

التقييم الاقتصادي (من وجهة نظر الدولة)

تنفيذ أي مشروع اقتصادي يستهدف:

- تحقيق الربح إذا كان صاحب المشروع هو الفرد.
- أو تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع من وجهة نظر الدولة.
- وفي كلا الحالتين هناك بعض المعايير المتعارف عليها للحكم على مدى جدوى المشروع (أي أن تلك المعايير تستخدم في الحالتين) وأهمها ثلاثة:
- نسبة المنافع للتكاليف.
- القيمة الحالية لصافي منافع المشروع.
- معدل العائد الداخلي للمشروع.

مبررات التحليل الاقتصادي للمشروع وخصائصه

- 1- يلغي التحليل الاقتصادي بنود كاملة سواء منها ما يدخل خزينة المشروع أو ما يخرج منها، حيث يستهدف التعرف على الموقف الحقيقي للمشروع من الناحية الاقتصادية.
- 2- يلغي التحليل الاقتصادي البنود المتعلقة بما يسمى بالتحويلات النقدية (المدفوعات التحويلية)، التي تتم بين المشروع والمجتمع (وهي تمثل بنود أساسية في التحليل المالي).
- 3- يستهدف التحليل الاقتصادي الوصول للقيم الحقيقية للسلع والخدمات التي يتم التعامل فيها بينما التحليل المالي يستخدم المعطيات التي يتم التعامل بها.
- 4- عدم وجود توازن على مستوى الاقتصاد القومي يعطي للموارد قيمة غير حقيقية:
- وجود بطالة يعني أن إنتاجية العامل الحدية لا تتساوى مع الأجر الحقيقي الذي يعطى له.
- عدم تساوي الاستثمار مع الادخار يجعل سعر الفائدة لا يعكس الاستخدام الأمثل للنقود.
- وجود التضخم لا يعطي حقيقة الأسعار.
- 5- كذلك فإن التحليل الاقتصادي يستمد ضرورته من الآثار غير المباشرة للمشروع والتي يهملها التحليل المالي.
- 6- عدم وجود سعر صرف حقيقي للعملة المحلية وما قد يترتب على المشروع من الاستغناء عن بعض السلع المستوردة (بدائل الواردات) أو تصدير بعض إنتاج المشروع، يتطلب تحليلاً اقتصادياً يعكس ما يحققه المشروع من آثار اقتصادية مقومة بأسعار الصرف الحقيقية للعملة الأجنبية ولذا يستخدم:
- سعر صرف الظل.
- سعر المساواة للاستيراد.

- سعر المساواة للتصدير .

أسعار الظل

ويعرف سعر الظل بأنه السعر الذي يعكس القيمة الحقيقية للسلعة أو الخدمة، وهو المستخدم في التحليل الاقتصادي.

سعر الظل للأرض:

ويتمثل في مقدار ما يفقده المجتمع نتيجة استخدام عنصر الأرض في المشروع (وفقا للنظرية الاقتصادية) قيمة الناتج الحدي للأرض بدون المشروع "أي المضحى به نتيجة إقامة المشروع" أو

- الأيجار السنوي إذا ما كانت منتجة بدون المشروع ويصعب تقدير قيمة الناتج الحدي.

- وإذا كانت مؤجرة فيستخدم الأيجار المدفوع سنويا كسعر ظل.

- وإذا كانت الأرض غير منتجة فسعر الظل في هذه الحالة يساوي صفر.

- وإذا كانت الأرض مملوكة ومستغلة بدون المشروع فسعر الظل هو صافي العائد المتوقع من الأرض بدون المشروع.

سعر الظل لعنصر العمل:

يمثل نفقة الفرصة البديلة لعنصر العمل، أي ما يفقده المجتمع نتيجة انتقال عنصر العمل من مكان استخدامه السابق إلى المشروع.

أي الناتج الحدي لعنصر العمل بدون المشروع (بافتراض سيادة سوق المنافسة التامة، بمعنى أن أجر العامل يتساوى مع إنتاجه الحدي).

سعر الظل لإنتاج (إحلال واردات)

يحسب على أساس سعر المساواة للاستيراد.

