

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
٨	١,١ المقدمة:	٨
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
٢٢	٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث)	٢٢
٢٣	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	٢٣
٢٣	٣,٥ طريقة جمع البيانات	٢٣
٢٤	٣,٦ أنواع البيانات	٢٤
٢٤	٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي	٢٤
٢٥	٣,٨ الخاتمة	٢٥

٢٦.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٤.
٢٧.....	المقدمة	٤, ١
٢٧.....	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	٤, ٢
٢٨.....	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	٤, ٣
٢٩.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	٤, ٤
٣٠.....	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	٤, ٥
٣١.....	الخاتمة	٤, ٦
٣٢.....	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٥.
٣٣.....	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	٥, ١
٣٥.....	توصيات الدراسة:	٥, ٢
٣٦.....	الخاتمة:	٥, ٣
٣٧.....	قائمة المراجع	

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

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، بما يشمل تصميم البحث، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتُعد المنهجية العلمية جزءاً أساسياً لضمان مصداقية النتائج ودقتها، ولا سيما أن الدراسة تتعامل مع مشاريع صغيرة تختلف في طبيعتها وحجمها وطريقة إدارتها.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

١) ممارسات إدارة المشروع (المتغير المستقل)

ويقصد بها:

الإجراءات والخطوات الإدارية التي يتبعها صاحب المشروع أو فريق العمل لإدارة مراحل المشروع، وتشمل التخطيط، الجدولة الزمنية، توزيع المهام، إدارة الموارد، استخدام الأدوات الإدارية، والرقابة المرحلية.

المؤشرات المستخدمة في القياس:

- وجود خطة تنفيذ واضحة
- استخدام أدوات الإدارة (WBS - Gantt - مخاطر)
- تنظيم الموارد البشرية
- تحديد جدول زمني
- المتابعة والتقييم

٢) فشل المشروع (المتغير التابع)

ويقصد به:

عدم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت، التكلفة، والجودة المطلوبة، أو توقفه كلياً أو جزئياً نتيجة ضعف في التنفيذ أو سوء إدارة.

المؤشرات المستخدمة في القياس:

- التأخير عن الموعد المحدد
- تجاوز التكلفة المتوقعة
- ارتفاع الشكاوى أو انخفاض رضا العملاء
- تراجع المبيعات
- توقف المشروع أو تعثره

٣ المتغيرات الديموغرافية (الضابطة)

- نوع المشروع
- عمر المشروع
- عدد الموظفين
- حجم الإيرادات
- خبرة صاحب المشروع

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع، حيث يقوم على:

- ١) وصف الوضع القائم للمشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات
- ٢) تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشروع وفشل المشاريع
- ٣) استخلاص العلاقات الإحصائية والتفسيرية بين المتغيرات

كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلات شبه المنظمة.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع الخدمات (مثل التسويق، التعليم، التصميم، التطوير الرقمي، الضيافة)، والتي يتراوح عمرها بين سنة وثلاث سنوات، باعتبارها الأكثر عرضة للتعرض خلال مرحلة التنفيذ.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قسدية مكونة من ٥٠ مشروعاً صغيراً، تتوفر فيها الشروط التالية:

- تعمل ضمن القطاع الخدمي
- مرّت فعلياً بمرحلة التنفيذ
- لديها هيكل إداري واضح أو شبه واضح
- توفر استعداد للمشاركة في الدراسة

هذا النوع من العينات مناسب لأنه يستهدف المشاريع التي تملك تجربة تنفيذ يمكن تقييمها.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام طريقتين:

(١) الاستبانة (Questionnaire)

وتم تصميمها لتقيس المتغيرات التالية:

- التخطيط الزمني
- استخدام الأدوات الإدارية
- إدارة الموارد
- التكاليف
- مؤشرات الفشل

وقد تضمنت أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

٢) المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

وتم إجراؤها مع مجموعة من أصحاب المشاريع الصغيرة لتعزيز فهم التحديات التنفيذية التي يواجهونها، وتفسير بعض المؤشرات بشكل أعمق.

