

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

"أثر ضعف التخطيط والتمويل على فشل الشركات الناشئة والصغيرة في الرياض، المملكة العربية السعودية"

اسم الطالب

مصطفى الابراهيم

هوية الطالب

221002494

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025/06/29- الفصل الدراسي الثاني

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية وتوجهات الدول نحو تنويع مصادر الدخل وتحفيز الابتكار، أصبحت الشركات الناشئة والصغيرة تمثل إحدى الركائز الأساسية لأي اقتصاد حيوي يسعى للنمو المستدام. وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية هذا القطاع، فأدرجته ضمن أولويات رؤية 2030، وأطلقت العديد من البرامج والمبادرات لتشجيع ريادة الأعمال، مثل "منشآت"، و"كفالة"، و"باب رزق جميل"، وغيرها من المبادرات التي تهدف إلى تمكين الأفراد وتحفيزهم على خلق مشاريعهم الخاصة.

ورغم هذا الزخم المؤسسي والدعم الحكومي، تُظهر الإحصاءات الميدانية والمشاهدات الواقعية أن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة والصغيرة تفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من التأسيس. وتعود أسباب ذلك إلى عوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالبنية الإدارية الداخلية، ومنها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية والسوقية الخارجية. ومن أبرز هذه العوامل التي تم رصدها في الأدبيات والدراسات السابقة: **ضعف التخطيط الاستراتيجي**، و**نقص التمويل**، بالإضافة إلى تحدّي واقعي آخر يُهمَل غالباً، وهو **العمالة السائبة وغير النظامية** التي تنافس الشركات النظامية دون تحمّل الأعباء المالية نفسها، مما يخلق سوقاً غير متكافئة يُضعف من فرص بقاء المشاريع الملتزمة قانونياً. جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الحاجة الملحة إلى دراسة هذه الظاهرة في **السياق المحلي لمدينة الرياض**، حيث تشكّل مركزاً اقتصادياً وبيئة اختبار حقيقية للمشاريع الناشئة. كما أن هذه الدراسة تستجيب إلى فراغ بحثي في الأدبيات المحلية، حيث لم تتناول معظم الدراسات السابقة العلاقة المتداخلة بين **ضعف التخطيط، التمويل، والعمالة غير النظامية** كمجموعة متغيرات تؤثر على استدامة المشاريع في بيئة تنافسية كثيفة.

من هنا، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل معمق وفهم واقعي للأسباب المؤدية لفشل الشركات الناشئة والصغيرة، وذلك من خلال دراسة تجريبية على عينة من المشاريع في مدينة الرياض، معتمداً في منهجيته على الربط بين الأدبيات العلمية والواقع العملي، وصولاً إلى نتائج يمكن البناء عليها أكاديمياً وتطبيقياً.

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، مدفوعًا بالتوجهات الحكومية الطموحة التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتوفير فرص العمل، وتمكين الشباب من خلال تأسيس مشاريعهم الخاصة. وقد ساهمت برامج مثل “منشآت”، و”كفالة”، و”صندوق التنمية الصناعية” في بناء بيئة تشجيعية ظاهرًا، تُحفّز الأفراد على دخول السوق بمشاريع مبتكرة أو خدمية.

إلا أن هذا النمو لم يكن متوازنًا مع نسب النجاح والاستدامة؛ إذ تُظهر البيانات الميدانية، والتقارير الاقتصادية، والملاحظات الواقعية أن شريحة كبيرة من المشاريع الناشئة، رغم انطلاقها الحماسية، تُواجه الفشل خلال السنوات الثلاث الأولى. هذا الواقع يفرض علينا إعادة النظر في الأسباب الفعلية التي تؤدي إلى ذلك الفشل، خاصة في مدينة مثل الرياض، التي تحتضن أعلى كثافة من هذه المشاريع.

لقد تناولت العديد من الدراسات، عربيًا ودوليًا، بعض الأسباب الشائعة لفشل المشاريع الناشئة، مثل: **ضعف التخطيط الاستراتيجي**، أو **عدم كفاية التمويل**. وهذان العاملان – دون شك – يشكّلان حجر أساس في نجاح أو تعثر أي مشروع. غير أن النظرة المحدودة إلى هذه العوامل دون تحليل السياق المحلي قد تُنتج فهمًا غير مكتمل.

