١١

بسم الله الرحمن الرحيم



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم

المشاريع الصغيرة

الأول الثانوي / فرع الريادة والأعمال

فريق التّأليف:

د.إسلام عبدالجواد (منسقاً)
د. يوسف أبوفارة
د. شاكر شلالفة
م. أحمد سمحان
م. أبان البرغوثي
أ. تغريد نجاجرة



أ. رندة الطويل

قررت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين
تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨ م

الإشراف العام

رئيس لجنة المناهج	د. صبري صيدم
نائب رئيس لجنة المناهج	د. بصري صالح
رئيس مركز المناهج	أ. ثروت زيد

الدائرة الفنية

الإشراف الإداري	أ. حازم عجاج
التصميم الفني	أ. إيمان إتيم

التحكيم العلمي	د. محمود ملحم
التحكيم اللغوي	د. وفاء الجيوسي
المتابعة للمحافظات الجنوبية	د. سمية النخالة

الطبعة الأولى
٢٠١٩ م/ ١٤٤٠ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز المناهج

حي الماصيون، شارع المعاهد
ص. ب 719 – رام الله – فلسطين
pcdc.edu.ps | pcdc.mohe@gmail.com
فاكس 2969377-2-970+ | هاتف 2969350-2-970+
moehe.gov.ps | mohe.pna.ps | mohe.ps
.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym

تقديم

يتصف الإصلاح التربوي بأنه المدخل العقلاني العلمي النابع من ضرورات الحالة، المستند إلى واقعية النشأة، الأمر الذي انعكس على الرؤية الوطنية المطورة للنظام التعليمي الفلسطيني في محاكاة الخصوصية الفلسطينية والاحتياجات الاجتماعية، والعمل على إرساء قيم تعزز مفهوم المواطنة والمشاركة في بناء دولة القانون، من خلال عقد اجتماعي قائم على الحقوق والواجبات، يتفاعل المواطن معها، ويعي تراكيبها وأدواتها، ويسهم في صياغة برنامج إصلاح يحقق الآمال، ويلامس الأماني، ويرنو لتحقيق الغايات والأهداف.

ولما كانت المناهج أداة التربية في تطوير المشهد التربوي، بوصفها علماً له قواعده ومفاهيمه، فقد جاءت ضمن خطة متكاملة عالجت أركان العملية التعليمية التعلمية بجميع جوانبها، بما يسهم في تجاوز تحديات النوعية بكل اقتدار، والإعداد لجيل قادر على مواجهة متطلبات عصر المعرفة، دون التورط بإشكالية التشتت بين العولمة والبحث عن الأصالة والانتماء، والانتقال إلى المشاركة الفاعلة في عالم يكون العيش فيه أكثر إنسانية وعدالة، وينعم بالرفاهية في وطن نحمله ونعظمه.

ومن منطلق الحرص على تجاوز نمطية تلقّي المعرفة، وصولاً لما يجب أن يكون من إنتاجها، وباستحضار واعٍ لعديد المنطلقات التي تحكم رؤيتنا للطالب الذي نريد، وللبنية المعرفية والفكريّة المتوخّاة، جاء تطوير المناهج الفلسطينية وفق رؤية محكومة بإطار قوامه الوصول إلى مجتمع فلسطيني ممتلك للقيم، والعلم، والثقافة، والتكنولوجيا، وتلبية المتطلبات الكفيلة بجعل تحقيق هذه الرؤية حقيقة واقعة، وهو ما كان له ليكون لولا التناغم بين الأهداف والغايات والمنطلقات والمرجعيات، فقد تآلفت وتكاملت؛ ليكون النتاج تعبيراً عن توليفة تحقق المطلوب معرفياً وتربوياً وفكرياً.

ثمّة مرجعيات تؤطّر لهذا التطوير، بما يعزّز أخذ جزئية الكتب المقررّة من المنهاج دورها المأمول في التأسيس؛ لتوازن إبداعي خلّاق بين المطلوب معرفياً، وفكرياً، ووطنياً، وفي هذا الإطار جاءت المرجعيات التي تم الاستناد إليها، وفي طليعتها وثيقة الاستقلال والقانون الأساسي الفلسطيني، بالإضافة إلى وثيقة المنهاج الوطني الأول؛ لتوجّه الجهد، وتعكس ذاتها على مجمل المخرجات.

ومع إنجاز هذه المرحلة من الجهد، يغدو إزجاء الشكر للطواقم العاملة جميعها؛ من فرق التأليف والمراجعة، والتدقيق، والإشراف، والتصميم، وللجنة العليا أقل ما يمكن تقديمه، فقد تجاوزنا مرحلة الحديث عن التطوير، ونحن واثقون من تواصل هذه الحالة من العمل.

وزارة التربية والتعليم

مركز المناهج الفلسطينية

آب / ٢٠١٧

مقدمة

لقد تزايد الاهتمام بموضوع المشروعات الصغيرة، والتي تعد عماد الإقتصاد، بل المحطة الأولى لقطار المشروعات الكبيرة، والتي كانت بالأمس القريب صغيرة في حجمها، إذ تشكل نسبة مساهمتها في الإقتصاد الوطني الفلسطيني ما لا يقل عن (٩٨٪) من مساهمة المشروعات الاقتصادية، إذ تتركز عادة في مجال تجارة المفرق، وصناعة الخدمات، فكان لها الدور الأبرز في رفد السوق الفلسطينية بفرص عمل إضافية، تسهم في امتصاص جزء من نسب البطالة، فالعديد من الدول مشكلتها الأساس، لا تتمثل في قلة مواردها الاقتصادية، بل في شح الفكر الريادي؛ القادر على ترجمة الأفكار الريادية إلى مشاريع اقتصادية مُنتجة.

لقد ضَمَّنا كتابنا هذا أنشطة وتدريبات وحالات دراسية، هادفة لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة، وبما يعزز مفهوم الذات الإيجابية لديهم، ويصقل شخصياتهم، وقدرتهم على طرح أفكار ابتكارية، تخدم المجتمع الفلسطيني؛ عبر الإسهام في رفع مستويات الإنتاج والإنتاجية، والإسهام في تنويع المنتجات، وزيادة قدرتها على المنافسة، مع التجديد في هيكلية المشاريع الفلسطينية، بما يسهم في إعطاء ميزة تنافسية في الأسواق الاقتصادية العالمية، وبما ينعكس إيجاباً على الدخل المحلي والناتج القومي الفلسطيني.

يتكون هذا الكتاب من أربع وحدات دراسية، الأولى: مدخل إلى المشاريع الصغيرة؛ حيث تتحدث عن الوحدة عن ما هية المشاريع الصغيرة، ما أنواع المشاريع والأشكال القانونية، أما الوحدة الثانية: فتتحدث عن ريادة الأعمال، مفهوم الريادة والأهداف الريادية، أما الوحدة الثالثة: فقد تطرقنا فيها إلى مفهوم دراسة الجدوى للمشروع الصغير، ودراسة السوق، ومكونات الدراسة الفنية، وحساب الجدوى المالية للمشروعات، في حين الوحدة الرابعة تحدثت عن تمويل المشروعات الصغيرة، وأنواع التمويل المصرفي.

وعلى الرغم مما بذل من جهد ليتفق مع قدرات الطلبة واستعداداتهم، إلا أن الأساس يبقى للزملاء من المعلمين والمعلمات؛ بتطبيق ما ورد فيه من تدريبات وأنشطة، عبر آلية تنمي التفكير لديهم، ونحن نقدم هذا الكتاب في حلته الأولى، لنرجو من زملائنا المشرفين التربويين والمعلمين، تزويدنا بملحوظاتهم واقتراحاتهم لتطويره وتحسينه، بما ينعكس إيجاباً على الطالب الفلسطيني.
والله نسأل أن نكون قد وفقنا في تحقيق أهدافنا من إعداد هذا المقرر الدراسي، من بناء جيل متسلح بكفايات الفكر والعمل الريادي، مؤمن بقضايا مجتمعه، ومسهم إسهاماً إيجابياً في بناء اقتصاد المقاومة لدولته فلسطين، آملين من الله العزيز القدير أن يكون هذا العمل في ميزان حسناتنا، والله ولي التوفيق.

فريق التّأليف

المحتويات

الوحدة الأولى

مدخل إلى المشاريع الصغيرة ٢
ما هيّة المشاريع الصغيرة ٣
أنواع المشاريع ٨
الأشكال القانونية للمشاريع ١٤
تسجيل المشاريع الصغيرة ٢٠

الوحدة الثانية

ريّادة الأعمال ٢٧
ماهيّة ريّادة الأعمال ٢٨
الأهداف الرياديّة ٣٤
صناعة القرار الريّاديّ ٣٨
حاضنات الأعمال ٤٥

الوحدة الثالثة

دراسة الجدوى للمشروع الصغير ٥٣
دراسة الجدوى: المفهوم والأهميّة ٥٤
دراسة السّوق ٦٢
الدّراسة الفنيّة والدراسات الأخرى ٦٦
دّراسة الجدوى الماليّة ٧٣

الوحدة الرابعة

تمويل المشاريع الصغيرة ٩٤
التمويل: المفهوم والأهميّة ٩٥
التمويل: حجمه واستخداماته ٩٩
مصادر التمويل ١٠٥
أنواع التمويل المصرفيّ ١١٣
محدّدات اختيار مصدر التمويل ١١٧

الوَحدةُ الأولى: مدخل إلى المشاريع الصّغيرة

Introduction to Small Businesses



نتأمّل ثم نناقش: **مشروعك الصغير طريقك إلى مستقبل ناجح**

يتوقع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكونوا قادرين على **اختيار شكل ملكية المشروع الصغير وتسجيله بطريقة ملائمة مع طبيعة المشروع**، وذلك من خلال المهام الآتية:

١. تحليل حالة دراسية عن المشاريع الصغيرة لإدراك أهمية هذه المشاريع.

٢. تنفيذ أنشطة لتحديد أنواع المشاريع الصغيرة حسب معايير التصنيف المختلفة للمشاريع.

٣. تحليل حالة دراسية للتعرف على الاشكال القانونية للمشاريع.

٤. تنفيذ أنشطة للتميز بين مزايا المشاريع حسب الاشكال القانونية.

٥. تنفيذ أنشطة لتحديد الجهات الواجب مراجعتها عن ترخيص المشاريع.

الدّرس الأول

ماهيّة المشاريع الصغيرة
Essence of Small Businesses

لعلك تدرك أنّك الآن في مرحلةٍ مهمّةٍ من مراحل حياتك، وعليك في هذه المرحلة تعزيزُ مهاراتِك المعرفيّة والمِهْنيّةِ والوجدانيّة، التي من خلالها ستتمكّنُ لاحقاً من تحقيق فُرَصِ عملٍ تعود عليك وعلى مجتمعك بالفائدة، وفي ذلك الوقت ستتعرّضُ لخياراتٍ عدةٍ يتوجّب عليك دراستُها جيّداً، ومعرفة إيجابيّات وسلبيّات كلٍّ منها، وما يتناسب منها مع طموحاتك ورغباتك من ناحية، ومع مهاراتك وإمكاناتك من ناحيةٍ أخرى.

وسنتناول في هذا الدرس أحد أهمّ الخيارات المُمكنة، وهي إنشاء مشروعٍ صغيرٍ يعود بالفائدة عليك وعلى مجتمعك ، وبالتالي عليك الإلمام بكلّ ما يتعلق بهذا الخيار، من معرفةٍ، والتزاماتٍ؛ لتحقّقَ النجاح، وأهدافك الحياتيّة المرجوّة.

حالة دراسيّة (١): مشروعُ زيْدٍ الصغير

تخرّج (زيدٌ) من إحدى الجامعات الفلسطينيّة، حاصلاً على درجة البكالوريوس، تخصّص إدارة أعمال، وبعد عامٍ من تخرُّجِه يئس (زيد) من كثرة البحث والمحاولة للحصول على وظيفةٍ تحقّق طموحاته، فنصحه صديقٌ له ألّا يحلم بوظيفةٍ محدودةِ السقف، وأنْ يوجّهَ اهتمامه إلى الأعمال الحرّة؛ ليقتنصَ الفرصَ، ويساعدَ أهله، ويُحسّن وضعهم الماديّ، إضافةً إلى مساعدة أخيه (عمرو)، الطالب في كليّة الهندسة، الذي سيتخرّج بعد عام، تخصص هندسة إلكترونيّة، فقرّر عندها البدءَ بمشروعه الخاصّ، وأخذ يبحث عن فكرةٍ لمشروعه، فوجد أنّ المنطقة التي يعيش فيها بحاجةٍ إلى محلٍّ يوفّر كلَّ ما يلزمُ للأجهزة الخلويّة، وصيانتها، فقام باستئجار محلٍّ في منطقةٍ مناسبة، جهّزه بمساعدةٍ ماديّة من أخيه الذي يعمل في خارج البلاد، وقام بترخيصه ليصبح قانونيّاً، وكذلك قام بفتح ملفٍ ضريبيّ، حيث ينوي دفع الضريبة، فقد تعلّم أثناء دراسته أنّ دفع الضريبة واجبٌ وطنيّ واجتماعي، بتحصيلها توفّر الحكومة الخدمات للمجتمع، وبعد أنْ تخرّج أخوه عمرو قام زيدٌ بإقناعه بالعمل معه في المشروع نفسه، بدلاً من السفر للعمل في دولةٍ أخرى، وهكذا اتّفق الاثنان على توسيع المشروع، ليشملَ جميعَ الأجهزة الإلكترونية، بدلاً من الاقتصار على الأجهزة الخلويّة، وبهذا تزداد فرصُ الربح.

المطلوب:

اقرأ الحالة بتمعن، ثم ناقش التساؤلات الآتية:

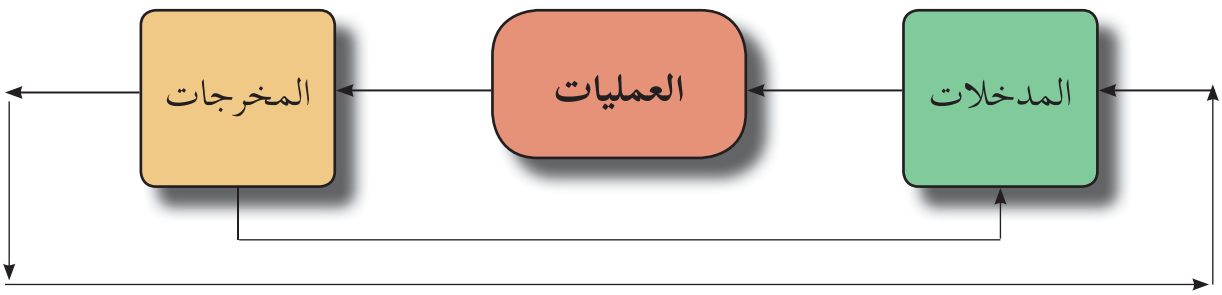
- ما أهمّ المنافع التي حقّقها زيدٌ من مشروعه الخاصّ؟
- ما أهمّ الفوائد التي عاد بها مشروع زيد بالنفع على المجتمع؟
- كيف حقّق المشروع هذه الفوائد له وللمجتمع؟



مفهوم المشروع الصغير

أنّ هناك مفاهيمَ عدةً مرتبطةً بمصطلح المشاريع، كمفهوم (مشروع استثماريّ)، و(مشروع صغير)، وقد يتسبّب ذلك في لَبْس ، ولإزالة هذا اللّبْس لا بدّ من معرفة أنّ كلمة صغير هي كلمةٌ نسبيّةٌ تختلف دلالتُها باختلاف الشخص الذي يسمعها، والبيئة التي يعيش فيها، فتعريفُها يختلف من دولةٍ إلى أخرى، ومن مجتمعٍ إلى آخر، ففي دولٍ كبيرةٍ مثل أمريكا، والصين، واليابان يتضمّن مصطلحُ (مشروع صغير) دلالاتٍ تختلف عن تلك التي يدلّ عليها في فلسطينَ، والأردنِّ، ولبنانَ؛ وذلك لوجود فارقٍ بين هذه البلدان في حجم الاقتصاد، وحجم السوق، وعدد العاملين في المنشآت، وهذا ما يؤدي إلى اختلاف المعايير المتّبعة في تصنيف المشاريع.

فالمشروع الاستثماريّ: هو مجموعةٍ من النشاطات التي تقوم على استخدام الموارد الماديّة والبشريّة لغرض إنتاج سلعٍ، أو تقديمِ خدماتٍ؛ لتسويقها إلى فئةٍ من الناس، لسدّ حاجةٍ معيّنةٍ لديهم؛ بهدف تحقيق الربح، وإذا لم يكن المشروع هادفاً للربح، بل يسعى إلى تحقيق أهدافٍ اجتماعيّة أخرى، فهو مشروعٌ خيريٌّ، أو اجتماعيّ، وليس مشروعاً استثماريّاً، ويُمكن النظر إلى المشروع كنظام؛ يتكوّن من مجموعةٍ من العناصر: المدخلات، والعمليّات، والمخرجات، والتغذية الراجعة، والشكل (١- ١) يوضّح ذلك:



شكل (١ - ١) المشروع الاستثماريّ كنظام

أمّا **المشروع الصغير** فهو بالتأكيد مشروع استثماريّ، ولكنه يُعدّ صغيراً نتيجة مواصفاته، مقارنةً مع غيره من المشاريع الاستثماريّة، وأهمّ مواصفات المشروع الاستثماريّ الصغير عادةً ما يأتي:

- عدم فصل الملكيّة عن الادارة: المالك هو مدير المشروع.
- توفير رأس المال بوساطة فرد أو مجموعة صغيرة من الملّاك.
- حجم المشروع صغير بالنسبة إلى قطاع الصناعات، أو الخدمات التي ينتمي اليها.

ومن هنا يُمكنُ تعريفُ المشروع الصغير تعريفاً مبسّطاً على أنّه: **منشأة شخصيّة يديرُها مالكوها غالباً، تعمل في نطاق السوق المحليّة، وبعناصرِ إنتاجٍ مخرجاتُها تنافس الصناعات الأجنبية محليّاً، مقارنةً مع مثيلاتها في المجال نفسه من الصناعة.**

أتعلّم :

- إدارة المشروع الصغير هي منهج منظم لتخطيط أنشطة المشروع الصغير وتنظيمها والرقابة عليها، إضافة إلى توجيه العاملين فيه.
- التغذية الراجعة: تمثل ردّ فعل المستهلك على منتجات المشروع الاستثماريّ.
- المُنتَج هو السلع والخدمات التي ينتجها المشروع الاستثماريّ؛ لتلبية حاجات ورغبات زبائنه.



أهميّة المشاريع الصغيرة

للمشاريع الاستثماريّة عموماً، ومن ضمنها المشاريع الصغيرة أهميّةٌ بالغةٌ في نموّ المجتمعات، وتقدُّم الدول؛ لما تقدّمه أو تُنتجُه من سلعٍ وخدماتٍ نستهلكها يوميّاً، وهي توظّف معظم القوى العاملة في أيّة دولة؛ بمعنى أنّها تعمل على توفير فرص عملٍ لأفراد المجتمع، وتُسهم في زيادة دخل الأفراد، وتحقيق الرّفاه الاجتماعيّ لهم.

كما أنّ المشاريع الاستثماريّة بفضل ما تُحقّقُه من أرباحٍ، وما تدفعه من ضرائبَ، تسهم في زيادة إنفاق الحكومة على الخدمات العامّة للمجتمع، مثل: الطُّرُق، والجسور، والتعليم، والصّحة، ورواتب وأجور العاملين، والموظفين الحكوميّين، ودفع المعونات للأُسَرِ الفقيرة، وللمزارعين المتضرّرين، وللحالات الاجتماعيّة الأخرى.

كما أنّ ناتج هذه المشاريع يسهم في زيادة الدخل القوميّ، والناتج المحليّ الإجمالي، وبالتالي يُسهم في تطوير اقتصاد الدول وازدهارها؛ ما يكسبها الهيبة والاحترام الدوليّ؛ لذا فإن المشاريع الاستثماريّة تُعدُّ عماد الاقتصاد والتقدّم والرفاه في أيّ بلد.

لعلّه قد اتضح لك الآن، أنّ منافع المشاريع الاستثماريّة لا تعود على المُلاّك فقط، بل تنعكس هذه المنافع على المجتمع عموماً، والتدريب (١-١) يبيّن ذلك.



تدريب (١-١): يحتوي الجدول الآتي بعض المنافع التي تحقّقها المشاريع الصغيرة، **والمطلوب** تحديد إذا ما كانت المنفعة تعود على مالك المشروع مباشرةً، أو على المجتمع، أو كليهما معاً:

	الفائدة	تعود مباشرة للمالك	تعود مباشرة للمجتمع	تعود للمالك والمجتمع
١	التشغيل الذاتيّ، وإيجاد فرص عمل.			
٢	حلُّ مشكلة، أو سدّ حاجة في المجتمع.			
٣	الحدّ من البطالة.			
٤	زيادة دخول الأفراد، وتحقيق الرفاهية لهم.			
٥	الاستقلال الاقتصاديّ، والبعد عن التبعيّة الاقتصاديّة لدول أخرى.			
٦	زيادة الدخل القوميّ.			
٧	الإسهام في دعم المؤسّسات الخيريّة.			
٨	رفع مكانة الفرد في مجتمعه.			
٩	توفير العملات الصعبة.			
١٠	زيادة الإنفاق على الخدمات العامّة.			
١١	الحدّ من هجرة الأموال إلى الخارج.			
١٢	الحدّ من هجرة الكفاءات البشريّة إلى الخارج.			
١٣	الحريّة والاستقلاليّة في العمل.			
١٤	التطوّر الاقتصاديّ، وتحقيق المكانة بين الدول.			

أتعلّم:

تمثِّلُ المشاريع الصغيرة حيّزاً مهمّاً في الاقتصاد الوطنيّ؛ إذ تشكّل نسبةً عاليةً جداً من المؤسسات الاقتصاديّة المختلفة العاملة في فلسطين، وأصبح للمشاريع الصغيرة دورٌ مميّزٌ في البناء والتطوير، ومعالجة المشكلات الاجتماعيّة، ويمكن للمشاريع الناجحة منها، امتلاكُ القدرة على منافسة الصناعات الأجنبيّة، كما يمكن لبعضها الإسهام في جذب الاستثمارات الخارجيّة للوطن.

أسئلة الدرس الأول

س١: عرّف كلًّا من:

أ- المشروع الاستثماري. ب- المُنتج. ج- المشروع الصغير .

س٢: المشاريع الصغيرة تُعدّ عماد التقدم والحضارة في المجتمعات، وضّح ذلك.

س٣: علّل:

أ- المشاريع الصغيرة تخدم المجتمع ككلّ، وليس ملّاكها فقط.

ب- يختلف تصنيف المشاريع من دولةٍ إلى أخرى.

س٤: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصويب العبارات الخاطئة.

أ- يُعدّ الطحين من مدخلات شركة المطاحن الفلسطينيّة. ( )

ب- لا يمكن اعتبار المشاريع الصغيرة من المشاريع الاستثمارية. ( )

جـ- تتمثّل الموارد الماليّة في التكاليف المباشرة، وغير المباشرة اللازمة لإنتاج السلعة. ( )

د- إدارة المشاريع تعني: التخطيط والتنظيم، والرقابة على أنشطته، وتوجيه العاملين فيه. ( )

الدّرس الثاني

أنواع المشاريع
Types of Businesses

تُسهم المشاريعُ الصغيرة في حلّ المشكلة الاقتصاديّة الأساسيّة المتمثّلة بعدم وجود قدرٍ كافٍ من المنتجات المطلوبة للمجتمع، من سلعٍ وخدمات؛ لذلك تتنوع المشاريع، لتغطية الاحتياجات والرغبات المختلفة لأفراد المجتمع، فتعدُّد حاجات المجتمع من السلع والخدمات من ناحية، وتعدُّد تخصّصات ومهارات أفراد المجتمع من ناحية أخرى، يَنتج عنه ظهورُ أنواعٍ متعددةٍ من المشاريع، ولكي نفهم احتياجات وأهداف هذه المشاريع، ونتمكن من متابعة أدائها علميًّا، لابدّ من تصنيفها؛ وذلك لتسهيل التعامل معها كمجموعات، لذلك لا بد من وجود معايير تمكّننا من تصنيف هذه المشاريع، وأهمّ المعايير المستخدمة: **حجم المشروع، ونوع نشاطه الاقتصاديّ، وشكل ملكيّته**.



تدريب (١-٢): تتعدّد المشاريع الاستثماريّة في: شكلها، وهدفها، وحجمها، وشكل ملكيّتها.
المطلوب: اكتب في الجدول الآتي أسماء مشاريع في محافظتك، ثم حدّد الخدمة أو السلعة التي تقدّمها، وشكل ملكيّتها، وهدفها الرئيس:

الرقم	اسم المشروع	نوع المشروع (أولي، صناعي، تجاري، خدمي، ...)	المُنتَج الذي يقدمه	هدفه	الملكية (عام، خاص، مختلط)
١					
٢					
٣					
٤					
٥					

لعلك لاحظت لأول مرّة، أنّ هذه المشاريع التي ربّما تمر بقربها يوميّاً، هي التي تصنع لك الكرّاس لتكتب فيه، والقلم لتكتب به، أو تطبع الكتاب لتقرأه، أو تُنتج السلعَ الغذائية لتأكلها، أو تَحيك لك القماش لتلبسَه، أو توفّر لك المعلمين لتدرسَ وتتعلَّم؛ فمنها البقّالة، والمتجر، والمصنع، ومنها الشركة، والمؤسّسة، والجامعة، والجمعيّة، ومنها ما تعود ملكيّته لفرد، ومنها ما تعود ملكيّته لمجموعةٍ من الأفراد ومنها ما تعود ملكيّته إلى جهةٍ حكوميّةٍ، أو قطاعٍ أهليّ.



تدريب (١-٣): من معايير التصنيف للمشاريع الاستثماريّة، حجم المشروع، ويُعدّ عدد العاملين أحد مقاييس الحجم، **والمطلوب:** اذكرْ أسماء مشاريع استثماريّة في محافظتك، وأدرجْها في الجدول الآتي، ثم صنفها حسب العدد التقريبي للعاملين فيها، كما يأتي:

الرقم	اسم المشروع	تصنيفه حسب الحجم		
		من (١ – أقل من ٦) عمال	من (٦ –١٥) عامل	من (١٦ عامل – فأكثر)
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

* **نستنتج ممّا سبق:** أنّ المشاريع تُقسَم حسب الحجم إلى ثلاثة أقسام؛ كبيرةٍ، ومتوسطةٍ، وصغيرةِ الحجم، وفي هذا الصدد قد نستخدم معايير متعدّدة لتحديد الحجم، فقد يكون الأساس في التصنيف هو حجم المبيعات السنويّ، أو عدد العاملين، أو حجم رأس المال، أو قيمة أصول المشروع، علاوةَ على أماكن تسويق منتجات المشروع محلياً، أو خارجيّاً.

من الجدير بالذكر أنّ هذه التصنيفات تختلف من دولةٍ إلى أخرى؛ وذلك لاختلاف حجم الاقتصاد وطبيعة تنظيمه، ويُمكنُ تقسيمُ أنواع المشاريع من حيث الحجم في فلسطين، إلى:

١. **المشاريع الصغيرة:** حيث لا يتجاوز عدد العاملين (٥) عمّال، ورأس المال لا يتجاوز خمسين ألف دينار، وعادة يتمّ تسويقُ منتجات المشروع محليّاً.
٢. **المشاريع المتوسطة:** في هذا الحجم من المشاريع يكون عدد العاملين محدوداً ما بين (٦–١٥) عاملاً، ورأس مالها لا يزيد عن نصف مليون دينار، وأحياناً يتمّ تصدير منتجات هذه المشاريع إلى الخارج.
٣. **المشاريع الكبيرة:** هي ما يزيد عدد عمّالها عن (١٦) عاملاً، ورأس مالها يكون كبيراً، وقد يصل إلى ملايين الدنانير، ويمكن أنْ تسوِّقَ منتجاتها محليّاً، وإلى الدول الأخرى أيضاً.



قضيّة للنقاش: كيف يمكن تشجيع المشاريع صغيرة الحجم، ومتوسطة الحجم في فلسطين على دخول الأسواق الخارجيّة؟

يمكن تصنيفُ المشاريع الاستثماريّة أيضاً من حيث طبيعة الجهة المالكة للمشروع، فهناك مشاريع عامّة، ومشاريع خاصّة، ومشاريع مختلَطة (مشاريع الشّراكة)، ويبيّن التدريب (١-٤) بعضاً من أشكالَ الملكيّة للمشاريع.



تدريب (١-٤): فيما يأتي مسمّياتٌ لمؤسّساتٍ، ومشاريعَ متنوعةٍ في خدماتها أو منتجاتها، **والمطلوب:** صنّفْ هذه المشاريع حسب ملكيّتها؛ بوضع إشارة (✗) تحت شكل الملكية:

الرقم	اسم المشروع	التصنيف من حيث الملكية		
		خاصّة	عامّة	أهليّة
١	البنك الإسلاميّ الفلسطينيّ.			
٢	فندق بيت لحم.			
٣	برج فلسطين السياحيّ.			
٤	المعهد الوطني للتدريب في وزارة التربية.			
٥	ميناء غزة .			
٦	جمعية إنعاش الأُسرة.			
٧	استراحة أريحا .			
٨	جمعيّة الهلال الأحمر الفلسطينيّ.			

* **ممّا سبق نستنتج:** أنّنا إذا أردنا تصنيف المشاريع من حيث الملكيّة، فإنّنا نتساءل: إلى من تعود الملكيّة لهذه المشاريع؟ بمعنى من هو صاحب المشروع، ومالكه من الناحية القانونيّة؟ وهنا قد يكون المالك هو الحكومة، أو الأفراد المواطنين، أو القطاع الأهلي، أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وفي هذا المجال، تُقسم المشاريع إلى الأقسام الآتية:

١. **المشاريع الخاصّة:** هي المشاريع التي يمتلكها أفرادٌ من المجتمع؛ بهدف تحقيق الربح، وتعظيم ومضاعفة ما يملكون من ثروات، وهذه المشاريع هي التي تشكّل ما يُطلقُ عليه القطاع الخاص، والذي يُشكّل غالبيّة المشاريع في دول العالم عدداً، وأكبر المشغّلين للعمالة فيها، بما في ذلك فلسطين.

٢. **المشاريع العامّة:** هي المشاريع التي تعود ملكيّتها للدولة، وكذلك أرباحها وخسائرها، ويُطلق عليها القطاع العام، وغالباً ما تقوم الحكومة بإنشاء مشاريعها في قطاعاتٍ ضروريّة، يصعب على القطاع الخاص الاستثمار فيها، إمّا لانخفاض ربحيّتها (وقد تكون غير هادفة للربح أصلًا، كالمستشفيات، والمدارس الحكوميّة)، أو لأنّها ذات نفعٍ عام، وضرورة ماسّة لأفراد المجتمع بأكمله؛ لمنع احتكارها من قبل القطاع الخاص، كمشاريع المياه والكهرباء.

٣. **المشاريع المشتركة:** هي المشاريع التي يتعاون فيها القطاع العام مع القطاع الخاص؛ لما تتطلّبه من رأس مالٍ كبير، أو مخاطرة عالية لا يحتملها القطاع الخاص منفرداً، أو حاجة لسلطة الحكومة حتى ينتظم المشروع، من ناحية أخرى يملك القطاع الخاص رأس المال، والقدرة على إدارة هذه المشاريع، بشكلٍ أكثر كفاءة وفعاليّة من القطاع العام، مع ملاحظة أنّ هدف الربح هو أساسيّ في

هذه المشاريع، وإلا لن يُقبِلَ القطاع الخاصّ على الاستثمار فيها أصلًا؛ لذلك فإنّ الشراكة تحقّق مصالح الطرفيْن، وقد بدأ هذا النوع من المشاريع بالانتشار مؤخراً لحلّ مشاكلَ يصعُب على القطاع الخاصّ إيجاد الحلول الذاتيّة لها دون تدخّل القطاع العام، ومن الأمثلة على هذا النوع في فلسطين، هو قيام القطاع الخاص ببناء مجمّعٍ تجاريّ، يحوي مواقف للسيّارات العموميّة على أرض مملوكة لبلدية مثلًا، مقابل أن يحصل على حق تشغيل المجمّع لمدة ١٥ سنة مثلًا، بحيث تؤول ملكيّة المجمّع، وتشغيله بعدها للبلدية.

٤. **المشاريع الأهليّة:** هي مشاريع غير هادفة للربح، تسعى إلى تقديم خدمات للمجتمع، ومن أمثلتها، الجمعيّات الخيرية المتنوعة، وبعض الجامعات، ومراكز الاستشفاء في فلسطين.

أتعلّم: غالبيّة المشاريع الاستثماريّة في فلسطينَ تتبع القطاع الخاص.

أخيراً، يمكن تقسيمُ المشاريع حسب طبيعة نشاطها الاقتصاديّ، فالمشاريع الاستثماريّة تتنوّع في أنشطتها لمواكبة التنوّع في حاجات المجتمع، من هنا يمكن تقسيمُ المشاريع الاستثماريّة، حسب نوع نشاطها الاقتصاديّ إلى أنواعٍ عِدة ، والتدريب (١-٥) يبيّن ذلك.

تدريب (١-٥): فيما يأتي مجموعةٌ من الأنشطة الاقتصاديّة المختلفة في مجالاتها، **والمطلوب:** تحديد نوع النشاط الاقتصاديّ لكل مشروع؛ بوضع إشارة (✗) في الخانة المناسبة:

الرقم	المشروع/ النشاط الاقتصادي	تصنيف المشاريع حسب النشاط الاقتصادي			
		قطاع أولي	قطاع صناعي	قطاع تجاري	قطاع خدمي
١	استخراج المعادن والأملاح من البحر الميت.				
٢	مزرعة لتربية الدواجن في رفح.				
٣	استغلال مساقط المياه لتوليد الكهرباء.				
٤	مصنع لتحويل الجوافة إلى عصائر في قلقيلية.				
٥	منجرة لتحويل الأخشاب المختلفة إلى أثاث.				
٦	استخراج الحجر والرخام الطبيعي من جبال الخليل في فلسطين.				
٧	نشاط أصحاب البسطات والباعة المتجولين في شوارع مدينة غزة.				
٨	مكتب وساطة لبيع العقارات في رام الله.				
٩	مشروع لتعليب الأسماك في مدينة عكّا الفلسطينيّة.				
١٠	إنشاء قناة الغور لريّ المزروعات في الأغوار الفلسطينيّة.				

* **نستنتج مما سبق:** أنّ تصنيف المشاريع حسب نشاطها الاقتصاديّ، يتطلّب معرفة الأنشطة التي تمارسها هذه المشاريع، وبناءً على ذلك يمكنُ تقسيمُ المشاريع إلى أربعة أقسام:

١. **مشاريع القطاع الأوّلي:** هي المشاريع التي يتركّز نشاطُها الاقتصاديّ في استخراج الموادّ الأوّليّة من مصادرها الطبيعية؛ كاستخراج الحجارة من المحاجر، واستخراج المعادن (مثل الفوسفات، والغاز، والبترول، وغيرها)، وكذلك المشاريع الزراعيّة؛ كمشاريع تربية الحيوانات، ومشاريع زراعة الأرض بالحبوب والخضراوات والأشجار؛ ومن المشاريع الأولية أيضاً مشاريع: بناء السدود، وحفر قنوات الريّ، وبِرَك الاسترزاع السمكيّ، واستخراج الغاز، والحصول على المواد الأوّليّة من الثروة الحيوانية، وغيرها.

٢. **المشاريع الصناعيّة:** هي المشاريع التي تقوم بتحويل الموادّ الأوّليّة إلى منتجات نهائيّة جاهزة للاستخدام، من قِبَل المستهلك، أو منتجات وسيطة بحاجة إلى استكمال تصنيعها في مشروعٍ آخر، حتى تصبحَ جاهزةً للاستخدام، ومن الأمثلة على هذه المشاريع في فِلَسطينَ: مصانع الألبان، ومصانع الحديد، ومصانع دباغة الجلود، وصناعة الأحذية الجلديّة، وصناعة الصابون، وصناعة السمن النباتيّ، وغيرها.

٣. **المشاريع التجاريّة:** هي التي تقوم بشراء السلع، وإعادة بيعها بسعر أعلى لتحقيق الربح، فمثلاً يقوم تجّار التجزئة بشراء سلعٍ بالجملة، وبيعها بالمفرّق للمستهلكين، بحيث يكون سعر البيع للمستهلك أعلى من سعر التكلفة على التاجر؛ وذلك ليتمكّن التاجر من تحقيق الربح؛ أي أنّ التاجر يقوم بتقريب السلع للمستهلك، وبيعها مقابل ربحٍ معيّن، ومن الأمثلة على هذا النوع من المشاريع: محلّات تجّار التجزئة، ومحلّات تجّار الجملة.

٤. **المشاريع الخدميّة:** تقوم هذه المشاريع بتقديم خدمات مقابل الحصول على أموال، وليس بيع السلع، ومن الأمثلة على هذه المشاريع تلك التي تقدّم خدمات الصيانة، والاستشارات، والخدمات البنكيّة، والتأمين بمختلف أنواعه، وعمل برامج الحاسوب، والبرمجيّات المحاسبيّة، وخدمات الطيران والمطارات، وخدمات السماسرة، ومكاتب الوساطة الماليّة.

قضيّة للبحث:

بالرجوع إلى (الإنترنت)، ابحث في تصنيفات أخرى للمشاريع، حسب نوع نشاطها الاقتصاديّ، (مثل تصنيف " ISIC ")، وقارنها بما ورد في الكتاب المقرّر.

نشاط (١):

يُكلَّف الطلبة بالرجوع إلى موقع الجهاز المركزيّ للإحصاء الفلسطينيّ؛ للاطّلاع على أحدث مسحٍ للمؤسّسات الاقتصاديّة في فلسطين، والحصول على البيانات المتعلّقة بتصنيف المشاريع، وأعداد ونسب كلٍّ منها.

أسئلة الدرس الثاني

س١: عرّف كلًّا من:

أ- المشروع التجاريّ ب- مشروع القطاع الأوّلي ج- المشاريع المشتركة.

س٢: أعطِ مثالين لكلٍّ ممّا يأتي، من البيئة الاقتصاديّة في فلسطين:

أ- قطاع أوّلي. ب- قطاع خدمي. ج- قطاع صناعيّ.

د- مشاريع كبيرة الحجم. هـ- مشاريع مشتركة.

س٣: عدّد مجموعة المعايير المُمكن استخدامُها لتصنيف المشاريع.

س٤: اذكر مثاليْن من البيئة الفلسطينية لكلٍّ ممّا يأتي:

أ- مشاريع خاصة. ب- مشاريع عامة. ج- مؤسسات خيرية.

س٥: لماذا تلجأ الحكومة إلى مشاركة القطاع الخاص في بعض المشاريع؟

س٦: علّل:

أ- تنوُّع المشاريع الاستثماريّة، وأشكال النشاط الاقتصادي فيها.

ب- اللجوء إلى تصنيف المشاريع الاستثماريّة .

س٧: قارنْ بين المشاريع التجاريّة، وبين المشاريع الصناعيّة، من حيث:

أ- الهدف. ب- النشاط. ج- العدد. د- المساهمة في حل مشكلة البطالة.

