

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير في إدارة المخاطر

مخاطر الأغلاق المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتغيرات المتوقعة على مستقبل

السوق

The risks of closing small and medium enterprises and the expected
changes in the future of the market

الباحث: محمد خالد بورشيد

الرقم الأكاديمي: 221000549

الدكتور المشرف: د. وليد سليمان

2023

الصفحة ١

الفهرس

الصفحة	العنوان
٣	الملخص
٤	قائمة الاشكال / جداول البيانات
٤	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	الفرضيات
٦	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	الدراسات السابقة
٧	الدراسة المبحث الأول (المشروع)
١١	المبحث الثاني (تحديد الجمهور)
١٢	المبحث الثالث (التمويل)
١٥	المبحث الرابع (المنافسة)
٢٠	المبحث الرابع المخاطر المشروع وأسباب الاعلاق المشروع
٢٧	التوصيات
٢٧	الخاتمة
٢٨	المراجع

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر اغلاق النشاطات التجارية على المستوى السوق التجاري وأثره على بعض رواد الاعمال الجدد والصعوبات في بداية المشروع، فقد تم جمع البيانات من دراسات سابقة، وتعريف وتحليل مخاطر المشروع، ودأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية إدارية وفنية للقائمين على المشاريع الصغيرة وخصوصا الصناعية منها، وتشجيع الطلبة الخريجين على إقامة المشاريع الصغيرة للحد من مشكلة الفقر والبطالة.

Abstract

The study aimed to measure the impact of the closure of commercial activities at the level of the commercial market and its impact on some new entrepreneurs and difficulties at the beginning of the project, data was collected from previous studies, and the definition and analysis of project risks, and the study recommended the need to provide administrative and technical training programs for those in charge of small projects, especially industrial ones, and encourage the drum graduates to establish small projects to reduce the problem of poverty and unemployment.

قائمة الاشكال / جداول البيانات

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل / الجدول
8	دورة حياة المشروع	شكل 1
23	الصفقات الايجارية بين عام ٢٠٢٠-٢٠٢١	جدول 1
24	الصفقات الايجارية حسب المدينة	الجدول ٢

المقدمة

تلعب المشاريع الصغيرة دورا رئيسا في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية فالعديد من المشاريع الضخمة القائمة حاليا كانت في الأساس مشاريع صغيرة، يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومخاطرها، باعتبارها من أهم العناصر الرئيسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والتجارية، واليوم تلعب دور كبيرة في تنوع مصادر الدخل للبلد، وهي في نفس الوقت هو مصدر الدخل لكثير من أصحاب الاعمال الجدد، وأصبحنا يوميا نشاهد وبشكل ملحوظ اغلاق المشاريع التجارية الحديثة رغم الاقبال على المشروع في الفترة الأولى وتعود أهمية دراسة التعرف على الاغلاق المتكرر و المحافظة على السوق في مستوى مستقر ودخول السوق بأفكار جديدة وجديدة وتم هذي الدراسة في المملكة العربية السعودية بين مدينتي الأحساء والدمام.

أولاً: مشكلة الدراسة

رغم الدعم و التسهيلات الحكومية ل أصحاب المشاريع الصغير و المتوسطة لدعم التنمية الاجتماعية الا اننا نتوقع وجود مخاطر لاي مشروع تجاري او صناعي خصوصا فيما يتعلق بقدرتها على ادارتها من الجانب المالي و غير المالي و هو احد الأسباب الذي ينعكس على قدرتها في البقاء في السوق المستهدف, الا ان ظاهرة الاغلاق التجاري (جماعي) في مدينة الدمام خصوصا حتى اثار استغراب الجميع ما هيا الا بعض سنة من الافتتاح حتى بعضهم عدة اشهر فقط لا غير , و احتلت بعض المحلات التجارية في الاحساء أسماء غريبة (كالمحلات المهجورة) متروكة أكثر من خمس سنوات بدون تأجير و بعض هم لازالت لوحات المؤجر السابقة موجودة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ومن خلال ما سبق تحاول الدراسة على الإجابة هذه التساؤلات:

- ١- الى أي مدى تأثير زيادة أسعار المواد الخام والايجارات
- ٢- ما سبب ضعف الأقبال العملاء بعد الافتتاح
- ٣- ما سبب عدم القدرة على إدارة المشروع
- ٤- هل يوجد ضعف في إدراك قوانين العمل والغرامات

ثالثاً: أهمية الدراسة:

ان الأهمية النسبية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي و الحد من البطالة ويرتبط ذلك بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي، ولقد اكتسبت المشاريع أهمية كبيرة في الفترة الأخيرة و انتشار واسع جدا بأفكار كثيرة و ابتكاره تلبي احتياجات السوق وبراس مال قليل بالنسبة للمشاريع الكبيرة واصبح اصدار سجل تجاري في السعودية عملية سريعة جدا من منزلك في ١٢٠ ثانية فقط و مميزات اخره مثل فتح حساب بنكي تجاري و رقم في هيئة الزكاة والضريبة و الجمارك وغيرها , وإمكانية تكاملها مع المشاريع الكبيرة فهي تشكل بيئة مناسبة للابتكار خاصة في مجال الصناعي و تتيح مجال امام الشباب الطموح لتحقيق دخل عالي, الإغلاق المستمر للمشاريع بشكل كبير ومتكرر ومن الممكن يأتى على إمكانية دخول اصحاب المشاريع الصغيرة و حصولهم على فرص في السوق و الدعم الحكومي .

