

التفكري

تمهيد

من خلال هذا المقياس سنتمكن من معرفة المقاول صاحب الفكرة والمشروع الجديد، واهم الخطوات الواجب إتباعها من أجل إعداد مذكرة مشروع حسب القرار 1275، وذلك من خلال التعرف على مختلف عناصر بناء مذكرة التخرج لمؤسسة ناشئة أو إقتصادية ، بداية بتحديد المشكل، ووصولاً إلى التوثيق العلمي السليم لنتائج البحث. وكذا الخطوات الواجب إتباعها في مخطط الأعمال ودراسة المشروع.

1- تحديد المشكلة أو الحاجة في السوق

يعني ذلك التعرف على الفجوة أو المشكلة التي يواجهها العملاء والتي يمكن للمؤسسة أو المشروع الناشئ أن يلبيها بمنتج أو خدمة محددة. يتضمن ذلك فهم أي مشكلة أو احتياج غير ملبي يعاني منه العملاء، والتي قد تتعلق بعدة عوامل مثل الجودة، السعر، الراحة، الأداء، أو أي جانب آخر من تجربة المستهلك.

فعندما نقول "تحديد المشكلة"، نقصد تحديد الحاجة الملحة التي يمكن للمشروع أو المنتج أو الخدمة أن تحلها. يتطلب ذلك فهماً عميقاً للسوق وتحليل للمشاكل المحتملة التي قد يواجهها العملاء. على سبيل المثال، إذا كانت هناك فجوة في السوق فيما يتعلق بخدمة توصيل الطعام في منطقة محددة، فإن تحديد المشكلة سيكون في اكتشاف هذه الحاجة غير الملباة وإيجاد حلاً لها، مثل تقديم منصة لتوصيل الطعام تلبي احتياجات العملاء في تلك المنطقة

تحديد المشكلة بشكل دقيق وفهمها بشكل كامل يساعد المؤسسات الناشئة على توجيه جهودها ومواردها نحو تطوير منتجات أو خدمات تلبي بشكل أفضل احتياجات السوق، مما يزيد من فرص نجاحها واستمراريتها في السوق.

2- فهم المشكلة في المؤسسات الناشئة:

فله أهمية كبيرة نظراً للظروف والتحديات التي تواجهها هذه الشركات في بداية رحلتها. إليك أهمية فهم المشكلة في المؤسسات الناشئة:

- تحديد السوق المستهدف: يعمل فهم المشكلة على تحديد السوق المستهدف بشكل أفضل، مما يساعد الشركة الناشئة على تحديد منتجاتها أو خدماتها بشكل أكثر فعالية وتخصيص جهودها التسويقية بشكل أفضل؛

• تحديد الحلول الفعالة: يمكن لفهم المشكلة بشكل صحيح أن يساعد في تحديد الحلول الفعالة والمناسبة التي تعالج الجذر الحقيقي للمشكلة، وبالتالي تحسين أداء الشركة وتحقيق الأهداف المرجوة؛

• توجيه الاتجاه الاستراتيجي: يساعد فهم المشكلة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للشركة وتحديد الأولويات فيما يتعلق بتطوير المنتجات أو الخدمات وتحقيق النمو.

• تطوير منتجات وخدمات مبتكرة: من خلال فهم المشكلة بشكل دقيق، يمكن للمؤسسة الناشئة تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبى الحاجات الفعلية للعملاء وتمنحها ميزة تنافسية في السوق؛

• جذب الاستثمارات: يعتبر فهم المشكلة والقدرة على تقديم حلول فعالة أمرًا مهمًا في جذب الاستثمارات، حيث يزيد من جاذبية المؤسسة الناشئة أمام المستثمرين الذين يبحثون عن الفرص الواعدة؛

3- تحديد المشكلة:

يتضمن تحديد المشكلة بشكل دقيق ومفهوم عدة خطوات يمكن اختصارها في ما يلي:

• التعريف بالمشكلة:

- في هذه الخطوة، يجب عليك وضع تعريف واضح وموجز للمشكلة التي ترغب في حلها من خلال مشروعك؛

- يبين سبب الحاجة لحل المشكلة وتأثيرها على العملاء أو المجتمع؛

- تأكد من جعل المشكلة مفهومة وملحة للجمهور المستهدف.

• تحليل المشكلة:

- في هذه المرحلة، قم بتحليل المشكلة لفهم جذورها والعوامل التي تؤثر فيها؛

- حدد السياق الذي أدى إلى ظهور المشكلة وبيّن الآثار المترتبة عليها؛

- استخدم البيانات والمعلومات المتاحة لفحص المشكلة بشكل مفصل.

4- اهم البرامج المساعدة في تحديد المشكلة للمؤسسات الناشئة أو الاقتصادية:

في مرحلة تحديد المشكلة كمؤسسة ناشئة، يمكنك استخدام مجموعة متنوعة من البرامج والأدوات لمساعدتك في تحليل السوق وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها. هنا بعض البرامج الشائعة التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة:

• Design Sprint:

تقوم بتوجيه فريق العمل خلال سلسلة من الجلسات المكثفة التي تهدف إلى فهم وتحليل المشكلة واقتراح الحلول المبتكرة في غضون أسبوع واحد. يمكن استخدام هذه الجلسات لتحديد المشكلة بشكل محدد واكتشاف الفرص الجديدة.

• Lean Startup:

منهجية تشجع على تجربة فكرة العمل بسرعة وبتكلفة منخفضة لتحديد ما إذا كانت المشكلة التي تحاول حلها فعلياً مشكلة تستحق الاهتمام، وهل الحل الذي تقدمه يلبي احتياجات السوق بشكل فعال.

• Design Thinking Workshops:

يمكن تنظيم ورش العمل بناءً على منهجية التفكير التصميمي لفهم المستخدمين ومشاكلهم بشكل أفضل. يمكن لهذه الورش أن تساعد في تحديد المشكلة بدقة وفهم أعمق لاحتياجات العملاء.

• Customer Development Interviews:

يمكن استخدام هذه المقابلات للتحدث مباشرة مع العملاء المحتملين لفهم تحدياتهم واحتياجاتهم. هذا يمكن أن يساعد في تحديد المشكلة وتوجيه تطوير المنتج بشكل فعال.

• Market Research Tools:

يمكن استخدام أدوات البحث السوقي مثل مسح السوق، ودراسات الجدوى، وتحليل البيانات لفهم الاتجاهات والاحتياجات في السوق وتحديد المشكلات المحتملة التي يمكن حلها.

4- التفكير التصميمي:

أ- تعريف التفكير التصميمي:

هناك تباين في تقديم مفهوم أو تعريف للتفكير التصميمي، لكن العناصر الأساسية غالباً ما تتطابق. نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تعريف تيم براون (Tim Brown) ، الرئيس التنفيذي لشركة IDEO نهج ابتكار محوره الإنسان يعتمد على مجموعة أدوات التصميم لدمج احتياجات الناس، وإمكانيات التكنولوجيا، ومتطلبات نجاح الأعمال.
- تعريف مركز ستانفورد للتصميم: نهج لحل المشكلات وتطوير الأفكار يستند إلى فهم عميق لاحتياجات المستخدم واستخدام التكنولوجيا والإبداع لتحقيق الحلول.
- تعريف مجموعة IDEO: طريقة لحل المشكلات تتمحور حول الإنسان، وتستخدم الأدوات والتقنيات لتوليد الأفكار واختبارها بسرعة وتحسينها بشكل مستمر.
- تعريف معهد تصميم ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) نهج يركز على فهم متعمق لاحتياجات المستخدم وتحليل المشكلة وتوليد الأفكار واختبارها وتطويرها بشكل مستمر.

ب- مبادئ التفكير التصميمي:

- مبادئ التفكير التصميمي تمثل الأسس الأساسية التي يقوم عليها هذا النهج لحل المشكلات وتطوير الابتكارات. هذه المبادئ توجه العملية التصميمية وتساعد على تحقيق النجاح في الابتكار وتقديم الحلول الفعالة. إليك بعض أهم مبادئ التفكير التصميمي:
- التركيز على الإنسان (Human-centered) يركز التفكير التصميمي بشكل أساسي على فهم احتياجات وتجارب المستخدمين والعملاء. هذا يعني أن الحلول المبتكرة يجب أن تكون موجهة نحو تلبية احتياجاتهم وتحسين تجاربهم.
- الشراكة والتعاون (Collaborative) يشجع التفكير التصميمي على العمل الجماعي والتعاون بين فرق متعددة التخصصات. من خلال العمل المشترك، يمكن للفرق أن تجمع معارفها وأفكارها لتطوير الحلول الأفضل.
- التجربة والتجريب (Iterative) يعتمد التفكير التصميمي على الاختبار والتحسين المستمر. يتم تكرار العملية التصميمية مرارًا وتكرارًا، مع جمع الملاحظات وتطبيق التحسينات بشكل مستمر.
- التعددية والتنوع (Diverse and Inclusive) يؤمن التفكير التصميمي بأهمية التنوع والتعددية في الأفكار والمعارف. يسعى لاستضافة مجموعات متنوعة من الأشخاص والخبرات لضمان تطوير الحلول المتنوعة والشاملة.
- التجربة الفعلية (Prototyping) يشجع التفكير التصميمي على بناء نماذج أولية وتجريبها في محيط العمل الحقيقي. هذا يسمح بفهم أفضل للتحديات واكتساب المزيد من البيانات لتحسين الحلول.

- التفاعل مع السوق (Market-driven): يشجع التفكير التصميمي على التفاعل المباشر مع السوق والعملاء المستهدفين. يعتبر هذا التواصل الدوري أساسيًا لتحديث وتطوير الحلول لتلبية احتياجات السوق.
- التحليل والتفكير النقدي (Analytical and Critical): يشجع التفكير التصميمي على الاستنتاجات المنطقية والتحليل النقدي للمشكلات والحلول. هذا يساعد على تقييم الفرص

ج - مراحل التفكير التصميمي:

- مراحل التفكير التصميمي عادة ما تكون عملية تدرجية وتكرر بشكل متكرر حسب الحاجة والسياق، ويمكن تلخيصها في خمس مراحل رئيسية:
- التعاطف (Empathize): في هذه المرحلة، يتم التركيز على فهم مشاكل المستخدمين واحتياجاتهم بعمق. يتطلب ذلك التفاعل المباشر مع المستخدمين، والاستماع إلى قصصهم وتجاربهم، وفهم العوامل البيئية والثقافية التي تؤثر على تفاعلهم مع المنتج أو الخدمة؛
- تحديد المشكلة (Define): بعد فهم الاحتياجات والتحليل العميق، يتم تحديد المشكلة بوضوح ودقة. يجب أن تكون هذه المشكلة تحديدًا واضحًا يمكن التركيز عليه لإيجاد الحلول المناسبة؛
- التفكير الإبداعي (Ideate): في هذه المرحلة، يتم توليد الأفكار المبتكرة والحررة بشكل كبير. لا يوجد حدود للخيال في هذه المرحلة، ويتم تشجيع التفكير الجريء والخارج عن المألوف؛
- إنشاء النماذج (Prototype): يتم في هذه المرحلة بناء نماذج أولية أو عمل نماذج تجريبية من الأفكار المطروحة في المرحلة السابقة. الهدف هو اختبار الأفكار بشكل سريع وبتكلفة منخفضة للتحقق من فعاليتها وتحديد النقاط القوية والضعف فيها؛
- الاختبار (Test): تعتبر هذه المرحلة حاسمة لتقييم النماذج المبدئية أو النماذج التجريبية بشكل عملي. يتم جمع الملاحظات والتعليقات من المستخدمين واستخدامها لتحسين النماذج وتعديلها بناءً على الاحتياجات والتغذية الراجعة.

مثال:

لنفترض أن هناك مشكلة في سوق النقل الحضري، حيث يعاني الكثيرون من صعوبة في العثور على وسائل نقل فعالة أو موثوقة في مكان ما. فإن خطوات التفكير التصميمي تكون:

- **التعاطف (Empathize):** نبدأ بمقابلة المستخدمين المحتملين مثل الركاب وسائقي السيارات والدراجات والمشاة في المدن، لفهم تحدياتهم ومشاكلهم في الوصول إلى وسائل النقل.
- **تحديد المشكلة (Define):** بناءً على المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى، نحدد المشكلة بوضوح، مثل صعوبة الوصول إلى وسائل النقل في الوقت المناسب أو غياب وسائل النقل العامة في بعض المناطق.
- **التفكير الإبداعي (Ideate):** نقوم بجلسة عصف ذهني مع فريق التصميم لتوليد الأفكار المبتكرة لحل المشكلة، مثل تطبيق الهاتف المحمول الذي يوفر خدمة حجز وسائل النقل بنقرة زر وتوفير خيارات متعددة مثل السيارات والدراجات ووسائل النقل العامة.
- **إنشاء النماذج (Prototype):** نقوم ببناء نموذج تجريبي للتطبيق يوضح كيفية عمله والخدمات التي يقدمها، مع التركيز على واجهة المستخدم وسهولة الاستخدام.
- **الاختبار (Test):** نقوم بإطلاق تجربة النموذج على مجموعة صغيرة من المستخدمين المستهدفين، ثم نجمع ملاحظاتهم وتعليقاتهم لتحسين وتعديل التطبيق بناءً على الاحتياجات والتغذية الراجعة.

د- إستراتيجيات التفكير التصميمي

- استراتيجيات الحل في سياق التفكير التصميمي تهدف إلى تطوير حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات التي تواجهها المؤسسات الناشئة. إليك بعض الاستراتيجيات الشائعة:
- **توجيه الاستفسارات (Inquiry Alignment):** يتمثل الهدف في وضع الاستفسارات المناسبة التي تساعد على فهم أعمق للمشكلة واحتياجات العملاء. يتم توجيه هذه الاستفسارات بشكل مباشر للمستخدمين المستهدفين والأطراف المعنية.
- **تصميم التجارب (Experience Prototyping):** يتمثل في بناء نماذج أو تجارب صغيرة قابلة للتفاعل لاختبار الأفكار والمفاهيم المقترحة. يمكن أن تكون هذه التجارب نماذج ورقية أو نماذج رقمية تسمح للمستخدمين بتجربة الحل المقترح بشكل واقعي.
- **التفاعل المستمر مع العملاء (Continuous Customer Engagement):** يتضمن هذا النهج الاستماع المستمر لآراء وملاحظات العملاء وتكاملها في عملية تطوير الحلول. يتيح هذا التواصل المستمر فرصة تحسين الحلول بناءً على ردود الفعل الفعلية من المستخدمين.

- **تقنيات التفكير الجماعي (Collaborative Brainstorming Techniques):** تعتمد على جلسات استنباط الأفكار المبتكرة بمشاركة فريق متعدد التخصصات. يهدف ذلك إلى إثراء المناقشات وتوليد مجموعة واسعة من الأفكار الممكنة لحل المشكلة.
- **التجريب والتعلم السريع (Rapid Prototyping and Learning):** يتمثل في بناء نماذج مبدئية بسرعة واختبارها مع العملاء بشكل متكرر لتحديد نقاط القوة والضعف في الحلول. يتيح هذا النهج تكامل التعلم في عملية التطوير بشكل مستمر.
- **التركيز على تجربة المستخدم (User-Centered Design):** يتمثل في وضع المستخدم في قلب عملية تصميم الحلول، حيث يتم التركيز على تلبية احتياجاتهم وتوفير تجارب مستخدم مرضية وملائمة.
- **تقديم التفسيرات والقصص (Storytelling and Narrative):** يتمثل في استخدام القصص والروايات لوصف المشكلة والحلول المقترحة بطريقة ملهمة ومفهومة لجميع أعضاء الفريق والشركاء المعنيين.