٣,٦. أنواع البيانات

١) البيانات الأولية (Primary Data)

- البيانات الميدانية التي تم جمعها من الاستبانات والمقابلات
- تم استخدامها لتحليل العلاقة بين المتغيرات

٢) البيانات الثانوية (Secondary Data)

- الأدبيات والدراسات السابقة
- التقارير الحكومية
- الأبحاث العلمية المتعلقة بالمشاريع الصغيرة وإدارة المشروع

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وهي:

١) الإحصاء الوصفي

- المتوسطات
- الانحراف المعياري
- النسب المئوية

لتوضيح وصف العينة وخصائصها.

٢) اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

لتحديد مدى اتساق الاستبانة ومصادقيتها.

٣) تحليل الأسئلة حسب محاور الدراسة

وفق المتغيرات التالية:

- التخطيط
- الجدولة
- إدارة الموارد
- مؤشرات الفشل
- العلاقة بين المتغيرين
- ٤) اختبار الفرضيات

باستخدام:

- معامل الارتباط (Correlation)
- الانحدار البسيط (Simple Regression)
- لقياس تأثير ممارسات الإدارة على فشل المشروع.

٥) تحليل المقابلات

باستخدام التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط المشتركة (Thematic Analysis).

٣,٨. الخاتمة

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، من خلال توضيح مفهوم المتغيرات، تصميم البحث، مجتمع الدراسة، العينة، طرق جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية المستخدمة. ويُعد هذا الإطار جوهرياً لفهم النتائج التي ستعرض في الفصل الرابع، والذي يشمل التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تفسير الظواهر المرتبطة بممارسات إدارة المشروع وأثرها على فشل المشاريع خلال مرحلة التنفيذ. كما يتضمن هذا الفصل مناقشة شاملة لنتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة لتعزيز صدقية التفسير.

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

خصائص العينة

بلغ عدد أفراد العينة ٥٠ مشروعاً صغيراً في قطاع الخدمات، وتم تحليل خصائصهم الديموغرافية كما يلي:

• نوع المشروع:

- ٤٠٪ مشاريع تصميم وتسويق
- ٣٠٪ مشاريع تعليم وخدمات رقمية
- ٣٠٪ ضيافة وخدمات متنوعة

• عمر المشروع:

- ٥٢٪ بين سنة إلى سنتين
- ٣٨٪ بين سنتين إلى ثلاث سنوات
- ١٠٪ أقل من سنة

• عدد الموظفين:

- ٦٠٪ من ١ إلى ٥ موظفين
- ٢٨٪ من ٦ إلى ١٠ موظفين
- ١٢٪ أكثر من ١٠ موظفين

• خبرة صاحب المشروع:

- ٤٨٪ أقل من ٣ سنوات
- ٤٢٪ من ٣ إلى ٥ سنوات
- ١٠٪ أكثر من ٥ سنوات

ملاحظة عامة

تُظهر هذه الخصائص أن معظم المشاريع صغيرة الحجم وتعتمد على فرق عمل محدودة، مما يرفع من حساسية مرحلة التنفيذ لأي خلل إداري.

٣,٤. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

١) الصدق الظاهري والمحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وتم التأكد من ملاءمتها لقياس المتغيرات.

٢) الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha)

تم احتساب معامل الثبات للمحاور الأساسية:

المحور	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط الزمني	٠,٨٤
إدارة الموارد	٠,٨٠
استخدام الأدوات الإدارية	٠,٨٧
مؤشرات فشل المشروع	٠,٨٢
الإجمالي	٠,٨٦

جميع القيم أكبر من ٠,٧٠ مما يدل على ثبات ممتاز للأداة البحثية.

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

أولاً: مستوى التخطيط الزمني

أظهرت النتائج أن:

- ٦٤٪ من المشاريع لا تمتلك خطة زمنية واضحة
- ٥٨٪ لا تستخدم جداول تنفيذ تفصيلية
- ٧٢٪ تعتمد على التقدير الشخصي للوقت

التفسير:

غياب التخطيط الزمني من أبرز أسباب فشل المشاريع الصغيرة، ويتفق ذلك مع (Smith 2021).