رابعاً: أهداف الدراسة

- ١- تعريف بالمشروع وأنواعه
- ٢- تحديد الجمهور (العملاء)
- ٣- التعريف التمويل للمشروع وأنواعه
- ٤- المنافسة والشركاء
- ٥- تسليط الضوء على أسباب اغلاق المشاريع التجارية

خامسا: الدراسات السابقة

على رغم الزيادة الكبيرة في عدد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع الصغيرة بصورة عامة، إلا أن عدد قليل جدا – على حد علم الباحث – تناولت الصورة كاملة المخاطر للمشروع و بعض النقاط المهمة في إدارة المشروع و التي سنذكرها في هذا الدراسة ولا شك أن القطاع الخدمات يلعب دورا رئيسي في التنمية الاقتصادية , ولا بد من توفير حلول لها و المحافظة على مستقبل السوق.

سادسا: الدراسة

المبحث الأول: المشروع Project

١/ ما هو المشروع؟

هو عمل او نشاط تجاري تقليدي او سحابي.

أنواع المشاريع؟

١-١/ المشاريع التجارية التقليدية Traditional Business Projects :

هو كيان تجاري يتكون من فرع او عدة فروع ومستودعات وقد يكون محلا ثابت او متنقل وله أوقات عمل وأيام محددة وعدة من موظفين.

٢-١/ المشاريع التجارية السحابية Cloud Business Projects :

وهو كيان تجاري يتم كل عملياته بواسطة الموقع الإلكتروني دون الحاجة الى الخروج من المنزل او المكتب وفي أي وقت بدأت المشاريع السحابية بالانتشار أثناء وبعد جائحة covid-19 .

٣-١ / مفهوم المشروع وخصائصه Project Concept and Characteristics:

يمكن تعريف المشروع Project بأنه مجموعة أنشطة أو عمليات متسلسلة ومتراصة هدفها إنتاج منتج (سلعة أو خدمة) وحيد وفريد في خصائصه، وكل مشروع له بداية ونهاية محددتين كما أنه ذي صفة مؤقتة ويتم تنفيذه بشكل تدريجي* (PMI , 2000 , P. 4) . ويمكن أن توجد المشاريع وتنفذ في مختلف المستويات الإدارية في المنظمات وقد يضم فريق العمل فرد واحد أو فريق عمل. ونستطيع أن نستخلص من هذا التعريف ثلاثة خصائص رئيسية هي: (Keller , 2006, P. 12 ; Iyer , 1996 , P. 5) بحيري ، ٢٠٠٥ ، ص 62)

٤-١ / إدارة ومدير المشروع Project Management and Project Manager

كما سبقت الإشارة آنفاً فإن أي مشروع يحتاج إلى فريق عمل فاعل لإنجاحه أو بعبارة إدارة تتمتع بكفاءة عالية وإتقان لآليات إدارة المشروع Project Management والتي يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة من المهارات الإدارية والمعارف والأدوات التي يستلزم تطبيقها لأنشطة المشروع للوفاء بمتطلبات إنجاز المشروع بالكامل ابتداء من المرحلة الابتدائية Initiating مروراً بمرحلة التخطيط Planning ومرحلة التنفيذ Executing ومرحلة الرقابة Controlling وانتهاءً بمرحلة التشطيب وإغلاق المشروع Closing (Phillips , 2005 , P. 16) . وبهذا فإن إدارة المشروع عليها أن تتعامل بدقة وانتباه لأزمة إنجاز المشروع وتكاليفه وجودة العمل وتجنب للمخاطر ومعرفة بما يطلبه المستفيدون من المشروع. إنها مهمة ليست بالسهلة، وتحتاج إلى مهارات مختلفة وأساليب عمل فعالة للوصول إلى نتائج مقبولة خصوصاً وأن بيئة الأعمال اليوم تتميز بكونها بيئة ديناميكية سريعة التغير فضلاً عن كون كل مشروع يتمتع بخصائص تميزه عن بقية المشاريع مما يجعل عنصر المخاطرة حاضراً وقد تكون المخاطرة كبيرة جداً في المشاريع المبتكرة والتي لم يسبق أن أنجز ما يشابهها مسبقاً. كذلك تشترك أحياناً جهات كثيرة أو تتدخل في تنفيذ مشروع معين فضلاً عن الفترة الزمنية الطويلة التي يتطلبها إنجازها. هذا الأمر يجعل مهمة إدارة المشروع معقدة وصعبة. إن هذه الأمور وغيرها أدت إلى ظهور حقل مستقل في علم الإدارة يسمى "إدارة المشروع"

* هذا التعريف الذي قدمه معهد إدارة المشاريع الأمريكي في كتابه المعتمد لامتحان شهادة إدارة المشاريع (PMBOK Guide, Project Management Institute), Project Management Certificate Examination.

