



المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

مرتكزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

إعداد
أ.د. ايهاب مقابله

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

| | | |
|----|-------|---|
| 1 | | مقدمة |
| 4 | | 1. موقع المشروع ومراحل دورة حياة المشروع |
| 8 | | 2. موقع المشروع ودراسة الجدوى التفصيلية |
| 18 | | 3. مرتكزات اختيار موقع المشروع الاستثماري |
| 32 | | 4. بعض الأخطاء الشائعة في اختيار موقع المشروع وتصميمه وتجهيزه |
| 33 | | 5. أسباب انتقال المشروع وتغيير الموقع |
| 37 | | المراجع |

مرتكبات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

إعداد: أ.د. إيهاب مقابلة

المقدمة

يلقى قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة اهتماماً واسعاً ومتزايداً في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء وعلى كل المستويات، حيث ينال هذا القطاع اهتمام كل من الجهات الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الإقليمية والدولية، والمؤسسات التمويلية وغير التمويلية، ورواد الأعمال ومؤسسات العمل الريادي ومؤسسات العمل الخيري والتعاوني ومنظمات الأعمال. ويأتي هذا الاهتمام كنتيجة طبيعية للدور التنموي الكبير الذي يلعبه هذا القطاع من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية. وقد أبرزت الكثير من الدراسات والتقارير ودراسات تقييم الأثر أبرز أبعاد الدور الاقتصادي والاجتماعي لهذا القطاع على مستوى كل من الفرد والأسرة والمجتمع المحلي والاقتصاد الوطني ككل. وعلى الرغم من أهمية التعرف على الأبعاد السابقة وتحليلها، إلا أن الأهم من ذلك هو العمل على إيجاد الآليات اللازمة لضمان استمرارية قيامها بهذا الدور وتعزيزه بشتى الطرق والوسائل، وذلك من خلال تقديم كل ما يلزم من الخدمات والدعم لزيادة معدلات دخول هذه المشروعات إلى السوق، وتفعيل سياسة التوظيف الذاتي، وزيادة مستوى التوجه نحو العمل الحر والعمل لحساب النفس (رفع معدلات تأسيس مشروعات جديدة)، وضمان استمرارية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة القائمة، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون والتنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة. كما تطور هذه المشروعات خدمات الدعم والمساندة وخدمات تطوير الأعمال وتوفير التمويل اللازم لها في مختلف مراحل دورة حياتها، وهذا بدوره سيزيد من مقومات نجاح هذه المشروعات ويقلل من فرص تعثرها، كما يزيد من كفاءة إنجاز مختلف مراحل دورة حياة هذه المشروعات.

إن معرفة أبعاد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أمر ضروري، إلا أن الأهم من ذلك إجراء ما يلزم لضمان استمرارية هذا الدور. ويمكن تحقيق ذلك من خلال العمل على توفير مقومات تأسيس وتشغيل وتطوير هذه المشروعات وضمان استمراريتهما، وهذا يتطلب تظافر الجهود وتقديم الخدمات التمويلية وغير التمويلية اللازمة وبكفاءة.

وفي إطار الحديث عن مقومات نجاح المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، لا بد من الإشارة إلى تنوع هذه المقومات وارتباطها بمختلف مراحل عمر المشروع. بمعنى أن نجاح المشروع يتطلب إتمام جميع مراحل دورة حياته بدقة وكفاءة عالية تضمن تحقيق أهدافه في كل مرحلة وبأقل التكاليف. ويقسم البعض هذه المقومات إلى ثلاث مجموعات، تتعلق المجموعة الأولى برائد العمل وصاحب المشروع

وخصائصه وقدراته والمهارت التي يتمتع بها (العمر، التخصص، الخبرة الإدارية والفنية، الشغف، الالتزام، النوع الاجتماعي.. الخ)، وتتعلق المجموعة الثانية بالمشروع وخصائصه (الحجم، الموقع، هيكل التكاليف، القطاع، طبيعة المنتج، المواد الأولية ومصدرها، أسلوب الإنتاج والتوزيع.. الخ)، أما المجموعة الثالثة فتتعلق بالبيئة الخارجية وحالة الاقتصاد (الاستقرار الاقتصادي والأمني، التضخم، بيئة الأعمال، الحوافز والتشريعات.. الخ).

وعلى وجه التفصيل، يمكن تلخيص أبرز مقومات نجاح المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على النحو التالي: (1) الاختيار السليم للفكرة الاستثمارية (2) وجود رائد عمل بالمعنى الحقيقي يمتلك الرغبة والشغف لدخول عالم الأعمال وتقبل المخاطرة، ويمتلك مهارات إدارية وفنية وسلوكية مناسبة تمكنه من إكمال مختلف مراحل عمر المشروع بكفاءة (3) التقييم السليم للفكرة الاستثمارية من خلال دراسة جدوى شاملة ومتكاملة تراعي الأبعاد السوقية والفنية والبيئية والمالية والتسويقية والقانونية (4) اتخاذ القرار الاستثماري المناسب ووضع خطة تنفيذية واضحة ومدروسة ومرنة لتحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي (5) اختيار هيكل التمويل المناسب (من المصادر الداخلية والخارجية) والحصول على التمويل اللازم (حجم التمويل الأمثل في مختلف المراحل) في الوقت المناسب (6) إتمام مرحلة بناء المشروع وفقاً للخطة التي تم إعدادها مسبقاً بالوقت المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار ما تضمنته مكونات دراسة الجدوى التفصيلية حول هذه المرحلة (7) اختيار الشكل القانوني المناسب وحجم المشروع المناسب (الطاقة الإنتاجية)، وهذا يؤثر في حجم التمويل المطلوب والاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية (8) ضمان تشغيل المشروع بكفاءة (بأقل التكاليف دون المساس بمستوى الجودة بما تتضمنه هذه العملية من تفاصيل أو تعقيدات تعتمد على حجم المشروع والقطاع الذي يعمل به وطبيعة المنتج). (9) المتابعة والتقييم المستمرين للمشروع وحجم السوق والحصة السوقية.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لكل من واحد من العوامل والمقومات السابقة، إلا أن الكثير من المتخصصين في هذا المجال يغفلون عن مقوم هام جداً من مقومات النجاح (حيث أنه لا يعطى حقه من الاهتمام والتركيز اللازمين) ألا وهو الاختيار الصحيح لموقع المشروع "اختيار الموقع الأمثل"، وهذا ما ستناقشه هذه الورقة بمزيد من التفصيل والتحليل. وتنبع أهمية اختيار الموقع الأمثل للمشروع من العديد من النقاط، أهمها: (1) ارتباطه بمختلف إجراءات وتفصيل ونتائج كافة مراحل عمر المشروع (2) تأثيره في مختلف مكونات دراسة الجدوى التفصيلية (3) ارتباطه بالجانبين المالي والفني (4) علاقته بالجانب القانوني والبيئي (5) تأثيره بهيكل التكاليف وحجم الإيرادات وربحية المشروع (6) تأثيره في قرارات الاستثمار مستقبلاً وغيرها من النقاط التي ستتضمنها هذه الورقة من الحين للآخر. ويبين الشكل رقم (1) تلخيصاً وعرضاً عاماً

لأبرز مقومات نجاح المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، متضمنة الموقع المناسب والأمثل. وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة وثيقة بين الاختيار الأمثل للموقع وعدد من المقومات الأخرى، فعلى سبيل المثال، يحدد الموقع خصائص العملاء ومستوى القرب من الموردين والكثير من بنود التكاليف لا سيما تلك التي تتعلق بالنقل وأسلوب التوزيع، كما يؤثر في فرص الحصول على التمويل والدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال، وفرص التشبيك مع المشروعات الاستثمارية الأخرى من خلال الروابط الأمامية والخلفية، كما يؤثر في بنود الإيرادات.

الشكل رقم (1): أبرز مقومات نجاح المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

| | | | | |
|--|------------------------------------|---|----------------------------------|---|
| توفر روح الريادة وحب المبادرة وتقبل المخاطرة | اختيار الفكرة الاستثمارية المناسبة | إعداد دراسة جدوى شاملة ومتكاملة | اتخاذ القرار الاستثماري السليم | وضع خطة تنفيذية لتحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي |
| تنفيذ مرحلة بناء المشروع بصورة علمية وسليمة | توفر الكفاءة الإدارية | الاختيار السليم للعاملين والتدريب المستمر | البيئة الاستثمارية المناسبة | استمرارية توفر السوق والقدرة على الوصول إليه |
| توفر المعلومات اللازمة | الحصول على الدعم الفني اللازم | توفر التمويل في جميع مراحل عمر المشروع | توفر مهارات تشغيل وتقييم المشروع | اختيار الموقع الأمثل |
| الاستقرار الاقتصادي | التقييم المستمر للأداء والتطوير | مهارات التعامل مع الأزمات واستغلال الفرص | وجود تشريعات ناظمة ومحفزة | اختيار الشكل القانوني الأمثل |

ومن جانب آخر، أثبتت التجارب أن سوء اختيار موقع المشروع الاستثماري، بغض النظر عن حجمه والقطاع الذي يعمل به، يعتبر من أهم أسباب تعثر المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. وقد يستغرب البعض ذلك، إلا أنه لا بد من الإشارة هنا إلى أن اختيار الموقع المناسب بمثابة وضع حجر الأساس للمشروع، فالاختيار الخاطئ للموقع قد يؤثر في كل ما يتبع هذا القرار من مراحل وإجراءات وقرارات، ويكون التأثير ليس من الناحية المالية فقط، بل والفنية والبيئية والقانونية أيضاً. ويؤثر موقع المشروع كذلك في نتائج كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع وتبعاتها المالية وغير المالية (كما سنرى في البند 1 لاحقاً). ويؤثر قرار اختيار الموقع، ليس فقط في حجم التكاليف والإيرادات المتوقعة (أي الدراسة المالية)، بل في جميع مكونات دراسة الجدوى التفصيلية (كما سنرى في البند 2 لاحقاً).

إن اختيار الموقع الأمثل للمشروع الاستثماري من أبرز مقومات نجاح وتطور واستمرارية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، كما يؤثر في مستوى كفاءة إتمام مراحل دورة حياة المشروع المختلفة. إن الاختيار غير السليم لموقع المشروع يؤدي إلى تعثره بشكل كلي أو جزئي، وغالباً ما يكون تغيير الموقع هو الحل الأمثل.

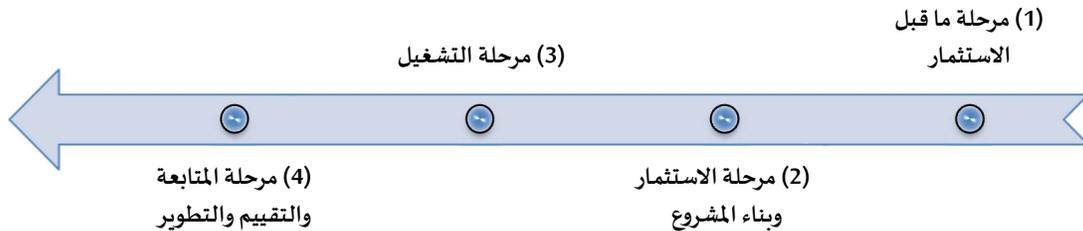
1. موقع المشروع ومراحل دورة حياة المشروع

تتضمن دورة حياة المشروع، بغض النظر عن حجمه ومجال عمله، أربعة مراحل صعبة ودقيقة متعارف عليها بين المتخصصين في هذا المجال، أنظر الشكل رقم (2). وتنطوي كل مرحلة من هذه المراحل على إتمام عدد من الإجراءات والخطوات واتخاذ مجموعة من القرارات الفنية والمالية والإدارية والتي تتطلب مستوى معين من المهارات والمعرفة لدى رائد العمل أو صاحب المشروع.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاستثمار

تبدأ المرحلة الأولى باختيار الفكرة الاستثمارية وتقييمها من كافة النواحي القانونية والسوقية والتسويقية والفنية والتمويلية والمالية والبيئية والقومية والاجتماعية، وتنتهي باتخاذ القرار الاستثماري سواء بالبداية بالمشروع أو رفضه كلياً. وعلى وجه التفصيل، تتضمن هذه المرحلة: (1) تفكير رائد الأعمال بدخول عالم الأعمال وتحديد بعض الأفكار الاستثمارية وإجراء تقييم أولي لهذه الأفكار ومدى انسجامها مع طبيعته وخصائصه ومهاراته، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والعائلية والدينية. (2) إعداد دراسة جدوى أولية وغربلة الأفكار الاستثمارية واختيار الأفكار التي تعبر بشكل مبدئي عن فرص استثمارية حقيقية. (3) إعداد دراسة جدوى تفصيلية لأفضل الأفكار والمشروعات التي تم اختيارها وتحديد معايير المفاضلة بينها. (4) اتخاذ القرار الاستثماري ووضع خطة عمل تنفيذية لإنشاء المشروع أي البدء بعملية الاستثمار وبناء المشروع وتحويله إلى مشروع حقيقي. وهنا نشير إلى أن هذه المرحلة تتضمن تحديد موقع المشروع المقترح والمبدئي للمشروع والذي على أساسه يتم إعداد الدراسات السوقية والتسويقية وتقدير حجم المبيعات والإيرادات المتوقعة ووضع آلية التسعير وأسلوب التوزيع والتسويق، كما يتم على أساسه تحديد هيكل التكاليف، حيث تتم المفاضلة بين استئجار الموقع (تكاليف تشغيلية أعلى) أو شراءه وتميئته (تكاليف رأسمالية أعلى)، ومهما كان قرار المفاضلة، قد يكون للقرار آثاراً إيجابية أو سلبية على الأداء المالي المتوقع للمشروع (ربحيته)، ومن هنا تظهر أول أسباب إدراج الموقع ضمن مقومات النجاح أو أسباب التعثر.

الشكل رقم (2): مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري



تتضمن دورة حياة المشروع أربعة مراحل هي مرحلة ما قبل التأسيس، ومرحلة الاستثمار والبناء، ومرحلة التشغيل، ومرحلة التقييم والتطوير. ويتم تحديد الموقع بشكل أولي في المرحلة الأولى، بينما يتم تحديده بشكل نهائي وتجهيزه في المرحلة الثانية. إن تغيير الموقع المقترح يترتب عليه إعادة دراسة الجدوى من جديد.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستثمار

يبدأ رائد الأعمال أو صاحب المشروع في المرحلة الثانية بعملية تحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي جاهز للتشغيل. وتتضمن مهام صاحب المشروع أو رائد العمل إتمام ما يلي: (1) اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع وإتمام عمليات التسجيل والترخيص (2) تحديد مواصفات الموقع الأمثل التفصيلية واختياره وتجهيزه والحصول على التراخيص والموافقات المتعلقة به (3) إتمام عملية الحصول على التمويل (4) توفير الأصول الثابتة والاحتياجات الرأسمالية، وشراء مدخلات الإنتاج اللازمة، وتوفير القوى العاملة بمستوياتها المختلفة (5) إتمام بقية المتطلبات اللازمة للبدء بعملية التشغيل والقيام بعملية التشغيل التجريبي (6) تحديد المؤسسات التي يمكن أن يستفيد منها المشروع لا سيما تلك التي تقدم الخدمات التمويلية وخدمات الدعم الفني. وهنا نشير إلى عدة قضايا تتعلق بالموقع في هذه المرحلة أهمها: المسائل المتعلقة بتوفر الموقع المناسب في الوقت المناسب، والمفاضلة بين الإيجار أو الشراء، ونتائج عملية المفاضلة بين المواقع المتوفرة ودقة المعايير المستخدمة في عملية المفاضلة، وارتباط الموقع ومواصفاته بحجم الأصول الثابتة وعدد العمال والطاقة الإنتاجية المتوقعة، إضافة إلى بعض المسائل التي تتعلق بالبيئة والتشريعات، وهذه محط اهتمام هذه الورقة حيث ستخلص إلى تحديد دقيق لأبرز مرتكزات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

مع إتمام المرحلتين الأولى والثانية تكوت عملية اختيار الموقع وتصميمه وتجهيزه قد انتهت بشكل عملي، ولكن نتائج اختيار الموقع لم تبدأ بالظهور لأن عملية التشغيل لم تبدأ بعد. ولا بد من الإشارة إلى أن ثمة قرارات تتعلق بالموقع وحجمه يمكن اتخاذها أثناء أو بعد مرحلة التشغيل.

