دور الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية في تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية

The Role Federal Board Of Supreme Audit Of Auditing The Economic And Technical Feasibility Studies

م.ق.د. أثير عدنان يوسف الخفاجي
CPA. Dr. Atheer Adnan Yousif Al-khafaji

المحاسب القانوني أ.م.د. خوله حسين حمدان
C P A. Assistant . Prof .Dr Khawla H. Hamdan

المستخلص

إن أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية تشمل كل من المستثمر والمجتمع والبنوك والمشروع والدولة، إذ إنها تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة على المستوى القومي وترتيب المشاريع حسب أولوياتها مما يحقق وفورات للدولة وعدم إهدار الاموال هذا ما هدف إلية البحث لذا فقد تناول البحث في جانبه النظري موضوع دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية ومن ثم تجارب بعض الأجهزة العليا للرقابة المالية في ، في حين سعى البحث في جانبه التطبيقي اقتراح آلية تضمنت دليل يوفر إرشادات تنظم عملية إعداد وتدقيق تلك الدراسات، وبرنامج تدقيق مُقترح ومن ثم تطبيق هذا البرنامج على بعض مشاريع جامعة الكوفة. وانتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

Abstract

The importance of economic and technical feasibility studies include all of the investor, the society, the banks, the project and the government. As it will assist in achieving the optimal use of the available economic incomes on the national level and arranging the projects in priority which participates in achieving the government benefit without wasting the amounts .This is the research goal So, the research covered its theoretical aspect, of SAIs and the economic and technical feasibility studies then the role of the auditors in auditing those studies Then a mechanism was proposed includes a guidebook that provides guidelines for organizing the process of preparing and auditing those studies , And also, a program was proposed for those studies then, applied that program in the Kufa University The search is over a set of conclusions and The most important recommendations .

المقدمة

أهمية إعداد دراسات الجدوى الفنية الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية، فالمشروع الاستثماري يخضع إلى العديد من الدراسات والاختبارات، وتختلف نوعية وشمولية تلك الدراسات والاختبارات حسب طبيعة المشروع وحجم استثماراته والظروف المحيطة بتنفيذه وتشغيله والجهة المستثمرة التي ترغب بتأسيسه. ومن المهم أن يتم تقويم نتائج مثل تلك الدراسات بمعايير اقتصادية وتجارية ومالية موضوعية، لغرض التمكن من المفاضلة بين المشروعات المتقدمة فيما بينها من جهة، وبين بدائل المشروع الواحد من جهة أخرى، ومن هنا كان لابد من تطوير

دور الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية للتأكد من المنهجية المعتمدة في إعداد تلك الدراسات وتنفيذها مما يساهم في معالجة الهدر والتبذير وسوء التصرف بالمال العام.

محتويات البحث

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني الإطار العام لدراسات الجدوى الاقتصادية

المحور الثالث: تجارب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية في تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية

المحور الرابع: جنومنا مقترح لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية

المحور الخامس : تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية لبعض مشاريع جامعة الكوفة

الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول منهجية البحث

مشكلة البحث: يمكن تحديد مشكلة البحث عن طريق الأسئلة التالية:

١- هل يوجد دليل دولي او محلي يوفر ارشادات خاصة بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية بدأً من الإعداد ولحين انجاز المشروع،لكل الجهات ذات العلاقة ،يضمن إعداد دراسات جدوى اقتصادية على اسس علمية وعملية تحقق وفورارت ومنافع اقتصادية واجتماعية .

٢- هل يوجد برنامج تدقيق يتضمن اجراءت تدقيق بدأً من الاعداد وانتهاءا بالتقويم ومرورا بالتنفيذ على كل من الجهات ذات العلاقة

أهداف البحث:تكمن أهداف البحث في التعرف على:

١-الإطار النظري لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.

٢- تقديم دليل وبرنامج تدقيق مقترح لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، وتطبيق هذا البرنامج على عينة البحث .

فرضية البحث: إن تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية من الجهات المعنية يؤدي إلى الحفاظ على الأموال من الهدر والضياع وسوء الاستخدام، من خلال تنفيذ مشاريع تحقق المنافع الاقتصادية والاجتماعية المرجوه منها.

اسلوب البحث : اعتمد الباحثان على الاسلوب الاستقرائي في الجانب النظري ،اما في الجانب العملي تم الاعتماد على المنهج الوصفي

عينة البحث: المشاريع المنفذة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جامعة الكوفة لاربع مشاريع لتطوير الجامعة.للسنوات ٢٠٠٩ ،٢٠١٠، ٢٠١١

مصادرجمع البيانات اعتمد البحث في جمع البيانات على الادبيات العربية والاجنبية من الكتب والبحوث والدراسات الجامعية السابقة والدوريات والمعلومات الموجودة على شبكة المعلومات الدولية في الجانب النظري اما الجانب العملي تم الاعتماد على من خلال البيانات المالية والاحصائية والمقابلات مع المسؤولين في الشركة عينة البحث والبيانات المالية الصادرة من ديوان الرقابة المالية، فضلا عن المتابعة الميدانية للمشاريع المنفذة

المحور الثاني الإطار العام لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية

٢-١ **تعريف واهمية دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية:** وعرفت على انها النظرة بتقويم البدائل القائمة ووسيلة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية ترتبط بعملية التخطيط لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة المادية والمالية والبشرية واختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف صاحب المشروع، وتقوم تلك الدراسات وتزود المستفيدين بالمعلومات " (White , 2000 : 17)، وعرفت دراسة الجدوى هي دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد لدراسة إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه. دراسة الجدوى توضح الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع، المتمثلة بالقوانين، والمُنافسة والتطور التقني **(Brockhouse & Wadsworth , 2010 : 2)**.

ويرى الباحثان إن دراسات الجدوى الاقتصادية تعرف بأنها." عبارة عن تقديرات على أسس علمية ومحدده بمجموعة من الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع أو المشاريع ألمقترحه ،بغية تقويم الفرص البديلة واختيار المشروع الأفضل لتحقيق الأهداف ".

تكمن اهميتها بالنسبة للمستثمر الفرد من حيث متطلبات عملية الإنتاج من بدايته إلى نهايته وتهيئة المهارات التي يحتاج إليها المشروع ومعرفة المشاكل التي ستواجه العملية الإنتاجية ووضع الحلول المناسبة لها**(Robbins & Decenzo , 1995 : 100)**، وبالنسبة الى الدولة فتساهم في توفير العملات الصعبة من ودعم ميزان المدفوعات في البلد، وفي حل المشكلات الاجتماعية المتمثلة في البطالة وقلة الإقبال الاستثماري من القطاع الخاص،**(Helfert , 2000 : 58)**. وبالنسبة للبنوك فيتوقف قرار مؤسسات التمويل فيما يتعلق بمنح الائتمان على دراسات الجدوى المقدمة لها، وكذلك عند منح مساعداتها لإقامة مشروعات التنمية الإقليمية في الدول النامية و تساعد في معرفة العوائد المتوقعة والفترة الزمنية التي يمكن إن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر (علاوي ، ٢٠٠٨ : ٢٨).واهميتها للمجتمع تتمثل في تجاوز المشروعات الفاشلة والتي تعني تجاوز هدر وتبذير الأموال العامة (**زردق وبسيوني** ، ٢٠١١ : ٣٧).

٢-٣ مراحل إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأفكار وغربلتها: تأتي مرحلة غربلة أفكار المشروعات بعد تحديدها وذلك لغرض حذف أفكار المشروعات المشكوك في نجاحها والاكتفاء فقط بقائمة نهائية لتلك الأفكار التي تتطلب دراسة جدوى مبدئية للتأكد من جدواها للأطراف كافة ذات العلاقة بفكرة المشروع. وتنتهي هذه المرحلة إلى ترتيب مجموعة من الأفكار الاستثمارية ليتم إجراء الدراسات التمهيدية لها وتحويلها إلى فرص استثمارية (عطوة ، ١٩٩٢ : ١٧٦).

المرحلة الثانية: مرحلة دراسة الجدوى الأولية (التمهيدية):انها عبارة عن "دراسة أو تقرير أولي يمثل الخطوط العامة عن جميع جوانب المشروع أو المشروعات المقترحة والتي يمكن من خلالها التوصل إلى اتخاذ قرار إما بالتخلي عن المشروع أو الانتقال إلى دراسة أكثر تفصيلا"(**الوادي وسمحان** ، ٢٠١٠ : ٤٢)

المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل ودراسة الجدوى التفصيلية:هي بمثابة تقرير مفصل يشمل جميع جوانب المشروع المقترح، والتي على أساسها تستطيع الإدارة العليا إن تتخذ قرارها، إما بالتخلي عن المشروع نهائيا

أو تأجيله أو الانتقال إلى مرحلة التنفيذ" و"هي دراسة المشروع الاستثماري من جميع النواحي الفنية والتسويقية المالية والتي يتم على أساسها اتخاذ قرار تنفيذ المشروع" (العيساوي ، ٢٠١١ : ٤٧)

أ- دراسة الجدوى التسويقية:وهي مجموعة من الدراسات والبحوث التسويقية، تتعلق بالسوق الحالي والمتوقع للمشروعات المقترحة محل الدراسة

ب- دراسات الجدوى الفنية (التقنية، التشغيلية، الهندسية): تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية،. (John & Castro , 2002 : 4).

ج- دراسة الجدوى المالية والاقتصادية:هي قياس ربحية المشروع من الناحية المالية من خلال مقارنة الإيرادات مع التكاليف المتوقعة مع المشروع، ومن خلال عدد أخر من المؤشرات(**الوادي وسمحان** ٢٠١٠ : ٦٣).

د- دراسة الجدوى القانونية:تعكس تلك الدراسة مدى وجود موانع قانونية حول فكرة وفرصة المشروع محل دراسة الجدوى من عدمه (**العشماوي** ، ٢٠٠٧ : ٣٩).

هـ- دراسة الجدوى الإدارية: تعني تحديد الحاجات الملحة للمشكلة، وقبول أي حل ممكن، ومن سوف يقوم بتطوير النظام، وتتمثل بالقضايا الموجهة للمجتمع، وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية (John & Castro , 2002 : 4)،

و – دراسة الجدوى البيئية: تعكس هذه الدراسة التأثيرات بين المشروع الاستثماري المرتقب وبين البيئة التي يعمل في نطاقها (العشماوي ، ٢٠٠٧ : ٣٩).

ز – دراسة الجدوى الاجتماعية:تهتم هذه الدراسة في اثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة و اثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل،اثر المشروع على الضريبة المدفوعة للدولة (Moscove & Wright , 1990 : 512)،وتوقع منافع المشروع الاجتماعية والاقتصادية والمادية الناتجة عن المشروع خلال سنوات تشغيله وقدرته على إعادة الأموال المستثمرة فيه (Overton , 2007 : 21).

