



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة العامة

مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثره على مستوى
تحقيق أهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة
نظر مديري المشاريع

**The Availability of Project Management Causes of
Failure and their Impact on goals' Achievement in the
Jordanian Ministry of Public Works and Housing
from Project Managers' Perspective**

إعداد

أوديت زكريا عثمان

إشراف

الأستاذ الدكتور نعيم نصير

حقل التخصص - الإدارة العامة

2015

قرار لجنة المناقشة

"مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع"

"The Availability of Project Management causes of Failure and their Impact on goals achievement in the Jordanian Ministry of Public works and Housing from Project managers perspective"

إعداد

أوديت زكريا عثمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك
أربد، الأردن

وافق عليها

أ.د. نعيم نصير مشرفاً ورئيساً

أستاذ في الإدارة العامة، جامعة اليرموك.

د. علي المستريحي عضواً

أستاذ في الإدارة العامة، جامعة اليرموك.

د. حسن العيسى عضواً

أستاذ في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.

تاريخ المناقشة 2015/5/11م

الإهداء

إلى والدي الغالي رحمه الله
ووالدي اطلال الله في عمرها

© Arabic Digital Library - Irbid University

الشكر والتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، أحمدته وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور نعيم نصير الذي كان له فضل الإشراف على هذه الدراسة، وما قدمه لي من وقت وجهد صادق وعون مخلص، فكان نعم المرشد والموجه، بتقديم آراءه القيمة وإرشاداته ونصائحه السديدة، أعظم الأثر في إثراء هذه الدراسة، بما يملكه من بصيرة نافذة ورؤية شاملة ومنبع علم كبير.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، الدكتور علي المستريحي، والدكتور حسن العيسى، لتفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإغنائها بملاحظاتهم ومقترحاتهم القيمة.

وأقدم جزيل شكري وتقديري إلى عطوفة المهندس أنمار الخصاونة، أمين عام وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، بتقديم الدعم المتواصل ومتابعته الدائمة لهذه الدراسة.

الباحثة
اوديت عثمان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	ملخص باللغة العربية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	نموذج الدراسة
9	منهجية الدراسة
9	اسلوب الدراسة
9	طرق جمع البيانات
10	مجتمع الدراسة
10	عينة الدراسة
11	أداة الدراسة
13	تحديد مستويات الإجابة
14	تعديل المقياس
14	صدق الأداة
15	ثبات أداة الدراسة

16	الأساليب الإحصائية المستخدمة
17	إجراءات تطبيق الدراسة
17	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة
19	محددات الدراسة
20	محتويات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
22	المبحث الأول
22	تعريف الإدارة
23	مفهوم إدارة المشاريع
24	المشروع ومفهومه
25	المشاريع الإنشائية
26	مراحل المشروع الإنشائي
31	التحديات المصاحبة لإدارة المشاريع الإنشائية
32	أهداف المشروع
34	أطراف المشروع
35	خطة المشروع
36	المبحث الثاني: الأسباب الإدارية لفشل المشاريع
36	فشل المشاريع
38	أسباب فشل المشروع
38	الأسباب الإدارية لفشل المشروع
48	المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية
51	ثانياً: الدراسات السابقة
51	الدراسات المحلية
56	الدراسات العربية
61	الدراسات الأجنبية
69	خلاصة واستنتاجات
69	ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها	
71	وصف خصائص عينة الدراسة
74	الإجابة على أسئلة الدراسة
118	نتائج السؤال المفتوح
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
120	نتائج الدراسة
125	التوصيات
المراجع	
126	الكتب والمراجع العربية
130	المراجع الأجنبية
135	الملاحق
153	الملخص باللغة الانجليزية

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	10
2	توزيع عينة الدراسة	11
3	مقياس الحكم على آراء المبحوثين نحو مجالات الدراسة	14
4	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	15
5	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	71
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر والمؤهل العلمي بعد الدمج	74
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	75
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بسياق إدارة المشروع، مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب أهميتها	76
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعدم ملائمة نموذج إدارة المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	77
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بوجود إدارة عليا غير مساندة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	78
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بنظام إدارة المشروع مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب أهميتها	79
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالاختيار الخاطئ لمدير المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	80
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالفشل في استخدام مدخل النظم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	81
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء استخدام الأساليب الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	82
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع، مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب أهميتها	83
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء الاتصال في	84

	المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعدم إشراك مستخدمي المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	17
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتخطيط غير الملئم للمشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	18
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء تعريف المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	19
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء التقدير للوقت والموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	20
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء البرمجة وسوء استخدام الموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	21
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	22
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالرقابة غير المناسبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	23
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء التخطيط لإنهاء المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	24
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الإشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مدري المشاريع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	25
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الزمن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	26
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتكاليف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	27
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمواصفات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	28
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة تبعا لمتغير العمر	29

101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة	30
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع تبعاً لمتغير نوع العمل الإنشائي	31
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل	32
104	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر عدد سنوات العمل	33
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة	34
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغير العمر	35
108	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر	36
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية	37
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغير نوع العمل الإنشائي	38
110	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر نوع العمل الإنشائي على التكاليف	39
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل	40
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية	41
113	تحليل الانحدار لأثر مستوى توافر الأسباب الإدارية على مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري	42

	المشاريع	
114	تحليل الانحدار لأثر توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على الزمن	43
115	تحليل الانحدار لأثر توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على التكاليف	44
116	تحليل الانحدار لأثر توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على المواصفات	45
118	الاقتراحات التي يراها أفراد العينة مناسبة للحد من فشل المشاريع الحكومية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية وتكراراتها مرتبة تنازلياً حسب أعداد تكرار الاقتراحات	46

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	8
2	دورة حياة المشروع الإنشائي	31
3	هدف المشروع ومحدداته	32
4	مفاهيم فشل المشروع	37
5	الأسباب الإدارية لفشل المشروع	39

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة قبل التحكيم	135
2	الاستبانة بعد التحكيم	143
3	قائمة بأسماء المحكمين	151
4	كتاب تسهيل المهمة	152

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الملخص

عثمان، اوديت زكريا عبد الغني، "مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع". رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك، (المشرف: أ. د. نعيم نصير، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وعلى مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين (مديري المشاريع) لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة ولمستوى تحقيق أهدافها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة على مستوى تحقيق أهداف المشاريع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج المسحي الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (204) استبانة على أفراد عينة عشوائية، خضع منها للتحليل الإحصائي (189) استبانة، بنسبة استرداد (92.6%). وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود مستوى متوسط لتوافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في الوزارة بأبعاده (سياق إدارة المشروع، نظام إدارة المشروع، عمليات التخطيط والرقابة على المشروع)، ووجود مستوى متوسط لتحقيق أهداف المشاريع في الوزارة بأبعاده (الزمن، التكلفة، المواصفات)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في الوزارة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمتغير عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توافر تلك الأسباب في متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تحقيق أهداف مشاريع الوزارة تعزى لمتغير (العمر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في متغيرات (المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي، عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي) ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى توافر الأسباب الادارية لفشل المشاريع العامة على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل من وجهة نظر مديري المشاريع.

وأوصت الدراسة بضرورة: التركيز على استراتيجية اتخاذ القرارات الحازمة من قبل الوزارة في مجالات المالية والتخطيط والرقابة والاتصال، وتوفير الدعم الكافي من قبل الادارة العليا لمديري المشاريع، وحسن اختيار مدير المشروع وفريقه وإمامه بالمهارات الفنية والإدارية، والاستعانة بسجلات مفصلة عن مديري المشاريع ممن كان لهم انجازات واضحة في تنفيذ مشاريع ناجحة، وتشجيع التنسيق بين مديري المشاريع والمديرين الوظيفيين في الوزارة، وضرورة تحسين قدرة مديري المشاريع على التنبؤ بالوقت والمصادر المالية والمادية للمشاريع من خلال الدورات التدريبية المؤهلة، وتحسين عملية الاتصال في المشاريع عن طريق الاجتماعات الدورية لجمع وتوزيع وتوثيق المعلومات المتعلقة بالمشروع، وإشراك ممثلي الوزارة مع المتعهدين لتحديد مواصفات وتعريف وتصميم وتنفيذ المشاريع، وحل المشكلات الظاهرة في المشاريع في وقت مبكر من خلال الرقابة الوقائية، والالتزام بإنجاز المشاريع في الوقت المحدد، ورصد المبالغ المالية الكافية في الميزانية لمواجهة الحالات الطارئة، والتقيد والالتزام بالمواصفات والمقاييس الفنية في تنفيذ المشاريع.

الكلمات المفتاحية: الأسباب الإدارية، فشل المشاريع، أهداف المشاريع، وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، مديري المشاريع.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

يعد قطاع الإنشاءات من القطاعات الهامة والرئيسية في سير عجلة الاقتصاد عن طريق توفير البيئة المناسبة لتنمية المجتمع وتشجيع الاستثمار. وتمثل المشروعات الانشائية المحور الهام وخاصة مشروعات البنية التحتية من أشغال عامة ومشروعات خدمية واتصالات ونقل ومياه وري وغيرها، فضلاً عن الأعمال الإنشائية الأخرى مثل مشاريع المباني والجسور ومشاريع الطرق ومحطات المياه وغيرها، البنية التحتية الأساسية للفعاليات الاقتصادية المختلفة. (العلي، 2009، ص15).

نظراً للنمو المتسارع في منطقة الشرق الأوسط، أضحت الأردن أحد المحطات الاستثمارية الناجحة على خريطة العالم، وذلك بفضل موقعه الجغرافي المتميز، وتوسط موقعه ضمن نقطة وصل بين الكثير من البلدان المختلفة، واستقراره السياسي والأمني، فقد شهدت مختلف القطاعات (الإنشاءات والعقارات والسياحة والنقل والمواصلات والاتصالات والخدمات الصحية) نمواً كبيراً فيها خلال الأعوام الماضية، مما ساهم في جذب الاستثمارات إليها من مختلف دول العالم (مؤسسة تشجيع الاستثمار الأردنية، 2013).

لقد شهد قطاع الإنشاءات في الأردن نمواً كبيراً وطارئاً، وبلغت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (3.3%) من المجموع الكلي لمساهمة القطاعات الاقتصادية، واحتل قطاع الإنشاءات المرتبة العاشرة من بين أعلى القطاعات الاقتصادية مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والبالغ عددها 81 قطاعاً فرعياً (دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، 2013).

يعتمد نجاح المشاريع من خلال الالتزام بالخطة المحددة لإنجاز المشروع وتحقيق الأهداف من خلال التعاون بين أطراف المشروع الرئيسيين وهم صاحب المشروع والفريق الاستشاري والفريق التنفيذي، بهدف تلافي السلبات ومنع الانحرافات التي تسبب فشل أو تأخير تنفيذ المشروع في الوقت المناسب، وتطوير مقترحات أساسية وعملية للرقابة على آليات التخطيط العام للمشروع، عن طريق استخدام الخطط التفصيلية للرقابة على عامل الوقت بالتزامن مع الرقابة على العاملين الأساسيين الآخرين وهما كلفة المشروع وجودة الأعمال المنفذة، وتقديم نظرة جدية وشاملة لجميع الأنشطة والأعمال التي تحيط بالمشروع وتأثيرها على الوقت والكلفة والجودة، بهدف التحسين المستمر للمشاريع الإنشائية (الشيخلي، 2007).

ومن بين التحديات العديدة التي تواجه وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، تأخر أو توقف بعض المشاريع الحكومية بعد البدء بتنفيذها، بسبب الظروف الطبيعية القاهرة في بعض الأحيان كالظروف الجوية، وهذه لا تشكل التحدي الرئيسي لعملها، إلا أن التحدي الأكبر لها هو المخصصات المالية الضخمة للمشاريع وهذا ما يشكل عبئاً على خزينة الدولة (جريدة الدستور الأردنية، 2013).

أدى الإنفاق الهائل للمخصصات المالية على المشاريع إلى زيادة الأعباء والأولويات على وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية حيث "تتولى الوزارة إنشاء وتطوير شبكة الطرق العامة في المملكة وربط المدن والقرى والتجمعات السكانية، ومواقع الإنتاج الصناعي والزراعي والمناطق السياحية والأثرية، وربط المملكة بالدول المجاورة وإدامة هذه الشبكة وإبقائها في مستوى فني جيد، ورفع مستوى شبكة الطرق، واعتماد الشمولية في عملية التخطيط للطرق وصيانتها ومراقبة جودتها لإدامة وتعزيز متطلبات السلامة المرورية عليها، من خلال إنارة هذه الطرق ومواكبة المستجدات والتقنيات الحديثة في الطرق، كما تتولى إقامة الأبنية والمنشآت الحكومية، وتطوير العمل في

قطاع الإنشاءات وتنمية القوى البشرية الفنية" (الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية الأردنية، 2013)، مؤسسات وهيئات حكومية).

من هنا تكمن أهمية الإدارة في المشاريع في الكيفية التي يتم من خلالها وضع خطة المشروع بما فيها من جدول زمني، وتكلفة، ومهام، وعاملين، ومتابعة سير الخطة، وهي من الأسس التي يركز عليها تخطيط وإدارة المشروع. وكثيراً من المشروعات فشلت أو تأخرت عن موعد انتهائها أو سببت ضغطاً للعاملين، ذلك لسوء التخطيط وعدم الاهتمام به بصورة كافية. إن نجاح أو فشل المشروع يعتمد على إدارته (نصير، 2005)، وذلك من خلال الدور المكمل الذي تلعبه الإدارة العليا التي تحدد السياسات والمسؤوليات، وإدارة المشروع التي تقوم بالتأكد على مدى تطابق المشاريع مع الأهداف المرجوة.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع الحكومية التي تشرف عليها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، بمشاريعها المختلفة (المشاريع الإنشائية، مشاريع الطرق والجسور ومشاريع البنية التحتية) وأثر ذلك على مستوى تحقيق أهدافها (الوقت والتكلفة والمواصفات) بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات تؤدي إلى حصر الأسباب الإدارية التي يمكن أن تؤدي لفشل المشاريع.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تناول الباحثين موضوع إدارة المشاريع في الكثير من الدراسات إلا أن الدراسات المتعلقة بأسباب فشل المشاريع الحكومية، خاصة الإدارية منها، ما زالت قليلة نسبياً، وبحاجة إلى بذل المزيد من الاهتمام خاصة في مجال القطاع الحكومي الأردني. فبعد الاطلاع على الدراسات وما كتب عن إدارة المشاريع، نجد أن تنفيذ بعض المشاريع أحياناً يتوقف لفترات قد تطول أو تقصر بعد بلوغها مراحل من الانجاز مما قد يؤدي إلى فشلها والتأثير السلبي على جدوى المشروع وعلى جميع أطرافه وعلى المجتمع ككل.

فقد وجدت الباحثة ضرورة تسليط الضوء على دراسة أسباب فشل المشاريع العامة الذي قد يعزز من إدراك صانعي القرار على أهمية الوقوف عليها. وتتمحور مشكلة الدراسة في قلة معرفتنا بتوافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع التي تتفدها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية وأثر ذلك على مستوى تحقيق أهدافها من وجهة نظر مديري المشاريع. وبناء عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل مشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية،

وما أثر ذلك على مستوى تحقيق أهداف المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من مساهمات فكرية وعملية من الناحيتين النظرية

والعملية.

الأهمية النظرية للدراسة:

وذلك مما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء للمكتبة العربية والفكر الإداري بمزيد من الدراسات والأبحاث حول الأسباب الإدارية التي تسهم في فشل المشاريع العامة والآثار الناتجة عنها. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ندرة في الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع (في حدود معرفة الباحثة) لذا ستكون هذه الدراسة المحاولة الأولى من نوعها على المستوى الأردني لتناول موضوع توافر الأسباب الإدارية التي تقف وراء فشل المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع.

الأهمية العملية للدراسة:

يمكن تلخيص الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

1. تناولها لموضوع هام ألا وهو قطاع الإنشاءات والذي يحظى بأهمية كبرى في سير عجلة الاقتصاد عن طريق توفير البيئة المناسبة لتنمية المجتمع وتشجيع الاستثمار في هذا القطاع من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، حيث تعتبر وزارة رائدة، تقوم رسالتها على القيام بتنفيذ المشاريع الإنشائية المتميزة ذات الجودة العالية، والتزامها بالتحسين المستمر والاستخدام الأمثل للموارد، مما يزيد الثقة بين المواطن والإدارة الحكومية.
2. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير الأساليب الإدارية التي تحد من أسباب فشل المشاريع وما تقدمه من إضافات متوقعة في مساعدة متخذي القرار في وزارة

الأشغال العامة والإسكان الأردنية على توظيف بعض هذه النتائج والتوصيات لدعم نجاح المشاريع التي ستنفذها الوزارة في المستقبل.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة بما يلي:

1. تسليط الضوء على الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى فشل مشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، والتي تتمثل في (سياق إدارة المشروع، نظام إدارة المشروع، عمليات التخطيط والرقابة على المشروع) من وجهة نظر مديري المشاريع.
2. التعرف على مستوى تحقيق أهداف المشاريع (الزمن، التكلفة، المواصفات) في وزارة الأشغال العامة والإسكان من وجهة نظر مديري المشاريع.
3. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المشاريع لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشروعات التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، ولمستوى تحقيق أهداف المشاريع، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، نوع العمل الإنشائي، المسمى الوظيفي).
4. التعرف على أثر مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على مستوى تحقيق أهداف المشاريع.
5. الخروج بنتائج وتوصيات في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال

والعامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع؟

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة

والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع؟

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان

الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المشاريع: (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل

الإنشائي، عدد سنوات الخدمة (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي).

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المشاريع: (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي،

عدد سنوات الخدمة (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي).

السؤال الخامس: هل يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة على مستوى تحقيق أهداف المشاريع في

وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع.

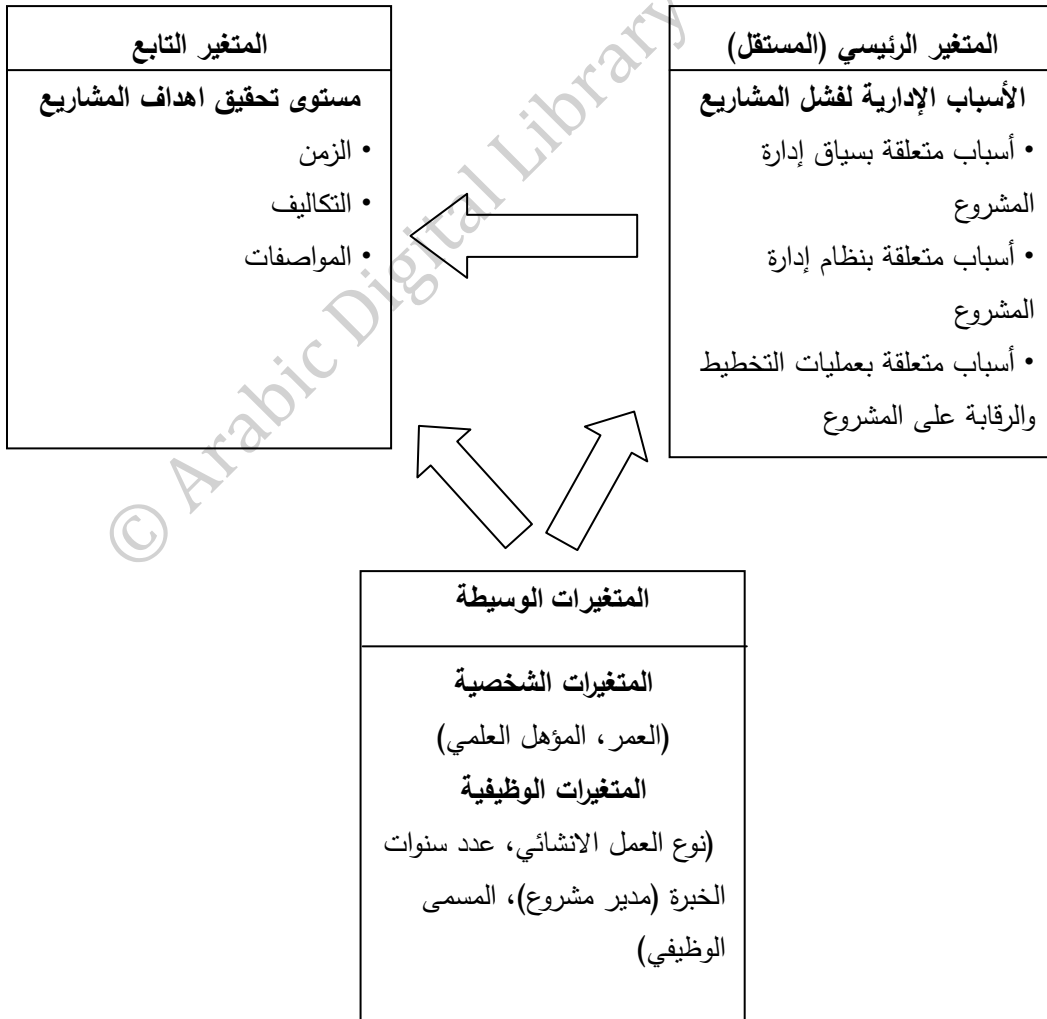
السؤال المفتوح: ما أهم الاقتراحات الإدارية للحد من المشاكل التي تحول دون نجاح

المشاريع التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية؟

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم اختبار فيما إذا كان هناك أثر للمتغير المستقل "الاسباب الادارية لفشل المشاريع" على المتغير التابع "تحقيق أهداف المشاريع" من وجهة نظر مديري المشاريع، وكذلك معرفة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية، كمتغيرات وسيطة، على آراء افراد العينة لكل من المتغيرين المستقل والتابع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1)
نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة.

