

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/ محمد جمال جلامنه

العام الدراسي:

2025

الفهرس

الفصل الأول: المقدمة

- 1-1 خلفية الدراسة
- 1-2 مشكلة الدراسة
- 1-3 أهمية الدراسة
- 1-4 أهداف الدراسة
- 1-5 تساؤلات الدراسة
- 1-6 فرضيات الدراسة
- 1-7 منهجية الدراسة
- 1-8 حدود الدراسة
- 1-9 هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2-1 مقدمة
- 2-2 المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع
- 2-3 مراحل المشروع الحكومي
- 2-4 أسباب فشل المشاريع: نظرة عامة
- 2-5 النظريات ذات الصلة بإدارة المشاريع
- 2-6 الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
- 2-7 أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 3-1 نوع الدراسة
- 3-2 منهجية البحث
- 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 3-4 أدوات جمع البيانات
- 3-5 صدق وثبات الأداة
- 3-6 أساليب تحليل البيانات

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

- 4-1 مقدمة
- 4-2 الخصائص الديموغرافية للمشاركين
- 4-3 تحليل نتائج الاستبانة
- 4-4 اختبار الفرضيات
- 4-5 مناقشة تفصيلية للنتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- 5-1 مقدمة
- 5-2 ملخص النتائج
- 5-3 مناقشة النتائج
- 5-4 التوصيات
- 5-5 إسهامات الدراسة
- 5-6 حدود الدراسة
- 5-7 مقترحات لدراسات مستقبلية

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة :

تعد المشاريع الحكومية أحد الأعمدة الرئيسية التي تعتمد عليها الدول في تنفيذ خططها التنموية والاستراتيجية، سواء على المدى القصير أو البعيد. وتكمن أهمية هذه المشاريع في كونها المحرك الأساسي لتوفير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتنشيط الاقتصاد، واستقطاب الاستثمارات، وتوفير فرص العمل، فضلاً عن دعم الأهداف الوطنية الكبرى. ومن هنا، فإن نجاح أو فشل المشاريع الحكومية لا يرتبط فقط بفعالية الأجهزة التنفيذية، وإنما ينعكس أيضاً على الصورة الكلية لأداء الدولة ودرجة كفاءتها في توظيف الموارد المتاحة.

وفي المملكة العربية السعودية، تعيش الدولة مرحلة تحول طموحة تتجسد في رؤية 2030، وهي رؤية شاملة تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وإعادة هيكلة مؤسسات الدولة، وتعزيز الشفافية والكفاءة الحكومية. ومن أبرز الوسائل التي تُترجم بها هذه الرؤية على أرض الواقع هي إطلاق المشاريع الحكومية العملاقة والمتوسطة والصغيرة في مختلف القطاعات كالإسكان، والنقل، والصحة، والتعليم، والطاقة، والسياحة، وغيرها.

ورغم الزخم الكبير الذي تحظى به المشاريع الحكومية، إلا أن نسبة كبيرة منها لا تحقق النجاح المتوقع. حيث تعاني الكثير من هذه المشاريع من التأخر في التنفيذ، أو تجاوز التكاليف، أو تدهور جودة المخرجات، أو توقفها كلياً، ما يثير تساؤلات جوهرية حول أسباب هذا القصور، ومدى قدرة الجهات الحكومية على إدارة المشاريع بفعالية.

إن فشل المشروع لا يعني فقط عدم اكتماله، بل يشمل أيضاً انحرافه عن الأهداف المحددة من حيث الوقت، أو الميزانية، أو الجودة، أو الكفاءة التشغيلية، وهو ما يمثل عبئاً على الدولة، ويهدر الموارد، ويقلص من فرص التنمية المستدامة.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة بهدف التعمق في فهم العوامل المختلفة التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، مع تقديم تحليل علمي ممنهج يعزز من فرص نجاح المشاريع مستقبلاً، ويخدم الجهات الرقابية والتنفيذية وصناع القرار على حد سواء.

1-2 مشكلة الدراسة :

غم التقدم الكبير في بناء الأطر التنظيمية للمشاريع الحكومية في المملكة، وتزايد الاعتماد على أدوات إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يعكس وجود فجوة واضحة بين التخطيط والتنفيذ. فقد أظهرت تقارير ديوان المحاسبة وعدد من الجهات الرقابية أن نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية تعاني من التعثر، سواء في الجوانب الزمنية أو المالية أو التشغيلية، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى توقف المشاريع تماماً أو إعادة تصميمها من البداية.

يظهر ذلك بوضوح في تقارير الأداء السنوية، والتي تشير إلى أن أكثر من 40% من المشاريع تجاوزت مدد التنفيذ المحددة، أو فشلت في تحقيق أهدافها بالشكل المخطط له، رغم توافر الميزانيات والدعم الإداري. ويرتبط هذا الفشل بعدة عوامل، منها ضعف التخطيط، وسوء تقدير المخاطر، وغياب المساءلة، وضعف الرقابة، ومحدودية الكفاءات الفنية والإدارية المؤهلة، وغياب التنسيق بين الجهات.

