



إرشادات إعداد
دراسة جدوى المشروع

فهرس المحتويات

- 1- الجزء الأول: خلاصة تنفيذية 2
- 2- الجزء الثاني: تمهيد 2
- 1-2 الغرض من الدراسة: 2
- 2-2 المشكلة / الفرصة 2
- 3-2 استعراض حالات خارجية 3
- 4-2 الهدف والأغراض 3
- 5-2 التوافق الإستراتيجي 3
- 3- الجزء الثالث: الطُرق والافتراضات 3
- 1-3 نطاق الدراسة 4
- 2-3 الافتراضات والقيود 4
- 3-3 مصادر البيانات 4
- 4-3 معايير صنع القرار 5
- 5-3 الخيارات المعتمدة 5
- 4- الجزء الرابع: تحليل الأثر 5
- 1-4 الآثار المالية 5
- 2-4 الآثار غير المالية 6
- 5-4 خلاصة تقييم الخيارات 6
- 5- الجزء الخامس: القدرة على الإنجاز 6
- 1-5 المقدرة 6
- 2-5 الموارد والخدمات من خارج المؤسسة 7
- 3-5 إدارة المشروع 7
- 4-5 الخط الزمني 7
- 5-5 إدارة المخاطر 7
- 6-5 توفر الإمكانيات والتكاليف 8
- 6- الجزء السادس: النتائج والتوصيات 8

1- الجزء الأول: خلاصة تنفيذية

تعليمات:

هذا القسم من المستند يجب أن يكون آخر ما يتم إعداده، وأن يقدم خلاصة مختصرة لكل جزء من دراسة الجدوى. ويجب أن يشتمل هذا القسم على ما يلي:

- الغرض من دراسة الجدوى.
- المشكلة أو الفرصة التي يسعى المشروع إلى معالجتها أو إيجاد حل لها.
- الغرض من المشروع وأهدافه.
- توضيح لكيفية توافق أهداف وأغراض المشروع مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.
- الطرق والافتراضات الرئيسية المستخدمة في إعداد دراسة الجدوى.
- نتائج تحليلات الآثار المالية وغير المالية.
- تقييم لقدرة المشروع على الإنجاز (المقدرة وتوفر الإمكانيات والمخاطر ... إلخ).
- النتائج والتوصيات.

2- الجزء الثاني: تمهيد

النص المقترح:

يقدم هذا التمهيد المشكلة أو الفرصة التي يسعى المشروع المقترح إلى معالجتها أو إيجاد حل لها، ويقدم عرضاً عن كيف استجابة المؤسسات الأخرى للمواقف المشابهة. كما يقدم هدف المشروع وأغراضه، ويوضح كيف تتفق هذه الأهداف والأغراض مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.

1-2 الغرض من الدراسة:

تعليمات:

يجيب هذا القسم عن الأسئلة التالية:

- لأي جهة تم إعداد دراسة الجدوى هذه؟
- كيف سيتم استخدام نتائج دراسة الجدوى هذه؟

2-2 المشكلة / الفرصة

تعليمات:

يستعرض هذا القسم المشكلة أو الفرصة التي يسعى المشروع إلى إيجاد حل لها أو معالجتها، وذلك باستخدام معلومات واقعية. ومن أمثلة المعلومات الواقعية ذات الصلة بالمشكلات أو الفرص ما يلي:

- التغيير في التشريع يتطلب اتخاذ إجراءات
- التقنية الحالية قديمة ولا تفي بالاحتياجات
- مستويات الخدمة متدنية مما أدى إلى تكرار شكاوى العملاء
- تزايد الطلب على المنتجات أو الخدمات

إرشادات:

- يجب أن يتوافق محتوى هذا القسم مع قسم "المشكلة/الفرصة" بمستند تحديد المشروع ومستند جدوى المشروع إذا كان قد تم إعداد أحدهما أو كليهما، ولكن قم بالتحديث وتقديم مزيد من التفصيل حسب اللازم.
- كن مختصراً: حاول ألا يتجاوز هذا القسم نصف الصفحة أو أقل.
- ركز على المعلومات ذات الصلة بالمشروع بدلاً من تقديم الكثير من المعلومات عن الجهة التي تقوم بتنفيذ المشروع.

