

عنوان البحث

تحليل العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع وسبل معالجتها في ضوء
منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

إعداد الطالب/

أحمد حسن موسى الكحلوت

إشراف/

د. فيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تُعد جميع حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن

الفهرس

العنوان	رقم الصفحة
(Abstract) الملخص	2
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	3
المقدمة الدراسة	4
مشكلة الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	7
تساؤلات الدراسة	8
فروض الدراسة	8
النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث	9
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	10
مقدمة الدراسات السابقة	11
الدراسات السابقة	11
المقارنة بين الدراسات	12
الإطار النظري للدراسة	13
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	14
مقدمة المنهجية	15
المنهجية	15
طرق البحث وأدواته	15
مجتمع البحث وعينته	16
طريقة جمع البيانات	17
أدوات الدراسة	17
حدود الدراسة	17
الفصل الرابع: النتائج والتحليل	17
المراجع	18
المراجع الأجنبية	19
المراجع العربية	19
الملاحق	20
الاستبانة	21

Abstract: الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل العوامل الجوهرية المؤدية إلى فشل المشاريع واستكشاف السبل العلمية والعملية لمعالجتها في ضوء منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. ويركز على دراسة أبعاد الوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، وإدارة المخاطر، إضافةً إلى دور الحوكمة، والقيادة، والتواصل المؤسسي في تعزيز نجاح المشاريع. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى مراجعة أدبية متعمقة ودراسة ميدانية مبدئية عبر استبانة تقيس أسباب الفشل المصنفة إلى أربعة محاور رئيسية: تنظيمية، بشرية، فنية، ومالية. وقد أظهرت النتائج النظرية أن ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور إدارة المخاطر، وسوء توزيع الموارد، وضعف قنوات الاتصال الداخلي، وغياب المرونة الإدارية (Agile Management) تمثل أبرز محددات فشل المشاريع. يقترح البحث إطاراً تكاملياً يجمع بين دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide) ومنهجية الإدارة الرشيقة (Agile Project Management) وتمويل المشاريع (Project Finance) ومواءمة سلاسل الإمداد (Supply Chain Strategic Fit)، مع التركيز على تطبيق أدوات تنفيذية مثل هيكل تقسيم العمل (WBS)، ومصفوفة المسؤوليات (RACI Matrix)، ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs). يُسهم هذا الإطار المقترح في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع واستدامة نجاحها ضمن بيئات العمل المعاصرة المتغيرة.

Scientific and practical approaches for addressing them within the framework of modern project management methodologies. It focuses on five key dimensions: time, cost, quality, resources, and risk management, along with the roles of governance, leadership, and communication in ensuring project success.

A descriptive-analytical methodology was adopted, supported by an extensive literature review and a preliminary field survey using a structured questionnaire that classified failure factors into four main categories: organizational, human, technical, and financial.

The theoretical findings revealed that weak strategic planning, poor risk management, misallocation of resources, ineffective communication, and the lack of managerial agility are among the most significant determinants of project failure.

The study proposes an integrated framework that combines the pmbok guide, agile project management, project finance, and supply chain strategic fit, emphasizing the implementation of practical tools such as the work breakdown structure (wbs), responsibility assignment matrix (raci), and key performance indicators (kpis).

This framework contributes to enhancing project efficiency, adaptability, and sustainability within contemporary organizational environments

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحويل رؤاها وخططها إلى مخرجات ملموسة قابلة للقياس. فهي الإطار المنهجي الذي يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ضمن نطاق محدد من الوقت والتكلفة والجودة، مع الالتزام بتحقيق رضا أصحاب المصلحة (Stakeholders) وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة. وقد أصبحت إدارة المشاريع في الوقت الراهن مجالاً علمياً متكاملاً يتجاوز المفهوم التقليدي للتنفيذ، ليشمل مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر (Risk Management)، والحوكمة المؤسسية (Project Governance)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، والمرونة التشغيلية (Agility) في بيئات العمل الديناميكية.

ورغم التطور الملحوظ في منهجيات إدارة المشاريع وتبني العديد من المنظمات لمعايير عالمية مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide) ومنهجية الإدارة الرشيقة (Agile Project Management)، إلا أن معدلات فشل المشاريع لا تزال مرتفعة في مختلف القطاعات. وتشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والفنية والمالية، من أبرزها ضعف التخطيط الاستراتيجي، وسوء إدارة الموارد، وغياب إدارة المخاطر، وضعف التواصل الداخلي، وتدني كفاءة القيادة. كما تلعب البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية دوراً محورياً في تحديد مدى نجاح المشروع واستدامته.