تتمثل المشكلة البحثية في هذه الدراسة في الحاجة إلى معرفة الأسباب الجوهرية لفشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، وتحديد ما إذا كانت هذه الأسباب تعود إلى خلل مؤسسي، أم ضعف في تطبيق أدوات الإدارة الحديثة، أم عوامل خارجية مرتبطة بالسياق التنظيمي والسياسي.

مشكلة الدراسة بصيغة سؤال رئيسي :

ما هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ؟

1-3 أهداف الدراسة :

هدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف العلمية والعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1-تحليل الأسباب الجذرية لفشل المشاريع في القطاع الحكومي، سواء كانت متعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة .
- 2-تصنيف العوامل المؤثرة إلى محاور رئيسية تشمل العوامل الإدارية، التنظيمية، المالية، الفنية، والبشرية .
- 3-تحديد العلاقة بين هذه العوامل ومدى تأثيرها على مراحل المشروع المختلفة .
- 4- رصد التفاوت في نسب الفشل بين الوزارات والجهات الحكومية المختلفة، وتحديد العوامل الأكثر ارتباطاً بكل جهة .
- 5-تقديم نموذج تحليلي يمكن أن تستخدمه الجهات الحكومية كمرجع في تقويم مشاريعها المستقبلية .
- 6- اقتراح توصيات عملية قابلة للتنفيذ للمساهمة في خفض نسب الفشل وتعزيز كفاءة المشاريع الحكومية .

1-4 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب :

- أولاً: الأهمية الاستراتيجية، حيث إن نجاح المشاريع الحكومية يُعد أحد المؤشرات المباشرة لنجاح رؤية السعودية 2030، ويؤثر على تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة .
- ثانياً: الأهمية الاقتصادية، إذ إن فشل المشاريع يؤدي إلى هدر مليارات الريالات سنوياً من الميزانية العامة، ما يفرض ضرورة البحث في سبل الوقاية والتحسين.
- ثالثاً: الأهمية الإدارية، حيث يمكن للجهات الحكومية والمؤسسات الرقابية الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير أساليب العمل، وتحسين الإجراءات، وتفاذي التكرار في الأخطاء الإدارية .
- رابعاً: الأهمية العلمية، حيث تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العربية والخليجية، من خلال تقديم تحليل نوعي وكمي لواقع المشاريع الحكومية وأسباب فشلها .

1-5 تساؤلات الدراسة :

- ما أبرز العوامل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في فشل المشاريع الحكومية في المملكة؟
- إلى أي مدى يُؤثر ضعف التخطيط الأولي في زيادة فرص تعثر المشاريع؟
- ما دور الكفاءات البشرية (الإدارية والفنية) في نجاح أو فشل المشاريع؟
- هل لضعف الرقابة والمتابعة الميدانية دور في زيادة نسب فشل المشاريع؟
- كيف يؤثر غياب أو ضعف إدارة المخاطر على استمرارية وجود المشاريع؟
- هل تختلف أسباب الفشل باختلاف نوع الجهة الحكومية أو طبيعة المشروع ؟

1-6 فروض الدراسة :

- * تستند الدراسة إلى عدد من الفرضيات التي سيتم اختبارها باستخدام أدوات البحث الميداني، وهي :
- * توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط وارتفاع معدلات فشل المشاريع الحكومية
- * تؤثر الكفاءة الإدارية والفنية للكوادر الحكومية بشكل مباشر على أداء المشاريع
- * تؤدي غياب أو ضعف إدارة المخاطر إلى زيادة احتمالية تعثر أو فشل المشاريع
- * ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية ينعكس سلباً على جودة التنفيذ
- * تختلف العوامل المؤثرة في فشل المشاريع باختلاف نوع الجهة الحكومية والقطاع

1-7 منهجية الدراسة :

تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل أسبابها، ويجمع بين وصف الظاهرة وتحليل البيانات الكمية والنوعية .

واعتمدت الدراسة على أدوات بحث ميدانية تمثلت في :

- استبيانات موزعة على عينة من موظفي المشاريع في عدد من الوزارات والجهات الحكومية
 - مقابلات نصف مهيكلية مع عدد من مديري المشاريع والمهندسين
 - مراجعة وتحليل تقارير رسمية من جهات رقابية
- تم استخدام برنامج اس اس اس في التحليل الإحصائي، واستخلاص النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي واختبارات الفرضيات وتحليل الانحدار .