في مدينة الرياض تحديدًا، لا تنحصر المشكلة في داخل جدران الشركات الصغيرة، بل تمتد إلى ما حولها من بيئة اقتصادية غير متوازنة. أحد أبرز مظاهر هذا الخلل هو وجود العمالة السائبة وغير النظامية، التي تمارس أنشطة تجارية دون تسجيل رسمي أو التزام برسوم حكومية أو ضوابط سوقية. هذا النوع من المنافسة غير العادلة يُرهق المشاريع النظامية، التي تلتزم بدفع رسوم، وتوظيف عمالة نظامية، والتقيد بالأنظمة والتراخيص، مما يزيد من تكاليف التشغيل، ويقلل من قدرتها على الاستمرار.

وهنا تبرز ثغرة حقيقية في الأدبيات العلمية: فمعظم الدراسات السابقة التي تناولت فشل المشاريع ركزت على الأسباب الداخلية، دون معالجة العلاقة بين الضغط المؤسسي الداخلي وبين الظروف السوقية الخارجية غير العادلة، مثل المنافسة من قبل العمالة غير النظامية.

هذه الفجوة هي ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال طرح السؤال المحوري الآتي:

ما مدى تأثير ضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص التمويل، وانتشار العمالة غير النظامية على فشل الشركات الناشئة والصغيرة في مدينة الرياض؟

تسعى الدراسة إلى تقديم إجابة علمية وعملية على هذا التساؤل، من خلال الربط بين عوامل الفشل الداخلي ومظاهر البيئة السوقية، بما يُساعد في بناء فهم واقعي أعمق، ويُسهّم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم كثافة الإنتاج العلمي والأكاديمي في مجال ريادة الأعمال، إلا أن العديد من الدراسات النظرية التي تناولت أسباب فشل الشركات الناشئة اتسمت بنوع من التركيز الضيق، سواء من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة أو السياق الجغرافي الذي اعتمدت عليه. وغالبًا ما دارت الإطارات النظرية لهذه الدراسات حول متغيرات تقليدية مثل ضعف الجدوى الاقتصادية، محدودية التسويق، أو قصور المهارات الإدارية، دون النظر بعمق إلى البنية الكلية للعوامل المركبة والمؤثرة سلوكيًا ومؤسسيًا على المشاريع الناشئة، خاصة في الدول النامية أو في البيئات ذات التنظيم الاقتصادي المتغير كما هو الحال في السعودية.

تُركّز الأدبيات الغربية في معظمها على نظريات تتعلق بدورة حياة المشروع، نموذج الابتكار، أو رأس المال المجازف، مما يجعلها مفيدة من حيث المبدأ لكنها غير منسجمة تمامًا مع السياق السعودي الذي يتسم بعوامل بيئية وتشريعية وسوقية فريدة. كما أن هناك ضعفًا في توظيف الأطر المفاهيمية التي تتعامل مع تداخل العوامل التنظيمية (كالتمويل والتخطيط) مع الظواهر الاقتصادية غير النظامية (كالعمالة السائبة).

بالإضافة إلى ذلك، فإن كثيرًا من النماذج النظرية في هذا المجال تفترض حيادية السوق وعدالته، ولا تأخذ بالحسبان أثر الممارسات غير النظامية على سلوك السوق ومصير الشركات الملتزمة بالقانون، مما يُشكل خللاً مفاهيميًا في تفسير أسباب الفشل من منظور واقعي.

