكي يتألفوا من خلاله مع الأجواء الاستثمارية المختلفة، تشجيعاً للجميع على أن يبدأ كل بخطوة فاعلة لكي يختار ما يناسبه مما تم عرضه تفصيلاً من أنواع كثيرة للمشروعات، ولكي يتعرف في ذات الوقت على ما يجب أن يتجنبه ويحذر الوقوع في برائته منها.

واستطراداً في تحقيق هدفنا هذا، نكمل الصورة بالأجزاء التالية بالفصل الحالي، بحيث يتم في الفصل التالي والأخير عرضه دليل تطبيقي كاف لبعض النماذج التطبيقية لعدد من المشاريع الاستثمارية القابلة للتنفيذ والتي تم تنفيذها بالفعل من قبل آخرين.

### ثاني عشر، الاختلاف بين المشروعات المختلطة والمشروعات المشتركة:

1- المشروعات المختلطة Mixed Projects: (د. حاتم القرنشاوي، بدون تاريخ، ص 63، 64): هي المشروعات التي يشارك فيها الأفراد والسلطة العامة أو التي يشارك فيها القطاع الخاص مع القطاع الحكومي أو القطاع العام- حيث تتم تلك المشاركة في الأرباح والخسائر في نطاق معين (مثلاً المشاركة في التمويل- أو جزئياً بالتمويل وجزئياً بالإدارة، والمشاركة في الأرباح والمخاطر). وفي تلك الحالة يأخذ المشروع شكل الشركة المساهمة التي يشترك في رأسها أشخاص طبيعيين أو معنيون من القطاع الخاص، مع أشخاص طبيعيين أو معنويين من القطاع العام.

2- المشروعات المشتركة Joint Venture Projects (المرجع السابق): وهي المشروعات التي يشترك في ملكية رأسها المحلي مع المال الأجنبي سواء كان مالك هذا المال المستثمر شخصاً طبيعياً أو معنوياً من أشخاص القطاع الخاص أو القطاع العام. ويمكن أن تأخذ تلك المشروعات أحد أشكال الشركات الخاصة.

### ثالث عشر، بعض الأشكال القانونية للشركات Companies (المرجع السابق ص 62):

1- شركات التضامن Partnership Companies: وهناك يشارك جميع الشركاء بحصصهم ويمتد مسئوليتهم إلى كل ما يملكون أيضاً وكل مشارك يكتسب صفة التاجر، كما لا يقبل تصرف أي شريك في حصته بسحبها مثلاً بدون موافقة سائر الشركاء. أي أن كل الشركاء هنا متضامنين في المسئولية عن الشركة.

2- شركات التوصية البسيطة Limited Partnership Companies: وهي تضم فئتين

من الشركاء، إحداهما ذات فئة الشركاء المتضامنين في المسؤولية عن التزامات الشركة بكل أموالهم، والثانية تحدد مسؤوليتهم تجاه الشركة والتزاماتها بمقدار حصصهم في الشركة، وتلك الفئة الأخيرة في مقابل محدودية مسؤوليتها، لا يحق لهم التدخل في إدارة الشركة.

3- شركات التوصية بالأسهم **Limited Partnership by Shares Companies**: وهي تمزج بين خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال - فهي تضم شركاء متضامنين، وشركاء مساهمين محدودي المسؤوليات بحيث يحدد لها القانون حداً أدنى لرأس المال.

4- شركات ذات مسؤولية محددة **Limited Liability Companies**: وفيها لا يوجد فئة الشركاء المتضامنين لكنها تضم فقط شركاء مسئولين بقدر حصصهم التي ساهموا بها فيها- ولا يكتسب المساهم فيها صفة التاجر والحد الأقصى لأعضائها لا يزيد عن خمسين شريكاً. ولا يسمح لتلك الشركات بالقيام بأنشطة مثل أعمال التأمين أو البنوك أو للدخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.

5- شركات مساهمة **Joint Stock Companies**: وهدفها الأساسي تجميع الأموال، وهي تتلاءم أساساً مع المشروعات التي تتطلب تمويلاً كبيراً يعجز فرد أو قلة من الأفراد أن يوفره كما يحدث في حالة شركات الأشخاص. ويمكن أن تكون شركات مغلقة (لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام) أو شركات مفتوحة (تطرح أسهمها للاكتتاب العام). ويمكن أن يكون المساهمين فيها من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين والمساهمين هنا أيضاً ليسوا متضامنين لكن كل منهم تقتصر مسؤوليته تجاه الشركة بقدر أسهمه فيها.

### 3/9 بعض المتطلبات الأساسية للمشروع الاستثماري:

أولاً: المراحل المختلفة التي يمر بها المشروع الاستثماري:

1- مرحلة الفكرة وربطها بأهداف وطموحات معينة من خلال مفاضلة مقارنة بين مجموعة الأفكار البديلة حول (مجالات) استثمارية مختلفة (مثل مجال الزراعة أو السياحة أو

- الصناعة اليدوية أو التجارة... الخ)، ثم بدائل استثمارية داخل كل مجال، ثم وضع أولويات للبدائل المختارة، انتهاء تجديد نطاق وطبيعة الاستثمار المرغوب والمفضل.
- 2- مرحلة استجلاب البيانات الشاملة والكافية بالتعريف بكل ما يمكن أن يرتبط بالمشروع من متطلبات تمويلية وتشغيلية وتقنية وخدمية وإدارية وأمنية وقانونية وإجراءات وتيسيرات وتكليفات رسمية... الخ.
- 3- مرحلة التجربة والخطأ بإجراء دراسات استطلاعية للمناخ المرتبط بنشاط المشروع وبعملياته التسويقية وبعمليات التسعير وتحديد الحجم المبدئي لعرض منتجات المشروع والتعرف على طبيعة الفئات المستفيدة أو المستهدفة من إقامة المشروع من أجل تفعيل وتنمية الطلب.
- 4- تحصيل بيانات كافية عن المشاريع ذات الارتباط بالمشروع المعني وتحديد طبيعة ارتباطها بالمشروع وإعداد تصور مرشد بكيفية التعامل مع تلك المشروعات كلاً وفق طبيعة علاقته بالمشروع.
- 5- إعداد المناخ الملائم للبدء التكويني للبنات المشروع بتوفير عناصر الإنتاج والتشغيل والإدارة وغير هذا من المستلزمات الضرورية للتمكن من بداية إقامة المشروع وتفعيل النشاط المستهدف من إقامته، مع إجراء عمليات دعائية وإعلان تمهيدية من أجل جذب أكبر جانب من الطلب على منتجات المشروع في مرحلة التشغيل، والتأكد من جدية ذلك الطلب والتعرف على خصائصه الفعلية.
- 6- مرحلة بدايات التشغيل التجريبي: حيث يبدأ بالفعل تشغيل عوامل الإنتاج والتكليف التدريبي للعمال على الآلات والمعدات المستخدمة من أجل اكتساب مهارات العمل عليها بالكفاءة اللازمة ومن أجل التأكد من صلاحية الآلات والمعدات ذاتها على العمل بالكفاءة المعلنة والمطلوبة.
- 7- مرحلة التشغيل الفعلي: وهي بداية لتحويل المشروع إلى خلية نحل فعلية لا يفترض وجود أي تعطل لأي من مكوناته ولا لأي شخص يشغل مكاناً فيه، ويفترض في تلك المرحلة أن يعمل المشروع بأقصى طاقات له في أفضل مناخ حماسي ممكن تخيله.

- 8- مرحلة التسويق: وهي مرحلة بالغة الخطورة والأهمية لأنها تشمل على ظهور أهم مؤشر تقييمي مبدئي لكن فعلي - على التبشير بنجاح وفعالية المشروع أو على وجود أخطاء أو انصراف محبط عن الإقبال الفعال على منتجات المشروع مما يستلزم معه سرعة اتخاذ المواقف والتعديلات اللازمة لاستدراك الموقف وتوجيهه إلى الوضع المقبول والمحقق لأهداف المشروع.
- 9- مرحلة الرواج والانتعاش: حيث يسير المشروع في خطى تقدمية تتلاءم مع أهدافه التي تتركز عادة في تحقيق مبيعات متزايدة وإيرادات متزايدة وتكاليف متناقصة تساعد على خفض أسعار المنتج مما يزيد من الطلب الفعال ويزيد من سلسلة الانتعاشات الرواجية لأنشطة المشروع حتى يصل إلى:
- 10- مرحلة تحقق وفورات الإنتاج الكبير حيث تتناقص تكاليف الإنتاج وأسعار المنتج.
- 11- مرحلة تناقص الغلة وتحدث في حالة بقاء أحد عناصر الإنتاج ثابتة على حالها مع إضافة مقادير متزايدة من عناصر الإنتاج الأخرى باستخدام ذات التقنية الإنتاجية مما يتسبب في تناقص متوسط تكلفة الوحدة المنتجة في البداية ثم ثباتها لفترة تشغيلية تالية ثم مع استمرار الحال ستبدأ متوسط تكلفة الوحدة في الارتفاع مما يؤثر سلباً على صافي الأرباح المتحصلة نتيجة لارتفاع التكاليف مما يدفع صاحب المشروع إلى رفع سعر بيع وحدة المنتج بما يتسبب في انخفاض الطلب الكلي الفعال خاصة إن كان المنتج كبيراً أو لانهاية.
- 12- مرحلة التطوير والتحسين أو التوسع أو إقامة خط إنتاجي مكمل أو جديد وفقاً للحالة التي بلغها المشروع.