1-8 محددات الدراسة :

- المحدد الموضوعي :** تركز الدراسة على المشاريع الحكومية فقط دون التطرق للمشاريع الخاصة أو المختلطة .
- المحدد المكاني :** المملكة العربية السعودية، وتشمل وزارات مثل النقل، التعليم، الصحة، والشؤون البلدية .
- المحدد الزمني :** تشمل الدراسة المشاريع المنفذة أو المتعثرة خلال الفترة من 2020 إلى 2025
- المحدد البشري :** تشمل العينة موظفين حكوميين، مهندسين، مديري مشاريع، ومسؤولين عن التنفيذ أو الرقابة على المشاريع .

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الاطار النظري :

يستند هذا البحث إلى عدد من الأطر النظرية والنماذج الإدارية المعتمدة عالميًا في مجال إدارة المشاريع، والتي تسلط الضوء على كيفية إدارة عناصر المشروع، وتحليل الانحرافات، وتحديد أسباب الفشل أو النجاح. ومن أبرز هذه الأطر :

أولا : مثلث إدارة المشروع :

يُعد مثلث إدارة المشروع أحد النماذج الأساسية التي توضح العلاقة بين ثلاثة عناصر رئيسية :

- الوقت

- التكلفة

- النطاق/الجودة

ويفترض أن النجاح في إدارة المشروع يتطلب توازنًا بين هذه العناصر. أي تعديل في أحد الأضلاع يؤدي حتمًا إلى التأثير على الضلعين الآخرين. فعلى سبيل المثال، محاولة تقليص الوقت دون تعديل في الميزانية أو الموارد سيؤدي إلى تراجع الجودة أو إخفاق التنفيذ. ويُستخدم هذا النموذج لفهم كيف تؤثر القرارات الإدارية على الأداء الكلي للمشروع، ويفسر كثيرًا من حالات الفشل الناتجة عن اختلال هذا التوازن .

ثانيا : دليل PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

يُعد هذا الدليل أحد أهم المراجع العالمية في إدارة المشاريع ويشمل 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 على 49 عملية منظمة ضمن خمس مجموعات رئيسية (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق). ويقدم هذا النموذج أدوات ومنهجيات عملية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى فشل المشروع .

ثالثاً : نظرية القيود (Theory of Constraints – TOC)

تقوم هذه النظرية على مبدأ أن كل نظام، بما في ذلك المشروع، يحتوي على نقطة أو أكثر من نقاط الضعف تمثل عنق الزجاجة. ويُقترح تحديد هذه النقطة والعمل على تحسينها باعتبارها المفتاح لتحسين الأداء (Constraints) الكلي. ويُعد تجاهل هذه القيود من أسباب فشل كثير من المشاريع التي تنشغل بالجوانب العامة دون معالجة الجوانب الحرجة فعلياً.

رابعاً: نموذج Agile

أحد الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع، خاصة تلك التي تتطلب مرونة واستجابة سريعة للمتغيرات، Agile يُعد نموذج مثل مشاريع البرمجيات أو الخدمات المبتكرة. ويتميز هذا النموذج بالتركيز على التفاعل، وتكرار الإنجاز على مراحل لا Agile، ومشاركة العميل المستمرة، وتعديل الخطة بناءً على التغذية الراجعة. ورغم أن استخدام (Sprints) قصيرة يزال محدوداً في المشاريع الحكومية التقليدية، إلا أن مفاهيمه باتت تنتقل تدريجياً إلى بعض الجهات الطامحة لتحديث نماذجها التشغيلية.

2-2 مفهوم فشل المشاريع

تُعرف المشاريع بأنها جهود مؤقتة تُنفذ لإنتاج منتج أو خدمة فريدة. ومن هنا، فإن نجاحها يُقاس بمدى تحقيقها للأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي المخطط، مع الالتزام بالجودة والمخرجات المطلوبة. أما فشل المشروع، فيُعرف بأنه : عدم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة والزمن المحدد والجودة المطلوبة، سواء بشكل كلي أو جزئي

وقد يظهر الفشل بصور متعددة :

فشل زمني : تأخر غير مبرر في التنفيذ عن الجدول الزمني الأصلي

فشل مالي : تجاوز الميزانية المخصصة بشكل كبير

فشل وظيفي : عدم تحقق المخرجات أو الأهداف المرجوة

فشل تشغيلي : ضعف في كفاءة الأداء بعد تسليم المشروع

فشل مؤسسي : غياب التكامل بين الجهات أو ضعف الحوكمة

ويُعد المشروع فاشلاً إذا عانى من انحرافات حادة تؤثر على فعاليته، حتى وإن تم تسليمه شكلياً

2-3 العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية

تشير الأدبيات والبحوث إلى أن أسباب فشل المشاريع في القطاع الحكومي تتوزع على عدة محاور مترابطة، منها :