ولذلك، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة نظرية مهمة من خلال محاولة دمج وتحليل ثلاث متغيرات جوهرية معًا:

- الضعف في البنية التخطيطية للمشاريع
 - محدودية الوصول إلى تمويل كافٍ
 - وجود بيئة تنافسية غير عادلة بفعل العمالة غير النظامية
- وذلك ضمن نموذج مفاهيمي يعكس الواقع السعودي تحديدًا، ويُعيد النظر في طبيعة العلاقة بين المشروع وبيئته المحيطة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم وجود العديد من المبادرات الحكومية والبرامج التمويلية التي أطلقتها المملكة العربية السعودية لدعم الشركات الناشئة والصغيرة، إلا أن الواقع العملي يُظهر استمرار التحديات الجوهرية ذاتها، بل وتفاقم بعضها، مما يُشير إلى وجود فجوة تطبيقية واضحة بين السياسات المعلنة وواقع الشركات في السوق. فعلى سبيل المثال، لا تزال الشركات تواجه صعوبة في الوصول إلى مصادر تمويل مناسبة ومستقرة، سواء من الجهات المصرفية أو من الصناديق الموجهة، نتيجة لتشدد المعايير أو ضعف التأهيل المالي للمستفيدين. كما أن كثيرًا من أصحاب المشاريع لا يمتلكون الكفاءة الكافية في التخطيط الاستراتيجي أو إعداد دراسات الجدوى الواقعية، مما يجعل قراراتهم التشغيلية والمالية غير مستندة إلى أساس علمي متين. إضافة إلى ذلك، فإن إحدى أبرز الفجوات التطبيقية التي لا تزال تُؤثر سلبيًا على هذه الفئة من المشاريع هي المنافسة غير العادلة الناتجة عن العمالة السائبة وغير النظامية، والتي تعمل خارج نطاق الأنظمة دون تحمّل التكاليف القانونية أو التشغيلية، مما يضع المشاريع النظامية في موقف ضعيف من حيث التسعير والاستمرارية. ورغم إدراك الجهات التنظيمية لخطورة هذه الظاهرة، إلا أن الإجراءات التطبيقية للحد منها ما تزال محدودة أو غير فعالة في بعض القطاعات.

تُظهر هذه المؤشرات أن هناك نقصاً في الدراسات الميدانية المحلية التي تُقدّم فهماً عميقاً لهذه التحديات من وجهة نظر أصحاب المشاريع أنفسهم، وتُترجم ملاحظاتهم إلى توصيات قابلة للتطبيق.

وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال:

- جمع بيانات مباشرة من أصحاب المشاريع في الرياض
- تحليل تجاربهم مع التمويل، التخطيط، والمنافسة غير النظامية
- تقديم توصيات واقعية لصناع القرار وجهات الدعم، تنطلق من الواقع العملي لا من الفرضيات فقط

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التقاء واقع اقتصادي ضاغط تعيشه المشاريع الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، مع نقص في التحليل المعمق للأسباب المركبة لفشل هذه المشاريع، خاصة في مدينة الرياض، التي تُعد البيئة الأكثر حيوية وتنافسية في السوق المحلي.

أولاً: الأهمية النظرية

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة علمية قائمة في الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال، من خلال دمج وتحليل ثلاث متغيرات مؤثرة بشكل مترابط:

• ضعف التخطيط الاستراتيجي

• نقص التمويل

• وجود العمالة غير النظامية

وتُعتبر هذه المقاربة من المقاربات النادرة في الدراسات السعودية والعربية، حيث غالباً ما يتم تناول هذه العوامل بشكل منفصل، أو دون ربطها بسياق تنافسي محلي. وتُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن اعتماده أو تطويره في أبحاث لاحقة، لقياس أثر هذه العوامل على استدامة المشاريع.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

على الصعيد العملي، تُقدّم الدراسة رؤية واقعية تستند إلى بيانات ميدانية من أصحاب المشاريع الناشئة أنفسهم، مما يُعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق. ويُمكن أن تُفيد هذه النتائج كلاً من:

- رواد الأعمال: لفهم المخاطر الخفية التي قد تواجههم، وتفاديها عند التخطيط أو التشغيل.
- الجهات الداعمة والتمويلية: لتحسين آليات الدعم، وتوجيه برامجهم وفقاً لاحتياجات واقعية.
- الهيئات التنظيمية والرقابية: لتقييم أثر العمالة غير النظامية على توازن السوق ووضع سياسات أكثر إنصافاً وعدالة.