3-2 استعراض حالات خارجية

تعليمات:

يبين هذا القسم أن الفريق قد أخذ في الاعتبار أفضل الممارسات والدروس المستفادة. ويصف أيضا كيف استجابت المؤسسات الأخرى (عامّة أو خاصة، محلية أو دولية) لمشكلات وفرص وحاجات عمل مشابهة. ويجب أن يصف أيضا الإجراء الذي اتخذته المؤسسات الأخرى، والنتائج ذات المستوى العالي والدروس المستفادة. وإذا لم يسبق لمؤسسة أخرى أن قامت بمشروع مماثل، فأدرج في هذا القسم الأسباب المحتملة لعدم قيامها بذلك.

4-2 الهدف والأغراض

تعليمات:

يستعرض هذا القسم غرضاً عاماً للمشروع والعديد من الأهداف. والغرض من المشروع هو بيان واضح ومختصر للغرض الذي وجد المشروع من أجله والنتائج المرجوة. وأهداف المشروع هي عبارة عن بيانات مختصرة لما يتعين أن ينجزه المشروع لتحقيق الغرض الذي وجد المشروع من أجله. ويمكن اعتبار الأغراض "أهدافاً فرعية".

إرشادات:

- يجب أن يتوافق محتوى هذا القسم مع قسمي "الغرض من المشروع" و "أهداف المشروع" بمستند تحديد المشروع ومستند جدوى المشروع إذا كان قد تم إعداد أحدهما أو كلاهما. يجب عدم تغيير الغرض والأهداف إذا ما كان قد تم الموافقة عليهم.
- كن مختصراً: فلا يتجاوز بيان الغرض والأهداف جملة واحدة لكل منهما.

أمثلة:

يتمثل الغرض من هذا المشروع في تقليل حوادث المرور. ويعتبر الغرض من المشروع قد تحقق إذا ما تم تحقيق الأهداف الثلاثة

التالية:

- زيادة الوعي العام وكيفية القيادة الآمنة.
- إصدار قوانين أكثر صرامة بالنسبة للقيادة السريعة وعدم استخدام حزام الأمان.
- تخصيص المزيد من رجال الشرطة للعمل على تطبيق القوانين الجديدة الأكثر صرامة.

5-2 التوافق الإستراتيجي

تعليمات:

يصف هذا القسم كيف لهذا المشروع المقترح أن يدعم الأولويات التنظيمية. وهو يذكر بوضوح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة (3-5) سنوات، وخطة الأعمال السنوية (والتي تعرف أيضا باسم: الخطة النافذة أو خطة النواتج). كما يمكن لهذا القسم أن يذكر المراسيم والقرارات والخطابات ذات الصلة.

يجيب هذا القسم عن الأسئلة التالية:

- كيف يساعد هذا المشروع المؤسسة على تلبية أهدافها الرئيسية؟
- لماذا المشروع مهم الآن (مقارنة مع سنوات أخرى)؟
- ما هي عواقب عدم القيام بهذا المشروع؟

3- الجزء الثالث: الطرق والافتراضات

تعليمات:

يستعرض هذا القسم الطرق المستخدمة للتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات في هذا المستند.

يستخدم المؤلفون هذا القسم لتوضيح استنتاجاتهم وتوصياتهم والدفاع عنها. ويسمح هذا القسم للقراء بالحكم على كيف تم جمع البيانات وتحليلها، وبالتالي على مصداقية دراسة الجدوى.

1-3 نطاق الدراسة

تعليمات:

يلخص هذا القسم نطاق دراسة الجدوى، وليس نطاق المشروع المقترح. ويجب أن يشمل كافة المعلومات التالية:

- ما هي التكلفة التي شملتها الدراسة؟ (هل التكلفة لقسم واحد في مؤسستكم، أم لكل مؤسستكم، أم لمؤسسات متعددة؟ وهل تم شمول التكلفة المتعلقة بالعملاء)
- ما هي الفوائد المشمولة في الدراسة؟
- ما عدد السنوات التي تشملها التكلفة والفائدة (مثال: فترة تحليل لسنتين مقابل فترة تحليل لأربع سنوات)؟
- ما هو تاريخ بداية ونهاية تلك الفترة؟ (مثال: 2006/1/1م حتى 2010/12/31م)

2-3 الافتراضات والقيود

النص المقترح:

الافتراض هو حالة أو حدث خارج نطاق سيطرة المشروع يمكنها أن تؤثر على نجاحه والتي يعتقد واضعو هذه الخطة أنها ستحدث. أما القيود فهي عبارة عن العوامل التي تقيد الخيارات أمام فريق المشروع. والجدول التالي يوضح الافتراضات والقيود الخاصة بهذا المشروع.