المرحلة الثالثة: التشغيل

تعتبر مرحلة التشغيل هي مرحلة الإنتاج الفعلي، وترتبط هذه المرحلة بما تضمنته الدراسة السوقية (الحصة السوقية، والجودة، ومواصفات المنتج) والدراسة الفنية (الطاقة الإنتاجية، والاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية). وفي هذه المرحلة يبدأ المشروع باستخدام عناصر الإنتاج المختلفة لإنتاج سلعة أو خدمة بمواصفات محددة في الموقع الذي سبق اختياره. وتنطوي مرحلة التشغيل على الكثير من النشاطات أهمها: (1) إدارة عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع (2) تنظيم الشؤون المالية والمحاسبية والإدارية (3) إدارة

الموارد البشرية والتدريب (4) متابعة السوق وعمليات التوريد وإدارة المخزون (5) مراقبة جودة الإنتاج وقياس رضا المستهلك (6) إدارة علاقات المشروع الأمامية والخلفية، وعلاقته مع المؤسسات ذات العلاقة (7) تقييم الموقع وصلاحيته في ظل النتائج المالية للمشروع وبحث الحاجة لتطويره أو تغييره. وهنا نشير إلى أن الاختيار السليم للموقع يساهم في سلسلة سير العمليات التشغيلية والتسويقية، ويؤثر في حجم وهيكل التكاليف الفعلية وحجم الإيرادات الفعلية، وفي المقابل قد يؤدي الاختيار الخاطئ للموقع إلى ظهور العديد من التحديات والمشاكل التشغيلية لا سيما تلك التي تتعلق بالنقل والتوزيع.

هناك تبعات عديدة لعملية اختيار الموقع على أداء المشروعات ومؤشرات الربحية خلال مرحلة التشغيل، وقد تكون هذه التبعات ايجابية وقد تكون سلبية، وهذا يعتمد على مستوى الدقة عند تحديد موقع المشروع في المرحلة الأولى من مراحل دورة حياته، والدقة والكفاءة في الاختيار الفعلي للموقع وتميئته في المرحلة الثانية. وقد تنتهي هذه المرحلة بالتوجه لتغيير الموقع أو تعديل تصميمه أو مساحته أو تفاصيله.

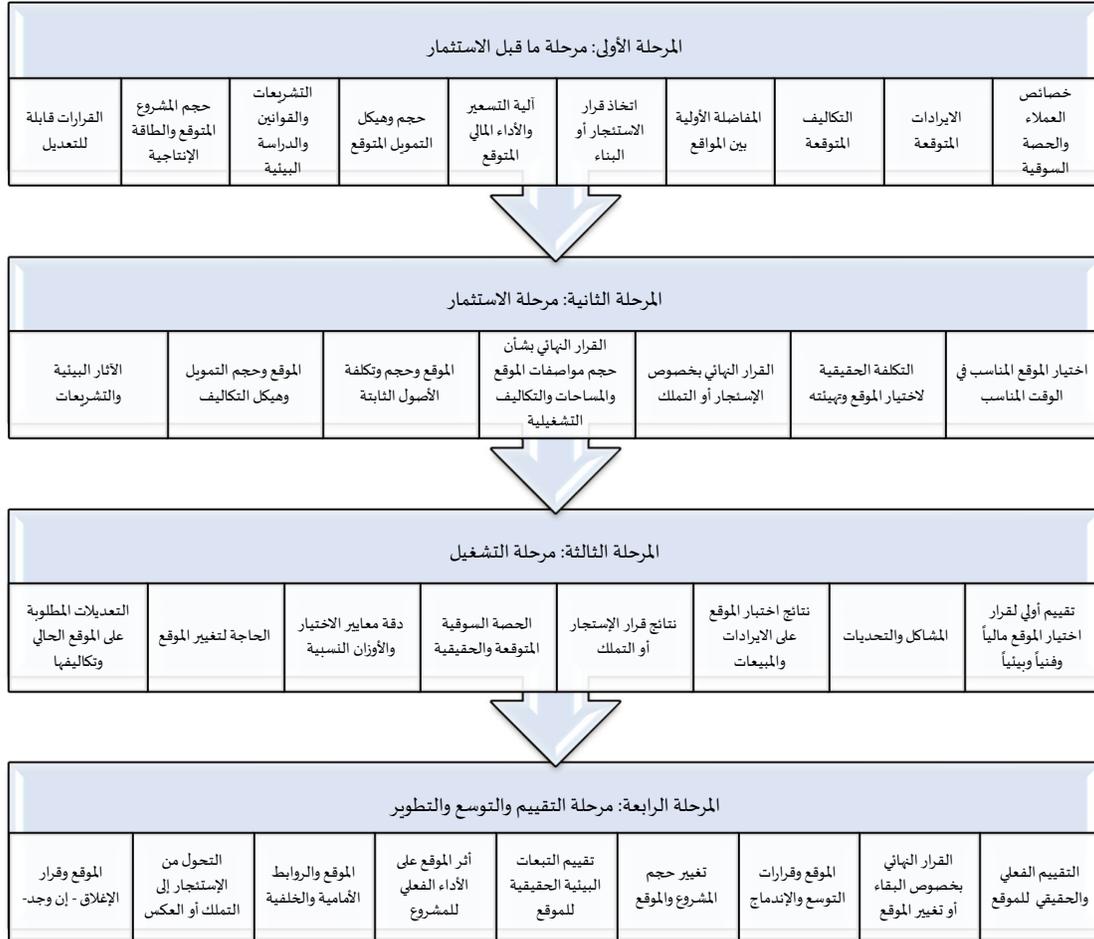
المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم والتوسع والتطوير

تعتبر مرحلة التقييم والتوسع والتطوير هي آخر مرحلة من مراحل عمر المشروع. وتبدأ في الغالب بعد السنوات الثلاث الأولى من عمر المشروع، حيث يعتمد رائد العمل وصاحب المشروع إلى تقييم الأداء والتعرف على المشكلات التي تواجه المشروع والعمل على تذليلها من أجل بحث فرص التوسع والتطوير. وتنطوي هذه المرحلة على العديد من النشاطات والقرارات أهمها: (1) تحديد معايير تقييم الأداء طويلة وقصيرة الأمد (2) تقييم حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية وتقييم حجم السوق الفعلي مقارنة بالحجم المتوقع وبيان الوضع المالي للمشروع (3) تحديد معوقات العمل ومعوقات النمو وحل المشكلات -إن وجدت- (4) اتخاذ قرارات التوسع الأفقي أو العمودي وتحديد خطوات ونوع وحجم التوسع، وإعداد خطة التوسع أو الاندماج -إن وجدت- (5) البحث عن أسواق جديدة (6) تغيير أساليب وتقنيات الإنتاج والبحث في إمكانية تحسين جودة المنتج (7) تقييم مدى الدقة والكفاءة المتعلقة باختيار الموقع والقرارات التي تبعت ذلك. وهنا نشير إلى أن نتائج هذه المرحلة قد تتضمن التوسع في نفس الموقع الحالي للمشروع أو الانتقال إلى موقع جديد أو إعادة تهيئة الموقع الحالي وغيره من القرارات التي ترتبط بشكل أو بآخر بالموقع، وهذا كله يترتب عليه تبعات مالية عديدة.

وعلى الرغم من أهمية جميع المراحل السابقة، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى أن إتمام المرحلة الأولى من دورة حياة المشروع بكفاءة يعتبر من أهم مقومات النجاح والاستمرارية لهذه المشروعات. وعلى الرغم مما تتضمنه هذه المرحلة من تفاصيل، إلا مسألة اختيار الموقع الأمثل للمشروع ما زالت المسألة

الأبرز في هذه المرحلة لما لها من تبعات مالية وفنية وبيئية وقانونية عديدة. وبين الشكل رقم (3) العلاقة بين موقع المشروع ومراحل دورة حياة المشروع.

الشكل رقم (3): أبعاد العلاقة بين موقع المشروع ومراحل دورة حياة المشروع



ينعكس قرار اختيار موقع المشروع على مستوى الكفاءة في إتمام المرحلتين الأخيرتين من مراحل عمر المشروع، حيث يؤثر في نتائج عملية التشغيل كونه يؤثر في حجم الإيرادات والتكاليف، كما يؤثر في خيارات التطوير والتوسع، أو حتى قرارات الإغلاق و/ أو التحول إلى نشاطات أخرى.

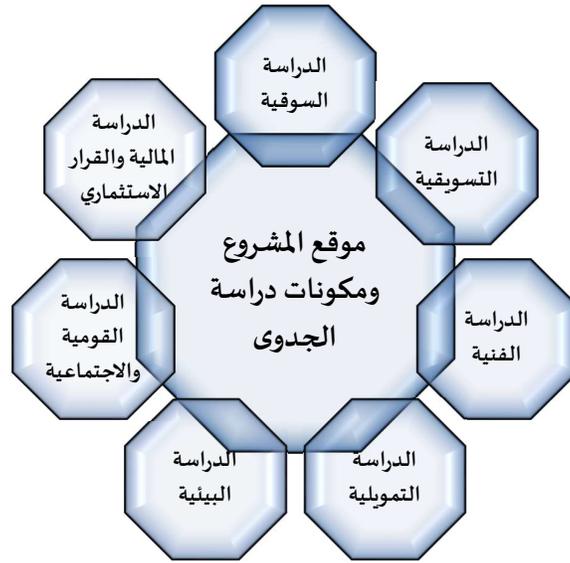
2. موقع المشروع ودراسة الجدوى التفصيلية

أشرنا سابقاً إلى أن عملية تقييم الفكرة الاستثمارية من خلال دراسة الجدوى التفصيلية تندرج ضمن متطلبات وخطوات إتمام المرحلة الأولى من مراحل عمر المشروع، وتعرف دراسة الجدوى التفصيلية على إنها "دراسة شاملة لكافة جوانب المشروع الاستثماري تسعى إلى تحديد مدى صلاحية وجدوى تأسيس

مشروع استثماري- بغض النظر عن حجمه والقطاع الذي يعمل به- من عدة جوانب، ومدى قدرته على تحقيق أهداف المستثمر أو رائد العمل". وتتضمن دراسة الجدوى التفصيلية مجموعة من المكونات أو الدراسات التي تشكل في مجملها القاعدة التي يتم على أساسها اتخاذ القرار الاستثماري، وتشمل هذه المكونات ما يلي: (1) الدراسة السوقية (2) الدراسة التسويقية (3) الدراسة الفنية (4) الدراسة التمويلية (5) الدراسة البيئية (6) الدراسة القومية والاجتماعية (7) الدراسة المالية والقرار الاستثماري.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وعلى خلاف ما يعتقده الكثيرون من أن تحديد الموقع هو قضية فنية بحتة يقتصر الحديث عنها وعن تأثيرها على الدراسة الفنية، وأنه لا تؤثر في باقي مكونات دراسة الجدوى التفصيلية، نشير هنا إلى الارتباط الوثيق بين قرار اختيار موقع المشروع وتبعاته، وبين كافة مكونات دراسة الجدوى التفصيلية التي سبق الإشارة لها. فهناك ارتباط بين نتائج الدراسة السوقية والتسويقية ومستوى رشادة اختيار الموقع، كما أنه يؤثر في نتائج وحيثيات الدراسات البيئية والتمويلية والقومية والاجتماعية. أنظر الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): موقع المشروع ومكونات دراسة الجدوى التفصيلية

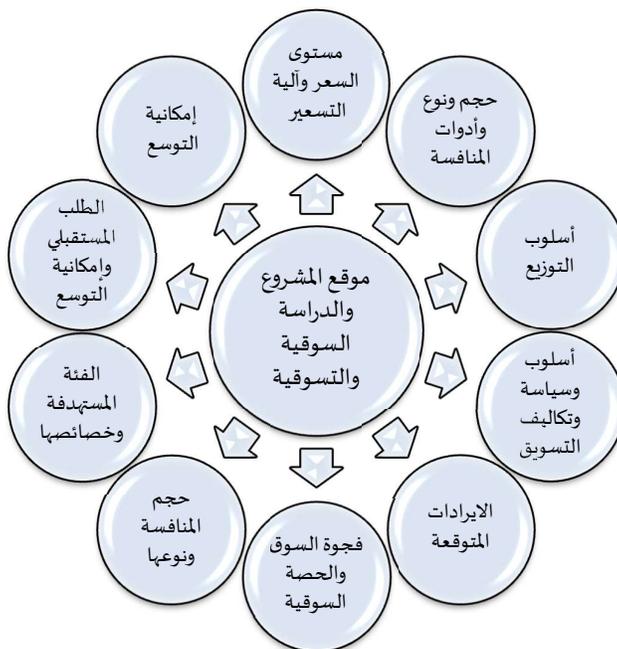


1.2 موقع المشروع والدراسة السوقية والتسويقية

هناك تأثير كبير لقرار اختيار الموقع على نتائج الدراسة السوقية، حيث أن دراسة السوق بشقيه - جانب الطلب وجانب العرض- تتم بدايةً بعد تحديد المواقع المقترحة للمشروع (وهنا تظهر أول معايير المفاضلة بين المواقع المقترحة)، حيث يتم بعد تحديد كل من هذه المواقع دراسة الفئة المستهدفة في الموقع، وحجمها، ونمطها الاستهلاكي، وخصائصها، وقدرتها الشرائية، وتوزيعها العمري والجغرافي، كما أن تحديد

المواقع المقترحة يساعد في دراسة المنافسين، وحجم كل منهم، ومدى انتشارهم، وميزتهم التنافسية، وقدراتهم وسياساتهم في الاستحواذ على السوق وغير من القضايا. إن تحديد فجوة السوق يتطلب دراسة جانبي الطلب والعرض ولكن وفقاً للبيانات والمعلومات المتوفرة عن الموقع المقترح، لذا، فإن الاختيار السليم للموقع قد يكون سبباً في زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات وبالتالي حجم الإيرادات المتوقعة. وقد يكون العكس. وكثيراً ما تخرج الدراسة السوقية بنتيجة مفادها بأن هذا الموقع غير مناسب من الناحية السوقية حيث لا مجال للدخول للسوق أو أن عملية الدخول ينتابها الكثير من المتاعب سببها وجود المنافسين وحجمهم وطبيعتهم وقدراتهم أو صغر حجم السوق أو ضعف القدرات الشرائية للفئات المستهدفة وغيرها من الأسباب. إضافة إلى ما سبق، فإن الموقع يؤثر في أسلوب التسويق والخطة التسويقية، حيث يعتبر مكان المشروع واحداً من أبرز مرتكزات العملية التسويقية (المكان والسعر والعملاء والترويج والمنتج)، كما أن الموقع قد يؤثر في طريقة استهداف العملاء ويؤثر في آليات التسويق وأسلوب التوزيع، ويبين الشكل رقم (5) أبعاد العلاقة بين موقع المشروع وكل من الدراسة السوقية والدراسة التسويقية. ويتضح من الشكل - ولو بطريقة غير مباشرة - أن موقع المشروع يؤثر في أبرز المتغيرات التي تتضمنها كل من الدراسة السوقية (السعر المتوقع، وحجم المبيعات المتوقع، وعدد العملاء، وحجم الإيرادات السنوية المتوقعة) والدراسة التسويقية (أسلوب التوزيع، وأسلوب وتكاليف التسويق)، وهذا بدوره يؤثر في حجم الأرباح المتوقعة ومؤشرات الربحية المتوقعة التي تتضمنها الدراسة المالية.

