

فشل المشروعات

الأسباب والنماذج

إعداد

مكتب مزيج للاستشارات
الإدارية والتسويقية

2020

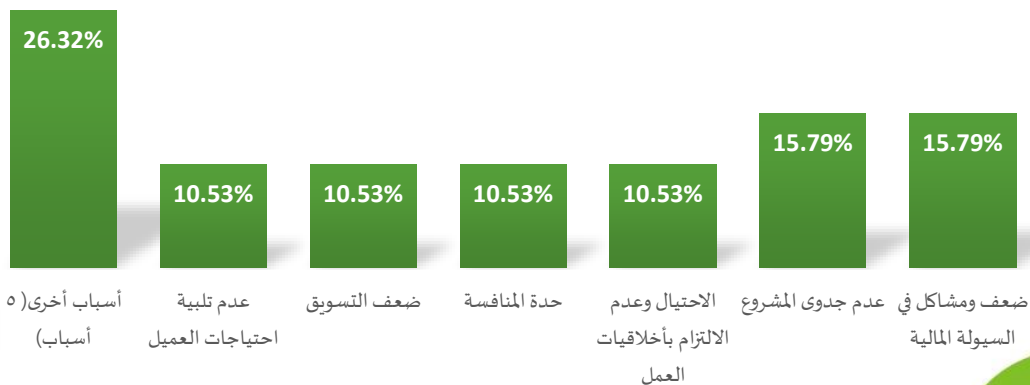
الملخص

يستعرض التقرير مفهوم المشروع وأنواعه كمدخل للأساس المعرفي للعنوان، والخطوات السليمة لبناء المشاريع بصفته العملية. ويعرّف التقرير الفشل بصفته عدم الوصول للأهداف ونسبته للمشاريع وتناول المؤثرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في المشاريع بإيصالها إلى الفشل واستراتيجيات التعلم من الفشل مع استعراض عدد من نماذج المشاريع المحلية والخارجية التي فشلت في السابق والمسببات التي أدت بها لذلك.

ولعل من أبرز أسباب الفشل التي تشترك فيها في المشاريع المحلية والخارجية هو ضعف ومشاكل في السيولة المالية، وهناك بعض الأسباب التي أدت التي إلى فشل المشروعات المحلية يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم جدوى المشروع
- الاحتيال وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل
- حدة المنافسة
- ضعف التسويق
- عدم تلبية احتياجات العميل
- التأخر في وضع السياسات
- تضيق البنوك
- تكاليف التشغيل العالية
- سوء الإدارة
- عدم وجود الدعم من الدولة

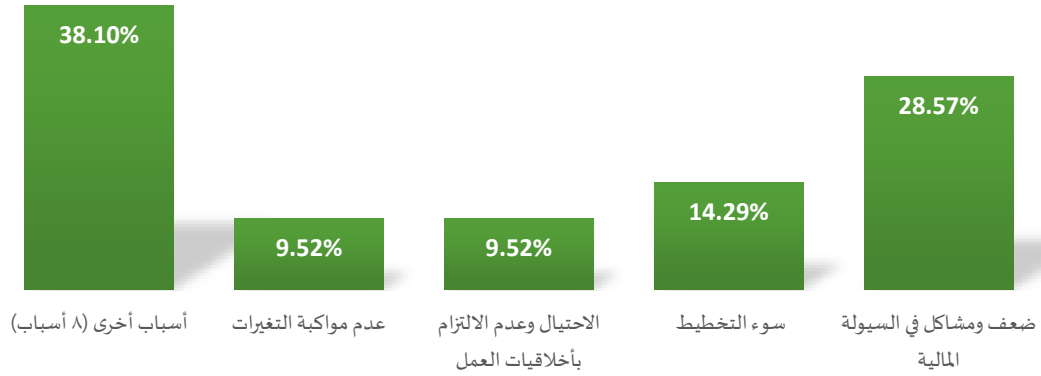
أبرز أسباب الفشل للنماذج المحلية



أما فيما يخص المشروعات الدولية فلعل من أبرز أسباب فشلها هو:

- سوء التخطيط
- الاحتيال وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل
- عدم مواكبة التغيرات
- اعتراضات على معظم التغييرات التكنولوجية أو اللوجستية
- الفشل في تطوير استراتيجية
- تكاليف التشغيل العالية
- حدة المنافسة
- عدم تعاون شركات الشحن
- عدم رضا الموظفين
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي
- نقص الخبرة والمهارة

أبرز أسباب فشل النماذج الخارجية



١ جدول المحتويات

٣	جدول المحتويات	1
٥	المقدمة	٢
٥	أهداف التقرير:	3
٥	الأهداف العامة:	٣,١
٦	الأهداف الخاصة:	٣,٢
٧	مفهوم المشروع	٤
٧	أنواع المشاريع	5
٧	ملكية المشروع	٥,١
٨	نوع الاستثمار	٥,٢
٨	معيار الحجم	٥,٣
٨	الشكل القانوني	٥,٤
٩	معيار التخصص:	٥,٥
١٠	خطوات بناء المشروع	٦
١٠	بناء الفكرة	٦,١
١٠	الإعداد والتحليل	٦,٢
١٠	تقييم البدائل	٦,٣
١٠	تنفيذ المشروع	٦,٤
١٠	التشغيل والإنتاج	٦,٥
١١	أسباب فشل المشاريع	٧
١١	أسباب داخلية	٧,١
١١	خطة ونموذج العمل	7.1.1
١١	احتياج السوق	7.1.2
١١	التسويق	7.1.3
١٢	التطوير	7.1.4
١٢	الإدارة المالية	7.1.5
١٢	أسباب خارجية	٧,٢
١٢	الحالة الاقتصادية	7.2.1
١٣	الكوارث غير القابلة للتنبؤ	7.2.2
١٣	التشريعات والعلاقات الحكومية	7.2.3
١٣	إفلاس المورد / العميل الأساسي للمشروع	٧,٢,٤
١٣	استراتيجية التعلم من الفشل	٨