المتغير الرئيسي (المستقل) الأسباب الإدارية لفشل المشاريع، تم بناؤه اعتماداً بشكل رئيسي على (نصير، 2005) و (العلي، 2009).

المتغير (التابع) مستوى تحقيق أهداف المشاريع، تم بناؤه وتطويره اعتماداً على (يوسف، 2012) و (العلوان، 2014).

منهجية الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتوضيح منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وكيفية تطوير وتطبيق أداة القياس المستخدمة، والتطرق إلى تصميم أداة الدراسة، طرق جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وخطوات بناء أداة الدراسة، ووصف للإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات. وأخيراً عرض لأهم المحددات والقيود التي واجهت الباحثة خلال مراحل إنجاز هذه الدراسة.

اسلوب الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. وقد تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لبيان مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثرها على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وهي:

أولاً: المصادر الأولية:

وهي البيانات الأولية للدراسة التي تم الحصول عليها من خلال استبانة تم تصميمها وتطوير مدلولاتها، من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية:

وهي البيانات المستمدة من الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، والمتوفرة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية والرسائل والاطروحات الجامعية والبحوث العلمية المنشورة في الدوريات والمؤتمرات، والشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) والعقود والقوانين المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مديري المشاريع في كل من المكاتب الاستشارية الهندسية من الدرجة الأولى والثانية وشركات المقاولات من الدرجة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، والتي تمارس أعمالاً إنشائية في مختلف التخصصات سواء كانت (مشاريع إنشائية، طرق وجسور، بنية تحتية) المنفذة لمشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية. والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	المسمى الوظيفي
102	مدير مشروع تنفيذي
102	مدير مشروع إشرافي
204	المجموع

المصدر: وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية 2014.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (204) مبحوثاً. وقد بلغ عدد

الاستبانات المستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي (189) استبانة، منها (92) مدير مشروع منفذ و (97) مدير إشراف، من الذين يتم تعيينهم من خلال المكتب الاستشاري المعتمد والمتعاقد لدى وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية والموافقة على تعيينهم من قبل الوزارة في حال مطابقتهم للشروط بموجب عقد بصيغة مؤقتة من بداية المشروع وحتى نهاية تسليم المشروع.

جدول رقم (2)
توزيع عينة الدراسة

نسبة المئوية للاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	
90 %	92	102	100 %	102	مدير مشروع تنفيذي
95 %	97	102	100 %	102	مدير مشروع إشراف
92.6 %	189	204	100 %	204	المجموع

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، وذلك بالاعتماد على دراسات (نصير، 2005)، (العلي، 2009)، (يوسف، 2012)، ودراسة (العلوان، 2014). ومن الجدير بالذكر أن المكتبة العربية تعاني من نقص كمي ونوعي كبير في المراجع المتخصصة في الأسباب الإدارية لفشل المشاريع وبعد إطلاع الباحثة على المراجع العربية والدراسات العربية لم تجد الكثير من الدراسات التي تناولت الأسباب الإدارية لفشل المشاريع. وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء وعلى النحو التالي:

الجزء الأول:

الخصائص الشخصية والوظيفية: وشملت خمسة متغيرات هي: (العمر، المؤهل العلمي،

نوع العمل الإنشائي، عدد سنوات الخدمة (مدير مشروع) والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني:

قياس المتغير المستقل والمتعلق بالأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة، حيث تم توزيعها على ثلاث مستويات أساسية، يتفرع عن كل منها محاور فرعية وعن كل محور مجموعة من العبارات لقياس ذلك المحور. بحيث أصبح هذا الجزء مكوناً من (58) فقرة وذلك على النحو التالي:

المستوى الأول: أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، وقد تم قياسه بالفقرات (7-1).

البعد الأول: عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع (4-1).

البعد الثاني: وجود إدارة عليا غير مساندة (7-5).

المستوى الثاني: أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، وقد تم قياسه بالفقرات (8-18).

البعد الأول: الاختيار الخاطئ لمدير المشروع (8-12).

البعد الثاني: الفشل في استخدام مدخل النظم (13-14).

البعد الثالث: سوء استخدام الأساليب الإدارية (15-18).

المستوى الثالث: أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع، وقد تم قياسه بالفقرات

(19-58).

البعد الأول: سوء الاتصال في المشروع (19-23).

البعد الثاني: عدم إشراك مستخدمي المشروع (المالك) (24-27).

البعد الثالث: التخطيط غير الملائم للمشروع (28-32).

البعد الرابع: سوء تعريف المشروع (33-37).

البعد الخامس: سوء التقدير للوقت والموارد (38-41).

البعد السادس: سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد (42-44).

البعد السابع: إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع (45-47).

البعد الثامن: الرقابة غير المناسبة (48-51).

البعد التاسع: سوء التخطيط لإنهاء المشروع (52-58).

الجزء الثالث:

يشتمل على قياس المتغير التابع وهو مدى تحقيق أهداف المشاريع بأبعادها الثلاثة (الزمن،

والتكاليف، والمواصفات)، وقد تم قياسه بالفقرات (1-16).

البعد الأول: الفقرات (1-6) تقيس بعد الزمن.

البعد الثاني: الفقرات (7-11) تقيس بعد التكاليف.

البعد الثالث: الفقرات (12-16) تقيس بعد المواصفات.

الجزء الرابع:

اشتمل على سؤال مفتوح تم طرحه بهدف إعطاء الفرصة للمبحوثين للتعبير عن آرائهم

وتصوراتهم بحرية فيما يتعلق " بتقديم الاقتراحات الإدارية التي يرونها مناسبة للحد من فشل

المشاريع الحكومية التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية".

تحديد مستويات الإجابة:

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة للدراسة، وبهدف الإجابة على الأسئلة، تم تحديد

درجات الإجابة للموافقة على أسئلة الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert /5 Point Scale)

لقياس آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم

(موافقة بدرجة عالية جدا (5)، موافق بدرجة عالية (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، موافق بدرجة منخفضة (2)، موافق بدرجة منخفضة جدا (1)).

تعديل المقياس:

اعتمدت الباحثة على التصنيف الموضح في جدول (3) لمستوى المتوسطات الحسابية لنتائج الإجابات المختلفة، وذلك بهدف الحكم على مستويات هذه النتائج.

وتم حساب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

جدول رقم (3)

مقياس الحكم على اراء المبحوثين نحو مجالات الدراسة

المتوسطات	الدرجة
1- أقل من 2.333	الدرجة المنخفضة $2.33=1.33+1$
2.33 - أقل من 3.66	الدرجة المتوسطة $3.66=1.33+2.33$
3.66 - 5	الدرجة المرتفعة $5=1.33+3.66$

صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، تم عرضها على (12) من المحكمين من الأساتذة الجامعيين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة اليرموك، والهندسة المدنية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وأساتذة إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية، ومديري المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات

نظرهم وإجراء التعديلات المقترحة أو إلغاء أو إضافة فقرات إلى الاستبانة بما يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها. ملحق (3) (أسماء المحكمين).

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) للتأكد من عدم حصول أي تغيير في البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي نفس الظروف التي استخدمت فيها للمرة الأولى (zikmund,2000). وقد تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (30) استبانة حسب معادلة (كرونباخ - ألفا). وجدول رقم (4) يبين هذه المعاملات.

جدول رقم (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	
0.96	58	المستويات الثلاثة للأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة ككل
0.83	16	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يلاحظ من الجدول (4) ان معامل الاتساق الداخلي للاستبانة للأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة ما نسبة (0.96) ومستوى تحقيق أهداف المشاريع (0.83) وهي نسبة اعلى من (0.75) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ولأغراض التحليل، حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية (Sekaran, 2003)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على نتائج الدراسة، تم معالجة بيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وهي النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع، ومستوى تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

2- استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbachs Coefficient Alpha) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع، على مستوى تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

3- اختبار T.Test لبيان الفروق الإحصائية للمتغيرات التي تتضمن من مستويين اثنين (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)

4- تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للمتغيرات التي تتضمن أكثر من مستويين اثنين (العمر، ونوع العمل الانشائي، وعدد سنوات الخبرة (مدير المشروع).

5- اختبار شفية (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيان الفروق الزوجية إن وجدت.

6- اختبار تحليل معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لبيان أثر مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة على مستوى تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع.

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتسهيل مهمة الباحثة تم الحصول على كتاب رسمي من جامعة اليرموك، والحصول على موافقة وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، لتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة (مديري المشاريع) لإثبات أسئلة الدراسة، وتطلب الأمر من الباحثة أكثر من ثلاثة أشهر من الجهد المتواصل والمستمر ومواجهة الصعوبات لإتمام عملية توزيع الاستبانة واستردادها نظراً لمواقع المشاريع الموزعة على جميع أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية. ملحق (4) (كتاب تسهيل المهمة).

وقد تم فرز الاستبانات وتفرغ بياناتها وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة ومن ثم تحليلها استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وذلك لمعرفة نتائج الدراسة والتوصل الى مجموعة من التوصيات، فضلاً عن حصر اجابات العينة على السؤال المفتوح واخذ التكرارات لهذه الاجابات، بهدف التوصل الى مجموعة من التوصيات والتي تأخذ بعين الاعتبار للحد من مستوى فشل المشاريع بما يعكس إيجاباً على مستوى تحقيق الأهداف.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:

هناك بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة لابد من تعريفها:

- **المشروع:** تنظيم له قواعد وأسس وإجراءات وسياسات، واستقلالية في اتخاذ القرارات، من خلال مجموعة من الأفراد ضمن مبدأ استمرارية وديمومة بصيغة تعاقدية، وفق كيان اجتماعي اقتصادي إداري هادف (جوهر، 2011).
- **المشاريع الحكومية:** ويقصد بها المشاريع الإنشائية التي يتم تمويلها من قبل الحكومات من خلال خطط التنمية الاقتصادية والتي يتم إدراجها ضمن الموازنات العامة (جبتور، 2011).

- **إدارة المشروع:** الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات اللازمة إزاء المشروع ضمن الصلاحيات الموكلة ابتداءً من تنفيذ المشروع وانتهاءً بتسليمه (Lewis, 2005).
- **فشل المشاريع:** فشل النظام وعدم تطابقه أو ملائمته مع أهداف المشروع بالشكل المقرر له، مما يؤدي إلى فشل مخرجات النظام بالشكل المقرر له (العلي، 2009).
- **أهداف المشروع:** وهو تركيز وتوجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف المحددة له في الوقت المحدد وضمن التكاليف المقدره ومواصفات الإنجاز المحددة (نصير، 2005). وتتمثل إجرائيا في فقرات الجزء الثالث الواردة في الاستبانة من (1-16).
- **مدير المشروع:** الفرد الموكل إليه إدارة المشروع والعمل على تحقيق أهدافه، بدءاً من مرحلة التعريف وحتى الانتهاء، وهو المسئول عن تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ وإنهاء المشروع، ويتطلب منه توفر مهارات تقنية وإدارية وإنسانية وفكرية عالية (العبيدي والفضل، 2010).
- **الجهة المنفذة (المقاول):** الجهة التي وافق عليها صاحب العمل والمكلفة بتنفيذ المشروع حسب شروط العقد. (عقد المقاوله الموحد، وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، 2010).
- **الاستشاري:** الجهة المكلفة من قبل صاحب العمل بدراسة المشروع وإعداد الرسومات والتصميمات والمواصفات الفنية في ضوء وثائق ومستندات عقد المشروع.
- **المهندس المشرف:** وهو مهندس صاحب العمل الذي يمثل صاحب العمل في متابعة التنفيذ ومراقبة الجودة على المشروع.
- **الجهة المشرفة:** المهندس الذي يكلفه صاحب العمل من المكتب الاستشاري بالإشراف على أعمال المشروع بتطبيق المخططات والمواصفات والمطالبات المالية والأمور التعاقدية.
- **فريق المشروع:** الطاقم الوظيفي الذي تقع عليه المسؤولية المباشرة بإدارة موارد المشروع وأنشطته لتسليم المخرجات المخطط لها في الوقت المحدد.

- **مقاولو الباطن:** جميع من يستخدمهم الجهاز التنفيذي (المقاول) بموقع المشروع، بتزويد المشروع بالمواد المادية والبشرية لتنفيذ كافة الأعمال حسب شروط العقد طبقاً للرسومات والمواصفات.
- **الأسباب الإدارية لفشل المشاريع:** هي مجموعة من الأسباب المرتبطة بسياق إدارة المشروع ونظام إدارته، وعمليات التخطيط والرقابة عليه والتي تؤدي إلى فشله في تحقيق أهدافه (نصير، 2005). وتتمثل إجرائياً في فقرات الجزء الثاني الواردة في الاستبانة وهي من (1- 58).

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المشاريع الإنشائية الحكومية في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية التي تقوم بطرح العطاءات العامة في الوزارة ضمن فئتين: العطاءات المركزية والعطاءات المحلية. والمتعاقدون المركزيين هم الذين تزيد قيمة عطاءاتهم عن (250000) ألف دينار أردني، والعطاءات المحلية التي تقل عن (250000) ألف دينار أردني، وفي هذه الدراسة تم اختيار العطاءات المركزية في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية (دائرة العطاءات الحكومية، وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، 2004).

ويمكن تلخيص محددات الدراسة بما يلي:

المحددات الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 2015/2014.

المحددات المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على (المديرين المنفذين والمديرين المشرفين) المعتمدين لمشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، في جميع محافظات المملكة.

المحددات البشرية: تم توزيع الاستبانة على (المديرين المنفذين والمشرفين) المعتمدين لدى وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية فقط.

المحددات الموضوعية: اقتصرت الدراسة حصراً على جمع البيانات الأولية لتحديد وتحليل الأسباب الإدارية لفشل المشاريع وأثره على مستوى تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية فقط.

محتويات الدراسة:

تحتوي الدراسة على خمسة فصول كما يلي:

• **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

ويحتوي هذا الفصل على المقدمة ومشكلة الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وأسئلة الدراسة وتحديد الأسلوب والمنهجية التي تبنتها الدراسة وتطوير أداة القياس والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات التي تم جمعها، والتعريفات الإجرائية.

• **الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة**

ويتضمن هذا الفصل ما يلي:

أولاً: يتناول تعريف مفهوم الإدارة، تعريف مفهوم إدارة المشاريع ومفهوم المشروع، وتعريف فشل المشروع، والأسباب الإدارية لفشل المشاريع.

ثانياً: الدراسات السابقة ويعرض أهم الدراسات المحلية والعربية الأجنبية من الأحدث إلى الأقدم مع بيان أهمية الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة.

• الفصل الثالث: (تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها)

يتضمن بيان خصائص عينة الدراسة واختبار أسئلة الدراسة، والإجابة عن سؤال الدراسة

المفتوح.

• الفصل الرابع: (النتائج والتوصيات)

يتضمن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات على أثر هذه النتائج.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على أدبيات الفكر الإداري المتعلقة بالأسباب الإدارية لفشل المشاريع. وسيتم عرض الدراسات السابقة واستخلاص العبر والنتائج التي توصلت إليها، للاستفادة منها فيما يخص هذه الدراسة، حيث تم تناول الأدب النظري في القسم الأول واحتوى القسم الثاني الدراسات السابقة. وفيما يلي توضيحاً لذلك.

المبحث الأول: الخلفية النظرية

يتناول هذا الجزء أدبيات الفكر الإداري المتعلق بموضوع فشل المشاريع من الناحية النظرية، والأسباب الإدارية التي تؤدي إلى هذا الفشل.

1-1 تعريف الإدارة:

ينفق العديد من الباحثين والمختصين والمهتمين بعلوم الإدارة بمختلف ميادينها بأن الإدارة عبارة عن عملية التخطيط للموارد وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها بهدف الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. هذا وقد عرفها (البسيوني، 2008) بأنها عملية تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة عن طريق القدرة في التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم الإنساني في نطاق بيئة مناسبة.

فأي منظمة سواء أكانت خدمية أم تجارية تعتمد على الكفاءة الإدارية بالدرجة الأولى، من خلال تنسيق وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق وانجاز الأهداف. والأهمية الإدارية تظهر في المنظمات الكبيرة لتعقد المشكلات الإدارية المرتبطة بها، فعند وجود الإدارة الفعالة والقدرة على

استغلال الموارد المتاحة لتحقيق التنمية في المجتمعات مما يؤدي إلى رفع المستوى المعيشي للأفراد بصفة رئيسة وتحقيق النمو المتوازن في جميع المجالات (محمود، 2005).

كما يمكن تعريف الإدارة بأنها "نشاط ذهني يقوم على التأليف بين عناصر العمل المختلفة وهي رأس المال والعمال والآلات (عناصر الإنتاج)، وعنصر التنظيم، يهدف إلى الوصول لتحقيق انتاج السلعة أو الخدمة بأقل التكاليف وأحسن الأداء أو الجودة وهو ما يطلق عليه أكبر كفاية ممكنة". (نور الدين، 2010، ص15).

وبناءً على ذلك تعرف الباحثة الإدارة: سلسلة من الأنشطة التتابعية والتكاملية للوصول إلى الأهداف المرجوة عن طريق مجهودات بشرية ومهارات إدارية.

1-2 مفهوم إدارة المشاريع:

نتيجة التقدم الاقتصادي والتكنولوجي نشأت الحاجة إلى إدارة المشاريع باستخدام أساليب متطورة، وقيام العديد من أصحاب العمل والمستثمرين بالاستعانة بإدارة المشاريع لضمان إنجاز المشاريع مع ضرورة الالتزام بشروط محددة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. تعرف إدارة المشاريع بأنها علم وفن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية، خلال دورة حياة المشروع، لتحقيق الأهداف المرجوة، مع مراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة بالطريقة التي تمكن من إنجاز وتنفيذ مضمون ما جاء في المشروع (UNFPD toolkit, 2007).

ويعرف (الهندي، 2008) إدارة المشاريع بأنها التوظيف الأمثل للموارد المتاحة الضرورية لتحقيق هدف معين ضمن إطار زمني محدد لتنفيذ مجموعة من النشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها.

وقد عرفها معهد الإدارة الأمريكي (PMBOK, 2008) بأنها عملية تطبيق للمهارات والمعارف على أعمال المشروع لتلبية متطلبات وتحقيق أهداف المشروع، من خلال مجموعة

متناسقة ومترابطة من العمليات تقوم بتنظيم المدخلات لإتاحة وإنتاج مخرجات محددة لتشكيل ما يسمى نواة إدارة المشروع.

