

أثر دراسة الجدوى الاقتصادية على إدارة المشاريع

بالتطبيق على مجمع تجاري في الأردن

The Impact Of The Economic Feasibility Study On Project Management Applied To A Commercial Complex In Jordan

علي عماد محمد أزهري^{1*}

¹وزارة التعليم العالي - المملكة الأردنية الهاشمية، draliimad66@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/02/09 تاريخ القبول: 2022/05/17 تاريخ النشر: 2022/06/30

Abstract

The study dealt with a descriptive theoretical analysis of the economic feasibility study and its application to project management. A sample was taken of a commercial roposal in the Hashemite area of Zarqa in Jordan

Keywords: Project management, economic feasibility, projects, Jordan

Jel Classification: M10, Q21, Q42, Q48

ملخص

تناولت الدراسة التحليل النظري الوصفي لدراسة الجدوى الاقتصادية وتطبيقها على إدارة المشاريع وتم أخذ عينة عن مقترح تجاري في منطقة الهاشمية التابعة للزرقاء في الأردن .

الكلمات المفتاحية: إدارة مشاريع، جدوى اقتصادية، مشاريع، الأردن.

تصنيف جال: M10، Q21، Q42، Q48

1. مقدمة:

تعتبر عملية نمو وتطور المؤسسات المختلفة من الظواهر التي تعكس مدى تطور الحياة الاقتصادية، حيث أن تفسير حالات التطور الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات يرجع إلى ظاهرة المنافسة بين العديد من الكيانات الاقتصادية على كيفية تحويل الموارد التي تتصف بالندرة- إلى سلع وخدمات تحمل قيمة ومنفعة في نظر الزبائن المستهدفين، انطلاقاً من القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة اتجاه أفكار جديدة تترجم طموحات مديري المؤسسات والمشاريع الريادية الناجحة مما سبق، توحدت الجهود من قبل الباحثين لإيجاد إطار موحد نحو إيجاد إدارة وقيادة واعيتين من شأنها أن تقوم بالإشراف على عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على المشاريع المختلفة، حيث لا يقتصر نجاح عملية إدارة المشاريع على مهارة وكفاءة مدير المشروع فحسب، بل من خلال إدخال الأساليب العلمية المتطورة التي أصبحت تتعامل مع كل معطيات المشروع بصفة كمية قابلة للقياس والمراقبة.

هدف البحث:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة جدوى اقتصادية أولية لمشروع إنشاء مجمع تجاري مقترح في منطقة الهاشمية، الزرقاء الاردن، وقد استندت هذه الدراسة على الفرضيات المالية والفنية للوصول إلى النتائج التي تساعد في احتساب مدي ربحية المشروع.

منهجية البحث:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب الاستقرائي والاستنباطي؛ بالاعتماد على الكتب والمراجع العلمية والدوريات العربية والأجنبية المراجعة الأدبيات

المرتبطة بموضوع الدراسة؛ والإجابة على تساؤلات الدراسة، كما تطبق الدراسة الميدانية بغرض الوصول إلى البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، وصولاً التحليل الدراسة وتحديد أبعادها وخصائصها.

2. الأطار النظري التحليلي لمفهوم إدارة المشاريع والجدوى الاقتصادية

1.2 مفهوم المشروع:

يمكن أن يكون المشروع عملية بناء ملعب، أو مصنع، وقد يكون تطوير منتج جديد، أو إدخال نظام جديد للمؤسسة (أنظمة إدارية وتقنية)، لكن هذا لا يكفي للتعبير عن مفهوم المشروع، لأن السمة الأساسية فيه هو أنه شيء غير مألوف، كما أنه يتكون من أنشطة متنوعة يتطلب إنجازها في قدرات زمنية محددة (فريم ديفيسن، 1997). يعرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشروع بأنه: " مبادرة أو مقالة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة جديدة أو تقديم نتيجة متميزة". هو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة التحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الوقت، الجودة. نستنتج من التعريفين ما يلي (رينغ جون ماسي، 2003):

- أن المشروع عبارة عن مبادرة أي فكرة جديدة قابلة للتطبيق؛
- أن المشروع له أهداف محددة؛
- أنه غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر (المشاريع الابتكارية)؛
- مرتبط بقدرة زمنية محددة؛
- أن هناك محددات عن المشروع يجب التقيد بها، مثل: التكلفة، الوقت والجودة.