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

١٤	تتبع الفشل.....	8.1
١٤	تحليل الفشل.....	8.2
١٤	إجراء التجارب.....	8.3
١٥	حالات فشل مشاريع في الواقع العملي.....	٩
١٥	(نماذج محلية).....	٩,١
١٥	خطوط سما الجوية.....	٩,١,١
١٦	شركة المعجل.....	٩,١,٢
١٧	طيران الخيالة.....	٩,١,٣
١٨	تطبيق SPOILEE.....	٩,١,٤
١٨	مؤسسة غسان السليمان للسيارات.....	٩,١,٥
١٩	مشروع الباص السياحي.....	٩,١,٦
٢٠	شركة وقاية للتأمين و إعادة التأمين التكافلي.....	٩,١,٧
٢١	نماذج دولية.....	٩,٢
٢١	مشروع Dinner lab.....	9.2.1
٢٢	مشروع Turntable.fm.....	9.2.2
٢٢	مشروع Theranos.....	9.2.3
٢٣	مشروع Shipbeat.....	٩,٢,٤
٢٣	مشروع Alikolo.....	9.2.5
٢٤	مشروع Poliana.....	9.2.6
٢٤	مشروع Springpad.....	9.2.7
٢٥	مشروع Laurel & Wolf.....	٩,٢,٨
٢٥	مشروع Grooveshark.....	9.2.9
٢٦	مشروع Dazo.....	٩,٣
٢٧	التوصيات.....	١٠
٢٨	المراجع.....	١١
٢٩	فريق عمل مزيج.....	١٢



٢ المقدمة

تحظى المشروعات باهتمام ورعاية حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لدورها الفعّال في دعم الاقتصاد القومي، حيث تهدف هذه المشروعات إلى تحقيق قيمة مضافة باستخدام عددٍ من الموارد، كما أنها تساهم في الناتج القومي وتوفر فرص عمل وتحسن مستوى المعيشة، إضافة إلى أنها تسعى لتحقيق رفاهية المجتمع. وتساهم أيضاً بنسبة كبيرة في الابتكار في المنتجات وتطويرها. وبالرغم من ذلك فإن نسبة الفشل بين المشاريع عالية حتى في الدول المتقدمة. إلا أنه يمكن للمشروع أن يحقق فرصاً أقل للفشل وذلك من خلال البناء السليم للتنظيم بشكل احترافي.

وتعتبر أسباب فشل المشاريع كثيرة ومتنوعة وتشمل على سبيل المثال لا الحصر، ضعف الخبرة، عدم كفاية رأس المال، والموقع غير المناسب، وغياب التخطيط الجيد. ومن خلال هذا التقرير نحاول تغطية المؤثرات التي تزيد من فرص فشل المشاريع بشقيها الداخلي والخارجي، بالإضافة لاستراتيجيات التعلم من الأخطاء وفشل الوصول للأهداف بشكل يحقق الكفاءة في التجارب المستقبلية لبناء المشاريع أو تطويرها. وقد شكلت تجارب العديد من المشاريع مصدراً للمعلومات الواقعية التي تعكس الآثار الفعلية لتلك المؤثرات وكيف تغلبت بعض هذه النماذج على الفشل، بصفته مصدر ثري بالمعلومات والخبرات القادرة على استخلاص المعرفة المثلى في إدارة الفشل.

٣ أهداف التقرير:

يهدف هذا التقرير إلى تحقيق عدد من الأهداف العامة والخاصة وهي كالتالي:

٣,١ الأهداف العامة:

- إيضاح المفهوم العام للمشاريع وبيان أنواعها.
- استعراض منهجية وخطوات بناء المشاريع.



- استخلاص مفهوم فشل المشاريع وبيان الأسباب والمبررات، والتعرف على استراتيجيات التعلم من الفشل.
- استعراض عدد من حالات فشل المشاريع المحلية والدولية وتحليل أسباب الفشل.



٤ مفهوم المشروع

يتباين مفهوم المشروع باختلاف المقصود فيعرف المشروع " بأنه عدد من الأنشطة والعمليات المتسقة والتي تحدد بمدة زمنية معينة وتهدف لتحقيق قيمة مضافة".

كما يعرف هيرسون (١٩٩٢) المشروع "بصفته سلاسل من المهام محددة الأهداف، والتي تُنجز ضمن عدد من المحددات، كالمواصفات والفترة الزمنية ومصادر الأموال والمعدات والعمالة".

وكما تصف التعاريف السابقة محدودية المشروع بزمان وغرض معين، إلا أنه من الممكن تعريف المشروع بصفته مشروعاً تجارياً والذي يعكس العمل لتنفيذ أفكار معينة قادرة على حل مشكلة أو سد حاجة مجتمعية باستخدام عددٍ من الموارد وذلك بمقابل مادي.

ويمكن تعريف المشاريع الاستثمارية "بأنها كل كيان مالي مستقل يهدف لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لإشباع الحاجات خلال فترة معينة، ويقوم بإدارته منظم أو أكثر من خلال مزج عناصر الإنتاج المتاحة.^١

٥ أنواع المشاريع

يمكن تصنيف المشاريع تبعاً لعدد من المعايير كالتالي:

٥،١ ملكية المشروع

يحكم هذا المعيار الملكية التي تصنف كملكية عامة ويقصد بها المشاريع الحكومية والتي تقوم بها الدولة، وملكية خاصة والتي تعكس المشاريع التي يقيمها الأفراد الفعليين أو الاعتباريين، كما يمكن إيجاد مشاريع مشتركة بين القطاعين الخاص والعام. وتختلف إدارة كل نوع من المشاريع السابقة باختلاف تركيبتها ونوعها من حيث بناء المشاريع وأهدافها وحتى متابعتها وتقييم أداءها.

^١ اندراوس، عاطف وليم. (٢٠٠٧). "دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، الأطر و الخطوات - الأسس والقواعد - المعايير". دار الفكر الجامعي. مصر، الإسكندرية. ص ٨.



٥,٢ نوع الاستثمار

تتنوع المشاريع بالنظر لنوعية المشروع الاستثماري بصفته مشروعاً جديداً يتم بناءه من الصفر، أو بصفته إحلالاً لمشروع سابق، كما من الممكن للمشروعات أن تصنف بصفتها توسعة لمشاريع قائمة.