أسعار الظل للمدخلات:

- مدخلات مستوردة:

سعر الظل لها يحسب على أساس سعر المساواة للاستيراد.

- مدخلات منتجة محليا وليس لها تجارة دولية:

أي تنتج للاستخدام المحلي فقط، وسعر الظل لها هو سعر السوق وهو نفس السعر المستخدم في التحليل المالي.

- مدخلات منتجة محليا ولها تجارة دولية (أي لها سعر عالمي ولا تصدر):
وسعر الظل لها هو سعر المساواة للتصدير.

اشتقاق سعر المساواة للتصدير وسعر المساواة للاستيراد
السعر FOB (خالص على ظهر السفينة)

عبارة عن السعر متضمنا كافة بنود التكلفة حتى تصل السلعة إلى ظهر السفينة في ميناء التصدير.
السعر CIF

ويشمل السعر فوب في ميناء التصدير + إضافة تكلفة الشحن إلى ميناء الاستيراد + التأمين على السلعة + تكلفة
التفريغ من السفينة إلى أرض ميناء الاستيراد.

أسعار المساواة للصادرات:

- السعر سيف.
- تطرح (تكاليف الشحن، التأمين، التفريغ).
- يعطى السعر فوب بالعملة الأجنبية.
- يضرب في سعر الصرف الظلي للعملة.
- السعر فوب بالعملة المحلية.
- تطرح رسوم الميناء المحلي.
- تطرح تكاليف النقل من المشروع للميناء (مصاريف التسويق المحلي).
- يعطى سعر المساواة للصادرات.

سعر المساواة للصادرات (إحلال محل صادرات):

- السعر سيف.
- تطرح (تكاليف الشحن، التأمين، التفريغ).
- يعطى السعر فوب بالعملة الأجنبية.
- يضرب في سعر الصرف الظلي للعملة.
- يعطى السعر فوب بالعملة المحلية.
- تطرح رسوم الميناء المحلي.
- تطرح تكاليف النقل للسوق المحلي.
- تضاف تكاليف النقل من المشروع للسوق.

- يعطى سعر المساواة لسعر الإحلال محل الصادرات عند باب المشروع.

أسعار المساواة للواردات:

- السعر فوب.

- تضاف تكاليف (الشحن، التأمين، التفريغ في الميناء المحلي).

- يعطى السعر سيف بالعملة الأجنبية.

- يضرب في سعر الصرف الظلي للعملة المحلية.

- يعطى السعر سيف بالعملة المحلية.

- تضاف رسوم الميناء المحلي.

- تضاف تكاليف النقل من الميناء إلى المشروع.

- يعطى سعر المساواة للواردات.

أسعار المساواة للواردات (منتجات إحلال محل واردات):

- السعر فوب.

- تضاف تكاليف (الشحن، التأمين، التفريغ).

- يعطى السعر سيف.

- يضرب في سعر الصرف الظلي للعملة المحلية.

- يعطى السعر سيف بالعملة المحلية.

- تضاف رسوم الميناء المحلي.

- تضاف تكاليف النقل من الميناء إلى السوق المحلي (يعطى سعر السوق المحلي).

- تطرح تكاليف النقل من السوق إلى المشروع (سعر باب المشروع).

- يعطى سعر المساواة لسلع إحلال محل الواردات.

سعر صرف الظل

يأتي الحديث عن سعر صرف الظل عندما لا يكون هناك سوق حر للصرف، وتكون السلطة الرسمية هي المحدد

لسعر صرف رسمي.

لا يعكس القيمة الحقيقية للعملة المحلية، مما يؤدي إلى تفشي السوق السوداء للعملة إلى أن السوق السوداء لا

تعكس أيضا القيمة الحقيقية للعملة المحلية حيث تخضع لظروف وأوضاع خاصة يصعب تحديدها ومحاصرتها.

وبصفة عامة فإن الأسباب وراء اختلاف سعر صرف الظل عن سعر الصرف الرسمي تتمثل في:

- العجز في ميزان المدفوعات والميزان التجاري.
- اختلاف الأسعار المحلية للسلع عن أسعارها العالمية.
- وجود قيود كمية ونقدية وإدارية على التجارة الخارجية.