الشكل رقم (5): موقع المشروع والدراسة السوقية والتسويقية

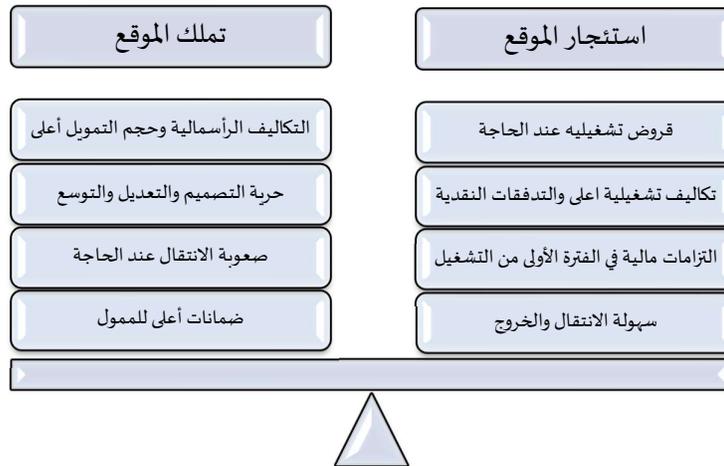


ثمة علاقة وثيقة بين الاختيار الأمثل لموقع المشروع وحجم المبيعات والايرادات المتوقعة. كما يؤثر الموقع في آلية التسعير وأسلوب التوزيع وسياسة التسويق وخطط التوسع المستقبلية، وهنا يبدأ تأثير الموقع على كل من الایرادات المتوقعة وبعض بنود التكاليف لا سيما تلك المرتبطة بالتسويق.

2.2 موقع المشروع والدراسة الفنية

تبدأ الدراسة الفنية استناداً على نتائج الدراسة السوقية التي تضمنت تحديد الحصص السوقية المتوقعة وحجم المشروع المقترح (الطاقة الإنتاجية) في الموقع الذي تم اختياره، وهذا بدوره يحدد الاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية ويؤثر في مواصفات الموقع وبعض التفاصيل. وتعمل هذه الدراسة على تحليل كافة الجوانب الفنية المتعلقة بالمشروع (تحليل المواقع المقترحة واختيار الموقع الأمثل وتحليل تبعات الاختيار، والطاقة الإنتاجية، والعملية الإنتاجية، والتشريعات والقوانين والبعد البيئي، والاحتياجات التشغيلية وغير التشغيلية)، أي بكل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع ومكانه، وآلاته ومعداته، واحتياجاته من المواد الأولية والعمالة المباشرة وغير المباشرة، وبقية الاحتياجات التشغيلية وغير التشغيلية اللازمة، وكل ما يتعلق بتقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية. ونشير هنا إلى العلاقة الوثيقة بين مكونات الدراسة الفنية والمسائل التي تعالجها وموقع المشروع، فاختيار الموقع بحد ذاته جزء من المسائل الفنية التي تعالجها الدراسة، كما أن له تبعات كثيرة على نتائج الدراسة الفنية، فقد يؤثر اختيار الموقع في التكاليف التشغيلية المتوقعة، كما يؤثر في عملية التوظيف ونوعية العمالة المتوفرة وتكاليفها، وفي تكاليف المواد الأولية ونقلها وتخزينها، وفي التكاليف الرأسمالية المتوقعة (تبعاً لقرار الاستئجار والتملك). ويعود ذلك لارتباط الموقع بسعر الأرض أو كلفة البناء أو المساحة المسموح بها، وهذا لا يلغي التأثير المتبادل بين الموقع ونتائج الدراسة السوقية التي على أساسها يتم البدء بالدراسة الفنية. ويبين الشكل رقم (6) مقارنة بين أبعاد ونتائج عملية تملك الموقع أو استئجاره.

الشكل رقم (6): مقارنة بين أبعاد ونتائج عملية تملك الموقع أو استئجاره



وإذا ما أردنا مزيد من التحليل لتأثير الموقع، فإننا ندرج تأثيره على بقية بنود التكاليف التي يؤثر الموقع فيها (تكاليف النقل والتوزيع والمعدات الرأسمالية اللازمة لذلك). ويبين الشكل رقم (7) والشكل رقم (8) أبرز بنود التكاليف التشغيلية والرأسمالية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بقرار اختيار موقع المشروع وتهيئته. ولمزيد من البيان لأبعاد العلاقة بين الدراسة الفنية وعملية اختيار موقع المشروع، أنظر الشكل رقم (9).

إن نتائج قرار اختيار موقع المشروع ومواصفاته يؤثر وبشكل كبير في هيكل التكاليف المتوقعة وحجم كل من التكاليف الرأسمالية والتشغيلية المتوقعة، وبالتالي يؤثر في صافي الدخل وربحية المشروع المتوقعة، ومن هنا ظهرت النداءات الرامية إلى أهمية قرار اختيار الموقع الأمثل للمشروع.

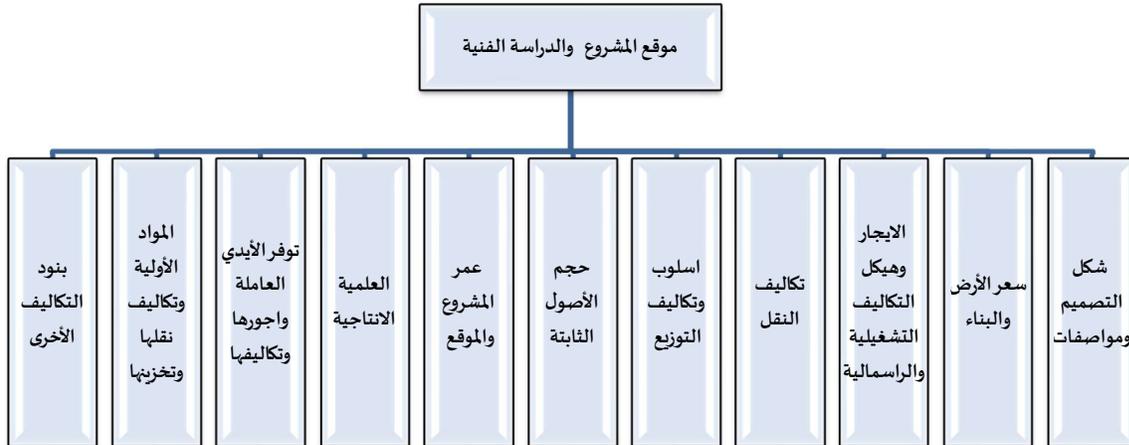
الشكل رقم (7): أبرز بنود التكاليف التشغيلية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بقرار اختيار موقع المشروع وتهيئته



الشكل رقم (8): أبرز بنود التكاليف الرأسمالية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بقرار اختيار موقع المشروع وتهيئته



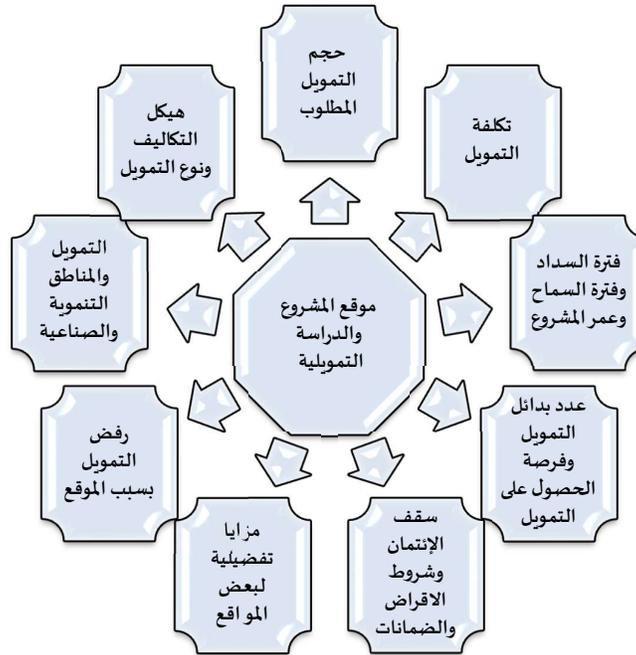
الشكل رقم (9): موقع المشروع والدراسة الفنية



3.2 موقع المشروع والدراسة التمويلية

تستند الدراسة التمويلية على نتائج الدراسة الفنية والتي من أهمها تحديد حجم التكاليف الرأسمالية اللازمة لتأسيس وتصميم وبناء وهيئة المشروع، والتي غالباً ما يظهر تساؤلات حول كيفية تمويلها. وتتضمن الدراسة التمويلية عدة بنود، أهمها: (1) تحديد الاحتياجات التمويلية وذلك بناء على تفاصيل الدراسة الفنية (2) تحديد مصدر التمويل (داخلي أو خارجي أو كلاهما) (3) تحديد نوع القرض عند اللجوء للمصادر الخارجية (طويل الأجل أم متوسط أم قصير الأجل "حسب الاحتياجات") (4) تحديد حجم القرض الأمثل (5) تحديد مصادر الاقتراض المحتملة- حكومي وخاص وإسلامي وتجاري (6) تحديد معايير المفاضلة بين المصادر المتوفرة، واختيار مصدر التمويل المناسب (عوامل كثيرة تتعلق برأس المال ورائد الأعمال) (7) تحديد هيكل التمويل بشكل نهائي وحساب تكلفة التمويل والقسط السنوي من أجل استخدامها في الدراسة المالية.

الشكل رقم (10): موقع المشروع والدراسة التمويلية



وفي هذا الإطار، لا بد من الإشارة إلى أن حجم التمويل المطلوب-بغض النظر عن مصادره- يعتمد بشكل رئيسي على قرار المستثمر حول الموقع وفيما إذا كان مستأجراً أم مملوكاً، فاستنجاز الموقع ينعكس على التكاليف التشغيلية بشكل رئيسي (وقد يخلق في المستقبل طلب على قروض تشغيلية قصيرة أو متوسطة الأمد)، أما إذا كان القرار بالشراء والبناء والتملك فهذا يؤثر في التكاليف الرأسمالية وحجم التمويل المطلوب

في مرحلة التأسيس. وعليه، يمكن القول أن اختيار الموقع وتبعاته تؤثر في نتائج الدراسة التمويلية، بل أن ارتفاع تكاليف الموقع قد تقلل من خيارات التمويل المتاحة أمام رائد العمل، كما قد ينعكس ذلك على تكلفة التمويل ومدة القرض، فكلما كانت تكاليف الموقع أعلى سيكون المبلغ المقترض أكبر وتكاليف التمويل كذلك أكبر وفترة السداد أطول. ويبين الشكل رقم (10) أبعاد العلاقة بين موقع المشروع ونتائج ومكونات الدراسة التمويلية.

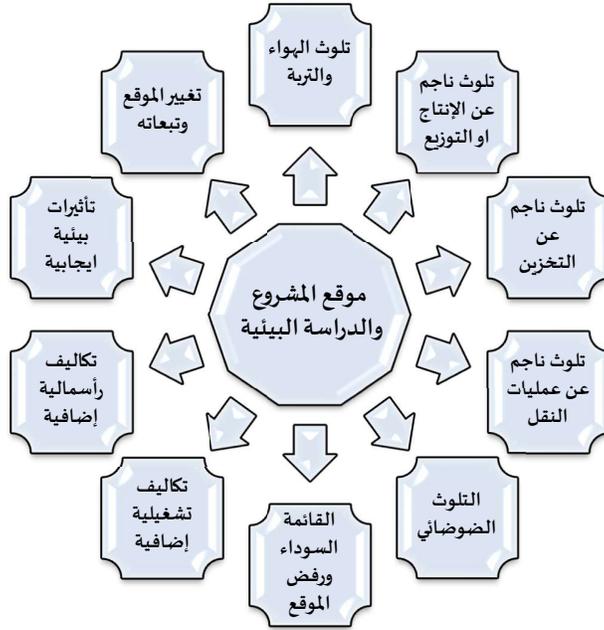
يؤثر موقع المشروع ومساحته ومواصفاته وتكاليف تهيئته في حجم التكاليف الرأسمالية، وبالتالي في حجم التمويل المطلوب، وهذا بدوره يؤثر في تكلفة التمويل وعمر القرض وفترة السماح ونوع التمويل وقيمة الأقساط الشهرية والسنوية، كما يؤثر في الخيارات المتاحة للتمويل لا سيما عندما يكون مبلغ التمويل أعلى من سقف التمويل المسموح به. قد يختار رائد العمل الموقع في منطقة ما بسبب ما يُمنح المستثمر في هذه المنطقة من مزايا تفضيلية تتعلق بالتمويل (سعر فائدة أقل وشروط أبسط). وقد يكون الموقع أكثر عنصر يشجع الممول على منح التمويل.

2.4 موقع المشروع والدراسة البيئية

تتضمن الدراسة البيئية تحليلاً شاملاً لجميع الآثار البيئية الايجابية والسلبية لموقع المشروع والعمليات الإنتاجية وعمليات التوزيع والتخزين والنقل، وغيرها من العمليات التي تؤثر على البيئة الخارجية للمشروع بما فيها الآثار البيئية لعملية استهلاك المنتج. ويتضح مما سبق العلاقة الوثيقة بين الموقع ونتائج الدراسة البيئية، حيث قد تؤدي نتائج تحليل الأثر البيئي إلى قرار تغيير الموقع أو إجراء بعض التعديلات على حجمه أو تصميمه. فعلى سبيل المثال، إذا ترتب على عمليات التشغيل في موقع المشروع الذي تم اختياره أي نوع من أنواع التلوث (تلوث الهواء، أو تلوث في التربة، أو تلوث ضوضائي)، فإن هذا قد يتطلب اتخاذ بعض الإجراءات التي من شأنها التقليل من هذه التأثيرات حتى يتسنى الحصول على الموافقات والتراخيص المطلوبة، وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور بنود جديدة في قائمة التكاليف الرأسمالية و/أو التشغيلية، وقد يكون ذلك سبباً في تراجع مؤشرات الربحية والجدوى المالية للمشروع. ويبين الشكل رقم (11) العلاقة بين موقع المشروع ونتائج وأبعاد الدراسة البيئية.

هناك ارتباط وثيق بين موقع المشروع ومعايير اختياره ونتائجه على مكونات الدراسة البيئية ومختلف القضايا التي تعالجها، كما قد يترتب على قرار اختيار الموقع تبعات مالية تشغيلية و/أو رأسمالية، وهذا بدوره يؤثر على مؤشرات الأداء المالي وربحية المشروع. قد تكون نتائج الدراسة البيئية قرار بتغيير الموقع الحالي واستبداله بموقع آخر.