3.1 مفهوم إدارة المشاريع:

إن إدارة المشاريع في مفهومها العام في التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم وأساليب العمل وسلوكيات العاملين بالمشروع، حيث لا بد من القول أن إدارة المشاريع قد تطورت بشكل كبير، نتيجة كثرة وتنوع المشاريع الإنشائية، إنتاجية، خدمية، علمية.... الخ مما أدى إلى تطور الإدارة التي تعنى بتسيير المشاريع التي تطورت معها مجموعة واسعة من المفاهيم والأساليب الإدارية ... الخ وبسبب هذا التطور فإن المختصين لم يتفقوا على تعريف واحد إلا أن هناك قواسم مشتركة في هذا النمط من الإدارة.

1.3.1 تعريف إدارة المشاريع:

"هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط والجدولة الزمنية، والميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع." هي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد والإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمنية محددة وميزانية محددة".

"هو مجموع الأساليب والمفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد والوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية، التكلفة، الوقت، النطاق، الجودة والأخلاقيات، من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع". (عبد محمد عاطف، 1995).

2.3.1 الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع:

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبى الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجاً من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، كما أن هذه الأهمية

تزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفشل، حيث أجريت دراسة سنة 2007 في الولايات المتحدة الأمريكية أثبتت أن 25% من مشاريع تكنولوجيا المعلومات أكملت بنجاح و 23% فشلت وأن 47 % منها تخطت التكلفة المحددة و 65% تجاوزت وقت المشروع، ويمكن توضيح الأهمية من خلال النقاط التالية:

- أن بداية المشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة حيث أن هذه المشاريع هي الأكثر قدرة على توفير فرص العمل؛
- إن المشاريع الصغيرة المتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة مثل شركة Sony... الخ؛
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العمل التقليدية.

3.3.1 إدارة المشاريع في عصر المعلومات:

تاريخيا، استخدمت إدارة المشاريع في الإنشاءات والعمليات الهندسية، وعلى مدى العقدين الماضيين أصبحت تتعامل أكثر مع الأشياء الغير ملموسة حيث تشير الإحصائيات إلى أن 75% من اليد العاملة الأمريكية تعمل في قطاع الخدمات والتي تركز أنشطتها على التعامل مع المعلومات حيث في هذا الإطار فإن المشاريع في عصر المعلومات تتمثل في تطوير برمجيات الحاسوب التي تستخدم في العديد من المجالات المالية...، لذلك فإن إدارة المشاريع المرتبطة بالأشياء المادية أصبحت تستحوذ على نسب قليلة في تنفيذ مراحل المشروع. (محمود العبيدي، مؤيد الفضل، 2010).

4.3.1 أصحاب المصلحة بالمشروع:

إن الأطراف ذات العلاقة بالمشروع (Stake holders) هم الأفراد والمؤسسات المطلعين بأدوار فاعلة في المشروع، والذين يحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع،

أو استكمال المشروع، حيث من شأنهم التأثير على أهداف المشروع ومخرجاته، حيث يجب على فريق إدارة المشروع الاهتمام بأهداف أصحاب المصلحة بالطريقة التي تسمح بالسيطرة على تأثيرهم فيما يتعلق بمتطلبات ضمان نجاح المشروع. ويتحمل أصحاب المصلحة درجات متفاوتة من المسؤوليات عند المشاركة في مشروع ما، وقد تتغير هذه المسؤوليات على مدى دورة حياة المشروع، ويمكن إبراز أصحاب المصلحة فيما يلي:

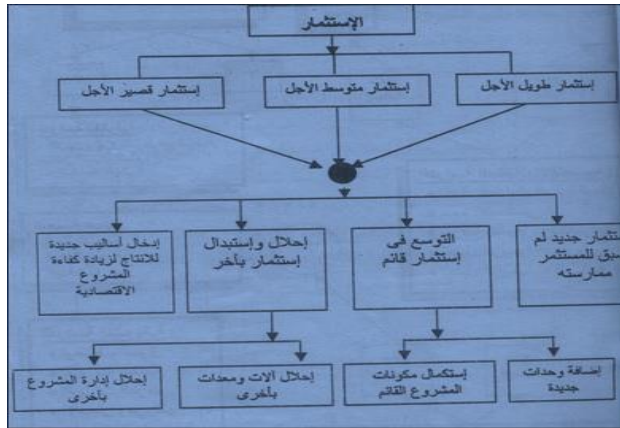
- **مدير المشروع:** وهو الشخص المسئول عن إدارة ومتابعة نسبة التقدم في المشروع.
- **الزبون (المستخدم):** وهو مستخدم منتج (مخرجات المشروع سواء كان شخصا طبيعيا أم معنويا والمتمثلة في المؤسسات أو الجهات الحكومية كالوزارات.
- **أعضاء فريق المشروع:** وهم الأفراد المكلفين بالأدوار المباشرة في تنفيذ مراحل وأنشطة
- **المشروع - راعي المشروع:** وهي الجهة التي تعمل على تمويل المشروع بالموارد المالية والمادية.
- **المؤثرون:** وهم أفراد وجماعات لديهم صلة غير مباشرة بمخرجات المشروع أو استخدامه، حيث قد يكون تأثيرهم على أحد جوانب المشروع ايجابيا أو سلبيا، مثل المنظمات غير الحكومية المتمثلة في جمعيات حماية البيئة.
- **مكتب إدارة المشروع:** من شأن هذا المكتب إن وجد ضمن الشركة المنفذة للمشروع أن يكون من أصحاب المصالح إذا كانت لديه مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن إخراج المشروع إلى حيز الوجود، باعتباره وحدة تنظيمية تابعة للشركة الأم مسئولة عن اختيار مدير وفريق المشروع ضمن السياسة الداخلية المعمول بها في الشركة المنجزة للمشاريع. وتجدر الإشارة إلى أن مدير المشروع يجب عليه أن يتمتع بمهارات تفاوضية عالية ومتميزة قادرة على إيجاد حلول توفيقية تحقق التوازن بين