علاوة النقد الأجنبي:

وهي عبارة عن التعريفية الجمركية على الواردات وإعانات الصادرات للسلع الداخلة في التجارة الخارجية.

وتستخدم بيانات علاوة النقد الأجنبي أو ما يطلق عليها فرق السعر لحساب سعر الظل للنقد الأجنبي.

$$\text{علاوة النقد الأجنبي (فرق السعر)} =$$

إجمالي قيمة الواردات (سيف) بعد تحويلها إلى العملة المحلية باستخدام سعر الصرف الرسمي + إجمالي قيمة التعريفات الجمركية على الواردات + إجمالي قيمة الصادرات (فوب) بعد تحويلها إلى العملة المحلية باستخدام سعر الصرف الرسمي + إجمالي قيمة المساعدات للصادرات

÷

إجمالي قيمة الواردات (سيف) بعد تحويلها إلى العملة المحلية باستخدام سعر الصرف الرسمي + إجمالي قيمة الصادرات (فوب) بعد تحويلها إلى العملة المحلية باستخدام سعر الصرف الرسمي.

ويكون سعر صرف الظل = سعر الصرف الرسمي * (فرق السعر + 1)

طريقة معامل التحويل:

هناك طريقة أخرى تسمح بإدخال علاوة النقد الأجنبي على السلع الداخلة في التجارة في التحليل وتتمثل في تخفيض قيمة السلع غير الداخلة في التجارة بالعملة المحلية بمقدار يعكس تماما مقدار العلاوة (معامل التحويل المعياري).

سعر الظل للنقد الأجنبي = سعر الصرف الرسمي * (1 + علاوة النقد الأجنبي).

معامل التحويل المعياري = 1 / (1 + علاوة النقد الأجنبي)

سعر الظل للنقد الأجنبي = سعر الصرف الرسمي / معامل التحويل المعياري

معامل التحويل المعياري = سعر الصرف الرسمي / سعر الظل للنقد الأجنبي

تعديل القيم المالية (السوقية) إلى قيم اقتصادية

1- تعديل المدفوعات التحويلية:

- الضرائب بأنواعها (بما فيها الجمارك).

- الإعانات.

- القرض المتسلم.

- خدمة الدين (المسدد من أصل القرض + الفائدة).

- كل البنود السابقة تحذف من التحليل (أو التقييم) الاقتصادي.

2- تعديل تشوهات الأسعار للبنود الداخلة في التجارة الدولية:

وذلك باستخدام:

- سعر المساواة للصادرات.

- سعر المساواة للواردات.

- سعر الظل للنقد الأجنبي.

3- تعديل تشوهات الأسعار في البنود غير الداخلة في التجارة:

إذا كان السوق قريبا من المنافسة بالنسبة لهذا النوع من الإنتاج أو هذا الإنتاج يمثل قدرا ضئيلا للغاية بالنسبة

لحجم الإنتاج الكلي في السوق فإن الأسعار المالية هي نفسها الأسعار الاقتصادية.

معالجة المشروعات الفاشلة

يعتبر موضوع معالجة المشروعات الفاشلة من بين أهم الموضوعات في مجال ادارة وتقييم المشروعات، فهو يبحث في عدة مجالات من أهمها اسباب فشل المشروع وكيفية تطويره بإعادة جدولة مخرجاته. بالإضافة الى ذلك يبحث ذلك الموضوع عملية التحليل الإداري للمشروع وأهميته لإدارة المشروع وكذلك مجالات التحليل الإداري في المشروع. كما يتناول ذلك الموضوع أيضاً عملية تصفية المشروع كملجأ أخير بعد أن تعجز كافة الوسائل والاساليب الأخرى عن اصلاحه ومعالجته.

* أسباب فشل المشروع.

هناك عدة اسباب لفشل المشروع قد تبديها إدارته، منها ما هو حقيقي ومنها ما هو مجرد مبررات أو أذكار قد تلجأ إليها الإدارة إذا كانت غير كفؤة، فقد تعزو ادارة المشروع الفشل الى درجة المنافسة القوية في السوق بينما يكون السبب الحقيقي هو تقصير ادارة المبيعات في بذل جهودها في عملية التسويق. وبخلاف ذلك هناك العديد من الاسباب التي يمكن ان تكون وراء فشل المشروع ومن بينها: الكساد التجاري، عدم كفاية رأس المال، الديون الهائلة، الهبوط في قيمة الموجودات، الموقع السيء للمشروع، الفوائد المرتفعة على الاقتراض.