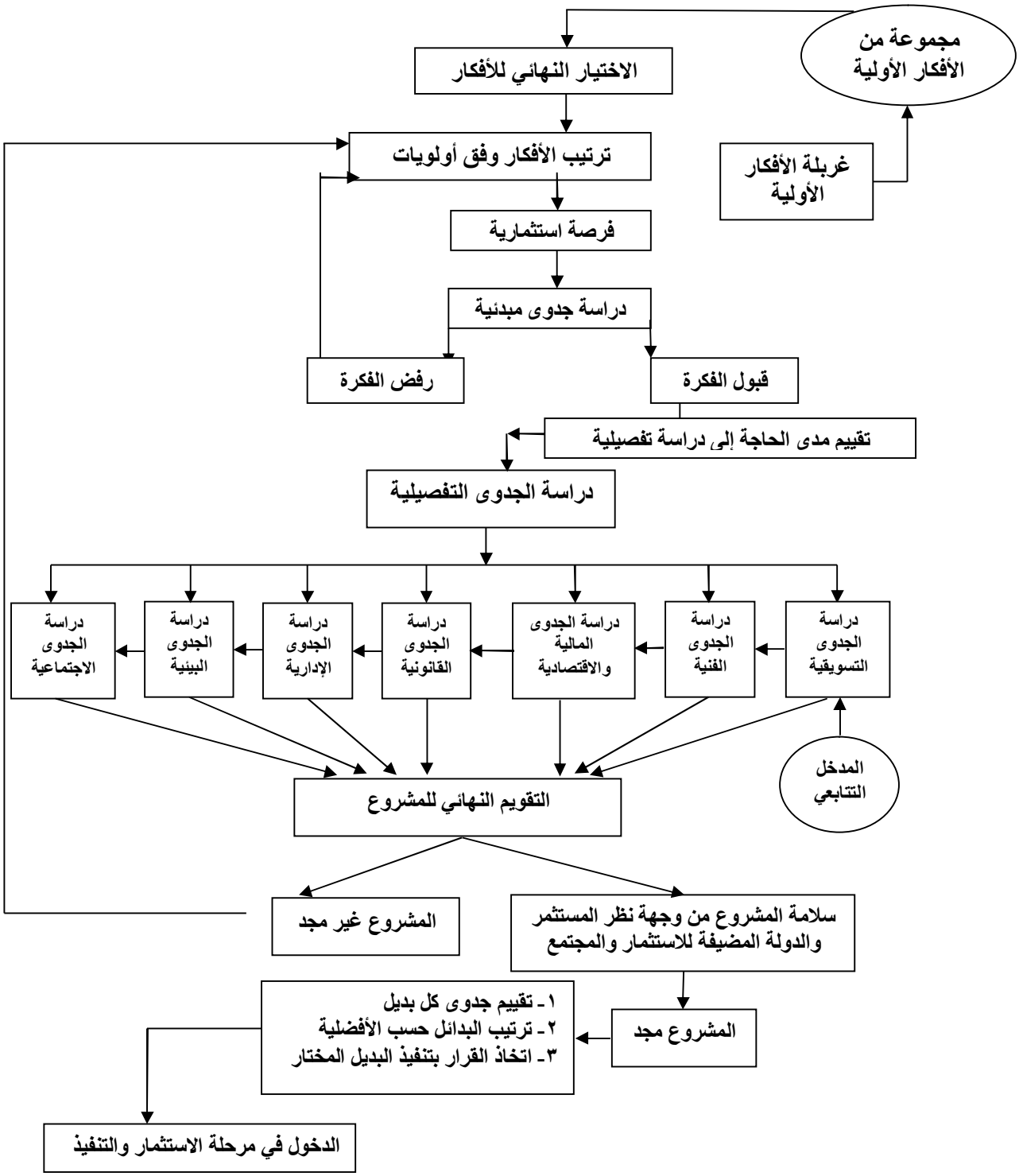
ويرى الباحثان إن الترتيب السابق لدراسات الجدوى التفصيلية يختلف من مشروع إلى أخر حسب نوعه ونشاطه والقطاع الذي يعمل فيه.

المرحلة الرابعة: التحليل الاقتصادي والاجتماعي: يغطى الربحية التجارية وفق توجهات أصحاب الأموال والربحية الاقتصادية والاجتماعية وفق توجهات الدولة أو المجتمع (أبو بكر وحيد ، ٢٠٠٠ : ٤٧)

المرحلة الخامسة: التقويم النهائي واتخاذ القرار وتهتم هذه المرحلة بإعداد تقرير الاقتراح الاستثماري الذي يزود القائم بالدراسة بالمؤشرات الأساسية لتقويم جدوى المشروع واتخاذ القرار المناسب(Pettinger , 2000 : 112)

والشكل رقم (١) يوضح خطوات دراسات الجدوى الاقتصادية: (العشماوي ، ٢٠٠٧ : ٣٥)، (زردق وبسيومي ،٢٠١١ :٦٤) بتصرف

شكل رقم (١) خطوات تنفيذ دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية



المحور الثالث: تجارب الأجهزة العليا للرقابة المالية في تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية

٣-١- **تجربة ديوان المحاسبة البريطاني:**تناول التقرير السنوي لديوان المحاسبة البريطاني لسنة ٢٠٠٢ بعض الفقرات ذات العلاقة بدراسات الجدوى وكما يلي:

أ- إن الرقابة المالية التقليدية التي أجراها ديوان المحاسبة البريطاني، على هيئة الطرق العامة حددت الحالات حيث كان الذين قاموا بالإنشاء مدينين للهيئة بأموال مشاريع إقامة الطرق التي حققت نفعا لمن قام بالإنشاء والتي حققت أيضا شيئا من النفع العام والتي قربت المسافات إلى المتاجر الكبيرة الجديدة، وقد تم توفير (١٠,٥) مليون جنية إسترليني لغاية سنة ٢٠٠٢.

ب- فضلا عن دور الديوان الكبير في تهيئة المسائلة للسلطة التشريعية (البرلمان)، فان أولويات الديوان الأساسية هي في إن يهتم بالتحسينات الواجبة الإدخال على المرافق العامة، إن عمل الديوان يقود مباشرة إلى تحقيق وفورات مالية جوهرية ومئات من التحسينات الأخرى الهامة في كل عام. وقد أقرت الهيئات المراقبة في السنة الماضية بان عمل الديوان قد أنتج وفورات مالية بلغت (٤٩١) مليون جنية إسترليني (**التقرير السنوي لديوان المحاسبة البريطاني، ٢٠٠٢ : ٩**).

٣-٢ **تجربة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية:**تطرق قانون الجهاز اليمني المرقم (٣٩) لسنة ١٩٩٢ بصورة صريحة إلى فحص وتدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية في بعض مواده منها الماده ( )نصت على ان ("يتولى الجهاز مراجعة وتقييم ومتابعة كل الخطط المالية والاقتصادية العامة للدولة والخطط المالية والاقتصادية الخاصة بالجهات الخاضعة لرقابة الجهاز للتثبت من إن الخطط الخاصة تتماشى مع كافة النواحي والأوجه مع الخطط العامة، والتأكد من إن نتائج تنفيذ كل منها تتفق مع ما هو مرسوم ومخطط لها".و الفقرة (د) فقد نصت بان" يتولى الجهاز تقييم ودراسة نظم التكاليف ومعدلات الأداء ومعدلات التكلفة للتحقق من كفاءتها وواقعيتها ودراسة سياسات التسعير وعلاقتها بالتكاليف من ناحية وبالقرارات والتعليمات الصادرة بهذا الخصوص من ناحية أخرى". و الفقرة (و)نصت بان "يتولى الجهاز فحص دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات

التنمية والاستثمار وتقييم سياسات ووسائل التمويل الخاصة بتنفيذها وإبداء الرأي بشأن الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تنفيذها وتشغيلها".

ب–المادة (١٥) في الفقرة (٦) والخاصة باختصاصات الجهاز بان "على الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز إن توافي الجهاز قبل الشروع في تنفيذ مشروعات استثمارية بوقت كافي بصورة من دراسات الجدوى الاقتصادية لكل مشروع استثماري وكذلك بأية تعديلات تطرأ على هذه الدراسة وأسبابها إثناء التنفيذ

ج– المادة (١٧) في الفقرة (٦) والخاصة بالإعمال التي تُعد مخالفة لإحكام هذا القانون عدم قيام الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز تقديم صورة من دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وقبل الشروع في تنفيذ المشروع، أو التعديلات والتغيرات التي أجريت على الدراسة خلال تنفيذ المشروع.

٣–٣ **تجربة الجهاز المركزي للمحاسبات في جمهورية مصر العربية:** نصت المادة (١٦) من القانون المرقم (١٤٤) لسنة ١٩٨٨ المعدل بالقانون المرقم (١٥٧) لسنة ١٩٩٩ " بان تلتزم الجهات التي تقوم بتنفيذ مشروعات استثمارية بموافاة الجهاز بصورة من دراسة الجدوى لكل مشروع استثماري وكذلك بأية تعديلات تطرأ على هذه الدراسة وأسبابها إثناء تنفيذ المشروع".

٣–٤ **تجربة جهاز الرقابة الشعبية في الجماهيرية الليبية:**تطرق قانون جهازهِ (١١) لسنة ٢٠٠٢في تضمنت المادة (٢٥) والتي نصت " يتعين على جميع الجهات التي تخضع عقودها للمراجعة المسبقة إن ترسل إلى الجهاز صورا من الرسائل التي تطلب فيها الإذن بطرح المشروع للتعاقد مرفقة ببيان موضوع التعاقد والمستندات والدراسات الفنية والاقتصادية والقانونية والرسومات الهندسية والمواصفات والمقايسات والشروط العامة والتقديرات ومحاضر وتقارير لجان العطاءات واللجان المنبثقة عنها وغيرها من المستندات".

وفيما يلي أهم الملاحظات عن دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية الموضحة في التقرير السنوي للجهاز لسنة ٢٠١٢:

اولاً: حسابات ديوان قطاع التعليم والبحث العلمي وشؤون التربية والتعليم:حيث لوحظ إبرام اتفاقيات بدون دراسة جدوى اقتصادية لهذه الاتفاقيات مما يعد هدرا للمال العام(**التقرير السنوي للجماهيرية الليبية،٢٠١٢ : ٢٨،٢٣**).

ثانيا: قطاع الصناعة:لوحظ ضعف دراسات الجدوى الاقتصادية للشركات والوحدات الصناعية التي منحت لها قروض (التقرير السنوي للجماهيرية الليبية ، ٢٠١٢ : ٨٠).

ثالثا: ملف القروض:غياب دراسات الجدوى الاقتصادية لبعض الشركات التابعة للشركة في الداخل والخارج (التقرير السنوي للجماهيرية الليبية ، ٢٠١٢ : ١٣٣-١٣٩).

المحور الرابع دليل وبرنامج تدقيق (مقترح) لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية

٤-١ دليل تدقيق (أنموذج مقترح) لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية:

المقدمة:إن كثرة المشاريع الاستثمارية ومالها من أهمية للدولة والمجتمع والمستثمر والمشروع، وسواء كانت مشاريع القطاع العام والخاص والمختلط وما تسببه بعض المشاريع من هدر في أموال الدولة. لذلك كانت هناك حاجة إلى توفير إرشادات حول دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية تحتاجها الجهات التي لها علاقة وهي وزارة التخطيط ووزارة المالية وديوان الرقابة المالية ومكاتب منظمي ومدققي الحسابات ومكاتب المفتشين العموميين وهيئة النزاهة، فضلا عن الجهات صاحبة المشروع والجهات المقرضة لها والمصارف وأقسام وشعب التدقيق الداخلي في تلك الجهات

أولاً: الهدف: يهدف هذا الدليل إلى وضع وتهيئة إرشادات عن تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع لإبداء الرأي في مضمون تلك الدراسات للحد من الهدر في الأموال ويساهم في تحقيق التنمية للبلد، ويشتمل هذا الدليل على النقاط التالية:

أ- الجهة التي يجب أن تعد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية وإجراءات منح الترخيص.

ب- الإجراءات التي يجب تطبيقها في حالة عدم تقديم دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.

ج- مسؤولية الجهة المعدة لدراسة الجدوى الاقتصادية والفنية.

د- تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وتحديد المخالفة للقوانين البيئة وغيرها.

هـ- الإجراءات التي يجب تطبيقها عند عدم استيفاء دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.

و- السقوف المالية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.

ثانيا: النطاق: تسري على كل من المدققين الداخليين التي تنتمي إليها الجهات المنفذة للمشروع والجهات المستفيدة والمعدة لدراسات الجدوى ومكاتب المفتشين العموميين وهيئة النزاهة ومكاتب مراقبة الحسابات وديوان الرقابة المالية ووزارة التخطيط والمالية والجهات المقرضة كافة.

رابعا: محتويات دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية: حيث يتم أولا إعداد دراسة جدوى أولية للمشروع وتتضمن معلومات أولية عن مدى إمكانية تطبيق المشروع، مقدار الإرباح الاقتصادية والمنافع الاجتماعية المتوقعة منه، ليتم بعد توصيات الدراسة الأولية بإمكانية إقامة المشروع أعداد الدراسة التفصيلية له، ويجب عند إعداد تلك الدراسة التفريق بين نوعين من المشاريع:

١) المشاريع الإنتاجية:

أ) الدراسة التسويقية وتتضمن التالي: الطلب المتوقع ،لمنافسة ،كمية المبيعات ،حجم التصدير الذي يمكن إن يقوم به المشروع ، سعر البيع

ب) الدراسة الفنية وتتضمن التالي:وصف المشروع،الأهداف الرئيسة من إقامة المشروع والمنافع المبتغاة للبلد والمجتمع والجهة المستفيدة والجهات المقرضة وغيرها،اختيار الموقع الملائم للمشروع،اختيار التكنولوجيا الملائمة، تحديد متطلبات المشروع من المستلزمات الضرورية،تقدير العمر الاقتصادي للمشروع،يصف الموارد الرئيسية للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج،يصف الخطط اللازمة لاختيار المنتج لضمان جودته ومتناسقة بدرجة كافية،يصف الخطط لتطوير أو تحسين المنتج أو توسيع خط المنتج ،مدى توفر المواد الأولية البديلة للمشروعمدى توفر البنى التحتية الأساسية للمشروع.

ج) الدراسة المالية والاقتصادية وتتضمن (الاندثارات السنوية، كلفة الإنتاج الكلية وتتضمن تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة ،كلفة الصيانة السنوية، تكاليف التشغيل التجريبية ،الكلفة الكلية للاستثمار إيرادات المبيعات حسب الطاقة الإنتاجية المطلوبة ،صافي الإرباح (الخسائر) السنوية، رواتب وأجور العاملين كلفة المواد الأولية المطلوبة للإنتاج)

د) الدراسة القانونية وتتضمن التالي:

- ✓ مدى اتفاق المشروع مع الأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة.
- ✓ التأكد من عدم وجود موانع قانونية تحول دون تنفيذ المشروع على الرغم من اتفاقه مع الأنظمة والأعراف الأخرى.
- ✓ التأكد من عدم وجود تعارض في تنفيذ المشروع بين المؤسسات العامة الأخرى والشركات الخاصة.

هـ) الدراسة الإدارية وتتضمن التالي:

- ✓ تصميم الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى كفاءته وفعاليته للمشروع محل دراسة الجدوى.
- ✓ طموحات وفلسفة إدارة المشروع من خلال وضع نظام متكامل للتخطيط.
- ✓ أخلاقيات الإعمال لإدارة المشروع المقترح.
- ✓ تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها.
- ✓ الموارد البشرية اللازمة والمتوافقة مع المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ برامج استقطاب واختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية.
- ✓ دراسة مفصلة عن قوى العمل المتاحة سواء كانت الإدارية والفنية اللازمة لتشغيل المشروع، فضلا عن ضرورة تضمن الدراسة برامج للتدريب والتأهيل لتلك القوى.

و) الدراسة البيئية وتتضمن:القوانين والتعليمات الخاصة بالمحافظة وتحسين البيئة،التأثيرات المحتملة على البيئة من أنشطة المشروع،قياس مستوى الضوضاء الناتج من المشروع ،قياس درجة تأثر السكان في منطقة المشروع ،مدى التأثير على المناطق الخضراء القريبة من المشروع ومدى مساهمة المشروع في زيادة الرقعة الخضراء ،مدى تأثير مخلفات الإنتاج على الزراعة أو تربية المواشي أو الثروة السمكية في منطقة المشروع ،تأثير المشروع على اختناقات الطرقات والزحام الناتج عنه،مدى تأثير الطاقة المستخدمة في المشروع على البيئة ولمكانية استخدام الطاقة النظيفة (الصديقة للبيئة)،مدى قيام المشروع بتهيئة مناطق خضراء وزيارة الرقعة المزروعة

ز) الدراسة الاجتماعية وتتضمن التالي :مدى قيام المشروع بتهيئة فرص عمل ،مدى مساهمة المشروع في توفير مدارس ورياض أطفال ومستوصفات ومراكز صحية،مدى مساهمة المشروع في تنمية الطابع الحضاري من خلال منشأة ومباني متميزة من الناحية المعمارية وزيادة جمالية المنطقة،مدى مساهمة المشروع في كسر حالات الاحتكار للشركات والمنشأة المماثلة وما له من اثر في خفض الأسعار للمنتجات المماثلة ،مدى مساهمة المشروع في تحقيق الاستقلال الاقتصادي وتنمية القدرات الوطنية ،مدى تحقيق المشروع الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فيه من خلال التعويضات والرواتب والأجور المناسبة للمعدلات السائدة في سوق العمل ،مدى اتفاق أنشطة المشروع ومنتجاته مع القيم والأعراف الاجتماعية السائدة في المجتمع.

ح) المؤشرات المالية: الربحية التجارية وتتضمن (فترة الاسترداد،نقطة التعادل صافي القيمة الحالية معدل العائد الداخلي معدل العائد المحاسبي تحليلات الحساسية)،الربحية القومية

(العامة) وتتضمن (القيمة المضافة، ومعدل التصنيع ،معدل العائد الاجتماعي مؤشر العملات الأجنبية ،مؤشر حماية البيئة ،مؤشر التكثيف الرأسمالي ،مؤشر الترجيح الكمي للمعايير الجزئية ،مؤشر التوظيف والأجور)

ط) الاستنتاجات والتوصية النهائية بالمشروع.

٢) المشاريع الخدمية:

أ) الدراسة الفنية لا تختلف عن المشاريع الإنتاجية.

ب) الدراسة التسويقية وتتضمن التالي :الجهات المستفيدة من المشروع ،إمكانية تقديم المشروع لخدماته بدون معوقات تذكر ،مدى توفر حاجه فعلية لخدمات المشروع.

ج) الدراسة المالية والاقتصادية وتتضمن التالي:طريقة تمويل المشروع ،كلف الموجودات الثابتة اللازمة للمشروع ،مجموع الرواتب والأجور المطلوبة للمشروع وما متوفر منها فعلا في حالة تطوير المشروع.

د) الدراسة البيئية والاجتماعية والقانونية مشابهه لما ذكر في المشاريع الإنتاجية.

هـ) المؤشرات المالية وهي معايير الربحية القومية (العامة) وتتضمن معدل العائد الاجتماعي، مؤشر حماية البيئة ،مؤشر العملات الأجنبية ،مؤشر التوظيف والأجور

و) الاستنتاجات والتوصية النهائية بالمشروع.

خامسا: الجهة التي تعد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية:تعد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية من جهة متخصصة ومركزية يتوافر بها ما يلي:

١) لائحة مكتوبة توضح بها صلاحيات وموافقات الجهة التي تعد الدراسة (توضيح الصفة الرسمية التي تمتلكها في إعداد الدراسة).

٢) لها الحق في التعاقد مع ذوي الاختصاصات النادرة غير المتوافرة في الدائرة مع الأخذ بنظر الاعتبار الكلفة والمنفعة عند التعاقد.

٣) إن تكون إحدى الدوائر العامة في وزارة التخطيط وذلك ضمن السقف المال الموضح في الفقرة (تاسعا) من هذا الدليل، ويرئسها مدير عام متخصص في إعداد أو وتقويم دراسات الجدوى أو إن يكون ذو شهادة عليا في علوم الإدارة أو الاقتصاد أو المحاسبة.

٤) تتوافر الاختصاصات بكافة الأنشطة التي من المؤمل القيام بها من مهندسين وأطباء وصيادلة وكيماويين وفيزيائيين...الخ، بحيث يمكن الاستعانة بهم بحسب نوع المشروع فضلا عن اختصاصات القانون، الإدارة، المحاسبة، الاقتصاد، الإحصاء.

٥) إن يكون نطاق عملها كل الوزارات والدوائر والشركات التابعة لها وشركات القطاع المختلط التي تعتزم أو تقترح إنشاء مشاريع خدمية أو إنتاجية .

٦) إن تضمن لها الاستقلالية والحيادية في قبول أو تعديل أو رفض المشروع وان تكون تقاريرها ملزمة للجهات المستفيدة.

٧) إن تتضمن أقسام مصنفة حسب أنواع المشاريع (خدمية، صناعية، زراعية، تجارية، سياحية ..الخ).

٨) تدقق هذه الجهة من ديوان الرقابة المالية وتخضع لعمليات تقويم الأداء بشكل دوري لضمان جودة وصحة الدراسات المعدة من قبلها، وذلك نظرا لضخامة الأموال المصروفة على مشاريع الموازنة الاستثمارية للدولة وفي مختلف الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة.

٩) تقدم الجهات الراغبة في الحصول على دراسات جدوى اقتصادية وفنية لمشاريعها المستمسكات التالية:

أ) بيان إذا كان المشروع (استحداث، تطوير، توسيع) والإمكانات المادية والبشرية الموجودة فعلا قبل تنفيذ المشروع الجديد، وذلك لأخذها بنظر الاعتبار في المشروع الجديد.

ب) بيان الحاجة الفعلية والمشاكل والمعوقات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة من عدم تنفيذ المشروع.

ج) خرائط الموقع الكلية للمؤسسة الحكومية أو خرائط عامة للمنطقة المراد إنشاء المشروع فيها.

د) موافقة الرئيس الأعلى للدائرة ومصادقة القسم الهندسي فيها، وبيان مدى إمكانية توافر التخصيص المناسب.

هـ) دراسة أولية عن المشاريع والمؤسسات المماثلة في النشاط للمشروع المطلوب إنشائه.

و) مخطط تفصيلي عن المشروع يتضمن (عدد الغرف، المكائن وأنواعها ومنشئها، أنواع المنتجات المطلوبة، حجم المشروع) وأي تفاصيل أخرى ضرورية مطلوبة.

١٠) أن يتضمن الهيكل التنظيمي قسم خاص بالتطوير والتدريب لموظفي الدائرة، وان يكون مسؤولا عن إقامة دورات تدريبية لأصحاب مكاتب القطاع الخاص الذين يرغبون في الحصول على إجازة لممارسة عمل إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لمشاريع القطاع الخاص.

١١) لا يتم منح تخصيص مالي للدائرة المستفيدة من المشروع إلا بعد مصادقة وزارة التخطيط (إذا كان مبلغ المشروع ليس ضمن السقف المالي للدائرة المتخصصة في الوزارة وبالتالي تعد من قبل الجهة المستفيدة) وإبلاغ وزارة المالية بإدراج المشروع ضمن المنهاج الاستثماري للجهة المستفيدة.

١٢) توقيع ومصادقة الدراسة من الأشخاص الذين قاموا بإعدادها وختم الدائرة أو القسم موضحا فيه رقم الأمر الإداري وتاريخه بمنح التفويض بإعداد الدراسات.

سادسا: مسؤولية الجهة المعدة لدراسة الجدوى الاقتصادية والفنية: إن الجهة التي تقوم بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية تكون مسؤولة عن ما يلي:

١) وضوح البيانات والمعلومات التي تم استخدامها في دراسة الجدوى.

٢) موضوعية التقديرات التي تم الاعتماد عليها من حيث مطابقتها مع الواقع ومع الجهات ذات النشاط المماثل لنشاط موضوع الدراسة المطلوبة مع الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاقتصادية للبلد والمشروع المقترح.

٣) استخدام جميع الوسائل العلمية والبرامج الحديثة والمتطورة في إعداد الدراسة.

٤) التعاقد مع الكفاءات العلمية اللازمة لإعداد تلك الدراسات (فيما يخص الوزارات ضمن السقف المالي).

٥) القيام بإجراء الاستطلاعات والاستبيانات الضرورية للتأكد من الحاجة إلى المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه.

٦) استخدام الأسلوب العلمي في إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية وان لا تكون معد بشكل كيفي.

٧) القيام بجولات ميدانية وإعداد تقرير يقدم نسخة منه إلى الإدارة العليا ونسخة إلى وزارة التخطيط بحسب الدائرة المختصة عن ما يلي: موقع المشروع الجهة ،المستفيدة من المشروع ،البيئة المحيطة للمشروع

المشاريع المماثلة ،السوق والجهات المسوقة لمنتجات المشروع

٨) إن لا تتجاوز نسبة التعديلات والتغيرات والإضافات في كلف المشروع وكشوفاته أكثر من (٥%) من كلفته الكلية الأولية وإلا فان الجهة التي عدت الدراسة تعتبر مقصرة.

٩) محاسبة المسؤولين عن الأخطاء في عمل التقديرات لكلف المشاريع وتحدد العقوبات بحسب نسبة الضرر الذي سببه للمشروع عن طريق لجنة مشكلة لهذا الغرض.

١٠) مصادقة قسم أو شعبة التدقيق الداخلي ودراسة ملاحظاتهم عن دراسات الجدوى.

١١) التأكد من كفاءة الإدارة في تنفيذ دراسات الجدوى الخاصة بالمشاريع التي تحقق المنافع على مستوى الوحدة الاقتصادية ثم مستوى القطاع وصولا إلى مستوى الاقتصاد الوطني.

١٢) في حالة أن هدف دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية الحصول على قرض من الجهات المانحة لها فيجب تدقيق ما يلي:

أ) وجود عقد بين المصرف المانح للقرض أو أي جهة أخرى والمستثمر طالب القرض ويتضمن شروط جزائية لحماية الطرفين.

ب) تقديم ضمانات مناسبة في حالة حصول صاحب المشروع على قرض من احد الجهات المانحة التي تطلبها وتبين فيها معلومات عن الدراسة التمهيدية والتفصيلية وجميع المؤشرات اللازمة التي تستند عليها الدراسة.

ج) يسلم مبلغ القرض على شكل دفعات استنادا إلى التقدم في أعمال المشروع.

د)إمكانية تسديد أصل مبلغ القرض مع مبلغ الفوائد المستحقة في المواعيد المقررة.

هـ) مساهمة المشروع في تحقيق وفورات للدولة من خلال تقليل الاستيرادات أو الاعتماد على شركات أجنبية في تنفيذ الإعمال مما يدعم ميزان المدفوعات والحفاظ على العملات الصعبة.

١٣) تقديم نسخة من دراسات الجدوى الاقتصادية وبوقت كافي لكل مشروع قبل الشروع بتنفيذه وكذلك بالتعديلات التي تطرأ على المشروع أثناء التنفيذ وأسباب تلك التعديلات إلى ديوان الرقابة المالية.

١٤) المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يضمن إنفاق الأموال العامة بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية.