المحور الثاني: تحديد الفئة المستهدفة من هو الزبون

تمهيد:

تحديد الفئة المستهدفة للمؤسسات الناشئة أو الاقتصادية يُعتبر خطوة حيوية في استراتيجية دخول الأسواق، إذ يساعد في تحديد السوق المستهدف الذي تهدف المؤسسة لاستهدافه. نظراً لإتسام السوق بعدم التجانس، لاختلاف المستهلكين في احتياجاتهم وتفضيلاتهم، يصعب على المؤسسات استهداف الجميع بنفس الطريقة.

لذا، تُعتبر تجزئة السوق وتحديد الفئات المختلفة داخل السوق أمراً ضرورياً. يتم ذلك عن طريق تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة تعرف بالفئات المستهدفة. بعد ذلك، يتركز على الفئات التي تظهر اهتماماً بالمنتج أو الخدمة المعروضة.

تحديد الفئة المستهدفة يسهل على المؤسسة توجيه جهودها التسويقية والتجارية نحو هذه الفئة بشكل أفضل، وتقديم عروض وخدمات تلبي احتياجاتهم وتناسب مع رغباتهم. يساعد هذا الإجراء أيضاً في تحديد العروض التي يجب تقديمها وفقاً لاحتياجات كل فئة.

1- مفهوم تحديد الفئة المستهدفة للسوق:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- عملية تقسيم السوق الكلية إلى مجموعات أصغر من العملاء الذين يشتركون في احتياجات ورغبات وخصائص مشتركة
- عملية تقسيم السوق الكلية إلى مجموعات صغيرة من العملاء الذين يشتركون في سمات أو احتياجات مشتركة
- طريقة لتقسيم السوق أو الأفراد إلى مجموعات فرعية تسمى قطاعات (أو مجموعات من المستهلكين) متميزة ومتجانسة
- هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات متجانسة حسب معايير محددة كل واحد من هذه الجماعات (القطاعات) يتميز عن الآخر، يمكن اختيارها كقطاعات مستهدفة من طرف المؤسسة بجهود تسويقية تتلاءم معها.
- يمكن القول مما سبق: أن تقسيم السوق هو عملية تقسيم السوق الكلية إلى مجموعات صغيرة من العملاء الذين يشتركون في سمات أو احتياجات مشتركة. يتم هذا التقسيم بناءً على معايير

محددة مثل العمر، الجنس، الدخل، الاهتمامات، الثقافة، أو أي سمات أخرى تهتم المؤسسة. تكون هذه المجموعات الفرعية، المعروفة باسم "قطاعات السوق"، متميزة ومتجانسة، مما يسمح للشركات بتحديد القطاعات المستهدفة وتطوير استراتيجيات التسويق والتواصل المناسبة لكل منها.

2- كيفية الوصول للفئة المستهدفة

تجزئة السوق هي عملية تتكون من تقسيم السوق المستهدفة إلى مجموعات أصغر تشترك في خصائص متشابهة، مثل العمر أو الدخل أو السمات الشخصية أو السلوك أو الاهتمامات أو الاحتياجات أو الموقع¹. يمكن استخدام هذه القطاعات لتحسين جهود المنتجات والتسويق والإعلان والمبيعات. يسمح التقسيم للعلامات التجارية بوضع استراتيجيات لأنواع مختلفة من المستهلكين، اعتمادًا على كيفية إدراكهم للقيمة الإجمالية لمنتجات وخدمات معينة. وبهذه الطريقة يمكنهم تقديم رسالة أكثر تخصيصًا مع التأكد من استلامها بنجاح.

هناك أربعة أنواع رئيسية من تجزئة السوق:

✓ **تجزئة الجغرافية:** يتكون التقسيم الجغرافي من إنشاء مجموعات مختلفة من العملاء بناءً على الحدود الجغرافية. ويسمح لك فهم احتياجات واهتمامات المحتملين بناءً على موقعهم الجغرافي ومناخهم ومنطقتهم. يمكن استخدامه لتحديد مكان البيع والإعلان عن علامة تجارية، وكذلك مكان توسيع نشاطك التجاري.

✓ **تجزئة الديموغرافية:** يتكون التقسيم الديموغرافي من تقسيم السوق من خلال متغيرات مختلفة مثل العمر والجنس والجنسية ومستوى التعليم وحجم الأسرة والمهنة والدخل وما إلى ذلك. ويعتمد على معرفة كيفية استخدام العملاء لمنتجاتك وخدماتك ومقدار استعدادهم لدفع ثمنها.

✓ **التجزئة السيكوجرافية:** يتكون التقسيم السيكوجرافي من تجميع الجمهور المستهدف بناءً على سلوكهم وأسلوب حياتهم ومواقفهم واهتماماتهم، ويمكن استخدام أساليب أبحاث السوق لتجميع هذا النوع من الاستنتاجات.

✓ **التجزئة السلوكية:** يركز التقسيم السلوكي على ردود فعل محددة، أي سلوكيات المستهلك وأنماطه والطريقة التي يمر بها العملاء من خلال عمليات صنع القرار والشراء.

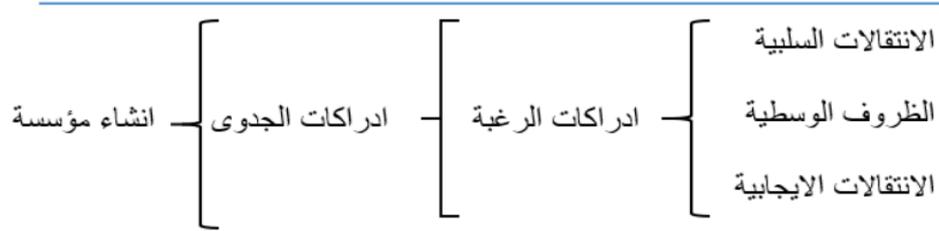
3- خطوات تحديد الفئة المستهدفة

تتضمن عملية تحديد الفئة المستهدفة الخطوات الرئيسية التالية:

- تحديد الأهداف المحددة: يجب على المؤسسة الناشئة تحديد الأهداف الدقيقة التي ترغب في تحقيقها من دراسة السوق، مثل فهم احتياجات الزبائن المحتملين، وتحديد فرص السوق، وتحليل المنافسة.
- تحديد نطاق الدراسة: يجب على المؤسسة الناشئة تحديد نطاق السوق المستهدفة والمنطقة الجغرافية التي ترغب في دراستها، والتحديدات الديموغرافية والاقتصادية للعينة المستهدفة.
- جمع البيانات: يمكن للمؤسسة الناشئة جمع البيانات من خلال مختلف الطرق مثل الاستبيانات عبر الإنترنت، والمقابلات الشخصية مع العملاء المحتملين، واستخدام البيانات الثانوية من التقارير الصناعية والدراسات السابقة.
- تحليل البيانات: ينبغي على المؤسسة الناشئة تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات تحليلية مثل تحليل (SWOT قوة، ضعف، فرص، تهديدات) وتحليل (PESTEL سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، قانوني) لفهم جوانب السوق المختلفة وتحديد الاتجاهات والفرص.
- تقديم التقرير: يجب على المؤسسة الناشئة تجميع النتائج والتوصيات في تقرير شامل، يحتوي على تحليل مفصل للبيانات وتوجيهات عملية للتسويق واتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية.

وبعد نموذج (Shapiro 1975) قام كل من (Sokol & Shapero 1982) بإعادة صياغة لنموذج الحدث المقاولاتي ، يفترض SEE أن النية لبدء حدث ريادي مثل إنشاء مشروع جديد يتطلب ثلاثة سوابق مهمة؛ ادراكات الرغبة والجدوى (على الصعيدين الشخصي والاجتماعي) وكذلك الميل للعمل

تغيرات مهمة في الحياة



نموذج الحدث المقاولاتي لـ (Sokol & Shapiro 1982)

ثانيا : مكونات نموذج الحدث المقاولاتي :

- الانتقالات السلبية : هي الأكثر شيوعًا وهي الأساس لإطلاق حدث ريادة الأعمال. يتم فرض عمليات النزوح السلبية بشكل عام بواسطة البيئة الخارجية وهي خارجة عن سيطرة الفرد وهي تشير إلى الأحداث التي تعطل مسار حياة رائد الأعمال المحتمل : الفصل، والطلاق، والبطالة، وال فشل المدرسي، والاستياء من العمل، وما إلى ذلك.

الانتقالات الإيجابية : قد ينتج عن تأثير الأسرة أو وجود سوق أو عملاء أو مستثمرين محتملين. إنها ناتجة عن المحفزات الإيجابية لبدء عمل تجاري مثل الحصول على ميراث وإيجاد فرصة عمل، وما إلى ذلك.

مواقف وسيطة : التي تشير إلى الأحداث التي تؤدي إلى تغييرات في مسار حياة الشخص. تشير المواقف الوسيطة إلى نهاية وتمزق مرحلة في حياة الفرد (تخرج تقاعد، خروج من الجيش، من السجن، إلخ) وبالتالي تضعه بين حالتين وهي تختلف في شكلها عن الانتقالات السلبية من خلال إمكانية التنبؤ بها.

إدراك الرغبات : ويتمثل في مجموع العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على قيم الأفراد، وأن أي مجتمع كلما زاد اهتمامه بالإبداع المخاطرة، والاستقلالية الذاتية كلما زاد التوجه المقاولاتي . ويشير Krueger إلى هذا البناء من ادراك الرغبات ويشتمل على الجاذبية ويجمع بين المواقف والمعايير الاجتماعية ، حيث يعبر عن تصورات ما يجده الفرد مرغوباً فيه شخصياً، والذي يعتمد بدوره على التأثير الشخصي المحتمل للنتائج من أداء السلوك المستهدف إيجاباً أو سلباً، وترتبط أيضاً بالمعايير الاجتماعية وهو تصوراتنا لما قد يفكر فيه الأشخاص المهمون في حياتنا عند إطلاقنا في المشروع. وفي البيئات المجتمعية، قد يكون لدى رواد الأعمال المحتملين مجموعة مرجعية كبيرة ومنتشرة تضم بالتأكيد العائلة والأصدقاء، وكذا التأثيرات الثقافية، كما وترتبط تصورات الاستحسان بالاهتمام الجوهرية بزيادة الأعمال والابتكار. وبالتالي فإن ان ادراكات الرغبة تعبر عن الجاذبية المتصورة لبدء عمل تجاري، وهو مبني على أساس نظام قيم الفرد الذي يحكم اختياراته ورغباته، وهذا النظام مبني على أساس تأثير المعتقدات والمبادئ والمخاوف والعوامل الثقافية والاجتماعية؛ ووجود نماذج ريادة الأعمال في حاشية رائد الأعمال المحتمل ينعكس نظام القيم، على سبيل المثال، من خلال القيم الشخصية والمهنية التي يتم نقلها وتقديرها، ويمكن أن تؤدي التجارب السلبية، مثل الفشل في مغامرات ريادة الأعمال السابقة إلى تعزيز مصداقية عمل ريادة الأعمال والتأثير على مفهوم الرغبة.

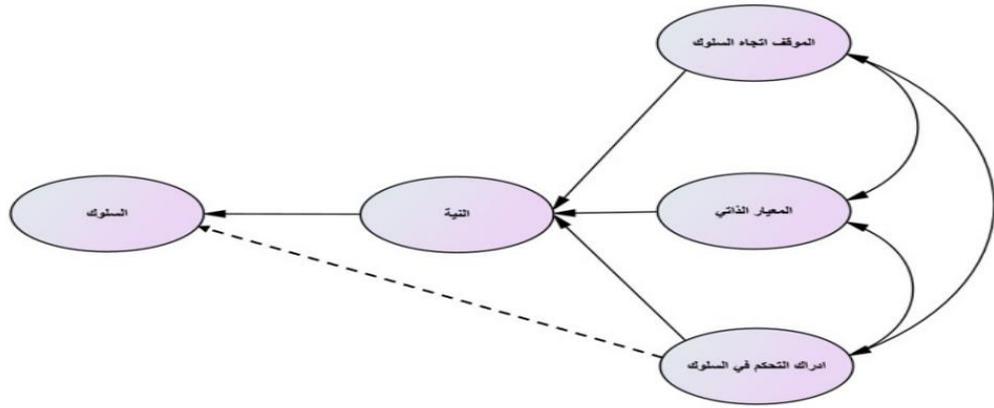
ادراكات الجدوى : وتتكون من خلال إدراك أنواع مختلفة من المتغيرات المالية والبشرية والموارد التقنية) وتوافر الموارد ينشط مباشرة المتغير النفسي للميل إلى العمل مختلف وسائل الدعم والمساعدات، وتوافر الموارد المالية الذي يؤثر بشكل مباشر على التوجه المقاولاتي، وهذا الميل ينشأ نتيجة امتلاك الفرد

المدخرات شخصية مساهمة الأسرة، دعم الزوج (ة) ، الأصدقاء، تقديم المشورة والتكوين كلها تؤثر على . كما قد تعبر ادراكات الجدوة عن الكفاءة الذاتية المتصورة ، وهي قدرة الشخص المدركة على تنفيذ بعض السلوك المستهدف . وتعتمد الفعالية الذاتية على تصور الفرد لمهاراته وأقدراته على أداء مهام معينة، وينعكس ذلك من خلال ثقة الفرد في قدرته على النجاح في مثل هذه المهام، بحيث تؤثر الفعالية الذاتية للمقاولاتية على الخيارات والتطلعات والجهود ولا ننسى دور الدول في التشجيع العمل المقاولاتي حيث ان التسهيلات في الانشاء ونظام الإعارة والديون والمرافقة وكذا التسهيلات الإدارية والضريبة، والحملات الاعلانية .. الخ كلها تعمل على تحفيز الخوض في العمل المقاولاتي وترفع من ادراكات الجدوى . ويؤكد Kruger& Brazeal الى أن المجتمع يحتاج إلى تجنب السياسات التي تخيف رواد الأعمال المحتملين. قد يؤدي التهديد برفع الضرائب على الأعمال إلى ردع شخص ما يعتزم بالفعل بدء عمل تجاري، لكنه سيردع رواد الأعمال المحتملين أكثر.