أهداف المشروع وأهداف أصحاب المصلحة، في ظل المعايير العالية المعمول بها في انجاز المشاريع. (غالب عباس، 1995)

3.2 دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

هي مجموعة من الأنشطة والمراحل المتتابعة التي تتكون من عدد من الدراسات والبيانات التي تؤدي في المرحلة النهائية منها إلى إقرار مدى صلاحية المشروع الاستثماري موضوع الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منه من عدمه. إن إنشاء أي مشروع لابد أن يحقق عوائد مستقبلية مقابل التضحية بقدر من الموارد في الوقت الحاضر وبالتالي نجاح المشروع يعتمد على سلامة القرار الاستثماري المناسب والذي يتطلب بيانات ومعلومات والعديد من الدراسات للوصول لدرجة عالية من السلامة.

الشكل 1: مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع



المصدر: محمد عبد ربه، 2012

1.3.2 الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية:

إن دراسة الجدوى الاقتصادية لها عدة خصائص أهمها:

– التنبؤ بالمستقبل: تهم دراسة الجدوى الاقتصادية بدراسة مدى إمكانية تنفيذ فكرة استثمارية وقرارها في الوقت الحالي ليمتد عمرها الافتراضي ليغطي سنوات مقبلة

- وذلك يعني ضرورة أن تكون كل محتوياتها ونتائج مراحلها تمثل تقديرات محتملة تطابق الواقع أو الانحراف عنه ولذلك يجب مراعاة الدقة في هذه التقديرات؛
- **ضخامة التكلفة:** تزيد التكلفة التي يتحملها المساهمون في حال المشروعات الاستثمارية الضخمة أو كان الهدف من الدراسة الحصول على تمويل كبير؛
- **الاهتمام بعنصر الزمن:** أي الفترة الزمنية المحصورة بين الانتهاء من اعداد الدراسة وبين الحصول على موافقة الجهات المختصة وبين بداية التنفيذ الفعلي. حيث أن طول هذه الفترة يؤدي إلى العديد من الانعكاسات السلبية الممثلة في اتساع الفجوة بين محتويات الدراسة وبين ما سيحدث في الواقع العملي؛
- **تتابع وترباط المراحل:** تتكون الدراسة من عدة مراحل وخطوات متتابعة تعتمد كل منها على النتائج الايجابية للخطوات السابقة لها وتمثل تلك النتائج الايجابية مدخلات مباشرة للمرحلة التالية لها وعلية يتعين اعداد مراحلها المختلفة بترتيب غير قابل لاختلاف وجهات النظر؛
- **مرونة الدراسة:** ويعني أنه من غير المنطقي اعطاء أهمية متساوية ومطلقة لجميع المراحل المكونة للدراسة ولكن تكون من المرونة بحيث ان تستحوذ أي مرحلة بالنصيب الأكبر من الاهتمام في بعض الحالات إذا دعت الضرورة لذلك، سواء كانت مرحلة التسويق أو مالية أو اقتصادية. (محمد عبد ربه، 2012)

2.3.2 أقسام الجدوى الاقتصادية:

تقسم دراسة الجدوى في المعتاد إلى عدة اجزاء كما ذكرنا واولها هو مقدمة الدراسة والتي تتحدث عن المشروع المحدد مسبقاً وفكرته والهدف المراد تحقيقه من خلاله بالإضافة إلى بعض البيانات والمعلومات الهامة عن المشروع والتي تتمثل في بيانات صاحب المشروع وإن كان فرداً أو مؤسسة وأسباب اختيار المشروع وبعض البيانات الاضافية ثم سرعان ما ندخل إلى أقسام الدراسة الأخرى والتي تشتمل على النقاط التالية :