الشكل رقم (11): موقع المشروع والدراسة البيئية

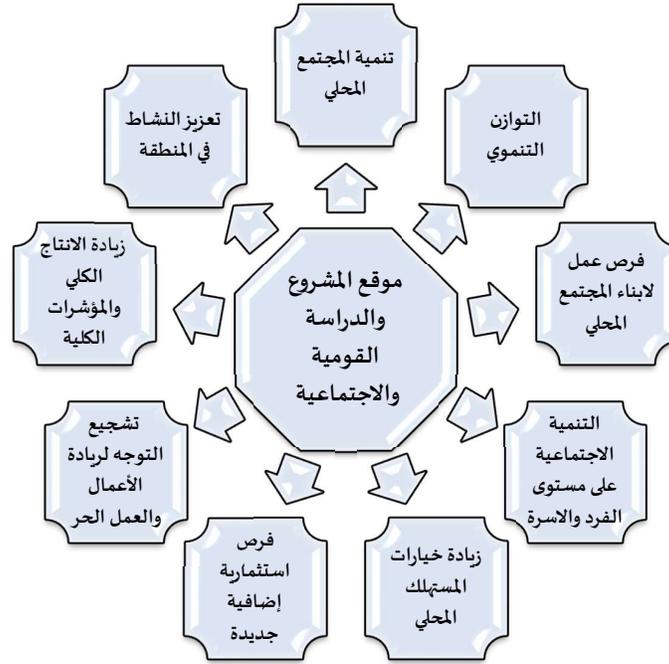


2.5 موقع المشروع والدراسة القومية والاجتماعية

تهدف الدراسة القومية والاجتماعية إلى إبراز تأثيرات المشروع الاستثماري - بغض النظر عن حجمه والقطاع الذي يعمل فيه - على المجتمع المحلي القريب من المشروع وعلى الاقتصاد ككل، حيث تركز هذه الدراسة على تحديد دوره في خلق فرص العمل لأبناء المجتمع المحلي، وفي توفير الوقت والجهد وزيادة الخيارات المتاحة أمام المستهلكين. كما تركز على تأثيره على بعض المتغيرات الكلية كحجم الناتج المحلي الإجمالي وعدد الفرص المستحدثة ومعدل البطالة في المنطقة وحجم الصادرات وحجم الاحتياطات من العملات الصعبة. وهنا نشير إلى أن اختيار موقع مشروع معين في منطقة بحد ذاتها يمنحها العديد من المكاسب والمزايا لم تكن لتتحقق بدون هذا المشروع، ويبين الشكل رقم (12) العلاقة بين موقع المشروع والدراسة القومية والاجتماعية.

يرتبط موقع المشروع بشكل كبير بالدراسة القومية والاجتماعية لا سيما وأن اختيار موقع دون غيره يعني الاستفادة جزء من المجتمع دون غيره من وجود هذا المشروع في المنطقة. وتمثل مكاسب المجتمع المحلي من المشروع بما يترتب على وجوده من مكاسب اجتماعية واقتصادية، كما قد يترتب عليه آثار بيئية.

الشكل رقم (12): موقع المشروع والدراسة القومية

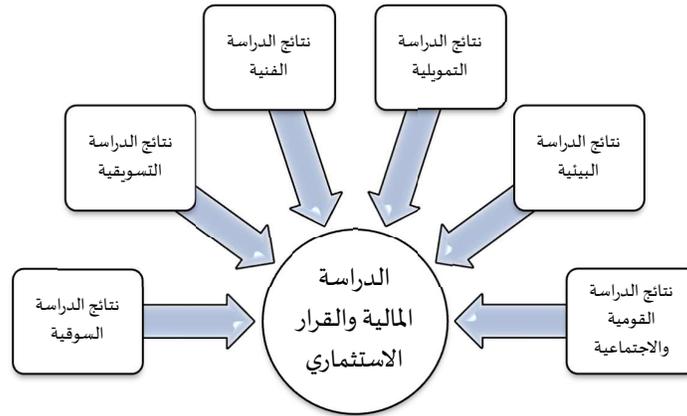


تركز جهود توزيع الاستثمار المحلي وخلق التوازن التنموي في المناطق الفقيرة أو الأقل نمواً على احتذاب الاستثمار المحلي ورواد الأعمال إلى هذه المناطق واختيارها مكاناً لمشروعاتهم، إلا أن هذه الجهود قد تتأثر بندرة العمالة في المنطقة.

2.6 موقع المشروع والدراسة المالية والقرار الاستثماري

تهدف الدراسة المالية إلى تقييم ربحية المشروع من خلال عدد من المؤشرات المالية المتعارف عليها، وذلك باستخدام البيانات التي تم تجميعها من مختلف مكونات الدراسة التفصيلية (الدراسة السوقية والدراسة التسويقية والدراسة التمويلية والدراسة الفنية والدراسة البيئية والدراسة القومية والاجتماعية). كما هو مبين في الشكل رقم (13). ويبين الشكل وبشكل صريح تأثير موقع المشروع على مؤشرات الربحية التجارية وعلى القرار الاستثماري، باعتباره يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الحصة السوقية وحجم المبيعات المتوقعة والسعر المتوقع وأساليب وتكاليف التسويق المتوقعة، وبالتالي في الإيرادات السنوية المتوقعة. كما يؤثر في حجم الاحتياجات والتكاليف الرأسمالية والتشغيلية، وحجم وتكلفة التمويل، وحجم التكاليف اللازمة لمعالجة أية آثار بيئية، وغيرها من بنود الإيرادات والتكاليف الاجمالية. ويلخص الشكل رقم (14) أبرز أبعاد تأثير قرار اختيار الموقع وتصميمه وبناءه على الأداء المالي المتوقع والقرار الاستثماري.

الشكل رقم (13): موقع المشروع والدراسة المالية والقرار الاستثماري



الشكل رقم (14): ملخص بأبرز أبعاد تأثير قرار اختيار الموقع وتصميمه وبناءه على الأداء المالي المتوقع والقرار الاستثماري

| | | | | |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|
| فرص استخدام التمييز السعري | آلية التسعير ومستوى الأسعار | النمو في الإيرادات السنوية المتوقعة | الحصة السوقية والمبيعات المتوقعة | القدرة الشرائية ونمط الاستهلاك للعملاء |
| أسلوب التسويق | تكاليف التسويق | تكاليف النقل والتوزيع | تكاليف التخزين | نسب التالف |
| التكاليف الرأسمالية | التكاليف التشغيلية | الحوافز والتسهيلات وبيئة الأعمال | فرص الحصول على التمويل | كلفة التمويل |
| هيكل التمويل | توفر الأيدي العاملة المطلوبة | تكلفة الإيجار وتكلفة التمليك | أجور الأيدي العاملة | تكاليف الأيدي العاملة |
| نوع الاحتياجات التمويلية | المنافسة بأنواعها | تكاليف التوسع والاندماج | تكاليف الخروج من السوق والتسييل | عدد المنافسين وقدراتهم |
| سرعة تصريف المنتج | التدفقات النقدية الداخلة | التدفقات النقدية الخارجة | موسمية الإنتاج والدخل | المخاطر بأشكالها المختلفة |

هناك تأثير كبير لقرار اختيار الموقع على قرار الاستثمار، ويعتبر اختيار الموقع من محددات الأداء المالي المتوقع للمشروع، وبالتالي فهو يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في نوع القرار الاستثماري. قد يؤدي تغيير الموقع إلى تحسن مختلف المؤشرات المالية وإلى تغيير القرار الاستثماري من رفض الفكرة إلى قبولها. وقد يترتب على الدراسة المالية توصية بتغيير الموقع أو تعديل حجمه.

3. مرتكزات اختيار موقع المشروع الاستثماري

تؤكد العديد من الدراسات الاقتصادية والفنية المتعلقة بالاستثمار لاسيما في مجال المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على أن اختيار موقع المشروع يعتبر من أهم القرارات الاستراتيجية التي قد يتوقف عليها نجاح أو فشل المشروع، وذلك لتأثيره على حجم الإيرادات وحجم وهيك التكاليف وهيك التمويل وصافي التدفق النقدي ومؤشرات الربحية والاستمرارية. وقد عرضت هذه الورقة تحليلاً لعلاقة عملية اختيار الموقع بمختلف مراحل دورة حياة المشروع، كما عرضت تأثيرها على مختلف مكونات دراسة الجدوى. وعليه، فقد أصبح من الضروري بل والضروري جداً إبقاء عملية تحديد المواقع المقترحة وعملية المفاضلة بينها أهمية كبيرة، بحيث يتم اختيار موقع المشروع بطريقة سليمة مبنية على اعتبارات ومعايير اقتصادية وفنية وعلمية وتجارية، وليست على اعتبارات شخصية عشوائية وغير مدروسة. ويمكن تلخيص تسلسل عملية اختيار الموقع النهائي لأي مشروع استثماري بعدد من المراحل التي تبدأ بتحديد فكرة المشروع، ثم تحديد المواقع المقترحة لتنفيذ هذه الفكرة وذلك بناء على دراسة الجدوى الأولية، ثم تقييم هذه المواقع والمفاضلة بينها وفقاً لعدد من المعايير والمرتكزات التي قد تختلف أوزانها النسبية وأهميتها، ويختلف عددها تبعاً لحجم المشروع ونمط وأسلوب الإنتاج والقطاع، ويتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً لأهم المعايير والمرتكزات المستخدمة في اختيار موقع المشروع.

الموقع قد يكون السبب الرئيسي في ظهور الفكرة الاستثمارية، فقد يلاحظ المستثمر موقع ما يمتاز بمواصفات خاصة تنطوي على ربحية مرتفعة، مما يحفز المستثمر للبحث عن فكرة استثمارية تلائم هذا الموقع، وهذا يلقي أهمية عملية المفاضلة بين المواقع المقترحة.

وتعتبر عملية اختيار وتحديد الموقع السليم للمشروع من أهم خطوات مكونات الدراسة الفنية في دراسة الجدوى التفصيلية، ويتوقف عليها مدى صلاحية المشروع وأداءه وربحيته. وتختلف معايير المفاضلة بين المواقع المقترحة وتحديد الموقع الأنسب بين الحكومة والمستثمر من القطاع الخاص، إلا أن الدراسات أجمعت أن القطاعين يركزان على مفهوم الموقع الأمثل للمشروع. وتتم مرحلة اختيار الموقع الأمثل بمرحلتين أساسيتين، يتم في المرحلة الأولى تحديد المنطقة الجغرافية التي سيقام فيها المشروع، ويتم في المرحلة الثانية تحليل الموقع داخل حدود هذه المنطقة، إلى أن يتم التوصل إلى الموقع الأمثل! وقد برز بين المتخصصين اختلافات بسيطة حول مفهوم "الموقع الأمثل"، الأمر الذي تمخض عنه ظهور أربعة مفاهيم مختلفة يعتمد كل منها على معيار مختلف (معيار التكلفة، معيار الحصة السوقية والطلب والأسعار، معيار الربحية، معيار الكلفة على المستهلك)، أنظر الشكل رقم (15).

الشكل رقم (15): معايير تحديد الموقع الأمثل للمشروع الاستثماري



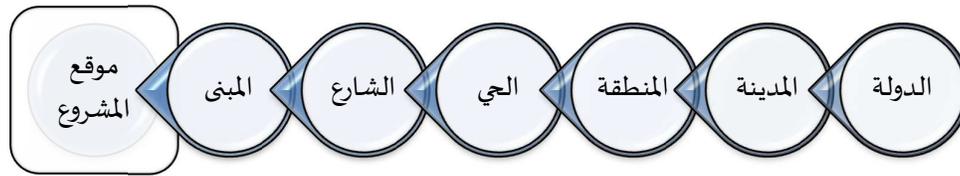
قد يصبح الموقع الذي كان مناسباً في فترة ما غير مناسب إذا تغيرت الظروف وحصلت مستجدات تؤثر في الأداء المالي للمشروع وقدرته على الاستدامة.

وبالنظر إلى المعايير السابقة، نرى أنها في مجملها تركز على العوامل الاقتصادية دون الإشارة إلى العوامل والمعايير الاجتماعية والفنية والبيئية. وفي سبيل الجمع بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والفنية والقانونية، أشار بعض المتخصصين إلى ثلاث خطوات رئيسية لتحديد الموقع الأمثل لأي مشروع استثماري تتمثل في الآتي:

- الخطوة الأولى: تحديد البيئة العامة التي يختار فيها الموقع المطلوب، وذلك وفقاً لعدد من العوامل، أهمها على سبيل المثال لا الحصر: القرب من المواد الخام ومختلف مدخلات الإنتاج، القرب من الفئات والأسواق المستهدفة، توفر المواصلات والبنية التحتية والخدمات العامة الضرورية، توفر مصادر الطاقة والمياه، وتوفر المتطلبات البيئية والمناخية.
- الخطوة الثانية: اختيار البيئة الخاصة لموقع المشروع، وذلك وفقاً لعدد من العوامل، أهمها على سبيل المثال لا الحصر: توفر الأيدي العاملة بالأعداد والتخصصات والمهارات المطلوبة، تقارب مستوى الأجور، الروابط الأمامية والخلفية والمشروعات المكتملة، مستوى الضرائب والحوافز الممنوحة، وتوفر مقومات استمرارية المشروع الرئيسية.
- الخطوة الثالثة: اختيار الموقع النهائي للمشروع في المجتمع الأكثر ملاءمة، وذلك وفق العوامل التالية: الأرض ومدى ملاءمتها من حيث المساحة مع خطط التوسع المستقبلية إن وجدت، القدرة على نقل المواد الأولية والمنتجات من وإلى المشروع بأقل التكاليف، وملائمة المقومات الأخرى كالبنية التحتية ومصادر الطاقة والمياه وغيرها.

الموقع الأمثل لأي مشروع استثماري هو الموقع الذي يحقق أكبر قدر من الشروط والمعايير المستخدمة في عملية المفاضلة بين المواقع المقترحة، ويساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة مقارنةً بالمواقع البديلة. الموقع قد يكون سبب ظهور الفكرة و/أو الاستعجال في تنفيذها.

وقد ظهر عدد من التصنيفات للمواقع المختلفة التي يمكن أن تقام المشروعات عليها بغض النظر عن أحجامها وقطاعاتها. وقد قسمت هذه الدراسات المواقع إلى: (1) مواقع داخل المراكز والمدن الكبرى (2) مواقع داخل التجمعات السكنية الصغيرة بمسمياتها المختلفة (3) مواقع داخل ضواحي المدن (4) مواقع بالمناطق المتخصصة بنشاط المشروع (المناطق الصناعية والحاضنات العامة والمتخصصة والمناطق التنموية). وهنا نشير إلى أن كل من هذه المواقع له إيجابيات وسلبيات لا بد من مراعاتها قبل اتخاذ القرار النهائي باختيار الموقع.



يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في اختيار الموقع الأمثل للمشروع الاستثماري إلى عوامل رئيسية (الوزن النسبي مرتفع) وعوامل ثانوية (الوزن النسبي منخفض)، ويقسمها البعض إلى عوامل كمية وعوامل نوعية، وتقسم كذلك حسب القطاع إلى عوامل مهيمنة في الصناعة وعوامل مهيمنة في الخدمات والتجارة وهكذا.