ثالثا : نظرية السلوك المخطط: The Theory of Planned Behavior

تفترض نظرية السلوك المخطط (TPB) ثلاث محددات مستقلة من الناحية المفاهيمية للنية. الأول هو الموقف تجاه السلوك (attitude toward the behavior) ويشير إلى الدرجة التي يتمتع بها الشخص بتقييم أو تقييم إيجابي أو غير موات للسلوك المعني. المتنبئ الثاني هو عامل اجتماعي يسمى القاعدة الذاتية (subjective nom)؛ يشير إلى الضغط الاجتماعي المتصور لأداء السلوك أو عدم القيام به. والعامل الثالث للنية هي درجة التحكم السلوكي المدرك (degree of perceived behavioral control the) والذي يشير إلى السهولة أو الصعوبة المتصورة في أداء السلوك ويفترض أنه يعكس التجربة السابقة وكذلك العوائق والعقبات المتوقعة كقاعدة عامة، كلما كان الموقف والمعايير الذاتية أكثر ملاءمة فيما يتعلق بالسلوك، وكلما زادت السيطرة السلوكية المتصورة، يجب أن تكون نية الفرد في أداء السلوك قيد الدراسة أقوى من المتوقع أن تختلف الأهمية النسبية للموقف والمعايير الذاتي والتحكم السلوكي المدرك في التنبؤ بالنية

عبر السلوكيات والمواقف وبالتالي، في بعض التطبيقات يمكن العثور على ذلك فقط المواقف لها تأثير كبير على النوايا، وفي حالات أخرى تكون المواقف والسيطرة السلوكية المتصورة كافية لتفسير النوايا، وفي حالات أخرى، فإن جميع المتنبئين الثلاثة يقدمون مساهمات مستقلة. تتعامل نظرية السلوك المخطط مع أسلاف المواقف والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي المدرك، وهي السوابق التي تحدد في التحليل النهائي النوايا والأفعال. في أبسط مستوى من التفسير تفترض النظرية أن السلوك هو دالة للمعلومات البارزة ، أو المعتقدات ذات الصل بالسلوك تعتبر هذه المعتقدات البارزة هي المحددات السائدة لنوايا الشخص وأفعاله. يتم تمييز ثلاثة أنواع من المعتقدات البارزة: المعتقدات السلوكية التي يُفترض أنها تؤثر على المواقف تجاه السلوك، والمعتقدات المعيارية التي تشكل المحددات الأساسية للمعايير الذاتية والمعتقدات الضابطة التي توفر أساس الإدراك.



شكل يمثل نموذج السلوك المخطط

رابعاً : مكونات نظرية السلوك المخطط:

الموقف تجاه السلوك **attitude toward the behavior** : وهو يمثل درجة تقييم الفرد الإيجابية والسلبية لأداء سلوك معين، ويتم تحديد الموقف تجاه السلوك من خلال مجموعة من المعتقدات الفردية عن نتائج إيجابية أو سلبية من القيام به، كما أنه يمثل درجة من الاستحسان حيث ويشكل

النتائج توقع النتائج الناجمة عن هذا السلوك 38 . ويُفترض أن المعتقدات السلوكية تؤثر على المواقف تجاه السلوك، حيث يربط كل معتقد السلوك بنتيجة معينة، والتي يتم تقييمها بالفعل بشكل إيجابي أو سلبي. لذلك، يكتسب الناس تلقائياً موقفاً تجاه السلوك . بهذه الطريقة يشكل الناس مواقف إيجابية تجاه السلوكيات التي يُعتقد أن لها عواقب مرغوبة ومواقف سلبية تجاه السلوكيات المرتبطة بالعواقب غير المرغوب فيها . وبالتالي فهو يمثل طريقة الشخص لتقييم ومقارنة شيء مقابل الخيارات المتاحة على أساس الإدراك، والقيم، والعواطف تجاه الشيء ويعتبر الموقف المقاولاتي انطلاقاً من مفهوم (Ajzen) بانه تعبير عن النتائج التي يؤمن الفرد بتحقيقها عند القيام بسلوك معين، سواء بنتائج إيجابية وهي عبارة عن مزايا أو نتائج سلبية وهي عبارة عن مخاطر، مرتبطة بذلك السلوك، ويزداد تأثير هذا الموقف على النية المقاولاتية كلما زاد احتمال تحقق تلك النتائج، وعليه فان النتائج الإيجابية سوف تعمل على زيادة مستوى النية المقاولاتية، أما السلبية فتؤدي الى ضعف النية المقاولاتية لدى الفرد إذن فالموقف اتجاه المقاولاتية هو عملية ادراكية تقييمية للنشاط المقاولاتي، فكلما كان تقييم الفرد إيجابياً للنشاط المقاولاتي يزيد ذلك من نيته لكي يصبح مقاولاً، والعكس فإذا أدرك الفرد تقييماً سلبياً على النشاط المقاولاتي فهذا يضعف نيته للتوجه المقاولاتي 42 . كما يمكن التعبير عن الموقف بالجابدية الشخصية للعمل المقاولاتي فالاستحسان او النفور من المقاولاتية تشكلان درجة جاذبية نحو الفعل)

المعايير الذاتية subjective norms : تتعلق المعايير الذاتية بالتأثيرات الاجتماعية / الضغوطات المتصورة من الفرد حول الخوض أو عدم الخوض في سلوك معين وتتعلق المعايير الذاتية عن معتقدات الأفراد حول كيفية نظر مجموعاتهم المرجعية إليهم إذا قاموا بسلوك معين . ومن وجهة نظر علم النفس الاجتماعي ان ضغط المعايير الاجتماعية الذي يشعر به الأفراد يمكن إدراكه من خلال المعايير الذاتية للفرد. حيث المعايير الذاتية هي تنفيذ شخصي لسلوك توافق عليه العلاقات المهمة الأخرى بين الناس، وتشير أيضاً إلى ضغط الأفراد عندما يُتوقع منهم الانخراط في سلوك معين حيث أن هذه التصورات

مرجع مهم للمجموعات الفردية، مثل الزوج أو أفراد الأسرة الآخرين " . ويؤكد اليروي وآخرون) أن المعايير الذاتية تمثل الاعتقاد المعياري حول ريادة الأعمال كخيار مهني وبالتالي فهو أحد الدوافع المحتملة للامتثال لهذه المعتقدات المعيارية بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تصبح هذه الضغوط نقطة انطلاق أو عائقا لتنمية مهنة ريادة الأعمال، وهذا يعتمد على البيئة الاجتماعية . ويخلط الكثير من الباحثين في التمييز بين البنية المفاهيمية لكل من المعايير الذاتية (subjective norms) والتي تشير إلى الضغط المتصور نتيجة لأداء سلوك ويأتي من توقع وملاحظة ما يقوله أو يفعله الآخرون المهمون تجاه هذا السلوك، بينما يشير الدعم الاجتماعي (social support) إلى تصور الفرد لمساعدة الآخرين في أداء هذا السلوك". وانطلاقا من هذا فان المقاول قد لا يتوقع ضغط من المقربين اليه في حالة خوضه غمار مشروع معين وفق مفهوم المعايير الذاتية، في المقابل فلا يتوقع ان يكون هناك دعم اجتماعي له بمعنى انه لا يتوقع ان يساعده في هذا المشروع، كما انه قد يتلقى نوع من عدم القبول للمشروع في حين أنه قد يتلقى الدعم رغم المعارضة وبالتالي فان الواقع يعكس العديد الوضعيات التي تكون مؤثرة في السلوك .

بالإضافة الى ما ذكرنا سابقا قد يقع الباحثين أيضا عند قياس المعايير الذاتية وفق نظرية السلوك المخطط (TPB) بين المعايير الذاتية (subjective norms) والمعايير الشخصية (Personal Norms) ويعتقد انهما شيء واحد حيث يعرف شوارتز المعايير الشخصية على أنها توقعات ذاتية مبنية على القيم الداخلية. تعكس المعايير الشخصية الالتزام بالقيم الداخلية ويتم اختبارها على أنها مشاعر الالتزام الشخصي للانخراط في سلوك معين.

التحكم السلوكي المدرك (perceived behavioral control): قام Ajzen بدراسة البنية المفاهيمية للتحكم المدرك في السلوك، حيث ويتضح أن التحكم المدرك في أداء السلوك، على الرغم من أنه يتكون من مكونات قابلة للفصل تعكس المعتقدات حول الكفاءة الذاتية المدركة (Perceived self Efficacy) وحول إمكانية التحكم (Perceived controllability)، فيمكن مع ذلك اعتباره متغيرا كامنا وحدويا في

نموذج عامل هرمي، حيث يشير (باندورا) إلى أن الكفاءة الذاتية المتصورة عبارة عن معتقدات الأفراد حول قدراتهم على ممارسة السيطرة على مستوى أدائهم الوظيفي والأحداث التي تؤثر على حياتهم، وقدرتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإنتاج مستويات معينة من التحصيل، أي الاقتناع بأنه يمكن للمرء أن ينفذ بنجاح السلوك المطلوب لتحقيق نتائج معينة عند تعريفها على هذا المستوى العام، تختلف الكفاءة الذاتية المدركة اختلافاً كبيراً عن التحكم السلوكي المدرك والذي يركز على القدرة على أداء سلوك معين، ولتجنب سوء الفهم من هذا النوع، يجب قراءة مصطلح التحكم السلوكي المدرك " على أنه تحكم محسوس في أداء السلوك". وبما أن المفهوم الشامل للتحكم السلوكي المدرك، كما يتم تقييمه بشكل عام، يتكون من عنصرين: الكفاءة الذاتية التعامل مع سهولة أو صعوبة أداء السلوك أو الثقة في قدرة الفرد على أدائه وإمكانية التحكم بالمعتقدات حول المدى الذي يعود فيه أداء السلوك إلى الفاعل). وتشمل الفعالية الذاتية عوامل الرقابة الداخلية مثل المعرفة والمهارات وتعكس تصور الفرد عن سهولة أو صعوبة اتخاذ سلوك معين، فضلاً عن ثقة الفرد في قدرته على أداء السلوك. من ناحية أخرى، تشمل إمكانية التحكم المتصورة perceived controllability عوامل التحكم الخارجية مثل الموارد والفرص والحوازز المحتملة وتعكس تصور المرء أن تنفيذ السلوك متروك له تماماً. حيث أن تصورات رواد الأعمال لقدرتهم على أداء سلوك معين (أوفعاليتهم الذاتية) تتأثر سلباً عندما يعتقدون أن القوى الخارجية تحرمهم من التحكم الكامل في سلوكهم؛ بمعنى آخر أن هناك نقص في القدرة على التحكم perceived controllability، ويترتب على ذلك أن رواد الأعمال الناشئين الذين يدركون أن لديهم مستوى مرتفعاً من القدرة على التحكم قد يواجهون مستوى فاعلية ذاتية أقوى والعكس يجب أن ينطبق أيضاً

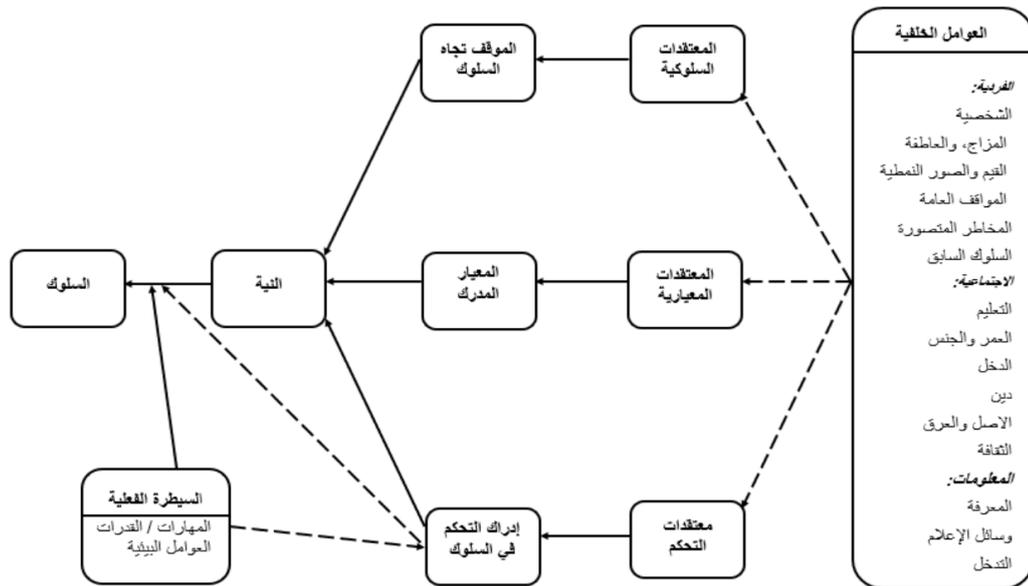
وقد قام كل من (Fishbein & Azen) بوضع مخطط اكثر تفصيلا لنظرية السلوك المخطط موضحا فيه العوامل الخلفية (Background factors) والتي تكونت من الجوانب: الفردية متمثلة في : الشخصية المزاج والعاطفة القيم والصور النمطية المواقف العامة، المخاطر المتصورة السلوك السابق.

الجانب الاجتماعي متمثلة في : التعليم، العمر والجنس الدخل، الأصول والعرق، الثقافة.

الجانب المعلوماتي : المعرفة وسائل الإعلام التدخل ويقصد هنا بالتدخل

وهذه العوامل الخلفية تقف وراء مختلف المعتقدات (Beliefs) والتي تكون وراء محددات النظرية، وكذا تم إضافة مكون خاص بتأثير السيطرة الفعلية للفرد (Actual control) والتي تكونت من المهارات،
العوامل البيئية

الشكل يوضح نموذج السلوك المخطط وفق ما أشار اليه Fishbein & Ajzen



المحاضرة الخامسة: مصادر الأفكار الاستثمارية

فيما يخص مصادر الأفكار الخاصة بالمشروع الجديد المقترح لإنتاج سلعة أو سلع محددة أو للاستفادة من موارد اقتصادية معينة، فتكون نابعة من مصادر عدة. وهذه الأخيرة يمكن التمييز بينها إلى أفكار نابعة من المنظمات القائمة، ومصادر أفكار في مجال الاستثمار لأول مرة.

أولاً: مصادر الأفكار الاستثمارية في المنظمات القائمة

1.1- أقسام البحث والتطوير في المنظمات: إن المنظمات تلجأ إلى أقسام البحث والتطوير، وهذا بهدف الحصول على أفكار استثمارية جديدة تكون نتيجة لمجموعة من الأبحاث المعمقة من أجل إقامة منتج جديد أو تحسين في المنتجات القائمة وهذا من أجل إعادة بعث المنتج بخصائص جديدة.

1.2- أقسام الهندسة وأقسام الصيانة: يمكن إيجاد على مستوى أقسام الهندسة وأقسام الصيانة أفكار تهدف إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، أو العمل على التوسع في نشاط المنظمة وهذا لتطوير العمليات الإنتاجية والقضاء على المشاكل الفنية.

1.3- رجال الإدارة العليا بالمنظمة: بما أن هذه الطبقة هي الصفوة والعقل المدبر في المنظمة، فنجد بحكم خبرتهم في الميدان، ورؤيتهم الشاملة للأوضاع، يمكنهم من اقتراح أفكار استثمارية تكون ذات صلة بنشاط المنظمة، وتعمل على توسيعه من أجل ضمان الاستمرارية.

1.4- رغبات المستهلكين: كثيراً ما يبلغ الزبائن رغباتهم لرجال البيع بالشركة، وهي إما تكون متعلقة بإقامة فروع جديدة للشركة. أو تقييم خدمة أفضل إلى المستهلكين.

ثانياً: مصادر الأفكار في مجال الاستثمار لأول مرة

وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات المختلفة، وكذلك الأفراد عند الدخول في الاستثمار لأول مرة، ومنها:

2.1- تحليل قطاعات الاقتصاد الوطني: عند تحليل قطاعات الاقتصاد الوطني تبرز مجموعة من النقائق التي يسعى كل قطاع لتغطيتها، فهي وبطريقة غير مباشرة تصبح عبارة عن مصدر للأفكار

الاستثمارية من خلاله يتم إقامة مشاريع جديدة أو القيام بمشروعات تطويرية في واحد أو أكثر من هذه المشروعات المختلفة.