سابعا: الإجراءات المتخذه عند عدم استيفاء دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية:

١) يتم تحديد استيفاء الدراسة من عدمه من خلال تدقيق ديوان الرقابة المالية لدراسات الجدوى الاقتصادية المرفقة ضمن أوليات المشاريع فيما يخص للقطاع العام ومكاتب مراقبي الحسابات فيما يخص مشاريع القطاع الخاص مع مراعاة الاستقلالية.

٢) تتحمل الجهة التي أعدت دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية المسؤولية في حالة ثبوت عدم استيفاء الدراسة

المعدة من قبلها، ويتم تشكيل لجنة متخصصة في الدائرة المتخصصة أو الجهة المستفيدة بإعداد دراسة الجدوى لمعالجة القصور وعدم الاستيفاء في الدراسة المعدة السابقة، ويتم توجيه الفريق الذي اعد الدراسة غير المستوفية إلى أسباب عدم الاستيفاء والتأكيد بعدم تكرارها والاستفادة منه أعادة تقديمها إلى وزارة التخطيط.

٣) في حالة تكرر عدم الاستيفاء من فريق العمل نفسه يعرض للعقوبات الانضباطية لموظفي الدولة المنصوص عليها في قانون انضباط موظفي الدولة بوصفه إهمال متعمد في أداء الواجب بشكل يؤدي إلى إساءة في استخدام المال العام.

٤) في حالة اكتشاف مدققي ديوان الرقابة المالية عدم جدوى المشروع، عليه إن يبلغ الإدارة بذلك، وعلى الإدارة الأخذ بتوصيات وملاحظات ديوان الرقابة المالية.

٥) إذا لم تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة بشان ملاحظات ديوان الرقابة المالية، فيتم مفاتحة مكاتب المفتشين العموميين في الوزارات ووزارة التخطيط والمالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة وخلال عشرون يوما من تاريخ تبليغها.

٦) يقوم ديوان الرقابة المالية أيضا في حالة إن المشروع غير مجدي اقتصاديا أو اجتماعيا برفع توصيته إلى وزارة التخطيط يبين فيها ملاحظاته وتوصياته.

٧) تقوم وزارة التخطيط – الدائرة المختصة بإبلاغ الدائرة أو الوزارة المستفيدة بعدم جدوى المشروع وعدم إدراجه في المنهاج الاستثماري والخطة الاستثمارية لتلك الدائرة (المستفيدة).

٨) تقوم وزارة التخطيط بمفاتحة وزارة المالية والتوصية بعدم إدراج المشروع في المنهاج الاستثماري والجهات المانحة للقروض.

٩) تقوم وزارة المالية بإيقاف أو منع التخصيص للمشروع الذي ثبت عدم جدواه.

١٠) في حالة قيام الدوائر المستفيدة بالمباشرة بتنفيذ المشروع قبل تدقيق دراسة الجدوى الاقتصادية يتحمل متخذي القرار بالعقوبات المناسبة التي يجب إن تنص عليها القوانين النافذة ويتم تضمينهم بنسبة من الكلفة المصروفة على ذلك المشروع غير المجدي.

١١) في حالة تبليغ الدائرة المستفيدة بعدم إدراج المشروع في الخطة الاستثمارية وبعدم جدوى المشروع، وامتنعت الدائرة عن إيقاف تنفيذ المشروع، تقوم وزارة التخطيط بمفاتحة مكتب المفتش العام في الوزارة المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومحاسبة المقصرين وخلال عشرين يوما من تاريخ تبليغه.

١٢) في حالة لم يتخذ المفتش العام في الوزارة المعنية الإجراءات المناسبة بحق المخالفين خلال المدة القانونية، يتم مخاطبة هيئة النزاهة العامة لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومحاسبة المقصرين وخلال عشرين يوما من تاريخ تبليغه.

١٣) تقوم الدائرة المستفيدة بأخذ ملاحظات ديوان الرقابة المالية بنظر الاعتبار وتقوم بإعداد دراسة جدوى جديدة، وتتخذ نفس الإجراءات للدراسة الأولى من حيث تدقيقها ومصادقتها ...الخ.

١٤) يقوم ديوان الرقابة المالية بمتابعة تنفيذ الإجراءات أعلاه واللاحقة لتدقيقه لدراسات الجدوى الاقتصادية.

١٥) في حالة عدم المباشرة بتشغيل المشروع أو انه تم تشغيله ولم يقدم منتجات أو خدمات ذات جودة وقدرة تنافسية تتخذ الإجراءات التالية:

أ) تبلغ الإدارة المسؤولة عن تشغيل المشروع (المستفيدة) الإدارة العليا في الوزارة التي تتبع لها الشركة أو المشروع بأسباب عدم تشغيل المشروع أو عدم جودة المنتجات أو الخدمات المقدمه.

ب) تشكل الوزارة المعنية لجنة فنية ومالية للتحقق من عدم استيفاء دراسات الجدوى والبت في تحديد إن الأسباب مقبولة أم لا، وذلك بالاعتماد على دراسات الجدوى المعدة ودراسة فيما إذا تم اخذ تلك الأسباب التي أدت إلى عدم تشغيل المشروع في نظر الاعتبار وضمن الدراسة المختصة في دراسات الجدوى الكلية للمشروع.

ج) في حالة عدم اخذ أسباب عدم استيفاء دراسات الجدوى في دراسة الجدوى تحاسب الجهة التي أعدت تلك الدراسة وتعاقب بعقوبات مناسبة، إما إذا تم اخذ تلك الأسباب بنظر

الاعتبار في دراسة الجدوى ولكن لم تهتم بها الجهة المنفذة للمشروع وبإشراف الجهة المستفيدة، تبلغ تلك النتائج إلى مكتب المفتش العام المعني بالوزارة.

د) يقوم مكتب المفتش العام بالتحقيق مع جهة التنفيذ والجهة المستفيدة وتحديد المقصرين المسببين في عدم تطبيق محتويات دراسة الجدوى بشكل مناسب، ويتم تضمينهم بالخسائر المترتبة عن تأخير التشغيل أو عدم الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة من المشروع.

هـ) يتم مفاتحة وزارة التخطيط وديوان الرقابة المالية من الوزارة المعنية بالإجراءات المتخذه والأسباب التي تم تحديدها لكي تؤخذ تلك الحالات بنظر الاعتبار في المشاريع اللاحقة وعند التدقيق.

ثامنا: الإجراءات التي يجب تطبيقها في حالة عدم تقديم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية:

في حالة القيام بتنفيذ مشاريع دون دراسات الجدوى الاقتصادية تتخذ العقوبات التالية

١) إيقاف التخصيص والتمويل للمشروع غير المتضمن دراسة جدوى.

٢) استخدام العقوبات الانضباطية المنصوص عليها في قانون انضباط موظفي الدولة

٣) وفي حالة تكرار المخالفة يحال الموظف المسؤول إلى المحاكم المختصة ويضمن بقيمة الإضرار التي لحقت بالأموال العامة وبحسب ما جاء بقانون التضمين المرقم (١٢) لسنة ٢٠٠٦.

تاسعا: السقوف المالية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية:

لضمان الاقتصادية ومراعاة مبدأ المنفعة والكلفة يتم تحديد السقوف المالية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصاديةوحسب نوع المشروع

عاشرا: الأمور الأخرى:

١) يجب أن يكون هناك إحصاء وتسجيل للوحدات الإدارية المخولة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية في الدوائر والوزارات وان تكون معلومة للجهات الرقابية وان تصدر قوائم بأسماء تلك الجهات ويتم مراعاة تحديثها باستمرار

٢) القيام بزيارات ميدانية للمشاريع خلال مراحل تنفيذها واستخدام دراسات الجدوى الاقتصادية كدليل لتحديد الانحرافات في الانجاز الفني والمدة التي استغرقتها كل مرحلة.

٣) لا تتم المصادقة على أي مشروع لا يتضمن مصادقة الدائرة المتخصصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وذلك لضمان مطابقة تلك الدراسة واستيفائها للأصول والأساليب العلمية.

٤) إن يتم تحديد أجور الخبراء الخارجيين المشتركين في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وان لا تكون الأجور مرتبطة بنتائج تلك الدراسات.

٥) التأكد من عدم قيام الوزارة المقترحة للمشاريع بتجزئة مبالغ المشاريع لغرض التجاوز على السقوف المالية المحددة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.

٤-٢ برنامج تدقيق (إنموذج مقترح) لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية:

يضيف الباحثان الإجراءات التالية إلى البرنامج المعد من ديوان الرقابة المالية بعد اطلاعهما على القوانين وتقارير بعض الدول مع الأخذ بنظر الاعتبار ما جاء في الدليل المقترح فضلا عن القوانين والتعليمات المحلية:

الإجراءات قبل تنفيذ المشروع:التأكد من تدقيق عقود المشاريع بحسب برنامج التدقيق المعتمد من ديوان الرقابة المالية الاتحادي للمشاريع العامة وحسب السقوف المالية الموضحة في تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (١) لسنة ٢٠٠٨.

١) الجهة المعدة لدراسة الجدوى: يمكن إن تكون هذه الجهة وزارة التخطيط – الدائرة المختصة بإعداد دراسات الجدوى أو المكاتب المجازة من وزارة التخطيط لممارسة عملية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية أو الجهات الأخرى التي لها صلاحية الإعداد بموجب القوانين والتعليمات النافذة:

أ) التأكد من إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع الحكومية من الدائرة المتخصصة في إعداد هذه الدراسات في وزارة التخطيط أو الوزارات المعنية وبحسب السقف المالي للمشروع.

ب) التأكد من إن الجهة التي أعدت دراسة الجدوى الاقتصادية قد استخدمت جميع المعطيات التي تمثل المخططات والبيانات الفنية والمالية والمعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة الداخلية والخارجية التي تشكل الأساس في أعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية اللازمة لإعداد الدراسة وبشكل واضح.

ج) التأكد من إن التقديرات التي استخدمت في الإعداد كانت على أسس علمية وعملية صحيحة وليس حسب التقديرات الكيفية وأخذت بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية.

د) التأكد من إنه قد تم إعداد الدراسة من ملاكات مؤهلة وذوي خبرة وتخصص في إعداد تلك الدراسات وحاصلين على إجازة في الإعداد سواء كانوا موظفين في القطاع العام أو الخاص.

هـ) التأكد من استخدام جميع الاختصاصات اللازمة للمشروع وكل بحسب اختصاصه وبحسب نشاط المشروع

و) التأكد من قيامها بالزيارات الميدانية لدراسة حالات والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة بالمشروع وإعداد تقرير بتلك الزيارات موقع من أعضاء فريق العمل الذي قام بالزيارة.

ز) التأكد من استقلالية وحيادية القائمين بإعداد الدراسة

ح) التأكد من إن القانون والتعليمات قد أعطت الحق لهذه الجهة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، وعدم وجود تعارض في عملها مع الجهات الأخرى.

ح) التأكد من إعداد الدراسة الأولية للمشروع وإنها تتضمن ما يلي:

أولا) معلومات عن الموارد المالية والبشرية وأنظمة المعلومات ومعلومات التسويق والإنتاج والشراء والبحث والتطوير.

ثانيا) جداول عن كل من علاقة العوائد بالمخاطر وعلاقة العوائد بالتكاليف.

ثالثا) توضح مدى تناسب المشروع المقترح مع العادات والتقاليد والقوانين السائدة في المجتمع.

رابعا) عدم إجراء الاختبار الشامل (إعداد الدراسة التفصيلية) إذا كانت نتائج الدراسة الأولية غير ايجابية.

خامسا) إن الدراسة ونتائجها موقعه من الإدارة العليا للجهة التي عدتها وبشكل يحملها المسؤولية.

سادسا) قيام الجهة المعدة للدراسة من الاستفادة من الاستشارات الخارجية والاستفادة من خبرات الإطراف الخارجية عنها مع مراعاة الكلفة والمنفعة المتحققة عنها.

سابعا) إن الاستثمارات العامة هي لإغراض التحسين والتطوير والفعاليات البحثية والتوسعية والتطويرية وان المنافع الاقتصادية والاجتماعية عالية.

ثامنا) توافر الخبرات المطلوبة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وبحسب كل نوع من أنواع الدراسات، وبحسب كل نوع من أنواع المشاريع.

تاسعا) المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الافضل

٢) الجهة المستفيدة من الدراسة:

أ) التأكد من إن الجهة المستفيدة من المشروع اقترحت المشروع بناء على حاجة فعلية وان عدم القيام بتنفيذ المشروع ينعكس سلبا على أداء تلك الجهة.

ب) التأكد من نوع المشروع وهل هو استحداث أو تطوير لما هو موجود وذلك لملاحظة واخذ الإمكانات المادية والبشرية الموجودة في نظر الاعتبار وأثرها عند تطوير المشروع.

ج) التأكد من توافر الملاكات البشرية اللازمة للمشروع الجديد.

