جامعة الملك سعود
King Saud University
1957
معهد الملك سلمان لريادة الأعمال

فشل المشروعات الصغيرة

Small Businesses Failure

سلسلة ريادة الأعمال (٦)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقـديـم

إيماناً بدور مركز ريادة الأعمال (Entrepreneurship Center) في نشر ثقافة الريادة وتعزيز التوجه نحو الفكر الريادي بين أفراد المجتمع، فإنه يسره أن يقدم هذه السلسلة التوعوية التي تهدف إلى إيضاح بعض مفاهيم ريادة الإعمال، وتقدم للرائد (Entrepreneur) أهم الإرشادات والتعليمات التي يحتاجها في مسيرته الريادية بالإضافة إلى تقديم نماذج عملية أساسية لإنشاء المشاريع الصغيرة. ويمكن التواصل معنا عبر بوابة مركز ريادة الأعمال الإلكترونية وجمعية ريادة الأعمال عبر المواقع الإلكتروني

www.en-center.org www.e-nas.org

راجين أن تتحقق لرائد الأعمال والقارئ الكريم الفائدة المرجوة، ومتطلعين إلى استقبال آرائكم ومقترحاتكم ومشاركاتكم في فعالياتنا المختلفة، والله ولي التوفيق.

المشرف العام

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري

المحتويات

- المقدمة
- المعوقات والمشكلات الرئيسة التي تواجه إنشاء ونمو المشروعات الصغيرة
- مشكلات البيئة الخارجية:
- مشكلات البيئة الداخلية:
- كيف يمكن أن تتجنب الفشل ؟

مقدمـــة:

امتداداً لدور المشروعات الصغيرة الهام في الاقتصاد الوطني فإن فشل هذه المشروعات يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية متعددة تمتد آثارها لتشمل الدائنون الذين يفقدون أموالهم التي قاموا بإقراضها للمشروع في مراحل سابقة، وأصحاب المشروع الذين يفقدون ثرواتهم ومدخراتهم المستثمرة في المشروع، والعاملون الذين يفقدون وظائفهم ودخولهم التي تمثل المصدر الرئيس لتغطية نفقاتهم المعيشية وتوفير المدخرات اللازمة لمواجهة الأعباء المستقبلية، والمستهلكين الذين يفقدون مصدر هام للسلعة التي اعتادوا شرائها بمواصفات تتفق مع رغباتهم بصورة كافية، والموردين الذين يفقدون منفذاً لتوزيع منتجاتهم التي كانت تباع للمشروعات الصغيرة، وأخيراً الحكومة التي تفقد مصدراً من مصادر الدخل الذي كانت تحصل عليه في صورة ضرائب تدفعها تلك المشروعات فضلاً عن مساهمة هذه المشروعات الفاعلة في دعم مستوى الناتج المحلي.

وقد حاولت دراسات عديدة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتعرف على أسباب إقامة الأفراد لمشروعات جديدة أو أسباب إصرارهم على العمل من اجل نمو هذه المشروعات. أكثر من محاولتهم التعرف على أسباب عدم إقامتهم لهذه المشروعات أو أسباب فشلها في حالة إقامتها. وانطلاقاً من ذلك ومن أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير فإنه يصبح من الضروري التعرف على أهم المعوقات والمشكلات التي تدفع المنشأة الصغيرة للفشل. وهذا ما يتطلب محاولة الإجابة على التساؤلين التاليين:

ما هي المشكلات والمعوقات الرئيسة التي تواجه إنشاء ونمو المشروعات الصغيرة؟

ما هي مسببات تعثر وفشل المشروعات الصغيرة؟

المعوقات والمشكلات الرئيسة التي تواجه إنشاء ونمو المشروعات الصغيرة:

تنقسم المعوقات والمشكلات التي قد تسبب فشل المشروعات الصغيرة إلى مجموعتين رئيسيتين.

المجموعة الأولى:

وهي تمثل مجموعة المعوقات والمشاكل والمشكلات التي تتعلق بعوامل البيئة الخارجية والتي عادة ما تضعف قدرة المنشآت الصغيرة للتحكم فيها أو السيطرة عليها. وهذه العوامل تساهم بشكل مباشر وقوي في نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة.