ولكن ثمة تساؤل هام يظهر هنا حول مدى إمكانية التوصل إلى موقع مثالي تماماً للمشروع يحقق جميع الشروط المطلوبة؟ وهنا نشير إلى أنه وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناقش في مجملها الأبعاد الاقتصادية والفنية والاجتماعية والبيئية والقانونية، إلا أنها أجمعت على صعوبة التوصل إلى موقع مثالي يحقق جميع المواصفات المطلوبة التي تلاءم رائد العمل وطبيعة المشروع. وفي حال إدعى البعض إمكانية ذلك، فإن هذه النظرة قد تتغير للأحسن أو للأسوأ مع مرور الزمن وخلال مراحل التشغيل والتطوير، فقد يصبح الموقع المناسب والجيد غير مناسباً نتيجة لظروف تتعلق بوفرة المواد الأولية و/أو انتقال الفئة المستهدفة و/أو ظهور منافسين و/أو ظهور تشريعات وقوانين جديدة. ونعرض فيما يلي أبرز معايير ومركزات المفاضلة بين المواقع المقترحة لإقامة المشروع الاستثماري، إلا أننا نشير إلى أن ترتيب ظهورها لا يعكس أهميتها ووزنها النسبي. وهنا سيتم عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات ذات العلاقة بهذه المعايير من باب المقارنة والاستفادة من أفضل الممارسات.

لا يوجد نظرية عامة تكون بمثابة أساس لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الموقع بحيث تطبق في جميع الحالات بغض النظر عن حجم المشروع والقطاع وطبيعة المنتج وعملية الإنتاج والفئة المستهدفة. ولا يوجد موقع مثالي حيث من الصعب أن يتوفر في مكان واحد كافة المزايا ويحقق كامل الشروط والمعايير اللازمة.

1.3 موقع المشروع والقرب من مدخلات الإنتاج والمواد الأولية

يرى الكثير من المتخصصين أن قرب موقع المشروع من المواد الأولية ضروري جداً، ويرتكزوا في ذلك على عدة مبررات يمكن وصفها في أغلب الحالات بأنها معقولة. ولكن البت في العلاقة بين الموقع ومصدر ومكان المواد الأولية (المحلية) يحتاج إلى مزيد من التحليل وإلى إجابة على عدد من التساؤلات التي تتعلق بالأمر التالية: (1) طبيعة المواد الأولية (مصنعة أو نصف مصنعة أو سلعة أو خدمة) (2) قابليتها للتخزين وتكاليف التخزين (3) تكاليف نقلها إلى المواقع البديلة (4) قابلية المواد الأولية للتلف بشكل عام أو أثناء النقل (5) أثر الموقع على الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية (مجملة التكاليف) (5) تكاليف نقل المنتج النهائي إلى السوق المستهدف (6) عدد الموردين ومدى السرعة في تلبية الاحتياجات من المواد الأولية.

وعليه، فإنه في حالات عديدة ينصح بأن يكون الموقع قريب من المواد الأولية وذلك لخفض التكاليف، لا سيما وأن القرب من السوق والفئات المستهدفة غير مهم بسبب أسلوب التوزيع غير المباشر الذي يستخدمه المشروع (البيع غير المباشر للعميل من خلال موزعين أو تجار الجملة). ولكن ثمة سؤال هام يظهر هنا، هل يمكن الاعتماد بشكل كامل على هذا العامل في اختيار موقع أو مكان المشروع؟ بالطبع الإجابة "لا"، خصوصاً إذا كان المشروع يعتمد على عدد كبير من المواد الأولية المتوزعة على مناطق عديدة (فأي المواقع سيختار؟)، أو إذا كان المشروع يعتمد على مدخلات إنتاج مستوردة، حيث أن ذلك يتأثر - كما سنرى لاحقاً - بحجم المشروع، وحجم السوق، والقطاع الذي يعمل فيه، وطبيعة المنتج (سلي أو خدمي)، وأسلوب التوزيع، وتوفر البنية التحتية والخدمات العامة، وتوفر العمالة الماهرة وسهولة وصولها إلى الموقع، وغيرها من العوامل الأخرى كالعامل السياسي والأمني. ويلخص الشكل رقم (16) أبرز المسائل التي يجب الانتباه لها عند اختيار الموقع ومدى قربها من المواد الأولية وبقية مدخلات الإنتاج.

الشكل رقم (16): موقع المشروع وقربه من مدخلات الإنتاج



هناك بعض المشروعات يستحيل أن يكون موقعها قريباً من سوق أو مصدر مدخلات الإنتاج مهما كان تأثير ذلك على التكاليف، ويعود ذلك لعوامل تتعلق بطبيعة المشروع وطبيعة المنتج ومكان السوق والفئة المستهدفة وتكاليف نقل المنتج وأسلوب التوزيع والتعامل المباشر مع الجمهور والروابط الأمامية والخلفية، وغيرها. لا يمكن الاعتماد على معيار القرب من المواد الأولية كمعيار وحيد ورتبسي لاختيار الموقع، بل يمكن إعطاءه وزن نسبي مرتفع لا سيما في المشروعات الصناعية.

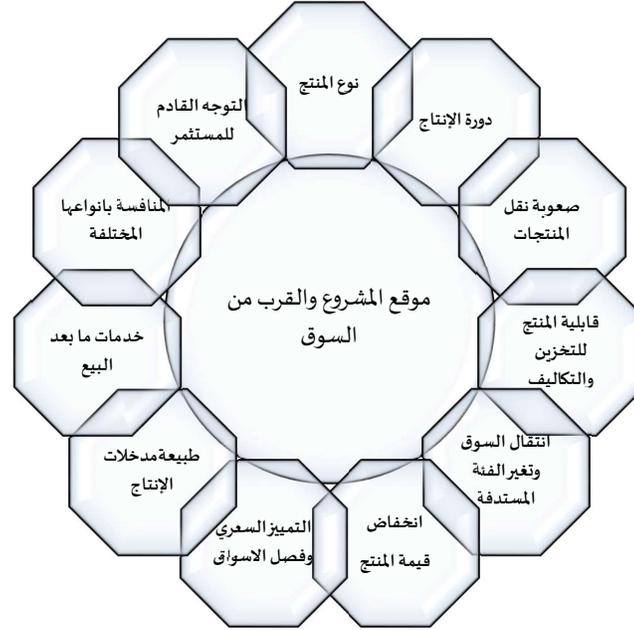
2.3 موقع المشروع والقرب من السوق والعملاء

تعتبر تكاليف نقل منتجات المشروع إلى الأسواق من العوامل الهامة التي تؤثر في اختيار الموقع المناسب للمشروع، ووصل الحال إلى التعميم بأن "هناك مجموعة من المشروعات لا يمكن أن تنجح وتستمر إذا كانت بعيدة عن السوق والعملاء". ويرى الكثيرون أن قرب المشروع من السوق يساعد في تقديم خدمات أفضل للعملاء والمستهلكين، وعلى توفير جزء كبير من تكاليف نقل المنتج. ويمكن القول إن هناك عدد من المسائل التي يجب مناقشتها عند الحديث عن علاقة الموقع بالسوق والعملاء والفئة المستهدفة، ومن أهمها:

- (1) نوع المنتج (سلعة أو خدمة) (2) قابلية المنتج للتخزين وتكاليف التخزين (3) مدى استقرار السوق المتاح في الموقع والحصة السوقية (4) مدخلات الإنتاج وتكلفة نقلها وتخزينها ومدى قابليتها للتلف (5) خدمات ما بعد البيع (6) قابلية المنتج للنقل واحتمالية التلف وتكاليف النقل (7) احتمالية دخول منافسين جدد (8) القدرة على تغيير آلية التسعير وأسلوب التوزيع والتسويق.

قد يكون الموقع في دولة والمستهلك في دولة أخرى، وهنا تختلف المعايير بحيث يتم التركيز على التكلفة والجودة من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمنتج.

الشكل رقم (17): موقع المشروع والقرب من السوق والعملاء



وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن بعض المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بات من المتعارف عليه أن موقعها يجب أن يكون في السوق وقريب من العملاء، وأن المهمة تكمن في اختيار الموقع الدقيق في السوق (وليس المفاضلة بين القرب من السوق أو القرب من مدخلات الإنتاج). ومن الأمثلة على ذلك الكثير من المشروعات التجارية والخدمية المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تستخدم أسلوب البيع المباشر (دون وسيط للمستهلك). كما تجدر الإشارة إلى أن بعض المشروعات لا داعي لوجودها بالقرب من السوق لا سيما وأنها لا تتعامل مع المستهلك بشكل مباشر (أسلوب التوزيع من خلال وسيط). ويبين الشكل رقم (17) أبعاد العلاقة بين موقع المشروع والسوق والعملاء. ويبين الشكل رقم (18) أبرز المسائل التي تتعلق بالعملاء وباختيار موقع المشروع.

بعض المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة موقعها يجب أن يكون في السوق وقريب من العملاء (المشروعات التجارية والخدمية البسيطة). والمهمة تكمن في اختيار الموقع الدقيق داخل السوق وقرب العملاء (وليس في المفاضلة بين القرب من السوق أو القرب من مدخلات الإنتاج).

الشكل رقم (18): قضايا تتعلق بموقع المشروع والعملاء

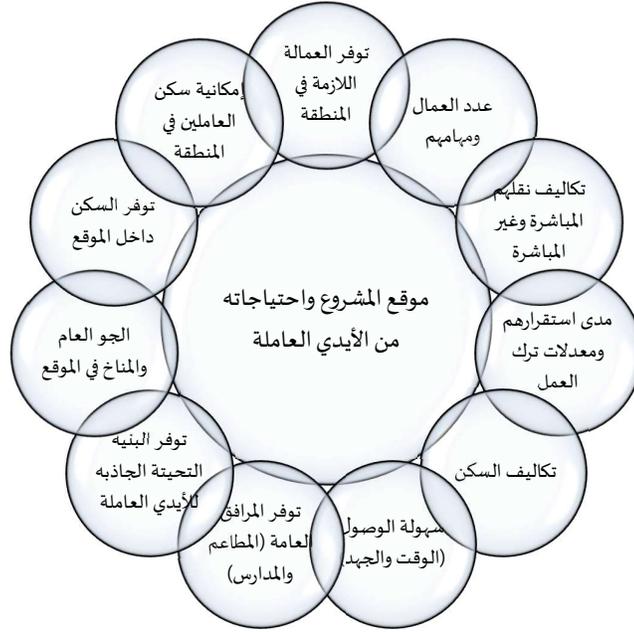
| | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| أفراد أم مؤسسات | عدد العملاء | القوة الشرائية | نمط الاستهلاك وأذواق المستهلكين |
| أسلوب وبدائل التوزيع والتسعير | مرونة الطلب على السلعة | استقرار العملاء | النفوذ إلى المناطق المجاورة- عملاء جدد |
| عدد وقوة المنافسين وتوزيعهم | الفرق بين العميل والمستهلك النهائي | فرص انتقال العملاء إلى أسواق أخرى | الولاء للمنتج |

إن مرتكزات قرار اختيار موقع المشروع الذي ينتج سلعة ما تختلف وبشكل كبير عن مرتكزات اختيار موقع المشروع الذي يبيع أو يوزع نفس السلعة، فقد يكون الأول قريب من المواد الأولية والثاني قريب من السوق والمستهلكين وذلك تبعاً لأسلوب التوزيع.

3.3 موقع المشروع وتوفر الأيدي العاملة

تتأثر عملية اختيار موقع المشروع بمدى القدرة على تلبية احتياجات المشروع من الأيدي العاملة اللازمة من موقع المشروع أو المناطق القريبة، كما تتأثر بمدى رغبة العمال بالانتقال إلى موقع المشروع بشكل دائم أو بشكل مؤقت، وهذا بدوره يعتمد على عوامل عديدة منها: (1) المسافة بين الموقع ومكان السكن (2) تكاليف الانتقال من وإلى الموقع (3) المخاطر المرافقة لعملية الانتقال لا سيما في أوقات الليل أو في الظروف الجوية الصعبة (4) بدلات الانتقال التي تدفع للعاملين (5) توفر البنية التحتية والخدمات العامة ونظام المواصلات واستمرارية الخدمات على مدار الساعة وبشكل يلائم ساعات وأوقات العمل (6) حجم النشاط في المنطقة والأمن والاستقرار وغيرها. وقد يؤثر اختيار موقع ما دون غيره على معدلات ترك العمل (سلباً أو إيجاباً)، وعلى تكاليف التدريب والتأهيل لتغطية النقص في الأيدي العاملة في الموقع الذي تم اختياره. وعلى الرغم من أهمية هذا العامل كواحد من محددات أو مرتكزات اختيار الموقع، إلا أن قوة تأثيره تعتمد على حجم المشروع وعدد العاملين، وطبيعة المنتج والعملية الإنتاجية، ودقة وتنوع التخصصات المطلوبة، وحجم وخصائص الأيدي العاملة المطلوبة وغيرها من العوامل. ويلخص الشكل رقم (19) أبرز المتغيرات ذات العلاقة بكل من موقع المشروع ومعيار توفر الأيدي العاملة.

الشكل رقم (19): موقع المشروع وتوفر القوى العاملة المباشرة وغير المباشرة



ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الأولية للمشروع والمواقع المقترحة يجب أن تشتمل على دراسة لخصائص سكان المنطقة، وتخصصات العاطلين عن العمل والمتاحين للعمل لاستكشاف مدى قدرة سوق العمل في المنطقة على تلبية احتياجات المشروعات من الأيدي العاملة المباشرة وغير المباشرة، وفي بعض الأحيان تعمل خصائص الأيدي العاملة في منطقة ما كعامل جذب للمستثمر سواء كان من القطاع العام أو الخاص، فكثيراً من نسمع أن مستثمر ما أقام مشروع في منطقة ما لتوظيف عدد من أبناء المنطقة. ويجب ألا ننسى أن اختيار الموقع وفقاً لهذا المعيار يؤثر في حجم الأجور وتكاليف الأيدي العاملة (غير الأجور)، إضافة إلى مخصصات التدريب والتأهيل وغيرها من بنود التكاليف المرتبطة بالعمالة.

يعتبر توفر الأيدي العاملة واستمراريتها في العمل وقبولها بالأجور السائدة في السوق من أبرز عوامل الجذب ومعايير المفاضلة بين المواقع المقترحة، لكنها ليست المعيار الأهم في الكثير من الحالات.

4.3 موقع المشروع وتوفر الأرض بالمساحات والمواصفات المناسبة

إن كثير من المشروعات الإستثمارية بأحجامها المختلفة تحتاج على مساحات كبيرة من الأراضي لإقامتها وتشغيلها وتطويرها، وقد ترتبط هذه المساحات بمناخ معين أو ظروف وأسعار معينة، فعلى سبيل المثال، تحتاج المشروعات الزراعية إلى مساحات كبيرة في كثير من الأحيان، ولكن في منطقة تمتاز بدرجات حرارة ورطوبة معينة. إن الاختيار السليم للموقع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار توفر الأرض بالمساحات والمواصفات المطلوبة وفقاً للدراسة الفنية للمشروع، أي الأرض اللازمة لإقامة المشروع وتوسعاته المستقبلية

(المبينة في خطة العمل ودراسة الجدوى)، وأن تكون هذه الأرض صالحة لإقامة مباني ومنشآت المشروع وكافة خدماته. وفي هذه الحالة يعتبر ثمن الأرض عاملاً ثانوياً في اختيار الموقع اعتماداً على حجم الاستثمارات الكلية للمشروع. ويبين الشكل رقم (20) أبرز المسائل المتعلقة بالمساحات المطلوبة وموقع المشروع.