د) التأكد من إمكانية إقامة المشروع وعدم وجود معوقات تعيق التنفيذ وتؤدي إلى هدر **الأموال بدون فائدة.**

هـ) التأكد من امتلاك الإدارة العليا صلاحية التعاقد لإعداد دراسة جدوى اقتصادية من الجهات المختصة.

و) التأكد من وجود عقد ينظم الحقوق بين الجهة المستفيدة من الدراسة والجهة المعدة لها وبشكل يحدد مسؤوليات كل جهة بصورة واضحة ويضمن حقوق الطرفين.

ز) التأكد من كفاءة الإدارة في تنفيذ المشروع وفق دراسات الجدوى الاقتصادية المعدة له المبنية على اسس علمية وعملية.

ح) التأكد من وجود طلب رسمي من الإدارة يبين فيه الحاجة إلى إعداد دراسة جدوى اقتصادية للمشروع يقدم إلى المستوى الإداري الأعلى مع بيان ما سيحققه المشروع من وفورات ومنافع للبلد وللمجتمع.

٣) محتوى دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية:

أ) الدراسة التسويقية:

- ✓ التأكد من فحص هيكل السوق الحالي وحجمه وخصائصه وإجراءات التعامل المتبعه فيه.
- ✓ التأكد من تحليل الطلب السابق والحالي من حيث كمية وقيمة الاستهلاك وطبيعة المستهلك وذوقه.
- ✓ التأكد من تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره وهل هو مستورد أم إنتاج محلي وحجم المبيعات ومدى استقرار الأسعار والسياسات التسويقية للمنافسين.

- ✓ التأكد من تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع إمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر إتباعها.
- ✓ التأكد من تحديد درجة التميز التنافسي للمشروع محل الدراسة وذلك من حيث عناصر الجودة والأسعار التنافسية والاستثمارية لطلبات ورغبات المستهلكين.
- ✓ توصيف الإستراتيجية التسويقية التي تركز على منتجات المشروع محل دراسة الجدوى أو التي تحافظ على حجم السوق وتنميه أو الإستراتيجية الابتكارية المرتبطة بالدخول في **مشروعات استثمارية جديدة.**
- ✓ التأكد من تحديد السلع البديلة والمكملة كذلك لابد من دراسة قابلية المشروع لتصنيع سلع بديلة جديدة لطرحها في السوق أو إنشاء خطوط إنتاجية جديدة، والهدف من دراسة كل هذه المتغيرات بغية التوصل إلى حصة المشروع من الأسواق في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- ✓ التأكد من تحديد الوضع الاقتصادي في الصناعة تحديد ما إذا كانت السوق مفتوحة أو محتكرة، وطبيعة المنافسة محدودة أو كبيرة، ومعدل النمو ووضعه الاقتصادي العام.
- ✓ التأكد من وضع عددا من الافتراضات البديلة حول الأسعار المستقبلية لمنتجات المشروع.
- ✓ في حالة وجود مشاريع متشابهه لمشروع الدراسة التأكد من تهيئة المحفزات والمميزات الضرورية المشجعة على استخدام خدمات أو منتجات المشروع وجعله ذو قابلية تنافسية لضمان نجاحه.

ب) الدراسة الفنية (الهندسية):

- ✓ التأكد من وصف المشروع ويتضمن اسم المشروع، وان يكون متضمنا أو قريبا من النشاط الرئيس الذي يمارسه.
- ✓ التأكد من اختيار الموقع الملائم للمشروع مع تحديد لأهم العوامل المحددة في اختيار الموقع المناسب، كالقرب من الأسواق أو من مصادر المواد الأولية أو تكلفة النقل ومدى توافر البني التحتية ورأس المال والقوى العاملة.
- ✓ التأكد من اختيار التكنولوجيا الملائمة

√التأكد من تحديد متطلبات المشروع من المستلزمات الضروريةوتوافر المادة الخام أو الأولية.

√التأكد من وصف الموارد الرئيسية للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج وتجهيز السلع المنتجة إلى شركات أخرى.

- ✓ تحديد نوع التقنية المستخدمة في المشاريع الأخرى.
- ✓ التأكد من تقدير العمر الاقتصادي للمشروع.
- ✓ التأكد من وصف الخطط اللازمة لاختيار المنتج لضمان جودته ومتناسقة بدرجة كافية.والتأكد من وصف الخطط لتطوير أو تحسين المنتج أو توسيع خط المنتج.
- ✓ التأكد من تحديد السعات والطاقات الإنتاجية المختلفة للمشروع المقترح سواء كانت بشكل طاقة قصوى أو متاحة أو فعلية، ومدى القدرة على استغلال تلك الطاقات مع تحديد الحجم المناسب للمشروع.والتأكد من إمكانية تشغيل المشروع بطاقته الإنتاجية التصميمية.
- ✓ التأكد من وصف وتحديد عملية الإنتاج والأساليب الفنية الممكن استخدامها في المشروع ومدى ملائمة الأسلوب التكنولوجي المقترح مع حجم المشروع، كما لابد إن تتضمن الدراسة وصفا واضحا لعملية الإحلال في عناصر الإنتاج.
- ✓ التأكد من الحصول على بيانات عن المشروعات القائمة والتأكد من حصر المنشآت الموجودة في الصناعة والتي تزاول النشاط التجاري الذي ينوي المشروع مزاولته، والبيانات التاريخية والحجم الاستثماري والقوة التأثيرية على الصناعة مع الحصة السوقية.
- ✓ التأكد من تحديد عوامل الإنتاج وإنها متوافرة وممكن الحصول عليها بسهولة من مصادرها سواء كان السوق المحلي أو الخارجي.

√التأكد من دراسة التباعد الجغرافي بين المشاريع المتشابهة المقامة في المناطق القريبة لمشروع الدراسة ليتسنى تحديد أهمية المشروع للمنطقة.

√التأكد من القيام بالتنسيق مع مديريات التخطيط والإحصاء لوضع إحصاء سكاني مبسط لعدد السكان الذين من الممكن إن يستخدموا خدمات أو منتجات المشروع وذلك لتبرير الكلف العالية لإقامة المشروع ومقارنتها بالمنافع الاجتماعية والاقتصادية المقدمة منه.

ج) الدراسة المالية والاقتصادية:

- ✓ التأكد من تقرير وتحليل تكاليف الاستثمار المطلوبة للمشروع الاستثماري المتوقع.

- ✓ التأكد من تقدير وتحليل الهيكل المالي للمشروع الاستثماري المرتقب سواء من حيث هيكل استثماراته أو هيكل تمويله.
- ✓ التأكد من تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع المتوقع ودراسة سلوكها المستقبلي.
- ✓ التأكد من تقدير درجة مخاطر التشغيل ومخاطر الإعمال المصاحبة للمشروع المتوقع.
- ✓ التأكد من القيام بدراسة مفصلة عن التكاليف الإجمالية اللازمة لإقامة المشروع، سواء كانت بشكل تكاليف ثابتة أو تكاليف تشغيل، وبصورة واضحة وشاملة ولجميع أنواع التكاليف.
- ✓ التأكد من القيام بدراسة مفصلة عن العوائد المتوقعة للمشروع المقترح، التي تتضمن الإيرادات والإرباح قبل استقطاع الضرائب، ومعدل كلفة كل وحدة مع توضيح الأسعار للسلع المستوردة والمماثلة للسلع المتوقع إنتاجها.
- ✓ التركيز على عمليات التحليل المالي للمؤشرات المالية والاقتصادية للمشروع الاستثماري مع إعطاء أهمية خاصة لمؤشر عائدات الاستثمار.
- ✓ التأكد من استخدام مؤشرات الربحية التجارية والقومية للمشاريع الهادفة لتحقيق الربح، ومؤشرات الربحية القومية فقط بالنسبة لمشاريع الخدمات العامة المتمثلة بالتالي:

<u>معايير الربحية التجارية:</u>

- ✓ مؤشر فترة الاسترداد
- ✓ صافي القيمة الحالية
- ✓ معدل العائد المحاسبي
- ✓ معدل العائد الداخلي
- ✓ طريقة دليل الربحية

<u>معايير الربحية القومية والاجتماعية:</u>

- ✓ القيمة المضافة ومعدل التصنيع
- ✓ معدل العائد الاجتماعي
- ✓ مؤشر العملات الأجنبية
- ✓ مؤشر حماية البيئة
- ✓ مؤشر التكثيف الرأسمالي
- ✓ مؤشر التوظيف والأجور

<u>معايير الربحية التجارية في حالة المخاطرة وعدم التأكد:</u>

- ✓ تحليلات الحساسية

- ✓ التأكد من ترتيب البدائل الاستثمارية للمشاريع وفق أعلى ربحية محققة من استثمار وحدة نقدية (المشاريع الهادفة للربح).
- ✓ التأكد من إجراء اختبارات تحليلات الحساسية لأي مشروع في حالة تجاوز تكاليفه الفعلية على المخططة.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع المقترح في تحقيق قيمة مضافة صافية للدخل القومي والناتج المحلي الإجمالي.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع المقترح في أحداث توازن بين العمالة واستقرار الأسعار.
- ✓ التأكد من مدى المساهمة في تحسين ميزان المدفوعات بالدولة.
- ✓ التأكد من تحديد مصادر تمويل المشروع، وهل يتم التمويل ذاتيا من أصحاب المشروع، أو الاعتماد على القروض المحلية، أم التمويل عربيا أو أجنبيا، وما هي أسعار الفائدة على القروض ومعدلات.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع في زيادة إنتاجية العمل على المستوى القومي.
- ✓ التأكد من الأموال العامة يتم إنفاقها للمشاريع الاستثمارية وفق مبادئ الاقتصادية والكفاءة والفعالية.
- ✓ التأكد من إن المشروع الاستثماري (الهادف للربح) يحقق معدل عائد داخلي اكبر من سعر الفائدة السائد في السوق حتى يكون هناك حافزا على الاستثمار.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع في تحقيق الاستقلال الاقتصادي وتنمية القدرات الوطنية.

د) الدراسة القانونية:

- ✓ التأكد من تحديد العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني حال تشغيل المشروع محل دراسة الجدوى، وممارسة إعماله.
- ✓ التأكد من اختيار انسب الإشكال القانونية توافقا مع هيكل وحجم المشروع محل دراسة الجدوى.
- ✓ التأكد من الإجراءات القانونية الخاصة بتأسيس المنشأة حال إقرار تشغيل المشروع محل دراسة الجدوى.

- ✓ التأكد من تحديد الموانع والقيود القانونية المدعمة للعادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع.
- ✓ التأكد من سياسة الحكومة تجاه الاقتصاد المحلي والخارجي والتجارة الخارجية والقوانين والتشريعات العامة والقيود المفروضة على التسعير والاستيراد ونظام الضرائب والقوانين التجارية، وكذلك السياسة التي تتبعها الحكومة تجاه الصناعة أو القطاع الاقتصادي للمشروع ومدى أهميتها له.
- ✓ التأكد من مدى اتفاق الجوانب القانونية للمشروع مع الأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة.
- ✓ التأكد من عدم وجود تعارض في تنفيذ المشروع بين المؤسسات العامة الأخرى أو المؤسسات والشركات الخاصة.

هـ) الدراسة الإدارية:

- ✓ التأكد من تصميم الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى كفاءته وفعاليته للمشروع.
- ✓ التأكد من طموحات وفلسفة إدارة المشروع من خلال وضع نظام متكامل للتخطيط.
- ✓ التأكد من تحليل الوظائف وتوصيفها ومن تقويم وتحديث الوظائف
- ✓ التأكد من الموارد البشرية اللازمة والمتوافقة مع المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ التأكد من برامج استقطاب واختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية.
- ✓ التأكد من تحليل قوى العمل المتاحة سواء كانت الإدارية والفنية اللازمة لتشغيل المشروع

و) الدراسة البيئية:

- ✓ التأكد من عدم مخالفة قانون وتعليمات حماية البيئة.
- ✓ التأكد من مدى تأثير الطاقة المستخدمة في المشروع على البيئة وإمكانية استخدام الطاقة النظيفة (الصديقة للبيئة).
- ✓ التأكد من التأثيرات المحتملة على البيئة (الماء، التربة، الهواء) من أنشطة المشروع

ز) الدراسة الاجتماعية:

- ✓ التأكد من اثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يتطلبها المشروع وكم نسبة العمالة العادية فيها.
- ✓ التأكد من اثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل.