المجموعة الثانية:

وهي تمثل مجموعة المعوقات والمشكلات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع الصغير، تنشأ هذه المشاكل من عوامل داخل المشروع الصغير، لذلك فإن إدارة المشروع الصغير من خلال الكفاءة والفعالية تستطيع التحكم فيها والسيطرة عليها.

المجموعة الأولى: مشكلات البيئة الخارجية:

هناك الكثير من العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية والتي تعمل فيها المشروعات الصغيرة والتي تكون سبباً في إعاقتها عن تحقيق النجاح، مما يدفعها أحياناً إلى الفشل والخروج من السوق. وهذه العوامل يعاني منها قطاع المشروعات الصغيرة في غالبية الدول العربية ، وبالتالي من الضرورة إلمام شباب وشابات الأعمال بهذه العوامل حتى لا تتعرض الاستثمارات والمشروعات لمثل هذه العوامل.

١- الركود الاقتصادي:

إن زيادة حساسية المشروع للدورات الاقتصادية نتيجة قلة الموارد يزيد من احتمالات فشلة خلال دورات الكساد أو الانكماش حتى فى حالات الرواج الاقتصادي ، فما تزال إمكانيات التسويق للمشروع الصغير محدودة نتيجة للشراء والتخزين بكميات قليلة .

ومن أخطر العوامل التي قد تهدد كيان المشروعات الصغيرة مؤذنة بفشلها ظهور ملامح الركود الاقتصادي والذي يترتب عليه انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام، ومحدودية القوى الشرائية للأفراد. وبالتالي يحدث فائض في الطاقة الإنتاجية مما يؤدي إلى عدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على تحمل أي خسارة أو الاستمرار في العمل في ظل الركود لمحدودية إمكانيات

هذه المشروعات.

٢ – المشكلات التمويلية

تحتاج المشروعات الصغيرة إلى رأس المال اللازم لتمويل نشاطها الإنتاجي سواء على شكل رأس المال الجاري لشراء احتياجاتها من المواد الخام أو النصف مصنعة بالقدر الذي يمكنها من العمل بانتظام على مدار العام أو على شكل رأس المال اللازم لتلبية احتياجاتها من الأصول الثابتة مثل الآلات والمعدات اللازمة لعمليات الإحلال والتجديد.

يشكل عدم توافر التمويل الكافي لتلبية هذه الاحتياجات عائقاً أمام انطلاق هذه المشروعات وتطورها وخروجها من دائرة النشاط الإنتاجي التقليدي إلى الأنشطة الصناعية غير التقليدية.

ومن أهم سمات السياسة التمويلية في المنشآت الصغيرة:

١. الاعتماد الأساسي على المصادر الشخصية في التأسيس وتمويل عمليات التشغيل مثل المدخرات الفردية والعائلية والتي قد لا تتوفر بالحجم المطلوب.

٢. اعتماد المالكين على التمويل الخارجي لآجال قصيرة ومتوسطة من الأقارب والأصدقاء ، وهي مصادر غير متوفرة بانتظام.

٣. الحصول على تمويل من الموردين والعملاء ومن التجار قد تكون أسعار عالية وبشروط باهظة مما يزيد من الأعباء المالية ويزيد من التكاليف، ويقلل قدرة المشروع الصغير على المنافسة السعرية.

و تتمثل أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة للحصول على التمويل من جهات خارجية ما يلي:

١. الضآلة النسبية لحجم القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة سواء من بنوك التنمية الصناعية أو البنوك التجارية وتركزها في القروض قصيرة الأجل بالعملة المحلية مما لا يتفق مع آجال التمويل اللازمة لظروف المشروعات الصغيرة ويجعلها محصورة في نطاق تمويل رأس المال الجاري دون إنشاء صناعات جديدة أو تطوير الموجود منها.

٢. قد تغالي البنوك التجارية وبنوك التنمية الصناعية في الضمانات المطلوبة لتمويل المشروعات الصغيرة والتي لا تستطيع هذه المشروعات توفيرها بجانب ارتفاع معدل الفائدة الذي تطلبه هذه البنوك على القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة.

٣. تعقد الإجراءات اللازمة للحصول على التمويل اللازم.

٤. تناقص نسبة تمويل هذه المشروعات لدى بنوك التنمية الصناعية.