٥,٣ معيار الحجم

تتنوع المشاريع حسب حجمها كمشاريع صغيرة ومشاريع متوسطة وكبيرة ويمكن تعريف هذه المشاريع وتصنيف أحجامها من خلال المعايير النوعية التي تحدد الحجم من خلال عدد الملاك و الحصة السوقية والاعتماد على الموارد المحلية و الإدارة والمرونة، كما يمكن تصنيفها من خلال المعايير الكمية التي تركز على عدد من المعايير كالمعيار الأحادي الذي يعتمد على متغير واحد (العمالة، رأس المال، المبيعات، التكنولوجيا) أو معيار ثنائي يعتمد على متغيرين (العمالة و رأس المال معاً) أو المعايير المركبة التي تضم عدداً من المتغيرات في معيار واحد. وبصفة الحجم رقمياً كميّاً غالباً ما يتم تصنيف المشاريع بحجمها تبعاً للمعايير الكمية.^٢

٥,٤ الشكل القانوني

من خلال الشكل القانوني للمشروع فيتم تقسيم المشاريع إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

١. المشاريع الفردية: والتي يتضح من مسماها أن الملكية والمسؤولية القانونية تتبع لفرد واحد.
٢. المشاريع الجماعية: التي يملكها مجموعة من الأفراد.
٣. مشاريع الأموال: التي يملكها عدد كبير من المساهمين.

^٢ حبيب، سليمان ميساء. (٢٠٠٩). "الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية". مذكرة ماجستير في الاقتصاد. الاكاديمية العربية المفتوحة. الدنمارك. ص٣٨.



٥,٥ معيار التخصص:

تخصص المشروع يقسم المشاريع بجملتها لعدد كبير من الأنواع فمن الممكن إعادة التخصص للصناعة التي ينتمي إليها المشروع، أو بإضافة معلومات أكثر تفصيلاً يتم إضافة أنواع متعددة لكل اختصاص في الصناعة الواحدة. ومن الأمثلة على ذلك المشاريع العقارية، المشاريع التكنولوجية، المشاريع الصحية... الخ.



٦ خطوات بناء المشروع

تساهم الخطة السليمة لبناء المشاريع في زيادة فرص نجاح المشاريع والتي من الممكن تلخيصها بعدد من الخطوات المهمة لاختيار وتحليل المشروع بشكل منطقي كالتالي:

٦,١ بناء الفكرة

يعد بناء الفكرة المرحلة الأولى لبناء المشروع وبإيجاد الفكرة الفذة القادرة على معالجة مشكلة حالية أو إشباع حاجة، وقد تولد هذه الفكرة من الدافع أو الحاجة أو الابتكار.

٦,٢ الإعداد والتحليل

باعتقاد الفكرة تبدأ مراحل البحث وتحليل السوق والمشروع وجدواه اقتصادياً وتحليل التطورات التقنية وآلية التنفيذ. كما يتم من خلال هذه المرحلة إيجاد شركاء التأسيس والإجابة على الأسئلة المبسطة: ماذا؟ لماذا؟ لمن؟ كيف؟ مع تحديد الرؤية وحدود فكرة التأسيس.

٦,٣ تقييم البدائل

بالاعتماد على نتائج التحليل للفكرة يتم تقييم البدائل المقترحة التي من الممكن أن تساهم في تطوير الفكرة أو استبدالها بفكرة أكثر جدوى، كما تقيّم بدائل التنفيذ والتمويل المقترحة خلال فترة الإعداد. وباعتماد البدائل المقترحة تتم هذه الخطوة.

٦,٤ تنفيذ المشروع

باعتقاد الخطة النهائية يبدأ تنفيذ المشروع حسب الخطة المقترحة بعد إجراء التعديلات خلال مراحل تقييم البدائل، من خلال تأسيس المشروع بالأصول والتمويل. من خلال إرساء نموذج العمل في السوق المستهدف.

٦,٥ التشغيل و الإنتاج

بانتهاؤ تأسيس المشروع تبدأ المرحلة الفعلية من نشاط المشروع ببدء التشغيل والإنتاج وتقديم الخدمة أو المنتج للجمهور .



٧ أسباب فشل المشاريع

تفشل المشاريع في معظم الحالات نتيجة عدد من الأسباب حيث من النادر أن يفشل المشروع نتيجة تأثير سبب واحد، وقد تفشل المشاريع نتيجة التأثيرات الخارجية والداخلية وتتمثل كل من هذه الأسباب في الآتي:^٣

٧,١ أسباب داخلية

تعد أسباب الفشل الداخلية مؤثرات من الممكن تفاديها من خلال الإدارة الكفؤة للمشروع بشكل يزيل أو يخفف الآثار السلبية التي تؤدي لفشل المشروع، وبالتالي فإن المشاريع التي تفشل بسبب المؤثرات الداخلية فإن ذلك يعود لسوء إدارة المشروع بشكل أساسي.

٧,١,١ خطة ونموذج العمل

يعد البناء السليم لنموذج العمل وخطة المشروع واحداً من أهم الأسباب التي تؤثر في فاعلية المشروع، إذ أنه لا بد أن يكون النموذج مفصلاً بشكل يلبي الحاجات ويحقق الإشباع للجمهور مما يعكس الأثر الإيجابي على المشروع، كما أن الفشل في بناء الأفكار وما يليها من خطوات فعلية من شأنها عدم تحقيق أهداف المشروع المأمولة.

٧,١,٢ احتياج السوق

الفشل في مراحل الإعداد والتحليل من خلال عدم دراسة احتياجات السوق والتنبؤ بتغييراته والقدرة على مواكبتها. تؤثر بشكل واضح على المشروع من حيث الحصة السوقية التي بدورها تخفض المبيعات والربحية للمشروع للحد الذي يضطره للخسائر في رأس المال.

٧,١,٣ التسويق

قد يملك المشروع خطة نموذج ممتازة وذكية و هناك احتياج كبير في السوق، إلا أن المشروع يفشل بسبب عدم قدرته على الوصول لذلك السوق، فهنا يتحتم على المشروع أن يدير التسويق بشكل ذكي

³ European Federation of Accountants (FEE) (2004). "Avoiding Business Failure: A Guide for SMEs". FEE Guide. [online], <http://www.fee.be>. Accessed 11 Aug 2020.



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

وباستخدام القنوات المناسبة، بشكل أكيد خاضع لإدارة المشروع و رؤيتها بالإضافة إلى الخطط التسويقية في مرحلة الإعداد و التحليل.

٧,١,٤ التطوير

هناك العديد من النماذج لتلك المشاريع الناجحة والتي تصبح بعد فترة قصيرة غير قادرة على المحافظة على استمرارية نجاحها، ويعود ذلك لضعف الاهتمام بالتطوير والبحث والذي ينعكس على عدم القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في الصناعة أو البيئة الاجتماعية والسوق المستهدفة.