س٨: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي، مع تصويب العبارات الخاطئة:

أ- تُعدّ القروض البنكيّة من الأمثلة على المشاريع الخدميّة. ( )

ب- تحويل سلعة البندورة إلى رُبّ البندورة لبيعها للمستهلكين، يُعدّ مثالاً على القطاع التجاريّ. ( )

ج- أغلب المشاريع الاستثماريّة في فلسطين تجارية، وتتبع للقطاع الخاص. ( )

د- تُعدّ مشاريع بناء السدود ومقالع الحجارة، من الأمثلة على المشاريع الصناعيّة. ( )

هـ- تُعد المشاريع الخاصة أكبر مُشغِّل للقوى العاملة في فلسطين، مقارنة بمشاريع القطاعات الأخرى. ( )

و- مشاريع الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، هي مشاريع هادفة للربح. ( )

ي- عدد العاملين وحجم رأس المال، تُعدُّ أهمَّ عامليْن في تصنيف المشاريع الاستثماريّة، حسب الحجم. ( )

الدّرس الثالث

الأشكال القانونيّة للمشاريع
Legal Types of Business Firms

عند البَدءِ بالمشروع الاستثماريّ فإنّ من أهمّ الخيارات التي تؤثّر في أداء المشروع ومخاطره، هو الشكل القانونيّ لهذا المشروع، فاختيار الشكل القانونيّ يحدّد جوانب عدة، أهمّها: العلاقة بين المشروع والدائنين، وبين مُلّاك المشروع والعاملين لديهم، وبين الملّاك أو المساهمين أنفسهم، فالشكل القانونيّ هو الذي يوضّح المرجعيّة للمشروع، والموقف القانونيّ لكلّ فئةٍ ذات علاقة بالمشروع، وهناك عدة أشكال قانونيّة يمكن اختيارها، والحالة الدراسيّة الآتية تبيّن بعض الأشكال القانونيّة لهذه المشاريع.

أتعلّم : الشكل القانوني للمشروع: هو الشكل الذي يأخذه المشروع من الناحية القانونية عندما يحصل على ترخيص لإقامته وعند حصوله على وجود قانوني رسمي فهذا الشكل يحدد من يملك المشروع من الناحية القانونية، وما حقوق وواجبات كل من المالكين، والمشروع، والعلاقة بينهم.

حالة دراسيّة (٢): أيٌّ الأشكال القانونيّة أختار؟

تعيش جود في قرية باقة الشرقيّة، حيث يبلغ عدد سكّانها حوالي (٤٠٠٠) نسمة، وتقع في منطقة ساحليّة، ذات مُناخٍ معتدل، وتشتهر بالزراعة؛ لتوفُّر المياه فيها.

فكّرت جود في تأسيس مشروعٍ زراعيّ، هو بيوت بلاستيكيّة لزراعة الخضراوات بأنواعها، تمتلك جود الخبرة الكافية في هذا المجال، ولكنّها لا تملك من المال إلا مدّخراتِها الشخصيّة البالغة (١٥) ألف دينار، وهي في حاجة إلى قطعة أرضٍ تكفي للمشروع، وحين فكّرت جود مليّاً في كيفيّة التخلص من المعيقات لقيامها بالمشروع، فوجدت أنّ أمامها عدّة بدائل مُمكنة، ولكنّ عليها دراسةَ هذه البدائل؛ للتعرف إلى إيجابيّات وسلبيّات كلٍّ منها، وكانت هذه البدائل، على النحو الآتي:

١. **البديل الأوّل:** يمكن لجود القيام بهذا المشروع بشكلٍ فرديّ، حيث إنّ بإمكانها استئجار دونمٍ أرضٍ، وتجهيزه، ثم زراعته، وقد وجدت أنّ هذا البديل يمنحها حريّة التصرُّف، واتّخاذ القرارات، إضافة إلى سهولة الإجراءات التي عليها القيام بها؛ ليصبحَ مشروعها قانونيّاً، ولكن من ناحيةٍ أخرى، فحجم مشروعها سيكون محدوداً، إضافة الى أنّها ستتحمّل الخسائر كاملةً في حال حدوثها.

٢. **البديل الثاني:** يمكن لجود مشاركةُ صديقةٍ لها؛ و قد اقترحت على صديقتها أنْ توفّر قطعة أرض، فهي تمتلك أراضي كثيرة، حيث ستقوم جود بتجهيزها وزراعتها، وستتقاسم الاثنتان الربح والخسارة، ولاقت فكرتُها قبولاً عند صديقتها، فلكلٍّ منهما قدراتُها، ومن مصلحتهما التعاون، ولكنّ لدى جود تخوّفاتٍ، من أنْ تغيّر صديقتها رأيها مع الوقت، وحينها سيتحتم عليها شراء حصة صديقتها، أو انتهاء المشروع، وكذلك فإنّ صديقتها لا تملك أيّة مدّخرات لتقديم الدعم عند الحاجة.

٣. البديل الثالث: حين استشارت جود ذوي الخبرة، ولقيت تشجيعاً كبيراً منهم، أصبح لديها قناعةٌ أنّ بإمكانها إنشاء شركة زراعيّة، تعطي الفرصة لكلِّ مَنْ يرغب بالمشاركة بشراء أسهمٍ فيها، ضمن قيود؛ ما يمكّنها من توفير المال الكافي لكلِّ ما يلزمها لمشروعٍ بحجمٍ جيّد، ويمكن تطويرُه في المستقبل، وإذا رغبت إحدى الشريكات المساهمات بالخروج يمكن للأخريات شراء أسهمها، ولكنّها تعلم أنّ مثل هذه الشركة تتطلّب عقوداً قانونيّةً، ونظاماً داخليّاً ينظّم هذه الأمور، وأنّ القرارات لن تكون بيدها، بل للأشخاص الذين سيتمّ اختيارهم لإدارة المشروع، وأنّ عليها خوضَ الكثير من الإجراءات المعقّدة، لتسجيل هذه الشركة حتى تصبح قانونيّة.

المطلوب:

بعد دراستك للحالة، ناقش التساؤلات الآتية:

- هل لديك أيّة اقتراحات لأشكالٍ أخرى، بإمكان جود استخدامها؟
- ما أهمّ إيجابيّات وسلبيّات كلٍّ من البدائل السابقة؟
- أيّاً من البدائل قد تختار، لو كنت مكان جود؟ ولماذا؟

* **يمكن القول:** أنّه لا يوجد شكلٌ قانونيٌّ للمشاريع أفضلُ من غيره من الأشكال بشكلٍ مطلق، فكلٌّ منها يتناسب مع ظروف معيّنة، وفيما يأتي بعض **الاعتبارات الواجب دراستُها قبل اتّخاذ قرارٍ باختيار الشكل القانونيّ للمشروع:**

أ. الضريبة: إذ تختلف النسب الضريبيّة في كلّ نوعٍ من أنواع المشاريع؛ ما يستدعي كلًّا منّا اختيار الشكل القانونيّ ذي الضريبة الأقل عند مستوى الربح المتوقّع.

ب. المسؤوليّة عن الالتزامات: تختلف المسؤوليّة عن الالتزامات في حال تصفية المشروع حسب الشكل القانوني للمشروع، فمسؤوليّة المالك تكون غير محدودة حتى من أمواله الخاصة في بعض الأشكال، بينما تكون في أشكالٍ أخرى محدودة بمقدار مساهمته في المشروع.

جـ. متطلّبات رأس المال: تختلف المشاريع في متطلبات الحد الأدنى لرأس المال، وكذلك تختلف قدرتها على تجنيد الأموال التي تحتاجها فعلا حسب شكلها القانونيّ.

د. السيطرة: كلّما زاد عدد الشركاء في المشروع قلت سيطرةُ أيٍّ منهم بشكل منفرد، فاختيار شكل الملكيّة للمشاريع، يحدّد درجة سيطرة كلِّ شريك على آليّة اتّخاذ القرار، ففي الملكيّة الفرديّة تكون درجة السيطرة تامّة على المشروع؛ بينما في الشركات المساهمة العامّة تكون السيطرة محدودة جداً بمقدار القوة في التصويت لانتخاب مجلس الادارة.

إنّ اختيار الشكل القانونيّ لملكيّة المشاريع، يُعدّ من القرارات المهمّة الواجب اتّخاذُ قرارٍ بشأنها، ولكن لنعلم أنّ هذه الأشكال لها مزايا وعيوب، والتدريب (١-٦) يبيّن ذلك.



تدريب (١-٦): هذا التدريب يبيّن مزايا بعض الأشكال القانونيّة للمشاريع؛ قد يتمتّع بها مشروعٌ أو أكثر في شكل ملكيّته، وقد لا توجد إطلاقاً، **المطلوب:** ضع إشارة (✗) في الخانة التي تراها مناسبة في الجدول:

الخِصّيصة التي قد يتمتع بها المشروع	مشروع فردي	شركة تضامن	شركة مساهمة خاصة
١. تحتاج لرأس مالٍ قليل.			
٢. سهولة تسجيلها وتأسيسها قانونيّاً.			
٣. سهولة الحصول على التمويل؛ لتعدد الشركاء.			
٤. سهولة نقل الملكيّة فيها.			
٥. سهولة تغيير نشاطها.			
٦. الحرية في اتّخاذ القرارات.			
٧. الحافزيّة للعمل.			
٨. سهولة الحصول على التمويل في حالة التوسُّع.			
٩. المسؤوليّة المحدودة للشريك.			
١٠. سهولة نقل الملكيّة؛ في حالة خروج أو وفاة أحد الشركاء.			
١١. تستمر حياة الشركة؛ في حالة وفاة صاحبها أو أحد الشركاء فيها.			
١٢. لا تحتاج لتنظيم عقد شراكة.			
١٣. لا تحتاج لنظام داخلي.			
١٤. الضريبة تُفرض بشكل شخصيّ على المُلّاك.			
١٥. تجمع بين المواهب والخبرات والثروة.			
١٦. جواز تداول رأسمالها (حصص أو أسهم..) في البورصة.			
١٧. عدم ملاحقة الدائنين للأموال الخاصّة لمُلاّك المشروع.			
١٨.عدم وجود مشكلة الفصل بين الإدارة والملكيّة للمشروع.			

* **ممّا سبق نستطيع القول:** إنّ بعض الأشكال القانونيّة للمشاريع الاستثماريّة لها صفاتٌ مشتركة، فمثلاً في مجال المعاملة الضريبيّة، نرى أنّ المشاريعَ الفرديّة وشركاتِ التضامن تُفرَضُ فيها الضريبة بشكلٍ شخصيٍّ على المُلّاك، وليس على الشركة نفسها؛ إذْ يتمّ جمعُ الدخل المتحقّق من المصادر الأخرى للشخص إلى أرباح مشروعه الاستثماريّ، ثم تُحسَبُ الضريبة على المجموع، ولعلك لاحظت أنّنا ركّزنا

على المزايا؛ حيث إنّ مزايا شكلِ ملكيّةٍ ما هو عيبٌ لشكلِ ملكيّةٍ آخر، فتعالَوْا نتناولْ الأشكال القانونيّة لملكيّة المشاريع الآتية:

١. **المشروع الفرديّ (Sole proprietorship):** هو المشروع الذي يمتلكه فردٌ واحدٌ، ويقوم بإدارته بنفسه، فمثلاً إذا أراد شخصٌ أنْ يفتتح محلًّا لبيع الملابس، فعليه أنْ يستأجر مكاناً، ويقوم بتسجيله لدى الجهات الرسميّة، بإجراءاتٍ بسيطة، ثمّ تجهيزه وتوظيف مَنْ يقوم بمساعدته، وبذلك يصبح المشروع قائماً، وهذا الشكل من المشاريع هو الأكثرُ انتشاراً من حيث العدد.

٢. **الشركة العاديّة (التضامن) (Partnership):** هي عبارة عن اتّفاقٍ بين شريكيْن أو أكثر، بحيث لا يتجاوز العدد ٢٠ شخصاً، ويكون الشركاء متضامنين ومتكافلين عن التزامات الشركة أمام الغير؛ أيّ يمكن للدائنين مطالبتهم بالسداد حتى من أموالهم الخاصّة، حيث تتوزع المسؤوليّة القانونيّة على الشركاء؛ ولذلك يُفترَض بالشركاء تنظيم عقد شراكة من خلال محامٍ لتنظيم العلاقة بينهم، فالعَقد سيوضّح مسؤوليّاتِ كلِّ الشركاء، ودور كلٍّ منهم، وكيفيّة توزيع الأرباح وتحمُّل الخسائر، كذلك يحتوي على معلومات عن الشركة؛ رأسمالها، ومجال عملها، ومركزها الرئيس، وأسماء الشركاء المفوَّضين بإدارة الشركة، والتوقيع على معاملاتها، وغير ذلك.

ومن الجدير بالذكر، أنّ هذا النوع من الشركات، يقوم على أساس الثقة بين الشركاء، حيث تجمع الشركاءِ عادةَ علاقةٌ قويّة؛ كعلاقة الأخوّة، أو الصداقة؛ لذا فلا غرابةَ إذا أُطلِق على هذا النوع من المشاريع اسم شركة الثقة، وهي أخطر أنواع الأشكال القانونيّة للمشاريع؛ لأنّ تصرُّفات أيّ شريك قد تؤثّر على باقي الشركاء.

تنبيه!!

شركة التضامن هي أكثر الأشكال القانونيّة للمشاريع خطورةً، من حيث المسؤوليّة القانونيّة؛ لذا يُنصَح بعدم ممارستها لعملها قبل تسجيلها رسميّاً، وكتابة عقدٍ تفصيليٍّ للمساعدة في حلّ أيّ خلافات بين الشركاء، او مع أطرافٍ أخرى مستقبلًا.

٣. **الشركة المساهِمة الخاصّة المحدودة (م.خ.م) (Limited Liability Company):**

في هذا النوع من الشركات يتمّ تقسيمُ رأس مال الشركة إلى حصصٍ، أو أسهمٍ متساويةِ القيمة، بحيث يمتلك كلُّ شريكٍ عدداً من هذه الأسهم حسب مساهمته في رأس المال، ولا يَحِقُّ تداولُ (بيع وشراء) هذه الأسهم بين الشركاء أو غيرهم، إلا بموافقتهم جميعاً على ذلك، وكذلك لا يحقُّ لعامّة الناس المساهمة فيها، فأسهم (حصص) هذه الشركة مقتصرةٌ على الشركاء، ولا يجوز طرحُها للاكتتاب العام في الأسواق الماليّة.

وعند تأسيس هذا النوع من الشركات يجب على المساهمين تسجيلُها بشكلٍ رسميٍّ لدى مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد، ويترتّبُ على ذلك متطلّباتٌ عدّة ، أهمّها: عقد التأسيس والنظام الداخليّ

لهذه الشركة، ودفع الرسوم المستحقّة؛ وذلك بهدف تسجيلها في سجلّ الشركات، والحصول على شهادةٍ رسميّة تثبت ذلك، ويصبح لهذه الشركة شخصيّةٌ قانونيّة منفصلة عن الشركاء.

٤. الشركة المساهِمة العامّة المحدودة(م.ع.م) (Corporation):

عند تأسيس هذا النوع من الشركات، فإن المؤسّسين يُقدّمون لمراقب الشركات عقدَ التأسيس والنظام الداخليّ، الذي يحتوي على اسم الشركة، وهدفها، ومجال نشاطها، ورأس مالها، ومقرّها الرئيس لمراقب الشركات، وبعد الموافقة على التأسيس يتمُّ طرحُ أسهمها للاكتتاب العام، حيث يُتاح لجميع المواطنين شراءُ أسهمٍ في هذه الشركة، ويكون لكلِّ سهمٍ قيمةٌ اسميّةٌ محدّدة (دينار واحد مثلاً)، وبعد أنْ يتحدّد عدد المساهمين، وقيمة أسهمهم ينتخب المساهمون من بينهم مجلسَ إدارةٍ، يشرف عليها ويُدير شؤونها، وبهذا يتّضحُ أنّ عمليّة تأسيس هذه الشركة أكثر تعقيداً من الأنواع الأخرى.

نلاحظ أنّ رأسَ مال الشركة هو عبارة عن أسهمٍ موزّعةٍ على المساهمين، ويحقّ لكلِّ مساهمٍ منهم، شراءُ أو بيعُ أسهمه في الأسواق الماليّة اذا رغب في ذلك؛ ومن الجدير ذكرُه أنّ هذا الشكل من الشركات كبيرُ الحجم عادة، ولا يصلح لتنفيذ المشاريع الصغيرة.

أتعلّم:

- يُستَمدُّ اسمُ الشركات المساهمة؛ سواءً العامّة، أو المساهمة الخاصة المحدودة، من غايتها، مع إضافة عبارة المساهمة المحدودة.
- مسؤوليّة الشركاء المساهمين في الشركات المساهمة العامة أو الخاصة، محدودة، بمقدار مساهمة كلٍّ منهم في رأس المال.
- الاكتتاب العام: هو طرح أسهم الشركات المساهمة العامة لشراء أسهمها؛ حيث تتمّ عمليّة الاكتتاب من خلال بنوكٍ تحدّدُها نشرةُ الإصدار.

أسئلة الدرس الثالث

س١: عرّف كلًّا من:

أ- شركة التضامن.　　ب- الشركة المساهمة العامة.

ج- الشركة المساهمة الخاصة.　　د- المشروع الفرديّ.

س٢: عدّدْ أربع مزايا لكلٍّ من المشاريع الآتية:

أ- شركة التضامن.　　ب- الشركة المساهمة الخاصة.　　ج- المشروع الفرديّ.

س٣: قارنْ بين المشروع الفرديّ وشركة التضامن، من حيث:

أ- المسؤوليّة.　　ب- التسجيل.　　ج- اتّخاذ القرار.

س٤: علّل:

أ- اختيار الشكل القانونيّ للمشاريع يُعدُّ أمراً مهمّاً .

ب- اسم الشركة المساهمة العامّة لا يحوي أسماء اشخاصٍ عادةً.

س٥: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي، مع تصويب العبارات الخاطئة:

أ- أكثر الأشكال القانونيّة للمشاريع الاستثماريّة انتشاراً هو المنشأة الفرديّة. (　)

ب- المشروع الفرديّ يمتلكه شخصٌ واحدٌ، أو أكثر أحياناً، لممارسة نشاطٍ ما لتحقيق الربح. (　)

جـ- المشروع القائم على الثقة المتبادلة بين الشركاء هو الشركة المساهمة الخاصّة. (　)

د- الشركة المساهمة الخاصّة رأسمالها مقسّم إلى أسهمٍ غير متساوية القيمة. (　)

هـ- تعاني الشركة العادية والشركة المساهمة الخاصة من ارتفاع العبء الضريبيّ. (　)

و- تمتاز المشاريع الفرديّة وشركات التضامن بالحافزيّة للعمل، والحريّة في التصرّف. (　)

الدّرس الرّابع

تسجيل المشاريع الصغيرة
Registration of Small Businesses

عند بَدْءِ مشروعٍ جديدٍ يجب على المستثمر معرفةُ جميع الجهات التي يحتاج إلى موافقتها، لإتمام الإجراءات القانونيّة والتنظيميّة لبدء العمل؛ وذلك لحماية مشروعه، وضمان عدم خَلْقِ ثغَراتٍ قانونيّة، قد تؤدي إلى خسارة المشروع وفقدانه، وإضافة إلى الجانب القانونيّ قد يحتاج صاحبُ المشروع لاستشارة خبراء في الاقتصاد، أو التسويق، أو الضرائب، ولتوضيح ذلك نوردُ المثال الآتي:

إذا أراد شخصٌ فتحَ مدرسةٍ لتعليم السياقة، قد يحتاج إلى جهةٍ يستشيرها، تقوم بعمل الدراسات الكافية والمتنوّعة للمشروع، ومن ثم قد يلزم الرجوعُ إلى محامٍ؛ لإعداد العقود اللازمة، ثم يجبُ عليه التوجُّه إلى وزارة المواصلات؛ للحصول على الموافقة على ممارسة العمل، والهيئة المحليّة (البلدية أو المجلس القروي، أو اللجنة الشعبيّة،...) المسؤولة عن منطقته؛ للحصول على الترخيص بمزاولة المِهْنة، ثم يجب عليه فتحُ ملفٍّ ضريبيّ، وقد يلزم التسجيلُ لدى الغرفة التجاريّة، ويحتاج كذلك إلى تأمين الممتلكات والعاملين لدى شركة تأمين.

يتضّح من المثال السابق أنّه بالرغم من صِغَرِ المشروع، إلا أنّه احتاج إلى الرجوع، أو الانتساب إلى جهاتٍ عدّة؛ ليكتسب المشروعُ الصفةَ القانونيّة، ويصبح مرخّصاً للعمل.

وفيما يأتي أهمّ الجهات المعنيّة بترخيص المشاريع الاستثماريّة في فلسطين:

أوّلاً: الهيئة المحليّة: البلدية، أو المجلس القرويّ، أو اللجنة الشعبيّة:

إنّ الهدف من الرجوع إليها هو الحصول على رخصة الحرف، وهي رخصةٌ تسمح لحاملها ممارسةَ الحِرَف المنصوص عليها في القانون، وهي الحِرَفُ التي لها علاقة بالصّحة العامّة، مثل الأغذية، والأدوية، والمختبرات، ومعاصر الزيتون، والحِرَفُ التي لها علاقة بالأمن والنظام،مثل المطاعم، ودور (السينما)، ومحطات الوقود، والمشاريع التي تحتاج إلى إشراف بيطريّ، مثل مزارع الأغنام والأبقار.

ثانياً: الغرفة التجاريّة: إنّ الهدف من مراجعتها هو استخراجُ شهادةِ انتسابٍ لها، وهي مطلوبة بالقانون لكلِّ مكلَّفٍ مطلوب منه الحصولُ على رخصةِ مِهَن، إذا توفّر في بلدته، أو محافظته غرفةٌ تجاريّة.

ثالثاً: دائرة ضريبة الأملاك: إنّ الهدف من مراجعتها هو الحصولُ على رخصة المهن، وهي رخصةٌ لممارسة أيّة صنعةٍ، أو مهنةٍ، أو تجارةٍ، أو أيّ عملٍ آخر غيرِ خاضعٍ لرسوم الرخصة بموجبِ قوانينَ أخرى، وغير مُعفى من الحصول على رخصة، بموجب قانون رُخص المِهَن.



فكّر: الفرق بين رخصة المِهن ورخصة الحِرف؟

رابعاً: وزارة الاقتصاد: الهدف هو الحصول على الموافقة على تأسيس المشروع، وفي حالة الموافقة، تتمّ متابعة بقيّة الإجراءات.

خامساً: دائرة ضريبة القيمة المضافة: الهدف هو الحصول على شهادة «مشتغل مرخّص» للمشروع.

سادساً: دائرة ضريبة الدخل: الهدف هو فتح ملفٍّ ضريبيّ للمشروع بموجب القانون.

نشاط  **(٢):**

يُكلَّف الطلبة بكتابة تقرير عن طبيعة عمل دائرة القيمة المضافة، ودائرة ضريبة الدخل؛ لبيان العلاقة بينهما وأوجُه الاختلاف في أنشطتهما، بحيث يُعرض للمناقشة في الصفّ.

سابعا: المؤسّسات الأخرى:

لإتمام تسجيل أيّ مشروع، لا بدّ من مراجعة الدوائر الحكوميّة المختصّة بالأنشطة التي سينفّذها المشروع، التدريب (١-٧) يوضّح ذلك.



تدريب (١-٧): فيما يأتي أسماء عامّة لبعض المشاريع الاستثماريّة، والمطلوب: تحديد الجهات الأخرى الواجب مراجعتُها عند ترخيص هذه المشاريع:

المشروع	الوزارة أو الدائرة الحكوميّة المسؤولة
مطعم.	
مركز تعليميّ وثقافيّ.	
مركبة عموميّة.	
فندق.	
عيادة أو مركز استشفاء.	
مكتب دعاية وإعلان.	

لاحظ بعد إجابتك عن المطلوب في التدريب السابق، أنّ جميع الدوائر أو المؤسسات التي ذُكرت، هي دوائر حكوميّة، وأنّ بعض المِهن رغم اختلاف طبيعتها، أو طبيعة نشاطها، فإنّ الدائرة الحكوميّة المعنيّة بالأساس هي واحدة، وقد يكون القاسم المشترك بينها هو الإنسان المستهلِك، كما في محلٍّ للحلويّات، وشركة للأدوية مثلاً.

وقد يلزم أحياناً لاستكمال تسجيل المشروع، التوجُّه إلى جهةٍ متخصّصة لاستكمال الموافقات؛ كوزارة البيئة مثلاً، أو سلطة الأراضي، أو دائرة الآثار، وغيرها من الدوائر، استناداً إلى عواملَ عدّة، منها: نوع المشروع وطبيعة عمله، ومنطقة بنائه، وغيرها، والتدريب (١-٨) يبيّن بعضاً من هذه الأمور.



تدريب (١-٨): حدّد الجهة التي يجب على صاحب المشروع مراجعتُها، عند قيامه بكلٍّ من النشاطات الآتية:

الرقم	الأنشطة أو الأعمال	الجهة التي يجب مراجعتها
١	إجراء دراسات جدوى للمشروع.	وزارة الاقتصاد الوطني.
٢	تنظيم عقد للمشروع.	البلديّة، أو المجلس المحليّ.
٣	الحصول على رخصة الحرف الخاصة بالمشروع.	محامٍ قانونيّ.
٤	الحصول على رخصة المهن الخاصة بالمشروع.	شركة استشارات اقتصاديّة.
٥	فتح ملفٍّ ضريبيّ للمشروع.	دائرة ضريبة الاملاك.
٦	استخراج شهادة مشتغل مرخص.	شركة تأمين.
٧	الحصول على شهادة مراقب الشركات.	دائرة ضريبة الدخل.
٨	تأمين ممتلكات المشروع.	دائرة ضريبة القيمة المضافة.

بعد الإجابة عن التدريب، لعلك لاحظت أنّ مراجعة بعض الجهات هو إجراء غير إلزامي؛ فمثلاً عقد الإيجار قد تكتبه بنفسك، أو باستشارة بعض الزملاء وأخذ نصيحتهم، ولكن حتى يكونَ العقدُ متكاملًا، وخالياً من أيّة ثغراتٍ قانونيّة، فإنّه يلزمُك الرّجوع إلى محامٍ مزاولٍ لمهنة المحاماة، وكذلك عند عمل عقد تأسيس، أو نظام داخليّ، قد نلجأ إلى محامٍ أيضاً، وقِسْ على ذلك عند فتح الملفّات الضريبيّة، فقد نحتاج على محاسبٍ ضريبيّ، وعند عمل دراسات الجدوى، قد نحتاج إلى خبيرٍ في دراساتِ الجدوى.



قضيّة للنقاش: تمارس بعض المشاريع الاستثماريّة أعمالها قبل الحصول على الترخيص اللازم، بيِّنْ أثر ذلك على كلٍّ من: مُلاّك المشروع، المورّدين (الدائنين)، الدوائر الرسميّة.

نشاط ختامي  **(١-٢):**

بعد إنهاء الوَحدة، يطلب المعلم إلى الطلبة البحثَ في خطوات تسجيل مشروعٍ ما، مثل: محلّ بيع ملابس، أومدرسة تدريب سياقة، .....، ويتمّ اختيار بعض الطلبة لتمثيل أدوار جهات الترخيص المختلفة في غرفة الصفّ.

للاطلاع فقط:

١. إجراءات الحصول على رخصة حِرَف:

تعبئة نموذج طلب رخصةِ الحِرَف لدى الهيئة المحليّة، في حين أنّ الوثائق المطلوبة، هي: عقد الإيجار، أو سند الملكيّة، وعقد الشراكة إذا كانت شركة عاديّة (تضامن)، شهادة مراقب الشركات، وعقد التأسيس والنظام الداخليّ؛ إذا كان المشروع شركة مساهمة.

٢. إجراءات الحصول على رخصة مِهن:

تعبئة الطلب لدى دائرة ضريبة الأملاك، والوثائق المطلوبة هي: عقد الإيجار، أو سند الملكيّة، ورخصة الحِرف إنْ كانت مطلوبة، وعقد الشراكة؛ إذا كانت الشركة عاديّة (تضامن)، وشهادة مراقب الشركات، وعقد التأسيس والنظام الداخليّ، إذا كانت شركة مساهِمة، إضافة إلى عدم ممانَعة من البلديّة.

٣. إجراءات الانتساب إلى الغرفة التجاريّة:

تعبئة طلب الانتساب إلى الغرفة التجاريّة، أمّا الوثائق المطلوبة، فهي: عقد الإيجار، أو سند الملكيّة، ورخصة الحِرف أو المِهن، وعقد الشراكة؛ إذا كانت الشركة عاديّة (تضامن)، أو شهادة مراقب الشركات، وعقد التأسيس والنظام الداخليّ للشركات المساهمة.

٤. إجراءات تأسيس المشروع:

حيث تتمّ تعبئة الطلب لدى وزارة الاقتصاد، وأما الوثائق المطلوبة فهي: إحضار صورة عن هويّة صاحب أو أصحاب المشروع، وعقد الشراكة؛ إذا كانت الشركة عاديّة (تضامن)، وشهادة مراقب الشركات، وعقد التأسيس والنظام الداخلي، إذا كانت شركة مساهمة، علاوة على إحضار شهادة بنكيّة تفيد بإيداع (٢٥٪) من رأس مال الشركة؛ إذا كانت الشركة مساهمة خاصّة.

٥. إجراءات الحصول على شهادة مشتغل مرخص:

وتتم تعبئة الطلب لدى دائرة ضريبة القيمة المضافة، ويُمنَح المشروع رقم (مشتغل مرخص)؛ لتتمّ طباعته على الفواتير الرسميّة للمشروع.

٦. إجراءات فتح ملف ضريبيّ لدى دائرة ضريبة الدخل:

إحضار رقم المشتغل المرخّص من دائرة القيمة المضافة، ثم صورة عن عقد الإيجار، أو سند الملكية، ثم صورة عن هُويّة صاحب المشروع الفردي، أو صور هُويّات الشركاء في الشركة العادية (التضامن)، أوصُور هُويّات المؤسّسين في الشركات المساهمة، إضافة إلى عقد التأسيس والنظام الداخليّ، وشهادة مراقب الشركات؛ إذا كان المشروع شركة مساهمة.

أسئلة الدرس الرابع

س١: عرّف كلًّا من:

أ- رخصة الحِرف ب- رخصة المِهن.

س٢: عدّد أنواع العقود التي تتطلّبها إجراءات التسجيل للمشاريع الاستثماريّة في فلسطين.

س٣: حدّدْ الهدف من مراجعة كلٍّ من الدوائر الآتية:

أ- دائرة ضريبة الأملاك. ب ـ الهيئة المحليّة. جـ - ضريبة القيمة المضافة.

د- وزارة الاقتصاد. هـ - ضريبة الدخل.

س٤: اكتب خطوات التسجيل لكلٍّ من المشاريع الآتية، ثم حدّد نقاط التشابه والاختلاف بينها:

أ- نادٍ رياضي. ب- شركة إسمنت. جـ- كليّة جامعيّة.

س٥: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، فيما يأتي:

أ- يتمّ استخراج شهادة رخص المهن من دائرة ضريبة القيمة المضافة. ( )

ب- تطبع عبارة «مشتغل مرخّص» على الفواتير، والأوراق الرسميّة للمشاريع الاستثماريّة. ( )

جـ- عند تسجيل المشاريع الاستثماريّة، يتمّ مراجعة دائرة القيمة المضافة قبل دائرة ضريبة الدخل. ( )

د- شركات ومحلّات الاتصالات في فلسطين، يُطلب منها الترخيص من وزارة المواصلات. ( )

هـ- يتمّ تسجيل المشاريع الاستثماريّة، بعد التأكّد من الترخيص من وزارة المواصلات. ( )



أسئلة الوحدة الأولى

س١: عرّف كلًّا من:

- التغذية الراجعة. - الشكل القانونيّ للمشروع.

س٢ ما خصائص المشاريع الاستثماريّة الصغيرة؟

س٣: ما الفائدة العائدة على الحكومة من إنشاء وتطوّر المشاريع الاستثماريّة الصغيرة؟

س٤: لماذا تتفرّد الحكومة في إنشاء بعض المشاريع، ولا تشارك القطاع الخاصّ فيها؟

س٥: قارنْ بين كلٍّ من:

أ- المشاريع الخدميّة والمشاريع التجاريّة.

ب ـ مشاريع الشراكة ومشاريع القطاع الخاص.

س٦: قارنّ بين الشركة المساهمة الخاصة وشركة التضامن، من حيث:

ـ العبء الضريبيّ. - المسؤوليّة. - نقل الملكيّة.

- وضع الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء. - اتّخاذ القرار.

س٧: علّلْ لكلٍّ ممّا يأتي:

- الحاجة إلى التفكير بعمق، عند اختيار شكل ملكيّة المشروع الاقتصادي.

- سرعة اتّخاذ القرارات في المشروع الفرديّ.

س٨: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ما السبب في سهولة الحصول على التمويل في الشركة المساهمة الخاصة وشركة التضامن، مقارنة بالمنشأة الفردية؟

أ -كثرة عدد الشركاء. ب- كونهما شركة أشخاص.

جـ- كبر حجم رأسمالها. د- كونها مشاريع كبيرة الحجم.

٢- ما النسبة التي تشكّلها المشاريع الصغيرة تقريباً، من إجمالي المشاريع الاستثماريّة في فلسطين؟

أ- ٢٠٪. ب- ٤٠٪. جـ- ٥٠٪. د- ٩٨٪.

٣- أيّ من المشاريع الآتية تمثل مكاتب التدقيق المحاسبيّ؟

أ- التجارية. ب- الأولية. جـ- الخدمية. د- الصناعية.

٤- أيّ قطاع من الآتية يمثّل مشروع محلّات صيانة الساعات في العاصمة القدس؟

أ- الأوّليّ. ب- الخدميّ. جـ- التجاريّ. د- الصناعيّ.

٥- أيّ الآتية ينطبق على مشاريع المشاركة في فلسطين؟

أ- تشكل غالبية المشاريع حسب الملكية.
ب- نسبتها ٠٦٪من المشاريع.
جـ- ما زالت قليلة نسبة الى مجموع المشاريع.
د- نسبتها ٠٣٪من المشاريع.

٦- ما الشكل القانوني الأكثر خطورة، الذي من الأفضل ألّا يبدأ عمله قبل تسجيله؟

أ- التضامن. ب- المساهمة المحدودة. جـ- المساهمة العامة. د- المشروع الفرديّ.

٧- أيّ نوع من أنواع المشاريع الاستثماريّة الآتية، اسمه مستمدٌّ من غايته؟

أ- المشاريع الفردية.
ب- الشركات العاديّة.
جـ- شركات التضامن.
د- الشركات المساهمة العامة.

٨- أيٌّ من المشاريع الاستثماريّة الآتية في حاجة إلى عقد تأسيس ونظام داخليّ؟

أ- الشركات المساهمة.
ب- شركات التضامن.
جـ- المشاريع الفرديّة.
د- شركات الاشخاص.

٩- أيٌّ من العوامل الآتية تحدّ من اختيار الشركات المساهمة العامّة، كشكلٍ قانونيّ للمشروع الصغير؟

أ ـ صعوبة التوسع مستقبلاً.
ب ـ إجراءات التسجيل ومتطلّباته.
جـ ـ رأس مالها صغير.
د ـ إمكانية تحويل الملكيّة فيها.

١٠- ما الدائرة التي تتمّ مراجعتها للحصول على رقم مشتغل مرخص للمشروع ؟

أ ضريبة القيمة المضافة.
ب ـ ضريبة الدخل.
ج ـ الهيئة المحليّة.
د ـ الغرفة التجاريّة.

١١- لأيّ عملٍ من الآتية يحتاج المشروع الاستثماريّ إلى مراجعة مكتب محاسبة؟

أ ـ الملفّ الضريبيّ للمشروع.
ب ـ عقد التأسيس للمشروع.
ج ـ عقد التأمين على ممتلكات المشروع.
د ـ دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع.

المشروع الطلابي:

يقوم كل طالب بِوَضع مقترح لمشروع صغير ومجاله حسب النموذج المرفق.

نموذج (بطاقة مشروع استثماري)

اسم المشروع المقترح: مجاله:(تجاري صناعي أولي خدمي ،.....)

الأسئلة التي سأحاول الإجابة عنها:

-

-

-

فكرة المشروع:

.....

.....

.....

لماذا أخترت هذا المشروع؟

.....

.....

.....

أقيّم ذاتي:

النتاجات	التقييم		
	مرتفع	متوسط	منخفض
١- استطيع تحليل الحالات الدراسية ذات العلاقة بالمشاريع الصغيرة.			
٢- لدي القدرة على التفريق بين المشروع الصغير والاستثماري.			
٣- استطيع توضيح أهمية المشروع الصغير للمجتمع.			
٤- لدي القدرة على تصنيف المشاريع حسب معيار الملكية.			
٥- لدي القدرة على تصنيف المشاريع حسب معيار الحجم.			
٦- لدي القدرة على تصنيف المشاريع حسب معيار النشاط.			
٧- استطيع التمييز بين الخصائص القانونية للمشاريع.			
٨- ألم بالإجراءات المطلوبة لتسجيل المشاريع الصغيرة.			
٩- لدي القدرة على وضع خطوات التسجيل لمشروع ما.			

الوَحدة الثّانية: ريادة الأعمال

Entrepreneurship



نتأمّل ثم نناقش: **قبل أن تبدأ مشروعك... صحّحْ مفاهيمك عن ريادة الأعمال**

يتوقع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكونوا قادرين على **صياغة الأهداف الريادية وصنع القرار الريادي في سياقات حياتية**، وذلك من خلال تحقيق المهام الآتية:

١. تحليل حالة دراسية عن مفهوم الريادة وصناعة القرار.
٢. اتقان صياغة الأهداف الريادية.
٣. اتخاذ قرارات وحل مشكلات من خلال تطبيق خطوات صناعة القرار الريادي.
٤. تطبيق أسلوب العصف الذهني من خلال تنفيذ نشاط.
٥. الالمام بدور حاضنات الاعمال لنجاح المشاريع الصغيرة من خلال تنفيذ الأنشطة.

الدّرس الأول

ماهيّة ريادة الأعمال
Essence of Entrepreneurship

بدأ التوجُّه نحو تعلّم ريادة الأعمال (Entrepreneurship) للمشاريع عامّة، وللمشاريع الصغيرة خاصّة منذ أوائل القرن الحالي، وزاد الاهتمام لدورها المهمّ في تحسين مدخولات الفرد والدولة من جهة، ودفع عجلة النموّ والتطوّر في شتى الميادين، من جهةٍ أخرى.

ويمكن القول إنّ **الرّيادة** بشكلٍ عام هي نهجٌ منظّمٌ يتمثّل في تحديد الأفكار، أو الفُرَص، والتخطيط لتنفيذها، وتجميع الموارد اللازمة لذلك، ثم تنفيذها بفاعليّة ومسؤوليّة تجاه المجتمع؛ للحصول على عائد، أو مكافأة معيّنة، أمّا **ريادة الأعمال** فهي عمليّة إنشاء عملٍ، أو أعمالٍ جديدة، أو تطويرها، أو تغييرها لاقتناص فرصٍ جديدة، **وتختلف المكافأة حسب المجال الذي ننظر للريادة من خلاله**، ففي مجال الريادة على المستوى الشخصيّ تتمثّل المكافأة في شعور الرياديّين بالرضا الشخصي عند تحقيق الإنجاز، أما في مجال الرّيادة على مستوى الأعمال فتتمثّل المكافأة في الرّبح الماديّ، وفي مجال الرّيادة المجتمعيّة تتمثّل المكافأة في تحقيق منفعةٍ اجتماعيّةٍ، وقد يحقّق الرياديّ أكثر من نوعٍ من المكافآت، مثل الربح الماديّ، ومنفعة المجتمع، وفي الوقت نفسه الرضا الشخصيّ.

يتمتّع الرياديّ بدرجةٍ عاليةٍ من الولاء لفكرته أو مشروعه؛ ما يدفعه لفهم بيئة النشاط الاقتصاديّ، وسرعة اتّخاذ القرارات، والقدرة على إدارة الأموال، وخوض المخاطر المحسوبة، فالرياديّ لديه روحُ القيادة، ومهارةُ الإدارة، وهنا لابدّ من الإشارة إلى بعض العوامل المشجّعة على ريادة الأعمال، ومنها:

أتعلّم:

- الريادي: هو الشخص الذي يبحث عن الفرص والابتكارات ويدخلها إلى الاستخدام العملي.

أوّلًا: الثقافة والقِيَم الاجتماعيّة:

تُعدّ من أهم العوامل المشجّعة على ريادة الأعمال، خاصة من حيث دعم ومساندة العائلة، أو المجتمع أو الدولة، سواء كان الدعم الماليّ، أو المعنويّ.

