مجلة آفاق علمية ISSN: 1112-9336
المجلد: 18 العدد: 01 السنة 2026 ص 558 - 577

تاريخ الإرسال: 2025/12/11 تاريخ القبول: 2026/05/14
تاريخ النشر: 2026/05/23

مساهمة دراسة الجدوى الاقتصادية في استدامة المشاريع الناشئة: دراسة تحليلية لمراحل الإطلاق وعوامل الفشل والنجاح.

The Contribution of Economic Feasibility Studies to the Sustainability of Start-up Projects: An Analytical Study of Launch Stages and Success and Failure Factors

ملوكي عمر[1]، قرقب مبارك[2]
جامعة تامنغست (الجزائر)، maloukiomar@univ-tam.dz [1]
جامعة تامنغست (الجزائر)، kerkeb1979@yahoo.fr [2]

الملخص:

تهدف دراستنا إلى توضيح الدور المحوري للجدوى الاقتصادية في تعزيز استدامة المشاريع الناشئة، من خلال تحليل شامل من الناحيتين المفاهيمية والإدارية لمحددات النجاح والفشل. وتؤكد النتائج أن التقييم المستمر للجدوى الإقتصادية يُعد أداة استراتيجية لتقليل المخاطر، ويعزز فعالية اتخاذ القرار في بيئة ريادية تتسم بالديناميكية المتزايدة.

وتوصلت دراستنا أن أبرز عوامل الفشل تتمثل في ضعف التخطيط المالي، وقصور الخبرة الإدارية، وسوء استخدام الموارد، ويرتبط نجاح المشاريع الناشئة ارتباطاً وثيقاً بإعداد دراسة جدوى اقتصادية دقيقة، وتوفر فريق مؤهل وذو كفاءة، وتطبيق استراتيجيات تسويقية فعالة، وتخلص دراستنا إلى أن التكامل بين التقييم الاقتصادي الدقيق والممارسات الإدارية السليمة يعد أساساً لضمان استمرارية ونمو المشاريع الناشئة على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية:

الجدوى الإقتصادية، استدامة المشاريع الناشئة، عوامل النجاح والفشل.

Abstract:

This study highlights the essential role of economic feasibility in strengthening the long-term sustainability of start-up projects. Through a conceptual and managerial analysis, the study shows that continuous feasibility assessment is a strategic approach for reducing risks and improving decision-making in an increasingly dynamic entrepreneurial environment. The results reveal that failure is largely driven by weak financial planning, limited managerial experience, and inefficient resource allocation. In contrast, success is closely tied to conducting a rigorous feasibility study, building a competent team, and applying effective marketing strategies. The study concludes that integrating robust economic evaluation with sound managerial practices is fundamental to ensuring the growth and continuity of start-ups.

Keywords: Economic feasibility, Start-up sustainability, Success and failure factors.

المؤلف المرسل: ملوكي عمر: MALOUKIOMAR@UNIV-TAM.DZ

مقدمة:

تعد المشاريع الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي في العصر الحديث، لما توفره من فرص عمل وإبداع ومرونة في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، غير أن ضمان نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على الأفكار المبتكرة، بل يتطلب دراسة

معمقة للجدوى الاقتصادية ومدى قدرتها على تحقيق استدامة لهاته المشاريع الناشئة في بيئة جد تنافسية ومتغيرة.

ولهذا جاءت دراستنا بهدف تحليل العلاقة بين الجدوى الاقتصادية واستدامة المشاريع الناشئة .

إشكالية الدراسة : لمعرفة مساهمة دراسة الجدوى الاقتصادية في استدامة المشاريع الناشئة من خلال تحليل لمراحل إطلاقها وعوامل فشلها أو نجحها؛ قمنا بصيغة الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير دراسة الجدوى الاقتصادية على استدامة المشاريع الناشئة؟**

أهمية الدراسة: تستمد درستنا اهميتها من اهمية قيام ونجاح واستدامة المشاريع الناشئة الذي يعتبر عائق أمام اغلب المشاريع الناشئة، بتحديد اهم عوامل الفشل وتطبيق دراسة جدوى اقتصادية دقيقة وشاملة لبيئة المشروع الناشئ الحالية وتوقع التغيرات المستقبلية الممكن ان يوجهها المشروع الناشئ.

