



اختيار موقع المشروع الصغير

Small Businesses Location

د عماد يونس الصوالحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة الأقصى



أهداف اختيار موقع المشروع

1



العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع

2



الاتجاهات الحديثة في اختيار موقع المشروع

3



مفهوم وأهمية اختيار موقع المشروع

- يعد اختيار موقع المشروع من القرارات المهمة الصعبة التي تواجه المشاريع الصغيرة.
- يرجع السبب في ذلك إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في اختيار موقع المشاريع، وإلى كون القرار يرتبط باستراتيجيات مثلاً استراتيجيات تجهيز المواد الخام، واستراتيجيات التسويق، واستراتيجيات التخزين.
- ونظراً لأهمية قرار اختيار الموقع؛ فإن دراسة مستفيضة يجب أن تسبق هذا القرار، وتشمل هذه الدراسة تحليل عدد كبير من العوامل ذات العلاقة بمستقبل المشروع، بحيث يكون الموقع صالحاً لأطول مدة ممكنة في المستقبل، وسنأتي على ذكر العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع خلال هذا الفصل.

مفهوم وأهمية اختيار موقع المشروع

- يجب أن تقوم الشركات بين مدة وأخرى بإعادة النظر في موقع المشروع على الرغم من أن ذلك الموقع كان جيداً قبل عدة أعوام مثلاً، ومن الأسباب التي تدفع الشركة إلى ذلك مثلاً:

صعوبة تصريف النفايات، وارتفاع تكاليف العمال، وارتفاع تكاليف النقل، ونضوب المواد الأولية القريبة من المشروع، واستجابةً للتشريعات القانونية المتعلقة بحماية البيئة من نفايات المصانع.

مفهوم وأهمية اختيار موقع المشروع

وقعت عدة شركات في العالم بمشاكل كبيرة نتيجة لسوء اختيار الموقع.



وأنشأت شركة ثالثة معملًا لصناعة الورق بكلفة كبيرة، إلا أنها لم تشر أرضاً كافية لخبز النفایات الكیماویة، فوقعت فی مشاكك كبیره لتصرف النفایات.



كما قامت شركة أخرى بإنشاء مشروعها فی منطقة يتوافر فیها نوع واحد من وسائل النقل، وبعد ستة أشهر من المباشرة بالإنتاج ارتفعت تكالیف النقل بشكل خیالی نتيجة لغباب المنافسة بین وسائل النقل (بري، بحري، جوي) فاضطرت الشركة إلى إغلاق معملها.



فإحدى الشركات أقدمت على إنشاء مشروع فی منطقة ما، ووجدت هذه الشركة بأن التربة غير صالحة لإنشاء أسس المصنع الجديد، واضطرت الشركة إلى صرف مبالغ كبیره كان بالإمكان شراء أرض صالحة بتلك المبالغ فی منطقة أخرى.

مفهوم وأهمية اختيار موقع المشروع

- ويقدم خبراء اختيار المواقع أمثلة عديدة على هذا النوع من المشاكل التي تقع بها الشركات.
- ولتجنب الوقوع بمشاكل اختيار المواقع السيئة؛ تقوم الشركات بإجراء دراسات عميقة.



ينبغي أن يتصف موقع المعمل بالمرونة، ويقصد بالمرونة هنا سهولة تغيير الموقع (أي نقله) بأقل كلفة ممكنة في حال تغير الظروف المحيطة به، وتزداد أو تقل المرونة المطلوبة بحسب نوع القطاع (خدمي أو صناعي).

أهداف اختيار موقع المشروع

- يعتبر قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الاستراتيجية؛ حيث أن لهذا القرار تأثيرات مهمة في نواحي مختلفة في الشركة مثل التكاليف الثابتة والمتغيرة، وسعر بيع السلع أو الخدمات، وقدرة الشركة على التنافس في السوق، وإن هذه النواحي وغيرها تصب جميعاً في الأسبقيات التنافسية للشركة وتحدد مصيرها في المستقبل.
- الهدف الاستراتيجي من قرار اختيار الموقع يعتمد على نوع الصناعة (سلع أو خدمات)، حيث إن الهدف الاستراتيجي للشركات المنتجة للسلع يتمثل عادةً في تخفيض التكاليف المقترنة بالموقع، وهذه التكاليف تصنف على ثلاثة أنواع:

أهداف اختيار موقع المشروع

1 كلفة الموقع:



وتشمل كلفة شراء الأرض، وكلفة الإنشاء والتعمير، وكلفة استئجار العمال والرسوم والضرائب الحكومية لذلك الموقع.

