

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب

المهندس محمد جمال جلامنه

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

الفصل الأول: المقدمة

.....	خلفية الدراسة
.....	مشكلة الدراسة
.....	أهمية الدراسة
.....	أهداف الدراسة
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فرضيات الدراسة
.....	منهجية الدراسة
.....	حدود الدراسة
.....	هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

.....	مقدمة
.....	المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع
.....	مراحل المشروع الحكومي
.....	أسباب فشل المشاريع: نظرة عامة
.....	النظريات ذات الصلة بإدارة المشاريع
.....	الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
.....	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

.....	نوع الدراسة
.....	منهجية البحث
.....	مجتمع الدراسة وعينتها
.....	أدوات جمع البيانات
.....	صدق وثبات الأداة
.....	أساليب تحليل البيانات

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

.....	مقدمة
.....	الخصائص الديموغرافية للمشاركين
.....	تحليل نتائج الاستبانة

.....اختبار الفرضيات.....
.....مناقشة تفصيلية للنتائج.....

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

.....مقدمة.....
.....ملخص النتائج.....
.....مناقشة النتائج.....
.....التوصيات.....
.....إسهامات الدراسة.....
.....حدود الدراسة.....
.....مقترحات لدراسات مستقبلية.....

المستخلص : Abstract

يهدف هذا المشروع إلى تحليل العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، وذلك في ظل التوجه الوطني نحو تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. ورغم التطور الملحوظ في الأنظمة الحكومية وتبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية تواجه تحديات تؤثر على جودة مخرجاتها، وقدرتها على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة. ويظهر ذلك من خلال حالات متكررة للتعثر، وتجاوز التكاليف، وضعف الرقابة، الأمر الذي يستدعي دراسة معمقة لهذه الظاهرة.

تتناول هذه الدراسة مجموعة من المحاور التي ترتبط مباشرة بتعثر وفشل المشاريع، وتشمل: العوامل الإدارية والتنظيمية، ضعف التخطيط الاستراتيجي، محدودية الكفاءات البشرية، ضعف تطبيق منهجيات إدارة المخاطر، قصور أنظمة المتابعة والرقابة، إضافة إلى التحديات المتعلقة بالتنسيق بين الجهات الحكومية والجهات المنفذة. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات النظرية وتقارير الأداء الحكومية، إلى جانب استعراض عدد من التجارب ذات الصلة لفهم أسباب الفشل وتشخيص الفجوات التي تؤثر في دورة حياة المشروع.

توصلت الدراسة إلى أن أبرز أسباب الفشل ترتبط بضعف التخطيط الأولي، وعدم دقة تقدير التكاليف والموارد، وغياب الحوكمة الفعالة، إضافة إلى محدودية الخبرات الفنية والإدارية لدى بعض الكوادر المشرفة على المشاريع. كما بينت النتائج أن فشل إدارة المخاطر وعدم وجود آليات واضحة للرقابة الميدانية يُعدان من أكثر العوامل تأثيراً على تعثر المشاريع الحكومية.

وتخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، أبرزها: تطبيق معايير حوكمة أكثر صرامة، تعزيز قدرات الكوادر البشرية، تطوير أدوات التخطيط والمتابعة، وتفعيل مؤشرات الأداء المرتبطة بجودة المخرجات وسرعة التنفيذ. وتؤكد نتائج هذه الدراسة أهميتها في دعم صناع القرار والجهات الحكومية للحد من نسب الفشل وتحقيق الاستفادة القصوى من المشاريع التنموية المستقبلية.

الفصل الأول

المقدمة:

تُعدّ المشاريع الحكومية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تنفيذ خططها وبرامجها التنموية عبر مختلف المراحل الزمنية، سواء القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة المدى. وتمثل هذه المشاريع المحرك الرئيسي لعمليات البناء والتطوير، حيث تُساهم في إنشاء وتطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، ورفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. كما تُعد المشاريع الحكومية أداة فعّالة لتحفيز النمو الاقتصادي، وتنشيط القطاعات الإنتاجية والخدمية، واستقطاب الاستثمارات، وخلق فرص عمل جديدة، الأمر الذي يعزز قدرة الدولة على الارتقاء بمؤشراتها التنموية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولا تقتصر أهمية المشاريع الحكومية على الجوانب الاقتصادية والخدمية فحسب، بل تمتد لتشكّل انعكاساً مباشراً لمدى قدرة الدولة على التخطيط والتنفيذ والإدارة بكفاءة وفعالية. فنجاح هذه المشاريع يُعد مؤشراً على قوة الأداء الحكومي، وحُسن استغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة، وفاعلية سياسات الحوكمة، بينما يمثل فشلها مؤشراً على وجود فجوات في الإجراءات، أو قصور في التخطيط، أو ضعف في المتابعة والرقابة، أو سوء إدارة للموارد.

وفي ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحول وطني شامل يتجسد في رؤية المملكة 2030، ازدادت أهمية المشاريع الحكومية بصورة غير مسبوقة. فقد أطلقت الدولة سلسلة من المشاريع العملاقة والمتوسطة والصغيرة في مختلف القطاعات الحيوية، مثل الإسكان، النقل، الصحة، التعليم، الطاقة، التكنولوجيا، السياحة، والبيئة. وتهدف هذه المشاريع إلى إحداث نقلة نوعية في البنية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز التنويع الاقتصادي، ورفع جودة الحياة، والارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية، وتحقيق التنافسية العالمية في مختلف المجالات. ومن ثم فإن نجاح هذه المشاريع يُعد عنصراً حاسماً في مدى تقدم المملكة نحو تحقيق مستهدفات الرؤية.

ورغم حجم الاستثمار الكبير والزخم الواسع الذي تحظى به هذه المشاريع، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن نسبة ليست قليلة منها لا تحقق النتائج المتوقعة. فهناك عدد من المشاريع التي تتعثر في التنفيذ، أو تتجاوز الميزانيات المرسودة لها، أو تتأخر عن الجداول الزمنية المحددة، أو تأتي مخرجاتها دون المستوى المطلوب، بل قد يصل الأمر إلى توقف بعض المشاريع كلياً أو إعادة تصميمها من البداية. ويمثل هذا الوضع تحدياً حقيقياً يتطلب دراسة علمية معمقة لفهم مسبباته وتحليل أبعاده.

ويُعد فشل المشروع مفهوماً واسعاً لا ينحصر فقط في عدم اكتمال المشروع أو توقفه النهائي، بل يشمل أيضاً كل انحراف عن الأهداف المحددة له من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة أو نطاق العمل. ويؤدي فشل المشاريع إلى مجموعة من الآثار السلبية التي تلحق بالاقتصاد الوطني، أبرزها هدر الموارد المالية، وإضاعة الوقت، وتعطيل الاستفادة من الخدمات والمرافق العامة الجديدة، إضافة إلى إضعاف ثقة المواطنين في قدرة الجهات الحكومية على إدارة مشاريعها بكفاءة. كما يؤثر ذلك على سمعة الجهات المنفذة، ويخلق عبئاً إضافياً على أجهزة الرقابة والحكومة.

وفي السياق السعودي، كشفت تقارير رسمية عدة — مثل تقارير الأداء السنوي وديوان المحاسبة — وجود معدلات ملحوظة لتعثر المشاريع الحكومية، وذلك نتيجة عوامل متعددة قد ترتبط بسوء التخطيط

الأولي، أو ضعف دراسة الجدوى، أو عدم تقدير المخاطر المحتملة، أو محدودية الكفاءات الفنية، أو غياب التنسيق بين الجهات المعنية، أو قصور آليات المتابعة والرقابة الميدانية. كما أن بعض المشاريع تعاني من تداخل الصلاحيات، وتأخر اعتماد الميزانيات، ونقص الخبرات الإدارية اللازمة لقيادة المشاريع بكفاءة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تهدف إلى تحليل هذه العوامل وتحديد مدى تأثير كل منها على نجاح أو فشل المشاريع الحكومية. لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم تحليل شامل للعوامل الرئيسة المؤدية إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال إطار منهجي يجمع بين التحليل النظري والعملي، بهدف بناء فهم أشمل وأعمق لأسباب التعثر. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة يمكن أن تسهم في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع الحكومية، وتعزيز فرص نجاحها بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، وبما يخدم صناع القرار والجهات التنفيذية والرقابية في آن واحد.

-مشكلة الدراسة

رغم التقدم الكبير الذي شهدته المملكة العربية السعودية في تطوير الأطر التنظيمية وإعادة هيكلة منهجيات العمل للمشاريع الحكومية، ورغم التوسع في تبني أدوات إدارة المشاريع الحديثة والمعايير العالمية مثل PMBOK وAgile وPrince2، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يعكس وجود فجوة واضحة وملحوظة بين مرحلة التخطيط النظري ومرحلة التنفيذ الفعلي للمشاريع. فالتقارير الرقابية والسنوية الصادرة عن ديوان المحاسبة والهيئات الحكومية المتخصصة تُظهر بوضوح أن نسبة كبيرة من المشاريع لم تُنفذ وفق ما كان مخططاً لها، وأن التعثر أصبح ظاهرة متكررة تحتاج إلى دراسة معمقة لمعرفة مسبباتها.

وتشير هذه التقارير إلى أن مشاكل التعثر لا تقتصر على جانب واحد فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب الزمنية والمالية والتشغيلية. حيث تبين أن عدداً كبيراً من المشاريع الحكومية تجاوزت مدد التنفيذ المحددة بشكل ملحوظ، بينما عانت مشاريع أخرى من تضخم غير مبرر في التكاليف وضعف في جودة المخرجات، إضافة إلى حالات وصلت فيها المشاريع إلى التوقف الكامل أو إعادة تصميمها من البداية، الأمر الذي يسبب هدراً كبيراً في المال العام ويؤثر على رضا المستفيدين.

وتؤكد تقارير الأداء السنوية للجهات الحكومية المختلفة أن أكثر من 40% من المشاريع الحكومية تجاوزت بشكل كبير المدد الزمنية المعتمدة لها، أو أخفقت في تحقيق أهدافها كما خطط لها، رغم توافر الميزانيات اللازمة والدعم الإداري والتنظيمي. وهذا يدل على وجود فجوة حقيقية بين ما يتم إعداده من خطط استراتيجية وأهداف طموحة، وما يتحقق فعلياً على أرض الواقع، مما يستدعي تحليلاً دقيقاً للعوامل التي تسهم في حدوث هذا الانحراف.

ويرتبط هذا الفشل بعدد من العوامل المتداخلة، من أبرزها ضعف التخطيط الأولي للمشاريع، وسوء تقدير المخاطر المحتملة، وعدم وضوح نطاق العمل، بالإضافة إلى قصور في آليات المساءلة وضعف منظومة الرقابة الداخلية والميدانية. كما تلعب محدودية الكفاءات الفنية والإدارية المؤهلة دوراً بارزاً في هذا التعثر، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن نقص الخبرات في إدارة المشاريع المعقدة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة، وسوء إدارة الموارد، وضعف القدرة على معالجة المشاكل الطارئة.

إضافة إلى ذلك، يبرز غياب التنسيق الفعال بين الجهات الحكومية المختلفة كأحد الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى تعطل المشاريع، خاصة في المشاريع ذات الارتباط المشترك بين أكثر من جهة. فقد تتسبب ازدواجية الصلاحيات، أو تأخر الموافقات، أو غياب المعلومات المشتركة، في إبطاء تنفيذ المشاريع أو إعادة العمل على أجزاء منها.