أهداف الدراسة: تكمن اهداف دراستنا في:

- ✓ دراسة الإطار المفاهيمي للجدوى الاقتصادية وأهميتها للمشاريع الناشئة؛
- ✓ دراسة مفهوم واستدامة المشاريع الناشئة؛.
- ✓ تحديد عوامل الفشل والنجاح المؤثرة في استدامة المشاريع الناشئة؛
- ✓ استخلاص توصيات لتعزيز استدامة المشاريع الناشئة من خلال الوقوف على اهم محددات فشلها ونجاحها.

1. الاطار المفاهيمي لدراسة الجدوى الاقتصادية:

1.1. مفهوم الجدوى الاقتصادية:

الجدوى الاقتصادية (التفصيلية): هي دراسة تحليلية تهدف إلى تحديد مدى إمكانية تنفيذ فكرة معينة أو مشروع اقتصادي، بناءً على تحليل التكلفة والفائدة،

وتعتبر دراستها حجر الزاوية لاتخاذ قرارات استثمارية مدروسة، وتساعد في تحديد ما إذا كان المشروع يستحق استثمار الموارد البشرية والمالية، ويتم من خلالها تقييم العوائد المحتملة مقارنة بالتكاليف المتوقعة، كما تتضمن تحليلًا للمخاطر والعوامل الاقتصادية المؤثرة على المشروع[1].

كما تعرف دراسة الجدوى الاقتصادية على أنها عملية لجمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية التنفيذ، وتقليل المخاطر وربحية المشروع، وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته[2].

2.1. مكونات دراسة الجدوى :

تتكون دراسة الجدوى الاقتصادية (التفصيلية) من العديد من المكونات، وهذا الأمر يجعلها بالفعل قادرة على فحص المشروع أو الفكرة من كافة الجوانب، وسنذكر أهم مكوناتها في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): مكونات الجدوى الاقتصادية



المصدر: شركة بناء للإستشارت الإقتصادية، كيف تؤثر دراسة السوق على نجاح المشروع من أفضل مكاتب إعداد دراسة الجدوى بقطر؟ متاح على: https://www.bena2.com/ بتاريخ: 27 أكتوبر 2025.

كافة العناصر المكونة للجدوى الإقتصادية حسبما يظهر في الشكل رقم(01)؛ يُمكن الاعتماد عليها وهذا الفارق بين الدراسة التي يُمكن عبرها تحقيق النجاح، وتقوم بدفع المشروع إلى الأمام، والدراسة التي يتم بالفعل إعدادها بشكل روتيني كأحد الكماليات اللازمة لتنفيذ المشروع .

3.1. أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الناشئة:

إن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الناشئة تعتبر من الأسس المهمة التي تساهم في تحديد مدى قدرة المشروع على نجاحه واستمراريته، وتساعد هذه الدراسة في توجيه المشروع نحو الأهداف الاقتصادية المثلى، حيث تُعطي رؤى واضحة حول التكاليف المتوقعة؛ العوائد المحتملة؛ وتحديد السوق المستهدف، كما تساهم في تحديد المخاطر المحتملة وسبل معالجتها قبل بدء تنفيذ المشروع [3].

تتمحور أهمية دراسة الجدوى الإقتصادية التفصيلية للمشروع الناشئ في عدة نقاط كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم(02): أهمية دراسة الجدوى



المصدر: شركة بناء للإستشارت الإقتصادية، أهمية دراسة الجدوى المالية في

إرشادك للقرار الصائب للمشروعات الاستثمارية، متاح على:
https://www.bena2.com/ بتاريخ: 26 أكتوبر 2025

من الشكل اعلاه تظهر أهم النقاط المحددة لأهمية دراسة الجدوى الإقتصادية لأي مشروع ناشئ والتي تتلخص في[4] :

- ✓ تعمل على توضيح الفكرة الأساسية للمشروع؛
- ✓ تعمل على وضع أهداف محددة للمشروع؛
- ✓ توفر كافة التفاصيل التشغيلية للمشروع من خامات وآلات ومعدات وبرامج يستند عليها المشروع؛
- ✓ تحديد الجوانب الفنية للمشروع من خلال المكان والعمالة وتحديد حجم الإنتاج المطلوب وحجم الطلب عليه؛
- ✓ تحليل السوق المحيط بالخدمة ومعرفة ما إذا كانت الخدمة موجودة به أم لا؛
- ✓ توفير كافة التراخيص القانونية اللازمة لتحصين المشروع ضد أي إجراء قانوني قد يعيقه في المستقبل؛
- ✓ إعداد بيان مالي شامل بكل التفاصيل المالية التي سيتم إنفاقها سواء كانت تكاليف الإنشاء أم لوازم إيجارات ورواتب أم ميزانية يوم الافتتاح حتي العوائد المتوقعة من الأرباح .

2. الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع الناشئة:

1.2. مفهوم المشاريع الناشئة:

ارتبط ظهور مفهوم المؤسسات الناشئة Startup في الساحة الاقتصادية بظهور رأس المال المخاطر والتكنولوجيا المتطورة بعد الحرب العالمية الثانية، ليستخدم أول مرة من طرف الباحث (David Birch) سنة 1979 في معهد ماساتشوستس

للتكنولوجيا، وجاء المصطلح للإشارة إلى الشركات التي تتجاوز إيراداتها مليون دولار ولكنها تضاعف حجمها على الأقل كل أربعة سنوات [5].

في حين تعرف المشاريع الناشئة اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي على أنها: "مشروع صغير بدأ للتو، أما بالنسبة لكلمة Start–Up فإنها تتكون من جزأين Star وهو ما يشير إلى فكرة الإنطلاق، اما Up تشير لفكرة النمو القوي "[6].

وقدم عدد من الباحثين تعريفات متعددة للمشاريع الناشئة، فقد اعتبرت المشاريع الناشئة بأنها:" هي مشاريع جديدة تم تأسيسها مؤخرًا بهدف تقديم منتج أو خدمة مبتكرة في السوق، وتتميز هذه المشاريع عادة بالمرونة في العمليات، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل؛ وعلى الرغم من تحديات السوق والمخاطر الاقتصادية التي قد تواجهها، فإن المشاريع الناشئة تعتبر محركًا رئيسيًا للابتكار والنمو الاقتصادي في العديد من البلدان[7].

وفي تعريف اخر للمشاريع الناشئة تعرف على أنها : ريادة الأعمال تتعامل مع الفكرة و الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة والفرص وما شابه ذلك، أي أن فكرة المؤسسات الناشئة تدور حول مبدأ تحويل الأفكار إلى أعمال وخلق القيمة والاعتراف بالفرص وتقييمها واستغلاله[8].

وينظر إلى المشاريع الناشئة ايضا بأنها:" مؤسسات تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، بغض النظر عن حجمها أو قطاع أو مجال نشاطها، فضلا عن تميزها بارتفاع عدم التأكد والمخاطرة العالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها، وبالتالي فالمؤسسات الناشئة هي مؤسسات تراهن على قيمة الابتكار"[9].

في حين يعرفها Mitchell Grant على انها [10]:"مصطلح يطلق على المؤسسات التي لا تزال في المراحل الاولى من نشاطها، حيث يتم تأسيسها من قبل

شخص واحد او اكثر من رواد الاعمال الذين يرغبون في تطوير منتج أو خدمة، ويعتقدون ان هناك طلباً على هذا المنتج أو الخدمة، إذ تبدأ هذه المشاريع عموما بتكاليف عالية وايرادات محدودة، وهذا هو سبب بحثها عن رأس المال من مجموعة متنوعة من المصادر مثل أصحاب رؤوس الاموال .

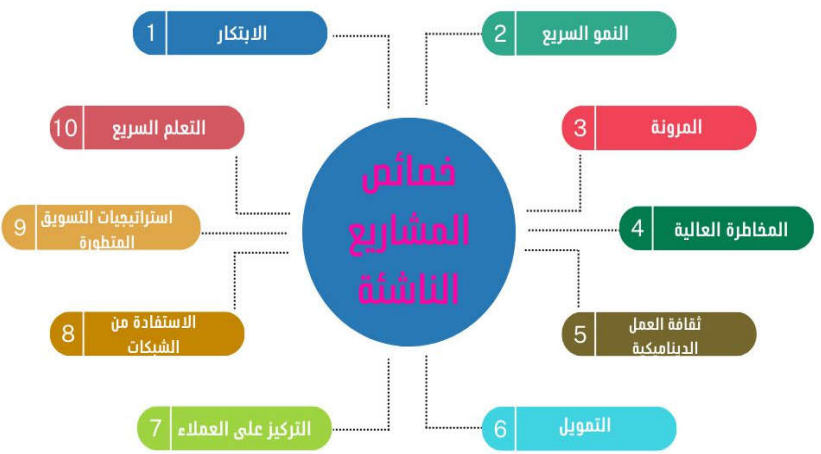
2.2. مفهوم استدامة المشاريع الناشئة

استدامة المشاريع الناشئة تشير إلى قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء في العمل والنمو على المدى الطويل دون التأثر الكبير بالتحديات الاقتصادية، الاجتماعية، أو البيئية. تشمل استدامة المشروع مجموعة من العوامل الداخلية مثل الإدارة الجيدة، الابتكار، والقدرة على التكيف، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والقانونية والسوقية المحيطة بالمشروع [11].