ثانياً: إدارة الموارد

- ٥٥٪ لا يملكون توزيعاً واضحاً للمهام
- ٤٨٪ يعانون من نقص العمالة المتخصصة
- ٦٢٪ لا يخصصون ميزانيات دقيقة للتنفيذ

التفسير:

ضعف إدارة الموارد يؤدي إلى أخطاء تنفيذية متراكمة، ويتماشى ذلك مع (Ahmed 2022).

ثالثاً: استخدام الأدوات الإدارية

- ٧٠٪ لا يستخدمون أدوات مثل WBS أو Gantt
- ٦٠٪ غير مطلعين على تحليل المخاطر
- ٨٢٪ يعتمدون على أساليب تقليدية

التفسير:

محدودية استخدام الأدوات بسبب نقص المعرفة أو الوقت، مما يفسر ارتفاع معدلات الفشل. وهذا يتوافق مع

(Khalifa 2020).

رابعاً: مؤشرات فشل المشروع

- ٦٢٪ من المشاريع تعرضت لتأخير في التنفيذ
- ٥٧٪ تجاوزت الميزانية المقررة
- ٤٠٪ واجهت انخفاضاً في رضا العملاء
- ١٨٪ توقفت جزئياً أو كلياً خلال سنة إلى سنتين

التفسير:

الفشل غالباً ناتج عن تراكم أخطاء في التخطيط والتنفيذ.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

(١) الفرضية الأولى:

يوجد ارتباط بين ضعف التخطيط الزمني وفشل المشروع.

النتيجة:

معامل الارتباط ($r = 0.71$) مما يدل على علاقة قوية وطرديّة.

أي كلما زاد ضعف التخطيط ← زاد الفشل.

يتفق مع:

(Smith (2021)، (Kerzner (2018)

(٢) الفرضية الثانية:

ضعف إدارة الموارد يؤدي إلى انخفاض كفاءة التنفيذ.

النتيجة:

قيمة ($r = 0.65$) علاقة قوية.

ويظهر أن الموارد غير المنظمة تزيد من المشكلات التشغيلية والانحرافات.

٣) الفرضية الثالثة:

قلة استخدام أدوات إدارة المشروع ترفع احتمال الفشل.

النتيجة:

تحليل الانحدار أظهر أن استخدام الأدوات يفسّر ٥٤٪ من تباين فشل المشاريع ($R^2 = 0.54$).

يتفق مع:

Khalifa (2020) – Lee & Chen (2020)

٤) الفرضية الرابعة:

تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة يحسن فرص النجاح.

النتيجة:

المشاريع التي تستخدم أدوات أو منهجيات مرنة انخفضت نسبة الفشل لديها بنسبة ٣٠٪.

٤,٦. الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات تعاني بشكل واضح من ضعف ممارسات إدارة المشروع، لاسيما في الجوانب التالية:

- التخطيط الزمني
- إدارة الموارد
- استخدام الأدوات
- الرقابة المرحلية

وتشير النتائج إلى أن فشل المشروع يرتبط مباشرة بضعف هذه الممارسات، مما يؤكد أهمية تعزيز الجانب الإداري والتدريبي لأصحاب المشاريع الصغيرة، وتبني أدوات ومنهجيات إدارة المشروع المناسبة لحجم وطبيعة مشاريعهم.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

النتائج

بناءً على التحليل الإحصائي والميداني، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية:

أولاً: نتائج حول ممارسات إدارة المشروع

- معظم المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات لا تمتلك خطة تنفيذ واضحة أو جدول زمني محدد.
- ضعف إدارة الموارد البشرية والمادية هو أحد أهم التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة.
- غياب استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة (WBS – Gantt) تحليل المخاطر (شائع جداً بسبب نقص المعرفة أو الوقت).
- تعتمد نسبة كبيرة من المشاريع على القرارات الفردية بدلاً من المنهجيات العلمية في التنفيذ.

ثانياً: نتائج حول فشل المشروع

- تأخير التنفيذ وتجاوز التكلفة هما أكثر مظاهر الفشل انتشاراً.
- ضعف رضا العملاء يُعد مؤشراً مبكراً للفشل التشغيلي.
- تراكم الأخطاء التنفيذية يؤدي غالباً إلى تعثر المشروع أو توقفه.