### ثانياً: بعض المتطلبات الأساسية الواجب مراعاتها لاستكمال وتنفيذ المشروع:

- 1- في جميع مراحل المشروع التي سبق إلقاء الضوء على أهمها توأماً - هناك بعض المطالب العامة التي يجب على المستثمر أن يتبعها كبداية للسير على المسار الصحيح:
- أ - الملاحظة التبعية الدقيقة للتجارب الاستشارية المطابقة لطموحات المستثمر والتي قام بها آخرون، ومحاولة استشراف تصورات تقييمية لأوضاعها المختلفة

- للمساعدة على بلورة الأفكار البديلة وعلى ترشيد عملية الاختيار والتفضيل.
- ب- الاستعانة بأهل المشورة والخبرة من المعارف وغيرهم.
- ج- محاولة استكمال الصورة حول المشروعات الممكن تنفيذها بتجميع أكبر قدر من البيانات الاستطلاعية.
- د- الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.
- 2- فإذا تبلورت فكرة المشروع وأصبحت مسمى محدد لمشروع بعينه قابل للتنفيذ، لا بد أن يدرك المستثمر أن هناك متطلبات أساسية لا بد من تحقيقها حتى يستمر المشروع وأنشطته على المسار الصحيح. ومن أهم تلك المتطلبات:
- أ- توفر الإمكانيات التمويلية الكافية: ويعتبر هذا من أكثر المتطلبات أهمية، فالتمويل يعتبر بمثابة الغذاء والشراب اللذان لتوليد طاقات المشروع وتشغيلها وبدونه يصبح المشروع حلمًا خياليًا لا جدوى له.
- وكما شرحنا في جزء سابق، فالتمويل يمكن أن يكون مصدره من:
- مدخرات أو موروثة أو فوائض ومدخرات من دخل من عمل سابق لدى الغير (كمصادر شخصية).
  - قروض حسنة أو منح وهدايا نقدية غير مستردة (جهات خيرية أو أسرية).
  - شركاء آخرون بالمال كله أو جزء منه (شركاء متضامنين أو محددى المسئوليات).
  - قروض من البنوك أو من صندوق التنمية الاجتماعية.
  - "جمعية أسرية" مع أفراد الأسرة أو الجيران أو المعارف.
  - طرح أسهم في السوق المخصص.
  - البدء بنشاط ضئيل التكاليف (وليكن داخل المنزل مثلاً) ثم ادخار الجزء الأكبر مما يتحقق من عوائده، وإعادة تدوير تلك الفوائض بحيث يتم التوسع التدريجي في النشاط حتى يتكون رأس المال اللازم للتحويل إلى إقامة المشروع المستهدف أو لتنمية المشروع متناهي الصغر القائم بحيث يصبح مشروعاً كبيراً.

ب- توافر المدخلات اللازمة: وهي تمثل عناصر الإنتاج التي تشير إليها النظرية الاقتصادية (الأرض، العمالة البشرية، رأس المال من آلات ومعدات، التنظيم) وذلك بالإضافة إلى مدخلات أخرى داعمة، وبوجه عام يمكن توضيح أهم بنود المدخلات اللازم توافرها على مدى مراحل إقامة المشروع وتشغيله في الآتي:

- الأرض والمبنى الذي يقام عليه المشروع: حيث يراعى أن يكون هذا في الموقع المناسب كما سوف يوضح في جزء تال. ويمكن للمستثمر الناشئ أن يبدأ مشروع داخل المنزل بتخصيص مساحات معينة فيه إلى حين ميسرة حيث يمكنه بعد تحسين أحواله المادية أن يستأجر وحدة إدارية أو تشغيلية معينة، وبالتدرج يمكنه الانتقال في النهاية إلى مكان يمتلكه لتحقيق دواعي الاستقرار وتوفير نفقات الإيجار.

- العمالة البشرية: على المستثمر أن يضع تخطيطاً شاملاً (بنفسه أو بمساعدة المكتب الاستشاري المختص) بحيث يشمل تصنيفاً لجميع الأنشطة المطلوب تنفيذها بالمشروع،

وتحديد عدد الوحدات اللازم إنتاجها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، أو عدد ساعات العمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري لكل فئة من العاملين، ثم تحديد عدد العاملين اللازمين لإنجاز كل مهمة في جميع أنشطة المشروع، وتحديد طبيعة العمالة المطلوبة (كشفا ذات وخبرات ومهارات متخصص)، وطبيعة ديمومتها (عمالة مؤقتة أو موسمية أو وقت الطلب)، وتحديد الحد الأدنى لأجر كل عامل (وفقاً لمتوسط تكاليف المعيشة المحسوب في الدراسات الإحصائية المتخصصة وكذلك وفقاً لحجم المكلف به من عمل ووفقاً لحالته التعليمية... الخ)، وكذلك تحديد الحد الأقصى الذي يمكن أن يتحمله المشروع في بند الأجور، مع تحديد بند للمكافآت وللحوافز وللمسئوليات الاجتماعية تجاه العاملين.

ثم تبدأ عملية استجلاب العمالة المناسبة من خلال إعلانات طلب وظائف

في الوسائل الإعلامية التقليدية (مثل جريدة الوسيط)، أو من خلال المدارس الفنية والكليات المتخصصة حيث تعقد لقاءات تعارف تخصص لهذا الغرض - ويمكن أن تكون العمالة من الأقارب والمعارف أو أن تستجلب من الأماكن الحرفية والمهنية الأخرى.

ولابد من إعداد تعاقدات رسمية بين جميع الأطراف حفظاً للحقوق وتقليلاً لدواعي المنازعات وتيسيراً المناخ مهني مستقر.

- رأس المال: وهو يعتبر عادة المكمل أو البديل للعمالة البشرية حيث يجب على المستثمر أن يفاضل بين استثمار (كثيف بالعمالة) أي تقوم أنشطته بنسبة أكبر على تشغيل العمالة، أو استثمار "كثيف برأس المال" أي أن التركيز يكون باستخدام الآلات والمعدات مع توظيف أقل قدر من العمالة البشرية تجنباً لمخاطر التعامل مع بعض المهملين منهم الذين لا يستقرون في مكان عمل واحد فيتركون العمل ويتسببون في تعطيل عملية الإنتاج ويتسببون في حدوث خسائر للمشروع وكذلك في إهدار الموارد.

وعلى المستثمر في عملية المفاضلة هذه أن يوازن بين مزايا وعيوب استخدام كل من هذين العنصرين المكملين/ البديلين بحيث يختار استخدام الاثنين بما يساهم في تحسين العملية الإنتاجية للمشروع، وبما يضمن مقدرة العمالة الموظفة على تشغيل الآلات والمعدات الجديدة أو عالية التقنيات.

- تنظيم وإدارة أيضاً، حيث لا يقوم المشروع ولا يمكنه الاستمرار بنجاح بدون كادر إداري متكامل قادر على القيام بالمهام التخطيطية والإدارية بنجاح ومن مهام ذلك الكادر القيام بتقسيم العمل والتخصص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والمتابعة والإشراف والإرشاد، والتنسيق بين الأعمال والأنشطة المختلفة وإعداد تقارير بتقييم مستويات الأداء وتوقيع الجزاءات أو تقرير المكافآت... الخ.

- لكن هناك عناصر أخرى يفضل أن يشملها المشروع لتحسين مستويات

الأداء فيه مثل توفير مكاتب لقانونيين متخصصين في بحث القضايا وأية أمور قانونية يتوقع دائماً أن يتعرض لها أي مشروع، ولمحاسبين ومراجعين مهرة في إعداد الدفاتر اللازمة للعرض على الجهات الرقابية الرسمية وفي تقدير الضرائب والمستحقات الدورية على المشروع، وشركة نظافة للمحافظة على مناخ بيئي صحي داخل المشروع وفي المنطقة المحيطة، وملحق مكاني لدواعي الراحة والاسترخاء والترفيه المطلوب لتجدد نشاط العاملين وتحفيزهم على الاستمرار في عملهم خاصة وإن كان يتطلب ساعات يومية ممتدة.