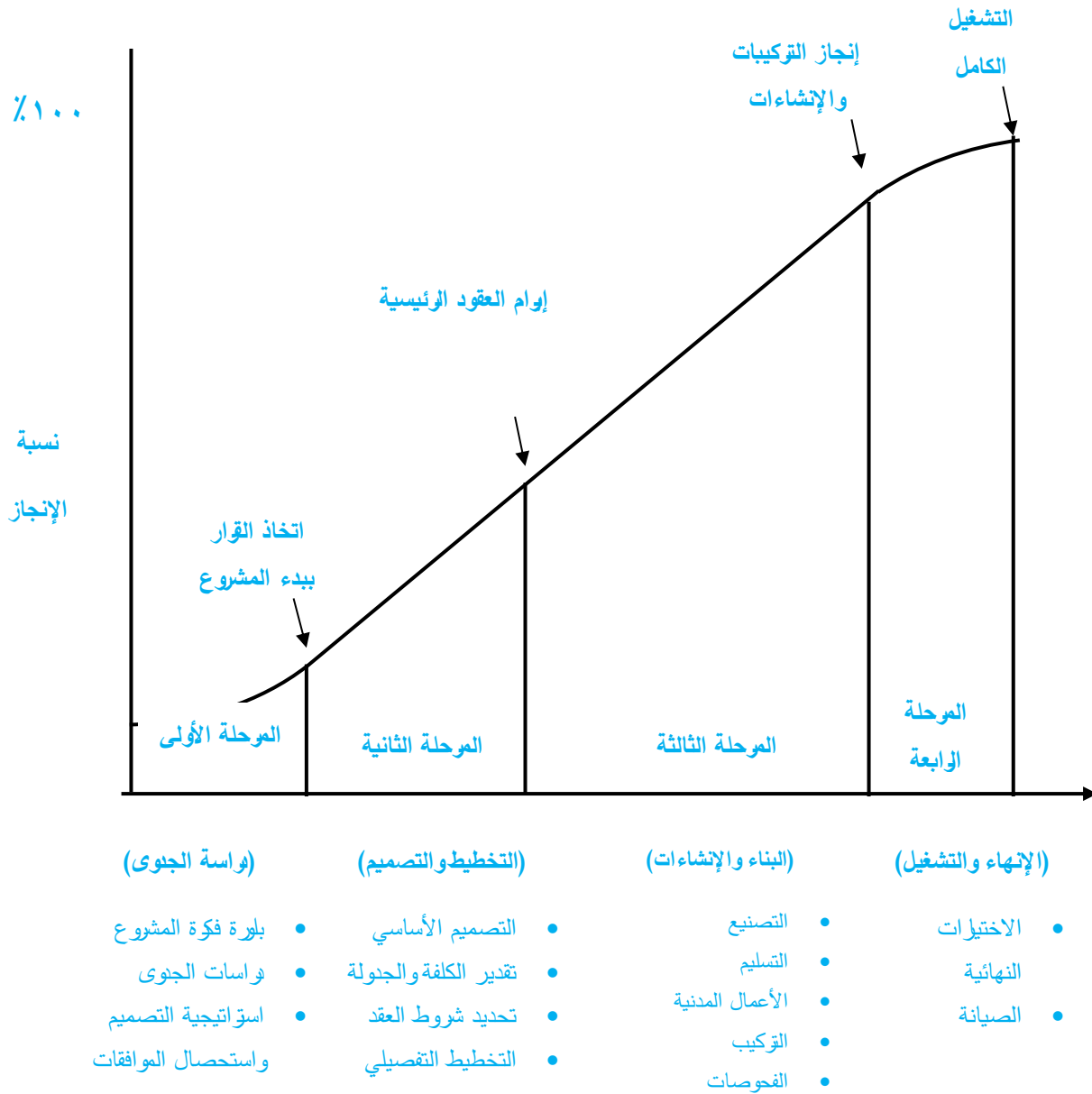
والمختص فيها مدير مشروع Project Manager بل أصبح التركيز على منح شهادات عليا (دكتوراه وماجستير) في هذا الحقل وأصبح مادة دراسية يجري تعليمها في أغلب الجامعات والمعاهد في مختلف أنحاء العالم ، حيث لم تعد إدارة المشاريع مجرد فن يكتسب بالخبرة والممارسة وإنما أصبح علماً له أصوله وقواعده ونظرياته وله باحثوه المعروفون ، وتم تأليف الكثير من الكتب الخاصة بهذا الحقل وأصدرت الكثير من المجلات العلمية المتخصصة أشهرها تلك التي يصدرها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع بعنوان "International Journal of Project Management".

إن دور مدير المشروع هو دور حيوي وأساسي في نجاح المشروع أو فشله، لذا فإن حزمة المعارف والمهارات التي يجب أن يتقنها كثيرة وقد حددها بدقة معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشار إليه سابقاً باعتباره حجة في هذا المجال بالآتي (PMI , 2000 , P.5) :

- ١- إدارة تكامل المشروع Project Integration Management.
- ٢- إدارة نطاق المشروع Project Scope Management.
- ٣- إدارة وقت المشروع Project Time Management.
- ٤- إدارة كلفة المشروع Project Cost Management.
- ٥- إدارة جودة المشروع Project Quality Management.
- ٦- إدارة الموارد البشرية للمشروع Project Human Resources Management.
- ٧- إدارة الاتصالات في المشروع Project Communication Management.
- ٨- إدارة المخاطرة في المشروع Project Risk Management.
- ٩- إدارة المشتريات في المشروع Project Procurement Management.