3.2. خصائص المشاريع الناشئة:

تمتاز المشاريع الناشئة بالخصائص التالية حسبما ما يظهر بالشكل التالي:

الشكل رقم(03): خصائص المشاريع الناشئة:



المصدر: جارالله الملجمي، ريادة الاعمال والمشاريع الناشئة مقومات النجاح ومعوقات الفشل، 26 جوان 2024،ص8.

4.2. مراحل خطة ادارة المشروع: تتلخص مراحل خطة المشروع الناشئ من مرحلة الإطلاق إلى القيام وما يليها كما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): مراحل إدارة المشاريع مع مخرجات كل مرحلة:



المصدر: احمد نصير، **مراحل خطّة إدارة المشروع مع مُخرجات كل مرحلة**،2025، متاح على:

https://ae.linkedin.com/pulse/

مراحل المشروع عبارة عن مجموعة من أنشطة إدارة المشروع ذات الصلة، غالبًا ما تكون العلاقة بين مراحل دورة حياة المشروع متسلسلة، وتتوج كل مرحلة من مراحل المشروع بإكمال واحد أو أكثر من تسليمات المشروع؛ من خلال تعريف مراحل المشروع وما يستعرضه الشكل اعلاه حولها يمكننا توضيح مخرجات المراحل الخمس لإدارة المشروع المتمثلة في [12]:

✓بدء المشروع(Project Initiation)؛

✓تخطيط المشروع (Project Planning) ؛

✓تنفيذ المشروع(Project Execution) ؛

✓مراقبة المشروع والتحكم فيه (Project Monitoring & Control)؛

✓إغلاق المشروع (Project Closure) .

والآن نستعرض كل مرحلة بمخرجاتها:

✓المرحلة1: بدء المشروع(Project Initiation) :

يمكن أن يؤدّي أداء الفريق خلال مرحلة بدء المشروع إلى الترخيص بمشروع جديد أو تأخيره أو إيقافه.

فالهدف الرئيسي لمرحلة البدء هو التأكّد من أن المشروع يلبّي احتياجات العمل، وأن أصحاب المصلحة وفريق المشروع متوافقون مع معايير نجاح المشروع طوال دورة حياته.

✓المرحلة2: تخطيط المشروع (Project Planning) :

بمجرد أن تكون التوقّعات ومعايير النجاح واضحة، تركز مرحلة دورة حياة إدارة المشروع التالية على تخطيط كل مهمة يحتاج الفريق إلى تنفيذها لتغطية النطاق وتحقيق التسليمات وتحقيق الهدف العام.

ويقوم فريق المشروع ببناء خطة الموارد المختلفة:(المالية والبشرية، وخطة الاتصالات والجدول الزمني الأولي للمشروع)، ويحدد مدير المشروع أيضًا أدوار ومسؤوليات الفريق وأصحاب المصلحة بالتفصيل.

✓المرحلة3: تنفيذ المشروع(Project Execution) :

يقوم فريق المشروع بتنفيذ ومتابعة المهام بناءً على خطة المشروع في هذه المرحلة، يقضي الفريق معظم وقته في التنسيق مع جمع اصحاب المصلحة، مما يساعد على ضمان جودة العمل، وتتبع الموارد، وتحديث أصحاب المصلحة.

✓المرحلة4:مراقبة المشروع والتحكم فيه (Project Monitoring & Control):

يقوم فريق المشروع بتتبع مستندات إدارة التغيير، وسجلات الإنفاق، وقوائم مراجعة ضمان الجودة، وتتبع وقت الفريق، ولقياس أين تذهب الجهود والموارد طوال دورة حياة المشروع، والتحقق منها مع خطة المشروع، تعد كل من مرحلة التنفيذ ومرحلة المراقبة والتحكم من الأوقات الحرجة التي يمكن أن تحدد نجاح المشروع.

✓المرحلة5: إغلاق المشروع (Project Closure) [13]:

في المرحلة الأخيرة من دورة حياة إدارة المشروع، يتم الانتهاء من جميع الأنشطة المتعلقة بإتمامه. ويتضمن ذلك تقديم تسليم نهائي، والوفاء بالالتزامات التعاقدية، وإنهاء الاتفاقيات ذات الصلة.