يرجى ملاحظة أن الافتراضات المدرجة في هذا القسم تنطبق على كافة الخيارات المعروضة تالياً، وأن أي افتراضات مخصصة لخيار بحد ذاته قد تم تقديمها في وصف ذلك الخيار.

أمثلة على الافتراضات:

- كلفة المواد لن تتغير.
- يمكن إتمام التنفيذ في شهر واحد.
- الجهات التي تقدم الخدمة متوفرة.

أمثلة على القيود:

- تتطلب توافقاً مع المقاييس.
- تتطلب خطاً زمنياً.
- الميزانية القصوى.

3-3 مصادر البيانات

تعليمات:

قد تشمل مصادر البيانات التقارير الحكومية الداخلية وتعداد السكان والبيانات الأخرى المستندة إلى المسوح والبيانات من المنظمات الدولية ودراسات الجدوى الاقتصادية ونتائج المشاريع الرائدة والعلامات الاسترشادية والمقترحات والعقود.

الطرق الواجب تحديدها تشمل:

- القيمة الكاملة أو القيمة المتزايدة (لمعلومات الكلفة).
- التكلفة استناداً إلى الموارد أو التكلفة استناداً إلى النشاط (لمعلومات الكلفة).
- كيف يتم قياس وتقييم الفوائد (لمعلومات الفائدة).

4-3 معايير صنع القرار

تعليمات:

لأن دراسة الجدوى تدعم صنع القرار من طرف كبار المديرين، فإنها من الواجب أن توضح بشكل جليّ المعايير بشأن التوصية بالسير بإجراء معين. ويمكن إدراج المعايير كـ"نتائج"، ويمكن أن تكون مالية (عائد الاستثمار، صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي، ... إلخ) أو غير مالية (تقطير العمالة، معنويات الموظفين، سمعة المؤسسة).

إرشادات:

- يجب أن تتوافق معايير صنع القرار مع الأهداف والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يجب أن تحظى معايير صنع القرار بتأكيد من كبار المديرين قبل أن يتم تقييم البدائل.

أمثلة:

- سيكون للمشروع الموصى به فترة تسديد تستغرق ثلاث سنوات أو أقل.
- سيعمل المشروع الموصى به على تخفيض وقت انتظار العميل بنسبة 50%.
- الخيار الموصى به سيحسن رضا العميل بنسبة 25%.
- الخيار الموصى به سيحسن إنتاجية العامل بنسبة 20%.
- الخيار الموصى به سيحسن سمعة/مكانة المؤسسة.

5-3 الخيارات المعتبرة

تعليمات:

هذا القسم يصف الخيارات التي جرى تقييمها في الجزء الرابع: تحليل الأثر.

تقوم دراسة الجدوى بتحليل ومقارنة الخيارات للدفاع عن التوصية التي تقدمها بشأن السير بإجراء معين. وتقبل بعض المؤسسات بخيارين: (أ) "الدراسة الأساس" أو الأمر الواقع، (ب) السير بإجراء كبدل وحيد. ولكن كثيرا من المؤسسات تطلب ثلاث خيارات. هناك تحدٍ رئيسي في دراسة الجدوى وهو تحديد خيارات موثوق فيها للتقييم. والخيارات النموذجية المعتادة هي كما يلي:

- الدراسة الأساس: لا تغييرات تجري على الوضع الراهن.
- النطاق الأدنى: وهو أدنى نطاق يمكن أن يقوم به المشروع لمعالجة المشكلة/الفرصة.
- النطاق الكامل: وهو أقصى نطاق يمكن أن يقوم به المشروع لمعالجة المشكلة/الفرصة.
- التشارك: وهو الطرق التي يمكن من خلالها تشارك تكلفات المشروع مع الدوائر الحكومية الأخرى أو مع القطاع الخاص.
- القيام به أو شراؤه: أي التخيير بين إكمال المشروع من داخل المؤسسة مقابل شراء المنتج أو الخدمة المرغوبة من طرف آخر.
- نسبة التقدم: أي التخيير بين إكمال المشروع بسرعة مقابل إكمال مشروع بمقادير أصغر على مدى فترة زمنية أطول.

