



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# إعداد دراسة الجدوى

برنامج بناء التحالفات للتقدم والتنمية والاستثمار المحلي (بلدي - كاب)  
المشاركة المدنية من أجل حكم ديمقراطي

التاريخ: 17 نيسان 2018

إعداد: الدكتور باسم معماري

“تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية الاستشاري، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو اراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة.”



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## أهداف ورشة العمل:

في نهاية هذا التّدريب سيكون المشاركون:

✓ قد تعرّفوا على مفهوم دراسة الجدوى و أهميّتها

✓ قد تعرّفوا على أقسام و محتويات دراسة الجدوى

✓ قادرين على تكوين رأي عن إكتمال الدراسة الموضوعية بين  
يديهم



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## جدول الأعمال

الموضوع	الوقت
ترحيب ومقدمة التدريب	9:30-9:00
اختبار قبلي	9:45-9:30
جلسة عمل حول ماهي دراسة الجدوى	10:00-9:45
جلسة عمل حول محتوى دراسة السوق	10:30-10:00
جلسة عمل حول محتوى دراسة الجدوى التقنية المستدامة	11:00-10:30
استراحة القهوة	11:15-11:00
جلسة عمل حول محتوى دراسة الجدوى المالية المستدامة	12:15-11:15
جلسة عمل حول محتوى تنظيم لمشروع مستدام	13:00-12:15
إستراحة الغذاء	14:00-13:00
جلسة عمل حول كتابة نتيجة / نهاية الدراسة	14:45-14:00
جلسة عمل حول تقديم الدراسة الكاملة	15:15-14:45
إختتام التدريب والاختبار البعدي	15:30-15:15

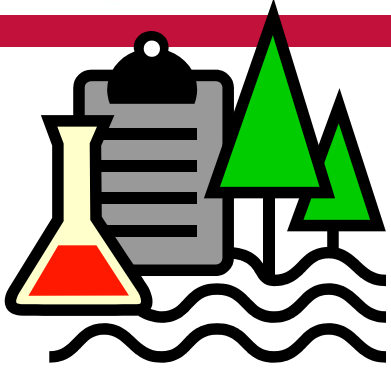


**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## الجلسة الأولى: مبادئ و مفاهيم اساسية



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## 2 - ما هي دراسة الجدوى ؟

- إن دراسة جدوى متكاملة و متماسكة تكون سندا للعمل أو المشروع و خطته التسويقيّة و تساهم في نجاحه و إستمراريّته (إستدامته).
- تعريف دراسة الجدوى:
  - تنظر دراسة الجدوى الى إمكانيّة تحقّق نجاح مشروع أو فكرة، مع التركيز على توضيح/تحديد المشكلات **التي قد** يواجهها المشروع
  - و محاولة الإجابة عن سؤال أساسي:

**هل ستتجح الفكرة و هل يجب متابعة العمل على تحقيقها أو إنجاحها؟**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 2 - ما هي دراسة الجدوى ؟

- **تحدد:**
  - كيف
  - أين
  - لمن

تخطّط أن تقدّم الخدمة أو المنتج

- يجب تقييم المنافسين

- و تحديد حجم الأموال المطلوبة لبدء العمل بالمشروع
- و تحديد حجم الأموال لتأمين سير العمل بعد إنطلاقه

**بهدف تأمين إستدامته**





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 2 - ما هي دراسة الجدوى ؟

1 - إن المعلومات و المعطيات التي نقوم بتجهيزها خلال تحضير دراسة الجدوى تساعدنا في:

- وضع قوائم تفصيلية بالإحتياجات للنجاح
- تحديد العقبات اللوجستية و التقنية و حلولها
- تطوير خطط تسويقية لإقناع المستثمرين أو الجهات المانحة بأن المشروع يستحق الدعم

2 - بناء مشروع متكامل مستدام إنطلاقاً من، و تأسيساً على

**المعلومات الموثقة و الدقيقة**

... مهما كانت الفكرة ممتازة ... إمكانية الخطأ ...





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 2 - ما هي أجزاء دراسة الجدوى ؟

• **3 - الجدوى التقنيّة:** تفاصيل كيف ستؤمّن وصول المنتج أو السلعة أو الخدمة الى السوق أو المستخدمين منها، و تتضمن:

- المواد الأولية
- اليد العاملة
- النقل
- موقع العمل
- الماكينات و الآلات (التقنيّات اللازمة)
- إلخ.

• **4 - الجدوى الإقتصاديّة** و تتضمن:

- حجم رأس المال الأولي المطلوب لبدء المشروع
- مصادر التمويل
- العائد على الإستثمار
- إلخ.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 2 - ما هي أجزاء دراسة الجدوى ؟

### • 5 - الجدوى التنظيمية و تتضمن :

- وضع الإطار القانوني
- و الهيكلية التنظيمية (الهرمية) للمشروع
- شرح عن كل المسؤولين الرئيسيين في المشروع، يتضمّن

– الدور المحدد

– الخبرات التي يمتلكونها (دراسة و عمل)

– المهام المُعطاة

– المهارات الي سئسهم في نجاح المشروع

### • 6 - خاتمة و تتضمن:

- وصف كيف سينجح المشروع،
- رأيا شفافاً (لأن المُموّل سيقراً كل التفاصيل و يسأل أسئلة كثيرة، خاصة إذا لم يقتنع بتفصيل ما)



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

2 - ما هي أجزاء دراسة الجدوى ؟

## بايجاز . . .

- دراسة الجدوى تتضمن معلومات تفصيلية كاملة شاملة عن المشروع المراد تنفيذه أو تمويله، هيكلية التنظيمية، الأمور اللوجستية حول كيفية تأمين الخدمة أو المنتج، و الموارد المختلفة المطلوبة لحسن سير العمل و غيرها من المعطيات الأساسية