ويمكن أن تكون أسباب إغلاق المشروع هي إكمال المشروع أو إلغاؤه أو إنهاؤه أو نقله إلى مؤسسة جديدة؛ وستختلف الوثائق المطلوبة لإكمال إغلاق المشروع اعتمادًا على الموقف.

5.2. مراحل التمويل الإستثماري للمشاريع الناشئة:

تتمثل أهم مراحل التمويل الإستثماري للمشاريع الناشئة في[14]:

–**تمويل البذور**: التمويل الأولي ضروري لتطوير شركة جديدة، ويشير التطوير هنا إلى ان فكرة العمل او خطة تطوير المنتج لم يتم إنشاؤها بعد، وخلال هذا النوع من التمويل لا يكون لدى الممولين منتج فعلي او ناتج للبيع ، ولا تستطيع كسب الإيرادات، ويسمى هذا التمويل بالتمويل الأولي أو الجولة الأولى، ويكون في هذه

المرحلة تمويل نفقات البحث والتنمية ونفقات إجراء التجارب بما في ذلك بعث سلعة او منتج جديد في السوق.

– **التمويل في مرحلة الإنشاء:** تمويل بدء مشروع جديد ينتقل من فكرة العمل إلى العمليات الأولية، أي في بداية النشاط، ويتم استخدام الأموال لشراء كل ما هو ضروري للبدء مثل:(المعدات والمخزون والبناء...الخ).

– **تمويل المرحلة المبكرة:** توفر هذه المرحلة التمويل للشركات التي تكمل التطوير، ويعد التمويل في هذه المرحلة أمراً ضرورياً عند الإنتقال من مرحلة البدء إلى دورة حياة العمل الحقيقية، وفي هذه المرحلة تبدأ المبيعات ونمو الشركة، والهدف من التمويل في هاته المرحلة هو إنشاء منظمة مستقرة ودائمة.

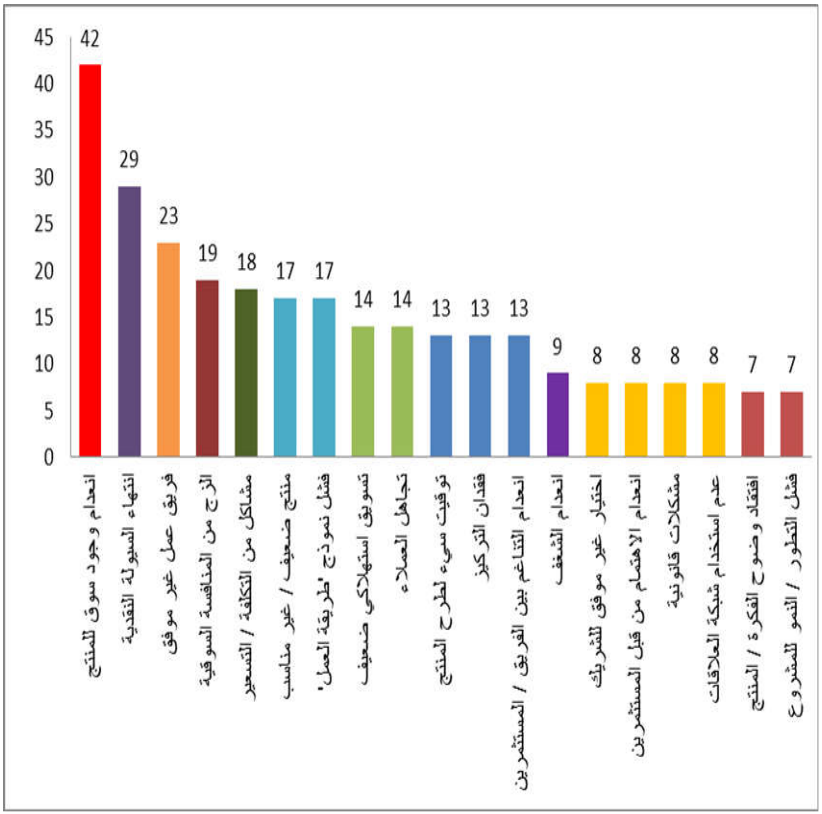
- **تمويل التوسع:** تمويل التوسعة مخصص للشركات والمشارع التي تحتاج او ترغب في توسيع نشاطها التجاري إذا كانت ظروف السوق مناسبة، وتهدف هذه المرحلة ايضاً إلى استكشاف اسواق جديدة وتمويل الإستحواذ على مؤسسات أخرى أو احتياجات رأسمال العمل.

