

النسخة العربية هشام خلف الله

دراسة الجدوى: من فكرة واعدة إلى قرار استثماري مدروس

الملخص: كثير من المشروعات لا تفشل لأن فكرتها سيئة، بل لأن أحدًا لم يختبرها بالأرقام قبل بدء الإنفاق. من الحماس الأول إلى قرار «نعم» أو «لا» أو «ليس الآن»، هذه هي الخطوات التي أراها ضرورية لتتحول الفكرة الواعدة إلى قرار استثماري مدروس.

أثناء عملي مع مشروعات التقنية والتعليم والواقع الافتراضي، ألتقي كثيرًا بأصحاب أفكار متحمسين: منصة جديدة، أو تجربة تدريبية، أو منتج رقمي يرون فيه فرصة كبيرة. وفي كل مرة أسأل السؤال نفسه قبل أي حديث عن التصميم أو التنفيذ: ما الذي يجعلنا نتأكد أن هذه الفكرة تستحق أن نستثمر فيها وقتنا ومالنا؟

الجواب لا يأتي من الحماس ولا من الحدس وحده، بل من دراسة جدوى جيدة. وهي في رأيي ليست ورقة روتينية تُكتب لإرضاء جهة تمويل، بل أداة تحمي صاحب القرار من أغلى الأخطاء: أن يبدأ مشروعًا لم يختبره.

الانطباع الأول: «الفكرة ممتازة!»

هذه أكثر جملة أسمعها في بداية أي مشروع، وهي صادقة غالبًا، لكنها لا تكفي. فجاذبية الفكرة شيء، وقدرتها على جذب عملاء يدفعون، وعلى تغطية تكاليفها، وعلى الاستمرار بعد الإطلاق شيء آخر تمامًا. الحماس نقطة

بداية جيدة، لكنه ليس دليلًا.

ماذا تجيب دراسة الجدوى فعلًا؟

تجيب دراسة الجدوى عن أربعة أسئلة مباشرة: هل يوجد طلب حقيقي؟ هل نستطيع تنفيذ الفكرة فنيًا وتنظيميًا؟ هل تحقق عائدًا مقبولًا مقابل ما سننفقه؟ وما الذي قد يسير في الاتجاه الخاطئ، وماذا نفعل حينها؟ فإذا أجابت عنها بوضوح صار القرار أسهل، سواء كان المضي أو التوقف.

الوجه الآخر: أخطاء تتكرر

ومن الأمانة أن أبدأ بالأخطاء التي أراها تتكرر، لأن معرفتها توفر كثيرًا من الجهد:

- **الحماس بديلًا عن البيانات:** يُكتفى برأي الأصدقاء والمعارف دون سؤال العملاء المحتملين أو النظر في البدائل التي يستخدمونها اليوم.
- **تفاؤل زائد في التكاليف:** تُحسب تكلفة الإنشاء وتُنسى تكاليف التشغيل والصيانة والتسويق والتحديث، وهي التي تستمر بعد الإطلاق.
- **دراسة تبرر قرارًا اتُّخذ مسبقًا:** تُبنى الأرقام للوصول إلى نتيجة مطلوبة سلفًا، فتفقد الدراسة قيمتها.
- **سيناريو واحد فقط:** خطة واحدة متفائلة، دون تصور لما يحدث إذا تأخر الإيراد أو زادت التكلفة.
- **إهمال القدرة على التنفيذ:** فكرة ممتازة بلا فريق أو خبرة أو وقت كافٍ لتنفيذها تبقى مجرد فكرة.

ستة أركان لا غنى عنها

عندما أبني دراسة جدوى أو أراجع واحدة، أنظر إلى ستة أركان متكاملة:

- **السوق والعميل:** من هو العميل تحديدًا؟ وما المشكلة التي نحلّها له؟ وما البدائل التي يستخدمها اليوم؟
- **الجدوى الفنية:** هل التقنية والأدوات والمهارات المطلوبة متاحة؟ وما المدة الواقعية للتنفيذ؟
- **الجدوى التنظيمية والقانونية:** التراخيص والعقود والملكية الفكرية وحماية البيانات، وما يتطلبه المجال الذي ندخله.
- **الجدوى المالية:** التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتوقعات الإيراد، ونقطة التعادل، وفترة الاسترداد.
- **المخاطر والسيناريوهات:** سيناريو متفائل وآخر واقعي وثالث متحفظ، مع خطة لكل منها.

- **خطة التنفيذ:** مراحل واضحة ومسؤوليات ومؤشرات قياس، حتى لا تبقى الدراسة حبيسة الورق.

من الأرقام إلى القرار

الدراسة الجيدة تنتهي بمعيار قرار واضح، وليس بعشرات الصفحات فقط. وأنصح بتحديد المعايير قبل النظر في النتائج: ما أقل عائد مقبول؟ وما أطول مدة استرداد نتحملها؟ وما حجم الخسارة الذي نستطيع تحمّله؟

وبعد ذلك تُقارَن النتائج بهذه المعايير، فيكون القرار واحدًا من ثلاثة: المضي، أو التوقف، أو تجربة تجريبية محدودة (Pilot) تختبر أخطر الفرضيات بأقل تكلفة ممكنة. وكثيرًا ما تكون التجربة المحدودة أذكى طريق بين الحماس والمجازفة.