استناداً إلى ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تحليل العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع من منظور منهجي حديث، مع التركيز على استكشاف العلاقة بين إدارة الوقت، والموارد، والمخاطر، والحوكمة، والمرونة الإدارية في سياق نجاح أو إخفاق المشروع. كما يسعى إلى اقتراح سبل علمية وعملية لمعالجة تلك التحديات، من خلال توظيف أدوات إدارة المشاريع الحديثة مثل هيكل تقسيم العمل (WBS)، ومصفوفة المسؤوليات (RACI Matrix)، ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs). ويطمح البحث في نهايته إلى تقديم إطار تطبيقي متكامل يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وضمان استدامة نجاحها وفق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع أحد الأعمدة الرئيسة التي تستند إليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحويل رؤاها إلى إنجازات ملموسة. ورغم التطور الكبير في مناهج وأدوات إدارة المشاريع، لا تزال الإحصاءات والتقارير الدولية تشير إلى استمرار ارتفاع معدلات فشل المشاريع في مختلف القطاعات، سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية. فعلى الرغم من تبني الأطر المعيارية الحديثة مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide)، ومنهجية الإدارة الرشيقة (Agile Management)، وإطار (PRINCE2)، فإن العديد من المشاريع لا تنجح في تحقيق مخرجاتها المتوقعة ضمن الوقت والتكلفة والنطاق المحدد.

وتُعزى هذه الإخفاقات في الغالب إلى تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتخطيطية التي تُضعف فاعلية التنفيذ وتؤثر على جودة النتائج النهائية. ويبرز ضعف التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت والموارد كأحد الأسباب الجوهرية لفشل المشاريع، إذ يؤدي غياب الجدولة الدقيقة إلى التأخر في الإنجاز، بينما يتسبب ضعف ضبط التكاليف في تجاوز الميزانيات المقررة، مما يُهدد الجدوى الاقتصادية للمشروع. كما يُسهم سوء توزيع الموارد البشرية والمادية في تراجع الإنتاجية وتدهور التنسيق الداخلي بين فرق العمل، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الكلي.

وتتعمق الإشكالية أكثر في ظل القصور في إدارة المخاطر (Risk Management)، حيث تُظهر العديد من المشاريع عجزاً عن التنبؤ بالمخاطر المحتملة أو إعداد خطط استجابة فعّالة. كما أن غياب المرونة التنظيمية (Agility) والاعتماد المفرط على الأساليب التقليدية في الإدارة يؤديان إلى ضعف قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل المعاصرة. ومن ثم، بات من الضروري إعادة النظر في تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة التي تركز على المرونة والتكامل والاستباقية، بما يعزز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تتمثل مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تسهم العوامل التنظيمية والبشرية والتخطيطية، إلى جانب إدارة الوقت والمال والموارد والمخاطر، في فشل المشاريع، وكيف يمكن معالجة هذه التحديات من خلال تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، ولا سيما الإدارة الرشيقة (Agile Project Management)؟

ويهدف هذا البحث من خلال معالجة هذه الإشكالية إلى تحليل العوامل الجوهرية المؤدية إلى فشل المشاريع من منظور علمي تطبيقي، واستكشاف السبل الكفيلة بمعالجة تلك الأسباب عبر توظيف أدوات ومنهجيات الإدارة الحديثة التي تركز على الكفاءة التشغيلية، والحوكمة الرشيدة، وإدارة المخاطر بفعالية، بما يسهم في تعزيز استدامة نجاح المشاريع ورفع كفاءتها التنظيمية والتنفيذية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تؤديه إدارة المشاريع الحديثة في ضمان نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها ضمن حدود الزمن والتكلفة والجودة المحددة. فعلى الرغم من التطور الكبير في الأدوات والمنهجيات الإدارية، لا تزال المؤسسات تواجه معدلات مرتفعة من فشل المشاريع نتيجة ضعف في التخطيط، وسوء إدارة الموارد، وعدم المواءمة بين الاستراتيجيات التشغيلية وسلاسل الإمداد، إضافةً إلى القصور في إدارة المخاطر والتمويل. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي وعملي لأسباب فشل المشاريع وسبل معالجتها من منظور إدارة المشاريع المتكاملة.