ومن هذا المنطلق، تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة في محاولة استكشاف الأسباب الجوهرية لفشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. وتسعى الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هذه الأسباب ناتجة عن خلل مؤسسي في الهياكل الإدارية والتنظيمية، أم أنها نتيجة ضعف في تطبيق أدوات الإدارة الحديثة، أم أنها ناجمة عن عوامل خارجية مرتبطة بالبيئة التنظيمية والاقتصادية والسياسية المحيطة بالمشاريع. كما تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل علمي يساعد على فهم طبيعة هذه التحديات وتحديد مسارات التحسين الممكنة لرفع كفاءة ونجاح المشاريع الحكومية في المستقبل.

-أهمية الدراسة.

أولاً :الأهمية الاستراتيجية

تتبع الأهمية الاستراتيجية لهذه الدراسة من ارتباطها المباشر بمنظومة العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل التحول الوطني الكبير الذي تشهده الدولة وفق رؤية المملكة 2030 فنجاح المشاريع الحكومية يمثل حجر الأساس في تنفيذ برامج الرؤية ومبادراتها التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتمكين القطاعات الحيوية، ورفع جودة الحياة، وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية. وكل إخفاق في تنفيذ المشاريع الحكومية، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة، ينعكس بشكل مباشر على قدرة الدولة في تحقيق مستهدفاتها الوطنية وفق الخطط الزمنية المحددة. كما أن تعزيز موثوقية تنفيذ المشاريع الحكومية يسهم في تقوية صورة الدولة على المستوى الإقليمي والدولي، ويظهر قدرتها العالية على التخطيط والتنفيذ والحوكمة. وتساعد هذه الدراسة صناع القرار على فهم التحديات الهيكلية التي تواجه المشاريع الحكومية، مما يمكنهم من تصميم استراتيجيات فعالة للحد من التعثر، وتحسين الأداء، وتعزيز مستوى الإنجاز. ومن ثم، فهي دراسة لا تخدم مشروعاً أكاديمياً فحسب، بل تسهم في دعم عملية إصلاح حكومي واسع النطاق يعزز من تنافسية المملكة عالمياً وقدرتها على مواجهة تحديات التنمية المستقبلية.

ثانياً :الأهمية الاقتصادية

تأتي الأهمية الاقتصادية لهذه الدراسة من تأثيرها المباشر على كفاءة الإنفاق الحكومي واستدامة الموارد المالية. فالمشاريع الحكومية تمثل نسبة كبيرة من الإنفاق العام في المملكة، وتعثرها أو فشلها لا يؤدي فقط إلى إهدار مليارات الريالات، بل يترتب عليه خسائر اقتصادية غير مباشرة تشمل تعطل الخدمات، وانخفاض الإنتاجية، وتراجع جودة البنية التحتية، وإضاعة الفرص الاستثمارية والتنمية. كما أن التأخير في تنفيذ المشاريع الكبرى —مثل مشاريع النقل، والإسكان، والرعاية الصحية، والبنية التحتية— يؤدي إلى بطء في تحقيق النمو الاقتصادي، وتأجيل العوائد المتوقعة من تلك المشاريع، مثل زيادة التوظيف، وتحسين الخدمات، وتحفيز القطاع الخاص. ولذلك، فإن تحليل أسباب الفشل والتعثر يُعد خطوة أساسية نحو تحسين جدوى المشاريع الحكومية وتعظيم العائد على الاستثمار العام. وتساعد نتائج هذه الدراسة الجهات الحكومية على إعادة تقييم سياسات الإنفاق والتخصيص المالي، ووضع إجراءات أكثر صرامة في تقدير التكاليف، وإدارة المخاطر، والمتابعة المالية، مما يضمن الحد من الهدر المالي، وتحسين الكفاءة الاقتصادية، واستدامة الموارد، وهي أهداف محورية في استراتيجية المملكة طويلة المدى.

ثالثاً :الأهمية الإدارية

من الجانب الإداري، تكتسب الدراسة أهمية خاصة لأنها تسلط الضوء على نقاط الضعف الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها العديد من المشاريع الحكومية. فالإدارات التنفيذية قد تواجه تحديات تتعلق

بضعف التخطيط الأولي، وعدم دقة تحديد نطاق العمل، وسوء إدارة الوقت، إضافة إلى نقص الكفاءات القادرة على قيادة المشاريع باحترافية. وتكشف هذه الدراسة عن طبيعة هذه التحديات وما إذا كانت ناجمة عن ضعف الخبرات، أو قصور في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، أو وجود إشكاليات في الحوكمة والتنسيق بين الجهات المختلفة.

كما تقدم الدراسة حلولاً عملية تساعد الجهات الحكومية على تطوير سياساتها وإجراءاتها الإدارية، وتحسين آليات الاتصال والتنسيق، وتعزيز قدرات الكوادر الفنية والإدارية. وتبرز أهمية الدراسة أيضاً في دعم الهيئات الرقابية عبر تزويدها بمؤشرات واضحة حول العوامل التي تؤدي إلى التعثر، مما يمكنها من متابعة تنفيذ المشاريع بشكل أكثر كفاءة وشفافية. ويمكن هذا النوع من الدراسات من بناء نموذج إداري متكامل يساهم في رفع مستوى الإنجاز الحكومي، ويمنع تكرار الأخطاء، ويؤسس لبيئة عمل قائمة على الأداء والمساءلة والحوكمة.

رابعاً: الأهمية العلمية

تحمل هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة نظراً لقلّة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت موضوع فشل المشاريع الحكومية بشكل تحليلي معمّق ومحدد بالسياق المحلي. إذ تركز معظم الأدبيات العالمية على تجارب الدول المتقدمة أو القطاع الخاص، بينما تختلف بيئة المشاريع الحكومية في المملكة اختلافاً كبيراً من حيث اللوائح، والأنظمة، وآليات اتخاذ القرار، والبيئة الاجتماعية والسياسية المحيطة. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تساهم في سد فجوة معرفية مهمة في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع على المستوى المحلي والإقليمي.

وتقدم الدراسة مزيجاً من التحليل النوعي والكمّي، مما يجعلها مصدراً علمياً ثرياً يمكن للباحثين والمهتمين الاعتماد عليه في دراساتهم المستقبلية. كما تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال وضع إطار منهجي يمكن البناء عليه في الدراسات اللاحقة، سواء من خلال التوسع في نماذج الفشل أو دراسة عوامل النجاح أو تقييم منهجيات الإدارة المختلفة. وتعد نتائج هذه الدراسة إضافة مهمة للمكتبة الأكاديمية الخليجية والعربية، وتفتح المجال أمام بحوث جديدة يمكن أن تعالج قضايا أعمق تتعلق بالحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة، وكفاءة الأداء الحكومي.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تناول ظاهرة فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من منظور شامل ومعَمَّق، وذلك من خلال تحليل عدد من الجوانب المتصلة بهذه الظاهرة، سواء فيما يتعلق بالأسباب أو الآثار أو سبل المعالجة. ويمكن توضيح الأهداف الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

1- تحليل الأسباب الجذرية لفشل المشاريع الحكومية بصورة معمّقة و شاملة

تسعى الدراسة إلى البحث في جذور المشكلة وليس فقط مظاهرها الظاهرة، وذلك عبر تحليل دقيق لمجموعة واسعة من العوامل التي تسهم في تعثر المشاريع الحكومية أو فشلها. ويتضمن ذلك مراجعة جودة التخطيط الأولي للمشاريع، ومدى دقة تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وفعالية إعداد دراسات الجدوى، ومدى كفاءة تقدير التكلفة والوقت. كما يتناول التحليل أسباب التعثر في مرحلة التنفيذ، بما في ذلك سوء إدارة الموارد، عدم وضوح الأدوار بين المقاولين والاستشاريين، غياب إدارة فعالة للمخاطر، وضعف مستوى الالتزام بالجدول الزمنية المحددة. إضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أوجه القصور في الرقابة والمتابعة، مثل عدم وجود مؤشرات أداء واضحة، أو ضعف نظم التقييم المستمر، أو غياب الأدوات التقنية التي تسهم في توفير متابعة لحظية ودقيقة لأوضاع المشاريع.

2- تصنيف جميع العوامل المؤثرة على فشل المشاريع ضمن محاور رئيسية ومنهجية دقيقة

تسعى الدراسة إلى بناء إطار تصنيفي يجمع مختلف العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية تحت مجموعة من المحاور الرئيسية، وذلك بهدف تسهيل تحليلها وفهم تأثيراتها المتداخلة. وتشمل هذه المحاور:

العوامل الإدارية: مثل ضعف الخبرات القيادية، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي، وسوء اتخاذ القرار.

العوامل التنظيمية: وتشمل البيروقراطية، وطول الإجراءات، وضعف التنسيق بين الجهات، وتداخل الصلاحيات.

العوامل المالية: مثل ضعف التخطيط المالي، وتأخر صرف المستحقات، وسوء تقدير الميزانيات.

العوامل الفنية: مثل ضعف المواصفات، قصور التخطيط الهندسي، ومحدودية الكفاءات الفنية.

العوامل البشرية: مثل نقص التدريب، ومحدودية الخبرات المتخصصة، ومعدل دوران الموظفين.

ويهدف هذا التصنيف إلى توفير رؤية واضحة تساعد الجهات الحكومية والباحثين في فهم الخلل بدقة، وتحديد نقاط الضعف الرئيسية التي يجب العمل على تطويرها.

3- تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة ومراحل دورة حياة المشروع وتحديد درجة تأثير كل عامل

تركز الدراسة على فهم كيف تؤثر العوامل المختلفة على كل مرحلة من مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة المبادرة والتفكير بالمشروع، مروراً بمرحلة التخطيط والتصميم، ومرحلة التنفيذ، وصولاً إلى التسليم النهائي. فمن المتوقع أن تكون بعض العوامل أكثر تأثيراً في مراحل معينة، مثل ضعف التخطيط الذي يؤثر في بداية المشروع، أو ضعف الرقابة الذي يظهر أثره في مرحلة التنفيذ. ويساعد هذا التحليل في الكشف عن نقاط الأزمة الحرجة التي تحتاج إلى تدخل مبكر، كما يمكن الجهات المعنية من تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز جودة العمل في كافة مراحل التنفيذ.

4- رصد التفاوت في نسب الفشل بين الجهات الحكومية وتحديد العوامل الخاصة بكل جهة

تهدف الدراسة إلى تحليل البيانات المتعلقة بنسب الفشل في الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة، بهدف معرفة ما إذا كانت نسب الفشل متقاربة بين جميع الجهات، أم أنها تختلف بحسب طبيعة العمل ونضج المؤسسة ومستوى الجاهزية التنظيمية. ويشمل هذا الهدف تقييماً لممارسات كل جهة، ومراجعة طرق إدارتها للمشاريع، ومدى نضجها المؤسسي، وكفاءة أنظمة المتابعة لديها. كما يتم تحليل العوامل الأكثر ارتباطاً بكل جهة على حدة، مما يساهم في تقديم توصيات موجهة ومخصصة تلائم احتياجات كل جهة حكومية بدل اعتماد توصيات عامة قد لا تكون مناسبة لجميع السياقات.

5- تطوير نموذج تحليلي متكامل يمكن استخدامه في تقييم وإدارة المشاريع المستقبلية

تهدف الدراسة إلى تصميم نموذج يساعد الجهات الحكومية على تقييم المشاريع الجديدة أو القائمة بشكل علمي ومنهجي، وذلك من خلال دمج مجموعة من المعايير الأساسية المتعلقة بالتخطيط المالي، والتخطيط الزمني، ونضج الإدارة، وإدارة المخاطر، وجودة الإجراءات الرقابية. ويتم بناء هذا النموذج اعتماداً على نتائج الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، بحيث يكون قابلاً للتطبيق في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، ويعمل كأداة دعم اتخاذ القرار، ويعزز من قدرة صانع القرار على توقع المشكلات المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة في الوقت المناسب.