3. محددات الفشل والنجاح لإستدامة المشاريع الناشئة.

1.3. محددات فشل المشاريع الناشئة:

إن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع هو غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، بالرغم من أهمية المشاريع الناشئة، إلا ان نسبة كبيرة منها تواجه الفشل خصوصاً في مراحلها الأولى، ويعود هذا الفشل إلى جملة من المحددات والعوامل المتشابكة المحدد بأكثر من عشرين (20) سبب نلخصها كما هي مرتبة في الشكل التالي[15]:

الشكل رقم(05): أبرز اسباب فشل المشاريع



Source: Sebastian KOPERA et al ,(2018),INTERDISCIPLINARITY IN TECH STARTUPS DEVELOPMENT CASE STUDY OF 'UNISTARTAPP' PROJECT, Foundations of Management, Vol. 10, P24.

تفشل العديد من المشاريع الناشئة نتيجة لمجموعة من العوامل المتداخلة، يتصدرها غياب السوق المناسب للمنتج بنسبة 42%، مما يعكس ضعف دراسة حاجة السوق قبل الإطلاق، ويلي ذلك نفاذ السيولة بنسبة 29% نتيجة لسوء إدارة الموارد المالية،

كما يشكل ضعف كفاءة الفريق العامل بنسبة (23%) والتعرض لمنافسة سوقية قوية بنسبة (19%) عوامل إضافية تؤثر سلبًا على استمرارية المشروع.

ويُعزى الفشل أيضًا إلى مشاكل في التسعير والتكلفة بنسبة (18%)، وضعف المنتج أو عدم تنافسيته بنسبة (17%)، إلى جانب غموض نموذج العمل بنسب مماثلة، وسوء الأداء التسويقي (14%).

تشير النسب الأقل لأسباب فشل المشاريع الناشئة إلى عوامل مهمة لكنها غالبًا ما تُهمل في التخطيط الأولي، ومن أبرزها ضعف الإهتمام من قبل المستثمرين بنسبة (8%)، والذي يعكس عدم جاذبية المشروع من حيث الجدوى أو المردودية، كما تمثل المشكلات القانونية والتحديات التنظيمية بنسبة (8%) عائق امام التنفيذ أو التوسع، في حين أن عدم قابلية المشروع للتوسع تحدد بنسبة مماثلة قدرها (8%)، ويدل هذا على قصور في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى بنسبة (8%) إلى فقدان المصداقية أو ضعف ثقة السوق بالفكرة أو المنتج، وهو ما يعكس أهمية بناء سمعة قوية ومصداقية. أما عدم قدرة المشروع على مواكبة التغيرات أو التحول السريع بنسبة (7%)، فيعبر عن ضعف تكييف المشاريع الناشئة مع المستجدات التكنولوجية والسوقية. ورغم انخفاض هذه النسب، إلا أن تأثيرها التراكمي قد يكون حاسمًا في مصير المشروع الناشئ، مما يستدعي الانتباه إليها منذ المراحل الأولى للتأسيس.

2.3. السياسات والإستراتيجيات الوقائية لتفادي فشل المشاريع الناشئة:

للتغلب على أسباب فشل المشاريع الناشئة والرفع من استدامتها واستمرارها يمكن لمديري المشاريع الناشئة الاستعانة بالسياسات والاستراتيجيات الوقائية التالية [16]:

1- تحسين معدلات النجاح :من خلال دراسة أسباب الفشل، يمكن تطوير استراتيجيات وقائية تساعد رواد الأعمال على تجنب العقبات الشائعة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات نجاح مشاريعهم الناشئة، وبالتالي تحسين العوائد المالية وتعزيز الاقتصاد المحلي والعالمي.

2- توجيه رواد الأعمال :توفر دراسة الجدو الاقتصادية التفصيلية رؤى قيمة لرواد الأعمال والمستثمرين حول الأخطاء الشائعة والأسباب الرئيسية لفشل مشاريعهم، وهذه المعرفة تساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر حكمة واستراتيجية في مراحل التخطيط والتنفيذ.

3- تعزيز الابتكار : فهم أسباب فشل المشاريع الناشئة يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة تفكير، مما يعزز من فرص الابتكار والتطوير، ويمكن أن يؤدي هذا الفهم إلى خلق منتجات وخدمات أفضل تلبي احتياجات السوق بشكل أكثر فعالية.