٧,١,٥ الإدارة المالية

أحد أهم الأسباب التي تسبب فشل المشاريع هي تلك الآثار المالية، حيث أظهر التقرير السنوي من GEM للعام ٢٠٠٨ أن نسبة المشاريع التي فشلت بسبب المشاكل المالية تمثل ٥٥٪. فالإدارة المالية غير الكفؤة تؤدي لضعف العمليات الإنتاجية و عدم القدرة على تنفيذ المخططات بشكل كامل من جانب، و تؤثر على ثقة الملاك و القدرة على الحفاظ على رأس المال من جانب آخر .

٧,٢ أسباب خارجية

أسباب فشل المشاريع الخارجية هي أحد المؤثرات غير القابلة للتحكم من قبل الإدارة كالتغيرات في الاقتصاد والتشريعات إلا أن الإدارة عالية الجودة قد تخفف الآثار السلبية التي قد تصيب المشروع. وتتمثل المؤثرات الخارجية في التالي:^٥

٧,٢,١ الحالة الاقتصادية

يؤثر الجو العام للاقتصاد في المشروعات بشكل لا يمكن تفاديه غالباً، و يؤثر الاقتصاد العالمي بمجمله على المشاريع إلا أن تأثير الاقتصاد المحلي

⁴ Bosma N, Acs ZJ, Autio E, Coduras A, Levie J (2009). "Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report. [online], www.gemconsortium.org/download.asp?fid=849. Accessed 11 Aug 2020.

⁵ European Federation of Accountants (FEE) (2004). "Avoiding Business Failure: A Guide for SMEs". FEE Guide. [online], <http://www.fee.be>. Accessed 11 Aug 2020.



فشل المشروعات والأسباب والنماذج

على المشاريع المحلية ذو أثر أوضح بطبيعة الحال، و تؤثر السياسات المالية و النقدية التي تفرضها الدول على السوق المحلي و المشاريع كما ينتقل هذا التأثير من اقتصاد لآخر مؤثراً على الحالة الاقتصادية بشكل عالمي.

٧,٢,٢ الكوارث غير القابلة للتنبؤ

تمثل الكوارث بشكلها غير المتنبئ به سبباً لا يمكن تفاديه بشكل كلي وقد يسبب هذا السبب بذاته فشل المشروع، إلا أن الإدارة القادرة على إدارة الأزمات بشكل فعال قد تخفف الأضرار على المشروع.

٧,٢,٣ التشريعات والعلاقات الحكومية

قد تؤثر التغييرات في التشريعات الحكومية على أنشطة بعض المشاريع ولا يمكن تغيير هذا السبب كما في الأسباب الداخلية فتغييرات تشريعات حماية البيئة أو التشريعات التجارية من الممكن أن تؤثر على أداء المشروع مسببة بذلك فشله.

٧,٢,٤ إفلاس المورد/ العميل الأساسي للمشروع

في ظل الاعتماد على مورد واحد أو عميل واحد فإن المخاطر المالية لدى ذلك المورد/ العميل تنتقل كشكل خارجي للخطر لا يمكن التحكم به ولا إدارته، إلا أن تعدد الموردين والعملاء من شأنه تخفيف الضرر وتوزيع المخاطر.

٨ استراتيجية التعلم من الفشل

إن من الحكمة التعلم واكتساب الخبرات من التجارب الفاشلة لنفس المشروع أو من خلال الاطلاع على التجارب الأخرى لتطوير الأداء المستقبلي فبالرغم من الإيمان لدى الأغلبية بأن الفشل سيئ، إلا أن النجاح يكمن باستخراج الدرس والمعرفة منه لتطوير التجارب اللاحقة، فقد يكون الفشل سيئاً أو عادياً أو حتى فرصة رائعة وذلك اعتماداً على ردة الفعل تجاه الفشل. ^٦التعلم من فشل المشروع يخلق منه فرصة

⁶ Edmondson, Amy c. (2011). "Strategies for Learning from Failure". Harvard Business Review. <https://hbr.org> . Accessed 11 Aug 2020.



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

رائعة لتوفير المعرفة الواقعية التي تقود المشروع للأمام إذا ما تم تحليل الفرص من خلال استراتيجية التعلم من الفشل في ثلاث خطوات كالتالي:

٨,١ تتبع الفشل

قد يكون تحديد موطن الفشل أمراً سهلاً في عدد من المشاريع إلا أنه قد يمتد ليكون أكثر تعقيداً عند تكاتف العديد من المسببات والقدرة على إخفاء سوء الإدارة لهذا المشروع، إلا أن النقطة الأهم هي تحديد موطن الضعف بشكل واضح.

٨,٢ تحليل الفشل

باستكشاف موطن الفشل الفعلي، يجب تحليل تطور هذا الفشل والمسببات الظاهرة والخفية لتحقيق الفهم الكامل للسبب وجذور هذا الفشل وتطوراتها، فقد يبدأ الضعف بخطأ صغير يتراكم مع انعدام الرقابة أو سوء الإدارة مثل كرة الثلج.

٨,٣ إجراء التجارب

في إطار التعلم من الأخطاء قد يكون تفصيل المسببات وتجربتها على حدة فرصة للتعلم بشكل بحثي مما يطور العمل على المشروع باتباع أثر كل من المؤثرات للوصول للمعرفة العلمية التي تقدم فرصة التعلم الكاملة من فشل المشروع.



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

٩ حالات فشل مشاريع في الواقع العملي

٩,١ (نماذج محلية)

٩,١,١ خطوط سما الجوية



طيران سما Fly Sama أو خطوط سما الجوية هي شركة طيران سعودية خاصة، تأسست في مايو ٢٠٠٧م عن طريق عدد من الأفراد المستثمرين والشركات، يقع مقرها الرئيسي في

مدينة الدمام ومركز عملياتها مطار الملك فهد الدولي. تعمل الشركة بنظام الطيران منخفض التكلفة إذ تعد ثاني شركة تعمل بنظام الطيران الاقتصادي في السعودية بعد شركة طيران ناس. أوقفت الشركة جميع رحلاتها معلنة إفلاسها في أغسطس ٢٠١٠م ويرجع الفشل إلى عدة أسباب من أهمها التأخر الكبير في وضع السياسات الشاملة المتعلقة بقطاع النقل الجوي الداخلي حيث أنه منذ انطلاق سما في ٢٠٠٧ قامت الشركة بتشغيل نقاط الخدمة الإلزامية مما تسبب في خسارة كبيرة ومتراكمة لضعف الطلب على هذه الرحلات وكذلك وجود حد أعلى للأسعار لا يمكن تجاوزه. كما أن الشركة لم تحصل على أي دعم أو إعفاء من دفع الرسوم على هذه الرحلات ولا يمكن للشركة أن تستمر بتحمل خسائر هذه الرحلات. كما أن الشركة لم تستطع منافسة الخطوط الجوية السعودية لكونها مملوكة للدولة خصوصاً في تكلفة الوقود الذي تحصل عليه الخطوط الجوية السعودية بأسعار مدعومة. (جريدة الوطن)