2 كلفة توزيع المنتجات:



وتتمثل في التكاليف المقترنة بنقل وتوزيع المنتجات من مصانع الشركة إلى مخازنها، ثم من المخازن إلى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية للشركة.

3 كلفة المواد الأولية:

ويرتبط هذا النوع من التكاليف بسعر شراء المواد الأولية الداخلة في عمليات الإنتاج ومدى توافرها بالقرب من الموقع، ويدخل ضمن هذه التكاليف أيضاً كلفة شراء الطاقة المشغلة للمصنع، والطاقة الكهربائية والنفط الخام والفحم.

أما الشركات التي تنتج وتقدم **الخدمات** المهنية كالمحاماة والاستشارات وشركات التدقيق، فإن الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع يتمثل في زيادة السرعة في التسليم في الموعد المحدد، وتعظيم الإيرادات لمثل هذه الشركات.



اختيار موقع المشروع



وعموماً يمكن القول بأن الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع المناسب يتمثل في تعظيم منافع للشركة في المدى البعيد.

- اختيار موقع المشروع من القرارات المعقدة في الوقت الحاضر بسبب الاتجاهات الحديثة لهذا القرار والمتمثلة في العولمة وأثرها في قرار الموقع، ولذلك لم يعد البلد أو الإقليم أو المنطقة حدوداً لنشاط الشركات في الوقت الحاضر.
- تمر عملية اختيار موقع المشروع بعدة خطوات تبدأ باختيار البلد، ثم اختيار الإقليم، وأخيراً اختيار المنطقة، وفيما يلي توضيح للخطوات:



خطوات اختيار موقع المشروع

أولاً: اختيار البلد (Country): ويتأثر بالعوامل التالية:

1 القوانين والتشريعات، والاستقرار السياسي، وانطباعات المستهلكين.

2 المشاكل الاقتصادية والثقافية.

3 مواقع الأسواق.

1 2 3
البلد الإقليم المنطقة

4 توافر القوة العاملة، مستوى الإنتاجية في البلد، التكاليف.

5 توافر التجهيزات، الاتصالات، الطاقة المشغلة.

6 نسب صرف العملات.

خطوات اختيار موقع المشروع

• ثانياً: اختيار الإقليم: ويتأثر بالعوامل الآتية:

1 السمات الجاذبية في الإقليم (الثقافة، الضرائب، المناخ... الخ).

2 توافر القوة العاملة، التكاليف.

3 كلفة الطاقة المشغلة وتوافرها، المياه.

1 2 3
البلد الإقليم المنطقة

4 تشريعات حماية البيئة.

5 الحوافز التي تقدمها الحكومات.

6 كلفة الأرض والبناء.

خطوات اختيار موقع المشروع

• ثالثاً: اختيار المنطقة: ويتأثر بالعوامل الآتية:

1 حجم المنطقة والتكاليف.

2 توافر وسائل النقل (برية، بحرية، جوية، طرق سريعة).

3 توافر الخدمات اللازمة للإنتاج والتجهيزات.

1 2 3
البلد الإقليم المنطقة

4 توافر شبكات صرف النفايات.

5 تشريعات حماية البيئة.

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع (9 عوامل)

1. إنتاجية العمل:

 قد تندفع الشركة إلى اختيار موقع جديد لأحد معاملها منطلقاً من مبدأ انخفاض أجور العمل في ذلك البلد.

 ولكن ينبغي على الشركة ألا تكتفي بمقدار أجور العمل، وإنما البحث عن مقدار إنتاجية العمل في ذلك البلد أو الإقليم، فبعض الدول معروفة بارتفاع الإنتاجية فيها وبعضها الآخر معروف بانخفاض الإنتاجية.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

2. القرب من الأسواق:

تعد عملية نقل السلع من المشاريع إلى الأسواق وإيصالها بالوقت المناسب إلى الزبائن من الأهداف الرئيسية لإدارة الإنتاج.

وكلما اقترب المشروع من الأسواق ومراكز تجمع المستهلكين كلما أمكن تخفيض تكاليف النقل وتقديم خدمات أفضل للمستهلكين.