تتناول الدراسة أهمية إدارة الوقت والموارد بوصفهما الأساس في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية والميزانيات المحددة، مع التأكيد على دور هيكل تقسيم العمل (WBS) ومصفوفة المسؤوليات في تنظيم الجهود وتوزيع الأدوار بفعالية. كما تبرز الدراسة أهمية إدارة التوريدات وسلاسل الإمداد في تحقيق الملاءمة الاستراتيجية بين أهداف المشروع وقدرات سلسلة الإمداد، وفق ما أشارت إليه الدراسات الحديثة حول ضرورة تحقيق "الملاءمة الاستراتيجية (Strategic Fit)" بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التوريد لتفادي التعارض بين مراحل المشروع المختلفة. ، ومن الجوانب الجوهرية كذلك إدارة التمويل للمشاريع (Project Financial Management) التي تمثل عنصراً حاسماً في استمرارية المشروع وضمان تدفقه النقدي واستدامة موارده المالية، حيث تسهم أساليب التمويل بالمشروعات (Project Finance) في توزيع المخاطر وتحقيق توازن مالي بين العوائد والمخاطر التشغيلية. كما تُسلط الدراسة الضوء على دور الإدارة الرشيقة (Agile Project Management) في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، بما يضمن مرونة أعلى في التخطيط والتنفيذ، وتحسين جودة المخرجات وتقليل نسب الفشل.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. تسليط الضوء على العوامل الجذرية لفشل المشاريع من خلال تحليل متكامل للجوانب الزمنية، والمالية، والموارد البشرية، وسلاسل الإمداد، بما يساهم في تحديد مصادر الضعف المؤسسي.
2. تقديم رؤية علمية تطبيقية تساعد المؤسسات على تبني منهجيات إدارة حديثة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية، وتقلل من مخاطر التعثر في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.
3. دعم صانعي القرار ومديري المشاريع في تطوير سياسات وإجراءات فعالة لإدارة الوقت والتكلفة والموارد، بما يحقق التوازن بين الأداء المالي والتشغيلي.
4. الإسهام في تطوير المعرفة العلمية لمجال إدارة المشاريع من خلال دمج مفاهيم حديثة في إدارة الوقت والموارد، وسلاسل الإمداد، وتمويل المشاريع، والإدارة الرشيقة، بما يدعم الممارسات المهنية ويعزز الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى فشل المشاريع، واستكشاف السبل العلمية والعملية لمعالجتها من منظور إدارة المشاريع الحديثة. وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تشمل ما يلي:

1. تحليل العوامل الرئيسة المؤثرة في فشل المشاريع، بما في ذلك ضعف إدارة الوقت، وسوء توزيع الموارد، والقصور في التخطيط والرقابة، وعدم التوازن بين نطاق العمل والتكلفة والجودة.
2. دراسة دور إدارة الوقت والموارد في تعزيز كفاءة الأداء وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية للمشاريع، من خلال تطبيق أدوات تخطيط فعالة مثل هيكل تقسيم العمل (WBS) ومصفوفة المسؤوليات (RM).
3. توضيح أثر إدارة التوريدات وسلاسل الإمداد على نجاح المشاريع، وبيان أهمية تحقيق الملاءمة الاستراتيجية بين استراتيجية المشروع واستراتيجية سلسلة الإمداد لضمان استدامة العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
4. تحليل العلاقة بين التمويل وإدارة المشروع من خلال استعراض مفاهيم التمويل بالمشروعات (Project Finance) وآليات إدارة التدفقات النقدية والمخاطر المالية لضمان استمرارية التنفيذ ضمن الإطار المالي المحدد.
5. استعراض دور الإدارة الرشيقة (Agile Project Management) في تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات، ورفع مستوى التعاون بين فرق العمل، وتعزيز جودة المخرجات بما يحد من احتمالية فشل المشروع.
6. تقديم نموذج تطبيقي مقترح يمكن أن يساعد المؤسسات في بناء نظام متكامل لإدارة المشاريع يراعي الوقت والموارد والتكلفة وسلاسل الإمداد، ويعزز فرص النجاح من خلال التوازن بين الكفاءة والمرونة.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لفهم العوامل المؤثرة في فشل المشاريع وتحليلها ضمن إطار إدارة المشاريع المتكاملة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى تشخيص أبعاد المشكلة وتحديد سبل معالجتها وفق الأسس العلمية الحديثة في إدارة المشاريع، وذلك على النحو الآتي:

- 1- ما أبرز العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى فشل المشاريع في مراحلها المختلفة،
- 2- إلى أي مدى يسهم القصور في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر الاستباقية في ارتفاع معدلات فشل المشاريع، وكيف يؤثر ذلك على كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشروعات؟
- 3- ما الدور الذي تمارسه القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والتواصل الداخلي
- 4- كيف يمكن توظيف منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

فروض الدراسة

استناداً إلى ما تم استعراضه من الأدبيات والدراسات السابقة، وإلى الأطر النظرية لإدارة المشاريع كما وردت في دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI, 2022)، وفي مؤلفات كِلٍّ من (Turner وKerzner (2019 و(2020) وZwikael & Smyk (2019)، فإن هذه الدراسة تنطلق من مجموعة من الفروض التي تسعى إلى التحقق من العلاقات بين العوامل التنظيمية والإدارية والفنية المؤثرة في فشل المشاريع، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط المسبق وارتفاع معدلات فشل المشاريع، حيث يُعد غياب التخطيط الاستراتيجي الدقيق وتحديد نطاق المشروع والموارد المتاحة من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تجاوز الميزانيات المقررة، وتعرثر مراحل التنفيذ، وضعف القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع.

الفرضية الثانية:

يُعد ضعف الكفاءات الإدارية والقيادية من العوامل الجوهرية المسببة لفشل المشاريع، إذ إن نقص الخبرة في مجالات التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر والتواصل الفعال ينعكس سلباً على كفاءة الأداء وجودة المخرجات، ويُضعف قدرة فرق العمل على التكيف مع المتغيرات التشغيلية والتنظيمية.