٩,١,٢ شركة المعجل

مجموعة محمد المعجل MOHAMMAD AL-MOJIL GROUP MMG

مجموعة محمد المعجل هي شركة مساهمة سعودية، تأسست عام ١٩٥٤م، وتتركز أنشطتها الشركة في بناء منشآت النفط والغاز والبتروكيماويات والمنصات

المغمورة، كما ويشمل نطاق عمل الشركة جميع الأعمال المدنية والإنشائية والميكانيكية والكهربائية والآلية وأعمال الصيانة. وفي منتصف ٢٠٠٨م وافق محمد المعجل على إدراج الشركة في السوق بغرض المحافظة على استثماريتها، وتم طرح (٣٠%) من حصصها للجمهور ثم رفعت هذه النسبة إلى (٧٠%) نتيجة زيادة الطلب على الاكتتاب. وقد حققت الشركة نتائج ممتازة في ٢٠٠٩م وقررت الشركة منحة سهم لكل أربعة أسهم، ولكن واجهت الشركة ظروف طارئة ظهرت نتائجها بدءاً من عام ٢٠١١م وهي ارتفاع حاد في الأسعار العالمية للمواد مما انعكس أثره السلبي على العقود الطويلة التي دخلتها الشركة وفق الأسعار السابقة، ثم أزمة الرهون العقارية الأمريكية التي تسببت في جمود النظام المالي العالمي. تقلصت أرباح الشركة ثم بدأت في الخسائر منذ عام ٢٠١١م، وفي ٢٠١٢م تم تعليق إدراجها من قبل هيئة السوق المالية مسببة خسائر فادحة لحوالي تسعين ألف مساهم حيث أن أكبر المتضررين من إفلاس الشركة هم المساهمين. ومن أبرز أسباب فشل شركة المعجل؛ تضخم قيمة الأصول والقوائم المالية التي كانت في نشرة الإصدار مما أعطى قيمة غير صحيحة لأسهم الشركة، سوء إدارة الشركة حيث نتج عن ذلك خسارة فادحة في جميع المشاريع التي تم توقيعها في عام ٢٠٠٧م وما بعدها، نتج عنها زيادة في الخسائر المتراكمة، أيضاً بعد الانكشاف المالي لمجموعة المعجل من خلال إعلانها لقوائمها المالية أصبحت البنوك المقرضة للمجموعة أشد حذر وبالتالي شكل حذر البنوك أزمة كبيرة على المجموعة في توفير السيولة المالية التي تحتاجها لتنفيذ مشاريعها الضخمة،



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

والرواتب الضخمة لموظفي المجموعة وقد كانت هذه الرواتب الضخمة تتزامن مع تحقيق الشركة للخسائر المالية، الخطأ الفادح الذي ارتكبته الشركة عند موافقتها على رهن أصولها للبنوك وكانت نتائج هذا القرض مدمره للشركة فتم بيع مقر الشركة كما تم بيع القطاع البحري للشركة علاوة على ذلك زادت البنوك التضيق على المجموعة في حساباتها البنكية، أخيراً بما أن الشركة تعمل في قطاع المقاولات ولعدم توقيتها لمشاريع جديدة تدر لها الدخل وبسبب سوء الإدارة وتضييق البنوك تفاقمت الأزمة وفشلت الشركة. (المصدر: صحيفة مال الاقتصادية، موقع أرقام)

٩,١,٣ طيران الخيالة

طيران الخيالة هي شركة طيران كان مقرها في جدة وكان مطار الملك عبد العزيز الدولي مركزاً لعملياتها، بدأ التشغيل في ٢٠٠٥م تقوم بتقديم خدمات "الدرجة ممتازة" وكانت مملوكة بالكامل لشركة طيران ناس. وفي



أبريل ٢٠٠٩م أعلنت الشركة إفلاسها وتعليق جميع رحلاتها. من أبرز أسباب فشل الشركة هو عدم جدوى استمرارية الخدمة وذلك بسبب التكاليف العالية التي تتحملها الشركة، وضعف الطلب على الخدمة وتأثر الطلب بالأزمة المالية العالمية، بالإضافة إلى ضعف التسويق لدى الشركة حيث أن ٢٣% من الشركات تفشل بسبب ضعف التسويق. (المصدر: صحيفة الاقتصادية)



٩,١,٤ تطبيق SPOILEE



مشروع تطبيق سبويلي هو عبارة عن شركة تسويق خدمات التجميل عبر تطبيقات الجوال تربط ما بين صالونات التجميل والعميلات في السعودية. بدأ في ٢٠١٦م وقد تم

دراسة السوق والعميل ومقدم الخدمة بشكل دقيق. ويعد أول مشروع في هذا المجال، وقد حصل على جائزة عرب نت بالرياض بالمركز الثاني في ٢٠١٦م. تم الفشل وإغلاق الشركة في ٢٠١٨/١/١م بعد إنفاق أكثر نصف مليون ريال. وكان السبب الرئيس في فشل التطبيق هو عدم حاجة السوق للخدمة المقدمة وعدم فهم العميل واحتياجه مع أن الفكرة ناجحة ومجدية ولكن كان عدد الحجوزات قليل حيث أن ثقافة الحجز من العميلات لم تكن منتشرة، بالإضافة إلى عدم تفاعل الصالونات مع حجز الوقت، كما أن كثير من العملاء لا يرجعون للتطبيق مرة أخرى بسبب تجربتهم السيئة مع مقدم الخدمة لأنه لا يهتم بالوقت، بالإضافة إلى أن أهمية حجز موعد والاهتمام بالوقت ليست مشكلة لدى أغلب النساء إلا في المواسم، أيضاً من الأسباب عدم دراسة مخاطر السوق والثقة العالية في نجاح المشروع. (شركة ثمانية للنشر)

٩,١,٥ مؤسسة غسان للسيارات



الغسان للسيارات
AL GHASSAN MOTORS

مؤسسة الغسان للسيارات هي إحدى أكبر وكلاء السيارات الفاخرة بالمملكة العربية السعودية، والتي تضم أهم وأرقى علامات السيارات الفاخرة في العالم فهي وكيلاً لعلامات سيارات لامبورجيني وبنيتلي وانفينيتي الفاخرة. كانت البداية في عام ١٩٩٣م، وكانت حصة الشركة في سوق السيارات الفخمة ٧٠%.