4- تقليل المخاطر المالية :المشاريع الناشئة غالبا ما تتطلب استثمارات كبيرة، لكن من خلال معرفة الأسباب المحتملة للفشل، يمكن للمستثمرين وأصحاب المشاريع تقليل المخاطر المالية من خلال اتخاذ خطوات استباقية لتحسين إدارة الموارد المالة المختلفة وتخطيط الميزانيات بشكل أكثر فعالية.

5- تعزيز بيئة الأعمال :توفر دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة بيانات وإحصاءات يمكن استخدامها لتحسين البيئة التنظيمية والسياسات الحكومية . ويمكن للحكومات والمؤسسات الداعمة أن تطور برامج تدريبية ودعم مخصصة لتعزيز قدرات رواد الأعمال وتحسين البنية التحتية للأعمال الناشئة.

6- تعلم من الأخطاء :يعتبر الفشل جزء طبيعيا من عملية التعلم والنمو، فمن خلال تحليل حالات الفشل، يمكن للأفراد والمؤسسات التعلم من الأخطاء وتجنب تكرارها في المستقبل، مما يعزز من فرص تحقيق النجاح لمحاولاتهم المستقبلية.

7- تطوير مناهج تعليمية :يمكن أن تساهم نتائج الدراسات حول فشل المشاريع الناشئة في تطوير مناهج تعليمية وبرامج تدريبية في ريادة الأعمال، وهذا التطور يساعد في تجهيز الجيل الجديد من رواد الأعمال بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق النجاح.

8- تحفيز التعاون والشراكات :فهم أسباب الفشل يمكن أن يشجع على إقامة شراكات وتعاون بين المشاريع الناشئة والشركات الكبيرة أو المؤسسات التعليمية، وهذا التعاون يمكن أن يوفر الدعم اللازم للمشاريع الناشئة في مراحلها الأولى ويساهم في تقليل معدلات الفشل.

بالاضافة لما تم ذكره نلخص في الشكل التالي أهم السياسات والإستراتيجيات الوقائية لتفاديي فشل المشاريع الناشئة:

الشكل رقم(06): السياسات والإستراتجيات الوقائية للتفادي فشل المشاريع الناشئة:



المصدر: جارالله الملجمي، ريادة الاعمال والمشاريع الناشئة مقومات النجاح ومعوقات الفشل، 26 جوان 2024،ص18.

3.3. عوامل نجاح واستدامة المشاريع الناشئة:

يعتبر تفادي عوامل فشل المشاريع الناشئة كلها عوامل نجاح واستدامة لها، كما يعتبر وضع سياسات واستراتيجيات وقائية لتجنب فشل المشاريع الناشئة محدد في رفع نسبة نحاجها واستدامتها؛ بالإضافة لهذا تظهر وتتلخص جميع هاته العوامل في النقاط التالية[17] :

- ✓ إجراء دراسة جدوى اقتصادية شاملة معتمدة للمشروع؛
- ✓ اختيار الوقت المناسب للمشروع؛
- ✓ اختيار فريق العمل الملائم؛
- ✓ التطوير والتعلم بشكل مستمر ؛
- ✓ اختيار الإدارة الناجحة؛

- ✓ تمويل المشروع وتقدير أرباح وخسائر المشروع؛
- ✓ اختيار مكان المشروع بدقة؛
- ✓ إدارة المخاطر وتحقيق رضى العميل؛

4. الخاتمة:

وختاماً لدراستنا تبرز أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية لإستدامة المشاريع الناشئة باعتبارها عامل حاسم في نجاحها وإستمرارها، ومن خلال دراستنا، تم تسليط الضوء على الجوانب المختلفة التي تؤثر على جدوى واستدامة المشاريع الناشئة، سواء من حيث التحديات أو العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل هذه المشاريع.

كما تم التأكيد على أهمية إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية التفصيلية كأداة استراتيجية لا غنى عنها في تقييم وتنفيذ المشاريع الناشئة، وكذلك على ضرورة تبني أساليب إدارية فعالة ومتكاملة لمواجهة تحديات الريادة في المراحل الأولى. كما تم استعراض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاح المشاريع أو فشلها، مما يعزز من قدرة رواد الأعمال على اتخاذ قرارات مدروسة تسهم في تحقيق استدامة مشاريعهم.