ج- تهيئة المناخ المستقر المناسب لأنشطة المشروع: وذلك من خلال قنوات إجرائية:

- التهيئة الرسمية: بإتمام كل الإجراءات الرسمية والقانونية اللازمة لاعتماد المشروع وتحقيق العلانية والشفافية حول أنشطة باستخراج التراخيص ودفع المستحقات وتطبيق المواصفات الفنية المقررة وإتباع اللوائح والإرشادات المعلنة في الجهات التي يتبعها الاستشار مثل الغرفة التجارية واتحاد الصناعات والغرفة الصناعية ووزارة الصحة، ووزارة الإسكان ووزارة السياحة والجهات الأخرى التي تشمل على الأنشطة المختلفة المرتبطة بالمشروعات الاستثمارية المقامة.

- التهيئة البيئية والصحية: بالتركيز على المباني الصحية التي تستخدم الإضاءة والتهوية الطبيعيين (باستخدام نوافذ متسعة المساحات مثلاً)، الاهتمام بالديكورات الخضراء التي يستخدم فيها النباتات والأزهار الطبيعية المنعشة واستخدام مرافق صحية نظيفة دائماً، وعمل مداخن ووسائل أخرى ملائمة لتخلص من العوادم والأدخنة والنفايات الضارة وهكذا...

- الرعاية الصحية للعاملين: بتخصيص طاقم صحي لحالات الطوارئ، وتوفير بعض الأدوية والعقاقير اللازمة للإسعافات الأولية، وتخصيص احتياطات نقدية كإعانات لعلاج إصابات العمل ومواساة المرضى من العاملين، وتخصيص مشروبات ووجبات خفيفة لتجديد نشاط العاملين، وإن أمكن عمل عضوية

- لهم في نوادي أو مراكز رياضية قريبة من مكان عملهم لقضاء أوقات الراحة فيها. فبكل تأكيد أن الإنتاجية ترتفع كثيراً عند العمل صحيح البدن مما يضمن زيادة منتجات المشروع واستمراريته الطبيعية.
- إعداد مخازن وأماكن ملائمة لحفظ ولتخزين الخامات والمدخلات التي تتطلب فترات طويلة لحفظها، ولتخزين المخرجات لحين الانتهاء من العمليات المرورية لتصريفها وتسويقها.
- الاستعانة بالمتخصصين في التدريب على تشغيل الآلات والمعدات الجديدة وفي صيانتها وتقليل مضاعفات إهلاكها وإطالة عمرها الإنتاجي.
- تخصيص علامة تجارية متميزة للمشروع بطريقة تجذب جانب الطلب المستهدف وتكون سهلة التذكر، وذلك من أجل إشهار المشروع.
- التقدير التصوري للضرائب والرسوم والمدفوعات المستحقة على المشروع من خلال زيارات ميدانية للمصالح والمؤسسات ذات الصلة وتدوين تلك المستحقات والتعرف من المستشارين القانونيين المختصين على أفضل طرق الدفع والسداد التي تتلاءم مع قدرات المستثمر.
- تأصيل عملية التعرف على طباع وسلوك واتجاهات فئة المستهلكين بوجه عام، والذين ينتمون إلى جانب الطلب المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع على وجه أخص، وذلك من خلال مقابلات مع المسؤولين في الغرف التجارية وغرفة الصناعة الخاصة بالمنتج والسماسة والوكالات ومندوبي المبيعات وزيارات عابرة تفحصية للمشاريع الاستثمارية المماثلة والمنافسة، ومناقشة أهل التخصص والمعرفة، والمعارف وغيرهم.
- تخفيف الآثار الهدامة للتنافسية مع الجهات الأخرى وتأصيل أجواء المنافسة التكاملية: وذلك بعمل زيارات ودية إلى الجهات المنافسة وإجراء اتفاقيات ودية معهم على الالتزام بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار" والتواصل الودي والاجتماعي معهم بحيث يتم تحويل شكل المنافسة إلى منافسة تكاملية

يساعد كل الآخر في دعم أنشطته واحتفاظه بمكانه في السوق وفي استكمال ما ينقص لدى البعض بالحصول عليها من البعض الآخر وبالتأكيد على تثبيت الأسعار في حالة تجانس المنتجات المباعة.

- ويفضل أن يقيم المستثمر مشروعه في مكان مستقل بعيداً عن الجهات المنافسة لكن في نفس الوقت يكون موجوداً بين تجمع من المشروعات التكميلية والمستقلة التي تكون فيما بينها سوقاً متنوعاً شاملاً يجذب أكبر عدد من المستهلكين ويخلق رغبات متولدة من شراء منتجات المشروعات المجاورة عند مشاهدتها عرضاً إنشأ زيارة المستهلكين المقصورة أصلاً لمشروع آخر بعينه.

- التأهيل المهني والحرفي للملائم: بتوفير دورات تدريبية مكثفة قبل بداية أنشطة المشروع وفي مرحلة بدايات إنشائه من أجل التدريب العملي على كيفية استخدام معدات المشروع وإدارة الأنشطة المكلفين بها داخل المشروع المعني وعدم الاكتفاء بمهاراتهم وخبراتهم الأصلية التي قد لا تكفي الاحتياجات التشغيلية للمشروع المعني.

- التجريب التسويقي: ويحدث ذلك خاصة في مرحلة بدايات إنشاء المشروع حيث يبدأ المستثمر بإنتاج (عينات) تجريبية في المواصفات وفيما يتحدد لها من أسعار وفي طريقة تغليفها وفي أساليب عرضها للمستهلكين في مواقع تسويقية مختلفة وفي هذا تتم الاستعانة بمندوبي مبيعات مهرة وقادرين على التقييم الصحيح لأفضل حال تسويقي يمكن للمشروع أن يستقر عليه.

وعادة ينصح أن تقدر الوحدات الإنتاجية التجريبية الأولية بمقدار لا يتسبب عدم بيعه وتصريفه في خسائر جذرية أو جسيمة لصاحب المشروع - كما يفضل أن يكون في حدود ما يمكن توزيعه كهدايا لمعارف والجيران أو الاستفادة منه بالاستهلاك الشخصي أو العائلي لأطول فترة ممكنة. فمن مميزات ذلك التقدير الأولى للعينات التجريبية هو تقليل مخاطر رفض

السوق الخارجي لاستيعابه وتحويل منافعه من أرباح متحصلة من إيرادات بيعه للغير، إلى نفقات استهلاكية تم توفيرها من خلال الاستهلاك الذاتي للمنتج. وهذا، ما ينتج فرض أفضل للتعديل والتصحيح بأقل تكاليف وتسربات وخسائر وباحباطات ممكنة. وبناء على اتباع تلك الطريقة يمكن أن نطبق قاعدة مستحدثة يمكن أن تطلق عليها تحويل المنتج أو البائع إلى منتج رشيد بل ومستهلك رشيد أيضاً.

- تحديد المواقع التسويقية المناسبة: من خلال التعرف الإحصائي الدقيق على التوزيع الجغرافي للسكان في الأماكن المتاحة للمستثمر (داخل أو خارج البلد) والتعرف على الخصائص الديموجرافية للسكان وكذلك على عدد المنافذ المنافسة التي تغطي احتياجاتهم من المنتج الذي يزمع المشروع المعني إنتاجه، أو على مدى تقبلهم للجديد من المعروضات إن كان المشروع سيقدم جديداً حيث تزيد درجة احتمال قبول الجديد في المناطق الراقية والكثيفة بالطبقات الثرية المثقفة.

- التعرف على المستوى التكنولوجي السائد في السوق سواء بالنسبة للمنتجات أو لأساليب الإنتاج (د. حاتم القرنشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73)، حيث يساعد هذا على اختيار التوليفة الإنتاجية المناسبة من المدخلات من خامات ورأس مال وعمل وغيرها مع تحديد الأسلوب التطبيقي الأفضل للإنتاج أن يكون كثيف بالعمالة أو كثيف برأس المال أو متوازناً في الاستخدام بحيث يقوم اختيار المشروع على إضافات أو تعديلات يتميز بها عن منافسيه، وعلى تقديم مواصفات وخصائص مختلفة للمنتج.

وكمثال على تلك المفاضلة، أن يلاحظ المستثمر بتبعه لتجارب الآخرين السابقة في نفس المجال أنه في مجال صناعة مشغولات التريكو والكروشيه، قام أحد المشاريع بالتركيز على الإنتاج اليدوي باستخدام عمالة بشرية كثيرة العدد مع الاستعانة بأدوات تريكو وكروشيه بسيطة وأسعارها زهيدة، وكانت أجور تلك العمالة منخفضة ومرضية لصاحب

هذا المشروع، وما زاد من درجة رضاه أن القطعة تباع في السوق بأسعار مرتفعة نسبياً لزيادة الطلب خاصة من قبل السائحين على ذلك النوع من المنتجات اليدوية.

