

## تأثير دراسة الجدوى على نجاح المشاريع التجارية

# The impact of feasibility studies on the success of business projects

اسم الطالب : محمد عبدالعزيز محمد بن هويشل

الرقم الجامعي : ٢٥١٠٠٢٠٨١

مشروع تخرج-٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف :

د. عبدالرحيم نادر

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ٢  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| ٣  | ١.١. المقدمة:                                    |
| ٥  | ١.٢. مشكلة الدراسة                               |
| ٥  | ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري                  |
| ٥  | ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| ٦  | ١.٣. أهمية الدراسة                               |
| ٩  | ١.٣.١. على المستوى النظري:                       |
| ٩  | ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:                     |
| ١٠ | ١.٤. أسئلة الدراسة                               |
| ١٢ | ١.٥. أهداف الدراسة                               |
| ١٣ | ١.٦. فرضيات الدراسة                              |
| ١٣ | ١.٧. نموذج الدراسة                               |
| ١٤ | ١.٨. منهجية الدراسة                              |
| ١٥ | ١.٩. الدراسة الميدانية                           |
| ١٦ | ١.١٠. مخطط المشروع المقترح                       |
| ١٧ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| ١٨ | ٢.١. المقدمة:                                    |
| ٢٠ | ٢.٢. المتغير المستقل                             |
| ٢٠ | 2.2.1. التعريف :                                 |
| ٢٠ | 2.2.2. التطور :                                  |
| ٢١ | 2.2.3. الابعاد :                                 |
| ٢٢ | 2.2.4. النظريات :                                |
| ٢٣ | ٢.٣. المتغير التابع                              |
| ٢٣ | 2.3.1. التعريف :                                 |
| ٢٣ | 2.3.2. التطور :                                  |
| ٢٤ | 2.3.3. الابعاد :                                 |
| ٢٦ | 2.3.4. النظريات :                                |
| ٢٧ | ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| ٢٩ | ٢.٥. الخاتمة                                     |
| ٣١ | قائمة المراجع                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

تعد المشاريع التجارية، بكل تنوعها وحجمها، بمثابة الدينامو المحرك للعجلة الاقتصادية في أي مجتمع، فهي لا تقتصر على توفير المنتجات والخدمات الضرورية لتلبية احتياجات المستهلكين فحسب، بل تمتد لتكون مصدرًا رئيسيًا لخلق فرص العمل، ورافعة للابتكار، ومساهمًا فعّالاً في زيادة الناتج المحلي الإجمالي. إن قدرتها على تحفيز النمو الاقتصادي، وتوليد الثروة، وتعزيز التنافسية تجعلها الشريان الحيوي الذي يغذي الأسواق ويحدد مسار التنمية. ومع ذلك، فإن الغوص في عالم ريادة الأعمال وإطلاق مشروع تجاري جديد ليس مجرد قرار عابر، بل هو مسعى محفوف بالكثير من التعقيدات والتحديات والمخاطر الكامنة. فالتاريخ الحديث للأعمال مليء بقصص مشاريع واعدة بدت للوهلة الأولى بمبشرة بالنجاح، لكنها سرعان ما تلاشت وتلاشت، تاركة وراءها خسائر مالية وإحباطاً لأصحابها. وتشير الإحصائيات المتزايدة باستمرار إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الجديدة لا تستطيع الصمود في السوق لأكثر من بضع سنوات، ويعزى هذا الفشل إلى طيف واسع من الأسباب المتشابهة، بدءاً من سوء التخطيط الاستراتيجي، مروراً بعدم فهم دقيق لاحتياجات السوق المستهدف وتفضيلاته المتغيرة، وصولاً إلى نقص التمويل الكافي، وضعف الإدارة التشغيلية، وحتى عدم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. في هذا السياق، تبرز دراسة الجدوى كحجر الزاوية وأداة لا غنى عنها لأي رائد أعمال يطمح إلى تحقيق النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال شديد التنافسية، الذي لا يرحم الأخطاء. إنها ليست مجرد إجراء شكلي أو خطوة بيروقراطية إضافية تضاف إلى قائمة المهام، بل هي عملية تحليلية منهجية ومعقدة وشاملة تهدف إلى تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالمشروع المقترح قبل البدء في أي استثمار فعلي للموارد أو الوقت.

إن جوهر دراسة الجدوى يتجاوز بكثير مجرد التقييم المالي الأولي؛ فهي تمثل عملية فحص دقيقة ومتعددة الأبعاد للمشروع من جميع الزوايا المحتملة. تبدأ هذه العملية بتحليل شامل وعميق **للسوق المحتمل**، والذي يتضمن دراسة تفصيلية لمدى وجود حاجة حقيقية للمنتج أو الخدمة التي سيقدمها المشروع. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لحجم السوق، وتقديرًا دقيقاً للطلب المتوقع، وتحليلاً للعرض الحالي، وتحديدًا للفجوات التي يمكن للمشروع سدها. كما تتضمن هذه المرحلة دراسة متأنية للمنافسين الرئيسيين، وتحليلاً معمقاً لنقاط قوتهم وضعفهم، واستراتيجياتهم التسويقية والتسعيرية، مما يساعد على تحديد الميزة التنافسية التي يمكن للمشروع أن يتمتع بها. بالإضافة إلى ذلك، تمتد دراسة الجدوى لتشمل تقييماً دقيقاً **للمدى الفني والتشغيلية**، لتحديد مدى إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية التقنية والتكنولوجية، وضمان توافر البنية التحتية اللازمة، والتقنيات الحديثة، والآلات والمعدات المطلوبة. كما تتضمن هذه المرحلة تقييماً لتوافر الموارد البشرية المؤهلة

والمدربة، وتحديد الخطوات اللازمة لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات. ولا يمكن إغفال الجدوى القانونية والتنظيمية، لضمان توافق المشروع مع كافة القوانين واللوائح المحلية والدولية المعمول بها، والحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة، وتجنب أي تعقيدات قانونية قد تعرقل سير العمل في المستقبل. علاوة على ذلك، أصبحت الجدوى البيئية والاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من دراسة الجدوى الحديثة، لضمان تحقيق الاستدامة البيئية، وتقليل الآثار السلبية على البيئة، بالإضافة إلى ضمان القبول المجتمعي للمشروع، وتأثيره الإيجابي على المجتمعات المحلية. وأخيراً، وليس آخراً، يأتي التقييم المالي الشامل، الذي يتضمن تقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، وتوقعات الإيرادات، وتحليل التدفقات النقدية، وحساب مؤشرات الجدوى المالية مثل فترة الاسترداد، وصافي القيمة الحالية، ومعدل العائد الداخلي، لتحديد مدى ربحية المشروع وجدواه المالية على المدى القصير والمتوسط والطويل. إن هذه الدراسة المتكاملة والشاملة تمكّن رواد الأعمال والمستثمرين من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة ومبنية على بيانات دقيقة وحقائق ملموسة، بدلاً من الاعتماد على التخمينات، أو العواطف، أو التفاؤل المفرط الذي غالباً ما يؤدي إلى نتائج سلبية.

وبالتالي، يمكن القول إن العلاقة بين دراسة الجدوى ونجاح المشاريع التجارية هي علاقة طردية قوية ومتجذرة؛ فكلما كانت دراسة الجدوى أكثر دقة، وأكثر شمولية، وأكثر عمقاً في تحليلها لكافة جوانب المشروع، زادت بشكل كبير فرص المشروع في تحقيق أهدافه المرجوة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو اجتماعية، وزادت قدرته على البقاء والاستمرارية والازدهار في السوق على المدى الطويل. إنها بمثابة خارطة طريق تفصيلية تضيء الدروب المجهولة أمام رواد الأعمال، وتكشف عن العقبات والتحديات المحتملة قبل الوقوع فيها، وتوفر رؤية واضحة وشاملة للمستقبل المحتمل للمشروع، مما يقلل بشكل كبير من المخاطر المرتبطة بإطلاق مشروع جديد، ويقلل من احتمالية الفشل التي قد تنجم عن نقص المعلومات أو سوء التقدير. إن هذه الدراسة التحليلية الدقيقة تمنح أصحاب القرار الأدوات اللازمة لتقييم المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدتها، كما أنها تساعد في تحديد الفرص الواعدة التي قد لا تكون واضحة في البداية، وتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي تحقق أعلى عائد ممكن. والأهم من ذلك، أنها تحسن بشكل جذري عملية اتخاذ القرار، حيث توفر أساساً متيناً لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق وأرقام، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الافتراضات. هذا البحث سيتناول بالتفصيل كيف تسهم دراسة الجدوى، بكل مكوناتها المتشابهة والمتكاملة، في تعزيز فرص نجاح المشاريع التجارية، من خلال تحليل الآليات الدقيقة التي تتيحها لتقييم المخاطر المحتملة بشكل شامل، وتحديد الفرص الكامنة في السوق، وتحسين عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع. سنسلط

الضوء على الكيفية التي تمكن بها دراسة الجدوى أصحاب المشاريع من بناء أساس قوي للانطلاق، وتحديد المسار الأمثل للنمو، وتجنب الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى الفشل، وبالتالي تمهيد الطريق نحو تحقيق الاستمرارية والربحية، وبناء علامة تجارية قوية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، والتي تتطلب مرونة فائقة وقدرة على التكيف المستمر.