- **الدراسة السوقية (دراسة السوق):** وفي تلك النقطة تقوم بتحديد السوق التي تستهدفها ومدى احتياجها لما سيقدم من خلال المشروع الخاص بك من كافة الاتجاهات سواء المنتجات أو الخدمات ومدى استيعاب السوق في الوقت المحدد إلى مشروعك ومنتجاتك أيضاً بالإضافة إلى دراسة المنافسين لك حال تواجدهم سواء من ناحية ما يقدمونه من خدمات أو من ناحية نقاط قوتهم التي تدعم استراتيجيتهم في السوق كما يجب عليك تحديد النقاط القوية التي تدعم مشروعك في تلك السوق.
- **الدراسة الفنية للمشروع:** في تلك المرحلة عليك ان تدرس كافة احتياجات المشروع الخاص بك بداية من مراحل الانشاء وحتى بدء عمل المشروع ونضرب في ذلك مثلاً اذا ما كنت تنوي مثلاً بدء مشروع محل مفروشات فستدرس احتياجات المشروع فنياً من محل وديكورات وانواع البضاعة واسعارها وطرق وصولها اليك وتكاليف الوصول وهذا سيختلف بالطبع اذا كنت تنوي أن تنتج أنت المنتج ونضرب في ذلك مثال آخر على مشروع صناعي مثل مشروع مصنع مسامير هنا الوضع مختلف فعليك دراسة احتياجات المشروع من مكان المصنع وتجهيزه سواء منطقة العمل أو الادارة وكذلك الماكينات وأسعارها والعمالة والتغليف وغيرها من المتطلبات الفنية وحتى بدء خروج المنتج النهائي للتسويق.
- **الدراسة المالية (الاقتصادية):** وفي هذه المرحلة سيتوجب عليك معرفة البضائع التي تحتاج اليها وانواعها وتكلفتها عليك جملة واماكن جلبها ثم ناتج الربحية من اعادة بيعها في مشروعك كمثال مشروع محل موبايلات اما اذا كنت ستعمل في الصناعة ستحتاج لأتباع نموذج دراسة جدوى لمشروع مصنع وبالتالي فستقوم بدراسة تكاليف المواد الخام ودورة الانتاج للمنتج الذي تنوى بيعه في نهاية المطاف ثم تقوم باحتساب سعر البيع وهامش الربحية الذي يمكنك تحقيقه كمثال مشروع مصنع اكياس بلاستيك وهذا ما تعبر عنه الدراسة المالية تماماً بشكل مبسط.

4.2 دراسة الجدوى وأهميتها في إدارة المشاريع:

لقد تغير نمو إدارة المشروع والاعتراف بها بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، ومن المتوقع أن تستمر هذه التغييرات وتتوسع. ومع صعود إدارة المشروع تأتي الحاجة إلى دراسة جدوى. كما يوحي الاسم، يتم استخدام تحليل الجدوى لتحديد صلاحية فكرة ما، مثل التأكد من أن المشروع ممكن من الناحية القانونية والتقنية وكذلك مبرر اقتصاديًا. نجربنا ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار - في بعض الحالات، قد لا يكون المشروع قابلاً للتنفيذ. يمكن أن يكون هناك العديد من الأسباب لذلك، بما في ذلك طلب موارد كثيرة للغاية، الأمر الذي لا يمنع هذه الموارد من أداء مهام أخرى فحسب، بل قد يكلف أيضًا أكثر مما تكسبه المؤسسة من خلال تنفيذ مشروع غير مربح يجب أن تقدم الدراسة المصممة جيدًا خلفية تاريخية للعمل أو المشروع، مثل وصف المنتج أو الخدمة، والبيانات المحاسبية، وتفاصيل العمليات والإدارة، وبحوث وسياسات التسويق، والبيانات المالية، والمتطلبات القانونية، والالتزامات الضريبية. بشكل عام، تسبق هذه الدراسات التطوير التقني وتنفيذ المشروع.

3. دراسة جدوى اقتصادية لمشروع تجاري مقترح في منطقة الهاشمية في الأردن

1.3 لمحة عامة عن منطقة الهاشمية:

تقع الهاشمية في محافظة الزرقاء وتبعد ما يقارب 10 كيلومترا عن مدينة الزرقاء و37 كيلومترا عن شرق العاصمة الأردنية عمان. وتعد الهاشمية جزءا من منطقة صناعية رئيسية في الأردن، وتضم كذلك مساحة زراعية ضخمة. وقبل 40 عاما، كانت المنطقة تضم أضخم المجمعات الصناعية والبتروكيماوية والكيماوية في الأردن. وتتمتع الهاشمية بموقع استراتيجي كنقطة وصل بين محافظات الزرقاء وإربد والمفرق، كما تمتلك ارتباطات إقليمية

