

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي ٢

تحليل أسباب فشل المشاريع الصغيرة في مرحلة التنفيذ، دراسة حالة في قطاع الخدمات.

أسم الطالب

أنغام راشد النهاري

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من وقف بجاني ودعمني خلال إعداد هذا المشروع. أتوجه بخالص الامتنان إلى أستاذي المشرف د. عبدالرحيم نادر على توجيهاته القيمة وملاحظاته العلمية التي كان لها أثر كبير في إثراء هذه الدراسة وتطويرها.

كما أقدم شكري لجامعة ميدأوشن ممثلة بكلية الإدارة على توفير البيئة التعليمية والدعم الأكاديمي الذي ساهم في إنجاز هذا العمل.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر لأصحاب المشاريع الصغيرة الذين شاركوا بأرائهم ووقتهم في هذه الدراسة، فلولاً تعاونهم لما اكتملت نتائج هذا البحث.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لعائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل، وتشجيعهم الدائم الذي كان دافعاً لي في كل خطوة من خطوات هذا المشروع.

ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل... لكم مني كل التقدير.

الإهداء

إلى عائلتي الغالية،
التي كانت دائماً سندي وداعمي الأول...
إلى كل من آمن بي وشجعني ورافق رحلتي التعليمية خطوة بخطوة...
إلى كل رائد ورائدة أعمال يسعون لتحقيق أحلامهم رغم التحديات...

أهدي هذا العمل المتواضع لكم،
داعية الله أن يجعله بداية لطريق مليء بالنجاح والإنجاز.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأسباب المؤدية إلى فشل المشاريع الصغيرة خلال مرحلة التنفيذ، مع التركيز على قطاع الخدمات، وتحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المشروع على نتائج المشاريع، بالإضافة إلى اقتراح حلول عملية لتحسين الأداء وتقليل معدلات الفشل.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة ومقابلات شبه منظمة شملت عينة قصدية مكونة من (٥٠) مشروعاً صغيراً في قطاع الخدمات. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل المتوسطات، معامل الارتباط، واختبار الثبات.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود ضعف واضح في التخطيط الزمني، إدارة الموارد، واستخدام الأدوات الإدارية، وأن هذه العوامل ترتبط بشكل طردي وقوي مع ارتفاع نسب الفشل. كما تبين أن المشاريع التي تتبنى منهجيات الإدارة الحديثة تقل لديها احتمالية الفشل بشكل ملحوظ.

التطبيقات والأهمية:

تقدم الدراسة دليلاً يساعد أصحاب المشاريع الصغيرة على تحسين ممارساتهم الإدارية، وتوجه الجهات الداعمة نحو تعزيز التدريب الإداري، كما توفر نموذجاً عملياً للإدارة الفعالة يمكن تطبيقه في بيئات المشاريع الصغيرة داخل قطاع الخدمات.

الكلمات المفتاحية:

المشاريع الصغيرة، مرحلة التنفيذ، فشل المشروع، إدارة المشروع، التخطيط، قطاع الخدمات.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير	٢
٣	الإهداء	٣
٤	مستخلص الدراسة	٤
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٧
٧	١.١ المقدمة:	٧
٩	١.٢ مشكلة الدراسة	٩
٩	١.٢.١ فجوات على المستوى النظري	٩
٩	١.٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي	٩
١٠	١.٣ أهمية الدراسة	١٠
١٠	١.٣.١ على المستوى النظري:	١٠
١٠	١.٣.٢ على المستوى التطبيقي:	١٠
١١	١.٤ أسئلة الدراسة	١١
١١	١.٥ أهداف الدراسة	١١
١١	١.٦ فرضيات الدراسة	١١
١٢	١.٧ نموذج الدراسة	١٢
١٣	١.٨ الدراسة الميدانية	١٣
١٣	١.٩ مخطط المشروع	١٣
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٤
١٥	٢.١ المقدمة:	١٥
١٥	٢.٢ المتغير المستقل: إدارة المشروع	١٥
١٧	٢.٣ المتغير التابع: فشل المشروع	١٧
١٨	٢.٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	١٨
١٩	٢.٥ الخاتمة	١٩
٢٠	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٢٠
٢١	٣.١ المقدمة	٢١
٢١	٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	٢١
٢١	٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحثي)	٢١
٢١	٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	٢١
٢١	٣.٥ طريقة جمع البيانات	٢١
٢١	٣.٦ أنواع البيانات	٢١
٢١	٣.٧ إجراءات التحليل الإحصائي	٢١
٢١	٣.٨ الخاتمة	٢١