بناءً على معلومات دراستنا السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

– **أهمية التقييم المستمر للجدوى الاقتصادية:** ينبغي على رواد الأعمال والمؤسسات الداعمة للمشاريع الناشئة أن يعتمدوا على التقييم المستمر لدراسة الجدوى الاقتصادية طوال دورة حياة مشاريعهم، وليس فقط في مرحلة التأسيس، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

– **التركيز على التخطيط المالي الفعّال:** من المهم أن يُولي رواد الأعمال اهتمامًا خاصًا للتخطيط المالي، حيث يُعد من أبرز عوامل نجاح أو فشل المشاريع الناشئة،

وينبغي تخصيص موارد مالية أكبر لتدريب وتطوير المهارات المالية لضمان الاستخدام الأمثل لجميع موارد المشروع.

– **تعزيز الخبرات الإدارية:** يجب أن تستثمر المشاريع الناشئة في تطوير الخبرات الإدارية من خلال دورات تدريبية مستمرة، وتوظيف مديرون ذوي خبرة في الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية، بما يسهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات وتجنب التحديات الإدارية المبكرة.

– **أهمية الابتكار والتسويق الفعّال:** يجب على رواد الأعمال أن يتبنوا استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة، وأن يعملوا على تحسين قدرة مشاريعهم الناشئة على تلبية احتياجات السوق بطرق مبتكرة، وقد يساعد استخدام التقنيات الحديثة والبيانات في تطوير استراتيجيات تسويقية تلبي توقعات العملاء بشكل أفضل.

– **دعم البيئة التنظيمية والتمويلية:** ينبغي على الحكومات والمؤسسات المعنية بمرافقة ودعم المشاريع الناشئة تقديم الدعم اللازم لها من خلال توفير بيئة تنظيمية مرنة، وحوافز مالية تدعم عملية الابتكار والنمو.

5. المراجع

[1]– الزهراني ناصر، *ريادة الأعمال والمشاريع الناشئة*، مكتبة العبيكان، 2020، ص. 44.

[2]– بن شاعة وليد وأخرون، دراسات الجدوى الإقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، مج03، ع02، 2019، 134.

[3]– الزهراني ناصر، *مرجع سبق ذكره*، ص. 92.

[4]– شركة بناء للإستشارت الإقتصادية، أهمية دراسة الجدوى المالية في إرشادك للقرار الصائب للمشروعات الاستثمارية، 16 فيفري2022 متاح على:
https://www.bena2.com/

[5] -Wise Sean ،Brad Feld و ،Dave Heal .(2017) .*Startup Opportunities: Know When to Quit Your Day Job*," Wiley; 2nd edition, 2017, p5.

[6]– عيساوي فاطمة، الهزام محمد، مدى مساهمة حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد07، العدد03، 2020، ص51.

[7]- العبدلي خالد، *الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة* .دار الفكر العربي، 2021،ص. 61.

[8] -Salamzadeh Aidin، و Kesim Kawamorita Hiroko .(2015) . International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE .(*Startup Companies: Life Cycle and Challenges*, Belgrade,Serbia,2015,pp:4-5.

[9] - Marty Olivier .(2015) . La Vie De Start-Up (S') InvestirDans Les Entreprises Innovantes,Gérer et Comprendre .*Annales des Mines*, , num (67), 2015, p 4

[10] -Mitchell Grant, Startup, Investopedia Reviewed by Margaret James, Updated ,Nov 7, 2020, Access at: https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp

[11]- الخطيب منى، *مبادئ الاستدامة في الأعمال* .دار اليازوري العلمية،2022، ص. 98.

[12]- احمد نصير، مراحل خطّة إدارة المشروع مع مُخرجات كل مرحلة،2025، متاح على: https://ae.linkedin.com/pulse/

[13]- احمد نصير، مراحل خطّة إدارة المشروع مع مُخرجات كل مرحلة،2025، متاح على: https://ae.linkedin.com/pulse/

[14]- فرحات كلثوم وأخرون، دور راس المال الاستثماري في تمويل المؤسسات الناشئة:(دراسة حالة شركةFINALEP)،مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد09، العدد01، ماي 2024، ص–ص:324–325.

[15] - Salamzadeh Aidin، و Kesim Kawamorita Hiroko; International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE .(*Startup Companies: Life Cycle and Challenges*, Belgrade,Serbia,2015,pp:6-7

[16]- جارالله الملجمي، ريادة الاعمال والمشاريع الناشئة مقومات النجاح ومعوقات الفشل، 26 جوان 2024،ص–ص:18–19

[17]- شركة ارتقاء لدراسات الجدوى، 10 أسباب تجعل المشروع ناجح أولها دراسة الجدوى المعتمدة التي تقدمها شركة ارتقاء، بني سويف، مصر،23 أوت2021، متاح على: https://ertikaa.com/2021/08/23/10