كما إن إدارة المشاريع يعتبر علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع (عبد الكريم، 2004). وأن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن إدارة المشاريع هي: العلم والمهارة والفن في أسلوب التخطيط والتنظيم والإدارة للموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

1-3 المشروع ومفهومه:

تعددت التعريفات والمصطلحات الصادرة عن المختصين والباحثين والهيئات الدولية المعنية بالمشاريع. وعرفت جمعية إدارة المشروع البريطانية أن المشروع هو: "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير التكلفة والزمن والجودة" (الفضل والعبودي، 2010 ص14).

ويُعرف المشروع بأنه جهد مؤقت يتم بذله لتكوين منتج أو خدمة فريد. والمقصود بالمؤقت ان لكل مشروع بداية ونهاية، ونحصل أو نصل الى النهاية عن طريق تحقيق اهداف او انتهاء المشروع من قبل المالك (Project Management Institute, 2013).

ويعرف المشروع أيضاً بأنه "الوحدة الاقتصادية المقترحة التي توظف فيها التدفقات الاستثمارية، ولهذه الوحدة الاقتصادية كيان خاص بها من حيث الإدارة، التمويل والتوظيف

والإنتاج، ويرتبط كيان المشروع الاستثماري بالأهداف التي يقصدها مثل إنشاء وحدات إنتاجية جديدة، التوسع في وحدات إنتاجية قائمة أو تطوير أخرى" (الجميلى وجبران، 2013 ص44).

ويعرف المشروع بأنه عملية أو نشاط مقيد بزمن (لكل مشروع تاريخ بداية ونهاية) يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة. حيث يوجد تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً (Carter McNamara, 2008).

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن المشروع هو عبارة عن عملية إنتاجية، يتم تنفيذها ضمن وقت محدد، وميزانية مقيدة، تقوم بها جهات ضمن تخصصات مختلفة من خلال التنسيق فيما بينها على إنهاء العملية ضمن الهدف الذي تم الاتفاق عليه منذ البداية.

1-4 المشاريع الإنشائية:

يعرف (يوسف، 2012 ص82) المشاريع الإنشائية بأنها "مشاريع تنموية ذات وزن وتأثير على البنية الأساسية، وصناعة الإنشاءات وكذلك الاقتصاد الوطني، وهي تحتاج إلى استثمار اقتصادي ووقت للتنفيذ وأعداد ضخمة من القوة العاملة على حسب حجم ونوع المشروع".

وأن إدارة المشروع الإنشائي هي "إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الإنشاء من عمالة ومواد ومعدات ومقاولي باطن بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المقدره له وطبقاً للمواصفات والجودة المطلوبة. وعلى مدير المشروع الإنشائي أن يكون قادراً على استغلال الموارد المتوافرة بكفاءة عالية، حيث يقع على عاتقه تطوير وإدارة خطة استخدام هذه الموارد بطريق متنسق ومنظمة، ومتكاملة مع خطة المشروع الرئيسية" (يوسف، 2012، ص83).

1-5 مراحل المشروع الإنشائي:

المشروع الإنشائي منذ أن يبدأ كفكرة إلى أن ينتهي بصورة منشأ يمر بمراحل عديدة ويمكن

تلخيصها فيما يلي (الديري، 2011، ص 70):

مرحلة الدراسات وتشمل:

- دراسات الجدوى الاقتصادية بهدف تقدير الأرباح التي ستعود على المستثمر من وراء تنفيذ المشروع، وهل هي مرضية له بدرجة كافية أم لا.
- دراسات إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية وتجري خاصة في المشروعات الضخمة والتي تحتاج إلى تقنية متقدمة لتنفيذها، أو مواقع التنفيذ التي لها مشاكل فنية خاصة تحتاج إلى المعالجة.
- تقدير التكلفة المبدئية للمشروع ودراسة إمكانية توفير التمويل اللازم لتنفيذه.
- التعرف على اللوائح والقوانين المحلية والإقليمية الخاصة بإقامة المشروعات، والتي تنظم تأثيرها على البيئة المحيطة.

مرحلة إعداد التصميمات والمواصفات وتشمل:

- عمل التصميمات الابتدائية وتطبيق أسس ومبادئ هندسة القيمة للاختيار من البدائل.
- حساب التصميمات الهندسية للمشروع بأكمله وذلك بعد تقسيمه إلى تخصصات منفصلة.
- دراسة القابلية للتنفيذ لأنظمة المشروع المختلفة.
- إعداد الرسومات التصميمية والتنفيذية للمشروع.

- تجهيز قائمة بنود أعمال المشروع تضم جميع ما يجب تنفيذه بالموقع، ليكتمل المشروع بالصورة المطلوبة طبقاً للرسومات، مع عمل تقدير مبدئي لكمية العمل بكل بند.

- كتابة مواصفات بنود الأعمال التي توضح طريقة تنفيذ وشروط استكمال كل بند.

مرحلة طرح المشروع للمناقصة وتشمل:

- تجهيز متطلبات العطاء وتشمل الدعوة إلى دخول المناقصة، والتعليمات التي يجب على المقاول المتقدم الالتزام بها لتجهيز وتقديم عطاءه، وكذلك صورة العطاء وهي قائمة بنود أعمال المشروع والتي يقدم على أساسها عروض أسعاره.
- إعداد نموذج العقد ويشمل صورة الاتفاق، بالإضافة إلى صورة ضمان الأداء المطلوب والواجب على المقاول استيفائها، وكذلك صورة ضمان الوفاء بالالتزامات المادية تجاه الآخرين.
- تجهيز الشروط العامة وكذلك الخاصة للمشروع.
- تجهيز وثائق العطاء وتشمل الثلاثة متطلبات السابقة، بالإضافة إلى الرسومات والمواصفات.
- الإعلان عن المناقصة بالصحف الرسمية ووسائل النشر المتخصصة، وهو ما يسمى بالمناقصة المفتوحة.
- إعطاء المقاولين الراغبين في دخول المناقصة صورة من وثائق العطاء.
- إعطاء المقاولين مهلة زمنية محددة، وذلك لدراسة العطاء وتقديم عروض أسعارهم في مظروفات مغلقة، مع تقديم قيمة التأمين الابتدائي المطلوبة.

مرحلة التعاقد وتشمل:

- فتح المظاريف وفحص عروض الأسعار التي تقدم بها المقاولون، والتي تشمل أسعار وحدات بنود الأعمال وإجمالي سعر المشروع.
- تقييم قدرة المقاول على تنفيذ المشروع، من خلال سابقة خبرته وصورة الضمانات المالية والأدائية التي قدمها.
- اختيار المقاول المناسب لتنفيذ المشروع، وهو صاحب العطاء الأقل في إجمالي سعر المشروع، مع الاطمئنان إلى قدرته على القيام بتنفيذ المشروع كاملاً من الناحية الفنية والمالية.
- في حال الإسناد المباشر، يقوم المالك مباشرة بإسناد المشروع إلى مقاول بعينه، أو مراسلة عدد محدد من المقاولين، وإسناد المشروع إلى أحدهم بدون عمل مناقصة مفتوحة.
- إخطار المقاول الذي تم اختياره كتابياً، وتكليفه بتنفيذ المشروع مع تحديد ميعاد له للاجتماع مع المالك وذلك لتوقيع عقد المشروع.
- في حال عدم حضور المقاول في الميعاد المحدد، يقوم المالك بإسناد المشروع إلى المقاول الثاني الذي يليه في قيمة إجمالي سعر المشروع ويطمئن المالك إلى قدراته، مع خصم الفرق بين قيمتي سعر المشروع من التأمين الابتدائي للمقاول الأول، ورد باقي قيمة التأمين إليه مع إخطاره كتابياً بذلك.
- توقيع صورة الاتفاق بين المالك كطرف أول، مع المقاول كطرف ثاني، أو من يفوضه أي منهم بتفويض رسمي للتوقيع على العقد، ويجب إرفاق كافة مستندات التعاقد والتي تشمل وثائق العطاء مع نسخ الاتفاق لكي تصبح جزءاً منه.

- يقوم المالك برد مبالغ التأمين الابتدائي إلى باقي المقاولين الذين لم يقع عليهم الاختيار.

مرحلة التنفيذ وتشمل:

- قيام المقاول باستلام موقع المشروع بموجب محضر استلام رسمي، وتجهيزه بالمنشآت المؤقتة اللازمة لإدارة المشروع، والمكاتب والأسوار والبوابات والمرافق الحيوية اللازمة طوال فترة التنفيذ.
- قيام المقاول بالإمداد بالموارد من عماله ومعدات ومواد ومقاولي باطن، واللازمة لتنفيذ كافة بنود الأعمال بالعقد طبقاً للرسومات والمواصفات وكافة شروط العقد.
- يقوم المالك بتعيين جهاز إشراف يقوم بمتابعة تنفيذ بنود الأعمال بالمشروع، وذلك للتأكد من قيام المقاول بالتنفيذ الدقيق للرسومات والمواصفات، والالتزام التام بكافة شروط العقد.
- يقوم المقاول بحصر الكميات التي تم تنفيذها على الطبيعة بالموقع على فترات زمنية محددة بالعقد، وتقديمها لجهاز الإشراف وذلك لصرف قيمتها بسعر العقد، في صورة تسمى بالمستخلص الجاري ويتولى جهاز الإشراف مراجعتها واعتمادها كدفعة تحت الحساب تسمى بالدفعة الجارية.

مرحلة تسليم المشروع وتشمل:

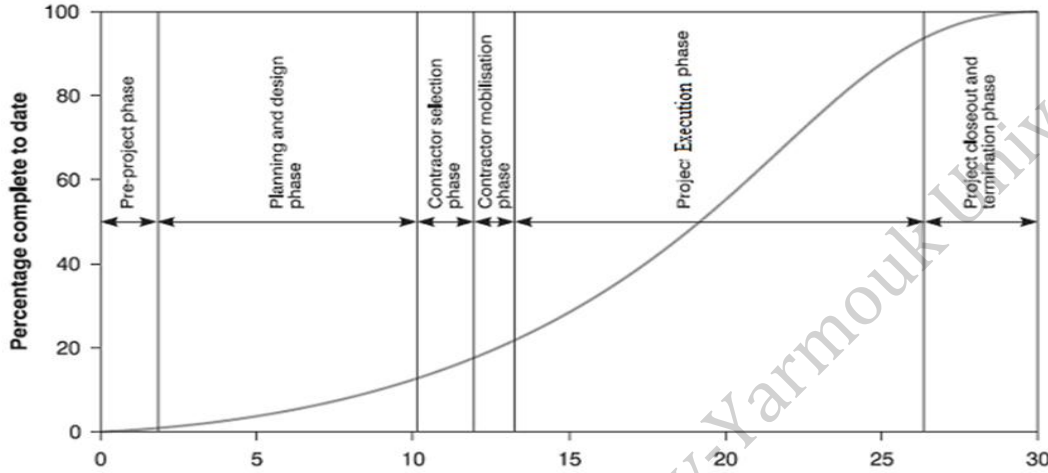
- يقوم المقاول بإخطار المالك كتابياً بانتهاء تنفيذ بنود الأعمال، وطلب تسليم المشروع تسليمياً ابتدائياً.

- يقوم المالك بتشكيل لجنة استلام تشتمل على مندوب منه، ومن جهاز الإشراف على المشروع، واستشاري المشروع، وتحديد موعد لزيارة المشروع وأخطار المقاول كتابياً بذلك.
- تقوم لجنة الاستلام بعد المراجعة الدقيقة لكافة مستندات العقد من رسومات ومواصفات وشروط عامة وخاصة، بالمرور على المشروع للتأكد من مطابقة التنفيذ لمستندات العقد.
- في حال عدم مطابقة أجزاء من المشروع للمستندات، وهو ما يحدث غالباً، تقوم اللجنة بإعداد قائمة بهذه الأجزاء أثناء التدقيق على المشروع، وإعطاء مهلة زمنية للمقاول ليقوم باستكمالها، وإخطار المالك بعد الانتهاء منها كتابياً لتحديد موعد التسليم النهائي.
- تقوم اللجنة بالتدقيق مرة أخرى (بناء على الموعد الذي يحدده المالك ويخطر به المقاول كتابياً) على المشروع، للتأكد من استكمال الأجزاء الناقصة من المشروع، وفي حال اعتماد اللجنة لها تقوم بالتصديق على الاستلام الابتدائي للمشروع وعمل مستخلص ختامي للمقاول بباقي مستحقاته، بالإضافة إلى ما تم استقطاعه من المستخلصات الجارية.
- وغالباً ما يقوم المالك بحجز مستقطعات لمدة سنة كاملة يطلب فيها من المقاول تشغيل أنظمة المشروع وصيانتها، وذلك للتأكد من صلاحيتها للتشغيل وكذلك إعداد وتسليم المالك الرسومات المطابقة للتنفيذ. وبعد انتهاء فترة الصيانة وغالباً ما تكون سنة من تاريخ الاستلام الابتدائي للمشروع، يتم فحص المشروع والتأكد من سلامة

جميع مكوناته، وبعدها يدفع للمقاول ما تم احتجازه من ضمانات مالية سابقة. والشكل

رقم (2) يوضح المراحل السابقة عرضها:

شكل رقم (2): دورة حياة المشروع الإنشائي



المصدر: Bennett, F.L. 2003, p. 7

1-6 التحديات المصاحبة لإدارة المشاريع الإنشائية:

يعد الالتزام بإنجاز المشروع ضمن القيود المحددة له التحدي الأول لإدارة المشروع. أما

التحدي الحقيقي الثاني للمشاريع الإنشائية وهو الأكثر طموحا بتحقيق الوضع الأنسب والأفضل

بتخصيص المدخلات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة لإنجاز المشروع. ويمكن تصنيف

التحديات التي تواجه المشروع الإنشائي إلى عاملين رئيسيين (يوسف، 2012):

أ- العوامل الداخلية، وتشمل ما يلي:

- **اتساع النطاق:** وهي زيادة البنود والأنشطة في المشروع عما تم التعاقد عليه.
- **التكلفة:** وتتضمن زيادة الأجور وأسعار مواد البناء عن القيم المحسوبة سابقاً.
- **الوقت:** متمثلة بامتداد وزيادة الوقت المخصص للتصميم وتأخير التوريد والتنفيذ عما كان

مخططاً له.

• **الجودة:** افتقاد العناصر المهنية للمعايير المعتمدة وعدم اتباع المواصفات المطلوبة.

ب- العوامل الخارجية وتشمل ما يلي:

• **العوامل البيئية:** المناخ والتأثيرات السلبية للمشروع على البيئة.

• **العوامل السياسية:** مثل جماعات الضغط وملائمة المشروع للقيم الاجتماعية السائدة ولثقافة الدولة.

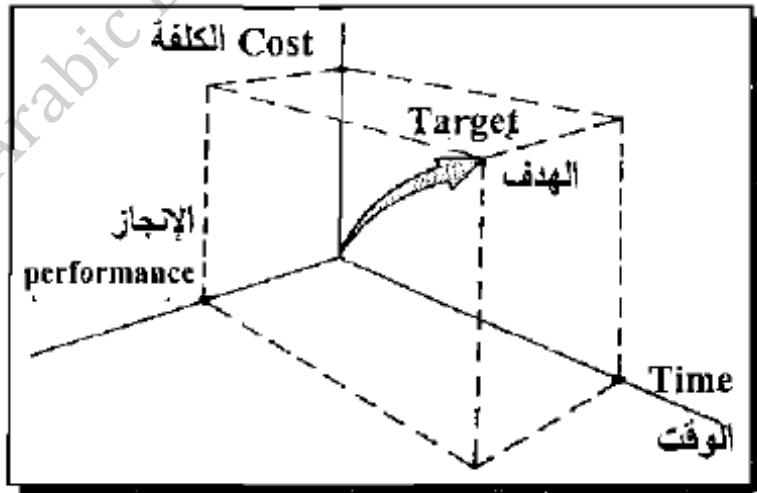
• **العوامل القانونية:** مثل النزاعات والشكاوى والمطالبات وغيرها التي تؤثر على تنفيذ المشروع.

1-7 أهداف المشروع:

طرح (Milton Rosenau) نموذجاً يعبر فيه عن كيفية تحقيق الهدف Target الذي

يقوم من أجله المشروع في ظل محددات أساسية، كما يوضحها الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3): هدف المشروع ومحدداته



المصدر: (الفضل، 2009، ص 27).

-**الاقتصاد في الكلفة Cost:** وهي التكاليف المسموح بها والمستهدفة لإنجاز المشروع.

-**استغلال الوقت Time**: أي ضمان انجاز المشروع في الوقت المحدد وعدم تجاوزه للمدة المقدره له.

-**الإنجاز الأمثل Performance**: وهي المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي، من خلال تطبيق المواصفات المحددة.

وقد اختارت الباحثة الأهداف الثلاثة المذكورة لقياس مستوى تحقيق أهداف مشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية. باستخدام نموذج (Milton Rosenau).

ويتفق (بوسنينة، 2010) أن من أساسيات إدارة المشاريع لأي مشروع ثلاثة أهداف رئيسية هي المدة الزمنية والتكلفة والجودة وتسمى هذه الأهداف "قيود"، نظراً لعلاقة التداخل والترابط بينها فمن الطبيعي أن يوجد جذب ورد وزيادة ونقصان فيها خلال مراحل المشروع.

حيث يهدف صاحب العمل دائماً إلى استكمال المشروع. في أقل مدة زمنية ممكنة بأقل التكاليف وبأعلى مستوى جودة، وذلك بتطبيق المواصفات الخاصة بالمشروع، عن طريق إيجاد فريق عمل فاعل لإنجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

وقد أشار (نصير، 2005) إلى أن الأبعاد الثلاثة متداخلة ويجب تناولها بشكل متزامن، فأخذ كل واحد منها على حده سيؤدي إلى تقليل البعد الآخر، فعند محاولة التقيد بالبرنامج الزمني ومتطلبات الإنجاز بالمشروع فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف وعكس ذلك. وعند محاولة تثبيت التكاليف فإن نوعية العمل ستتناقص وسيأخر البرنامج الزمني وأن نوعية الإنجاز ستندنى، حيث أن معظم المشاريع لا تمتلك بالوقت الراهن مثل هذا المستوى من الترف ولهذا استخدمت هذه الأبعاد في الدراسة وركزت عليها في آن واحد لمحاولة ايجاد مستوى من التوازن بينها. ومن منظور نظمي توجد ادارة المشروع نوعاً من التكامل بين المصادر وتركز على النظرة الشمولية لأهداف المشروع.

1-8 أطراف المشروع:

وهي الجهات المشاركة في إنجاز وتنفيذ المشروع والمرتبطة به، وهي الجهات التي لديها مصالح في المشروع. ويمكن حصر الجهات ذات العلاقة بالمشروع بالجهات التالية (خير الدين، 2012):

1. **الزبون أو المستخدم (user):** وهو من يطلب المنتج أو الخدمة الناتجة عن المشروع والجهة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها، فعند تنفيذ فيلا سكن مثلاً لشخص معين فمالك البناء هو الزبون، وإذا كان المشروع تطوير دواء جديد فإن شركة الأدوية هي الزبون.

2. **مدير المشروع project manager:** وهو الشخص الذي يعمل على تنفيذ خطة المشروع والمسئول الأول عن نجاح المشروع وفشله، فإن مدير المشروع يرهن مستقبله في نجاح المشروع. لذا يجب أن يتمتع بمهارات عديدة مثل المهارة الفنية ومهارة الرغبة في الإدارة ومهارات التفاوض والقدرة على الاتصال والمتابعة حتى يكون قادراً على الوصول بالمشروع إلى شاطئ النجاة.

3. **الإدارة العليا top management:** وهي الإدارة العليا للمنظمة الأم (صاحب العمل) التي يتبع لها المشروع. ويقع عليها مسؤولية نجاح المشروع، لذا عليها أن تظهر التزامها الكامل في نجاح المشروع للوصول إلى الأهداف المرجوة.

4. **المدراء الوظيفيون function managers:** وهم ممن يتولون إدارة الوظائف في المنظمة الأم والمسئولين عن الإشراف الفني والتقني المباشر مثل المدير المالي، ومدير الموارد البشرية، ومدير الإنتاج، والعمليات، ومدير التسويق، وهم الذين يشكلون الدعامات الرئيسية لنجاح المشروع، وأحياناً يكونون مصدر إعاقة للمشروع في حال عدم التعاون مع مدير المشروع وتسهيل مهمته.