بينما وجد مشروعاً آخر متشابهة المجال، لكنه فضّل استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة والحديثة التي تنفق عليها وعلى تجهيز أماكن تواجدها بالمشروع وتجهيز المهارات اللازمة مبالغ كبيرة مما اضطره إلى رفع أسعار منتجاته لتعويض ما عاناه من ارتفاع النفقات لكن المستثمر الذي يعيننا (صاحب المشروع الجديد) لاحظ أن المشروع الثاني إنتاجه أسرع وأعلى بكثير من إنتاجية المشروع الأول نتيجة لاستخدام الآلات المتطورة وبعد فترة تمكن المشروع الثاني من التوسع والانتقال إلى مرحلة الإنتاج الكبير ذي الوفورات المتميزة، بينما ظل المشروع الأول يعمل بسرعة السلحفاة العاجزة بشدة ببطء حركتها وإنتاجيتها عن الوفاء باحتياجات السوق حتى مع وجود طلب فعال على منتجات هذا المشروع البطيء.

وفي تلك الحالة، على المستثمر الجديد أن يتخذ قراراً ذكياً يجمع فيه بين الحسنيين، فيستخدم الآلات والمعدات الحديثة المتطورة لإنتاج القطع الأساسية من المنتجات المستهدفة، ثم يخصص عمالة يدوية ماهرة في إضفاء لمسات يدوية على كل قطعة من خلال التشطيبات الأخيرة التي لا تتطلب ذات الوقت اللازم لإنتاج قطعاً كاملة.

#### 4/9 بعض الإرشادات لتعزيز نجاح المشروع ولعلاج مشاكله بفاعلية:

**أولاً: إتباع مبدأ "وجهي العملة الواحدة": تحويل العقبة إلى دافع والسلبي إلى إيجابي:**

والواقع أن هذا المبدأ لم يرد بتلك الصفة في أية دراسة أخرى مماثلة في المجال، لكننا اعتبرناه كمبدأ تجاوزي وابتكاري من أجل اختصار المعنى المرغوب إبرازه هنا، ففي الغالبية العظمى من الأحوال نجد أن لكل شيء أو حال وجهان أحدهما مقبول والآخر مذموم؛ أحدهما طيب والمقابل قبيح؛ أحدهما حلال والآخر محرم؛ ولقد تم استلهام تلك المسلمة ليس من عبارة "كوجهي العملة" لكن من دعاء مأثور يردده الغالبية العظمى ممن يحرصون على مرضاة الخالق بقول: "اللهم إكفنا بحلالك عن حرامك" فالزواج حلال،

يقابله زنا محرم، والبيع بهدف التربح حلال، والربا حرام، والقرض الحسن حلال، والقرض الربوي محرم، وهكذا...

وإتباعاً لذات القاعدة، فإن كل مشكلة تمثل صعوبة تعرقل سير المشروع وتطويره. لابد أن يقابلها على الجانب الآخر حل أو أسلوب بديل يجعل من ذات مجال المشكلة أمر دافع وإيجابي ونافع لذات المشروع. ومن الأمثلة على حقيقة ذلك المبدأ وكيفية تطبيقه بتحويل ما يواجهه المشروع من عقبات ومشاكل إلى دوافع تقدمية إيجابية:

#### 1- تحويل التكاليف من صفة عبء منبوذ إلى أداة تحسين مطلوب:

فالتكاليف ينظر عادة إليها باعتبارها عبئاً، أو تسرباً، أو إنفاقاً لصالح المدفوع لهم أو خسارة، أو انتقاصاً من المتوافر من الموارد المالية، لكن المستثمر الرشيد عليه أن يصحح تلك النظرة، وألا يركز دائماً على القاعدة الاقتصادية المنتشرة في دراسات الجدوى بضرورة (تدنية التكاليف)، فإن زيادة التكاليف في بعض الأحوال يمكن أن تنتهي بزيادة الأرباح لانخفاضها على الأجل الأطول نسبياً على سبيل المثال.

ومن الأمثلة على المنافع التي يمكن أن تنجم عن زيادة بعض أنواع التكاليف أو إجمالها بما يحول التكاليف من صورتها المذمومة غير المرغوبة إلى صورة مشرفة بما تضمنه من إيجابيات:

- أ - إتاحة الفرصة لاقتناء أصول أو أجهزة ومعدات أحدث وأكثر كفاءة في الإنتاج.
- ب - إتاحة الفرصة لاقتناء مدخلات سريعة العوائد التي يمكن أن تعوض ما يدفع فيها.
- ج - إتاحة الفرصة لاقتناء مستلزمات إنتاج أو مدخلات إضافية فريدة ونادرة مما يدعم مكائنها الإنتاجية التنافسية.
- د - الإنفاق على دورات تدريبية أكثر شمولية لمراحل عملية وتطبيقية على أرض الواقع بحيث تسمح بتفريغ مهارات بشرية أعلى كفاءة وأداء.

- هـ- الإنفاق على خدمات إضافية من شأنها جذب المزيد من العملاء.
- و- الإنفاق على المزيد من رعاية العاملين مما يزيد من ارتباطهم وولائهم للمنشأة أو المشروع ويزيد من قدراتها الإنتاجية ويقلل من مرات تغيبهم عن العمل ويقلل من أخطائهم حيث يؤدي هذا في النهاية إلى تحسين الدورات الإنتاجية ورفع مضاعف الاستثمار ومضاعف الدخل الذي يعوض ما أنفق في البداية من تكاليف.
- ز- التكاليف البيئية التي تنفق من أجل تحسين البيئة التي يعمل من خلالها العاملون بالمنشأة، وعلى الرغم من أنها لا ترتبط مباشرة بالإنتاج ومتطلباته، إلا أنها تفيد في تهيئة مناخ صحي للعاملين مما يساعد على زيادة إنتاجيتهم بالإضافة إلى تخفيض الآثار الضارة على المجتمع ككل، أي أن زيادة هذا البند المنفق على تحسين البيئة المحيطة والمرتبطة بالمشروع أو بالمنشأة غالباً ما يقابله انخفاض في التكاليف البيئية المجتمعية التي تخص المجتمع المحيط ككل. ومن الأمثلة على تلك التكاليف، إعداد تجهيزات ملائمة لامتناس الأذخنة والغازات والمواد الناشئة من العمليات الإنتاجية والضارة بصحة الإنسان.
- ح- ارتفاع بعض التكاليف مثل تكاليف الصيانة والرعاية الصحية ومنح حوافز ومكافآت تشجيعية من شأنه أن يساهم على ديمومة النشاط لفترات أطول، وتحقق عنصر (الديمومة) يمكن أن يعتبر مؤشراً على نجاح المشروع استنباطاً من الحديث النبوي الشريف "أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل" (صحيح الجامع الصغير وزيارته)، ج 1، 163).
- ط- من الخطأ قبول فكرة أنه كلما انخفض سعر السلعة زاد الطلب الفعال عليها، فهناك استثناءات كثيرة لتلك القاعدة منها:
- ي- أن يكون ممثلاً لسلعة الفقراء أو ما يسمى بالسلع الحقيرة Inferior goods وفي تلك الحالة سوف يعزف القادرون والأثرياء well off عن شرائها.
- ك- أن يكون المنتج رخيصاً لوجود عيوب غير مقبولة فيه. وعادة ما ينجم تلك العيوب عن استخدام مدخلات رخيصة أو عمالة غير ماهرة بالشكل المطلوب فإن تعمد

المستثمر أن يتغاضى عن تلك العيوب والأخطاء ويستمر في الإنتاج اعتباراً بانخفاض تكاليف الإنتاج، فالاحتمال الأكبر أن ينصرف المستهلكون عن الشراء أو أن يتوقفوا عن العودة من ذات المنتج مرة أخرى.

إذن فالبدليل هو إنفاق المزيد على السلع الدنيا أو المفترض أن محدوددي الدخل يطلبونها، وذلك ضماناً لطول فترة الانتفاع بتلك السلع ولا استمرار ديمومة المعاملات مع المنشأة المنتجة.

وفي هذا الصدد، نذكر النصيحة الحكيمة للاقتصادي المسلم القديم الذي انتشر صيته في القرن السادس الهجري وهو "الدمشقي"، حيث قدم نصيحة اقتصادية شهيرة للمستهلك تتمثل في قوله "اشتر غالي الرخيص، ولا تشتري رخيص الغالي" مشيراً أن المنتج إذا بيع بثمان رخيص فذلك أمر يدعو إلى التشكك بوجود عيب فيه يبرر هذا التخفيض سعري غير المنطقي، ذلك العيب الذي قد ينشأ مثلاً بسبب سوء أو طول فترة التخزين؛ أما (غالي الرخيص) فيحدث عادة نتيجة استخدام خامات ومدخلات ومهارات مرتفعة الأداء وبالتالي ترتفع تكلفتها التي تبرر ارتفاع سعر ما تضافي تلك العوامل (عالية القيمة) في إنتاجه.

