

## ~ الفصل الثاني : اختيار المشروع

### أولاً: مفهوم اختيار المشروع

يعرف "اختيار المشروع" بأنه :

عملية منهجية يتم من خلالها تقييم أحد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ من عدمه أو تقييم مجموعة من المشاريع من أجل اختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ

يتضح من التعريف السابق أن اختيار المشروع يمكن أن يتضمن حالتين أساسيتين :

- ١ - **الحالة الأولى :** تقييم أحد المشاريع **الفردية** من أجل اتخاذ قرار بقبوله أو رفضه ، مثل :
  - قيام إحدى الشركات بتقييم مشروع تطوير منتج جديد بهدف المفاضلة بين تطوير هذا المنتج الجديد من عدمه
  - ٢ - **الحالة الثانية :** تقييم **مشروعين أو أكثر** من أجل اختيار أحدها أو بعض للتنفيذ مثل :
    - قيام جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بالمفاضلة بين: مشروع لرفع الطاقة الاستيعابية للجامعة ، أو مشروع إدخال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في الجامعة وذلك من أجل اختيار أحدهما .
    - قيام إحدى الشركات الصناعية بالمفاضلة بين : شراء خط انتاجي جديد أو تطوير منتج أو فتح أسواق جديدة أو أن تعقد مجموعة من دورات التدريب لرفع كفاءة العاملين وذلك من أجل اختيار واحد أو أكثر من هذه المشروعات

- قيام إحدى شركات المقاولات بالمفاضلة بين الدخول في : عطاء بناء جسور لصالح أمانة المنطقة الشرقية أو عطاء بناء مجموعة فلل لإحدى الشركات الاستثمارية أو عطاء تمديد طريق لصالح وزارة النقل
- وفي جميع الأحوال (سواء كانت الشركة تدرس قبول أو رفض مشروع معين أو المفاضلة بين أكثر من مشروع لاختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ) يجب أن تخضع عملية اختيار المشروع **لدراسة جدوى** وأن يتم اتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرار وذلك في ضوء تكلفة المشروع والمنفعة الناتجة عنه .

### ثانياً : المرتكزات الأساسية لعملية اختيار المشروع

#### ١ - تطابق المشروع مع رسالة المنظمة الأم :

- تعبر رسالة المنظمة عما أنشئت المنظمة من أجله فكلية الدراسات التطبيقية مثلاً رسالتها تقديم الخدمة التعليمية في مجال الأعمال وشركة المقاولات الإنشائية رسالتها بناء المشاريع الإنشائية وهكذا .
- وأياً كانت المنظمة فإنه يجب أن يتطابق المشروع الذي تختاره المنظمة مع رسالتها فلا يفترض أن تقوم شركة متخصصة في المشاريع الإنشائية بمشروع تطوير دواء جديد كما لا يفترض أن تقوم شركة متخصصة في الاستصلاح الزراعي بدخول عطاءات ذات علاقة بالاتصالات الإلكترونية إلا إذا كانت رسالة الشركة تسمح بالتنوع والدخول في أكثر من مجال واختصاص وفي هذه الحالة أيضاً لا تكون مشروعاتها متعارضة مع رسالتها.

#### ٢ - توافر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع

- عندما تريد الشركة تنفيذ مشروع أو الدخول في عطاء لأحد المشاريع عليها أن تتأكد من أنها قادرة على توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشروع مثل :
  - ١ - المبالغ المالية اللازمة لتوفير المدخلات من مواد خام وخبرات ومعلومات وآلات ومعدات وقطع غيار ومقاولي الباطن وغيره .
  - ٢ - توفر المواد المطلوبة في السوق وإمكانية إحضارها للمشروع
- ولذلك فإن الشركات يجب أن تتبنى المشاريع التي تتوافق مع قدراتها المالية ومستوى الكفاءات الموجودة لديها

#### ٣ - وجود جدوى من إنجاز المشروع :



- حتى تدخل المنظمة في مشروع يجب أن يكون هناك جدوى من تنفيذ هذا المشروع ويمكن أن تكون هذه الجدوى : اجتماعية أو اقتصادية أو تشغيلية كما يلي :
- ١ - جدوى **اجتماعية** : مثل قيام بعض الدول أو الشركات بتنفيذ بعض المشاريع انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية
- ٢ - جدوى **اقتصادية** : مثل قيام بعض الشركات بالدخول في مشروعات بهدف تحقيق الربح عندما تفوق المنفعة المتحققة من المشروع التكلفة المترتبة عليه
- ٣ - جدوى **تشغيلية** : مثل دخول بعض الشركات في مشروعات بالتكلفة بهدف تشغيل ألاتها وكوادرها ومواردها البشرية أو المساهمة في تغطية تكاليفها الثابتة

### ثالثاً : نماذج اختيار المشروع

ان الاختيار الصحيح للمشروع يعتبر أساس النجاح في هذا المشروع .  
وحرصاً من إدارة المنظمة على صحة وسلامة قرار اختيار المشروع فإنه يمكنها أن تلجأ الى استخدام النماذج المناسبة التي تساعدها في عملية الاختيار .  
وقد تعتمد هذه النماذج على بيانات وصفية مثل : آراء المسؤولين أو الخبراء أو المستشارين وفي هذه الحالة تسمى هذه النماذج **بالنماذج النوعية**  
وقد تعتمد هذه النماذج على بيانات كمية مثل : النقاط أو التدفقات النقدية أو غيرها وفي هذه الحالة تسمى هذه النماذج **بالنماذج الكمية**  
وفيما يلي نتعرض لكل نوع من هذين النوعين بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالي :

### أ ( النماذج النوعية لاختيار المشروعات :

وهي نماذج حكمية، تعتمد على البيانات **الوصفية** (غير الرقمية) في عملية الاختيار بين المشروعات، ومن أهم هذه النماذج:

#### ١) نموذج السلطة أو المصلحة العامة:

وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار مشروع معين أو مجموعة مشاريع عندما يقوم شخص مهم أو ذو سلطة بإبداء رغبته أو إصدار أوامره بتنفيذ هذا المشروع أو هذه المشاريع.  
وغالبا ما يستخدم هذا النموذج عندما يكون للمشروع جدوى اجتماعية، كأن يقوم وزير التعليم بزيارة إحدى القرى ويقرر إنشاء مدرسة فيها ... وهكذا.