إلا أن هذا الهدف لا يتحقق دائماً وذلك لأن المستهلكين لا يتركزون جميعهم في منطقة واحدة؛ لذلك تختار الشركات أكثر من موقع واحد لمشاريعها بحيث تستطيع خدمة أكبر عدد من المستهلكين بأقل تكاليف ممكنة للنقل باستخدام شبكات توزيع مناسبة.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

3. القرب من مصادر المواد الأولية:



في عدد كبير من الصناعات يفضل أن يكون المشروع قريباً من مصادر المواد الأولية الداخلة في العمليات الإنتاجية، وكذلك من مصادر التزود بالطاقة المشغلة للمشروع.



فبعض مدخلات العمليات الإنتاجية كاللحوم والحليب والخضراوات تعد سريعة التلف؛ لذلك يفضل أن يكون المشروع قريباً من مصادر هذه المدخلات.

1

2

3

4

5

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

6



وفي صناعات أخرى كصناعة الحديد والاسمنت فإن المواد الأولية تكون ثقيلة بأحجام كبيرة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف النقل، وقد يكون ممكناً اختيار موقع المشروع بالقرب من مصدر التزود بالمواد الأولية.

7

8



وفي الواقع يوجد عدد كبير من الصناعات تتعامل بمواد أولية مختلفة وتزود بها من مصادر مختلفة، مما يجعل اختيار موقع المشروع بالقرب من جميع تلك المصادر أمراً مستحيلاً.

9



لذلك يتوجب اختيار موقع للمشروع بالأخذ في الحسبان تعدد مصادر المواد الأولية

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

4. القرب من شبكات الطرق:



يفضل أن يكون موقع المشروع قريباً من شبكات الطرق الرئيسية بأنواعها المختلفة، إذ إن ذلك يتيح عملية نقل المواد الخام إلى المصنع، ونقل المواد التامة الصنع إلى المخازن ومراكز التوزيع.



أيضاً قرب المصنع من الطرق الرئيسية يساعد على نقل العمال من المصنع وإليه.



ويفضل أن تكون شبكات الطرق غير وعرة؛ لأن ذلك يرفع من تكاليف النقل وبالتالي ترتفع تكاليف.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

5. توافر وسائل النقل:



يعد توافر وسائل النقل من العوامل الضرورية لنقل السلع والمواد الخام، وينبغي اختيار موقع المشروع بالقرب من وسائل النقل الأكثر مناسبة لطبيعة مدخلات ومخرجات المشروع من أجل تخفيض تكاليف النقل.



ففي بعض الصناعات كالحديد والخشب والبتروكيماويات يفضل أن تكون مواقعها بالقرب من الأنهار والبحار والمحيطات، وذلك لأن وسائل النقل المائي تعد من أرخص الوسائل لهذه الصناعات.



أما المعامل التي تتعامل بمدخلات ومخرجات سريعة التلف فيفضل أن تكون قريبة من وسائل النقل البري أو الجوي؛ لأنها أسرع من النقل البحري.

وقد أصبحت مؤخراً مواقع الصناعات القريبة من الأنهار والبحار محط انتقاد أنصار حماية البيئة وما يذهبون إليه من تلوث المياه بنفايات المصانع، وقد يأتي المستقبل بتشريعات دولية قاسية استجابة لصرخات أنصار حماية البيئة.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

6. توافر القوة العاملة:

ينبغي أن يتوافر في موقع المشروع مصادر مناسبة من القوة العاملة من حيث الكم والخبرة، لأن بعض الصناعات تتطلب مهارات عالية.

ولما كانت أغلبية العمليات الصناعية تتطلب مهارات مختلفة؛ لذلك فإنه من الصعب بمكان توافر جميع المهارات اللازمة في موقع واحد، وللتغلب على هذه المشكلة فإن المشاريع تقوم بتطوير برامج تدريبية للعاملين فيها للحصول على المهارات اللازمة للعمليات الإنتاجية.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

7. توافر الأرض وصلاحياتها:



يجب أن تكون الأرض المزمع إنشاء المشروع عليها صالحة من الناحية العملية، أي أنها قوية وغير رخوة بحيث تتحمل ثقل المكائن والآلات الثقيلة والاهتزازات الناتجة عن تشغيل المشروع.



كما ينبغي الوقوف على مقدار المياه الجوفية الموجودة في منطقة المشروع؛ لأن تلك المياه قد تؤثر في أساس المشروع وأرضيته في المستقبل.