ثانياً: إمكانيّات البيئة:

تُعدّ البيئة مشجّعة على ريادة الأعمال، فحيثما تبرز حاجاتٌ معيّنةٌ لدى فئةٍ من المجتمع تظهر فكرةٌ لسدّ هذه الحاجة، وهنا يأتي دور الرياديّ في تحويل الفكرة إلى مشروع يدرُّ دخلًا.

ثالثاً: العوامل الاقتصاديّة:

الرّيادة هي الطريق نحو الثروة، حيث تمتلك فئةُ روّاد الأعمال الثروة الاقتصاديّة، خاصةً بعد نجاح مشاريعهم وتوسُّعها، وهم من يحقّق التنمية الاقتصاديّة في المجتمع.

رابعاً: التطوّر التكنولوجيّ:

حيث أصبحت التقنيّة، والتكنولوجيا الحديثة في متناول المشاريع الصغيرة. مثل: الحاسوب (الكمبيوتر)، والمحمول، والناسوخ (الفاكس)، والطابعة؛ ما وفر للريادي فرصَ التواصل، والبحث، والتسويق، وغيرها، ومن أهمّ مجالات التطوّر التكنولوجيّ ما يسمّى بالتجارة الإلكترونيّة عبر الإنترنت التي مكنت ريادي الأعمال من الحصول على المنتج أو بيعه بسهولة ويسر.

خامساً: الحياة المستقلّة:

من يفضّل الحياة المستقلة والحرة يتجه غالباً نحو العمل الريادي، حيث توفّر ريادة الأعمال مشاريعَ مستقلّةً تضمن حياةً حرّةً للفرد، ولأولاده، وأسرته.

وهناك مخاطرُ كثيرةٌ قد تواجه العمل الريادي، وبَدْء العمل في مشاريعَ صغيرةِ الحجم، وأهمّ هذه المخاطر:

أ- الدخل غير مؤكّد: حيث إنّ بدء العمل بمشاريعَ صغيرةِ الحجم، لا يعني أنّ المالك سيحقّق إيراداتٍ كبيرةٍ منذ البداية، بل ربّما يخسر أحياناً.

ب- احتماليّة خسارة الريادي كلَّ استثماراته، أو جزءاً منها.

جـ- تَعَرُّض الريادي إلى مستوياتٍ عاليةٍ من التوتر؛ وذلك بسبب احتماليّة فشل المشروع، أو خسارة الصفقات، أو شدة المنافسة، وكلُّ ذلك يؤدي إلى معدّلاتٍ عاليةٍ من التوتّر والقلق.

د- ساعات العمل الطويلة والشاقّة: فقد يعمل الريادي ساعاتٍ طويلةً، بل قد تلاحقه أعماله إلى بيته، وأثناء راحته.

هـ- توقُّف العمل لأي سبب يؤدّي إلى توقُّف إيرادات المشروع، وبالتالي توقُّف دخل الريادي.



دور العمل الريادي في التنمية

يُعدُّ العمل الريادي المحرّك الأساس في التنمية الاقتصاديّة، فالإنسان الريادي هو الذي يبحث عن الفرص والابتكارات، ويدخلها إلى الاستخدام العمليّ، ويمكن إبراز دورِ الريادي في التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة، على النحو الآتي:

أ . إيجاد فرص عملٍ جديدةٍ في المجتمع.

ب. رفع مستوى الإنتاجيّة والتنويع في المنتجات؛ بسبب اختلاف وتباين مواهبِ وإبداعاتِ الرياديّين.

جـ. إيجاد وفتح أسواقٍ جديدةٍ للسلعة أو الخدمة، وهذا الأمر يُعدُّ عملاً ريادياً بحد ذاته.

د. نقل التكنولوجيا وتوطينها.

هـ. إعادة هيكلة المشاريع الاستثماريّة بما يتناسب مع التطوّر في المنتجات الجديدة، أو في أساليب تقديم الخدمة أو السلعة.

أتعلّم : يُعدّ المشروع ريادياً إذا حقّق عناصر الرّيادة المذكورة أدناه:

- العمل بنهجٍ منظّم.
- التخطيط لتنفيذ فكرة المشروع.
- تجميع الموارد الماليّة والبشريّة لتنفيذ الفكرة.
- التنفيذ الفاعل للفكرة.
- مراعاة البيئة والمجتمع.
- تحقيق المكافأة، وهي الربح الماديّ في حالة ريادة الأعمال.



قضيّة للنقاش: هل كلُّ صاحب مشروعٍ يعدُّ رياديّاً؟ وهل كلُّ رياديّ يجب أن يكون صاحبَ مشروع؟ هناك من يري بأنّ الرّيادةً تُولد مع الإنسان، في حين يرى آخرون أنّها مكتسبة.

للشخص الريادي نظرة إيجابية إلى جميع المواقف والظروف التي يعيشها تمكّنه من جني المنافع على الصعيد الفردي، ويساعده ذلك على أن يصبح فرداً له مكانة في عائلته بشكلٍ خاص وفي مجتمعه بصورة عامة، كما يمكّنه من زيادة فرص العمل بين الأفراد ويساعد ذلك على تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

يحتاج الرياديّون إلى مواردَ ومستلزماتٍ؛ لتساعدهم في تنفيذ أفكارهم، منها: المال، والطاقة الجسديّة، والمعنويّة، والمهارات، والمعرفة، والوقت. كذلك يتمتّع الرياديّ بسلوكيّاتٍ وصفاتٍ تميّزه عن غير الرياديّ، وتعرضُ الحالة الدراسيّة (١) بعض هذه السلوكيّات والصفات.

حالة دراسيّة (١): الطّبق البيتيّ

خولةُ مواطنةٌ فِلَسطينيّةٌ، تسكن في مدينة نابُلْسَ، تعاني من الافتقار إلى مصدر دخلٍ لها، ولأسرتها المكوّنة من (٨) أفرادٍ صغارِ السّن، ولم تجدْ فرصةَ عملٍ، رغم بحثها عنه مراراً وتكراراً، في مؤسّسات المحافظة كافّة، ورغم ذلك تتميّز خولةُ بروحها المَرِحة، وإصرارها على تحقيق ما تريد.

لاحظت خولةُ أثناء بحثِها عن العمل أنّ المؤسّساتِ المختلفةَ تشغلُ عدداً كبيراً من الموظفات، وأنّ ذلك يعني انشغالهن عن طهي الطعام المنزليّ، فخطرت لها فكرةُ إعداد وجباتٍ منزليّةٍ خاصّة للموظفات بأسعارٍ مقبولة، لا سيما وأنّها بارعةٌ في الطّهي، مثل طهي ورقِ العنب، وعمل المحاشي، والمفتول، وطرحت الفكرةَ على صديقتِها سعادَ الموظّفة في إحدى الشركات، التي شجعتها، وروّجت الفكرة إلى زميلاتها، علماً بأنّ خولةَ خرّيجةُ ثانويّةٍ عامّة اقتصاد منزليّ، ولها صديقاتُ دراسةٍ من المدرسة الثانوية، ففكّرت في اقتراضِ مبلغٍ بسيطٍ من المال من بعض صديقاتها، ليصبح جزءا من رأسِ مال مشروعها (كقرضٍ حسن).

اتّخذت خولةُ قرارَها، وبدأت بالتحضير لمشروعها، فأضافت مدّخراتها القليلة إلى المبلغ الذي اقترضْته من صديقاتها، لاستكمال شراء بعض الأدوات اللازمة لتحضير الوجبات المنزليّة، وبدأت مشروعها بأصنافٍ محدّدة، أهمّها ورق العنب، والمسخّن الفِلسطينيّ، ومع مرور الوقت نشرت خولةُ إعلاناتٍ لمطبخها المنزليّ، على صفحات التواصل الاجتماعيّ، وأبدت استعداداً لإعداد أصنافٍ أخرى، والآن بعد مرور سنوات عدة، أصبح مشروعُ خولةَ يوظّف ثلاث نساءٍ غيرها، وصار يُدرُّ عليها دخلًا جيّداً، وأصبحت تفكر في استئجار مساحةٍ أكبر للمشروع؛ ليتناسب مع حجم العمل.

من خلال دراستك الحالة الدراسيّة «الطبق البيتيّ»، ناقشْ التساؤلات الآتية:

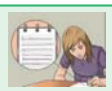
- هل من الضروريّ أنْ يكون لديك مؤهلٌ علميٌّ لتكونَ رياديّاً؟
- لخّص صفات خولة الواردة في الحالة الدراسيّة؟
- هل تُعَدُّ خولة شخصيّة رياديّة؟ ولماذا؟

هناك عشراتُ الأمثلة لأشخاصٍ رياديّين بدأوا أفكارهم الاستثماريّة في مشاريعَ صغيرة، وتطوّرت أعمالهم؛ وبسبب وجود الصفات الرياديّة لديهم أصبحوا يمتلكون شركاتٍ كبرى معروفة في مجال الأعمال الصناعيّة، والتجاريّة، والخدميّة، من هنا نستنتج: أنّ الشخص الرياديّ يمتاز بالكثير من الصفات التي تميزه عن غيره من الأشخاص، ومن أهمّها: الاجتهاد والالتزام بالعمل، والثقة بالنفس وبالقدرات التي يمتلكها، والاعتماد على الذات، والسعي إلى البناء من أجل المستقبل، والمثابرة والتوجُّه نحو تحقيق الأهداف، والتجاوُب مع التغذية الراجعة المقدّمة له عن أدائه، والإصغاء الجيّد، والقدرة على التعامل مع الفشل، وعدم اليأس من إمكانيّة بلوغ الأهداف ولو بعد حين، إضافة إلى المبادرة، والتجديد، والخروج عن المألوف، والتعامل مع الشكوك، والاستعداد لخوض المخاطر، ويعرض تدريب (٢-٢) بعض هذه الصفات.



تدريب (٢-٢): أمامك في الجدول مجموعةٌ من الصفات الرياديّة وغير الرياديّة، **المطلوب:** تحديد أيّها تعدّ صفةً رياديّةً، وأيها لا تُعدّ صفةً رياديّة، بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

الرقم	الصِّفة/السِّمة	صفة رياديّة	صفة غير رياديّة
١	عظاميّ.		
٢	حب المغامرة.		
٣	الصبر وتحمُّل المصاعب.		
٤	الاجتهاد والمثابرة.		
٥	قادر على تقليد أعمال الآخرين فقط.		
٦	يعتمد على مصدر وحيدٍ للحصول على أفكار جديدة لعمله.		
٧	يعمل ساعاتٍ طويلة.		
٨	يكرّس وقته للعمل.		
٩	واثق بنفسه وقدراته.		
١٠	تبنّي نهج التجديد والإبداع.		
١١	عصبيٌّ ومزاجيٌّ في سلوكه.		
١٢	متسرّعٌ في قراراته.		
١٣	تعرُّضُه للفشل مرّةً أو مرّتين، يثنيه عن مواصلة العمل.		

نشاط  **(١-٢):**

ابحث في منطقتك عن تجربةٍ رياديّة (مشروع رياديّ)، مبيّناً فكرة المشروع، والتحديّات التي واجهته، وكيفيّة تخطّي تلك التحديات، إضافة إلى الصفات الرياديّة لصاحب هذا المشروع الرياديّ.

أسئلة الدرس الأول

س١: عرِّف كلًّا من:

أ- ريادة الأعمال. ب - الرّيادة. ج- الرياديّ.

س٢: ما الشروط التي تتوافر في العمل حتى يُعدَّ عملًا رياديًّا؟

س٣: اذكر خمساً من صفات الرياديّ.

س٤: ما أهميّة الرّيادة في التنمية الاقتصاديّة في المجتمع؟

س٥: اكتب ثلاثة من المخاطر المحتملة للعمل الريادي.

س٦: علّل: أ ـ تزايُد الاهتمام بالرّيادة في المشاريع الصغيرة في الآونة الأخيرة.

ب- للشخص الرياديّ نظرةٌ إيجابيّة إلى جميع المواقف والظروف التي يعيشها.

س٧: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي، مع تصويب العبارات الخاطئة:

أ- الشخص المتفائل ذو الشخصيّة القياديّة، لكنه متواضع، يسمّى الريادي. ( )

ب- الرياديّ شخصٌ لديه قدرة على توقّع المصاعب، والاحتياط لها، وإيجاد بدائل الحلول المناسبة. ( )

ج- كلُّ رياديّ من المفترض أنْ يكون صاحب مشروع. ( )

د- الريادة عملٌ فرديٌّ وجماعيٌّ في آنٍ واحد. ( )

هـ- الرياديّ الناجح يعرف أين، ومتى، وكيف، وبماذا يبدأ مشروعه. ( )

و- أهمّ صفةٍ في العمل الرياديّ المخاطرة. ( )

ي- يسعى الرياديّ دوماً إلى جعل مشروعه يسير كبقية المشاريع في سوق العمل. ( )

س٨: حدّد أيّاً من الأوصاف الآتية تعدّ صفةُ لشخصٍ رياديّ، وأيّها غير ذلك:

الرقم	وصف العمل	ريادي	غير ريادي
١	الشخص الذي يتخذ قراراتٍ في ظروفٍ آمنة، تنخفض فيها نسبة المخاطرة.		
٢	من يطرح منتجاتٍ جديدةٍ للبيع في الأسواق.		
٣	من توصّل إلى اختراعٍ ما، ولكن ليس لديه القدرة على تحويل اختراعه إلى مُنتَجٍ ملموس.		
٤	الإداريّ القنوع بحجم الأرباح التي تُحقّقُها المؤسّسة، بعيداً عن المخاطر.		
٥	الإداريّ الذي يقرّر العودة إلى السجّلات التقليديّة للحضور والغياب في مؤسسته، إضافةً إلى ساعة الدوام.		

الدّرس الثاني

الأهداف الرياديّة
Objectives of Entrepreneurs

يُمكن تعريف الهدف الريادي بأنّه: ما يسعى الشخص الرياديّ إلى تحقيقه من خلال مشروعه، وتُعدُّ عمليّة تحديد الأهداف الرياديّة للمشروع من المهام القياديّة الأساسيّة للرياديّ، وتعدّ حجر الزاوية في قياس فاعليّة إدارة المشروع، وفي تقدير كفاءتها في الوصول إلى النتائج المرجوّة، كما يعدّ تحديد الأهداف الخطوة الأولى للتخطيط السليم للمشروع، حيث إنّ كلَّ هدفٍ يجب أنْ يوضع له خطة تنفيذيّة تفصيليّة حتى يمكن تحقيقه، كما أنّ الأهداف تفيد في استثارة دافعيّة العاملين في المشروع، وتوجيه جهودهم نحو تحقيقها، وأخيراً تُعدّ الأهداف بمثابة معايير للمتابعة، والرقابة، وتقويم مدى نجاح الجهود المبذولة في المشروع.

وتُقسَمُ الأهداف حسب الفترة الزمنيّة التي تغطيها إلى: أهدافٍ قصيرةِ الأجل (مدتها تقل عن سنة)، وأهدافٍ متوسّطةِ الأجل (من سنة إلى أقل من ٣ سنوات)، وأهدافٍ طويلةِ الأجل (أكثر من ٣ سنوات)، أما من حيث النطاق، فهناك أهدافٌ عامّة للمنشأة ككل، وهناك أهدافٌ لكلّ قسم (المبيعات، المشتريات، شؤون الموظفين، الإدارة الماليّة... الخ)، وسنتناول في هذا الدرس خصائص الهدف الرياديّ.



أتذكّر:

أهداف المشروع المرحليّة والفرعيّة قد تتعدد وتتضارب، ومسؤوليّة الرياديّ في المشروع تتمثّل في التنسيق، ووضع سلّم الأولويّات لها.



خصائص الأهداف الرياديّة

حتى تحقّقَ الأهدافُ الرياديّة الفوائدَ المرجوّة منها، لا بدّ من توافر مجموعة من الخصائص الآتية فيها:

أ- محدّدة Specific: كلما كانت الأهداف أكثر تحديداً ارتفعت فرصةُ تحقيقها، فالهدفُ "أريد أنْ اصبح ملونيراً" هو هدف عام غير محدّد، في حين أنّ الهدف "أريدُ تحقيقَ مبيعات بمبلغ ١٠,٠٠٠ دينارٍ شهريّاً، لمدة ٥ سنوات من مبيعات برنامج المحاسبة الذي طوّرته" هو هدفٌ محدّد، وواضح للرياديّ، وجميع العاملين في المشروع؛ ما يطوّر شعوراً بالالتزام الشخصيّ تجاهه.

ب- قابلة للقياس Measurable: إن الأهداف القابلة للقياس هي أهداف يمكن تتبّع تطوُّرها، وتقييم مستوى إنجازها بشكلٍ موضوعيّ، فهدف تحقيق مبيعات ١٠,٠٠٠ دينار شهريّاً، لمدة ٥ سنوات، كما

في المثال السابق هو هدفٌ قابل للقياس، ولو كانت المبيعات الشهرية الفعلية ٥٠٠٠ دينار مثلًا، فسنعلم فوراً أنّ الإنجاز المتحقّق هو أقلّ من المطلوب، أيضا لو وضع أحد المديرين الهدف الآتي لتخفيض معدل ترك العاملين للعمل: "تخفيض معدل ترك العاملين للعمل من ١٠٪ إلى ٥٪ خلال سنة"، فهذا هدفٌ قابلٌ للقياس أيضا.

تنبيه !!

- عمليّة القياس تكون أسهل إذا كان الهدف المحدّد كميّاً، أما الأهداف النوعيّة مثل زيادة الرضا لدى الزبائن، أو لدى العاملين، أو زيادة درجة الولاء للمنتَج، فهي أهداف يمكن قياسُها، لكن بمنهجيّاتٍ مختلفة، ستتعرف عليها لاحقاً، أثناء دراستك الجامعيّة.
- القياس للهدف يرتبط بالزمن.

جـ- قابلة للتحقيق Achievable: ينبغي أنْ يكونَ الهدف واقعيّاً وقابلاً للتحقيق، وهذا لا يعني أنْ يكون الهدف سهل المنال، بحيث يمكن تحقيقه بجهدٍ قليل، بل يجب أنْ يتضمّنَ الهدف مستوىً من التحدّي، بحيث تتطلّب من الريادي حشد طاقاته وإمكانيّاته لتحقيقه.

د- مرتبطة بشخصيّة الرياديّ Relevant: ينبغي أنْ ينطلق الهدف الرياديّ من شخصيّة الرياديّ نفسِه بصورة أكبر؛ بحيث يتوافق مع إمكانيات الرياديّ، وأفكاره، وقيمه، ورغباته، وطموحه الذي يسعى إلى الوصول إليه، رغم أنّنا نقبل أحياناً أهدافاً يحددّها أشخاص آخرون.

هـ- محدّدة بإطارٍ زمنيّ Time-bounded: من الضروريّ تحديدُ مواعيد زمنيّة لاستكمال تحقيق الأهداف؛ لأنّ الهدف يمكن أنْ يكون محفّزاً لو وضع له مدة تنفيذ قصيرة، ويمكن أنْ يصبح سهلًا إذا كانت فترة التنفيذ طويلة، فمثلًا، تحقيق مبيعات ١٥٠,٠٠٠ دينار شهريّاً هو تحدٍ بحاجة إلى جهد، بينما تحقيقها سنويّاً هو أمر أسهل، وبحاجة إلى جهد أقلّ، وأخيراً فإنّ وضعَ مواعيدَ زمنيّةٍ محدّدة من شأنه أنْ يشكّل نوعاً من الضغط، الذي سيساعدنا في تحقيق أهدافنا بعيداً عن التأجيل والتسويف.

أتعلّم :

يُعبّر الاختصار(SMART) عن خصائص الهدف الرياديّ، التي تتكوّن من الحرف الأوّل من الكلمات الإنجليزيّة، التي تُعبِّر عن هذه الخصائص، وهي:

Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bounded.

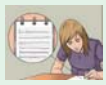
بقي تساؤلٌ أخير، هل يجب أنْ تُكتب الأهداف الرياديّة، أم يمكن أنْ تبقى شفويّة؟

إنّ كتابة الهدف الرياديّ من عدمه يُعدُّ أمراً ينطوي على مجموعةٍ من المزايا والعيوب، والتدريب الآتي يوضّح مزايا كتابة الهدف الرياديّ، أو مزايا عدم كتابته.



تدريب (٢-٣): اقرأ الفوائد المرجوّة من كتابة، أو عدم كتابة الهدف بتمعّن ورويّة، ثم ضع إشارة (✗) في الخانة التي تعبّر عن وجهة نظرك، لكلٍّ ممّا يأتي:

الرقم	الفائدة المرجوّة	مزايا الأهداف المكتوبة	مزايا الأهداف الشفويّة
١.	يزيد من التزام الفرد بتحقيقها.		
٢.	يجعل الفرد مهتماً بها أكثر.		
٣.	ضمان عدم نسيانها.		
٤.	سهولة الرجوع إليها.		
٥.	يقلل من كلفة حفظها.		
٦.	التغلب على صور التناقض التي قد تكون بين الأهداف.		
٧.	يساعد على توضيح الأهداف.		
٨.	تطوير الشعور بالالتزام تجاهها.		
٩.	المحافظة على سريّتها.		

نشاط  **(٢-٢):**

ضع أربعة أهدافٍ تريد تحقيقها في حياتك الشخصيّة، خلال السنتين القادمتين.

- قيّم الأهداف التي دوّنتَها بناءً على صفات الأهداف الرياديّة.
- عدل أيّة أهدافٍ لا تتوافق مع صفات الأهداف الرياديّة.
- رتّب الأهداف التي حدّدتَها حسب أولويّتها، وميّز أهميّة كلِّ هدف بحرفٍ، مثل: (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د) مثلًا، حيث "أ" تعني ذات أولوية عليا، و"د" ذات أولوية دنيا.

أسئلة الدرس الثاني

س١: عرِّف كلًّا من:

أ- الهدف الريادي. ب- قابلية القياس.

س٢: اذكر خمساً من الفوائد المرجوّة من كتابة الهدف الريادي؟

س٣: ما الدور الذي يقوم به الريادي عندما تتعارض أهداف الأقسام مع بعضها بعضاً؟

س٤ : ما الخصائص الواجب توفرّها في الأهداف الريادية؟

س٥: علّل: - الهدف الجيد هو هدفٌ قابلُ للقياس.

س٦: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي، مع تصويب العبارات الخاطئة:

أ- يسمّى الهدف هدفاً حتى لو فقد عنصر القياس الكمّي. ( )

ب- الريادي شخص يحب تحمّل المخاطر، ويجيد تقليد الآخرين في أعمالهم. ( )

ج- يجب أنْ تكون أهداف المشروع واضحة وملموسة لجميع العاملين فيه. ( )

د- الأهداف الواقعية هي التي تعني البُعد عن الخيال، والتصورات المبنية علي أسسٍ غير سليمة. ( )

هـ- يجب أنْ يكون الهدف الريادي للمشروع سهلاً، بحيث يمكن تحقيقُه بجهدٍ قليل. ( )

و- العمل تحت الضغط، والميل إلى ترك الأعمال حتى اللحظة الأخيرة أفضل. ( )

الدّرس الثالث

صناعة القرار الرّياديّ
Decision Making of Entrepreneurs

صناعة القرار هي العمليّة التي يمرّ بها اتّخاذ القرار، وتشمل تحديد الحاجة للقرار، جمع البيانات ذات العلاقة، وتحديد البدائل المختلفة للقرار، وتقييم البدائل ثم اختيار أحدها، فاتّخاذ القرار يُعدّ من المهام الأساسيّة لصاحب المشروع، ومن المهارات التي يجب على الرّياديّ امتلاكها، وعدم التردد في تنفيذها بعد اتّخاذها.

وتتنوّع القرارات من حيث مدى أهميّتها وتأثيرها على المشروع، فهناك القرارات البسيطة والمتكررة، وهناك القرارات المصيريّة المؤثّرة في مستقبل المشروع، وبالطبع تختلف عمليّة صناعة القرار حسب مدى أهميّة القرار وتأثيره، فالقرار البسيط يحتاج إلى بياناتٍ بسيطة، وبدائله عادةً محدودة؛ لذلك يمكن اتّخاذ القرار بسرعة وبسهولة، أمّا القرارات المهمّة فهي بحاجة لبيانات تفصيليّة معمّقة، وقد تتضمّن بدائلَ عديدة؛ لذلك فهي تمرّ بعمليّة أطول، ويشارك فيها العديد من الأفراد ذوي العلاقة، مثل قرار دخول سوقٍ جديدة، أو إضافة خطٍّ إنتاجيّ جديد. والحالة الآتية تشكّل مدخلًا لفهم أهميّة صنع القرار ومراحله.

حالة دراسيّة (٢): من بائعٍ متجوّل إلى تاجر جملة

كان حسامٌ طفلاً في الخامسةَ عشرةَ من عمره، عندما كان يرافق والده الذي يعمل بائعاً بسيطاً في مكانٍ مخصّصٍ كسوقٍ شعبيّ، يحوي (أكشاكاً) وعرباتٍ وسط المدينة، وكان يلاحظ ما يقوم به والده، عندما يبيع، أو يشتري، أو يفاوض التجار والزبائن، وقد استمرّ حسامٌ في مساعدة والده، بعد الدوام المدرسيّ، وأيّام الجمعة والعطل، باعتباره الابنَ الأكبر، لكن في ظلّ حاجة الأسرة للمزيد من الدخل، قرّر حسام الاستمرار في البيع في السوق الشعبيّ من خلال بسطته الخاصّة، وكان يحصل على البضائع من أحد المحلّات التجاريّة التي تبيع الأقمشة بالجملة، ومع مرور الزمن، أُعجِب تاجر الجملة بمهارة حسام في البيع، وعرض عليه العمل الدائم معه بمقابل أُجرةٍ شهريّة، فاعتذر كونه طالباً، ولا يستطيع ترك المدرسة، وفي قرارة نفسه كان يقول: إنه أيضا لا يحبّ أنْ يعمل عند الاخرين، ورغم رفضه العمل إلا أنّ العلاقة مع هذا التاجر توطّدت يوماً بعد يوم؛ لأمانته، ومهارته في التجارة.

بعد إنهائه المرحلة الثانويّة العامّة، ومن ثم إكمال دراسته الجامعية قرّر أنْ يسعى إلى تحقيق حلمه، بامتلاك مشروعه الخاص في تجارة الملابس، لكنّ ذلك يتطلّب رأس مالٍ كبير، وما كان معه من رأس المال يكفي فقط لاستئجار محلّ، فتبادرت له فكرةُ اقتراضِ مبلغٍ من صديقه تاجر الأقمشة لتجهيز المحلّ،

كما بدأ يتعرّف إلى تجّار الجملة الآخرين في المدينة، ليأخذ منهم البضاعة على الحساب، ثم يسدّد ثمنها بعد شهرين، بعد أنْ يكون قد باعها، وقد عُرِف بين التجّار بصدقه في المعاملة، وسداد ديونه أوّلًا بأوّل، ولمهارته في التجارة فقد نجح في سداد ديونه كافّةً، وتوسّعت تجارتُه وأصبح محلّه معروفاً، ثمّ قرّر أنْ يمارس تجارة الجملة، واحتاج إلى مقرٍّ جديدٍ لهذا النشاط، فقام بشراء مستودعٍ يقع في الطابق الرابع في إحدى البنايات، التي تُعدّ مجمّعاً لتجّار الملابس بالجملة وسط المدينة، وأصبح يستورد الملابس الجاهزة بنفسه، ومع نجاحه في نشاطه قرّر أنْ يتوسّع أكثر، ففتح محلًّا في مدينةٍ أخرى، بالشراكة مع أحد أصدقائه في تلك المدينة، ولكن بعد خمس سنوات من العمل اضطُّر إلى فسخ شراكته، وبيع المحل لشريكه، وقرّر أنْ يركّز جهده في مستودعه الكبير، ومحلّ صغير أمام مدخل سوق الجملة، مستعيناً في هذه المرة بأخيه الأصغر الذي كان يعمل موظّفا في إحدى الشركات، ومن باب التشجيع له اتّفق معه على راتبٍ ثابتٍ، إضافةً إلى نسبة (١٥٪) من الأرباح.

الحاج حسام الآن من أكبر تجّار الجملة في المدينة، ولديه أكثر من معرِضٍ للألبسة، يشغّل فيها عدداً من أبنائه، وأبناء إخوته.

من خلال دراستك الحالة السابقة، ناقش التساؤلات الآتية:

١. عدّد أهمّ المشكلات التي واجهت حسام، خلال مراحل تطوّر عمله، في الحالة السابقة.
٢. هل تعتقد أنّ كلّ قرارات حسام كانت صحيحة؟
٣. قيّم مهارة حسام في اتّخاذ القرار.

* **نستنتج من الحالة السابقة:** أنّ المشكلة ليس بالضرورة شيئا سلبيّاً بل هي قضية تحتاج إلى قرار، وأنّ تحديد المشكلة هو أوّل خطوة لصناعة القرار الصحيح.

أتعلّم :

المشكلة هي مسألة، أو قضيّة، تتطلّب قراراً، وليس بالضرورة أنْ تكون أمراً سلبيّاً، أو معيقاً لعمل المشروع.
تحديد المشكلة والإحساس بها، يُعدُّ أهمّ خطوة من خطوات صناعة القرارات، وحلّ المشكلات، وهي تحتاج إلى وقتٍ، وجهدٍ، وتفكير.

وإذا كان تحديد المشكلة هو الخطوة الاولى لصنع القرار، فإنّ هناك خطواتٍ أخرى ضروريّة حتى يكون القرار مدروساً بعناية، **ويمكن تلخيص خطوات عمليّة صنع القرار على النحو الآتي:**

٦. **تحديد المشكلة (Identify the Problem):** يتم تحديد القضية أو المشكلة التي سيتم اتّخاذ قرار بخصوصها، مع الحرص على عدم خلط القضايا المختلفة، أو الخلط بين المشكلة وأعراضها، لأنّ القرار سيختلف باختلاف القضيّة المطلوب حلّها.

٧. **جمع البيانات الملائمة (Gathering relevant data):** القرار السليم يجب أنْ يُبنى على بياناتٍ، ومعطياتٍ، وليس تخميناتٍ، أو حدْسٍ، بعض البيانات مصدرُها من داخل المشروع، وبعضها من خارجه، كما أنّ بعض البيانات يمكن الحصول عليها بسهولةٍ وبتكلفةٍ قليلة، وبعضها يحتاج إلى دراساتٍ ذاتِ كُلفة مرتفعة، وهنا يجب أنْ نطبّقَ مبدأ المقارنة بين التكلُفة والمنفعة، فإذا كانت المنفعة من المعلومة تؤثّر في زيادة دقّة القرار وتكلفتُها مرتفعة ، فيمكن أنْ نتحمّل التكلفة، أما إذا كانت المعلومة لا تُحدِثُ فرقاً في القرار، فلا داعي لتحمُّل التكلفة.

٨. **تحديد البدائل (الحلول) المُحتَمَلة للمشكلة (Identify the Alternatives):** يتمّ تحديد البدائل المختلفة للقرار، وبما أنّ صحّة البديل المختار تعتمد على البدائل المُكتشَفة؛ فإنّ اكتشاف البدائل يعدّ أمراً ضرورياً، ومن النادر أنْ يكون هناك خيارٌ واحد للقرار، فإذا كان هناك خيار واحد فقط، فهذا يعني أنّه لا يوجد أيُّ بديلٍ أمام متّخذ القرار، ولا حاجة لصناعة قرار.

٩. **تقييم البدائل المحتمَلة (Evaluation of Alternatives):** بعد التوصُّل إلى البدائل المناسبة، تأتي خطوة التقييم، حيث تتمّ غَرْبلةُ بدائل الحلّ، من حيث المزايا والعيوب، في ظلّ فَهْمنا للأهداف المطلوبة والبيئة المحيطة.

١٠. **اختيار البديل الأفضل وتنفيذه (Choosing & Implementing An alternative):** عند اختيار البديل الملائم يمكن أنْ يعتمد الريادِيّ على أحد الأُسُس الثلاثة الآتية: **الخبرة** التي تتحقّق من الاستفادة من نجاحات وإخفاقات الماضي، وهذه الطريقة تفترض أنّ الماضي يكرّر نفسه دائماً، **والتجربة** حيث يتمّ تجريب القرار على عيّنةٍ صغيرةٍ، وملاحظة النتائج، وهذه طريقة علميّة تُعطي دليلاً قويّاً على صحّة البديل أو قيمته، لكنها مُكلفةٌ من حيث النفقات والوقت، وأخيراً **تحليل البيانات المتوفّرة**، الذي يركّز على تحليل المُعطيات للمشكلة، واستكشاف العلاقة بين المتغيّرات المهمّة.

١١. **متابعة القرار وتقييمه (Follow-up & Evaluation):** لمعرفة هل حقّق القرار النتيجة المطلوبة، أم كان هناك خللٌ في مكانٍ ما، فلا بدّ من عمليّة المتابعة والتقييم، التي تكون بعد اختيار البديل.

أتعلّم :

اتّخاذ القرار: هو اختيار أفضل بديلٍ لحلّ المشكلة، بعد القيام بالمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة.

صنع القرار: جميع الخطوات التي يتطلّبها ظهور القرار إلى حيّز الوجود، وتتمثل في: تحديد المشكلة، وجمع البيانات، وتحليلها، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم الحلول، ثم اختيار الحلّ الأفضل ومتابعة الحل وتقييمه.



متطلبات صناعة القرار الريادي (Requirement for Decision Making):

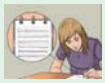
إنّ عمليّة صناعة القرار يجب أنْ تكون عمليّةً رشيدةً، تستند إلى بياناتٍ وحقائقَ، وبعيدة عن العواطف، فهي تتطلّب رؤيةً واضحةً لمستقبل المشروع، ومجالات تطوير العمل فيه وتحسين الأداء، إضافة إلى قاعدةٍ معلوماتيّة عن السوق والمنافسين، وقراءة المتغيّرات البيئيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة، والاجتماعيّة فيه، وكذلك القدرة على تحليل البدائل واختيار أفضلها، بما ينسجم مع إمكانيّات المشروع، وموارده المتاحة حاليّاً أو في المستقبل، أخيراً تتطلب عمليّة صناعة القرار معرفة خصائص المجتمع الذي نعيش فيه، وعاداته وتقاليده، والثقافة السائدة فيه.

أما القرارات غير الصحيحة فيمكن أن تعود إلى النقص في البيانات، وعدم دقتها، أو عدم تخصيص وقتٍ كافٍ لدراسة القرارات البديلة المتاحة، أو تغليب العواطف والرغبات على البيانات والحقائق، كذلك قد يكون السبب عدم وضوح الأهداف، أمّا نتيجة القرار غير الصحيح فتتراوح في بعض القرارات بين خسارةٍ بسيطة تخفض من ربحيّة المشروع، وبين خسارة كبرى تودي بالمشروع كاملًا، وقد تصل إلى أموال صاحب المشروع الخاصّة إن لم تكنْ مسؤوليّته عن التزامات الشركة محدودةً بالقانون.

إنّ الرّيادة تتطلّب الإبداع، وبالذات في صنع القرارات، وحلّ المشكلات، وينبغي على الرياديّ أنْ يتحلّى بثقةٍ عاليةٍ بنفسه، وبقدراته على صنع القرارات السديدة، وتشكّل هذه القدرة علامةً فارقةً للرياديّين، تصقلها تجاربهم في صنع القرارات في ظروف معقّدة، ومع أنّ المفروض أنْ لا تتدخل العواطف في القرار، إلّا أنّه من ناحيةٍ واقعيةٍ لا يمكن أنْ تكون القرارات مجرّدة كليّاً من العواطف؛ لذلك يُنصح الرياديّون بأنْ يُحدّدوا مزايا وعيوب كلّ قرارٍ محتمل أمامهم؛ ما يُساعدهم في النظر إلى تبعاته بموضوعيّةٍ أكبر، والتدريب (٢-٤) يوضّح ذلك:

تدريب (٢-٤): لنفرضْ أنّ أمامنا البدائل الآتية لتمويل مشروعنا الصغير، الواردة في الجدول أدناه، **والمطلوب:** تحديد مزايا وعيوب كلٍّ بديلٍ منها:

البديل	المزايا	العيوب	النتائج المتوقّعة
١. التمويل من الاموال الخاصة لمالك المشروع.			
٢. التمويل من خلال شريك واحد.			
٣. التمويل من خلال عدة شركاء.			
٤. الاقتراض من الأصدقاء، أو الأقارب.			
٥. الاقتراض من المصارف.			

نشاط  **(٢-٣):**

لو كان أمامك قرارٌ لاختيار مستقبلك المِهْنيّ، وكانت الخيارات المتاحة هي وظيفة حكوميّة، أو بدء مشروعٍ جديد، ابحث في مزايا وعيوب كلِّ بديل، واكتب تقريراً في ذلك، ليتمّ عرضُ، ومناقشة ذلك في غرفة الصف.

يُظهر تدريب (٢-٤) طريقةً لتقييم خيارات الحلول لمشكلةٍ معيّنة، بحيث توفّر إمكانيّة إجراء مقارنة بين خيارات الحلول المختلفة، فيما يتعلّق بالمزايا والعيوب والتبعات المحتملة، فمن شأن تعداد المزايا أنْ تُشير إلى المنفعة من كل خيار، بينما تبيّن العيوب المُحتملة جوانب النقص في القرار، أما النتائج المُحتملة في العمود الأخير فيمثّل النتيجة النهائيّة المحتملة لتنفيذ حلٍّ معيّنٍ.

لاحظْ أنّنا عندما نقوم بحلّ المشكلات، واتّخاذ القرارات، لا بدّ لنا من وضع أكثر من بديلٍ واحدٍ للحل، ويتمّ ترتيب البدائل حسب الأولويّة، فإذا فشل البديل الأوّل في حل المشكلة، نختار البديل الثاني في ترتيب الأهميّة وهكذا، ونادراً ما نقتصر في حل مشكلاتنا على بديلٍ واحدٍ قسريّ.

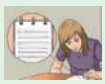


العصف الذهنيّ وصُنع القرارات (Brainstorming and Decision Making):

إنّ إشراك أفراد فريق العمل في عمليّة صنع القرارات ينطوي على الكثير من الحسنات؛ فمن شأن مشاركة عددٍ أكبرَ من الأشخاص أنْ يُفضي إلى توليد خياراتِ حلولٍ أكثر وأفضل، أما الحسنة الثانية، فهي التزام أفراد فريق العمل بالقرار المتّخَذ، والعمل على إنجاحه، حيث يكونون أكثر استعداداً لتقبُّل القرارات التي قد أسهموا في صنعها، مقارنةً بتلك التي تُفرض عليهم، ومن طرق إشراك فريق العمل في صنع القرار ما يعرف بجلسات العصف الذهني.

يُعرف العصف الذهنيّ Brainstorming بأنّه وسيلةٌ يولّد من خلالها الفريق عدداً كبيراً من الأفكار، ولا يتمّ الحكم على الأفكار، أو انتقادها إطلاقاً خلال عمليّة العصف الذهنيّ، فلا يُسمح للمشاركين انتقاد أو تجريح أفكار الآخرين، بل لا بدّ من احترامها مهما كان الأمر، حتى يشعر المشاركون بالارتياح في عرض أفكارهم، ويمكن أنْ يجمع المشاركون بين الأفكار، أو أن يبادروا إلى تحسينها خلال العصف الذهنيّ، فيما يتمّ تشجيع الأفكار غير الاعتياديّة منها.

ويقترن العصف الذهني ببعض العوائق التي تجعل القرارات الفرديّة أفضل في بعض الحالات، حيث إنّ القرارات ضمن الفريق غالباً ما تتطلّب المزيد من الوقت، فقد تكون القرارات الفرديّة أفضل في حال وجود مهلةٍ زمنيّةٍ حاسمة، وتكون القرارات ضمن الفريق أفضل عندما يكون تفادي ارتكاب الأخطاء أكثر أهميّةً من السرعة.

نشاط  **(٢-٤):**

اختر (٤) قضايا تواجهُها المدرسة، ووزّع الطلبة في مجموعات عمل؛ بحيث تتناول كل مجموعة قضيّة معيّنة، وفقاً لأسلوب العصف الذهني، تكتب كلّ مجموعةٍ الأفكار التي توصّلت إليها أوّلًا، ثم تبدأ في عمليّة تقييمها لاختيار بديلٍ واحدٍ من بينها.



أفكّر: كلما اختلفت الأفكار في أسلوب العصف الذهني كان ذلك أفضل، وضّح ذلك؟

أسئلة الدرس الثالث

س١: عرِّف كلًّا من:

أ- العصف الذهني. ب ـ اتّخاذ القرار. جـ- المشكلة. د- صناعة القرار.

س٢: رتّب خطوات صنع القرارات، وحلّ المشكلات، ترتيباً منطقيّاً.

س٣: ما أسباب اتّخاذ القرارات الخاطئة في عمل المشروع؟ وما تَبِعات ذلك على حياة المشروع؟

س٣: بيِّن أساسيّات العصف الذهنيّ في حلّ المشكلات.

س٤: علّل:

أ- اختلاف الأفكار يكون له نتائج أفضل في أسلوب العصف الذهنيّ.

ب- يتمّ طرح أكثر من بديل لحلّ المشكلة.

جـ- لا تنتهي عمليّة اتخاذ القرار باختيار البديل المناسب.

س٥: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلّ عبارةٍ من العبارات الآتية:

أ- الأسلوب الأكثر استخداماً وتأثيراً في حل المشكلة، هو تحليل المعطيات. ( )

ب- تنتهي عمليّة اتخاذ القرارات باختيار البديل الأفضل لحلّ المشكلة. ( )

جـ- وجود بديل واحد لحل المشكلة يُعدُّ أمراً ممكناً. ( )

د- يهدف أسلوب العصف الذهني إلى الوصول إلى أفكارٍ مشتركة عن تطوير سلعةٍ، أو خدمةٍ أو قضيّة ما. ( )

هـ- القرارات الرياديّة ذاتيّة، لا يمكنها أنْ تكون مجرّدة كليّاً من العواطف. ( )

و- المشكلة هي أمرٌ سلبيٌّ يُعيق عمل المشروع، ويتطلّب منّا الدراسة والحلّ. ( )

الدّرس الرابع

حاضنات الأعمال
Business Incubators

حاضنات الأعمال هي مؤسّساتٌ قائمةٌ بذاتها (لها كيانها القانونيّ)، تهدف إلى توفير جملةٍ من الخدمات، والتسهيلات للمستثمرين الصغار، الذين يبادرون إلى إقامة مشاريعَ صغيرةٍ، خاصّة المبدعة منها، وتوفّر لهم الوسائل والدعم اللازميْن (الخبرات، المكان، التمويل)؛ لتخطّي أعباء ومخاطر مرحلةِ الانطلاق والتأسيس، كما قد تقوم بعمليّات تسويق ونشر منتَجات هذه المشاريع، ويمكن لهذه المؤسّسات أنْ تكون تابعةً للدولة، أو أنْ تكون مؤسّساتٍ خاصّةً، أو مؤسّسات مختلطة.

تشكّل حاضنة الأعمال منظومةَ عملٍ متكاملةٍ، توفّر كلّ السُبل من مكانٍ مجهّزٍ يحوي كلَّ الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من العلاقات والاتصالات، وتُدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصّصة، توفّر جميع أنواع الدعم اللازم، لرفع نِسَبِ نجاح المؤسّسات الملتحقة بها، والتغلّب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها ، وعجزها عن النموّ والاستمرار.

تُعدّ حاضنات الأعمال من أكثر المؤسسات فاعليّةً ونجاحاً في تنفيذ برامج التنمية الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والتكنولوجيّة، وخلق فُرص عملٍ جديدة، وقد تمت تجربتها في الكثير من دول العالم الصناعيّة والنامية، وقد أثبتت التجارب في الدول المختلفة كفاءةَ الحاضنات في زيادة معدّلات نجاح المشاريع الصغيرة، خاصّة التقنيّة والمبدعة بشكلٍ كبير، فهي تساعدها في التغلّب على مشكلات التأسيس والانطلاق، وتطوير وتسويق منتجاتها خاصّة في ظلّ حِدّة المنافسة، واحتضان المشاريع الصغيرة المبدعة القابلة للتطوّر والنموّ، وتقبُّل الأفكار الجديدة.



أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال إلى تحقيق مجموعةٍ من الأهداف، منها أهدافٌ مرتبطةٌ بالمؤسّسات الناشئة، ومنها أهدافٌ مرتبطةٌ بالتنمية الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، وفيما يأتي عرضٌ لأهمّ الأهداف المرتبطة بكل محور:

الأهداف المرتبطة بالمؤسّسات الناشئة:

- احتضان المشاريع الصغيرة المتميّزة، وتقديم جميع الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنموّ.
- تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط.

- تقليل المدة الزمنيّة اللازمة لبداية المشروع وتطوير إنتاجه.
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنيّة، والماليّة، والإداريّة، والقانونيّة التي تواجه المشروع.
- تحسين فرص نجاح المشاريع، وتشجيع الأفكار المُبتكّرة.

الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة:

- إيجاد وزيادة فرص العمل، خصوصاً بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب.
- زيادة عدد المشاريع وتشجيع الصناعات، خصوصاً القائمة على التكنولوجيا الحديثة.
- رفع معدّلات الدخل في المجتمع المحليّ، وبالتالي رفع المستوى المعيشيّ.
- تدعيم المشاريع التي تحتاج إليها الأسواق المحليّة وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المشاريع.
- تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص، والجامعات، ومراكز البحث والتطوير، والهيئات الحكومية.



أنواع حاضنات الأعمال

تختلف حاضنات الأعمال باختلاف أهدافها، وأنواع المشاريع التي تحتضنها، ويمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع التي تحتضنها إلى ثلاثة أصناف رئيسة تتمثل فيما يأتي:

أوّلاً: حاضنات الأعمال العامّة:

تُعنى بتطوير مشاريع الأعمال المختلفة، وتخدم هذه الحاضنات مختلف مشاريع الأعمال دون تخصّص محدد، غير أنّها تركّز على مجالات التجديد والابتكار، وتؤسّس حاضنات الأعمال العامّة لهذا الهدف أصلًا، ومن فوائدها الإسهام في التنمية الاقتصاديّة الشاملة للمنطقة التي تعمل بها.

ثانياً: حاضنات الأعمال المتخصّصة: تُعنى بصفةٍ خاصّة بإعادة هيكلة الاقتصاد في منطقة معيّنة، من خلال استقطاب استثماراتٍ من نوعٍ خاص، أو تشجيع صناعاتٍ معيّنة، أو خَلْقِ فرص عملٍ لتخصّصاتٍ مرغوبة، أو لفئاتٍ محدّدةٍ من الباحثين عن العمل، ومن فوائدها الإسهام في تنمية بعض الأنشطة الاقتصاديّة للمنطقة التي تتواجد فيها.

ثالثاً: حاضنات الأعمال التقنيّة: تختصّ بالتكنولوجيا ونشرها، وتطوير المنشآت المتخصّصة، والمرتبطة بهذا القطاع، إضافةً إلى تشجيع، ومساعدة، وتدريب الأكاديميّين والباحثين في مراكز الأبحاث والجامعات، ليصبحوا روّاد أعمالٍ، من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة، وتدريبهم، وتوفير الخدمات والاستشارات الأخرى اللازمة.



تدريب (٢-٥): الجدول الآتي يبيّن أنواع حاضنات الأعمال الثلاث (العامّة، المتخصّصة، التقنيّة)، **المطلوب:** قارنْ بينها وفق ما ورد في الجدول أدناه:

وجه المقارنة	حاضنة الأعمال العامّة	حاضنة الأعمال المتخصّصة	حاضنة الأعمال التقنيّة
١- هدفها الرئيس.			
٢- المشاريع التي تساعدها.			
٣- طبيعة الخدمات التي تقدمها.			
٤- المستهدفين فيها.			



خدمات حاضنات الأعمال

تقدّم حاضنات الأعمال جميع أنواع الخدمات التي يتطلّبها تأسيسُ وتنمية مشروعٍ صغيرٍ، أو متوسّط التي تشمل ما يأتي:

١. **الخدمات الإداريّة:** مثل تأسيس الشركات، الخدمات المحاسبيّة، إعداد الفواتير، تأجير المعدّات، غرف الاجتماعات وغير ذلك.

٢. **خدمات السكرتاريّة:** مثل تصوير المستندات، والاستقبال، وحفظ الملفّات، وخدمات (الفاكس)، و(الإنترنت)، واستقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفيّة، وغير ذلك.

٣. **الخدمات المتخصّصة:** مثل استشارات تطوير المنتجات، شكل التعبئة والتغليف، التسعيرة، إدارة المنتج، خدمات تسويقيّة، استشارات إداريّة وماليّة، وقانونيّة.

٤. **الخدمات التمويليّة:** وتشمل المساعدة في الحصول على التمويل من خلال البنوك وشركات التمويل، أو من خلال البرامج الحكوميّة لتمويل المشاريع الصغيرة وغيرها.

٥. **الخدمات العامّة:** وتشمل التدريب، الحاسب الآليّ، المكتبة.

٦. **المتابعة والخدمات الشخصيّة:** مثل تقديم النصح، والمشورة السريعة والمباشرة.

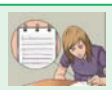


تدريب (٢-٧): لنفرضْ أنّك ستلجأ إلى حاضنة أعمال للبدء بمشروعك الصغير (مشروع للجدران الجاهزة الصبّ الكونكريتية)، **المطلوب:** تحديد أيٍّ من هذه الخدمات التي يحتاجها مشروعك، وأيّها لا تؤثّر في البدء بالمشروع؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، ثمّ بيّن سبب اختيارك لها:

اسم الخدمة	يحتاجها المشروع	لا تؤثر في البدء بالمشروع	السبب
١- خدمات إداريّة.			
٢- خدمات السكرتارية.			
٣- الخدمات المتخصّصة.			
٤- الخدمات التمويليّة.			
٥- خدمات عامّة.			
٦- متابعة وخدمات شخصيّة.			

إنّ عمليّة تفعيل هذه الإمكانيّات، ووضعها في خدمة المبتكرين، وأصحاب المشاريع الجديدة، وخاصة الأفكار ذات القاعدة التكنولوجيّة سوف تسمح بالنهوض بهذا القطاع وتطوير الصناعات المرتبطة به، وهناك مجموعة من المعايير والضوابط الخاصّة بقبول المشروع بحاضنات الأعمال في فلسطين، منها:

١. أنْ يوفّر المشروع فرصَ عملٍ جديدة.
٢. أنْ يستخدم المشروع التكنولوجيا المناسبة والمستحدثة.
٣. ألّا ينتج عنه تلوّثٌ، أو أضرار بالبيئة المحيطة.
٤. أنْ تتميّز منتجاته بالجوْدة والقابليّة للتسويق.
٥. أنْ يكون نشاطه فى المجال الصناعيّ، أو الخدميّ.
٦. أنْ يكون للمشروع جدوى إقتصاديّة مناسبة.
٧. أنْ تتوافق طبيعة المشروع مع نوع الحاضنة، وأهدافها وموقعها الجغرافيّ.
٨. أنْ تتوافر لدى القائم على المشروع المقوّمات الفنيّة، والإداريّة لتنفيذه.

نشاط  **(٢-٥):**

ابحث عن أمثلة لحاضنات الأعمال في فلسطين، وسجّل: اسم حاضنة الأعمال، ونوعها، ومقرّها والخدمات التي توفّرها، وأمثلة لبعض المشاريع الصغيرة التي استفادت منها.

أسئلة الدرس الرابع

س١ : عرِّف حاضنات الأعمال.

س٢: صنّفْ حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع التي تحتضنها.

س٣: ما الهدف الرئيس لحاضنات الأعمال؟

س٤: بيِّن أربعةً من الأهداف المرتبطة بالتنمية الاجتماعيّة لحاضنات الأعمال.

س٥: علّل:

أ- تنوّع أنواع حاضنات الأعمال.

ب- وجود حاضنات الأعمال ضرورة اقتصاديّة في فلسطين.

س٦: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلِّ عبارةٍ من العبارات الآتية:

أ- يلجأ الشخص الرياديّ لحاضنة الأعمال؛ بسبب الحاجة إلى أفكار للبدء بمشروعٍ جديد.( )

ب- توفّر حاضنة الأعمال مجموعة من الخدمات منها الخدمات التمويليّة. ( )

ج- من أهمّ الضوابط الخاصّة بقبول المشروع لدى حاضنة الأعمال هو الجدوى الاقتصاديّة للمشروع. ( )

د- يجب أن تتوافق طبيعة المشروع مع نوع الحاضنة، وأهدافها، وموقعها الجغرافي. ( )

أسئلة الوحدة الثانية

س١: من أين تنبع قدرة الرّيادي على العمل؟

س٢: ما تبعات اتّخاذ الرّياديّ لقرارٍ خاطئ في المشروع؟

س٣: افترض أنّك تملك مشروعاً صغيراً يوظّف أربعة أشخاص، اثنين منهم بدوام كامل، واثنين بدوام جزئيّ، وتستطيع الاعتماد عليهم باستثناء أحد العاملين بدوام كامل، الذي غالباً ما يصل متأخراً، ويطلب أيّام إجازاتٍ إضافيّة، ويسبّب لك ذلك مشكلةً مع الموظفين الآخرين.
المطلوب: املأ الجدول الآتي بثلاثة خيارات حلّ، وإيجابيّات كلٍّ منها، وسلبيّاتها، وتبعاتها (النتائج) المُحتمَلة:

خيارات الحل	الإيجابيات المُحتملة	المخاطر (السلبيّات) المُحتملة	النتائج المُحتملة للحلّ
- - -			

س٤: علّل:
أ- من المفضّل كتابة الأهداف الرياديّة للمشروع، وعدم تركها أهدافا شفوية.
ب- يجب ألّا تكون أهداف المشروع صعبة وتعجيزيّة، لكن تحتوي قدراً من التحدّي.
ج- للشخص الرياديّ نظرة إيجابية إلى جميع المواقف والظروف التي يعيشها .

س٥: ما الخصائص التي ينبغي أنْ يتضمّنها الهدف عند كتابته؟

س٦: ما الخدمات الإداريّة التي تقدمّها حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة؟

س٧: اذكر خمسة من المعايير والضوابط الخاصّة بقبول المشروع في حاضنة الأعمال في فلسطين.

س٨: ضع دائرةً حول رمز الإجابة الصحيحة لكل ممّا يأتي:

١- ما الدافع الأوّل للعمل الريادي؟

أ- تحقيق الأرباح المادية.

ب- الإسهام في تنمية اقتصاد المجتمع.

ج - تحقيق الرضا النفسيّ للريادي.

د - العمل بحريّة بعيداً عن الضغط.

٢- أيّ من الآتية ليست من صفات الرياديّ في عمل المشاريع؟

أ- ذو خيال واسع.

ب- مخترع، أو مجدد.

ج – سريع ومتهوّر في اتّخاذ القرارات.

د - الإقدام وركوب الصعاب.

٣- إلى أيّ من الآتية يحتاج كلّ عملٍ رياديّ ؟

أ- رياديّ وفكرة وموارد ماديّة.

ب - فكرة وموارد ماديّة.

ج - موارد ماديّة وبشريّة.

د - مبدع ورياديّ.

٤- فيم تتمثّل مسؤوليّة الريادي في المشروع بالنسبة للأهداف؟

أ- التنسيق ووضع سلم الأولويّات لها.

ب- الاستغناء عن الأهداف التي تتضارب مع الهدف الأساس.

ج – تصفية الأهداف وتقليل عددِها.

د – إعادة بناء الأهداف من جديد.

٥- أيّ أهداف المشروع الآتية يمكن قياسها بسهولة؟

أ - الماليّة.

ب- التي تحدد بصورة كميّة.

ج– التي تصاغ بشكل وصفيّ.

د – العامّة.

٦- إلى أيّ من الآتية يوجّه الرياديّ عادةً جميع جهوده، وأعماله، وجهوده الفكريّة ؟
أ – السياسات.
ب ـ الأهداف.
ج ـ إجراءات العمل.
د ـ أنشطة العمل.

٧- ماذا يعني الاختصار (SMART)، على الترتيب؟
أ - محدد، ومقيس، وقابل للتحقيق، وواقعيّ، ومبرمج زمنيّاً.
ب - مقيس، ومحدّد، وقابل للتحقيق، وواقعيّ، ومبرمج زمنيّاً.
ج – محدّد، وقابل للتحقيق، ومقيس، وواقعيّ، ومبرمج زمنيّاً.
د – قابل للتحقيق، ومقيس، ومحدّد، وواقعيّ، ومبرمج زمنيّاً.

٨- في أيّ مرحلةٍ من الآتية تتمّ غربلة بدائل الحلّ من حيث المزايا والعيوب؟
أ – تقييم البدائل.
ب - اختيار آليات المتابعة للقرار المتّخَذ.
ج ـ تحديد المشكلة وجمع البيانات.
د ـ وضع البدائل.

٩- ماذا يعمل الرياديّون لكي يتمكّنوا من النظر إلى أبعد من النواحي العاطفيّة لقرارٍ معيّن؟
أ – تحديد حسنات القرارٍ المحتمل وسيئاته.
ب- دراسة سلبيّات القرار المحتمل.
ج –دراسة حسنات القرار المحتمل.
د- تحديد حسنات القرار المحتمل أو سيئاته.

المشروع الطلابي:

ابحث عن بعض المشاكل التي تواجه مدرستك ومن خلال خطوات العصف الذهني، حدد البدائل المتاحة ثم استخدم خطوات صناعة القرار لاتخاذ القرار الأمثل.

أقيّم ذاتي:

النتاجات	التقييم		
	مرتفع	متوسط	منخفض
١- ألم بمفهوم ريادة الاعمال.			
٢- ألم بالعوامل المشجعة لريادة الاعمال في المجتمع.			
٣- أميز بين صفات الريادي والصفات الغير ريادية.			
٤- احدد خصائص الأهداف الريادية.			
٥- لدي القدرة على التمييز بين مزايا الأهداف المكتوبة والشفوية			
٦- استطيع أن أصيغ الأهداف الريادية بطريقة صحيحة.			
٧- ألم بمفاهيم صناعة القرار الريادي.			
٨- افرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.			
٩- أحدد خطوات عملية صنع القرار الريادي.			
١٠- استطيع استخدام خطوات صناعة القرار الريادي لاتخاذ القرار الأمثل.			
١١- لدي القدرة على استخدام أسلوب العصف الذهني لتوليد البدائل.			
١٢- ألم بمفهوم حاضنات الأعمال.			
١٣- أميز بين أنواع حاضنات الاعمال.			
١٤- احدد الخدمات التي تقوم بها حاضنات الأعمال.			
١٥- ألم بالمعايير الخاصة لقبول المشروع في حاضنات الاعمال في فلسطين.			

الوحدة الثالثة:

دراسة الجدوى للمشروع الصغير

Feasibility study of a small business



نتأمّل ثم نناقش: **دراسة الجدوى دليلك لتحديد فرصة نجاح المشروع**

يتوقع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكونوا قادرين على **إعداد دراسة جدوى لمشروع صغير**، وذلك من خلال تحقيق المهام الآتية:

١. تحليل حالة دراسية لإدراك مفهوم دراسة الجدوى وأهميتها.
٢. تنفيذ نشاط للإلمام بخطوات دراسة الجدوى لمشروع ما.
٣. حل مثال رياضي من أجل اتقان تقدير حجم الطلب الكلي على منتجات المشروع.
٤. تحليل حالة دراسية للتعرف على مكونات الدراسة الفنية للمشروع.
٥. تنفيذ نشاط لتحديد العوامل التي يجب توافرها في الموقع المختار للمشروع.
٦. الربط بين الدراسات الأخرى التي يجب الاهتمام بها عند اعداد الدراسة الفنية.
٧. حل أمثلة رياضية لتقدير التدفقات النقدية.
٨. حل أمثلة رياضية لتقييم الجدوى المالية للمشاريع.

الدّرس الأول

دراسة الجدوى: المفهوم والأهميّة
Feasibility Study: Essence And Importance

يسعى المستثمر إلى تعظيم ثروته من كلّ نشاطٍ، أو مشروعٍ يقوم به، ويتحقّق ذلك إذا كان عائد المشروع يفوق تكلفته، فالحصول على العائد يتطلّب استثمار المال، أو الجهد والوقت، أو كليهما، وهذا الاستثمار في الحقيقة هو كلفة يمكن تقدير قيمتها، ومن ثم مقارنتها مع عائد المشروع للحكم على جدواه، ومن الطبيعيّ أنْ عائد المشروع يجب أنْ يفوق التكلفة حتى يكون النشاط مُجدياً، وهو ما يُطلق عليه بلغة الاقتصاديّين تحليل التكلفة والمنفعة (Cost-Benefit Analysis).

وتُعدّ دراسة الجدوى للمشروع الأداة العمليّة التي تمكّن المستثمر، وغيره من الجهات من تقدير منافع وتكاليف القرار الاستثماريّ، والمساعدة في اتّخاذ القرار، بعد إعداد دراسة الجدوى سنرى أنّنا أصبحنا نعرف الكثير عن مشروعنا قبل تنفيذه؛ ما يساعدنا باتّخاذ القرار المناسب، وهذا هو الهدف الأساس لإعداد دراسة الجدوى، والحالة الدراسيّة (١) تبيّن أهميّة هذه الدراسة.

حالة دراسيّة (١): من تحت الرّكام ننهض

بالتعاون مع زملائك، اقرأ الحالة الدراسيّة الآتية بتمعّن:

المهندس عبد الله، من سكّان مدينة رفح، أكمل دراسة البكالوريوس في الهندسة المدنيّة في إحدى الجامعات الفلسطينيّة، يعمل منذ فترةٍ زمنيّة في أعمال البناء في مدينة دير البلح؛ ما مكنه من توفير مبلغٍ من المال، ولأنه كان دائماً يحلم بالعمل الحرّ، فقد سعى إلى إقامة مشروعٍ استثماريّ في مجال تخصصه؛ شركة مقاولات لأعمال البناء، ولكن تزامن هذا الحلم مع العدوان على غزّة؛ حيث هُدمت المنازل والعمارات، وأصبح جزء كبير من السكان بلا مأوى، وبعد الحرب شعر عبد الله بضرورة البدء فوراً، فالمأساة كبيرة والحاجة ملحّة، وبدأ يتساءل: ما الهدف من إقامة مشروعي الاستثماريّ: للتأجير، أم للبيع؟ من أيّة مدينة يمكن أنْ أبدأ؟ وما مِساحة الشقق السكنية التي أريد بناءها؟ وما مواصفاتها؛ الداخليّة والخارجيّة؟ وما أسعار المنازل التي سأقوم ببنائها؟ هل سيكفي المبلغ المتوفّر لديّ؟ من أين أحصل على التمويل اللازم؟ ولأنّ الحاجة الماليّة كبيرة، فقد قرّر أنْ يؤسّس مشروعه بالشراكة مع عددٍ من زملائه العاملين في دول الخليج العربي، ولكن التحويلات الماليّة صعبة، و الحدود محاصره، لا إسمنت، ولا حديد، ولا طوب للبناء إلّا القليل، وبدأ عبد الله بالبحث عن إجاباتٍ لأسئلته، وحلولٍ

للمشكلات التي تقف عائقاً في طريقه، وجاءته فكرةٌ من كتابٍ قرأه حول موادّ البناء، وإمكانيّة إعادة تدويرها، فقال: لماذا لا أستفيد من أنقاض المنازل في إعادة البناء، فقام باستئجار معدّاتٍ لطحن مخلّفات البنايات المهدّمة، وتحويلها لموادَّ خام صالحة للبناء، وسيّارات لنقل مخلّفات المنازل المهدّمة؛ من حديدٍ، وطوبٍ، وحجارة، وكان يُعيد تصحيح القضبان الحديديّة في ورشات للحدادة؛ ليستفيد منها في إعادة البناء، أمّا الرمل لغايات البناء فهو متوفّر وأسعاره رخيصة، وهذا يوفّر من كُلفة البناء، وتنجح الفكرة ليبدأ المشروع ببيع أولى شققه السكنيّة، ليعود المواطنون إلى بيوتهم، ولينهضوا من تحت الركام.

بعد قراءتك الحالة الدراسيّة، ناقش بالتعاون مع زملائك التساؤلات الآتية:

أ ـ ناقش دوافع المهندس عبد الله لإنشاء مشروعه الاقتصاديّ؟

ب ـ بيّن الحاجات التي استند إليها المهندس عبد الله في إنشاء مشروعه؟

جـ ـ ما المعيقات التي واجهت المهندس عبد الله في إنشاء مشروعه الاقتصاديّ؟ وكيف قام بحلّها؟

د ـ باعتقادك هل هناك فرصةُ تسويقيّةٌ للشقق السكنيّة التي بناها، وسوف يبنيها مشروع المهندس عبد الله الاستثماريّ؟

هـ ـ ناقش مدى نجاح مشروع المهندس عبد الله اقتصاديّاً؟ اجتماعيّاً؟ بيئيّاً؟ ولماذا؟

و - استنتج تساؤلاتٍ أخرى يمكن للمستثمر أنْ يسألها لنفسه عند التفكير بالمشروع الاستثماريّ؟

حـ ـ وضّحْ أهميّة القيام بدراسة جدوى مثل هذه المشاريع الاستثماريّة؟

* **نستنتج ممّا سبق،** أنّ دافع الروّاد في إنشاء المشاريع، هو تحقيق الربح الماديّ وتعظيم ثروة المُلاّك، وأنّ لكلّ مشروعٍ منطلقاتِه؛ فقد تكون مهاراتٌ يملكها بالخبرة، او بالتأهيل العلميّ، مثل الهندسة، أو البناء، أو الطبخ، أو قصّ الشّعر، وقد تكون لديه ممتلكاتٌ يريد استثمارها، كقطعةِ أرضٍ، أو سيارة، أو مخزن، وقد تكون حاجات المجتمع، أو مشكلاته هي الأساس للمشروع، كالحاجة إلى طعامٍ، أو السكن.

لا نتوقّع أنّ طريق الفكرة، أو المشروع الاستثماريّ مليئةٌ بالورود، فهناك صعوباتٌ قد تكون ماليّة، أو تسويقيّة، أو فنيّة، أو قانونيّة، أو سياسيّة، أو أمنيّة متوقّعة، تختلف في شدّتها، وشكلها من مشروع إلى آخر، فالصعوبات والمخاطر من طبيعة العمل الريادي، ولكنّ المخاطرة عند الرياديّ محسوبةٌ، ولا تعني الاندفاع في التنفيذ بلا وعيٍ، لما يمكن أنْ يترتّب عليه من التزاماتٍ وعواقبَ.

إنّ ما حاولنا القيامَ به في هذه الحالة الدراسيّة يندرج تحت مسمّى **دراسة الجدوى،** التي هي تحليل علميّ يهدف إلى الإجابة عن **السؤال الرئيس**: هل نوصي بتنفيذ فكرة المشروع أم لا؟ لذلك فإنّ دراسة الجدوى يجب أنْ تتمّ قبل الشروع بأيّة خطوةٍ من خطوات البدء في المشروع، لأنّ بدء المشروع يحتاج إلى توفير الموارد الماليّة اللازمة لتغطية احتياجات المشروع، وهذه الخطوة تنطوي على المخاطر؛ لذلك

تتطلّب نوعاً من المغامرة والإقدام، وحتى تكونَ المخاطر محسوبةٌ يجب الانطلاق في هذه المغامرة من أرضيّة صُلّبة توفّرها لنا دراسة الجدوى، التي تضع صاحب المشروع أمام حقائق توضّح مدى إمكانيّة تنفيذ الفكرة ومدى جدواها، من النواحي كافّة ؛ السوقيّة، والفنيّة والماليّة، والاقتصاديّة، وربّما تشمل الدراسة أيضاً نواحي أخرى بيئيّة، أو قانونيّة، أو إداريّة، أو اجتماعيّة، حسب طبيعة المشروع.

يمكن تعريف **دراسة الجدوى** لأيّ مشروع بأنّها تقريرٌ تحليليٌّ يعتمد على أُسسٍ علميّة، حول جوانب المشروع المختلفة؛ الفنيّة، والتسويقيّة، والإداريّة، والقانونيّة، والبيئيّة، والماليّة، والاقتصاديّة، يهدف إلى تقييم الخيارات المختلفة في كل جانب من هذه الجوانب، واختبار فرص نجاحِ، أو فشلِ المشروع الاستثماريّ؛ ما يساعد متخّذ القرار في فَهْم المشروع بصورةٍ أفضل، وبالتالي اتّخاذ القرار الملائم بالقبول أو الرفض؛ كما تساعد دراسة الجدوى الجهات الحكوميّة المختصة والمؤسّسات التمويليّة في قراراتها المتعلقة بمنح التراخيص للمشروع، أو توفير التمويل له.

نلاحظ أنّ دراسة الجدوى التفصيليّة للمشروع هي في الحقيقة سلسلةٌ من الدراسات، التي تُمكِّن القائمين بها في النهاية من التوصية بتنفيذ المشروع، أو صرف النظر عنه، وهذه الدراسات تتطلّب بالضرورة بياناتٍ تختلف من مشروع إلى آخر؛ حسب طبيعة المشروع وحجمه، وسنعرض في الدروس اللاحقة أهمّ عناصر دراسة الجدوى التي يبيّنها الشكل رقم (٣-٢):



شكل (٣-٢): المكوّنات الرئيسة لدراسة الجدوى التفصيليّة



مراحل اتّخاذ القرار الاستثماريّ (Investment decision steps)

إن القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية هو خطوة من خطوات اتّخاذ القرار الاستثماريّ في المشاريع، ويساعدنا التدريب (٣-١) في التعرّف إلى باقي هذه الخطوات.



تدريب (٣ –١): فيما يأتي خطواتٌ، أو مراحلُ، يمرّ بها اتّخاذ القرار الاستثماريّ، **والمطلوب:** رتّب هذه الخطوات ترتيباً منطقيّاً صحيحاً؛ من خلال وضع رقم الترتيب المناسب للمرحلة:

خطوات ومراحل دراسات الجدوى	الترتيب
البدء بتنفيذ المشروع الاستثماري.	
تقييم المشروع الاستثماري.	
بلورة الفكرة للمشروع الاستثماري.	
إجراء دراسات الجدوى التفصيليّة للمشروع.	
وجود فرصة استثماريّة في السوق.	
اتّخاذ القرار بالبدء بالاستثمار في المشروع.	
إجراء دراسات الجدوى المبدئيّة للمشروع الاستثماريّ.	

لعلك لاحظت أنّ هذه الخطوات، هي خطواتٌ متسلسلة، وأنّ جميع المشاريع يجب أنْ يكون لها أفكارٌ نحصل عليها من خلال التواصل الشخصيّ مع الآخرين، أو قراءة الصحف والمجلّات، أو مشاهدة المعارض، وزيارة الأسواق أو متابعة نشرات مراكز البحث العلميّ والتطوير في البلدان المختلفة، أو من خلال الدخول إلى الشبكة الدوليّة للمعلومات، وغيرها الكثير من المصادر، ولكنّ الفكرة وحدها لا تكفي للبَدء بالمشروع الاستثماريّ، فعلى الرياديّ مناقشة الفكرة وتقييمها، كما يجب دراسة إمكانات الشخص الماديّة وغير الماديّة، ودراسة المعطيات السائدة في السوق، ودراسة وسائل الإنتاج وتحديد الإستراتيجيّة المناسبة للإنتاج.

لكن ما تفاصيل كلِّ مرحلةٍ من مراحل اتّخاذ القرار الاستثماريّ، التدريب (٣ –٢) يساعدنا في فهم هذه التفاصيل.



تدريب (٣-٢): فيما يأتي خطواتُ اتّخاذ القرار الاستثماريّ للمشروعات الاقتصاديّة، وما يتمّ خلالها من دراساتٍ، أو أنشطة، **المطلوب:** وفّقْ بين ما ورد في العمود الأول (خطوات اتّخاذ القرار) مع ما ورد في العمود الثاني (تفاصيل ومجريات العمل)؛ بوضع رقم خطوة اتّخاذ القرار الاستثماريّ على يمين ما يناسبها من تفاصيل ومجريات عمل:

خطوات ومراحل اتّخاذ القرار	مكان الإجابة	الدراسات والأنشطة
١. البدء بتنفيذ المشروع الاستثماريّ.		أ. يتم تكليف جهة متخصصة بإعداد دراسة أوّليّة عن المشروع، أو يقوم بذلك المدير، أو الرياديّ شخصيّاً، وتكون نتائجها ومعطياتها هي التي تحدّد عمليّاً قرار استمرار المشروع، أو التخلّي عنه.
٢. تقييم المشروع الاستثماريّ.		ب. مرحلة دقيقة وحاسمة تكون في ضوْء نتائج التقييم، وفيها نستمر بالمشروع، أو نتخلّى عنه بشكل نهائيّ.
٣. بلورة الفكرة للمشروع الاستثماريّ.		جـ. مرحلة يتمّ فيها قياس الربحيّة التجاريّة للمشروع
٤. إجراء دراسات الجدوى التفصيليّة للمشروع.		د. مرحلة تكون بعد اتّخاذ القرار الاستثماري بالموافقة عليه، حيث يبدأ العمل بهذا المشروع.
٥. وجود فرصة استثماريّة في السوق.		هـ- التفكير المتعمق بكيفيّة الاستفادة من الفرصة، وترجمتها لواقع، وفيها يحاول الرياديّ الاطّلاع على منتجات مشروعات مماثلة، ومستوى الأرباح، والمخاطرة، والإعفاءات الضريبيّة.
٦. اتّخاذ القرار بالبدء بالاستثمار في المشروع.		و. الوقوف على مدى حاجة السوق والمستهلكين للسلعة.
٧. إجراء دراسات الجدوى المبدئيّة للمشروع الاستثماري.		ز. فيها يتم تكليف جهة بإعداد دراسة تفصيليّة للجدوى الاقتصادية للمشروع.

*** نستنتج ممّا سبق: أنّ قرار الاستثمار في مشروع ما يمرّ بمراحلَ عدّة، هي:**

١. توفّر الفرصة: وتعني أنّ هناك فرصة استثماريّة، وحاجة اقتصاديّة للمشروع، وتتحدّد من خلال المعرفة باحتياجات السوق للسّلعة، أو الخدمة.

٢. تبلور الفكرة: في ضوْء الفرصة، ومعطيات السوق الأوليّة، يبدأ الرياديّ بالتفكير المعمّق بكيفيّة الاستفادة من الفرصة، وتحويلها إلى سلعة، أو خدمة، وفي هذه المرحلة يبحث الرياديّ عن مزيدٍ

من المعلومات التي تساعده في تقييم الفكرة، ويحاول الاطّلاع على نتائج مشروعات منافسة، لتقدير مستوى العائد والمخاطرة بصورة إجماليّة، ولتقييم مدى ملاءمة المشروع لظروفه المختلفة.

٣. **دراسة الجدوى الأوّليّة (المبدئيّة):** بعد نضوج الفكرة لدى الرياديّ، والاقتناع بمدى توافقها مع القدرات الماليّة، والإداريّة، والخبرات التي يمتلكها، والتأكّد من قدرته المبدئيّة على النجاح فيها، يقوم الرياديّ، أو يُكلِّف جهة استشاريّة بإعداد دراسة أوّليّة عن سوق المشروع واحتياجاته الفنيّة، ومدى جدواه، وتكون نتائج ومعطيات هذه الدراسة هي التي تحدّد قرار الاستمرار في تقييم المشروع، أو التخلّي عنه قبل تكبُّد مزيدٍ من التكاليف في دراسةٍ أكثر عمقاً.

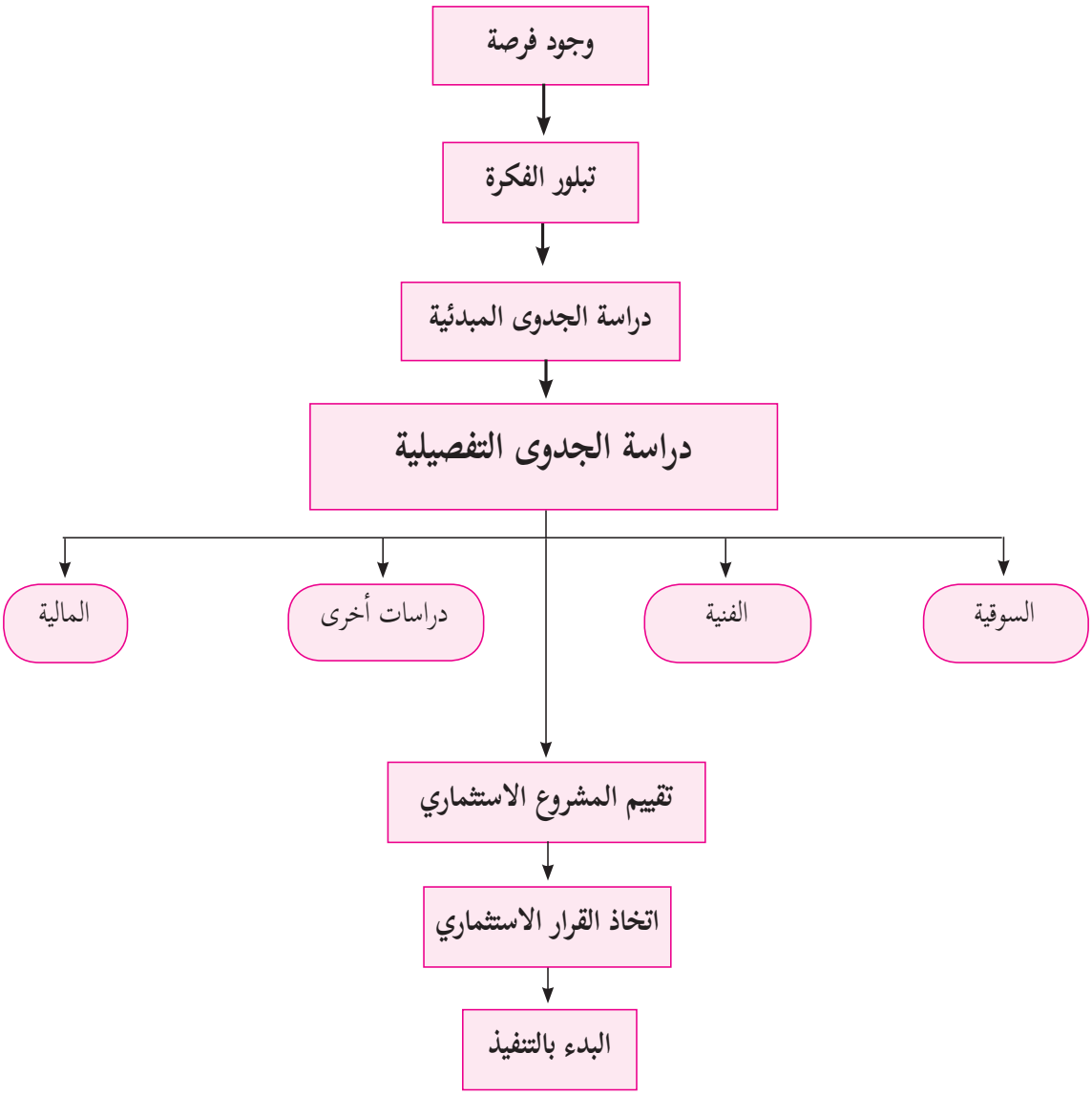
٤. **دراسة الجدوى التفصيليّة:** إذا ثبت من الدراسة المبدئيّة جدوى المشروع اقتصادياً وفنياً، يتمّ تكليف جهةٍ متخصّصة بإعداد دراسة الجدوى التفصيليّة للمشروع، حيث يتمّ فيها دراسة المشروع بتفصيلٍ أكبر، وبدقةٍ أعلى في تقدير الإيرادات والتكاليف المختلفة، وعادة ما يشارك خبراء في مختلف التخصّصات في إعداد دراسة الجدوى التفصيليّة، ويُذكر أنّ هذه الدراسة تلائم احتياجات المشاريع الكبيرة أكثر من المشاريع الصغيرة.

٥. **تقييم المشروع الاستثماريّ:** يتمّ بناءً على دراسة الجدوى التفصيليّة، وتتمّ في هذه المرحلة مقارنة المنافع بصورها المختلفة مع التكاليف المترتّبة على الاستثمار، حيث يتمّ التقييم من ناحية العائد الاقتصاديّ، أو العائد الاجتماعيّ، حسب طبيعة المشروع من حيث كونه مملوكاً للقطاع الخاص، أو القطاع العام.

٦. **اتّخاذ القرار الاستثماريّ:** ويكون في ضوْء نتائج تقييم المشروع الاستثماريّ؛ إذْ يدخل الرياديّ إلى مرحلةٍ حاسمةٍ ودقيقة، وهنا يتمّ اتّخاذ قرارٍ بالبدء، أو التخلّي بشكلٍ نهائيٍّ عن المشروع.

٧. **البدء بتنفيذ المشروع:** تبدأ الخطوات العمليّة في البدء بالمشروع بعد اتّخاذ القرار الاستثماريّ بالموافقة عليه، ويصبح التراجع صعباً، ومُكلفاً بعد الشروع في التنفيذ.

الشكل (٣ -٣) يوضّح مراحل اتّخاذ القرار الاستثماريّ في مشروعٍ جديدٍ:



شكل (٣-٣) مراحل اتّخاذ القرار الاستثماريّ

أسئلة الدرس الأول

س١: عرِّف كلًّا من:

أ- الجدوى المبدئيّة للمشروع ب- تحليل التكلفة والعائد.

س٢: ما أهميّة دراسة الجدوى للمشروع الاستثماريّ؟

س٣: ما الفرق بين دراسة الجدوى المبدئيّة ودراسة الجدوى التفصيليّة من حيث: المكوّنات، درجة التفصيل، والنتائج المترتّبة عليها؟

س٤: علّلْ لكلٍّ ممّا يأتي:

أ - الاهتمام المتزايد بدراسات الجدوى للمشروعات الاستثماريّة قبل البدء بها.

ب- دراسة الجدوى يجب أنْ تتمّ قبل الشروع بأيّة خطوة من خطوات البدء بالمشروع الاستثماريّ.

س٥: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) امام العبارة الخاطئة لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصحيح الخطأ:

أ- يسعى المستثمرون إلى تعظيم ثروتهم من أيّ عملٍ، أو نشاطٍ يقومون به. ( )

ب ـ حتى يكون النشاط الاقتصاديّ مجدياً، يجب أنْ تتساوى المنفعة مع التكلفة، أو تكون أكثر منها. ( )

ج - قد يكون الهدف من النشاط الاقتصاديّ تحقيق المنفعة الاجتماعيّة. ( )

د ـ البيانات المطلوب جمعها، والقرارات المطلوب اتّخاذها تختلفان باختلاف المشروع الاستثماريّ. ( )

هـ- تساعد دراسة الجدوى المؤسسات التمويليّة في اتّخاذ قرارٍ بترخيص المشروع. ( )

و- تعني المخاطرة في الرّيادة الاندفاع نحو التنفيذ مهما كلّف الأمر. ( )

الدّرس الثاني

دراسة السّوق
Market Study

إنّ سوق منتَجات المشروع هو العامل الأساسي في نجاحه، أو فشله، ودراسة السّوق هي دراسة لعوامل الطلب والعرض على السّلع، أو الخدمات التي يقدّمها المشروع، وتحديد حصّة المشروع من الطلب الكليّ، وتشكّل نتائج دراسة السوق الأساس الذي تُبنى عليه عناصر دراسة الجدوى الأخرى كافّةً ، فمن خلالها يتمّ تقدير حجم المبيعات المتوقّعة، وحجم وطبيعة، وتكلفة الموارد البشريّة والماديّة اللازمة لتحقيق هذا الحجم من المبيعات، ومن ثمّ قيمة العائد الذي سيتحقّق من المشروع.

وتشمل دراسة السوق ما يأتي:

أ. تحديد المُنتُج الذي سيقدّمه المشروع:

إنّ منتجات أيّ مشروعٍ هي سلعٌ، أو خدماتٌ تسدّ حاجةً معيّنة لدى فئةٍ من المستهلكين، وتشكّل المنتجات المُخرَجات النهائيّة من أي مشروع؛ لذلك يجب أنْ تكون هذه السّلع، أو الخدمات واضحةً في ذهن صاحب المشروع؛ ليتمكّن من تحليل سوقها، ومعرفة عوامل العرض والطلب المؤثّرة فيها.

تنبيه !!

السوق ليس محصوراً بمنطقة جغرافية محدّدة، فقد تفصلنا مئات الكيلو مترات، ومع ذلك تتمّ الصفقات، ونكون في السوق، وذلك بفضل الاتّصالات الحديثة، حيث انتشرت التجارة الإلكترونيّة للعديد من السلع والخدمات الاقتصاديّة.

ب. فَهم السّوق المستهدَف:

للتعرف إلى طبيعة السوق نسأل أنفسنا مجموعةً من الأسئلة، منها:

من هم المستهلكون لهذا المنتج؟ وما خصائصهم الجغرافيّة، الديموغرافيّة، والنفسيّة؟ وهل هناك فئات من هؤلاء المستهلكين لديهم حاجات لم يستطع المنافسون تلبيتها؟ وهل تمثّل هذه الفئات فرصةً للمشروع للاستثمار في منتجات تسدّ حاجاتهم؟

- ما مستقبل الصناعة التي ينتمي إليها المشروع؟ هل هي في نموّ، أم استقرار، أم انحدار؟
- ما أسعار السّلع المماثلة لدى منافسي المشروع؟
- ما حجم السوق، أو حجم الطلب الحالي والمستقبليّ؟
- ما حجم العرض الحالي والمستقبليّ من المنتجات المشابهة في السوق؟ ومن هم المنافسون لمشروعنا الاستثماريّ؟ وما شكل السوق الذي سنطرح فيه منتجاتنا؟

ويجب أنْ نلاحظ هنا أنّ الطلب فعّال حيث تتوافر الرغبة والقدرة على شراء السلعة، أو الخدمة هو ما

يهمّنا عند تحليل السوق، وتوقّع الطلب، فمثلاً ربّما لا يعدّ منتجو السيّارات الفارهة فلسطينَ سوقاً لهم؛ لأنه ليس لدى أفراد المجتمع الفلسطينيّ قدرة على شراء مثل هذه السيّارات، كذلك هناك كثير من المنتجات التي لا يمكن أنْ تنجح في الأسواق العربيّة والإسلاميّة؛ لأن أفراد هذه الأسواق ليس لديهم الرغبة في شرائها؛ لأسبابٍ اجتماعيّة، أو دينيّة، أو ثقافيّة.

جـ. تقدير الطلب الكليّ:

إنّ تقدير الطلب على منتجات المشروع ليس بالأمر السهل؛ فهو يخضع للكثير من المحدّدات، والتي تختلف من سلعة إلى أخرى، ومنها: جوْدة المُنتج، ودخل المستهلك وأذواق المستهلكين، وأسعار السلع البديلة والمكمّلة، وعدد السكان، وغيرها الكثير، كما أنّ طرق تقدير الطلب متعددة، ومتفاوتة بين الطرق البسيطة والمعقدة، وسنعرض مثالاً باستخدام طريقة تسمّى طريقة متوسّط استهلاك الفرد، ولتوضيح الفكرة تأمّل المثال الآتي:

مثال (٣-١):

إذا حصلت على البيانات الآتية عن إنتاج واستهلاك البيض في عام ٢٠١٧م، وذلك من خلال مراجعة الإحصاءات الصادرة عن الجهاز المركزيّ للإحصاء الفلسطينيّ:

عدد السكان	٤ مليون نسمة
معدل نموّ السكان السنويّ.	٣٪
الإنتاج المحليّ من البيض.	١١٠٠ طن
الواردات من البيض.	٢٠٠ طن
الصادرات من البيض.	١٠٠ طن
تغيّر المخزون من البيض.	٠

المطلوب: إيجاد الطلب الفعلي لعام ٢٠١٧، والمتوقّع للأعوام ٢٠١٨م حتى عام ٢٠٢٢م.

الحلّ: أولاً: نجد الاستهلاك الكليّ للبيض:

الاستهلاك الكليّ للبيض

= الإنتاج المحليّ + (الواردات – الصادرات) ± التغيّر في المخزون

= ١١٠٠ + (٢٠٠ – ١٠٠) ± صفر

= ١٢٠٠ طن.

أتعلّم:

التغيّر في المخزون = مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة

نتيجة التغير في المخزون:

- **سالب**، مخزون آخر المدة < من أول المدة.
- **موجب**، مخزون آخر المدة > من مخزون أول المدة.
- **صفر**، يتساوى مخزون آخر المدة مع أول المدة.

ثانياً: نجد متوسّط استهلاك الفرد:

متوسط استهلاك الفرد = الاستهلاك الكلي لسنة معينة ÷ عدد السّكان في السنة نفسها

= ١٢٠٠٠٠ كغم ÷ ٤٠٠٠٠٠٠ نسمة

= ٠٫٣ كغم/فرد.

ثالثاً: حجم الطلب الكليّ (الحالي والمتوقّع):

بناءً على معدل النموّ في عدد السكان ومعدل استهلاك الفرد، فإنّ حجم الطلب الكليّ الحالي والمتوقّع على منتجات المشروع، سيكون كما يأتي:

السنة	عدد السكان	الطلب الكليّ (كغم)
٢٠١٧	٤,٠٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠
٢٠١٨	٤,١٢٠,٠٠٠	١,٢٣٦,٠٠٠
٢٠١٩	٤,٢٤٣,٦٠٠	١,٢٧٣,٠٨٠
٢٠٢٠	٤,٣٧٠,٩٠٨	١,٣١١,٢٧٢
٢٠٢١	٤,٥٠٢,٠٣٥	١,٣٥٠,٦١١
٢٠٢٢	٤,٦٣٧,٠٩٦	١,٣٩١,١٢٩

د. التخطيط للحصول على حصّة من السوق:

الحصة السوقيّة هي نصيب السّلعة، أو الخدمة التي سيقدّمها المشروع من إجمالي الطلب، وتحديد الحصّة السوقيّة يمكّننا من تحديد الرقم المتوقّع للمبيعات، وبالتالي الطاقة الإنتاجيّة اللازمة لتحقيق هذا المستوى من المبيعات، ويمكن للمشروع أنْ يحصل على حصّة من السوق القائم، إذا تمتّع بميزةٍ تنافسيّةٍ يمكن الولوج من خلالها إلى السوق القائمة، وأخذ حصة من المنتجين الحاليين، مثلاً لو أنّ لدينا ميزةَ انخفاضِ تكلُفة النقل بالنسبة للمنافسين، بسبب قرب موقعنا من المستهلك، وبالتالي فسعر البيع عندنا سيكون أقلّ، فإنّ هذه الميزة ستمكّننا من الحصول على جزءٍ من الحصة السوقيّة للمنافسين في هذه المنطقة، كذلك لو تميّزت منتجاتنا بجوْدتها فستحصل على حصّةٍ سوقيّةٍ؛ بسبب ذلك، وبشكلٍ عام، إذا استطعنا تمييز منتجَنا بالسعر، أو بالجوْدة، فسنحصل على حصّة من السوق القائمة.

هـ. تحديد خطة تسويق منتجات المشروع:

وهنا يتمّ تحديد الأسعار الملائمة، ووسائل الترويج، وطُرق التوزيع التي سنستخدمها.



فكّر: لماذا يوجّه المشروع جهوده التسويقيّة نحو الأب والأم، وليس نحو الطفل ذاتِه، عند الترويج لمنتجات الأطفال، من حليبٍ، أو طعامٍ، وخلافهما؟

أسئلة الدرس الثاني

س١: عرِّف كلًّا من:

أ- السوق. ب- المُنتَج.

س٢: عدّد أربعة من العوامل المحدّدة للطلب على منتجات أيّ مشروع؟

س٣: ما الشروط الواجب توافرها حتى يكون الطلب فعّالًا؟

س٤: اذكر مثاليْن للمِيزَة التنافسيّة التي تزيد من قدرة المشروع الصغير على المنافسة في السوق.

س٥: علّلْ: يتمّ توجيه حملات التسويق لمنتجات الأطفال نحو الوالديْن، وليس نحو الطفل.

س٦: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

أ - المشروع لا يمكن أنْ ينجح إذا كان هناك منافسون. ( )

ب- يحصل المشروع الصغير على جزءٍ من السوق القائمة، إذا استطاع تمييز منتجاته بالسّعر، أو بالجوْدة. ( )

ج- جمع البيانات السوقيّة عن المنافسين للمشروع عنصرٌ أساسيٌّ في دراسة السوق. ( )

الدّرس الثالث

الدّراسة الفنيّة والدراسات الأخرى
Technical study and other studies

تُبنى الدراسة الفنيّة على نتائج الدراسة السوقيّة، وتشمل الجوانب المتعلقة بإنشاء المشروع كافّةً، وتجعله جاهزاً من الناحية الفنيّة للبدء بالنشاط الإنتاجيّ، وهذه الجوانب تشمل: تحديد الحجم المناسب للمشروع، والموقع الملائم له، وأسلوب الإنتاج الملائم الذي سيستخدم، وتحديد الاحتياجات من المواد، والعمالة، والخبرات الفنيّة، والإداريّة وغيرها، ومن خلال الدراسة الفنية نتمكن من تقدير التكاليف الرأسماليّة، والتكاليف التشغيليّة للمشروع. **الحالة الدراسيّة رقم (٢) تبين ذلك.**

حالة دراسيّة (٢): من محلٍّ للصيانة إلى مصنعٍ للدراجات الهوائيّة



انتقل أيوب وعائلته من مدينة عكّا إلى مدينة خان يونس قسراً؛ بسبب الاحتلال عام ١٩٤٨م، وعندما وصلوا هناك، كان عليه البحث عن أيّ عملٍ لسدّ حاجة عائلته المهجّرة، ولكنه كان دائماً يحلم بأنْ يمتلك عملاً خاصّاً حتى تكون ثمرة جهده له وليس لغيره، عمل في بقّالة، ثم في محلٍّ لبيع الخضراوات.

ولكنه كان دائماً يبحث عن فكرةٍ لمشروعه الذي يحلم به، وأخيراً عمل في ورشة حِدادة في منطقةٍ تعجُّ بالحركة، فالسكّان في حركة دؤوبة ذهاباً وإياباً، أُعجِب أيوب بالمكان، وتذكّر أنّ طلب الرزق عند تزاحم الأقدام، وبدأ أيوب يلاحظ أنّ غالبيّة الشباب يستخدمون الدراجات الهوائيّة في تحرّكاتهم، وأخذه الفضول لعدّها، نعم مئات الدراجات تمرّ كلَّ يوم، ولكنّ لا محلّ لصيانة الدراجات، وإصلاحها في المنطقة، فاقتنع أيوب بأن وجود مشروعٍ لصيانة الدراجات في تلك المنطقة قد يكون فكرةً مميّزة، وبدأ العمل على تحقيق أمنيته القديمة ببدء عمله الخاصّ، فالتحق بدورة في صيانة الدراجات في مؤسّسة التدريب المِهْنيّ.

وكان يقضي ساعاتٍ طويلةً كلَّ مساءٍ في التفكير بمشروعه: كم دراجةً أستطيع إصلاحها في مشروعي هذا، لو تمّ فتحه؟ ما المواد التي أحتاجها؟ وكم ستكلف؟ ما مِساحة المحل؟ وأين مكانه المناسب؟ كم أحتاج من رفوفٍ وخزائنَ؟ ما المعدّات المطلوبة للصيانة؟ ومن أين أقوم بشرائها؟ هل أحتاج إلى مساعد؟ وغيرها من الأسئلة ذات العلاقة بالمشروع، وفعلًا قرّر أيوب من تلك اللحظة البدء فاختار محلًّا، وجهّزه بجميع متطلبات مشروعه، من مبلغٍ كان يدّخره، وسمّى المحلّ «ايوب للدّراجات»، وبدأ العمل، وكان الاقبال كبيراً، وحقّق مشروع أيوب النجاح، وخلال السنوات التالية بدأ يفكّر في تطويره إلى محلّ لصناعة قطع الدرجات، فقام بشراء مِخرطةٍ وقوالب، وبدأت عجلة الإنتاج للقطع بالتوازي مع عجلة الصيانة، ويزداد الإنتاج والمبيعات، ويتحقّق الربح سنةً بعد سنة، ويتوسّع المصنع إلى صناعة الدراجات الهوائيّة كاملةً، ويصبح أيوب من رجال الأعمال المُشار إليهم بالبنان، على مستوى خان يونس بل والقطاع كلّه.

اقرأ الحالة، ونفكّر معاً في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ. ما الجيّد في فكرة أيوب لمشروعه؟

ب. ما التساؤلات التي أثارها أيّوب قبل إنشاء محلّ الصيانة؟

جـ. اذكر الإجراءات التي قام بها أيّوب لكي يختار مشروعه؟

د. عمّ يجب أنْ نبحث عندما نحاول اختيار موقع المشروع؟

هـ. ناقش العامل الحاسم الواجب أخذه بالاعتبار، عند اختيار موقعٍ لمحل صيانة الدراجات الهوائيّة؟

نلاحظ من الحالة السابقة: أنّ مكوّنات الدراسة الفنيّة تختلف باختلاف طبيعة المشروع؛ فالمشروع الصناعيّ له متطلّباتٌ فنيّةٌ أكثر من المشروع التجاريّ، أو الخدميّ، أو الأوليّ، وفيما يأتي استعراضُ **أهمّ مكوّنات الدراسة الفنيّة بشكلٍ عام:**

أ- تحديد الطاقة الإنتاجيّة للمشروع بناءً على نتائج دراسة السوق، مثلا: هل سنحتاج إلى آلاتٍ تنتج ألف قطعة، أم مليون قطعة من السلعة؟ ذلك يتحدّد من حجم السوق المتوقّع.

ب- تحديد العملية الإنتاجيّة من حيث التقنية المستخدمة، ومراحل الإنتاج، والمواد اللازمة وتكاليفها.

جـ- تحديد المساحات المطلوبة والتخطيط الداخليّ للمشروع.

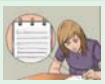
د- تحديد الآلات والمعدّات اللازمة من حيث مواصفاتها ومصادر الحصول عليها.

هـ - تحديد الأثاث والأجهزة المطلوبة.

و- تحديد الموارد البشريّة المطلوبة من عمّالٍ وإداريّين، وكذلك مستوى المهارة المطلوبة لكلّ وظيفة.

ي - تحديد موقع المشروع الصغير: موقع المشروع يشكّل عاملاً حاسماً في نجاح المشروع الصغير، أو فشله، وقد يتمّ اختيار الموقع ليكون قريباً من أسواق البيع، أو قريباً من مراكز المواد الخام للمشاريع

التي تكون فيها تكلفةُ نقل المواد الخام عالية؛ كمنتجات المحاجر، أو سريعة التلف؛ كالحليب، والخضراوات، وأحياناً يكون اختيار الموقع بناءً على قربه من مراكز تجمّع العمالة الرخيصة، لضمان توافر العمالة بتكلفةٍ منخفضة، وذلك للمشاريع كثيفة العمالة، كما قد يكون العامل المحدّد لاختيار الموقع هو القرب من شبكة الطُرق، أو توافر وسائل النقل، أو توافر الأرض، أو توافر شبكة الصرف الصحيّ الملائمة، أو توافر القوى المحرّكة بتكلفةٍ منخفضةٍ، أو غيرها من الأسباب.

نشاط  **(٣-١):**

عدّد مشاريع صغيرة متنوعة النشاط تعرفها، أو تسمع عنها، ثم حدّد العوامل التي يجب توافرها في الموقع المختار لكلٍّ منها، هل هناك موقعٌ ملائمٌ لهذه المشاريع ضمن التجمّع السكاني الذي تعيش فيه، إذا كانت الإجابة (بنعم)، فحدّد مع باقي الطلبة مزايا وعيوب الموقع المقترح لكلّ مشروع.



قضيّة للنقاش: كيف يُسهم وجود مناطق صناعيّة، أو مناطق حِرفيّة ضمن التجمّع السكانيّ، في حلّ بعض الإشكاليّات، التي ظهرت أثناء نقاش مزايا وعيوب الموقع المقترح للمشاريع في النشاط السابق؟

نشاط  **(٣-٢):**

اختر أحد المشاريع التي تعرفها، ثم حدّدْ العناصر الفنيّة عدا الموقع في هذا المشروع، هل هذه العناصر متلائمة مع طبيعة وحجم السوق الذي يعمل فيه هذا المشروع.

إضافةً إلى دراسة الجدوى الفنيّة، فهناك بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى اهتمام خاصّ، وربّما الاستعانة بمتخصّصين لإتمامها، **ومن هذه الجوانب:**

أ. دراسة الجدوى البيئيّة (Environmental feasibility study):

كثيراً ما يترتب على النشاط الإنتاجيّ للمنشآت أثاراً ضارةً، بحيث تؤثر سلباً في البيئة التي يحيا فيها الإنسان؛ كالأدخنة المتصاعدة من المصانع، والنّفايات، والمجاري المائيّة التي تلوّث المياه، والأصوات العالية المزعجة للسكان والناتجة عن تشغيل آلات المشروع، أو الأتربة الناتجة عن مصانع الفوسفات والإسمنت وغيرها، وهنا يجب إعداد دراسة بيئيّة للمشروع، وهي دراسة لمعرفة التأثير المتبادل بين المشروع والبيئة، ويهدف تقييم الأثر البيئي للمشروع إلى وضع خطةٍ لتقليص، أو لتخفيف حِدّة الآثار السلبيّة، وتعظيم الآثار الإيجابيّة على سلامة البيئة، وعلى الموارد الطبيعيّة، أو صحّة الإنسان، ومن ثم

تقديم توصيات تُمكّن المشروع من تحقيق أهدافه، في ظلّ الاستغلال المتوازن للعناصر البيئيّة، دون إحداث خللٍ بيئيّ، والهدف النهائيّ من هذا التقييم هو تحقيقُ تنمية اقتصاديّة مستدامة، لا يطغى فيها الاقتصاد على البيئة، ولا يتم تدمير البيئة لأجيال قادمة لأجل تحقيق بعض المنافع الاقتصاديّة لفئةٍ محدّدةٍ، أو لجيلٍ معيّن.

إذن، تكمن **أهميّة دراسة الجدوى البيئيّة للمشروع في:** تحديد القضايا البيئيّة التي قد يسبّبها المشروع، واقتراح آليّات تخفف الأضرار التي تنشأ عن تنفيذ المشروع، وتقدير تكلفتها الفعليّة، كما تساعد في اختيار مواقعَ بديلةٍ في حالة ارتفاع الأثر السلبيّ للمشروع في الموقع الحاليّ، كما أنّها تعدّ متطلباً للحصول على الترخيص من الجهات المعنيّة؛ لإقامه المشروع في حال كان المشروع ذا أثرٍ بيئيّ سلبيّ متوقّع، وفي هذا المجال نجدُ أنّ معظم الدول وضعت القوانين والإجراءات المختلفة؛ للحدّ من طرح المشروعات لمخلّفاتها للبيئة الخارجيّة، قبل معالجتها وتخليصها من الملوّثات الضارّة بالبيئة وصحة الإنسان، وكذلك القوانين التي تمنع من هدر الموارد البيئيّة.



أفكّر: المشاريع الاستثماريّة سيفٌ ذو حدين؛ لها إيجابيّات وسلبيّات، كيف لنا أنْ نخفّف من آثارها السلبيّة؟ وكيف لنا أنْ نعظّم منافعها؟

ب. الدراسة القانونيّة للمشروع (Legal study)

وفي هذه الدراسة يتمّ تحديد العلاقة بين المشروع وبين القوانين والتشريعات المؤثرة فيه، والمنظمة لنشاطه، كما يتمّ تحديد الحوافز والمزايا الممنوحة والقيود المفروضة، ويتمّ مقارنة الأشكال القانونيّة المختلفة الممكنة للمشروع واختيار أنسبها، من حيث التكلفة، والضريبة، والقيود المفروضة على القرارات الإدارية، وبالتالي تتمّ دراسة سياسات التسعير، والرسوم الجمركيّة المفروضة سواءً على المواد الخام المستخدمة في الإنتاج، أو على السلعة تامّة الصنع، وكذلك القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير أيضاً.

جـ. الدراسة الإداريّة والتنظيميّة (Management and Organizational study)

تهدف الدراسة الإدارية للمشروعات إلى تحديد التنظيم المثاليّ والمناسب له، علاوةً على تحديد الأنشطة الإداريّة، والوظائف التي يحتاجها المشروع، وفيما يأتي بعض **العناصر التي تَرِدُ في الدراسة الإداريّة، والتنظيميّة للمشروع**، مهما كان نوعه، أو حجمه، ومجال نشاطه:

١- تنظيم المشروع:

ونتناول في هذا الجانب تحديدَ المسؤول عن المشروع، وبيان طبيعة عمله، وتحديد من ينوب عنه، وطبيعة عمله، وتحديد الأقسام التي تتبع مباشرة لمدير المشروع، وطبيعة نشاطات هذه الأقسام، والوقوف على درجة انفصال عمليّات البيع، والتسويق في المشروع عن عمليّات الإنتاج، والتجهيز فيه، إضافةً إلى تدفّق العمل والاجراءات في المشروع.

٢- الوظائف في المشروع:

وهنا نتحدث عن الوظائف الموجودة في المشروع؛ مثلا إنتاج، قص، دهان، تجهيز، تشطيب، مناولة، تغليف، بيع، شراء، إلخ، وعن وجود وصفٍ وظيفيّ لهذه الوظائف، ومدى وجود مواصفاتٍ وظيفيّة لشاغلها، بحيث يعرف كلّ فردٍ في المشروع وظيفته، وحدود هذه الوظيفة، والوقوف على آليّة تدريب العاملين في المشروع.

٣- العاملون في المشروع:

وهنا نتحدث عن عدد العاملين في المشروع وأجرة كلٍّ منهم، وعن حاجتنا للعمالة، وأنواعها: عمالة ماهرة ،أو شبه ماهرة، أو غير مدرّبة، وعن عدد الأشخاص العاملين في المشروع دون مقاضاة أجرة (الأبناء مثلاً)، كما يتمّ الوقوف على مدى توافر العمالة في سوق العمل، ودرجة أو مستوى مهارتها، والقيود الحكوميّة على استقدام عمالة من خارج البلاد، ومستواها المِهْنيّ والمهاريّ، وعن تكلفة استقدامها، وعن عدد ساعات العمل وأيّامه، وعدد أيّام الإجازة في السنة وأنواعها، وغيرها من الأمور.

أسئلة الدرس الثالث

س١: عرِّف كلًّا من:

أ- الجدوى السوقيّة. ب- الجدوى البيئيّة. ج- الدراسة القانونيّة للمشروعات.

س٢: اذكر أهمّ الجوانب المتعلقة بدراسة المشروع الفنيّة؟

س٣: بيّن أهميّة دراسة الجدوى الفنيّة للمشروع الصغير؟

س٤: وضّح هدف دراسة الجدوى البيئيّة للمشروع الصغير؟

س٥: عدد عناصر الدراسة التنظيميّة والإداريّة للمشروع الصغير.

س٦: وضّح الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الإدارية للمشروعات الصغيرة؟

س٧: أين تكمن أهميّة دراسة الجدوى البيئيّة للمشروعات الصغيرة؟

س٨: فيما يأتي قائمة بأسماء المشروعات الاقتصاديّة، وأخرى بالعوامل المؤثّرة في اختيار الموقع،
المطلوب: حدّد العامل الأهمّ المؤثّر في الاختيار لكلِّ مشروعٍ من المشروعات الآتية؛ من خلال وضع رقم المشروع أمام العامل الأهمّ:

المشروعات الاقتصادية	مكان الإجابة	العامل الأهم المؤثر في إختيار الموقع
١- محل لبيع الخضراوات.		القرب من المواد الخام.
٢- منشار حجر.		وجود مساحات شاسعة من الأراضي.
٣- مشتل زراعي.		توفر مصادر الطاقة.
٤- مزرعة أبقار لاحمة.		القرب من سوق العمالة الرخيصة.
٥- مصنع إسفنج.		القرب من المناطق السكنية.
٦- مصنع خياطة.		القرب من مصادر المياه.
٧- مصنع تعليب أسماك.		القرب من شبكة المواصلات.
٨- منجرة للأثاث المنزلي.		البُعد عن المناطق السكنية.
		القرب من مراكز البحث العلمي.

س٩: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصحيح الخطأ:

أ- تُبنى الدراسة الفنيّة للمشروع الصغير بناءً على نتائج الدراسة السوقيّة له. ( )

ب- الدراسة الفنيّة للمشروع الصغير تشمل الجوانب المتعلقة بالمشروع كافةً. ( )

ج- تختلف مكوّنات الدراسة الفنيّة للمشروع الصغير باختلاف طبيعته. ( )

د- تختلف مكوّنات الدراسة الفنيّة للمشروعات الصناعيّة، والتجاريّة عن المشروعات الخدميّة. ( )

هـ- العامل الأكثر أهميّة عند اختيار موقع مصنعٍ لمنتجات الألبان، هو القرب من مركز الموادّ الخام.( )

و- الدراسة البيئيّة للمشروع تتناول أثر البيئة في المشروع، وأثر المشروع في البيئة. ( )

ز- إغفال الدراسات القانونيّة، والإداريّة، والتنظيميّة للمشروعات الصغيرة، ربما يؤدي إلى فشلها. ( )

ح- من فوائد إجراء دراسة الجدوى البيئيّة، الحصول على ترخيص من الجهات المعنيّة. ( )

ط- المشروعات الاقتصادية الصغيرة كالمشروعات الكبيرة في حاجةٍ إلى دراسة الجدوى البيئيّة. ( )

الدّرس الرابع

دراسة الجدوى الماليّة
Financial Feasibility

تُبنى دراسة الجدوى الماليّة، على نتائج الدراسات السابقة كافّةً، وفي هذه الدراسة يتمّ تحديد مجموع المنافع الماليّة التي سيحصل عليها أصحاب المشروع، والأعباء التي سيتحملونها في مقابل الحصول على تلك المنافع، ويتمّ قياس المنافع والأعباء؛ من خلال تقدير التدفّقات النقديّة الداخلة، والتدفّقات النقديّة الخارجة، صافيةً من الضريبة خلال العمر الافتراضيّ للمشروع، **ويمرّ اتخاذ القرار بشأن جدوى أيّ مشروعٍ استثماريٍّ بخطوتين أساسيّتين، هما:**

١. تقدير التدفّقات النقديّة: المتعلقة بالمشروع بعد دراسة الجوانب التسويقيّة، والفنيّة، والبيئيّة، والقانونيّة كافّةً، وعادةً يتمّ **تقسيم التدفّقات النقديّة إلى مجموعاتٍ رئيسة، هي:**

أ- التكاليف الاستثماريّة (Investment Costs or Initial Investments) وتحدث عادةً في بداية المشروع.

ب- التدفّقات النقديّة التشغيليّة (Operating Cash Flows) وتحسب بعد معرفة كلٍّ من:

- التكاليف التشغيليّة السنويّة
- الإيرادات السنويّة
- الضريبة

جـ- تكاليف استبدال الأصول المستهلكة خلال فترة التحليل (Replacement Costs)

د- قيمة المشروع في نهاية مدة التحليل (Terminal Value).

٢. تقييم جدوى المشروع باستخدام إحدى أساليب التقييم:

بعد حساب صافي التدفّقات النقديّة السنويّة للمشروع من خلال البنود السابقة، يتمّ الحكم على جدوى المشروع من الناحية الماليّة (من وجهة نظر المُلاّك)، وهناك مؤشرات عدة تُستخدم للحكم على جدوى المشروع الماليّة، منها:

أ- فترة الاسترداد (Payback Period).

ب - صافي القيمة الحاليّة (NPV) (Net Present Value)

ج - مؤشر الربحيّة (Profitability Index)

حيث سيتم مناقشة الخطوتين السابقتين بالشرح والتحليل في هذا الدرس، والدروس اللاحقة، كما يأتي:



أولا: تقدير التدفّقات النقديّ للمشروع الصغير

تتميّز التدفّقات النقديّة الصافية عن صافي الدخل المحاسبي؛ بسهولة قياسها ووضوحها، فرقم صافي الدخل المحاسبي يحوي بعض البنود غير النقديّة، مثل الاهتلاك الذي يتمّ تقديره بطرقٍ متعددة، كما أنّ صافي الدخل لا يهتم بتوقيت التدفّق النقديّ للإيرادات والنفقات؛ بسبب استخدامه لأساس الاستحقاق بينما في التدفّقات النقديّة؛ كلُّ ما يُتوقّع دفعُه يعدُّ تدفّقاً خارجاً في موعد الدفع، وكلُّ ما يُتوقّع قبضُه يعدُّ تدفقاً داخلاً في تاريخ القبض، بغض النظر عن المعالجة المحاسبيّة للعمليّة؛ ما يمكّننا من أخذ القيمة الزمنيّة للنقود بشكلٍ صحيح، ورغم أنّنا سنهتم فقط بالتدفّق النقديّ، إلّا أنّه يجب أنْ نعرف قيمة الاهتلاك السنويّ؛ لأنّها تؤثر على قيمة الضريبة المدفوعة، كما سنرى لاحقاً.

التكلفة الاستثماريّة (الأوّليّة) للمشروع (Investment costs or Initial investments):

لحساب التكلفة الاستثماريّة للمشروع نجمع مجموع بنود الأصول الثابتة، مثل الأراضي، والمباني، والمعدّات، والأثاث، كما قد يتطلب الاستثمار المقترح رأسَ مالٍ عامل؛ وهو رصيد دوار يحتاجه المشروع طوال عمره الاقتصاديّ، ولا يمكن للمشروع أنْ يستمرَّ بالعمل بانتظام دون رأس المال العامل؛ لذلك يعدُّ الاستثمار في رأس المال العامل جزءاً من إجمالي التكلفة الاستثماريّة المطلوبة، **وصافي رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة**، فمثلاً عند البدء بتشغيل خط إنتاجٍ جديدٍ نحتاج إلى مخزون من الموادّ الخام، التي ستصبح بعد تصنيعها مخزون وَحداتٍ تامّة الصنع، ولتسويق هذه الوحدات قد نُضطَّر إلى زيادة الائتمان الممنوح للعملاء؛ ما ينعكس على شكل زيادة في رصيد الذِّمم المَدينة، ثم يتمّ تحصيل الذمم المدينة نقداً؛ ما يرفع رصيد النقديّة لدى الشركة، وجميع هذه الأرصدة هي من مكوّنات الأصول المتداولة، وفي جانب الالتزامات المتداولة، فإنّ شراء الموادّ الخام قد يتم على الحساب، وهو ما سيرفع رصيد الذمم الدائنة لدى الشركة، بالمحصّلة فإن أيّ استثمارٍ في الأصول الثابتة قد يتطلّب رأس مالٍ عاملٍ جديد، وتتم معاملة رأس المال العامل الجديد على أنّه جزءٌ من التكلفة الاستثمارية للمشروع في بداية حياته، ولكنه لا يستهلك، ويكون استرداده في نهاية عمر المشروع، حيث يتمّ بيع المخزون وتحصيل الذمم المَدينة؛ أي أنّ رأس المال العامل يعامل كتدفّقٍ خارج بداية عمر المشروع، وكتدفّقٍ داخل في نهاية عمر المشروع.

التدفّقات النقديّة التشغيليّة (Operating cash flows):

التدفُقات النقديّة التشغيليّة هي حاصل طرح تكاليف التشغيل من الإيرادات، وذلك لكلِّ سنةٍ من

سنوات المشروع، وتكاليف التشغيل هي المصروفات المتكرّرة التي يُتوقّع أنْ يتحمّلها المشروع منذ لحظةِ بَدء الإنتاج، وتُحسَبُ قيمتُها عن كلِّ فترة (سنة مثلاً)، بشكلٍ منفصل عن الفترات الأخرى من عمر المشروع، وتشمل ما يأتي:

أ- تكلفة البضاعة المباعة. ب- الأجور والرواتب.

جـ- تكلفة الخدمات من مياه وكهرباء واتصالات. د- المصاريف التشغيليّة الأخرى.

ولكن يجب ملاحظة أنّ التدفّقات النقديّة التشغيليّة التي تُستخدم لتقييم المشروع يجب أنْ تُحسب بعد خصم ضريبة الدخل؛ فالضريبة تعَدّ تدفّقاً نقديّاً خارجاً، ولكن حساب الضريبة يعتمد على أساس الاستحقاق المحاسبيّ، فالضريبة تُحسب على صافي الدخل المحاسبيّ، وليس على صافي التدفّق النقديّ؛ لذلك يجب حساب صافي الدخل أولاً لأجل استخراج قيمة الضريبة، ثمّ نحوّلُ الدخل المحاسبيّ إلى تدفّقٍ نقديٍّ بإضافة قيمة الاهتلاك إليه.

ولتوضيح طريقة حساب التدفّقات النقديّة التشغيليّة بعد الضرائب، سنستعرض المثال الآتي:

مثال (٣-٢):

يرغب شخص في بدء مشروع يحتاج إلى أصولٍ ثابتةٍ مقدارها ٤٠٠,٠٠٠ دينار، وبلغ اهتلاكها السنويّ ٤٠,٠٠٠ دينار، ويحقّق هذا المشروع تدفّقاتٍ نقديّةً داخلة (إيرادات) مقدارُها ١٥٠,٠٠٠ دينار سنويّاً، وتدفّقاتٍ نقديّةً خارجة (تكاليف تشغيل) مقدارها ٧٠,٠٠٠ دينار، وبلغ معدل ضريبة الدخل التي يخضع لها المشروع ٢٠٪.

المطلوب: حدّدْ التدفّق النقديّ التشغيليّ السنويّ بعد الضريبة.

الحلّ:

البيـــان	التدفّق النقدي عن طريق تعديل الربح المحاسبي	التدفّق النقدي المباشر
الإيرادات(التدفّقات الداخلة)	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠
يطرح: تكاليف التشغيل النقدية (التدفّقات الخارجة)	(٧٠٠٠٠)	(٧٠٠٠٠)
يطرح: الاهتلاك	(٤٠٠٠٠)	
الدخل قبل الضرائب	**٤٠٠٠٠**	
يطرح: ضريبة الدخل(٢٠٪)	(٨٠٠٠)	(٨٠٠٠)
صافي الدخل التشغيليّ بعد الضرائب	**٣٢٠٠٠**	
يضاف: الاهتلاك	٤٠٠٠٠	
صافي التدفّق النقدي التشغيلي السنوي	**٧٢٠٠٠**	**٧٢٠٠٠**

كما يمكن الوصول إلى النتيجة نفسها بطريقة مباشرة؛ من خلال حساب كل بندٍ صافٍ بعد الضريبة، كما يأتي:

البند	التدفّق بعد الضريبة	طريقة الحساب
الإيرادات بعد الضريبة(التدفقات الداخلة).	١٢٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠(١-٢٠٪)
يطرح: التكاليف التشغيلية النقدية بعد الضريبة.	(٥٦,٠٠٠)	٧٠,٠٠٠(١-٢٠٪)
يضاف: الوفر الضريبي للاهتلاك	٨,٠٠٠	٤٠,٠٠٠×٢٠٪
التدفق النقدي التشغيلي	**٧٢,٠٠٠**	

لاحظ أنّ الإيرادات أو المصروفات النقديّة تُحسب بعد الضريبة؛ عن طريق ضربها في (١- نسبة الضريبة)، أما المصروفات غير النقديّة، مثل الاهتلاك فينتج عنها وفرٌ في الضريبة، يعادل قيمة المصروف مضروباً في نسبة الضريبة؛ لذلك يضاف كتدفّقٍ داخل.