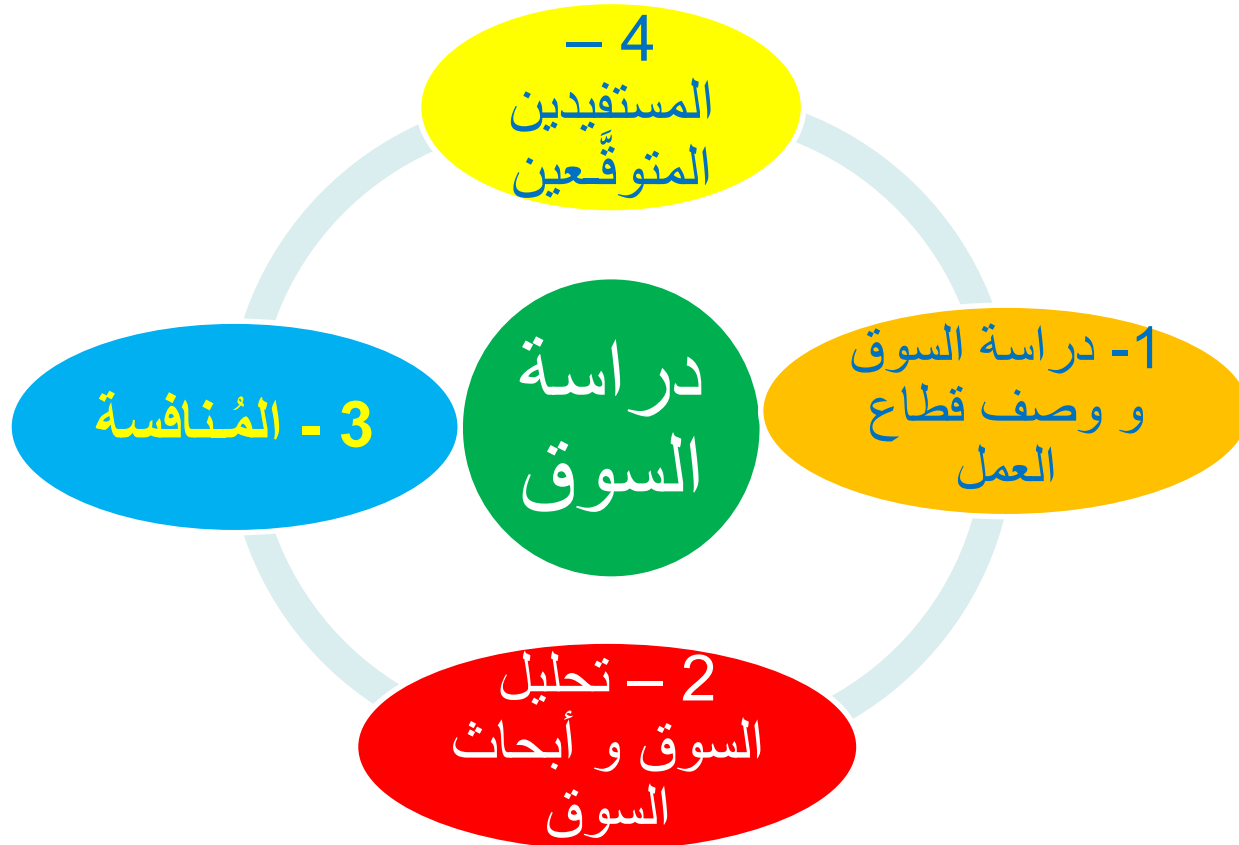
**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## الجلسة الثانية: دراسة السوق



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

### 3 - كيف نحضّر دراسة الجدوى للسوق مقدّمة تتضمّن دراسة السوق 4 أجزاء وهي:





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

### 3 - كيف نحضّر دراسة الجدوى للسوق (مقدمة)

#### أ - كيف تختلف دراسة الجدوى للسوق عن خطة التسويق؟

- **خطة التسويق** ترسم سير أفكار محددة، خطط، وحملات دعائيّة بناء على تحليل دراسات الجدوى المزمع تنفيذها
- **خطة التسويق** هي أقرب الى دراسة لوجستيّة تسويقيّة ترسم خطوط سير العمل في عمليّة التسويق.
- تنظر دراسة الجدوى في كفيّة عمل الأمور و تحدد المشاكل المتوقّعة.
- تحضّر دراسة الجدوى لأفكار، حملات، منتجات، إجراءات، مؤسسات، إلخ.
- تقيّم دراسة الجدوى المشاريع مبنيّة الحسنات و السيّئات، و محللة السيناريوهات المختلفة للعمل.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

### 3 - كيف نحضّر دراسة السوق

ب - ماذا تتضمّن دراسة السوق؟

- توصيف القطاع الصناعي/الإنتاجي
- دراسة حجم السوق الحالي
- دراسة عن المنافسة
- دراسة حجم السوق المستقبلي (المُتوقَّع)
- الزبائن المُتوقَّعين
- مصادر التمويل
- توقُّع حجم المبيعات





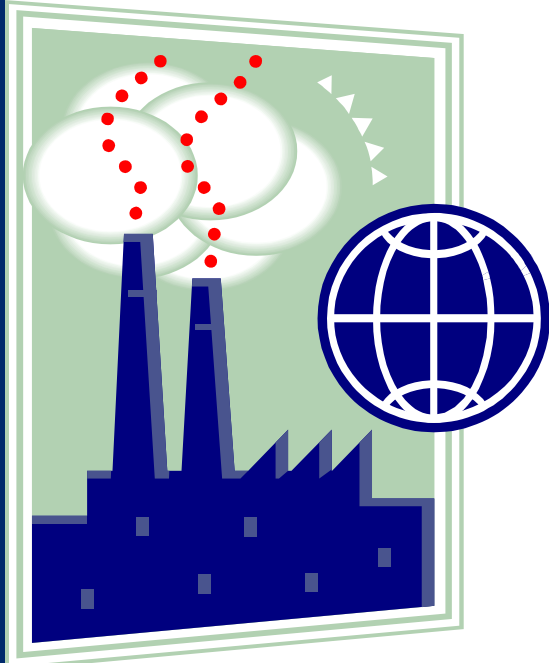
**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

### 3 - كيف نحضّر دراسة السوق

#### كيف نكتب توصيف القطاع الصناعي/الإنتاجي؟

- إن كتابة فقرة أو اثنتين حول القطاع الصناعي/الإنتاجي الذي يندرج فيه المشروع مهم جدا للمؤسسات المانحة من حيث:

- تحديد إمكانية التمويل من قبل المؤسسات المانحة
- جذب المستثمرين والممولين
- تلقي المنح (للمؤسسات الغير ربحية أو الخيرية)





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

### 3 - كيف نحضّر دراسة السوق - دراسة حجم السوق الحالي

هذا الجزء، من دراسة الجدوى يصف وضع السوق الحاليّة للمنتج أو السلعة أو الخدمة.