إن مدى إتقان هذه المعارف والمهارات من قبل مدير هو مؤشر على مدى نجاح أو فشل المشروع حيث أن مدير المشروع وفق هذه الحالة يلعب أدواراً متعددة، فهو قائد ورأس المشروع كما أنه حلقة وصل بين المشروع وعناصر بيئته الخارجية سواء كانت حكومية أو أصحاب المشروع والمالكون. كذلك من الأدوار المهمة هي الأدوار القرارية حيث سيكون هو المنظم والمعالج للمشاكل والاختناقات غير المتوقعة كما أنه مسؤول عن توزيع الموارد المالية والبشرية المتاحة على أنشطة المشروع فضلاً عن الدور المعلوماتي والتحليلي للتقارير ومعالجة الانحرافات والقيام

بدور الناطق الرسمي باسم المنظمة. ولا بد من الإشارة قبل نهاية هذه الفقرة الى مراحل دورة حياة المنتج Project Life Cycle والتي تعتبر دليلا مهما لمدير المشروع حيث تتباين المهارات المطلوبة من المدير وفريق العمل الذي يرأسه في كل مرحلة من هذه المراحل والشكل (١) يوضح فكرة دورة حياة المشروع هذه



شكل (١) : دورة حياة المشروع في اعمال البناء والتشييد

(Source : Morris , 1988 ,)

المبحث الثاني: الجمهور المستهدف Target Audience

أنه مجموعة الأشخاص الذين تقدم لهم منتجاتك أو خدماتك، يمكننا أن نطلق على هذه الفئة أيضًا "العملاء المستهدفون" أو السوق المستهدفة".

المهم تحديد شريحة العملاء المستهدفين

The important thing is to identify the target customer segment

إن تحديد شريحة العملاء المستهدفين يسهل لك عملية تحديد المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها، مع تحديد أسعارها، وطرق تسويقها، وأهم المميزات التي ستقوم بتوضيحها وما إلى ذلك من الأمور التي تعمل على زيادة مبيعاتك.

هم خطوات تحديد الفئة المستهدفة They are the steps to determine the target group

فيما يلي أهم الخطوات التي تساعدك على تحديد شريحة العملاء المستهدفين:

١. تحديد الطبيعة السكانية للعملاء من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل.

٢. إجراء البحوث في السوق للتعرف على العملاء الذين يبحثون عن حلول لمشاكلهم فيما تقدمه من منتجات أو خدمات، وكذلك التعرف على ما يقدمه منافسوك.

٣. جدير بالذكر أن إجراء أبحاث السوق تبقى مستمرة باستمرار نشاطك أو عملك التجاري، لأن وظيفتها الأساسية تتمثل في جلب المعلومات وتحديثها واكتشاف تطورات السوق.

٤. تستطيع بناءً على ذلك تحديد نوع الجمهور الذي تريد الوصول إليه، ويمكنك الوصول إلى ذلك عبر وضع الأسئلة والاستبيانات التي توضح لك طبيعة جمهورك بشكل أفضل.

٥. إنشاء صفحة على وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيس بوك، حيث تساعدك على البحث عن الأشخاص الذين يتفاعلون معك والتعرف على آرائهم وأفكارهم.

المبحث الثالث: التمويل Funding

هو عبارة عن عملية مرتبطة بالنشاط المالي. تشمل الأنشطة الاستثمار أو شراء شيء ما أو توفير الأموال لغرض معين

أهمية التمويل:

يعتبر التمويل الدورة الدموية في المؤسسة حيث يجب أن تضح الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى تحقق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة.

أصناف التمويل

يقسم التمويل حسب العديد من معايير التصنيف وأهمها:

- التصنيف من حيث المدة ومن حيث مصدر التمويل

أولاً: التصنيف من حيث المدة

يصنف التمويل من حيث المدة إلى تمويل قصير الأجل، تمويل متوسط الأجل، تمويل طويل الأجل.

١- التمويل قصير الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها

المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة

لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الإستغلال^٢. والمقصود

بنشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة،

والتي لا تتعدى في الغالب ١٢ شهراً، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار

أثناء عملية الإنتاج أي النشاط

٢- التمويل المتوسط الأجل: هو ذلك التمويل الموجه لتمويل الجزء الدائم من

استثمارات المؤسسة في الرأس المال المتداول، والإضافات على موجوداتها الثابتة، أو

تمويل لمشروعات تحت التنفيذ والتي تمتد إلى عدد من السنوات حيث يتراوح مدته

من سنة إلى ٧ سنوات

٣- التمويل الطويل الأجل: هو التمويل الذي يمنح للمؤسسات ويمتد أكثر من سبعة سنوات، حيث يكون

موجها لتمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل، وذلك نظراً لكون نشاطات الاستثمار هي تلك العمليات التي

تقوم بها المؤسسات

لفترات طويلة بهدف الحصول على وسائل الإنتاج أو عقارات أو أراضي والمباني وغيرها

وتوصلت الدراسة إلى:

- ان التداعيات الاقتصادية لعملية التمويل سواء شخصي أو تجاري أصبحت ومعقدة وغير مجدية في بعض الحالات بسبب ارتفاع نسبة الفائدة حيث كانت في أواخر عام ٢٠٢١ (3-4%) كمتوسط اما الان الى وقت عمل هذي الدراسة وصلت نسبة الفائدة الى (7%) وعلى حسب جهة التمويل
- ومن الممكن ان يكون ارتفاع نسبة الفائدة وعدم وجود الخبرة في الإدارية مالية الى تكبد المشروع خسائر متتالية وسببت افلاس والاعلاق للمشروع.

المبحث الرابع: المنافسة Competition

المنافسة في مجال الأعمال التجارية هي التنافس بين الشركات التي تباع منتجات مماثلة و / أو تستهدف نفس الجمهور المستهدف للحصول على المزيد من المبيعات وزيادة الإيرادات واكتساب المزيد من الحصة السوقية مقارنة بالآخرين. وقد يكون القدر الكبير من المنافسة علامة على وجود سوق صحي ومربح، وغالبًا ما تعزز المنافسة الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات المتاحة من خلال تشجيع الشركات على تحسين عملياتها وتلبية احتياجات عملائها وتطوير علاقاتهم مع العملاء.