## ١.٢. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ارتفاع معدلات فشل المشاريع التجارية الجديدة رغم تزايد الوعي بأهمية التخطيط المسبق. فبينما يُنظر إلى دراسة الجدوى على أنها أداة أساسية لتقييم فرص النجاح وتقليل المخاطر، إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من رواد الأعمال والمستثمرين يتجاهلون، أو يجرونها بشكل غير كافٍ، أو يفشلون في ترجمة نتائجها إلى خطط عمل فعالة. هذا التناقض يؤدي إلى ضياع رؤوس أموال كبيرة، وإهدار للموارد، وفقدان فرص نمو اقتصادي واجتماعي. وبالتالي، تكمن المشكلة في عدم الاستفادة الكاملة من دراسات الجدوى كآلية وقائية لتعزيز استدامة وربحية المشاريع التجارية، وفهم الأسباب الكامنة وراء هذا الإخفاق في تطبيقها أو الاستفادة منها بالشكل الأمثل.

### ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

الفجوة النظرية : على الرغم من وجود أدبيات واسعة حول دراسات الجدوى وإدارة المشاريع، إلا أن هناك عدة فجوات نظرية تستدعي المزيد من البحث والتحليل:

غياب الأطر النظرية المتكاملة: لا تزال معظم الأبحاث تركز على جوانب محددة من دراسة الجدوى (مالية، سوقية، فنية) بشكل منفصل. هناك حاجة لتطوير أطر نظرية متكاملة توضح كيفية ترابط هذه الجوانب وتأثيرها المشترك على نجاح المشروع، مع الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة (التكنولوجيا، اللوائح، العوامل الاجتماعية).

نماذج التنبؤ بالفشل والنجاح: على الرغم من وجود بعض النماذج، إلا أنها غالبًا ما تكون عامة أو تركز على قطاعات محددة. هناك فجوة في تطوير نماذج نظرية أكثر دقة وتخصصًا يمكنها التنبؤ بمدى تأثير جودة دراسة الجدوى على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع (مثل معدل النمو، الحصة السوقية، الربحية) على المدى الطويل، وليس فقط التنبؤ بالبقاء أو الفشل الأولي.

تأثير العوامل النوعية: تركز الأطر النظرية غالبًا على المؤشرات الكمية. ومع ذلك، فإن العوامل النوعية مثل جودة الفريق الإداري، وروح الابتكار، والقدرة على التكيف، ودور الشبكات الاجتماعية، تلعب دورًا حاسمًا. توجد فجوة في النظريات التي تشرح كيفية دمج هذه العوامل النوعية بشكل فعال في تقييم الجدوى وتأثيرها على النتائج.

الجدوى في سياقات الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال سريعة النمو (Startups): تتطور نماذج الأعمال بسرعة في العصر الرقمي. تحتاج النظريات إلى التكيف مع مفهوم "الجدوى الرشيق" (Lean Feasibility) أو "دراسة الجدوى المستمرة" التي تختلف عن النهج التقليدي الشامل، وكيف يمكن لدراسة الجدوى أن تدعم مشاريع الشركات الناشئة التي غالبًا ما تبدأ بحد أدنى من الموارد وتتطور بسرعة.

### فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة العملية: تظهر الفجوات التطبيقية في كيفية تنفيذ دراسات الجدوى والاستفادة منها في الواقع العملي:

نقص الخبرة والمهارة: يفتقر العديد من رواد الأعمال، خاصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلى الخبرة أو المهارات اللازمة لإجراء دراسة جدوى شاملة وواقعية

بأنفسهم، أو لا يملكون الموارد الكافية للاستعانة بمتخصصين. هذا يؤدي إلى دراسات غير دقيقة أو سطحية.

التحيز والتفاؤل المفرط: غالباً ما يقوم أصحاب المشاريع بإجراء دراسة الجدوى بهدف إثبات جدوى المشروع بدلاً من تقييمها بموضوعية، مما يؤدي إلى نتائج متحيزة وغير واقعية، تتجاهل المخاطر وتضخم الفرص.

عدم الربط بين الدراسة والتنفيذ: حتى عندما يتم إعداد دراسة جدوى جيدة، غالباً ما تفشل المشاريع في ترجمة النتائج والتوصيات إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ. تصبح الدراسة مجرد وثيقة أرشيفية بدلاً من أن تكون دليلاً توجيهياً مستمراً للمشروع.

صعوبة الوصول إلى البيانات الدقيقة: يواجه رواد الأعمال تحديات في جمع البيانات الموثوقة والحديثة عن السوق والمنافسين والتكاليف، خاصة في الأسواق النامية أو القطاعات الجديدة، مما يؤثر على دقة تحليل الجدوى.

غياب المتابعة والتقييم بعد التنفيذ: نادراً ما يتم مقارنة الأداء الفعلي للمشروع بالتقديرات الواردة في دراسة الجدوى الأصلية. هذه المتابعة ضرورية لتحديد الانحرافات، فهم أسبابها، وتحديث الاستراتيجيات، وتوفير دروس مستفادة للمشاريع المستقبلية.

معالجة هذه المشكلات والفجوات على المستويين النظري والتطبيقي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية دراسات الجدوى، وبالتالي رفع معدلات نجاح المشاريع التجارية وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة الجدوى في كونها بمثابة حجر الزاوية الذي تبنى عليه قرارات الاستثمار، وهي ليست مجرد خطوة إجرائية، بل هي عملية تحليلية معمقة وحاسمة تحدد مصير المشروع التجاري قبل أن يرى النور. في عالم الأعمال الذي يتسم بالتقلبات والتنافسية الشديدة، يصبح **تقليل المخاطر** الهدف الأسمى لكل رائد أعمال أو مستثمر. هنا يأتي دور دراسة الجدوى كدرع

واقٍ يحمي رؤوس الأموال من الضياع، حيث إنها تسمح بتحديد المخاطر المحتملة مبكراً - سواء كانت مخاطر متعلقة بالسوق، أو التمويل، أو الجوانب التشغيلية، أو حتى المخاطر القانونية والبيئية. من خلال هذا التقييم الشامل، يمكن لصناع القرار وضع استراتيجيات لتجنب هذه المخاطر أو التخفيف من حدتها، مما يعزز فرص النجاة والاستمرارية للمشروع في بيئة الأعمال المليئة بالتحديات.

بالإضافة إلى تقليل المخاطر، تعتبر دراسة الجدوى أداة لا تقدر بثمن في **تحديد الفرص الواعدة** التي قد لا تكون واضحة للوهلة الأولى. فمن خلال تحليل دقيق للسوق، يمكن اكتشاف فجوات لم تتم تلبيتها، أو شرائح عملاء جديدة، أو حتى مجالات للابتكار يمكن للمشروع أن يستغلها لتحقيق ميزة تنافسية. إنها تمكن رواد الأعمال من فهم ديناميكيات السوق بشكل أعمق، مما يسمح لهم بتوجيه مواردهم نحو المسارات الأكثر ربحية وابتكاراً، بدلاً من الاستثمار في أفكار غير مجدية. هذا التحليل العميق للفرص يساعد في بناء رؤية استراتيجية واضحة للمشروع، ويضمن استغلال الإمكانيات الكامنة في السوق.

ولا يقتصر دور دراسة الجدوى على التشخيص فقط، بل يمتد ليشمل **تحسين عملية اتخاذ القرار**. فبدلاً من الاعتماد على الحدس أو الافتراضات الشخصية التي قد تكون مضللة، توفر دراسة الجدوى بيانات موضوعية وتحليلات مدعومة بالأرقام والحقائق. هذه البيانات تمكن المستثمرين وأصحاب المشاريع من اتخاذ قرارات مستنيرة حول ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار فيه من عدمه، وأي مسار يجب اتباعه، وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة. إنها تمنح الثقة اللازمة للمضي قدماً في المشروع، أو اتخاذ قرار بوقفه قبل تكبد خسائر كبيرة، مما يوفر الوقت والجهد والمال.

علاوة على ذلك، تلعب دراسة الجدوى دوراً حيوياً في **جذب التمويل اللازم للمشروع**. فالمؤسسات المالية والمستثمرون عادة ما يطلبون دراسة جدوى مفصلة كجزء أساسي من طلبات التمويل. تُظهر الدراسة أن المشروع قد خضع لتقييم شامل ومنطقي، وأن لديه خطة عمل واضحة، وأن المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها. هذه الشفافية والمهنية تعزز من مصداقية المشروع في أعين الممولين، وتزيد من فرص الحصول على القروض أو الاستثمارات، حيث يعتبرونها مؤشراً قوياً على احترافية الفريق القائم على المشروع وقدرته على تحقيق الأهداف.