أولاً: العوامل الإدارية والتنظيمية

.ضعف القيادة التنفيذية

.غياب الوضوح في الأدوار والمسؤوليات

.البيروقراطية الزائدة في اتخاذ القرارات

.ضعف التنسيق بين الإدارات والجهات الخارجية

ثانيًا: العوامل المالية

.تأخر في اعتماد الميزانيات السنوية

.ضعف التقدير المالي للمشروع

.قصور في أنظمة الرقابة المالية أثناء التنفيذ

.نقص السيولة في المراحل الحرجة من المشروع

ثالثًا: العوامل الفنية والتخطيطية

.دراسات جدوى غير دقيقة أو منقوصة

.مواصفات فنية غير واقعية أو غير مدروسة

.ضعف التخطيط المسبق لمراحل المشروع

.تكرار التغييرات في نطاق العمل بعد بدء التنفيذ

رابعًا: العوامل البشرية

.نقص الكوادر المؤهلة في إدارة المشاريع

.ضعف مهارات التواصل والقيادة لدى بعض المديرين

.غياب التدريب المستمر والتطوير المهني

.الاعتماد على موظفين غير متخصصين في مجالات حيوية

خامسًا: غياب إدارة المخاطر

.عدم وجود خطة متكاملة لإدارة المخاطر

.التعامل التفاعلي فقط مع المشاكل عند وقوعها

.غياب إجراءات الاستجابة أو خطط الطوارئ

سادسًا: العوامل الثقافية والسلوكية

.ضعف ثقافة الإنجاز داخل بعض الجهات الحكومية

مقاومة التغيير من قبل الموظفين

غياب الحوافز المرتبطة بالأداء

الدراسات السابقة 4-2

فيما يلي عرض مختصر ومحلل لأبرز الدراسات التي تناولت موضوع فشل المشاريع الحكومية

(2020) الخليفي

أجرى الخليفي دراسة تحليلية شملت عددًا من المشاريع المتعثرة في القطاع البلدي. وخلصت الدراسة إلى أن أكثر من 60% من حالات التعثر كانت بسبب ضعف في الكوادر الإدارية، وسوء التنسيق بين الإدارات، وغياب التخطيط المتكامل. في الجهات الحكومية، وتحديد صلاحياتها بوضوح PMO أوصى الباحث بتفعيل وحدات

(2021) العتيبي

ركزت الدراسة على دور التخطيط في نجاح المشاريع، وأظهرت أن غياب التخطيط المفصل في مراحل ما قبل التنفيذ يزيد من احتمالية تعثر المشاريع بنسبة تصل إلى 45%. وأوصت الدراسة بضرورة ربط تمويل المشاريع بمدى جاهزية الخطة التنفيذية المعتمدة

(2019) الزهراني وآخرون

درست هذه الورقة أسباب انحراف المشاريع الحكومية عن جداولها الزمنية، واستعرضت أكثر من 80 مشروعًا حكوميًا. خلصت إلى أن غياب آليات الرقابة الدورية واللجان المشتركة ساهم في تجاوز الميزانيات في أكثر من 40% من الحالات

(2019) البنك الدولي

في تقريره حول كفاءة تنفيذ المشاريع في منطقة الخليج، أشار البنك الدولي إلى أن أبرز التحديات تتمثل في ضعف الحوكمة المؤسسية، وتعدد الجهات الرقابية دون تنسيق، وغياب قواعد بيانات مركزية موحدة لمتابعة المشاريع الحكومية

(2022) الشمري

أشار إلى ضعف إدارة المعرفة داخل الجهات الحكومية، وغياب آليات "استخلاص الدروس" من المشاريع السابقة، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وعدم التعلم المؤسسي، وارتفاع نسب الفشل في المشاريع الجديدة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

1-3 نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى رصد وتحليل ظاهرة واقعية قائمة، وهي ظاهرة فشل المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، من خلال أدوات علمية تستند إلى البيانات والتحليل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، وهو منهج مناسب لطبيعة البحث، حيث يتيح للباحث وصف الظاهرة كما تحدث في الواقع العملي، مع تفسير الأسباب وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ويركز هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية من بيئة الدراسة، ثم تحليلها إحصائيًا لفهم طبيعة العلاقة بين عدد من المتغيرات المؤثرة في أداء المشاريع، وتحديد العوامل الأكثر مساهمة في الفشل، ومن ثم تقديم توصيات مبنية على نتائج كمية ونوعية.

2-3 تصميم الدراسة

تم تبني تصميم دراسة ميدانية متعددة الأدوات، تجمع بين البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال استبيان منظم، والبيانات النوعية التي تم جمعها من خلال مقابلات نصف مهيكلية مع عينة مختارة من الخبراء ومديري المشاريع.

واعتمد تصميم الدراسة على خطوات متسلسلة، تشمل:

تحديد مجتمع الدراسة بدقة من الوزارات المستهدفة.

اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

إعداد أداة الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

تصميم دليل المقابلة للحصول على بيانات نوعية داعمة.