الفرضية الثالثة:

تفعيل قنوات الاتصال الداخلي وتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر الاستباقية في الحد من احتمالية فشل المشاريع، من خلال تعزيز التنسيق والتكامل بين فرق العمل، وتحقيق التوازن بين عناصر إدارة الوقت والتكلفة والجودة، ورفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة:

تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة — مثل الإدارة الرشيقة (Agile Project Management) وإدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management) وإدارة تمويل المشاريع — (Project Financial Management) في رفع مستوى المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات البيئية، بما يؤدي إلى تقليل مستويات المخاطر، وتحسين مؤشرات الأداء، وزيادة معدلات نجاح المشاريع واستدامتها.

النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث

ينطلق هذا البحث من مجموعة من النظريات العلمية المعاصرة التي تشكّل الأساس المنهجي لفهم العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع وسبل معالجتها في ضوء منهجيات إدارة المشاريع الحديثة .

1- نظرية النجاح والفشل في المشاريع (Project Success and Failure Theory)

تُعد هذه النظرية من أكثر الأطر شمولاً في تفسير نتائج المشاريع، إذ ترى أن النجاح أو الفشل يرتبط بثلاثة أبعاد رئيسة تُعرف — مثلث القيود (Triple Constraints) ، وهي: الوقت، والتكلفة، والجودة. ويُعد أي خلل في أحد هذه الأبعاد مؤشراً مباشراً على احتمالية فشل المشروع. تعتمد هذه النظرية على قياس كفاءة الإدارة في تحقيق التوازن بين هذه العناصر، وتُستخدم في هذا البحث لتفسير العلاقة بين ضعف التخطيط وسوء إدارة الموارد ونتائج الفشل في المشاريع.

2- نظرية مثلث القيود (Iron Triangle Theory)

تُكمل هذه النظرية ما سبقها من حيث التأكيد على أن تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة شرط أساسي لنجاح أي مشروع. وتُشير إلى أن تجاوز أحد الأبعاد يؤدي حتماً إلى الإخلال ببقية العناصر. في هذا البحث، تُستخدم هذه النظرية لتوضيح أثر إدارة الوقت والموارد والتكلفة في تحقيق الكفاءة التشغيلية للمشروعات أو تعثرها

3- نظرية الإدارة الرشيقة (Agile Management Theory)

تُركّز هذه النظرية على أهمية المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للتغيرات بدلاً من الالتزام الجامد بالخطة. وترى أن المشاريع الناجحة هي التي تتيح لفرق العمل التكيف الفوري مع التحديات والمستجدات. يعتمد البحث على هذه النظرية لتبرير أهمية تبني منهجيات Agile Project Management في الحد من الفشل وتحسين جودة الأداء في المشاريع.

4- نظرية إدارة المخاطر التنظيمية (Organizational Risk Management Theory)

تنطلق هذه النظرية من مبدأ أن المؤسسات الفاعلة هي التي تتنبأ بالمخاطر المحتملة وتضع استراتيجيات استباقية للتعامل معها. في هذا البحث، تُستخدم لتفسير كيفية تأثير غياب إدارة المخاطر على زيادة معدلات الفشل، وتوضيح أهمية تطبيق Risk Management Frameworks للحد من الأزمات التشغيلية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تتيح للباحث فهماً أعمق للموضوع محل الدراسة، والتعرّف على ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج واتجاهات، والكشف عن الفجوات المعرفية التي ما زالت بحاجة إلى معالجة

أولاً: الدراسات السابقة :

• الدراسات العالمية :

Standish Group (2020):

العنوان : تقرير CHAOS حول أداء المشاريع العالمية.

المحتوى : تناول التقرير أداء المشاريع في مختلف القطاعات، حيث أشار إلى أن نحو 52% من المشاريع العالمية فشلت في تحقيق أهدافها الزمنية أو المالية أو الوظيفية. وأرجع التقرير ذلك إلى ضعف التخطيط وسوء إدارة الوقت والتكلفة والموارد البشرية والمادية.

النتائج : بيّن التقرير أن وجود إدارة فعالة للتخطيط والموارد يسهم بشكل مباشر في تحسين نسب نجاح المشاريع، في حين يؤدي غيابها إلى زيادة معدلات الفشل عالمياً.

Harold Kerzner (2019):

العنوان: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling

المحتوى: ركّز المؤلف على أن القيادة الإدارية والتواصل بين أصحاب المصلحة من أهم مقومات نجاح المشروع، مبيّناً أن غيابها ينعكس على ضعف التنسيق الداخلي وفشل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

النتائج: أكد أن تطوير مهارات القيادة وإدارة المخاطر يعزز من كفاءة الأداء، ويقلل من حالات تعثر المشاريع في مختلف البيئات التنظيمية.

