

## الدليل الإرشادي لخطط العمل / دراسات الجدوى

### مقدمة: الاحتياج لخطط العمل / دراسات الجدوى؟

- عند التقدم للهيئة العامة للتنمية الصناعية بطلب تخصيص أرض أو منشأة "بحسب الحالة" عن طريق طرق الطرح المتبعة في الهيئة.
- عند طلب تسهيلات ائتمانية:
- معظم البنوك والمؤسسات التمويلية تطلب خطط العمل / دراسات جدوى عند بحث عمليات التمويل، حتى في حال عدم الإصرار عليها، فهي تتوقع أن يقوم صاحب بإعدادها وتقديمها عند الطلب، حيث أنها تعكس الملخص التنفيذي للمشروع والأعمال المطلوب تمويلها والنقاط الرئيسية المتوقعة أثناء عملية التشغيل.
- عند القيام باستثمارات جديدة أو فتح أعمال جديدة.
- عند التعامل مع شركاء.
- عند اعداد موازنات التشغيل والموازنات المالية السنوية:
- التفاعل مع فرق الإدارة المختلفة:
- إن العمل اليومي يعتبر روتيني ويحمل تحديات تشغيل متعددة، وفرص متاحة تظهر أثناء عمليات التشغيل، وارتباطات والتزامات يجب أن تحترم وتتبع وتنفذ. فكيف تتم إدارة الأعمال وسط كل هذه المتغيرات بغير تخطيط مسبق (من أين بدأت وإلى أين وصلت وإلى أين تريد أن تصل؟ كيف يمكن للمديرين ومنفذي الأعمال أن يرتبطوا ويتعهدوا بنتائج ولا يدرون أو يشاركون في وضع خططها والتعرف على تفاصيلها أو أن يكونوا جزء منها).

### مراحل خطط العمل / دراسات الجدوى

#### كيفية اعداد خطط الشركات / دراسات الجدوى:

#### المرحلة الأولى – التخطيط الاستراتيجي – Strategic Planning

هي مسئولية القائم على إدارة الكيان أو المنشأة - وتهدف إلى توحيد الرؤيا للإدارة عن الأهداف المستقبلية (3 – 5 سنوات)، وعادة ما تكون الأهداف عامة:

- حجم النمو السنوي المطلوب
- نسب الربحية
- خطط التوسع داخليا أو خارجيا
- يلبها تخطيط استراتيجي بمزيد من التفاصيل يتعامل مع:
- أهداف السوق
- تطوير المنتج أو المنتجات أو الخدمات بحسب حالة النشاط
- موضوع المنافسة.
- بحث نقاط الضعف والقوة للمنشأة، وضع الخطط للتغلب على نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة والقدرة التنافسية.
- التعريف بعملاء الشركات في هذه المرحلة والتركيز عليهم.

#### المرحلة الثانية – التخطيط التشغيلي – Operations Planning

تبدأ هذه المرحلة ببدء وضع كل إدارة داخل الكيان للأهداف التي تخصها لتعكس النظرة المستقبلية للشركة/المنشأة، بدءا من العام التالي، وبمساعدة النموذج المالي الذي سيتم وضعه لكل كيان من الكيانات القائمة، يتم إعداد خطة التشغيل للسنة التالية على المستوى الشهري (الموازنة العامة) والتي ستستخدم فيها كل الموارد المتاحة والمطلوبة لتحقيق الأهداف لكل إدارة من إدارات كل شركة واحتساب نسب النمو والتضخم للسنوات القادمة (3-5 سنوات).

#### المرحلة الثالثة – ردود الفعل والتحكم – Feedback & control

لن تكتمل دورة أي تخطيط مطلقا إلا بوضع معايير قياس للنشاط حيز التنفيذ. ومن ثم تقارن هذه المعايير بالأداء الفعلي للنشاط وتعرض الفروق ويتم إدارتها، ويشمل ذلك المقارنات للنفقات الفعلية ومصادر الدخل على أساس شهري، ومعايير الأداء ونتائج أبحاث السوق وإجراء اجتماعات للتباحث ووضع الحلول.

