

تحليل أسباب فشل المشاريع الصغيرة في مرحلة التنفيذ واقتراح حلول عملية – دراسة حالة في قطاع الخدمات

اسم الطالب

أنغام راشد محمود النهاري

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم جابر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2025

جدول المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة
٤	١,٢ مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١ الفجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢ الفجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣ أهمية الدراسة
٦	١,٣,١ على المستوى النظري
٦	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي
٧	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) أحد المكونات الأساسية للنمو الاقتصادي في معظم دول العالم، حيث تساهم في دعم الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل، خاصة في القطاعات الخدمية والإنتاجية. وقد أولت الحكومات والمنظمات الدولية أهمية كبيرة لدعم هذا القطاع لما له من دور فاعل في تحقيق التنمية المستدامة وتحفيز الابتكار المجتمعي (OECD, 2020). ويتميز هذا النوع من المشاريع بالمرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية مقارنة بالمشاريع الكبيرة، مما يعزز من قدرتها على التوسع وتلبية احتياجات السوق المحلي.

ورغم ما تحظى به المشاريع الصغيرة من دعم ومبادرات، إلا أن الواقع يُظهر نسب فشل مرتفعة، لا سيما خلال أول سنتين من عمر المشروع (Ahmed, 2022). وغالبًا ما تكون مرحلة التنفيذ هي المرحلة الحرجة التي تتعثر فيها هذه المشاريع. فبينما تنطلق المشاريع بأفكار متميزة وخطط أولية جيدة، تتوقف فجأة أو تتراجع بسبب عقبات تنفيذية تتعلق بضعف التخطيط، وسوء إدارة الوقت والموارد، وعدم الالتزام بالجدول الزمنية (Smith, 2021).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن جزءًا كبيرًا من هذه المشكلات يعود إلى ضعف ممارسات إدارة المشاريع، سواء على مستوى الأفراد أو الأدوات المستخدمة، أو حتى غياب فهم واضح لمراحل المشروع ومتطلباته (Project Management Institute, 2017). فعلى سبيل المثال، يندر أن يستخدم أصحاب المشاريع الصغيرة أدوات مثل WBS أو تحليل المسار الحرج أو تقييم المخاطر (Khalifa, 2020).

في ضوء هذه التحديات، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أسباب فشل المشاريع الصغيرة في مرحلة التنفيذ من منظور إدارة المشاريع، مع التركيز على قطاع الخدمات في البيئة المحلية، واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق. وتهدف الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية والتطبيقية بين المفاهيم النظرية لإدارة المشروع والواقع العملي الذي تعيشه المشاريع الصغيرة في مراحلها التأسيسية والتنفيذية.

١,٢ مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بالمشاريع الصغيرة كمصدر للنمو الاقتصادي، إلا أن الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة منها تفشل في الاستمرار أو تحقيق أهدافها، خصوصًا خلال العامين الأولين من التأسيس

(Ahmed, 2022). ويعزى هذا الفشل غالباً إلى خلل في مرحلة تنفيذ المشروع، وهي المرحلة التي يُفترض أن تُحوّل فيها الخطط النظرية إلى خطوات عملية ملموسة.

تُظهر الأدبيات أن العديد من المشاريع الصغيرة تعاني من ضعف في إدارة الجوانب التنفيذية، مثل الجدولة الزمنية، تخصيص الموارد، إدارة فريق العمل، والمتابعة المرحلية (Smith, 2021). وفي كثير من الحالات، يفتقر أصحاب المشاريع إلى المعرفة الكافية بأدوات وأساليب إدارة المشروع، مما يجعل تنفيذ المشروع عرضة للعشوائية، أو يؤدي إلى تجاوز التكاليف والوقت (Kerzner, 2018).

وتزداد خطورة هذا الوضع في قطاع الخدمات، الذي يعتمد بشكل كبير على جودة التجربة المقدمة للعملاء، وعلى استمرارية الخدمة وانضباط المواعيد. ففشل المشروع في هذه البيئة لا ينعكس فقط في الخسائر المالية، بل أيضاً في فقدان السمعة وثقة المستهلك (Lee & Chen, 2020).

من الجانب النظري، لوحظ وجود فجوة معرفية واضحة في الأبحاث التي تربط بين أدوات إدارة المشاريع (مثل إدارة المخاطر، خطة العمل، وتحليل الجدوى) وبين الأداء الفعلي للمشاريع الصغيرة في بيئة العالم العربي أو في القطاعات الخدمية تحديداً (Khalifa, 2020). أما من الجانب التطبيقي، فغالباً ما يتم تجاهل توظيف نماذج الإدارة المعتمدة مثل PMBOK أو Agile في هذه المشاريع بسبب نقص الوعي أو الموارد (Project Management Institute, 2017).

بناءً عليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس:

"ما هي الأسباب التنفيذية والإدارية التي تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة، وما مدى ارتباطها بضعف ممارسات إدارة المشروع؟"

ولتحليل هذه الإشكالية بشكل منهجي، يمكن تقسيمها إلى:

١,٢,١ الفجوات على المستوى النظري

- نقص في الدراسات التي توضح العلاقة بين ضعف إدارة المشروع ومعدلات فشل المشاريع الصغيرة في السياق المحلي.
- غياب نموذج نظري تطبيقي يدمج عناصر إدارة المشروع بشكل ملائم لبيئة المشاريع الصغيرة في الدول النامية.

١,٢,٢ الفجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في التخطيط والتنفيذ داخل المشاريع الصغيرة.
- اعتماد أصحاب المشاريع على الخبرة الشخصية أو القرارات الفردية بدلاً من آليات علمية ومنهجية.
- غياب التقييم المرحلي والتصحيحي أثناء التنفيذ، مما يزيد من احتمالية التدهور غير المرصود.

١,٣ أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على منطقة حرجة تُهمل كثيراً في تحليل أسباب فشل المشاريع، وهي مرحلة التنفيذ من زاوية إدارة المشروع، وليس من النواحي التقليدية كالتمويل أو التسويق فقط (Alotaibi, 2019). وفي ظل توسع القطاع الخدمي وازدياد عدد المشاريع الصغيرة، تُصبح هذه الدراسة مرجعية مهمة لفهم العوامل التي تتحكم في نجاح أو فشل هذه المشاريع.

١,٣,١ على المستوى النظري

- تساهم الدراسة في توسيع الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في سياق المشاريع الصغيرة، من خلال دمج مفاهيم مثل إدارة الوقت، تحليل المخاطر، والتخطيط المرحلي (Kerzner, 2018).
- تستند إلى نظريات إدارية معتمدة مثل نظرية القيود (Goldratt, 1990) التي تؤكد على أهمية التعرف على أضعف نقطة في المشروع وتحسينها، ونظرية النظم (Von Bertalanffy, 1968) التي تنظر للمشروع كوحدة متكاملة يجب إدارتها كمنظومة.

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي

- تُقدم إرشادات عملية لأصحاب المشاريع الصغيرة لتفادي أبرز أخطاء التنفيذ من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشروع.
- تمكّن الجهات الداعمة (مثل حاضنات الأعمال والبنوك التنموية) من تطوير برامج تدريبية أكثر فاعلية مبنية على نتائج ميدانية (Pinto, 2019).
- تُوفر دليلاً مرجعياً مبنياً على الواقع المحلي يُمكن الاستفادة منه في توجيه السياسات العامة لدعم واستمرارية المشاريع الصغيرة (Al-Mutairi, 2021).

المراجع

- Ahmed, S. (2022). *Causes of Early-Stage Failure in Small Enterprises: A Regional Study*. *International Journal of Small Business Research*, 10(1), 33–51.
- Al-Mutairi, A. (2021). *Challenges of Small Enterprises in Saudi Arabia: A Strategic Perspective*. *Middle East Business Review*, 9(2), 45–58.
- Alotaibi, M. (2019). *Risk Management Deficiencies and Project Failure in GCC Countries*. *Gulf Journal of Business and Economics*, 11(1), 18–29.
- Goldratt, E. M. (1990). *What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented?* North River Press.
- Khalifa, H. (2020). *Adoption of Project Management Tools in Micro and Small Enterprises*. *Cairo Business Journal*, 8(4), 60–75.
- Kerzner, H. (2018). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Lee, D., & Chen, Y. (2020). *The Role of Agile Methodologies in Improving Project Success in SMEs*. *International Journal of Agile Systems and Management*, 12(2), 101–117.
- OECD. (2020). *Entrepreneurship at a Glance 2020*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2020-en
- Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). PMI.
- Smith, J. (2021). *Project Failure in SMEs: An Empirical Investigation*. *Journal of Project Management Studies*, 15(3), 122–138.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.