وفي هذا المقام تتذكر (المناقصات) التي تتم من أجل شراء مستلزمات الأنشطة وفقاً لأرخص عرض للأسعار، وليس وفقاً للأعلى كفاءة وأداء والتي تتسبب في أغلب الأحوال في انخفاض مستويات الكفاءة والأداء.

ل- التكاليف المنفقة على المستلزمات الإضافية والتحسينية تساعد على تحقيق معايير الجودة الشاملة.

## 2- متى يمكن أن نعتبر "التكاليف المهدرة" من أشكال العوائد المثمرة؟!

أ- باستخدام فكرة "تكلفة الفرصة البديلة"، قد تنفق بعض التكاليف على بنود يتضح فيما بعد أن هناك بديل أفضل من نواح متعددة- في تلك الحالة يمكن اعتبار قيمة (التضحية) بما تم دفعه من تكاليف يقابله (عائد) يتمثل في المنافع الأفضل الكامنة في اختيار بديل آخر.

- ب- عندما تكون التكاليف المهذرة نتيجة لإتباع أسلوب إنتاجي معين (أقل من) نظائرها المتبع فيها أساليب إنتاجية بديلة لإنتاج ذات المنتج المستهدف.
- ج- عندما ينفق على منتج اتضح وجود عيوب كبيرة فيه، فيتم التخلص منه لاستبداله ببديل أفضل، أو لتعديل مواضع العيوب وتصحيحها باستخدام عمليات إنتاجية وإصلاحية إضافية بتكاليف إضافية- وذلك مثلما يحدث في قيام شركات سيارات كبرى بسحب منتج حديث لها من السوق لاكتشاف وجود عيوب فنية غير قابلة للتجاهل.
- د- التكاليف المنفقة على أجهزة ووسائل إنتاجية انتهى عمرها الافتراضي أو قارب على هذا، ومع ملاحظة التدني المستمر في المبيعات، وزيارة عدد الشكاوى من قبل العملاء، يفضل الاستغناء الكامل عن تلك الوسائل الإنتاجية المتهاكة واستبدالها بأخرى، وتقبل وجود فترة وسيطة (ترتبط بمرحلة الاستبدال) حيث تزداد احتمالات ارتفاع كبير في المنفق على رأس المال وفي عمليات استجلاب المهارات البشرية وتدريبها الكافي على كيفية الاستخدام للجديد، وذلك ترقباً لتعويض كل هذا بعوائد أكبر مما كان يتحقق من قبل لكن بعد فترة ما.
- هـ- تكاليف إعدام (الفوائض) من المنتجات بهدف التخلص من الأعباء الانفاقية على تخزينها، قد تعتبر في تلك الحالة تكاليف رشيدة إذا ما كانت تكاليف التخزين أعلى من تكاليف الإعدام أو من قيم المنتجات التي تمت إعدامها إجمالاً. لكن إذا كان هذا الإعدام يتم لأهداف أخرى مثل تلافي انخفاض أسعار تلك المنتجات لزيادة عرضها عن المطلوب منها في السوق (مثلما فعلت أمريكا بإلقائها لمحصول الفائض من البطاطس في البحر من أجل الحفاظ على سعرها المرتفع). فقد يبدو هذا الإجراء من قبيل تحقيق عوائد أعلى عند الأسعار الأعلى، لكن بكل تأكيد فذلك يعتبر إهداراً للموارد الطبيعية أو المتاحة وهو يتناقض مع سلوك المنتج الرشيد وسلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، ومن المنظور الديني فإن هذا السلوك يتسبب في انعدام البركة والتنافي للنشاط مصداقاً لقوله تعالى ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ﴾ (الروم، 30).

و- وقد تعتبر التكاليف الثابتة في مرحلة ما قبل الإنشاء أو بدايات إنشاء المشروع والتي تنفق قبل البدء في أية عملية إنتاجية مدرة للإيرادات، بمثابة تكاليف مهدرة- لكن بحكم طبيعة تلك التكاليف لا نستطيع وصفها بذلك أبداً لأنه بدون توفيرها في تلك المراحل التمهيديّة لتشغيل المشروع لن تحدث أية عمليات إنتاجية، فالتكاليف الثابتة في تلك المرحلة تنفق على وضع معنوي مستهدف هو (توفير المناخ المناسب للعملية الإنتاجية المستهدفة).

### 3- استطلاع فرص الاستثمار الأكثر كفاءة بشكل مرحلي:

حيث يتم ذلك عادة من بداية التفكير في إنشاء مشروع استشاري، وذلك من خلال أربعة مراحل رئيسية (عبد القادر عطية، 2001، ص 22، 24).

أ- استطلاع فرص الاستثمار القطاعية: أي الفرص المتاحة في قطاعات الإنتاج المختلفة التي تصنف وفق التقسيم الدولي إلى 11 قطاع هي: قطاع الزراعة والغابات والصيد، قطاع المعادن والمحاجر، قطاع النفط والغاز، قطاع الصناعة التحويلية، قطاع المرافق (المياه والكهرباء والغاز)، قطاع التشغيل والبناء، قطاع النقل والمواصلات والتخزين، قطاع التجارة والخدمات (المطاعم والفنادق) قطاع الخدمات المالية والخدمات العقارية، قطاع الخدمات الاجتماعية والفردية (التعليم والصحة..)، قطاع الخدمات الحكومية (الدفاع والأمن...).

ب- استطلاع فرص الاستثمار في أحد الأنشطة داخل القطاع الذي تم اختياره. وبأخذ الصناعات التحويلية كنموذج للقطاع الذي تم اختياره، يجب على المستثمر أن يختار أحد الأنشطة التابعة له والتي تتمثل أهمها في الآتي: الصناعات الغذائية، صناعة النسيج والجلود ومنتجاتها، صناعة منتجات الأخشاب، صناعة الورق والطباعة، الصناعات الكيماوية، الصناعات غير المعدنية (مواد البناء)، صناعات المعادن الأساسية، صناعة منتجات المعادن، صناعة الإلكترونيات.

ج- استطلاع فرص الاستثمار على مستوى المشروع: فمثلاً إذا ما اختير من قائمة الأنشطة المذكورة عالية مجال صناعة الإلكترونيات، على المستثمر أن يختار منتج معين يرتبط

بتلك الصناعة (مثل صناعة الورق والطباعة) فيركز عليه ليكون محل نشاط مشروعه الاستشاري.

د- استطلاع فرص استثمار مورد ما كأحد المدخلات الرئيسية للصناعة التي اختارها في المرحلة السابقة- وفي المثال السابق إذا افترض أن المستثمر اختار أن يكون استثماره في صناعة الورق والطباعة، فيمكنه في المرحلة الراهنة أن يختار أحد الموارد الطبيعية المتوفرة في الدولة خاصة إن كان المورد المفضل لم يستغل بعد كما ينبغي- ويقترح في تلك الحالة أن يستثمر (ورد النيل) أو (قش الأرز) فكليةما يصلحان كخامات أساسية في صناعة الورق، وكلاهما يمثل مشكلة قومية حيث أنهما يسببان آثار اقتصادية وصحية ضارة، وتكلفتها الاجتماعية بالغة الارتفاع.

#### 4- الرفع الفعال والحقيقي لأعباء الحاجات التمويلية!!!

يتكون الهيكل التمويلي لأي مشروع أو منشأة من المصادر المختلفة التي تتم الاستعانة بها لسد احتياجات الأنشطة الاستثمارية المستهدفة.

ولقد أشير إلى أن هيكل التمويل الأمثل أو الأفضل حالاً هو الذي يحقق أهداف المشروع ويقوم على تحصيل أكبر قيمة فممكنه من المستلزمات التمويلية بأقل تكلفة ممكنة (د/ سعيد توفيق عبيد، 2007، ص 171)، ويقصد بتكلفة الحصول على رأس المال هنا سعر الفائدة وتكاليف سداد خدمة الدين.

وفي هذا الصدد نود التركيز على مصطلحين بالغى الأهمية من حيث ارتباطهما بالمفهوم المعني:

#### (أ) الرافعة المالية: Physical Leverage:

والرافعة تعني في العلوم الطبيعية أداة معينة تستخدم لرفع أثقال ضخمة بأقل مجهود- ولقد استخدم ذلك المقصود في تكوين فكرة الروافع المالية بمعنى (زيادة العوائد التي يحصل عليها الملاك باستخدام أموال الغير التي تتمثل أساساً في القروض (المرجع السابق ص 171).

وبمزيد من التوضيح فإن "الرافعة المالية" من المنظور الاقتصادي خاصة في مجال

التمويل الاستثماري تقوم على فكرة أن المنشأة يمكن أن تقرض ما تحتاجه من أموال من الغير نظير دفع نسب ثابتة من الفوائد، حيث يفترض أن جدوى تلك الطريقة يشترط فيها أن العوائد من الاستثمارات الممولة بتلك الطريقة أعلى عن معدلات الفائدة التي تدفع بالإضافة إلى سداد القروض المستحقة.