عادة ما تكون المنافسة موجودة في اي سوق مربح حيث تنتج العديد من الشركات المتنافسة منتجات مماثلة، ويبيعون من خلال قنوات بيع مماثلة، ويستهدفون نفس الجمهور. ومع ذلك يمكن تصنيف المنافسة في مجال الأعمال التجارية إلى ثلاثة أنواع:-

١. المنافسة المباشرة Direct competition

المنافسون المباشرون هم البائعون الذين يبيعون نفس المنتجات لنفس الجمهور ويتنافسون على نفس السوق المحتملة. ومن الأمثلة الممتازة على المنافسين المباشرين التنافس التجاري بين برجر كنج وماكدونالدز. كلتا الشركتين –

- تعمل في نفس الصناعة (وجبات سريعة)
- تقديم منتجات مماثلة (البرغر ومنتجات الوجبات السريعة ذات الصلة)
- تلبية نفس الحاجة
- استخدام نفس قنوات التوزيع (سلاسل البيع بالتجزئة، والوجبات الجاهزة، والتوصيل للمنازل)
- استهداف نفس الجمهور (الأفراد العاملون)

٢. المنافسة غير المباشرة Indirect competition

المنافسون غير المباشرين هم البائعون الذين يبيعون منتجات أو خدمات ليست بالضرورة هي نفسها، ولكنها تلي احتياجات المستهلك نفسها. مثال على المنافسين غير المباشرين سيكون ماكدونالدز وبيتزا هت. على الرغم من أن هذين البائعين يبيعان منتجات مختلفة، إلا أنهما يعتبران منافسين لأنهما –

- يعملان في نفس الصناعة
- يستهدفان نفس الجمهور
- يلبيان نفس الحاجة

٣. المنافسة المحتملة أو البديلة Potential or alternative competition

المنافسون البديلين (يطلق عليهم أيضاً المنافسون المحتملون) هم البائعون الذين لديهم القدرة على استبدال منتجات الشركة تماماً من خلال توفير حل جديد. فمثلاً كان الهاتف الذكي منافساً بديلاً للكاميرات الرقمية. وعلى الرغم من أن هذين المنتجين لهما استخدامات مختلفة، إلا أن الهواتف الذكية لديها القدرة على توفير حل جديد تماماً لاحتياجات التصوير الحالية للعملاء.

فوائد المنافسة التجارية

تفيد المنافسة جميع الأطراف الثلاثة المرتبطة بالسلع المعروضة للبيع (الشركة والمستهلكين وحتى السوق) إليك الكيفية:

١. زيادة الطلب

غالباً ما تؤدي المنافسة الصحية إلى الاستثمار في المزيد من الأنشطة التسويقية من قبل لاعبين مختلفين (شركات مختلفة)، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الطلب الإجمالي على المنتج في السوق.

٢. تعزيز الابتكار

المنافسة تجعل الشركة على أهبة الاستعداد وتجعل من الضروري لها الابتكار والتحسين.

٣. تساعد الشركات في العثور على ميزتها التنافسية

غالباً ما تقوم الشركات بتتبع وتحليل ودراسة ما يقدمه منافسوها من الأعمال وكيف يقدمونه، لتحسين منتجاتهم وتلبية احتياجات عملائهم بشكل أفضل.

٤. تجعل الشركات تخدم العملاء بشكل أفضل

الشركة التي تبرز وتخدم العملاء بشكل أفضل من غيرها غالباً ما تفوز في المنافسة. وهذا يجعل الشركات في السوق يضعون العملاء على رأس قوائم أولوياتهم.

٥. تجعل الموظفين أكثر كفاءة

تزيد المنافسة من الضغط على الموظفين بشكل كبير وتجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم للشركة.

٦. تعزز التطوير المستمر للأعمال

التطوير المستمر الشامل للأعمال business development هو ما يجعل الشركات عادة تتعامل مع المنافسة على المدى الطويل.

سلبيات المنافسة – مساوي المنافسة

المنافسة التجارية ليست مفيدة دائماً أيضاً، المنافسة الشديدة لها العيوب التالية –

١. تقلل من الحصة السوقية للشركة

زيادة المنافسة تجعل الشركة تشارك السوق مع شركات أخرى. وغالباً ما يكون مشاركة السوق وتقليل حصة الشركة غير مرحب به من قبل الشركات الموجودة بالسوق.

٢. تضع ضغطاً على الشركات

تفرض المنافسة ضغطاً كبيراً على الشركات لرفع مستوى قدراتها وتؤدي إلى فشل العديد منها بسبب عدم قدرتها على التنافس مع اللاعبين الكبار في السوق.

٣. تشعر الموظفون بالضغط

تضيف المنافسة المتزايدة ضغطاً كبيراً على الموظفين لأداء جيد والتفكير خارج الصندوق. ولا يستطيع العديد من الموظفين التعامل مع هذا الضغط المتزايد.

٤. تجعل الشركات تنفق بلا داع

غالباً ما تؤدي المنافسة إلى زيادة الإنفاق على التسويق والاستراتيجيات الترويجية الأخرى لجذب العملاء والشركاء التجاريين والموظفين. وهذا يضيف إلى النفقات وغالباً ما يكون غير ضروري.