Jeffrey K. Pinto & Dennis P. Slevin (2018):

العنوان: Critical Success Factors in Project Management

المحتوى : بحثت الدراسة في العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع، وأوضحت أن غياب تحديد الأهداف بوضوح وضعف المتابعة والرقابة من أبرز مسببات الفشل.

النتائج: خلصت الدراسة إلى أن تحديد نطاق المشروع بدقة، وتوضيح الأدوار، ومتابعة الأداء المستمر تُعدّ ركائز أساسية لنجاح المشاريع.

J. Rodney Turner (2020):

العنوان: Alignment Between Project and Organizational Strategy.

المحتوى : تناولت الدراسة العلاقة بين استراتيجية المشروع واستراتيجية المؤسسة الأم، مبينة أن ضعف هذا التوافق يؤدي إلى ضعف الأداء وتعثر التنفيذ.

النتائج: أوضحت أن مواءمة أهداف المشروع مع أهداف المنظمة وسلاسل الإمداد تعزز من احتمالية النجاح وتقلل من المخاطر التشغيلية.

Ofer Zwikael & John Smyrk (2019):

العنوان: Governance and Accountability in Project Management.

المحتوى : ركزت الدراسة على أثر الحوكمة والمساءلة في نجاح المشاريع، مشيرة إلى أن وجود نظام واضح للمساءلة وتوزيع الأدوار يقلل من نسب الفشل.

النتائج: توصل الباحثان إلى أن تفعيل الحوكمة المؤسسية يسهم في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة المخرجات وتقليل التعثرات الإدارية.

• **الدراسات العربية :**

الزعبي، خالد بن عبد الرحمن:(2019)

العنوان :العوامل المؤثرة في فشل المشاريع في القطاع الحكومي.

المحتوى :درست هذه الدراسة الأسباب التنظيمية والإدارية لفشل المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبيّنت أن غياب التكامل بين مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة يعد من أبرز أسباب الفشل.

النتائج: أظهرت النتائج أن تحسين التنسيق المؤسسي بين الجهات المنفذة والمشفرة يؤدي إلى رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المخططة للمشاريع الحكومية.

الشمري، أحمد بن عبد الله:(2021)

العنوان :تحليل المخاطر الإدارية في المشاريع الهندسية.

المحتوى : ركزت الدراسة على تحليل أثر إدارة المخاطر والقيادة في نجاح المشاريع الهندسية بالمملكة العربية السعودية، مشيرة إلى ضعف وعي الإدارات بمفهوم إدارة المخاطر وغياب التدريب المتخصص.

النتائج : بينت الدراسة أن تبني منهجية علمية لإدارة المخاطر وتطوير مهارات القيادة يسهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالية فشلها.

• **المقارنة بين الدراسات :**

❖ **التوجه العام :**

ركزت الدراسات العالمية على الجوانب الإدارية والقيادية والحوكمة، بينما تناولت الدراسات العربية التحديات التنفيذية والتنظيمية في البيئات الحكومية والهندسية.

❖ **المجال التطبيقي:**

ركزت الدراسات الأجنبية على القطاعات المتقدمة ذات النضج المؤسسي العالي، في حين تناولت الدراسات العربية القطاعات الحكومية والبنية التحتية حيث تبرز مشكلات التخطيط والرقابة.

❖ النتائج:

اتفقت جميع الدراسات على أن ضعف التخطيط، وسوء إدارة الوقت والموارد، وضعف التواصل هي العوامل الأكثر تأثيراً في فشل المشاريع، وأن تعزيز الحوكمة والقيادة الفاعلة يسهم في رفع كفاءة التنفيذ.

❖ التحديات:

أبرز التحديات المشتركة تمثلت في صعوبة تطبيق النماذج العالمية في البيئات المحلية، وضعف الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر والحوكمة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة في تحليل الظاهرة محل البحث وتفسيرها ضمن سياقها الأكاديمي. فهو يقدم الأسس الفكرية والمنهجية التي تُوجّه البحث وتُفسّر العلاقات بين متغيراته. وانطلاقاً من ذلك، يركز هذا البحث على مجموعة من النظريات والمفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، التي تجمع بين النماذج المعيارية والتطبيقات المرنة، بهدف تحليل العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع واقتراح سبل معالجتها في ضوء منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

المرحلة الأولى: النظرية العامة لإدارة المشاريع (PMBOK Guide)

تُعد النظرية العامة لإدارة المشاريع كما وردت في دليل معهد إدارة المشاريع (PMI) والمعروف بـ Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) الإطار المرجعي الرئيس في هذا البحث. يحدّد الدليل المجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع مثل إدارة النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر، الموارد، الاتصال، التكامل، والمشتريات، بالإضافة إلى إدارة أصحاب المصلحة. ويمثل هذا الإطار الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تحليل أسباب فشل المشاريع من منظور شمولي يربط بين الجوانب التنظيمية والفنية والمالية والقيادية.