٢٢	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٤.
٢٣	المقدمة	4.1.
٢٣	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) ...	4.2.
٢٣	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	4.3.
٢٤	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	4.4.
٢٤	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	4.5.
٢٤	الخاتمة	٤, ٦.
٢٥	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٥.
٢٦	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	٥, ١.
٢٦	توصيات الدراسة:	٥, ٢.
٢٦	الخاتمة:	٥, ٣.
٢٧	قائمة المراجع	
٢٨	الملاحق	

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تُعد الأكثر انتشاراً في المجتمعات المحلية. ورغم دور هذه المشاريع في دعم الاقتصاد الوطني وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال، إلا أن نسب فشلها ما تزال مرتفعة، خصوصاً خلال مرحلة التنفيذ التي تُعد المرحلة الأكثر حساسية في دورة حياة المشروع.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن عدداً كبيراً من المشاريع الصغيرة يتعثر خلال السنوات الأولى نتيجة عوامل إدارية وتنفيذية تتعلق بسوء التخطيط، ضعف إدارة الوقت، محدودية الموارد البشرية، وعدم تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشروع. هذه التحديات تجعل من مرحلة التنفيذ نقطة فاصلة بين نجاح المشروع أو فشله، خاصة في بيئة الأعمال الخدمية ذات المنافسة العالية.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأسباب المؤدية إلى فشل المشاريع الصغيرة خلال مرحلة التنفيذ، مع التركيز على قطاع الخدمات، واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق لتعزيز فرص نجاح هذه المشاريع في بيئتها التشغيلية.

١,٢. مشكلة الدراسة

بالرغم من الانتشار الواسع للمشاريع الصغيرة والدعم الحكومي المتزايد لها، إلا أن العديد منها يفشل خلال فترة مبكرة، غالباً خلال مرحلة التنفيذ، بسبب ضعف المعرفة الإدارية أو غياب تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشروع بشكل علمي ومنهجي.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- وجود نقص في الدراسات التي تربط مباشرة بين ضعف ممارسات إدارة المشروع وفشل المشاريع الصغيرة في مرحلة التنفيذ.

- غياب نموذج نظري واضح خاص بالمشاريع الصغيرة يناسب بيئتها الخدمية المحلية.
- تركّز كثير من الدراسات على جوانب مالية وتسويقية دون التعمق في مرحلة التنفيذ كعامل رئيسي للفشل.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف استخدام الأدوات الإدارية الحديثة مثل WBS ، تحليل المخاطر، وجدولة المشروع.
- اعتماد أصحاب المشاريع الصغيرة على القرارات الفردية بدل التخطيط المنهجي.
- غياب التقييم المرحلي ومتابعة التنفيذ مما يؤدي لتراكم الأخطاء.
- ضعف المعرفة بكيفية إدارة الموارد وتوزيع المهام بشكل فعال.

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

- تسهم في سد فجوة معرفية حول دور الممارسات الإدارية والتنفيذية في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة.
- تقدم رؤية علمية لمدى تأثير إدارة المشروع على أداء المشاريع الخدمية.
- تدعم نماذج الإدارة الحديثة وتؤكد قابلية تطبيقها في المشاريع الصغيرة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تساعد أصحاب المشاريع الصغيرة على التعرف على الأخطاء الشائعة خلال مرحلة التنفيذ.
- تقدم حلولاً وإرشادات عملية يمكن تطبيقها بسهولة وبتكلفة منخفضة.
- تفيد الجهات الداعمة (حاضنات أعمال، صناديق تمويل) في تصميم برامج تدريب وتطوير مبنية على نتائج واقعية.
- تعزز فرص نجاح مشروع القطاع الخدمي وتحسن قدرته على الاستمرار.