4-4 الجزء الرابع: تحليل الأثر

تعليمات:

هذا القسم يستعرض الآثار المالية وغير المالية للخيارات الموصوفة في القسم (3-5) من هذا المستند. ويتم تقديم المعلومات التالية لكل خيار:

1-4 الآثار المالية

إن مدى التحليل المالي المشمول في هذا القسم من دراسة الجدوى يعتمد على دقة وصرامة النموذج المالي المستخدم. وتشمل الإجراءات المستخدمة بشكل شائع ما يلي:

- التدفق النقدي والتدفق النقدي الجديد وجريان التدفق النقدي.
- فترة التسديد.

- عائد الاستثمار.
- التدفق النقدي المحسوم وصافي القيمة الحالية.
- معدل العائد الداخلي.

2-4 الآثار غير المالية

- استخدم هذا القسم لإدراج الآثار غير المالية، الإيجابية والسلبية، للخيار المطروح.
- تساهم الآثار غير المالية في الأولويات الإستراتيجية وأهداف العمل، ولكن لا يمكن بسهولة أن نخصص لها قِيمًا لتخفيض التكلفة أو زيادة العوائد. ومن الأمثل على ذلك: معنويات العاملين ورضاء العملاء وتقطير العمالة وتحسين سمعة المؤسسة.
- 3-4 العوارض المحتملة والمخاطر
- يحدد هذا القسم النتائج المحتمل ظهورها للآثار الأخرى عدا الآثار المالية وغير المالية الموصوفة أعلاه. ويجب أن يقدم هذا القسم معلومات عما يلي:
- العوارض المحتمل ظهورها: ما هي الافتراضات الأكثر أهمية لضبط النتائج النهائية؟ والأمثلة تشمل عدد العمليات أو كلفة المواد.
 - المخاطر: ما هي الأعراض المحتملة وأثر الأشياء التي قد لا تسير كما يرام؟

5-4 خلاصة تقييم الخيارات

- تعليمات:
- يقدم هذا القسم تقييمًا للخيارات مقابل معايير صنع القرار الموجودة في القسم (3-4) من هذا المستند. ويقدم النموذج سابق الإعداد جدولاً لتلخيص التقييم.

5- الجزء الخامس: القدرة على الإنجاز

النص المقترح:

- يقدم هذا القسم تقييمًا لمدى الصعوبة التي تواجهها المؤسسة لكي تكمل المشروع بنجاح. ومن بين ما يقدمه هذا القسم: (أ) تقييم لمقدرة المؤسسة على إتمام المشروع، (ب) نظرة شاملة على الاعتبارات الخاصة بالمشتريات، (ج) توصيات عن كيف يجب أن يدار المشروع، (د) خط زمني بمستوى عالٍ للمشروع مع مراحله وأحداثه الرئيسية، (هـ) توضيح عن كيف ستتم إدارة المخاطر، (و) التمويل المتوفر للمشروع.

1-5 المقدرة

تعليمات:

- بما يخص المشاريع الداخلية، أجبوا عن الأسئلة التالية:
- هل لدى المؤسسة المهارات والخبرة اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح؟
 - هل الموارد ومعها المهارات والخبرة اللازمة متوفرة لتنفيذ المشروع بنجاح؟
 - هل سبق وأن أكملت المؤسسة بنجاح مشاريع مشابهة في الماضي؟
- وبما يخص المشاريع التي تعتمد على موارد خارج المؤسسة، أجبوا عن الأسئلة التالية:
- هل هناك جهات تقدم الخدمة ومتوفرة لإتمام هذا المشروع؟
 - هل لدى تلك الجهات خبرة في القيام بنجاح بمشاريع مشابهة؟
 - كيف ستتم إدارة الموارد والخدمات الخارجية؟

2-5 الموارد والخدمات من خارج المؤسسة

تعليمات:

إذا كان إتمام المشروع يقتضي الحصول على خدمات وموارد من جهة خارج المؤسسة، فقدموا معلومات في هذا القسم حول كيف ستتم إدارة تلك الخدمة وكيف ستتم إدارة العقد والتفاوض بشأنه حالما تم اختيار الجهة التي ستقدم تلك الخدمة.