٥. قصور في دور البنوك التجارية في القيام بتمويل هذا النوع من النشاط والتركيز على تمويل المشروعات الكبيرة دون الالتفاف إلى المشروعات الصغيرة.

٦. وضوح ظاهرة تدخل مؤسسات التمويل وفرض الوصاية على المشروع الصغير، والتدخل بالمشورة الفنية والمالية في بعض الأحيان. وعادة لا يتقبل صاحب المشروع الصغير هذا التدخل ويميل إلى تولي كافة عمليات المشروع بالكامل وذلك قد يدفع العديد من المشروعات الصغيرة للعزوف عن التعامل مع مؤسسات التمويل.

٧. في ظل تعدد العوائق، ومع حاجة المشروعات الصغيرة إلى الائتمان المصرفي، تلجأ هذه المشروعات إلى سوق نقدية ومالية غير منتظمة ومستقلة ومكلفة، للحصول على الأموال مما يزيد من تكاليف الإنتاج.

وقد أدت مثل هذه المشاكل التمويلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة إلى اتخاذ عدة خطوات تشريعية وتنظيمية لتفعيل دور مصادر التمويل الخارجي لتوفير متطلبات تمويل المشروعات الصغيرة ودعمها وبشروط محددة، هذا بجانب معالجة موضوع عدم أو ضعف الثقة من خلال كفالة المنشآت الصغيرة لدى البنوك.

وقد تطلب معالجة المشكلات التمويلية اتخاذ إجراءات عملية لتفعيل دور القطاع الخاص في دعم المشروعات الصغيرة مالياً وفنياً. حيث أنشئ العديد من البرامج والصناديق لدى عديد من الشركات والمؤسسات للمساهمة في تمويل المشروعات الصغيرة. (انظر الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة)

٣ – مشاكل الاستثمار:

تتعدد المشكلات الاستثمارية التي تعاني منها المشروعات الصغيرة ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

١. تعدد التشريعات وما يترتب عليها من تضارب وتعطل الأعمال نظراً لكثرة وطول الإجراءات المطلوبة من المشروع الصغير خلال فترة التأسيس، فقد يحتاج تأسيس المشروع الصغير إلى عديد من الإجراءات للحصول على كثير من الموافقات ومن جهات متعددة حسب أنظمة استقدام العمالة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وأنظمة البلديات، وأنظمة الدفاع المدني، وقرارات ونظم التعامل مع مختلف الإدارات الحكومية.

٢. نظراً لصغر حجم المشروع الصغير فإنه لا تتمتع بالحوافز والمزايا الاستثمارية الممنوحة للمشروعات الكبيرة. ومن أمثلة ذلك الإعفاءات الجمركية، الإيجار الرمزي للأرض، أسعار فائدة منخفضة للقروض، دعم أسعار الطاقة، أفضلية شراء المنتجات من قبل الحكومة.

٤ – المنافسة :

تتفاقم مشكلة المنافسة بشكل كبير في قطاع المشروعات الصغيرة، وتتمثل في المنافسة بين تلك المشروعات فيما بينها والمنافسة مع الشركات الكبيرة، ثم المنافسة مع المنتجات الأجنبية. وقد تتفاقم هذه المشكلة للأسباب الآتية:

- حرية الدخول لقطاع المشروعات الصغيرة مما أدى إلى الزيادة العددية الهائلة في المشروعات.
- مشكلة المنافسة مع المنتجات المستوردة ومثيلاتها من منتجات المشروعات الصغيرة، ويرجع ذلك إلى التوسع في حرية الاستيراد من الأسواق الأجنبية وعدم توفر الحماية الكافية لمنتجات المشروعات الصغيرة التي تعاني من ضعف مقومات التشغيل الاقتصادي، وخاصة في المراحل المبكرة من العمل.

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة مع ضعف كفاءة المشروعات الصغيرة في استخدام الأساليب والوسائل للتعامل مع هذه المنافسة فتتنوع وتتزايد الضغوط على المشروعات الصغيرة.

٥ – عبء المشاركة المجتمعية :

نظراً لأن المشروعات الصغيرة تعتمد غالباً على التمويل الذاتي أو العائلي فإن عبء المشاركة المجتمعية يكون أكبر. وذلك لأن المزايا المرتبطة بتلك المشاركة المجتمعية يترتب عليها تخفيض في عبء المشاركة المجتمعية على المشروع الصغير. كما أن عدم انتظام الحسابات الخاصة بهذه المشروعات يعطي فرصة للمؤسسات المالية التي تقوم بتحصيل تلك المساهمات في استخدام التقدير الجزافي الذي قد يكون فيه ضرر وإجحاف في حق هذه المشروعات الصغيرة.