2.2- دراسة احتياجات السوق: إن التعرف على احتياجات السوق هو أحد أهم مصادر الأفكار بالنسبة للمنظمات. فمن خلال استطلاع الرأي بالنسبة للعملاء والمستهلكين يتم اكتشاف الحاجات الغير مشبعة في السوق وتحديد المنتجات والخدمات اللازمة لإشباعها.

2.3- تحليل دراسات السوق: إن عدم اكتمال الأسواق ووجود الكثير من عناصر الخلل فيها يضفي على دراسات السوق أهمية بالغة، الشيء الذي يسمح من خلالها بظهور فرص استثمارية جديدة. وهذه الأخيرة يمكن أن تنشأ من واحدة من المصادر التالية:

▪ دراسة قوائم السلع المستوردة: حيث يشير الواقع العملي أن الكثير من المشروعات الاستثمارية بدأت من خلال بعض الأفكار الناتجة من دراسات إحلال الواردات، والتعرف على إمكانية تصنيعها والتوقف عن استيرادها كلياً أو جزئياً.

▪ العمل على تنمية الصادرات وذلك من خلال البحث عن إمكانية إقامة مشروعات استثمارية هدفها هو تصنيع منتجات جديدة قابلة للتصدير وإيجاد أسواق جديدة.

▪ إحلال بعض الصناعات الحرفية اليدوية بمصانع إنتاجية مثل صناعة الأثاث المنزلي وصناعة الملابس والجلود وغيرها.

▪ الحث عن فرص استثمارية من خلال مجموعة من الدراسات التي تسعى إلى اكتشاف الطلب الغير مشبع وذلك بتواجد اختناقات في تزويد بعض السلع.

2.4- دراسة قوائم الموارد الطبيعية المنتجة محلياً: إن إقامة دراسات على مستوى المناطق الصناعية والحصول على البيانات اللازمة وما تحويه من موارد طبيعية متاحة، قد توجي ببعض الأفكار الجديدة المشجعة للاستثمار.

2. 5- دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة: إن تحليل ودراسة الصناعات والأنشطة القائمة يبرز المشاكل والاحتياجات التي تواجهها، الشيء الذي بدوره يدفع بظهور بعض الأفكار الاستثمارية التي تساعد على مواجهة هذه المعوقات، وتكاملها مع الصناعات القائمة فمثلا إنشاء مشروع لإنتاج الحليب ومشتقاته، فهو يستلزم العديد من المشروعات، كمشروع لإنتاج الأكياس، مشروع لإنتاج العلب بأنواعها....

2. 6- الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة: إن التطور التكنولوجي يعتبر من محددات الاستثمار في الوقت الحالي، حيث بظهور أساليب فنية وتكنولوجية جديدة وحديثة يتيح فرص قوية للتوصل إلى أفكار استثمارية جديدة في مجالات التصنيع والخدمات. ومن أمثلة ذلك التطور الكبير في مجال الإلكترونيات وانعكاسه على العديد من الصناعات الأخرى.

2. 7- خبرات البلدان الأخرى في المجال الصناعة والثقافة، ودراسة لتجارب التنمية الصناعية في هذه البلدان.

2. 8- الاطلاع على بعض القوائم للصناعات التي يمكن الاستثمار فيها والتي تنشرها منظمة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة ومنظمة التنمية الصناعية العربية وغيرها.

2. 9- زيادة المعارض الصناعية أو التجارية في داخل البلد أو خارجه.

2. 10- تحليل القوانين والتشريعات الجديدة التي تصدر لتنظيم الأنشطة وتشجيع الاستثمار.

ثالثا: انتقاء وتقييم الأفكار الاستثمارية

3-1: انتقاء الأفكار الاستثمارية

بعد التطرق لمصادر الأفكار الاستثمارية واستخلاص مقترحات قابلة للترجمة لمشروعات بعد تشخيصها وتحديد هدف المشروع الذي تكون من خلالها. فنجد أنه بعد التعرف على حزمة من الأفكار المرغوبة للاستثمار يتم إخضاعها إلى عملية الانتقاء أو ما يطلق عليه بغريبة الأفكار الاستثمارية، فيتم من خلالها حذف أفكار المشروعات المشكوك في نجاحها وكذلك التي لا تقع في نطاق إمكانياتها المتاحة.

فباستخدام طريقة "استمر أو لا تستمر" من أجل حذف الأفكار المشكوك في نجاحها، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تسمح تشريعات الدولة وقوانينها بإقامة المشروع ؟.
يمكن أن تتعارض الفكرة الاستثمارية محل الدراسة مع القوانين والتشريعات التي تتبناها الدولة في نقاط عدة، يمكن التأشير لبعضها: كتحويلات العملة وكذلك قيود الاستيراد والتصدير والتخطيط الصناعي والعمراني وغيرها.

- هل رأسمال المطلوب مغالي فيه ؟، أي في حدود الإمكانيات المتاحة أم لا ؟.
حيث يتم إسقاط الفكرة التي تتطلب رأسمال يفوق الإمكانيات، أو لندرة هذا المورد داخل البلد.
- هل توجد قيود معينة في الحصول على مستلزمات الإنتاج الخاصة بفكرة المشروع ؟.
نجد أن بعض الدول تضع قيود أمام الطلب على مستلزمات الإنتاج وهذا راجع للندرة النسبية للموارد ومستلزمات الإنتاج أو لسياسة منتهجة من قبل الدولة في هذا المجال.

- هل يؤدي القيام بالمشروع إلى مخالفة القواعد الحكومية (تلوث البيئة) ؟.
عندما تتعارض فكرة المشروع مع قوانين المحافظة على البيئة، فإنه يتم إلغاء الفكرة الاستثمارية وخاصة في الوضع الحالي، فإن الدول تؤكد على مراعاة الجانب البيئي عند إقامة المشاريع وذلك راجع لأسباب عدة، وتوقيع الدول على حضر استعمال الصناعات الملوثة للبيئة.

- هل إنتاج المشروع محضور من قبل الدولة ؟.
توجد بعض القوانين التي تمنح الدولة القيام بصناعات احتكارية لا يسمح للقطاع الخاص القيام بها، ومنافسة منتجات المشرعات الحكومية. وبالتالي تمنع الدولة بموجها الاستثمار في هذه الصناعات، ومثالا على ذلك صناعة السلاح، الصناعات الاستراتيجية الأخرى...
- هل يوجد طلب فعلي على منتجات الفكرة الاستثمارية ؟.

لكي نتفادى هدر الموارد والوقت يجب القيام باستطلاع للرأي ودراسة السوق، لمعرفة ما إذا كان هناك طلب فعلي على منتجات الفكرة أم لا.

فبعد الإجابة على الأسئلة السابقة يتم تعيين الأفكار المقبولة من خلال ما أفرزته الغريفة الأولية وحذف الأفكار التي تم الإجابة عليها بـ"لا" واستبعادها. ورغم هذا الإجراء فإنه تبقى بعض الأفكار التي تم الإجابة عليها بـ"نعم" وتحتاج إلى غريفة على أساس معايير معتمدة تتميز بالسهولة في التطبيق من قبل جميع الأطراف.

2-3: تقييم وترتيب الأفكار الاستثمارية

يتم تقييم وترتيب الأفكار المطروحة، والتي تم قبولها في مرحلة الغريفة الأولية، بمجموعة من المعايير المشتركة والمعتمدة ويتم تبويبها ضمن جدول يطلق عليه "مصفوفة تقييم وترتيب أفكار المشروعات المقترحة". وتكون طريقة العمل أو كيفية العمل بهذه المصفوفة، بإعطاء قيمة ترجيحية لكل معايير لتسهيل عملية المقارنة والاختيار بين الأفكار المعروضة، كأن يعطي قيمة موجبة للفكرة التي تحقق أدنى مستوى أداء من وجهة نظر المعيار، وتزايد القيمة حسب أفضلية البديل. ويوضح الجدول رقم (01) نموذج لذلك:

نلاحظ من نتائج الجدول أن فكرة المشروع التالية رقم (05) هي أفضل من حيث الأهمية النسبية، تليها أفكار المشروعات التالية رقم (6، 1، 4، 7، 2، 3)، وبالتالي فإن فكرة المشروع رقم (05) على أفضلية نتائج التقييم، وأن فكرة المشروع رقم (03) قد نالت أسوأ نتائج التقييم، وبالتالي فهما يشكلان طرفي مصفوفة تقييم الأفكار المقترحة.

جدول رقم (01): مصفوفة تقييم أفكار المشروعات المقترحة

نتائج التقييم لأفكار المشروعات							معايير التقييم
7	6	5	4	3	2	1	
							1- التكاليف وتشمل:
2	2	6	4	3	4	5	- تكاليف الإنتاج التقديرية
1	3	5	3	2	6	4	- بالأسعار المحلية المالية.
2	4	4	6	1	2	3	- بالأسعار القرصة البديلة.
3	4	3	5	4	1	2	- تكاليف المبيعات والتوزيع والخدمات.
4	5	2	4	5	1	1	- العوائد أو الربحية التقديرية.
							2- نطاق السوق الأني والمستقبلي
2	3	1	3	1	2	4	- تقديرات حجم الطلب الأني والمستقبلي.
1	4	3	3	2	2	3	- حجم الصادرات المتوقعة.
1	5	3	2	2	3	6	- حجم الإحلال بدل الواردات.
2	5	4	1	3	4	2	- نظم وقنوات التوزيع والمنافسة.
							3- المعايير الفنية والهندسية
4	2	4	1	3	5	1	- الحجم الاقتصادي للمشروع.
5	2	5	1	1	1	3	- مستلزمات الإنتاج الرئيسية.
6	4	5	2	1	2	5	- تقديرات رأسمال ومدى توفره.
6	1	2	3	2	3	4	- إمكانية الاقتراض.
3	5	4	3	1	3	2	- العمالة.
3	5	5	3	1	2	1	- مدى توفر الكوادر الإدارية والفنية.
43	54	56	44	32	41	46	المجموع

المصدر: قاسم ناجي حمندي، "مدخل نظري وتطبيقي في أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"، عمان: دار المناهج، 2000، ص24.

المحاضرة السادسة: دراسة الجدوى التسويقية والفنية

دراسة الجدوى التسويقية تعد مدخل حساسا وجانبا يجب تغطيته بشكل فعال، بغية ترشيد القرارات التسويقية المتعلقة بالسوق والبيئة التسويقية، المستهلكين، السلع. والتي تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة التسويقية كالتسعير، التوزيع، الترويج الملائمة لتسويق منتجات المشروع. ويعد تقدير الطلب (أو المبيعات) المتوقع الهدف الأساسي من الدراسة كونه يجسد الإيرادات التي سيجنيها المشروع خلال سنوات عمره الاقتصادي وفي حدود إمكانياته المتاحة وكذلك يساعد على تحديد الجوانب الفنية للمشروع التي تعتمد عليه من اجل الوصول إلى تخطيط الطاقة وتحديد حجم الإنتاج الملائم كذلك تقدير احتياجات المشروع التي يعتمد عليها للوصول إلى ذلك الحجم من الإنتاج.

أولا: التجزئة السوقية:

1: تعريف تجزئة السوق وأهميتها:

1.1- تعريف تجزئة السوق **Segmentation du marché**: يقصد بتجزئة السوق هو تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين وتوجيه الجهود التسويقية لخدمة كل قطاع بتقديم المنتجات التي تتلاءم وحاجات هذه القطاعات، أي باستخدام مزيج تسويقي مستقل ومناسب لكل قطاع. حيث نجد أن فكرة تجزئة السوق تستند إلى تباين حاجات ورغبات المستهلك، وهذا ما يجعل المشروع يلجأ إلى قطاعية السوق، الذي يضمن لهم مجموعة من العملاء يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم وتكون نظرتهم للبرنامج التسويقي متشابهة.

وبعبارة أخرى فإنه لا توجد سلعة واحدة تلبى جميع الحاجات والرغبات. ولهذا السبب يجب على المشروع أن يدرك أنه لا توجد سلعة واحدة تشبع جميع الحاجات. بل يستدعي الأمر التركيز على قطاع معين من السوق بهدف توجيه الجهود التسويقية إليه وخدمته بأعلى كفاءة ممكنة. فهو يعمل على تحليل السوق للتعرف على أجزائه واختيار الجزء الذي يتماشى مع رسالة المشروع وأهدافه.

1. 2 - أهمية تجزئة السوق: تبرز العديد من المزايا التي تنتج من خلال تقسيم السوق لقطاعات، منها:

- يمكن للمشروع تحديد وتقييم الفرص المتاحة لديه وذلك من خلال تجزئة الأسواق المعقدة والغير متجانسة وجعلها مجموعة من القطاعات المتجانسة.
- يساعد تحديد القطاعات السوقية على التوافق بين كل من السلع ورغبات المستهلكين.
- يمكن للمشروع توزيع موارده بأفضل شكل حسب القطاعات السوقية تبعاً، لقيمتها الحالية والمستقبلية.
- تسهل عملية تدفق أفضل للمعلومات التسويقية.
- تساعد المشروع على إعداد الاستراتيجيات التسعيرية والترويجية والتوزيعية وإستراتيجية المنتجات لكي تتفق مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- تساعد على تخطيط النشاطات التسويقية من خلال طرح منتجاته على القطاعات المكونة للسوق وملاحظة مدى استجابة قطاعات المستهلكين لهذه المنتجات.
- يسهل عملية التدفقات النقدية الخارجة لكل قطاع والتدفقات النقدية الدخلة منه، من أجل إقامة الموازنة .
- تمكين المشروع من تحديد أهدافه السوقية.

ثانياً: أسس ومعايير تجزئة السوق

2. 1- أسس تجزئة السوق: توجد عدة طرق وأسس لتجزئة السوق وهذا إتباعاً لنوعية السوق الذي

تعمل فيه المنظمة (استهلاكي/صناعي)، وعليه سنتطرق إلى هذه الأسس حسب السوق المعينة.

2. 1. 1- أسس تجزئة الأسواق الاستهلاكية: تتعدد الطرق المتبعة لتجزئة مثل هذه الأسواق وهذا راجع

لاستخدام متغيرات مختلفة. وعليه سيتم تجزئة السوق الاستهلاكية على أساس:

- الأساس الجغرافي: يقوم الأساس الجغرافي على تقسيم السوق على ضوء العوامل الجغرافية، وذلك بتقسيم السوق لوحداث جغرافية أصغر مثل: الدول، الولايات، الأقاليم، المدن،...الخ، حيث ترتبط العديد من السلع بالعوامل الجغرافية. وعلى هذا الأساس يقرر المشروع التخصيص لخدمة منطقة معينة، ولكن بعد الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الحاجات والرغبات بين الأفراد المقيمين في المناطق المختلفة، أو خدمة مختلف قطاعات السوق مع الأخذ في الحسبان رغبات المستهلك في جميع المناطق المستهدفة. كأن يتم تسويق نوع معين من الملابس على مستوى الدولة ككل ولكن مع توفير تصميمات مختلفة لتلبية رغبة مختلف المناطق.