3-5 إدارة المشروع

تعليمات:

يصف هذا القسم كيف ستتم إدارة المشروع.

لوصف ترتيبات إدارة المشروع، وضّح التالي: (أ) مَنْ سيضع القرارات الإستراتيجية للمشروع؟ (ب) مَنْ سيوافق على المتسلمات النهائية؟ (ج) مَنْ سيشرف على عمل الفريق؟ مع ملاحظة أن هذه الأمور في العادة يقوم بها راعي المشروع، وأحياناً تشترك في ذلك لجنة التسيير.

ولوصف كيف ستتم إدارة المشروع، قدّم منهجية إدارة المشروع وهوية مدير المشروع.

إرشادات:

- يجب أن يكون راعي المشروع وأعضاء لجنة التسيير في مناصب إدارية رفيعة بما يكفي للإشراف على المشروع. كما أن أعضاء أي مجموعة إدارة يجب أن لا يقوموا بإكمال عمل المشروع.

النص المقترح:

سيكون مدير الموارد البشرية راعي المشروع، وسيرأس لجنة تسيير للمشروع تتكون من كل المديرين الآخرين في المؤسسة. وسيتسلم راعي المشروع تقارير أسبوعية عن الحالة من مدير المشروع، ويقوم بتوجيه ودعم الفريق حسب اللزوم لإبقاء المشروع مركّزاً على هدفه وأغراضه وعلى النتائج المرجوة. وعند كل حدث رئيسي في المشروع، سيرأس راعي المشروع لجنة تسيير تجتمع لاستعراض التقدم الحاصل، واتخاذ قرارات إستراتيجية والموافقة على المتسلمات الرئيسية. مدير هذا المشروع سيكون مدير الموارد البشرية، الذي سيعمل عن كثب مع طرف استشاري خارجي لإدارة هذا المشروع وتقديم التوجيهات الفنية للفريق. وستستند عمليات إدارة المشروع ومتسلماته إلى إطار عمل النظام الوطني لإدارة المشاريع QNPM المطابق لمعايير معهد إدارة المشاريع PMI.

4-5 الخط الزمني

تعليمات:

يوضح هذا القسم طول المدة المتوقع أن يستغرقها المشروع، ويقدم وصفاً لمراحل المشروع وأحداثه الرئيسية.

5-5 إدارة المخاطر

تعليمات:

يدرج هذا القسم المخاطر المحددة حتى اللحظة، والاستجابة الموصى بها لكل واحدة من تلك المخاطر. والمخاطر هي أشياء قد تحدث في المستقبل أو لا تحدث، ويمكن أن يكون لها أثر على نجاح المشروع.

إرشادات:

- اذكر المخاطر التي تضمنها مستند تحديد المشروع إذا كان قد تم إعداده.
- لا تذكر الأشياء المحتمل حدوثها بنسبة 100% أو تلك التي حدثت بالفعل، فهذه الأشياء تعتبر مشكلات قائمة وليست مخاطر.
- يتضمن البيان الجيد لحدث المخاطرة ما يمكن أن يحدث وأثره على المشروع. فمثلاً: "الطقس" لا يعبر عن بيان حدث مخاطرة، بينما عبارة "الطقس السيئ قد يؤخر انتهاء المشروع" هي بيان لحدث المخاطرة.

6-5 توفر الإمكانيات والتكاليف

تعليمات:

يقيم هذا القسم التمويل المتوفر للمشروع، ويجب أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- هل الميزانية متوفرة حالياً لهذا المشروع؟
- إذا لم تكن الميزانية متوفرة حالياً، فكيف يمكن توفيرها للقيام بكل المشروع؟
- إذا لم يكن بالإمكان توفير الميزانية لكل المشروع، فهل هناك طرق لتقليل نطاق المشروع أو لتمديد الخط الزمني من أجل تخفيض الكلفة هذا العام، وفي الوقت نفسه نحصل على نتائج؟

6- الجزء السادس: النتائج والتوصيات

تعليمات:

يجب أن يكون هذا القسم خلاصة مختصرة للنتائج الرئيسية لدراسة الجدوى، ولتوصيات المؤلفين المقدمة إلى صناع القرار الذين يقرؤون هذه الدراسة.