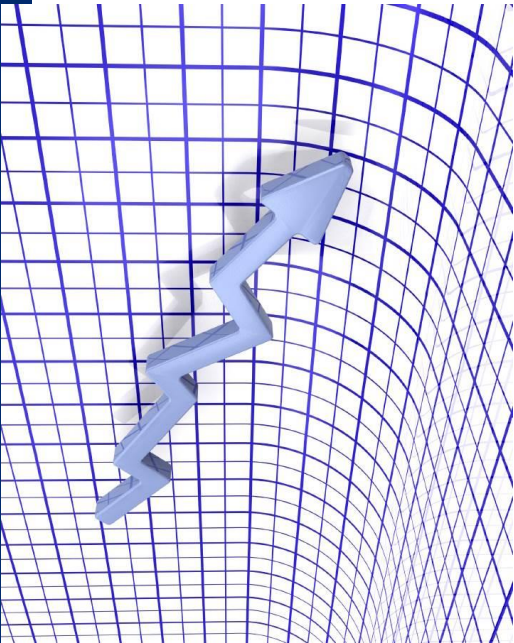
- إذا كان المنتج/الخدمة فريداً من نوعه أو لا توجد أية إحصاءات حول سوقه، يمكن إستخدام إحصاءات منتج قريب الشبه أو القيام بجمع معلوماتكم الخاصة، وذلك من خلال:

– إستفتاء من خلال الإنترنت

– مناقشات من خلال الإنترنت

– إستبيانات مباشرة من المستهلك

– إستبيانات من عامة الشعب، إلخ....







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

### 3 - كيف نحضّر دراسة السوق

- إي إثبات لديكم لوجود سوق لهذا المنتج/الخدمة أو طلب عليه، سيساعدكم على بيع الفكرة للآخرين. خاصة إذا ما كان المنتج جديد كلياً أو سوقه صغير أو متخصص جداً.
- إذا كان هناك طلب ... فحتماً هناك زيادة في التوظيف لزيادة الإنتاجية و محاكاة الطلب، و ... إستمرارية.
- إزدياد عدد المنتجين أو طالبي التراخيص لمنتج/خدمة مماثل(ة) دليل على وجود طلب ... كذلك إزدياد مبيعات السوق عامة
- من الضروري تكون توقعاتكم مبنية على وقائع (قدر الإمكان)
- هل أقفلت مشاريع مماثلة مؤخراً؟؟ هل الموقع مناسب لهذا المشروع؟
- الضرائب؟ معوقات تشغيلية؟؟
- هل يحتمل حجم الطلب في المنطقة، حجم الإنتاج؟؟





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

كن واقعيًا

### 3 - كيف نحضّر دراسة السوق - دراسة المنافسة

- إبدأ بتحديد جميع المنافسين ضمن شعاع 50 كلم من موقعك
- الطريقة الأسرع هي من خلال دليل الهاتف
- سجّل جميع المنافسين خاصة القريبين منك جغرافيا:
  - الموقع
  - البعد عن موقعك
  - المنافسين بالتفصيل (ضمن شعاع 15 كلم): الموقع، ساعات العمل عمر المشروع، . . .
  - تأخذ بعين الإعتبار مدة حياة المشروع:

– المدة الزمنية المتاحة، الإستثمارات الماليّة المتاحة أو المطلوبة، السوق الهدف

• الزبائن المتوقعين هم: ??

– حدد من تتوقّع أن يكونوا





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## الجلسة الثالثة: دراسة جدوى تقنية مستدامة



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 4 - كيف نحضّر دراسة جدوى تقنيّة مستدامة لفكرة جديدة أو مشروع ؟

- تُقيّم دراسة الجدوى التقنية التفاصيل التي تتعلق بكيفية تسليمك لمُنْتَج أو خدمة (بمعنى آخر: المواد اللازمة، العمل، النقل، موقع العمل، التقنية التي يحتاجها ، الخ. )
- تعتبر دراسة الجدوى التقنية خطة لوجستية أو تكتيكية للطريقة التي سيُنتج عمالك، مُنتجاته أو خدماته وكيفية تخزينها، تسليمها، وتعبئها.
- دراسة الجدوى التقنية هي أداة ممتازة لحلّ المشاكل والتخطيط الطويل الأجل
- في بعض الاعتبارات تخدم دراسة الجدوى التقنية كتمثيل بياني لتطوّر وتحرك منتجاتك والخدمات التي تقدمها من خلال مشروعك التجاري الى حين وصولها الى السوق الذي تستهدفه



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 4 - كيف نحضّر دراسة جدوى تقنيّة مستدامة لفكرة جديدة أو مشروع ؟

- دراسة الجدوى التقنية يجب أن تدعم معلوماتك المالية
- يعمل المكوّن التقني كتفسير مكتوب للبيانات المالية لأنه يتضمّن معلومات مفصّلة عن مستوى النفقات المتوقعة و مدى ضرورتها. كما يُظهر للمستثمرين والدائنين المحتملين (وفي بعض الحالات، الزبائن المحتملين) بأنك فكّرت بالاحتياجات البعيدة المدى التي سيحتاجها مشروعك خلال نموه



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 4 - كيف نحضّر دراسة جدوى تقنيّة مستدامة لفكرة جديدة أو مشروع ؟

- لا تحاول إغراء المستثمرين بتقديرات نمو تجاري/مردود عالي وعائدات محتملة على استثمارهم إذا كانت العائدات تقتصر فقط على مدخول المشروع.
- عند وجود اي زيادة في الدخل هناك دائماً زيادة في النفقات. النفقات التي تغطي المتطلبات التقنية (وبمعنى آخر: مواد وعمل) يجب أن توضح في دراسة الجدوى التقنية.
- كما يجب أن لا تعتمد على استنتاجات دراسة الجدوى لإثارة إعجاب المستثمر.
- المستثمر المتمرس أو المؤسسة التي ستقرضك سيقرآن تقريرك بالكامل وسيصلون إلى استنتاجاتهم الخاصة. لذا، من الضروري ان تتوافق البيانات التقنية والمالية في دراستك. فإذا ظهر نمواً في أجزاء أخرى من دراسة الجدوى خاصتك، فيجب أيضاً أن توضح العمل والتكاليف الأخرى والقدرة التقنية لدعم ذلك النمو.