٦ – مشكلة نقص المعلومات:

من أهم المشكلات التي يمكن أن تعاني منها المشروعات الصغيرة افتقاد قاعدة معلومات تشتمل على بيانات عن السوق وما يشمله من مؤسسات اقتصادية من حيث النشاط والحجم والقدرات، أو تفتقد إلى معلومات عن سوق الموارد ومستلزمات الإنتاج بالإضافة إلى المعلومات اللازمة عن الأنظمة والقرارات والتشريعات، أو افتقاد وجود خرائط لتوزيع المشروعات التي تمارس نفس النشاط أو أنشطة ذات علاقة على مستوى المنطقة أو الدولة. وقد تعاني المشروعات الصغيرة من هذه البيانات في حالة توفرها من التقادم..

٧ – نقص العناصر البشرية المدربة ذات المهارة العالية :

وهي من أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه المشروعات الصغيرة، لعدة أسباب منها :

١. عدم كفاية المراكز التدريبية المتخصصة ذات الإمكانيات الفنية الملائمة لتأهيل عناصر بشرية تتمتع بمهارات وقدرات تناسب المشروعات الصغيرة.

٢. عزوف نسبة كبيرة من الشباب عن التدريب على المهن الحرفية والمهارات اليدوية.

٣. اتجاه النسبة الغالبة من العمالة للعمل في المنشآت الكبيرة لاعتبارات الأجور والحوافز، وفرص الترقي، وعدد ساعات العمل، والمخاطر.

٤. نظرة المجتمع إلى الحرفيين، وضعف الثقافة المجتمعية تجاه المهن الحرفية.

٥. ارتفاع معدل دوران العمل، بسبب اعتماد هذه المشروعات على حديثي التخرج وقليلي الخبرة الذين لا يجدون فرصة عمل أخرى. وبعد اكتسابهم للخبرة يتم انتقالهم إلى فرص عمل أخرى يرون أنها أفضل.

٨ – المشكلات الاجتماعية :

تظهر هذه المشكلة في المجتمعات التي تتميز بوجود عرف سائد وأخلاقيات معروفة أو عنصرية على أي أساس من التمييز، ويؤثر ذلك بشكل مباشر على المشروع سواء في توفر العمالة أو التسويق للمنتج أو مزاولة أنشطة معينة. وقد تبرز هذه المشكلة بشكل واضح في القطاع النسائي لطبيعة المجتمع وخصوصيته حيث تعاني المستثمرة من العديد من المعوقات مثل محدودية الفرص الاستثمارية المتاحة، وصعوبات التوظيف والعمل، هذا بجانب المعاناة في التعامل مع الأجهزة النسائية في العديد من المرافق الحكومية !.

٩ – المشكلات التسويقية :

تواجه المشروعات مشكلات عديدة متنوعة بشأن التسويق ، والتي عادة ما ترتبط بضعف الخبرات التسويقية المتخصصة اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات، ومن هذه المشكلات ما يلي:

١. الانخفاض المفاجئ أو تقلب الطلب على بعض منتجات المشروع وانعكاس ذلك على كفاءة المشروع.

٢. قطاع المشروعات الصغيرة ييسر ظهور منتجات بديلة باستمرار وبتكلفة أقل.

٣. احتمال استغلال التجار الوسطاء للمشروعات الصغيرة وحصولهم على هوامش توزيع عالية.

٤. ضعف القدرات الفنية والمالية للقيام بالبحوث التسويقية وتحديث معلومات المشروع عن أسواقه وعملائه ومنافسيه.

٥. قلة وتقادم المعلومات عن السوق والمستهلك والمنافسين.

٦. تقلب المبيعات وعدم استقرارها عادةً ما تتعرض مبيعات المشروعات الصغيرة للتقلبات المفاجئة بصورة تهدد كيانها .