الشكل رقم (20): أبعاد العلاقة بين موقع المشروع والمساحات والتصاميم العامة للمشروع

| | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------------|----------------------------------|
| المساحة اللازمة للبناء | المساحة اللازمة للسكن والعمليات غير المباشرة | مواقف العاملين | مواقف العملاء |
| المساحات اللازمة للتوسع المستقبلي | المساحات ومسألة الأمن والحماية | المساحة وعلاقتها بالسعر | المساحة المطلوبة والمناخ والتربة |

إن الاختيار السليم للموقع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار توفر الأرض بالمساحات والمواصفات المطلوبة وفقاً للدراسة الفنية للمشروع، وهذه المسألة لها أبعاد مالية واجتماعية وفنية. وقد يضطر المستثمر للجوء إلى مناطق بعيدة للحصول على المواصفات المطلوبة بسعر مقبول.

5.3 الموقع وتوفر وسائل النقل المختلفة

يعتبر معيار توفر وسائل النقل من المعايير المهمة في تحديد موقع العديد من المشروعات الاستثمارية التي تنطوي عمليات الإنتاج والتوزيع فيها على عمليات نقل سواء للمنتج أو للمواد الأولية والعمل. لذا، فإنه يجب اختيار الموقع الذي تتوفر فيه وسائل النقل المطلوبة وبأقل التكاليف. ولا يقتصر الحديث هنا عن توفر وسائل النقل البرية، بل البحرية والجوية في بعض الأحيان، كما لا يقتصر الحديث عن وسائل نقل المنتج والمواد الأولية، بل أيضاً عن وسائل النقل للعمالة والمستهلكين، أنظر الشكل رقم (21).

توفر وسائل النقل المختلفة يؤثر في الأوزان النسبية لمعايير القرب من السوق والمواد الأولية، ووسائل النقل للمنتجات، والمواد الأولية، والعملاء، والعمال، والموردين من وإلى المشروع.

الشكل رقم (21): أبعاد العلاقة بين موقع المشروع ومعيار توفر وسائل النقل

| | | | |
|--|---|---|-------------------------------|
| توفر وسائل نقل العمال من وإلى المشروع والتكلفة | نقل مدخلات الإنتاج إلى المشروع والتكلفة | نقل وتوزيع المنتجات إلى العملاء والتكلفة | سهولة وصول العملاء إلى الموقع |
| تنوع وسائل النقل وتوفرها على مدار الوقت | البنية التحتية اللازمة لوسائل النقل | وسائل نقل خاصة بالمشروع والتكلفة الراسمالية | عقود النقل والتكلفة |

6.3 الموقع وتوفر الخدمات العامة

تراعي خطوات اختيار موقع المشروع الاستثماري معيار توفر الخدمات العامة التي يحتاجها المشروع أو العاملين فيه وأسرههم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويبين الشكل رقم (22) أبرز الخدمات العامة التي تؤثر في اختيار الموقع ولو بشكل بسيط. وهنا نشير إلى أن أهمية هذا المعيار تزداد مع زيادة حجم المشروع وعدد العاملين فيه، كما تزيد في المشروعات العاملة في قطاع ما دون غيره، كالمشروعات الصناعية التي يحتاج الكثير منها إلى كميات كبيرة من الطاقة و/ أو محطات تصريف المياه.

الشكل رقم (22): موقع المشروع ومعيار توفر الخدمات العامة

| | | | |
|---------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| مصادر المياه | مصادر الكهرباء | صلاحية الشوارع وسهولة الانتقال | الحدائق العامة وأماكن الترفيه |
| شبكة المجاري والصرف الصحي | مصادر الوقود أو سهولة وصوله للموقع | خدمات الاتصالات | الخدمات التعليمية |

معيار توفر الخدمات العامة – الكهرباء والماء والاتصالات والصرف الصحي والبنية التحتية - من أبرز محددات اختيار الموقع، بل يمكن القول إنها من أبرز المعايير المستخدمة.

7.3 الموقع ومعيار الضرائب والحوافز الضريبية وغير الضريبية

تؤثر الضرائب التي تفرضها الحكومات على بعض المشروعات أو بعض المناطق في اختيار موقع المشروع، ومن جانب آخر قد تكون الحوافز الضريبية وغير الضريبية الممنوحة للمستثمرين في منطقة ما عامل جذب للكثير من المستثمرين الجدد إلى هذه المناطق، وهذا ما يحصل فعلاً، حيث يتوجه العديد من المستثمرين بمشروعاتهم إلى المناطق الصناعية أو المناطق التنموية للحصول على المزايا الممنوحة لمن يستقر في هذه المناطق.

8.3 الموقع والقوانين والتشريعات التنظيمية وخطط التطوير الحضري

تتضمن عملية المفاضلة بين المواقع المقترحة لأي مشروع دراسة ومراجعة للتشريعات والقوانين التي تخضع لها المناطق المقترحة لإقامة المشروع، فقد تؤثر القوانين في المنطقة على خطط البناء وشكل التصميم والتوسعات التي يحتاجها المشروع مستقبلاً. وهذا قد تكون التشريعات القائمة المعمول بها عامل جذب لبعض المشروعات في منطقة ما، وقد تكون عامل طرد للبعض الآخر.

9.3 موقع المشروع والقطاع الذي يعمل فيه

يعتبر القطاع الذي يعمل في إطاره المشروع الاستثماري، بغض النظر عن حجمه، من أبرز العوامل التي تؤثر في تحديد واختيار موقع المشروع، فالمشروع الصناعي يختلف عن المشروع الزراعي والتجاري والخدمي من حيث بعض القضايا والتفاصيل الفنية والإنتاجية والتسويقية، وهذا بدوره يتعكس على معايير اختيار موقع كل من هذه المشروعات. والملفت للانتباه أن هذه المعايير قد تختلف من فرع إلى آخر داخل القطاع الواحد، فهناك خصوصية لمشروعات الصناعات الكيماوية تختلف عن نظيراتها في مشروعات الصناعات الخشبية أو الإلكترونية أو الحرفية وهكذا. ويبين الشكل رقم (23) والشكل رقم (24) والشكل رقم (25) أهم المتغيرات التي تؤثر في اختيار موقع كل من المشروع التجاري والزراعي والصناعي على التوالي. ويلاحظ من هذه الأشكال وجود بعض المعايير المشتركة، إلا أن ثمة معايير خاصة بكل قطاع كما أشرنا سابقاً.

القطاع الذي يعمل فيه المشروع عامل مهم في تحديد الموقع لا سيما وأن طبيعة القطاعات الأكثر انتشاراً مختلفة إلى حد كبير لا سيما عند مقارنة الصناعة والزراعة بكل من التجارة والخدمات. وقد يرتبط موقع مشروع ما في قطاع ما بمشروع آخر في قطاع آخر إذا كان ثمة روابط أمامية وخلفية بين المشروعين.

الشكل رقم (23): بعض المتغيرات التي يجب التركيز عليها عند اختيار موقع المشروع التجاري

| | | | | |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|
| عقد الإيجار والمرونة | نوع المنتج - سلعة ام خدمة | نوع التجارة المرغوب فيها | حجم السوق والمبيعات المتوقعة | سهولة الوصول للموقع |
| التسهيلات الخاصة بمواقف السيارات | علاقة الأجرة والموقع بتكاليف الإعلان | البعد عن المتاجر الأخرى المنافسة | القيود الإدارية التي قد تجعل من الموقع المناسب غير مناسب | تاريخ الموقع التجاري |
| تركز الفئة المستهدفة - الزبائن | سعر الأرض والبناء والتملك | السوق وإمكانية دخول منافسين | أسلوب التوزيع والعلاقة من العملاء | طبيعة العملاء- فرد أم مؤسسة |
| موقع واضح للعيان والعملاء الجدد من خارج المنطقة | الموقع وإمكانية التوسع | استمرارية السوق | استقرار التشريعات المنظمة للمنطقة | مكان مخصص للزبائن |

الشكل رقم (24): بعض المتغيرات التي يجب التركيز عليها عند اختيار موقع المشروع الزراعي

| | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--|---------------------------|
| قربه من اسواق عناصر الانتاج الأخرى | الاسعار في حالة التملك | الموقع وأماكن تسويق المنتجات أو المصانع التحويلية | قرب المشروع من العمالة اللازمة | عدم وجود أية ملوثات بيئية تؤثر على كمية أو وجود المنتجات | الظروف الجوية من حرارة ورطوبة | قرب المشروع من الطرق ووسائل الاتصالات والنقل | وجود مساحة كافية من الأرض |
| سوق المنتج ومدة الصلاحية | تكاليف ومتطلبات التخزين | متطلبات تتعلق بالتربة | معدل تساقط الأمطار | التكامل والروابط الامامية والخلفية | موسمية الانتاج | دورة الانتاج | نوع المنتج |
| موقع يحافظ وفقاً للتشريعات | توفر العمالة باستمرار | الروابط الامامية والخلفية | وسائل الري عند الحاجة | أسلوب التوزيع- مباشر أو غير مباشر | نوع السوق- محلي ودولي | الاستمرارية | تكاليف النقل |

الشكل رقم (25): بعض المتغيرات التي يجب التركيز عليها عند اختيار موقع المشروع الصناعي

| | | | | | |
|------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| قربه من السوق | قربه من الموردين والمواد الأولية الرئيسية | قربه من العمالة الماهرة الرخيصة | قربها من مصادر الطاقة الكهربائية | القوانين والتعليمات المحلية والحوافز | نوع المنتج واساليب التوزيع |
| قربه من وسائل النقل الضرورية | الامور البيئية | العناقيد الصناعية والتشابك | البنية التحتية | اسلوب التوزيع والبيع والتكلفة | مصدر المواد الأولية وعددها |
| نوع المواد الأولية | التخزين والصلاحية | الأثار البيئية المتوقعة | سلعة نهائية ام وسيطة | السوق: المحلي ام الخارجي ام كلاهما | حجم المشروع وعدد العمال |
| التخصصات الدقيقة المطلوبة | الخدمات العامة | التخطيط الحضري واستمرارية الموقع | الخروج الآمن | إمكانات التوسع في نفس الموقع | |

10.3 عوامل أخرى

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل ومحددات أخرى تؤثر في اختيار الموقع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- عنصر الأمن والاستقرار.
- عدد المواقع المتاحة أمام رائد العمل والمستثمر.
- اعتبارات شخصية تتعلق برائد العمل (البعد عن المنزل والقرب من العائلة وساعات العمل المتقطعة والرقابة على العمال خارج أوقات الدوام والمواصلات والانتقال).
- موافقات والتراخيص والتشريعات البيئية.
- حجم النشاط الاقتصادي في المنطقة.
- عامل المناخ والتربة والاحتياجات الفنية.
- العادات والتقاليد في المجتمع المحلي.
- حجم الأصول الثابتة وتكلفتها وعملية التسييل.
- الخطط المستقبلية وإمكانية التوسع.
- توجهات التحول من نشاط إلى آخر.
- معيار التوطن والروابط الأمامية والخلفية.
- معيار المسؤولية الاجتماعية.
- سهولة الاستدلال على الموقع والوصول اليه ووضوحه للمارة.

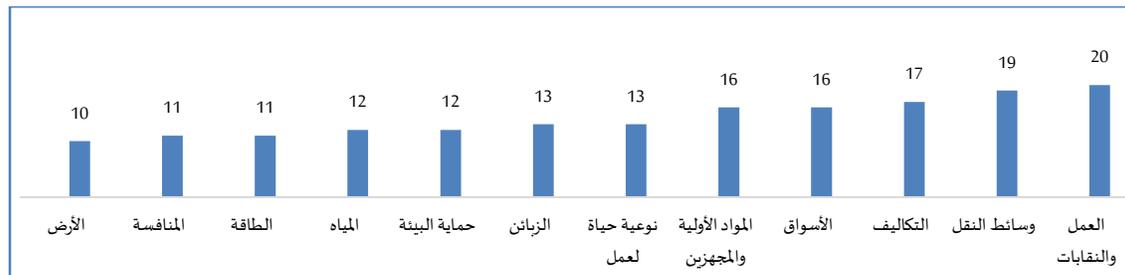
وخلص القول، فقد ظهرت عدة أفكار ومدارس مختلفة في مجال التعامل مع عملية اختيار موقع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتحديد مواصفاته وتفصيله، فبعض هذه المدارس تعتبر عوامل الطلب (المستهلك، وحجم ونمط استهلاك وخصائص الفئات المستهدفة) والعرض (المنافسين، وعددهم وميزتهم التنافسية، وآلية التسعير المتبعة، وجودة المنتج) وطبيعة المستهلك هي الأساس، ويعتبر البعض الآخر الموقع الأمثل هو الموقع الذي يترتب عليه أقل تكلفة (سواء كانت تكاليف رأسمالية أو تشغيلية)، بينما يذهب آخرون للقول أن الموقع الأمثل هو الذي يحقق أعلى الأرباح بغض النظر عن حجم التكاليف التشغيلية والرأسمالية. ويرى آخرون أن الموقع الأمثل يتحدد بمدى سهولة الوصول إليه من قبل العملاء أو الموردين. وقد ظهرت بعض الدراسات التي تشير إلى الدمج بين عاملين أو أكثر من العوامل السابقة مثل التكلفة وسهولة الوصول إلى الموقع وهكذا. وبين الجدول رقم (1) نتائج مسح قائمة كبيرة من الدراسات (27 دراسة) التي ناقشت مسألة اختيار الموقع من مختلف النواحي ولخصت محددات ومعايير اختيار الموقع للمشروعات الاستثمارية بغض النظر عن حجمها والقطاع الذي تعمل به. ويلاحظ من الجدول أن ثمة عوامل ومرتكزات مشتركة ومتكررة تضمنتها هذه الدراسات، وقد تم التطرق لها في هذه الورقة في الجزء السابق. كما يلاحظ أن عدد العوامل التي تضمنتها كل دراسة قد تراوح بين 1 إلى 12 عامل. ولزيد من التدقيق والتحليل، تم تحديد أكثر العوامل تكراراً في هذه الدراسات، وهذا يعكس أهمية هذه العوامل في تحديد الموقع، أنظر الشكل رقم (26). ويشير عدد النقاط المبينة أمام كل من العوامل قيد الدراسة إلى عدد الدراسات التي أكدت على أهمية هذا العامل أو المعيار في تحديد موقع المشروع. ويلاحظ من الشكل أن أبرز العوامل التي تؤثر في تحديد موقع المشروع تلك التي تتعلق بالعمال وتوفرهم بالتخصصات المختلفة وسهولة وصولهم إلى الموقع، وهذا بدوره يؤثر بشكل كبير في التكاليف التشغيلية. وجاء في المرتبة الثانية، مسألة توفر وسائل النقل سواءً للعمال أو لنقل المواد الأولية على المشروع أو لنقل المنتجات إلى السوق. أما أقل العوامل تكراراً في الدراسات التي تم مسحها فهو عامل المنافسة وعامل الأرض. وهنا أشير إلى أنه لا يوجد قائمة من المعايير والمرتكزات معتمدة عالمياً أو إقليمياً لاختيار الموقع الأمثل، بل إن الموضوع يخضع في كثير من الأحيان إلى أبعاد وظروف شخصية ودينية واجتماعية مع اهتمام بسيط بالجوانب الفنية والمالية، وهذا ما نجم عنه ارتفاع معدلات التعثر التي كان سببها الرئيسي سوء اختيار الموقع.