ومن أهم أنواع تلك الروافع ما يطلق عليها "الرافعة التشغيلية" Operating Leverage وهي تمثل العلاقة بين إيرادات المبيعات في المنشأة، وبين تكاليف التشغيل التي ساهمت في تمويل وتحقيق هذه المبيعات وتقاس درجة الرافعة التشغيلية وفقاً للعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{درجة الرافعة التشغيلية} = \frac{\text{نسبة التغير في أرباح التشغيل}}{\text{نسبة التغير في حجم المبيعات}}$$

لكن إذا افترضنا أن هناك منشأتين تعتمد إحداها في تمويل استثماراتها على القروض المتحصلة من أموال الغير نظير دفع فوائد عليها تدفعها مع الأقساط المدفوعة، والمنشأة الأخرى تعتمد على أموالها هي، فما من شك أن المنشأة الأولى سوف تتحمل تكاليف ثابتة (قيمة الفوائد وخدمة الدين) التي تمثل في حد ذاتها عبئاً إضافياً على تلك المنشأة بخلاف المنشأة الثانية التي تتخفف من هذا الحمل.. وهذا يعني أن القروض بفوائد قد تعتبر في بداية الأمر بمثابة روافع للأعمال التمويلية الشاقة على المستثمر لكنها ستصبح فيما بعد عبئاً ثقيلاً على ذات المستثمر عليه أن يتحمل تبعاته وغموض عواقبه خاصة إن فشل المشروع أو إن كانت عوائده الفعلية أقل من المخطط لها أو أقل من الأعباء المالية الواجب سدادها.

وهنا يبرز فريق البديل الآخر الأفضل للمنشأة أن تستعين به إن لم تكن موارد المستثمر كافية، وهو يتمثل في (القرض الحسن).

### (ب) القرض الحسن Good Loan

من الأدعية المأثورة التي يرددها كل مسلم "اللهم إنا نعوذ بك من الهم والحزن ونعوذ بك من العجز والكسل ونعوذ بك من غلبة الدين ومن قهر الرجال". ولقد قدم التشريع الإسلامي وسيلة نموذجية للتخلص من حالة المديونية البغيضة هذه، حتى إن

حدثت لأهداف الاستثمار والتريح وتنمية الموارد وذلك بالاستعانة بما يسمى بالقرض الحسن.

وفي اللغة (المعجز الوجيه على سبيل المثال)، يعرف القرض بأنه "ما تعطيه لغيرك من المال على أن يرده إليك - أو ما يقدم من عمل لآخر، يلتمس عليه الجزاء".

أما القرض الحسن فيقصد به لغة (المرجع السابق): القرض بغير ربح أو فائدة تجارية. أو هو دفع مال إلى من ينتفع به ويرد بدله.

وذلك المصطلح يختلف عن كلمة "المقارضة" التي تمثل إحدى أشكال المشاركة حيث تفسر لغة بأنها دفع مال إلى آخر للتجارة فيه ويكون الربح بينهما على ما يشترطان (المرجع السابق) وذلك الشكل التمويلي الآخر يمكن أن يرتبط بشكل أكبر بما يطلق عليها "شركات توظيف الأموال".

وكلمة القرض في اللغة لها مترادفات أخرى مثل السلف "القرض الذي لا منفعة للمقرض فيه" والدين "ما تعطيه لغيرك من مال عليه، على أن يرده إليك" (المرجع السابق).

وفي الاصطلاح، يعرف القرض بأنه عقد مخصوص يرد على دفع مال مثلي لآخر ليرد مثله (سعد الدين محمد الكبي، بدون تاريخ، ص 270).

وفي الدراسات الاقتصادية المتخصصة تم عرضه بتفاصيل أكثر تيسيراً لإمكانية التعامل به ففي إحدى تلك الدراسات (محمد عمر شابرا، 1416 هـ، 1996، ص 63)، تم تعريف القرض الحسن بأنه "القرض الذي يرد إلى المقترض عند نهاية المدة المتفق عليها، دون أن تدفع عنه فوائد، ودون أن يكون للمقرض الحق في المشاركة في أرباح أو خسائر التجارة التي استثمرت فيها قيمة القرض. ويخصص القرض الحسن لتفريغ كرب الأفراد، ولتمويل الأعمال الصغيرة".

ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه (فسر الماء بعد الجهد بالماء!) حيث بدأ تعريف القرض بأنه "قرض"!، كما يعيبه أنه قصر دور ذلك القرض الحسن في نشاط التجارة فقط، وفي تمويل الأعمال الصغيرة، وفي تفريغ الكرب، مع أن القرض الحسن متاح لكل

طالب له بشرط أن يردده المقترض وقتما تم الاتفاق عليه مقدماً، و"حسن" صفته تأتي من أنه يرد بذات قيمته وبدون أية إضافات، وأنه في حالة التأكد من تعسر المدين وعجزه الفعلي الدائم عن رد الدين، فإن المقرض (للقرض الحسن) يتنازل عن السداد له حين ميسرة إذا حدثت، أو للأبد مع دوام حال العجز والتعسر المالي للمقترض.

ولأهميته كأداة تمويلية استثمارية اجتماعية إنسانية الطابع، يفضل أن تعرض بعض التفاصيل الأكثر عمقاً وإفادة حول القرض الحسن في جزء آخر مستقل يركز على بعض الاعتبارات الفكرية إسلامية الطابع كما سنرى في الفصل التالي.

##### 5- التقييم المستمر والدقيق لمستويات الجودة والأداء للمشروع وللعاملين ولرأس المال وللأسواق ذات الصلة:

وذلك الموضوع يتطلب دراسات مستقلة وبحوث أكثر استفاضة وتحليلاً وعمقاً في أغواره المتشعبة، فهو يمثل الوجه المكمل لدراسات الجدوى للمشروع التي قد يقدم لها مكتب استشاري متخصص أو قد يكتفي بالاستعانة بذوي الخبرات والتجارب المماثلة أو بالاستشارات العابرة إتباعاً لمبدأ ﴿ فَسْئَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ ، أو بقيام المستثمر نفسه بإجراء تلك الدراسة مستعيناً بخبراته وثقافته وبمعارفه المتراكمة أو المتوارثة عن الآباء أو الجداد، ومستعيناً بالدراسات المتخصصة مثل المنشورة في الكتاب الحالي، مدعماً دراسته باستشارة أهل التخصص أو الشركاء أو غيرهم إتباعاً لمبدأ "ما خاب من استشار".

لكن! عندما يبدأ المشروع في التطبيق العملي بمراحل متسلسلة وجادة، لا بد أن يقوم الجهاز الإداري المتخصص المعين في المشروع بمهمة تقييم الحال الفعلي للمشروع ولأنشطته والتأكد من سيره في الطريق الصحيح الذي لا يجيد عن الأهداف الموضوعه له ولا يخرج عن ما تم تحديده له من تخطيط استراتيجي إرشادي مسبقاً.

وبالتالي، فلا بد للجهاز الإداري أو للجهات المعنية بالمشروع تولي مهمة متابعة أنشطة المشروع ومستويات أداء كل العاملين فيه، بل ومستويات أداء كل ما يستخدم فيه من عناصر إنتاجية مختلفة، بل ومستويات أداء الأسواق التي تمثل منافذ تصريف لمنتجات المشروع

ووسائل حيوية لاستمرارية أنشطته والتأكد من استمرارية التواصل الفعال بين جانب العرض (الذي يمثل المشروع أو المنشأة) وجانب الطلب (الذي تمثله الأسواق ذات الصلة).

وعادة ما تفرز تلك المرحلة ما يسمى (بتقارير المتابعة والتقييم) التي تدون فيها نتائج المتابعة الدورية المستمرة للعناصر المذكورة باستخدام ما يطلق عليها معايير الجودة والأداء. تلك المعايير التي يتزايد انتشار استخدامها وتعميم تطبيقها على كل قطاعات الدولة التزاماً بالضوابط الدولية المفروضة وفقاً لنظام العولمة أو للنظام العالمي الجديد الذي أصبح يفرض شروطه على جميع الدول، والجماعات والأفراد.

وفيما يلي نورد بعض المعايير الهامة التي تستخدم، أو ينصح باستخدامها بعضها أو كلها- في تقييم كل مشروع استثماري أثناء فترة حياته الاعتبارية ومزاولة الأنشطة المختلفة فيه: بعض رؤوس المعايير تم أخذها كمسميات من:

أ - معايير لتقييم الأداء التنافسي (بعض رؤوس المعايير تم أخذها كمسميات من د.عبد السلام الشناوي، أكتوبر 2001، ص 13-18). أي توضيح مدى تحقيق المنشأة أو المشروع لميزة تنافسية يتفوق بها على نظائره، وتتعاظم معها حصصه في السوق.

- رضا العميل (المستهلك أو جانب الطلب بلغة الاقتصاد المتخصصة).