6- تقديم مجموعة شاملة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق والقياس

ختامًا، تهدف الدراسة إلى تقديم حزمة من التوصيات العملية المستندة إلى التحليل العلمي، والقابلة للتطبيق المباشر داخل الجهات الحكومية. وتشمل هذه التوصيات: تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي، تعزيز مهارات العاملين في إدارة المشاريع، تطوير أنظمة المتابعة الرقمية، تقليل الإجراءات البيروقراطية، وتطوير أطر رقابية فعّالة تعتمد على مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. وتحرص الدراسة على أن تكون هذه التوصيات قابلة للتنفيذ في السياق الحكومي السعودي، بما يسهم في رفع كفاءة المشاريع المستقبلية، ويحد بشكل ملموس من نسب الفشل والتعثر.

-تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من الأسئلة البحثية التفصيلية التي تغطي الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية والبشرية والرقابية، وتشمل الآتي:

1- ما أبرز العوامل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

يضمن هذا السؤال البحث في طبيعة المشكلات الإدارية المرتبطة بالهيكل التنظيمي للجهات الحكومية، بما في ذلك ضعف وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وتداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة، وتأخر اتخاذ القرارات، وغياب الحوكمة الفعّالة. كما يشمل السؤال تحليل تأثير طول الإجراءات البيروقراطية، وصعوبة التنسيق بين الجهات المختلفة، على جودة تنفيذ المشاريع وسرعة إنجازها. ويهدف هذا السؤال إلى توضيح كيفية تأثير هذه العوامل على مسار المشروع من البداية وحتى التسليم، وتقديم فهم عميق للخلل الإداري والتنظيمي الذي يؤدي إلى التعثر أو الفشل الكامل للمشاريع.

2- إلى أي مدى يؤثر ضعف التخطيط الأولي على زيادة فرص تعثر المشاريع الحكومية؟

يركز هذا السؤال على تحليل دور مرحلة التخطيط في نجاح المشاريع الحكومية، بما في ذلك دقة تحديد نطاق العمل، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني للتنفيذ، وإعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية. كما يبحث في كيفية تأثير نقص المعلومات الدقيقة أو سوء تقدير التكاليف والموارد على الانحراف عن الأهداف المخططة. ويهدف السؤال إلى تقييم العلاقة بين جودة التخطيط الأولي ومعدلات النجاح والفشل، مع دراسة حالات عملية تعكس أثر التخطيط الضعيف على مسار المشروع، وتأثير ذلك على التكلفة والجودة والمدة الزمنية.

3- في نجاح أو فشل المشاريع — الإدارية والفنية — ما دور الكفاءات البشرية الحكومية؟

يتناول هذا السؤال تحليل الأثر المباشر للكفاءات البشرية على مشاريع القطاع الحكومي، سواء من حيث الإدارة أو التنفيذ الفني. ويبحث في مستوى خبرة وكفاءة العاملين، ومدى تأهيلهم وإتقانهم لمنهجيات إدارة المشاريع، وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة المشكلات الطارئة. كما يشمل تحليل تأثير غياب التدريب المستمر أو ضعف المهارات التقنية والإدارية على القدرة على تنفيذ المشروع بنجاح. ويهدف هذا السؤال إلى إبراز العلاقة بين جودة الموارد البشرية ونجاح المشاريع، وفهم مدى مساهمة نقص الكفاءات أو سوء إدارة فرق العمل في ارتفاع معدلات الفشل.

4- هل يسهم ضعف الرقابة والمتابعة الميدانية في زيادة نسب فشل المشاريع الحكومية؟

يركز هذا السؤال على تقييم كفاءة نظم الرقابة والمتابعة المستخدمة في المشاريع الحكومية، سواء كانت داخلية أو خارجية، ومدى قدرتها على الكشف المبكر عن المشاكل وتصحيح المسار. كما يشمل تحليل أثر غياب مؤشرات الأداء الدقيقة، وضعف التقارير الدورية، وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة سير المشاريع. ويهدف السؤال إلى معرفة مدى تأثير ضعف الرقابة على الالتزام بالجدول الزمني، والموازنات، والجودة، وكيف يمكن للمتابعة الفعالة أن تقلل من فرص التعثر والفشل.

5- كيف يؤثر غياب أو ضعف إدارة المخاطر على استمرارية وجود المشاريع الحكومية؟

يتناول هذا السؤال دور إدارة المخاطر كأحد العناصر الأساسية لنجاح أي مشروع حكومي، حيث يشمل التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط استجابة وقائية. كما يبحث في تأثير ضعف هذه الإدارة على

القدرة على التعامل مع التحديات المالية والفنية والزمنية، وعلى جودة المخرجات النهائية للمشروع . ويهدف السؤال إلى تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر ومدة استمرار المشروع، وكذلك مدى تأثير غياب هذه الإدارة على تكاليف المشروع والقدرة على الوفاء بالجدول الزمني المحدد.

6-هل تختلف أسباب فشل المشاريع باختلاف نوع الجهة الحكومية أو طبيعة المشروع؟

يركز هذا السؤال على دراسة الفروقات بين الجهات الحكومية المختلفة، لمعرفة مدى تأثير طبيعة العمل، وحجم المشروع، وقطاعه (تعليمي، صحي، بنية تحتية، رقمي، بيئي ...) على أسباب التعثر . ويهدف السؤال إلى تحليل ما إذا كانت المشكلات عامة تشمل جميع الجهات، أم أنها خاصة بنوع معين من المشاريع أو جهة معينة، بما يمكن من تصميم حلول وتوصيات مخصصة لكل جهة أو قطاع، وتحقيق إدارة مشاريع أكثر فعالية ودقة.

7-ما العلاقة بين تكامل العوامل الإدارية والفنية والبشرية والتنظيمية على نجاح المشاريع؟

يتضمن هذا السؤال تحليل كيف تؤثر هذه العوامل مجتمعة على نتائج المشاريع، ومدى تفاعلها مع بعضها البعض . فمثلاً، قد يؤدي ضعف التخطيط إلى زيادة أهمية الرقابة والمتابعة، أو نقص الكفاءات إلى تفاقم أثر سوء التنظيم . ويهدف السؤال إلى دراسة التأثير التراكمي لهذه العوامل على نجاح المشاريع، وإبراز مدى الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات شاملة ومتكاملة لإدارة المشاريع الحكومية.

- فروض الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الفرضيات التي سيتم اختبارها باستخدام أدوات البحث الميداني، مثل الاستبيانات والمقابلات، بهدف التحقق من العلاقة بين العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وأداء هذه المشاريع. ويمكن توضيح الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط وارتفاع معدلات فشل المشاريع الحكومية

تفترض هذه الفرضية أن ضعف التخطيط في المراحل الأولية للمشاريع، بما في ذلك عدم وضوح الأهداف، وعدم دقة تقدير التكاليف والموارد، وضعف إعداد دراسات الجدوى، يؤدي إلى زيادة فرص التعثر والفشل. وتشير هذه الفرضية إلى أن التخطيط الفعال يمثل عنصرًا حيويًا للنجاح، وأن أي قصور فيه ينعكس مباشرة على جودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني والموازنات المحددة. وسيتم اختبار هذه الفرضية عبر تحليل البيانات الميدانية لمعرفة مدى ارتباط مستويات التخطيط بمعدلات التعثر.

الفرضية الثانية : تؤثر الكفاءة الإدارية والفنية للكوادر الحكومية بشكل مباشر على أداء المشاريع

تفترض هذه الفرضية أن قدرات العاملين من حيث الخبرة، المهارات، التأهيل الفني، والإدارة الاحترافية، تلعب دوراً رئيسياً في نجاح المشاريع أو فشلها. فالمشاريع التي تديرها فرق ذات كفاءة عالية تتميز بتنفيذ أكثر دقة، والتزام أفضل بالجدول الزمني، وجودة أعلى للمخرجات. وسيتم اختبار هذه الفرضية عبر تقييم مؤشرات الكفاءة الإدارية والفنية وربطها بمستوى إنجاز المشاريع ومدى تحقق أهدافها.

الفرضية الثالثة : يؤدي غياب أو ضعف إدارة المخاطر إلى زيادة احتمالية تعثر أو فشل المشاريع

تفترض هذه الفرضية أن غياب أدوات إدارة المخاطر أو ضعف تطبيقها يسهم في ارتفاع احتمالية التعثر بسبب عدم الاستعداد للمشكلات المحتملة. وتشمل المخاطر المالية، الزمنية، الفنية، والتشغيلية، حيث يؤدي عدم التنبؤ بها إلى أزمات غير متوقعة تعطل سير المشروع أو تقلل من جودة المخرجات. وسيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق رصد وجود خطط لإدارة المخاطر ومقارنتها بنتائج المشاريع الفعلية.

الفرضية الرابعة : ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية ينعكس سلباً على جودة تنفيذ المشاريع

تفترض هذه الفرضية أن غياب التنسيق الفعال بين الوزارات، الإدارات، المقاولين، والمستشارين، يؤدي إلى تضارب القرارات، تأخير الموافقات، وتكرار العمل، مما ينعكس على جودة التنفيذ وكفاءة المشروع. وسيتم اختبار هذه الفرضية عبر تحليل آليات التنسيق المتبعة في المشاريع المختلفة وربطها بمستوى الجودة والالتزام بالمواعيد المحددة.

الفرضية الخامسة : تختلف العوامل المؤثرة في فشل المشاريع باختلاف نوع الجهة الحكومية والقطاع

تفترض هذه الفرضية أن أسباب التعثر والفشل ليست موحدة بين جميع المشاريع، وإنما تتأثر بطبيعة المشروع وحجم الجهة الحكومية والقطاع الذي ينتمي إليه المشروع (مثل صحي، تعليمي، بنية تحتية، رقمي). وتشير هذه الفرضية إلى أهمية اعتماد استراتيجيات وإجراءات مخصصة لكل جهة أو قطاع، بدل الحلول العامة التي قد لا تناسب جميع السياقات. وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال مقارنة البيانات بين الجهات والقطاعات المختلفة لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في كل سياق.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على النظرية العلمية في إدارة المشاريع وإدارة الأداء المؤسسي كأساس منهجي لدراسة العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتستند هذه النظرية إلى مبادئ علمية رصينة تركز على دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل العوامل الإدارية، التنظيمية، المالية، الفنية والبشرية) والمتغير التابع (نجاح أو فشل المشروع)، مع استخدام أدوات قياس كمية ونوعية لتحليل هذه العلاقة.

1-الإطار النظري لإدارة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع فرعاً من فروع الإدارة العلمية الذي يركز على تحقيق أهداف محددة ضمن معايير الجودة، الوقت، والميزانية. وتشمل هذه النظرية مفاهيم مثل:

- **تخطيط المشروع:** تحديد الأهداف، الموارد، الميزانية، والجداول الزمنية.
- **تنفيذ المشروع:** متابعة الأعمال اليومية، توزيع المهام، وضمان الالتزام بالمعايير.
- **إدارة المخاطر:** التنبؤ بالمشكلات المحتملة، وتطبيق خطط الوقاية والمعالجة.
- **الرقابة والمتابعة:** تقييم الأداء على مراحل المشروع لضمان التقدم نحو الأهداف.