يترتب على ما سبق أن الموظف الذي يعمل في هذه المشروعات الصغيرة لا يستطيع تخطيط حياته وإجازاته نظراً لأنه يتأثر بعدم أو ضعف الاستقرار الموجود داخل المشروع الذي يعمل فيه حيث أن المشروعات الصغيرة تتأثر مبيعاتها بشدة، وهذا يؤثر بالطبع على العاملين داخل هذه المشروعات ويجعلهم غير مستقرين وبالتالي تشتيت تركيزهم بين العمل الحالي وبين البحث المستمر عن فرصة عمل يرون أنها أكثر استقراراً ، ويترتب على ذلك أن المشروع الصغير يعانى من مشكلة حرمانه من الكفاءات المتميزة التي ترغب في حد أدنى من الاستقرار، وفي نفس الوقت يواجه صاحب المشروع التمسك بالكفاءات المتميزة بتقديم الإغراءات المناسبة لها .

٧. ضعف القدرة الترويجية لدى المشروع الصغير لتصريف منتجاته بسبب شدة المنافسة في السوق.

المجموعة الثانية: مشكلات البيئة الداخلية:

على المستوى الداخلي للمشروع الصغير يوجد العديد من مصادر نقاط الضعف والسلبيات أو المشكلات التي يمكن أن تواجهها المشروعات الصغيرة والتي قد تعرضها للتعثر أو للفشل والانسحاب من السوق ما لم يتم التعامل معها بكفاءة. ومن أهم هذه المشكلات الآتي:

١ – مشكلات اقتصادية داخلية، ومنها :

- مشكلات ناشئة عن ضعف (أو عدم وجود) دراسة جدوى للمشروع الصغير قبل التأسيس مما يجعل موقفه التمويلي أو التسويقي أو الإنتاجي ضعيف أو غير مناسب مع متطلبات السوق والظروف الاقتصادية والإمكانيات المتاحة أو الممكنة لأصحاب المشروع.
- مشكلات ناتجة عن التوسعات غير المخططة، حيث يقوم أصحاب المشروعات الصغيرة بإجراء توسعات واستثمارات إضافية في المباني والتأثيث وشراء مخزونات دون تخطيط ودون تقدير صحيح للظروف الاقتصادية المستقبلية مما أدى إلى وجود طاقات إنتاجية عاطلة وأموال عاطلة غير مستغلة، وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى خروجها من السوق.
- عدم القدرة على الإنتاج بحجم كبير أو الشراء بكميات اقتصادية يؤدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج ومن ثم ارتفاع سعر البيع، وضعف القدرة التنافسية السعرية.
- عدم القيام بأنشطة بحوث سوق لعدم توافر الخبرات والمهارات الإدارية والتسويقية لدى المشروع، بجانب عدم قدرة المشروع الصغير على الاعتماد على جهات خارجية مهنية متخصصة لإجراء تلك البحوث لصالح المشروع بسبب حجم النفقات لتلك الأبحاث قياساً إلى القدرات المالية المحدودة للمشروع الصغير.

٢ – المشكلات الإدارية :

كثيرا ما تعاني المشروعات الصغيرة من ضعف واضح في الإدارة وعدم ملاءمة في عناصر التنظيم الإداري ويعزي ذلك بشكل رئيسي إلى افتقاد الأخصائيين بمختلف المجالات التنظيمية والإدارية مثل التنظيم والإدارة والبحوث والمحاسبة والتسويق. وبذلك تفتقد اتباع الأساليب والإجراءات الإدارية السليمة، مما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية، ومنها:

- ضعف القدرات التنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات ، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب

مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.