5. فريق المشروع **project team**: وهو الطاقم التنفيذي للمشروع وتقع عليهم المسؤولية المباشرة في إتمام المهام والأنشطة لإكمال المشروع. لذا عليهم أن يمتلكوا المهارات الفنية والإدارية اللازمة ويدربون ويحفزون ويشجعون على أداء مهامهم بنجاح.

6. الموردون **suppliers**: الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد المادية والبشرية اللازمة لإتمام المشروع، من خلال شركة مقاولات تقوم بتنفيذ الأعمال الجزئية داخل المشروع مقابل أجر ويطلق عليهم مقاولي الباطن.

1-9 خطة المشروع:

هي الشرعية التي تمنح لمدير المشروع صلاحيات استخدام موارد الشركة للبدء بتنفيذ العمل ومراقبة المشروع والتحكم به واكتماله. وبمجرد استلام مدير المشروع هذه الصلاحيات فور توقيعه وثائق الخطة من قبل الجهات المختصة (صاحبة السلطة او شركات اخرى) عليه الالتزام والإخلاص بتنفيذ سير العمل، والخطة وثيقة يتم تعديلها ومراجعتها وصياغتها تبعاً لحجم التغييرات وتعقيد المشروع وانسجامها مع الاهداف.

والخطة لا تستخدم لإدارة التغييرات التي تتم اثناء تنفيذ المشروع، وانما تعدل او تعاد صياغتها تبعاً لحجم هذه التغييرات، فكلما كانت التغييرات اكثر تأثيراً في طبيعة المخرجات، كلما كانت الحاجة لإعادة النظر في خطة المشروع وتعديلها، مع مراعاة مدى انسجامها مع الأهداف. ومن الضروري ان تبقى خطة المشروع مرآة حقيقية لواقع تنفيذ وتطبيق اعمال المشروع (صويص واخرون، 2010).

المبحث الثاني: الأسباب الإدارية لفشل المشاريع

1-2 فشل المشاريع:

يقول بعض الفلاسفة ومنهم كارل بوبر (Karl Popper) "إن المعرفة لا تتقدم من خلال النجاح وإنما من خلال الفشل". فهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أي مشروع أو فشله، فالعوامل التي تؤدي لنجاح المشروع، هي ذاتها إذا لم تراعى في التخطيط للمشروع وسوف تكون هي محور فشله. ومن هذه العوامل (Shata, 2015):

• التفكير بمنطقية في المشروع بمعنى أن يطابق المشروع للخبرات الفنية والإدارية، لأن عدم توفر الخبرة الفنية والإدارية للمشروع قد يؤدي إلى خسائر وفشل يعصف به.

• وضع بدائل لحل أي مشاكل قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع كوجود احتياطي نقدي وسيولة مالية أثناء العمل بالمشروع لمقابلة أي مواقف طارئة وغيره من المشكلات الأخرى.

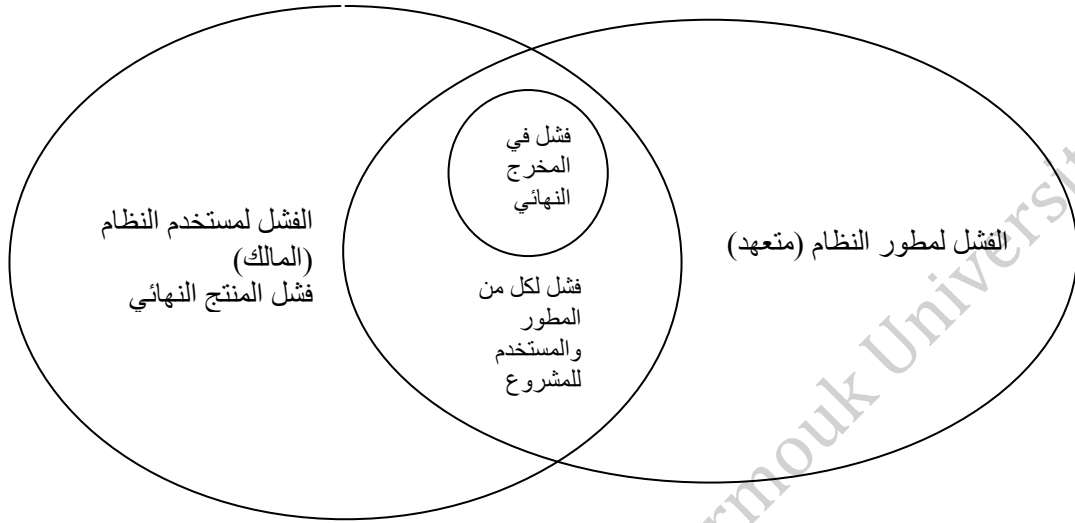
ف عند وجود عيوب أو خلل في النظام في أداء الوظيفة بالشكل المقرر له، يؤدي إلى فشل المخرجات لهذا النظام، وبالتالي يحدث الفشل إذا توفر فيه أحد هذين المعيارين (نصير، 2005).

1- عدم تلبية المشروع لمتطلبات الأطراف المشاركة به وهم الإدارة، المستخدمون أو الأطراف الأخرى المتأثرة به، أو عدم تلبية متطلبات التكاليف أو الزمن أو الانجاز أو النوعية، أو الأمان، أو الأهداف الأخرى ذات العلاقة.

2- النتائج غير مرغوب فيها من قبل الأفراد المهتمين والمستفيدين، فالمشروع الفاشل لا يلبي تطلعات المستخدم أو المطور له (المتعهد) بل يجعلهم في حالة أسوأ مما كانوا عليه بالسابق.

والشكل رقم (4) يوضح ذلك:

شكل رقم (4): مفاهيم فشل المشروع



المصدر: (نصير، 2005، ص 324).

ويمكن توضيح فشل المشروع من خلال المعايير المبينة في الشكل (4) وكما يلي:

• عندما تتجاوز التكلفة الثابتة المسموح بها لتنفيذ المشروع فعلى مطور المشروع امتصاص التكلفة الزائدة وهذا يؤدي إلى الخسارة أو قلة الأرباح، فهذا يعد فشلا من وجهة نظر مطور المشروع (المتعهد).

• عدم قبول المنتج النهائي بالرغم من مطابقته وتسليمه حسب المدة الزمنية، وأقل من الميزانية المقررة وحسب المواصفات، وبالتالي يعتبر المشروع فاشلا من وجهة نظر المستخدم أو أي مستفيد آخر من المشروع. ويمتاز النمطان من الفشل بالاستثناء المتبادل، فبينما يعاني أحد الطرفين من الفشل، فإن الآخر يستمتع بالنجاح.

ويمكن حدوث هذا عند انهيار بناية مثلاً خلال مرحلة الإنشاء والخسائر التي تسببها لكل الأطراف (فريق المشروع، المستخدم، والمتعهدون والمهتمون الآخرون) والتأثير السلبي على تكاليف المشروع والزمن المخصص له، إضافة إلى المعاناة الإنسانية، وسيتأثر الجميع عندما ترغم التكاليف العالية أو الأداء السيئ مطور المشروع أو مستخدمه على الانسحاب من المشروع، أما

الطرف الباقي سيتترك في مأزق امتلاك مشروع غير كامل، فهذا فشل من وجهتي نظر مطور المشروع ومالكه.

2-2 أسباب فشل المشروع:

"هناك معوقات ومسببات لا يمكن التنبؤ بها أو تلافيها أو التأثير عليها بدقة مثل التنبؤ بالطقس ومشاكل العمال والصعوبات الفنية، أو بسبب قوى لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها. وهذا لا يشكل أي من الأسباب المذكورة لعدد كبير من حالات فشل المشروع، لكن فشل المشروع يتسبب عن أخطاء في" (نصير، 2005 ص326):

1- **منظمات المشروع ومنظمات المستفيدين منه:** اتجاهاتهم، ممارساتهم، والهياكل التنظيمية لهذه الإدارات.

2- **المنتج النهائي للمشروع:** فهناك أخطاء في النظام الذي يخطط ويراقب المشروع.

ولهذا يرى (نصير، 2005، ص326) بأن "الأسباب العميقة لفشل المشروع ليست مشاكل فنية يصعب تعقبها وليست قوى لا يمكن السيطرة عليها أو بسبب المنتفع ولكن ببساطة بسبب سوء إدارة المشروع".

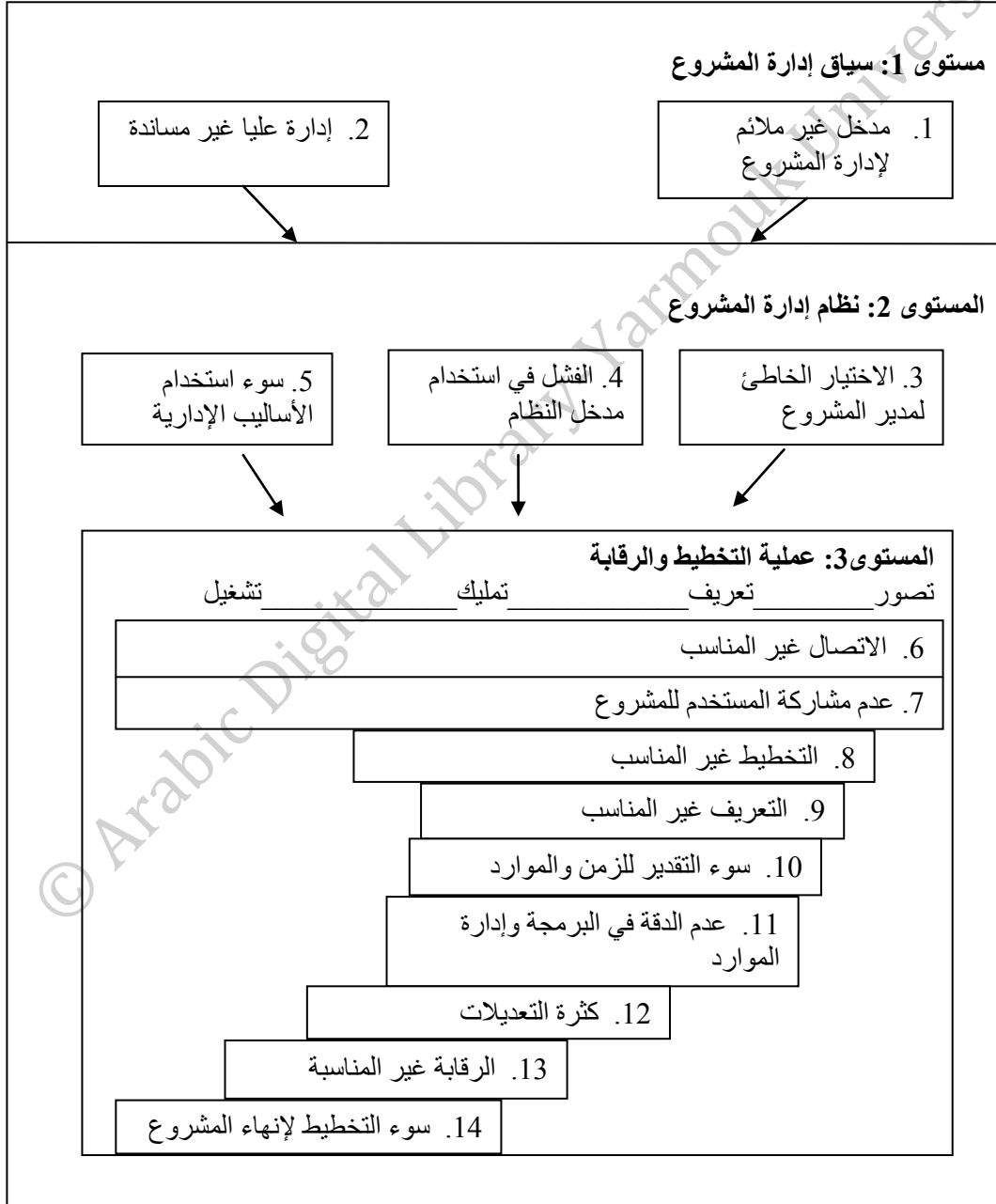
ويقول هودجسون (Hodgson, 2002) ان المشاريع تفشل - وأن هذه حقيقة الحياة- وان الكثير منها يفشل لأن المشروع العادي يشبه الجبل الجليدي (Iceberg) - الذي يكون 10/9 منه مخفي عن النظر.

2-3 الأسباب الإدارية لفشل المشروع:

يبين الشكل (5) أربعة عشر عاملا تساهم في احتمالية فشل المشروع، فوجود مثل هذه العوامل لا يعني بالضرورة أن المشروع سيفشل، بل مؤشر شؤم يجب أخذه بعين الاعتبار كتهديد متزايد تؤدي إلى الفشل. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة مستويات رئيسية: سياق إدارة

المشروع، ونظام إدارة المشروع، وعملية التخطيط والرقابة على المشروع (نصير، 2005). ويبين الشكل رقم (5) ذلك.

شكل رقم (5): الأسباب الإدارية لفشل المشروع



المصدر: (نصير، 2005، ص327).

المستوى الأول: أسباب الفشل الناتجة عن سياق إدارة المشروع:

تعود إلى عدم التطابق أو ملائمة تنظيم المشروع لأهدافه ووظائفه ومهامه وإدارته العليا، والبيئة الواسعة في الخارج وتتضمن استخدام نموذج غير ملائم لإدارة المشروع بالنسبة لأهدافه وبيئته، والضعف في دعم الإدارة العليا للمشروع.

(1) عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع:

عدم احتواء المشروع على الهيكل التنظيمي المناسب، والمدير المناسب، أو فريق العمل (من حيث المهارة الخبرة، والسلطة، والصلاحيات، والرسمية والتعقيد) الملائم للمشروع ومثال ذلك:

- أ- عدم تطابق الهيكل التنظيمي للمشروع وأهداف المؤسسة.
- ب- عدم مراعاة تعيين أعضاء فريق العمل ضمن المؤهلات والخبرات المطلوبة.
- ت- عدم وضوح سلطات مدير المشروع، وعدم وجود فرداً واحداً مسئولاً عن المشروع كاملاً.
- ث- تكليف فريق نجح في إدارة مشاريع سابقة بغض النظر عن المتطلبات الخاصة للمشروع الجديد والسمات المميزة لبيئته.

(2) وجود إدارة عليا غير مساندة:

وتتحدد بطبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة المشروع (نصير، 2005):

- أ- عدم دعم قرارات المدير أو أعماله من قبل الإدارة العليا
- ب- عدم إجراء التغييرات اللازمة الهيكلية والإجرائية التي تحدث أثناء تنفيذ المشروع في (الميزانية التخطيط، نظم الرقابة، والاتصال) اللازمة لممارسة الإدارة الفعالة للمشروع.
- ت- عدم مراجعة الخطط والمواصفات للمشروع من قبل الإدارة العليا والتي غالباً ما ينتج عنها ضرورة إجراء تغييرات كثيرة فيما بعد.

وقد أشارت دراسة (Doloi, 2013) بأن المسؤوليات الأساسية تقع على أصحاب المصلحة

الرئيسيين (العملاء، الاستشاريون والمقاولون) في إدارة هذه المشكلة المزمنة.

في حين أكدت دراسة (Fareeha et al, 2014) بأنه على الإدارة العليا أن تعمل على تحديد

أولويات المتطلبات واتخاذ القرارات، فعدم مشاركة الأطراف المعنية في المشروع، فإن مصير

المشروع هو الفشل.

المستوى الثاني: مصادر الفشل المرتبطة بنظام إدارة المشروع.

تعتبر المصدر الثاني للعوامل المؤدية إلى حدوث فشل المشروع وتشير إلى قيادة إدارة

المشروع، وفلسفتها وممارستها وتتضمن:

(3) الاختيار الخاطئ لمدير المشروع:

اختيار المدير الذي لا يملك خبرات سابقة أو مهارات أو مؤهلات شخصية فردية كافية في

إدارة المشاريع ومثال ذلك (نصير، 2005):

أ- عدم قدرة مدير المشروع على حل المشكلات ومواجهة الصراع، وعدم قدرته على النقاش

بفعالية من أجل مصلحة المشروع.

ب- عدم التكيف عند الانتقال من بيئة عمل تقليدية إلى بيئة مشاريع متغيرة وغير مضمونة

النتائج.

ت- عدم معرفة وإلمام مدير المشروع بالمهارات الفنية والإدارية، ويظهر ذلك من التباين الذي

يسمى بمبدأ بيتر (Peter Principle): وضع فني جيد في دور إداري لا يعلم عنه شيئاً.

ويظهر ذلك بوجود مدير يتمتع بمهارات فنية ولكنه مشغول بالتفاصيل الإدارية التي تؤدي

إلى إهماله للأمور الفنية.

وقد أظهرت دراسة (Mrema, and Mhando, 2005) أنه في معظم الأحيان يقع سبب فشل المشاريع على المهندسين وسوء استخدامهم للسلطة الممنوحة لهم سواء في التخطيط او التنفيذ.

في حين أكدت دراسة (Attarzadeh, and Ow, 2008)، أن عدم تدريب مديري المشاريع على اكتساب المهارات الادارية اللازمة وعدم القدرة على تطبيق ووضع نظرية لإدارة المشروع موضع التنفيذ يعد سبباً في فشل المشروع.

(4) إهمال الطبيعة النظامية للمشروع:

وتعني عدم التعامل مع المشروع بمنظور شامل، وذلك بوضع العناصر المترابطة والمتداخلة دون الاهتمام بتفاعلها مع بعضها البعض وينتج عن ذلك:

أ- الاهتمام بالبرمجيات والمصادر والحاسوب، حيث يتم التركيز على تعظيم استغلال المدخلات بمعزل عن أهداف المشروع.

ب- النظر إلى العملية التدريجية لتطوير المشروع، دون أي اهتمام بالمراحل السابقة أو اللاحقة فتؤدي إلى نقل المشاكل والعقبات من مرحلة إلى المرحلة التي تليها، نتيجة للتقييم غير المناسب.

(5) عدم ملائمة أو سوء استخدام الأساليب الإدارية:

عدم كفاية الأساليب العلمية أو ضعف استخدامها في إدارة المشروع (نصير، 2005):

أ- الحاجة إلى أساليب مثل أساليب مراجعة وتقييم المشروع (PERT) ونظام تقسيم العمل (WBS) وتحليل النظم، فقد تستخدم هذه الأساليب بأسلوب خاطئ وقد لا تستخدم على الإطلاق، مما يؤدي الى فشل مدير المشروع.

ب- تميز أساليب الإدارة المستخدمة بدرجة عالية من التعقيد أو بعدم ملاءمتها للمشروع، بحيث تكون البرامج والتقارير مفصلة بدرجة عالية أو لا تكون مفصلة بالدرجة الكافية المطلوبة، والتخلي عن الأساليب اليدوية الملائمة والتي تناسب بشكل أفضل المشاريع الصغيرة لصالح نظم الاتصالات الحاسوبية المعقدة (غير اللازمة).

المستوى الثالث: مصادر الفشل المرتبطة بعمليات التخطيط والرقابة:

يرى (العلي، 2009) ان أحد المصادر الأساسية لعوامل الفشل التي تصاحب المشروع هي العوامل المرتبطة بعمليات التخطيط والرقابة والتمثلة في:

(6) عدم كفاية الاتصالات في المشروع التي تظهر نتيجة تدني وضعف نوعية المعلومات ودقتها وتتمثل في:

أ- تدني البيانات والوثائق التي يتم تجميعها.

ب- عدم كفاية طريقة توزيع المعلومات للأشخاص المحددين للاطلاع على هذه المعلومات.

(7) الفشل في اشراك (المستفيدين) في المشروع: عدم مشاركة المستخدم او الزبون في عملية التخطيط وتعريف وتصميم وتنفيذ المشروع، وتعتبر من اهم مصادر الفشل الاساسية في ادارة المشروع.

(8) التخطيط غير المناسب للمشروع:

يمكن التخطيط غير المناسب للمشروع من خلال:

أ- إهمال التقارير والمعلومات الضرورية عن الخبرات السابقة لإدارة المشروع.

ب- عدم كفاية التفاصيل المتعلقة بعملية التحليل والتخطيط وعدم الاستفادة من الاقتراحات السابقة.

وقد أشارت دراسة (Attarzadeh and Ow, 2008) أنه لم تتم مراجعة تقديرات الزمن عند توافر المزيد من المعلومات كلما تقدم المشروع، ولم يتم استخدام الخطط بشكل صحيح لتوجيه المشروع الى الامام، فان المشروع سيفشل.