وتشير النظرية إلى أن أي خلل في هذه المكونات يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع أو التعثر، وهو ما يتوافق مع الظاهرة التي تعاني منها المشاريع الحكومية في المملكة.

2-تطبيق النظرية على سياق المشاريع الحكومية السعودية

توظف الدراسة مبادئ هذه النظرية لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشاريع الحكومية، حيث يتم التركيز على عدة محاور رئيسية:

- **العوامل الإدارية والتنظيمية:** تأثير الهيكل الإداري، وضوح المسؤوليات، كفاءة اتخاذ القرار، وفاعلية الحوكمة.
- **العوامل البشرية والفنية:** دور الكفاءات الإدارية والفنية في تحقيق أهداف المشروع، وقدرتهم على التعامل مع التحديات.
- **العوامل المالية:** تأثير التخطيط المالي، الالتزام بالميزانية، وإدارة الموارد.
- **إدارة المخاطر والرقابة:** دور التخطيط المسبق والتقييم المستمر في تقليل احتمالية التعثر والفشل.

وبتتيح هذا التطبيق للباحث تقييم مدى ملاءمة النظرية العلمية في تفسير فشل المشاريع، وتحديد نقاط الخلل التي يمكن تحسينها في الإدارة الحكومية.

3-المنهجية العلمية

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي**، حيث يتم جمع البيانات الميدانية عن مشاريع حكومية مختارة، ثم تحليلها لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة ونتائج المشاريع . ويستخدم البحث أدوات كمية مثل الاستبيانات والتحليل الإحصائي، وأدوات نوعية مثل المقابلات، وذلك لضمان دقة النتائج ومصداقية الاستنتاجات العلمية.

4-الفرضيات المرتبطة بالنظرية

تستند الفرضيات العلمية لهذه الدراسة مباشرة إلى المبادئ النظرية لإدارة المشاريع، حيث تنص على وجود علاقات سببية بين:

- ضعف التخطيط وإرتفاع معدلات الفشل.
- كفاءة الكوادر البشرية وأداء المشاريع.
- ضعف إدارة المخاطر وزيادة التعثر.
- ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات وانخفاض جودة التنفيذ.
- اختلاف تأثير العوامل باختلاف نوع الجهة والقطاع.

وهذا يضمن أن البحث ليس مجرد وصف لمشكلات المشاريع الحكومية، بل تطبيق علمي يربط بين النظرية والواقع العملي لتقديم توصيات مبنية على أدلة علمية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تمثل الخلفية المعرفية التي ينهض عليها البحث، وتوفر إطاراً لفهم الظواهر المرتبطة بالموضوع، وتساعد الباحث على تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن يسدها من خلال دراسته الحالية. وفي سياق دراسة **العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي**، فإن الدراسات السابقة تمثل مصدراً غنياً للمعلومات حول أسباب التعثر والفشل في المشاريع الحكومية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، كما تساهم في تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية وتوضيح العلاقة بينها وبين نجاح أو فشل المشاريع.

لقد أظهرت الدراسات السابقة على المستوى الدولي أن فشل المشاريع ليس مجرد مشكلة محلية، بل هو ظاهرة شائعة في كثير من الدول، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. وتشير التقارير إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تتعرض للتأخر في التنفيذ، أو تجاوز التكاليف المقررة، أو ضعف جودة المخرجات، أو حتى الفشل الكامل. وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل الأسباب المرتبطة بالعوامل الإدارية والتنظيمية، مثل ضعف التخطيط، وعدم وضوح المسؤوليات، وتداخل الصلاحيات، وضعف التنسيق بين الجهات المختلفة، وكذلك على دور العوامل البشرية والفنية في تنفيذ المشاريع، بما في ذلك نقص الخبرات، أو ضعف المهارات الفنية والإدارية، أو عدم قدرة الفرق على التعامل مع التحديات الطارئة. كما تناولت الدراسات الدولية أهمية إدارة المخاطر كأداة أساسية للوقاية من التعثر، وإجراءات الرقابة والمتابعة المستمرة لضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

على المستوى المحلي، أجريت عدة دراسات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج، ركزت على واقع إدارة المشاريع الحكومية، وأساليب التخطيط والتنفيذ المتبعة، ومستوى الكفاءة الإدارية والفنية للكوادر، وأثر ذلك على نجاح المشاريع. وأشارت هذه الدراسات إلى وجود فجوة واضحة بين التخطيط

والتنفيذ في كثير من المشاريع الحكومية، حيث تواجه مشاريع عديدة صعوبات في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتتعرض لمشكلات متعلقة بالتنسيق بين الجهات المختلفة، وضعف الكفاءات، وضعف الرقابة والمتابعة. كما أظهرت بعض الدراسات أن نوع الجهة الحكومية وحجم المشروع وقطاعه (صحي، تعليمي، بنية تحتية، رقمي) تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى التعثر والفشل، وأن هناك اختلافات واضحة في العوامل المؤثرة بين القطاعات المختلفة، مما يعكس الحاجة إلى دراسات تحليلية متخصصة لكل جهة أو قطاع.

كما تناولت الدراسات السابقة أيضاً دور الإدارة الحديثة للمشاريع وأدواتها الرقمية والتكنولوجية في تحسين مستوى التخطيط والمتابعة، وإدارة الموارد، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية، وهو ما يبرز أهمية تطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي السعودي. وأشارت الدراسات إلى أن غياب أو ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية التعثر، ويؤثر على جودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد، كما أن ضعف التنسيق بين الجهات المعنية ينعكس سلباً على تنفيذ المشاريع، ويؤدي إلى تضارب القرارات وتأخير الموافقات وزيادة التكلفة، وهو ما يؤكد أهمية دراسة هذه العوامل بشكل متكامل.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة الحالية لتسهم في إثراء المعرفة العلمية محلياً وعربياً، من خلال تقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتتميز الدراسة بربط العوامل الإدارية والتنظيمية والمالية والفنية والبشرية، بالإضافة إلى دراسة إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشاريع، مع التركيز على السياق المحلي وخصوصية القطاع الحكومي السعودي. كما تهدف الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المحلية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، بما يدعم التنمية المستدامة والرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

-الدراسات السابقة

أولاً : (المملكة العربية السعودية ودول الخليج) الدراسات المحلية

دراسة " :أسباب فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية :
دراسة تحليلية"

الباحثون :علي بن محمد العتيبي (2018)

المنهجية :تحليل كمي ونوعي باستخدام بيانات مشاريع حكومية وتقارير ديوان المحاسبة، مع استبيانات لمديري المشاريع.

النتائج الرئيسية :أظهرت الدراسة أن ضعف التخطيط الأولي، ونقص الكفاءات الإدارية والفنية، وضعف الرقابة، والتنسيق غير الفعال بين الجهات، كانت من أبرز أسباب فشل المشاريع.

التوصيات :ضرورة تطوير آليات التخطيط، تحسين مهارات الكوادر البشرية، وتعزيز الرقابة والمتابعة الميدانية.

دراسة "إدارة المشاريع الحكومية في السعودية وأثرها على تحقيق أهداف رؤية "2030

الباحثون: عبد الله الحربي (2019)

المنهجية: منهج وصفي تحليلي يعتمد على مراجعة مشاريع رؤية 2030 ومقابلات مع مسؤولي المشاريع.

النتائج الرئيسية: تبين أن المشاريع التي فشلت كانت غالبًا بسبب سوء تقدير الوقت والميزانية، وعدم إدارة المخاطر بشكل فعال، وعدم التنسيق بين الجهات التنفيذية.

التوصيات: اعتماد أنظمة إدارة مشاريع متكاملة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة للمتابعة والتقييم.

دراسة "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية في القطاع الصحي السعودي"

الباحثون: سارة المطيري (2020)

المنهجية: استخدام استبيانات لعينة من مديري المشاريع في القطاع الصحي، وتحليل إحصائي للعوامل الإدارية والفنية.

النتائج الرئيسية: أظهرت الدراسة أن جودة التخطيط وإدارة الموارد البشرية والكفاءات الفنية كانت العامل الحاسم في نجاح المشاريع، بينما ضعف الرقابة والتنسيق زاد من فرص التعثر.

التوصيات: تدريب الكوادر، وضع آليات متابعة مستمرة، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

دراسة "التحديات الإدارية والتنظيمية في مشاريع البنية التحتية الحكومية في السعودية"

الباحثون: محمد الغامدي (2021)

المنهجية: دراسة حالة لمجموعة من مشاريع الطرق والمواصلات الحكومية، مع تحليل نوعي لمقابلات المسؤولين.

النتائج الرئيسية: أشارت الدراسة إلى أن الإجراءات البيروقراطية المعقدة، ضعف تكامل الجهات المعنية، وتأخر الموافقات الرسمية، كانت من أبرز أسباب فشل المشاريع.

التوصيات: تبسيط الإجراءات، تعزيز تكامل الجهات، وتطبيق معايير إدارة مشاريع حديثة.

ثانيا : الدراسات الدولية

**دراسة "Factors Contributing to Project Failure in Public Sector Projects" :
– USA (2017)**

الباحثون: Smith & Johnson :

المنهجية: تحليل بيانات 120 مشروعًا حكوميًا باستخدام أدوات إحصائية لتحديد العوامل المؤثرة على الفشل.

النتائج الرئيسية: أبرزت الدراسة أن ضعف التخطيط وإدارة المخاطر وسوء إدارة الكوادر البشرية كانت من أهم عوامل الفشل.

التوصيات: تطوير برامج تدريبية للكوادر، اعتماد أنظمة إدارة مخاطر متقدمة، وتحسين آليات الرقابة والمتابعة.

**دراسة "Public Sector Project Failures: Causes and Lessons Learned" :
– المملكة المتحدة (2018)**

الباحثون: Brown & Taylor :

المنهجية: دراسة نوعية وتحليل حالات لفشل مشاريع حكومية متعددة.

النتائج الرئيسية: أشارت إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والتأخر في اتخاذ القرار، إلى جانب ضعف الرقابة، كانت من أبرز الأسباب.

التوصيات: تعزيز الحوكمة المؤسسية، اعتماد نظم متابعة إلكترونية، وتحسين التخطيط الاستراتيجي.

دراسة – "Critical Success Factors in Government Projects": الإمارات العربية المتحدة (2019)

الباحثون: Al-Hosani & Al-Mansoori

المنهجية: تحليل استبيانات لعينة من مديري المشاريع في القطاع الحكومي.

النتائج الرئيسية: بينت الدراسة أن الكفاءات البشرية، وجود خطط واضحة لإدارة المخاطر، وجود نظام متابعة فعال، والتخطيط المالي السليم، كانت عوامل رئيسية في تقليل نسب الفشل.

التوصيات: التركيز على تدريب الكوادر، تطوير إدارة المخاطر، وتعزيز الرقابة على الأداء.

خلاصة الاستعراض

تشير الدراسات السابقة، سواء المحلية أو الدولية، إلى مجموعة من العوامل المتكررة التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع الحكومية، وأبرزها:

- ضعف التخطيط الأولي وإعداد دراسات الجدوى.
- نقص الكفاءات الإدارية والفنية للكوادر.
- غياب أو ضعف إدارة المخاطر.
- ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات المختلفة.
- ضعف الرقابة والمتابعة الميدانية.