٥. تشعر العملاء بالارتباك

غالباً ما يخلط العملاء بين منتجات الشركات والفروقات ومميزات كل منتج وعيوبه بسبب عدد كبير من المنتجات المماثلة المتوفرة في السوق. والمنافسة تجعل العملاء يشكون في اختيارهم وغالباً ما تصيبهم الحيرة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- ان المنافسة عدت محال تجارية لابس به لكن ماذا لو امتلك منافس قوي
- ك دولة البحرين وهذا ما تبين لنا اثناء الدراسة ان عدد كبير من سكان المنطقة الشرقية بعضون عطلات نهاية الأسبوع في دولة البحرين وبعض المشتريات ك ملابس وغيرها ويعد هذا السبب
- ١- انخفاض نسبة الضريبة على المشتريات
 - ٢- سهولة التنقل دخل دولة البحرين عكس مدينة الدمام حيث ان الوقت المقدر للوصول لمحل تجاري على بعد ١٥ كيلو متر قرابة ٢٢ دقيقة من خلال تطبيق خرائط جوجل وحين الوقت الفعلي هو ٤٠ دقيقة بسبب الزحام المروري
 - ٣- وهناك ميزه إضافية تمتلك معظم مطاعم ومقهي البحرين شهادات في إدارة الجودة في الأغذية وتخزينها
 - ٤- وهل ما سبب ضعف الاقبال للمشاريع المحلية وجود منافس قوي خارجي؟
- نعم ولا في الوقت نفسه التجديد والإضافات
- ويشكل التجديد نوع من تعزيز في قطاع الأغذية والمشروبات بحيث العملاء القدامى الذين يترددون على المكان قد يحصل لديهم نوع من الملل فمن المرجح عملة ان تكون لدى مقدم الخدمة - مقهى ومطعم - خدمات موسمية بحيث
- يضيف مطبق او مشروب حسب الموسم صيف او شتاء مثلا: يقدم في مدينة الاحساء صيفا مشروب صيفي بارد معروف باسم عصير الليمون الحساوي الذي لا ينمو الا في مدينة الاحساء، وغيرها من الأفكار الجاذبة للعملاء وتطرق تقديم مميزه.

المبحث الخامس: المخاطر المشروع وأسباب الاغلاق المشروع

Project risks and reasons for project shutdown

إدارة المخاطر من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها في إدارة المشاريع، وهي عملية مستمرة طوال فترة حياة المشروع. وخطة إدارة المخاطر هي إحدى مكونات خطة إدارة المشروع التي يتم من خلالها تحديد الكيفية التي ستتم بها إدارة المخاطر في المشروع، ويتم بنائها من خلال مجموعة من العمليات، وقد تختلف هذه الخطة بشكل كبير من مشروع إلى آخر، وذلك اعتماداً على مجال المشروع وحجمه.

وعرفَ معهد إدارة المشاريع الأمريكي الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه؛ "حدث أو ظرف غير مؤكد، ينتج عن حدوثه أثر سلبي أو إيجابي على هدف المشروع"، وعليه فإن هنالك مكونين أساسيين للخطر، أولهما هو احتمال حدوث الخطر، والثاني هو أثر هذا الخطر المحتمل على النتائج.

أنواع المخاطر في المشروع

١. مخاطر قانونية Legal Risks

نقص أو عدم وجود الرؤية القانونية للمتطلبات أو التعديلات المحتملة في الجوانب التالية:
شروط السلامة، التشريعات المتعلقة بالبيئة والتخطيط العمراني، الضوضاء، شراء العقارات، إجراءات تتعلق بالأماكن العامة والتخطيط الإقليمي.

٢. مخاطر تنظيمية Organizational Risks

تعديلات على برنامج متطلبات المشروع كنتيجة للآتي:

عدم الوضوح في المبادئ الأساسية.

تغيير في تعريف أو تحديد المشروع.

عدم وجود إجراءات واضحة للمشروع

إجراءات خاصة بالتعديلات المحتملة والتخطيط وتقدير التكاليف وغيرها.

إجراءات إتمام المشروع وقبوله من قبل المستفيد.

إجراءات إدارية.

عدم وجود خطة واضحة للجودة.

التأخر في طلب المواد التي يحتاجها المشروع.

عدم دقة أو عدم اكتمال التقديرات الزمنية المختلفة لأجزاء المشروع.

عدم اكتمال أو عدم الاهتمام للوثائق التعاقدية الخاصة بالمشروع.

٣. مخاطر الفنية Technical Risks

تقييم غير صحيح للتكنولوجيا المطلوبة أو لطرق البناء أو لمراحل المشروع.

تعديلات للتصميم ولأساليب البناء والتنفيذ.

عمل إضافي أو زائد لربط الإنجاز الحالي بإنجاز سابق.

تطبيق أساليب إبداعية أو طرق عمل جديدة بالتنفيذ.

تعديلات بالتصميم يتم إجراؤها أثناء التنفيذ.

تقدير غير سليم لكميات المواد الضرورية لتنفيذ المشروع.

أداء مخيب للآمال من قبل المقاولين المنفذين أو المصممين.

عدم توفر المواد الضرورية.

المواد تستلم بشكل متأخر.

أخطاء في التنفيذ.

تعقيد بالتنفيذ غير متوقع من قبل المقاول أو المالك أو ممثله.

الإضراب وإحداث الشعب.

٤. المخاطر المكانية (الموقعية) Zoning Risks

وجود عوائق للعمل في مكان التنفيذ.

وجود آثار أو ما يدل على أن المنطقة أثرية.

وجود المواسير والأنابيب والكابلات الخاصة بخدمات الصرف الصحي والاتصالات أو غيرها.

عدم توفر مناخ ملائم للتنفيذ مثل فترات تساقط الثلوج أو العواصف التي تستمر فترة طويلة.