أخيراً، تساهم دراسة الجدوى في تعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ. فهي لا توفر فقط صورة واضحة لجدوى المشروع، بل تمتد لتكون دليلاً توجيهياً مفصلاً لكافة المراحل اللاحقة. من خلال تحديد المتطلبات الفنية، والمالية، والبشرية، والتنظيمية، تضع دراسة الجدوى الأساس لخطة عمل محكمة، وتحدد المعايير التي سيتم قياس الأداء بناءً عليها. هذا التخطيط المسبق يقلل من الارتجالية، ويضمن تخصيص الموارد بشكل فعال، ويساعد في تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية للمشروع، مما يدعم استمراريته ونموه على المدى الطويل. بالتالي، فإن دراسة الجدوى ليست مجرد وثيقة، بل هي استثمار في النجاح المستقبلي للمشروع.

## ١.٢.٢. على المستوى النظري:

الأهمية النظرية: تُشكل دراسة الجدوى حجر الزاوية في الأطر النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع وريادة الأعمال، مُقدمةً إسهامات جوهرية تُعمق فهمنا لكيفية اتخاذ القرارات الاستثمارية وتأثيرها على مسار الأعمال. نظرياً، تكمن أهميتها في كونها تُسهم في بناء وتطوير نماذج اتخاذ القرار الرشيد. فهي لا تُقدم فقط منهجية لتقييم الفرص، بل تُقدم إطاراً نظرياً يُمكن من خلاله فهم العلاقة بين جمع المعلومات، تحليل البيانات، وتوقع النتائج المستقبلية للمشروع. هذا الفهم يُساعد في صياغة نظريات حول كيفية تقليل عدم اليقين في بيئة الأعمال، وكيف يمكن للمعلومات المسبقة أن تؤثر في النجاح أو الفشل.

علاوة على ذلك، تُساهم دراسة الجدوى في تطوير النظريات المتعلقة بإدارة المخاطر. فمن خلال تحليلها الشامل للجوانب السوقية والمالية والفنية، تُقدم أسساً نظرية لكيفية تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها، وكيفية بناء استراتيجيات وقائية للتعامل معها. هذا يُغني الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر الاستباقية، ويُمكن الباحثين من بناء نماذج أكثر تعقيداً للتنبؤ بالمخاطر وتأثيراتها على أداء المشروع.

كما تُعزز دراسة الجدوى النظريات المتعلقة بالتخصيص الأمثل للموارد. فهي تُقدم إطاراً نظرياً لكيفية توجيه الموارد المالية والبشرية والتقنية نحو الفرص الأكثر جدوى، مما يُقلل من الهدر ويُعظم العائد. هذا يُساهم في صياغة نظريات حول الكفاءة الاقتصادية وكيف يمكن تحقيقها في سياق المشاريع الجديدة.

وأخيرًا، تُعد دراسة الجدوى مرجعًا نظريًا حيويًا لتحليل العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي ونتائج الأعمال. إنها تُمكن الباحثين من دراسة كيف يؤثر عمق وشمولية دراسة الجدوى على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع على المدى الطويل، مثل الربحية، النمو، والحصة السوقية. هذا يُساهم في إثراء نظريات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، ويُوفر أساسًا لبناء نماذج تنبؤية أكثر دقة حول العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

### على المستوى التطبيقي:

الأهمية التطبيقية: على المستوى التطبيقي، تُعد دراسة الجدوى أداة عملية لا غنى عنها لكل من يطمح لإطلاق أو الاستثمار في مشروع تجاري، فهي تُترجم النظريات إلى خطوات عملية تُمكن من اتخاذ قرارات حقيقية وملموسة.

تُقدم دراسة الجدوى خارطة طريق واضحة للمشروع. فهي تُحدد الأهداف، وتُفصل الخطوات اللازمة لتحقيقها، وتُمكن رواد الأعمال من فهم شامل للمتطلبات اللازمة للانطلاق، سواء كانت مالية، بشرية، أو تقنية. هذا يُقلل من حالة عدم اليقين ويُوفر دليلًا عمليًا يُمكن الاستناد إليه خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

تُساهم دراسة الجدوى بشكل مباشر في تقليل المخاطر المالية والتشغيلية. عمليًا، تُساعد المستثمرين على تجنب ضخ الأموال في مشاريع غير مجدية، وتُمكن أصحاب المشاريع من تحديد التحديات المحتملة في وقت مبكر، مثل نقص السيولة، أو صعوبات الإنتاج، أو عدم وجود سوق كافٍ للمنتج. هذا التحديد المُسبق يُوفر فرصة لتعديل الخطط أو حتى التراجع عن المشروع قبل تكبد خسائر فادحة.

كما تُعزز دراسة الجدوى القدرة على جذب التمويل. فالمؤسسات المالية والمستثمرون يبحثون دائمًا عن مشاريع ذات مخاطر مُدارة جيدًا وفرص نمو واضحة. دراسة الجدوى الشاملة والموضوعية تُقدم لهم الأدلة التي يحتاجونها لاتخاذ قرار التمويل، كونها تُظهر أن المشروع قد خضع لتقييم منهجي وأن لديه أساسًا متينًا للنجاح. إنها بمثابة وثيقة ثقة تُبنى عليها العلاقات مع الجهات الممولة.

بالإضافة إلى ذلك، تُمكن دراسة الجدوى من تحسين الكفاءة التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع. فهي لا تُقدم فقط أرقامًا وتوقعات، بل تُحدد الموارد المطلوبة، وتُفصل العمليات الإنتاجية أو الخدمية، وتُساعد في تحديد الهيكل التنظيمي الأمثل. هذا يُساعد على وضع خطط عمل مفصلة وواقعية، ويُقلل من الارتجالية في التنفيذ، مما يُساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أعلى.

وأخيرًا، تُعد دراسة الجدوى أداة لتقييم الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع على أرض الواقع. فهي لا تُركز فقط على الربحية، بل تُقيم التأثيرات المحتملة للمشروع على المجتمع والبيئة، مما يُساعد على إطلاق مشاريع أكثر استدامة ومسؤولية اجتماعيًا، وتُساهم في تحقيق تنمية شاملة.

## أسئلة الدراسة

### الأسئلة الرئيسية

ما هو تأثير تطبيق دراسة الجدوى الشاملة على نجاح المشاريع التجارية في بيئات الأعمال المختلفة؟  
كيف تُساهم دراسة الجدوى في تخفيض مخاطر الفشل وزيادة فرص الاستمرارية للمشاريع التجارية؟  
ما هي أهم العوامل والمتغيرات التي يجب أن تتضمنها دراسة الجدوى لضمان فاعليتها وتأثيرها الإيجابي على أداء المشروع؟

### الأسئلة الفرعية

ما هي العلاقة بين جودة وشمولية دراسة الجدوى والمؤشرات المالية للمشاريع (مثل الربحية، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية)؟

كيف تُساهم دراسة الجدوى في تحديد الميزة التنافسية للمشروع وتقييم موقعه في السوق؟

ما هو دور تحليل الجدوى الفنية والتشغيلية في تحديد إمكانية تنفيذ المشروع وتخصيص الموارد بكفاءة؟

كيف تُؤثر الجدوى القانونية والتنظيمية والبيئية على قدرة المشروع على الاستمرارية والنمو؟  
ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه رواد الأعمال في إعداد وتطبيق دراسات الجدوى، وكيف يمكن التغلب عليها؟

كيف يُمكن ترجمة توصيات دراسة الجدوى إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ تُعزز من فرص نجاح المشروع؟

### ١.٣. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تعميق الفهم حول الدور المحوري الذي تلعبه دراسة الجدوى في تحديد مصير المشاريع التجارية، وتقديم رؤى قيمة يمكن أن يستفيد منها رواد الأعمال والمستثمرون وصناع القرار. يمكن تفصيل أهداف الدراسة كما يلي:

تحديد العلاقة بين جودة دراسة الجدوى ونجاح المشاريع: تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير مدى شمولية ودقة وعمق دراسة الجدوى على تحقيق المشاريع لأهدافها المالية والتجارية، مثل الربحية، النمو، والاستمرارية في السوق.

تقييم مساهمة دراسة الجدوى في تقليل المخاطر: تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تساعد دراسة الجدوى في تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع في مراحله المختلفة (مالية، تشغيلية، سوقية، قانونية)، وبالتالي تقليل احتمالية فشله.

تحليل دور دراسة الجدوى في اتخاذ القرارات الاستثمارية: تهدف الدراسة إلى إبراز الكيفية التي تمكن بها دراسة الجدوى المستثمرين وأصحاب المشاريع من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات وحقائق، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الافتراضات.

تحديد أفضل الممارسات في إعداد دراسات الجدوى: تسعى الدراسة إلى استخلاص وتوثيق المنهجيات والعوامل الرئيسية التي يجب التركيز عليها عند إعداد دراسة جدوى فعالة، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منها.