الجدول رقم (1): العوامل المؤثرة في قرار اختيار الموقع

| المؤلف | المواد الأولية والمجهزين | الأسواق | الزبائن | العمل | التكاليف | المنافسة | وسائط النقل | الأرض | المياه | الطاقة | حماية البيئة | نوعية حياة العمل | المجموع |
|-------------------------------|--------------------------|---------|---------|-------|----------|----------|-------------|-------|--------|--------|--------------|------------------|---------|
| الكبيسي، 1987 | * | * | | * | * | | * | * | * | * | * | * | 10 |
| Evans, 1997 | | | | * | | | * | | | | | * | 3 |
| Shafer & Meredith, 1998 | | * | | * | * | | * | | * | | * | | 6 |
| Martinich , 1999 | * | * | * | * | | | * | * | | | | | 7 |
| Melachrinoudio & Min, 1999 | * | | * | | | | * | | | | | | 3 |
| العلي ، 2000 | * | * | | * | | | * | | | | * | * | 7 |
| Dilworth , 2000 | | * | | * | * | | * | | * | * | * | * | 8 |
| Haksever, et.al., 2000 | | | * | | * | * | * | | | | | | 4 |
| Tan &Hsu, 2000 | | | * | | * | | | | | | | | 2 |
| Reid & Sanders, 2002 | * | | | * | * | * | | | | | | * | 6 |
| Davis, et.al., 2003 | | | | * | * | * | | | | | | | 3 |
| MacCarthy & Atthirwong , 2003 | * | | | * | * | * | * | | * | | | * | 6 |
| Russell& Taylor, 2003 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12 |
| Slack, et.al., 2004 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12 |
| جواد ، 2005 | * | * | | * | | | * | | | | | | 5 |
| رؤوف ، 2005 | * | * | * | * | * | | * | * | * | | | | 8 |
| الغزوي ، 2006 | * | * | * | | | * | | | | | | | 4 |
| Yuhua & Jianghai, 2006 | | | | * | * | | | | | | | | 1 |
| Balcik & Beamon, 2008 | * | | | * | * | | * | | | * | | | 5 |
| Baronchelli & Cassia, 2008 | | * | | | | | | | | | | | 1 |
| Finch, 2008 | | | | * | * | * | * | * | * | | | * | 6 |
| Heizer & Render, 2008 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12 |
| Hsieh & Shen, 2008 | * | * | | * | | | | | | | | | 2 |
| Jacobs & Chase, 2008 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12 |
| Stevenson, 2009 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12 |
| Alcacer & Zhao, 2010 | | | | * | | | | | | | | | 1 |
| Krajewski, et.al., 2010 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12 |

المصدر: مجيد، بلاسم، 2014

الشكل رقم (26): ملخص بأهم محددات اختيار موقع المشروع الاستثماري



4. بعض الأخطاء الشائعة في اختيار موقع المشروع وتصميمه وتجهيزه

أشرنا سابقاً إلى أن الاختيار غير السليم لموقع المشروع قد يكون سبباً في تعثره وإغلاقه أو انتقاله إلى موقع آخر، وفي كل الحالات يكون تأثير ذلك سلبياً على المشروع ورائد العمل. فيما يلي عرضاً لأهم الأخطاء الشائعة عند رواد الأعمال والمستثمرين عند اختيار موقع المشروع:

- إعطاء الأولوية للعوامل الشخصية والعائلية والاجتماعية بدلاً من العوامل الفنية والمالية والبيئية.
- عدم الاهتمام بموضوع استمرارية صلاحية موقع المشروع وقدرته على تحقيق أهداف المستثمر طويلة الأمد، فبعض المواقع قد تكون ممتازة إلا أن عوامل عديدة قد تجبر المستثمر على ترك الموقع مثل: مدة عقد الايجار، أو التشريعات والتخطيط العمراني، أو انتقال الفئة المستهدفة، أو دخول منافس شرس، أو غيرها.
- إغفال علاقة موقع المشروع وتكاليف تصميمه بمختلف عناصر دراسة الجدوى، فقد بيننا سابقاً أن الموقع يؤثر في جميع مكونات الدراسة التفصيلية.
- تجاهل تكاليف وصول المستهلك إلى الموقع على اعتبار أن المستثمر لا يدفع هذه التكاليف، وهنا تكلف على الوقت والجهد والتكاليف النقدية.
- المبالغة في تكاليف تهيئة الموقع وتجهيزه وعمل الديكورات، لا سيما تلك التي ترتبط في عملية الإنتاج ولا تؤثر في جودة السلعة أو الخدمة المنتجة.
- عدم المقارنة بين خيار الاستئجار أو التملك، فالتملك ليس دائماً الخيار الصحيح، والاستئجار كذلك. وهنا لا بد من مراعاة عدد من العوامل، أهمها: عمر المشروع، رأس المال المتاح، طبيعة المشروع، تكاليف الانتقال، خصائص المستثمر، الاستمرارية، وغيرها.
- اختيار الموقع الأقل أجرة أو سعراً، أي التركيز على عنصر التكلفة، وهذا يتجاهل الطرف الأخر من المعادلة وهو حجم الطلب والإيرادات المتوقعة.
- تجاهل سمعة الموقع عند المفاضلة بين عدد من المواقع، فبعض المشروعات قد تكون سمعتها وتاريخها التجاري في المنطقة عامل جذب، أو العكس.
- اختيار الموقع بعيداً عن المنافسين وعدم الاهتمام بالتوزيع الجغرافي للمستهلكين والفئات المستهدفة.
- النقل المستمر لموقع المشروع، وهذا يترتب عليه تكاليف إضافية وشكوك لدى المستهلكين.
- تجاهل عنصر التسويق والاعتماد على مميزات الموقع كأداة تسويقية.
- عدم مراعاة العادات والتقاليد لأبناء المنطقة التي يتم تنفيذ المشروع فيها، فقد تكون هذه العادات جاذبة وتعزز نشاط المشروع، وقد تكون طاردة لنوع معين من المشروعات وتقلل من فرص الاستمرارية.
- تجاهل العلاقة بين موقع المشروع وأسلوب التوزيع وتكاليف التسويق والتوزيع.

- عدم الإلمام بالتشريعات والقوانين التي تؤثر في اختيار الموقع واستمراريته، وعدم الاهتمام بخطط التطوير في المنطقة التي يعمل بها المشروع.
- تجاهل ساعات العمل على مدار اليوم وقدرة العمال في الانتقال من وإلى الموقع.
- عدم الاستفادة من التجارب السابقة سواء كانت ناجحة أو متعثرة.
- عدم الانتباه إلى أهمية توفر الخدمات العامة في الموقع وتكلفتها.
- عدم الاهتمام بالعوامل التي قد تؤدي إلى نقل المشروع إلى موقع آخر، سواء كانت فنية أو بيئية أو اقتصادية.
- إغفال علاقة الموقع وحجم المشروع بهيكل التكاليف الرأسمالية والتشغيلية وعلاقة ذلك بسهولة الحصول على التمويل وتكلفة التمويل.
- عدم وضع أية احتمالية للخروج من السوق (ترك الموقع) أو الانتقال من مكان إلى آخر ضمن خطة العمل ودراسة الجدوى.
- عدم الاهتمام بمدى صعوبة أو سهولة الوصول للموقع من قبل المستهلك أو المورد.
- تجاهل مسألة المواقف الخاصة بالعملاء والموردين وسهولة التحميل والتنزيل.
- إغفال خصائص العملاء من حيث النوع الاجتماعي والعمر ومسألة الوصول إلى المشروع.
- عدم مراعاة مسألة سهولة دخول المنطقة والخروج منها.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير مجال المشروع والإنتاج وتغيير الفئة المستهدفة.
- الاهتمام بالموقع والمكان دون أخذ المساحة بعين الاعتبار وتأثير ذلك على التكاليف التشغيلية والرأسمالية.
- الاهتمام بالمدى القصير وليس بالمدى الطويل.
- عدم إعطاء تفاصيل عملية الإنتاج والتخزين الاهتمام اللازم عند اختيار موقع المشروع أو موقع التخزين.
- عدم إعطاء البعد الهندسي للموقع الأهمية الكافية.
- عدم إعطاء أهمية لفكرة التشبيك والقرب من المشروعات ذات العلاقة.

5. أسباب انتقال المشروع وتغيير الموقع

- يلجأ رائد العمل والمستثمر في كثير من الأحيان إلى نقل موقع المشروع لأسباب مالية واقتصادية واجتماعية وبيئية وتشريعية وأمنية، وفيما يلي عرضاً لأهم أسباب تغيير الموقع:
- العائد المتوقع في الموقع الجديد أعلى من الموقع الحالي.
 - رغبة المستثمر بتعديل الأخطاء التي ارتكبها عند اختيار الموقع الحالي.
 - تغيير مدخلات الإنتاج وانتقال موقعها وتغيير مصدرها.

- التغيير في الطلب وتراجع الحصص السوقية بشكل غير قابل للتعويض مما أثر على القدرة على الاستمرارية.
- تغيير أو تعديل التشريعات والقوانين والحوافز.
- تكوين ائتلافات مع مشروعات أخرى.
- انفصال المستثمرين.
- التوسع لأسباب مختلفة.
- تغيير مجال الإنتاج بالكامل، الأمر الذي يجعل من الموقع الحالي موقع غير مناسب للنشاط الجديد.
- محاولة تقليل تكاليف الإنتاج.
- البحث عن أسواق أكبر وأنماط استهلاكية مختلفة.
- أسباب اجتماعية ودينية وأسرية.
- التعثر ونقص السيولة الأمر الذي يحتم الانتقال إلى موقع آخر أقل تكلفة.
- تغيير نمط الملكية، حيث يمكن أن ينتقل من موقع مستأجر إلى موقع مملوك بالكامل أو العكس.
- تردي البنية التحتية واهتلاكها، الأمر الذي يؤثر في العمليات التشغيلية والتكاليف.
- تغيير أسلوب الإنتاج والحاجة إلى مساحات ومواصفات إضافية.
- عدم القدرة على التوسع في الموقع الحالي.
- ارتفاع الإيجار في الموقع الحالي.
- الرغبة في التوطن والتشبك مع المشروعات ذات العلاقة.
- الانتقال من العمل في المنزل إلى السوق.
- تغيير أسلوب التوزيع.
- الاعتماد على التصدير بشكل كلي.
- تغيير الأوضاع الأمنية.

وفي نهاية هذا التحليل، نرى أنه من الضروري أن يقوم رائد العمل أو المستثمر بالإجابة على قائمة من الأسئلة بشكل عقلائي ومدروس من أجل الوصول إلى اختيار أمثل لموقع المشروع المزمع تنفيذه. ومن الأمثلة على هذه الأسئلة ما يلي: (1) ما مدى سهولة وصول الموردين والعملاء إلى الموقع مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة؟ (2) هل تتوفر في الموقع المساحات المطلوبة في الدراسة الفنية؟ (3) هل تتوفر مساحات إضافية عند اللزوم كما وقف السيارات والتحميل والتنزيل وسكن العمال؟ (4) هل للعمليات الإنتاجية آثار بيئية على المجتمع المحلي؟ وهل يمكن معالجتها؟ (5) هل يمكن الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة؟ (6) ما إمكانية التوسع في المستقبل في نفس الموقع؟ (7) هل يمكن اللجوء لتغيير الموقع في المستقبل؟

(8) أيهما أفضل خيار الاستئجار أم التملك؟ (9) هل تتوفر كامل الخدمات والمرافق العامة اللازمة للمشروع والعاملين فيه؟ (10) هل تختلف معايير المفاضلة حسب القطاع؟ (11) ما نتيجة بُعد موقع المشروع عن منزل رائد العمل وتأثير ذلك على المتابعة؟ (12) هل الأولوية لخفض التكاليف أم الإيرادات، أم تعظيم الأرباح؟ (13) هل فكرت بالعوامل الدينية والاجتماعية؟ (14) هل من علاقة بين الموقع وساعات العمل؟ (16) هل هناك إمكانية للتوسع في نفس المكان؟ (17) ما قدرة المشروع على الاستمرارية في الموقع؟ وللمزيد من التساؤلات الهادفة والهامة التي تساعد في اتخاذ قرار اختيار الموقع، يبين الشكل رقم (27) ملخص لأبرز المعايير والعوامل والمرتكزات التي يجب مراعاتها قبيل اختيار موقع المشروع.

الشكل رقم (27): ملخص بأهم محددات اختيار موقع المشروع الاستثماري

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|
| مسألة التمويل | وسائل النقل | خطط التوسع المستقبلية | المدى الطويل والمدى القصير | التشريعات الطارئة | التشريعات والحوافز الجاذبة | المنافسة | أسلوب التوزيع | القرب من السوق والمستهلكين | القرب من المواد الأولية |
| الاستقرار الأممي | الأثار البيئية | طبيعة المنتج | طبيعة العملية الانتاجية | القطاع الذي يعمل فيه | حجم المشروع | العادات والتقاليد والمجتمع المحلي | العوامل الشخصية | الفئة المستهدفة | التشبيك والتوطن |
| الروابط الأمامية والخلفية | التوطن والتشبيك | فرص الانتقال إلى مكان آخر | استراتيجية الإغلاق | المناخ والتربة | حجم النشاط في المنطقة | التراخيص ومزاولة العمل | هيكل التمويل | توفر الأيدي العاملة | عدد المواقع المتاحة |
| طبيعة العملاء (فرد أم مؤسسة) | التدفقات النقدية | الاستثمار أم التملك | نسبة تكلفة الموقع إلى المجموع | عدد المواد الأولية وتنوع مصادرها | حجم السوق (محلي أم خارجي) | التكاليف الرأسمالية والتشغيلية | وسائل النقل | سهولة الاستدلال على الموقع | المسؤولية الاجتماعية |
| النمط الاستهلاكي للمجتمع المحلي | مستوى الابتكار في المنتج | هيكل التكاليف | دراسة البدائل فنياً | التحليل الرباعي للمواقع المقترحة | التكاليف غير المباشرة للموقع | معدل استقرار العمالة | دراسة البدائل مالياً | المنافسة المتوقعة في المستقبل | المساحة والمواقف |

وخلاصة القول، لا بد من التأكيد على ما جاءت به نتائج العديد من الدراسات المتخصصة، وعلى ما تمخضت عنه تجارب الكثير من رواد الأعمال والمستثمرين، حول مدى حساسية قرار اختيار موقع المشروع وتفصيل تصميمه وتهيئته، وضرورة توخي الدقة والموضوعية والعقلانية أثناء عملية المفاضلة بين المواقع المتوفرة. كما أنه لا بد من فهم عميق لمستوى العلاقة بين قرار اختيار الموقع ومختلف مكونات دراسة الجدوى التفصيلية، وهذا بدوره يعكس تأثير القرار على كل من هيكل الإيرادات السنوية، والتكاليف التشغيلية، وحجم التكاليف الرأسمالية المختلفة، ويؤثر بالتالي على قرار الاستثمار. ونشير أيضاً إلى أن محددات ومركزات اختيار موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بعدد كبير من العوامل، منها: ما يتعلق برائد العمل وخصائصه ورغباته، ومنها ما يرتبط بالمشروع والقطاع الذي يعمل به وحجمه وطبيعة المنتج وعملية الإنتاج وأسلوب التوزيع، ومنها ما يرتبط بعوامل اقتصادية واجتماعية وبيئية وقانونية ودينية. وعليه، فإنه لا يوجد قائمة نهائية تحدد معايير ومحددات ومركزات اختيار الموقع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك بسبب تنوع خصائصها ومنتجاتها وقطاعاتها وأساليب الإنتاج ومتطلباته. فعندما تظهر دراسة تحدد قائمة من هذه العوامل ويعتقد الكثيرون أنها الأفضل والأشمل، تأتي دراسة جديدة تضيف إلى هذه القائمة عوامل جديدة وتقلل من أهمية عوامل أخرى. وعليه، لا بد من مزيد من الجهود من الجهات ذات العلاقة لتعزيز مستوى كفاءة توزيع الاستثمارات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما يجب استغلال موضوع موقع المشروع وتوزيع الاستثمار لتحقيق مجموعة الأهداف المرتبطة بالتوازن التنموي وجهود التنمية المحلية. ونختم بحقيقة مفادها أنه من الصعب التوصل إلى قائمة من المعايير والمركزات التي يمكن من خلالها اختيار الموقع الأمثل للمشروع، وإن وجدت فإن الأوزان النسبية لهذه المعايير حتماً ستتغير. ولكم ما قدمناه في هذه الورقة أساس متين يمكن الارتكاز عليه بشكل كبير.