قيمة المشروع في نهاية فترة التحليل (Terminal value):

قيمة الأصول الثابتة المتوقّعة في نهاية فترة التحليل ستكون تدفّقاً نقديّاً داخلاً، حيث يمكن بيع الأصول الثابتة بهذه القيمة، ويمكن تقدير هذه القيمة بطرقٍ عدة، تختلف فيما إذا كان المشروع ذا مدةٍ محددة، وسيتم تصفيتُه في نهايتها، أم هو مشروع أعمالٍ مستمرٍّ، ولن تتم تصفيته، وخلال مرحلة الدراسة هذه سنكتفي بالتعرف إلى طريقة معالجة هذا البند ضمن دراسة الجدوى، دون التطرق لطريقة حسابه، أما قيمة الأصول المتداولة، أو رأس المال العامل التي استخدمها المشروع منذ بداية حياته، فسنفترض أنّها سوف تُستَردّ بالكامل في نهاية فترة التحليل، حيث يُباع المخزون، وتُحصَّل الديون، وتُسدَّد الالتزامات.

مثال (٣-٣):

يرغب مستثمرٌ في تقييم مشروعٍ صغيرٍ بكلفةٍ متوقّعةٍ، مقدارها ١٣٠,٠٠٠ دينار. ويتطلّب المشروع زيادة رأس المال العامل بمقدار ٤٠,٠٠٠ دينار، وستكون قيمة الأصول الثابتة للمشروع بعد (٥) سنواتٍ ٥,٠٠٠ دينار، وتبلغ قيمة قسط الاهتلاك السنويّ الثابت (٢٥٠٠٠) دينار، على مدى السنوات الخمس، ونسبة الضريبة على المشروع هي ٢٠٪، من المتوقّع أنْ ينتج عن ذلك في المشروع مبيعاتٌ نقديّةٌ سنويّةٌ، مقدارها ١٠٠,٠٠٠ دينار، ويتطلّب مصاريف تشغيل نقديّة مقدارها ٣٠,٠٠٠ دينار سنوياً طوال الفترة،

والمطلوب: حلّل التدفّقات النقدية للمشروع.

الحل:

١- التكلفة الاستثمارية:

كلفة الأصول الثابتة	١٣٠٠٠٠ دينار
يضاف: رأس المال العامل	٤٠٠٠٠ دينار
مجموع التكلفة الاستثمارية:	١٧٠٠٠٠ دينار

٢- التدفقات النقدية التشغيلية من السنة الأولى وحتى نهاية السنة الخامسة:

المبيعات (التدفقات الداخلة)	١٠٠٠٠٠
يطرح: التكاليف التشغيلية النقدية (التدفقات الخارجة)	(٣٠٠٠٠)
يطرح: الاهتلاك السنوي	(٢٥٠٠٠)
الدخل قبل الضريبة وبعد الاهتلاك	٤٥٠٠٠
يطرح: قيمة ضريبة الدخل (٢٠٪)	(٩٠٠٠)
صافي الدخل التشغيلي بعد الضرائب	٣٦٠٠٠
يضاف: الاهتلاك السنوي	٢٥٠٠٠
التدفّقات النقديّة التشغيلية السنوية للسنوات من (١-٥)	٦١٠٠٠

٣- قيمة المشروع نهاية الفترة:

استرداد رأس المال العامل.	٤٠٠٠٠ دينار
يضاف: قيمة بيع الأصول الثابتة (قيمة الخردة).	٥٠٠٠ دينار
المجموع:	٤٥٠٠٠ دينار

٤- ملخص التدفّقات النقديّة للمشروع:

السنة	٠	١	٢	٣	٤	٥
صافي التدفق	(١٧٠٠٠٠)	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	١٠٦٠٠٠



تدريب (٣-٣): مشروعٌ صغيرٌ بلغت قيمة أصوله الثابتة (٥٨٠٠٠) دينار، عمره الافتراضي (٥) سنوات، يتطلب رأس مال عامل قدره ٢٢٠٠٠ دينار، ومن المتوقّع أنْ يترك المشروع خردة، بقيمة (٧٠٠٠) دينار، وأنْ يدرَّ إيراداتٍ بقيمة (٤٥٠٠٠) دينار، كلّ (٦) شهور، كما تُقدّر التدفّقات النقدية الخارجة (٣٠٠٠) دينار، كلّ (٣) شهور، فإذا علمت أنّ المشروع يخضع لضريبةٍ، نسبتها (٢٠٪).

المطلوب:

أ- احسب التدفّقات النقديّة التشغيليّة السنويّة للمشروع، علماً بأنّه يستخدم طريقة القسط الثابت في حساب الاهتلاك.

ب- جِدْ صافي التدفّق النقدي.



ثانيا: تقييم المقترحات الاستثماريّة (Capital Budgeting Evaluation)

تحدثنا عن أهميّة استخدام صافي التدفّقات النقديّة بدلاً من الدخل المحاسبيّ عند تقييم المشروعات الاستثماريّة، ولأسبابٍ عدة، منها: الوضوح، وإمكانيّة مراعاة القيمة الزمنيّة للنقود، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أنّ المستثمر المالي مواردُه الماليّة محدودة، وبدائله الاستثماريّة عديدة؛ لذا لا بدّ من استخدام أساليبَ معياريّةٍ لتمييز المقترحات الاستثماريّة من بعضها بعضاً؛ من أجل اختيار أفضلها، حيث إنّ أسلوب التقييم المناسب هو الذي يتوفّر فيه **الشروط الآتية:**

أ- القدرة على التمييز بين المشاريع، أو البدائل الاستثماريّة المقبولة من غير المقبولة.

ب - القدرة على تدريج، أو ترتيب المقترحات الاستثماريّة المقبولة حسب أفضليّتها.

يوجد أساليبُ عدة لتقييم المشروعات الاستثماريّة من الناحية الماليّة، نذكر منها: فترة الاسترداد، وصافي القيمة الحاليّة، ومؤشر الربحيّة، وغيرها من الأساليب. وفيما يأتي شرحٌ مبسّطٌ لكلٍّ منها:

١. فترة الاسترداد (Payback Period)

تُعرف بأنّها الفترة المطلوبة لكي يتمّ استرداد التكلفة الاستثماريّة للمشروع، ويتمّ قبول المشروع إذا كانت فترة الإسترداد أقلّ من الفترة المحدّدة من الإدارة، للقبول بمثل هذه المشاريع ،وطبقاً لهذا المقياس يُفضَّل الاستثمار الذي تغطي تدفّقاتُه النقديّةُ الداخلة تكلفتَه بفترةٍ أقل؛ أي أنّ المشروع ذا فترة الاسترداد الأقصر يكون أفضل.

وتُحسب فترة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئيّ على صافي التدفّق السنويّ، وذلك في حالة تساوي

صافي التدفّقات السنويّة، أما في حالة عدم تساويها فيتمّ تجميعها سنةً بعد سنة، حتى نتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئيّ.

أتعلّم :

- التدفّقات التي تستخدم في تحليل المقترحات الاستثمارية هي صافي التدفّقات النقديّة بعد الضريبة.
- فترة الاسترداد من الأساليب التقليديّة الأكثر انتشاراً في تقييم المقترحات الاستثماريّة.

مثال (٣-٤):

يتطلّب أحد المشاريع استثماراً مبدئيّاً، مقداره ٣٠ ألف دينار، ويُتوقّع أنْ يعطي تدفُقاتٍ نقديّةً سنويّةً، مقدارها ٧٠٠٠ دينار، **والمطلوب:** احسب فترة الاسترداد.

الحل:

نلاحظ في هذه الحالة أنّ التدفّقات السنويّة الداخلة متساوية، وفي هذه الحالة يمكن حساب فترة الاسترداد كما يأتي:

$$= \frac{٣٠٠٠٠}{٧٠٠٠} = ٤,٢٩ \text{ سنة.}$$

أي أنّ الاسترداد سيحصل بعد(٤) سنوات و(٣) شهور تقريباً.

مثال (٣-٥):

فيما يأتي التدفقات المتعلقة بأحد المشاريع الصغيرة:

التدفقات النقدية	السنة	صافي التدفق النقدي (دينار)
الاستثمار الأوليّ	٠	(٢٠٠٠٠)
التدفقات النقديّة الداخلة	١	١٠٠٠٠
	٢	٨٠٠٠
	٣	٦٠٠٠
	٤	٢٠٠٠

المطلوب: احسب فترة الاسترداد.

الحلّ:

نلاحظ أنّ التدفّقات النقديّة الداخلة للمشروع غير متساوية، وبالتالي يجب حساب مجموع التدفّقات النقدية للمشروع حتى نصل إلى الصفر، إذا تمّت تغطية كلفة الاستثمار خلال إحدى السنوات، وليس في نهايتها، نحسب كسر السنة اللازم لحدوث التغطية، وذلك بقسمة المبلغ المتبقي لتغطية الاستثمار الأوّلي على التدفّق النقدي خلال السنة التي حدثت فيها التغطية.

السنة	صافي التدفق النقدي	التكلفة غير المستردة
٠	(٢٠٠٠٠)	(٢٠٠٠٠)
١	١٠٠٠٠	(١٠٠٠٠)
٢	٨٠٠٠	(٢٠٠٠)
٣	٦٠٠٠	٤٠٠٠
٤	٢٠٠٠	

في المثال أعلاه، نرى أنّ الاسترداد حصل بين السنة الثانية والثالثة؛ أي أنّ فترة الاسترداد تساوي سنتين وجزءاً من السنة الثالثة، ولتحديد هذا الجزء من السنة الثالثة، نقوم بقسمة التكلفة غير المستردة في نهاية السنة الثانية على التدفّق النقديّ للسنة الثالثة؛ أي $\frac{٢٠٠٠٠}{٦٠٠٠}$ = ٠,٣٣ سنة؛ أي أنّ الاسترداد سيحصل بعد ٢+ ٠,٣٣ = ٢,٣٣ سنة، أو سنتين و٤ شهور، حيث إنّ: ٠,٣٣ × ١٢ = ٤ شهور

تدريب (٣-٤): تواجه المستثمرة تيماء مشكلةَ اختيار بديلٍ واحدٍ من المقترحات الصغيرة الآتية: التكلفة الاستثماريّة لكلٍّ منها (٦٧٠٠٠) دينار، كما يبلغ العمر الافتراضيّ لكلٍّ منهما (٥) سنوات، وفيما يأتي البيانات المتوفّرة عن كلٍّ منهما:

سنوات العمر الإنتاجي	صافي التدفق النقدي للمشروع (أ)	صافي التدفق النقدي للمشروع (ب)
١	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٢٠٠٠٠	٣٤٠٠٠
٣	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٤	٢٠٠٠٠	٤٢٠٠٠
٥	٢٠٠٠٠	٤٢٠٠٠

المطلوب:

أ- احسب فترة الاسترداد لكلا المشروعين (أ، ب).

ب ـ أيّ من المقترحين الاستثماريّين سيكون مقبولاً لدى المستثمرة تيماء؟ علماً بأنّها تطلب فترة استرداد (٤) سنوات على الأكثر.

ج- أيّ من المقترحين الاستثماريّين تنصح تيماء الاستثمار فيها؟ ولماذا؟

يُعدّ مقياس فترة الاسترداد من المعايير المستخدمة بكثرة؛ نظراً لسهولته وبساطته، ويعدُّ هذا المقياس مؤشّراً على درجة المخاطرة التي يتضمّنها المشروع، إلّا أنّه يُؤخذ على معيار فترة الاسترداد ما يأتي:

١. إهماله للقيمة الزمنيّة للنقود.

٢. تجاهل التدفّقات النقديّة التي تحدث بعد استرداد التكلفة.

٣. الحدّ الفاصل بين القبول والرفض يتوقّف على قرار الإدارة، وليس له أساسٌ اقتصاديّ رصين.

أتعلّم :

القيمة الزمنيّة للنقود (Time Value of Money) هي مقدار التغيّر في قيمة النقود عبر الزمن بسبب:

١. تفضيل الدينار اليوم؛ لأنه يعطي فرصةً لإشباع الحاجات المختلفة لحامله فورا، بدلاً عن تأجيل إشباعها للمستقبل.

٢. أنّ القوة الشرائيّة للنقود تتناقص مع الزمن بفعل التضخم.

٣. المخاطر التي يمكن أنْ تحصل في المستقبل.

نلاحظ: أنّ مفهوم القيمة الزمنية للنقود يعني أنّ قيمة الدينار اليوم أعلى من قيمته في المستقبل، وبالتالي لا يصحّ مقارنة قيمتين نقديتين في فتراتٍ زمنيّةٍ مختلفة، بل لابدّ من تعديل القيم حتى تكون عمليّة المقارنة بين القيمتين في النقطة الزمنيّة نفسِها.

تساعد فكرة القيمة الزمنيّة المستثمرين في اتّخاذ القرارات، من خلال مقارنة التدفّقات النقديّة الصادرة مع التدفّقات النقديّة الواردة، بعد أخذ عامل الزمن بعين الاعتبار، ولتحقيق ذلك يتمّ حساب القيمة الحاليّة (Present Value) للمبلغ المتوقّع الحصول عليه مستقبلًا كما يأتي:

$$\text{القيمة الحالية لمبلغ} = \text{المبلغ المستقبلي} \times \frac{١}{(١+ع)^{ن}}$$

أمّا إذا كان من المتوقّع الحصول على دفعاتٍ منتظمةٍ عددُها (ن)، فيمكن حساب قيمتها الحاليّة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة الحاليّة لدفعةٍ منتظمةٍ عاديّة} = \text{الدفعة السنوية} \times \left[\frac{١ - \frac{١}{(١+ع)^{ن}}}{ع}\right]$$

حيث تمثّل (ع) في المعادلتين معدل الخصم السنويّ، وهو المعدل الذي يطلبه المستثمر كحدٍ ادنى للعائد من المشروع سنويّاً، أمّا (ن) فهي عدد السنوات، أو عدد الدفعات السنويّة.

٢. صافي القيمة الحاليّة (Net present value) (NPV)

ويُعرف صافي القيمة الحاليّة بأنّه الفرق بين القيمة الحاليّة للتدفّقات النقديّة الداخلة والاستثمار الأوّلي؛ أيّ أنّ:

صافي القيمة الحالية= مجموع القيمة الحالية للتدفّقات الداخلة – الاستثمار الأوّلي

إذا كانت التدفقات الداخلة متساوية؛ أي أن $ت_{١} = ت_{٢} = ت_{٣} ..... ت_{ن}$ ، فإنّه يمكن استخدام قانون القيمة الحاليّة للدفعات؛ لإيجاد قيمتها الحاليّة، وفي هذه الحالة فإن:

$$\text{صافي القيمة الحاليّة} = \text{التدفّق السنوي} \times \left[\frac{١ - \frac{١}{(١+ع)^{ن}}}{ع}\right] - \text{الاستثمار الأوّلي}$$

تعتمد هذه الطريقة على خصم التدفّقات النقديّة؛ كي تعكس القيمة الزمنيّة للنقود، كما أنّها تأخذ جميع التدفّقات النقديّة بعين الاعتبار، وبذلك فهي تتغلّب على عيوب فترة الاسترداد، أما معيار اتّخاذ القرار في أسلوب صافي القيمة الحاليّة فهو كما يأتي:

إذا كان صافي القيمة الحاليّة أكبر من، أو يساوي صفراً، فإنّ المشروع مقبول، أما إذا كان أقلّ من الصفر فالمشروع مرفوض، وكلّما كان صافي القيمة الحاليّة أكبر كان المشروع أفضل، حيث تُرتَّب المشاريع حسب صافي قيمتها الحاليّة الموجبة، ويتمّ اختيار أكبرها قيمة.

يُدعى معدّل الخصم (ع) الذي يُستخدم لإيجاد صافي القيمة الحاليّة، بمعدّل العائد المطلوب على الاستثمار، وهو يساوي كلفة تمويل المشروع (كلفة رأس المال للمشروع)، ويتأثر هذا المعدّل بالفرص البديلة المتاحة للاستثمار، وبدرجة مخاطرة المشروع؛ حيث يرتفع معدّل الخصم المُستخدم كلما توفرت فرصٌ بديلةٌ أفضل، وكلما زادت مخاطر المشروع الاستثماريّ المقترح.

مثال (٣-٦):

باستخدام بيانات المثال رقم (٣-٥) السابق، وإذا علمت أنّ تكلفة تمويل المشروع تساوي ١٠٪،

المطلوب: احسب صافي القيمة الحاليّة للمشروع.

الحل:

نحسب القيمة الحاليّة لجميع التدفّقات النقديّة، ثم نطرح الاستثمار المبدئيّ:

الزمن	صافي التدفق	القيمة الحالية للتدفق	
١	١٠٠٠٠	$\frac{١٠٠٠٠}{(١+٠.١٠)^{١}}$	= ٩٠٩٠,٩
٢	٨٠٠٠	$\frac{٨٠٠٠}{(١+٠.١٠)^{٢}}$	= ٦٦١١,٦
٣	٦٠٠٠	$\frac{٦٠٠٠}{(١+٠.١٠)^{٣}}$	= ٤٥٠٧,٩
٤	٢٠٠٠	$\frac{٢٠٠٠}{(١+٠.١٠)^{٤}}$	= ١٣٦٦,٠
المجموع:			**٢١٥٧٦,٤**

صافي القيمة الحاليّة = ٢١٥٧٦,٤ - ٢٠٠٠٠ = ١٥٧٦,٤ دينار، وبما أنّ صافي القيمة الحاليّة موجب؛ يكون المشروع مقبولًا.

مثال (٣-٧):

يتطلّب أحد المشاريع استثماراً مبدئيّاً مقداره ٢٠٠ ألف دينار، ويُتوقّع أنْ يعطيَ تدفّقاتٍ نقديّةً سنويّةً متساويةً، مقدارها (٥٢٠٠٠) دينار، لمدة (٥) سنوات، والمطلوب: احسب صافي القيمة الحالية للمشروع، إذا كان معدل الخصم ٨٪.

الحل:

بما أنّ التدفّقات النقديّة الداخلة متساوية، فيمكن حساب القيمة الحاليّة للتدفّقات الداخلة باستخدام معادلة القيمة الحالية للدفعات؛ أي أنّ:

$$\text{القيمة الحالية للتدفّقات النقديّة الداخلة} = ٥٢٠٠٠ \times \left[\frac{١ - \frac{١}{(١+٠.٠٨)^{٥}}}{٠.٠٨}\right]$$

$$= ٢٠٧,٦٢١ \text{ دينار.}$$

وبالتالي فإنّ صافي القيمة الحالية = ٢٠٧,٦٢١ – ٢٠٠,٠٠٠ = ٧٦٢١ ديناراً؛ أيّ أنّ المشروع مقبول.

مثال (٣-٨):

باستخدام بيانات مثال رقم (٣-٣) السابق، المطلوب: احسب صافي القيمة الحالية للمشروع، إذا علمت أنّ العائد المطلوب على الاستثمار مقداره ١٢٪، استخدم جداول القيمة الحالية المناسبة في الحل.

الحل: التدفّقات النقديّة للمشروع، كانت كما يأتي:

السنة	٠	١	٢	٣	٤	٥
صافي التدفّق	١٧٠٠٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	١٠٦٠٠٠

نحسب أوّلاً القيمة الحالية للتدفّقات الداخلة:

السنة	التدفقات النقدية	القيمة الحالية للتدفقات	
١-٤	٦١٠٠٠	$\left[\frac{\frac{١}{(١+٨٪)^{٥}}-١}{٨٪}\right]$ × ٦١٠٠٠	= ١٨٥٢٧٨,٣١
٥	١٠٦٠٠٠	$\frac{١}{(١+١٢٪)^{٥}}$ × ١٠٦٠٠٠	= ٦٠١٤٧,٢٥
المجموع:			٢٤٥٤٢٥,٥٦

ثم نحسب صافي القيمة الحالية:

القيمة الحالية للتدفّقات الداخلة	٢٤٥٤٢٥,٥٦
يطرح: الاستثمار الأوّلي	(١٧٠٠٠٠)
صافي القيمة الحالية	**٧٥٤٢٥,٥٦**

تدريب (٣-٥): تواجه المستثمر ليث مشكلةُ اختيار بديلٍ واحدٍ من المقترحات الاستثماريّة الآتية: التكلفة الاستثماريّة لكلٍّ منها (٨٠٠٠٠) دينار، وتبلغ نسبة الضريبة عليهما (٤٠٪)، كما يبلغ العمر الافتراضي لكلٍّ منهما (٦) سنوات، ومن المتوقّع أنْ يُدرَّ كلٌّ منهما تدفّقاتٍ نقديّةً، كما يأتي:

سنوات العمر الإنتاجي	صافي التدفقات النقدية للمشروع (أ)	صافي التدفقات النقدية للمشروع (ب)
١	٢٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٤٢٠٠٠	٣٨٠٠٠
٣	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٤	٣٧٠٠٠	٤٠٠٠٠
٥	٤٤٠٠٠	٤٢٠٠٠
٦	٣٢٠٠٠	٣٤٠٠٠

المطلوب:

أ- احسب فترة الاسترداد لكلا المشروعين (أ ، ب).

ب ـ جد صافي القيمة الحاليّة، لكلا المشروعين، علماً بأنّ معدل الخصم هو ١٠٪.

جـ ـ أيّ من المقترحيْن الاستثماريّيْن مقبول لدى المستثمر ليث، علماً بأنه يطلب فترة استرداد (٤) سنوات على الأكثر.

د- أيّ من المقترحيْن الاستثماريّيْن تنصح ليثاً الاستثمار به بناءً على صافي القيمة الحاليّة؟ ولماذا؟

من مزايا طريقة صافي القيمة الحاليّة أنّها تأخذ في الحسبان القيمة الزمنيّة للنقود، كما أنّها تتعامل مع جميع التدفّقات النقديّة للمشروع طوال حياته الإنتاجيّة، كما أنّ اختيار المشاريع بهذه الطريقة يُعَظِّم من قيمة المنشأة، وبالتالي من ثروة المساهمين، إلا أنّ لها عيوباً تتمثّل في صعوبة حساب معدّل الخصم، كما أنّها لا تصلح لمقارنة مشاريعَ مختلفةِ الحجم؛ أيّ أنّها تتطلّب استثماراتٍ أوّليّةً متساوية، وللتغلّب على مشكلة اختلاف الحجم بين المشاريع المطلوب مقارنتُها لاختيار أفضلها، يمكن استخدام طريقة مؤشّر الربحيّة، ولكن برغم هذا العيب فإنّ هذه الطريقة هي من أفضل الطرق لتقييم المشاريع؛ نظريّاً وعمليّاً.

٣. مؤشّر الربحيّة (Pofitability Index):

هذه الطريقة تشبه طريقة صافي القيمة الحاليّة إلى حدٍّ كبير، غير أنّها تحسب النسبة بين التدفّقات الداخلة والتدفّقات النقدية الخارجة بدلاً من حساب الفرق بينهما؛ أيّ أنّ:

$$\text{مؤشر الربحيّة} = \frac{\text{مجموع القيمة الحالية للتدفّقات الداخلة}}{\text{الاستثمار الأوّلي}}$$

ومعيار اتّخاذ القرار هنا هو:

- قبول المشروع إذا كان مؤشّر الربحيّة أكبر من، أو يساوي الواحد الصحيح، ورفض المشروع إذا كان المؤشّر أقلَّ من واحد، كما أنَّ المشروع ذا مؤشّر الربحيّة الأعلى يعدُّ أفضل.

والميزة الأساسيّة لمؤشر الربحيّة هي التغلّب على مشكلة اختلاف الحجم عند مقارنة مشروعاتٍ عدّة للاختيار من بينها، على أساس ربحيّة كلّ دينارٍ مستثمَرٍ في المشروع.

مثال (٣-٩):

من خلال استخدام البيانات الواردة في مثال رقم (٣-٧) السابق، **المطلوب:** احسب مؤشّر الربحيّة.

الحل: مؤشّر الربحيّة = $\frac{٢٠٧٦٢١}{٢٠٠٠٠٠}$ = ١,٠٣٨

وبما أنّ مؤشّر الربحيّة يزيد عن الواحد الصحيح، فإنّ المشروع يكون مقبولاً.

مثال (٣-١٠):

من خلال استخدام البيانات الواردة في مثال رقم (٣-٨) السابق، **المطلوب:** احسب مؤشّر الربحيّة.

الحل: مؤشر الربحيّة = $\frac{٢٤٥٤٢٥,٥٦}{١٧٠٠٠٠}$ = ١,٤٤، إذن المشروع الاستثماري مقبول.

تدريب (٣-٦): أمام المستثمر محمّد فرصةُ الاستثمار في أحد المقترحات الصغيرة الآتية (شركة القدس للمحروقات، شركة الصخرة للسياحة والسفر، شركة الخطّاب للمواد التموينيّة)، وقد جمعت عنها البيانات الآتية (بالدينار):

البيانات المالية / المشروعات الصغيرة	الاستثمار الأولي	مجموع القيمة الحالية للتدفقات الداخلة	الدخل السنوي قبل الضريبة	نسبة الضريبة التي يخضع لها المشروع الاستثماري	الاهتلاك السنوي بطريقة القسط الثابت
(شركة القدس للمحروقات)	٨٠٠٠٠	٨٨٩٢١	١٥٦٠٠٠	٪٤٠	٦٤٠٠
(شركة الصخرة للسياحة والسفر)	٧٠٠٠٠	٧٣٢٥٠	١٤٧٥٠٠	٪٣٨	٧٦٠٠
(شركة الخطّاب للمواد التموينية)	٩٦٠٠٠	٩٧١٥٥	١٦٠٠٠٠	٪٤٨	٩٥٦٠

المطلوب: ١- جد كلًّا من:

أ- فترة الاسترداد للمشروعات الثلاثة.

ب- صافي القيمة الحاليّة للمشروعات الثلاثة.

جـ- مؤشّر الربحيّة للمشروعات الثلاثة.

٢- في أيّ المشروعات تنصح المستثمر محمّد بالاستثمار؟ ولماذا؟

أسئلة الدرس الرابع

س١: عرّف كلاً من:

- التدفّقات النقديّة التشغيليّة.
- صافي الدخل التشغيليّ.
- التكلفة الاستثماريّة.
- رأس المال العامل.
- فترة الاسترداد.
- مؤشّر الربحيّة.
- صافي القيمة الحاليّة.
- الاستثمار المبدئيّ.

س٢: كيف يتم قياس منافع المشروع الاقتصاديّ وأعبائه؟

س٣: بماذا تتأثّر كلفة رأس المال للمشروع الاستثماريّ؟

س٤: ما الشروط الواجب توافرها في أسلوب التقييم، حتى يكون مناسباً للمقترحات الاستثماريّة؟

س٥: مشروع صغير يتطلّب تكلفةً متوقّعة (٣٠٠٠٠) دينار، كما يتطلّب رأس مال عامل، قدرُه (٢٠٠٠٠) دينار، ومن المتوقّع أنْ يترك خردة، بقيمة (٣٨٠٠) دينار، ويعتمد المشروع طريقة القسط الثابت في الاهتلاك، ويبلغ مجموع التدفّقات النقديّة الخارجة السنويّة للمشروع (٣٣٥٠٠) دينار، في حين أنّه سوف يدرّ تدفّقاتٍ نقديّةً داخلة (١٠٠٠٠) دينار شهريّاً، فإذا علمت أنّ المشروع يخضع لنسبة ضريبة، مقدارها (٢٥٪) سنويّاً، وأنّ عمْرَ المشروع المتوقّع ٥ سنوات. **المطلوب:** حلّل التدفّقاتِ النقديّةَ للمشروع.

س٦: ترغب إحدى الشركات في تقييم أحد المشاريع الصغيرة بكلفةٍ متوقّعةٍ، مقدارها ١٦٠٠٠٠ دينار، ويتطلّب المشروع زيادة في رأس المال العامل، بمقدار (٤٥٠٠٠) دينار، وسيترك المشروع خردة، بقيمة (٦٠٠٠) دينار في نهاية حياته الإنتاجيّة، كما أنّه سيتم اتّباع طريقة القسط الثابت في حساب الإهتلاك، علماً بأنّ نسبة الضريبة على هذا المشروع ٤٠٪، ومن المتوقّع أنْ ينتج عن المشروع مبيعاتٌ نقديّةٌ شهريّةٌ مقدارها ١٠٠٠٠ دينار، ويتطلّب مصاريفَ نقديّة، مقدارها (٤٥٠٠٠) دينار سنويّاً طوال حياته الإنتاجيّة المقدّرة بخمس سنوات.

المطلوب: حلّلْ التدفقات النقديّة للمشروع.

س٧: ترغب إحدى الشركات في تقييم مشروعٍ صغيرٍ بكلفةٍ، مقدارها ١٥٦٠٠٠ دينار، ويتطلّب المشروع زيادة رأس المال العامل بمقدار ٣٥٠٠٠ دينار، ومن المتوقّع أنْ ينتج عن ذلك المشروع مبيعاتٌ نقديّةٌ سنويّة، مقدارها ٩٠٠٠٠ دينار، ويتطلّب مصاريف نقديّة مقدارُها ٢٥٠٠٠ دينار سنويّاً، طوال حياته الإنتاجيّة، المقدّرة بـ (٦) سنوات، مع العلم أنّ المشروع سيترك خردةً، بقيمة ٦٠٠٠ دينار في نهاية حياته، كما أنّه سيتمّ اتّباع طريقة القسط الثابت في حساب قسط الاهتلاك، علماً بأنّ نسبة الضريبة على هذا المشروع هي ٤٠٪ سنويّاً.

المطلوب: حلّل التدفّقاتِ النقديّةَ للمشروع.

س٨: إذا كانت التدفّقاتُ النقديّة بعد الضريبة والمتعلقة بأحد المشاريع الصغيرة، كما يأتي:

السنة	التدفُّق النقدي بعد الضريبة
٠	؟؟؟
١	٥٠٠٠
٢	٨٠٠٠
٣	٦٠٠٠
٤	٦٠٠٠
٥	٨٠٠٠

المطلوب:

أ- جد الاستثمار الأوّلي، إذا علمت أنّ فترة الاسترداد تساوي (٣) سنوات وشهرين.

ب – احسب صافي القيمة الحالية (على افتراض أنّ نسبة العائد المطلوب هي ٨٪).

جـ – احسب مؤشّر الربحيّة.

س٩: ترغب منشأةٌ بالاستثمار في أحد المشاريع الصغيرة، تكلفته المتوقّعة (٢٠٠٠٠) دينار، ويتطلّب المشروع زيادةَ رأس المال العامل بمبلغ (٥٠٠٠) دينار، ومن المتوقّع أنْ يحقّق تدفّقاتٍ نقديّةً داخلة تشغيليّة سنويّة بعد الضريبة، مقدارها (٨٠٠٠) دينار، طوال عمره الإنتاجيّ، المقدر بـ (٤) سنوات، علماً بأنّ قيمة الخردة تقدر بـ (٢٠٠٠) دينار.

المطلوب:

أـ تقييم المشروع باستخدام أسلوب مؤشّر الربحيّة، إذا كان معدل الخصم (١٢٪).

ب – هل توصي بقبول المشروع، أم لا؟

س١٠: علّل: حاجة المشروع الصغير إلى رأس مال عامل خصوصاً في بداية حياته.

س١١: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

أ- رأس المال العامل يُعدّ جزءاً من التكلفة الاستثماريّة في بداية حياة المشروع. ( )

ب- قد يكون رأس المال العامل على شكل ذمَمٍ مَدينة على المشروع الصغير. ( )

ج- أيّ استثمار في الأصول الثابتة قد يتطلب رأس مال عامل. ( )

د- الضريبة تحسب على صافي التدفّق النقديّ، وليس صافي الدخل المحاسبي. ( )

هـ- يتم تحويل صافي الدخل المحاسبي إلى تدفّقٍ نقديّ، بإضافة قيمة الاهتلاك إليه. ( )

و- تعامل قيمة الخردة كتدفّق داخل في آخر سنة من عمر المشروع الصغير. ( )

ز- مؤشّر الربحيّة يقيس الربحيّة الكليّة للدنانير المستثمرة في المشروع الصغير. ( )

ح- يقيس أسلوب صافي القيمة الحاليّة ربحيّة الدينار الواحد المستثمَر في المشروع الصغير. ( )

ط- من عيوب فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية معاً، عدم صلاحيّتها للمشروعات مختلفة الحجم. ( )

ي- صافي القيمة الحاليّة ومؤشّر الربحيّة يأخذان بالاعتبار القيمة الزمنيّة للنقود. ( )

ك- فترة الاسترداد من أكثر الأساليب الحديثة استخداماً في تقييم المشاريع الصغيرة. ( )

أسئلة الوحدة الثالثة

س١: ترغب فَرَح في تقييم أحد المشاريع الصغيرة بتكلفة متوقّعة ٢١٠٠٠٠ دينار، ويتطلب المشروع زيادة في رأس المال العامل بمقدار ٣٠٠٠٠ دينار، وسيترك المشروع خردة بقيمة ١٠٠٠٠ دينار في نهاية حياته الإنتاجيّة، فإذا علمت أنّ نسبة الضريبة ٣٠٪، ويتم استخدام طريقة القسط الثابت في الإهتلاك، مبيعات نقديّة كل ٣ شهور ٣٠٠٠٠ دينار، مصاريف نقديّة نصف سنوية ٢٠٠٠٠ دينار، العمر الإنتاجيّ للمشروع (٥) سنوات. المطلوب: حلّل التدفّقات النقديّة السنويّة للمشروع الصغير.

س٢: ترغب منشأةٌ في شراء آلة جديدة تكلفتها ٢٠٠٠٠٠ دينار، وعمرها الاقتصادي (٥) سنوات، تستهلك بطريقة القسط الثابت، دون اعتبارٍ لقيمة الخردة، وتستطيع هذه الآلة تحقيق تدفّقات نقديّة داخلة مقدارها ٩٠٠٠٠ دينار، وتدفّقات نقديّة خارجة ٣٠٠٠٠ دينار، وكان معدّل الضريبة ٤٠٪.

المطلوب:

أ- حدّد التدفّق النقديّ السنويّ بعد الضريبة.

ب - هل هناك وفرٌ ضريبيّ للاستهلاك؟ وما قيمته؟

س٣: إذا علمت أنّ إحدى الشركات بصدد اتّخاذ قرار لتنفيذ أحد المشاريع الصغيرة، تبلغ تكلفته الاستثماريّة ٢٢٠٠٠ دينار، ومن المتوقّع أنْ يكون رأس المال العامل الإضافي ٨٠٠٠ دينار، والمبيعات نصف السنويّة ٨٠٠٠ دينار، والمشروع بحاجة إلى مصاريفَ نقديّةٍ ربع سنويّة ٢٠٠٠ دينار، وقيمة الخردة في نهاية المشروع ٢٠٠٠ دينار، ونسبة الضريبة ٤٠٪ على المشروع، علماً بأنّ العمر الإنتاجيّ (٥) سنوات، وبافتراض استخدام طريقة القسط الثابت في الاهتلاك.

المطلوب: حلّل التدفّقات النقديّة للمشروع.

س٤: استثمرت منشأة في أصلٍ استثماريّ، بمبلغ (٤٠٠٠٠) دينار، عمره الإنتاجي (٦) سنوات، علماً بأنّ نسبة الضريبة عليه تساوي (٢٠٪)، وتستهلك بطريقة القسط الثابت، وبلغت قيمة الخردة

لهذا الأصل (٥٠٠٠) دينار، ويقدّر صافي التدفّق التشغيلي بعد الضريبي خلال حياته الإنتاجيّة، كما يأتي:

السنة	التدفق النقدي التشغيلي بعد الضريبة
١	١٥٠٠٠
٢	١٥٠٠٠
٣	١٥٠٠٠
٤	١٥٠٠٠
٥	١٥٠٠٠
٦	١٥٠٠٠

المطلوب:

أ- جد فترة الاسترداد.

ب – احسب صافي القيمة الحالية (على افتراض أنّ نسبة العائد المطلوب هي ١٠٪).

جـ– احسب مؤشّر الربحيّة.

س٥: تفكر شركة في تنفيذ أحد المشروعيْن البديليْن، وكان لكلّ مشروعٍ حياةٌ إنتاجيّةٌ تُقدّر بـ (٤) سنوات، وكان معدّل العائد المطلوب (١٠٪)، وتدفع الشركة ضريبة بنسبة (٢٥٪)، وسيتمّ اتّباع طريقة القسط الثابت لحساب الاهتلاك، على فرض عدم وجود قيمة خردة، ومن المتوقّع أنْ تكون التدفّقات النقديّة للمشروعيْن على النحو الآتي:

السنة	التدفق النقدي للمشروع الأول (قبل الضريبة)	التدفق النقدي للمشروع الثاني (بعد الضريبة)
٠	(٦٠٠٠٠)	(٦٠٠٠٠)
١	٣٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٣٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
٣	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠
٤	٣٥٠٠٠	٤٠٠٠٠

المطلوب:

أ - احسب فترة الاسترداد وصافي القيمة الحاليّة للمشروعيْن.

ب- ما التوصية التي ستقدمها للشركة حول اختيار أحد المشروعيْن، حسب صافي القيمة الحالية؟

س٦: ما الفرق بين صافي التدفّق النقدي للمشروع وبين صافي الدخل المحاسبي له؟

س٧: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ما نوع المشروع الاستثماريّ الذي متطلباته الفنيّة أكثر من غيره من المشاريع؟

أ- الخدميّ. ب- الصناعيّ. جـ- التجاريّ. د- الأوّليّ.

٢- علام تُبنى تحديد الطاقة الإنتاجيّة للمشروع ؟

أ- نتائج دراسة السوق. ب- هدف المشروع الاستثماري.

جـ- إمكانات المشروع المادية. د- قرار من مدير المشروع.

٣- أيّ الآتية يهمّ المشاريع الاقتصادية كثيفة الاستخدام للعنصر البشريّ، بالدرجة الأولى القرب منها؟

أ- خطوط المواصلات. ب- مراكز الخدمات.

جـ- أسواق البيع. د- سوق العمالة.

٤- ماذا ينتج عن الضريبة في المشروع الاستثماري؟

أ- وَفِّر، يعامل كتدفق داخل. ب- وَفِّر، يُعامل كتدفق خارج.

جـ- زيادة في التكلفة، تعامل كتدفق خارج. د- نقص في التكلفة، تعامل كتدفق خارج.

٥- أيّ التدفّقات الآتية يعامل رأس المال العامل ؟

أ- داخل في بداية أو نهاية عمر المشروع.

ب- داخل في بداية المشروع وخارج في نهايته.

جـ- خارج في بداية المشروع وداخل في نهايته.

د- خارج في بداية المشروع أو في نهايته.

٦- عبر أيّ من الآتية يتم تحويل صافي التدفّق النقديّ إلى دخل محاسبي ؟

أ- إضافة الإهتلاك إليه. ب- طرح قيمة الإهتلاك منه.

ج- إضافة قيمة الضريبة إلية. د- طرح قيمة الضريبة منه.

٧- ما الهدف النهائيّ من دراسة الجدوى البيئية للمشروع الاستثماريّ؟

أ- وضع خطة لتقليص الآثار السلبية للمشروع.

ب- تعظيم الآثار الإيجابية على سلامة البيئة.

ج- تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

د- بيان أثر البيئة على المشروع.

٨- ما أفضل أسلوب لتقييم المشاريع الاستثمارية نظريّاً وعمليّاً؟

أ- فترة الاسترداد. ب- مؤشر الربحية.

ج ـ صافي القيمة الحالية. د- متوسط الاهتلاك.

٩- ما أسلوب التقييم الأفضل في حالة رغبة الشركة بالخروج من السوق بسرعة؟

أ- فترة الاسترداد. ب- صافي القيمة الحالية.

ج- مؤشر الربحية. د- معدل العائد الداخلي.

١٠- إذا كانت فترة الاسترداد لمشروع طارق هي (٥) سنوات، حيث إنّ التدفّقات النقدية السنوية للمشروع بعد الضريبة تساوي (٦٨٠٠) دينار، فما الاستثمار المبدئيّ للمشروع؟

أ- ٣٥٠٠٠ دينار. ب- ٣٤٠٠٠ دينار.

ج ـ ٣٣٨٠٠ دينار. د- ٣٣٥٠٠ دينار.