- ✓ التأكد إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل.
- ✓ التأكد من اثر المشروع على الضريبة المدفوعة للدولة.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع في توفير مدارس ورياض أطفال ومستوصفات ومراكز صحية.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع في تنمية الطابع الحضاري من خلال منشأة ومباني متميزة من الناحية المعمارية وزيادة جمالية المنطقة ومن مدى اتفاق أنشطة المشروع ومنتجاته مع القيم والأعراف الاجتماعية السائدة في المجتمع.
- ✓ التأكد من مدى مساهمة المشروع في كسر حالات الاحتكار للشركات والمنشأة المماثلة وما له من اثر في خفض الأسعار للمنتجات المماثلة.
- ✓ التأكد من مدى تحقيق المشروع الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فيه من خلال التعويضات والرواتب والأجور المناسبة للمعدلات السائدة في سوق العمل.

٤) وزارة التخطيط:

أ) التأكد من استلام دراسات الجدوى المعدة من الأقسام المعنية في الوزارة، مع تثبيت تاريخ الاستلام.

ب) التأكد من وجود مصادقة من وزارة التخطيط على دراسات الجدوى الاقتصادية المعدة بموجب تعليمات رقم (١) لسنة ١٩٨٤ المعدلة مع وجود استمارة متابعة بتنفيذ المشاريع عند مناقشة المشروع وإدراجه في الخطة.

ج) التأكد من مؤهلات وخبرات وكفاءة القائمين بتقويم أو إعداد دراسات الجدوى وإنها مناسبة مع نوع نشاط المشروع.

د) التأكد من صلاحية وزير التخطيط عند البت في قضايا المصادقة على دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع والإعمال الاستثمارية للمشاريع الخدمية.

هـ) التأكد من إن القوانين والتعليمات قد أعطت الصلاحيات اللازمة لممارسة الأقسام عملية تقويم دراسات الجدوى الاقتصادية.

و) الاطلاع على تقارير الأقسام المعنية بتقويم دراسات الجدوى الاقتصادية والتأكد من أنها تتضمن:

✓ استلام تلك الدراسات بشكل رسمي وتحويلها إلى القسم المعني بنشاط المشروع الذي تضمنته الدراسة.

✓ القيام بتثبيت الملاحظات عن تلك الدراسات وتقديم توصية إلى الرئيس الأعلى يتضمن نتائج الفحص والتقويم بشكل واضح وإن تكون تلك التوصية موقعة من فريق العمل الذي تولى فحصها وتقويمها.

✓ التأكد من وجود مصادقة الرئيس الأعلى للدائرة المعنية .

هـ) التأكد من إرسال تقارير وملاحظات الدوائر المعنية في وزارة التخطيط إلى الجهات التالية: الجهة المستفيدة من الدراسة،الجهة المعدة للدراسة (إذا كانت ضمن تشكيلات وزارة التخطيط)،ديوان الرقابة المالية الاتحادي،مكتب المفتش العام في الوزارة المعنية للجهة المستفيدة.

و)التأكد من إن ملاحظات الدائرة المعنية في وزارة التخطيط عن دراسات الجدوى الاقتصادية المقدمة لها، قد استلمت من الجهة المستفيدة وتم اتخاذ الإجراءات بمعالجة تلك الملاحظات من تلك الجهة أو إعادة دراسة الجدوى إلى الجهة التي أعدتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عليها.

ز)التأكد من إعادة إرسال الدراسة إلى وزارة التخطيط لغرض التأكد من إجراء المعالجات اللازمة للمصادقة على الدراسة أو رفض المشروع.

ح) التأكد من إن وزارة التخطيط لم تدرج المشروع في المنهاج الاستثماري والموازنة إلا بعد اتخاذ الإجراءات التالية:

✓ المصادقة على دراسة الجدوى التي تضمنت المشروع من الجهة القطاعية المعنية في وزارة التخطيط.

✓ قيام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بتدقيق تلك الدراسة بعد المصادقة عليها من الجهة التي أعدتها ووزارة التخطيط.

✓ إن التخصيصات المالية للمشرع تمت بناءاً على توصية من وزارة التخطيط وبعد استيفاء دراسات الجدوى الاقتصادية المقدمة.

الشركات العامة:

أ) التأكد من إن الشركات العامة قد أسست بناءاً على دراسة جدوى اقتصادية وفنية موثوقة وصادرة من جهة معتمدة وانه قد تم تدقيقها من ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

ب) التأكد من إن نشاط الشركة متفق مع قوانين وتعليمات حماية وتحسين البيئة.

ج) التأكد من إن أي زيادة أو تخفيض في رأسمال الشركة كان مشفوعاً بدراسة جدوى اقتصادية توضح فيه الأسباب والمسوغات لذلك.

د) التأكد من إعداد تقويم اقتصادي ودراسة جدوى تبين المصلحة من بقاء وتطوير الشركة أو دمجها أو تصفيتها في حالة بلغت خسائرها نسبة (٢٥% – ٥٠%) من رأسمالها

هـ) التأكد من إعداد دراسة جدوى اقتصادية للقروض الممنوحة أو المستلمة من الغير تبين فيها قدرة الشركة على الإقراض أو الاقتراض بدون إرباك سيولة الشركة وتعريضها لمخاطر مالية.

و) التأكد من إدراج دراسة الجدوى الاقتصادية المقدمة للمشروع إلى مسجل الشركات وان تسجيل الشركة قد تم بناءاً على تلك الدراسة.

ز) التأكد من إن القروض الممنوحة من الجهات المقرضة للشركة، لا تمنح القرض إلا بعد تقديم دراسة جدوى اقتصادية متكاملة، وإنها مدققة من جهة معتمدة وموثوقة.

الإجراءات خلال تنفيذ المشروع.وتتضمن التأكد من ما يلي:

١) قيام وزارة التخطيط بتشكيل فريق متخصص للزيارات الميدانية لمواقع المشاريع **وحسب النشاط وكما يلي:**

- ✓ إن فريق الزيارة الميدانية على علم ودراية بنشاط المشروع.وقيام الفريق بمطابقة مراحل انجاز المشروع مع دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية المعدة **على أسس علمية**.وتقديم تقرير عن نتائج الزيارة الميدانية والمطابقة
- ✓ توقيع كل أعضاء فريق الزيارة على التقرير أو محضر الزيارة.

١) كفاءة الإدارة في تنفيذ المشاريع بما يحقق الأهداف المرجوه منها

٢) تقديم تقرير فريق الزيارة إلى الجهات التالية لغرض اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة وجود فروقات وانحرافات كبيرة في الانجاز: الجهة القطاعية المستفيدة من المشروع ،الدائرة المعنية في وزارة التخطيط ،مكتب المفتش العام في الوزارة المعنية (المستفيدة)، ديوان الرقابة المالية الاتحادي

٣) قيام الدائرة المستفيدة بعمل تقرير التقويم اللاحق لمتابعة مراحل الانجاز ومطابقتها مع دراسات الجدوى الاقتصادية المعدة للمشروع مع المتحقق الفعلي لكل سنة من سنوات المشروع من تلك الدراسات ولكافة المؤشرات.

٤) وجود تنسيق بين جهة التخطيط (وزارة التخطيط) وجهة التمويل (وزارة المالية) وجهة التحويل الخارجي (البنك المركزي) والوزارات صاحبة تلك المشروعات.

٥) القيام بعمليات الاختبارات والفحص للمواد والتجهيزات الداخلة في إنشاء المشروع، ومقارنتها مع مواصفات الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بخصوص قوة وتحمل الفحوصات المتنوعة.

٦) إتمام المراحل التنفيذية للمشروع في المدة الزمنية المقررة له وتحديد التجاوزات في المدد المقررة وتحديد أسبابها وأثر ذلك على الكلف الكلية للمشروع.

٧) نوع التنفيذ وهل هو مقاولة، تنفيذ مباشر، تنفيذ أمانه، تسليم مفتاح، وملائمتة لطبيعة ونشاط المشروع من ناحية التخصص في الإنشاء للمباني ذات الإغراض المميزة.

٨) إن الصرف على التنفيذ يتم من تخصيصات المشروع المدرجة في المنهاج الاستثماري للوزارة.

٩) عدم تجاوز التخصيصات المحددة لكل مشروع.

١٠) إن مرحل التنفيذ المتعلقة بالجانب الفني والهندسي قد تمت وفقا لما مثبت من مخططات وتصاميم في دراسة الجدوى الفنية.

١١) التأكد من قيام الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بإعداد تقرير عن مدى مطابقة المواد الأولية الداخلة في الإنتاج فضلا عن جودة المنتج النهائي ومطابقته للمواصفات القياسية

الإجراءات بعد تنفيذ المشروع:

١) مقارنة نتائج التنفيذ الفعلية مع ما ورد في دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية المعدة وفق الأسس العلمية والعملية وتحديد الانحرافات.

٢) التأكد من مطابقة أسلوب التنفيذ مع ما ورد في دراسة الجدوى الاقتصادية وإتباع إجراءات تدقيق العقود.

٣) التأكد من قيام الجهة المستفيدة وبالتعاون مع وزارة التخطيط بإعداد تقرير التقويم اللاحق للمشروع استناداً إلى الفقرة (عاشرا) من تعليمات رقم (١) لسنة ١٩٨٤ (المعدلة) أسس إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وتقويم المشاريع، والتأكد من كونه حقق منفعة للمجتمع والدولة.

٤) التأكد من القيام بزيارات ميدانية مكملة خلال التنفيذ والتأكد من تقديم التقارير المناسبة إلى الإدارة العليا التي يتبع لها المشروع عن واقع حال المشروع بعد اكتماله وممارسته لنشاطه.

٥) التأكد من مطابقة نتائج المؤشرات الماليةالواردة في الاجراء الخير من الفقرة (ج)من برنامج التدقيق قبل وبعد التنفيذ وتحديد فروقاتها وأسبابها تلك الفروقات

٦) التأكد من قيام إدارة المشروع بتسديد القروض التي تم الحصول عليها لتنفيذ المشروع مع الفوائد وبحسب مواعيد استحقاقها المقررة.

٧) التأكد من تقديم تقرير فريق الزيارة إلى الجهات التالية لغرض اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة وجود

فروقات وانحرافات كبيرة ظهرت بعد اكتمال الانجازالى الجهات المحددة في الفقرة(٢)من الإجراءات خلال تنفيذ المشروع

٧) التأكد من عدم تجزئة المشروع لتجاوز السقوف المالية المحددة.

٨) التأكد من إن الأموال العامة تم إنفاقها بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية.

٩) التأكد من تحديد عمليات الحذف والإضافة والاستبعاد على الكلف وإنها حصلت بموافقات رسمية الكلية وإعلام الجهات ذات العلاقة مع بيان أسبابها والأشخاص المسؤولين عنها.

١٠) التأكد من معاقبة الأشخاص المسؤولين عن إعداد وتنفيذ دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع في حالة ثبوت عدم جدية ومنفعة المشروع وعدم قدرته على تحقيق أهدافه

المحور الخامس تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لمشاريع توسيع وتطوير جامعة الكوفة:

الجدول التالي يوضح المشاريع التي تم تدقيقها:

جدول رقم (٣)أسماء وكلف المشاريع التي تم تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية الخاصة بها

ت	اسم المشروع لدراسة الجدوى الاقتصادية والفنية	الكلفة / مليون دينار	السنة المقترح فيها المشروع	مدة الانجاز / شهر	نسبة الانجاز%
١	إنشاء كلية الإدارة والاقتصاد	١٤٥٠٠	٢٠٠٩	٢٤	الغيت
٢	الإعمال التكميلية للنادي الطلابي وقسم الميكانيك- كلية الهندسة	٢٠٠٠	٢٠٠٩	٨	١٠٠
٤	تأهيل وتطوير وتجهيز أبنية الأقسام الداخلية	٣٠٠٠	٢٠١٠	١٢	١٠٠
٦	إنشاء بناية كلية الإدارة والاقتصاد "٢"	٩٠٠٠	٢٠١٢	٢٤	١٢

الإجراءات قبل تنفيذ المشروع

١- الجهة المعدة لدراسات الجدوى الاقتصادية:

تم إعداد تلك الدراسات من وحدة (الخطة ودراسة الجدوى) التابعة إلى شعبة التخطيط والمشاريع – قسم الشؤون الهندسية، ولم يتم إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وفقا لتعليمات رقم (١) لسنة ١٩٨٤ (المعدلة) لسنة ٢٠٠٨.وفي هذا الصدد تم تأشير الملاحظات التالية:

أ- لم يتم إعداد تلك الدراسات من مركز متخصص في دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، ومعتمد من وزارة التخطيط أو أي جهة موثوقة أخرى، ولم يتم استخدام اختصاصات متنوعة وبما يلائم المشاريع المقترحة في تلك الدراسات، كما لم يتأيد استخدام ذوي الخبرة والاختصاص في إعداد تلك الدراسات.

ب- لم تقم الجهة المعدة للدراسات بأي زيارات ميدانية لتلك المشاريع وبالتالي لم تقم بمطابقتها مع محتويات دراسات الجدوى.