* تطوير المشروع.

تهتم جهود تطوير المشروع بتخطيط وتنفيذ البرامج المصممة لزيادة فعالية المشروع وتحسين طريقة أدائه، ويعبر تطوير التنظيم كجزء من تطوير المشروع عن الاستجابة للتغيير، والذي يتضمن وضع استراتيجية تهدف الى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والبناء التنظيمي بشكل تستطيع معه أن تتكيف مع التكنولوجيا والأسواق الجديدة والتغيرات المتزايدة باستمرار.

ويعد تطوير المشروع عملية مستمرة يجب الاهتمام بها دائماً من قبل الادارة وذلك لان المشروعات المختلفة تعمل باستمرار في بيئات متغيرة مما يستوجب من ادارة المشروع التكيف مع هذه المتغيرات بإجراء التغيير اللازم.

فالتغيرات البيئية قد تمتد لتشمل كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وقد تمتد ايضا لتشمل تغيرات في الاسواق من حيث درجة المنافسة وأذواق العملاء وتفضيلاتهم وسلم أولوياتهم، وهذه التغيرات البيئية تضع ادارة المشروع في مواجهة تحديات كبيرة يستلزم مواجهتها وتطوير المشروع بما يتناسب مع هذه التحديات. ويجب على الادارة ألا تعمل على فرض التغيير الشامل السريع في أنشطتها وقراراتها وبناءها التنظيمي، بل يفضل دائماً تنفيذ التغيير الجزئي والبطيء وذلك تفادياً لأية مشاكل أو مقاومة للتغيير من قبل العاملين الذين يتأثرون بموضوع التغيير.

وقد تتخذ مقاومة التغيير اشكالات عديدة منها رفض تنفيذ موضوع التغيير أو تأخير تنفيذه أو حتى معارضته عن طريق الكلام والإشاعات، إلا أن هنالك عدة طرق قد تلجأ إليها الادارة لمواجهة مقاومة التغيير أهمها اشراك العاملين في موضوع التغيير، وكذلك الحصول على دعم الادارة العليا لبرامج التغيير واقامة الندوات والاجتماعات والدورات التدريبية لشرح ابعاد ومبررات وفوائد عملية التغيير.

* فوائد تطوير المشروع.

- تخفيض تكلفة الانتاج من خلال الحصول على الآلات ومعدات جديدة وذات طاقة أكبر.
- تخفيض تكاليف التشغيل من خلال التوفير في التالف من المواد الخام وتحسين اداء الآلات والمعدات.
- تقديم استخدامات جديدة للسلع المنتجة.
- الاستمرار في انتاج وتسويق السلع التي تدر عائداً جيداً وإلغاء انتاج وتسويق السلع الغير مجدية.
- الزيادة في حجم الانتاج نتيجة لتغيير الآلات أو لرفع معنويات العاملين في المشروع.

* أساليب تطوير المشروع.

يمكن تصنيف أساليب تطوير المشروع الى ثلاث مجموعات:

- التطوير على مستوى الفرد ويشمل التدريب واتجاهات الأفراد وربط اهداف الفرد بأهداف المشروع وزيادة الانتماء.
- التطوير على مستوى الجماعة ويتضمن تغيير معتقدات الجماعة وثقافتها بما يمكنها من العمل بروح الفريق وبالتالي السعي الى حل الصراعات الداخلية.

- التطوير على مستوى المشروع والذي يتضمن إعادة جدولة مدخلاته وتغيير بعض عملياته بالإضافة إلى إعادة النظر في بناءه التنظيمي ونظمه المتبعة كنظام المعلومات ونظام الإنتاج وغير ذلك.

* إعادة جدولة مدخلات المشروع.