ومن المتغيرات الجغرافية التي يمكن تجزئة السوق على أساسها كثافة السكان في منطقة معينة، وكذلك المناخ السائد في المنطقة الجغرافية. فالتقسيم الجغرافي يساعد على التعرف بسهولة على التباين الموجود في رغبات الأفراد الذين يعيشون في مناطق مختلفة، وإزاء هذا الوضع قامت عدة مشروعات بإعادة تصميم المزيج التسويقي وضبطه بما يتماشى مع متطلبات المناطق الجغرافية.

- الأساس الديمغرافي: يتم تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس بعض المتغيرات الديمغرافية مثل: العمر، الجنس، حجم العائلة، الدخل، الدين...الخ، وهي أكثر الطرق شيوعا لتقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة، وذلك نظرا لسهولة قياس هذه المتغيرات من جهة ولارتباط الاحتياجات ومعدلات الاستخدام من جهة أخرى. ومن تم يمكن التعرف على حجم السوق المستهدفة وأفضل الطرق للوصول إليه بكفاءة وفعالية.

ويمكن التنويه بأن الاعتماد على المتغيرات الديمغرافية كأساس لتجزئة السوق لا يكفي، فيمكن الملاحظة أن هناك فئات من المجتمع لهم نفس المقومات من حيث السن والجنس والدخل إلا أن هذه الفئات ليست لها نفس الرغبات.

- الأساس الاجتماعي: تماشيا مع هذا الأساس يتم تقسيم السوق إلى قطاعات حسب خصائص الطبقات الاجتماعية، نمط الحياة والشخصية. أي تقسيم المشترين إلى مجموعات متجانسة على أساس دوافعهم

أوسماتهم الشخصية أو نمط حياتهم. فنجد أن الأفراد داخل نفس الجماعة الديمغرافية قد تظهر عليهم اختلافات كبيرة بالنسبة لهذه المتغيرات. فعوامل التكوين النفسي يجب البحث فيها بدقة بغية التعرف على الفرص التسويقية المتاحة. وخدمة الاحتياجات بطريقة أكثر فعالية.

ومن الأسس المتعارف عليها في هذا الصدد هو الطبقات الاجتماعية، فيقسم المجتمع أعضاؤه وفق تدرج اجتماعي معين. قد يقسم المجتمع حسب المؤشرات المادية أو مستوى التعليم أو المهنة... الخ، فيمكن أن نجد التدرج الآتي: طبقة غنية، طبقة متوسطة والطبقة الدنيا؛ والهدف من هذا التقسيم هو كون أفراد الطبقة الواحدة يمكن أن تكون لديهم نفس الاتجاهات، وهذه الاتجاهات تعبر على أنماط المعيشة وسميات الشخصية للمستهلكين.

- الأساس السلوكي: يتم تقسيم السوق وفق هذا الأساس اعتمادا على سلوك المستهلك وتجاوبه مع السلعة المقدمة وهذا وفقا لاتجاهاتهم، معرفتهم، استجاباتهم، ولائهم، استعمالهم للسلعة. حيث نلاحظ أن الأساس السلوكي يقوم بتفسير تغيرات سلوك المستهلكين، أي اكتشاف لماذا يشتري المستهلك سلعة معينة ويفضلها على باقي الأنواع في السوق.

2.1.2- أسس تجزئة الأسواق الصناعية: كما نعلم أن الأسواق الصناعية هي عبارة عن تلك المشروعات التي تسعى لشراء السلع بغرض إعادة بيعها أو إدماجها في العمليات الصناعية، حيث يتم تجزئة هذه السوق على أسس أهمها:

- موقع العميل الصناعي: والمغزى الأساسي أن بعض الصناعات تختار مواقع جغرافية من أجل التمرکز فيها فعلى سبيل المثال نجد أن مجموعة المشروعات التي تعمل في تصنيع منتوج معين (الحليب ومشتقاته) تأخذ منطقة جغرافية معينة كموقع تتمركز فيه (بجاية) وهذا راجع لعدة عوامل. فهي تحتاج للعلب البلاستيكية بأنواعها المختلفة وهذا دائما في إطار العملية الإنتاجية، فعلى مسوقي الصناعات التي تقوم بإنتاج البلاستيك أن يتخذ من بجاية كسوق صناعية مستهدفة لتركيز كل أنشطتهم التسويقية عليها.

- نوع الصناعة: يمكن تجزئة السوق وفقا لنوع النشاط الصناعي الذي ينتمي إليه المشتري و التي يرغب في خدمتها. فمثلا نجد أن شركة البلاستيك ستحدد نوع الصناعة التي ستقوم بخدمتها. فإنتاج البلاستيك الذي يستخدم في صناعة السيارات يختلف عن البلاستيك الذي سيوجه لصناعة الألبان وكذلك البلاستيك المستخدم في صناعة الأدوية.

- حجم العميل: بالإمكان تجزئة السوق الصناعية وفقا للعملاء، أي وفقا لحجم تعاملاتهم فنجد مشترين يكون حجم تعاملاتهم كبير ومشتريين حجم معاملاتهم صغيرا، وعلى هذا الأساس يحدد المشروع توجهه الصناعي، ففي حالة تركيزها على المشتريين بكميات كبيرة فعلمها تحمل جميع الإجراءات الناتجة عن ذلك. أما في حالة تركيزها على المشتريين بكميات صغيرة وهذا بهدف تفادي المنافسة مع المشروعات الكبرى التي تسعى لخدمة الطلبات الكبيرة.

- الاستخدام النهائي للسلعة الصناعية: قد يكون أساس تجزئة السوق الصناعي هو الهدف من شراء السلعة الصناعية. وهذا راجع لاستخدامها في صناعات مختلفة. فعلى سبيل المثال قد يقرر مشروع لصناعة البلاستيك التركيز على شركات صناعة المنتجات الصيدلانية، أو التركيز على شركات صناعة السيارات...

2.2 – معايير التجزئة الفعالة للسوق: للوصول إلى تجزئة فعالة لسوق السلع، يمكن الاعتماد على عدد من المعايير يجب توافرها لضمان ذلك، ومنها :

* إمكانية القياس: فمن أجل بلوغ تجزئة فعالة للسوق يجب أن تكون خصائص القطاع المزمع خدمته قابلة للقياس، أي إذا تعذر قياس حجم القطاع فإنه سيتعذر معرفة درجة ربحيته في حالة ما قرر المشروع إنتاج السلعة اللازمة لإشباع حاجات المستهلكين فيه.

* كبر حجم القطاع: يجب أن يكون القطاع الموجه إليه الجهود التسويقية كبير بدرجة كافية، ويسعى من خلالها المشروع لتغطية التكاليف المختلفة وتحقيق الأرباح المطلوبة.

* إمكانية الوصول: للوصول إلى تجزئة فعالة للسوق يجب أن يكون القطاع في متناول يد المشروع ويمكن الوصول إليه من خلال الاتصال مع المشتريين عن طريق وسائل النشر المختلفة. فلا معنى من خدمة قطاع لا يمكن الوصول إليه.

* إمكانية خدمة القطاع: أي يجب على الشركة أن تكون قادرة على تصميم المزيج التسويقي الفعال والذي يجنب القطاع لاستخدام منتجات الشركة.

ثالثا: استراتيجيات الوصول إلى الأسواق المستهدفة

3. 1- إستراتيجية التسويق الغير متنوع: تتجاهل هذه الإستراتيجية فكرة وجود تباين بين حاجات ورغبات المستهلكين وتعامل السوق ككل كوحدة واحدة عن طريق تقديم منتجا واحدا ومزيجا تسويقيا واحدا، أي يعتمد المشروع على إستراتيجية توزيع شمولية، ومن حيث السلعة فهي تصمم لإرضاء أكبر عدد ممكن من المشتريين، مثل شركة الألبان فهي تقدم (الحليب الكامل الدسم) منتج واحد لجميع قطاعات السوق. وتتميز هذه الاستراتيجية ب:

- تحقيق أرباح كبيرة من خلال طرح منتج نمطي وهذا نتيجة لوفرة الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم مع تخفيض التكاليف الإجمالية (تكاليف الإنتاج، التخزين، النقل، الترويج...).

- انتشار العلامة التجارية ورسوخها، ونتيجة لذلك تعزيز السلعة في أذهان المستهلكين ويزيد من عددهم.

- القدرة على تحسين نوعية المنتج من خلال التطوير، حيث يكون التركيز على منتج نمطي واحد من السهل إحكام السيطرة النوعية عليه.

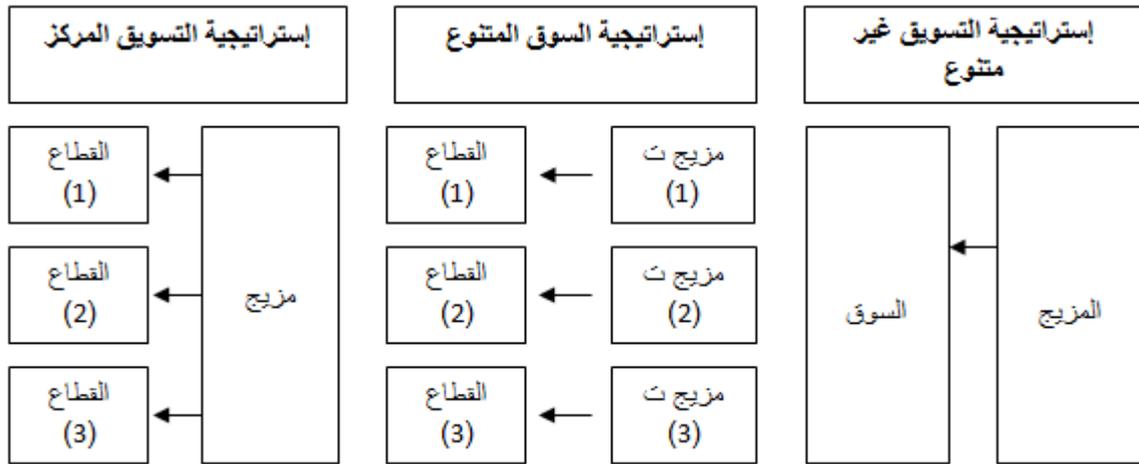
ومن أجل نجاح هذه الاستراتيجية يستدعي تكريس منافذ التوزيع على نطاق واسع والقيام بحملات إعلانية بشكل مكثف.

3. 2 - إستراتيجية التسويق المتنوع: تبذل الجهود التسويقية في ظل إستراتيجية التنوع، في عدد محدد من القطاعات وذلك بتقديم سلعا مختلفة ومزيج تسويقي مختلف لكل قطاع. والمنطلق في هذه الاستراتيجية هي فكرة الحاجات المتباينة للأفراد. وغالبا ما تتضمن أهداف خطة التسويق ما يلي:
- تعظيم المبيعات في القطاعات المستهدفة وذلك من خلال إنتاج وتسويق سلع مختلفة لاتساع الحاجات المتباينة.
 - توزيع المخاطر المترتبة في حالة إخفاق قطاع معين.
 - استغلال سمعة السوق قطاعيا وذلك من خلال خلق درجة أكبر من الولاء والشراء المتكرر، وهذا كنتيجة لخدمة عملائها بكفاءة.
 - استثمار طاقات المشروع الإنتاجية والتسويقية من خلال طرح منتجات قد لا تكون مختلفة بشكل كبير
- عن بعضها البعض، أي أشبه بالنمطية، يمكن أن يكون الاختلاف في اللون، العبوة لكن المحتوى هو نفسه.
- تحسين المركز التنافسي للمشروع وذلك بزيادة قدرته على خدمة عملائها.
- ومن النتائج الغير المرغوب فيها لهذه الاستراتيجية والتي ترجع سلبا على المشروع خاصة إذا كانت إمكانياته وجهوده التسويقية محدودة، وبالتالي يمكن أن تبرز تلك المساوئ كما يلي:
- إن تعدد التشكيلات الإنتاجية وحتى إن كانت معدلة شكليا تؤدي إلى زيادة تكاليف إنتاجها، وتخزينها وتصميمها والترويج لها.
 - تزايد تكاليف الوظائف الإدارية أو الجهود التسويقية مثل تكاليف البحوث وتطوير المنتج، التنبؤ بالمبيعات، تحليل المبيعات...

3.3- إستراتيجية التسويق المركز: يستهدف المشروع الذي يتبع إستراتيجية التسويق المركز نصيبا كبيرا من واحد أو أكثر من القطاعات الفرعية. حيث تعتمد على فلسفة تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة وتركيز الجهود التسويقية على خدمة قطاع واحد أو عدد محدود من القطاعات من خلال إنتاج سلعة واحدة ويتم تسويقها ببرنامج تسويقي واحد.

إن إتباع هذه الاستراتيجية يرجع على المشروع بالنفع من جوانب عدة. كتمكين المشروع من دراسة السوق وخدمته بكفاءة وتحقيق مركز سوقي وسمعة جيدة. بالإضافة إلى تميزها بالانخفاض النسبي في التكلفة ولهذا فهي تناسب الكثير من المشروعات المتوسطة والصغيرة وذلك راجع لإمكاناتها المالية والبشرية المحدودة. وكما لهذه الاستراتيجية من مزايا فقد تعتمدها بعض المخاطر كنتيجة للتركيز مثل تغير أنماط الطلب على السلعة نتيجة متغيرات داخلية أو خارجية كما أن الأرباح المحققة من خلال هذه الاستراتيجية قد تغري المنافسين للدخول إلى نفس السوق وسحب جزء من السوق لصالح هذه المشروعات مما يؤدي بالأرباح إلى النقصان والتقهقر.

الشكل (05) : استراتيجيات الوصول إلى الأسواق المستهدفة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع

رابعا: التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع

تمثل مرحلة التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع أهم المراحل المكونة لدراسة الجدوى التسويقية، فهي تعتبر المحور الأساسي لهذه الدراسة. وتمثل هذه المرحلة العاقبة لمرحلة تجميع البيانات والمعلومات

التسويقية، التي يسعى أن تكون هذه الأخيرة أكثر صحة ودقة وهذا بهدف استخدامها من أجل تقدير كمية أو حجم الطلب المتوقع على المنتج أو المنتجات. فالطلب على منتجات المشروع يخضع لعدة عوامل تؤثر في حجم الطلب، وعليه فإن تحديد هذه العوامل بدقة ومعرفة مدى تأثيرها على الطلب سواء بالإيجاب أو السلب، سيرجع بالنفع خاصة في مرحلة التقدير أو التنبؤ بالطلب وكذلك بالنسبة لتحديد الفجوة التسويقية.