وجود تلوث في المنطقة يؤدي إلى تعقد عملية التنفيذ.

نوعية الأرض ليست ملائمة من حيث قدرتها على تحمل الإنشاءات أو بسبب خصائصها الأخرى.

اعتبارات غير كافية لما يتعلق بالثروة النباتية في مكان تنفيذ المشروع.

تكاليف إضافية لحماية مناطق المياه الجوفية.

عدم وجود بنى تحتية موصلة إلى مكان التنفيذ مثل الطرق أو عدم كفاية مكان التنفيذ.

الحاجة لبناء مرافق، وتسهيلات للمرور، ووسائل الأمان، وغيرها.

٥. المخاطر المالية Financial Risks

ارتفاع أسعار المواد المستخدمة في تنفيذ المشروع.

التغيرات في أسعار الفائدة.

الإفلاس الذي قد يتعرض له أحد المقاولين أو الموردين أو المستفيد من المشروع.

وفرة التمويل واستعداد الجهات الممولة لمساعدة منفذي المشروع.

عدم الدقة في تسديد الالتزامات تجاه المنفذين.

التغير في أسعار الصرف.

الانحرافات الحاصلة في التقديرات الضريبية.

٦. المخاطر الاجتماعية Social Risks

نقص أو انعدام الاتصالات مع المتأثرين من تنفيذ المشروع في المنطقة، وعدم وجود إجراءات لتشجيع

مشاركتهم واستفادتهم من المشروع.

المبالغة في معايير تقييم الاداء الاجتماعي أثناء تنفيذ المشروع.

عدم وجود مقاييس للحد من الآثار السلبية والضرر للمجتمع في منطقة التنفيذ.

حصول ضرر مباشر على طرف آخر أو أملاكه أثناء التنفيذ.

تقديرات خاطئة حول المقاييس اللازمة لمعرفة مدى الحاجة لطرق ووسائل نقل لضمان عدم مضايقة

المجتمع في منطقة التنفيذ ونقل المعدات والمواد بدون إشكالات للسكان.

٧. المخاطر السياسية Political Risks

الفشل في الحصول على موافقات أو سماح للقيام ببعض الأعمال الضرورية في الوقت المناسب.

عدم وعي الجهات السياسية بأهمية وخطورة بعض الإجراءات المطلوبة بسرعة.

عدم الاتفاق أو صعوبته مع الجهات البلدية ومجالس المدن أو غيرها من الجهات السياسية.

عدم وضوح الرؤية لدى الجهات البلدية والإدارية السياسية لأمر تتعلق بطرق التنفيذ، أو التصميم العام للمدينة والواجهات وطرق الصيانة أو التنسيق بين المشاريع المختلفة للبنى التحتية وعلاقة كل ذلك بالبيئة وحمايتها.

مشاكل في مسألة التوريد وفرض التعامل مع جهات معينة.

وتوصلت الدراسة الى:

أن عملية الاغلاق عملية في معض الأحيان تكون مركبة بحيث يتكون في البدايات انخفاض في المبيعات بدون محاولة معرفة أسبابه او معالجته و عدم قدرت المالك على الإدارة وعدم توفير طاقم إداري و مالي مناسب للمشروع ومن ثما يبدأ بتسجيل الخسائر مما يدي الى الاغلاق و خروجه من السوق بشكل مبكر جدا و عود هذا عدم وجود خطة مخاطر و دراسة المنافسين جيدا، و التضخم في المواد الأساسية و الخام للمشروع و قيمة الإيجارات و تحدث عملية زيادة الايجار بالصورة التالية حيث يكون الموقع مؤجر فترة من الزمن و عند خروج المستأجر من الموقع و يتكبد صاحب الموقع التجاري الخسار بعدم وجود مستأجر فيقوم برفع ايجاره حتى يعوض بعض من خسائر و الصورة الاخرة هي الصورة التقليدية يكون موقع تجاري ناجح جدا و الاقبال في تزايد و يقوم مالك الموقع التجاري بزيادة الايجار عند تجديد العقد و عندها يقوم مالك المشروع التجاري بالبحث عن موقع اخر.

وفي الجدول ١ و ٢ التالي يوضح الارتفاع في قيمة الإجمالية للصفقات الإيجارية في السعودية

القيمة الإجمالية للصفقات الإيجارية في السعودية خلال عام ٢٠٢٢ (مليار ريال)

النوع	٢٠٢١	٢٠٢٢	التغير
الصفقات التجارية			
المحلات	٨,٣	١٧,٤	+ ١٠٨ %
المعارض	٢,٨	٧,٢	+ ١٥٨ %
المكاتب	٢,٣	٤,٠	+ ٧٧ %

الجدول (١) مصدر شبكة إيجار تقرير موقع أرقام السعودية

قيمة الصفقات الإيجارية في عدد من المدن السعودية خلال عام ٢٠٢٢ (مليون ريال)

المدينة	٢٠٢١	٢٠٢٢	التغير
الرياض	١٤٨٤٨,٦	٢٤٧٣٠,٦	+ ٦٧ %
جدة	٨٩٩٢,٧	١٦٩٥١,٤	+ ٨٩ %
مكة المكرمة	١٨٠٥,٤	٤٨٦٥,٥	+ ١٦٩ %
الدمام	٢٥٦٨,٤	٣٩١٤,٥	+ ٥٢ %
المدينة المنورة	١٥١٠,٠	٣٧٨٤,٤	+ ١٥١ %