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

حصلت الشركة جائزة أفضل وكيل سيارات في المملكة في ٢٠١٤-٢٠١٥م. وفي ٢٠١٩م أعلنت لجنة الإفلاس في المملكة عن إفلاس وافتتاح اجراء التصفية لممتلكات الوكيل في المملكة. ويرجع الفشل لعدة أسباب أهمها هو المشاكل الفنية في السيارات حيث أغلقت وزارة التجارة وكالة (انفينيتي) الغسان في الرياض وأوصحت الوزارة أنها قامت ببيع سيارات جديدة تبين أنها لم تكن جديدة، كما ساهمت فولكس واجن الألمانية في تحقيق الشركة لخسارة كبيرة إذ تبين وجود مشاكل في أجهزة قياس انبعاثات الديزل في سياراتها العاملة. واتهمت شركة الغسان فولكس بمخالفة قانون سعودي يتعلق بالتنافس التجاري لكونها أخلت باتفاق الشراكة بعد أن حصلت على عرض منافس، وتم انهاء عقد الشراكة مع الشركة لأنها لم تكن راضية عن أرقام المبيعات. أيضاً من الأسباب أن العملاء يواجهون مشكلة مع خدمة العملاء حيث يوجد مركز صيانة معتمد واحد فقط شرق الرياض، وارتفاع أسعار قطع الغيار. (المصدر: تقارير لجنة الإفلاس في وزارة المالية- تقارير وزارة التجارة عن الحالة- تقارير صحيفة نشرت قبل مزاد التصفية)

٩,١,٦ مشروع الباص السياحي

تقوم فكرة المشروع على إنشاء نمط سياحي مميز ومختلف عن الموجود في بيئة السياحة السعودية، حيث يوفر المشروع باص سياحي مرشد يمر على أماكن سياحية ثابتة في منطقة معينة، وهو مزود بشاشات مسجلة رقمياً بمجموعة من اللغات تقدم لمحة عن تاريخ المملكة العربية السعودية وثقافتها، وتشرح المعالم السياحية التي يمر بها السائح؛ مما يتيح له التعرف على الأماكن السياحية والأثرية في المنطقة المعنية. وفي شهر مارس لعام ٢٠١٧ تم تدشين هذا المشروع كتجربة لمدة ثلاثة أشهر، بعدها تم تقييم التجربة مع المستثمر لإقرار هل تتم مواصلة المشروع والتوسع فيه أو التوقف عنه؟ وحسب المعطيات تم الإقرار بعدم الاستمرار لعدم نجاح التجربة، مما اضطر بالشركة المستثمرة إلى بيع باصاتها التي أعدتها للغرض السياحي،



فشل المشروعات الأسباب والنماذج

وتعود أسباب فشل مشروع الباص السياحي في المملكة العربية السعودية إلى عدم جدية المستثمرين ، وعدم جدوى المشروع استثمارياً ، حداثة المشروع ، عدم وجود السياحة الوافدة من خارج المملكة و غياب ثقافة السياحة الداخلية لسكان المدن في ذلك الوقت ، ضعف جانب الدعاية و التسويق في المشروع ، عدم وجود مرشدين متفرغين يجيدون جميع اللغات

جريدة الوطن - عن غرفة جدة

٩,١,٧ شركة وقاية للتأمين و إعادة التأمين التكافلي



تأسست شركة وقاية للتأمين وإعادة التأمين التكافلي في النصف الثاني من العام ٢٠٠٨ كشركة مساهمة سعودية عامة. وبلغ رأس مال الشركة (٢٠,٠٠٠,٠٠٠) مائتي مليون ريال سعودي ، و بعد مرور عدة سنوات على تأسيسها واجهت

الشركة العديد من الخسائر بالإضافة إلى قصور رأس المال و حدة المنافسة في هذا المجال مع عدم قدرة الشركة على تقديم خدمات مميزة ، كل هذه العوامل جعلت خسائر الشركة تتجاوز الـ ٥٠% الأمر الذي جعل هيئة السوق المالية السعودية إلى دعوة الشركة إلى تصحيح أوضاعها في منتصف العام ٢٠١٦ قبل أن يصدر القرار من الهيئة في عام ٢٠١٧ بإلغاء إدراج أسهم شركة وقاية في السوق السعودي، وذلك بعد انتهاء مهلة تطبيق المادة ١٥٠ من نظام الشركات لتصحيح أوضاعها.(المصدر : صحيفة أرقام)



٩,٢,١ مشروع Dinner lab



هو مطعم لعمل العشاء في الولايات المتحدة الأمريكية. بدأ في عام ٢٠١١م وأغلق في ٢٠١٦م. كان لتناول الطعام في وقت متأخر من الليل، وهي تجربة طعام اجتماعية قائمة على العضوية، والتي تجمع بين مختلف الطهاة ومتناولي الطعام المغامرين الذين يبحثون عن

شيء مختلف عن المطاعم التقليدية. ومن أسباب الفشل الرئيسية التي واجهها المشروع وتعلق بالتوقيت الذي قدموا فيه الوجبات، حيث أنه في منتصف الليل؛ واكتشف مؤسسين الشركة أن الناس في منتصف الليل يميلون أن يكونوا في حالة سُكر وبالتالي فهم عملاء غير موثوق بهم ولا يمكن تعزيز ولائهم للمطعم، ومع أن الفكرة كانت مغامرة وفريدة من نوعها إلا أنها كانت غير عملية والناس في الغالب غير معتادين على تناول الطعام في منتصف الليل إذ أنه من المنطقي تناول العشاء في وقت مبكر من المساء.