1.4- العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع

يتأثر الطلب على منتجات المشروع بعدة عوامل، نجد أن بعضها يمكن التحكم فيه من قبل المشروع والبعض الآخر لا يمكن التحكم فيه وعليه فالمشروع مطالب بالتكيف مع تلك العوامل. وعموما سنسلسل الضوء على تلك العوامل ونبدأ ب:

- سعر المنتج.
- دخل المستهلك
- أسعار السلع البديلة أو المكملة
- شكل السوق
- توزيع الدخل الوطني
- التدخل الحكومي
- عادات واتجاهات الأفراد الشرائية
- ذوق المستهلكين
- جودة السلعة

2.4- تقدير الفجوة التسويقية: تعتبر الفجوة التسويقية أول خطوة في عملية التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع ويقصد بها "الفرق بين الحجم الفعلي وإمكانيات السوق الإجمالية وهي تعبر عن الفرصة التسويقية للمشروع" ويمكن تمثيلها بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : الفجوة التسويقية

شكل - ب - الشكل - أ -



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل (رقم 06) نلاحظ أن المساحة الزرقاء، تعبر عن الفجوة التسويقية الناتجة عن الفرق بين إمكانيات السوق الإجمالية والتي يقصد بها العدد الأقصى لعدد الوحدات التي يمكن بيعها لجميع العملاء (شركات أو أفراد) داخل الصناعة. وحجم السوق الفعلي الذي يمثل الحجم الفعلي من المنتج محل الدراسة والذي تم بيعه من قبل المشروعات المماثلة، ففي حالة محدودية حجم السوق الفعلي بالمقارنة مع إمكانيات السوق الإجمالية يؤدي إلى ظهور فجوة تسويقية أو فرصة تسويقية كبيرة (الشكل أ.)، أما في حالة كبر حجم السوق الفعلي مقارنة مع إمكانيات السوق الإجمالية فينتج عن هذه الوضعية فرصة تسويقية بسيطة (الشكل ب.).

وبصفة أخرى يمكن تحديد الفجوة التسويقية بمقابلة الطلب بالعرض، والذي ينتج عنه احتمال أن يكون العرض أكبر من الطلب على السلعة وبالتالي يصبح المشروع لا جدوى له، وقد ينتج كذلك احتمال أن يكون الطلب أكبر من العرض وهذا ما يخلف فجوة تسويقية موجبة.

تقدير وقياس الفجوة التسويقية: إن المنطلق الأساسي في تقدير وقياس الفجوة التسويقية هو تعريف الفجوة التسويقية ذاتها فهي نتيجة الفرق بين الإمكانيات الإجمالية للسوق وحجم السوق الفعلي، وعليه فإن أول خطوة يجب معرفتها هي تحديد الإمكانيات الإجمالية للسوق.

- تحديد الإمكانيات الإجمالية للسوق: يمكن حساب أو تحديد الإمكانيات الإجمالية من خلال

المعادلة التالية:

المعادلة (1 - 1): الإمكانيات الإجمالية للسوق

حيث

$$CGM = NAP \times Qu \times PQ$$

CGM: الإمكانيات الإجمالية للسوق.

NAP: عدد المشترين المحتملين للمنتج.

Qu: متوسط الكمية المشتراة للفرد الواحد.

PQ: متوسط سعر الوحدة من المنتج.

وبتطبيق هذا النموذج يمكن تحديد الإمكانية الإجمالية للسوق، ثم يليها كخطوة ثانية تحديد حجم السوق الفعلي.

- تحديد حجم السوق الفعلي: يمكن تحديد حجم السوق الفعلي حسب المعادلة التالية:

المعادلة (1-2): حجم السوق الفعلي

$$VMA = VPA + (M - X) + (S1 - S2)$$

حيث

VMA: حجم السوق الفعلي.

VPA: قيمة الإنتاج الحالي من المنتج المقترح.

M: قيمة الواردات من المنتج المقترح.

X: قيمة الصادرات من المنتج المقترح.

S1: قيمة مخزون أول المدة من المنتج المقترح.

S2: قيمة مخزون آخر المدة من المنتج المقترح.

ومن خلال النموذجين السابقين يمكن تقدير الفجوة التسويقية وذلك بالتوصل إلى النموذج الثالث الذي يعبر عن ذلك والمتمثل في:

الفجوة التسويقية = الإمكانات الإجمالية للسوق – حجم السوق الفعلي

ويمكن التعبير عن المعادلة السابقة ب:

معادلة (3-1): الفجوة التسويقية

$$VM = CGM - VMA$$

VM : الفجوة التسويقية.

وبالوصول إلى النموذج الثالث يتم تحديد الفجوة التسويقية والتي تعبر عن تلك المساحة السوقية الشاغرة والمتاحة لمنتجات المشروعات الجديدة بما فيها المشروع المقترح والتي لم تتمكن المشروعات القائمة من تغطيتها. ولهذا السبب فعلى المشروع العمل على اختيار الجزء المناسب من هذه المساحة الشاغرة وهذا بما يتماشى مع طاقته الإنتاجية القصوى. وفي هذا الصدد يمكن التأشير إلى أنه من المهم عدم بدأ المشروع خلال السنوات الأولى لتشغيله بطاقته الإنتاجية القصوى، وهذا الأمر الذي سيتم معالجته من خلال التطرق لدراسة الجدوى الفنية للمشروع.

فبعد التوصل إلى تقدير الفجوة التسويقية يتم التطرق إلى التنبؤ بالطلب والذي يعتمد على تطبيق عدة نماذج الشيء الذي سيتم التطرق إليه في المراحل اللاحقة.

خامسا: تحديد حجم الإنتاج الملائم للمشروع وتقدير احتياجات المشروع

1.5- تحديد حجم الإنتاج الملائم للمشروع: إن عملية تحديد حجم الإنتاج الملائم للمشروع تشمل تحديد مستوى الطاقة الإنتاجية التي سيعمل على أساسها المشروع، ويتطلب ذلك عدد من البيانات حول:

- عدد الوحدات الإنتاجية القائمة والتي تنتج نفس النوع من المنتجات، والطاقة الإنتاجية لكل منها سواء الحالية أو المستقبلية، الطلب الحالي والمتوقع وكذلك الصادرات الحالية والمستقبلية كونها تمثل الطلب الخارجي.

- التعرف على الأحجام الاقتصادية التي يتم إنتاجها، حتى يمكن الاختيار بينها بهدف تلبية احتياجات الطلب المتزايد من جهة وتفادي حدوث طاقة عاطلة من جهة أخرى.

وبناء على المعلومات السابقة يتم تحديد حجم الإنتاج وفق:

المعادلة (2-4): حجم الإنتاج

$$Y = D - (P_a - P_i)$$

بحيث:

Y: حجم الإنتاج

D: حجم الطلب

P_a: الإنتاج المتاح حالياً

P_i: إنتاج المشروعات تحت الإنشاء

وعلى ضوء هذا النموذج نميز ثلاث حالات:

● الحالة الأولى: $Y > 0$

بفرض أن Z هي إمكانيات المشروع الفنية المادية والمالية، فإنه يوجد ثلاث احتمالات

* إذا كان $Z < Y$ فإن القرار الذي يمكن اختياره في مثل هذا الوضع:

- البحث عن اختيار حجم إنتاج كبير لتحقيق وفورات اقتصادية.

- البحث عن أدوات تمويل جديدة لزيادة حجم الإنتاج إن أمكن ذلك.

- العمل عند مستويات مختلفة من الطاقة الإنتاجية عبر العمر الافتراضي للمشروع أو السماح

بدخول مشروعات أخرى في نفس مجال النشاط و الاكتفاء بحجم الإنتاج الممكن تحقيقه فنياً.

* إذا كان $Y > Z$ فإن القرار المتخذ هو البحث عن إمكانية تغيير هيكل الطلب من خلال تقديم منتج يتميز بالجودة والسعر التنافسي، ويكون ذلك وفقا لتبادل الخبرات بين القائمين على دراسة الجدوى التسويقية من أجل زيادة حجم الإنتاج.

* إذا كان $Z = Y$ تعبر هذه الحالة عن الوضع المثالي، والتي يمكن أن تبني عليها دراسات جدوى حجم المشروع.

● الحالة الثانية: $0 = Y$

هذا يدل على أن السوق وصل إلى حالة تشبع بالمنتج، ويترتب عن ذلك احتمالين:

- إما التوقف عن دراسة الجدوى الفنية.

- إما تغيير هيكل الطلب على منتجات المشروع، ويكون ذلك من خلال الفرضيات التالية:

○ تقديم منتج أكثر جودة وبتكاليف أقل وسعر تنافسي بالمقارنة مع المنتجات الموجودة

والمنافسة للمنتج.

○ خلق طلب على منتجات المشروع تناسب مع الإمكانيات الفنية والمادية والمالية

للمشروع.

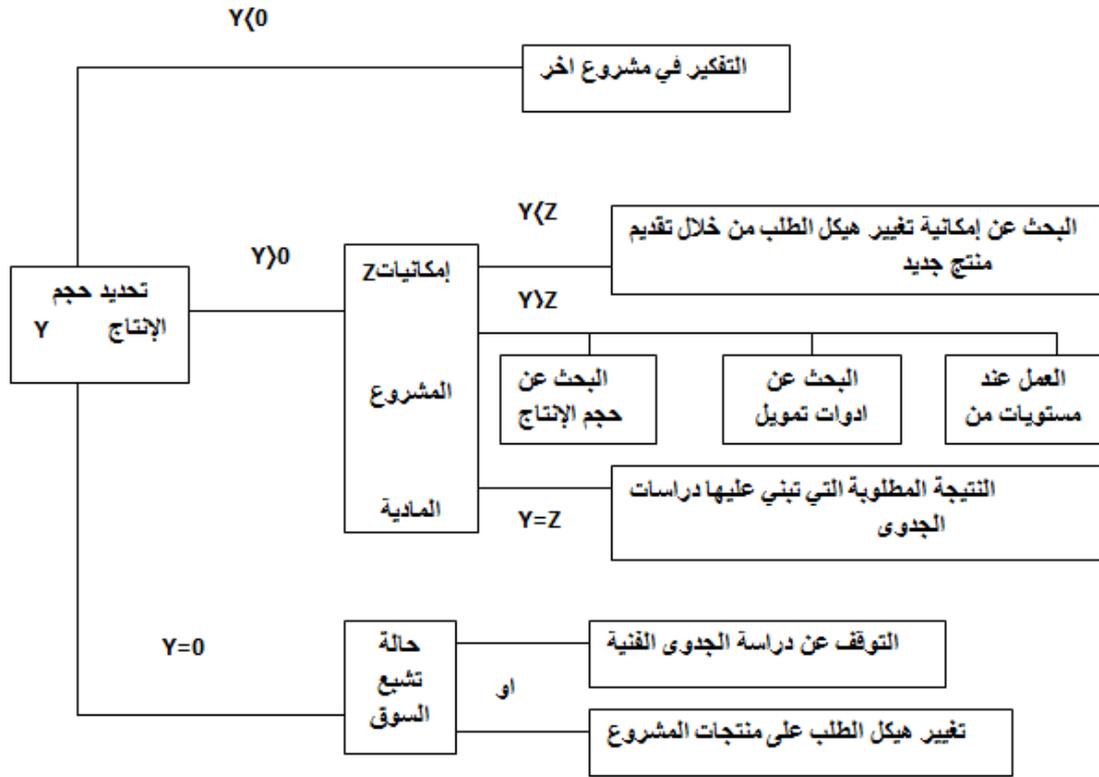
● الحالة الثالثة: $Y > 0$

وهذا يعني أن دراسة الجدوى الفنية ليست لها جدوى وعلى القائمين بدراسة المشروع التفكير في مشروع

آخر أو فرصة استثمارية تكون ذات جدوى.

ومن خلال ما سبق يمكن التوضيح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): تحديد حجم الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

2.5- تقدير احتياجات المشروع: من البديهي أن أي عملية إنتاجية تتطلب العديد من الاحتياجات والمستلزمات التي تعد أساسية بالنسبة للنشاط الإنتاجي، التي سيلزم ذلك تواجدها بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب والخاص بها. وعليه فالمشروع في إطار إعداد دراسة الجدوى الفنية يعتمد على تحديد وتقدير الاحتياجات والعمل على جعلها تتماشى ونوعية المشروع وكذلك الأهداف التي سعى إليها القائم على هذه العملية. وفي العموم يمكن تعيين هذه الاحتياجات والمستلزمات في:

1.2 - تحديد الآلات والتجهيزات: إن مرحلة تحديد الآلات والتجهيزات تعد مرحلة حساسة وهذا كونها تؤثر على المشروع الاستثماري بطريقة مباشرة، وعليه فإن عملية التحديد يجب أن تسبقها مرحلة التوصيف للآلات والتجهيزات المطلوبة وهذا الاختيار بين البدائل. وعند التوصيف يتم التركيز على العوامل التالية:

- الطاقة الإنتاجية لكل بديل من الآلات والمعدات.

- مستوى جودة المنتجات في نطاق استخدام كل بديل.

- سهولة الاستخدام ومدى توافر قطع الغيار بأسعار ملائمة.

- الاحتياجات من القوى العاملة ودرجة المهارة.

- الاحتياجات من القوى المحركة.

- العمر المتوقع لكل بديل.

وكما هو ملاحظ في الواقع أن عملية التحديد ليست مرتبطة بما حددته الدراسة الفنية للمشروع، بل لها علاقة

بأمور تفرض عليها على شكل قيود أثناء عملية الاختيار وتحديد الآلات والمعدات ومن بين تلك القيود نذكر:

- تلك التي لها علاقة بالبنية التحتية، كالكهرباء اللازمة للتشغيل وكذلك إمكانية النقل للآلات الثقيلة وإيصالها

لبعض الأماكن البعيدة.

- سياسة البلد في مجال الواردات التي قد تكون قيد بالنسبة لبعض التجهيزات.

ويمكن تقسيم هذا العنصر إلى:

5.1.1- قائمة الآلات والمعدات

وتحتوي على جميع الآلات و سلع التجهيز الثابتة والمتحركة واللازمة للعملية الإنتاجية، ويجب التأكد على أن هذه

القائمة شاملة لجميع احتياجات الإنتاج في جميع مراحلها.

5.1.2- قائمة الأدوات وقطع الغيار: تضم هذه القائمة مجموعة من الأدوات المختلفة والتي تحتاج إليها العملية

الإنتاجية أو التي تستخدم في عمليات الصيانة أو تصليح الآلات، ولأهميتها وجب توفير مخزون من هذه المستلزمات

وهذا يرجع حسب نوع الصناعة وإمكانيات توفيرها سواء بإنتاجها داخليا أو عن طريق الاستيراد.

5.2- تقدير الخامات والمستلزمات الأخرى: يتم تحديد الخامات والمستلزمات الأخرى حسب نوع السلعة

التي ستنتج ونوعيتها، ويكون هذا بتحديد نوعها ومواصفاتها ثم الكميات اللازمة منها. ولكن في بعض الأحيان

تصادف عملية التقدير نوع من الصعوبة في بعض المواد وهذا راجع لخصوصيتها (سريعة الالتهاب، ثقيلة، سريعة التلف...). وعند تقدير الخامات والمستلزمات وجب تحديد العناصر التالية:

- تحديد مختلف مراحل التشغيل وبيان المدخلات من المواد الأولية في كل مرحلة وتحديد مواصفاتها ومصادر الحصول عليها.