#### ٢) نموذج الضرورة التشغيلية:

وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار تنفيذ مشروع معين عندما يكون ضرورياً لضمان استمرار عمل المنشأة رغم تكلفة هذا المشروع، فمثلاً:

-إذا كان التيار الكهربائي في المنطقة التي يعمل بها المصنع يتعرض إلىذبذبة تؤثر في سلامة المعدات، فقد يكون من الضروري عمل مشروع لتزويد الشركة بأجهزة تثبيت التيار الكهربائي.

-وإذا كان أحد المصانع يقع في منطقة نشاط زلزالي فإنه من الضروري أن يتم عمل مشروع لتزويد المصنع بلوازم مقاومة الزلزال.

-وإذا كان المصنع يقع في مكان معرض للسيول فقد يكون من الضروري عمل مشروع لمنع وصول السيول إلى المصنع.

#### 3) نموذج الضرورة التنافسية:

وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار تنفيذ مشروع معين من أجل رفع القدرة التنافسية للشركة، فمثلاً:

-إذا كانت الماكينات التي تستخدم في مصنع الشركة قديمة وذات إنتاجية منخفضة، قد يكون من الضروري شراء خط إنتاجي جديد أو إنشاء مصنع جديد لرفع الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، من أجل زيادة قدرتها التنافسية.

-ولو كانت إحدى الشركات تنتج على سبيل المثال شامبو للشعر، وكان بيع لشامبو مرتبطاً ببيع البلسم معه وإلا سيذهب العملاء لشركة منافسة تبيع الشامبو والبلسم معاً، يكون لإنتاج وبيع البلسم مع الشامبو في هذه الحال ضرورة تنافسية.

### ب) النماذج الكمية لاختيار المشروعات:

تعرف النماذج الكمية في اختيار المشروعات بأنها: " نماذج موضوعية تعتمد على البيانات **الكمية** ومعالجتها للمساعدة في عملية الاختيار بين المشروعات. " وتتعدد النماذج الكمية المستخدمة في تقييم المشروعات، إلا أن من أهمها ما يلي:

1. نموذج النقاط الموزونة.

2. نموذج فترة الاسترداد.

3. معدل العائد على الاستثمار.

4. نموذج صافي القيمة الحالية.

5. نموذج مؤشر الربحية.

### (أ) نموذج النقاط الموزونة:

هو نموذج كمي بسيط، يتم استخدامه للمفاضلة بين المشروعات باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد **معايير المفاضلة** بين المشروعات المطروحة، مثل: هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوفر المواد الخام، وغيرها من معايير المفاضلة.

2. تحديد **الوزن النسبي** لكل معيار، على أن يكون مجموع الأوزان النسبية = واحد صحيح.

3. تحديد **النقاط** التي حصل عليها كل مشروع من المشروعات المطروحة باستخدام أدوات جمع البيانات المعروفة والمناسبة لذلك.

4. حساب **النقاط الموزونة** لكل مشروع في كل معيار عن طريق ضرب:

الوزن النسبي لكل معيار × النقاط التي حصل عليها المشروع في هذا المعيار

5. حساب **مجموع نقاط** المشروع عن طريق جمع النقاط الموزونة لكل معايير المشروع الواحد.

6. يتم اختيار المشروع الذي يحقق **أعلى** مجموع في النقاط الموزونة.

### مثال:

ترغب إحدى الشركات في تطوير أحد منتجاتها، وتفاضل بين ثلاثة مشاريع مختلفة لاختيار أحدها لهذا الغرض، وتعتمد في المفاضلة بين المشروعات على أربعة معايير، هي: هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوافر المواد الخام، وقد أسفرت دراسة جدوى هذه المشاريع عن حصول كل منها على نقاط معينة في كل معيار من معايير الاختيار، وذلك على النحو التالي:

نقاط المشروع			الوزن النسبي	المعيار
مشروع C	مشروع B	مشروع A		
3	5	5	0.5	هامش الربح
4	3	4	0.3	سهولة التسويق
2	3	4	0.1	سهولة الإنتاج
2	4	4	0.1	توافر المواد الخام

**المطلوب:** مساعدة الشركة في اختيار أحد هذه المشاريع للتنفيذ باستخدام نموذج النقاط الموزونة.  
**الحل:**

النقاط الموزونة = الوزن النسبي × نقاط المشروع			المعيار
مشروع C	مشروع B	مشروع A	
$1.5 = 3 \times 0.5$	$2.5 = 5 \times 0.5$	$2.5 = 5 \times 0.5$	هامش الربح
$1.2 = 4 \times 0.3$	$0.9 = 3 \times 0.3$	$1.2 = 4 \times 0.3$	سهولة التسويق
$0.2 = 2 \times 0.1$	$0.3 = 3 \times 0.1$	$0.4 = 4 \times 0.1$	سهولة الإنتاج
$0.2 = 2 \times 0.1$	$0.4 = 4 \times 0.1$	$0.4 = 4 \times 0.1$	توافر المواد الخام
3.1	4.1	4.5	مجموع النقاط

القرار: اختيار المشروع (A) حيث يحقق أكبر نقاط موزونة.

تلخيص: memo salem ، بنت ابوها