- واقتصادياً، يمكن أن نقيس ذلك المؤشر بعدة معايير فرعية مثل الكمية المطلوبة؛ إجمالي الإيرادات المتدفقة إلى المشروع والانخفاض النسبي لمرات شكوى المستهلكين من المنتج التي تدون في صندوق الشكاوى الخاص بالمشروع أو التي يتم إرسالها إلى جهات أخرى رسمية (مثل مباحث التموين) أو متخصصة (مثل جهاز حماية المستهلك)؛ الانخفاض النسبي لعدد المرات التي حدث فيها انحسار في الطلب على المنتج أو لعدد مرات تذبذب جانب الطلب- أو بكلمات أخرى، الثبات النسبي لجانب الطلب .... الخ.

- الابتكار والإبداع: ويمكن أن يقاس باستقرار وضع المشروع في السوق، أو بحدوث زيادات كبيرة في الطلب على منتجاته خاصة إذا ما قورن هذا بحال نظائره في

الجهات المتنافسة معه. أو بإتباعه لأساليب إنتاجية جديدة، أو بإحلاله لأجهزة حديثة محل القديمة أو بافتتاحه لفروع جديدة أو بتوسعه لنطاق الإنتاج داخل موضعه الأصلي... وهكذا.

- المعايير المالية: التي يمكن أن تتمثل في متغيرات اقتصادية يتم تحليل قيمها بالأسلوب المقارن وأهمها الإيرادات المتدفقة للمشروع، التكاليف المنفقة على أنشطة المشروع، صافي الأرباح، صافي الخسائر،... الخ. وبطبيعة الحال، كلما زادت العوائد وانخفضت التكاليف بالمقارنة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى أداء المشروع - إلا إذا أخذنا في الاعتبار أن ارتفاع التكاليف كان يتم في جانب التحسينات والتطوير الفاعل فلا بد أن نحترس بعض الشيء في الأخذ بالرأي السابق، وقد سبق أن أوضحنا وجهة نظرنا في هذا الأمر عند حديثنا عن التكاليف التي تتضمن وجهاً آخر مشرفاً يتمثل في عوائد غير مباشرة أو في عوائد آجلة.

- معيار أوضاع الجهات المنافسة: فلا بد من التعرف الدائم على أحوالهم وعلى أحجام ما يطلبه السوق منهم لضمان أنهم لم يصلوا إلى مرحلة خطر اقتحام عرين المشروع المعني أو أنهم ليسوا في وضع (إزاحة) المشروع المعني من السوق بدافع المنافسة الشرسة التي لا تترك فرصة لضعيف لكي يبقى بجانب الأقوى.

وعلى من يتولى تقييم أحوال الجهات المنافسة من قبل المسؤولين بالمشروع المعني أن يتبع أيضاً حال المشاريع الجديدة التي تدخل الأسواق ذات الصلة مع التأكد المعرفي التحليلي من واقع بيانات ميدانية دقيقة ومنضبطة من درجة الخطورة النسبية التي قد تحملها حركة قدوم المنافسين الجدد إلى جهة الإنتاج أو التسويق لذات المنتج الذي يقوم المشروع المعني بتسويقه.

ويوصى في تلك الخطوة التي تقيس وتقيم الأداء التنافسي للمشروع أن يعود المحلل المختص في هذا الكتاب إلى الفصل الرابع ويركز بالتحديد على إعادة استقراء نموذج مصفوفة المحفظة BCG التي تفيد بشكل مباشر في التطبيق الحالي.

- ب- معايير لتقييم حركة أنشطة المشروع ومعدلات تطويره وتنميته:
- عدد المنتجات الجديدة أو الخدمات الإضافية المستحدثة أو الفروع الجديدة أو الأسواق الجديدة.
  - تغطية أسواق محلية أكثر في مناطق بعيدة أو خارج نطاق المشروع، أو الانطلاق إلى أسواق خارجية خارج حدود الوطن؛ أو زيادة عدد الدول الأجنبية التي امتد إليها النشاط، أو زيادة عدد التعاقدات مع المشروع أو زيادة تنوع متضمنات تلك الاتفاقيات واتساع نطاقها... الخ.
  - ارتفاع معدلات دوران رأس المال، وزيادة معدلات دورات عمليات المشروع كمنتجات أو كصناعات، زيادة معدل دوران المخزون... الخ.
- ج- معايير لتقييم كفاءة المشروع ودرجة فعالية أنشطته:
- زيادة حجم الطلبات والتسليم.
  - ارتفاع نسبة حجم الأرباح أو حجم المبيعات إلى حجم العاملين.
  - انخفاض نسبة الفاقد أو التالف أو المعب.
- د- مقاييس لكفاءة وأداء العاملين بالمشروع:
- عدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين والفترات التي تتخلل الدورات المنتجة في فترة زمنية ما (يوم/ شهر/ عام... الخ) أو عدد ساعات العمل التي ينجزها العمل في فترة زمنية ما.
  - عدد مرات التغيب عن مكان العمل.
  - عدد مرات المخالفات التي يرتكبها كل عامل (مقاسة من واقع المجالس التأديبية أو عدد مرات الشكاوي ضد العامل... الخ)
- هـ - معايير كفاية أداء المشروع لمسئولياته الاجتماعية تجاه العاملين:
- توفير دورات تدريبية تأهيلية وتحسينية وعدد تلك الدورات، ومدى تنوع ما تقدمه تلك الدورات والمواضيع والمجالات التي تتناولها.

- الحوافز التشجيعية: أحجامها، معايير تقديمها، مدى تنوع أشكالها (نقدية، شهادات تقدير، هدايا عينية،...)، دورية ومدى ديمومة تقديمها، تنوع من يحصلون عليها من جميع فئات العاملين وعدم الاستئثار بفئة دون أخرى... الخ.

- مدى توافر الخدمات الصحية الكافية في وحدات صحية كفؤ مع توافر وسائل العلاج الكافية والمناسبة.

- مدى توافر وسائل وأنشطة ترفيهية وأماكن للاسترخاء والراحة وتجديد النشاط وكيفية تحقيق التواصل والانسجام بين العاملين ووسائل ذلك التواصل: لقاءات دورية وحفلات تعارف ومناقشات ودية في أمور العمل والحياة من خلال تلك اللقاءات، مسابقات ثقافية، تواصل عائلي جماعي خاصة في المناسبات الاجتماعية... الخ.

- مدى الاهتمام بالتوعية الدينية والقانونية والأخلاقية: ويمكن قياسه بمدى توافر مكتبة شاملة للكتب والمنشورات المرتبطة بتلك المجالات، ومدى توافر وحدات لأداء فروض الصلاة وتخصيص أوقات لهذا، ومدى توافر ندوات ولقاءات تثقيفية في الضوابط الدينية والقانونية والأخلاقية خاصة المرتبطة بأنشطة المشروع.... الخ.

و- معايير التزام المشروع بأداء التزاماته تجاه الدولة والمجتمع: التكاليف/ العوائد الاجتماعية:

- الانتظام في سداد المستحقات إلى الجهات الرسمية في مواعيدها (مثل الضرائب).

- مدى ونسبة المساهمة في الأعمال التطوعية وفي إعانة الفئات الحساسة بالمجتمع.

- مدى المساهمة في الوفاء بالضوابط والشروط البيئية وإتباع أساليب الإنتاج التي تجنب المجتمع أعباء التلوث البيئي أو إهدار الموارد الطبيعية التي تمثل حقاً مشتركاً لجميع الأجيال.

ووفقاً لما ورد بإحدى الدراسات (د. حاتم القرنشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 172) فإن الحسابات العادية للشركات يعيها أنها لا تدرج التكاليف والعوائد الاجتماعية المرتبطة بأنشطة المشروع أو الشركة أو المنشأة، مع أن تلك التكاليف أو العوائد تعكس الآثار

الاقتصادية الخارجية External Economies للمشروع ومن ثم فلا بد من أخذها أيضاً في الحسبان، ومن قياسها من أجل إكمال صورة تقييم كفاءة وفعالية المشروع المعني.

- مدى المساهمة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة (باستخدام أسلوب كثيف العمالة بدلاً من كثيف رأس المال مثلاً) حيث يقاس هذا بدوره بعدد العمال الذين يتم توظيفهم في المشروع، وبمدى تنوع تلك العمالة في درجات مهاراتها وفي درجاتها العلمية... الخ، كما يقاس بالمخصص للأجور والمهايا والمكافآت،.... الخ.

- مدى مساهمة المشروع المعني في الناتج القومي أو في الدخل القومي.

- مدى مساهمة المشروع في معالجة الميزان التجاري أو ميزان المدفوعات.

- مدى مساهمة المشروع في معالجة عجز الموازنة العامة للدولة (باعتبارها وعاء ضريبياً ومصدراً لجانب الإيرادات بالموازنة).