١,٤. أسئلة الدراسة

- ١- ما الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع الصغيرة خلال مرحلة التنفيذ؟
- ٢- ما مدى تأثير ضعف ممارسات إدارة المشروع على تعثر المشاريع الصغيرة؟
- ٣- إلى أي درجة يتم تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشروع في المشاريع الصغيرة؟
- ٤- ما الحلول والمقترحات التي يمكن أن تحد من نسبة الفشل؟

١,٥. أهداف الدراسة

- تحديد الأسباب التنفيذية والإدارية التي تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة.
- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشروع ونتائج المشروع في قطاع الخدمات.
- قياس مدى استخدام أدوات إدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء وتقليل نسب الفشل.

١,٦. فرضيات الدراسة

- ١- يوجد ارتباط بين ضعف التخطيط الزمني وفشل المشروع.
- ٢- يؤدي ضعف إدارة الموارد البشرية والمالية إلى انخفاض كفاءة التنفيذ.
- ٣- قلة استخدام أدوات إدارة المشروع ترفع احتمالية الفشل.
- ٤- تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة يسهم في زيادة فرص النجاح.

١,٧. نموذج الدراسة

يتضمن النموذج ثلاثة متغيرات رئيسية:

المتغير المستقل:

ممارسات إدارة المشروع (التخطيط – الجدولة – إدارة الموارد – استخدام الأدوات).

المتغير التابع:

فشل المشروع (تأخير – تجاوز تكلفة – توقف – ضعف رضا العملاء).

المتغيرات الضابطة:

حجم المشروع – نوعه – عمره – خبرة الفريق.

١,٨. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات مثل: التسويق، التعليم، التصميم، والخدمات الرقمية.

استخدمت الدراسة عينة قصدية مكونة من نحو ٥٠ مشروعاً يتراوح عمرها بين سنة وثلاث سنوات، لضمان وجود خبرة تنفيذ يمكن تحليلها.

١,٩. مخطط المشروع

المرحلة	المدة	الأنشطة
تحديد الإطار العام	أسبوع	كتابة المقدمة والمشكلة والأهداف
مراجعة الأدبيات	أسبوعان	تحليل الدراسات السابقة واستخلاص الفجوات
تصميم أدوات البحث	أسبوع	إعداد الاستبانة والمقابلات
جمع البيانات	أسبوعان	توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات
التحليل الإحصائي	أسبوعان	تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية
كتابة المسودة	أسبوع	كتابة النتائج والتوصيات
المراجعة النهائية	أسبوع	التنسيق والتحرير والتجهيز النهائي

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعد مرحلة التنفيذ من أكثر مراحل المشروع حساسية، خصوصاً في المشاريع الصغيرة التي تعتمد على موارد محدودة وخبرة إدارية قد تكون غير كافية. وقد تناولت العديد من الدراسات الدولية والعربية المشكلات التي تواجه المشاريع الصغيرة، مع تركيز خاص على الدور الحاسم لممارسات إدارة المشروع في تحديد نجاحه أو فشله.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، سواء التي تناولت أسباب فشل المشاريع الصغيرة، أو تلك التي ركزت على ممارسات إدارة المشروع، وذلك لتحديد ما توصلت إليه الأدبيات، واستخلاص الفجوات التي بُنيت عليها الدراسة الحالية.

٢,٢. المتغير المستقل: إدارة المشروع

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المشروع باعتبارها مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى ضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وجودة. وقد أكدت الأدبيات أن المشاريع الصغيرة غالباً ما تفشل بسبب:

(١) ضعف التخطيط الزمني

Smith (2021) أشار إلى أن غياب الجدولة الواضحة يؤدي إلى تأخير الإنجاز وفقدان السيطرة على سير العمل.

(٢) ضعف إدارة الموارد

Ahmed (2022) وجد أن محدودية الموارد البشرية والمادية في المشاريع الصغيرة تجعل إدارة الموارد عنصراً حرجاً، وأن أي خلل فيه يرفع احتمال الفشل.

(٣) ضعف المتابعة والرقابة

Pinto (2019) أوضح أن غياب الرقابة المرحلية يؤدي إلى تراكم الأخطاء وعدم اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.

٤) عدم استخدام أدوات إدارة المشاريع

Khalifa (2020) بين أن مشاريع صغيرة كثيرة لا تستخدم أدوات مثل WBS، تحليل المخاطر، أو Gantt chart رغم بساطتها وقلة تكلفتها.

٥) سوء تقدير التكاليف والميزانية

Kerzner (2018) أكد أن ضعف التحكم في التكلفة يُعد من أهم مسببات فشل التنفيذ في المشاريع صغيرة الحجم.