ج- إن دراسات الجدوى الاقتصادية المعدة من الوحدة لم تستخدم جميع المعطيات والمعلومات التي تمثل المخططات والبيانات الفنية والمالية والمعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة الداخلية والخارجية التي تشكل الأساس في أعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية اللازمة لإعداد الدراسة وبشكل واضح.

د- استخدام تقديرات غير واقعية، عدم صحة بعض المعلومات مثل فقرة تحديد المستلزمات حيث أشارت إلى إن المشروع ينفذ مقاولة، في حين المقصود هو مستلزمات تشغيل وتنفيذ المشروع بعد إكماله وما هي الموجودات الثابتة من أثاث ومعدات وغيرها من مستلزمات **التدريس لازمة لإقامته**.

هـ- لم يتم إعداد تلك الدراسات بأسلوب علمي بل اعتمدت الوحدة نموذج محدد لكل المشاريع بغض النظر عن نوع المشروع وكلفته. الخ

و- إن الجهة التي تقوم بالصرف هي الجامعة وكذلك هي الجهة المعدة لتلك الدراسات وهذا يتعارض مع الاستقلالية في إعداد تلك الدراسات من حيث استلام الجامعة أجور الإشراف والمتابعة البالغ (٣ – ٥%) بحسب مبلغ الكلي للعقد، ويتم استخدام هذه المبالغ في مشتريات الهيئة من (الموجودات الثابتة، والمستلزمات السلعية والخدمية)، واستلام الملاكات العاملة إلى حوافز ومكافئات وتعيين عقود وغيرها، من النسب المشار إليها في الفقرة (أولا) بلغت (٢٢٢) مليون دينار سنويا وبواقع

ز- (٤٠٠) إلف دينار كل شهرين لبعض موظفي الحسابات والقانونية واغلب موظفي القسم الهندسي فضلا عن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة.

ح- لم يتم توقيع تلك الدراسات من الموظفين المعدين لها، كما لم تتم المصادقة عليها من أي جهة للدراسات المعدة في سنتي (٢٠٠٩، ٢٠١٠) إلا أنها اقترنت بمصادقة السيد رئيس الجامعة فقط دون الموظفين القائمين باعداها لدراسات سنة ٢٠١٢.

ط- لم يتم إعداد دراسات جدوى أولية، وان الدراسة المعدة لا يمكن عدها دراسة أولية لقلة واختصار المعلومات الواردة فيها بشكل يفقد الدراسة معناها وأهميتها وبالتالي الغاية منها.

٢- الجهة المستفيدة من دراسات الجدوى الاقتصادية:إن الجهة المستفيدة من تلك الدراسات هي وزارة التعليم العلي والبحث العلمي و رئاسة جامعة الكوفة، وفي هذا الصدد تم تأشير الملاحظات التالية:

أ- لم يتم التطرق إلى أهداف الجامعة بشكل واضح من إنشاء تلك المشاريع، ولم توضح الآثار السلبية الحالية والناتجة من عدم تنفيذه.

ب- لم يتم الإشارة إلى إن مشروع (إنشاء بناية الإدارة والاقتصاد) هو تطوير وتوسيع لمشروع قائم، حيث إن هذه الكليات موجودة وتم تغيرها من مكان خارج موقع الجامعة الدائم إلى مكان أخر داخل موقع الجامعة، في حين إن المشروعات الأخرى هي استحداث جديد.

ج- لم يتم الإشارة إلى إمكانية استخدام الإمكانات المادية والبشرية الموجودة فعلا في البنايات القديمة عند إكمال المشروع الجديد، وما هو مطلوب من إمكانات جديدة للمشروع المستحدث.

د- لم يتم الإشارة إلى الملاكات البشرية المطلوبة عند تنفيذ المشاريع، حيث إن المشاريع هي توسيع وتطوير واستحداث جديد مما يتطلب موارد بشرية لتشغيله وتنظيفه وإدامته، لم تشر إليها الدراسات المعدة من الجامعة.

هـ- لم يتم الإشارة إلى الجهة التي ستتولى عملية التصميم ولم تحدد الدراسة كلفة ذلك، ولم تتضمن عقد ينظم العلاقة بين الإطراف المستفيدة.

و-لم تشر الدراسة إلى القصور في تصميم بناية رئاسة الجامعة الأساسي حيث لم يؤخذ القسم الهندسي بنظر الاعتبار في حينه وبما يلائم احتياجاته من الغرف والمساحة المناسبة له، حيث إن البناية تم إكمالها في سنة ٢٠١٠ ولم تستلم من المقاول لحد ألان لوجود عمليات صيانة مستمرة، على الرغم من إشغالها من أقسام الجامعة المختلفة.

ز –عدم وجود طلب رسمي بإعداد تلك الدراسات بل إن القسم الهندسي في الجامعة يقوم بإعداد تلك الدراسات بناء على المشاريع المقترحة كإجراء روتيني

ح– لم تقم الجامعة بالمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل.

٣– محتويات دراسات الجدوى الاقتصادية:لم تتضمن دراسات الجدوى المعدة من الجامعة البيانات والمعلومات عن كل أنواع الدراسات التفصيلية وكما يلي:

أ– الدراسة التسويقية: لم تتضمن الدراسات المعدة من الجامعة هذه الدراسة، وقد تم تأشير التالي:

أولا: لم يشر إلى علاقة المشروع مع المشاريع المجاورة الأخرى، ولم يتم مراعاة الموقع للكليات المكملة أو المترابطة مع بعضها من ناحية المحاضرين أو التدريسيين، حيث غالبا ما يشتركون من كلية الإدارة والاقتصاد لإلقاء محاضرات في كلية القانون مثلا والعكس بالعكس.

ثانيا: عدم وجود تقدير لإعداد الطلبة الفعليين والتوسع الحاصل لهم بعد البناء الجديد الممكن قبولهم في الكليات المعدة لها دراسة جدوى اقتصادية.

ثالثا: لم تشر الدراسة إلى الكليات المماثلة التي تخرج طلبة في نفس الاختصاصات وتأثيرها على المشروع والإقبال عليه، وعدم وجود توضيح الأقسام العلمية الموجودة في الكلية قبل وبعد البناء الجديد وإمكانية فتح أقسام جديدة أو لا.

رابعا: لم يتم استخدام معلومات صحيحة في تحديد إعداد العاملين والتدريسيين في الكليات ومقارنة ذلك مع نفس الطاقة للكلية المشروع في موقعه القديم (الحالي) ليتسنى لمتخذي القرار معرفة الزيادة في تلك الطاقة وتبرير المبالغ الكبيرة التي سيتم صرفها على المشروع، أي عدم التطرق إلى الكلفة أو المنفعة قبل وبعد التنفيذ.

ب– الدراسة الفنية: تضمنت الدراسات المعدة من الجامعة بعض تفاصيل هذه الدراسة، و تم تأشير التالي:

أولا: لم يتم التعريف بأهداف المشروع الجديد بشكل واضح بل تم إدراج اغلب الأهداف بشكلها العام، على الرغم من وجود بعض الكليات فعلا وقيامها بتخريج دفعات من الطلبة وبمختلف الاختصاصات، حيث لم يشر إلى أهداف المشروع الجديد بحد ذاته.

ثانيا: إن المقدمة في تلك الدراسات لم تركز على الفوائد المجتمعية والاقتصادية الناتجة من المشروع بل تركز على الإرث الثقافي والمكانة المعاصرة للجامعة أي تتحدث عن أمور تاريخية وليست مستقبلية على خلاف دراسات الجدوى التي تنظر إلى المستقبل.

ثالثا: لم تشر الدراسة إلى تحديد المستلزمات الرئيسة لتنفيذ المشاريع

رابعا: لم تتضمن الدراسة كشوفات هندسية ومخططات وتصاميم للمشروع الجديد، ومن خلالها يتم تحديد الكلفة المقدرة لتنفيذ المشروع.

خامسا: لم تتضمن الدراسة الإشارة إلى الاحتياجات الاستثمارية مثل (شراء التجهيزات الدراسية وتجهيز المختبرات بالأجهزة الضرورية وكذلك كلفة المواد المختبرية اللازمة لتشغيل الأجهزة وكلف شراء الأثاث وتجهيز معدات ومكائن زراعية وكهربائية فضلا عن مولدات الكهرباء والسيارات ... وغيرها) مقيمة بالعملة الأجنبية.

سادسا:أشارت الدراسة إلى فقرة الموقع ولكن من ناحية مساحته فقط وانه ضمن الموقع الدائم للجامعة، وكان من الأجدى هو تحديد مكان مناسب ضمن هذا الموقع بحث يضمن قرب الكلية من الكليات المكملة والمرتبطة بها ومن ناحية قرب الكلية من أبواب الجامعة قياسا بعدد الطلبة الموجودين حاليا والعدد الممكن قبوله بعد إكمال المشروع الجديد.

سابعا: لم تتضمن الدراسة مبررات إقامة المشروع والمعوقات والمشاكل الناتجة من عدم تنفيذه.

ثامنا :عدم التطرق إلى وسائط النقل والمعدات والمكائن التي سوف تحتاج إليها الكلية بعد البناء الجديد وعدم الأخذ بنظر الاعتبار الموجود منها قبل التوسع.

تاسعا: تمت الإحالة لإنشاء بناية كلية الإدارة والاقتصاد في سنة ٢٠٠٩ بكلفة (١٤٥٠٠) مليون دينار إلى المقاول (س) إلا إن المقاول نكل ولم يباشر أصلا بتنفيذ المشروع، إلى إن تمت إعادة الإعلان والإحالة مرة ثانية في سنة ٢٠١٢ وتم تعديل الكلف لتصبح (٩٠٠٠) مليون دينار، لذلك تم ذكر المشروع

مرتين ولكن بصيغتين مختلفتين لدراسة الجدوى الاقتصادية له، وحاليا تم الإحالة إلى شركة أخرى بكلفة مقدارها (١٣٨٨٠) مليون دينار، لم يتم تحديث دراسة الجدوى الاقتصادية بالكلفة الجديدة.

ج- الدراسة المالية والاقتصادية

أولا: أن الفقرات التالية (التسويق، الدراسات السابقة، تخمينات العملة الأجنبية، المؤشرات التجارية والاقتصادية والمؤشرات البيئية والاجتماعية) لم يتم تغذيتها بالمعلومات المطلوبة لدراسات سنة ٢٠٠٩، إما في السنوات اللاحقة فتضمنت بعض السرد المختصر جدا.

ثانيا: لم تتضمن الدراسة تكاليف التشغيل السنوية والمستلزمات السلعية والخدمية المطلوبة.

ثالثا: لم تستخدم في الدراسة أي مؤشرات الربحية القومية والاجتماعية .

رابعا: فيما يخص مشروع بناية كلية الادارة والاقتصاد تم تاشير مايلي:

١) تم استخدام مؤشرات التقويم المالي وهي نقطة التعادل ومؤشر فترة الاسترداد في كل الدراسات وان هذه المؤشرات لا تتناسب والطبيعة الخدمية للمشاريع المقترحة في الدراسات ،علما انه تم احتساب مؤشر نقطة التعادل بشكل خاطئ لعدم وجود مبيعات في الجامعة، كما إن مؤشر فترة الاسترداد كانت نتيجته هي بين (٩١- ٩٨) سنة وهي لا تتناسب مع الواقع الخدمي الذي يصعب قياسه.

٢) لم تحتسب التكاليف بشكل صحيح حيث لوحظ محاولة تخفيض التكاليف بشكل كبير على الرغم من عدم وجود ارتباط بين زيادة التكاليف وإقامة المشروع الخدمي وذلك لان أرباحه الحقيقية هي منافع اجتماعية عامة لجميع إفراد المجتمع.

٣) لم تراعي تلك الدراسات النظام المحاسبي المستخدم في الجامعة وطريقة التمويل، حيث اشتملت الدراسات على جدول حساب الاندثارات وواقع الحال لا يوجد اندثارات في النظام المحاسبي الحكومي.

خامسا: لم تقم الجامعة بإجراء اختبارات تحليلات الحساسية لمشاريعها المقترحة لمعرفة مدى تأثر تلك المشاريع إلى التغيرات في سعر الصرف للعملات الأجنبية وزيادة التكاليف ونسبة التضخم.

سادسا: لم نتمكن من مقارنة نتائج التقويم الاقتصادي والمالي لمشروعي الأقسام الداخلية وقسم الميكانيك لعدم استخدام مؤشرات صحيحة من الجامعة في تلك الدراسات

هـ- الدراسة القانونية والإدارية: إن كافة البيانات المرفقة في الدراسات لم تتضمن تفاصيل هذه الدراسة.

د – الدراسة البيئية: إن كافة البيانات المرفقة في الدراسة لم تتضمن تفاصيل هذه الدراسة، ولم يتم التزامها بما جاء في قانون وتعليمات حماية وتحسين البيئة

الدراسة الاجتماعية: إن كافة البيانات المرفقة في الدراسات لم تتضمن تفاصيل هذه الدراسةوانها لم تساهم المشاريع بأي توظيفات جديدة في حين ساهمت هذه المشاريع بزيادة الرقعة الخضراء المزروعة من خلال الحدائق المحيطة بكل مشروع.