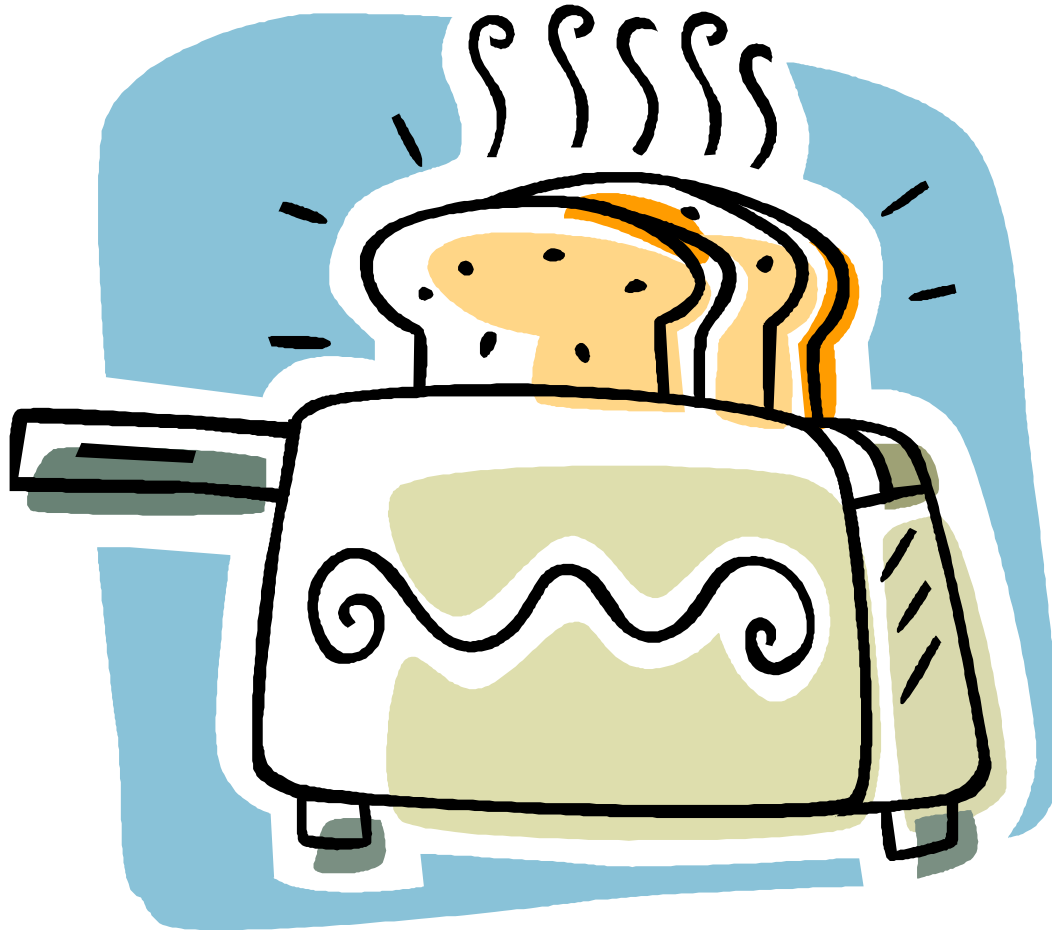
**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 4 - كيف نحضّر دراسة جدوى تقنيّة مستدامة لفكرة جديدة أو مشروع؟

- ترتيب المعلومات التقنية لتُظهر **إمكانيتك لإدارة العمل**
  - ليس من الضروري أن تتضمّن معلومات مالية معيّنة في الجزء التقني لدراسة الجدوى، لكن كلّ المعلومات في هذا المكوّن يجب أن تدعّم بياناتك المالية.
- البنود الأساسية تتضمّن:
- المواد
  - العمل
  - النقل أو الشحن
  - الموقع
  - التقنية/ التكنولوجيا



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## الجلسة الرابعة: كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة؟



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

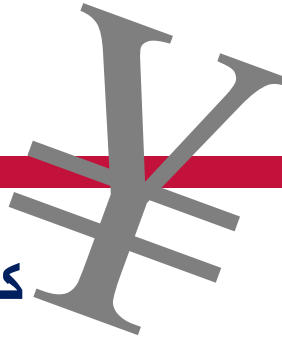


## كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

1. ما هي دراسة الجدوى الماليّة المستدامة ؟
  - هدف دراسة الجدوى الماليّة المستدامة هو تحديد:
    - حجم رأس المال الأولي المطلوب
    - تحديد مصادر التمويل
    - تحديد العائد الإستثماري
    - و غيرها من التفاصيل الماليّة
  - تنظر الى تدفقات النقد (Cash)
    - حجم النقد المطلوب (Cash)
    - مصدر النقد (Cash)
    - كفيّة استخدام النقد الموجود



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

## – حجم رأس المال الأولي المطلوب

- المداخيل و المصاريف
- العائد الإستثماري
- التفاصيل الأخرى العائدة لأجزاء أخرى من الدراسة (دعاية و غيرها)

- هو حجم المبالغ المطلوبة، التي نحتاجها للبدء بالمشروع و تشغيل المشروع حتى يتمكن من المتابعة و **الإستمراريّة** وحده **يجب أن يتضمن أموال تكفي لتشغيل المشروع لسنة أو 2**