المرحلة الثانية: الإدارة الرشيقة (Agile Project Management)

تستند الدراسة كذلك إلى منهجية الإدارة الرشيقة (Agile)، التي تركز على المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للتغيرات. وتُعد هذه المنهجية امتداداً حديثاً للنماذج التقليدية، إذ تهدف إلى تحسين التعاون بين فرق العمل وتعزيز التواصل الداخلي والابتكار المستمر، مما يساعد في الحد من المخاطر التشغيلية وزيادة فرص نجاح المشاريع، خصوصاً في البيئات الديناميكية والمتغيرة.

المرحلة الثالثة: إدارة المخاطر الاستباقية (Proactive Risk Management)

ينطلق هذا المفهوم من أهمية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها مبكراً ضمن دورة حياة المشروع، ووضع خطط استباقية للتعامل معها قبل أن تؤثر في الأداء الزمني أو المالي. وتسهم هذه المنهجية في تعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات، وفي رفع جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات غير المتوقعة، بما يضمن استدامة الأداء وكفاءة التنفيذ.

المرحلة الرابعة: نظرية الملاءمة الاستراتيجية (Strategic Fit Theory)

تُستمد هذه النظرية من مجال إدارة سلاسل الإمداد (Supply Chain Management)، حيث تؤكد على ضرورة تحقيق التوافق بين الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة واستراتيجيتها التشغيلية في مجالات التوريد والإنتاج والتوزيع. ويسهم هذا التوافق في رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر في الموارد، بما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على توازنها التنظيمي.

المرحلة الخامسة: إدارة التمويل للمشروعات (Project Financial Management)

تُعد إدارة التمويل من المكونات الجوهرية لنجاح المشاريع، إذ تُعنى بتحقيق التوازن بين التكلفة والعائد، وإدارة التدفقات النقدية والمخاطر المالية. ويساعد هذا الجانب على ضمان استدامة المشروع مالياً، وتقليل فرص التعثر الناتجة عن سوء التخطيط المالي أو ضعف الرقابة على الموارد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

مقدمة:

تُعد منهجية البحث من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها أي بحث علمي للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. فهي تمثل الإطار الذي يُحدد الأسلوب العلمي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يضمن اتساق النتائج مع أهداف الدراسة. وانطلاقاً من طبيعة مشكلة هذا البحث، التي تتمحور حول تحليل العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع وسبل معالجتها في ضوء منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، فقد تم اختيار منهجية علمية مناسبة تساعد على فهم الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من مختلف الجوانب التنظيمية والفنية والمالية والإدارية.

أولاً: المنهجية :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية المعقدة. يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات من مصادر علمية موثوقة مثل الكتب والدراسات السابقة والتقارير الدولية ذات الصلة بإدارة المشاريع، ثم تحليلها بطريقة منهجية تهدف إلى تحديد الأنماط والعلاقات بين العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع أو فشلها. ويرتكز هذا المنهج على وصف الواقع الفعلي لممارسات إدارة المشاريع كما ورد في الأدبيات المحلية والعالمية، ثم تحليلها لاستنباط العلاقات بين عناصر التخطيط والقيادة وإدارة المخاطر والموارد والتمويل . ويساعد هذا المنهج في بناء إطار تفسيري متكامل يمكن من خلاله اقتراح آليات تطوير فعالة لتحسين إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر.

ثانياً: طرق البحث وأدواته:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات البحثية على النحو الآتي:

• المصادر الثانوية:

تشمل مراجعة الأدبيات العلمية، والبحوث السابقة، والتقارير الصادرة عن منظمات متخصصة مثل PMI و Standish Group وغيرها من الجهات البحثية.

• أسلوب تحليل المحتوى :

تحليل النصوص والدراسات السابقة واستخلاص الأنماط المتكررة للعوامل المؤثرة في فشل المشاريع.

• دراسة الحالة (Case Study) :

خلال تحليل حالات مشاريع واقعية واجهت الفشل في مراحلها المختلفة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، لتوضيح أوجه القصور في التخطيط والتنفيذ والرقابة.

• المقابلات أو الاستبانات الموجهة (إن وجدت)

يمكن الاستعانة بها لجمع بيانات نوعية حول أسباب الفشل من وجهة نظر المتخصصين ومديري المشاريع. وتساهم هذه الأدوات في تعزيز الجانب التحليلي للدراسة وتدعيم النتائج بأدلة واقعية يمكن قياسها ومقارنتها بالأطر النظرية.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات والمشاريع العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، نظراً لكونها بيانات تتبنى بشكل متزايد ممارسات إدارة المشاريع وفق معايير PMBOK و Agile. أما عينة الدراسة فتشمل مجموعة من المشاريع التي واجهت صعوبات أو حالات فشل جزئي أو كلي خلال مراحل التنفيذ، وسيتم اختيارها بناءً على تنوع طبيعتها (هندسية، تقنية، خدمية) لضمان شمولية النتائج.