دراسة الجدوى ليست عقبة أمام الفكرة، بل اختبار يمنحها فرصة حقيقية للنجاح.

الخلاصة

ما أريد أن يخرج به القارئ أن «لا» التي تأتي من دراسة جدوى ليست فشلًا، بل مال وجهد وسمعة جرى حفظها، وأن «نعم» المبنية على دراسة تبدأ المشروع من أرض أصلب. وحتى «ليس الآن» قرار ناجح، لأنه يحدد ما ينقص الفكرة لتنضج.

وإذا كانت مؤسستك أو فريقك تفكر في مشروع جديد، في التقنية أو التعليم أو الواقع الافتراضي أو غيرها، فيسعدني أن نبني معًا دراسة جدوى واضحة تساعدكم على اتخاذ القرار بثقة.



English version Hesham Khalafallah

The Feasibility Study: From a Promising Idea to a Well-Considered Investment Decision

Summary: Many projects do not fail because the idea was bad, but because nobody tested it with numbers before the spending began. From first enthusiasm to a decision of “yes,” “no” or “not yet,” these are the steps I consider essential to turn a promising idea into a well-considered investment decision.

In my work with technology, education and virtual reality projects, I often meet enthusiastic people with an idea: a new platform, a training experience, a digital product they see as a big opportunity. And every time, I ask the same question before any talk of design or delivery: what makes us sure this idea deserves our time and our money?

The answer does not come from enthusiasm or instinct alone, but from a good feasibility study. In my view it is not a routine paper written to satisfy a funder, but a tool that protects decision-makers from the most expensive mistake of all: starting a project they have never tested.

The first impression: “The idea is excellent!”

This is the sentence I hear most at the start of any project, and it is usually sincere, but it is not enough. An attractive idea is one thing; its ability to win paying customers, cover its costs and survive after launch is something else entirely. Enthusiasm is a good starting point, but it is not evidence.

What does a feasibility study actually answer?

A feasibility study answers four direct questions: Is there real demand? Can we deliver the idea technically and organizationally? Does it return an acceptable result for what we will spend? And what could go wrong, and what will we do then? When it answers these clearly, the decision becomes easier, whether that means going ahead or stopping.

The other side: mistakes that keep repeating

In all honesty, I should start with the mistakes I see repeated, because knowing them saves a great deal of effort:

- **Enthusiasm instead of data:** relying on the opinion of friends and acquaintances without asking potential customers or looking at the alternatives they use today.
- **Over-optimistic costs:** the cost of building is counted, while operation, maintenance, marketing and updates, which continue after launch, are forgotten.
- **A study that justifies a decision already made:** the numbers are built to reach a result wanted in advance, and the study loses its value.
- **Only one scenario:** a single optimistic plan, with no picture of what happens if revenue is late or costs rise.
- **Ignoring the ability to deliver:** an excellent idea without a team, experience or enough time to carry it out remains just an idea.

Six pillars you cannot do without

When I build a feasibility study or review one, I look at six connected pillars:

- **Market and customer:** Who exactly is the customer? What problem do we solve for them? What do they use today instead?
- **Technical feasibility:** Are the technology, tools and skills required available? What is a realistic delivery time?
- **Organizational and legal feasibility:** licenses, contracts, intellectual property, data protection, and whatever the field we are entering requires.
- **Financial feasibility:** fixed and variable costs, revenue forecasts, the break-even point and the payback period.
- **Risks and scenarios:** an optimistic, a realistic and a conservative scenario, with a plan for each.
- **Execution plan:** clear phases, responsibilities and measurement indicators, so the study does not stay locked on paper.

From numbers to a decision

A good study ends with a clear decision rule, not just dozens of pages. I advise setting the criteria before looking at the results: What is the lowest acceptable return? What is the longest payback period we can bear? How large a loss can we afford?

The results are then compared with these criteria, and the decision becomes one of three: go ahead, stop, or run a limited pilot that tests the riskiest assumptions at the lowest possible cost. A limited pilot is often the smartest path between enthusiasm and gambling.

A feasibility study is not an obstacle to the idea, but a test that gives it a real chance to succeed.

Conclusion

What I want readers to take away is that a “no” that comes from a feasibility study is not a failure, but money, effort and reputation that have been saved, and that a “yes” built on a study starts the project on firmer ground. Even “not yet” is a successful decision, because it names what the idea still needs in order to mature.

If your organization or team is considering a new project, in technology, education, virtual reality or elsewhere, I would be glad to build a clear feasibility study together that helps you decide with confidence.



Version française

Hesham Khalafallah

L'étude de faisabilité : d'une idée prometteuse à une décision d'investissement éclairée

Résumé : Beaucoup de projets n'échouent pas parce que l'idée était mauvaise, mais parce que personne ne l'a testée avec des chiffres avant de dépenser. De l'enthousiasme initial à une décision « oui », « non » ou « pas maintenant », voici les étapes que je juge essentielles pour transformer une idée prometteuse en décision d'investissement éclairée.