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

### • الرأس المال الأولي يتضمّن:

- تجهيز الموقع (البناء، المكاتب، المداخل، المستودع،...)
- الماكينات و التجهيزات (آلات صناعية للإنتاج، كومبيوترات، ماكنات التحضير، التقطيع، التعبئة و التوضيب، الرفع و النقل،... و التدريب عليها)
- تكلفة المنتجات (المواد الأولية، النقل و التخزين، الخدمات من ماء و كهرباء و مجاري و إتصالات)
- تكلفة المبيعات (البائعين، سياراتهم، شاحنات النقل،...)
- الرواتب (اليد العاملة، و العاميلن في المنتج)
- مصاريف إداريّة
- المصاريف الأستشاريّة و التأسيسيّة (محامي، تسجيل بلديّة/ماليّة/غرف صناعة/ تراخيص عمل، ... )





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

## » تحديد مصادر التمويل

- هناك عدّة طرق لتحديد مصادر التمويل لمشروع:
  - هبات من مؤسسات مانحة (محلّيّة أو أجنبيّة)
  - هبات من أشخاص
  - مستثمرين (بهدف ربحي أو غير ربحي)
  - بنوك (قروض)
  - تمويل ذاتي (من صندوق المؤسسة المقترحة للمشروع، من صندوقها أو من نشاطات تبرّعيّة تقوم بها، أو من موظفيها و عمّالها الحاليين)



تأكّد من إدراج هذه  
الفئة، بما في ذلك  
العمّال أو الموظفين  
الحاليين



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

### تحديد العائد الإستثماري

مثلا: العائد الإستثماري هو 5% على قيمة الإستثمار، عندما تتخطى الأرباح عتبة الـ \$100,000 (بحيث تُعتبر الـ \$100,000 الأولى تشغيليّة).

- يختلف إحتسابه بحسب مصدر التمويل
- كل مستثمر أو متبرّع يتوقّع حصول أرباح في المشروع بهدف:
  - التأكّد من وجود عائد إستثماري

- التأكيد على **إستثماريّة المشروع** من خلال جنيه لأرباح معيّنة تكفي لتشغيله مستقبلا
- تحديد كفيّة تسدّد القرض للمستثمرين في المشروع حتى لو كان التمويل على سبيل هبة





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

## تحديد العائد الإستثماري

لتشجيع المستثمرين على المساهمة، يجب إظهار:

- أن المشروع سيُنتج أرباحاً
- متى سيبدأ المشروع بدرّ الأرباح
- حجم الأرباح المتوقعة خلال مدة معيّنة
- ماذا يستفيد المستثمر من نجاح المشروع
- دور المستثمرين في نجاح المشروع (نص وصفي)
- العوامل المختلفة التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح المشروع
- عدد من السيناريوهات (المتوقع حدوثها)





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



كيف نحضّر دراسة جدوى ماليّة مستدامة ؟

## تفاصيل ماليّة أخرى

**يجب أن تتضمن الدراسة المستندات الـ 4 التالية:**

- بيان الأرباح و الخسائر المتوقّعة (لكل سنة تشغيل)
- بيان التدفقات النقديّة
- بيان الموازنة
- جردات المخزون (ما عدا السنة الأولى)

عادة يقوم بتحضير هذه البيانات شخص مختص بالمحاسبة، أو خبير مالي





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## البيانات المالية و التقارير المالية

بعض الأمثلة على أنواع الحسابات التي تؤثر على صافي الدخل وتذكر في بيان الدخل وعادة ما تشمل:

- الإيرادات
- مصاريف الإعلان
- مصاريف الإصلاح
- مصاريف المرافق
- مصاريف الأجور



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## البيانات المالية و التقارير المالية

### بيان الدخل

مركز الأنشطة النسائية  
بيان الدخل  
عن الفترة المنتهية في  
31/12/2017

الايادات المالية		
4500		ايرادات فوائد من القروض
1500		غرامات تأخير دائنة
200		ايرادات استثمار
-		ايرادات تشغيلية أخرى
المصاريف المالية		
	600	فوائد مدينة على قروض
	20	مصاريف مالية أخرى
5580		الدخل المالي الصافي
	1000	خسائر على ديون معدومة
المصاريف التشغيلية		
	2000	رواتب و أجور
	110	مصاريف استهلاك
	2280	مصاريف ادارية اخرى
190		الدخل التشغيلي الصافي
-		الايادات الغير تشغيلية
	-	المصاريف الغير تشغيلية
الدخل الصافي قبل الضريبة و الهبات		
		الضريبة
الدخل الصافي بعد الضرائب و قبل الهبات		
2000		الهبات
2190		الدخل الصافي بعد الضرائب و الهبات



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## البيانات المالية و التقارير المالية

### • الميزانية العمومية

الهدف من الميزانية العمومية هو إظهار ما يمتلكه المشروع وما حجم ديونه وذلك اعتباراً من و حتى تاريخ معين. وتعد بيانات الدخل "للفترة المنتهية في" أما الميزانية العمومية فتعد "كما في" الفترة المعنية.

توفر هذه المعلومات وذلك بطرح قيمة الأصول و الالتزامات من قطاع الأعمال واحدة من أبسط مبادئ المحاسبة وهي الأهم: الميزانية العمومية يجب أن توازن .

### • معادلة الميزانية العمومية

الأصول - الالتزامات = حقوق الملكية للمساهمين

– الأصول هي كل ما يمتلكه المشروع: الأصول المتداولة. والأصول الثابتة.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

البيانات المالية و التقارير المالية

الأصول	الالتزامات و حقوق الملكية
أراضي	الالتزامات
أبنية	قروض
أثاث و مفروشات	مورد و أصول
أدوات مكتبية و معلوماتية	ذمم دائنة أخرى
اليات نقل	مجموع الالتزامات
الزبائن	حقوق الملكية
ذمم مدينة أخرى	رأسمال
البنك	احتياطات
النقدية	الارباح المحتجزة
اصول أخرى	مجموع حقوق الملكية
مجموع الأصول	مجموع الالتزامات و حقوق الملكية

نموذج عن  
الميزانية العمومية  
مركز الأنشطة النسائية  
الميزانية العمومية  
في 31/12/2017



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## البيانات المالية و التقارير المالية ج. بيان التدفقات النقدية

### - التشغيل

التدفق النقدي للعمليات اليومية  
أمثلة : عائدات العملاء، ومدفوعات الضرائب والفوائد