- نقص المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في المشروعات الصغيرة، حيث يسود نمط المدير/ المالك غير المحترف Entrepreneur الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة، ويعتمد بشكل أساسي على خبرته الذاتية في إدارة المشروع ، ويميل عادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات. ويتمسك المدير/ المالك بجميع السلطات والمسئوليات عن كل الأعمال ولا يقوم بتفويض غيره بالقيام بها مما يشكل عبئاً عليه، وقد تستمر هذه المشكلة في المشروع رغم توسعة.
- تعاني المشروعات الصغيرة عادة من ضعف الكوادر المحاسبية أو عدم وجودها والاعتماد أحياناً على المحاسبين الخارجيين في إعداد حساباتها. ويترتب على ذلك افتقاد الكثير من المشروعات الصغيرة السجلات المالية والمحاسبية المنتظمة والكاملة. كما تعاني هذه المشروعات من عدم فصل الذمة المالية للمشروع عن الملكية الخاصة لصاحب المشروع، ومن إهمال الاحتياطيات اللازمة مما يقلل من مصادر التمويل الذاتي للمشروع.
- افتقار العديد من المشروعات الصغيرة لمفهوم تخطيط الإنتاج للمفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بالمعايير والمواصفات وبنظم الرقابة على الجودة مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع تسويقها.
- ضعف قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة من القيام بوظائف التنظيم والرقابة بصورة سليمة مما يؤدي إلى عدم جودة أو تضارب القرارات وإهدار موارد المشروع.
- ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المشروعات الصغيرة في مراحل النمو المختلفة، ومنها أهم تحديدات عملية تطوير المنتج أو زيادة الطاقة الإنتاجية، أو زيادة الاستثمار في المخزون، أو إعداد برامج التسويق ، وغيرها.
- ضعف الخبرة والقدرة التسويقية وضعف مهارة بيع جودة المنتج، مع صعوبة توفير عناصر أكفاء، ويرتبط بذلك عادة مشكلات في التعامل مع العملاء وتحصيل مستحقات المشروع.

مصادر أسباب فشل المشروعات الصغيرة :

ومن المهم الإشارة إلى أن كل من المنشآت الكبيرة و المشروعات الصغيرة عرضة للفشل. إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي تساهم في تعرض المشروعات الصغيرة للفشل بشكل أكبر، ومع تزايد الاهتمام بموضوع فشل المشروعات الصغيرة في بداية الثمانينات فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والتي يظهر نتائجها فيما يلي:

أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة

أسباب داخلية	أسباب خارجية
■ ضعف القدرة الإدارية. ■ عدم صلاحية وكفاءة الإدارة. ■ عدم توازن الخبرة. ■ عدم توافر الخبرة في مجال العمل. ■ الإهمال. ■ النصب. ■ الكوارث	■ ارتفاع معدلات الفائدة. ■ التضخم والبطالة. ■ الالتزامات والأعباء المالية. ■ المنافسة. ■ القواعد الحكومية.

- وقد كان من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع: الإفلاس/ الاندماج/ تقاعد المالك.
- ويمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة من خلال:
  - زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى.
  - تحسين المناخ الاقتصادي العام.
  - تخفيض معدلات الفائدة.

المصدر: Henry Wichmann, 1983L Gvence G. Alpander, 1990/ Robert A. Peterson, 1983

وجهة نظر بعض الكتاب في أهم عشرة عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة

م	Sharon	W. Gibb Dyer	Harold P. Welsch	Janet Harris-Lange (بالنسبة لسيدات الأعمال)
١	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع.	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.	ادعاء أسباب خارجية للفشل.	عدم القدرة على توفير رأس المال.
٢	قصور في التعامل مع الغير.	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع.	ضعف التخطيط.	نقص العمالة المدربة.
٣	ضعف التمويل وإدارة الأموال.	ضعف علاقات التضامن مع الغير.	عدم توافر المعلومات المناسبة.	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد.
٤	النمو السريع بدون تحكم.	عدم القدرة على مواجهة الضغوط.	ضعف التوجه بالسوق.	عدم توافر معلومات عن الملاك من الإناث.
٥	نقص التخطيط الاستراتيجي.	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال.	الفشل في التفويض.	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية.
٦	عدم القدرة على الابتكار.	عدم القدرة على تكوين فريق.	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال.	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة.

٧	عدم وجود معاونين للمالك/ المدير.	قلة التزام وجهد المالك/ المدير.	عدم المرونة.	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة.
٨	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية.	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات.	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر.	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات.
٩	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف.	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني.	نقص المعلومات المرتدة.	ضعف التدفق النقدي.
١٠	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه.	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين.	عدم القدرة على مسايرة التطورات.	ارتفاع تكلفة التأمين.