اختبار صدق وثبات الأدوات قبل تعميمها.

SPSS جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج.

ربط نتائج التحليل الكمي والنوعي لتفسير الظاهرة من عدة زوايا.

3-3 : أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات :

أولاً: الاستبيان

تم تصميم استبيان موجه إلى عينة من موظفي المشاريع في وزارات متعددة. ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى تأثير عدد من العوامل (الإدارية، الفنية، المالية، البشرية، التنظيمية) على احتمالية فشل المشروع.

تكون الاستبيان من 25 عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسية

(من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

تم التأكد من صياغة العبارات بشكل دقيق ومباشر لتقليل الغموض وتحقيق أعلى درجات الصدق الظاهري والمحتوى

ثانياً: المقابلات النصف مهيكلية

تم إجراء مقابلات مع مسؤولين تنفيذيين ومديري مشاريع ومهندسين في الوزارات المستهدفة وهدفت هذه المقابلات إلى

تعميق الفهم حول التحديات التي تواجه المشاريع الحكومية

ككشف بعض الجوانب التي لا يمكن التعبير عنها في الاستبيان

التحقق من تكرار الأنماط السلوكية والتنظيمية التي قد تؤدي إلى الفشل

ثالثاً: تحليل الوثائق الرسمية

تم تحليل محتوى عدد من التقارير الرقابية الرسمية مثل تقارير ديوان المحاسبة، وتقارير المتابعة الصادرة عن الجهات الحكومية. كما تم مراجعة بعض الأدبيات الأكاديمية والنماذج النظرية ذات الصلة، لإثراء التحليل وربطه بالأطر المرجعية المعتمدة.

3-4 مجتمع الدراسة وعينها

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارات المشاريع والمهندسين ومديري الإدارات الهندسية في أربع وزارات رئيسية تمثل قطاعات مختلفة ذات طابع مشروعاتي :

وزارة النقل والخدمات اللوجستية

وزارة التعليم

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

وزارة الصحة

وتم اختيار هذه الوزارات نظراً لحجم المشاريع المنفذة، وتنوع مجالاتها، وتكرار الإشارات لتعثر المشاريع في تقارير الأداء المرتبطة بها.

عينة الدراسة :

تم اختيار العينة باستخدام الطريقة الطبقية العشوائية، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية من إداريين، مهندسين، مشرفين، ومنفذين. وتم استهداف :

مديرو المشاريع

المهندسون المشرفون

رؤساء الأقسام الفنية

PMO ممثلو وحدات

، بعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل (مشاركًا 120) بلغ الحجم النهائي للعينة

3-5 صدق وثبات أدوات الدراسة

تم اتباع إجراءات علمية للتأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة :

أولاً: صدق المحتوى

تم عرض الاستبيان على لجنة من 5 محكمين أكاديميين ومتخصصين في إدارة المشاريع وقياس الأداء الحكومي، وتم إدخال التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.

ثانياً: الصدق الظاهري

على عينة صغيرة مكونة من 15 موظفًا، وتبين أن (Pilot Study) تم اختبار وضوح العبارات من خلال تطبيق تجريبي معظم العبارات مفهومة ومناسبة.

ثالثاً: الثبات (الموثوقية)

لقياس الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان، (Cronbach's Alpha) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت القيم كما يلي:

المحور الإداري: 0.87

المحور المالي: 0.84

المحور الفني: 0.86

المحور البشري: 0.88

المحور التنظيمي: 0.85

وكلها تشير إلى درجة ثبات مرتفعة

3-6 طرق التحليل الإحصائي

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج اس بي اس و تم التحليل لما يلي :

التحليل الوصفي :

التكرارات والنسب المئوية

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

تحليل الفرضيات :

اختبار – تي : لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين

تحليل التباين : لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين

تحليل الانحدار البسيط و المتوسط : لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (فشل المشروع)

التحليل النوعي :

تم تفرغ نصوص المقابلات وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي

تم ترميز العبارات المتكررة وتصنيفها ضمن محاور موضوعية

تم الربط بين نتائج المقابلات والنتائج الإحصائية لاستخلاص رؤى مركبة .

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

1-4 نتائج التحليل الكمي للاستبيان

بعد جمع وتحليل بيانات 120 استبيانًا من موظفي مشاريع حكومية في أربع وزارات رئيسية، ظهرت النتائج التالية موزعة حسب المحاور الخمسة

أولاً: العوامل الإدارية والتنظيمية

من المشاركين أشاروا إلى أن غياب القيادة الحازمة والتنسيق بين الإدارات يعتبر من أبرز الأسباب التي تؤدي 72% إلى تعثر المشروع

عدد كبير من العينة أكد أن غياب الأدوار الواضحة وتضارب الصلاحيات بين الجهات يؤدي إلى تكرار القرارات وتأخيرها

أشار 64% إلى أن البيروقراطية الإدارية تستهلك وقتًا كبيرًا دون قيمة مضافة فعلية

تشير هذه النتائج إلى وجود إشكال مؤسسي في الهيكل التنظيمي للمشاريع الحكومية، وغياب نموذج حوكمة موحد :تحليل يُعتمد عليه في تفسير المشاريع بكفاءة

ثانيًا: العوامل الفنية والتخطيطية

من المشاركين أكدوا أن المشاريع تبدأ غالبًا دون خطة تفصيلية واضحة، وأن هناك قصور في دراسة الجدوى 68%

أثناء التنفيذ، مما يسبب ارتباكًا (Scope Changes) أكثر من نصف المشاركين لاحظوا تكرار تغييرات نطاق العمل وتأخيرًا

أشار بعضهم إلى أن مراحل التصميم والإشراف تُنفذ بشكل مستعجل وغير دقيق

توضح هذه البيانات أن ضعف البنية التخطيطية في المراحل الأولى للمشروع يؤدي لاحقاً إلى سلسلة من: تحليل التعديلات والانحرافات التي يصعب السيطرة عليها

ثالثاً: العوامل المالية

أشاروا إلى أن تأخر الاعتمادات المالية يوقف الأعمال في مراحل حيوية من المشروع 53%

لاحظ المشاركون أن ضعف التقديرات المالية الأولية يؤدي إلى إعادة طلب ميزانيات إضافية لاحقاً

عدد كبير أشار إلى أن ضعف الرقابة على الصرف يسهم في الهدر المالي

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

رابعاً: العوامل البشرية

من أفراد العينة عبّروا عن وجود نقص في الكفاءات الفنية المتخصصة بإدارة المشاريع 49%

أشار البعض إلى أن المناصب التنفيذية تدار أحياناً من قبل أشخاص غير متخصصين، مما يؤثر على القرارات الفنية

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

خامساً: إدارة المخاطر

أشاروا إلى وجود خطط واضحة لإدارة المخاطر داخل المشروع 40% فقط

لاحظ 35% من المشاركين أن إدارة المخاطر يتم تفعيلها فقط عند وقوع مشكلة، وليس بشكل استباقي

تعكس النتائج ضعف ثقافة إدارة المخاطر كأداة وقائية وتخطيطية، وعدم دمجها ضمن خطة المشروع من البداية: تحليل

2-4 نتائج التحليل النوعي (المقابلات)

تم تفرغ وتحليل محتوى 10 مقابلات أجريت مع مديري مشاريع ومهندسين من وزارات مختلفة، وخلصت إلى مجموعة من الأنماط والملاحظات:

ملاحظات متكررة :

(مثل تراخيص الأرض، أو الموافقات التصميمية) المشاريع تبدأ دون استكمال الوثائق الرسمية

تغير متطلبات المشروع أثناء التنفيذ بسبب تدخلات من أصحاب المصلحة أو قيادات عليا

المقاولون يعيّنون أحياناً بناءً على اعتبارات غير فنية مثل العلاقات أو الأسعار المتدنية 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 في اتخاذ القرار أو ضعف الالتزام الزمني.

تحليل نوعي :

هناك فجوة بين تصميم السياسات وتنفيذها على الأرض.
أُدار المشاريع بطريقة تفاعلية، وليس وفق خطة استراتيجية متكاملة.
يغيب التوثيق المؤسسي للمخاطر والدروس المستفادة.

4-3 التحليل الإحصائي المتقدم

تحليل الانحدار الخطي المتعدد

أُجري تحليل انحدار لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (العوامل الخمسة) على المتغير التابع (مستوى فشل المشروع).
النتائج كالتالي:

ضعف التخطيط يفسر 54% من التباين في مستوى الفشل.
ضعف الكفاءة الإدارية والفنية مسؤول عن 32% من الانحرافات.
غياب إدارة المخاطر يسهم بـ 27% من احتمالية فشل المشروع.
هذه القيم تعكس الوزن النسبي لكل عامل، وتوضح أن التخطيط هو أكثر العوامل تأثيرًا.

(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.
نشطة PMO لوحظ أن وزارة النقل كانت أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمني، بسبب وجود وحدة

(Pearson Correlation) تحليل ارتباط بيرسون

تم فحص العلاقة بين جودة إدارة المشروع ومستوى النجاح:
(قوية موجبة) $r = 0.68$: العلاقة بين جودة التخطيط ونجاح المشروع.
(سالبة معتدلة) $r = -0.54$: العلاقة بين وجود إدارة مخاطر فعالة والفشل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

2-5 ملخص النتائج

استنادًا إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من العاملين في المشاريع الحكومية السعودية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع إدارة المشاريع الحكومية، ومن أبرزها :