### - الاستثمار

التدفقات النقدية المتولدة أو المستهلكة من الأصول  
أمثلة : بيع سيارة أو شراء مبنى

### - التمويل

التدفقات النقدية من بيع أسهم في أو سندات ماليّة، أو الاقتراض  
التدفقات النقدية من شراء الأوراق المالية، ودفع أية أرباح للأسهم، وسداد الأموال/الديون  
المقترضة



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

\$3,300	صافي الدخل
NA	إعادة إضافة الاستهلاكات الغير نقدية
\$3,300	المجموع الفرعي
	صافي التغيرات في الرأس المال العامل الغير نقدي
(\$7,500)	حسابات المقبوضات
(1,500)	اللوازم /الجرد
500	الحسابات الدائنة
(\$5,200)	مجموع التدفقات النقدية الناتجة (المستخدمة) من أنشطة التشغيل
	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
(\$1,000)	استخدام المال اللازم لشراء أجهزة الحاسوب
(\$1,000)	مجموع التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
\$5,000	تلقي مبالغ نقدية من إصدار أسهم
4,000	تلقي مبالغ نقدية من إصدار سندات مستحقة الدفع
(300)	النقد المدفوع عن طريق الأرباح
\$8,700	مجموع المبالغ النقدية التي تقدمها (التي تستخدمها) الأنشطة التمويلية
\$2,500	الزيادة (النقص) في النقد خلال الفترة
0	الرصيد النقدي بداية الفترة
\$2,500	الرصيد النقدي نهاية الفترة

## البيانات المالية والتقارير المالية

### نموذج عن بيان التدفقات النقدية

مركز الأنشطة

النسائية

التدفقات النقدية من  
أنشطة التشغيل لفترة

من 1/1/2017 إلى  
31/12/2017



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## الجلسة الخامسة: كيف ننظم لمشروع مستدام؟



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 2 - كيف ننظم لمشروع مستدام؟؟

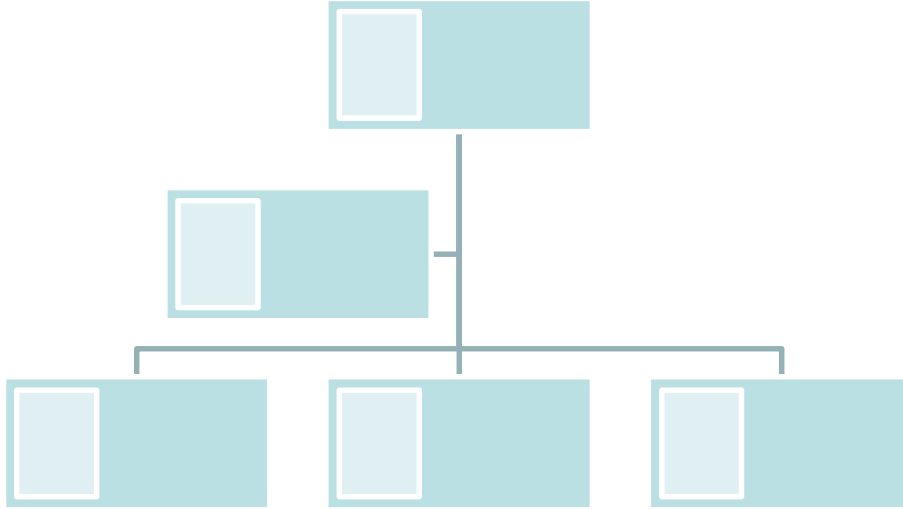
- الغرض من دراسة الجدوى التنظيمية: هو تعريف التركيب القانوني للعمل وتركيبية المؤسسات القائمة عليه
- دراسة الجدوى التنظيمية قد تتضمن معلومات عن:
  - الخلفية المهنية للمؤسسين والمدراء للمشروع
  - والمهارات التي يُمكن أن يقدموها لإنجاح المشروع
- دراسة الجدوى التنظيمية يجب أن تتضمن:
  - وصف تركيب المشروع (المتطلبات القانونية)
  - وصف التركيب التنظيمي للمشروع (الهيكليّة الإداريّة)
  - المبادئ الداخلية والخارجية وممارسات المشروع
  - المهارات المهنية والسير الذاتية
  - الملف الضريبي (إعفاء/تسجيل/تراخيص)





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

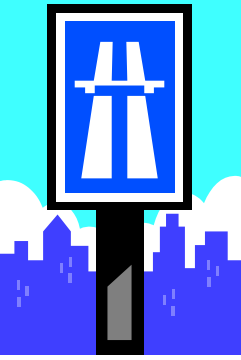
## كيف ننظم لمشروع مستدام؟؟



- الهيكل التنظيمي
- ناقش هيكليّة عمليّة التنظيمية
- إحدى أفضل الطرق لتقديم هذه المعلومات هي المخطط التنظيمي
- يُظهر المخطط التنظيمي التدرج، أو التسلسل القيادي في مشروعك
- يُدرج المناصب الرئيسية والمناصب الثانوية تحت مدراء و مشرفي الأقسام

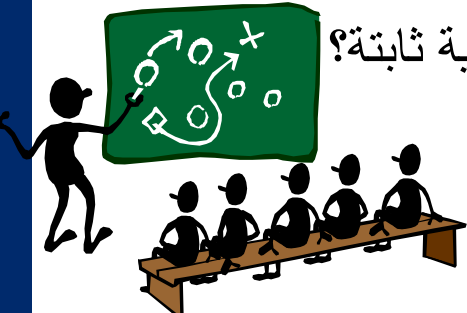


**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## كيف ننظم لمشروع مستدام؟؟

- مبادئ وممارسات العمل
- كل عمل يجب أن يكون لديه مجموعة من المبادئ الأخلاقية المعلنة والتي تتحكم بالطريقة التي تُجري الشركة أعمالها بها
- سياسة الحد من تضارب المصالح؟
- هل ستستعمل "قواعد روبرت" لإجراء الاجتماعات؟
- هل تقدم الخدمات إذا كان سيتم غربلة الزبائن بحسب أهليتهم للحصول على المساعدات المالية، والخدمات الاجتماعية؟
- أو هل هناك شروط مسبقة مثل كون الزبون/المستفيد من الخدمات مواطناً عجوزاً ، أو من الأقليات، أو من ذوي الاحتياجات الخاصة؟
- هل/كيف سيتم التدريب للتوظيف و الموظفين و هل هناك ممارسات إدارية ثابتة؟
- فلسفة عامة للمشروع و التي تُلهم، تشجع، أو تقدم الحوافز للمستخدمين؟
- هل هناك سياسة ضد التمييز الطبقي؟ الجنسي؟ في السن؟ إلخ...