لا يوجد قائمة محددة ونهائية تبين محددات اختيار الموقع المناسب للمشروع الاستثماري وتحدد الأهمية النسبية لكل من هذه المحددات مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المشروع والقطاع وطبيعة عملية الإنتاج وطبيعة المنتج، وإنما هناك توصيات ومقترحات عامة بهذا الخصوص.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- جواد، طالب حسن، 2005، اختيار الموقع الامثل لمعمل خرسانة شركة المشاريع النفطية في الجنوب، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 7، العدد 2.
- حيدر عدنان أمير، العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع الصناعي وأثر ذلك على تلوث البيئة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، الفصل الأول، 2102.
- رؤوف، رعد عدنان، 2005، علاقة وأثر مضامين التسويق الاخضر وعوامل تحديد موقع المشروع: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ننوي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد.
- صباح النجار وشفاء بلاسم، تقييم معايير اختيار الموقع، مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، 2014.
- عبدالقادر الأعوج، اختيار موقع المشروع: أهمية وعوامل وأساليب مفاضلة، مجلة كلية الدراسات العليا في الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد 1، إبريل 2018.
- العزاوي، محمد، 2006، الإنتاج وإدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العلي، عبد الستار محمد، 2000، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- غنيم، عثمان محمد، 2009، مقدمة في التخطيط التنموي والاقليمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، 1987، أهمية اختيار موقع المشروع الصناعي: دراسة تطبيقية على معامل السمنت في العراق، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق.
- الكناني، كامل كاظم بشير، 2008، دارسات في نظرية الموقع الصناعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، 2009، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، 2004، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الموسوي، منعم جلوب زمير، 1993، مدخل حديث في إدارة الإنتاج والعمليات، زهران للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- ADA, Erhan., Kazancoglu, Yigit., and Ozkan, Gul., 2005, The plant Location problem by An Expanded Linear Programming Model, The 7th Balkan conference on Operational Research, Romania, BACOR 05, P: 1-12 .
- Agarwal, Gopal and Vijayvargy, Lokesh., 2011, Designing of Multi- Commodity, Multi Location Integrated Model for Effective Logistics Management, Proceedings of the International Multi-conference of Engineers and Computer scientists , Honkong, March 16-18, Vol.2, P: 978-988 .
- Alcacer, Jnan and Zhao, Minyuan, 2009, Local R & D strategies and Multi-Location Firms: The Role of Internal Linkages, working Paper Harvard Business School.
- Balcik, B. and Beamon, B.M., 2008, Facility Location in Humanitarian Relief, International Journal of Logistics: Research and Application, Vol.11, No.2, P:101-121.
- Baronchelli, Gianpaolo and Cassia, Fabio, 2008, Internationalization of the Firm: Stage Approach vs. Global Approach, Global conference on Business & Economics, October 18-19, P: 1-33.
- Chon, Tsung-Yu., Hsu, Chia-Lun., and Chen, Mei - Chyi, 2008, A Fuzzy Milt-Criteria Decision Model for International Tourist Hotels Location Selection, International Journal of Hospitality Management, Vol.27, P: 293-301.
- Delmaire, Hugues., Diaz, Juan A., Fernandez, Elena., and Ortega, Maruja, 1999, Comparing New Heuristics for the Pure Integer Capacitated Plant Location problem, Investigation operative, Vol.8, No.1,2,3, P: 217-220.
- Dias, Joana., Captive, M. Eugenia., and Climaco, Joao, 2008, A memetic Algorithm for Multi - Objective Dynamic Location problem, Journal club optima Vol.42, P: 221-253.
- Golmohammadi, Vahidreza. Afshari, Hamid., Hasanzaden, Amir., and Rahimi, Meisam, 2010, A Heuristic approach for Designing a Distribution network in supply chain system, African Journal of Business Management, Vol.4, No.3, P:308-311 .
- Hahn, Eugene., Doh, Jonathan P., and Buny aratavej, kraiwinee, 2009, The Evolution of Risk information Systems off shoring: The Impact of Home country Risk, Firm Learning, and Competitive Dynamic, MIS Quarterly, Vol.33, No.3, P:597-616 .
- Hsieh, Meng-fen and Shen, Chung-Hua, 2008, Factors Influencing the foreign Entry Mode of Asian and Latin American Banks, The service Industries Journal, Vol.30, No.14, P: 2355-2365.

- Kumral, M. and Dimitrakopoulos, R., 2008, Selection of waste Dump sites using a Tabu search Algorithm, *The Journal of the southern African Institute of Mining and Metallurgy*, Vol.108, P: 9-13.
- McCarthy, Bart and Atthirawong, walaiak 2001, Critical Factors in International Location Decisions Adelphi-study, *Proceeding of the Annual Conference of the operations & production Management Society*, P: 1-7.
- Melchrinondis, Emanuel and Min, Hokey, 2000, The Dynamic Relocation and Phase-out of A hybrid, two-Echelon plant /warehousing Facility: A multiple objective Approach, *European Journal of operations Research* Vol.123, Iss.1, P:1-15.
- Noorllahi, Younes and Itoi, Ryuichi, 2008, GM-GRE: An Integration Method for Geothermal potential site selection, 30th Anniversary workshop, August 26-27, P:1-20.
- Tan, Lin-Ti and Hsu, song-ken, 2000, production Location under Technology uncertainty, *Environment and planning A*, Vol.32, P: 445-454.
- Vazquez, Manuel, and whittey, L. Darrell., 2000, A Hybrid Genetic Algorithm for the Quadratic Assignment problem, *GECCO: proceedings of the Genetic and Evolutionary computation conference*, P: 1-8.
- Yang, Zhongzhen., Liu, chong., and Song, xiangqun, 2005, optimizing the Scale and Spatial Location of city Logistics Terminals, *Journal of the Eastern*.
- Yuhua, Zhang & Jianghai, HE, 2008, Research on The Location – allocation Decision Model from the supply chain perspective in Reverse Logistics Network, *Logistics Research and practice in china*, P: 514-520.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

| العنوان | المؤلف | رقم العدد |
|---|----------------------|------------------|
| مفهوم التنمية | د. محمد عدنان وديع | الأول |
| مؤشرات التنمية | د. محمد عدنان وديع | الثاني |
| السياسات الصناعية | د. أحمد الكواز | الثالث |
| الفقر: مؤشرات القياس والسياسات | د. علي عبدالقادر علي | الرابع |
| الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها | أ. صالح العصفور | الخامس |
| استهداف التضخم والسياسة النقدية | د. ناجي التوني | السادس |
| طرق المعاينة | أ. حسن الحاج | السابع |
| مؤشرات الأرقام القياسية | د. مصطفى بابكر | الثامن |
| تنمية المشاريع الصغيرة | أ. حسّان خضر | التاسع |
| جداول المخلاتات المخرجات | د. أحمد الكواز | العاشر |
| نظام الحسابات القومية | د. أحمد الكواز | الحادي عشر |
| إدارة المشاريع | أ. جمال حامد | الثاني عشر |
| الإصلاح الضريبي | د. ناجي التوني | الثالث عشر |
| أساليب التنبؤ | أ. جمال حامد | الرابع عشر |
| الأدوات المالية | د. رياض دهاال | الخامس عشر |
| مؤشرات سوق العمل | أ. حسن الحاج | السادس عشر |
| الإصلاح المصرفي | د. ناجي التوني | السابع عشر |
| خصخصة البنى التحتية | أ. حسّان خضر | الثامن عشر |
| الأرقام القياسية | أ. صالح العصفور | التاسع عشر |
| التحليل الكمي | أ. جمال حامد | العشرون |
| السياسات الزراعية | أ. صالح العصفور | الواحد والعشرون |
| اقتصاديات الصحة | د. علي عبدالقادر علي | الثاني والعشرون |
| سياسات أسعار الصرف | د. بلقاسم العباس | الثالث والعشرون |
| القدرة التنافسية وقياسها | د. محمد عدنان وديع | الرابع والعشرون |
| السياسات البيئية | د. مصطفى بابكر | الخامس والعشرون |
| اقتصاديات البيئة | أ. حسن الحاج | السادس والعشرون |
| تحليل الأسواق المالية | أ. حسّان خضر | السابع والعشرون |
| سياسات التنظيم والمنافسة | د. مصطفى بابكر | الثامن والعشرون |
| الأزمات المالية | د. ناجي التوني | التاسع والعشرون |
| إدارة الديون الخارجية | د. بلقاسم العباس | الثلاثون |
| التصحيح الهيكلي | د. بلقاسم العباس | الواحد والثلاثون |
| نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T | د. أمل البشبيشي | الثاني والثلاثون |
| الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف | أ. حسّان خضر | الثالث والثلاثون |
| محددات الاستثمار الأجنبي المباشر | د. علي عبدالقادر علي | الرابع والثلاثون |
| نمذجة التوازن العام | د. مصطفى بابكر | الخامس والثلاثون |
| النظام الجديد للتجارة العالمية | د. أحمد الكواز | السادس والثلاثون |
| منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها | د. عادل محمد خليل | السابع والثلاثون |
| منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات | د. عادل محمد خليل | الثامن والثلاثون |
| منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل | د. عادل محمد خليل | التاسع والثلاثون |
| النمذجة الاقتصادية الكلية | د. بلقاسم العباس | الأربعون |
| تقييم المشروعات الصناعية | د. أحمد الكواز | الواحد والأربعون |
| مؤسسات والتنمية | د. عماد الإمام | الثاني والأربعون |
| التقييم البيئي للمشاريع | أ. صالح العصفور | الثالث والأربعون |
| مؤشرات الجدارة الائتمانية | د. ناجي التوني | الرابع والأربعون |

| | | |
|-------------------------|----------------------|---|
| التاسع والثمانون | د. إبراهيم أونور | فعالية أسواق الأسهم العربية |
| التسعون | د. حسين الأسرج | المسئولية الاجتماعية للشركات |
| الواحد والتسعون | د. وليد عبد موله | البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية |
| الثاني والتسعون | د. أحمد الكواز | مناطق التجارة الحرة |
| | | تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: |
| الثالث والتسعون | د. رياض بن جليلي | الخصائص والتحديات |
| الرابع والتسعون | د. إبراهيم أونور | تذبذب أسواق الأوراق المالية |
| الخامس والتسعون | د. محمد أبو السعود | الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي |
| السادس والتسعون | د. رياض بن جليلي | مؤشرات النظم التعليمية |
| السابع والتسعون | د. وليد عبد موله | نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة |
| الثامن والتسعون | د. بلقاسم العباس | حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية |
| التاسع والتسعون | د. رياض بن جليلي | تمكين المرأة من أجل التنمية |
| المائة | د. إبراهيم أونور | الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية |
| المائة وواحد | د. أحمد الكواز | نظام الحسابات القومية لعام 2008 |
| | | تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية |
| | | والنامية |
| المائة واثنان | د. بلقاسم العباس | الطبقة الوسطى في الدول العربية |
| المائة وثلاثة | د. علي عبدالقادر علي | كفاءة البنوك العربية |
| المائة وأربعة | د. وليد عبد موله | إدارة المخاطر في الأسواق المالية |
| المائة وخمسة | د. إبراهيم أونور | السياسات المالية المحابية للفقراء |
| المائة وستة | د. وليد عبد موله | السياسات الاقتصادية الهيكلية |
| المائة وسبعة | د. أحمد الكواز | خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس |
| المائة وثمانية | د. رياض بن جليلي | التعاون الخليجي |
| | | تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية |
| المائة وتسعة | د. بلقاسم العباس | سياسات العدالة الاجتماعية |
| المائة وعشرة | د. وليد عبد موله | السياسات الصناعية في ظل العولمة |
| المائة والحادي عشر | د. بلقاسم العباس | ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك |
| | | المركزية |
| المائة والثاني عشر | د. وشاح رزاق | التخطيط والتنمية في الدول العربية |
| المائة والثالث عشر | د. حسين الطلافحة | التخطيط الاستراتيجي للتنمية |
| المائة والرابع عشر | د. وليد عبد موله | سياسات التنافسية |
| المائة والخامس عشر | أ. صالح العصفور | منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف |
| المائة والسادس عشر | د. محمد أمين لزعر | الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية |
| | | والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة |
| المائة والسابع عشر | أ. بلال حموري | شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي |
| المائة والثامن عشر | د. أحمد الكواز | الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية |
| المائة والتاسع عشر | د. محمد عمر باطويح | اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية |
| المائة والعشرون | د. أحمد الكواز | حدود السياسات الاقتصادية |
| المائة والواحد والعشرون | د. محمد أمين لزعر | التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي |
| المائة والثاني والعشرون | د. ايهاب مقابله | الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة |
| المائة والثالث والعشرون | د. فهد الفضالة | التدريب وبناء السلوك المهني |
| المائة والرابع والعشرون | د. فيصل حمد المناور | المخاطر الاجتماعية |
| المائة والخامس والعشرون | د. ايهاب مقابله | خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة |
| المائة والسادس والعشرون | د. وليد عبد موله | رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية: |
| | | حالة الدول العربية |

| | | |
|--------------------------|--------------------|---|
| المائة والثامن والعشرون | د. نواف أبو شمالة | الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية |
| المائة والتاسع والعشرون | د. أحمد الكواز | النمو الشامل |
| المائة والثلاثون | د. نواف أبو شمالة | تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى |
| المائة والواحد والثلاثون | د. أحمد الكواز | تطوير تمويل التنمية |
| المائة والثاني والثلاثون | د. إيهاب مقابله | البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة |
| المائة والثالث والثلاثون | د. فيصل المناور | تمكين المرأة العربية في المجال التنموي |
| المائة والرابع والثلاثون | د. إيهاب مقابله | حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة |
| المائة والخامس والثلاثون | د. محمد أمين لزعر | الدول العربية وتنوع الصادرات |
| المائة والسادس والثلاثون | د. إيهاب مقابله | الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة |
| المائة والسابع والثلاثون | د. إيهاب مقابله | برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة |
| المائة والثامن والثلاثون | أ.د. حسين الطلافحه | من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية |
| المائة والتاسع والثلاثون | أ. عمر ملاعب | المستدامة 2030: التقييم والمستجدات |
| المائة والأربعون | د. نواف أبو شمالة | السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة |
| المائة والواحد والأربعون | د. فهد الفضالة | الجدارة في العمل |
| المائة والثاني والأربعون | د. محمد باطويح | التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة |
| المائة والثالث والأربعون | د. عوني الرشود | التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة |
| المائة والرابع والأربعون | د. إيهاب مقابله | المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة |
| المائة والخامس والأربعون | د. علم الدين بانقا | تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017) |
| المائة والسادس والأربعون | د. فيصل المناور | العمل التطوعي والتنمية |
| | أ. عبدالله بوعجيلة | مرتكزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة |
| | د. إيهاب مقابله | |

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

24844061 : (965)24843130 : (965)24842935 : 

 : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا:     