تقديم توصيات عملية لرواد الأعمال والمستثمرين: تهدف الدراسة إلى صياغة مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق لمساعدة رواد الأعمال والمستثمرين على تحسين عملية إعداد وتطبيق دراسات الجدوى، وبالتالي تعزيز فرص نجاح مشاريعهم.

المساهمة في الفهم النظري والتطبيقي لدراسات الجدوى: تهدف الدراسة إلى سد بعض الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات المتعلقة بدراسات الجدوى، وتقديم رؤى جديدة يمكن أن تُثري الحقل الأكاديمي وتُفيد الممارسين.

#### ١.٤. فرضيات الدراسة

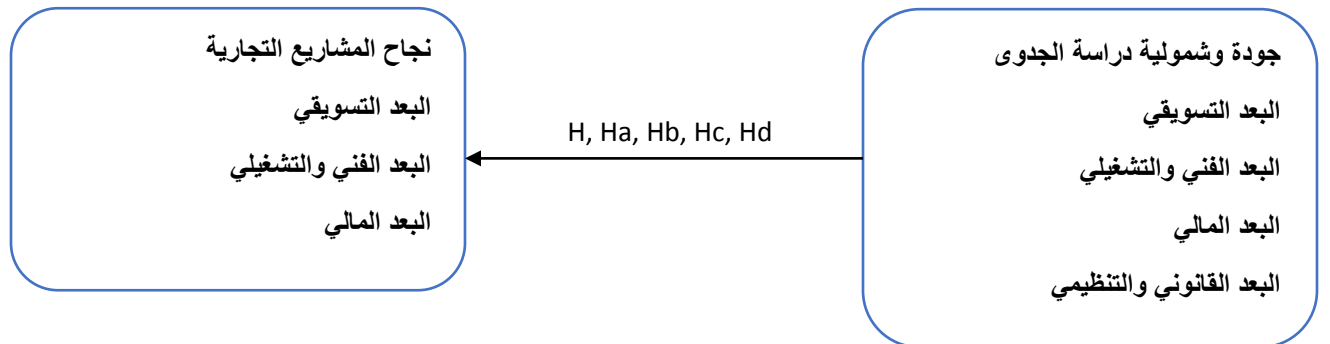
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة وشمولية دراسة الجدوى وزيادة فرص نجاح المشاريع التجارية.

الفرضية الفرعية ١.١: كلما كانت دراسة الجدوى أكثر دقة في تحليل السوق وتقدير الطلب، زادت احتمالية تحقيق المشروع لأهدافه التسويقية والمالية.

الفرضية الفرعية ١.٢: تسهم دراسة الجدوى المتعمقة في الجدوى المالية في تحسين مؤشرات الربحية والعائد على الاستثمار للمشروع.

الفرضية الفرعية ١.٣: يرتبط التحليل الشامل للجدوى الفنية والتشغيلية بانخفاض التحديات الفنية والتشغيلية أثناء تنفيذ المشروع.

#### ١.٥. نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج البحث المصدر له الطالب.

## ١.٦. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

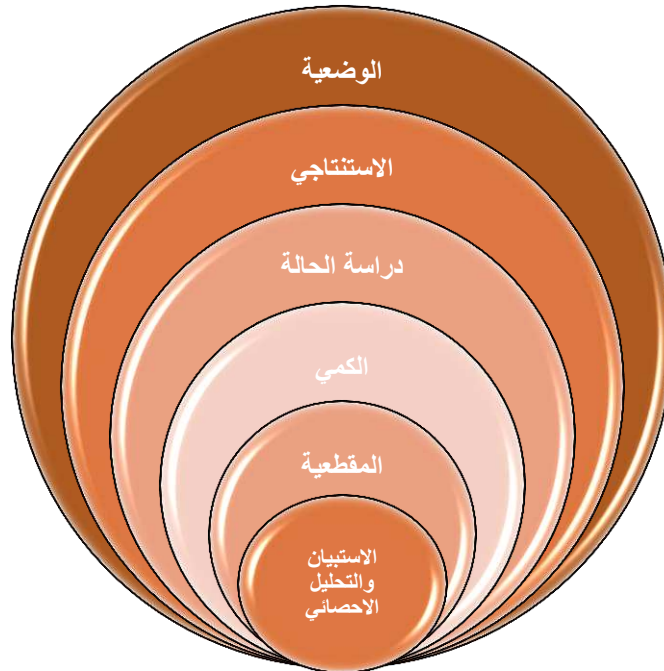
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

الشكل ٢ : منهجية البحث المصدر لها الطالب.



## ١.٧. الدراسة الميدانية

لإنجاز بحث شامل وموثوق حول تأثير دراسة الجدوى على نجاح المشاريع التجارية، ستكون الدراسة الميدانية خطوة أساسية لا غنى عنها لجمع البيانات الأولية واختبار الفرضيات. سيعتمد هذا الجزء من البحث على منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على فهم عميق للظاهرة.

سيتمثل الجزء الكمي في توزيع استبيانات مصممة بعناية على عينة واسعة ومتنوعة من رواد الأعمال، سواء الذين قاموا بإطلاق مشاريع ناجحة أو الذين واجهوا تحديات كبيرة أو فشلوا في مشاريعهم. هذه الاستبيانات ستتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة تهدف إلى قياس المتغيرات المذكورة سابقاً، مثل مدى شمولية دراسة الجدوى التي قاموا بها (بأبعادها التسويقية، الفنية، المالية، القانونية، والبيئية والاجتماعية)، وكذلك مؤشرات نجاح مشاريعهم (مالياً، تشغيلياً، تسويقياً، ونمواً). سيتم التركيز على جمع بيانات حول كيفية إجراء دراسة الجدوى، الأدوات المستخدمة، التحديات التي واجهتهم، وكيف أثرت نتائجها على قراراتهم الاستثمارية ومسار المشروع. سيتم اختيار العينة بطريقة تضمن تمثيل قطاعات صناعية مختلفة وأحجام مشاريع متنوعة، لزيادة قابلية تعميم النتائج.

بالتوازي مع الاستبيانات، سيتم إجراء مقابلات متعمقة مع عدد مختار من الخبراء في مجال ريادة الأعمال، والاستشارات التجارية، وتمويل المشاريع، بالإضافة إلى رواد أعمال لديهم تجارب غنية، سواء بالنجاحات الباهرة أو الإخفاقات التي يمكن التعلم منها. هذه المقابلات ستوفر رؤى نوعية غنية، وتسمح بفهم الأسباب الكامنة وراء بعض الظواهر التي قد لا تكشفها الأرقام وحدها. ستمكننا من استكشاف الفجوات التطبيقية بشكل أعمق، وفهم التحديات العملية في تطبيق دراسات الجدوى، وتحديد أفضل الممارسات من وجهة نظر الخبراء والممارسين. كما ستساعد في فهم العوامل النوعية التي تؤثر في نجاح المشروع، والتي يصعب قياسها كمياً، مثل جودة الفريق الإداري، والقدرة على التكيف، والابتكار.

أخيراً، قد يشمل الجزء الميداني دراسات حالة مختارة لمشاريع محددة، حيث يتم تحليل دراسة الجدوى الخاصة بها (إن وجدت) ومقارنتها بالنتائج الفعلية للمشروع. هذه الحالات ستوفر أدلة قوية وتوضيحية للعلاقة بين جودة الدراسة ونتائج المشروع، وستبرز الدروس المستفادة. سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برامج إحصائية متخصصة (للبيانات الكمية) وأساليب تحليل المحتوى (للبيانات النوعية) للخروج باستنتاجات دقيقة وموثوقة تدعم أو تدحض فرضيات الدراسة، وتقدم توصيات عملية قائمة على الأدلة.

## ١.٨. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢.١. المقدمة:

تُشكل المشاريع التجارية بمختلف أحجامها وأنواعها العصب الأساسي للاقتصاديات الحديثة، فهي المحرك الرئيسي للابتكار، ومُولد للوظائف، ومُساهم فعّال في تحقيق التنمية المستدامة. إنها تُعد بمثابة الشريان الحيوي الذي يُغذي الأسواق، ويُنشط حركة التجارة، ويُساهم في رفع مستوى المعيشة من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات وتطلعات المجتمعات. ومع ذلك، فإن السعي نحو إطلاق مشروع تجاري جديد لا يخلو من التعقيدات والتحديات الجوهرية، إذ يتطلب الأمر أكثر من مجرد فكرة مبتكرة أو رأس مال مبدئي. فالواقع العملي يُظهر أن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة لا تتمكن من الاستمرارية في السوق لفترة طويلة، وكثير منها يواجه الفشل الذريع في سنواته الأولى، تاركًا وراءه خسائر مالية فادحة وإحباطًا كبيرًا للمبادرين والمستثمرين على حد سواء.