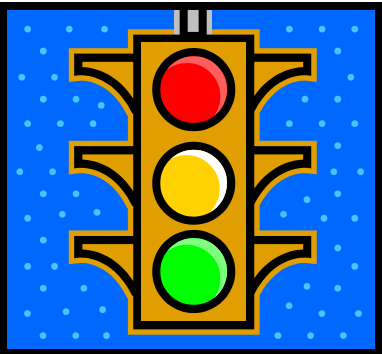




**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 2 - كيف ننظم لمشروع مستدام؟؟

- الممارسات التجارية الخارجية والمبادئ
- السياسة أو الفلسفة متعلقة بالمستفيدين؟ أمثلة على فلسفة العميل / الزبون:
  - "نحن لا نخدم زبائن؛ نحن و المستفيدين نعمل كفريق لتحقيق أهدافهم"
  - "نقدر الإبداع و الخيال و نستخدمها لمنفعة المستفيدين"
  - "يحافظ مستخدمينا على معايير أخلاقية عالية تَعكس كيفية تعاملنا مع زبائننا"





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## 2 - كيف ننظم لمشروع مستدام؟؟

### • المهارات المهنية والسير الذاتية

- قوة العمل تستمد من موهبة، مهارات، وتجربة أولئك الذين يديرون الشركة.
- في هذا القسم، يجب إعطاء لمحة موجزة عن جميع المؤسسين والموظفين والشركاء المعنيين في المشروع والذين سَيُساهمون بمهاراتهم ومساهماتهم في إتمام العمل.
- كما يجب أن تشمل كل أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين، والموظفين.
- يجب أدرج في قائمة المدراء لمحة عامّة موجزة عن مهاراتهم الخاصة و كيف ستُخدم المشروع.
- و من المفيد أيضاً ربط السير الذاتية لأعلى ثلاثة مدراء على الأقل





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

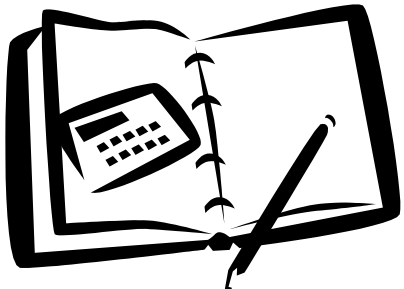
## الجلسة السادسة: كتابة النتيجة / نهاية الدراسة



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

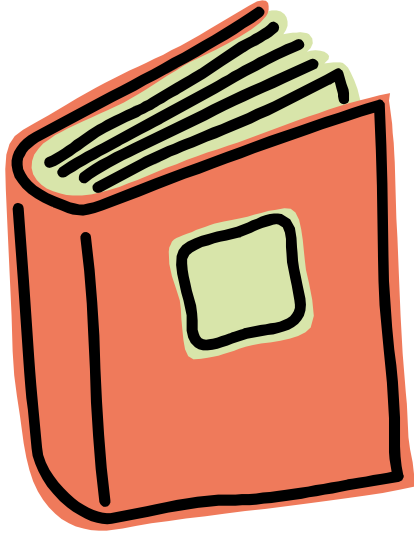
### 3 - كيف نكتب النتيجة / النهاية للدراسة ؟

- نصائح لكتابة خاتمة محترفة
- عندما تكتب وثيقة أو تحضر بياناتك المالية الخاصة قد يكون من السهل بالنسبة لك أن تستخلص النتائج.
- ولكن ما تراه قد لا يكون دائماً واضحاً للقراء.
- خاتمتك يجب أن تذكر الحقائق والمعلومات التي تحتاج للتأكد من أن القارئ يفهمها.
- هذا مهم خصوصاً عندما تكتب دراسة جدوى شاملة لأن لها العديد من الأجزاء التي يجب ان ترتبط فيما بينها لتكون خاتمة مُلخّصة.





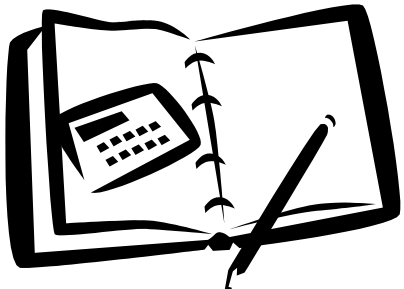
**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



### 3 - كيف نكتب النتيجة / النهاية للدراسة ؟

- نصائح لكتابة خاتمة محترفة
- تذكّر بأنّ دراسة الجدوى هي مجرد دراسة.
- استنتاجاتك يجب أن تكون مستندة على البحوث،
- و المعلومات القابلة للإثبات،

- **وليس على الاعتقاد بأن فكرتك ستنجح**
- **إذا أقنعتك الدراسة... فقد تُقنع غيرك**

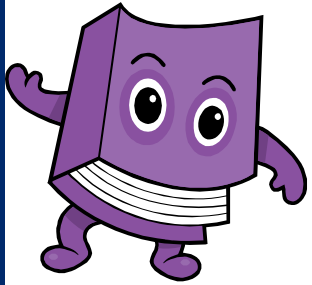




**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## كيف نكتب النتيجة / النهاية للدراسة ؟

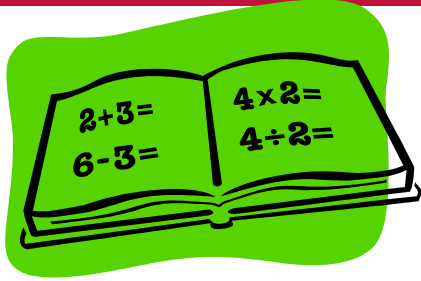
- لتكون الخاتمة قوية:
- ناقش كيف يمكن لمشروعك أن ينجح.
- وضّح الأسباب، مستعملا المعلومات الموجودة في دراستك المبنية على الأبحاث و ليس على الآراء.
- إذا كانت فكرة مشروعك التجاري تأخذ منحى غير تقليدي في موضوع معين
- وضح كيف سيساعدك هذا المنحى على النجاح. على سبيل المثال، أكثر المطاعم لا تدوم اكثر من سنتين، لماذا مطعمك سيبقى مستمرا؟
- ماذا يجعل فكرتك مختلفة وأكثر احتمالا للنجاح؟
- أشر للقارئ إلى مكان أي أمثلة تعطيها بتسجيل القسم وعنوان والصفحة ورقم الصفحة.
- لخص النقاط الأكثر أهمية.
- لا تحاول تغطية التفاصيل البسيطة أو الغير مهمة.