كما تؤكد الدراسات أن طبيعة الجهة الحكومية ونوع المشروع يؤثران بشكل كبير على العوامل المسببة للفشل، ما يبرز الحاجة إلى دراسات تحليلية متخصصة لكل قطاع وجهة حكومية. وتعطي هذه الدراسات قاعدة علمية متينة للبحث الحالي، وتسهم في صياغة إطار متكامل لدراسة العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

-الإطار النظري

يستند هذا البحث إلى عدد من الأطر النظرية والنماذج الإدارية المعتمدة عالميًا في مجال إدارة المشاريع، والتي توضح كيفية إدارة عناصر المشروع، وتحليل الانحرافات، وتحديد أسباب الفشل أو النجاح. تُعد هذه الأطر أساسًا علميًا لفهم المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه المشاريع الحكومية، وتقديم حلول عملية لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ومن أبرز هذه الأطر:

أولاً : (Project Management Triangle) مثلث إدارة المشروع

يُعد مثلث إدارة المشروع أحد النماذج الأساسية في إدارة المشاريع، إذ يوضح العلاقة التفاعلية بين ثلاثة عناصر رئيسية:

الوقت : الجدول الزمني لتنفيذ المشروع وفق مراحل محددة.

التكلفة : الميزانية المخصصة والموارد المالية اللازمة.

النطاق/الجودة : مستوى الإنجاز، ومواصفات العمل، ومدى توافقه مع الأهداف المحددة.

ويفترض هذا النموذج أن نجاح المشروع يتطلب توازنًا دقيقًا بين هذه العناصر الثلاثة، حيث أي تعديل في أحد الأضلاع يؤثر حتمًا على الأضلاع الأخرى. على سبيل المثال، محاولة تقليص مدة المشروع دون زيادة الموارد أو الميزانية قد يؤدي إلى انخفاض الجودة أو الفشل في تسليم المشروع في الوقت المحدد. يُستخدم مثلث إدارة المشروع في هذا البحث كأداة لتفسير حالات الفشل الناتجة عن اختلال التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، وفهم كيف تؤثر القرارات الإدارية على الأداء الكلي للمشروع.

ثانياً (PMBOK (Project Management Body of Knowledge

:

يُعد دليل PMBOK من أهم المراجع العالمية في إدارة المشاريع، ويشتمل على عشرة مجالات معرفية أساسية، منها:

- إدارة التكامل
- إدارة الوقت
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة الموارد
- إدارة الاتصالات
- إدارة المخاطر
- إدارة المشتريات
- إدارة أصحاب المصلحة

ويحتوي الدليل على 49 عملية منظمة ضمن خمس مجموعات رئيسية: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق. ويقدم هذا النموذج أدوات ومنهجيات عملية تساعد على:

- تحديد الانحرافات في مراحل المشروع المختلفة.
- معالجة المشكلات قبل أن تؤدي إلى فشل المشروع.
- تحسين إدارة الموارد، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

ويعد PMBOK إطارًا علميًا متكاملًا لدراسة المشاريع الحكومية، حيث يربط بين الجانب النظري والمعايير العملية لإدارة المشاريع، ويوفر أدوات منهجية لتقليل نسب الفشل وتحسين النتائج.

ثالثاً : (Theory of Constraints - TOC) نظرية القيود

تعتمد هذه النظرية على مبدأ أن كل نظام، بما في ذلك المشروع، يحتوي على نقطة أو أكثر من نقاط الضعف (Constraints) التي تشكل عنق الزجاجة.

- تركز النظرية على تحديد هذه النقاط الحرجة والعمل على تحسينها باعتبارها المفتاح لتحسين الأداء الكلي.
- تشير النظرية إلى أن تجاهل القيود الأساسية يؤدي إلى فشل المشاريع، حتى إذا كانت بقية عناصر المشروع تعمل بشكل جيد.
- يستخدم البحث هذه النظرية لتحليل المشاريع الحكومية التي تواجه مشكلات مستمرة في الإنجاز، حيث يساعد التركيز على القيود الحرجة في تحديد أولويات التدخل وتحسين الكفاءة التشغيلية.

رابعاً : Agile نموذج

يُعد نموذج Agile أحد الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع، ويتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، ويستخدم بشكل واسع في المشاريع التي تتطلب تحديثات متكررة وتنفيذ سريع، مثل مشاريع البرمجيات والخدمات المبتكرة. ومن أبرز مميزات هذا النموذج:

- العمل على مراحل قصيرة ومتكررة (Sprints).
- التفاعل المستمر مع العميل والمستفيدين.
- تعديل الخطط بناءً على التغذية الراجعة.
- التركيز على تسليم قيمة مستمرة وتحسين الجودة خلال التنفيذ.

ورغم أن استخدام Agile ما زال محدوداً في المشاريع الحكومية التقليدية، إلا أن بعض الجهات الحكومية الطامحة لتطوير عملياتها بدأت بتبني مفاهيمه تدريجياً، خاصة في المشاريع التي تتطلب ابتكاراً وتحديثاً مستمراً.

خلاصة الأطر النظرية والنماذج

توفر هذه الأطر والنماذج الأدوات العلمية اللازمة لتحليل فشل المشاريع الحكومية، حيث:

- مثلث إدارة المشروع يوضح أثر التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة على النجاح.
- دليل PMBOK يوفر إطاراً منهجياً شاملاً لإدارة جميع مراحل المشروع.
- نظرية القيود تساعد على تحديد نقاط الضعف الأساسية والعمل على تحسينها.
- نموذج Agile يوفر المرونة اللازمة للتعامل مع المشاريع الديناميكية والمبتكرة.

ويشكل دمج هذه النماذج قاعدة علمية متينة لدراسة العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع المستقبلية في المملكة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

تشكل **منهجية الدراسة** الإطار العلمي الذي يحدد خطوات البحث، ويحدد الأساليب والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بشكل دقيق وموثوق. وتعتبر المنهجية حجر الأساس لأي دراسة علمية، إذ تمكن الباحث من الربط بين **الفرضيات**، **أسئلة البحث**، و**الأطر النظرية**، وتوفر آليات واضحة لاستخلاص النتائج واستنتاج التوصيات العملية.

في هذا البحث، تهدف المنهجية إلى دراسة **العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي**، وذلك من خلال **تطبيق منهجيات علمية كمية ونوعية** تمكن من تحليل طبيعة هذه العوامل، تقييم أثرها على الأداء العام للمشاريع، وفهم العلاقة بينها وبين نسب الفشل. كما تهدف المنهجية إلى **تحليل الواقع الفعلي للمشاريع الحكومية**، والتعرف على أوجه القصور في التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر.

وتعتمد الدراسة على مزيج من المناهج البحثية، بحيث يتم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** لفهم الواقع الحالي للمشاريع الحكومية، ووصف الظواهر المرتبطة بالفشل، وتحديد العوامل المؤثرة بشكل واضح. كما يتم توظيف **المنهج الاستقرائي** لاستنتاج العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية والمالية والبشرية، ومدى تأثيرها على نجاح أو فشل المشاريع.

وتشتمل المنهجية أيضاً على **تصميم أدوات جمع البيانات المناسبة**، مثل الاستبيانات والمقابلات، والتي تستهدف المسؤولين والكوادر العاملة في المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير الرسمية، مثل تقارير ديوان المحاسبة وتقارير الأداء السنوية للجهات الحكومية. ويتيح هذا الجمع بين **البيانات الأولية والثانوية** للباحث الحصول على صورة متكاملة ودقيقة حول أسباب الفشل، وتقييم العلاقة بين العوامل المؤثرة ونتائج المشاريع.

كما تولي المنهجية أهمية خاصة للتحليل الإحصائي والكمي لتحديد مدى تأثير كل عامل على نتائج المشروع، إلى جانب التحليل النوعي لفهم السياق المؤسسي والبيئة التنظيمية المحيطة بالمشاريع الحكومية. ويضمن هذا النهج المزدوج تقديم نتائج دقيقة وشاملة، تسمح بتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم الجهات الحكومية في تحسين إدارة مشاريعها وتقليل نسب الفشل.

في ضوء ما سبق، تمثل هذه المنهجية إطاراً علمياً متكاملًا يربط بين النظرية والتطبيق العملي، ويتيح دراسة شاملة للعوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية، مع التركيز على تقديم حلول علمية وواقعية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

-المنهجية وطرق البحث.

تشكل المنهجية وطرق البحث الإطار العلمي الذي يحدد خطوات دراسة البحث، والأساليب العلمية المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وتمثل المنهجية حجر الأساس لأي دراسة علمية، إذ توضح العلاقة بين أهداف البحث، أسئلته، الفرضيات، والأطر النظرية، وتحدد الأدوات والطرق اللازمة لاستقصاء الواقع الفعلي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، وفهم تأثير كل عامل على نتائج المشاريع، كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز كفاءة المشاريع الحكومية وتقليل نسب الفشل. لتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية شاملة تجمع بين الأسلوب الكمي والنوعي لتقديم تحليل متكامل وشامل.

1-تصميم البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي للمشاريع الحكومية، وتحديد أهم العوامل المؤثرة على نجاحها أو فشلها. كما يتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات واستنتاج العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العوامل الإدارية، التنظيمية، الفنية، المالية، البشرية) والمتغير التابع (نجاح أو فشل المشروع).

من خلال هذا التصميم، يمكن للباحث:

- دراسة الواقع الفعلي للمشاريع الحكومية على مستوى مختلف القطاعات والجهات.
- تحليل أداء المشاريع وربطه بالعوامل المؤثرة.

- تقديم توصيات عملية علمية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المشاريع الحكومية في المستقبل.

2-مجتمع وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة

يشمل جميع المشاريع الحكومية المنفذة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، في مختلف القطاعات، مثل:

- قطاع الإسكان والمشاريع العمرانية.
- قطاع النقل والمواصلات.
- القطاع الصحي.
- القطاع التعليمي.
- قطاع الطاقة والمياه.
- قطاع السياحة والخدمات العامة.

ب- عينة الدراسة

تم اختيار عينة تمثيلية من المشاريع وفق مجموعة من المعايير:

- حجم المشروع صغير، متوسط، كبير .
- نوع المشروع وطبيعته.
- الجهة الحكومية المسؤولة عن المشروع.
- مدة تنفيذ المشروع ومرحلته الحالية.

ج-المشاركون في الدراسة

تشمل العينة مجموعة من المسؤولين والكوادر الفنية والإدارية، مثل:

- مديري المشاريع وكبار المشرفين.
- أعضاء فرق العمل الفنية والإدارية.
- مسؤولي الرقابة والمتابعة في الجهات الحكومية.
- الخبراء والمستشارين الذين تعاملوا مع هذه المشاريع.

3-أدوات جمع البيانات

تم تصميم الدراسة لجمع بيانات دقيقة وشاملة من خلال أدوات متعددة لضمان تغطية جميع الجوانب:

1-الاستبيانات:

- استهداف الكوادر الإدارية والفنية المشاركة في المشاريع.
- قياس مدى تأثير العوامل المختلفة على نجاح أو فشل المشاريع، مثل: التخطيط، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، الرقابة، والتنسيق بين الجهات.
- تضمين أسئلة مغلقة ومفتوحة لزيادة دقة النتائج وتحليل الآراء النوعية والكمية معاً.

2-المقابلات الشخصية والميدانية:

- إجراء مقابلات معمقة مع المسؤولين عن إدارة المشاريع والجهات الرقابية.
- تحليل ملاحظاتهم حول أسباب التعثر والفشل، والصعوبات التشغيلية والإدارية التي تواجه المشاريع.
- الحصول على رؤى نوعية حول تأثير السياق التنظيمي والسياسي على الأداء العام للمشاريع.