○ خصائص مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو الإطار العام الذي يضم جميع الوحدات أو الأفراد الذين تنطبق عليهم صفات موضوع الدراسة. وتتحدد خصائصه في هذه الدراسة على النحو الآتي:

1. الطبيعة التنظيمية:

يشمل مجتمع البحث المؤسسات والمشاريع العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، والتي تعتمد أو تسعى لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (PMBOK, Agile, Risk Management).

2. النطاق الجغرافي:

يقتصر المجتمع على المشاريع العاملة داخل البيئة السعودية، نظراً لتشابه الأطر التنظيمية والبيئة الاقتصادية بين مؤسساتها، مما يساهم في تجانس المعطيات وتفسير النتائج بدقة.

3. النطاق الزمني:

يركز البحث على المشاريع المنفذة خلال الفترة من 2020 إلى 2025، وهي فترة شهدت تحولاً في تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة والتحول الرقمي في إدارة المشاريع.

4. الخصائص الإدارية والفنية:

يتكوّن المجتمع من مشاريع متنوعة من حيث الحجم (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ونوعية القطاع (هندسي، تقني، خدمي)، مما يسمح برصد التباين في مستويات الأداء وأسباب الفشل.

5. الخصائص البشرية:

يشمل المجتمع مديري المشاريع، والمشرفين، وأعضاء فرق العمل المشاركين في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة، لكونهم الفاعلين الرئيسيين في نجاح أو فشل المشروع.

○ معايير الاختيار

تمثل المشاريع المختارة في هذه الدراسة الجزء المعبر عن مجتمع البحث، والتي تم تحديدها لإجراء التحليل التفصيلي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع إدارة المشاريع. وفيما يلي خصائص ومعايير الاختيار المعتمدة:

1. طريقة الاختيار:

تم استخدام العينة القصدية (Purposeful Sampling) لاختيار مشاريع محددة واجهت حالات فشل جزئي أو كلي، وذلك لتحقيق عمق في التحليل وليس مجرد تعميم رقمي.

2. عدد المشاركين :

يتم استهداف عدد 5 إلى 10 مشروعات، تتوزع بين قطاعات مختلفة (مثل المقاولات، التقنية، الخدمات اللوجستية)، لضمان تمثيل متوازن لبيئات العمل.

3. التنوع القطاعي:

تضم العينة مشاريع من القطاعين العام والخاص لتغطية الفروق بين ممارسات التخطيط والتنفيذ والرقابة في كل منهما.

4. المعايير المعتمدة للاختيار:

- المشاريع التي واجهت فشلًا أو تعثرًا خلال مراحلها التنفيذية.
- المشاريع التي تم توثيق بياناتها من خلال تقارير الأداء أو التقييمات الداخلية.
- المشاريع التي تتبع أو تحاول تطبيق أحد أطر إدارة المشاريع (PMBOK) أو (Agile).

5. القابلية للتحليل:

تم اختيار العينة بناءً على توفر بيانات كافية تسمح بالتحليل النوعي (Qualitative Analysis) والكمي (Quantitative Analysis)، مع ضمان التنوع في الخبرات التنظيمية.

○ طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية (Online Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويتضح من النص أن هذه الاستبانة صُممت لتغطية ثلاثة محاور رئيسية تمثل أبعاد موضوع الدراسة، وهي:

1. الأداء والكفاءة:

تتعلق الأسئلة بقياس مستوى الأداء وجودة المخرجات في المشاريع محل الدراسة، ومدى كفاءة إدارتها.

2. الأمان وحماية البيانات:

تهدف الأسئلة إلى قياس مدى التزام المشاريع أو المؤسسات بتطبيق معايير الأمان والحوكمة في إدارة المعلومات والمخاطر.

3. التكلفة والمرونة:

تُركّز الأسئلة على تحليل كفاءة استخدام الموارد، والتوازن بين التكلفة والمرونة التشغيلية في بيئة المشاريع.

○ أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لاستقصاء آراء العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع. استهدفت الاستبانة الخبراء، ومديري المشاريع، والموظفين التنفيذيين ممن يمتلكون خبرة عملية في مجالات الإدارة والتنظيم والتمويل، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تُسهم في تحليل العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع وسبل معالجتها وفق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

○ حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة وفق مجموعة من الحدود التي تضبط نطاقها الزمني والمكاني والموضوعي، على النحو الآتي:

- 1- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المشاريع المنفذة داخل المملكة العربية السعودية، نظرًا لتمييز بيئتها بمزيج من المشاريع الحكومية والتنمية والاستثمارية الكبرى التي تُعد نموذجًا غنيًا للتحليل.
- 2- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة الفترة الممتدة من عام 2020م حتى عام 2025م، وهي فترة تشهد تحولات تنظيمية واقتصادية كبيرة في بيئة المشاريع ضمن إطار رؤية المملكة 2030، مما يتيح رصد التغيرات في أنماط الإدارة وأسباب الفشل.
- 3- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على الأسباب التنظيمية والإدارية والفنية لفشل المشاريع، دون التطرق إلى الجوانب السياسية أو القانونية أو الاجتماعية، مع التركيز على سبل المعالجة من منظور إدارة المشاريع المتكاملة بما يشمل إدارة الوقت، والتكلفة، والموارد، والمخاطر، والتوريدات.

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

1. **Standish Group. (2020).** *CHAOS Report: Global Project Performance*. Standish Group International, Boston, MA.
2. **Kerzner, H. (2019).** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
3. **Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2018).** *Critical Success Factors in Project Management*. Project Management Journal, Vol. 19(3), 67–75.
4. **Turner, J. R. (2020).** *Alignment Between Project and Organizational Strategy*. International Journal of Project Management, 38(2), 89–101.
5. **Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019).** *Governance and Accountability in Project Management*. International Journal of Project Management, 37(6), 783–795.

ثانياً: المراجع العربية

1. الزعبي، خالد بن عبد الرحمن. (2019). *العوامل المؤثرة في فشل المشاريع في القطاع الحكومي*. مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 11، العدد 2.
2. الشمري، أحمد بن عبد الله. (2021). *تحليل المخاطر الإدارية في المشاريع الهندسية*. جامعة الملك سعود، كلية الهندسة.

الملاحق

الاستبانة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول أسباب فشل المشاريع وسبل معالجتها من منظور إدارة المشاريع الحديثة. جميع المعلومات سرّية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل عبارة

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

الجنس / ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية / ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50

المؤهل العلمي / ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

المستوى الوظيفي / موظف ☐ قائد فريق ☐ مدير مشروع ☐ أخرى _____

سنوات الخبرة / ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10

نوع القطاع / ☐ حكومي ☐ خاص ☐ شبه حكومي ☐ غير ربحي

المحور الأول: التخطيط والنطاق					
م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	وجود تحديد دقيق لنطاق المشروع قبل البدء				
2	وجود خطة زمنية واضحة تشمل المراحل والمسؤوليات				
3	تحديد الموارد المطلوبة (بشرية/مادية)				
4	تحديث خطة المشروع دوريًا وفق التغيرات				

المحور الثاني: الأمان وحماية البيانات						
م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الحلول المعتمدة توفر بيئة آمنة للبيانات الحساسة.					
2	تتوفر أدوات معتمدة لمعالجة البيانات والاحتفاظ بها.					
3	توجد سياسات واضحة لإجراءات النسخ الاحتياطي والاسترجاع.					
4	تقل ممارسات المشروع من مخاطر فقدان البيانات.					
5	يوجد التزام عام في الفريق بمستوى احترافية للتوثيق والتوافق مع سياسات حماية البيانات.					

المحور الثالث: الكلفة والمرونة						
م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الحلول المعتمدة تقلل من تكاليف التشغيل والإدارة.					
2	المنظمة تتمتع بمرونة أعلى في إدارة التغييرات.					
3	تسهم الحلول في تسريع عمليات التوريد والتطوير.					
4	تساعد المنهجيات على خفض كلف التأخير وإعادة العمل.					
5	تدعم الحلول قرارات مالية رشيدة ضمن الميزانية.					

المحور الرابع: الموارد والتواصل						
م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توزيع الموارد البشرية حسب الكفاءات المتاحة.					
2	توافر الموارد التقنية/المادية في الوقت المناسب.					
3	توفر قنوات اتصال فعالة بين أصحاب المصلحة.					
4	توثيق الاجتماعات والقرارات بشكل منتظم.					

المحور الخامس: المخاطر والحوكمة						
م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحديد المخاطر مبكرًا وتحديث سجل المخاطر.					
2	وجود خطط استجابة واضحة للمخاطر عالية التأثير.					
3	وضوح هيكل الحوكمة (أدوار ومسؤوليات).					
4	شفافية وسرعة آليات اتخاذ القرار.					

المحور السادس: القيادة والإدارة						
م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	امتلاك قادة المشاريع لمهارات قيادية تحفيزية.					
2	وجود ثقافة تعاون ومساءلة داخل الفريق.					
3	حل النزاعات بشكل مهني وسريع.					
4	توافر برامج تدريب وبناء قدرات.					

المحور السابع: نتائج المشروع						
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد.					
2	الالتزام بالميزانية المخططة.					
3	تحقيق جودة المخرجات المطلوبة.					
4	تحقيق رضا أصحاب المصلحة.					

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة

اذكر أهم ثلاثة أسباب تؤدي إلى فشل المشاريع في بيئكم

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....

ما الحلول العملية التي تقترحها للحد من فشل المشاريع؟

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....

أثر إيجاباً على الأداء (Agile/PMBOK) اذكر مثالاً مختصراً على تطبيق منهجيات حديثة

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....