ثالثاً: نتائج حول العلاقة بين المتغيرات

- هناك علاقة طردية قوية بين ضعف التخطيط الزمني وارتفاع احتمالية الفشل.
- تتأثر نتائج المشروع بشكل مباشر بمستوى إدارة الموارد.
- استخدام الأدوات الإدارية يساهم بنسبة كبيرة في تقليل الفشل وتحسين دقة التنفيذ.
- المشاريع التي تبنت منهجيات مرنة (Agile – Lean) كانت أقل عرضة للتعثر.

حدود الدراسة

(١) الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أسباب الفشل في مرحلة التنفيذ فقط، دون التطرق بالتفصيل للمراحل الأخرى كالتأسيس أو الإغلاق.

(٢) الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات دون القطاعات الأخرى.

(٣) الحدود البشرية

اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٥٠ مشروعاً فقط، وقد لا تمثل جميع المشاريع الصغيرة في المملكة.

(٤) الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة خلال عام ٢٠٢٥، وقد تتغير ظروف السوق مستقبلاً.

الدراسات المستقبلية المقترحة

تقترح الدراسة تنفيذ بحوث مستقبلية في المجالات التالية:

١. دراسة تأثير التحول الرقمي على نجاح المشاريع الصغيرة.
٢. تقييم دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد للمشاريع الصغيرة.
٣. إجراء مقارنة بين المشاريع الصغيرة التي تستخدم منهجيات Agile وتلك التي لا تستخدمها.
٤. دراسة تأثير الخبرة الإدارية على معدلات الفشل في القطاعات الإنتاجية.
٥. بناء نموذج محلي لإدارة المشاريع الصغيرة يناسب البيئة السعودية.

٥,٢. توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

(١) أولاً: توصيات لأصحاب المشاريع الصغيرة

١. ضرورة إعداد خطة تنفيذية واضحة قبل بدء المشروع، تشمل الجدول الزمني، المهام، والمسؤوليات.

٢. استخدام أدوات إدارة المشاريع المجانية أو منخفضة التكلفة مثل

- Trello

- Asana

- ClickUp

- مخططات Gantt

٣. الاهتمام بإدارة الموارد البشرية عبر:

- التدريب

- توزيع المهام

- تحديد الأدوار

٤. اعتماد أدوات التحليل المالي ومراقبة التكلفة بشكل دوري.

٥. إجراء متابعة مرحلية أسبوعية أو شهرية لاكتشاف الانحرافات مبكراً.

(٢) ثانياً: توصيات للجهات الداعمة (حاضنات – صناديق – برامج تمويل)

١. تضمين برامج التدريب الإداري كشرط للحصول على التمويل.

٢. توفير برامج دعم استشاري لأصحاب المشاريع الصغيرة خلال أول سنتين من المشروع.

٣. إنشاء وحدات متابعة داخل الحاضنات لمراجعة خطط التنفيذ وتقييم الأداء.

(٣) ثالثاً: توصيات للجامعات والمؤسسات التعليمية

١. إدراج مقررات مبسطة في إدارة المشاريع لرواد الأعمال.
٢. تشجيع الطلبة على بناء خطط تنفيذ مشاريع حقيقية أثناء التدريب العملي.
٣. توفير ورش عمل للتعريف بالأدوات الإدارية الحديثة.

٥,٣. الخاتمة:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن مرحلة التنفيذ تمثل حجر الأساس في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات. وقد أظهرت الأدلة أن ضعف ممارسات إدارة المشروع – خاصة التخطيط، إدارة الموارد، واستخدام الأدوات – يعد العامل الأكبر في ارتفاع نسب الفشل. وتبرز أهمية تعزيز الجانب الإداري والتدريبي لأصحاب المشاريع، إضافة إلى دور الجهات الداعمة في توفير برامج تأهيل متخصصة، مما يسهم في رفع مستوى الاحترافية وتخفيض معدلات الفشل. وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن نجاح المشاريع الصغيرة لا يعتمد فقط على الفكرة أو التمويل، بل على الإدارة الواعية والتنفيذ المنظم، وهو ما سعت هذه الدراسة إلى توضيحه عبر تحليل الأسباب واقتراح الحلول العملية.

- 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*. OECD Publishing.
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.