- وبوجه عام، فقد قدم معهد إستانفورد نموذجاً لتقييم المشروعات الاستثمارية بالتركيز على هذا الجانب باستخدام معيار "الأهمية النسبية للأهداف القومية" حيث تقاس في النموذج بمتغيرات ثلاثة أساسية هي:

- مدى مساهمة المشروع المقترح في الدخل القومي.

- مدى مساهمة المشروع المقترح في معالجة عجز ميزان المدفوعات.

- مدى مساهمة المشروع المقترح في زيادة فرص التوظيف ومعالجة مشكلة البطالة (لمزيد من التفاصيل حول النموذج المذكور، ارجع إلى: د. سعيد عثمان، 2001، ص 468، 476).

ز- معايير كفاءة وأداء الأصول الرأسمالية:

- ارتفاع مستوى إنتاجية الآلة أو الأداة الإنتاجية المستخدمة مقاسة بعدد الوحدات التي تدخل في إنتاجها أو الفترة الزمنية المستغرقة في إنتاج الوحدة.

- عدد مرات العطل والحاجة إلى إصلاح.

- فترة العمر الافتراضي، فكلما طالت دلت على ارتفاع معدل الأداء والعكس بالعكس

صحيح.

- توافر خدمات الصيانة الدورية وتوافر قطع الغيار اللازمة محلياً.
- عدم الحاجة إلى دفع عمالات صعبة وإلى بذل وقت كبير أو اتخاذ إجراءات معقدة في سبيل إصلاح الأعطال أو الصيانة أو إحلال بعض القطع.
- ملاءمة تقنيات تشغيلها مع المهارات البشرية الموجودة.
- عدم شغل حيز مكاني يتسبب في ازدحام المكان أو في إعاقة حركة العاملين أو في صعوبة إضافة أصول جديدة لازمة لتيسير أو لتحسين العملية الإنتاجية.
- قابلية الأصل لإضافة منافع استغلالية جديدة خاصة فيما يتعلق بالأصول الالكترونية.
- قابلية الأصل لإعادة تدويره إلى منتج أو عدة منتجات أخرى نافعة وقت انتهاء عمره الافتراضي.

#### ح- معايير تقييم الأداء التسويقي لمنتجات المشروع:

في إحدى الدراسات (د. أمين السيد لطفي، 2005، ص 14)، ذكر أنه لكي ينجح المشروع الاستثماري من الناحية التسويقية، لا بد أن يكون على درجة كفاءة كافية في مجالين محددتين: سوق المدخلات التي يحصل المشروع من خلالها على عناصر الإنتاج الأساسية (المواد الخام، الطاقة والوقود)، وعلى المهارات البشرية والفنية والتكنولوجية اللازمة (عمالة بشرية، وأجهزة ومعدات) وسوق تصريف المنتجات أو المخرجات (على المستوى المحلي أو الأجنبي أو الاثنين). ومن هذا المنطلق يمكن استنباط عدة معايير فرعية لتقييم الأداء المذكور:

- فيما يتعلق بسوق المدخلات الذي يرتبط بجانب العرض، فمن مؤشرات كفاءة المشروع في عمليات شرائه لتلك المدخلات يمكن أن نذكر الآتي:
- عدم الاكتفاء بمعيار (أقل تكلفة ممكنة أو أقل أسعار ممكنة لمشتريات المشروع) فكما أوضحنا من قبل أن "الغالي ثمنه فيه" أو كما قال الدمشقي (اشتر غالي الرخيص، ولا تشتر رخيص الغالي).

فالعبارة ليست برخص الأسعار لأنها قد تحدث لمبيعات معيبة، أو منخفضة الكفاءة

التشغيلية، أو قديمة التقنيات، أو بطيئة النواتج والإنتاجية، أو كثير التلف والحاجة إلى صيانة مكلفة أو ليس لها قطع غيار متوافرة محلياً، أو أنها تتوافر بغرض كاف، لكن بأسعار مرتفعة... الخ.

ولكن أيضاً - على جانب مقابل - فإنه ليس من الحكمة أن يقوم المشتري بشراء المدخل مرتفع السعر باعتبار أن هذا الارتفاع السعري مؤشراً مؤكداً على ارتفاع جودته.

والأفضل في مثل تلك الأمور، أن يقوم المستثمر بعدة زيارات لأماكن بيع المدخلات وتوفير عناصر الإنتاج المطلوبة، وبدون لديه كل ما يصل إليه من بيانات ومعلومات من خلال لقاءاته مع البائعين أو مصادر عرض العناصر المستهدفة بالإضافة إلى تتبع الملفات الإعلانية والإخبارية حول تلك المبيعات مع استشارة المتخصصين، ويمكن للمكتب الاستشاري أن يقوم بهذا الدور للحاجة إلى عمل زيارات ميدانية شاملة ومتكررة.

ويكون معيار الكفاءة الشرائية لتلك المدخلات هو الحصول على (الأكثر كفاءة وأداء ومهارة وخبرة وتميز) مع (الأقل تكلفة وسعراً) في نفس الوقت.

- وبعض المشروعات تقع في خطأ تشغيل عمالة أجنبية باعتبارها أرخص أجراً وأقل عبئاً على التزامات المشروع الإجمالية، ويتجاهل هؤلاء عنصر (الأمان) حيث لا يعرفون درجة أخلاقيات تلك العمالة الأجنبية، فالبعض منهم يمكن أن يكون مجرمًا محترفًا أو أنه تربى في مجتمع تتعارض عاداته وتقاليده مع المجتمع الأم، كما أن العمالة الأجنبية سهلة التنقل ولا تتمتع بالاستقرار اللازم كأحد شروط استقرار المشروع.

- ومن الأخطاء الأخرى الشائعة، الميل إلى (استيراد) المستلزمات الإنتاجية من الخارج. فبالإضافة إلى أن ذلك يتعارض مع مسؤولية المشروع تجاه الوطن والمجتمع؛ فقد اكتشفت أثناء إقامتي بالخارج في فترة دراسة الدكتوراه، أن الدول الأجنبية المتقدمة تنتج صنفين من ذات المنتج، أحدهما متقن الصنع وعالي الكفاءة يستغل محلياً لديهم أو يصدر إلى الدول الغنية فقط. أما الصنف الثاني فرديء وكثير العيوب، نتاج المرحلة التجريبية "الأولية" وهذا هو الذي يتم تصديره إلى دول العالم الثالث مستغلين "عقدة الخواجة" المتفشية بين الكثيرين من مواطني هذه الدول.

وحتى العمالة الأجنبية التي يتم تصديرها إلى تلك الدول بألقاب براءة كـ "خبير" و"استشاري"، فعاليتها العظمى عمالة متدنية في ما حصلت عليه من شهادات علمية وفيها تتمتع به من خبرات فعلية. وبدلاً من دفع عملة صعبة تضر المنتج المواطن وتضر بلده من أجل شراء سرايات لمجرد أنها أجنبية الصنع والإعداد، لماذا لا ترسل العمالة المحلية إلى الخارج في بعثات تدريبية لتلقي الحديد الفعلي ثم يعودون إلى وطنهم كمراكز إشعاع ينتشر على نطاقات أكثر اتساعاً حتى خارج حدود المشروع!؟

- أما عن كفاءة تسويق منتجات المشروع، فيرفض أصلاً استخدام معيار (أرخص الأسعار) لقياس تلك الكفاءة حيث قد يتسبب هذا إما في زيادة خسائر المشروع، أو في اضطراب صاحبه إلى شراء مدخلات أقل سعراً مما يتسبب - على نحو ما أوضحنا- في إنتاج مخرجات ليست على مستوى الكفاءة المناسبة، مما يتسبب في النهاية في تدهور حجم المبيعات لا زيادتها كما تذكر غالبية الدراسات التسويقية.

- كما يجب التحفظ على استخدام معيار (حجم المبيعات) كمعيار للكفاءة التسويقية حيث يلاحظ أن كثيراً من المنتجات عالية الجودة نادرة المواصفات لاتباع إلا بكميات قليلة، وأبسط مثال على هذا محلات الأزياء التي يمكن أن تباع قطعة واحدة يومياً أو كل أسبوع مثلاً لكن القيمة المتبعة له، والعملاء والأثرياء المترددين على مثل تلك المحلات يجعل الإيرادات التي تحققها من القطعة الواحدة أضخم بكثير من إجمالي الإيرادات المتدفقة من أعداد كبيرة من مبيعات محلات الملابس الجاهزة التقليدية.

- وعلى وجه العموم فإن معايير كفاءة تسويق منتجات المشروع يمكن أن تتمثل في حجم الإيرادات من المبيعات، وفي ديمومة عمليات الشراء، وفي وجود طلب فعال إضافي مستمر، وفي انخفاض أو انعدام حالات الشكوى من المنتج، وفي تكرار مرات (معاودة) زيادة العملاء للمشروع أو لفروعه.

ويفضل عدم الاستفاضة في هذا المجال حيث تم التعرض للكثير من جوانبه في صفحات سابقة متفرقة.