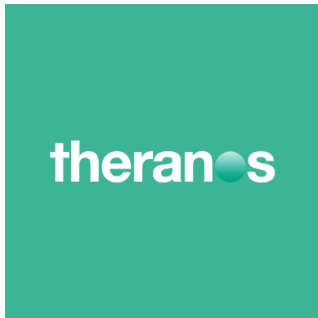
أيضاً كانت إدارة الشركة معقدة للغاية حيث كان هناك العديد من المتغيرات التي يجب مواكبتها، سواء من الطعام المقدم ومكوناته، والموقع، بالإضافة إلى استخدام نظام العضوية المدفوعة، وفكرة الربح من الأحداث التي تشمل على العديد من مخاطر، وأخيراً وجود خلل في الهيكل التمويلي ونفاذ السيولة المالية.

٩,٢,٢ مشروع: Turntable.fm



أنشئ المشروع من قبل بيلي تشيسن عام ٢٠١١ في الولايات المتحدة الأمريكية كمنصة تفاعلية على الانترنت تجمع منسقي الموسيقى بالمستمعين و تم تمويله بمبلغ ٧ مليون دولار من قبل ١٠ من المستثمرين في العام ٢٠١٣ أغلق المشروع بعد عامين ونصف من الإنشاء للحد من الخسائر في رأس المال والتركيز بالنسخة الواقعية، أظهر الأداء خلال الفترة خللاً في خطة المشروع حيث لم يكن المشروع ذو جدوى مادية نظراً لتكاليف التشغيل العالية، كما لم يكن المشروع قادراً على التخيير و مواكبة التطور مع التكنولوجيا الجديدة..

٩,٢,٣ مشروع: Theranos



هي شركة تكنولوجيا الرعاية الصحية، في الولايات المتحدة الأمريكية. بدأت في ٢٠٠٣م وانتهت في ٢٠١٨م. تم وصفها أنها شركة تقنية رائدة ، ويرجع سبب فشل المشروع بشكل أساسي إلى الاحتيال والتحديات القانونية التي واجهتها، حيث ادعت بأنها ابتكرت اختبارات دم تتطلب كميات صغيرة جداً من الدم ويمكن إجراؤها بسرعة كبيرة من خلال أجهزة آلية صغيرة طورتها الشركة. فهي لم تلتزم بأخلاق العمل بل عملت على كذبة كبيرة، وفي ٢٠١٥م شك صحفي من صحة هذه التقنية، بعد ذلك بدأت الشركة تواجه تحديات قانونية وتجارية من الهيئات والمستثمرين، فقد شاركت لجنة الأوراق المالية والبورصات والمدعين مراكز الرعاية الطبية والخدمات الطبية وشركاء الأعمال السابقين والمرضى السابقين في الكشف عن الاحتيال خلال يونيو ٢٠١٦م، وفي ٢٠١٨ توقف المشروع.



٩,٢,٤ مشروع Shipbeat



أنشئ المشروع من قبل يواكيم روربول، و كينيث سفينينجس عام ٢٠١٤ في الدنمارك كمنصة تقدم واجهة برمجة التطبيقات لعمليات الشحن لشركات التجارة الإلكترونية، تم تمويل المشروع بمبلغ ١,٢ مليون يورو من قبل ٣ مستثمرين. وبحلول عام ٢٠١٦ أفلس المشروع بسبب فشل فكرة الحصول

على مخلص جمركي نتيجة عدد من المشاكل والتي في مطلعها عدم تعاون شركات الشحن في الدنمارك مع المنصة في سعيها لتخفيض التكاليف اللوجستية بشكل يحقق الربح لكل من التجار والعملاء والمنصة وشركات الشحن في ذات الوقت، كما استمرت مشاكل المنصة مع شركات الشحن في سعيها للتوسعة في أسواق أخرى حيث ظهرت التحديات في بناء شراكات جديدة مع عدد من الشركات والذي يعود لضعف التأثير وحجم قواعد المستخدمين في تلك الأسواق. كما واجهت المنصة الاعتراضات على معظم التغييرات التكنولوجية أو اللوجستية من كافة الأطراف اثناء العمل.

٩,٢,٥ مشروع Alikolo



هو سوق للتجارة الإلكترونية، في إندونيسيا. بدأ في ٢٠١٤م وانتهى في ٢٠١٥م. ويرجع السبب الرئيس في فشل المشروع هو نقص الخبرة والمهارات اللازمة لإنشاء وإدارة الشركة، وضعف المهارات التسويقية وعدم مراقبة المبيعات ووضع استراتيجيات لترويج

للمبيعات، كم أنها لم تهتم بإقناع العملاء وكسب ولائهم. وهذه أسباب كافية لفشل المشاريع. كذلك من الأسباب الرئيسية في فشل المشروع وهو يندرج أيضا ضمن ضعف الخبرة، عرض الجزء الأكبر من حصة الشركة للمضاربين، أدى ذلك إلى عدم قدرة المشروع في الحصول على تمويل آخر، وبالتالي فشل المشروع وعدم قدرته على الاستمرار والتوسع.



٩,٢,٦ مشروع: Poliana



أنشئ المشروع من قبل كل من جرايسون كارول، باتريك كاسون، سيث وايتنينج، وشون وايتنينج عام ٢٠١٣ في الولايات المتحدة الأمريكية كتطبيق ويب يبسط النظام التشريعي من خلال بوابة التواصل و أدوات تحليل البيانات، و بيع البيانات. أغلق المشروع بحلول العام ٢٠١٥ وفتح مصدر المعلومات

بالكامل، يعزى الفشل بشكل رئيسي لنموذج العمل السيئ حيث كان الطلب منخفضاً بالرغم من إجراء التعديلات على النموذج لثلاث مرات إلا أن البيانات المطلوبة لتحقيق الفاعلية تتطلب اتصالات قوية بمصادر البيانات كالمدارس و الجامعات و هو مالم يكن متوفراً . كما عجز المشروع عن بيع نتائج البيانات والرسوم حتى لوسائل الاعلام الإخبارية الوسطى لضعف التمويل لأدوات تصور البيانات. و في استمرار هذا الفشل في نماذج العمل اقترح مستخدمى بوليانا نموذجاً رابعاً من خلال بيع بيانات التخييل للسياسيين الامر الذي امتنع عنه فريق العمل بصفته يتعارض مع مبادئهم و أخلاقيتهم.