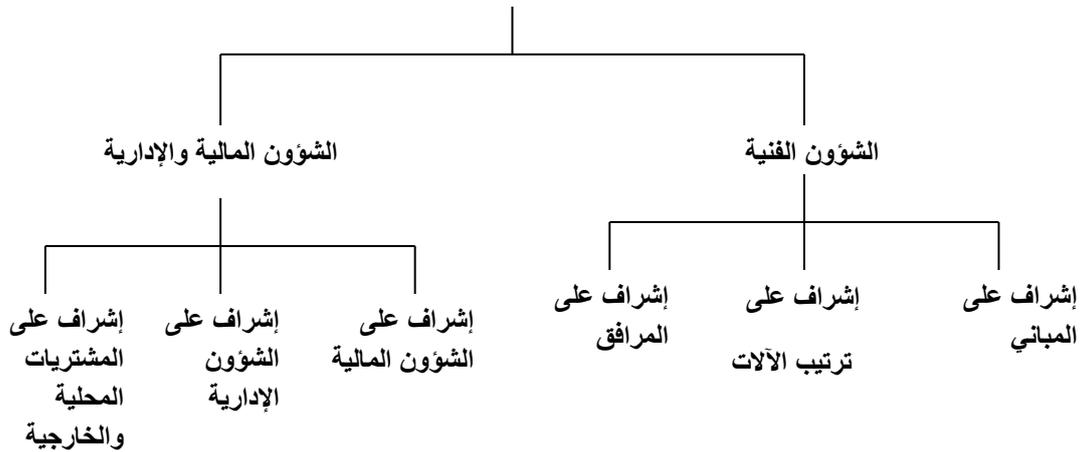
- تقدير تكاليف الخامات ابتداء من أسعارها وتكاليف نقلها.

5.3- تقدير احتياجات المشروع من الموارد البشرية: يمر المشروع الاستثماري بفترة الإنشاء وكذلك فترة

التشغيل فنلاحظ أنه خلال الإنشاء أو التأسيس يتم اللجوء إلى نوع من الأفراد يعملون بصفة مؤقتة كل في مجال اختصاصه (إداريين، فنيين، ماليين)، حيث يتولون مهمة الإشراف على تخطيط المشروع وتنفيذه. وبمجرد الانتهاء من إقامة المشروع جزء كبير من هؤلاء العمال تنتهي مهمتهم. والشكل الموالي يبرز تنظيم الأفراد خلال فترة الإنشاء.

الشكل رقم (11): تنظيم الأفراد خلال فترة الإنشاء

المشرف على المشروع



المصدر: من إعداد البحث بالاعتماد على مراجع

وفي فترة التشغيل يتم وضع التنظيم الإداري، بمعرفة المسؤولين على المشروع، وهو يضم مجموعة من العمال

الدائمين في مجالات عدة. يمكن تصنيفهم حسب ما يلي:

- العمال اللازمين لتشغيل الآلات.
- عمال الصيانة والمسؤولين على قطع الغيار والأجهزة.
- عمال ضبط الجودة والرقابة.
- عمال النقل والنظافة والحراسة.
- التقنيين والإداريين في أقسام الشراء والتسويق والإدارة المالية والإنتاج والعلاقات العامة... وعند تحديد كل ذلك لا بد من تحديد مستويات المهارة المطلوبة ودرجة التدريب.

المحاضرة السابعة: دراسة الجدوى التمويلية وربحية المشروع

الهدف هو الوصول إلى تحديد دقيق للأموال المطلوبة لإنشاء وتشغيل المشروع وضمان توفيرها بأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى ذلك فالدراسة تسلط الضوء على كيفية تقييم الربحية التجارية وكذلك الاجتماعية للمشروع وهذا من خلال التطرق لمجموعة من المعايير المختلفة التي يخضع جزء منها إلى ظروف معينة.

أولاً: حدود الاحتياجات المالية للمشروع والتدفقات النقدية

1.1- حدود الاحتياجات المالية للمشروع: تتمثل في:

- احتياجات تمويل الاستثمارات: كما سبق وان تعرضنا إلى أن الاستثمار هو "التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، وكذلك تعوض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة – بسبب التضخم- مع إمكانية الحصول على عائد مقابل تحمل عنصر المخاطر". فعملية الاستثمار تعبر عن احتياجات رأسمالية دائمة يتم مواجهتها عن طريق تخصيص مبالغ مالية ضخمة يتم استرجاعها على شكل تدفقات نقدية خلال فترة زمنية طويلة.

فالإنفاق الرأسمالي يتم عادة دفعة واحدة في بداية المدة، والذي يشكل عبئاً مالياً ثقيلاً على المشروع بينما عملية استرجاع الأموال المنفقة في تمويل الاستثمارات تتم بشكل دوري وجزئي خلال مدة حياة الاستثمار. فمن الطبيعي ووفقاً لقاعدة التوازن المالي، تواجه احتياجات تمويل الاستثمارات بموارد دائمة، مشكلة من أموال خاصة وديون متوسطة وطويلة الأجل تزيد مدة استحقاقها عن سنة.

إن مواجهة الأموال الدائمة المتوفرة لدى المشروع بالاستخدامات الدائمة نتحصل على العلاقة التالية:

المعادلة رقم (7-3): رأسمال العامل

$$FDR = FP - DP$$

حيث:

FP: يمثل الأموال الدائمة

DP: يمثل الاستخدامات الدائمة

وعليه فرأس المال العامل يمثل الأموال الموضوعة بشكل إضافي لتحويل وتغطية ما يمكن أن يمثل مشكلا على الخزينة من الأصول المتداولة، أي هو عبارة عن فائض الأموال الدائمة التي تزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.

-احتياجات تمويل الاستغلال: إن النشاط الاستغلالي للمشروع يقتصر على عناصر الأصول المتداولة (قيم الاستغلال، القيم غير الجاهزة، القيم الجاهزة) والتي تتميز بالمرونة عند تحولها إلى نقدية خلال الدورة فالنشاط الاستغلالي يقتصر على الشراء، الإنتاج والتوزيع من أجل الحصول على أموال تحقق فائض عن الأولى عند الانطلاق ومما سبق فإن احتياجات تمويل الاستغلال تعتبر احتياجات قصيرة الأجل، وعليه فإن تمويلها يتم بمصادر مالية قصيرة الأجل. وهذا النوع من الاحتياجات يتأثر بشكل كبير بالتغيرات الموسمية في الطلب على المنتجات، فموسمية هذه الاحتياجات تجعلها تتميز بالاستمرارية والديمومة.

إن النشاط الاستغلالي للمشروع تنتج عنه مصادر تمويلية قصيرة الأجل تستخدم بدورها في تغطية جزء من الأصول المتداولة.

2.1: التدفقات النقدية للمشروع

يتطلب إقامة وتشغيل المشروع إنفاق مبالغ نقدية، كما يحقق التشغيل نفسه موارد نقدية، حيث كل مبلغ ينفقه المشروع أو يتحصل عليه يعد تدفقا نقديا. وعليه فإن الإنفاق النقدي يطلق عليه تدفقا نقديا خارجا أما المتحصلات النقدية فيطلق عليها تدفقا نقديا داخلا.

والتدفق السنوي الصافي يتمثل في الباقي من التدفقات النقدية الداخلة بعد طرح التدفقات الخارجة، فهو يمثل الإضافة الصافية للموارد النقدية للمشروع.

ويمكن إبراز التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية

الجدول رقم (09): التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة

التدفقات النقدية الداخلة	التدفقات النقدية الخارجة
- رأس المال المساهم به والمدفوع - المتحصلات النقدية من بيع السلع وتقديم الخدمات - المتحصلات النقدية من العملاء الناتجة عن المبيعات الآجلة - المتحصلات النقدية من إيراد الفائدة على المبالغ النقدية المستردة من الموردين - المتحصلات النقدية من بيع الأصول الثابتة والإنتاجية - المتحصلات النقدية من خصم القروض التي تملكها الشركة - المتحصلات من عمليات الاقتراض قصير أو طويل الأجل.	- المدفوعات النقدية لشراء الممتلكات والمعدات وغيرها من الأصول الثابتة - المدفوعات النقدية على شكل حصص والمدفوعة للمساهمين - المدفوعات لتسديد القروض - الفوائد المدفوعة على القروض وغيرها من تكاليف التمويل - المدفوعات النقدية كرواتب وأجور الموظفين والعمال - المدفوعات النقدية مقابل شراء بضاعة أو الحصول على الخدمات - المدفوعات النقدية للحكومة كالضرائب والرسوم

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مراجع مختلفة

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتلاكات لا تدخل في حساب التدفقات الخارجة لأن هذه الأخيرة سيتم

استرجاعها آخر السنة. ولكنها تدخل عندما يراد حساب الضريبة، وبالتالي فهي تساهم في تقليل العبء

الضريبي، وهذا ما يسمى الاقتصاد في الضريبة بمعنى أن مجموع الاهتلاكات لا تعتبر نفقات حقيقية

ولكن تحسب الضرائب على الأرباح بعد خصم كل التكاليف بما فيها الاهتلاكات.

ثانياً: مصادر تمويل الاحتياجات المالية للمشروع

تعدد المصادر المحتملة لتمويل الاحتياجات المالية للفرصة الاستثمارية، ويمكن تقسيمها إلى:

2.1- مصادر التمويل الداخلية: تعبر مصادر التمويل الداخلية عن مجموعة الموارد التي يمكن للمشروع الحصول عليها بطريقة ذاتية، أي صادرة عن النشاط الاستغلالي للمشروع، وهي تتمثل أساساً في التمويل الذاتي حيث يعرف على أنه قدرة المشروع على تمويل نفسه بنفسه. من خلال النشاط الاستغلالي الذي يقوم به. ولا تتم هذه العملية إلا في حالة الحصول على نتيجة الدورة موجبة، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عنصرين هامين هما الاهتلاكات والمؤونات حيث يتم إضافتهما إلى النتيجة على أساس أنهما يمثلان مورداً داخلياً للمشروع.

إن نتيجة الدورة المتحصلة عليها لا تكون تحت تصرف المشروع إلا بعد اقتطاع كل من الضرائب على الأرباح وكذلك الأرباح الموزعة على الشركاء، الشيء الذي يجعل قيمة المقدار الذي يستطيع المشروع أن يتصرف فيه فعلاً بعد نهاية الدورة يتكون من النتيجة الصافية الغير موزعة، إضافة إلى الاهتلاكات والمؤونات، إذن فهذه القيمة تعبر عن قدرة المشروع على تمويل نفسه.

2.2- المصادر التمويل الخارجية: تتعدد مصادر التمويل ويمكن تصنيفها إلى مصادر التمويل قصير، متوسطة وطويلة الأجل، تلك الأموال المتاحة لدى المستثمر أو المشروع قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، كونها تمثل التزاماً يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية محدد. وهي تشمل:

- الائتمان التجاري (القروض التجارية)

- الائتمان المصرفي (القروض البنكية)

- قرض الإيجار Leasing

- أموال الملكية: الأسهم العادية، الأسهم الممتازة،

- السندات

- التمويل بالمشاركة (رأسمال المخاطر)

- عقد تحويل الفاتورة (Factoring)

ثالثاً: تقييم الربحية التجارية للمشروع الاستثماري

إن معرفة مراحل القرار التي ذكرت من قبل ثم حصر كل البيانات والمعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار تسمح بمباشرة عملية التقييم. فتقييم المشروع الاستثماري من وجهة نظر الربحية التجارية يترتب عليه تبني قرار استثماري يقود إما لتنفيذ المشروع أو التخلي عنه.

إن أهمية هذه العملية وخطورتها تستدعي إيجاد الطرق الكفيلة بخلق مستوى من الأمان للأموال المستثمرة، ولذا فإنه من المهم أن تستند عملية تقييم الربحية التجارية على معايير علمية دقيقة، بحيث يمكن من خلالها التوصل إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وهذا من خلال تحليل المؤشرات التي تقود إلى الحكم السليم. وسيتم اللجوء فقط لمعايير التقييم في ظل ظروف التأكد لتقييم المشروع.

يقصد بظروف التأكد المعرفة الدقيقة بالأحداث الاقتصادية المستقبلية، أي توفر كافة المعلومات التي من شأنها مساعدة صاحب القرار للوصول إلى الهدف المحدد من إقامة المشروع المقترح. ففي ظل هذه الظروف تتم عملية تقييم الربحية التجارية باستخدام العديد من المعايير التي تتراوح بين البساطة والدقة والتعقيد كما أن لكل منها مزاياه وعيوبه، وتتمثل في:

- معيار فترة الاسترداد (Délai de Récupération): تعتبر فترة الاسترداد من الطرق القديمة لتقييم المشاريع الاستثمارية، كما يعتبر من أبسط المعايير التي تعتمد من أجل ذلك، وهي تبين عدد السنوات اللازمة لتغطية تكلفة الاستثمار الأولي أو تمثل عدد السنوات المطلوبة لاستعادة قيمة الاستثمار الأصلي بواسطة العوائد المتولدة عنه.

وحسب هذا المعيار فإن المشروع يخضع لحد أقصى لفترة الاسترداد يطلق عليها فترة الاسترداد القصوى المقبولة والمحددة مسبقا من طرف الجهة التخطيطية العليا وكذلك حسب الجهة المالكة للمشروع.

تعد فترة الاسترداد القصوى المقبولة، المحدد الأساسي الذي يتم من خلاله رفض أو قبول المشروع عن طريق المقارنة بينها وبين فترة الاسترداد للمشروع.

فإذا كانت فترة الاسترداد أقصر من فترة الاسترداد القصوى المقبولة، في هذه الحالة يعتبر المشروع مقبولاً. أما إذا كانت فترة الاستيراد أطول من فترة الاستيراد القصوى المقبولة، فالمشروع يعتبر المشروع مرفوضاً.

وتتم احتساب فترة الاستيراد حسب الصيغة التالية:

المعادلة رقم (4-5): معيار فترة الاستيراد

$$DRC = \frac{I_0}{CFN}$$

حيث:

DRC: فترة الاسترجاع (الاسترداد)

I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري

CFN: صافي التدفق السنوي مع فرضية ثباته.

- معيار معدل المتوسط للعائد TRM: يطلق على هذا المعيار في بعض الأحيان بمعدل العائد المحاسبي ويعرف بأنه عبارة عن النسبة المئوية بين متوسط العائد السنوي إلى متوسط التكاليف الاستثماري وبعد خصم الاهتلاكات والضريبة. إن قاعدة القرار وفق هذا المعيار تتم على أساس مقارنة النتيجة المتحصل عليها مع سعر الفائدة السائد في السوق، حيث يعتبر المشروع مقبولاً اقتصادياً عندما تكون النتيجة أكبر من سعر الفائدة السائدة في السوق، أما في الحالة العكسية فالمشروع يكون مرفوضاً.

ومما سبق نستخلص أن هذا المعيار TRM ما هو إلا تعبير عن الكفاية الحدية لرأس المال والتي

تمثل الربح الصافي الذي يتم تحصيله من خلال استثمار وحدة نقدية.

ويحتسب المعدل المتوسط للعائد TRM وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد متوسط الأرباح السنوية الصافية التي ينتظر أن يحققها المشروع وكما تظهر في حسابات الأرباح والخسائر في القيود المحاسبية (أي أن أعباء الاهتلاك تعتبر جزءاً من نفقات التشغيل) أو تحديد صافي الربح في سنة اعتيادية من عمر المشروع.

الخطوة الثانية: تحديد رأس المال المستثمر في المشروع، وفي هذا الصدد نجد أن TRM قد يأخذ في حسابه مقدار رأس المال المستثمر أو قد يأخذ مقدار حقوق المساهمين فقط.