١١- ما تعريف صافي القيمة الحالية؟

أ- الفرق بين القيمة الحالية للتدفّقات الداخلة والاستثمار الأوّلي.

ب- الفرق بين القيمة الحالية للتدفّقات الخارجة والاستثمار الأوّلي.

ج - مجموع القيمة الحالية للتدفّقات الخارجة والاستثمار الأوّلي.

د - مجموع القيمة الحالية للتدفّقات الداخلة والاستثمار الأوّلي.

المشروع الطلابي: إعداد دراسة الجدوى للمشروع الذي تم اختياره في الوحدة الأولى:

(نموذج تطبيقي للدراسة السوقية لمشروعنا الخاص)

ابدأ بجمع البيانات السوقية الآتية، بما يتلاءم وطبيعة مشروعك الخاص الذي تفكر به، ستحتاج إلى بعض الجهد والوقت قبل إتمام هذا النشاط، ولكن سيكون فهمنا للسوق التي سنعمل بها أفضل بالتأكيد:

نبذة عن المشروع:

_____

_____

أولاً: المنافسون:

- أسماء المنافسين في منطقة المشروع ومن خارجها، والمناطق الجغرافية التي يغطونها:

المنافسون	منتجاتهم	منطقة مشروع المنافسين	مناطق تسويق المنافسين

- أسعار ونوعية مُنتجات المنافسين وحجم السوق:

المنافسون	المنتجات	السعر (ضع إشارة (X) في المكان المناسب)			النوعية (ضع إشارة (X) في المكان المناسب)			حجم السوق
		مرتفع	متوسط	منخفض	جيد	وسط	غير مقبولة	

لخص نقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون (مثل رأس المال الكبير، خبرة في السوق، ...).

١. _____ ٣. _____

٢. _____ ٤. _____

- لخص نقاط الضعف لدى المنافسين (مثلاً سعر بيع مرتفع، عمل غير منظم، ...).

١. _____ ٣. _____

٢. _____ ٤. _____

- عدد وسائل الترويج المعتمدة من قبل المنافسين:

١. الوسائل المباشرة مع المستهلكين. ٢. طريقة العرض. ٣. التنزيلات.

٤. التسهيلات في الدفع. ٥. عن طريق الإعلان، (حدد الوسيلة الإعلانية).

٦. الإيصال المباشر للمنتج إلى المستهلك. ٧. طرق أخرى _____

- معدل نمو المبيعات السنوية لدى المنافسين يمكن أن نقيمه على أنه:

١. مرتفع.	**٣. لا نمو.**
٢. طبيعي.	**٤. هناك تراجع في المبيعات.**

ثانياً: المستهلكون:

١. المنتجات التي يقدمها المنافسون:

مستهلكو المنتجات التي يقدمها المنافسون، ومدى تلبية حاجاتهم:

المُنتَج	المستهلك		طبيعة عملهم	رأي المستهلك (هل تلبي حاجته؟) (ضع X في المكان المناسب)	
	الجنس	العمر		نعم	لا

قدرة المستهلكين الشرائية بالنسبة للمُنتَج المعروض: ١. قوية. ٢. معتدلة. ٣. ضعيفة.

طريقة انتقاء المستهلكين للمُنتَج: (ينظرون إلى): ١. النوعية. ٢. السعر. ٣. النوعية والسعر معاً.

- التحسينات أو الإضافات التي يرغب المستهلكون بإدخالها على المُنتج المعروض:

_____

_____

ثالثاً: المُنتجات المقترحة في مشروعنا:

- مميزات المُنتج الذي نقدمه في مشروعنا، (بالمقارنة: مع المُنتجات المتوفرة في السوق، والتي تعتمد بشكل كبير على قدرتنا على المنافسة).

_____

_____

- يمكن تقييم المُنتج الذي نقدمه بالمقارنة مع المُنتج الذي يقدمه المنافس الأول لنا (من حيث النوعية والسعر)، على أنه كما يأتي:

المُنتج	التي تقدمها (ضع اشارة X في المكان المناسب)						التي يقدمها المنافس الأول (ضع اشارة X في المكان المناسب)					
	السعر			النوعية			السعر			النوعية		
	مرتفع	معتدل	منخفض	جيدة	متوسطة	رديئة	مرتفع	معتدل	منخفض	جيدة	متوسطة	رديئة

- الطلب على المُنتج المقترح في مشروعنا، هو:

١. على مدار السنة. ٢. موسمي. ٣. في أوقات المناسبات فقط. ٤. غير ذلك، حدد: .....

- التعديلات التي سوف نحدثها على شكل السلعة الخارجي (مثلاً التصميم، الألوان،الأحجام...)، هي:

_____

_____

- التعديلات أو الإضافات التي سوف ندخلها على المُنتَج الذي سنوفره:

_____

_____

- المنطقة الجغرافية المستهدفة لتسويق مُنتج مشروعنا، هي:

١. البلد. ٢. المحافظة. ٣. محلياً. ٤. تصدير إلى الخارج. ٥. في الداخل والخارج.
٦. غير ذلك (حدد):.....

- حجم المبيعات المتوقع للمُنتج الذي يقدمه مشروعنا الاستثماري، كما يأتي:

المُنتجات	عدد الوحدات المتوقع بيعها في السنة	السعر للوحدة	المجموع: (سعر الوحدة × عدد الوحدات المبيعة)
حجم المبيعات المتوقعة:			

- الأساليب التي سوف تعتمد في الترويج:
  - الترويج شخصياً حيث نقوم بأنفسنا بإخبار الناس ونرغبهم بالشراء.
  - عن طريق المعارف والأقارب.
  - توزيع عينات على المستهلكين لتجربتها.
  - إمكانية تقديم مُنتَجات مختلفة عن تلك المتوفرة من قبل المنافسين.
  - الخصم مقابل البيع بكميات كبيرة.
  - اللجوء إلى عروض مُغرِيَة (الشكل، الخصم، طريقة التوزيع، غير ذلك (حدد): _____

- الميزة للمُنتَج (نعتمد على قدرتنا على المنافسة في السوق)، وهي:
١. نوع السلعة أو الخدمة. ٢. السعر. ٣. التسويق. ٤. الجودة. ٥. غير ذلك (حدد): ____

- نقاط القوة والضعف التي لدينا في المشروع، وكذلك الفرص والتهديدات له:

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
الفرص	**نقاط القوة**
١. _____	١. _____
٢. _____	٢. _____
التهديدات	**نقاط الضعف**
١. _____	١. _____
٢. _____	٢. _____

- الحصة المتوقعة من السوق لمشروعنا:
١. ١٠٠٪ (لا يوجد منافسين). ٢. _____ ٪ (يوجد منافسين).

نموذج تطبيقي للدراسة الفنية لمشروعنا الخاص

- مواصفات المُنتَج الذي ينتجه مشروعنا:

_____

_____

- الدورة الإنتاجية لمشروعنا:

نذكر عدد الدورات الإنتاجية في السنة لمشروعنا (أو لكل منتج إذا كان هناك أكثر من منتج) والفترة الزمنية للدورة الإنتاجية الواحدة التي يتم فيها إنتاج السلعة حتى تصبح قابلة للاستهلاك أو جاهزة البيع:

اسم المُنتج	عدد الدورات الإنتاجية في السنة	الفترة الزمنية للدورة الإنتاجية الواحدة (بالأيام)

نحدد ما يأتي بالنسبة لمشروعنا الاستثماري:

عدد ساعات العمل/ باليوم: .....

عدد أيام العمل بالشهر: .....

القدرة الإنتاجية السنوية المتوقعة لمشروعنا: .....

قيمة الإيجار (الشهري/ السنوي) إذا كان المبني مستأجراً: .....

موقع المشروع: .....

نقاط القوة بالنسبة للموقع	نقاط الضعف بالنسبة للموقع
-	-
-	-
-	-

- نحدد ما يحتاجه مشروعنا من آلات ومعدات:

- الآلات والمعدات التي يحتاجها مشروعنا، وقطع الغيار (في حال الحاجة لها):

نوع الآلات/ المعدات وقطع الغيار (حالة الحاجة)	المصدر	التكلفة	طريقة الدفع	كلفة الصيانة السنوية
المجموع:				

- الأثاث وأعمال الديكور التي يحتاجها مشروعنا:

الأثاث والديكور	المصدر	التكلفة	طريقة الدفع
-			
-			
-			
المجموع:			

- المواد الخام أو المخزون السلعي الذي يحتاجه مشروعنا:

المواد الخام أو المخزون (المواصفات)	مصدرها	الكمية (وحدات)	التكلفة للوحدة	المجموع
المجموع:				

- في حال احتياج مشروعنا إلى مساعدين:

المساعدين في المشروع	عمل دائم	عمل مؤقت
- عدد المساعدين من أفراد العائلة.		
- عدد المساعدين من خارج أفراد العائلة.		
- المهارات اللازمة والتدريب.		
- طبيعة العمل الذي يقوم به.		
- التكلفة (رواتب، أجور، حوافز).		
مجموع كلفة القوى العاملة:		

- تكلفة الخدمات التي يحتاجها مشروعنا:

خدمات المشروع	كهرباء	مياه	هاتف	(إنترنت)	المجموع
- مصدرها (اشتراك/مجاناً):					
- كلفتها شهرياً/سنوياً:					

نموذج تقدير التدفقات النقدية لمشروعنا الخاص

لتقدير التدفقات النقدية لمشروعنا المقترح نقوم بجمع بيانات تتعلق بتكلفة كل مما يأتي:

١- الأصول الثابتة:

١- ١ الأراضي والعقارات (في حالة القيام بشرائه):					
اسم البند	العدد	قيمة البند	القيمة الإجمالية	نسبة الاهتلاك	قيمة الاهتلاك السنوية
- الأراضي.				٪٠	٠
- العقارات.					
المجموع الإجمالي:					

ملاحظة: نسبة الاهتلاك لبند الأرض هو صفر دائماً، لماذا؟

١-٢ المنشآت والمباني: (الإنشاءات، الديكور، والأسقف الحديدية،..) في حالة القيام بإنشائها:			
اسم البند	القيمة	نسبة الاهتلاك السنوية	قيمة الاهتلاك
- مبانٍ.			
- أسقف حديدية.			
- ديكورات.			
- إنشاءات داخلية.			
- أخرى.			
المجموع:			

١-٣ الآلات والمعدات والأجهزة والأثاث والسيارات:					
اسم البند	العدد	قيمة الوحدة	إجمالي القيمة	نسبة الاهتلاك	قيمة الاهتلاك السنوية
-					
-					
-					
-					
المجموع:					

٢- تكاليف التشغيل للمشروع:

٢-١ المواد الخام التي يحتاجها المشروع:				
اسم البند	الكمية الشهرية	تكلفة الوحدة	إجمالي التكلفة الشهرية	إجمالي التكلفة السنوية
المجموع الإجمالي:				

٢-٢ رواتب وأجور القوى العاملة في المشروع:						
الوظيفة	العدد	الجنس	الراتب الشهري	الرواتب السنوية	مزايا أخرى(سنوي)	المجموع الإجمالي
-						
-						
-						
المجموع الإجمالي:						

٢- ٣ الإيجارات المتعلقة بالمشروع:			
اسم البند	قيمة الإيجار لكل فترة	قيمة الإيجار السنوي	ملاحظات
-			
-			
-			
المجموع الإجمالي:			

٢-٤ تكاليف أخرى متعلقة بالمشروع:			
اسم البند	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية	ملاحظات
- رسوم تراخيص سنوية.			
- تكاليف تسويق.			
- أدوات مكتبية وقرطاسية.			
- تأمين.			
- المياه.			
- الكهرباء			
- الهاتف.			
- الوقود.			
- أخرى.			
المجموع الإجمالي:			

الإيرادات المتعلقة بالمشروع:

٣-١ الإيرادات المتوقعة:							
اسم المُنتج	الوحدة المبيعة	سعر الوحدة	الكمية الشهرية	الإيراد الشهري	الإيراد السنوي	إيرادات أخرى سنوية	القيمة الإجمالية
المجموع الإجمالي:							

أقيّم ذاتي:

النتاجات	التقييم		
	مرتفع	متوسط	منخفض
١- ألم بمفهوم دراسة الجدوى.			
٢- أحدد خطوات دراسة الجدوى.			
٣- ارتب خطوت دراسة الجدوى.			
٤- ألم بمفهوم دراسة السوق.			
٥- أحدد مكونات دراسة السوق.			
٦- ألم بالتساؤلات التي تحدد طبيعة السوق.			
٧- أحسن حساب تقدير حجم الطلب الكلي.			
٨- استطيع أن أخطط للحصول على حصة من السوق.			
٩- ألم بمكونات الدراسة الفنية.			
١٠- لدي القدرة على توضيح أهمية دراسة الجدوى البيئية.			
١١- ألم بعناصر الدراسة الإدارية والتنظيمية للمشروع.			
١٢- اتقن تحديد أنواع التدفقات التي يحتاجها المشروع.			
١٣- استطيع حساب التدفقات النقدية للمشروع.			
١٤- أحسن حساب فترة الاسترداد لتقييم المشروع الصغير.			
١٥- اتقن حساب صافي القيمة الحالية.			
١٦- استطيع حساب مؤشر الربحية.			
١٧- لدي القدرة على المفاضلة بين مزايا وعيوب أساليب التقييم للمشاريع.			

الوحدة الرابعة:
تمويل المشاريع الصغيرة
Small Business Financing



نتأمّل ثم نناقش: **التمويل ... شريان الحياة لمشروعي الصغير**

يتوقع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكونوا قادرين على **إعداد خطة تمويل للمشروع الصغير**، من خلال تنفيذ المهام الآتية:

١. تحليل حالة دراسية للإلمام بأهمية قرار التمويل.
٢. تنفيذ أنشطة لتوضيح أهمية التمويل خلال محطات من حياة المشروع.
٣. تنفيذ نشاط للتميز بين مفاهيم رأس المال.
٤. تحليل حالة دراسية لاستنتاج مفهوم الاحتياج المالي للمشروع وتقديره.
٥. تحليل حالة دراسية للتمكن من اختيار مصادر التمويل الملائمة.
٦. تنفيذ نشاط لترتيب خطوات الحصول على القرض من المصارف.
٧. تنفيذ نشاط للتمييز بين صيغ التمويل المقدمة من المصارف.
٨. تنفيذ نشاط للإلمام بالعوامل المحددة لإختيار نوع التمويل.

الدّرس الأول

التمويل: المفهوم والأهميّة
Financing: Essence and Importance

تُعد وظيفة التمويل من أهمّ وظائف المشروع، فمن خلالها يتمّ تلبية احتياجاته الاستثماريّة، فالخطوة الأولى لقرار التمويل هي تحديد الاحتياجات الاستثماريّة، ثم يتمّ بعدها تحديد الاحتياجات التمويليّة.

حالة دراسيّة (١): أشرف الطبيب



أقرأ الحالة الدراسيّة الآتية بتمعّن:

لدى أشرف منذ صغره رغبةٌ في دراسة الطبّ، وبقي هذا الطموح لديه بعد أنْ أنهى دراسة الثانويّة العامّة، وحصوله على معدلٍ عالٍ يؤهّله لدخول كلية الطبّ، ولكنّ الأقساط الجامعيّة لهذه الدراسة مرتفعة جداً، مع العلم أنّ والد أشرف موظّفٌ بسيط، وراتبه لا يكفي لدفع أقساطِ دراسةِ أشرف، وأقساط أخيه الذي يدرس الهندسة المعماريّة، فقرّر أشرف أنْ يتخلّى عن فكرة دراسة الطب، ويلتحق بتخصّصات علميّة أخرى؛ ما سبّب له الحزن الشديد.

توجّه أشرف إلى تقديم طلب الالتحاق بكلية العلوم بصحبة صديقه خالد، وفي الطريق نحو الكليّة شاهد إعلان عن تأجير (أكشاك) داخل الجامعة، وتذكّر أنّه حصل على دورةٍ تدريبيّة، خلال دراسته في المرحلة الثانوية؛ ما أهّله لإتقان الطباعة السريعة، ومن هنا لمعت في ذهنه فكرة فقال: أعتقد أنّ بإمكاني أنْ ألتحقَ بكليّة الطب، فسأله خالدٌ: وكيف ذلك؟ فأجاب أشرف: إذا تمكّنت من إنشاءِ مركزِ الخدمات الطلابيّة للطباعة والتصوير، داخل أحد هذه (الأكشاك)، ونجح هذا المشروع، فسوف أستطيع دفع أقساط الجامعة وأحقّق حلمي بأنْ أصبح طبيباً.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

١. عدّد مجموعة الأدوات والآلات التي يحتاجها هذا المشروع.
٢. اقترح بدائل لحصول أشرف على المال لدفع ثمن هذه الآلات.
٣. ماذا تُسمّى عملية الحصول على المال؟

ممّا سبق، وبعد الإجابة عن أسئلة الحالة، نستنتج أنّ أيّ مشروعٍ مهما كان نوعُه يحتاج إلى أموالٍ، وعمليّة الحصول على الأموال تُسمّى التمويل، ويُعرف **التمويل (Financing)** بأنّه توفير الأموال من أجل إنفاقها على الاستثمارات والعمليات، أمّا **القرار التمويليّ** فيُعرف بأنّه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال، واختيار أفضلها بعد تقييم تلك الطرائق، والحصول على المزيج الأفضل من بينها، بشكلٍ يناسب كميّة ونوعيّة الاحتياجات الماليّة للمشروع.

أتعلّم:

التمويل: هو توفير احتياجات المشروع من الأموال من مصادرها المختلفة، أمّا الاستثمار فهو توظيف هذا المال في موجودات المشروع المختلفة.

تدريب (٤-١): فيما يأتي محطاتٌ من حياة استثمارٍ ما، وكذلك بعض النفقات المختلفة المحتمَل إنفاقها خلالها، **والمطلوب:** حدّد توقيت إنفاق كلٍّ منها، بوضع رقم توقيت الاحتياج الماليّ في المكان المخصّص لكلٍّ منها:

توقيت الاحتياج المالي	النفقة أو التكلفة	الإجابة بدلالة رقم محطة الاحتياج المالي خلال حياة المشروع
١- ما قبل قرار الاستثمار. ٢- عند اتخاذ قرار الاستثمار. ٣- خلال مرحلة التشغيل. ٤- خلال مرحلة التقييم والتطوير.	- تكلفة البحث عن استخدام أساليب انتاج جديدة. - تكلفة تعبئة وتغليف المنتج. - تكلفة إعداد خطة العمل. - تكلفة نقل وتوزيع المنتج. - تكلفة تسديد النفقات الجارية من أجور عمال وشراء مواد خام. - تكاليف إعداد دراسات الجدوى. - تكلفة إعداد وثائق التأسيس. - تكلفة الدعاية والإعلان عن المشروع خلال مرحلة التأسيس. - تكلفة شراء الأصول الثابتة.	

* **ممّا سبق نستنتج:** أنّ عمليّة التمويل تُعدّ بمثابة الدورة الدمويّة في المشروع؛ إذْ يجب أنْ تُضخ الأموال على مختلف أنشطته، حتى يحقّق الأهداف التشغيليّة، والاستراتيجيّة المحدّدة له، وتظهر أهميّة التمويل في تنوُّع احتياجات المشروع من التمويل، فالمشروع يحتاج إلى التمويل في أوقات مختلفة من مراحل حياته، **وهذا ما سيتمّ توضيحه في النقاط الآتية:**

١- احتياجات ما قبل الاستثمار:

تشمل دراسة فكرة المشروع، بحيث تقيَم هذه الفكرة من النواحي الفنيّة، والسوقيّة، والماليّة، والبيئيّة، والقانونيّة، والاجتماعيّة،، ويترتّب خلال هذه المرحلة العديد من التكاليف: كتكلفة إعداد دراسة الجدوى الأوّليّة والتفصيليّة، تكاليف إعداد خطة العمل، نفقات متفرقة تتعلق بتصديق الوثائق وإعدادها، ونفقات الدعاية والإعلان عن المشروع، وكلُّ النفقات المتعلقة بالتفاصيل الهندسيّة وكتابة العقود.

٢- احتياجات تغطية الاستثمار الأوّليّ:

تظهر هذه الاحتياجات بعد تحديد الأصول التي ستشكل الاستثمار الأوّلي للمشروع، وتشمل الأصول الثابتة المتمثلة في: المباني، والآلات، والمعدّات، وغيرها، إضافة إلى رأس المال العامل.

٣- الاحتياجات التشغيليّة:

وتشمل الاحتياجات التشغيليّة تمويل عمليات الإنتاج والتسويق، فمن أجل الإنتاج يتم استهلاك كميّاتٍ من المواد الخام، ودفع أجور العاملين، إضافة إلى تسديد مختلف النفقات الإنتاجية الأخرى، وبعد الانتهاء من عمليّة الإنتاج تبدأ أنشطة التسويق من تعبئة السّلع ونقلها، وتخزينها، ثم توزيعها، ثم بيعها نقداً، أو بالآجل، ولا تتمّ هذه المراحل، إلا بعد تحمّل المشروع لمجموعةٍ من النفقات التي تحتاج إلى تمويل، وبعد انتهاء عمليّة التسويق وتصريف الإنتاج تتحول الموادّ المبيعة مرة أخرى إلى سيولةٍ نقديّة يحصل عليها المشروع، من أجل مواصلة عمليّاته الإنتاجيّة من جديد، وسداد التزاماته.

أتعلّم:

المشروع الذي ينتهج سياسة البيع الآجل يزيد احتياجه الماليّ؛ من أجل المحافظة على دورة الإنتاج والبيع لديه.

٤- احتياجات مرحلة التقييم والتطوير:

في هذه المرحلة يتّجه المشروع نحو التطوّر والتوسُّع بعد أنْ يعالج أيّة مشاكل ظهرت في المرحلة السابقة، كأنْ يعمل على البحث عن أسواقٍ جديدة، أو البحث عن منتجات جديدة، أو تطوير أساليب إنتاجٍ

جديدة، ويترتّب على ذلك مجموعة من التكاليف التي تحتاج إلى تمويل، مثل تكاليف البحث والتطوير، تكاليف البحث عن تكنولوجيا جديدة، تكاليف تغيير تقنيّة الإنتاج، تكاليف دراسات السوق وغيرها.

ومن هنا يتضّح لنا أنّ للتمويل أهميّةً كبيرة في مراحل المشروع كافّة، لتغطية مختلف نفقاته سواء الاستثماريّة، أو التشغيليّة.

أسئلة الدرس الأول

س١: عرفَ كلًّا من الآتية:

- التمويل.
- القرار التمويليّ.

س٢: وضّح أهميّة التمويل للمشروع.

س٣: فرّقْ بين التمويل والاستثمار.

س٤: تختلف الاحتياجات التمويليّة لعملية الإنتاج عن عمليّة التسويق وضح ذلك.

س٥: علّل: عمليّة التمويل تُعد بمثابة الدورة الدمويّة في المشروع.

س٦: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي:

أ- لا تؤثّر سياسة البيع الآجل في الاحتياج المالي للمشروع. ( )

ب- البحث عن أسواق جديدة للمشروع تندرج ضمن الاحتياج للتقييم والتطوير.( )

جـ- تكلفة دراسة الجدوى الأوليّة والتفصيليّة تعدّ جزءاً من احتياج تغطية عمليّة الاستثمار الأوّلي. ( )

الدّرس الثاني

التمويل: حجمه واستخداماته
Financing: Amount and Uses

تشمل وظيفة المدير الماليّ لأيّ مشروعٍ التنبّؤ بالاحتياجات الماليّة، ثم البحث عن أفضل الطرق لتلبيتها، ومن هنا تأتي أهميّة تحديد استخدامات الأموال، وتحديد مصادر الحصول عليها، والتدريب (٤-٢) الآتي يوضّح ذلك.



تدريب (٤ - ٢): إليك الميزانيّة العموميّة المتوقّعة لمشروع مكتبٍ للاستشارات الهندسيّة، في نهاية السنة الأولى للتشغيل، اقرأ التدريب بتمعّن:

مكتب الاستشارات الهندسيّة الميزانيّة العموميّة المتوقّعة كمّاً في ٢٠١٨/١٢/٣١ بالدنانير	
الأصول	**الالتزامات وحقوق الملكيّة**
الأصول المتداولة:	**الالتزامات قصيرة الأجل:**
٢٠٠ نقديّة.	٨٠٠ أوراق دفع.
٢٠٠ لوازم مكتبية.	٤٠٠ ذمم دائنة.
٣٠٠ ذمم مدينة.	**التزامات طويلة الأجل:**
الأصول الثابتة:	٢٠٠٠ قرض طويل الأجل.
٤٠٠ جهاز حاسوب.	**٣٢٠٠ مجموع الالتزامات.**
٥٢٠٠ أثاث وديكور.	**حقوق الملكية:**
٨٠٠ آلة تصوير.	٣٥٠٠ رأس المال المدفوع.
١٠٠ آلة طابعة.	٥٠٠ أرباح محتجزة.
٧٢٠٠ مجموع الأصول.	**٧٢٠٠ مجموع الالتزامات وحقوق الملكية.**

المطلوب: أجبْ عمّا يأتي:

١. على ماذا يحتوي الطرف الأيمن من الميزانية؟
٢. ما أنواع الأموال التي استُخدمت لسداد ثمن الأصول؟
٣. هل هناك علاقة بين الطرف الأيمن والطرف الأيسر؟ وما نوع العلاقة إنْ وُجدت؟
٤. ماذا يُعدّ القرض بالنسبة لصاحب المشروع؟

٥. ماذا يُعدُّ رأس المال بالنسبة لصاحب المشروع؟

من التدريب السابق، نلاحظ وجود جانبيْن في الميزانيّة: الأيمن يشمل مجموعة الأصول الثابتة والمتداولة، والأيسر يشمل مجموعة الالتزامات، وحقوق الملكيّة، ولعلنا لاحظنا أنّ الجانب الأيسر يمثل مصادر تمويل المشروع، والذي يشمل: التزامات قصيرة الأجل، التزامات طويلة الأجل، وحقوق الملكيّة.

أما الجانب الأيمن فيمثل استخدامات الأموال في المشروع، حيث استخدم جزءاً من الأموال لتمويل الأصول طويلة الأجل، والجزء الباقي لتمويل الأصول قصيرة الأجل.

أتعلّم :

- رأس المال بالمفهوم الاقتصادي يشمل جميع الالتزامات طويلة الأجل، إضافة إلى حقوق الملكيّة، ويستخدم رأس المال لتمويل الأصول طويلة الأجل، وجزء من الأصول قصيرة الأجل، حتى إنّ بعض الاقتصاديّين يطلقون اسم رأس المال على هذه الأصول.
- أمّا رأس المال بالمفهوم المحاسبي والقانوني فهو جزء من حقوق الملكيّة، ويمثّل المبلغ الذي دفعه المُلّاك فعلًا.

نشاط (٤-١):

بالرجوع إلى التدريب (٤- ٢) المطلوب:

أ) استخرج كلًّا من:

- رأس المال بالمفهوم الاقتصاديّ
- رأس المال بالمفهوم المحاسبي.

ب) ماذا تلاحظ من خلال إجابتك عن المطلوب (أ).

تقدير الاحتياجات التمويليّة (Estimating Financing Needs)

الاحتياج الماليّ ينشأ من قيمة الأصول التي يحتاجها المشروع، والتخطيط المالي السليم يقتضي أنْ يتمّ تحديد وتقدير هذه الاحتياجات الاستثماريّة، ومن ثم توفير التمويل اللازم لتلبية هذه الاحتياجات، والحالة الدراسيّة الآتية تبيّن ذلك:

حالة دراسيّة (٢): مطرّزات أحلام

اقرأ الحالة الآتية بتمعّن:

أحلام ربّةُ منزل لم تكمل دراستها الجامعيّة لكن كان لديْها حلم بأن تُنشئ مشروعاً خاصّاً بها، لتساعد زوجها في نفقات المنزل، فقررت أنْ تبدأ مشروعها الصغير لعمل مفارش مطرّزة بالتراث الفِلسطينيّ العريق، وقد ناقشت ذلك مع صديقتها فاطمة التي أنهت دراستها الجامعيّة، في تخصّص إدارة الأعمال للاستفادة من رأيها، سألتها فاطمة عن عدد المفارش التي يمكن أنْ تصنعها، فأوضحت أحلام أنّها تستطيع أنْ تصنع ١٠ مفارش، لتبيعها كلّ شهر، أوضحت فاطمة أنها بحاجة للحصول على خيوطٍ، وأدوات تزيينيّة(إكسسوارات) كافيةٍ لصنع ١٠ مفارش، تبدأ بها مشروعها.

قالت فاطمة: «أعرف شخصاً يبيع تلك المنتجات بسعرٍ جيد، دعينا نذهب ونرى كم سيكلّفنا ذلك، عندما وصلتا، تعجبت أحلام من الكميّات، والأنواع، والألوان المختلفة من الخيوط و(الإكسسوارات) المتوفرة.

وأشارت فاطمة على أحلام أنْ تكتب كلّ ما تحتاج إليه لتنفيذ مشروعها، فأعدّت القائمة الآتية متضمّنة أسعار كلّ بندٍ، حسب احتياجه:

البند	العدد	الوحدة	التكلفة بالدينار للوحدة
آلة حياكة مستعملة.	١	آلة	٦٥٠
ماكينة خياطة.	١	ماكينة	٣٠٠
خيوط بألوان مختلفة .	١	دزينة	٥
إيتامين .	٢٠	متر	٢
مقصات العدد .	٣	مقص	١٠
طاولات.	٣	طاولة	٣٠
قماش بطانة .	٢٠	متر	٠٫٢٥
خيوط تطريز بألوان مختلفة.	٥	بكرة خيط	٠٫٥
أزرار و(إكسسوارات).	١	مفرش	٤
كهرباء وماء.	-	شهرياً	٤٠
رسوم استخدام (إنترنت).	-	شهرياً	١٠
توصيل خدمة (إنترنت) لمرة واحدة.	-	-	٢٥

وعندما اطّلعت عليها فاطمة سألت أحلام قائلةً: ماذا بالنسبة لمكان تنفيذ المشروع؟ فأجابت أحلام سوف استخدم مخزن المنزل، فسألتها فاطمة: أليس مؤجّراً بـ ٣٠ دينارا شهريّاً؟ ردت أحلام: بلى، ولكن سوف أبلّغ المستأجر بحاجتي للمخزن؛ ما يستدعي إخلاءه.

وأثناء عودتهما للمنزل شاهدتا ملصقاتٍ دعائية لبعض المنتجات، فقرّرت أنْ تطبع ملصقاتٍ بالمنتج، وتوزّعه في أرجاء المدينة، كإعلانٍ للافتتاح؛ ما يكلّفها ١٠٠ دينار إضافيّة.

المطلوب: بالاعتماد على الحالة السابقة، أجبْ عمّا يأتي:

حدّد الأصول التي ستشتريها أحلام لمشروعها مرة واحدة فقط، وتُستخدَم أكثر من عام، وكذلك احتياجات المشروع من رسوم ترخيص، توصيل هاتف، و(إنترنت)، وكهرباء، ومياه:

البيان	تكلفته
المجموع	

ماذا نسمى هذه التكاليف؟ .....

- حدّد تكاليف التشغيل اللازمة مدة شهرٍ واحدٍ من الإنتاج.

البيان	التكلفة الشهرية
المجموع	

- **ماذا نسمى هذه التكاليف؟** .....
- احسب مقدار المال الذي ستحتاج إليه أحلام لافتتاح مشروعها.
- كم ستتحمّل أحلام من تكلفة عندما اختارت إخلاء المخزن من المستأجرين؟ وماذا تسمّى هذه التكلفة؟
- إذا كانت تقديرات أحلام لثمن هذه الآلات والأدوات مبالغاً فيها، فما أثر ذلك في المشروع؟
- إذا كانت تقديرات أحلام لثمن هذه الآلات والأدوات أقلّ ممّا يتطلب المشروع، فما أثر ذلك في المشروع؟

أتعلّم :

إنتاج سلعة معينة، أو اختيار بديل ما سيضطرُّنا إلى التضحية بإنتاج سلع أخرى، أو بديل آخر بسبب ندرة الموارد، وهذا يعرف بتكلفة الفرصة البديلة (Opportunity Cost)، ومقدار وقيمة هذه التكلفة هي عبارة عن أعلى قيمة كان بالإمكان الحصول عليها، لو لم ننفّذ مشروعنا واخترنا البديل الآخر.

لاحظنا ممّا سبق ضرورة تحديد التكاليف الاستثماريّة، والتشغيليّة أيضاً حتى يتمكّن صاحب المشروع من تحديد احتياجاته التمويليّة، ويتضح أيضاً ضرورة أنْ يتسّم منظّم المشروع بالواقعية أثناء تقدير احتياجاته الماليّة، وهذا يعني عدم المبالغة، أو التقليل من حاجاته، نظراً لما يرتبط بذلك من آثارٍ سلبيّة متعددة، حيث إنّه إذا بالغ صاحب المشروع في تحديد هذه الاحتياجات، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الرأسماليّة دون مبرّر، أما إذا كانت التقديرات أقلّ ممّا يجب، فإن ذلك يعني مواجهة المشروع الصغير صعوباتٍ تؤدي إلى عرقلة العمل، أو ضياع بعض الفرص الجيدة، وقد تؤدي إلى توقّف العمليّة الإنتاجيّة، وضياع فرص البيع، وانخفاض حصّة المشروع في السوق، وقد يضطر المشروع في النهاية إلى الحصول على هذه الأموال بشروط غير مناسبة، تحت ضغط الحاجة الملّحة.

كذلك يجب على صاحب المشروع أنْ يُحسن استخدام الأموال بعد الحصول عليها، فيجب عليه استثمار الأموال بشكلٍ مربحٍ، وبمخاطرة معقولة، سواءً أكانت تلك الأموال خاصّة بمشروع جديد، أو بتوسيع مشروع قائم، وخلاصة القول: **يجب على منظّم المشروع الصغير أنْ يجيب عن الأسئلة الآتية عند تقدير الاحتياجات التمويليّة:**

١. هل هناك حاجه لهذه الأموال؟
٢. ما كميّة الأموال التي أحتاجها؟
٣. متى سأحتاجها؟
٤. ما مدة الحاجة لهذه الأموال؟
٥. من أين أستطيع الحصول على الأموال؟
٦. كيف سأقوم بتسديدها (إذا كانت مقترضة)؟

أسئلة الدرس الثاني

س١: عرف كلًّا ممّا يأتي:

أ- تكلفة الفرصة البديلة ب- الاحتياج الماليّ.

س٢: اذكر الأسئلة التي يجب أن يجيب عنها منظّم المشروع الصغير، عند تقدير الاحتياجات المالية.

س٣: يجب أنْ يتّسم منظّم المشروع بالواقعيّة، أثناء تقدير احتياجاته الماليّة، وهذا يعني عدم المبالغة، أو التقليل من الحاجة إلى هذه الأموال، وضّح ذلك.

س٤: فرّق بين مفهوميّ رأس المال المحاسبي، ورأس المال الاقتصاديّ.

س٥: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

أ- يجب على صاحب المشروع استخدام الأموال بشكل مربح ومخاطرة معدومة. ( )

ب- صافي الأصول (الأصول مطروح منها الالتزامات) تمثّل رأس المال بالمفهوم المحاسبي. ( )

الدّرس الثالث

مصادر التمويل
Financing Sources

مصادر التمويل متعدّدة، سواءً لاحتياجات تأسيس، أو تشغيل المشاريع الصغيرة، ويرافق كلّ مصدر من مصادر التمويل تكلفةٌ تتناسب مع المخاطرة التي سوف يتحملها المموّل، الحالة (٣) توضّح ذلك.

حالة دراسيّة (٣): مشتل الأُخوّة

اقرأ الحالة الدراسيّة الآتية بتمعّن:

كان بلال موظفاً مُجّداً في أحد المشاتل في مدينة بيت لحم، يحب عمله كثيراً، ولكن صاحب العمل قرّر إغلاق المشتل فأصبح بلال بلا عمل، وهنا فكّر بلال ببدء مشروع مشتلٍ خاص به، وعرض الفكرة على أخيه عمر لمشاركته، فتشجّع لذلك.

وقرّرا تسمية المشروع «مشتل الأُخوّة»، ووجدا المكان المناسب، ثم قام بلال مستعيناً بخبرته بتحديد التكاليف الاستثماريّة التي تمثّل احتياجاتهما من الأصول، بجانب الالتزامات الخاصّة بهما، ريثما يبدأ المشتل بإدرار الأرباح، وكانت التقديرات كما يأتي:

أرض ١٢٠٠٠ دينار شراء، أو ١٠٠٠ دينار سنوي إيجار، بناء غرفة ٦٠٠٠ دينار، آلات ومعدّات ٤٠٠٠ دينار، المصاريف الخاصة بالكهرباء والماء والنقل ٢٠٠٠ دينار سنويّاً، المخزون من أشتال ونباتات ٥٠٠٠ دينار، نقديّة للمشروع ٤٠٠٠ دينار، تكفي لتمويل المبيعات الآجلة أيضا، المصاريف المنزليّة الخاصّة لهما ٤٠٠٠ دينار سنويّاً.

وعند البحث عن الخيارات المتاحة لتمويل المشروع وجدا ما يأتي: المدّخرات الشخصيّة لكلٍّ منهما تبلغ ١٢٠٠٠ دينار، يمكن اقتراض مبلغ ٧٠٠٠ دينار مقابل رهن الأرض، أو مبلغ ٣٠٠٠ دينار دون رهن، كقرض طويل الأجل، واقتراض مبلغ ٣٥٠٠ دينار قرض قصير الأجل، كما ويمكن أنْ يحصلا على ائتمان تجاريّ من المورّدين بمبلغ ٤٥٠٠ دينار، ويمكنهما السّحب على المكشوف (الجاري مدين) بسقف ١٠٠٠ دينار.

المطلوب: بناءً على ما سبق ناقش التساؤلات الآتية:

١. اقترح خطة تمويل لمشتل الأخوّة.

٢. كيف تقترح تمويل أرض المشتل؟
٣. ماذا لو تمّ اختيار خيار رهن الارض؟ ما المقصود بالرهن؟ وماذا يترتب عليه؟
٤. ماذا لو تمّ تمويل شراء المعدات بقرض طويل الأجل ؟ ماذا يترتّب على عمليّة التمويل بهذه الطريقة؟
٥. لو تم التخطيط لدفع مصروف الكهرباء والماء والنقل بالسحب على المكشوف (الجاري المدين)، ما المقصود به؟ ومتى يتم اللجوء له؟
٦. لو تمّ تمويل شراء المخزون من خلال الائتمان التجاري، ما المقصود بذلك؟ برايك لماذا يلجأ التجّار إلى هذه الطريقة؟
٧. ماذا تعني عبارة تمديد فترة الائتمان؟
٨. اذكر مصادر التمويل الواردة بالحالة.
٩. هل هناك مصادر أخرى للتمويل، اذكرها؟

لعلك لاحظت أنّ مصادر التمويل لأنشطة المشروع الصغير متعدّدة من مدّخرات أصحاب المشروع، أو على شكل قرض طويل، أو قصير الأجل، أو باستخدام الائتمان التجاريّ.

لذلك يمكن أنْ تُقسم مصادر التمويل للمشاريع الصغيرة إلى ما يأتي: التمويل بالملكيّة من الأموال الخاصة لصاحب، أو أصحاب المشروع، والتمويل بالاقتراض من أموال الآخرين، والمنح والمساعدات من المؤسّسات المحليّة والدوليّة، ويتضح ذلك فيما يأتي:



أولاً: الأموال الخاصّة لصاحب المشروع أو الشركاء (حقوق الملكيّة) (Equity Financing)

تُعرف بأنّها الأموال التي يقدّمها أصحاب المشروع، وتمثّل المصدر الأول للتمويل بالنسبة للمشاريع الجديدة، لصعوبة الحصول على التمويل بالاقتراض في بداية أيّ مشروع، كما أنّها تعدُّ الأساس الضامن الذي يستند إليه المشروع القائم عند الاقتراض، فهي عنصر الوقاية للدائنين في حال فشل المشروع، وتشمل المدّخرات الخاصة بصاحب أو أصحاب المشروع نفسه، سواء كانت على شكل نقود، أو عقارات، أو أيّة أصولٍ أخرى، قرروا المساهمة بها للمشروع.