قد تترتب على عدم كفاءة جدولة مدخلات المشروع ارتفاع التكاليف الكلية أو تأخير في وقت إنجاز المشروع مما قد يؤدي إلى تعثره أو قد يكون أحد أسباب فشل المشروع، وبالتالي فكفاءة الجدولة والحصول على تقديرات واقعية دقيقة للأوقات اللازمة لكل نشاط يمكن الإدارة من تجنب تحمل أي تكاليف إضافية غير ضرورية.

* التحليل الإداري للمشروع.

تشبه عملية التحليل الإداري إلى حد كبير عملية المحاسبة، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى دقتها وتنظيمها وذلك لاعتماد عملية التحليل الإداري في كثير من الأوقات على الاحكام الشخصية للقائمين على عملية التحليل الإداري. ويختلف نطاق التحليل الإداري من مشروع لآخر، فقد يركز أحد المشروعات في تحليله على المسائل الاستراتيجية فقط بينما يقوم مشروع آخر بالبحث والتحليل التفصيلي لكافة الأنشطة والعمليات. وبشكل عام تتناول أهم مجالات التحليل الإداري كل من أهداف المشروع، الخطط والسياسات والاجراءات، القرارات، الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية، نظام المعلومات، نظام الاتصالات، تقييم الاداء، مناخ وبيئة العمل.

* تصفية المشروع.

في حالة فشل المشروع لسبب أو لآخر، فإن إدارة المشروع تحاول جاهدة معالجة أسباب هذا الفشل سواء عن طريق تطوير المشروع بإعادة جدولة مدخلاته أو عن طريق الاعتماد على عناصر بشرية أكثر مهارة وخبرة أو تنفيذ أكثر من نشاط في نفس الوقت.

وعلى الرغم من المحاولات التي تبذلها الإدارة لمعالجة فشل المشروع، إلا أنها قد تصل لمرحلة تجد فيها أنه لا خيار أمامها إلا بإتباع أحد البدائل الانكماشية أو تصفية المشروع كحل نهائي.

- البدائل الانكماشية.

تمثل البدائل الانكماشية تلك الحلول التي قد تضطر الإدارة للجوء إليها لزيادة فعالية المشروع أو التخفيض في نطاق الأعمال وذلك بهدف تجنب الوصول الى مرحلة تصفية المشروع. وهناك عدة حلول تستطيع إدارة المشروع اتباعها في هذا المجال أهمها: تخفيض التكاليف - إلغاء بعض الأنشطة - التحول من خلال البحث عن مجالات أخرى للعمل.

- تصفية المشروع كحل نهائي.

تعد عملية تصفية المشروع الحل الأخير الذي يمكن أن تلجأ إليه الإدارة إذ أنها تعنى إغلاق المشروع وبيع أصوله، وإدارة المشروع لا تلجأ الى هذا الحل إلا عندما تكون قد استنفدت كافة محاولاتها لاستخدام البدائل الأخرى وفشلت فيها.

- أسباب تصفية المشروع.

هناك أسباب متعددة قد تستدعي اتخاذ قرار تصفية المشروع سواء من قبل إدارة المشروع وهو ما يسمى بالتصفية الاختيارية أو بصدور حكم قضائي بتصفية المشروع والذي يسمى بالتصفية الإجبارية. وتتلخص أهم أسباب التصفية فيما يلي:

- تكبد المشروع خسائر كبيرة أدت الى هلاك جميع الموجودات أو معظمها.
- انتهاء العمل الذي قام المشروع لأجله.
- اندماج المشروع أو انضمامه الى مشروع آخر.
- صدور حكم قضائي بالتصفية في ضوء وقوع نزاع بين الشركاء أو حدوث أزمة مالية شديدة تحول دون استمرار المشروع.
- إفلاس صاحب المشروع أو انسحاب أحد الشركاء وذلك في حالة كون المشروع تضامني.
- عدم تحمس الإدارة للمشروع نتيجة لظهور معطيات جديدة لم تكن في الحسبان كظهور منافس قوى أو منتج بديل أكفأ أو أرخص أو انخفاض العائد المتوقع من المشروع.
- عدم تمكن أصحاب المشروع من الاستمرار في تمويله نتيجة لارتفاع تكاليفه عن التكلفة المقدرة أو لانخفاض القدرة المالية لأصحاب المشروع.