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## كيف نكتب النتيجة / النهاية للدراسة ؟

- أي خاتمة قوية (تابع):
- الخلاصة أو الخاتمة الجيدة يجب أن تكون مختصرة، لا تتعدى الصفحتين ومكتوبة بعبارات واضحة.
- لا تحاول إقناع القارئ بالمصطلحات أو العبارات الإعلانية الرنانة؛ نتائج دراسة الجدوى يجب أن تكون موضوعية ومستندة الى البحوث والمعلومات المذكورة في الدراسة.
- تجنب استعمال عبارات مثل "أنا أعتقد"، "أو في رأيي"، "تمنى"، "أتوقع"
- استعمال عبارات غير شخصية قوية "تؤكد الأبحاث بأن هذه الصناعة ستواصل النمو."
- الخاتمة المختصرة تُساعد على ترك انطباع عام، لكن يجب أن لا تحل مكان الوثائق الداعمة. و تأكد من تقديمك للخلاصة كجزء من دراسة الجدوى، و ليس كبديل.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

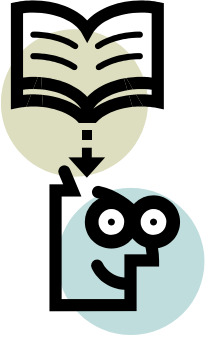
## الجلسة السابعة: تقديم الدراسة الكاملة



# USAID

FROM THE AMERICAN PEOPLE

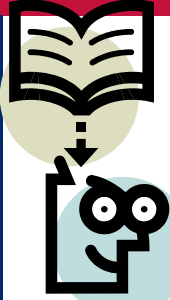
## 4 - كيف نجمع دراسة الجدوى؟



- الطريقة التي تُقدّم بها دراستك النهائية مهمة بقدر أهمية المعلومات التي تحتويها.
- إذا كان هنالك الكثير من المعلومات ضعتها في ملف موثق.
- إيجاد المعلومات بسهولة وبسرعة مهم بالنسبة إلى الدائنين والمستثمرين المشغولين، يتضمّن الأسعار لذا اضع علامات تبويب للإشارة إلى كل مكون في دراستك.
- الرسائل التوضيحية لا يجب أن تكون عامة، لكن يجب أن تُخصّص بحسب الشخص الموجهة إليه.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## 4 - كيف تجمع دراسة الجدوى؟

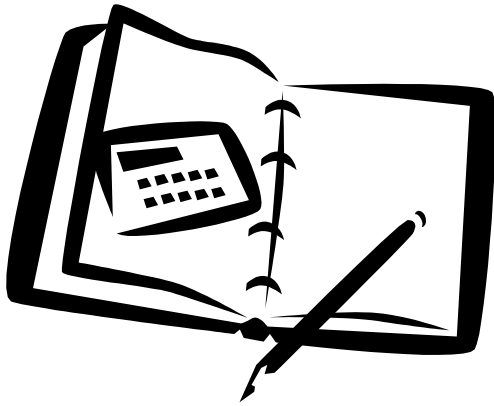
- قبل أن تقدّم دراستك، اطلب من شخص آخر تدقيقها للتأكد من صحة المحتوى وخلوه من الأخطاء.
- الأخطاء المطبعية ستجعل دراستك تبدو وكأنها حضرت على عجل أو أنها غير محترفة وإذا كانت تفصيلاتك وحساباتك ليست منطقية للقارئ فلا قيمة لها.
- و مع أنّك تكتبُ خاتمتك في النهاية، فهي تقوم مقام الخلاصة لكلّ التفاصيل في دراستك.
- يمكنكُ أن تضعها في نهاية وثيقتك (قبل أيّ معروضات وملحقات)، لكن وضعها في الصفحات الأولى (بعد جدول المحتويات) يُحدّد المسار ويُميّز القضايا الرئيسية للقارئ حتى قبل قراءته لبقية الدراسة.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## 4 - كيف تجمع دراسة الجدوى؟

- فيما يلي قائمة من المكونات التي يجب ان تدرج ضمن دراسة الجدوى الكاملة
- رسالة توضيحية \_\_\_\_\_
- صفحة غلاف \_\_\_\_\_
- جدول محتويات \_\_\_\_\_
- وصف مؤسستك (دورها، قائمة مُنتجاتها/خدماتها) \_\_\_\_\_
- إستنتاجات دراسة الجدوى \_\_\_\_\_
- دراسة جدوى السوق \_\_\_\_\_
- دراسة الجدوى المؤسسة \_\_\_\_\_
- دراسة الجدوى التقنية \_\_\_\_\_
- دراسة الجدوى المالية \_\_\_\_\_
- (إختياري) دراسة جدوى المخاطر القانونية \_\_\_\_\_
- ملحقات (برامج مجدولة) \_\_\_\_\_
- معروضات أو ملاحق (إحصائيات، رسوم بيانية، أمثلة، مقالات، عقود، عينات، الخ. ) \_\_\_\_\_





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

شكرا لمشاركتكم



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## للمزيد من المعلومات

برنامج بناء التحالفات للتقدم والتنمية والاستثمار المحلي - كاب

**بلدي - كاب**

تابعونا على

<http://http://baladicap.com/>



[www.facebook.com/Baladi.cap](http://www.facebook.com/Baladi.cap)



@BALADICAP



<https://baladicap.wordpress.com>



@BALADICAP



<http://www.fordevelopment.org/>

fordevelopment