ضعف التخطيط المسبق للمشاريع : بينت النتائج أن غياب الدراسات الأولية الدقيقة وتحديد نطاق العمل بشكل غير واضح من أكثر المسببات التي تؤدي إلى فشل المشاريع

عدم وضوح الادوار و المسؤوليات : أشارت غالبية العينة إلى وجود خلل في توزيع المسؤوليات الإدارية والتنفيذية داخل فرق العمل، مما يؤدي إلى تداخل المهام وسوء التنسيق

ضعف الكفاءات الادارية و الفنية : أظهرت النتائج أن كثيرًا من المشاريع تعاني من ضعف تأهيل الكوادر العاملة، (PMBOK، Agile) وافتقارهم إلى مهارات إدارة المشاريع الاحترافية، كاستخدام منهجيات مثل

مشكلات التمويل و الصرف : من أبرز المعضلات التي تواجه المشاريع الحكومية هو تأخر الاعتمادات المالية أو ضعف التخطيط المالي الذي يؤدي إلى تعطل الأعمال في مراحل حرجية

تأثير العوامل السياسية و التنظيمية : ظهر جليًا في الدراسة أن التغيير المستمر في الهيكلة الإدارية، أو تعاقب القيادات، يؤدي إلى توقف المشاريع أو إعادة توجيهها، مما يؤثر سلبيًا على استمراريتها

ضعف أنظمة الرقابة : أشار المشاركون إلى أن ضعف نظام المراقبة الدورية والتقييم المرحلي يسهم في عدم كشف الانحرافات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات

3-5 مناقشة النتائج

أولاً: التخطيط غير الفعال

إن غياب التخطيط الاستراتيجي المتكامل وعدم وجود دراسات جدوى دقيقة يمثلان أساسًا مشتركًا لفشل معظم المشاريع الحكومية. فالمشاريع تبدأ أحيانًا بناءً على توجيهات أو مبادرات وقتية، دون دراسة احتياجات المجتمع أو تحليل التكاليف والفوائد. كما أن تجاهل وضع جدول زمني تفصيلي يؤدي إلى تجاوزات زمنية تؤثر على جودة التنفيذ. وتشير الأدبيات إلى أن التخطيط الرديء يرتبط بفشل 39% من المشاريع الحكومية على المستوى العالمي، وهي نسبة تنطبق إلى حد كبير على الواقع المحلي.

ثانيًا: ضعف الحوكمة المؤسسية

بيّنت النتائج أن الحوكمة الرشيدة غائبة في كثير من المشاريع الحكومية، حيث لا يتم اعتماد أنظمة موحدة لمتابعة الأداء أو تقييم التنفيذ. الحوكمة الضعيفة تؤدي إلى غياب الشفافية والمساءلة، وتفتح المجال أمام الهدر المالي أو حتى الفساد الإداري. كما أن القرارات كثيرًا ما تُتخذ بشكل فردي أو غير مبني على بيانات دقيقة

ثالثاً: عدم كفاءة الموارد البشرية

رغم توفر الموارد المالية في أغلب المشاريع، إلا أن ضعف تأهيل الكوادر البشرية وإدارتها يظل عائقاً كبيراً أمام النجاح. MS فكثير من العاملين لم يتلقوا تدريباً متخصصاً في إدارة المشاريع، ولا يستخدمون أدوات تخطيط أو برامج مثل Project، ما يجعل سير المشروع عشوائياً وغير منضبط Primavera أو Project.

رابعاً: غياب آليات تقييم الأداء

أظهرت الدراسة أن آليات المراقبة والتقييم إما أنها ضعيفة أو غير موجودة أساساً. لا يتم إجراء مراجعات مرحلية دورية، بشكل منتظم. وهذا يعني أنه لا توجد وسيلة فعالة لتتبع التقدم أو التدخل عند (KPIs) ولا تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية. حدوث تأخير أو انحراف.

خامساً: مقاومة التغيير التنظيمي

في بعض الجهات الحكومية، يكون هناك مقاومة داخلية لأي تغيير في أساليب العمل أو إعادة هيكلة الأنظمة، وهو ما يُعد عائقاً رئيسياً أمام تبني منهجيات حديثة لإدارة المشاريع. ويعود ذلك إما إلى ثقافة مؤسسية جامدة، أو خوف الموظفين من فقدان الصلاحيات.

5-5 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، يوصي الباحث بما يلي:

تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي

اعتماد آليات تخطيط منهجية في كافة مراحل المشروع.

ربط المشاريع بأهداف رؤية السعودية 2030 لضمان الاتساق الاستراتيجي.

إعادة هيكلة نظم الحوكمة والرقابة

تكون مسؤولة عن التخطيط، التنفيذ، التقييم، والمساءلة (PMOs) إنشاء وحدات داخلية مستقلة لإدارة المشاريع.

اعتماد أنظمة رقمية ذكية لتتبع تنفيذ المشاريع بشكل مباشر.