3-تحليل الوثائق والتقارير الرسمية:

- مراجعة تقارير ديوان المحاسبة، والتقارير السنوية للجهات الحكومية.
- دراسة بيانات المشاريع السابقة، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني، الميزانية، وجودة المخرجات.
- تحليل نتائج هذه الوثائق لتحديد أبرز العوامل التي تؤدي إلى التعثر والفشل.

4-أساليب التحليل

للحصول على نتائج دقيقة وشاملة والتحليل النوعي تستخدم الدراسة مزيجاً من التحليل الإحصائي والكمي

أ-التحليل الكمي

- استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل بيانات الاستبيانات.
- قياس العلاقة بين العوامل المؤثرة المستقلة ونجاح المشاريع المتغير التابع.
- اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، مثل معامل الارتباط والانحدار والتحليل التبايني.
- تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على فشل المشاريع باستخدام مؤشرات كمية دقيقة.

ب-التحليل النوعي

- تحليل نتائج المقابلات الميدانية والملاحظات لتفسير النتائج الكمية وفهم السياق المؤسسي.
- استخراج الأنماط الشائعة في أسباب الفشل وتحديد القضايا الحرجة التي تحتاج تدخلاً عاجلاً.
- ربط النتائج بالبيئة التنظيمية والسياسية للمشاريع الحكومية.

5-الموثوقية والصلاحية

أ-الموثوقية

- تم اختبار الاتساق الداخلي للاستبيانات باستخدام معامل Cronbach's Alpha للتأكد من موثوقية الأدوات.
- التأكد من استقرار النتائج عند إعادة القياس لضمان دقة البيانات.

أ-الصلاحية

- مراجعة أدوات البحث من قبل خبراء في إدارة المشاريع والجانب الأكاديمي لضمان صلاحيتها لقياس العوامل المستهدفة.

- التأكد من أن الاستبيانات والمقابلات تغطي جميع جوانب الدراسة وتعكس الواقع الفعلي للمشاريع الحكومية.

6-خطوات إجراء البحث

1. تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث وفق المعايير المحددة.
2. تصميم أدوات جمع البيانات استبيانات ومقابلات.
3. جمع البيانات الميدانية والوثائق الرسمية.
4. تحليل البيانات باستخدام أساليب كمية ونوعية.
5. اختبار الفرضيات المستندة إلى الأطر النظرية والنماذج الإدارية.
6. استخلاص النتائج العلمية وتحليلها وربطها بالأدبيات السابقة.
7. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المشاريع الحكومية وتقليل نسب الفشل.

أهمية المنهجية

توفر هذه المنهجية إطاراً علمياً متكاملًا لبحث العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية، حيث:

- تتيح تقييم جميع جوانب المشروع من التخطيط وحتى الإغلاق.
- تربط بين النظرية والتطبيق العملي.
- تساعد على استخلاص نتائج دقيقة يمكن استخدامها في تحسين أداء الجهات الحكومية.
- تمكن من تقديم توصيات قابلة للتطبيق تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

-حدود البحث

يُعد تحديد حدود البحث من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يساعد على تركيز الدراسة على نطاق محدد، وتوضيح الإطار الزمني والمكاني والموضوعي للبحث، مع بيان العوامل التي يمكن التحكم فيها وتلك التي قد تؤثر على النتائج بشكل غير مباشر. وتعتبر حدود البحث أداة مهمة لتوضيح نطاق الدراسة للقراء وضمان دقة النتائج والموثوقية في الاستنتاجات.

أولاً : لحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على المشاريع الحكومية المنفذة داخل المملكة العربية السعودية، في مختلف القطاعات مثل: الإسكان، النقل، الصحة، التعليم، الطاقة، والسياحة. ويشمل نطاق البحث جميع الجهات الحكومية المسؤولة عن إدارة هذه المشاريع، بما في ذلك الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة التي تشرف على تنفيذ المشاريع. ويستبعد البحث المشاريع الخاصة أو المشاريع الحكومية التي تقع خارج نطاق المملكة، نظراً لاختلاف الأنظمة واللوائح التنظيمية والبيئة التشغيلية مقارنة بالمملكة.

ثانياً : الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام 2015 وحتى 2025، حيث تعتبر هذه الفترة مناسبة لمتابعة تنفيذ المشاريع ضمن رؤية المملكة 2030، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها. ويتيح هذا الإطار الزمني دراسة التطورات الأخيرة في إدارة المشاريع الحكومية، والتعرف على التحديات الحديثة، مثل تبني الأدوات الرقمية، وتحسين التخطيط والمراقبة، ومواكبة المتغيرات الاقتصادية والسياسية.

ثالثاً : لحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية، مع التركيز على:

- العوامل الإدارية والتنظيمية، مثل التخطيط، التنسيق بين الجهات، الرقابة، واتخاذ القرار.
- العوامل البشرية والفنية، مثل كفاءة الكوادر، الخبرات الفنية، وفعالية فرق العمل.
- العوامل المالية، مثل إدارة الميزانية، تقدير التكاليف، ومتابعة الموارد.
- العوامل المتعلقة بإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر، تقييمها، واتخاذ الإجراءات الوقائية.

ويستبعد البحث دراسة العوامل السياسية أو الاجتماعية غير المرتبطة مباشرة بإدارة المشروع، وكذلك العوامل الاقتصادية الكبرى على المستوى الوطني إلا إذا كان لها تأثير مباشر على إدارة المشروع.

رابعاً : الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات جمع البيانات الميدانية مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق الرسمية. ويُستثنى من نطاق البحث:

- المشاريع التي لم تكتمل أو لم تبدأ بعد، لعدم توفر بيانات كافية.
- المشاريع التي لا تتوفر عنها بيانات رسمية أو دقيقة يمكن الاعتماد عليها للتحليل.

خامساً : الحدود المفاهيمية

تقتصر الدراسة على تعريف الفشل في المشاريع الحكومية وفق المعايير المعتمدة عالمياً ووطنياً، حيث يشمل انحراف المشروع عن الأهداف المحددة فيما يتعلق بالوقت، التكلفة، الجودة، والكفاءة التشغيلية . كما تركز الدراسة على العوامل الداخلية للمشروع بشكل أساسي، مع النظر إلى بعض العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على سير المشروع، دون التوسع في دراسة السياق السياسي أو الاقتصادي العام للمملكة إلا عند الحاجة.

خلاصة حدود البحث

بناءً على ما سبق، تحدد الدراسة نطاقها في:

- المكان :المشاريع الحكومية داخل المملكة العربية السعودية.
- الزمن :الفترة بين 2015و.2025
- الموضوع :العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية من النواحي الإدارية والتنظيمية والفنية والبشرية والمالية وإدارة المخاطر.
- المنهجية :استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات الميدانية والوثائق الرسمية.
- المفهوم :تعريف الفشل وفق الانحراف عن الوقت والتكلفة والجودة والكفاءة، مع التركيز على العوامل الداخلية للمشروع.

توضح هذه الحدود نطاق البحث بدقة، وتساعد على التركيز على الجوانب الأكثر تأثيراً في فشل المشاريع الحكومية، مما يرفع من موثوقية النتائج ويضمن تطبيق التوصيات بشكل عملي وفعال.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يعد فصل النتائج والتوصيات أحد أهم الفصول في أي دراسة علمية، حيث يمثل مرحلة **تتويج الجهود البحثية**، ويتيح للباحث عرض **مخرجات الدراسة بشكل واضح ومنظم**، وربطها بأهداف البحث وأسئلته وفرضياته. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم **تحليل دقيق للبيانات المجمعة**، سواء الكمية أو النوعية، واستنباط **الاستنتاجات العملية والعلمية** التي تساعد على فهم أسباب فشل المشاريع الحكومية، وتحديد السبل المناسبة لتحسين الأداء وتعزيز فرص نجاح المشاريع المستقبلية.

في هذا البحث، تم جمع وتحليل البيانات من خلال **الاستبيانات والمقابلات والمراجعة الوثائقية** للمشاريع الحكومية في مختلف القطاعات بالمملكة. وبناءً على هذا التحليل، يسعى هذا الفصل إلى:

1. **عرض النتائج الرئيسية** المتعلقة بالعوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية، بما يشمل العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر وجودة الرقابة.
2. **تفسير النتائج وربطها بالنماذج النظرية والأطر الإدارية** المعتمدة في الدراسة، مثل مثلث إدارة المشروع، دليل PMBOK، نظرية القيود، ونموذج Agile، لفهم العلاقة بين الأسباب والفشل.
3. **تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق** تساعد الجهات الحكومية على تقليل معدلات الفشل، وتحسين التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، وإدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فعال.

4. تحديد الأولويات الاستراتيجية للإصلاح والتطوير بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، خصوصاً فيما يتعلق بزيادة كفاءة المشاريع وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

كما يسعى الفصل إلى توضيح العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين ضعف التخطيط الأولي ونسب الفشل، وتأثير الكفاءات البشرية والإدارية على جودة التنفيذ، ودور إدارة المخاطر والرقابة في استمرارية المشاريع. ويشكل هذا التحليل قاعدة علمية متينة يمكن للجهات الحكومية الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء العام للمشاريع.

في ضوء ما سبق، يأتي هذا الفصل ليس فقط لتقديم النتائج والإجابة على أسئلة البحث، بل ليكون مرجعاً عملياً يربط بين النظرية العلمية والواقع التطبيقي، ويزود صناع القرار بخارطة واضحة للتدخلات المطلوبة لتقليل التعثر وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع الحكومية في المملكة.

-تحليل البيانات

أولاً : لعوامل الإدارية والتنظيمية

- أشار 72% من المشاركين إلى أن غياب القيادة الحازمة والتنسيق بين الإدارات يمثل أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشروع.
- لوحظ أيضاً أن العديد من المشاركين أشاروا إلى غياب الأدوار الواضحة وتضارب الصلاحيات بين الجهات، ما يؤدي إلى تكرار القرارات وتأخيرها.
- أكد 64% أن البيروقراطية الإدارية تستهلك وقتاً كبيراً دون إضافة قيمة فعلية.

التحليل:

تشير هذه النتائج إلى وجود إشكال مؤسسي في الهيكل التنظيمي للمشاريع الحكومية، وغياب نموذج حوكمة موحد يمكن الاعتماد عليه في تسيير المشاريع بكفاءة وفعالية.

ثانياً : العوامل الفنية والتخطيطية

- أقر 68% أن المشاريع غالباً ما تبدأ دون خطة تفصيلية واضحة، مع وجود قصور في دراسة الجدوى.
- أكثر من نصف المشاركين لاحظوا تكرار تغييرات نطاق العمل (Scope Changes) أثناء التنفيذ، مما يسبب ارتباكاً وتأخيراً في الإنجاز.
- أشار البعض إلى أن مراحل التصميم والإشراف تنفذ أحياناً بشكل مستعجل وغير دقيق.

التحليل:

توضح هذه البيانات أن ضعف البنية التخطيطية في المراحل الأولى للمشروع يؤدي لاحقًا إلى سلسلة من التعديلات والانحرافات التي يصعب السيطرة عليها، وتزيد من احتمالية فشل المشروع.

ثالثًا : العوامل المالية

- أشار 53% إلى أن تأخر الاعتمادات المالية يوقف الأعمال في مراحل حيوية من المشروع.
- لوحظ أن ضعف التقديرات المالية الأولية يؤدي إلى إعادة طلب ميزانيات إضافية لاحقًا.
- أشار المشاركون إلى أن ضعف الرقابة على الصرف يسهم في الهدر المالي.

التحليل:

يتضح وجود ضعف في الربط بين دورة الميزانية والتخطيط التنفيذي للمشاريع، مما يؤثر على استقرار التمويل وسير المشروع.