Dans mon travail sur des projets de technologie, d'éducation et de réalité virtuelle, je rencontre souvent des porteurs d'idées enthousiastes : une nouvelle plateforme, une expérience de formation, un produit numérique dans lequel ils voient une grande opportunité. Et chaque fois, je pose la même question avant de parler de conception ou de réalisation : qu'est-ce qui nous garantit que cette idée mérite notre temps et notre argent ?

La réponse ne vient ni de l'enthousiasme ni de l'intuition seuls, mais d'une bonne étude de faisabilité. À mes yeux, ce n'est pas un document de routine rédigé pour rassurer un financeur, mais un outil qui protège le décideur de l'erreur la plus coûteuse : lancer un projet qu'il n'a jamais testé.

La première impression : « L'idée est excellente ! »

C'est la phrase que j'entends le plus au début d'un projet. Elle est souvent sincère, mais elle ne suffit pas. Une idée séduisante est une chose ; sa capacité à attirer des clients qui paient, à

couvrir ses coûts et à durer après le lancement en est une tout autre. L'enthousiasme est un bon point de départ, mais ce n'est pas une preuve.

À quoi répond réellement une étude de faisabilité ?

Une étude de faisabilité répond à quatre questions directes : existe-t-il une demande réelle ? Pouvons-nous réaliser l'idée sur le plan technique et organisationnel ? Offre-t-elle un rendement acceptable au regard de ce que nous allons dépenser ? Et qu'est-ce qui pourrait mal tourner, et que ferons-nous alors ? Quand elle y répond clairement, la décision devient plus simple, qu'il s'agisse d'avancer ou de s'arrêter.

L'autre facette : des erreurs qui se répètent

Par honnêteté, je commencerai par les erreurs que je vois se répéter, car les connaître fait gagner beaucoup d'efforts :

- **L'enthousiasme à la place des données :** on se contente de l'avis des amis et des proches, sans interroger les clients potentiels ni regarder les solutions qu'ils utilisent aujourd'hui.
- **Des coûts trop optimistes :** on calcule le coût de construction, mais on oublie l'exploitation, la maintenance, le marketing et les mises à jour, qui se poursuivent après le lancement.
- **Une étude qui justifie une décision déjà prise :** les chiffres sont construits pour atteindre un résultat voulu d'avance, et l'étude perd toute valeur.
- **Un seul scénario :** un plan unique et optimiste, sans réflexion sur ce qui se passe si les revenus tardent ou si les coûts augmentent.
- **Négliger la capacité de réalisation :** une excellente idée sans équipe, sans expérience ou sans temps suffisant pour la mettre en œuvre reste une simple idée.

Six piliers indispensables

Quand je construis une étude de faisabilité ou que j'en relis une, j'examine six piliers complémentaires :

- **Marché et client :** qui est exactement le client ? Quel problème résolvons-nous pour lui ? Qu'utilise-t-il aujourd'hui à la place ?
- **Faisabilité technique :** la technologie, les outils et les compétences nécessaires sont-ils disponibles ? Quel est un délai de réalisation réaliste ?
- **Faisabilité organisationnelle et juridique :** licences, contrats, propriété intellectuelle, protection des données, et ce qu'exige le secteur dans lequel nous entrons.
- **Faisabilité financière :** coûts fixes et variables, prévisions de revenus, seuil de rentabilité et délai de récupération.

- **Risques et scénarios :** un scénario optimiste, un réaliste et un prudent, avec un plan pour chacun.
- **Plan d'exécution :** des phases claires, des responsabilités et des indicateurs de suivi, pour que l'étude ne reste pas sur le papier.

Des chiffres à la décision

Une bonne étude se termine par un critère de décision clair, et pas seulement par des dizaines de pages. Je conseille de fixer les critères avant d'examiner les résultats : quel est le rendement minimal acceptable ? Quel est le délai de récupération maximal que nous pouvons supporter ? Quelle perte pouvons-nous nous permettre ?

Les résultats sont ensuite comparés à ces critères, et la décision devient l'une de ces trois : avancer, s'arrêter, ou lancer un pilote limité qui teste les hypothèses les plus risquées au moindre coût. Un pilote limité est souvent le chemin le plus intelligent entre l'enthousiasme et le pari.

Une étude de faisabilité n'est pas un obstacle pour l'idée, mais un test qui lui donne une vraie chance de réussir.

Conclusion

Ce que je souhaite que le lecteur retienne, c'est qu'un « non » issu d'une étude de faisabilité n'est pas un échec : ce sont de l'argent, des efforts et une réputation préservés, et qu'un « oui » fondé sur une étude démarre le projet sur un terrain plus solide. Même un « pas maintenant » est une décision réussie, car il nomme ce qui manque encore à l'idée pour mûrir.

Si votre organisation ou votre équipe envisage un nouveau projet, en technologie, en éducation, en réalité virtuelle ou ailleurs, je serai heureux de construire avec vous une étude de faisabilité claire qui vous aide à décider en confiance.