يمكن عزو هذا الفشل المتكرر إلى مجموعة متشابكة من الأسباب، أبرزها غياب التخطيط الاستراتيجي المُحكم، وعدم إجراء دراسات كافية للسوق المستهدف، مما يؤدي إلى عدم فهم دقيق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم المتغيرة، أو تقدير خاطئ لحجم الطلب والعرض. كما تُسهم المشاكل المتعلقة بالتمويل غير الكافي، أو سوء الإدارة التشغيلية، أو عدم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، في تفاقم هذه التحديات. في هذا السياق، تبرز دراسة الجدوى كأداة تحليلية محورية وضرورية قصوى لا يمكن الاستغناء عنها لأي رائد أعمال أو مستثمر يطمح إلى تحقيق النجاح والاستدامة في عالم الأعمال الذي يتسم بالتنافسية الشرسية والمخاطر المتزايدة. إنها ليست مجرد إجراء شكلي أو خطوة إضافية ضمن سلسلة الإجراءات البيروقراطية، بل هي عملية بحثية مُعمقة ومنهجية تهدف إلى تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالمشروع المقترح قبل البدء في تخصيص الموارد الفعلية، سواء كانت مالية أو بشرية أو زمنية.

إن الدور المحوري لدراسة الجدوى يتجاوز بكثير مجرد التقييم المالي السطحي؛ فهي تُشكل فحصًا دقيقًا وشاملاً للمشروع من جميع زواياه المحتملة. تبدأ هذه العملية بتحليل تفصيلي للسوق المستهدف، يشمل تقديرًا دقيقًا لحجم السوق المحتمل، ودراسة شاملة للعملاء المحتملين وسلوكياتهم الشرائية، وتقييمًا لمدى وجود حاجة حقيقية للمنتج أو الخدمة المقترحة. يتضمن ذلك أيضًا تحليلًا معمقًا للمنافسين الحاليين والمحتملين، وتقييمًا لنقاط قوتهم وضعفهم، واستراتيجياتهم التسويقية، مما يُمكن المشروع من تحديد ميزته التنافسية

الفريدة. ولا يقتصر الأمر على الجانب التسويقي، بل يمتد ليشمل تقييم الجدوى الفنية والتشغيلية، التي تُحدد مدى إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية التقنية والتكنولوجية، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية اللازمة للعمليات التشغيلية. كما تُعنى الدراسة بتقييم الجدوى القانونية والتنظيمية، لضمان امتثال المشروع لكافة القوانين واللوائح المحلية والدولية ذات الصلة، والحصول على التراخيص والتصاريح الضرورية، وتجنب أي عوائق قانونية قد تُعيق تقدم المشروع. وفي ظل التوجهات العالمية نحو الاستدامة، أصبحت الجدوى البيئية والاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من دراسات الجدوى الحديثة، لتقييم الأثر البيئي للمشروع وضمان قبوله المجتمعي ومساهمته الإيجابية في التنمية المحلية. وأخيراً، وليس آخراً، يأتي التحليل المالي الشامل، الذي يُعد العمود الفقري لدراسة الجدوى، حيث يتضمن تقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، وتوقعات الإيرادات، وتحليل التدفقات النقدية، وحساب مؤشرات الأداء المالي مثل فترة استرداد رأس المال، وصافي القيمة الحالية، ومعدل العائد الداخلي. إن هذه الدراسة المتكاملة والشاملة تُمكن رواد الأعمال والمستثمرين من اتخاذ قرارات استثمارية حكيمة ومبنية على أسس علمية وبيانات موثوقة، بعيداً عن التكهنات أو المبالغة في التفاؤل.

وبناءً على ما تقدم، يُمكن التأكيد على أن العلاقة بين جودة وشمولية دراسة الجدوى ونجاح المشاريع التجارية هي علاقة طردية قوية وجوهرية. فكلما كانت دراسة الجدوى أكثر دقة وعمقاً في تحليلها لكافة أبعاد المشروع، زادت بشكل ملحوظ فرص المشروع في تحقيق أهدافه المرجوة والبقاء في السوق والاستمرارية على المدى الطويل. إنها بمثابة بوصلة تُوجه المسار، وتُقلل من حالة عدم اليقين، وتُمكن أصحاب القرار من تحديد المخاطر المحتملة بشكل استباقي وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدتها. كما أنها تُساعد في استكشاف الفرص الواعدة التي قد تُعزز من النمو والابتكار. هذا البحث سيتعمق في استكشاف الأهمية المحورية لدراسة الجدوى، وكيف تُسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع التجارية من خلال تقييم دقيق للمخاطر، وتحديد الفرص، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وبالتالي تمهيد الطريق نحو تحقيق الاستدامة والربحية في بيئة الأعمال دائمة التغير.

## ٢.٢. المتغير المستقل

### 2.2.1 التعريف :

يُعرف المتغير المستقل هنا على أنه مدى اكتمال ومنهجية وواقعية التحليل والتقييم الذي يُجرى لكافة جوانب المشروع التجاري المقترح (السوقية، الفنية، المالية، القانونية، والبيئية والاجتماعية) بهدف تحديد مدى قابليته للتطبيق والربحية والاستمرارية، وقدرته على الكشف عن الفرص والمخاطر المحتملة. إنه ليس مجرد وثيقة، بل هو عملية تحليلية متكاملة تُعكس مدى الجهد المبذول في فهم كل تفاصيل المشروع المحتمل قبل اتخاذ قرار الاستثمار فيه.

### 2.2.2 التطور :

لقد تطور مفهوم دراسة الجدوى بشكل كبير عبر الزمن، ليُصبح أكثر شمولية وتكيفاً مع تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة:

- **المراحل المبكرة (التركيز المالي):** (في بداياتها، كانت دراسات الجدوى تُركز بشكل أساسي على الجانب المالي، وتقييم الربحية المتوقعة للمشروع من خلال تقدير التكاليف والإيرادات. كان الهدف الرئيسي هو تحديد ما إذا كان المشروع سيجقق عائداً مادياً مجزياً.
- **التوسع ليشمل الجدوى الفنية والتسويقية:** مع ازدياد تعقيد المشاريع والمنافسة، أدركت الشركات أهمية الجدوى الفنية (هل يمكننا صنعه؟) والجدوى التسويقية (هل سيُباع؟). بدأت الدراسات تُدمج تحليل السوق وتقييم القدرات التقنية اللازمة للإنتاج.
- **ظهور الأبعاد القانونية والبيئية والاجتماعية:** في العقود الأخيرة، ومع تزايد الوعي بالقضايا البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتزايد القوانين والتشريعات، أصبحت هذه الأبعاد جزءاً لا يتجزأ من دراسة الجدوى. أصبح لزاماً على المشاريع تقييم أثرها البيئي والاجتماعي وضمان الامتثال القانوني.

• **التكيف مع العصر الرقمي والشركات الناشئة (Startups):** في الوقت الحالي، تشهد دراسة الجدوى تطوراً لمواكبة طبيعة الأعمال سريعة التغير، خاصة مع ظهور الشركات الناشئة والتحول الرقمي. ظهرت مفاهيم مثل "الجدوى الرشيقية (Lean Feasibility)" التي تُركز على التقييم السريع والمُتكرر، واختبار الفرضيات بأقل الموارد، بدلاً من الدراسة الشاملة المُطولة. كما أصبحت دراسات الجدوى تُدمج تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي للحصول على رؤى أعمق وأكثر دقة حول السوق والعملاء.

يُعد هذا التطور المستمر دليلاً على حيوية مفهوم دراسة الجدوى وقدرته على التكيف مع التحديات الجديدة، مما يُعزز من دورها كأداة لا غنى عنها لنجاح المشاريع في أي عصر.

### 2.2.3 الابعاد :

تتكون جودة وشمولية دراسة الجدوى من خمسة أبعاد رئيسية متكاملة، يُساهم كل منها في تقديم صورة شاملة لجدوى المشروع:

١. **الجدوى التسويقية:** تُعنى بتحليل دقيق للسوق المستهدف، حجمه، خصائصه، واحتياجات العملاء.

تشمل تقدير الطلب المتوقع، وتحليل المنافسين، وتحديد الميزة التنافسية، واستراتيجيات التسويق (المنتج، السعر، المكان، الترويج).

٢. **الجدوى الفنية والتشغيلية:** تُركز على إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية التقنية واللوجستية. تتضمن تحديد التكنولوجيا والمعدات المطلوبة، تقدير الطاقة الإنتاجية، تحليل العمليات التشغيلية، تحديد المخطط التنظيمي للمشروع، وتقييم مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة والمواد الخام.

٣. **الجدوى المالية:** تُعد جوهر دراسة الجدوى، حيث تُقيم الجدوى الاقتصادية للمشروع. تشمل تقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، توقعات الإيرادات والمبيعات، تحليل التدفقات النقدية، وحساب مؤشرات الربحية مثل فترة الاسترداد، صافي القيمة الحالية (NPV)، ومعدل العائد الداخلي (IRR).

٤. **الجدوى القانونية والتنظيمية:** تُعنى بمدى توافق المشروع مع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة. تتضمن تحديد التراخيص والتصاريح المطلوبة، تقييم الشكل القانوني الأنسب للمشروع، وضمان الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية لتجنب أي عقبات مستقبلية.