المصدر: Sharon Nelton, 1992

كيف يمكن أن تتجنب الفشل ؟

وأخيراً فإن الفشل ليس عيباً والإخفاق ليس نهاية المطاف وقد يفشل رائد الأعمال لكنه ربما استفاد كثيراً من ذلك الفشل لنجاح قادم ولولا وجود الفشل لما استطعنا معرفة كيف الوقوع فيه. وفي هذا القسم نورد عدداً من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في علاج أسباب فشل المشروعات الصغيرة وهي :

- اعرف مشروعك بعمق
- ضع خطه عمل
- أدر مصادر التمويل
- أفهم القوائم المالية
- تعلم إدارة الأشخاص بنجاح
- اهتم بنفسك

١ - افهم مشروعك بعمق :

من المهم بناء الخبرة والمعرفة المناسبة للنشاط الذي سيزاوله رائد الأعمال. حيث ينصح المستثمر بداية بتحصيل المعرفة اللازمة عن القطاع الذي سيتم الاستثمار فيه وجمع كل المعلومات اللازمة لذلك ومن جميع المصادر من خلال الإطلاع على المصادر المكتبية المختلفة كالمجلات والدوريات، الكتب، التقارير، الإحصائيات. من الضرورة الاتصال بالموردين والعملاء والهيئات التجارية وكل من له علاقة بالقطاع الذي يمكن الاستثمار فيه.

٢ - تطوير خطة عمل ملائمة :

إن إعداد خطه عمل Business plan يعد أمراً مهماً لأي رائد أعمال يسير في طريق غير واضح ، ورغم ذلك فإن الكثير من رواد الأعمال لايخصصون جزء من وقتهم لتطوير هذه الخطة

ومن فوائد خطه العمل أنها تساعد على تمهيد طريق النجاح، كما أنها تعد وسيلة للمقارنة وقياس الإنجازات الحقيقة فضلاً على أن الخطة تساعد رائد الأعمال في التأكد من صحة الفروض قبل اتخاذ أي قرارات مرتبطة بالاستثمار. كما تساعد في مواجهه الصعوبات والتحديات والإجابة على أهم الأسئلة قبل الاستثمار. (انظر كتيب خطة العمل).

٣- إدارة مصادر التمويل:

إن أفضل وسيلة لمواجهه الصعوبات المالية هو تطوير نظام عمل ، ومن ثم استخدامه في اتخاذ القرارات الصحيحة ، ولايمكن لأي رائد أعمال تحقيق الرقابة في الاستثمار إذا لم يكن قادر على المحافظة على مركزها المالي.

إن أول خطوة في إدارة المصادر المالية بجدارة هو الحصول على رأس مال تأسيسي جيد حيث أن تكاليف التأسيس باهظة جداً

٤- فهم القوائم المالية :

من المهم أن يطلع رائد الأعمال على وضع استثماره من خلال الاعتماد على السجلات والقوائم المالية، حيث أن هذه القوائم تمثل وسيلة إدارية صعبة. ومن متطلبات النجاح الأساسية في أي مشروع هو بناء المفاهيم البسيطة للمحاسبة والتمويل.

حيث أن التفسير الملائم لهذه القوائم يعتبر مؤشراً يعتمد عليه للتأكد من صحة الاستثمار، أو التعرف على المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، ومن أمثله ذلك انخفاض المبيعات، تدهور الأرباح، ارتفاع الديون، تقلب رأس المال العامل.

٥- إدارة الأشخاص بنجاح :

لابد من معرفه إدارة الناس بنجاح حيث أن من متطلبات المشروع استقطاب كفاءات متدربة ويقدم لها حوافز ملائمة. وهذا الأمر مهم حيث أن كفاءة الأشخاص هي التي تحدد مدى نجاح المشروع. وهذه القضية تمثل أحد التحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة.

٦- اهتم بنفسك :

إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على سلامتك واهتمامك وتمتعك بصحة جيده لذا من المهم معالجه أي ضغوط يتعرض لها رائد الأعمال. كما أن من المهم أدارك أن أهم ما يمتكله المستثمر هو وقته حيث أن من المهم إدارة هذا الوقت بنجاح . ولا يمكن تحقيق هذا النجاح بدون عزيمة وإصرار وصبر .

فشل المشروعات الصغيرة

جامعة الملك سعود
King Saud University
1957

معهد الملك سلمان لريادة الأعمال

king saud university - P.O.Box 2454 - Riyadh 11451 - Saudi Arabia - Tel: +966 14696270 - Fax: +966 14674122

alriyadah.ksu.edu.sa - alriyadah@ksu.edu.sa