ويفضل أيضاً أن تكون الأرض متوافرة بشكل يسمح بإجراء التوسع في المستقبل وبكلفة معقولة.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

8. توافر شبكات صرف النفايات:



من المشاكل الكبيرة التي أصبحت تواجه معظم الصناعات في الوقت الحاضر هو كيفية تصريف النفايات الصناعية.



وأصبحت بعض الصناعات التي تتعامل بالمواد المشعة والمضادات الحيوية والمواد السامة أمام مشكلة تصريف نفاياتها، حيث تواجه هذه الصناعات انتقادات كبيرة من أنصار حماية البيئة.



وقد صدرت في عدد كبير من دول العالم تشريعات تنظيم عملية التخلص من النفايات لتقليل الضرر الذي يلحق بالبيئة من تلك النفايات.



لذلك يفضل أن يكون موقع المشروع قريباً من شبكات تصريف النفايات.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

9. القرب من مصادر الطاقة المحركة:

تستهلك المشاريع أنواعاً مختلفة من مصادر الطاقة المحركة، كالنفط الأبيض والأسود والفحم والغاز والطاقة الكهربائية.



يكون استخدام نوع الطاقة المحركة حسب نوع الصناعة وحجمها.



ويفضل أن يكون موقع المشروع قريباً من أهم مصادر الطاقة المحركة له.



وفي الوقت الحاضر تعد الطاقة الكهربائية من أهم مصادر القوة المحركة في المشاريع، ويستهلك منها كميات كبيرة.



والطاقة الكهربائية لا تستخدم لأغراض التشغيل فقط في المشاريع، بل تستخدم لأغراض أخرى كالإدارة والتدفئة والتبريد في الأقسام الملحقة بالمشروع.



تلجأ بعض الصناعات إلى التعاقد مع واحد أو أكثر من شركات إنتاج الطاقة الكهربائية من أجل تخفيض التكاليف.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

الاتجاهات الحديثة في اختيار موقع المشروع

● عولمة العمليات

يقصد بالعولمة خلق اقتصاد دولي مترابط، وذلك باعتماد بعض الدول على البعض الآخر.

وتعني العولمة أيضاً زيادة الصادرات والواردات بين الدول بإزالة القيود التجارية.

والعولمة أصبحت في وقتنا الراهن من السمات الأساسية لاختيار المصانع وإقامتها.



أحد أبعاد العولمة هو انتشار مصانع الشركات وعملياتها في الدول الأجنبية، إذ بادرت الشركات الأوروبية والأمريكية منذ مدة ليست بالقصيرة باختيار مواقع لمصانعها في دول أجنبية، **وسميت هذه العملية بتصدير رأس المال.**



فمثلاً يوجد في ولاية ميشيقان الأمريكية أكثر من 300 شركة يابانية لصناعة أجزاء السيارات، وتقوم هذه الشركات اليابانية ببيع منتجاتها إلى أكبر منتجين للسيارات في أمريكا مثل: GMC , FORD كما تقوم الشركات اليابانية باستخدام آلاف العمال والمهندسين الأمريكيين في مصانعها.

وتسمى الشركات المقامة في عدة دول أجنبية بالشركات متعددة الجنسيات

الاتجاهات الحديثة في اختيار موقع المشروع

ويمكن إيجاز أسباب العولمة في اختيار موقع المشروع بالنقاط الآتية:



1 انفتاح النظام المالي العالمي وازدياد مرونته قد مهد الطريق لإقامة مشاريع أينما يتوافر رأس المال والموارد بكلفة منخفضة.



2 تطور تكنولوجيا النقل والاتصالات المرئية والمسموعة ووسائل نقل المعلومات بواسطة شبكات الانترنت قد ساعد على كسر حاجز الزمن والمسافة.

3 تغلغل عمليات الاستيراد في أسواق مهمة في العالم كآسيا وأوروبا وأمريكا قد ساعد على زيادة التبادل التجاري بين دول هذه القارات؛ مما دفع العديد من الشركات إلى إقامة مصانع في دول أجنبية لتصبح قريبة من الأسواق.



مواقع انترنت.



الريادة وإدارة منظمات الأعمال د. بلال خلف السكارنة - 2016، دار المسيرة.



الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة د. مروة أحمد، د. نسيم برهم - 2015، جامعة القدس المفتوحة.



إدارة المشروعات الصغيرة "منظور ريادي تكنولوجي" د. مزهر العاني، أ.د. شوقي جواد، د. حسين إرشيد، د. هيثم حجازي، 2010، دار صفاء للنشر والتوزيع.