٥. **الجدوى البيئية والاجتماعية:** تُعنى بتقييم الآثار المحتملة للمشروع على البيئة والمجتمع. تشمل تحليل البصمة البيئية للمشروع، ومدى قبوله من قبل المجتمع المحلي، ومساهمته في التنمية المستدامة، وتحديد المسؤوليات الاجتماعية التي يجب أن يلتزم بها.

## 2.2.4 النظريات :

تستند جودة وشمولية دراسة الجدوى إلى عدة نظريات ومفاهيم إدارية واقتصادية:

- **نظرية القرار الرشيد (Rational Choice Theory):** تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على تحليل عقلاني للمعلومات المتاحة لتحقيق أقصى منفعة. في سياق دراسة الجدوى، تُعد الدراسة الشاملة المصدر الرئيسي للمعلومات الدقيقة والموضوعية التي تُمكن رواد الأعمال والمستثمرين من اتخاذ قرارات رشيدة تقلل من المخاطر وتُعظم العوائد المتوقعة.
- **نظرية تخفيف عدم اليقين (Uncertainty Reduction Theory):** تُشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يسعون لتقليل حالة عدم اليقين في المواقف الجديدة. تُقدم دراسة الجدوى آلية منهجية لجمع المعلومات وتقييمها، مما يُقلل من الغموض المرتبط بإطلاق مشروع جديد ويُعزز الثقة في القرار المتخذ.
- **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV):** تُركز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات فريدة. تُساعد دراسة الجدوى في تقييم الموارد والقدرات اللازمة للمشروع (مالية، بشرية، تقنية) ومدى توافرها، وبالتالي تحديد ما إذا كان المشروع يمتلك المقومات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- **النظرية المؤسسية (Institutional Theory):** تُركز هذه النظرية على تأثير البيئة المؤسسية (القوانين، اللوائح، الأعراف الاجتماعية) على سلوك المنظمات. تُبرز أهمية بُعد الجدوى القانونية

والتنظيمية في دراسة الجدوى، حيث يضمن التوافق مع هذه الأطر المؤسسية ويُقلل من المخاطر القانونية والاجتماعية التي قد تُعيق المشروع.

### ٢.٣. المتغير التابع

#### 2.3.1 التعريف :

يُعرف المتغير التابع هنا على أنه مدى تحقيق المشروع التجاري لأهدافه المحددة (المالية، التشغيلية، التسويقية، والاستراتيجية) واستمراريته وقدرته على النمو والتكيف في بيئة الأعمال التنافسية. هو مقياس لمدى فعالية الأداء العام للمشروع منذ انطلاقه وحتى نقطة زمنية محددة.

#### 2.3.2 التطور :

تطور مفهوم نجاح المشاريع التجارية بشكل ملحوظ عبر العقود الأخيرة:

- **التركيز التقليدي على الربحية:** في البدايات، كان النجاح يُقاس بشكل حصري تقريباً بالربحية المالية. المشروع الناجح هو الذي يُحقق أعلى عائد على الاستثمار في أقصر وقت.
- **التوسع ليشمل النمو والحصة السوقية:** مع تطور الأسواق وزيادة المنافسة، أصبح النمو والحصة السوقية مؤشرات مهمة للنجاح، خاصة في الشركات الناشئة التي قد تُفضل النمو على الربحية الأولية.
- **إدراج الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء:** أدركت الشركات أن الربحية المستدامة تتطلب كفاءة داخلية ورضا العملاء، فبدأت مؤشرات الجودة والكفاءة التشغيلية تُدمج في تعريف النجاح.
- **ظهور الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** في القرن الحادي والعشرين، ومع تزايد الوعي بالتحديات البيئية والاجتماعية، أصبح النجاح لا يكتمل دون النظر إلى مدى استدامة المشروع وقدرته على المساهمة الإيجابية في المجتمع والبيئة. هذا أدى إلى بروز مفهوم "القيمة المشتركة" و"رأس المال الثلاثي (Triple Bottom Line)" الذي يقيس الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

- **النجاح في عصر البيانات والابتكار:** في العصر الحديث، تُقاس المشاريع الناجحة أيضاً بمدى قدرتها على الابتكار، الاستفادة من البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وتبني نماذج عمل مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة.

هذا التطور يعكس فهماً أعمق وأكثر شمولاً لتعقيدات بيئة الأعمال، ويُبرز أن النجاح لم يعد مجرد مفهوم أحادي البعد، بل هو مزيج من الأداء المالي، التشغيلي، التسويقي، والاستراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على الاستدامة والتكيف.

### 2.3.3 الأبعاد:

يُمكن قياس نجاح المشاريع التجارية من خلال الأبعاد المتعددة التالية، والتي تعكس منظوراً شاملاً للأداء:

١. **البعد المالي:** يُعد هذا البعد الأكثر شيوعاً ووضوحاً لقياس النجاح، ويشمل:

- **الربحية:** صافي الأرباح، هامش الربح، العائد على الاستثمار (ROI)، العائد على حقوق الملكية. (ROE)

- **السيولة:** القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة)

- **الكفاءة المالية:** استخدام الأصول والموارد بكفاءة لتحقيق الإيرادات (دوران المخزون، دوران الأصول)

- **تحقيق نقطة التعادل:** الوصول إلى النقطة التي تغطي فيها الإيرادات التكاليف.

٢. **بعد الأداء التشغيلي:** يُركز على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمشروع:

- **جودة المنتج/الخدمة:** مدى تلبية المنتج أو الخدمة لتوقعات العملاء ومعايير الجودة.

- **الكفاءة التشغيلية:** مدى فعالية العمليات الإنتاجية أو الخدمية (تقليل الهدر، تحسين الإنتاجية)

○ **القدرة على تلبية الطلب** :مدى كفاءة المشروع في إنتاج أو تقديم ما يكفي لتلبية احتياجات السوق.

○ **رضا العملاء** :مدى سعادة العملاء بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

٣. **بعد الأداء التسويقي** :يُعنى بمدى قدرة المشروع على كسب والاحتفاظ بالعملاء وتوسيع حصته السوقية:

○ **الحصة السوقية** :نسبة مبيعات المشروع من إجمالي المبيعات في السوق.

○ **نمو المبيعات** :زيادة الإيرادات بمرور الوقت.

○ **الوعي بالعلامة التجارية** :مدى شهرة العلامة التجارية وقدرتها على التميز في أذهان العملاء.

○ **ولاء العملاء** :مدى احتفاظ المشروع بعملائه وتشجيعهم على الشراء المتكرر.

٤. **بعد النمو والاستمرارية** :يُركز على قدرة المشروع على البقاء والتطور في بيئة الأعمال:

○ **التوسع** :القدرة على التوسع في أسواق جديدة، أو إضافة خطوط إنتاج، أو فتح فروع.

○ **الاستدامة** :قدرة المشروع على الحفاظ على أدائه على المدى الطويل دون الاعتماد المفرط على مصادر تمويل خارجية أو مواجهة تحديات وجودية.

○ **التكيف والابتكار** :قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات في البيئة (التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية) وتبني الابتكارات.

٥. **بعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية وغير المالية** :يشمل تحقيق الأهداف التي قد لا تكون مالية بحتة ولكنها ضرورية لرؤية المشروع:

○ **تحقيق الرؤية والرسالة** :مدى اقتراب المشروع من تحقيق الأهداف العليا التي وُضع من أجلها.

○ **التأثير الاجتماعي والبيئي** :مدى مساهمة المشروع في التنمية الاجتماعية أو حماية البيئة، خاصة في المشاريع ذات البعد الاجتماعي.

○ رضا الموظفين :مدى تحفيز وولاء الموظفين للمشروع.

#### 2.3.4 النظريات :

تستند فكرة نجاح المشاريع التجارية إلى عدة نظريات اقتصادية وإدارية:

- **النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية:** تركز هذه النظريات على الربحية وتعظيم الأرباح كمؤشر أساسي للنجاح. فالمشروع الناجح هو الذي يحقق عوائد مالية تفوق تكاليفه، ويستطيع الاستمرار في تحقيق ذلك على المدى الطويل.
- **نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)** تتوسع هذه النظرية لترى النجاح من منظور أوسع، حيث لا يقتصر على الملاك والمستثمرين فحسب، بل يشمل إرضاء كافة الأطراف المعنية بالمشروع (العملاء، الموظفين، الموردون، المجتمع، وحتى الحكومة). فالمشروع الناجح هو الذي يخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.
- **نظرية الأداء الاستراتيجي: (Strategic Performance Theory)** ترى هذه النظرية أن النجاح يُقاس بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة للمنظمة، والتي قد تتجاوز الأهداف المالية المباشرة لتشمل بناء علامة تجارية قوية، الابتكار، التوسع في أسواق جديدة، أو تحقيق تأثير اجتماعي وبيئي إيجابي.
- **نظرية التعلم التنظيمي: (Organizational Learning Theory)** تؤكد هذه النظرية أن النجاح لا يقتصر على تحقيق النتائج، بل يشمل قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها، التكيف مع التغيرات، وتحسين أدائها باستمرار. فالمشروع الناجح هو الذي يتعلم وينمو.

## ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكل العلاقة بين جودة وشمولية دراسة الجدوى ونجاح المشاريع التجارية حجر الزاوية في هذا البحث، وهي علاقة طردية، سببية، وتأثيرية عميقة. بعبارة أخرى، كلما كانت دراسة الجدوى أكثر دقة، تفصيلاً، وموضوعية في تحليلها لجوانب المشروع المتعددة، زادت بشكل كبير فرص المشروع في تحقيق أهدافه وتحقيق النجاح والاستمرارية على المدى الطويل. هذه العلاقة ليست مجرد صدفة، بل هي نتيجة لتأثيرات منهجية وواضحة يمكن تتبعها عبر مراحل حياة المشروع.

### العلاقة السببية

يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين من منظور سببي واضح، حيث تعمل دراسة الجدوى كآلية وقائية وتخطيطية تؤثر مباشرة على مسار المشروع:

١. **التقييم المسبق للمخاطر:** تُمكن دراسة الجدوى الشاملة من تحديد وتقييم المخاطر المحتملة (السوقية، المالية، التشغيلية، القانونية) قبل بدء الاستثمار الفعلي. عندما يتم فهم هذه المخاطر مسبقاً، يمكن لرواد الأعمال تطوير استراتيجيات استباقية للتخفيف منها أو تجنبها تماماً. هذا يقلل من احتمالية التعرض لمفاجآت غير سارة قد تؤدي إلى فشل المشروع، وبالتالي يزيد من فرص نجاحه. على سبيل المثال، إذا كشفت دراسة الجدوى عن سوق مشبع، يمكن للمشروع إعادة توجيه استراتيجياته أو حتى التراجع قبل خسارة رأس المال.

٢. **تحديد الفرص واستغلالها:** بالإضافة إلى المخاطر، تُساعد الدراسة الجيدة في الكشف عن الفرص الواعدة في السوق أو المزايا التنافسية المحتملة. هذا الفهم العميق للبيئة التنافسية والاحتياجات غير الملباة يُمكن المشروع من تصميم منتجات أو خدمات تلبي طلباً حقيقياً، مما يزيد من احتمالية تحقيق المبيعات والأرباح المستهدفة. بكلمة أخرى، دراسة الجدوى ليست فقط درعاً واقياً، بل هي بوصلة تُشير إلى أفضل المسارات لتحقيق النمو.

٣. **تحسين عملية اتخاذ القرار:** تُوفر دراسة الجدوى بيانات وحقائق موضوعية، وليست مجرد افتراضات. هذا الدعم المبني على الأدلة يُعزز من جودة القرارات الاستثمارية، سواء كان القرار بالمضي قدماً في المشروع، أو تعديل خطته، أو حتى التوقف. القرارات المستنيرة تقلل من احتمالية

الأخطاء المكلفة، وتسهم في توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر كفاءة وفاعلية، مما يؤثر إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي.

٤. **جذب التمويل بفاعلية:** تُعد دراسة الجدوى المتقنة بمثابة بطاقة تعريف قوية للمشروع أمام المستثمرين والمؤسسات المالية. إنها تُظهر أن المشروع قد خضع لتقييم منهجي وعقلاني، وأن فريق العمل لديه فهم واضح للفرص والتحديات. هذه الشفافية والمهنية تزيد من ثقة الممولين، وتُسهل الحصول على التمويل اللازم، وهو عنصر حيوي لنجاح أي مشروع. نقص التمويل غالباً ما يكون سبباً رئيسياً للفشل، ودراسة الجدوى الجيدة تفتح الأبواب أمام مصادر التمويل.

٥. **أساس للتخطيط والتنفيذ الفعال:** تُقدم دراسة الجدوى المخطط الأولي لخطة العمل. فهي تُحدد المتطلبات الفنية، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والعمليات التشغيلية، والجدول الزمني. هذا التخطيط المسبق يُقلل من الارتجالية أثناء التنفيذ، ويُمكن المشروع من تخصيص موارده بكفاءة، مما يؤثر إيجاباً على الأداء التشغيلي والقدرة على تحقيق الأهداف المرحلية والاستراتيجية.

## آليات التأثير

تتجلى هذه العلاقة عبر آليات تأثير محددة على أبعاد نجاح المشروع:

- **تأثير على البعد المالي:** دراسة جدوى مالية دقيقة تُمكن من تقدير التكاليف والإيرادات بشكل واقعي، وحساب مؤشرات الربحية بوضوح. هذا يقلل من مخاطر العجز المالي، ويزيد من احتمالية تحقيق الأرباح المستهدفة والعائد على الاستثمار، وهي جوهر النجاح المالي.
- **تأثير على بعد الأداء التشغيلي:** التحليل الفني والتشغيلي في دراسة الجدوى يُحدد أفضل الممارسات والتقنيات، ويضمن توفر الموارد البشرية والمادية. هذا ينعكس على كفاءة العمليات، جودة المنتج/الخدمة، والقدرة على تلبية الطلب، مما يُحسن الأداء التشغيلي العام للمشروع.
- **تأثير على بعد الأداء التسويقي:** الجدوى التسويقية المتعمقة تُساعد على فهم احتياجات العملاء والمنافسين، مما يُمكن المشروع من بناء استراتيجيات تسويقية فعالة، وتحديد ميزة تنافسية واضحة. هذا يقود إلى زيادة الحصة السوقية، نمو المبيعات، وبناء ولاء العملاء.
- **تأثير على بعد النمو والاستمرارية:** من خلال التقييم الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، تُعد دراسة الجدوى أساساً لتطوير استراتيجيات النمو والتوسع المستقبلي. كما أن قدرتها على تحديد المخاطر

والتحديات مسبقاً ثُمَّن المشروع من التكيف والبقاء في السوق على المدى الطويل، مما يؤكد استمراريته.

- **تأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** دراسة الجدوى تضع الأساس لرؤية ورسالة المشروع، وتضمن أن الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقيق. هذا التوافق بين التخطيط الأولي والأهداف النهائية يعزز من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي الشامل، بما في ذلك الأهداف غير المالية مثل التأثير الاجتماعي أو الابتكار.

باختصار، دراسة الجدوى ليست مجرد وثيقة، بل هي عملية استثمارية في المعرفة والتحليل، تهدف إلى بناء أساس متين للمشروع، تُقلل من احتمالية الفشل، وتُعظم فرص النجاح عبر كافة أبعاده. تجاهلها أو القيام بها بشكل غير كافٍ يُعادل الإبحار في محيط مجهول بدون خارطة أو بوصلة، مما يجعل الوصول إلى بر الأمان أمراً في غاية الصعوبة.

## ٢.٥. الخاتمة

في الختام، يتضح جلياً أن دراسة الجدوى تتجاوز كونها مجرد إجراء شكلي أو خطوة أولية في دورة حياة المشروع، لتُصبح حجر الزاوية الذي يُبنى عليه نجاح واستدامة المشاريع التجارية في عالم يتسم بالديناميكية والتنافسية المتزايدة. لقد أثبت هذا البحث، من خلال استكشاف العلاقة العميقة بين جودة وشمولية دراسة الجدوى وبين نجاح المشاريع بأبعادها المتعددة، أن الاستثمار في تحليل دقيق وموضوعي قبل البدء في التنفيذ الفعلي يُعد استثماراً استراتيجياً يقلل المخاطر ويُعظم الفرص. فالنتائج، سواء كانت نظرية أو تطبيقية، تُشير بوضوح إلى أن المشاريع التي تُبنى على أسس متينة من الفهم الشامل للسوق، والجدوى الفنية، والمتانة المالية، والامتثال القانوني، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، والتكيف مع المتغيرات، وتحقيق الأرباح، والنمو المستمر. إنها بمثابة خريطة طريق تُضيء الدروب المجهولة، وتُمكن رواد الأعمال من اتخاذ قرارات مستنيرة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التفاؤل المفرط الذي غالباً ما يقود إلى الفشل.

إن القيمة الحقيقية لدراسة الجدوى لا تقتصر على تجنب الخسائر فحسب، بل تمتد لتشمل تحديد الفرص الكامنة التي قد تُحدث فرقاً نوعياً في أداء المشروع. هي تمنح المشروع ميزة تنافسية منذ لحظة التأسيس، وتُعزز من مصداقيته أمام المستثمرين والممولين، وتُوفر أساساً متيناً للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال. في ظل تزايد تعقيدات بيئة الأعمال، من التحولات الرقمية السريعة إلى المتطلبات التنظيمية المتشددة وتنامي الوعي بالاستدامة، أصبحت الحاجة إلى دراسات جدوى شاملة ومتكيفة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. فهي الأداة التي تُمكن المشاريع من التحول من مجرد فكرة إلى كيان تجاري ناجح، قادر على الصمود والازدهار والمساهمة الفاعلة في النمو الاقتصادي وخلق القيمة للمجتمع. لذا، فإن الدعوة موجهة لجميع الطامحين في عالم ريادة الأعمال، والمستثمرين، وصناع السياسات، إلى إيلاء دراسة الجدوى الأهمية التي تستحقها، واعتبارها استثماراً لا غنى عنه في بناء مستقبل اقتصادي أكثر استقراراً وازدهاراً.

## قائمة المراجع

١. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٨). دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. آل عبد الهادي، محمد أحمد. (٢٠١٩). دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأسس والأساليب التطبيقية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣. البناء، علي أحمد. (٢٠١٧). التحليل المالي ودراسات الجدوى. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤. الحكيم، محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). ريادة الأعمال ودراسات الجدوى: دليل عملي للمشاريع الناشئة. الدار الجامعية.
٥. الخطيب، أحمد عبد الله. (٢٠١٦). دراسات الجدوى وتقييم المشروعات. دار وائل للنشر.
٦. الزق، محمد مصطفى. (٢٠١٩). تخطيط المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية. دار الكتب العلمية.
٧. الساعاتي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٨). أسس دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية للمشروعات. مركز الإسكندرية للكتاب.
٨. الشافعي، محمد محمود. (٢٠٢١). دراسة الجدوى الشاملة للمشروعات: من الفكرة إلى التنفيذ. مكتبة الأنجلو المصرية.
٩. الشمري، غسان عبد الرحمن. (٢٠١٧). دليل رائد الأعمال: خطوات تأسيس مشروعك الخاص. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
١٠. الصباغ، زهير عبد الغني. (٢٠١٨). دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة: دليل عملي. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
١١. العلي، عبد الكريم. (٢٠٢٠). مبادئ الإدارة المالية ودراسات الجدوى. دار الميسرة للنشر والتوزيع.
١٢. الغالبي، طاهر محسن منصور، وصالح، أحمد علي. (٢٠١٩). إدارة المشاريع: مدخل استراتيجي. دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٣. المغربي، عبد الحميد. (٢٠١٦) دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الرأسمالية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٤. النجار، فايز جمعة. (٢٠١٧) دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصناعية والخدمية. دار حامد للنشر والتوزيع.
١٥. وادي، عبد الفتاح عبد الغني. (٢٠٢٠) دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاستثمارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### استبانة مشروع البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: تأثير دراسة الجدوى على نجاح المشاريع التجارية

سيساعدكم إكمال هذا الاستبيان في إثراء نتائج البحث العلمي، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لرواد الأعمال والمستثمرين بخصوص أهمية دراسة السوق والجدوى قبل تأسيس المشاريع.

مشاركتكم طوعية وإجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**اولا المعلومات العامة:**

**الجنس:**

☐ ذكر

☐ انثى

**المستوى التعليمي:**

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دكتوراه

**العمر:**

☐ اقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ سنة الى ٤٥ سنة

☐ أكثر من ٤٥ سنة

**سنوات الخبرة:**

☐ اقل من ٥ سنين

☐ من ٥ الى ١٠ سنوات

☐ من ١٠ الى ١٥ سنة

## ثانياً: الفقرات

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى وضع إشارة (صح) أمام كل عبارة حسب درجة التأثير التي تومنون بها:

١: ما اثر العوامل التالية في اختيار الموقع؟

| المتغير     | ابعاد المتغير  | عدد العبارات | المرجع                                                                                                                                                       |
|-------------|----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحليل السوق | اختيار الموقع  | ٣٢           | قرعوش، عائشة حسن (٢٠٢٢) تقييم المشروعات الصغيرة دراسة استقرائية لكيفية تقييم المشروعات الصغيرة في سورية. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج ٣٨، ع٤ |
|             | تقدير الطلب    |              |                                                                                                                                                              |
|             | تحديد السوق    |              |                                                                                                                                                              |
|             | تحليل المنافسة |              |                                                                                                                                                              |

| الرقم | العبارة                       | المقياس   |      |           |         |
|-------|-------------------------------|-----------|------|-----------|---------|
|       |                               | تؤثر بشدة | تؤثر | غير متأكد | لا تؤثر |
| 1     | عدد سكان المنطقة.             |           |      |           |         |
| 2     | سهولة الوصول إلى الموقع.      |           |      |           |         |
| 3     | توافر المواقف للسيارات.       |           |      |           |         |
| 4     | قرب الموقع من مشروعات مشابه.  |           |      |           |         |
| 5     | قرب الموقع من مشروعات مختلفة. |           |      |           |         |
| 6     | تاريخ المنطقة.                |           |      |           |         |
| 7     | طبيعة المنطقة الجغرافية.      |           |      |           |         |
| 8     | اتجاه النمو في الأبنية.       |           |      |           |         |

٢: ما اثر العوامل التالية في تقدير الطلب؟

| الرقم | العبارة                           | المقياس   |      |           |         |
|-------|-----------------------------------|-----------|------|-----------|---------|
|       |                                   | تؤثر بشدة | تؤثر | غير متأكد | لا تؤثر |
| 1     | عدد المستهلكين المحتملين.         |           |      |           |         |
| 2     | قناعة المستهلكين بالخدمة الجديدة. |           |      |           |         |
| 3     | حجم السوق الكلي.                  |           |      |           |         |
| 4     | معدل النمو الاستهلاكي.            |           |      |           |         |
| 5     | القدرة الشرائية للمستهلكين.       |           |      |           |         |
| 6     | أذواق المستهلكين.                 |           |      |           |         |
| 7     | العادات الشرائية للمستهلكين.      |           |      |           |         |
| 8     | سعر الخدمة.                       |           |      |           |         |

٣: ما اثر العوامل التالية في تحديد السوق؟

| الرقم | العبارة                            | المقياس   |      |           |                     |
|-------|------------------------------------|-----------|------|-----------|---------------------|
|       |                                    | تؤثر بشدة | تؤثر | غير متأكد | لا تؤثر على الإطلاق |
| 1     | تكاليف إنتاج الخدمة.               |           |      |           |                     |
| 2     | الربح المطلوب.                     |           |      |           |                     |
| 3     | أسعار الخدمات المكملة.*            |           |      |           |                     |
| 4     | مقارنة السعر مع المنافسين.         |           |      |           |                     |
| 5     | أسباب تخفيض الأسعار عند المنافسين. |           |      |           |                     |
| 6     | أسعار الخدمات البديلة.**           |           |      |           |                     |
| 7     | جودة الخدمة.                       |           |      |           |                     |
| 8     | معدل الأسعار السائد في السوق.      |           |      |           |                     |

٤: ما اثر العوامل التالية في تحليل المنافسة؟

| الرقم | العبارة                      | المقياس   |      |           |                     |
|-------|------------------------------|-----------|------|-----------|---------------------|
|       |                              | تؤثر بشدة | تؤثر | غير متأكد | لا تؤثر على الإطلاق |
| 1     | عدد المنافسين المباشرين.     |           |      |           |                     |
| 2     | عدد المنافسين غير المباشرين. |           |      |           |                     |
| 3     | المنافس الأقوى.              |           |      |           |                     |
| 4     | المنافسين الأقل قوة.         |           |      |           |                     |
| 5     | خطط المنافسين.               |           |      |           |                     |
| 6     | حصة المنافسين في السوق.      |           |      |           |                     |
| 7     | أسلوب إدارة المنافسين.       |           |      |           |                     |
| 8     | إمكانيات وقدرات المنافسين.   |           |      |           |                     |

٥: الاتي مؤشرات تعكس جدوى المشروع الاستثماري:

| المتغير                 | ابعاد المتغير           | عدد العبارات | المرجع                                                                                                                                                        |
|-------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جدوى المشروع الاستثماري | البعد الفني والتشغيلي   | ١٠           | قرعوش، عائشة حسن (٢٠٢٢) تقييم المشروعات الصغيرة دراسة استقرائية لكيفية تقييم المشروعات الصغيرة في سورية. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج ٣٨، ع ٤ |
|                         | البعد المالي والاقتصادي |              |                                                                                                                                                               |
|                         | البعد البيئي والاجتماعي |              |                                                                                                                                                               |
|                         | البعد التنظيمي والإداري |              |                                                                                                                                                               |

| الرقم | العبرة                       | المقياس    |       |           |          |
|-------|------------------------------|------------|-------|-----------|----------|
|       |                              | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | لا أوافق |
| 1     | كسب مستهلكين.                |            |       |           |          |
| 2     | تحقيق مبيعات.                |            |       |           |          |
| 3     | تحقيق أرباح.                 |            |       |           |          |
| 4     | المنافسة بالأسعار.           |            |       |           |          |
| 5     | المنافسة بالجودة.            |            |       |           |          |
| 6     | البقاء والنمو.               |            |       |           |          |
| 7     | بناء اسم وشهرة.              |            |       |           |          |
| 8     | الإيفاء بالتزامات المالية.   |            |       |           |          |
| 9     | استرداد رأس المال.           |            |       |           |          |
| 10    | لا يستنفذ كل وقت وجهد مالكة. |            |       |           |          |