٩,٢,٧ مشروع Springpad



هو مشروع تم تصميمه عبر تطبيق لتمكين المستخدمين من تنظيم وتفسير جميع محتويات الويب. تقع في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ في عام ٢٠٠٨م وانتهى بحلول عام ٢٠١٤م. يرجع سبب الفشل إلى الخطط الاستراتيجية المتبعة، والفشل في تطوير استراتيجية لتحقيق النجاح وتجاوز التحديات، حيث أنها تجاهلت الشركة المنافسة لها الموجودة سابقاً والتي تقوم بنفس العمل تقريبا، بالإضافة إلى عدم دراسة وفهم احتياج

فشل المشروعات والأسباب والنماذج

السوق. بعد ذلك بدأت الشركة تواجه صعوبات مالية أجبرتها على البحث عن مصادر تمويل، والفشل في عام ٢٠١٤م.

٩,٢,٨ مشروع: Laurel & Wolf



أنشئ المشروع من قبل براندون كلاينمان ولورا فاين عام ٢٠١٤ كسوق الكتروني لخدمات التصميم الداخلي في الولايات المتحدة الأمريكية برأس مال ٢٥,٥ مليون دولار وعدد ١٤ مستثمراً. أغلق المشروع عام ٢٠١٩ نتيجة عدد من الأسباب كان أهمها

المشاكل الإدارية والتخطيط المالي، و عدم رضا الموظفين الذي انعكس بشكل واضح على رضا العملاء. حيث تمثلت المشاكل الإدارية بعدم وضوح الهيكل التنظيمي بالإضافة للأنفاق الكبير على التسويق والعلامات التجارية بمقابل المدفوعات المنخفضة للمصممين. وتم إعادة إطلاق المشروع بإدارة جديدة عام ٢٠٢٠.

٩,٢,٩ مشروع Grooveshark



هو عبارة عن منصة رقمية لبث الموسيقى على شبكة الانترنت، وقد كان في الولايات المتحدة الأمريكية. بدأ في عام ٢٠٠٦م وانتهى في ٢٠١٥م. والسبب الرئيس في فشل المشروع بث الموسيقى بشكل غير قانوني، حيث تم رفع قضايا قانونية ضد

الشركة من قبل العديد من شركات التسجيل وشركات الموسيقى الكبرى، وتم حظر التطبيق من الشركات الكبرى مثل Google, Apple, Facebook. فقد انتهك قانون الملكية الفكرية وفشل في تأمين حقوق الموسيقى. أيضاً من أسباب الفشل نقص التمويل.



٩,٣ مشروع Dazo



أنشئ المشروع من قبل مونيك راستوي و شاشانك شيخار سينغال في العام ٢٠١٥ كأول منصة منسقة لطلب الأغذية في الهند. أغلقت الشركة عام ٢٠١٦ نتيجة ضعف التمويل و المنافسة العالية التي ساهمت في زيادة تكلفة اكتساب العملاء .



١٠ التوصيات

- من خلال ما سبق في هذا التقرير نستخلص عدد من التوصيات كالآتي:
- تحديد نوع المشروع بطريقة مفصلة من شأنه تحقيق إدارة أكثر فاعلية.
 - اتباع خطوات بناء المشروع بطريقة سليمة وبإدارة عالية الجودة من شأنه تخفيض فرص فشل المشروع بشكل كبير.
 - الحرص على الإدارة وكفاءتها يحقق فرص فشل أقل بصفاتها المسؤولة عن المؤثرات الداخلية التي يمكن أن تؤدي لفشل المشروع بشكل يمكن تفاديه.
 - الحرص على تعيين إدارة فعالة من شأنه تخفيض الأضرار من مسببات الفشل الخارجية بالرغم من عدم إمكانية تجنب تأثيراتها.
 - يجب ألا يؤخذ الفشل بصفته السيئة وألا يمر دون تحديد وتحليل لموطن الفشل بشكل يحقق المعرفة المستقبلية التي تمكن من تطوير وتحسين تجارب المشاريع الحالية والمستقبلية.
 - إنشاء خطة استراتيجية واضحة، تشمل دراسة السوق المستهدف وتحديد الأهداف ومؤشرات النجاح التي يجب الوصول إليها خلال فترة محددة.
 - العمل في مجال تمتلك فيه الخبرة الكافية والمهارات اللازمة.
 - ضرورة توفير مصادر تمويل بديلة، لمواجهة فشل المشاريع
 - زيادة الوعي في موضوع التنبؤ بالفشل وذلك لأهميته الكبيرة في ضمان عدم وقوع المشاريع وتفاذي التعثر والفشل المالي.



- اندراوس، عاطف وليم، (٢٠٠٧). "دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، الأطر و الخطوات - الأسس و القواعد - المعايير". دار الفكر الجامعي. مصر، الإسكندرية.
- بن غنيمه، ابتسام، و بن زينه، رفيقة. (٢٠١٣-٢٠١٤). "دور المرشد في الحد من الفشل". الجزائر، مباح.
- "تعريف ومعنى فشل في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي"، www.almaany.com، اطلع عليه بتاريخ ١١/٨/٢٠٢٠.
- حبيب، سليمان ميساء. (٢٠٠٩). "الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية". مذكرة ماجستير في الاقتصاد. الاكاديمية العربية المفتوحة. الدنمارك.

- Bosma N, Acs ZJ, Autio E, Coduras A, Levie J (2009). "Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report. [online], www.gemconsortium.org/download.asp?fid=849.
- Edmondson, Amy c. (2011). "Strategies for Learning from Failure". Harvard Business Review. <https://hbr.org>.
- European Federation of Accountants (FEE) (2004). "Avoiding Business Failure: A Guide for SMEs". FEE Guide. [online], <http://www.fee.be>.
- "Startup Cemetery - Learn Why +100 Startups Have Failed". Failory.Com, 2020, <https://www.failory.com/cemetery>. Accessed 11 Aug 2020.



أ/ عبد الإله بن عبد الرحمن الطويان
المدير التنفيذي
بكالوريوس المحاسبة وماجستير إدارة الأعمال



أ/ سعد بن علي الغباري
محلل اقتصادي
بكالوريوس الاقتصاد وعضو جمعية الاقتصاد السعودية



أ/ يوسف بن محمد الفتحي
محلل اقتصادي
بكالوريوس الاقتصاد وماجستير إدارة الأعمال



أ/ سليمان بن علي سليمان
محلل مالي
بكالوريوس المحاسبة ومتخصص في التحليل المالي



أ/ أمل بنت علي السلوم
باحثة مالية
بكالوريوس التمويل



أ/ عائشة بنت يوسف الوابلي
باحثة اقتصادية
بكالوريوس الاقتصاد





نسعد بتواصلكم



055 925 5254 - 054 693 3700



info@mazeej.com.sa



@MazeejSA