٤ -الملاحظات المتعلقة بوزارة التخطيط:

أ– على الرغم من استلام تلك الدراسات من دائرة تخطيط القطاعات– قسم تخطيط المباني والخدمات، إلا انه يلحظ عدم وجود الملاكات المؤهلة والكفوءة في تقويم دراسات الجدوى الاقتصادية المقدمة إليها، حيث تم قبول هذه الدراسات وأدرجت مشاريعها في المنهاج الاستثماري على الرغم من ضعفها وقصورها وعدم استيفائها لأي أسس معتمدة في إعداد تلك دراسات.

ب– قامت وزارة التخطيط بإدراج المشاريع في المنهاج الاستثماري لسنوات (٢٠٠٩ و ٢٠١٠ و ٢٠١٢) بدون أي ملاحظات أو تعديلات أو تحفظات على دراسات الجدوى لتلك المشاريع.

ج– لم تقدم نسخ من تلك الدراسات إلى (ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مفتش عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) لغرض فحصها وتدقيقها قبل اعتمادها.

الإجراءات خلال تنفيذ المشروع إن المشروع (إنشاء كلية الإدارة والاقتصاد) في طور التنفيذ ومن خلال تدقيق أضبارة المشروع تم تأشير الملاحظات التالية:

أ– عدم وجود تقارير التقويم اللاحق لتلك المشاريع من رئاسة الجامعة – القسم الهندسي، ولم يتم زيارة المواقع ميدانيا من ممثلي وزارة التخطيط – دائرة المباني والخدمات، وذلك لمتابعة مراحل التنفيذ .

ب– تم إجراء فحوصات مختبريه في مختبرات جامعة الكوفة والمعهد الفني – نجف، من الجهة المقاولة (جهة التنفيذ) مما افقدها المصداقية والموضوعية.

ج– إن تلك الدراسات لم تتضمن مخططات تفصيلية أو هندسية ليتم مطابقتها مع ما تم تنفيذه فعلا.

الإجراءات بعد تنفيذ المشروعإن كل من مشروعي بناء النادي الطلابي وقسم الميكانيك لكلية الهندسة ٢٠٠٩ وتأهيل وتطوير وتجهيز أبنية الأقسام الداخلية ٢٠١٠ ، قد أنجزت، ومن خلال الزيارة الميدانية للمشروعين تم تأشير الملاحظات التالية:

أولا: إن دراسات الجدوى الاقتصادية لم تتضمن مخططات تفصيلية أو هندسية ليتم مطابقتها مع ما تم تنفيذه

ثانيا: بخصوص مشروع أبنية الأقسام الداخلية لوحظ ما يلي:

١) إن جميع عمليات التأهيل لم تقم على أسس صحيحة حيث إن أساسات تلك الأبنية ضعيفة ومتهالكة.

٢) إن عمليات التأهيل تضمنت بشكل أساسي عمليات لبخ الجدران وصبغها دون إجراء معالجات حقيقية لحالات تسرب مياه الإمطار من السقوف.

٣) إن عمليات التطوير تضمن إضافة أبنية عدد (٢) مع إضافة بناء غرف للمشرفين على تلك الأقسام في الأبنية الأخرى، وان عمليات البناء تلك لم تكن بالجودة المطلوبة وبشكل يجعلها قادرة على إكمال عمرها الاقتصادي، حيث ظهرت فطور وتشققات من داخل وخارج تلك الأبنية، وفشل في منظومة الماء والمجاري لها، فضلا عن أخطاء في رصف الأرضيات الداخلية والشتايكر الخارجي المحيط بها.

٤) أن عمليات التجهيز تضمنت شراء أسره نوم، وبرادات ماء وطباخات وثلاجات، وما يلاحظ في هذا الخصوص أنها لم تكن بالجودة والنوعية المطلوبة والتي يمكن إن تكون ذات عمر إقتصادي مناسب لا سيما ملاحظة كثرة الاستخدام من الطالبات المقيمات في تلك الأبنية، وما يلاحظ إن دراسات الجدوى لم تتضمن كل هذه التفاصيل.

ثالثاً: لم يتم إجراء مقارنة لنتائج التنفيذ الفعلي مع ما ورد من تفاصيل في دراسة الجدوى الاقتصادية.

رابعا: عدم قيام قسم الرقابة والتدقيق الداخلي بأي دور فاعل في تدقيق دراسات الجدوى الاقتصادية أو القيام بمطابقة محتوياتها مع المنفذ الفعلي أو القيام بزيارة ميدانية لمتابعة مراحل التنفيذ ومستوى الجودة المطلوبة وفي كل المراحل.

خامسا: إن تقارير القسم الهندسي في الجامعة لم تكن بالجودة المطلوبة وتشخص حالات الخلل والقصور في التنفيذ، كما لم ترسل نسخ من تلك التقارير إلى (وزارة التخطيط – الدائرة المعنية، مكتب مفتش عام وزارة التعليم العالي، ديوان الرقابة المالية).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١- على الرغم من قيام الديوان بإعداد برنامج فحص وتقويم تلك الدراسات إلا انه لم يتضمن إجراءات لكل أنواع دراسات الجدوى الاولية والتفصيلية، وإجراءات لاحقة بعد تلك الدراسات أي (قبل التنفيذ وخلال التنفيذ وبعد التنفيذ)ولكل الجهات ذات العلاقة .

٢- قصور وضعف المتابعة من دوائر وزارة التخطيط المسؤولة عن فحص وتقويم دراسات الجدوى الاقتصادية بسبب قلة الملاكات الوظيفية المتخصصة وقيام الوزارة بقبول دراسات الجدوى المقدمة من الجهات المختلفة وإدراج مشاريعها في المنهاج الاستثماري على الرغم من ضعفها وقصورها .

٣- عدم وجود دليل لدراسات الجدوى الاقتصادية يوفر إرشادات لكل من المعدين والمستفيدين والمنفذين لتلك الدراسات فضلا عن الجهات المسؤولة عن تدقيقها.

٤- جميع دراسات الجدوى لعينة البحث غير مستوفية للأصول العلمية وتنفذ دون أن يتم المفاضلة بين البدائل كما لا يوجد تقويم لاحق للمشاريع، وعدم كفاءة الإدارة في تنفيذ أغلب مشاريع عينة البحث إذ أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها.

٥- لم تقم الجهات المعدة لدراسات الجدوى بأي زيارة ميدانية قبل الشروع بإعداد تلك الدراسات أو خلال التنفيذ أو بعد تنفيذ المشروع، وذلك لمطابقة محتويات تلك الدراسات مع التنفيذ الفعلي

٦- انخفاض مستوى جودة الإنشاءات والمباني التي تمت من القسم الهندسي في الجامعة، وظهور عيوب إنشائية وهندسية تؤدي إلى قصر العمر الاقتصادي لتلك المشاريع

التوصيات

١- ضرورة تضمين قانون ديوان الرقابة المالية نص صريح وجوب تقديم دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لغرض تدقيقها وقبل الشروع بتنفيذ مشاريعها بوقت كافي، وأعلام الديوان بجميع المتغيرات والإضافات التي تطرأ على تلك الدراسات مع بيان أسبابها المسؤولين عنها.

٢-إشراك الموظفين بدورات تدريبية وورشات عمل متخصصة بالدراسات الجدوى و زيادة كفاءتهم في عملية الفحص والتقويم لتلك الدراسات

٣- وتنسيق الجهود بين وزارة التخطيط ووزارة المالية وديوان الرقابة المالية الاتحادي والجهة المستفيدة عند اتخاذ القرار بإدراج المشروع ضمن المنهاج الاستثماري..

٤- تبني الدليل المقترح لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية الذي يوفر الإرشادات لكل من المعدين والمستفيدين والمدققين وبرنامج التدقيق المقترح

٥- تحدد العقوبات الواجبة في حالة عدم الالتزام بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية أو عدم استيفائها أو عدم الوضوح أو التظليل في بياناتها للدائرة المعنية والأشخاص المسؤولين عنها مع تضمينهم بالضرر الحاصل بالمشروعات حسب نسبة الضرر

٦- ضرورة قيام الجهات المعدة والمستفيدة من دراسات الجدوى الاقتصادية بزيارات ميدانية لمواقع المشاريع قبل الشروع بإعداد دراسة الجدوى وخلال تنفيذ المشروع وبعد تنفيذه و إعداد تقرير بتلك الزيارات وعن التقويم اللاحق للمشروع.

٧- فرض عقوبات انضباطية على الموظفين الذين تثبت مقصريتهم في إعداد دراسات الجدوى أو بتنفيذ مشاريع ليس بالجودة المطلوبة

أ- المصادر العربية:

اولاً: الكتب:

١- أبو بكر، مصطفى محمود وحيدر، معالي فهمي، دليل إعداد دراسات جدوى المشروعات وتحقيق فعالية قرارات الاستثمار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، ٢٠٠٠.

٢- العشماوي، محمد عبد الفتاح، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، ٢٠٠٧.

٣- العيساوي، كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١١.

٤- الوادي، محمود حسين وسمحان، حسين محمد، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٠.

٥- عطوة، الزنط اويس، أسس تقييم المشروعات ودراسات جدوى الاستثمار، دار النشر المكتبة الأكاديمية، مصر، ١٩٩٢.

ثانياً: الأطاريح والرسائل الجامعية:

علاوي، بشرى مشتاق، واقع دراسات الجدوى الاقتصادية في تمويل القروض للمشاريع الاستثمارية وأفاق تدعيمها وتطويرها دراسة تطبيقية في صندوق التنمية (٢٠٠٠ – ٢٠٠٥)، بحث مقدم إلى هيئة الأمناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين لنيل شهادة المحاسبة القانونية، بغداد ٢٠٠٨.

ثالثاً: البحوث والدوريات والمؤتمرات:

ديوان المحاسبة الوطني البريطاني، التقرير السنوي لسنة ٢٠٠٢ ، ترجمة الدكتور طارق الساطي، مستشار ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة.

رابعاً: المواقع من شبكة الإنترنت:

١-المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية: www.arabosai.org
أ- قانون الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية رقم (٣٩) لسنة ١٩٩٢.
ب- قانون الجهاز المركزي للمحاسبات في جمهورية مصر العربية رقم (١٥٧) لسنة ١٩٩٩.
ج- قانون جهاز الرقابة الشعبية للجماهيرية الليبية رقم (١١) لسنة ٢٠٠٢.
٢- إعلان "ليما" بشأن المبادئ الأساسية للرقابة المالية لسنة ١٩٧٧، ترجمة وتعليق الدكتور طارق الساطي، مستشار ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة، عن موقع ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني الالكتروني: www.saacb.ps
٢- زردق، احمد عبد الرحيم وبسيوني، محمد سعيد، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، كتاب منشور على البريد الالكتروني- جامعة بنها- مصر، ٢٠١١: www.pdffactory.com
٣- التقرير السنوي لجهاز الرقابة الشعبية للجماهيرية الليبية لسنة ٢٠١٢، المنشور على الموقع الالكتروني: www.altawafug-alwatani.org
٤- إعلان بكين عن الإرشادات المتعلقة برفع مستوى فعالية الإدارة للأموال والاستثمارات العامة لسنة ١٩٩١، عن موقع ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني الالكتروني : www.saacb.ps

ب- المصادر الأجنبية:

1- Alan Thompson ,"Entrepreneurship And Business Innovation Theart Of Successful Business Start-UPS And Business Planning ", Australian ,Woodslane Ptyo Ltd, 2005.

2- Helfert , Erich A. ,"Techniques Of Financial Analysis", Tenth Ed., Irwin/ McGraw – Hill Book Co., 2000.

3- John W. Brockhouse, Jr., and James J. Wadsworth ,"A Cooperative Feasibility Study guide vital steps", U.S. Department of Agriculture Rural Business-Cooperative Service Service Report 58- u.s.a & www.rurdev.usda.gov/rbs/coops/csdir.htm , 2010.

4- Jaelson Castro and John Mylopoulos ,"Information Systems Analysis and Design", www.cs.toronto.edu Feasibility.pdf, 2002

5- Moscove , Stephen A., Wright , Arnold ,"Cost Accounting with Managerial Application", Sixth Ed., Houghton Mifflin Co., 1990.

6- Pettinger , Richard ,"Investment Appraisal – A Managerial Approach", Creative Print & Design (Wales), 2000.

7- Rodney Overton ,"Feasibility Studie Made Simple", Martin Books Success in Business , Published by Martin Books Pty Ltd , Australia, 2007.

8- . Stephen P. Robbins & David A. Decenzo, "Fundamentals of Management", Prentice Hall , 1995.

9- White ,"Feasibility evaluation", www.isiedu/natural-language/mterl/html, 2000.