مع هذه المدن والمحافظات. وتتكون البلدية من خمس مناطق رئيسية هي الهاشمية وغريسا وأم صليح والقنية والسخنة وقرية بني هاشم التركيبية السكانية يبلغ عدد سكان الهاشمية 80,713 نسمة حسب التعداد العام للسكان والمساكن الذي أجري في العام 2015، وتمثل ما نسبته 5.9 % من مجموع سكان المحافظة، يشكل الذكور ما نسبته 52% وتشكل الإناث 48% من مجموع عدد السكان، وتبلغ نسبة السكان ضمن الفئة العمرية (0-39) حوالي 78.3 %، أي أن مجتمع الهاشمية عبارة عن مجتمع فتي يحتل الشباب النسبة العظمى من إجمالي عدد سكانه. كما ويوجد في الهاشمية مخيم للاجئين واحد هو مخيم السخنة والذي تأسس عام 1968 ويبلغ عدد سكانه 7000 نسمة. متوسط دخل الأسرة يبلغ متوسط دخل الأسرة 6770.3 دينار أردني للأسرة الواحدة سنوية. وتعد تكلفة المعيشة في الهاشمية أقل بصورة ملموسة مقارنة مع عفان. وفي عام 2012، بلغ معدل الفقر 8.8 %، أي أقل من باقي مناطق المملكة التي سجلت 14.4 %، إلا أن معدل البطالة في محافظة الزرقاء حسب المسح الذي أجرته دائرة الإحصاءات العامة مع نهاية الربع الرابع من العام 2016 بلغ 14.2 % مقارنة مع 15.8 % على مستوى المملكة (دائرة البلدية - الهاشمية، 2018).

2.3 وصف المشروع:

تقوم فكرة المشروع المقترح على إنشاء مجمع تجاري في الوسط التجاري لمنطقة الهاشمية وعلى قطعة أرض ذات موقع حيوي جاذب لأصحاب المحلات التجارية. من المخطط أن يكون تصميم المبنى بشكل عصري يحاكي الأنماط السائدة للمجمعات التجارية ليكون مركزا تجاريا يخدم المتسوقين من سكان منطقة الهاشمية والتجمعات السكانية المجاورة. سيضم المركز التجاري أهم المرافق التي يتطلبها المتسوقون كالمحال

التجارية والمطاعم بالإضافة إلى مركز لياقة وصالة ألعاب إلكترونية للأطفال المرافقين لأهاليهم خلال التسوق. سيقوم المبنى باستهداف المحال التجارية ممن تتطلب أعمالهم توفر عدد من المتسوقين والزوار كمحال الملابس والأدوات المنزلية ومستلزمات العناية الشخصية والحلويات. كما يمكن أن يستهدف المركز التجاري البنوك لفتح فروع في المبنى حيث لا يتوفر في الوسط التجاري لمنطقة الهاشمية إلا عدد محدود من فروع البنوك. يغلب طابع المجمعات التجارية الأساسية على الوسط التجاري حيث تقوم المباني التجارية على فكرة المحال التجارية المطلة على الشارع الرئيسي دون وجود لردهة يمكن للزائر التجول فيها والاطلاع على المحال التجارية في داخل المركز التجاري. كما لا تستقبل المجمعات التجارية السائدة إلا الراغبين بالتسوق من المحال التجارية العاملة في المجمع دون تعظيم فرصة انتشار الفائدة على محال متجاورة وبالتالي التيسير على المتسوقين من حيث توفير المحال التجارية العاملة في تجارة الأصناف المتعددة في نفس الموقع. بناء على ذلك، يعتبر المشروع المقترح فريدة في المنطقة وبالتالي سيجذب التجار الراغبين بتحسين أعمالهم كما سيبرر ذلك معدلات إيجار المحال المقترحة. (دائرة البلدية – الهاشمية، 2018)

الجدول (1): مقترح الملخص التنفيذي للمشروع التجاري في منطقة الهاشمية

المشروع	انشاء مجمع تجاري
الموقع	الهاشمية – الزرقاء – الاردن
مصادر الدخل المقترحة	تاجير محلات تجارية
حجم الاستثمار	1,114,887 دينار اردني
حجم القرض ونسبته	334,466 دينار اردني (30%)
الايادات المتوقعة	2,354,002 دينار اردني

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

3.3 أهداف المشروع: تلخص أهداف المشروع المقترح بما يلي:

- تحقيق عائد ربحي للجهة القائمة على المشروع؛
- رفع مستوى الخدمة للمتسوقين من حيث تهيئة المبنى لراحتهم؛
- تنشيط القطاع التجاري في منطقة الهاشمية؛
- توفير فرص عمل لأبناء منطقة الهاشمية.