ولا يترتّب على التمويل بهذا المصدر أيّ التزامٍ قانونيٍّ، لإعادته إلى طرف آخر، أو دفع فوائد عليه، كما تُعدُّ أموال الملكيّة مصدراً للتمويل طويل الأجل، وبالتالي يمكن استخدامها استخداماً طويل الأجل أيضا.

وتشمل حقوق الملكيّة أيضا الأرباح التي حقّقها المشروع، ولم توزّع على الشركاء، ويطلق عليها الأرباح المحتجَزة، وتعدُّ هذه الأرباح مصدراً داخليّاً للتمويل بالملكيّة.



ثانياً: المنح من المؤسسات المحليّة والدوْليّة المختصة بدعم المشاريع الصغيرة (Donated Capital)

هناك العديد من المؤسّسات التي تقدّم الدعم المالي للمشاريع الصغيرة، وتُعطَى الأوْلويّة عادة للفئات المهمّشة، كالنساء المعيلات لأسرهن، والشباب ذوي الاحتياجات الخاصّة، وذوي الأطفال اليتامى، وكبار السن، والمتضرّرين من بعض الممارسات الاحتلاليّة، كالمعزولين بفعل الجدار، أمّا الانشطة التي يمكن أنْ تشملها عمليّات التمويل للمشاريع الصغيرة فتشمل: الأنشطة الزراعيّة، تطوير الشباب، المعاقين، وخدمات الحماية المجتمعيّة، وغيرها من القطاعات.



ثالثاً: مصادر التمويل بالاقتراض (Debt Financing)

هناك مصادر عدة للتمويل بالاقتراض، ويترتّب على القرض الالتزام بإعادته مع الفوائد التي تدفع لقاء استخدام الأموال طوال الفترة الزمنيّة المتفق عليها بين صاحب المشروع والمُقرض، وإنْ كان هناك أنواع من الديون لا تدفع عنها فائدة كما سنرى.

وفي حالة الاقتراض يجب أنْ يتمّ تخطيط سبل إعادة الأموال المقترضة بشكلٍ جيّد، وإلا أدّى الاقتراض إلى مخاطرة كبيرة على المشروع، وقد تشمل المخاطرة الأموال الخاصّة بالمالكين، إذا كان المشروع فرديّاً، أو شركة تضامُن، **ومن أشكال هذا النوع من التمويل ما يأتي:**

١- الاقتراض من الأقارب والأصدقاء (Borrowing from Family or Friends):

وهؤلاء يمثّلون مصدراً شائعاً للاقتراض لأصحاب المشاريع الصغيرة، تتميّز هذه القروض بسهولة الحصول عليها، دون إجراءات معّقدة، إلا أنّها يمكن أنْ تؤثر في العلاقات الاجتماعية بين الطرفيْن، إذا تعرّض المشروع لبعض المشكلات، وتأخّر السداد، وحتى إذا نجح المشروع فيمكن أنْ يطلب المقرض تحويل القرض إلى حصّة في المشروع، بحجة أنّ نجاحه لم يكن ليحدث لولا المال الذي قدّمه؛ مما يخلق مشكلاتٍ اجتماعيّةً بين الأقارب والأصدقاء؛ لذلك لا ينصح باللجوء للاقتراض من الأقارب والأصدقاء لغايات الاستثمار.

٢- قروض المؤسّسات المختصة بتمويل المشاريع الصغيرة (Small Business Financing Institutions):

وهي القروض التي تقدّمها الدولة أو الجهات المعنيّة بتمويل المشاريع الصغيرة، ويوجد العديد منها في فلسطين، ويتميّز هذا المصدر بأنّه يوفّر قروضاً تتناسب وإمكانيّات المشاريع الصغيرة، وطبيعة الضمانات التي

يمكن انْ تقدّمها؛ لذلك يسهل على المشروع الصغير الاستفادة من هذا المصدر للاقتراض، أمّا عيوب هذا المصدر فالقرض غالباً يكون لمبلغٍ محدود، قد لا يكفي لتغطية احتياجات المشروع.

نشاط  **(٤-٣):**

ابحث عن أسماء المؤسّسات المختصّة بدعم المشاريع الصغيرة في فلسطين، مبيّناً أنواع التمويل الذي تقدّمه، وشروطه.

٣- المصارف التجاريّة والإسلاميّة (Commercial and Islamic Banks):

تُعدُّ المصارف مصدراً رئيساً للاقتراض، وتلجأ إليها المشاريع الصغيرة، كمصدرٍ للتمويل، من أجل مواجهة احتياجاتها الآنيّة والمستقبليّة، ولكن هناك عوامل محدّدة للتمويل بالاقتراض من المصارف، أهمّها:

- الحد الاقصى الذي يستطيع المشروع اقتراضه حسب سياسة المصرف التمويليّة وتعليمات سلطة النقد.
- الضمانات التي يستطيع المشروع تقديمها.
- مركز المشروع الماليّ، وقدرته على الوفاء بالالتزامات.

وهناك خطواتٌ متسلسلة تقوم بها المصارف عند منح طالب التمويل قرضاً ما، والتدريب (٤-٣) يوضّح ذلك:

 **تدريب (٤- ٣):** على افتراض أنّك صاحب مشروعٍ صغيرٍ، وترغب في الحصول على قرضٍ من بنك فلسطين للمشروعات الصغيرة، **المطلوب:** رتّب الخطوات الآتية بطريقةٍ منطقيّةٍ صحيحة، ثم وصّل كل خطوة بما يتمّ فيها من إجراءات:

خطوات الحصول على قرض	ترتيب الخطوات الصحيح	الاجراءات والأنشطة التي تحتويها
اتخاذ القرار		يوضّح نوع التمويل المطلوب والغرض من استخدامه ووسيلة السداد والضمانات المقدمة.
تقديم طلب التمويل		بناءً على مجموعة من المعايير منها إيجابية الاستعلام، قدرة المشروع على الاستمرارية، القدرة على السداد، كفاية الضمانات، وغيرها.
دراسة الطلب		والتي تشمل الأوراق والمعاملات المطلوبة كعقد الشركة إذا كان المشروع شركة، البطاقة الضريبية، الترخيص بمزاولة المهنة، تفويض من له حق التوقيع والاقتراض وغيرها.
إرفاق المستندات القانونيّة		فحص المستندات المقدمة والتأكد من سلامتها وصحة البيانات.

* **نستنتج ممّا سبق:** أنّ خطوات الحصول على قرضٍ، أو تسهيلٍ من مصرفٍ تجاريّ، تشمل الآتي:

١. يتقدم صاحب المشروع الصغير بطلب تمويل موضّحاً به نوع التمويل المطلوب، والغرض من استخدامه، ووسيلة وموعد السداد والضمانات المقدمة.

٢. يرفق مع الطلب المستندات القانونيّة للمشروع (عقد الشركة إذا كان المشروع شركة، البطاقة الضريبية، الترخيص بمزاولة المهنة، تفويض من له حق التوقيع والاقتراض، بيان بالأملاك الخاصة للمشروع أو صاحبه، صورة من الهويّة الشخصيّة لصاحب المشروع).



أفكّر: ما المقصود بكفاية الضمانات؟ وماذا تشمل الضمانات؟

٣. بعد فحص المستندات المقدّمة، والتأكد من سلامتها وصحّة البيانات، يتمّ إعداد تقرير بالاستعلام عن طالب التمويل يوضح سمعته، ومدى التزامه مع البنوك والمورّدين، ومدى المطابقة بين الأملاك وتقرير قِيَمها.

٤. يقوم البنك بدراسة الطلب، واتّخاذ القرار بناءً على المعايير الآتية:

- إيجابيّة الاستعلام حول العميل وعدم وجود ما يحظر تقديم القرض.
- قدرة المشروع على الاستمراريّة والمنافسة.
- القدرة والرغبة في السداد.
- كفاءة أصحاب المشروع في إدارته وتحقيق أهدافه.
- كفاية رأس المال لحماية الدائنين.
- كفاية الضمانات المقدمة.

٤- الائتمان التجاريّ (Commercial Credit)

عبارة عن تسهيلات الدفع التي يقدمها المورّدون للمشروع على شكل بضاعة، أو مواد خام، ويتمّ تسديد ثمنها حسب الاتفاق، ولكن غالبا خلال فترة تقلّ عن سنة، أما أشكال الائتمان التجاريّ من حيث التوثيق، فهي كما يأتي:

* الحساب الجاري (المفتوح) (Open Account):

وفي هذا النوع من الحساب يقوم المورّد بمنح صاحب المشروع الصغير تسهيلاتٍ بالدفع، دون توقيع صاحب المشروع على كمبيالات أو شيكات، ويُبنى هذا التعامل على الثقة بين المورّد والمشروع، وهذه

تعدّ ميزة بالنسبة للمشروع؛ حيث يحصل على مرونة في توقيت السداد، ولكن على المدين ألّا يسيء استخدام الثقة التي مُنحت له؛ لأنّ الدائن سيفقد الثقة إذا تكرّر تأخير السداد عن موعده.

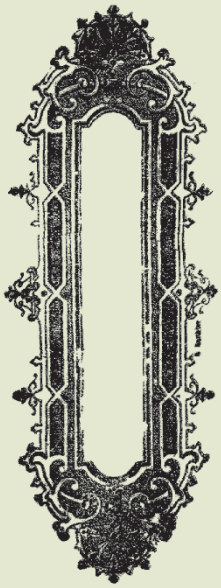
* الكمبيالات (Promissory Notes):

والكمبيالة هي تعهد بدفع مبلغٍ معيّنٍ، في تاريخ معيّن، وهذا النوع فيه مزايا للدائن (المورّد)، منها:

أ - تُعد الكمبيالة وسيلة إثبات قانونيّة بيد الدائن.

ب- يمكن أنْ تستخدم كضمان للحصول على القروض.

جـ- يستطيع الدائن تظهير الكمبيالة لتاجرٍ آخر، أو خصمها لدى البنك، والحصول على قيمتها نقداً.



كـمـــــــــبيالة

المبلـــــغ

تستحق في / / م

أنا المقر ..... **هوية رقم** .....

اتعهد والتزم بموجب هذه الكمبيالة بان ادفع لأمر السيد : .....

المبلغ المرقوم أعلاه و قدره :..... **فقط**

وهذا المبلغ عن .....

توقيع الكفيل توقيع المدين شاهد شاهد

التاريخ: / / م

* الشيكات المؤجّلة (Deferred Checks):

هي وسيلة إثبات تشبه الكمبيالة غير أنّها مسحوبة على بنك، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الشيك في معظم القوانين هو أداة وفاء فوريّ غير معلقة على شرط، فالأصل ألا يقبل التأجيل، إلا أنها أصبحت تستخدم كأداة ائتمان تشبه الكمبيالة في فلسطين؛ بسبب وضعٍ قانونيٍّ خاص سمح بتحديد تاريخٍ مستقبليٍّ معيّن للشيك، بدل أن يكون أداة دفع فوري.

رابعاً: التمويل عن طريق الاستئجار (Leasing Financing):

يُعدّ التمويل عن طريق الاستئجار فكرة حديثة نسبيّاً في طرق التمويل، أدّت إلى تغييرٍ جوهريٍّ في طبيعة العلاقة بين المؤسسة المموّلة والمشروع طالب التمويل، فالمشروع يمكن انْ يحصل على الخدمات الاقتصاديّة التي يقدمها أصل ثابت دون أنْ يشتري هذا الأصل لفترة زمنيّة محّددة، مقابل دفعات إيجار ثابتة تدفع دوريّاً، من الأمثلة على هذا النوع استئجار الأراضي والعقارات والشاحنات والسيارات والآلات الصناعية، ومن أهم مزايا الاستئجار هو رفع عبء خطر التقادم التكنولوجي عن كاهل المشروع المستخدم للأصل، وتحميله للمؤسّسة المالكة له.

خامساً: شراء الأصول طويلة الأجل بالتقسيط (Installment Purchasing):

عندما يقوم المشروع الصغير بشراء آليّات، أو تجهيزات، فإنه يستطيع الحصول على تمويل متوسط الأجل بضمانة هذه الموجودات عن طريق الشراء بالتقسيط، وتستعمل عقود الشراء بالتقسيط عندما يقوم وكيل التجهيزات، أو الآلات بالموافقة على بيع بالتقسيط حيث يحتفظ بملكية الأصل إلى أنْ يقوم المشتري بتسديد الاقساط المطلوبة كافةً، ويقدّم المشتري دفعة أولية عند الشراء، ويصدر أوراق دفع «كمبيالات» بقيمة الاقساط المتبقية من قيمة الأصل، وعندما يتم تسديد كامل القيمة يقوم البائع بنقل الملكيّة إلى الزبون، أمّا إذا لم يُسدّد الأقساط المستحقة فيحقّ للبائع استرجاع الآلات، بهدف إعادة بيعها إلى زبون آخر.

أتعلّم: يمكن أنْ تُقسم مصادر التمويل حسب المعايير الآتية:

١. داخليّ، أو خارجيّ.
٢. الملكيّة، أو الاقتراض.
٣. قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة الأجل.

أسئلة الدرس الثالث

س١: عرّف كلًّا ممّا يأتي:

أ- الشراء بالتقسيط ب- الائتمان التجاري ج- الكمبيالات

س٢: وضّح المقصود بالتمويل التأجيري.

س٣ : تُقسم مصادر التمويل حسب معايير مختلفة، وضّح ذلك.

س٤: علّل لما يأتي:

أ- الشيكات المؤجّلة مصدر تمويليّ غير مرغوبة من قبل المدينين.

ب- يسهل على المشروع الصغير الاستفادة من قروض المؤسسات المختصة بتمويل المشاريع الصغيرة كمصدرٍ للتمويل.

ج- يمثّل الاقتراض من الأقارب، مصدراً شائعاً لتمويل أصحاب المشاريع الصغيرة.

س٥: ضع اشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة واشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي، مع تصحيح الخطأ إنْ وُجد:

أ - تمتاز قروض المؤسّسات المختصة بتمويل المشاريع الصغيرة، بالآجل المتعددة. ( )

ب- يمثّل الاقتراض المصدر الأوّل لتمويل المشاريع الجديدة. ( )

جـ- يجب التخطيط لإعادة الأموال المقترضة بشكلٍ جيّد، وإلّا أدّى الاقتراض إلى مخاطرة كبيرة على المشروع. ( )

د- يكتفي المصرف بالتأكّد من كفاية الضمانات المقدّمة كمعيارٍ لمنح القروض. ( )

الدّرس الرابع

أنواع التمويل المصرفيّ
Types of Bank Financing

هناك أشكالٌ عدّة للتمويل المصرفيّ، وتختلف طُرُق التمويل باختلاف طبيعة المصرِف الذي يقدّم التمويل، هل هو مَصْرِفٌ تجاريّ، أم مصرِفٌ إسلاميّ؟ وعادةً ما يكون التمويل من المصارف التجاريّة في شكل ائتمانٍ مصرفيّ قصيرِ الأجل، أو قرضٍ متوسطٍ، أو طويل الأجل.



أ- الائتمان المصرفيّ قصير الأجل (Short-Term Bank Financing):

تقدّم المصارف التجاريّة خدماتها للمشاريع في مجالات عديدة؛ لتتمكّنَ هذه المشاريع من ممارسة عمليّاتها وأنشطتها، مثل شراء الأصول المتداولة، وتسهيل عمليّات الدفع، والاستيراد، وتمويل احتياجاتها الأخرى قصيرة الأجل، وتعتمد المشاريع اعتماداً كبيراً على المصارف في تمويل عمليّاتها قصيرة الأجل، ومن أشكال الائتمان المصرفي قصير الأجل:

* حساب الجاري المَدين (Line of Credit):

وهو عبارة عن تسهيلاتٍ يقدّمها المصرِف لعملائه في حدود سقفٍ معيّن، يستطيع العميل السّحب من هذا الحساب في حدود السقف الممنوح، ويتمّ احتساب الفائدة على رصيد المبلغ المسحوب فقط، ويمكن للعميل إيداع أيّ مبلغ في هذا الحساب، بحيث تعدّ هذه الإيداعات تسديداً للمبالغ المسحوبة سابقاً، كما يشترط عدم تجاوز سقف الجاري المدين الممنوح، وإذا استُخدِم هذا التمويل بالشكل الصحيح لتغطية الاحتياجات لفتراتٍ بسيطة، فإنّ قيمة الفوائد المدفوعة لهذا النوع من التمويل ستكون منخفضة؛ لأنّ الفائدة تُدفع فقط على رصيد الحساب اليوميّ غير المسدّد، وتتوقّف عن أي مبلغ بمجرد إيداعه في الحساب، ولكن إذا استُخدِم هذا التمويل بكثرة، ولفتراتٍ طويلة فإنه يصبح مُكْلِفا جداً؛ بسبب ارتفاع معدّل الفائدة السنويّ، مقارنةً بباقي أنواع الائتمان المصرفيّ.

* خصم الأوراق التجاريّة (Discounting of Promissory Notes):

يمكن أنْ يقوم المشروع الذي يبيع بالآجل مقابل كمبيالات بتسييلها لدى مصرفٍ تجاريّ، ويقوم المصرِف باحتساب الفائدة على الكمبيالة حتى تاريخ الاستحقاق، وخصمها من القيمة الاسميّة للكمبيالة، وإعطاء العميل صافي قيمة الكمبيالة، وتُسمّى هذه العمليّة خصم الكمبيالة.



ب. القروض متوسّطة وطويلة الأجل (Intermediate and Long Term Debt)

يوفّر التمويل متوسّط وطويل الأجل للمشروع الصغير مصدراً لتمويل شراء أصول، أو معدّاتٍ وآلات، ويمكن تعريف **مصادر التمويل متوسّطة الأجل** بأنّها المصادر التي تُستَحقّ خلال فترةٍ تزيد عن سنةٍ ولغاية ١٠ سنوات، **أمّا مصادر التمويل طويلة الأجل** فهي المصادر التي تستحقّ السداد بعد أكثر من ١٠ سنوات.

* مبرّرات الاقتراض متوسّط وطويل الأجل:

تلجأ المشاريع إلى التمويل بالاقتراض متوسّط وطويل الأجل، لمجموعة من المبرّرات، تُلخّص فيما يأتي:

أ. عدم تأثير القروض متوسّطة وطويلة الأجل في هيكل الملكيّة، والسيطرة على المشروع.

ب. يتناسب مع تمويل الموجودات الثابتة.

جـ. كلفة القرض أقلّ مقارنةً ببعض أنواع مصادر التمويل الأخرى، مثل إدخال شركاء (التمويل بالملكيّة)، كونها تُخصم كمصروف لغايات احتساب ضريبة الدخل.

أمّا التمويل من خلال المصارف الإسلاميّة، فيأخذ أشكالاً عدّة أيضاً، ولكنّه عموماً يعتمد أسلوب المشاركة، أو البيع، وليس الإقراض؛ لأنّ كلّ زيادةٍ على القرض تُعدّ من الربا المحرّم، **ومن أهم أشكال التمويل في المصارف الإسلاميّة ما يأتي:**

أ. التمويل بالمشاركة الثابتة:

يشترك المصرِف وصاحب المشروع طالب التمويل في تمويل المشروع، كلٌّ منهما بحصّةٍ في رأس المال مقابل حصّةٍ في الربح، ويُدير المشروع صاحب المشروع غالباً، كما يمكن أنْ يشترك الطرفان في الإدارة، ويمكن أنْ تكون هذه المشاركة في مشروعٍ طويل الأجل، ولكنّها غالبا ما تُستخدَم في صفقةٍ تجاريّةٍ واحدة، أو صفقاتٍ متعدّدة تنتهي المشاركة بانتهائها.

ب. المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك:

نوعٌ من المشاركة يدخل فيها المصرف شريكاً في نشاطٍ معيّن، ويتمّ الاتفاق على أنْ يقوم صاحب المشروع طالب التمويل بشراء حصّةِ البنك تدريجيّاً، من خلال دفع أقساطٍ دوريّةٍ، ويتنازل المصرف مقابل هذه الأقساط تدريجيّاً عن حصته من ملكيّة المشروع أو العقار، حتى يصبح المشروع مملوكاً بالكامل لطالب التمويل في نهاية العَقد.

جـ. التمويل بالمرابحة:

نوعٌ من أنواع البيوع، وفيها يطلب صاحب المشروع طالب التمويل من المصرِف أنْ يشتريَ له سلعةً بمواصفاتٍ معيّنة، وذلك على أساس وعدٍ منه بشراء هذه السلعة من المصرِف مرابحةً؛ أيّ بالربح المتفق عليه، حيث تكون تكلفةُ السلعة معروفةً للطرفين، ويدفع طالب التمويل ثمن السلعة للمصرِف على أقساطٍ حسب الاتّفاق.

د. الإجارة المنتهية بالتمليك:

وتعني قيام المصرِف الإسلاميّ بإيجار أصلٍ يمكن استعماله إلى شخصٍ، مع بقاء عيْنِه؛ أيّ دون أنْ يفنى بالاستعمال (كالسّلع المعمّرة) مدةً معيّنة، بأجرةٍ قد تزيد عن أجرة المِثل، مع الاتّفاق على أنّه عند انتهاء المدة، ودفع كامل أقساط الإيجار تنتقل ملكيّة الأصل إلى المستأجر، في عمليّة بيعٍ بثمنٍ رمزيٍّ، أو دون مقابل (هبة).

نشاط  **(٤-٣):**

اكتب تقريراً عن المصارف الإسلاميّة الموجودة في فلسطين من حيث: العدد، الصيَغ التمويليّة المقدمة، والخدمات الأخرى.

أسئلة الدرس الرابع

س١: عرف كلًّا ممّا يأتي:

- حساب الجاري المدين.
- خصم الأوراق التجاريّة.
- الإجارة المنتهية بالتملك.
- التمويل بالمرابحة

س٢: اذكر مبرّرات الاقتراض متوسط وطويل الأجل.

س٣: ما الفرق بين الائتمان التجاريّ والائتمان المصرفيّ؟

س٤: فرّق بين المشاركة الثابتة والمشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك.

س٥: علّل: يُعدّ حساب الجاري المدين وسيلة اقتراض غير مُكْلفة إذا استُخدِم بطريقةٍ صحيحة.

س٦: ضع اشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يأتي، مع تصحيح الخطأ إن وُجد:

أ- يُشترط في عقد تمويل المرابحة أن تدخل السلعة في ملك المصرِف الإسلاميّ، قبل بيعها لصاحب المشروع طالب التمويل بالمرابحة. ( )

ب- عند خصم الأرواق التجارية لدى المصرِف، يتمّ احتساب الفائدة على الكمبيالة حتى تاريخ الاستحقاق، وخصمها من القيمة السوقيّة للكمبيالة. ( )

جـ- تُقتسَم الأرباح والخسائر حسب الاتّفاق بين المصرف الإسلاميّ وطالب التمويل في حالة المشاركة الثابتة. ( )

د- في الإجارة المنتهية بالتمليك لا يُشترَط انتقال ملكيّة الأصل من المصرف إلى المستأجر.( )

الدّرس الخامس

محدّدات اختيار مصدر التمويل
Determinants of Financing Source Selection

تختلف المشاريع بشكلٍ عام عن بعضها في هيكلها التمويليّ، فنجد أنّ بعض المشاريع تعتمد اعتماداً يكاد يكون كليّاً على أموال الملكيّة؛ لتمويل أصولها واحتياجاتها الماليّة، والبعض الآخر يتوسّع بشكلٍ كبيرٍ في استخدام الأموال المقترضة بأنواعها المختلفة؛ لذا فإنّ من الضروري البحث عن أسباب التبايُن في اتّخاذ قرار التمويل المتعلّق بالاتجاه نحو أموال الملكيّة، أو الاتّجاه نحو أموال الاقتراض، والتدريب (٤-٤) يوضّح المحدّدات الرئيسة لاختيار مصدر التمويل.



تدريب (٤ -٤): فيما يأتي مجموعةُ المحدّدات لمصدر التمويل، المطلوب: وفّق بين المحدّد وما يعنيه عند اختيار نوع التمويل، بكتابة المحدّد الملائم، في الخانة المخصّصة للإجابة في الجدول، علماً بإمكانيّة تكرار المحدّد:

الرقم	العبارة	مكان الإجابة	محدد مصدر التمويل
١-	الدخل المتحقق للمنشأة جراء استخدام الأموال المتاحة.		الملاءمة
٢-	مدى توافق مصدر التمويل مع طبيعة الاستخدام.		التوقيت
٣-	مدى تعرض أموال الملاك للإفلاس أو الضياع نتيجة زيادة العبء المالي على المنشأة.		العائد
٤-	المفاضلة بين المصادر التمويليّة المتوفرة في الوقت المناسب.		السيطرة
٥-	الاختيار بين أكبر عدد من البدائل والمفاضلة بينها.		المرونة
٦-	الأشخاص والهيئات التي تملك حقّ التأثير على مجرى عمليّات المشروع.		المخاطرة
٧-	انخفاض الضمانات والرهن المطلوب من مصدر التمويل.		
٨-	يزداد تأثير هذا المحدّد على قرار التمويل كلما زادت ديون المشروع.		
٩-	تمويل الاصول الثابتة بأموال الملكيّة.		

لعلنا لاحظنا أنّ هناك العديد من المحدّدات عند اختيار مصدر التمويل، فينبغي على المشروع المفاضلة بين المصادر المتاحة للتمويل واختيار الأنسب منها؛ ما يحقّق التوازن بين العائد والمخاطر،

وتتلخّص المحدّدات الرئيسة لاختيار مصدر التمويل فيما يأتي:

١- الملاءمة (Suitability):

يُقصَد بها مدى توافق آجال مصدر التمويل المُستخدَم مع طبيعة الأصول التي يتمّ تمويلها، باستعمال تلك الأموال، فعلى سبيل المثال إنْ كان تمويل رأس المال العامل هو الهدف من قرار التمويل، فليس من الحكمة تمويُله بمصدر تمويلٍ طويل الأجل، أما إذا كان الهدف من قرار التمويل هو التوسّع، أو شراء أصل رأسماليّ، فيكون تمويلُه إمّا عن طريق الملّاك، أو بقرضٍ متوسطٍ، أو طويل الأجل حسب طبيعة الأصل.

٢- المرونة (Flexibility):

يقصد بها قدرة المشروع على تغيير مصادر التمويل تبعاً لتغير احتياجاته للأموال وظروفه، ويحدث ذلك عند تعدّد مصادر التمويل المتاحة لإمكانيّة الاختيار من بينها، وتوفِّرُ المرونة للمشروع الأمور الآتية:

أ. توفّر أكبر عددٍ ممكنٍ من البدائل عندما يحتاج المشروع إلى التمويل.

ب. زيادة قدرة المشروع على المساومة عند التعامل مع ممولٍ محتَمل.

ج. زيادة قدرة المشروع على إطالة فترة السداد، أو تخفيضها.

د. انخفاض الضمانات والرّهن المطلوب من الممولّ؛ ما يعطي المشروع الحريّة بالتصرّف بأصوله.

٣- التوقيت (Timing):

إنّ هذا العامل يرتبط بالمرونة، ويعني أنّ المشروع يمكنه أنْ يختار الوقت المناسب للحصول على الأموال بأقلّ تكلفةٍ ممكنةٍ، سواءً عن طريق الاقتراض إذا كانت الفائدة منخفضة، أو عن طريق الملكيّة إذا حصل على سعرٍ مرتفعٍ للحصّة التي سيبيعها، ويمكن أنْ يحقّق المشروع **وفوراتٍ** كبيرة عن طريق التوقيت السليم لعمليّات التمويل.

٤- العائد من استثمار الأموال (Return on Investment):

حجم العائد المتحقّق للمشروع جرّاء استثمار الأموال المتاحة لديه، فعندما يقوم المشروع بالاقتراض لتمويل عمليّةٍ معيّنة، فإنّه يقارن بين معدّل الفائدة التي سيدفعها للممولّ، ومعدّل العائد المتوقّع الذي سيحصل عليه، فإذا كان الفرق إيجابيّاً يتمّ الاعتماد على القرض كوسيلة للتمويل.

ويستطيع المدير الماليّ تحسين العائد المتحقّق على حقوق الملكيّة عن طريق الاقتراض بكلفةٍ أقلّ من العائد المتحقّق على الأصول، حيث يُطلق على هذه العمليّة اصطلاح «المتاجرة بالملكيّة، أو الرفع المالي».

٥- المخاطرة (Risk)

إنّ قرار اختيار مصدر التمويل المناسب يحتاج إلى دراسة مقدار المخاطرة التمويليّة التي يسبّبها مصدر التمويل، والمقصود بالمخاطرة التمويليّة مدى تعرّض الملّاك لمخاطر الإفلاس، أو انخفاض الأرباح نتيجةَ زيادة العبء الماليّ للمشروع، وبالتالي يزداد الخطر على أموال الملّاك كلّما زادت ديون المشروع، فكلّما زادت هذه الديون هدّدت بالقضاء على أصول المشروع كلّها ، ومن ناحيةٍ أخرى لا يكون هناك مخاطرة تمويليّة إذا كان المشروع يعتمد على حقوق الملكيّة في تمويل عمليّاته؛ إذْ تبقى أصول المشروع للملّاك في حالة تعطُّلِ، أو فشلِ أعمال المشروع.

٦- السيطرة (Control):

يقصد بالسيطرة الجهات التي تملك حقّ التأثير على مجرى عمليّات المشروع، والتصويت على قراراته، أو تعديل طريقة عمله، وتُعدّ رغبة أصحاب المشروع في الاحتفاظ بسيطرتهم على المشروع من العوامل المهمّة في اختيار أنواع الأموال المستخدمة، وبما أنّ الدائنين لا يتدخّلون في إدارة المشروع، فهم المصدر المفضّل للتمويل، إذا كان الهدف الرئيس للملّاك هو المحافظة على السيطرة على المشروع.

أمّا إذا توسّع المشروع في الاقتراض، وارتفعت مديونيّته إلى حدٍّ كبير، فسوف يصبح خطر العجز عن دفع الفائدة أو سداد الدين كبيراً، وعندها فإنّ الدائنين قد يضعون ايديهم على اصول المشروعن للحصول على حقوقهم، وفي هذه الحالة يفقد جميع الاطراف السيطرة على المشروع، لأنّه سيتمّ تصفيتها؛ لذا فقد يكون من الأفضل في مثل هذه الحالة التضحية بجزء من السيطرة، والقبول بزيادة أموال الملكيّة بمشاركة مُلّاكٍ جُدد.

أسئلة الدرس الخامس

س١: عرف كلًّا ممّا يأتي:

- الملاءمة. - السيطرة. - المرونة.

س٢: ما الذي يحدث إذا زادت الالتزامات المترتبة على المشروع، ولم تستطيع السداد في المواعيد المقرّرة لها؟

س٣: وضّح أثر التوقيت في الحصول على الأموال من مصادرها .

س٤: وضّح الأمور التي توفّرها المرونة للمشروع.

س٥: ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، و إشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة لكلٍّ ممّا يأتي:

أ - توفّر الملاءمة يؤدّي الى زيادة قدرة المشروع على المساومة عند التعامل مع مموّلٍ محتَمل. ( )

ب- تزيد السيطرة من قدرة المشروع على المساومة عند التعامل مع مموّلٍ محتمَل. ( )

جـ- إنّ اختيار مصدر التمويل المناسب يحتاج إلى دراسة مقدار المخاطر، الذي يُلحقه كلُّ مصدرٍ تمويليٍّ مقترح بأملاك المشروع. ( )

س٦: بناءً على معيار الملاءمة المطلوب: حدّد نوع التمويل المناسب (أموال ملكيّة، قروض طويلة الأجل، قروض قصيرة الأجل) فيما يأتي:

الحالة	نوع التمويل
شراء أرض للمشروع.	
المصروفات الطارئة.	
المخزون السلعي الدائم.	
شراء معدّات رأسماليّة.	



أسئلة الوحدة الرابعة

س١: عرّف كلًّا من:

أ- التمويل. ب- الكمبيالة. جـ- التمويل عن طريق الاستئجار.

س٢: اذكر حالات استخدام الائتمان التجاريّ.

س٣: وضّح المقصود بالمصارف الإسلاميّة. مع ذكر أمثلة.

س٤: اذكر المحدّدات الرئيسة لأنواع القرار التمويليّ.

س٥: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكلٍّ ممّا يأتي:

١- "يمثل مصدراً شائعاً للاقتراض، وتمتاز بكونها غالباً ما تتوفر بشروط ميسرة وبدون اجراءات معقدة" على أيٍّ من الآتية تطلق العبارة السابقة؟

أ- المؤسسات المختصة بدعم المشاريع الصغيرة. ب- المصارف التجاريّة.

جـ قروض الأقارب والأصدقاء. د- المصارف الإسلاميّة.

٢- إذا كان المشروع يتعرض لمخاطر تمويليّة مرتفعة، فما أفضل أسلوب تمويليّ يناسبه ممّا يأتي؟

أ. القروض قصيرة الأجل. ب. القروض طويلة الأجل.

ج. الكمبيالات. د. أموال الملكية

٣- ما فترة الاحتياج التمويلي التي يعبّر عنها شراء الأصول الثابتة للمشروع الجديد؟

أ. ما قبل الاستثمار. ب. تغطية الاستثمار الأولي.

ج. التشغيل. د. التقييم والتطوير.

٤- ماذا يشمل رأس المال بالمفهوم الاقتصاديّ ؟

أ- حقوق الملكيّة والالتزامات طويلة الأجل. ب- حقوق الملكيّة والالتزامات .

جـ- حقوق الملكيّة والالتزامات قصيرة الأجل. د- حقوق الملكيّة.

٥- إذا كان لديك مخزن، وحصلت على العروض الآتية لتأجيره: عرض (١) أجرة ١٠٠ دينار، عرض(٢) أجرة ٩٠ ديناراً، عرض(٣) أجرة ٩٥ ديناراً، عرض (٤) أجرة ٨٠ ديناراً، ما قيمة تكلفة الفرصة البديلة لذلك المخزن، إذا رغبت باستخدامه بدل تأجيره؟

أ- ١٩٥ ديناراً. ب- ٩٥ ديناراً. جـ-١٠٠ دينار. د- ٥ دنانير.

المشروع الطلابي: إعداد خطة تمويلية للمشروع الصغير الذي قمت بإعداد دراسة جدوى له في الوحدات السابقة، بحيث تشمل: مصادر التمويل طويلة الأجل والتمويل قصير الأجل مع توضيح العملة والضمان، الوضع التمويلي من كل مصدر بالنسبة للعقد المصرح به والمتفق عليه، كيف سوف يتم التمويل في الحالات الطارئة من حيث انخفاض شديد في رأس المال العامل.

أقيّم ذاتي:

النتاجات	التقييم		
	مرتفع	متوسط	منخفض
١- ألم بمفهوم التمويل.			
٢- ألم بمفهوم القرار التمويلي.			
٣- اربط بين نوع النفقة أو التكلفة ووقت الاحتياج التمويلي لها.			
٤- أعلل أهمية التمويل بالنسبة للمشروع الصغير.			
٥- أميز بين مفاهيم رأس المال للمشروع.			
٦- ألم بمفهوم الاحتياج المالي.			
٧- أقدر الاحتياجات المالية للمشروع.			
٨- ادرك أهمية تقدير الاحتياج المالي بشكل واقعي للمشروع.			
٩- أحدد أنواع التمويل المتاحة للمشروع الصغير.			
١٠- اقارن بين مصادر التمويل المتاحة للمشروع.			
١١- ارتب خطوات الحصول على قرض من المصارف التجارية.			
١٢- اميز بين اشكال التمويل بناء على طبيعة المصرف الذي يقدم التمويل.			
١٣- ألم بالمحددات الرئيسة لاختيار مصادر التمويل.			
١٤- المفاضلة بين مصادر التمويل المتاحة واختيار انسبها.			

قائمة المراجع العربية:

١. أحمد العساف، محمود الوادي وحسين سمحان، ٢٠١٢م، الاصول العلمية والعملية لادارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

٢. جورج مانو، روبرت نيلسون، جون ثيونغو، كلاوس هافتندرون، ٢٠١٦م، النسخة العربية، دليل تعرف إلى عالم الأعمال KAB، منظمة العمل الدولية.

٣. عبد العزيز صالح بن حبتور،٢٠٠٤م، الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

٤. فلاح حسن الحسيني، ٢٠٠٦م، إدارة المشروعات الصغيرة- مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٥. بدون مؤلف، ٢٠١٣م، برنامج تعزيز الاستخدام من خلال تطوير المؤسّسات الصغيرة، منظمة العمل الدوليّة، منظمة العمل الدولية الإقليمي للدول العربية بيروت، جنيف.

٦. جهاد عبد الله عفانة، ٢٠٠٤م، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان- الاردن.

٧. خلدون ابراهيم الشديفات، ٢٠٠١م، إدارة وتحليل مالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.

٨. ستيفن دي شتراوس، ٢٠٠٧م، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير.

٩. سعاد نائف برنوطي، ٢٠١٠م، إدارة الأعمال الصغيرة (ابعاد للريادة)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر.

١٠. طارق سويدان ومحمد العدلوني، ٢٠٠٢م، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي، الكويت.

١١. عبد الحليم كراجة وآخرون،٢٠٠٦م، الادارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

١٢. محمود فياض، ايمن مزاهرة، عودة سليمان وليلى ثيوات، ٢٠٠٢م، ادارة المشروعات الصغيرة: اقتصاديات المشروعات الصغيرة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

١٣. محمد العربي ساكر، ٢٠٠٦م، محاضرات في تمويل التنمية الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.

١٤. محمد هيكل، ٢٠٠٣م، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية.

١٥. مزهر العاني، شوقي جواد، حسين ارشيد وهيثم حجازي، ٢٠١٠م، ادارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

١٦. نادر أحمد أبو شيخة، ١٩٩١م، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

١٧. يوريك برس، ٢٠٠٤م، بداية المشروع التجاري، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.

قائمة المراجع الأجنبية:

1- http:// www.knowaboutbusiness.org

2- http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm

3- http://www.socialsecurityextension.org/gimi/gess/ShowTheme.do?tid=402

4- David Stokes, Nicholas Wilson, 2006, Small Business Management and

5- Nicholas C. Siropolis, 1986, Small business management: a guide to entrepreneurship, third edition, Houghton Mifflin.

6-Justin Gooderl Longenecker, 2009, Small Business Management: Launching and Growing New Ventures, fourth Canadian edition, Nelson Education.

7- Timothy S. Hatten, 2011, Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond, fifth edition, Cengage Learning.

لجنة المناهج الوزارية:

د. صبري صيدم	أ. ثروت زيد	د. شهناز الفار
د. بصري صالح	أ. عزام أبو بكر	د. سمية النخالة
م. فواز مجاهد	أ. علي مناصرة	م. جهاد دريدي

لجنة الخطوط العريضة لمنهاج المشاريع الصغيرة:

د.إسلام عبدالجواد (منسقاً)	د. يوسف أبوفارة	د. شاكر شلالفة
م. أحمد سمحان	م. أبان البرغوثي	أ. تغريد نجاجرة

المشاركون في ورشات عمل كتاب المشاريع الصغيرة للصف الحادي عشر:

د. يوسف أبو فارة	أ. فاروق عرار	أ. عليان المملوك
م. أيان البرغوثي	أ. زياد غانم	أ. أيمن أبو الوفا
أ. غالب دراغمة	أ. عبد الرؤوف براري	أ. شادي ريحان
أ. محمد ثوابتة	أ. أسعد حبايب	أ. عماد أبو رحمة
أ. سلمان الفراجين	أ. مجدل خازم	أ. هديل أبو حمدة
أ. منى فطافطة	أ. تغريد نجاجرة	أ. محمد ريحان
أ. سائدة أبو ريان	د. إسلام عبد الجواد	أ. محمود مخيمر
أ. منال عتيق	أ. فيصل بدو	أ. أريج طوقان