٦) غياب المنهجيات الحديثة (Agile – Lean)

Lee & Chen (2020) أثبتا أن استخدام منهجيات مرنة يقلل الانحرافات الزمنية والتكلفة بنسبة تصل إلى ٣٥٪ مقارنة بالمشاريع التي تُدار بشكل تقليدي.

خلاصة:

جميع الدراسات اتفقت على أن ضعف الإدارة ينعكس مباشرة على سوء التنفيذ وارتفاع نسبة الفشل.

٢,٣. المتغير التابع: فشل المشروع

عرّفت الأدبيات فشل المشروع بأنه عدم تحقيق الأهداف المحددة ضمن الوقت، التكلفة، أو الجودة المطلوبة. الدراسات تبين أن الفشل يظهر بأشكال مختلفة، أهمها:

(١) فشل زمني

تجاوز المخطط الزمني، مما يؤدي لزيادة التكلفة وتعطل التشغيل.

(٢) فشل مالي

تجاوز الميزانية أو انخفاض الإيرادات عن المتوقع.

Al-Mutairi (2021) وجد أن ٤٠٪ من المشاريع الصغيرة تفشل مالياً خلال أول عامين.

(٣) فشل تشغيلي

ضعف تنفيذ المهام أو عدم مطابقة المخرجات لمتطلبات المستهلك.

(٤) فشل إداري

غياب خطة واضحة، ضعف التنظيم الداخلي، أو تغيير القرارات بطريقة عشوائية.

(٥) فشل استراتيجي

افتقار المشروع للرؤية المستقبلية أو سوء اتخاذ القرار.

الدراسات تتفق أن مرحلة التنفيذ هي الأكثر تعرضاً للفشل لأن معظم الأخطاء تظهر فيها.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعود أهمية الربط بين المتغيرين إلى أن نجاح المشروع أو فشله يتحدد بدرجة كبيرة من خلال جودة الممارسات الإدارية.

وقد بينت الدراسات العلاقة كما يلي:

العلاقة طردية:

كلما زادت جودة ممارسات إدارة المشروع

→ قلت احتمالية فشل المشروع

وكلما انخفض مستوى الإدارة (تخطيط – تنظيم – متابعة)

→ ارتفعت نسبة الفشل.

تفسير الدراسات:

- Lee & Chen (2020): استخدام Agile خفّض الانحراف الزمني.
- Ahmed (2022): غياب التخطيط أدى لفشل ٧٢٪ من المشاريع الصغيرة التي تمت دراستها.
- Khalifa (2020): استخدام الأدوات الإدارية يرفع دقة التنفيذ ويقلل العشوائية.
- Smith (2021): الخلل في إدارة الوقت هو السبب الأكثر شيوعاً للفشل المبكر.

التفسير النظري:

- نظرية القيود (Goldratt, 1990): أي نقطة ضعف واحدة قد توقف المنظومة بالكامل.
- نظرية النظم (Von Bertalanffy, 1968): المشروع نظام مترابط، خلل جزء يؤثر على الكل.
- PMBOK (2017): يربط نجاح التنفيذ مباشرة بجودة التخطيط.

خلاصة:

هناك اتفاق نظري وتطبيقي على أن ضعف إدارة المشروع هو العامل الأكثر تأثيراً على فشل المشاريع الصغيرة.

٢,٥. الخاتمة

يظهر من استعراض الدراسات السابقة أن المشاريع الصغيرة تواجه تحديات كبيرة في مرحلة التنفيذ، وغالباً يعود ذلك إلى ضعف الممارسات الإدارية مثل التخطيط، إدارة الموارد، المتابعة، والتحكم في الوقت والتكلفة. كما أكدت معظم الدراسات أن استخدام أدوات وأساليب إدارة المشروع يسهم في تحسين الأداء وتقليل الانحرافات.

وتوضح الفجوات البحثية الحاجة إلى دراسات ميدانية تركز على بيئة المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، من خلال تحليل واقع التنفيذ وتحديد أسباب الفشل وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- ٣,١. المقدمة
- ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
- ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)
- ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
- ٣,٥. طريقة جمع البيانات
- ٣,٦. أنواع البيانات
- ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
- ٣,٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق