



طلال أبو غزالة العالمية  
Talal Abu-Ghazaleh Global

برامج ابتكار شركات المستقبل

# الجزء الأول : إنشاء الأعمال الصغيرة والمتوسطة



# دراسة جدوى

المشروعات الصغيرة والمتوسطة



# في نهاية الجلسة نتوقع التالي



- معرفة مفهوم وأهمية دراسة الجدوى
- إكتساب القدرة على دراسة الجدوى التسويقية
- إكتساب القدرة على دراسة الجدوى الفنية
- إكتساب القدرة على دراسة الجدوى المالية
- تقييم وإختيار مصادر التمويل الأنسب للمشروع

# منهجية التدريب



نماذج عمل



العصف الذهني



عرض  
باوربوينت



النقاش  
الجماعي



طرح الأسئلة  
المباشرة

# المحاور التدريبية



المفاهيم الأساسية لدراسة الجدوى



دراسة الجدوى التسويقية



دراسة الجدوى الفنية



دراسة الجدوى المالية وإختيار مصادر التمويل



3 دقائق



# التوقعات

- هل تمتلك مشروع صغير ( وهل هو قائم حالياً أم ما زال قيد الدراسة )
- هل سبق وأن قمت في الماضي بإعداد دراسة جدوى لمشروعك ؟
- في حال سبق وأن قمت بإعداد دراسة جدوى لمشروع صف لنا تجربتك وما هي أهم التحديات التي واجهتك ؟
- ما هي توقعاتكم من الدورة التدريبية ؟ ..

# توقعات المشاركين

اكتب التوقعات  
على ورق الحائط

# الاختبار القبلي



# الفوائد

سوف تمتلكون القدرة على إعداد دراسة  
جدوى تفصيلية لمشاريعكم الصغيرة  
والمتوسطة  
والتي تجعلكم قادرين على البدء فيها  
بنجاح أو استخدامها في الحصول على  
ممولين أو شركاء.



3 دقائق



# عصف ذاتي تعريف دراسة الجدوى؟

# تعريف دراسة الجدوى

- تعرف دراسة الجدوى بأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة مشروع قبل التنفيذ الفعلي
- قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر/صاحب المشروع.
- الوسيلة التي يتم بناءً عليها اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة.



# أهمية دراسة الجدوى :

تجيب على العديد من التساؤلات مثل:-

- ما هو أفضل مشروع يمكن القيام به؟
- لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره؟
- أين يتم إقامة المشروع؟



# أهمية دراسة الجدوى :



- ما هو أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته؟
- من هي الفئة المستهدفة في المشروع؟
- كيف سيتم إقامة المشروع؟
- ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات...؟

# أهمية دراسة الجدوى :

- كم سيكلف المشروع؟
- هل سيحقق أرباح أم لا؟
- ما هي مصادر تمويل المشروع؟
- كيف أختار مشروع من مجموعة مشاريع بديلة؟
- كيف أثبت أن المشروع مجدي اقتصادياً؟





لماذا نقوم بإعداد  
دراسة الجدوى؟

# لماذا نقوم بإعداد دراسة الجدوى؟



- تقلل من احتمالية فشل المشروع وتقلل من هدر رأس المال.
- تساعد في المفاضلة بين المشاريع المتاحة.
- تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- تدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تعزيز من الثقة بالنفس والنجاح.

# ماهي مكونات دراسة الجدوى ؟

security

feasibility study

competitor

economy

problems

# المكونات الرئيسية لدراسة الجدوى

1  
دراسة  
الجدوى  
التسويقية

3  
دراسة  
الجدوى  
المالية

2  
دراسة  
الجدوى  
الفنية

4  
اختيار  
مصادر  
التمويل



تعريف دراسة الجدوى  
أهمية دراسة الجدوى والأسئلة التي  
تجيب عليها  
لماذا نقوم بدراسة الجدوى  
مكونات دراسة الجدوى

اكتب السؤال  
على ورق الحائط

## مراجعة : اسئلة مباشرة



المكون الأول :

# دراسة الجدوى التسويقية

المشروعات الصغيرة والمتوسطة



# لماذا نقوم بإعداد دراسة الجدوى التسويقية ؟



دراسة الجدوى التسويقية هي من أهم الدراسات التي تنفذ لأي مشروع، والذي نهدف من خلالها إلى:

- قياس حجم السوق الفعلي و المتوقع لمنتجات المشروع محل الدراسة

# لماذا نقوم بإعداد دراسة الجدوى التسويقية ؟



تحديد المزيج التسويقي (المنتج، السعر، المكان،  
الترويج) المناسب للعملاء والأسواق المستهدفة، وبما  
يلبي حاجاتهم ورغباتهم.

# المزيج التسويقي

## السعر

- ما هو السعر المنافس
- الذي سأقدم به المنتج .
- هل هناك خصم ؟
- هل هناك رسوم أخرى ؟

## المنتج

- ما هي خصائص المنتج :
- اللون
- الحجم
- الشكل
- التغليف
- ,, الخ

## المكان

- أين سأبيع المنتج.
- هل يوجد موزعين
- هل يوجد مكان
- افتراضي .

## الترويج

- كيف سأعلن عن المنتج
- ما هي المزايا الرئيسية
- التي سأعلن عنها .

# لماذا نقوم بإعداد دراسة الجدوى التسويقية ؟



أن دراسة الجدوى تسهم في الإجابة عن سؤال جوهري ،  
هو: هل هناك جدوى من تنفيذ المشروع وبطريقة تضمن  
تسويق منتجاته أو خدماته وتلقى قبول المنتفعين من هذا  
المشروع .

# ماهي اهم مخرجات دراسة الجدوى



وتتمثل أهم مخرجات هذه الدراسة والتي يجب أن يتضمنها تقرير دراسة الجدوى التسويقية ما يلي :

- حجم الطلب المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع المقترح ،مثال ذلك (متوقع بيع 55.000 ألف وحدة أو طن سنويا ) .
- الحصة التسويقية للمنشأة من السوق المحلي أو السوق العالمي ، مثال ذلك (الحصة التسويقية من السوق المحلي 30% في السنة الأولى ،و35% في السنة الثانية ،وهكذا ...).
- السعر المتوقع طرحه لبيع السلع أو خدمات المشروع . مثال ذلك ( تقديم السلعة أ بسعر 20 \$ في السنة الأولى ،على أن يتم تخفيض السعر لظروف المنافسة في السنة الثانية الى 15 \$ ).

# ماهي اهم مخرجات دراسة الجدوى

وتتمثل أهم مخرجات هذه الدراسة والتي يجب أن يتضمنها تقرير دراسة الجدوى التسويقية ما يلي :

- أفضل مزيج بيعي يمكن تقديمه من منتجات أو خدمات المشروع المقترح ، مثال ذلك ( سوف يتم تقديم المنتجات أ،س ، ص ، في السنة الأولى للمشروع ، ثم يتبع ذلك تقديم المنتجات أ،س،ع ، ويتم سحب المنتج ص).
- أفضل مزيج تسويقي للمشروع والذي يتمثل في ( حجم ونوع ومبلغ الحملة الإعلانية للمشروع ، سياسة التوزيع التي سوف يتبعها المشروع ، سياسة البيع سواء البيع النقدي أو بالتقسيط أو بالأجل ، ونظام العمولات بنسبة أو شرائح ، والعملاء المرتقبين للمشروع هل من القطاع الخاص أم العام والحكومة ؟، هل لشركات أم أفراد ؟





# ماهية مكونات دراسة الجدوى التسويقية

MARKETING

The word 'MARKETING' is written in large, white, bold, sans-serif capital letters. The letters are decorated with various blue and white icons and graphics. Above the 'M' is a bar chart with an upward arrow. Above the 'A' is a line graph with an upward arrow. Above the 'R' are three upward arrows. Above the 'K' is a location pin icon. Above the 'E' is a magnifying glass icon. Above the 'T' is a lightbulb icon. Above the 'I' is a globe icon. Above the 'N' is a refresh icon. The letters are set against a dark blue background with some white clouds at the base of the letters.

# مكونات دراسة الجدوى التسويقية

- نبذة عامة عن المشروع.
- أهداف المشروع.
- دراسة المنافسين.
- دراسة العملاء و المستهلكين.
- دراسة حجم السوق
- تحليل البيئة التسويقية للمشروع.



# مكونات دراسة الجدوى التسويقية

■ تحليل استراتيجيات المزيج التسويقي:-

✓ المنتجات أو الخدمة.

✓ التسعير.

✓ المكان/ التوزيع.

✓ الترويج.



# نبذة عن المشروع

عند وصف المشروع يجب أن يتم الإجابة على الأسئلة التالية :

- ( ماهي الاحتياجات غير الملباة في السوق ، ما هي الفرصة المتاحة ، كيف سيلبي المشروع هذه الاحتياجات ؟ ، لماذا هذا المشروع دون غيره؟ ، من هم عملاءه ؟ ، وكيف سيتم عملة؟ ، ومتى ومن المسئول عنه؟ )



# نبذة عن المشروع

عند وصف المشروع يجب أن يتم الإجابة على الأسئلة التالية :



■ ما هي شكل مؤسستنا وما هي وظيفتها ؟

■ من هم الذين سوف تتعامل معهم؟

■ نبذة عن منتجات / خدمات الشركة

■ نبذة عن تطور منتجات الشركة

■ ماهي الميزة الحاکمة التي تتمتع بها في سوقك ؟

■ أين يمكن أن نقدم منتجاتنا ؟

■ ما هي خططنا في التقدم والنمو ؟

■ ما الذي تسعى إليه الشركة في المستقبل ؟

تطبيق عملي حول صياغة نبذة عن  
مشروع ( مشروع خدمي ، مشروع  
تجاري)

يتم تقسيم المشاركين الى مجموعات ،  
مجموعة تختار مشروع خدمي وأخرى  
مشروع تجاري وتقوم بكتابة نبذة عن  
المشروع ، وفقاً لنموذج دراسة الجدوى  
..

## تطبيق عملي





# نشاط فردي نبذة عن المشروع



# من هم المنافسين؟



المنافس بالنسبة للمشروع هو من يملك 3 صفات:

- يبيع نفس المنتج أو منتج بديل .
- يستهدف نفس العملاء .
- لديه مزايا لكسب العملاء .

# لماذا ندرس المنافسين

يجب أن ندرس المنافسين لنعرف :

بماذا يتميزون ...

- بالسعر .
- بالمنتج .
- بالخدمات .
- نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم .
- كيف يكسبون العملاء .
- كيف ستنافسهم .



# ما هي مميزات المنافسين ؟

## بالسعر :

ما هي إستراتيجية التسعير التي يتبعها المنافسين في السوق ( سعر المنتج للمستهلك النهائي ، سعر المنتج للوسطاء ( تجار الجملة ، التجزئة )



# ما هي مميزات المنافسين ؟

## بالمنتج :

ما هي تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنافسين -  
جودة منتجات المنافسين - ، أحجام منتجات  
المنافسين ، شكل المنتج النهائي .. الخ



# ما هي مميزات المنافسين ؟

الخدمات ( قبل وأثناء وبعد البيع ) :

ما هي الخدمات التي يوفرها المنافسين للعملاء ( سواء للتجار ، أو المستهلكين النهائيين )

نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم .

ما هي أهم نقاط قوة المنافسين ( إمكانية مادية ، إمكانيات بشرية ، إمكانية المنافس في السوق )



# ما هي مميزات المنافسين ؟

ما هي سياسة التحفيز التي يتبعها المنافسين في جذب العملاء ( المستهلكين النهائيين - التجار )

تحفيز المستهلك النهائي على إقتناء العبوة الأكبر مثلاً : اشترى الحجم الكبير من معجون الأسنان واحصل على الفرشاة ومبيض الأسنان مجاناً

تحفيز الوسطاء ( تجار الجملة - التجزئة ) على زيادة مبيعاتهم من خلال منحهم خصومات سعرية على الشراء بكميات تجارية كبيرة ، البيع الأجل، التوصيل إلى مخازن الوسطاء ، تكريم أفضل عميل نهاية كل سنة وتقديم جائزة مغرية له ... الخ من المحفزات

# كيف نجمع بيانات المنافسين

يمكن أن نجمع البيانات عن المنافسين بعدة طرق :

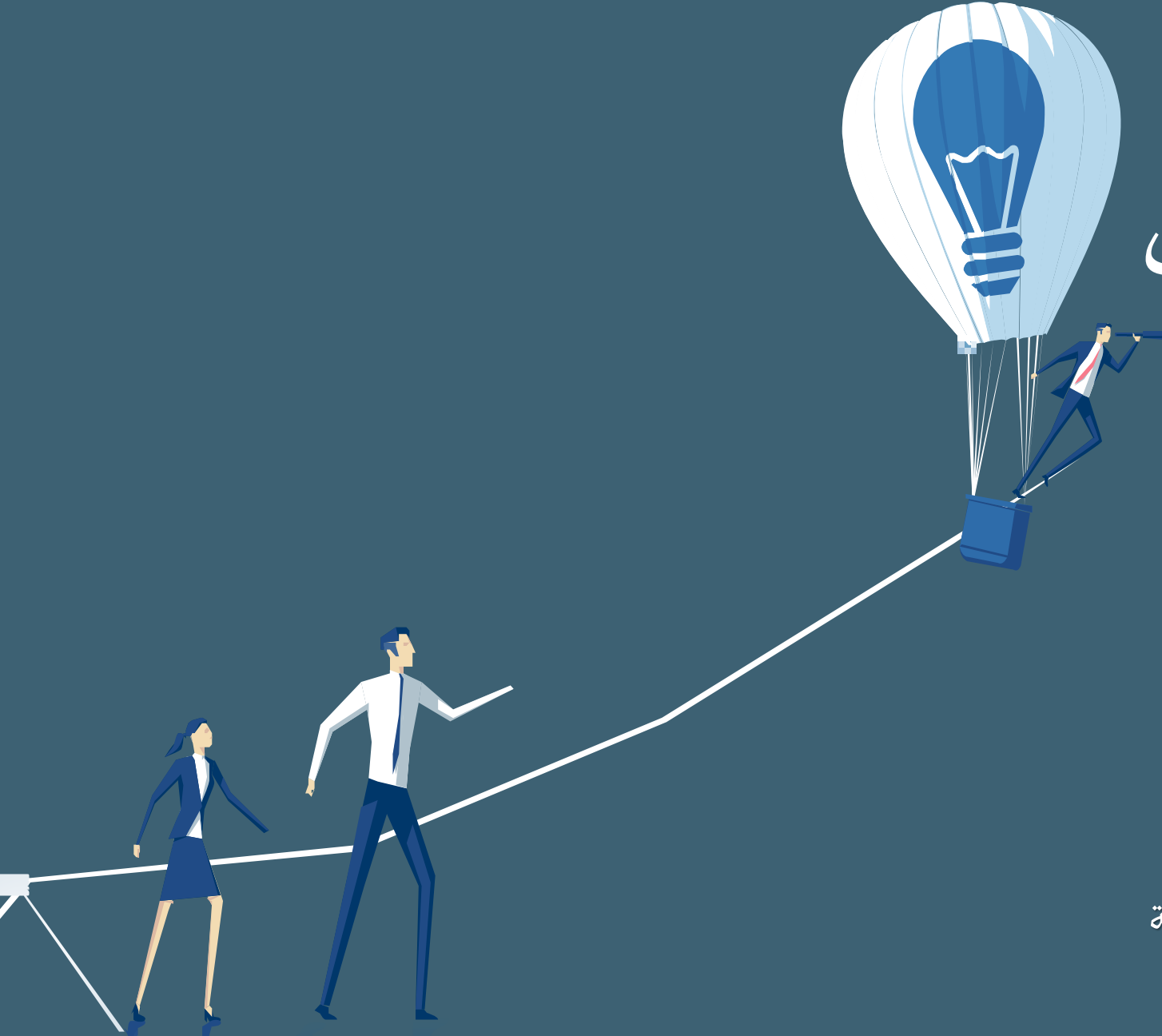
■ آراء العملاء المتعاملين معهم .