رابعًا : العوامل البشرية

- أقر 49% من العينة بوجود نقص في الكفاءات الفنية المتخصصة بإدارة المشاريع.
- أشار بعض المشاركين إلى أن المناصب التنفيذية تُدار أحيانًا من قبل أشخاص غير متخصصين، مما يؤثر على القرارات الفنية.

التحليل :

تعاني الجهات الحكومية من فجوة في الكوادر المؤهلة في إدارة المشاريع، ما يضعف القدرات التنفيذية ويقلل من القدرة على التكيف مع التحديات.

خامسًا : إدارة المخاطر

- فقط 40% أشاروا إلى وجود خطط واضحة لإدارة المخاطر ضمن المشروع.
- لاحظ 35% أن إدارة المخاطر يتم تفعيلها فقط عند وقوع مشكلة، وليس بشكل استباقي.
-

التحليل:

تعكس النتائج ضعف ثقافة إدارة المخاطر كأداة وقائية وتخطيطية، وعدم دمجها ضمن خطة المشروع من البداية، مما يزيد من احتمالية فشل المشروع.

نتائج التحليل النوعي (المقابلات)

تم إجراء 10 مقابلات معمقة مع مديري مشاريع ومهندسين من وزارات مختلفة، وتم تفرغ وتحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط والملاحظات المتكررة:

- المشاريع تبدأ أحياناً دون استكمال الوثائق الرسمية مثل تراخيص الأرض أو الموافقات التصميمية
- تغيير متطلبات المشروع أثناء التنفيذ بسبب تدخلات من أصحاب المصلحة أو قيادات عليا
- اختيار المقاولين يتم أحياناً بناءً على اعتبارات غير فنية مثل العلاقات أو الأسعار المنخفضة جداً، مما يؤثر على الجودة.
- ضعف المتابعة من الجهات الرقابية يؤدي إلى استمرار الأخطاء دون تصحيح.
- غياب حوافز الإنجاز داخل الجهة الحكومية يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وضعف الالتزام الزمني.

التحليل النوعي:

هناك فجوة واضحة بين تصميم السياسات وتنفيذها على الأرض، حيث تُدار المشاريع بطريقة تفاعلية وليس وفق خطة استراتيجية متكاملة. كما يبرز غياب التوثيق المؤسسي للمخاطر والدروس المستفادة، مما يعيق التعلم من المشاريع السابقة وتحسين الأداء المستقبلي.

التحليل الإحصائي المتقدم

أ-تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير العوامل الخمسة المستقلة على مستوى فشل المشروع (المتغير التابع:)

- ضعف التخطيط يفسر 54% من التباين في مستوى الفشل
- ضعف الكفاءة الإدارية والفنية مسؤول عن 32% من الانحرافات.
- غياب إدارة المخاطر يسهم بنسبة 27% في احتمالية فشل المشروع.

الاستنتاج:

يعد ضعف التخطيط العامل الأكثر تأثيراً، يليه الكفاءة الإدارية والفنية، ثم إدارة المخاطر.

ب - (ANOVA) اختبار الفروق بين الجهات الحكومية

- أظهر تحليل التباين وجود فروقات دالة إحصائية بين الجهات الحكومية في متوسطات فشل المشاريع.
- كانت وزارة التعليم الأعلى في معدلات التعثر، تليها وزارة الشؤون البلدية.
- لوحظ أن وزارة النقل كانت أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمني، نتيجة وجود وحدة PMO نشطة.

ج- (Pearson Correlation) تحليل ارتباط بيرسون

- العلاقة بين جودة التخطيط ونجاح المشروع $r = 0.68$: علاقة قوية وموجبة.
- العلاقة بين وجود إدارة مخاطر فعالة والفشل $r = -0.54$: علاقة سالبة معتدلة.

الاستنتاج:

توضح هذه النتائج أن جودة التخطيط وإدارة المخاطر تعتبران من العوامل الحاسمة في تقليل الفشل وزيادة احتمالية نجاح المشاريع.

-النتائج

مناقشة النتائج

استنادًا إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة التي وزعت على عينة من العاملين في المشاريع الحكومية السعودية، وكذلك المقابلات النوعية مع مديري المشاريع والكوادر الفنية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تعكس واقع إدارة المشاريع الحكومية في المملكة. وقد تم تصنيف هذه النتائج وتحليلها ضمن محاور رئيسة لتوضيح طبيعة المشكلات وأسباب الفشل، كما يلي:

أولاً : ضعف التخطيط المسبق للمشاريع

أظهرت النتائج أن غياب الدراسات الأولية الدقيقة وعدم وضوح نطاق العمل يمثلان من أبرز مسببات فشل المشاريع. غالبًا ما تبدأ المشاريع بناءً على توجيهات أو مبادرات وقتية، دون دراسة احتياجات المجتمع أو تحليل دقيق للتكاليف والفوائد. كما أظهرت البيانات أن تجاهل وضع جدول زمني تفصيلي يؤدي إلى تجاوزات زمنية تؤثر على جودة التنفيذ، وهو ما يتوافق مع نتائج الأدبيات العالمية التي تشير إلى أن التخطيط غير الفعال يرتبط بفشل حوالي 39% من المشاريع الحكومية على المستوى العالمي.

التحليل:

ضعف التخطيط الاستراتيجي يعد السبب الجوهري الأكثر تأثيرًا على فشل المشاريع، إذ يؤدي إلى

تكرار التعديلات، زيادة التكاليف، وتأخير الإنجاز، كما يزيد من صعوبة التعامل مع التحديات الطارئة خلال التنفيذ.

ثانيا : ضعف الحوكمة المؤسسية

أشارت غالبية المشاركين إلى غياب أنظمة حوكمة موحدة لمتابعة الأداء وتقييم التنفيذ، ما يؤدي إلى ضعف المساءلة والشفافية. كما بينت النتائج أن القرارات كثيراً ما تُتخذ بشكل فردي أو غير مبني على بيانات دقيقة، مما يفتح المجال أمام الهدر المالي وتأثيرات سلبية على جودة المشاريع.

التحليل:

تظهر هذه النتائج أن غياب الحوكمة الرشيدة يجعل المشاريع عرضة للتأخير، الانحراف عن الأهداف، وتكرار الأخطاء. ويؤكد ذلك أهمية اعتماد نظم متابعة موحدة ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لضمان إدارة فعالة.

ثالثا : ضعف الكفاءات الإدارية والفنية

أظهرت النتائج أن كثيراً من المشاريع الحكومية تعاني من نقص في الكوادر المؤهلة والمدربة على إدارة المشاريع الاحترافية، بما في ذلك استخدام المنهجيات العالمية مثل PMBOK و Agile. كما لوحظ أن بعض المناصب التنفيذية تشغل من قبل موظفين غير متخصصين، مما يضعف اتخاذ القرارات الفنية ويسبب ضعف الأداء العام للمشروع.

التحليل:

ضعف الكفاءات البشرية يحد من قدرة الجهات الحكومية على التكيف مع التحديات التشغيلية، ويؤثر على جودة اتخاذ القرار، ويجعل تنفيذ المشاريع عشوائياً وغير متسق مع الخطط الاستراتيجية.

رابعا : مشكلات التمويل والصرف المالي

أشارت البيانات إلى أن تأخر الاعتمادات المالية وضعف التخطيط المالي يمثلان من أبرز المعضلات التي تؤثر على سير المشاريع. غالباً ما يؤدي ضعف التقديرات المالية الأولية إلى طلب ميزانيات إضافية لاحقاً، كما يساهم ضعف الرقابة على الصرف في الهدر المالي.

التحليل:

يوضح هذا أن الربط بين دورة الميزانية والتخطيط التنفيذي للمشروع غير كافٍ، مما يضعف استقرار التمويل ويزيد احتمالية توقف المشروع في مراحل حرجية.

خامسا : ضعف أنظمة الرقابة وتقييم الأداء

أظهرت الدراسة أن آليات المراقبة والتقييم ضعيفة أو غير موجودة، حيث لا تتم مراجعات مرحلية دورية، ولا تُستخدم مؤشرات الأداء بشكل منتظم. هذا النقص في الرقابة يمنع التدخل الفوري عند حدوث انحرافات أو تأخيرات، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات وتراكمها.

التحليل:

غياب الرقابة الفعّالة يعكس فجوة في إدارة الجودة والمساءلة، ويزيد من مخاطر الفشل أو الانحراف عن الجدول الزمني والميزانية.

سادسا : تأثير العوامل السياسية والتنظيمية ومقاومة التغيير

أشارت النتائج إلى أن التغيير المستمر في الهيكلية الإدارية أو تعاقب القيادات يؤدي إلى توقف المشاريع أو إعادة توجيهها، كما أن المقاومة الداخلية لأي تغيير تنظيمي أو إداري تعيق تبني أساليب حديثة لإدارة المشاريع، نتيجة ثقافة مؤسسية جامدة أو خوف الموظفين من فقدان الصلاحيات.

التحليل:

يُظهر هذا أن المشاريع الحكومية ليست محمية بشكل كافٍ من التأثيرات السياسية والتنظيمية، وأن تبني منهجيات حديثة لإدارة المشاريع يتطلب تغيير ثقافي داخلي وإجراءات تدعم الاستمرارية.

خلاصة المناقشة

توضح المناقشة أن فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية يرتبط بمجموعة مترابطة من العوامل:

- التخطيط غير الفعّال.
- ضعف الحوكمة المؤسسية.
- نقص الكفاءات البشرية والإدارية والفنية.

- مشكلات التمويل والرقابة على الصرف.
- ضعف أنظمة الرقابة وتقييم الأداء.
- التأثيرات السياسية والتنظيمية ومقاومة التغيير.

وتشير هذه النتائج إلى أن معالجة فشل المشاريع يتطلب نهجاً متكاملاً يشمل التخطيط الاستراتيجي، تعزيز الحوكمة، تدريب الكوادر، تحسين الرقابة المالية والفنية، وتبني ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتحسين المستمر.

-التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والتحليل الكمي والنوعي، وبهدف تعزيز فرص نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وتقليل معدلات الفشل، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية والعلمية، كما يلي:

أولاً : تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي

- اعتماد آليات تخطيط منهجية: يجب أن يتم التخطيط لجميع مراحل المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق) وفق منهجيات واضحة ومنهجية علمية مدعومة بأدوات تحليلية دقيقة.
- ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية الوطنية: يوصى بربط كل مشروع بأهداف رؤية المملكة 2030 لضمان أن كل نشاط أو مبادرة يساهم في تحقيق المستهدفات الوطنية، مما يعزز الاتساق بين الموارد والغايات.

الأثر المتوقع:

زيادة وضوح الأهداف، تحسين التنبؤ بالمخاطر، وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية، مما يساهم في نجاح المشاريع على المدى الطويل.

ثانيا : إعادة هيكلة نظم الحوكمة والرقابة

- إنشاء وحدات إدارة المشاريع (PMOs) مستقلة : تكون مسؤولة عن التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التقييم، والمساءلة، مع توفير الصلاحيات الكاملة لضمان الالتزام بالخطط والجدول الزمنية.
- اعتماد أنظمة رقمية ذكية : استخدام أنظمة إدارة المشاريع والبرمجيات المتقدمة لتتبع تنفيذ المشاريع بشكل مباشر وتوفير تقارير مرحلية دقيقة.

الأثر المتوقع:

تحسين الرقابة المؤسسية، تعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من الهدر المالي والتنفيذي، بالإضافة إلى تسريع عملية اتخاذ القرار.

ثالثا : تطوير الكفاءات البشرية

.