4.3 التحليل الفني

1.4.3 الموارد البشرية: يعتبر المشروع من المشاريع التي لا تتطلب كادرا بشريا كبيرا بالمقارنة مع مشاريع أخرى.

✓ يقوم المراسل بمتابعة طلبات المستأجرين فيما يخص صيانة المجمع وأعمال النظافة والحراسة؛ ويقوم بأية مهام أخرى يحددها المسؤول المباشر بما يتناسب مع طبيعة ومعطيات العمل؛

✓ يقوم مدير المجمع بوضع الخطط العامة للعمل؛ متابعة المستأجرين والاتفاق معهم؛ الإشراف على جميع الأمور الإدارية والمحاسبية للمشروع؛

✓ يقوم المحاسب بتسجيل جميع الحركات المالية للمشروع؛ تحضير القوائم المالية؛ تحضير وحساب الرواتب وكل ما يتعلق بالضريبة والضمان الاجتماعي؛ أية مهام أخرى يحددها المسؤول المباشر بما يتناسب مع طبيعة ومعطيات العمل. (دائرة البلدية - الهاشمية، 2018).

الجدول(2): العمالة المطلوبة للمشروع

المسمى الوظيفي: عمالة غير مباشرة	العدد
مدير	1
محاسب	1
مراسل	1
مجموع العمالة غير المباشرة	3

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

2.4.3 تحليل المساحات للمشروع التجاري:

يتم تحليل المساحات للمشروع التجاري على وفق التالي:

– الطابق الأرضي:

يوضح الجدول التالي تفاصيل المحال التجارية الجاهزة للتأجير في الطابق الأرضي حيث تم تقسيم المحال إلى فئتين حسب المساحة على اختلاف متطلبات المحال فيما تم تخصيص أربعة مواقع أكشاك في ردهة الطابق

الجدول (3): تفاصيل المحال التجارية الجاهزة للتأجير في الطابق الأرضي

الفئة	المساحة(م ²)	عدد المحال	اجمالي مساحة الفئة(م ²)
الاولى	31	11	341
الثانية	63	3	189
الاكشاك	10	4	40

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

– الطابق الأول:

يوضح الجدول التالي تفاصيل المحال التجارية الجاهزة للتأجير في الطابق الأول حيث تم تقسيم المحال إلى اربع فئات حسب المساحة على اختلاف متطلبات المحال التجارية:

الجدول 4: تفاصيل المحال التجارية الجاهزة للتأجير في الطابق الأول

الفئة	المساحة(م ²)	عدد المحال	اجمالي مساحة الفئة(م ²)
الاولى	30	6	180
الثانية	40	1	40
الثالثة	64	2	128
الرابعة	80	3	240

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

– الطابق الثاني:

من المخطط أن يضم هذا الطابق ثالث فعاليات هي مساحة مخصصة لمطاعم الوجبات السريعة بحيث يتم تقسيمها حسب حاجات المطاعم المستأجرة ومقهى بالإضافة إلى مساحة مخصصة لصالة اللياقة البدنية بحيث يتم تجهيز المرافق بشكلها النهائي من المستأجر. يوضح الجدول التالي الأجزاء ومساحاتها المخصصة:

الجدول (5): تفاصيل المحال التجارية الجاهزة للتأجير في الطابق الثاني

الفئة	المساحة(م2)	عدد المحال	إجمالي مساحة الفئة (م2)
مطاعم الوجبة السريعة	265	1	265
مطعم ومقهى	300	1	300
صالة اللياقة البدنية	307	1	307

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

– الطابق الأخير: خصص الطابق الرابع ليحتوي صالة الألعاب المقفلة.

5.3 التحليل السوقي

1.5.3 الحصة السوقية المتوقعة:

تم بناء الحصة السوقية للمجمع بناء على جمع المعلومات حول إمكانية تأجير المحال التجارية وذلك بسؤال عينة من أصحاب المحال التجارية حول فكرة المشروع ومدى جاذبية الفكرة للتجار للحصول على موقع في المجمع التجاري وحيث أن عدد المحال التجارية المتوقعة منخفض نسبية لمحدودية المساحة فقد تم تقدير نسب أشغال مختلفة لتأجير المحلات التجارية. حسب المشروع المقترح وتصميمه، يتوقع أن تتركز محال تجارة الألبسة ومنتجات العناية الشخصية في المجمع. (دائرة البلدية – الهاشمية، 2018)

2.5.3 تحليل السعر والإيرادات المتوقعة:

حسب المعدل الدارج في المنطقة السعر تأجير المحال التجارية والبالغ حوالي 6 دنانير للمتر المربع شهرية، وبناء على الميزة التنافسية للمشروع فقد تم تصميم قائمة أسعار التأجير للمجمع بشكل يحاكي الميزة التنافسية للمجمع عن المنافسين الحاليين. تختلف أجرة المحال التجارية حسب الموقع داخل المجمع من حيث القرب من المداخل ومساحة المحل التجاري حيث تنخفض الأجرة بشكل طفيف كلما ازدادت مساحة المحل التجاري. يوضح الجدول التالي قائمة معدلات أسعار التأجير للمتر المربع شهريا وحسب الطابق

الجدول (6): قائمة معدلات أسعار التأجير للمتر المربع شهريا وحسب الطابق

الطابق	معدل اجرة المتر المربع شهريا (دينار)
الأرضي	8,25
الأول	7,1
الثاني	6,41
الثالث	6

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

تتكون إيرادات المشروع من أجرة المحال التجارية والمرافق المختلفة كالمطاعم وصالة التسلية وبناء على التصميم المقترح، من حيث عاد ومساحات المحال التجارية في كل طابق من الطوابق والمذكورة في فصل التحليل الفني والأجرة المقترحة، حيث تخضع الأجرة إلى معامل التضخم السنوي والبالغ في المعدل 2.3 %، مع افتراض أنه لا يوجد نسبة تضخم الأول ثلاث سنوات من عمر المشروع لغاية تشجيع المستأجرين، في الاستئجار. وعلاوة على ذلك تم الأخذ بعين الاعتبار نسب الإشغال للمحال والطوابق خلال سنوات الدراسة حيث تشهد الطوابق المنخفضة والطابق الأرضي على وجه الخصوص

طلبا للمساحات بشكل أعلى مما ينعكس على السعر ونسبة الإشغال. (دائرة البلدية – الهاشمية، 2018)

6.3 التحليل المالي

1.6.3 المصاريف الرأسمالية:

تبلغ التكاليف الرأسمالية التقديرية للمشروع 1,114,887 دينار أردني وتغطي كلفة كل من الأرض، والأعمال الإنشائية، والآلات والمعدات، والأثاث والمفروشات، ومصاريف ما قبل التشغيل، ورأس المال العامل الأولي. حيث تشكل كلفة الأصول 1,090,678 دينار أردني، ومصاريف ما قبل التشغيل 6,050 دينار أردني، ورأس المال العامل الأولي 18,160 دينار أردني. يلخص الجدول التالي المصاريف الرأسمالية للمشروع المقترح بالدينار الأردني:

الجدول (7): المصاريف الرأسمالية للمشروع المقترح بالدينار الأردني

ملخص المصاريف الرأسمالية	الكلفة	نسبة التحوط	الكلفة (دينار أردني)	من الاجمالي %
الأرض	145,500	10%	160,050	14.4%
الاعمال الانشائية	800,000	10%	880,000	78.9%
الآلات ومعدات	45,000	10%	49,500	4.4%
الاثاث والمفروشات	1,025	10%	1,128	0.1%
مصاريف ما قبل التشغيل	5,500	10%	6,050	0.5%
راس مال العامل الاولي	16,509	10%	18,160	1.6%
المجموع (دينار)	1,013,534		1,114,887	100%

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

2.6.3 مصادر التمويل:

يتألف هيكل التمويل المطلوب للمشروع من قروض وحقوق ملكية. قدرت الكلفة الاستثمارية لهذا المشروع بـ 1,114,887 دينار أردني، تم تحديد هذا المبلغ من خلال الموجودات الثابتة والتي تتضمن كلا من الأرض، والأعمال الإنشائية، والآلات والمعدات، والأثاث والمفروشات، ومصاريف ما قبل التشغيل، ورأس المال العامل الأولي. حيث سيتم تمويل ما نسبته (30%) من المشروع عن طريق القروض وبمبلغ 334,466 دينار أردني، وباقي الـ (70%) عن طريق التمويل الذاتي (حقوق الملكية) وبمبلغ قدره 780,421 دينار أردني، يوضح الجدول الآتي الهيكل العام للتمويل المطلوب (دائرة البلدية - الهاشمية، 2018):

الجدول (8): الهيكل العام للتمويل

النسبة	المبلغ	مصادر التمويل
70%	780,421	حقوق الملكية (تمويل ذاتي)
30%	334,466	قروض
100%	1,114,887	إجمالي
النسبة	المبلغ	استخدام التمويل
97.83%	1,090,678	مصاريف رأسمالية
0.54%	6,050	مصاريف ما قبل التشغيل
1.63%	18,160	رأس المال العامل
100%	1,114,887	إجمالي

المصدر: دائرة البلديات الهاشمية

7.3 تحليل نقاط القوة والضعف للمشروع: يتم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات للمشروع كالآتي:

- **نقاط القوة:** تتمثل في موقع المشروع في منطقة مركزية في الوسط التجاري؛ التصميم المتفرد؛ التشطيب المميز حسب احتياجات المحال التجارية العصرية؛

- نقاط الضعف: تتمثل في المساحة المحدودة؛ ارتفاع معدلات الأجرة؛
- الفرص: تتمثل في إمكانية توسعة المشروع على القطع المجاور؛
- التهديدات: تتمثل في دخول منافسين جدد؛ احتمالية قيام المنافسين الحاليين بتخفيض أسعارهم للاحتفاظ بحصتهم السوقية. (دائرة البلدية - الهاشمية، 2018)

4. خاتمة:

إن الاهتمام بدراسات الجدوى يرجع إلى كونها وسيلة تساعد في اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة مما يسمح بتحقيق الكفاءة الاقتصادية في استخدام القدر المتاح من الموارد الاقتصادية. ولقد حاولنا في هذا البحث إبراز أهمية دراسات الجدوى من خلال تأصيل الجوانب النظرية فيما يتعلق بتقييم المشروعات الاستثمارية، والكشف عن دور هذه الدراسات في اتخاذ قرار تمويلها، ولقد استطعنا أن نتوصل إلى النتائج التالية:

- تعد دراسات الجدوى الاقتصادية من أهم الأساليب العلمية التي يمكن الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات الاستثمارية، ولذلك يجب أن تشمل هذه الدراسات دراسة كافة الجوانب التي تحيط بالمشروع الاستثماري والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المشروع أثناء مراحل التنفيذ أو التشغيل؛
- سيقوم المشروع بتوفير 3 فرص عمل جديدة بشكل مباشر حيث سيساهم المشروع في رفع مستوى معيشة بعض الأسر في المحافظات من خلال توفير دخل شهري ثابت لهم كما سيساهم بشكل غير مباشر في خلق فرص عمل جديدة في المؤسسات التي ستشغل المجمع التجاري وتساهم في زيادة النشاط الاقتصادي للمنطقة؛
- قدرت الكلفة الاستثمارية لهذا المشروع بـ 1,114,887 دينار أردني، تم تحديد هذا المبلغ من خلال الموجودات الثابتة والتي تتضمن كلا من الأرض، والآلات والمعدات، والأثاث والمفروشات، ومصاريف ما قبل التشغيل، ورأس المال العامل

الأولي. حيث سيتم تمويل ما نسبته (30%) من المشروع عن طريق القروض وبمبلغ 334,466 دينار أردني، وباقي ال (70%) عن طريق التمويل الذاتي (حقوق الملكية) وبمبلغ قدره 780,421 دينار أردني؛
— تدل المؤشرات المالية على أن المشروع مربح ومجدي اقتصاديا.

5. المراجع:

- فريم ديفيسن، (1997)، "إدارة المشاريع في المؤسسات"، ترجمة عبد الله كامل عبد الله، مكتبة العبيكان، المؤمن التوزيع، الرياض، ص.8
- رينغ جون ماسي، (2003)، "المنهج الإداري في إدارة المشاريع"، ترجمة أيمن الأرخنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 12
- عبّد محمد عاطف، (1995)، "مدخل إلى المشاريع"، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، القاهرة، ص.55
- غالب عباسي، (1995)، "أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة"، المطابع المركزية، عمان.
- محمود العبيدي، مؤيد الفضل، 2010، "إدارة المشاريع"، منهج كمي، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- دكتور محمد عبد ربه، (2012)، "مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية"، أستاذ المحاسبة - كلية التجارة - جامعة عين شمس
- دائرة البلدية، (2018)، الهاشمية
- غالب العباسي، محمد نور برهان، (2009)، "إدارة المشاريع"، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، القاهرة، ص. 22
- فريد فهمي زيادة، (2000)، "إدارة الأعمال، الأصول والمبادئ"، مطبعة الشعر للنشر والتوزيع، إربد.
- قدوم لزهري، (2016)، "محاضرة في إدارة المشاريع، بعنوان إدارة جودة المشروع"، القيت بتاريخ 14/04/2016 بجامعة 08 ماي 1945 قالمة. الجزائر.
- كريس استون، (2001)، "تقييم الأداء الاستراتيجي"، تعريب علاء أحمد إصلاح، مكتبة العبيكان، الرياض.
- علماوي، أحمد، ابن شاعة، وليد، ابن أوزينة، بوحفص، (2019)، "دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2 (31 ديسمبر/كانون الأول 2019)، ص.ص.132-143.
- مختار، الفاتح محمد عثمان، (2008)، "دراسة الجدوى الاقتصادية ومعايير قياس ربحية المشروعات"، لمجلد، العدد 12 (30 إبريل/نيسان 2008)، ص.ص.25-27.