■ التعامل معهم ( عميل خفي ).

■ تجربة منتجاتهم أو خدماتهم.

■ أبحاث الانترنت

■ المواقع المتخصصة بعمل الدراسات السوقية



## دراسة المنافسين

يتم تقسيم المشاركين الى مجموعات عمل بحسب العدد، كل مجموعة تقوم بدراسة المنافسين وفقاً لنموذج دراسة الجدوى التسويقية .

## تطبيق عملي



# نشاط منزلي فردي دراسة المنافسين



مشروع

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# دراسة العملاء

ويتم فيها تحديد من هم العملاء الذي سيستهدفهم المشروع، وأفضل طريقة لذلك هي في تقسيمهم إلى قطاعات صغيرة لنصل إلى تحديد واضح لهم، ويجدر الإشارة أن العميل بالنسبة للمشروع هو من

يتمك 3 صفات:

# من هم عملاء مشروعك

من يحتاج المنتج

1

من يملك القدرة الشرائية لشراء المنتج

2

صاحب القرار بشراء المنتج

3

# من يحتاج المنتج

دراسة إحتياجات ورغبات وتطلعات العملاء، واحد من الركائز الأساسية في دراسة الجدوى، ويجدر الإشارة بأنه كلما زادت قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع إحتياجات ورغبات العملاء، كلما ساعد ذلك في كسب العملاء وتحقيق معدلات بيع مرتفعة، ويختلف المستهلكين بإختلاف الهدف من الشراء (المستهلك : الشراء بغرض الاستخدام ، الوسيط : الشراء بغرض إعادة البيع )

# من يملك القدرة الشرائية لشراء المنتج أو الخدمة

كلما زادة القدرة الشرائية للعملاء ، كلما ساعد ذلك  
على زيادة معدلات الاستهلاك ، والعكس صحيح ..

# صاحب القرار بشراء المنتج

صاحب القرار عند الشراء ليس بالضرورة أن يكون المستهلك نفسه ، فعلى سبيل المثال ( الأم والأب هم من يمتلكون قرار شراء الملابس لأطفالهم ) وبالتالي فإنه من الضروري دراسة ومعرفة من يملك قرار شراء المنتج .

# دراسة العملاء تجيب على التالي

- من هم العملاء المرتقبون بالتحديد؟ العملاء المستهدفين (الجنس والعمر والدخل والمكان)
- ما هي المزايا والمنافع التي يبحثون عنها (المزايا والمنافع المتوقعة / أسباب الشراء؟)
- أين تجدهم حتى يتعاملون معك؟ (أماكن تواجدهم)
- متى يأتون إليك؟ (توقيتات الشراء)
- كيف يقومون بالشراء للمنتج والاستخدام؟ (جماعي، فردي)
- ما هو معدل الشراء؟
- ما هو معدل تغير السوق؟ وكيف سيؤثر ذلك على شركتك؟

# دراسة العملاء تجيب على التالي

- عادات الإستهلاك والاستخدام للمنتجات ومعدل الطلب
- ولاء العملاء للمنتجات والخدمات الأخرى .
- رضا العملاء عن متطلبات الحصول على المنتج أو الخدمة ..
- متى يزيد الطلب على المنتجات والخدمات .
- أسباب قد تغير قناعات العملاء للتحويل من منتج أو خدمة إلى أخرى .