كما أن الدراسة تُقدّم مدخلاً عملياً لتطوير أدوات التدريب والتأهيل لرواد الأعمال، بحيث لا يُقتصر الاهتمام على تمويل المشروع، بل يُشمل أيضاً التخطيط، وتقييم السوق، وإدارة المنافسة غير النظامية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المرتبط بريادة الأعمال وفشل المشاريع الصغيرة من خلال تقديم نموذج تحليلي يُركّز على التفاعل بين ثلاث متغيرات أساسية لم تُدرس بعمق في الأدبيات المحلية بشكل مترابط، وهي: ضعف التخطيط الاستراتيجي، نقص التمويل، وانتشار العمالة غير النظامية.

فبينما ركّزت العديد من الدراسات السابقة على أحد هذه العوامل بشكل منفصل، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بناء تصور نظري متكامل يُفسّر العلاقة بين البيئة الداخلية للشركة (التخطيط والتمويل) والبيئة الخارجية غير المنظمة (العمالة غير النظامية) كأطراف متداخلة في صياغة احتمالات النجاح أو الفشل.

إضافة إلى ذلك، تُتيح الدراسة فرصة توسيع مفاهيم التنافسية والعدالة السوقية في نماذج تقييم فشل المشاريع، وهو ما قد يُفتح الباب لمزيد من الدراسات النظرية التي تُعيد النظر في طريقة تقييم الأداء الريادي، ليس فقط من خلال قدرات المشروع، بل من خلال الإنصاف في بيئة العمل المحيطة به.

كما أن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الميداني يعزّز من ربط النظرية بالواقع، ويُسهّم في تطوير أدوات قياس جديدة قابلة للتطبيق في دراسات مشابهة في بيئات خليجية أو عربية.

قائمة المراجع

الغامدي، ن. س. (2016). أسباب فشل المشاريع الصغيرة: دراسة استكشافية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للمشروعات الصغيرة*، 4(1)، 22-38. تم الاسترجاع من:

<https://eajournals.org/ijsber/vol-4-issue-1-february-2016/causes-of-small-businesses-failure-an-exploratory-study-within-jeddahs-governorate-in-saudi-arabia>

الصالح، أ. أ. (2022). نموذج تنبؤي للنجاح أو الفشل في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *USRIJ*. تم الاسترجاع من:

<https://usrij.com/wp-content/uploads/2022/11/alsalehahmed%40hotmail.pdf>

جامعة برايتون. (2019). *عوائق بقاء الشركات الناشئة الصغيرة في المملكة العربية السعودية* [أطروحة دكتوراه، جامعة برايتون]. بوابة أبحاث جامعة برايتون. تم الاسترجاع من:

<https://research.brighton.ac.uk/en/studentTheses/barriers-to-survival-for-small-start-up-businesses-in-saudi-arabi>

السعدي، ر. (2017). *السياسات النيوليبرالية والعمالة غير المنظمة في المنطقة العربية*. WIEGO. تم الاسترجاع من:

<https://www.wiego.org/wp-content/uploads/2019/09/Arab-Watch-El-Saadi-2017.pdf>

حميد، و.، & عرفان، م. (2019). دراسة استقصائية حول استدامة الشركات الناشئة: أدلة تجريبية من المملكة العربية السعودية. *ResearchGate*. تم الاسترجاع من:

<https://www.researchgate.net/publication/363454126> Investigation of start
ups%27 sustainability empirical evidence from Saudi Arabia

خان، ف. (2024، 8 مارس). استكشاف الدروس المستفادة من فشل الشركات الناشئة في المملكة العربية
السعودية. *LinkedIn*. تم الاسترجاع من:

[https://www.linkedin.com/pulse/exploring-lessons-from-startup-failures-
saudi-arabia-fida-khan-jqkpf](https://www.linkedin.com/pulse/exploring-lessons-from-startup-failures-saudi-arabia-fida-khan-jqkpf)

منظمة الشفافية الدولية. (2020). *نظرة عامة حول الفساد ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية*.
مركز المعرفة التابع لمنظمة الشفافية الدولية. تم الاسترجاع من:

[https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Country-
profile-Saudi-Arabia-2020 PR.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Country-profile-Saudi-Arabia-2020_PR.pdf)