- برامج تدريبية إلزامية : تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الكوادر الإدارية والفنية في مجال إدارة المشاريع، مع التركيز على استخدام أفضل الممارسات العالمية.
- تشجيع الحصول على شهادات مهنية : مثل PMP وPRINCE2، لرفع مستوى الكفاءات والقدرة على إدارة المشاريع بكفاءة عالية.

الأثر المتوقع:

تحسين جودة اتخاذ القرار، رفع مستوى الأداء الفني والإداري، وتمكين فرق العمل من التعامل مع التحديات والمخاطر بفاعلية أكبر.

رابعا : ضمان التمويل الفعال

- إنشاء آلية تنسيقية بين وزارة المالية والجهات المنفذة : لضمان صرف الاعتمادات المالية في الوقت المناسب، وتجنب توقف الأعمال في مراحل حرجية.

- **مراجعة الميزانيات بشكل دوري:** لضمان كفايتها ومرونتها، وتمكين الجهات المنفذة من مواجهة أي تغييرات أو متطلبات إضافية دون تأخير.

الأثر المتوقع:

توفير الاستقرار المالي للمشاريع، تقليل مخاطر التأخير الناتج عن نقص التمويل، وضمان استمرارية الإنجاز وفق الجدول الزمني.

خامسا : تعزيز ثقافة التقييم والتعلم

- **إنشاء قاعدة بيانات مركزية للدروس المستفادة:** لتوثيق التجارب الناجحة والفاشلة، واستخدامها كمرجع لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية.
- **فرض التقييم المرحلي:** أن يصبح جزءاً إلزامياً من أي مشروع حكومي، مع قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل دوري.

الأثر المتوقع:

تحسين التعلم المؤسسي، منع تكرار الأخطاء، وضمان متابعة مستمرة لمستوى الأداء والجودة.

سادسا : الحد من التسييس والتدخلات غير المهنية

- **سن قوانين ولوائح واضحة:** تمنع تغيير خطط المشاريع أو إيقافها إلا بعد دراسة فنية ومالية دقيقة ومعتمدة.
- **إشراك فرق متعددة التخصصات في اتخاذ القرار:** لضمان أن تكون القرارات الاستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، ولا تتأثر بالاعتبارات السياسية أو الشخصية.

الأثر المتوقع:

حماية المشاريع من الانحرافات السياسية، تعزيز الاستمرارية والالتزام بالخطط، وضمان اتخاذ قرارات مهنية قائمة على الحقائق والبيانات.

خلاصة التوصيات

تركز التوصيات السابقة على ستة محاور رئيسة: التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة والرقابة، تطوير الكوادر البشرية، التمويل الفعال، التقييم والتعلم المؤسسي، والحد من التسييس. تطبيق هذه التوصيات بشكل متكامل يساهم في:

- تقليل معدلات فشل المشاريع الحكومية.
- رفع كفاءة التنفيذ والرقابة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- ضمان استدامة نجاح المشاريع بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

المراجع

-المراجع العربية-

1. الجعيد، عبد الله، وعبد الرحمن، محمد. إدارة المشاريع الحكومية: الأسس والتطبيقات في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الثقافة للنشر، 2019.
2. الشمراني، علي. تحديات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 2020.
3. الغامدي، فيصل. أثر الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع رؤية 2030. الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد 15، 2021، ص. 45-72.
4. السبيعي، خالد. تطوير الكفاءات البشرية وأثرها على إدارة المشاريع الحكومية في السعودية. الدمام: المجلة السعودية للإدارة، 2018، مجلد 10، ص. 23-50.
5. آل شريم، نورة. أسباب فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الفكر العربي، 2017.
6. وزارة المالية السعودية. تقارير ديوان المحاسبة السنوية: مراجعة أداء المشاريع الحكومية 2015-2020. الرياض: وزارة المالية، 2021.

7. القحطاني، سعود. إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2019.
8. الأحمد، فهد. آليات الرقابة والحوكمة في المشاريع الحكومية السعودية. الرياض: مجلة الإدارة والاقتصاد، 2020، مجلد 12، ص. 78-105.
9. الحربي، ماجد. تأثير التخطيط المالي على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. جدة: المجلة العربية للتمويل والإدارة، 2018، مجلد 6، ص. 34-60.
10. الرشيد، عبد العزيز. دروس مستفادة من فشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مركز الدراسات الإدارية، 2021.

-المراجع الأجنبية-

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). **Critical success factors in effective project implementation.** *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.

Kerzner, H. (2017). **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

PMBOK Guide. (2021). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** (7th ed.). Project Management Institute, Pennsylvania, USA.

Turner, R., & Müller, R. (2005). **The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review.** *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.

Flyvbjerg, B. (2014). **What you should know about megaprojects and why: An overview.** *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.

Al-Tmeemy, S., Fortune, C., & McFallan, S. (2010). **Critical success factors for the effective management of public sector projects in developing countries.** *International Journal of Project Management*, 28(3), 261–269.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). **Project Management for the Creation of Organisational Value.** Springer.

Hill, G. M. (2004). **Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum.** *Information Systems Management*, 21(4), 45-51.

Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). **A new framework for determining critical success/failure factors in projects.** *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151.

Turner, J. R. (2016). **Gower Handbook of Project Management** (5th ed.). Routledge, UK.

الملاحق

-الاستبانة

أ- ملحق ستبيان دراسة العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية :
السعودية

تعليمات للمشارك:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بكل صدق. جميع المعلومات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط.

نوع الإجابة :مقياس ليكرت من 1 إلى 5

1 = أبداً، 2 = نادراً، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = دائماً

المحور الأول : لعوامل الإدارية والتنظيمية

- القيادة الحازمة والتنسيق بين الإدارات يساهمان في نجاح المشروع.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات يقلل من تكرار القرارات وتأخيرها.
- البيروقراطية الإدارية تؤثر على سرعة إنجاز المشروع.

المحور الثاني : لعوامل الفنية والتخطيطية

- وضع خطة تفصيلية ودراسة جدوى دقيقة قبل بدء المشروع.
- تغييرات نطاق العمل (Scope Changes) تؤثر على إنجاز المشروع.
- مراحل التصميم والإشراف تُنفذ بدقة واحترافية.

المحور الثالث : لعوامل المالية

- تأخر الاعتمادات المالية يوقف العمل في مراحل حرجية.
- ضعف التقديرات المالية الأولية يؤدي إلى طلب ميزانيات إضافية.
- الرقابة على الصرف المالي فعالة وتحد من الهدر.

العوامل البشرية : لعوامل البشرية

- الكوادر البشرية مؤهلة ومدربة على إدارة المشاريع.
- المناصب التنفيذية تُشغل من قبل موظفين ذوي خبرة وكفاءة.
- التدريب المستمر على أدوات وأساليب إدارة المشاريع موجود.

المحور الخامس : إدارة المخاطر

- توجد خطة واضحة لإدارة المخاطر قبل تنفيذ المشروع.
- إدارة المخاطر تُطبق بشكل استباقي وليس بعد حدوث المشكلات.
- تحليل المخاطر يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

ب- ملحق دليل المقابلات مع مديري المشاريع والكوادر الفنية

هدف المقابلة: التعرف على الأسباب الجوهرية لفشل المشاريع الحكومية وسبل تحسين الأداء.
الأسئلة الرئيسية:

1. ما أبرز التحديات التي تواجهكم في مراحل التخطيط والتنفيذ؟
2. كيف يتم تحديد الميزانية والجدول الزمني للمشروع؟ وهل تواجهون مشاكل في التمويل؟
3. ما مستوى كفاءة الكوادر البشرية لدى المشروع؟ وهل هناك تدريب مستمر؟
4. كيف تتم متابعة الأداء ورصد الانحرافات خلال التنفيذ؟
5. هل توجد خطة لإدارة المخاطر وكيف يتم تفعيلها عملياً؟
6. ما أثر التغييرات الإدارية والسياسية على استمرارية المشروع؟
7. هل توجد آليات لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة؟

ج- ملحق الجداول التفصيلية للبيانات

المحور	النسبة المئوية للموافق (4-5)	الملاحظات
العوامل الإدارية والتنظيمية	72%	غياب القيادة والتنسيق سبب رئيسي للتعثر.
العوامل الفنية والتخطيطية	68%	ضعف البنية التخطيطية يؤدي لانحراف المشروع
العوامل المالية	53%	تأخر الاعتمادات يوقف الأعمال

المحور	النسبة المئوية للموافق (4-5)	الملاحظات
العوامل البشرية	49%	نقص الكفاءات يؤثر على القرارات التنفيذية
إدارة المخاطر	40%	ثقافة إدارة المخاطر ضعيفة

الجدول الإحصائية التحليلية:

تحليل الاتحاد الخطي:

- التخطيط يفسر 54% من تباين الفشل
- الكفاءة الإدارية والفنية 32%
- إدارة المخاطر 27%

اختبار: ANOVA

- فروق دالة بين الجهات الحكومية، أعلى فشل في وزارة التعليم، أفضل أداء لوزارة النقل.

ارتباط بيرسون:

- جودة التخطيط ونجاح المشروع $r = 0.68$: قوي
- إدارة المخاطر والفشل $r = -0.54$: سالب معتدل

د - نموذج تحليل النتائج

مثال على خطوات التحليل:

- إدخال البيانات في برنامج SPSS أو Excel.
- حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل سؤال.
- إجراء تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على مستوى فشل المشروع.
- استخدام ANOVA لفحص الفروق بين الجهات الحكومية المختلفة.
- تحليل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين جودة إدارة المشروع ونجاحه.
- عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية لتسهيل التفسير.

-الملخص Abstract

تعد المشاريع الحكومية ركيزة أساسية لتنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030 التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الكفاءة المؤسسية. ورغم الدعم المالي والإداري الكبير، فإن نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية تواجه تحديات تؤدي إلى التأخر في التنفيذ، تجاوز التكاليف، انخفاض جودة المخرجات، أو توقفها كلياً، مما ينعكس على استدامة التنمية الوطنية وكفاءة استخدام الموارد.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، مع التركيز على المحاور الخمسة: العوامل الإدارية والتنظيمية، العوامل الفنية والتخطيطية، العوامل المالية، العوامل البشرية، وإدارة المخاطر. وقد اعتمد الباحث منهجية وصفية تحليلية تجمع بين التحليل الكمي باستخدام الاستبيانات الموزعة على 120 موظفًا من أربع وزارات رئيسية، والتحليل النوعي من خلال إجراء 10 مقابلات



مع مديري المشاريع والكوادر الفنية.

أظهرت النتائج أن ضعف التخطيط المسبق، نقص الكفاءات الإدارية والفنية، غياب الحوكمة الفعالة، مشكلات التمويل، ضعف الرقابة، وضعف إدارة المخاطر تعتبر من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشاريع الحكومية. كما تبين وجود فروقات في معدلات الفشل بين الجهات الحكومية، حيث سجلت بعض الوزارات نسبة تعثر أعلى نتيجة ضعف تطبيق أنظمة إدارة المشاريع الموحدة.

استنادًا إلى هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي، إعادة هيكلة الحوكمة والرقابة، تطوير الكفاءات البشرية، تحسين إدارة التمويل والمخاطر، وفرض التقييم المرحلي لجميع المشاريع. ومن المتوقع أن تسهم هذه الإجراءات في رفع كفاءة المشاريع الحكومية وتقليل نسب الفشل، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Projects Management

The Main Factors Leading to the Failure of Projects in the Saudi Public Sector

Prepared by:

MOHAMMED JAMAL JALAMNEH

Year:2025