(9) التعريف غير المناسب للمشروع:

غموض تعريف المشروع والضبابية التي تسيطر على مفهوم المشروع وسوء الفهم من الاسباب التي تؤدي لفشل المشروع.

(10) سوء التقدير للوقت والموارد:

عدم واقعية التقدير لمتطلبات الموارد، ولفترات الانشطة واوقات الانتهاء منها.

(11) التعامل الخاطيء مع الجدولة والموارد:

- أ- عدم الدقة في البرمجة والإرباك الكبير في تخصيص الموارد للأنشطة.
- ب- عدم وجود مخزون من المهارات يبين ما هو متوفر للمشروع مما يؤدي الى فشل المشروع وانهاؤه.

(12) التغييرات الكثيرة خلال مرحلة التنفيذ:

- أ- إجراء التغييرات الكثيرة على المتطلبات الاولية للمشروع، دون توثيقها.
- ب- إجراء التغييرات على البرنامج او الميزانية او العناصر الاخرى في الخطة دون توثيقها بالشكل الصحيح.

(13) الرقابة غير المناسبة على المشروع:

وتعني عدم تنبؤ ادارة المشروع بحدوث المشاكل قبل، حدوثها والتركيز على القضايا اليومية دون النظر للأمام لحالاتها المحتملة في الوقت المحدد.

14) سوء التخطيط لإنهاء المشروع:

أ- عدم معرفة مكونات مرحلة إنهاء المشروع، او معايير قبول المشروع، وعدم معرفة

الشخص المخول باستلام المشروع.

ب- عدم وجود الأساليب والطرق الموثقة الخاصة بعملية استلام المشروع مما يؤدي الى فشل

المشروع وإنهاءه.

وأشار (نصير، 2005، ص337)، "إلى أن العوامل الأربعة عشر الموجودة في الشكل

رقم(5)، والتي تذكر كمصادر لفشل المشروع، إلا أنها لا تشكل حقائق مطلقة. ويجب تقييم مدى

مصادقيتها وأهميتها في كل مشروع على حدة. فهي تمثل قائمة العوامل للمشكلة المحتملة والتي لا

بد من أخذها بالحسبان لكل مشروع بمفرده. ومجرد غياب أسباب الفشل في كل نشاط إنساني لا

يعني النجاح، فإن مجرد غياب العوامل المذكورة نفسها، لا يصنع من المشروع نجاحاً، فتشبه

مصادر الفشل العوامل الباقية لهيرزبرج (Hygiene Factors)، فبالرغم من احتمال تقليلها لفرص

الفشل، فإنها لا تضمن النجاح. فحتى ينجح المشروع، فلا بد من توفير عوامل أخرى للمشروع

(مشابهة للعوامل المحفزة لهيرزبرج) (Motivators)."

وقد استخدمت الباحثة الحالية في دراستها العوامل الأربعة عشر كتصنيف معتمد للتعرف على

مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل مشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

أجرت مجموعة (The CHAOS Report) دراسة شملت (365) شركة، لديها ما مجموعه

(8380) تطبيقاً لنظم المعلومات قيد التطوير، ونشرت تقريرها عام (1994) الذي يحمل

اسم (CHAOS). وقسم التقرير النتائج الى ثلاثة مخرجات اسمها حلولاً:

حل النوع (1) وهو نجاح المشروع - تم إنجازه في الوقت وضمن الموازنة وبكل الخصائص

والوظائف كما هي محددة - وتضم هذه الفئة (16.2%) من المشاريع فقط.

حل النوع (2) مشروع تم تحديده: وهي مشاريع تم إكمالها، ولكنها كانت أعلى من التكاليف والمقدرة لها، وبعد مرور الزمن المحدد لها، ولا توجد بها كل أو بعض الخصائص والوظائف المحددة في الأساس، وضمت هذه الفئة (52,7%) من كل المشاريع المدروسة.

حل النوع (3) ويسمى مشروع مشوه/ فاشل: وتم التخلي عن هذه المشاريع أو إلغاؤها عند نقطة ما من مسارها وهكذا أصبحت خسارات كاملة ووقعت ما نسبته (31,1%) من كل البرامج المدروسة في هذه الفئة.

فالمشروع الناجح يجب أنهاءه في وقته، وضمن موازنته، ويعطي النوعية (الخصائص والوظائف، كما تم الوعد بها.

أما النتيجة المزعجة لهذا التقرير فهي أن (16,2%) من المشاريع فقط، كانت ناجحة بكل مقاييس، وأن (70%) من المشروع لم تكن ناجحة، وفشلت (52%) من المشاريع فشلاً جزئياً وواجه (31%) منها فشلاً كاملاً. ويجب أن يعطي هذا مديري المشاريع مغذياً للفكر وحافزاً للعمل. وقد أصبح لدينا معلومات حول معدلات نجاح وفشل المشاريع، فهل هناك أي مميزات هامة بين المشاريع الناجحة والفاشلة حسب تقرير (CHAOS) عام (1994)، فأن هناك خمسة عوامل رئيسية في نجاح المشاريع هي:

1. مشاركة المستخدم.
2. دعم الإدارة لتنفيذية.
3. صياغة واضحة للمتطلبات والشروط.
4. التخطيط المناسب.
5. التوقعات الحقيقية.

وهذه أعلى خمسة مؤشرات بين المؤشرات العشرة المذكورة في التقرير . واستنتج التقرير أن هناك عناصر تم الإشارة إليها في الغالب على أنها مساهمات رئيسية لنجاح المشروع. فهل ستضمن هذه العناصر لوحدها النجاح.

أما الفئة الثانية من المميزات في تقرير (Standish Group) فتتعلق بالمشاريع التي أثبتت أنها تعرضت للتحدي، بمعنى أنه تم انجازها، ولكن بموازنة أكثر، وبوقت أطول، إذ أنها لم تتضمن كل الوظائف والخصائص المطلوبة أصلا.

أعلى (5) مؤشرات موجودة في مشاريع تعرضت للتحدي:

1. غياب مدخل المستخدم.
 2. مواصفات وشروط (متطلبات) غير كاملة.
 3. تغيير المتطلبات والمواصفات.
 4. غياب الدعم التنفيذي.
 5. عدم الكفاءة الفنية (التقنية).
- وأخيرا، قائمة بكل العناصر العليا (الأعلى) الموجودة في المشاريع الفاشلة.

1. متطلبات غير كاملة.
2. غياب مشاركة المستخدم.
3. نقص الموارد - عدم وجودها.
4. توقعات غير حقيقة.
5. غياب الدعم التنفيذي.
6. تغيير المواصفات والشروط.
7. غياب التخطيط.

8. عدم الحاجة للمشروع بعد فترة من البدء فيه.

9. غياب إدارة تكنولوجيا المعلومات.

10. الأمية التقنية (الفنية).

كما نلاحظ أن عدم مشاركة المستخدم كان في المرتبة الأولى أو الثانية في كل المشاريع. وخلص التقرير أن هناك عوامل عدة تؤدي إلى نجاح المشروع، وعوامل عدة أخرى تؤدي إلى الفشل. وإدارة المشاريع الجيدة هي العملية الوحيدة للتحسين المستمر، والتعلم من تقاضي الأخطاء ليضمن استمرار النجاح.

المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية:

تأسست النواة الأولى لوزارة الأشغال العامة والإسكان منذ تأسيس إمارة شرق الأردن على وجه التحديد قبيل عام 1923م وكانت تسمى آنذاك (دائرة النافعة) ويبدو أن الاسم قد اشتق من مهام هذه الدائرة وواجباتها فهي نافعة بما تقوم به من أشغال مفيدة للمجتمع. في العام 1939م تم إلحاق دائرة النافعة بوزارة المواصلات واستمرت بالعمل كدائرة من دوائر وزارة المواصلات حتى العام 1954م حيث أصبح لها اسم خاص وكيان مستقل وسميت بوزارة الأشغال العامة.

من التطورات التي لحقت بعمل وزارة الأشغال العامة والإسكان بأنه في العام 1982م أنشأت دائرة متخصصة بالعطاءات سميت دائرة العطاءات الحكومية وتم ربطها مباشرة بوزير الأشغال العامة، ثم تبع ذلك في العام 1988م ربط مؤسسة الإسكان بوزارة الأشغال العامة حيث أصبحت تعرف بوزارة الأشغال العامة والإسكان، ثم تبع ذلك وفي العام 1989م أن ألحقت دائرة التطوير الحضري بمؤسسة الإسكان لتشكّلان دائرة واحدة تسمى مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري وربطت مباشرة بوزير الأشغال العامة والإسكان.

في نهاية العام 2007م وبداية العام 2008م تم تشكيل دائرة حكومية جديدة سميت بدائرة الأبنية الحكومية وأيضاً تم ربطها مباشرة بوزير الأشغال العامة والإسكان ونقلت إليها جميع

مديريات ووحدات الوزارة التي تعنى بمشاريع الأبنية الحكومية، وبذلك تكون الدوائر التي ترتبط بوزير الأشغال العامة والإسكان هي:

- دائرة العطاءات الحكومية.
- مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري.

الأهداف العامة:

1. توفير طرق آمنة ذات مردود اقتصادي وتنموي.
 2. توفير مباني حكومية رائدة ذات هوية متميزة تلبي احتياجات المستخدمين والمستفيدين بفاعلية.
 3. توفير مراكز حدودية تلبي احتياجات القادمين والمغادرين.
- أهم المهام والواجبات التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان:

1. وضع وإعداد وتنفيذ الخطط والبرامج لإنشاء شبكات الطرق في المملكة وصيانتها وإدامتها.
2. وضع وتنفيذ خطة شاملة للسلامة المرورية كفيلة برفع درجة الأمان وتوفير عناصر متطورة للسلامة المرورية على الطرق.
3. الإشراف على إعداد الدراسات والتصاميم اللازمة لإنشاء شبكات الطرق في المملكة.
4. القيام بأعمال ضبط الجودة لكافة مشاريع الطرق التابعة للوزارة وإجراء الفحوصات المخبرية للمواد الإنشائية.
5. إجراء البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية المتعلقة بأعمال الطرق.
6. المساهمة مع الدوائر والمؤسسات والهيئات المختصة في وضع وتنفيذ التشريعات المتعلقة بالنقل والمحافظة على الطرق.
7. إدارة برامج تدريب المهندسين والمهنيين.

8. القيام بأعمال الكودات الأردنية وتعميمها ونشرها ووضع الأسس اللازمة لتطبيقها وذلك من

خلال مجلس البناء الوطني.

9. القيام بأية مهام أخرى تكلف بها من قبل مجلس الوزراء.

المصدر: نقلا عن الموقع الرسمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية (<http://www.mpwh.gov.jo>)

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية والتي تتعلق بموضوع الدراسة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث الى الأقدم، وبيان ما تضيفه الدراسة الى هذه الدراسات.

الدراسات المحلية:

دراسة (AL- Alwan, 2014) بعنوان:

“Main Causes of Constructional Projects Execution Delay and its Negative Effect (Time, Cost, Disputes)” Case Study: Jordanian Ministry of Public Works and Housing.

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج مفاهيمي لتوضيح العلاقة ما بين عوامل أسباب التأخير وعوامل آثار التأخير، من خلال المتغير المستقل الذي يمثل أسباب التأخر التالية (عوامل التأخير المتعلقة بالمالك، عوامل التأخير المتعلقة بالمستشارين، والمقاولين، والمصممين، والظروف الخارجية) على المتغير التابع المتمثل بثلاث عوامل (تجاوز الوقت، تجاوز الكلفة، والخلافات). وقد تم توزيع استباننتين، الاستبانة الأولى وزعت بطريقة عشوائية على (214) مهندس تقيس الأسباب والآثار لتأخير تنفيذ المشاريع على ثلاث مجموعات: (المالك، والكادر الهندسي التابع له، والمستشارون وكادرهم الهندسي العاملين في المشاريع التابعة لوزارة الأشغال العامة والإسكان، والمقاولون وكادرهم الهندسي العاملين في المشاريع التابعة لوزارة الأشغال العامة والإسكان). أما الاستبانة الثانية فوزعت بطريقة عشوائية على (214) مهندس من ثلاث مجموعات المشار إليهم لقياس العلاقة ما بين العوامل الرئيسية لأسباب التأخر والعوامل الرئيسية لآثار التأخر.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ما بين عوامل أسباب التأخر وعوامل آثار التأخر. ووجود علاقة إيجابية ما بين عوامل أسباب التأخر وتجاوز الوقت وأيضاً تجاوز الكلفة والخلافات.

دراسة (أبو السباع، 2010) بعنوان: "محاكاة إدارة المشاريع الإنشائية باستخدام الأنظمة الديناميكية". هدفت هذه الدراسة إلى محاكاة إدارة المشاريع الإنشائية باستخدام الأنظمة الديناميكية، حيث تم استخدام نموذج للنظر في الآثار المترتبة على الأحداث المختلفة وآثارها على المشاريع باستخدام برامج المحاكاة بالحاسوب، وقد تم استخدام أربعة هياكل للتغذية الراجعة التي تمثل نماذج الأنظمة الديناميكية القائمة على المشاريع الإنشائية، وتم تطبيق تحليل الحساسية بطريقة واحدة وبعده طرق على النموذج لإيجاد العامل المتغير الذي كان له دوراً كبيراً في التأثير على سلوك النظام وبينت النتائج أن عمليات التطوير كان لها تأثيراً كبيراً على السلوك الديناميكي للمشاريع من خلال التغذية الراجعة والتأخير الزمني والعلاقات غير الخطية التي لا تستخدم في نماذج المشروع التقليدية، ولكنها تعتبر وصفاً هاماً لتعقيدات المشروع وفعالية إدارة المشروع.

دراسة (النحال، 2009) بعنوان: "أثر تطبيق أساليب إدارة المشاريع الفضلى في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعايير التي يمكن أن تستخدم لقياس نجاح المشروع ومدى تحقق هذه المعايير في المشاريع، وقد صمم استبيان يحتوي على جزأين، الجزء الأول يتعلق بنجاح المشروع لبيان درجة الأهمية التي تتمتع بها مقاييس نجاح المشاريع وأن يقدر أيضاً مدى تحقق هذه المقاييس، والجزء الثاني يتعلق بأساليب إدارة المشاريع والتي تتكون بشكل رئيسي من المجالات المعرفية لإدارة المشاريع والأدوات والأساليب التقنية الخاصة بها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم مقاييس نجاح المشروع هي تلك المتعلقة بكفاءة المشروع والتأثير على الزبون، وأن مقاييس النجاح الموجودة في مجموعة التأثير على الزبون هي الأكثر تحقيقاً في

المشاريع ويأتي بعدها كفاءة المشروع. وبالنسبة للمجالات المعرفية لإدارة المشروع فإن إدارة جودة المشروع وإدارة مخاطر المشروع لم يتم استخدامها بشكل عام في شركات المقاول على نحو كبير.

دراسة (Sweis, et al, 2008) بعنوان:

"Delay in Construction projects: the case of Jordan".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسية للتأخير في مشاريع قطاع الإنشاءات السكنية في الأردن، وتقييم الأهمية النسبية لهذه الأسباب من وجهة نظر الاستشاري أو المقاول والمالك العاملين بالمشاريع الإنشائية. واستخدموا (40) سبباً للتأخير في مشاريع الإنشاءات وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (30) مستشار و(50) مقاول و(30) مالك، وقد تم استخدام متوسط العلاقة في ترتيب الأسباب. وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين المجموعات. وتوصلت النتائج إلى أن الصعوبات المالية التي واجهت المقاول وأوامر التغيير العديدة من قبل المالكين والتخطيط السيئ وجدولة المشروع من أهم الأسباب وراء التأخير، أما أقل الأسباب أهمية هي الظروف الجوية والتغيير في اللوائح الحكومية.

دراسة (Saleh, 2005) بعنوان:

"Delay Analysis in Jordan Construction industry".

هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية في الأردن عن طريق اختبار العلاقة ما بين العوامل الداخلية في مشروع التأخير والآثار المترتبة عليه في إكمال المشاريع وقد تمت الدراسة على (40) مشروع مختلف في الأردن وتم تحليل البيانات باستخدام (spss) وتم دراسة حالتين من كل من القطاع العام والخاص من حيث حجم ونوع المشروع ومتابعة المالك وأداء التصميم والأداء التعاقدية والأداء الإشرافي وأداء المقاولين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى المتغير الأكثر أهمية في تحليل التأخيرات هو أداء التصميم يليه متابعة المالك ثم يليه مدى توفير الموارد وحجم المشروع.

دراسة (Odeh and Battaineh, 2002) بعنوان:

"Causes of Construction Delay: Traditional Contracts".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسية للتأخر في المشاريع الإنشائية (المباني، والطرق، والمياه) واعتمدوا (28) سبباً للتأخر في المشاريع الإنشائية وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية والمؤلفة من مجموعتين (المقاولين، والمستشارين) العاملين في المشاريع الكبيرة، وبلغ عدد أفراد العينة (100) مقال و(50) مستشاراً وقد تم استخدام مؤشر الأهمية النسبية لترتيب الأسباب، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص درجة الموافقة (الاتفاق) بين الأطراف وتوصلت النتائج إلى أن أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية هي المتعلقة بالمالك، وقد شملت التأخر بالدفع لعدم توفر السيولة المالية لدى المالك، وتدخل المالك بإدارة المشروع، وبطء اتخاذ القرار، وعدم تخصيص الوقت المناسب للعمل، والأسباب المتعلقة بالمقاولين من الباطن، والتخطيط الخاطئ والخطأ في التنفيذ وقلة الخبرة.

دراسة (البستنجي، 2002) بعنوان: "مدى تطبيق شبكات الأعمال في المشاريع الإنشائية في الأردن وأثرها على التكاليف من وجهة نظر مديري هذه المشاريع". هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تطبيق شبكات الأعمال في المشاريع الإنشائية ودراسة أثر المتغيرات المستقلة (المؤسسية والمدخلات الأساسية والتمويل والتشريعات) على تطبيق شبكات الأعمال، ومن ثم تأثير ذلك على تكاليف المشروع، وشملت الدراسة مديري مشاريع الأبنية الإنشائية والبالغ عددهم (71) مديراً، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مدى تطبيق واستخدام شبكات الأعمال في المشاريع كان بدرجة منخفضة، وأن عناصر المشروع الإنشائي قد توفرت بدرجة منخفضة في المشاريع المبحوثة، كما أن متغيرات الدراسة المستقلة تؤثر على استخدام شبكات الأعمال وتكاليف المشروع، وأن استخدام شبكات الأعمال يؤثر على تكاليف

المشروع، وتوصلت إلى أن هناك معوقات لتطبيق شبكات الأعمال (كمحدودية المواد المتاحة المتوفرة للمشروع وعدم توفر المتخصصين في شبكات الأعمال وعدم استقرار الظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمشروع وعدم وجود البرامج التدريبية).

دراسة (AL-Momani, 2000) بعنوان:

“Construction Delay: Quantitative Analysis”.

وهي من الدراسات القليلة المستخدمة لمنهجية التحليل الكمي لإدارة المشاريع المقارنة بين الزمن المخطط والفعلي لأكثر من (130) مشروع منجزة في الأردن خلال الفترة (1990-1997) بالرجوع إلى المراجع الثانوية المتوفرة في سجلاتها، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد الذي بلغ في هذه الدراسة (99%) لتفسير النتائج وعزى الباحث عوامل التأخير إلى (التصميم، والأوامر التغييرية بسبب المالك، الزيادة في الكميات، وتغير المناخ الجوي، والتسليمات المتأخرة، وظروف الموقع، والظروف الاقتصادية وغيرها).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الدراسات العربية:

دراسة (Alnuaimi and Almohsin,2013) بعنوان:

"Causes of Delay in Completion of Construction Projects in Oman".

هدفت الى التعرف على الأسباب الرئيسية الكامنة وراء التأخر في إكمال مشاريع البناء في عُمان. قام الباحثان بجمع البيانات من فترتين زمنيتين وهما: المجموعة الأولى شملت مشاريع البناء التي تمت خلال الفترة (2007-2008) والمجموعة الثانية شملت المشاريع المبنية خلال فترة 2009-2010. أظهرت نتائج الدراسة أن (40%) من مشاريع الفترتين قد شهدت تأخيراً وكانت الأسباب المتعلقة بالمالك من أهم الأسباب في تأخر المشاريع بالإضافة إلى التمويل والمدفوعات. كما كشفت نتائج الدراسة أن نقص الدراسة لكل من المقاول والمالك أدت إلى سوء الفهم في المشاريع مما أدى إلى تأخيرها.

دراسة (Jahangir,2013) بعنوان:

"Important Causes of Delay in Construction Projects in Baghdad City".

هدفت إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء التأخير في مشاريع البناء في مدينة بغداد بالإضافة إلى تحديد أهم الأسباب لهذا التأخير. تكونت الاستبانة المسحية من (58) سبباً للتأخير صنفت في (10) مجموعات لأسباب التأخير. وتكونت عينة الدراسة من (78) مهندسا يمثلون ثلاثة وجهات نظر لأي مشروع والمتمثلة (المالك، المتعهد و المستشار). وأظهرت النتائج الدراسة استجابة (60) مهندسا موافقتهم أن السبب الأكثر أهمية لتأخير المشاريع هو (الأخطاء في التصميم).

دراسة (جبتور، 2011) بعنوان: "التأخير في المشاريع الإنشائية الحكومية: اليمن كحالة دراسة". هدفت الدراسة إلى إبراز مشاكل التأخير في انجاز المشاريع الإنشائية في القطاع الحكومي في الجمهورية اليمنية وإلى امتداد وتكرار التأخير، حيث بلغ عدد أفراد العينة العشوائية (92) فرداً والممثلين في الأطراف الرئيسية في المشاريع الإنشائية الحكومية (المالك، المقاول، الاستشاري) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأخيرات كبيرة في المشاريع الإنشائية الحكومية ب (429) مشروع من ضمن (765) مشروع التي شارك فيها أفراد العينة، وأن جميع الأطراف يتحملون جزءاً من المسؤولية في حدوث التأخيرات في المشاريع الحكومية وبالأخص المقاول في الدرجة الأولى، وكان من أهم الأسباب: تأخر المالك في دفع مستحقات المقاول، واختيار المقاول ذي العرض الأدنى ومشاكل السيولة النقدية لدى المقاول، واختلاف ظروف الموقع عن وثائق العقد.

دراسة (الديري، 2011) بعنوان: "إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية" تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة في الفترة (2006-2010) وشملت عينة الدراسة (42) مديراً في شركات إدارة المشاريع المختصة و(40) مديراً من مدراء المشاريع في شركات المقاولات المتوسطة والكبيرة في جميع الاختصاصات الإنشائية من بناء وطرق وصرف صحي وأعمال كهربائية وبنية تحتية في إمارة دبي، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة أفضت إلى نتائج أهمها: إن تأخير انجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم وتعريف واضح لمفهوم التخطيط الإداري الهندسي لدى شركات المقاولات، وعدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط، وعدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم.

دراسة (جماز، 2010) بعنوان: "تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الإنشائية" من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في دولة قطر من حيث الوقت المنجز خلال فترة التطورات التي شهدتها ما بين 2005-2008 م، من خلال استطلاع آراء مدراء المشاريع بكل من المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات، وتكونت العينة من (95) مديرا من مدراء المشاريع.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة القيادية بأبعادها (القدرات القيادية، اختيار العناصر البشرية، المهارات القيادية، مهارة التعامل مع الوقت، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

وجود اثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات القانونية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

وجود اثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية بأبعادها (بناء فريق العمل، التعامل مع الأطراف الخارجية، فهم البيئة الداخلية للمقاول، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

دراسة (Tumi, et al, 2009) بعنوان:

"Causes of delay in Construction industry in Libya".

هدفت الدراسة إلى تمييز أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية في مدينة الزنتان في ليبيا وتمييز أثر التأخير، واستخدموا (43) سبباً و(4) آثار للتأخير في المشاريع الإنشائية، وحددوا الأسباب وآثار التأخير من خلال الأطراف الثلاثة (المستشار، المتعاقد، والزيون) واستخدموا متوسط

العلاقة في ترتيب الأسباب، ووجدوا أن أكثر من خمسة أسباب أهمية للتأخير هي: التخطيط غير الدقيق، والاتصالات الضعيفة، ونقص التوريدات، أخطاء التصميم، وبطء في اتخاذ القرارات، وأن أكثر آثار التأخير هي: فقدان الثقة من قبل أصحاب الحقوق، والقوائم السوداء من قبل السلطات، الهدر في التكلفة والوقت، وتراجع السمعة.

دراسة (سلامة، 2009) بعنوان: "السياسات الإدارية وأثرها في تطوير أعمال المقاولات".

هدفت الدراسة إلى استطلاع الأدوار التي تلعبها المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات في دولة قطر، والتعرف على المشاكل الإدارية والمالية والفنية المؤدية إلى قصور الكفاءة المطلوبة، والسبل لتفعيل أداء دور هذه المكاتب. وشملت عينة الدراسة (32) مكتبا استشارياً و(31) شركة مقاولات. وأظهرت نتائج الدراسة أن القصور يعود إلى الرؤيا الضبابية في فهم الواجبات والمسئوليات، سواء لدى الاستشاريين أو المقاولين، والضعف العام إدارياً ومالياً وفنياً لدى شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية، وعدم التواكب مع المنهج العلمي والتكنولوجيا الحديثة.

دراسة (Abd EL-Razek, et al, 2008) بعنوان:

"Causes of Delay in Building Construction project in Egypt".

هدفت إلى تحديد الأسباب الرئيسية الكامنة وراء التأخر في بناء المشاريع في مصر من وجهة نظر المتعهدين والمستشارين والمالكين. طرحت الدراسة مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في إتمام المشاريع في مصر حيث أجرى الباحث سبع مقابلات شبه مهيكلة لتجميع الأسباب الملائمة للبيئة المصرية. من خلال استبيان مسحي وزع على عينة الدراسة المكونة من (29) مقال و(23) استشاري و(22) مالك، من أجل التأكيد النوعي وتحديد أهم الأسباب الكامنة وراء التأخر في إنجاز المشاريع، وتم استخدام (32) سبباً للتأخير وقسمها ل (9) مجموعات كشفت جميع نتائج الدراسة أن الأسباب المهمة لهذا التأخر هي: تمويل المتعهدين خلال فترة البناء وتأخر

المالك بالدفع للمتعهدين، وتغييرات التصاميم من قبل المالك أثناء فترة الإنشاء، والمدفوعات الجزئية خلال فترة البناء، ونقص الخبرة في البناء والإدارة، وان هنالك جهات نظر متعارضة بين المتعهد والمالك وجميعهم يلوم الآخر للتأخير. اقترحت نتائج لدراسة من أجل تخفيض نسب التأخير في هذه المشاريع إلى أنه يجب أن يكون هنالك عمل تعاوني يعتمد على فريق عمل.

دراسة (Badr, 2004) بعنوان:

"Causes of Contractors' Failure in Saudi Arabia".

هدفت إلى مناقشة الأسباب الأساسية للفشل في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية. أجرى الباحث مسحا على (68) مقاولا في المملكة العربية السعودية. تم تصنيف هؤلاء المقاولين من قبل وزارة الإسكان والعمل من المرحلة الأولى إلى الرابعة. شملت الاستبانة على (34) سببا مختلفا للفشل. كشفت نتائج الدراسة أن نقص الخبرة في العمل والتجاهل والممارسات التقديرية السيئة والقرارات السيئة في سياسة الشركة كانت أهم العوامل الرئيسية في الفشل. كما كشفت نتائج الدراسة أن درجة المقاولين الثلاث أعطت استجابة أكبر تبعها الدرجة الرابعة ثم الدرجة الأولى والثانية وهذا يعكس إدراكا حقيقيا لأسباب الفشل بين المقاولين.

دراسة (Ahcom, 2004) بعنوان:

"Model for Benchmarking Contractor Project Management Element in KSA".

أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى بناء وتطوير نموذج ليكون مرجعا لمقاولي الإنشاءات في سبل تحسين الأداء وزيادة الفاعلية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الشركات من فئة المهندسين ومديري المشاريع والاستثمانيين المشرفين على المشاريع الحكومية، وبينت الدراسة وجود أكثر من (60) عامل لأسباب التأخير وبالتالي زيادة التكلفة، حيث وزعت على ستة مجالات رئيسية هي: (الرقابة المستمرة من قبل إدارة المشروع، التخطيط المسبق على

نحو جيد، انسيابية وسهولة الاتصال داخل فرق العمل، قدرة المقاول على توفير عمالة ماهرة ومواد جيدة في الوقت المحدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قدرة المقاول على تشكيل فرق العمل من مختلف التخصصات وبخبرات كافية، حيث الاتصال الفعال والتخطيط والرقابة من أهم أسباب إنجاز المشروع ضمن المدة المقررة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (James, et al, 2014) بعنوان:

"Causes and Effects of Delay on Building Construction Project Delivery Time".

هدفت الدراسة إلى الأسباب والنتائج لتأخر تسليم المشاريع البنائية في الوقت المحدد. تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا من 93 مهنيا في المشاريع البنائية بين مهندسين ومختصين ومشرفين ومقاولين وعمال في نيجيريا. قام الباحث بتوزيع الاستبانة التي قام بتطويرها على هذه العينة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة. كشفت نتائج الدراسة أن النقص في التمويل لإكمال المشاريع، والتغيرات في المخططات، ونقص التواصل الفعال بين الأطراف ذات الصلة، ونقص المعلومات الكافية من المستشارين، والبطء في اتخاذ القرار كانت من بين أهم العوامل التي سببت تأخر المشاريع. كما يمكن أن نضيف إليها: مشاكل إدارية والأخطاء والتناقضات في وثيقة العقد وتوفر المعدات والأخطاء خلال البناء، والطقس السيئ، وتقلبات أسعار مواد البناء، وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي المرتبط بالمشروع والقوة العاملة جميعها كانت مشاكل يمكن ملاحظتها وإدراجها على أنها من الأسباب التي تؤدي إلى تأخر تسليم المشاريع في الوقت المحدد.

دراسة (Fareeha, et al, 2014) بعنوان:

"Project Failure Case Studies and Suggestion".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن ثلاث حالات من المشاريع التي وقعت داخل دائرة الفشل لأسباب عدة. فالحالة الأولى تحدثت عن شركة البترول البريطانية "بريتيش بتروليوم" وهي شركة نفط وغاز، والحالة الثانية كانت عن شركتي كرايسلر وفيات، كلاهما شركات سيارات كانا قد واجهتا الفشل، أما دراسة الحالة الثالثة كانت حول قبة الألفية، وهي واحدة من المشاريع المثيرة للجدل في تاريخ مشاريع البناء لعدد من الأسباب، وكانت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية لفشل المشروع تعزى معظمها إلى عدم توفر دعم الإدارة العليا، عدم وضوح أهداف المشروع، زحف النطاق (الزيادة في الموارد أو امتداد الجدول الزمني للمشروع)، الفجوات في مجال الاتصال، عدم وضوح الرؤيا لجميع المشاريع.

دراسة (Samarghandi, et al, 2014) بعنوان:

"Studying the Reasons for Delay and Cost Escalation in Construction Projects: The Case of Iran".

هدفت الى التعرف على أسباب التأخر وزيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية في إيران. قام الباحث بتطوير أداة الاستبيان والمقابلات وقام بتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (200) من المالكين والمقاولين. كما قام الباحث بتطوير نموذج إحصائي لتحديد كمية التكاليف الزائدة ومدى التأخير المتوقع في هذه المشاريع. أظهرت نتائج الدراسة أن الميزانية غير الكافية، وتخطيط المصادر والامتناع عن استخدام طرق البناء الحديثة، وعدم الدقة في المنح وضعف في التدفق النقدي كانت من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تأخر وزيادة تكاليف المشاريع الإنشائية في إيران.

دراسة (Ubani and Ononuju, 2013) بعنوان

"A Study of Failure and Abandonment of Public Sector-Driven Civil Engineering Project in Nigeria- An Empirical Review".

هدفت الدراسة إلى بيان أن الفشل المتواصل والتخلي عن مشاريع القطاع العام، ما زال يطرح القلق الشديد والتحديات التي تواجه المجتمع وغيرها من أصحاب المصلحة في مجال الصناعات الهندسية والإنشاءات المدنية. كما درست العوامل البارزة وإشارات التحذير المسؤولة عن الفشل والتخلي عن القطاع العام، معتمداً على استطلاع الرأي بأخذ العينات والبيانات الأولية بناءً على العوامل التي تم تحديدها، وقد اعتمد الباحث أداة استبانة وزعت على المهنيين في مشاريع الهندسة المدنية العاملة في الجنوب وقد توصل إلى أن أهم العوامل البارزة التي تسبب الفشل هي التغييرات المتكررة في الحكومة والسلطة السياسية، والتي لا يمكن الاعتماد عليها للتمويل ودفع قيمة الأعمال المنجزة، كما أن مبلغ عقد المشروع يستخدم بشكل غير مباشر لتعويض مزيد من النتائج وفقاً لدرجة كبيرة من التوافق في رأي الخبراء.

دراسة (Doloi, 2013) بعنوان:

"Cost Overruns and Failure in Project Management: Understanding the Roles of Key Stakeholders in Construction Projects".

هدفت إلى فهم المسؤوليات لأصحاب المصلحة الرئيسيين (العملاء والمستشارين والمقاولين) ودورهم في فشل المشاريع في قطاع العقارات في أستراليا. وكشفت الدراسة عن التصور الفعلي لأداء التكاليف الذي يعتمد بشكل كبير على أداء المقاولين. استخدم الباحث استبانة مكونة من (73) فقرة وزعت على (160) خبير (عميل ومقاول ومستشار) في القطاع الصناعي في أستراليا. أظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولية العملاء في تسهيل الإدارة الفعالة لإدارة عوامل زيادة التكاليف التي قد تؤدي إلى فشل هذه المشاريع كان لها دوراً ذا أهمية إحصائية، كما كشف تحليل الانحدار

المتعدد للمتغيرات وجود أهمية ذات دلالة إحصائية للعوامل المتعلقة بإدارة زيادة التكاليف. كما كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط للمشروع والتحكم به لعب دورا مهما في أداء تكاليف المشروع بالمجمل وكان سببا رئيسيا في فشل هكذا مشاريع.

دراسة (Nguyen and Chilesi, 2013) بعنوان:

"Revisiting The Critical Factors Causing Failure of Construction Projects In Vietnam".

هدفت إلى توضيح تصورات خبراء الإنشاء من خلال إعادة فحص بعض العوامل الرئيسية المسببة للفشل في مشاريع البناء في فيتنام. قام الباحث بإجراء (10) مقابلات وقام بتوزيع (45) استبانة على المقاولين لاكتشاف تصوراتهم عن العوامل العشرين المسببة للفشل في مشاريع البناء. خضعت البيانات التي تم جمعها إلى التحليل الإحصائي الوصفي مثل التحليل التكراري وتحليل المحتوى. كشفت نتائج الدراسة أن (10) من العوامل الرئيسية المسببة للفشل في مشاريع البناء كانت كالاتي: 1. تجاهل أهمية عملية التخطيط في المشروع. 2. نقص الخبرة في تنفيذ المشاريع الصعبة. 3. تدني القدرة على التصميم والتغيرات المتكررة في التصميم. 4. نقص المعرفة والقدرة في إدارة مشاريع البناء. 5. نقص القدرة المالية للمالك. 6. الأداء الضعيف للمقاولين. 7. نقص في إدارة المشروع وتنظيمه. 8. الفساد والرشوة في مشاريع البناء. 9. التأخر في الدفع. 10. التقلبات الاقتصادية وارتفاع التضخم.

دراسة (Haseeb, et al,2011) بعنوان:

"Importance of Delay Causes in Construction projects of Pakistan".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب التأخيرات وأثارها على نجاح وإكمال بناء المشاريع في الباكستان. واستخدموا (36) سبباً و (6) آثار لتأخير المشاريع الإنشائية. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر من ثلاث أسباب هامة للتأخير هي: الكوارث الطبيعية، والمشكلات المالية والمدفوعات، والتخطيط غير الدقيق، والإدارة السيئة للموقع. والآثار الأكثر أهمية لتأخير المشاريع هي: تجاوز الكلفة والزمن.

دراسة (Kazaz, et al, 2012) بعنوان:

"Causes of Delay in Construction Project in Turkey".

هدفت إلى التحقق من أسباب التأخير في بناء المشاريع في تركيا، حيث تناول الباحثون في هذه الدراسة (34) عاملاً مؤثراً في تأخير المشاريع. وتم تطبيقها على (71) شركة للبناء في تركيا باستخدام التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة لهذه البيانات أن التغييرات في المادة والتصميم كانت أهم العوامل، ويتبعها في الأهمية تأخير المدفوعات، ومن ثم المشاكل المتعلقة بالتدفق النقدي، جاءت العوامل التمويلية في البداية من حيث الأهمية بينما كانت العوامل البيئية أقل هذه العوامل.

دراسة (Doloi, Sawhney and Iyer, 2012) بعنوان:

"Structural Equation Model for Investigating Factors Affecting Delay in Indian Construction Projects".

هدفت إلى استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاستقصاء العوامل المؤثرة على تأخير مشاريع البناء في الهند. بتطوير أداة الاستبيان المسحي والمقابلة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (77) من العملاء والمقاولين والمصممين والمهندسين. أظهرت نتائج الدراسة أن أثر

العميل يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على وقت الإنجاز في المشاريع الهندية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أثر العميل كان من العوامل المساهمة التي ينتج عنها نقص الالتزام وعدم كفاءة المقاول في المشروع، كما كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط للبناء يلعب دوراً مركزياً في إنجاز المشاريع في وقتها، وأظهرت أيضاً أن أثر نقص الالتزام على عدم كفاءة المقاول كان لها دلالة مرتفعة.

دراسة (Yang and Wei, 2010) بعنوان:

"Causes of Delay in the Planning and Design Phases for Construction Projects".

هدفت إلى تصنيف وتحديد أسباب التأخير في مراحل التصميم والتخطيط وأثره على المشاريع الإنشائية، حيث اعتمدت الدراسة على (95) إجابة أرسلت إلى مهندسين يعملون في قطاع المشاريع الحكومية في تايوان، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن التقلبات في طلبات الزبون هي السبب الرئيسي في تأخير كل من مراحل التخطيط والتصميم. وهذا ما يؤخر حقا بناء المشاريع الإنشائية.

دراسة (Le-Hoai, et al, 2008) بعنوان:

"Delay and cost over runs in Vietnam large construction projects: a comparison with other selected countries".

هدفت الدراسة إلى تحديد وترتيب أسباب التأخير وتجاوز المقاولين في المشاريع الإنشائية الكبيرة في فيتنام واستخدموا (21) سبباً و(6) آثاراً للتأخير، وتم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي على الأطراف الثلاثة الرئيسيين (المستشار، المتعاقد، المالك) واستخدام مؤشر الأهمية النسبية ومعامل الارتباط بيرسون لفحص درجة التوافق بين الأطراف وخلصت نتائج الدراسة أن أكثر أربعة أسباب أهمية للتأخير هي: التأخير في المدفوعات، وطريقة التنفيذ غير المناسبة، وظروف الموقع غير المتوقعة، وإدارة الموقع السيئة. ووجدوا أن أكثر آثار التأخير أهمية هي تجاوزات الكلفة.

دراسة (Attarzadeh and Ow, 2008) بعنوان:

"Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure".

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على القضايا المطروحة في نجاحات واخفاقات المشروع أسباب فشل المشاريع، وأجريت الدراسة في ماليزيا على عينة مكونة من (50) من طلبة المرحلة الجامعية كفريق مشروع في دورة إدارة المشاريع، لتحديد العوامل التي ساهمت في فشل المشاريع، وقد توصلت إلى أن أهم العوامل التي ساهمت في فشل المشاريع هي: عدم إشراك المستخدم، والنقاط متطلباتهم بشكل صحيح، وعدم التخطيط والتقدير، وعدم اكتمال المتطلبات، ونقص الموارد، وعدم تقدير التكاليف، وردود الفعل ل(50) آخرين من نفس المرحلة حددت الأسباب الرئيسية لفشل المشروع وهي، الاستخدام غير الملائم لتخطيط المشاريع ومنهجية الجدولة للمشاريع التي من شأنها تؤدي إلى فشل المشاريع.

دراسة (R. Ryan, 2005) بعنوان:

"Project Retrospectives: Evaluating Project Success, Failure, and Everything in Between".

تناولت هذه الدراسة عن الفشل الذي يحدث في غالبية مشروعات تكنولوجيا المعلومات في مقياس واحد على الأقل من النجاح، أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. شملت عينة الدراسة مما يقارب ثلثي مشاريع تكنولوجيا المعلومات والتي عددها (13522) وقد تحدثت عن معايير النجاح وهي: الموعد المحدد، والميزانية المتوفرة، والاستخدام، والتعلم، والقيمة، بينت نتائج الدراسة أن من أسباب فشل المشاريع: عدم وجود التوافق الاستراتيجي، وعدم مشاركة أصحاب المصلحة، وسوء التخطيط وسوء التنفيذ، وأنه يتوجب على المدراء الاعتراف بأن كل مشروع يواجه

بعض النجاحات وبعض الإخفاقات، وبغض النظر عن مستوى النجاح أو الفشل، ينبغي أن يسهم كل مشروع في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.

دراسة (Yates and Lockley, 2002) بعنوان:

"Documenting and Analyzing Construction Failures".

هدفت إلى التعرف على الأساليب التي تؤدي إلى فشل المشاريع الإنشائية وتحديد التقنيات التي قد تؤدي إلى تطوير الإرشادات لاستقصاء هذا الفشل. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. قام الباحثان بجمع المعلومات باستخدام دراسة الحالة واستقصاء الفشل من خلال مسح شمل على 115 فرد من القطاع الهندسي والبنائي. قدمت هذه الدراسة وصفا للطرق المستخدمة للبحث واستتبب الباحث النتائج من دراسات الحالة المتعلقة بفشل البناء من خلال التحريات على فشل المشاريع والتي تركز على عدم تركيز المهندسين على استخدام المعايير الأساسية التي تسبب في فشل المشاريع.

دراسة (Fraser, 2000) بعنوان:

"The Influence of Personal Characteristics on Effectiveness of Construction Site Managers".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصفات المطلوبة لدى شخصية مدراء المشاريع من حيث المهارة الإدارية والقيادية وأثر ذلك على نجاح المشاريع وقد أجريت الدراسة في أستراليا، وشملت العينة المبحوثة (61) مديراً من مدراء المشاريع السكنية، وذكرت الدراسة أكثر من (26) من الصفات التي يجب أن تتوفر لدى شخصية مدراء المشاريع من حيث المهارات القيادية والإدارية وأثرها في نجاح المشاريع ومن أهم هذه الصفات: (عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، العضوية باللجان والمنظمات المتخصصة، أسلوب القيادة، والتحفيز).

خلاصة واستنتاجات

من الواضح أن الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية قد اهتمت بدراسة أسباب الفشل والتأخير التي تؤدي لفشل المشاريع بأنواعها، ومنها أسباب التأخير التي تعود على المالك، ونقص المعلومات الكافية من المستشارين، وسوء إدارة المشروع من قبل المقاولين، والتأخيرات القانونية بما يخص مطالبات المقاولين، والبطء في اتخاذ القرارات وسوء التخطيط والتنفيذ، وسوء الرقابة على إدارة المشروع، فضلاً عن الإدارة العليا غير المساندة. ولكن جميع الدراسات السابقة سواء التي تناولت التأخير في المشاريع الإنشائية أو فشل المشاريع الإنشائية، لم تبحث في جميع المستويات الثلاث للأسباب الإدارية لفشل المشاريع كما في الدراسة الحالية. المتمثلة بأبعادها (سياق إدارة المشروع، نظام إدارة المشروع، عمليات التخطيط والرقابة على المشروع).

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

نلاحظ مما سبق ومن خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، أن ما يميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها ما يلي:

أولاً: جاءت هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ أن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والمحلية التي تناولت إدارة المشاريع، تناولت بمعظمها جوانب تأخير المشروعات، كما أن الباحثة لم تجد أي دراسة شاملة سواء كانت عربية أم أجنبية تبحث في جميع الأسباب الإدارية لفشل المشروعات، لذا يؤمل أن تضيف هذه الدراسة مساهمة متواضعة على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة العامة.

ثانياً: تعتبر هذه الدراسة، حسب علم الباحثة، أنها الدراسة الوحيدة التي تناولت الأسباب الإدارية لفشل المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

ثالثاً: حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بالأسباب الإدارية لفشل المشروعات في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، مما يساعد في تخطي المشاكل الإدارية في إدارة المشروعات وبالتالي تطوير الأداء وتحسينه مستقبلاً في هذه الوزارة.

رابعاً: تميزت هذه الدراسة باستخدام نموذج لوصف العلاقة ما بين الأسباب الإدارية لفشل المشاريع وبين تحقيق أهداف المشاريع.

خامساً: تميزت هذه الدراسة بتناول كافة المستويات وضمن إطار شمولي للأسباب الإدارية لفشل المشاريع.

سادساً: تميزت الدراسة بإبراز دور مديري المشاريع المحوري في نجاح أو فشل المشاريع.

سابعاً: تناولت آراء مديري المشاريع في مختلف المشاريع (الإنشائية، الطرق والجسور، والبنية التحتية).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة، من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة (مديري المشاريع) حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم عرضاً تحليلياً موسعاً وشاملاً للإجابة على أسئلة الدراسة.

وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (189) من مديري المشاريع المنفذين والمشرفين على المشاريع التابعة لوزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية. ويبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة (ن=189)

النسبة	التكرار	الفئات	
3.7	7	35 سنة فما دون	العمر
29.1	55	من 36-45 سنة	
42.3	80	46-55 سنة	
24.9	47	55 سنة فأكثر	
84.7	160	بكالوريوس	المؤهل العلمي
14.3	27	ماجستير	
1.1	2	دكتوراه	
52.4	99	إنشاءات (أبنية)	نوع العمل الإنشائي
33.3	63	طرق وجسور	
14.3	27	بنية تحتية	
14.3	27	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)
18.5	35	6-10 سنوات	
24.3	46	11-15 سنة	
42.9	81	16 سنة فأكثر	
48.7	92	مدير مشروع مقاول	المسمى الوظيفي
51.3	97	مدير مشروع إشراف	
100.0	189	المجموع	

يظهر من جدول (5) ما يلي:

أولاً: العمر:

ويبين الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر، وقد أشارت النتائج إلى أن مديري المشاريع التي تتراوح أعمارهم من (35) سنة فما دون قد بلغ (7) أفراد وبنسبه مئوية (3.7%) وكانت الأقل من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد مديري المشاريع التي تتراوح أعمارهم من (36 - 45) سنة (55) فرداً مثلت ما نسبته (29.1%) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد مديري المشاريع الذين تتراوح أعمارهم من (46-55) سنة (80) فرداً وكانت الأكبر ومثلت ما نسبته (42.3%) من أفراد عينة الدراسة، بينما جاءت نسبة مديري المشاريع ممن أعمارهم (55 سنة فأكثر) (47) فرداً وبنسبه مئوية (24.9%) من أفراد عينة الدراسة، وتمثل الفئة العمرية ما بين (46 - 55) سنة العمر المناسب الذي تجتمع فيه الخبرة الإدارية المطلوبة والقدرة على إدارة وتنفيذ المشاريع. يلاحظ مما سبق أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن (35 سنة) وبنسبة (96.3%).

ثانياً: المؤهل العلمي:

وأشارت النتائج أن الغالبية العظمى من مديري المشاريع والبالغ عددهم (160) فرداً وبنسبة مئوية (84.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، كما مثل مديري المشاريع من حملة شهادة الماجستير والبالغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت (14.3%) من أفراد عينة الدراسة، يليها حملة شهادة الدكتوراه والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية بلغت (1.1%) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك فإن أعلى النسب كانت من المبحوثين الحاصلين على شهادة البكالوريوس.

ثالثاً: نوع العمل الإنشائي:

أشارت النتائج إلى أن عدد (مشروعات الأبنية) (99) مشروعاً وبنسبة مئوية (52.4%)، كما بلغ عدد مشاريع (طرق وجسور) (63) مشروعاً وبنسبة (33.3%)، أما بالنسبة لمشاريع البنية التحتية فبلغ (27) مشروعاً وبنسبة (14.3%). وهذا يشير الى تنوع المشاريع الإنشائية التي تقوم بها وزارة الأشغال العامة.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع):

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع) فيلاحظ أن عدد مديري المشاريع الذين نقل خبرتهم عن (5) سنوات قد بلغ (27) فرداً، وبنسبة مئوية (14.3%) وهي الفئة الأقل، بينما بلغ عدد مديري المشاريع الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (6 - 10) سنوات (35) فرداً بنسبة مئوية (18.5)، بينما بلغ عدد مديري المشاريع الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 - 15) سنة (46) فرداً و بنسبة مئوية (24.3%)، أما مديري المشاريع الذين تبلغ سنوات خبرتهم (16) سنة فأكثر قد بلغ عددهم (81) فرداً بنسبة مئوية (42.9%) وهي الفئة الأكبر، ويشير ذلك إلى الخبرة المتواصلة والكافية في تنفيذ مشاريع عدة مما أهلهم لأداء أفضل في إدارة المشاريع.

خامساً: المسمى الوظيفي:

كما أشارت النتائج أن عدد مديري المشاريع من (المقاولين) بلغ (92) مديراً وبنسبة (48.7%) كما بلغ عدد مديري المشاريع (إشراف) (97) مديراً وبنسبة (51.3%).

ونظراً لقلة عدد (مديري المشاريع) في متغير العمر (35 سنة فما دون) مقارنة بالفئات

العمرية الأخرى ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم دمج هذه الفئة مع الفئة العمرية (36 - 45

سنة) كما يبين جدول رقم (6).

وكذلك الأمر وبسبب قلة عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه في متغير المؤهل العلمي، ولأغراض التحليل، فقد تم دمجها مع الحاصلين على درجة الماجستير تحت مسمى (الدراسات العليا)

جدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر والمؤهل العلمي بعد الدمج (ن = 189)

النسبة	التكرار	الفئات	
32.8	62	من 45 فما دون	العمر
42.3	80	من 55-46	
24.9	47	أكثر من 55	
84.7	160	بكالوريوس	المؤهل العلمي
15.3	29	دراسات عليا	
100.0	189	المجموع	

الإجابة على أسئلة الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على عرض، وتحليل، ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أسئلة، وأهداف الدراسة التي تهدف إلى تحديد مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع، ويبدأ الفصل بعرض موسع، وشامل لأسئلة الدراسة، ومناقشة نتائجها.

السؤال الأول: ما مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال

العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 189).

الرتبة	الرقم	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أسباب متعلقة بسياق ادارة المشروع	3.46	.85	متوسطة
2	3	أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع	3.35	.65	متوسطة
3	2	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع	3.29	.86	متوسطة
		الأسباب الإدارية ككل	3.40		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن آراء أفراد عينة الدراسة من مديري المشاريع في وزارة الأشغال

العامة والإسكان الأردنية حول توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة جاءت متوسطة

الأهمية وتراوح ما بين (3.29-3.46)، حيث جاءت الأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع في

المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية،

الأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة

تقدير متوسطة، بينما جاءت الأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (3.29) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج إلى أن المستوى العام لتوافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع الحكومية ككل كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.40)، وأن الانحراف المعياري تراوح ما بين (0.65-0.85)، مما يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة، وعدم وجود تشتت كبير في إجابات مديري المشاريع.

المستوى الأول: أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بسياق إدارة المشروع، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها (ن = 189).

الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	وجود إدارة عليا غير مساندة	3.71	1.00	عالية
2	عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع	3.27	.91	متوسطة
	المستوى ككل	3.46		متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.27-3.71)، حيث جاء مستوى " وجود إدارة عليا غير مساندة" في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبدرجة عالية، بينما جاءت "عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع" بالمرتبة الثانية من ناحية الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمستوى ككل (3.46).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات كل مستوى على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1- بعد عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بعدم ملائمة نموذج إدارة المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	عدم وجود مدير واحد مسؤول عن المشروع كاملاً	3.39	1.37	متوسطة
2	2	عدم اختيار فريق عمل للمشروع يتلاءم مع الخبرات والمهارات المطلوبة للمشروع	3.38	1.18	متوسطة
3	4	اختيار فريق مشروع عمل في مشاريع نجحت سابقاً دون إعطاء اعتبار للمتطلبات الخاصة للمشروع الجديد	3.19	1.05	متوسطة
4	1	عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للمشروع مع أهداف ونشاطات المشاريع	3.12	1.21	متوسطة
		عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع	3.27		متوسطة

يبين الجدول (9) إن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع، قد تراوحت ما بين (3.12 - 3.39)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصت على "عدم وجود مدير واحد مسؤول عن المشروع كاملاً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للمشروع مع أهداف ونشاطات المشاريع" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وبدرجة تقدير متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بعدم ملاءمة نموذج إدارة المشروع ككل بلغ (3.27) وبدرجة أهمية متوسطة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية، وتراوح الانحراف المعياري ما بين (1.05-1.37) مما يدل على التباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة. ويشير ذلك إلى أن عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع يختلف

المستويات الإدارية والتهرب من المساءلة الإدارية والفنية من قبل منفذي المشاريع يعد من الأسباب الإدارية في فشل المشاريع العامة.

2- وجود إدارة عليا غير مساندة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بوجود إدارة عليا غير مساندة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	عدم اتخاذ القرارات الحازمة من قبل الادارة العليا(مالية، تخطيط، رقابة، اتصال) اللازمة في الوقت المناسب	3.87	1.09	عالية
2	6	عدم تفويض الادارة العليا الصلاحيات المطلوبة إلى مدير المشروع	3.87	1.16	عالية
3	7	عدم مشاركة الادارة العليا في مراجعة الخطط الاستراتيجية للمشاريع	3.39	1.16	متوسطة
		وجود إدارة عليا غير مساندة	3.71		عالية

ويبين الجدول (10) إن المتوسطات الحسابية توزعت بين عالية ومتوسطة الأهمية اتجاه الفقرات المتعلقة بوجود إدارة عليا غير مساندة، وتراوح ما بين (3.39-3.87)، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرتان رقم (5) و(6) كان لها أكبر أهمية والتي تنص "عدم تفويض الادارة العليا الصلاحيات المطلوبة إلى مدير المشروع" و"عدم اتخاذ القرارات الحازمة من قبل الادارة العليا(مالية، تخطيط، رقابة، اتصال) اللازمة في الوقت المناسب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبدرجة أهمية عالية، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "عدم مشاركة الادارة العليا في مراجعة الخطط الاستراتيجية للمشاريع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة أهمية متوسطة.

ويشكل عام تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بوجود إدارة عليا غير مساندة ككل بلغ (3.71) وبدرجة تقدير عالية، وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية، ويفسر ذلك أن تمسك الإدارة بصلاحيات مطلقة وعدم تفويضها لمدير المشروع تجعل من الصعب القيام بعمليات إدارة المشاريع بمرونة وتفرض نطاقا من التسلط وإحباط الإبداع لدى مدير المشروع والموظفين، وأن الانحراف المعياري تراوح ما بين (1.09-1.16) وهذا يشير إلى تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد اتفقت مع دراسة (عودة وبطانية، 2002) و (جبتور، 2011) و (Nguyen and chileshi, 2013) و (Abd El-Razek, et al, 2008) و (Fareeha, et al, 2014) و (Ubani, ononuju, 2013).

المستوى الثاني: الأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بنظام إدارة المشروع ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها (ن=189).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
متوسط	0.89	3.33	سوء استخدام الأساليب الإدارية	1
متوسطة	0.99	3.28	الفشل في استخدام مدخل النظم	2
متوسطة	1.06	3.26	الاختيار الخاطئ لمدير المشروع	3
متوسطة		3.29	المستوى ككل	

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33-3.26)، حيث جاء بعد "سوء استخدام الأساليب الإدارية" في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وجاء بعد "الفشل في استخدام مدخل النظم" بالمرتبة الثانية من ناحية الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.28) بينما جاء بعد "الاختيار الخاطئ لمدير المشروع" بالمرتبة الثالثة من ناحية الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وجميعها بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمستوى

ككل (3.29). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل مستوى على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1- بعد الاختيار الخاطئ لمدير المشروع

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالاختيار الخاطئ لمدير

المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.15	3.39	عدم قدرة مدير المشروع على رد الفعل السريع في حالات ضغط العمل	12	1
متوسطة	1.23	3.30	عدم قدرة المدير على حل المشاكل التي قد تعترض تنفيذ المشروع	8	2
متوسطة	1.23	3.28	عدم قدرة المدير على الحوار بفاعلية من أجل مصلحة المشروع	9	3
متوسطة	1.18	3.23	عدم قدرة المدير على التكيف عند الانتقال من بيئة عمل تقليدية إلى بيئة مشاريع متغيرة ومتطورة	10	4
متوسطة	1.29	3.10	عدم إلمام مدير المشروع بالمهارات الفنية والإدارية	11	5
متوسطة		3.26	الاختيار الخاطئ لمدير المشروع		

ويبين الجدول (12) أنّ المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعده الاختيار الخاطئ لمدير

المشروع، قد تراوحت ما بين (3.10-3.39)، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (12)

والتي نصت على "عدم قدرة مدير المشروع على رد الفعل السريع في حالات ضغط العمل" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (11)

والتي تنص على "عدم إلمام مدير المشروع بالمهارات الفنية والإدارية" بالمرتبة الأخيرة وذلك

بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تراوح الانحراف المعياري ما بين (1.15-

1.29) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ضعف مهارات مدير المشروع في الجوانب الفنية والادارية مما يشكل عبئاً على نجاح المشروع ويسبب فشل في إدارته. وبشكل عام تشير النتائج إلى ان المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالاختيار الخاطئ لمدير المشروع ككل جاء متوسطاً حيث بلغ (3.26) وبدرجة أهمية متوسطة، حيث جاء من حيث الأهمية بالمرتبة الثالثة، ويشير هذا إلى ضرورة توفر مدير كفؤ ونشط ويعمل على تدارك أزمات وأخطاء العمل، وان لم تتوفر هذه الصفات في مدير العمل فإن هناك مؤشر لفشل المشروع. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Fraser, 2000) و (Badr, 2004).

2- بعد الفشل في استخدام مدخل النظم

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالفشل في استخدام مدخل النظم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.06	3.35	النظر إلى عملية التطور والانجاز للمشروع كمراحل مستقلة دون الاهتمام بتقييم المراحل السابقة أو اللاحقة	13	1
متوسطة	1.11	3.22	النظر إلى الموارد والبرامج بمعزل عن علاقتها بالأهداف الكلية للمشروع	14	2
متوسطة		3.28	الفشل في استخدام مدخل النظم		

ويبين الجدول (13) إن المتوسطات المعيارية قد تراوحت بين (3.22-3.35)، وباستعراض

ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (13) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "النظر إلى عملية التطور والانجاز للمشروع كمراحل مستقلة دون الاهتمام بتقييم المراحل السابقة أو اللاحقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.35) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (14) والتي

تنص على "النظر إلى الموارد والبرامج بمعزل عن علاقتها بالأهداف الكلية للمشروع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبدرجة تقدير متوسطة

وبشكل عام تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالفشل في استخدام مدخل النظم ككل بلغ (3.28) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهذا ما يؤكد أهمية الاهتمام بمدخل النظم وان عدم تقييم مراحل انجاز المشروع ومقارنتها بالإنجازات السابقة وعدم الاهتمام بموارد المشروع وبرامجه وعدم ربطها بأهداف المشروع يعد سبباً في فشل المشروعات العامة.

وقد تراوح الانحراف المعياري ما بين (1.06-1.11) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد.