# دراسة العملاء تجيب على التالي

- السعر / القدرة الشرائية
- سرعة الوصول
- الجودة
- التركيبة
- الخدمات المصاحبة ( قبل وبعد )

## دراسة العملاء

يتم تقسيم المشاركين الى  
مجموعات عمل ، كل مجموعة  
تقوم بدراسة العملاء وفقاً  
لنموذج دراسة الجدوى  
التسويقية

## تطبيق عملي



# نشاط منزلي فردي دراسة العملاء



مشروع

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# دراسة حجم السوق

تقوم دراسة السوق على أساس التالي :

حجم العرض :

- العرض يتمثل في كافة الخدمات والمنتجات التي يقدمها المنافسين المحليين سواءً كان إنتاج محلي ، أو مستورد.
- المنافسين المتواجدين خارج نطاق الدولة التي تعمل فيها وتستهدف سوقك عبر الأسواق الإلكترونية .
- حجم العرض للمنتجات المحلية + حجم العرض للمنتجات المستوردة .



# كيف نحصل على حجم العرض



- التقارير المحلية الصادرة عن السلع والخدمات . كتاب الإحصاء السنوي للدول
- التقارير الدولية الخاصة بالتجارة أو الصناعة
- الاتحادات والغرف التجارية في الصناعة .
- الشركات المتخصصة في الدراسات والبحوث التسويقية
- استشاريو التسويق والمبيعات

# دراسة حجم السوق

تقوم دراسة السوق على أساس دراسة :

## حجم الطلب :

- إجمالي الطلب على المنتجات والخدمات من جميع فئات العملاء والمستهلكين سواء المتواجدين على صعيد نطاق سوقك أو خارجه
- حجم الطلب يجب أن يدرس بعناية على مستوى الدولة ككل، وعلى مستوى نطاق التواجد للمشروع .



# كيف نحصل على حجم الطلب؟



- في حال توت الاستهلاك والاستعمال
- مرونة فر البيانات التاريخية للطلب:
- متوسط استهلاك الفرد
- معدلا الطلب السعرية
- نماذج السلاسل الزمنية:
- المتوسط المتحرك البسيط
- التنبؤ بخط الاتجاه العام
- الإنحدار

## تقدير حجم الطلب

يقوم المدرب بالرجوع إلى  
نشاط تقدير حجم الطلب في  
حال توفر البيانات التاريخية ،  
ويتم شرح كل طريقة من  
طرق تحديد حجم الطلب .

## تطبيق عملي



# كيف نحصل على حجم الطلب؟

في حال لم تتوفر بيانات يتم الحصول على حجم

الطلب عبر التالي :

• الطرق الكمية :

• استقصاء اتجاهات المستهلكين

• بيانات عينة احصائية

• الطرق الشخصية:

• خبرة رجال البيع

• خبرة الإدارة



# دراسة حجم السوق

تقوم دراسة السوق على أساس دراسة :

## الفجوة السوقية

- الفجوة السوقية تتمثل في عدم قدرة جميع المنافسين على توفير طلب العملاء من المنتجات والخدمات .
- يجب أن تدرس أسباب الفجوة السوقية



# دراسة حجم السوق

تقوم دراسة السوق على أساس دراسة :

## الحصة السوقية

- هي حصتك وحصة جميع المنافسين من المنتجات والخدمات المباعة في السوق .
- يجب أن تعرف مقدار الحصة السوقية المتوقعة لمنتجاتك وخدماتك في السوق .



# دراسة حجم السوق

عند دراسة السوق يجب أن:

- تحدد حجم العرض (كمي، نقدي)
- تحديد حجم الطلب (كمي، نقدي)
- معدلات تغير العرض والطلب
- البيانات التاريخية لمعدلات العرض والطلب
- البيانات والإحصائيات المتوقعة لمعدلات تغيرات العرض والطلب في المستقبل .
- الفجوة السوقية المتوقعة سواء الآن أو في المستقبل
- الحصة السوقية المتوقعة لمنتجات وخدماتك .
- أعضاء السوق
- حواجز الدخول الى السوق .