الخطوة الثالثة: احتساب معدل العائد المحاسبي، وذلك بإحدى الطريقتين:

المعادلة (5-5): معيار معدل المتوسط للعائد على أساس تكاليف الاستثمار

$$TRM_i = \frac{PA_M}{I_0}$$

حيث:

TRM_i: معدل العائد المتوسط حسب تكاليف الاستثمار

PA_M: متوسط الربح السنوي

I₀: تكاليف الاستثمار

المعادلة (5-6): معيار معدل المتوسط للعائد على أساس حقوق المساهمين

$$TRM_{cp} = \frac{PA_M}{CP}$$

حيث:

TRM_{cp}: معدل المتوسط للعائد حسب حقوق المساهمين

CP: حقوق المساهمين (رأسمال المساهمين)

• معيار صافي القيمة الحالية (Valeur Actuelle Nette): يسمح معيار صافي القيمة الحالية

VAN استحداث جميع التدفقات النقدية سواء الداخلة منها أو الخارجة، وهذا يعني الرجوع

بالتدفقات النقدية إلى الزمن صفرومن تم جمعها.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص الخطوات الأساسية التي يتم من خلالها حساب صافي

القيمة الحالية، وهي على التوالي:

- إعداد قائمة التدفقات النقدية للمشروع.

- تحديد معدل الخصم أو الاستحداث **Actualisation** والذي في أغلبية الأحيان يتمثل في سعر

الفائدة للقروض طويلة الأجل.

- استخراج معاملات الخصم من الجداول المستخدمة لهذا الغرض، وذلك للسنوات الموافقة لغرض

التحليل.

- استحداث جميع التدفقات النقدية (منافع وتكاليف).

- حساب صافي القيمة الحالية طبقا للمعادلة التالية:

المعادلة رقم (5-7): صافي القيمة الحالية

$$VAN = PV \text{ in flows} - PV \text{ out flows}$$

بحيث:

PV in flows: صافي القيمة الحالية

PV in flows: القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

PV out flows: القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

ويمكن التعبير عن المعادلة (5-7) من خلال المعادلة التالية:

معادلة رقم (5-7): صافي القيمة الحالية في حالة تباين قيم التدفقات النقدية

$$VAN = \frac{CFN_1}{(1+i)^1} + \frac{CFN_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CFN_t}{(1+i)^t} + \dots + \frac{CFN_n}{(1+i)^n} - I_0$$

$$VAN = \sum_{i=1}^{t=n} \frac{CFN_n}{(1+i)^n} \cdot I_0 \quad \text{أو:}$$

حيث:

I_0 : تكاليف الاستثمار

CFN: التدفقات النقدية الصافية خلال عمر المشروع

i : معدل الخصم أو الفائدة

المعادلة رقم (5-8): صافي القيمة الحالية في حالة تساوي قيم التدفقات النقدية

$$VAN = \frac{CFN}{(1+i)^1} - \frac{CFN}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CFN}{(1+i)^n} - I_0$$

وإذا أردنا تفصيل هذه العلاقة بإدراج القيمة المتبقية من الاستثمار في آخر سنة فتصبح صيغة

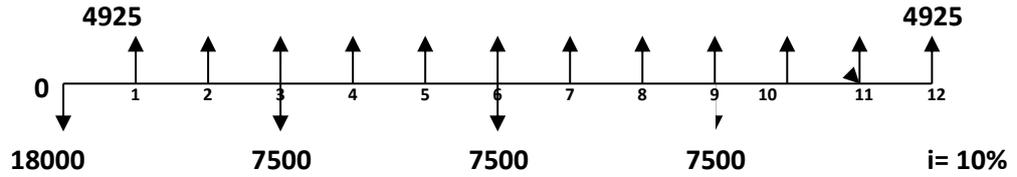
صافي القيمة الحالية كما يلي:

$$VAN = - I_0 - CFN \frac{1 - (1+i)^{-t}}{i} + \frac{VR}{(1+i)^t}$$

حيث:

VR: القيمة المتبقية من الاستثمار (désinvestissement)

ومن أجل تبسيط الحالة العامة لحساب VAN نقترح المثال التالي:



$$PV \text{ inflows} = 4925 \sum_{t=1}^{12} \frac{1}{(1+0.1)^t} = 33557$$

$$PV \text{ out flows} = 18000 + \frac{7500}{(1+0.1)^3} + \frac{7500}{(1+0.1)^6} + \frac{7500}{(1+0.1)^9} = 31049$$

$$VAN = PV \text{ inflows} - PV \text{ outflows} = 33557 - 31049 = 2508.$$

ويمكن لقيمة صافي القيمة الحالية أن تقترب بثلاثة حالات هي:

- لما $\langle 0 \text{VAN}$: في هذه الحالة يتم قبول المشروع لأن القيمة التدفقات النقدية الداخلة أكبر من

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة.

- لما $\langle 0 \text{VAN}$: في هذه الحالة يتم رفض المشروع لأن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

أقل من القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة.

- لما $= 0 \text{VAN}$: في هذه الحالة تكون القيم الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة متساوية،

وهو الحد الأدنى المقبول للمشروع.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية وهي تشتمل على الخصائص التالية:

- مراعاة العناصر الأساسية لتقييم الاستثمارات وهي أخذ كل التدفقات النقدية على مدار حياة

المشروع، والاستحداث بمعدل يساوي معدل تكلفة رأس المال، وأخذ تكلفة المشروع في الزمن الذي أنفق

فيه.

- يتم الاختيار من بين المشاريع المستقلة تلك التي لها أعلى مردودية، أي اختيار الاستثمار ذي القيمة

الحالية الصافية الأكبر.

- حسب معيار صافي القيمة الحالية يعتبر المشروع الذي يحقق عائد يوازي معدل الفائدة السائد

في السوق، لا يحقق أي ربح. أي لو وضع صاحب المشروع تلك الأموال في البنك لحصل على نفس العائد.

معيار معدل العائد الداخلي (Taux de Rentabilité Interne): يمكن التعبير عن معدل العائد الداخلي

على أنه المعدل للاستحداث الذي يساوي بين مجموع التدفقات النقدية الحالية والتكلفة الأولية

للاستثمار.

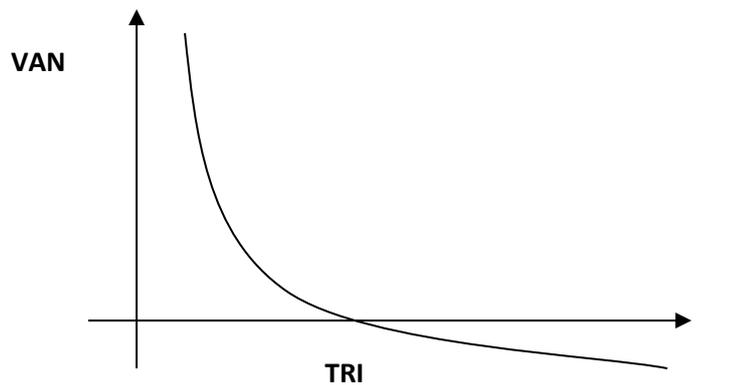
وحسب التعريف فإن معدل العائد الداخلي هو معدل الاستحداث Actualisation الذي يجعل القيمة الحالية الصافية للمشروع تساوي الصفر. وبالتالي إذا رمزنا إلى معدل العائد الداخلي بـ i^* فإنه يحقق المعادلة:

معادلة رقم (5-9): معدل العائد الداخلي TRI

$$TRI = VAN = \sum_{i=1}^n \frac{CFN_n}{(1+i^*)^t} - I_0 = 0$$

بما أن معدل العائد الداخلي TRI هو الذي يجعل صافي القيمة الحالية معدوماً، هذا يعني كلما زاد i تنخفض مجموع التدفقات النقدية المستحدثة وبذلك ينخفض صافي القيمة الحالية VAN حتى ينعدم TRI ثم يصبح سالبا. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): معدل العائد الداخلي TRI



Source : J. Teulié, P. Topscalian, « Finance » ; Op-cit, P 114.

ولحساب معدل العائد الداخلي، والذي يعتمد أساساً على أسلوب المحاولة والخطأ نتبع الخطوات التالية:

- حساب صافي التدفق النقدي لكل سنة من عمر المشروع.
- اختيار معدل الخصم لإجراء العملية الأولى في عملية الحساب.
- حساب VAN الموالية لمعدل الخصم الذي سبق اختياره في الخطوة السابقة.
- نختار معدل خصم أو استحداث آخر للمحاولة الثانية، مع مراعاة أنه إذا كانت VAN في الخطوة السابقة سالبة، فإننا نختار معدل خصم أقل من المعدل الأول، أما إذا كانت VAN موجبة فنختار معدل خصم أكبر من المعدل الأول.
- نحسب VAN للمحاولة الثانية، ونكرر المحاولة حتى نصل إلى قيمتين لصافي القيمة الحالية إحداهما موجبة وأخرى سالبة.

- نحسب معدل العائد الداخلي باستخدام أسلوب الاستكمال كالتالي:

$$TRI = i_1 + DIF(i) \frac{|VAN_1|}{|VAN_1| + |VAN_2|}$$

بحيث:

$$i_1 < i_2$$

VAN_1 : صافي القيمة الحالية المحسوبة على أساس i_1 وتمثل قيمة موجبة

VAN_2 : صافي القيمة الحالية المحسوبة على أساس i_2 وقيمة سالبة

$DIF(i)$: الفرق ما بين المعدلين i_1 و i_2

ومن أجل توضيح الحالة العامة لحساب المعدل العائد الداخلي إليك المثال التالي:

نفرض أنه تم استحداث التدفقات عند مستويات مختلفة حيث أن الإنفاق الاستثماري يقدر ب

1400 وتتوزع التدفقات السنوية الجارية الصافية كما يلي:

السنوات	1	2	3	4
---------	---	---	---	---

600	600	600	600	القيمة
-----	-----	-----	-----	--------

- فعند استحداث (خصم) التدفقات النقدية بمعدل خصم 10 % تم الوصول إلى VAN تقدر ب

501

- أما استحداث التدفقات بمعدل خصم 12 % تم الوصول على VAN تقدر ب 63

- وعند استحداث التدفقات النقدية بمعدل خصم 14 % تم الوصول إلى VAN تقدر ب 298- وعند

الوصول إلى هذه الحالة، يتم اللجوء إلى تحديد المعدل العائد الداخلي باستخدام أسلوب الاستكمال:

$$TRI = 12 + (14 - 12) \frac{63}{298 + 63} = 12.34$$

إن اللجوء إلى المعدل العائد الداخلي TRI من أجل تحديد ربحية المشروع يتم عن طريق المقارنة

بينه وبين سعر الفائدة (معدل الخصم) السائد في السوق، فإذا كان:

- سعر الفائدة السائد في السوق أعلى من معدل العائد الداخلي هذا معناه VAN سالبة وبالتالي

فإن المشروع يكون مرفوض.

- سعر الفائدة السائد في السوق أقل من معدل العائد الداخلي هذا يدل على أن VAN موجبة

وبالتالي المشروع يكون مقبول.

- أما في حالة تساوي كل من معدل العائد الداخلي وسعر الفائدة فإن الـ VAN تكون مساوية للصفر.

وفي حالة المقارنة بين المشاريع وترتيبها حسب أفضليتها يعتبر المشروع الذي يحقق معدل العائد الداخلي

الأعلى هو الأفضل. وكغيره من المعايير يتميز معدل العائد الداخلي بمجموعة من المزايا والعيوب.

المحاضرة الثامنة: مخطط الأعمال للمشروع المقاولاتي

أولاً: مفهوم مخطط الاعمال للمشروع المقاولاتي

يشكل مخطط العمل عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه

يعرف بأنه وثيقة رسمية توضح العمل الذي تم إعداده وفق نتائج دراسة الجدوى من الفكرة إلى التنفيذ والتي تعتبر خريطة الطريق والعملية المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويعرف كذلك بأنه ملف تمهيدي شامل يقدم خطط مفصلة لمختلف جوانب المشروع الذي يساعد في تقدير مدى إمكانية تحقيق المردودية المستقبلية. وعرف كذلك بأنه وثيقة عمل شاملة تضبط مزاولة نشاط المشروع لبلوغ أهداف محددة وفق إمكانيات محددة.

ويتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- الوضوح وسهولة الفهم،
- الدقة والابتعاد عن التعقيد،
- الواقعية وقابلية التنفيذ،
- الإيجاز والبعد عن التوسع والتكليف،
- دقة الصياغة وفق أو الأهداف،
- المصدقية بإرتباطها بالمعطيات الموثوق فيها،

- الهيكلية الجيدة له وذلك بعرضها بشكل منطقي ومتسلسل لعناصرها الأساسية والفرعية؛

- التجانس والإنسجام في عرض بياناتها وتحليلها،

- الشمولية بإرتباطها منطقيا بمختلف جوانب المشروع،

- النظرة المستقبلية،

- المرونة وقابلية التعديل وإدخال التحسينات.

ثانيا: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

- المخطط التنظيمي: يصف مجموعة العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم (بين الأفراد داخل جماعات

العمل) وخارج التنظيم (بين المؤسسة والأطراف الأخرى الفاعلة).

- المخطط المالي: وهو يتضمن أساسا الجداول المالية (تشمل الإحتياجات المالية وأهم المصادر المحتملة

لها)، والجداول المحاسبية (التي تشمل أساسا تفصيلات إسترجاع تكلفة رأس المال ومؤشرات المردودية).

- المخطط التسويقي: وهو عبارة تسلسل علمي لخطوات تحديد الأشياء ذات القيمة السوقية بالنسبة

للمشروع والتي تحدد وفقا للأهداف المرجوة والمسطرة.

- المخطط الإنتاجي: وتتمثل في مختلف عمليات الأعمال التي تربط بين الإمكانيات المتوفرة والأهداف

المسطرة للمشروع، أي يحدد مدخلات ومخرجات المشروع.

ثالثا: معايير تقييم الأفكار: يجب الإدراك أنه ليس كل فكرة بالضرورة أن تكون مشروع ناجح لهذا يجب

تقييم أفكارك جيدا قبل التجسيد الفعلي لها في مشروع مقاولاتي أي إتخاذ قرار التنفيذ، تتمثل أهم

المعايير المعتمد عليها في تقييم الأفكار ما يلي:

- المعيار الشخصي والذاتي والتي تعبر عن مدي توافق الخصائص والمهارات الشخصية للفرد وفكرة

المشروع المراد إعتماده؛

- المعيار المعرفي والعلمي للشخص والذي يعبر عن المستوى العلمي والمعرفي للفرد وخبرته الميدانية العملي؛

- المعيار المالي ويعبر عن مدى توفر الحد الأدنى من رأس المال الذاتي لتنفيذ المشروع من جهة ومختلف برامج التمويل المتاحة لتغطية النقص في رأس المال المستثمر؛
- المعيار الإقتصادي ويتمثل أساسا في دراسة جانب المردودية المتوقعة من خلال تقدير تكاليف الإنطلاق والإنتاج من جهة ومقدار الفوائد المراد تحقيقها من جهة أخرى؛
- المعيار البشري ويتمثل في ما مدى توفر الكفاءات واليد العاملة ذات المهارة التي تتناسب ومتطلبات تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه؛
- المعيار السوقي ويتمثل أساسا في ما مدى توفر الحصة السوقية المناسبة لإستعاب مخرجات مشروعه المقاولاتي.