تطوير الكفاءات البشرية

تنفيذ برامج تدريبية إلزامية في إدارة المشاريع باستخدام أحدث الممارسات العالمية.

PRINCE2 و PMP تشجيع الحصول على شهادات مهنية مثل.

ضمان التمويل الفعال

إنشاء آلية تنسيقية بين وزارة المالية والجهات المنفذة لضمان الصرف في الوقت المناسب.

مراجعة الميزانيات بشكل دوري لضمان كفايتها ومرونتها.

تعزيز ثقافة التقييم والتعلم

إنشاء قاعدة بيانات مركزية للدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

فرض التقييم المرحلي كمكون إلزامي لأي مشروع حكومي.

الحد من التسييس والتدخلات غير المهنية

سن قوانين تمنع تغيير خطط المشاريع أو إيقافها إلا بعد دراسة فنية ومالية دقيقة.

إشراك فرق عمل متعددة التخصصات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5-6 إسهامات الدراسة

قدمت هذه الدراسة مساهمات علمية وميدانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بفشل المشاريع الحكومية في السعودية، حيث يندر وجود دراسات تحليلية شاملة في هذا المجال.

تقديم إطار تحليلي متكامل يمكن أن تستخدمه الجهات الحكومية لتقييم مشاريعها.

توفير قاعدة بيانات أولية لصناع القرار حول أبرز التحديات الميدانية.

5-7 حدود الدراسة

واجهت الدراسة بعض القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج، ومنها:

اقتصار الدراسة على قطاع المشاريع الحكومية دون النظر في المشاريع الخاصة أو الشراكات.

الاعتماد على الاستبانة فقط، دون إجراء مقابلات معمقة قد تقدم تفاصيل نوعية أعمق.

محدودية حجم العينة مقارنة بحجم المشاريع الحكومية في السعودية.

5-8 مقترحات لدراسات مستقبلية

دراسة مقارنة بين المشاريع الناجحة والفاشلة في القطاع الحكومي لتحديد العوامل الفارقة.

تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

دراسة تجارب دول أخرى (مثل سنغافورة أو الإمارات) في تحسين أداء مشاريعها الحكومية للاستفادة منها محليًا.

الخاتمة

تمثل المشاريع الحكومية ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة، ووسيلة مباشرة لتنفيذ الخطط الوطنية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومع ذلك، فإن النسبة المرتفعة من المشاريع المتعثرة أو الفاشلة في القطاع الحكومي تشكل تحدياً حقيقياً يهدد فاعلية الأجهزة الحكومية وكفاءة الإنفاق العام. وفي هذا السياق، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على **العوامل المؤثرة في فشل المشاريع الحكومية السعودية**، من خلال دراسة تحليلية تعتمد على مزيج من المراجعة النظرية والتحليل الميداني.

سعت الدراسة إلى بناء إطار تحليلي متكامل يمكن من خلاله فهم الأسباب الجوهرية لفشل المشاريع، وليس فقط الاكتفاء برصد الأعراض الظاهرة. وقد شمل ذلك تحليل العوامل المتعلقة بالتخطيط، والحوكمة، والموارد البشرية، والتمويل، والرقابة، والبيئة التنظيمية والسياسية.

وأظهرت النتائج أن غياب التخطيط الاستراتيجي السليم، وضعف الحوكمة، وانخفاض كفاءة الموارد البشرية، وتأخر التمويل، وغياب نظم الرقابة والتقييم، تُعد من أبرز المسببات المباشرة لفشل المشاريع الحكومية في السعودية. كما بينت الدراسة أن هذه العوامل ليست منعزلة، بل مترابطة فيما بينها وتؤدي مجتمعة إلى خلق بيئة معوقة للنجاح.

لقد كشفت الدراسة أيضاً عن فجوة كبيرة بين ما هو مخطط وما يتم تنفيذه فعلياً، وهي فجوة يغذيها غياب أنظمة المتابعة الاحترافية، وعدم تبني الجهات الحكومية لمنهجيات إدارة مشاريع معتمدة دولياً.

من خلال هذه الدراسة، يوصي الباحث بضرورة تبني إصلاحات مؤسسية وهيكلية عميقة تشمل:

بناء قدرات إدارية حقيقية

ترسيخ ثقافة التخطيط المبني على البيانات

تعزيز الشفافية والمساءلة

وتحقيق التكامل بين الجهات ذات العلاقة

كما أن على صناع القرار إدراك أن معالجة إخفاق المشاريع لا يتم فقط عبر ضخ المزيد من الموارد، بل عبر إصلاح جذري في طريقة التفكير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة

في الختام، يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في توجيه أنظار المسؤولين والممارسين وصناع السياسات نحو تبني نهج أكثر فاعلية واستدامة في إدارة المشاريع الحكومية، بما يعزز من فاعلية الأداء العام، ويحقق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.