## الدليل الإرشادي لخطط العمل / دراسات الجدوى

### مما تتكون خطط العمل / دراسات الجدوى؟

- ١,١. مصادر البيانات المقدمة والتي تم على أساسها إعداد الدراسة:
  - ١,١,١. مصادر ميدانية:  
كمقابلات واجتماعات للأطراف المعنية بالدراسة (المالك، أو أي أطراف تخصه).
  - ١,١,٢. مصادر بحثية:  
وتتمثل في أية بيانات وإحصائيات قد تكون منشورة لصناعات أو مشاريع مشابهة.
- ١,٢. الملخص التنفيذي للدراسة.
  - ١,٢,١. يشمل ملخص جدوى المشروع ونتائج ومؤشرات الدراسة.
- ١,٣. نبذة عن الظروف الاقتصادية المحلية المحيطة بالمشروع ذات التأثير على جدواه.
- ١,٤. نبذة عامة عن المشروع
  - ١,٤,١. فكرة المشروع وأهميته مع تحديد أهدافه وهيكله القانوني.
  - ١,٤,٢. توضيح مدى ملائمة المشروع للمنطقة المنشأ بها.
  - ١,٤,٣. نبذة عن الشركاء وخبراتهم.
  - ١,٤,٤. أدوار الشركاء المعنيين، والمديرين التنفيذيين.
  - ١,٤,٥. جدول المساهمات في رأس المال.
- ١,٥. المكونات الأساسية لدراسات الجدوى
  - ١,٥,١. الدراسة التسويقية
  - ١,٥,٢. الدراسة الفنية
  - ١,٥,٣. الدراسة التنظيمية والإدارية
  - ١,٥,٤. دراسة الجدوى المالية والاقتصادية.
    - ١,٥,٤,١. مؤشرات جدوى المشروع.
    - ١,٥,٤,٢. تحليل الحساسية للمشروع.
  - وقد يطلب في بعض الدراسات:
    - ١,٥,٥. الدراسة الاجتماعية
    - ١,٥,٦. الدراسة البيئية

### تفاصيل المكونات الأساسية المقترح توافرها في كل جزء من أجزاء دراسة الجدوى:

#### ١. المكونات الأساسية التي يجب توافرها بدراسة الجدوى التسويقية:

- التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والفرص المتاحة، والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- المنافسين الحاليين والمرتبين ودرجة المنافسة وحصص المنافسين في السوق ومراكزهم التنافسية والخصائص المميزة لكل منهم.
- دراسة العوامل المحددة للعرض والطلب بالنسبة للمنتجات / الخدمات التي سيقدمها المشروع.
- تقدير الطلب الحالي والمستقبلي واتجاهاته.
- تقدير العرض الحالي والمستقبلي واتجاهاته.
- تحديد الفجوة الحالية بين العرض والطلب.
- تقدير نصيب النشاط/الأنشطة التي سيتم ممارستها في السوق (أو المنطقة المحيطة به جغرافيا بحسب نوع النشاط) على ضوء العرض والطلب وظروف المشروع ككل أمام المنافسين له.
- الأسعار السائدة والمتوقعة.
- التعرف على وجهات نظر وأذواق وتفضيلات العملاء نحو السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع والأشكال والأحجام المناسبة من السلعة.

## الدليل الإرشادي لخطط العمل / دراسات الجدوى

- بيانات عن مستهلكي السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع – الفئات الرئيسية المستهلكة لنتاج المشروع (الجنس – العدد – متوسط الدخل).
- خطة التسويق والبيع والسياسة التسويقية المقرر إتباعها.
- المزايا التنافسية للمشروع.
- تقدير المبيعات / الإيرادات المستقبلية.

### ٢. المكونات الأساسية التي يجب توافرها بدراسة الجدوى الفنية:

- أسس اختيار موقع المشروع.
- أسس تحديد حجم المشروع:
- تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المستقبلية المتوقعة
- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
- التخطيط الداخلي للمشروع:
- ✓ تحليل موقع المشروع والأقسام المختلفة له ومواقع المباني والإنشاءات الخاصة بكل قسم في ضوء المساحة الكلية للمشروع.
- ✓ تحديد مساحات وموقع الآلات والمعدات والمخازن وعناصر الإنتاج ومكاتب الإدارة ونظام التخزين سواء للمدخلات أو المخرجات "المنتج النهائي".
- تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة.
- تحديد احتياجات المشروع من الأصول الرأسمالية (الآلات والمعدات / الأجهزة / الأثاث / وسائل النقل ... الخ).
- وصف العملية الإنتاجية "لكل منتج" وتحديد المساحات المطلوبة.
- ذكر توافر عوامل الإنتاج الأساسية من حيث مدى استمرارية توافرها وجودتها (خامات / أصول / آلات / أجهزة ومعدات / تكنولوجيا).
- تقدير احتياجات المشروع السنوية: سواء من الخامات والمستلزمات والطاقة وعوامل الإنتاج الأخرى المختلفة وتكلفتها، ويراعى:
  - تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها
  - إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع
  - شروط التوريد واستمرار التوريد في المستقبل، تحديد الكميات المطلوبة لدورة تشغيل كاملة
  - التعرف على أسعار المواد الخام وتقدير تكلفة كل منها
  - تقدير إجمالي تكاليف المواد الخام والوقود
  - تقدير الاحتياطي المطلوب تخزينه من الخامات
  - تكاليف نقل الخامات إلى موقع المشروع
  - أنواع الطاقة المحركة للمشروع (كهرباء – بنزين – ديزل - غاز)
  - الحجم الكلي للطاقة المطلوبة والأسعار التي يمكن بها الحصول عليها
  - المياه ومصدرها وأسعارها وتكلفتها
- تقدير تكلفة التشغيل السنوية للمشروع خلال فترة التنبؤات المالية.

### ٣. المكونات الأساسية التي يجب توافرها بدراسة الجدوى الإدارية والتنظيمية:

- تقدير احتياجات المشروع من العمالة من حيث نوعيتها (العمالة المباشرة وغير المباشرة والإشرافية والإدارية) ومدى كفاءتها والمستويات الوظيفية وتقدير الأجور.
- الهيكل التنظيمي وهيكل إدارة المنشأة على أن يوضح المسؤوليات التي يمارسها المديرين والتنفيذيين.
- وصف للنظم والإجراءات الداخلية والنظامية لممارسة الأعمال ونظم التشغيل للمشروع.

### ٤. المكونات الأساسية التي يجب توافرها بدراسة الجدوى المالية / الاقتصادية

- بيان حجم الاستثمارات المطلوبة وأسس تقديرها.
- بيان الهيكل التمويلي المقترح للمشروع وينقسم إلى تمويل داخلي أو خارجي (تسهيلات ائتمانية، قروض داخلية أو خارجية).
- بيان الجدول الزمني لسداد التكاليف الاستثمارية.
- بيان الجدول الزمني المقترح لسداد المال.

- بيان الجدول الزمني المقترح للحصول على القروض.
- بيان الجدول الزمني لسداد القروض.
- بيان قائمة مصادر واستخدامات التمويل.
- بيان رأس المال العامل للمشروع.
- بيان بتكاليف ما قبل التشغيل وتشمل (تكاليف إجراء دراسات الجدوى "في حالة مشروع جديد" تكلفة استخراج الرخص وتسجيل المشروع / الاستشارات القانونية في مرحلة تأسيس المشروع / تكاليف الدعاية والإعلان / الأجور والمرتببات / تكاليف التدريب / تكاليف أخرى في مرحلة تأسيس المشروع).
- بيان ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته.
- بيان حديث عن مركز العميل من: I-SCORE "الشركة المصرية للاستعلام الائتماني".
- إعداد القوائم المالية التقديرية لفترة التنبؤات المالية (ثلاث أو خمس سنوات) ووفقاً لطبيعة المشروع وتشمل:
  - قوائم الدخل التقديرية - Profit & Loss statement.
  - قوائم الميزانيات التقديرية/ المركز المالي - Balance sheet statement.
  - قوائم التدفقات النقدية - Cash flow statement.

## ٤.١. التقييم المالي والاقتصادي للمشروع:

### ٤.١.١. المؤشرات المالية

- **معايير القياس الرئيسية – KPIs :**
  - مجمل الربح - Gross profit margin
  - صافي الربحية - Profit margin
  - العائد على الأصول - Return on assets
  - العائد على حقوق المساهمين - Returns on equity
  - ربحية السهم - Earnings per share
  - نسب توزيع الأرباح - Dividend payout ratio
  - فترة الاسترداد - Payback
  - متوسط معدل العائد على الاستثمار - ROI
  - تحليل نقطة التعادل - Break even analysis.
- **معايير القياس المالية والاقتصادية KFI:**

بالنسبة لهذه المؤشرات والتي تخص القيمة الاقتصادية المضافة للمشروع وحسابات التدفقات النقدية المخصمة

  - معدل العائد الداخلي (IRR) - Internal rate of return
  - صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية - Net present value of the future cash (NPV) flow
- **مؤشرات النشاط - Activity indicators**
  - معدل دوران الموجودات - Assets turn over
  - معدل متوسط التحصيل - Average collection period
  - معدل دوران المخزون - Inventory turn over
- **مؤشرات مالية - Financing indicator**
  - نسبة الدين - Debt ratio
  - نسبة الدين لحقوق المساهمين - Debt to equity
- **مؤشرات السيولة - Liquidity indicator**
  - اختبار الأصول & رأس المال العامل Working capital Asset test

## الدليل الإرشادي لخطط العمل / دراسات الجدوى

### ٤,١,٢. تحليل الحساسية

- قياس حساسية المشروع لزيادة تكاليف التشغيل السنوية عما هو مقدر بالتنبؤات المالية.
- قياس حساسية المشروع لانخفاض أسعار البيع عما هو مقدر بالدراسة التسويقية.

### ٤,١,٣. تحليل عناصر القوى والضعف والفرص والتحديات SWOT analysis

#### ٥. المكونات الأساسية التي يجب توافرها بدراسة الجدوى الاجتماعية (في حال طلبها):

- أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يتطلبها المشروع.
- الخبرات والدورات التدريبية والتطويرية المخطط تنمية خبرات العمالة الوطنية بالمشروع.
- أثر المشروع على توفير منتج وطني وتقليل الواردات.
- أثر المشروع على جلب تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
- أثر المشروع على تنمية مشروعات أخرى وطنية (تكامل المنتجات والخدمات).

#### ٦. المكونات الأساسية التي يجب توافرها بدراسة الجدوى البيئية (في حال طلبها):

- تحديد التأثير الإيجابي أو السلبي للمشروع على البيئة.
- تحديد القضايا البيئية التي سوف يسببها المشروع وتقدير تكلفتها الفعلية.
- اقتراح آليات تخفيف الأضرار البيئية التي قد تنشأ عن تنفيذ المشروع.

### نبذة عامة عن مؤشرات الأداء المالية الرئيسية

#### ١. نسب تحليل الميزانية العمومية - Balance Sheet Ratio Analysis

أهمية قياس النسب في الميزانية العمومية هو: الوقوف على نسبة السيولة والملاءة النقدية (أي قدرة الشركة على دفع المستحقات المطلوبة منها) ومدى قدرتها على تمويل أعمالها ذاتيا أو اعتمادها على تمويل البنوك والمؤسسات، وتتضمن هذه النسب على:

#### نسب السيولة - Liquidity Ratios

هذه النسب تشير إلى مدى سهولة تحويل الأصول إلى نقد. وتشمل: نسبة التداول، السيولة السريعة، ورأس المال العامل.

#### نسبة التداول - Current Ratios

نسبة التداول، هو واحدة من أفضل المعايير المتداولة للوقوف على القدرة المالية للشركة، وهي عبارة عن:

نسبة التداول = إجمالي الأصول المتداولة / إجمالي المطلوبات المتداولة

السؤال الأساسي الذي تطرحه هذه النسبة هو: هل يوجد أصول متداولة كافية لتقابل جدول المدفوعات للديون الحالية بنسبة أمان لاحتثال خسارة أي من الأصول المتداولة؟ مثل: تدني نسبة المخزون أو تدني المتحصلات.

في حالة قياس نسبة التداول وكانت متدنية، يمكن رفعها بالتالي:

- دفع بعض المستحقات
- زيادة الأصول المتداولة من القروض أو القروض الأخرى باستحقاقات أكثر من عام
- تحويل الأصول الغير متداولة إلى متداولة
- زيادة الأصول المتداولة من مساهمات (ضخ) رؤوس أموال أخرى
- إعادة ضخ الأرباح في عجلة الأعمال

## نسبة السيولة السريعة - Quick Ratios

تسمى أحيانا بنسبة ال (acid-test) وهي واحدة من أفضل المعايير التي تقاس بها السيولة، وهي عبارة عن:  
هي نسبة أكثر تحديدا من نسبة التداول. بفصل المخزون عن المعادلة فهي تركز على الأصول السائلة فقط بقيمة مؤكدة بشكل واقعي. بمعنى "في حالة توقف نشاطات المبيعات جميعها، هل تستطيع الشركة أن تلبى التزاماتها الحالية بالنقدية المتوفرة لديها؟"

## رأس المال العامل - Working Capital

رأس المال العامل، هي معيار أقرب لقياس التدفق النقدي أقرب من كونها نسبة. نتيجة حسابها لا بد أن تكون موجبة، وتحسب كالتالي:

رأس المال العامل = مجموع الأصول المتداولة - مجموع الالتزامات الحالية

تنظر البنوك عادة لصافي رأس المال العامل لتحديد قدرة الشركة لمجابهة أي مشكلة مالية. القروض عادة ما تكون مرتبطة بالحد الأدنى لمتطلبات رأس المال العامل.

ملاحظة عامة عن نسب السيولة الثلاث السابقة هي بالطبع كلما تزيد النسبة يكون ذلك أفضل، خاصة إذا كانت عملية شراء الأصول تعتمد على تمويل خارجي.

## ٢. نسبة الاستفادة - الرفع المالي - Leverage Ratio

هذه النسبة (الدين/المملوك) أو نسبة الرفع المالي: توضح مدى اعتماد الشركة في إدارة أعمالها على عمليات التمويل الخارجي (علاقة بين حجم أموال المقرض إلى الملكية الخاصة).

نسبة الدين للمملوك = إجمالي الالتزامات / القيمة الصافية المملوكة

وكلما تزيد هذه النسبة فإنها تعبر عن مخاطر أكبر في عمليات التشغيل، مما سيشكل ذلك صعوبة في جلب الائتمان.

## ٣. نسب تحليل قائمة الدخل - Income Statement Ratio Analysis

نسب قياس الربحية:

### نسبة مجمل الربح - Gross Margin Ratio

هذه النسبة هي نسبة مئوية من المتبقي من المبيعات بعد طرح تكلفة البضائع أو المبيعات من صافي المبيعات. وهي تقيس نسبة المبيعات المتبقية للوقوف على إمكانية تغطية المصاريف العمومية للشركة.

مقارنة نسب مجمل الربح الخاص بأداء الشركة من مثيلاتها في السوق يوضح أو يعكس نقاط القوى أو الضعف في كيفية تنفيذ أعمال الشركة. وتحسب كالتالي:

نسبة مجمل الربح = مجمل الربح / المبيعات

ولكن

مجم الربح = صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة

### نسبة صافي الربح - Net Profit Margin Ratio

هي نسبة المبيعات المتبقية بعد خصم تكلفة البضاعة المباعة وجميع المصاريف الأخرى بما فيها القيمة المضافة. وتحسب كالتالي:

نسبة صافي الربح = الربح بعد القيمة المضافة / إجمالي المبيعات

## ٤. النسب الإدارية – Management Ratio Analysis

عادة ما تسمى بالنسب الإدارية أو نسب الإدارة وأيضا يتم الحصول عليها من الميزانية العمومية ومعلومات قائمة الدخل.

نسبة معدل دوران المخزون - Inventory Turnover Ratio
هذه النسبة تعكس كيفية إدارة المخزون بطريقة جيدة أم لا. وتعتبر من الأهمية حيث أن كلما زادت عدد مرات الدوران للمخزون كلما زاد تحولها إلى دورة العملية التشغيلية مما يعنى تسهيلها لمبيعات بهامش ربح وكلما زاد معدل الدوران زادت الربحية. وتحسب كالتالى:
هذه النسبة تشير إلى مدى كفاءة عملية التحصيل فى الشركة. فى حالة عدم التحصيل المنتظم للذمم بناء على شروط التعاقد المتفق عليها يجب مراجعة سياسة التحصيل فى الشركة. إذا كانت عملية التحصيل قليلة جدا فستؤثر على السيولة النقدية مما سيؤثر على المدفوعات والالتزامات الأخرى.
للحصول على نسبة معدل دوران حسابات الذمم المدينة يتم حسابه على خطوتان:
المبيعات الآجلة اليومية = صافي المبيعات الآجلة السنوية / ٣٦٥ (يوم) معدل دوران الذمم (بالأيام) = حسابات الذمم / المبيعات الآجلة اليومية

نسبة العائد على الأصول - Return on Assets Ratio
وتقيس هذ النسبة، مدى كفاءة الربح الناتج عن توظيف الأصول فى إدارة الأعمال عند مقارنته بنتائج أعمال شركة أخرى فى نفس المجال، فى حالة تدنى النسبة عن الشركة الأخرى، فهذا يعنى عدم كفاءة توظيف الأصول. وتحسب نسبة العائد على الأصول كالتالى:
العائد على الأصول = صافي الربح قبل القيمة المضافة / إجمالى الأصول

العائد على الاستثمار - Return on Investment (ROI) Ratio
العائد على الاستثمار يمكن أن يعتبر من أهم النسب أو المؤشرات التي تهتم الملاك والمديرين التنفيذيين. هي نسبة من العائد على استثمار الأموال المقدمة من المالكين. باختصار، تعطى هذه النسبة مؤشرا للمالك هل مجهوداته التي بذلت فى هذا النشاط قابلها عائد جيد مقابل لحجم المخاطر التي يواجهها أم لا. إذا كان العائد على الاستثمار أقل من معدل العائد لبدلil آخر فى الاستثمار فهنا سيفكر المالك فى تعديل النشاط أو أغلقه، ويتم حساب العائد على الاستثمار كالتالى:
العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الفوائد والقيمة المضافة / القيمة الصافية

النسب السابقة:
١. السيولة
٢. الاستفادة (الرفع المالى)
٣. الربحية
٤. الإدارية
تسمح لصاحب رأس المال أن يتعرف على الاتجاهات الخاصة بعمله ويقارن تقدم النشاط خلال نتائج أعمال لنشاطات مشابهة ومعلنة. ويمكنه أن يحدد نقاط الضعف والقوة لنشاطه وفقا لهذه النسب.