## دراسة حجم السوق

يتم تقسيم المشاركين الى  
مجموعات عمل ، كل مجموعة  
تقوم بدراسة حجم السوق  
وفقاً لنموذج دراسة الجدوى  
التسويقية

## تطبيق عملي



# نشاط منزلي فردي دراسة حجم السوق



مشروع

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# المتغيرات البيئية الخارجية ( العامة )

المتغيرات البيئية الخارجية :

- أهم المتغيرات البيئية الخارجية التي يتم في العادة تضمينها ضمن دراسة الجدوى هي ( المتغيرات الإجتماعية ، المتغيرات الديموغرافية ، المتغيرات السياسية ، المتغيرات الإقتصادية ، المتغيرات التكنولوجية ، العولمة .. الخ
- قد تشكل المتغيرات الخارجية فرصة أو تهديد للشركة أو المنتج أو الفكرة محل الدراسة .

# كيف يتم دراسة المتغيرات الخارجية العامة؟؟

- حدد المتغيرات البيئية التي تؤثر على أداء الشركة أو النشاط .
- رتب المتغيرات والمؤشرات البيئية الخارجية من حيث الأهمية
- قم بدراسة المتغيرات الأكثر تأثيراً على النشاط أو الشركة .
- حدد ما إذا كان تأثير المتغيرات يشكل ( فرصة أم تهديد)
- حدد ماهية التعامل الأمثل مع هذه المتغيرات .

## دراسة اثر المتغيرات الخارجية

يتم تقسيم المشاركين الى  
مجموعات عمل ، كل مجموعة  
تقوم بدراسة المتغيرات  
الخارجية وفقاً لنموذج دراسة  
الجدوى التسويقية

## تطبيق عملي



# نشاط منزلي فردي دراسة المتغيرات البيئية



مشروع

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# المتغيرات البيئية الخارجية (الخاصة)

المتغيرات البيئية الخارجية :

- هي جميع المتغيرات البيئية التي تقع في الإطار الخاص بشركات ومنظمات الأعمال ويدخل في إطار هذه المتغيرات ( الجهات الحكومية المتخصصة ، الجمعيات والإتحادات الخاصة بالنشاط ، الموردين ، المنافسين ، مزودي الخدمات اللوجستية ، المنافسين الداخليين الجدد .. الخ )
- قد تشكل المتغيرات الخارجية الخاصة فرصة أو تهديد للشركة أو المنتج أو الفكرة محل الدراسة .

# كيف يتم دراسة المتغيرات الخارجية الخاصة؟؟

عند دراسة أثر البيئية الخارجية الخاصة يمكننا دراسة المتغيرات  
الخاصة التالية :

- دراسة قوة التفاوض للموردين ( كلما قل عدد الموردين زادت القوة التفاوضية للموردين والعكس صحيح )
- دراسة قوة التفاوض للمشترين ( كلما زاد حجم العرض وكذا عدد المنتجات والخدمات المنافسة زادت القوة التفاوضية للمشترين والعكس صحيح )

# المتغيرات البيئية الخارجية (الخاصة)

- شدة المنافسة ( كلما زادت أنواع المنتجات المتشابهة من حيث الخصائص كلما زادت شدة المنافسة ، كلما قل حجم رأس المال اللازم للبدء في نشاط كلما زادت شدة المنافسة .
- الداخلين الجدد ( كلما زاد عدد الداخلين الجدد في نشاط ما زادت تهديدات الداخلين الجدد )
- المنتجات أو الخدمات البديلة



## دراسة اثر المتغيرات الخاصة

يتم تقسيم المشاركين الى  
مجموعات عمل ، كل مجموعة  
تقوم بدراسة المتغيرات  
الخارجية وفقاً لنموذج دراسة  
الجدوى التسويقية

## تطبيق عملي



# نشاط منزلي فردي دراسة المتغيرات البيئية



مشروع

Blank lined paper for writing the project.















# استراتيجية العملاء



## استراتيجية التسويق

يتم تقسيم المشاركين الى مجموعات عمل ، كل مجموعة تقوم بدراسة التسويق وفقاً لنموذج تحليل استراتيجيات التسويق للمنافسين .

## تطبيق عملي



# نشاط منزلي فردي دراسة استراتيجيات التسويق



مشروع

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