تبوك	٥٢٨,٤	٩٨٧,٧	% ٨٧ +
بريدة	٤٨٩,٢	٩٤٢,٢	% ٩٣ +
حائل	٤٦٧,٧	٨٦٤,٠	% ٨٥ +
جازان	٤١٢,٢	٦٤٠,٢	% ٥٥ +
أبها	٣٧٩,٠	٥٩٥,٩	% ٥٧ +
سكاكا	١٤٤,٣	٢٦٣,١	% ٨٢ +
نجران	١٠٦,٨	٢٤٩,١	% ١٣٣ +
عرعر	١٤٠,٦	٢٢٦,٦	% ٦١ +
الباحة	٨٦,٧	١٤٨,٧	% ٧٢ +

الجدول (٢) المصدر شبكة إيجار تقرير أرقام السعودية

التوصيات الدراسة

في ظل الغموض حول عزوف كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسط واغلاق النشاط التجاري، فيجب على الوزارات والهيئات الحكومة تبني هذه التوصيات كونها تمثل سيناريوهات للخروج من السوق مواصلة هذا العادة بشكل متكرر قد يسبب أزمة اقتصادية مع مرور الوقت

١. ضرورة الاهتمام بالقطاعات الخدمية
٢. التدريب والتهيئة على المهام الإدارية والفنية
٣. تجميع البيانات حلول اغلاق النشاط
٤. عرض أي نشاط قابل للأغلاق على مستثمر جديد

الخاتمة

وفي الختام لابد من الفهم التام للمشروع التجاري كما ذكرنا في هذي الدراسة قبل دخول السوق من الناحية استيعاب و المعرفة القانونية للأنظمة الإدارية والحكومية، ودخول السوق بأفكار جديدة أو محسنة وقابلة للتطوير حتى اتواكب التغيرات المحتملة في السوق ودراسة المنافسين الجمهور والتعرف على اهتماماتهم وأفكارهم، ولا يمكننا ان تحكم بفشل او نجاح المشروع من خلال فتره واحده أو عام واحد، والمنافسة هي وقود المشاريع لجذب أكبر عدد من العملاء و تحقيق دخل عالي و تنمية للاقتصاد البلاد و التقليل من البطالة .

المراجع والمصادر المقترحة

مراجع بالعربية:-

١. أبكر، نجاة (٢٠٠٢) المشاريع الصغيرة في فلسطين -الصعوبات أنماط التخطيط فيها، جامعة النجاح الوطنية
٢. أساسيات التمويل والإدارة المالية د. بالغفار حنفي
٣. أساسيات الإدارة المالية – د. جميل توفيق
٤. السيد غبور، أمانى. "رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمى فى الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية".مجلة بحوث التربية النوعية. 63-109: (2019) 2019.54
٥. إدارة الائتمان المصرفي التحليل الائتماني – د. حمزة الزبيدي
٦. الإدارة المالية الحديثة – د. حمزة الشيعي، د. أبراهيم الجزراوي
٧. بوروان برهان الدين مريدن، تخطيط حملات التسويق الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠١
٨. ولد قادة. et al, دور التدقيق في ادارة مخاطر المشاريع الاستثمارية. Diss. جامعة أحمد دراية-ادرار, ٢٠١٨.
٩. دغيري علي صاري، فتحي ، و اقعية وملائمة التمويل الاسلامي للمشروعات المهنية والحرفية الصغيرة والمتوسطة، جامعة سوق هراس، الجزائر، ٢٠٠٢
١٠. زادري حياة، المراحل العلمية لإعداد حملة إعلامية، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء العاشر، دار هومة، الجزائر، ٢٠٠٥
١١. شبكة إيجار (الشبكة المعتمدة للعقود الايجارية)
١٢. شافعى, شيماء سليمان and, شيماء سليمان. "المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية".مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية
١٣. عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى الاصيل و التطبيق العلمي، دار جامعه، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣

١٤. عبد الله and بن حوة. دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية. Diss. جامعة المسيلة.

١٥. عائشة يوسف الشميلي. الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي،

القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal, 2017.

١٦. فخر " et al. تطوير النظام المعياري للتكلفة لخدمة الأغراض الإدارية في بيئة التصنيع

الحديثة "جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. 117-137 (2009): 50.32

١٧. فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الاعلامية، القاهرة، عالم الكتب،

٢٠٠٧.

١٨. محمد نوري الشمري، "النقود والمصارف" دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٩٥.

١٩. محمود الشويات and أسامة العاني. "السيولة النقدية في المصارف الإسلامية بين المحددات

الشرعية والقانونية. (2017) "

٢٠. منير إبراهيم الهندي، "إدارة البنوك التجارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، طبعة ٢

٢٠٠٠.

٢١. نظرية التمويل - د. ميثم صاحب

المراجع باللغة الإنجليزية:-

1. Akhtar¹, S., Ding¹, D. Z., & Gloria L. G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise. Human Resource Management
2. Marcelino-Sádaba, Sara, et al. "Project risk management methodology for small firms." *International journal of project management*
3. PMI Book
4. Wang, Wen-Cheng, Chien-Hung Lin, and Ying-Chien Chu. "Types of competitive advantage and analysis." *International Journal of Business and Management*
5. Well-Stan et. al. , 2005

6. Zahra, Shaker A., and Jeffrey G. Covin. "The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources." *The Journal of High Technology Management Research*

Midocean University



College of Management

Master's in risk management

**The risks of closing small and medium enterprises and the expected
changes in the future of the market**

Researcher: Mohammed Khalid Burshaid

Academic Number: 221000549

Supervisor: Dr. Waleed Suleiman

2023