3- بعد سوء استخدام الأساليب الإدارية

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء استخدام الأساليب الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	لرقم	لرتبة
متوسط	1.15	3.48	ضياح التنسيق بين إدارة المشروع والإدارات الوظيفية الأخرى في الوزارة	16	1
متوسط	1.15	3.35	عدم جاهزية الكادر الفني في المشروع للتعامل مع مفاجآت العمل	17	2
متوسط	1.04	3.29	عدم القدرة على التمييز بين الأنشطة الحرجة وغير الحرجة في المشروع من خلال تطبيق نماذج التحليل الشبكي (PERT / CPM)	15	3
متوسط	1.11	3.20	إتباع أساليب إدارية معقدة وغير ملائمة للمشروع	18	4
متوسط		3.33	سوء استخدام الأساليب الإدارية		

ويبين الجدول (14) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20-3.48)، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (16) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "ضياح التنسيق بين إدارة المشروع والإدارات الوظيفية الأخرى في الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وهي تقع ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "إتباع أساليب إدارية معقدة وغير ملائمة للمشروع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبدرجة تقدير متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بسوء استخدام الأساليب الإدارية ككل (3.33) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تصدر المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهذا ما يؤكد أن من الأسباب الإدارية في فشل المشاريع هي الأسباب المتعلقة بسوء استخدام الأساليب الإدارية والعمل ضمن منظومة العمل الروتيني التي تحجم الإبداع في العمل. حيث تراوح الانحراف المعياري (1.04-1.15) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة.

المستوى الثالث: أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة

على المشروع ، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها (ن = 189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
متوسطة	0.81	3.61	التخطيط غير الملائم للمشروع	1
متوسطة	0.82	3.51	سوء التقدير للوقت والموارد	2
متوسطة	0.86	3.49	عدم إشراك مستخدمي المشروع (المالك)	3
متوسطة	0.76	3.44	سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد	4
متوسطة	0.76	3.39	سوء تعريف المشروع	5
متوسطة	1.01	3.31	إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع	6
متوسطة	0.75	3.28	الرقابة غير المناسبة	7
متوسطة	0.82	3.22	سوء الاتصال في المشروع	8
متوسطة	0.84	3.08	سوء التخطيط لإنهاء المشروع	9
متوسطة		3.35	المستوى ككل	

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.08-3.61)، حيث تصدر بعد "التخطيط غير الملائم للمشروع" في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وفي المرتبة الثانية بعد "سوء التقدير للوقت والموارد" بمتوسط حسابي (3.51)، يليه في المرتبة الثالثة بعد "عدم إشراك مستخدمي المشروع (المالك)" بمتوسط حسابي (3.49)، وفي المرتبة الرابعة بعد "سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد" بمتوسط حسابي (3.44)، يليه في المرتبة الخامسة بعد "سوء تعريف المشروع" بمتوسط حسابي (3.39)، وفي المرتبة السادسة بعد "إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع" بمتوسط حسابي (3.31)، يليه في المرتبة السابعة بعد "الرقابة غير المناسبة" بمتوسط حسابي (3.28)، وفي المرتبة الثامنة بعد "سوء الاتصال في المشروع" بمتوسط حسابي (3.22)، وأخيراً في المرتبة التاسعة جاء بعد "سوء التخطيط لإنهاء المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستوى ككل (3.35).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مستوى على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1- بعد سوء الاتصال في المشروع

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء الاتصال في المشروع مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	قلة عقد الاجتماعات لجمع وتوزيع المعلومات وعدم الاستغلال الكامل لهذه الاجتماعات	3.40	1.02	متوسطة
2	19	عدم توثيق المعلومات الضرورية اللازمة عن المشروع وتحديد معايير قبول المشروع مسبقاً	3.31	1.04	متوسطة
3	21	عدم نشر المعلومات عن وضع المشروع أو عن التعديلات التي تطرأ على أنشطته	3.19	1.07	متوسطة
4	23	تناقص نوعية وكمية المعلومات بالتدرج مع تقدم تنفيذ المشروع بسبب عدم وجود الوقت الكافي	3.13	1.11	متوسطة
5	20	عدم بذل أي محاولة لتحديد جهات الاتصال المعنية بالمشروع	3.07	1.01	متوسطة
		سوء الاتصال في المشروع	3.22		متوسطة

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07-3.40)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي نصت على "قلة عقد الاجتماعات لجمع وتوزيع المعلومات وعدم الاستغلال الكامل لهذه الاجتماعات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "عدم بذل أي محاولة لتحديد جهات الاتصال المعنية بالمشروع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبدرجة تقدير متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج إلى أن متوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بسوء الاتصال في المشروع ككل (3.22) وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاء في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية مما يعني أن المشروع الذي لا يتوفر فيه أدوات اتصال وإجراءات اتصال فعالة فإنه يكون عرضة للفشل. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,01 - 1,11) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد.

2- عدم إشراك مستخدمي المشروع (المالك)

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بعدم إشراك مستخدمي المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.06	3.60	عدم الاتفاق على مواصفات المشروع وكثرة طلبات التغيير من قبل المستخدم	27	1
متوسطة	1.13	3.57	عدم مشاركة المستخدم في عملية تخطيط وتعريف وتصميم وتنفيذ المشروع	26	2
متوسطة	1.26	3.45	إهمال حاجات المستخدم عند تحديد مواصفات المشروع	24	3
متوسطة	1.11	3.32	فقدان القدرة على حل النزاعات بين المستخدم ومنفذ المشروع	25	4
متوسطة		3.49	عدم إشراك مستخدمي المشروع (المالك)		

ويبين الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية اتجاه الفقرات المتعلقة بعدم إشراك مستخدمى المشروع (المالك) قد تراوحت بين (3.32-3.60) وجميعها متوسطة، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (27) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "عدم الاتفاق على مواصفات المشروع وكثرة طلبات التغيير من قبل المستخدم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "فقدان القدرة على حل النزاعات بين المستخدم ومنفذ المشروع." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبدرجة تقدير متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بعدم إشراك مستخدمى المشروع ككل بلغ (3.49) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يشير إلى قناعة المستجيبين بأن عدم إشراك المالك في تنفيذ المشروع قد يؤدي إلى كثرة طلبات التغيير في المواصفات مما يربك العمل ويشكل سببا من أسباب فشل المشروع. وتراوحت الانحرافات المعيارية (1.06-1.26) مما يدل على تباعد اجابات افراد عينة الدراسة حول اسئلة هذا البعد.

3- التخطيط غير الملائم للمشروع

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتخطيط غير الملائم

للمشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	28	عدم القدرة على التنبؤ بالمشاكل وأوقات حدوثها	3.66	1.06	عالية
2	29	التعامل مع المشاكل حين حدوثها دون وجود خطط مسبقة لمواجهتها	3.63	1.01	متوسطة
3	31	قلة المعلومات اللازمة لإعداد خطة المشروع وسوء تحليل البيانات المتوفرة	3.62	1.05	متوسطة
4	30	إهمال التقارير والتوصيات عن المشاريع السابقة عند إعداد خطة المشروع	3.59	1.11	متوسطة
5	32	ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع	3.57	1.07	متوسطة
		التخطيط غير الملائم للمشروع	3.61		متوسطة

ويبين الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.66) وجميعها

متوسطة باستثناء الفقرة رقم (28) جاءت عالية الأهمية وفي المرتبة، والتي تنص على "عدم القدرة

على التنبؤ بالمشاكل وأوقات حدوثها" وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهي تقع ضمن درجة التقدير العالية، بينما جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج أن متوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بالتخطيط غير الملائم للمشروع ككل بلغ (3.61) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تصدر بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يبين أهمية التخطيط المبني على أسس ودراسات علمية، ومعد من قبل أشخاص مؤهلين وذو خبر عالية قادرة على الأخذ بعين الاعتبار عند أعداد الخطط المتغيرات الاقتصادية المتوقعة والتي قد تؤثر على تنفيذ الخطط، وذلك بهدف الوصول إلى اقل انحرافات وتحقيق الأهداف المرجوة، وأن الانحراف المعياري تراوح ما بين (1.01-1.11) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Attarzadeh and Ow, 2008)، في سوء التخطيط والتقدير للمشاريع التي من شأنها ان تؤدي الى فشل المشاريع.

4- سوء تعريف المشروع

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء تعريف المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	عدم تحديد معايير نجاح وفشل المشروع	3.44	.96	متوسطة
2	37	عدم تحديد المراحل المهمة اثناء تنفيذ المشروع	3.44	1.02	متوسطة
3	33	عدم وجود مقترح للمشروع او الاعداد السيئ له	3.43	1.12	متوسطة
4	36	عدم تعريف وتحديد ذوي الاهتمام أو تحديد المسؤوليات	3.38	.89	متوسطة
5	34	عدم وجود نظام واضح لتقسيم العمل للمشروع وتحديد ادوار فريق العمل	3.28	.99	متوسطة
		سوء تعريف المشروع	3.39		متوسطة

يبين الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28-3.44) وجميعها متوسطة الأهمية، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (35) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "عدم تحديد معايير نجاح وفشل المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "عدم وجود نظام واضح لتقسيم العمل للمشروع وتحديد ادوار فريق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بسوء تعريف المشروع ككل بلغ (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، مما يبين أهمية تحديد معايير نجاح المشاريع، ومراحل التنفيذ ضمن خطط محدد وواضحة تحدد من قبل أصحاب الاختصاص، وتحديد المهام والمسؤوليات بهدف تقسيم العمل ومحاسبة المقصرين كلا حسب مسؤولياته، وأن لم تتحقق الشروط السابقة عند تعريف المشروع يكون المشروع معرضاً للفشل، أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.89-1.12) مما يدل على تباعد إجابات عينة الدراسة.

5- سوء التقدير للوقت والموارد

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء التقدير للوقت والموارد

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	40	عدم إعداد التقديرات للوقت والموارد من قبل أفراد ملمين بتفاصيل المشاكل والموارد	3.55	0.93	متوسطة
2	38	عدم استخدام المعايير أو ملفات المشاريع المشابهة لتقدير الفترة المتوقعة للمشروع	3.51	1.07	متوسطة
3	39	عدم توظيف الخبرات في اعداد تقدير الوقت	3.50	0.99	متوسطة
4	41	التعرض لضغوط كبيرة من قبل المالك لتنفيذ المشروع بسرعة (أقل من الوقت المخطط له)	3.49	1.17	متوسطة
		سوء التقدير للوقت والموارد	3.51		متوسطة

ويبين الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.49-3.55) وجميعها متوسطة الأهمية، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (40) كان لها أكبر أهمية وجاءت في المرتبة الأولى، والتي نصت على "عدم إعداد التقديرات للوقت والموارد من قبل أفراد ملمين بتفاصيل المشاكل والموارد" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على "التعرض لضغوط كبيرة من قبل المالك لتنفيذ المشروع بسرعة (أقل من الوقت المخطط له)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة تقدير متوسطة، وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بسوء التقدير للوقت والموارد ككل بلغ (3.51) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.93-1.17) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة. وهذا يبين على أهمية تقدير الوقت بدقة لإنجاز المشاريع وفق الخطط المحددة والموضوعة مسبقاً وعدم الإسراع في التنفيذ الذي يكون على حساب نوعية العمل بأن يتم التركيز على الكم أكثر من التركيز على نوعية وجودة المخرجات، كما يبين أهمية دراسة الوقت بشكل جيد عند إعداد الخطط للمشاريع وإعطاء عملية التنفيذ الوقت الكافي لإنجازها بعيداً عن ضغوط الإسراع في التنفيذ.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

6- سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بسوء البرمجة وسوء

استخدام الموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.85	3.51	عدم القدرة على التنبؤ والبرمجة للموارد اللازمة ومواجهة المشاكل المتعلقة بذلك	42	1
متوسطة	0.85	3.48	عدم معرفة مصادر المهارات والقدرات ودعم استمرارية توفيرها	43	2
متوسطة	0.95	3.32	عدم إجراء التعديلات في برنامج المشروع نتيجة إعادة توزيع أفراد المشروع أو إنهاء عملهم	44	3
متوسطة		3.44	سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد		

كما يبين الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.32-3.51)،

وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (42) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "عدم القدرة على التنبؤ والبرمجة للموارد اللازمة ومواجهة المشاكل المتعلقة بذلك" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهي تقع ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على "عدم إجراء التعديلات في برنامج المشروع نتيجة إعادة توزيع أفراد المشروع أو إنهاء عملهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بسوء البرمجة وسوء استخدام الموارد ككل بلغ (3.44) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وهذا يبين أهمية التنبؤ والبرمجة للموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع، وإن يكون هناك مصادر ومهارات تدعم استمرارية تنفيذه، وعدم إجراء التعديلات في برنامج المشروع نتيجة إعادة توزيع أفراد المشروع أو إنهاء عملهم، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.85-0.95) مما يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد.

7- إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإجراء تغييرات كثيرة خلال

مرحلة تنفيذ المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	47	عدم التأكد من توفر المخصصات اللازمة للتغييرات التي تطرأ أثناء تنفيذ المشروع	3.34	1.18	متوسطة
2	46	عدم اخذ الموافقات المسبقة عن الاوامر التغييرية	3.30	1.20	متوسطة
3	45	عدم تقديم دراسة تفصيلية للأمر التغييري وبيان اسبابه ومبرراته	3.29	1.10	متوسطة
		إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع	3.31		متوسطة

كما يشير الجدول (22) أن الحسابية قد تراوحت ما (3.34-3.29) وجميعها متوسطة المستوى، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (47) كان لها اكبر أهمية وفي المرتبة الأولى والتي نصت على "عدم التأكد من توفر المخصصات اللازمة للتغييرات التي تطرأ أثناء تنفيذ المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.34) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (45) والتي تنص على "عدم تقديم دراسة تفصيلية للأمر التغييري وبيان أسبابه ومبرراته" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بإجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع ككل بلغ (3.31) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء في المرتبة السادسة من حيث الأهمية، ويشير ذلك الى ضرورة أن تحتوى الخطط الموضوعية للمشاريع بالمخصصات اللازمة لمواجهة التغييرات الكثيرة عند تنفيذ المشاريع، لان ذلك قد يربك سير العمل وقد يؤدي إلى فشل المشروع. وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.10-1.20) مما يدل على

تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة

(AL- Momani , 2000)

8- الرقابة غير المناسبة

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالرقابة غير المناسبة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	51	عدم محاولة حل المشكلات الظاهرة مبكراً في المشروع من خلال الرقابة الوقائية	3.71	0.87	عالية
2	48	وجود مهام على الخطة طويلة المدة يصعب مراقبتها بفاعلية	3.29	0.93	متوسطة
3	50	عدم التقيد بمعايير أو مواصفات التصميم أو التوثيق أو الاختبار أو التقييم	3.14	1.09	متوسطة
4	49	وجود أنشطة متباعدة على الخطة لا تسمح بمتابعة انجاز المشروع وبيان النسبة المئوية لهذا الانجاز	3.00	0.96	متوسطة
		الرقابة غير المناسبة	3.28		متوسطة

ويبين الجدول (23) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-3.71) وجميعها

متوسطة المستوى. باستثناء الفقرة رقم (51) جاءت عالية الدرجة، وفي المرتبة الأولى والتي نصت

على "عدم محاولة حل المشكلات الظاهرة مبكراً في المشروع من خلال الرقابة الوقائية"، بمتوسط

حسابي بلغ (3.71) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة رقم (49) والتي تنص على "وجود

أنشطة متباعدة على الخطة لا تسمح بمتابعة انجاز المشروع وبيان النسبة المئوية لهذا الانجاز"

بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالرقابة غير المناسبة

ككل بلغ (3.28) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد جاء في المرتبة السابعة من حيث الأهمية، مما يدل

على أن عدم قيام المشروع بالرقابة الصحيحة والمدروسة قد يشكل سبباً في فشل المشروع، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.87-1.09) هذا يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد، وهذا يؤكد على أهمية الرقابة كونها تؤدي إلى حصر المشاكل الإدارية ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها، وإن تم تجاهلها قد يشكل سبباً لفشل المشروع.

9- بعد سوء التخطيط لإنهاء المشروع

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بسوء التخطيط لإنهاء المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	56	عدم تقييم أداء العاملين في نهاية المشروع ونسيان انجازهم	3.58	1.06	متوسطة
2	58	عدم وجود سجلات مفصلة يرجع إليها عند الحاجة وعند إحداث أي تغيير أو التوسع بها	3.27	1.07	متوسطة
3	57	عدم استلام مخططات تنفيذية مدققة حسب الواقع	3.15	1.19	متوسطة
4	52	عدم معرفة مكونات مرحلة إنهاء المشروع أو المنتج النهائي له	3.05	1.07	متوسطة
5	54	وجود مشكلات متعلقة بالمنتج النهائي والسماح لها بالاستمرار	2.98	1.05	متوسطة
6	55	عدم توثيق أي إضافات قد تم التوجيه بها في مرحلة تنفيذ المشروع	2.78	1.15	متوسطة
7	53	عدم تشكيل لجان مختصة لاستلام المشروع	2.77	1.31	متوسطة
		سوء التخطيط لإنهاء المشروع	3.08		متوسطة

يبين الجدول (24) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.77-3.58)،

وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (56) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "عدم

تقييم أداء العاملين في نهاية المشروع ونسيان انجازهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهي تقع

ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (53) والتي تنص على "عدم تشكيل لجان مختصة لاستلام المشروع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وبدرجة تقدير متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بسوء التخطيط لإنهاء المشروع ككل جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وقد جاء في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث الأهمية، مما يؤكد أهمية هذا البعد كمسبب من أسباب فشل المشروع ، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.05-1.31) مما يدل على تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المواصفات	3.45	0.69	متوسطة
2	1	الزمن	2.96	0.72	متوسطة
3	2	التكاليف	2.87	0.81	متوسطة
		مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل	3.09		متوسطة

يلاحظ من الجدول (25) أنّ آراء أفراد عينة الدراسة من مديري المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية حول مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية كان متوسطاً وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.87-3.45)، حيث جاء بعد "المواصفات" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة تقدير متوسطة، ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة هم حريصون على ضمان أعلى المواصفات أثناء تسليم المشروع، تلاه في المرتبة الثانية بعد "الزمن" بمتوسط حسابي (2.96)، وهذا يبين أهمية الزمن عند القيام بتنفيذ المشاريع بحيث لا بد من إعطاء عملية التنفيذ الوقت الكافي تجنباً لحدوث التأثير السلبي على الأطراف المستفيدة من المشروع، بينما جاء بعد "التكاليف" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) وبدرجة تقدير متوسطة. حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن تكاليف المشروع تكون مدروسة بدقة وتقوم الوزارة بطرح مناقصات من أجل الحصول على أقل التكاليف وأعلى جودة.

وبشكل عام تشير النتائج إلى أنّ المتوسط الحسابي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية بلغ (3.09) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يؤكد أن هناك مستوى متوسط من تحقيق أهداف المشاريع المطروحة، وأنّ الانحراف المعياري قد تراوح ما بين (0.69-0.81) وهذا يشير إلى تقارب الآراء، وعدم وجود تشتت كبير في إجابات مديري المشاريع في وزارة الأشغال العامة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات توافر مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة لكل مستوى على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الزمن مرتبة تنازلياً حسب
المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تم انجاز أنشطة المشروع ضمن المدة المحددة في الخطة	3.22	1.13	متوسطة
2	6	تم تقدير الوقت المتوقع للمشروع بالاعتماد على ملفات مشاريع مشابهه	3.10	1.22	متوسطة
3	5	لم يحصل تأخر في المشروع بسبب قصور المقاول	3.07	1.08	متوسطة
4	2	لم يصدر اوامر تغييريه كثيرة استدعت تمديد المشروع	2.95	1.07	متوسطة
5	4	لم تحصل خلافات مع المقاول ادت الى وقف العمل احياناً	2.85	1.08	متوسطة
6	3	لم تصدر قرارات حكومية بتمديد مدة المشروع	2.58	0.99	متوسطة
		بعد الزمن ككل	2.96		متوسطة

ويبين الجدول (26) أن آراء عينة الدراسة من مدراء المشاريع جاءت متوسطة الأهمية اتجاه الفقرات المتعلقة بالزمن وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-3.22)، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (1) كان لها اكبر أهمية والتي تنص على "تم انجاز أنشطة المشروع ضمن المدة المحددة في الخطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وهي تقع ضمن درجة التقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "لم تصدر قرارات حكومية بتمديد مدة المشروع"، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.58) وبدرجة تقدير متوسطة. وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالزمن بلغ (2.96) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يعني أن بعد الزمن معيار للحكم على الثقة في القطاع العام، وعلى

كفاءة المشروع، وأن الانحراف المعياري تراوح ما بين (0.99-1.22) مما يشير إلى تباعد إجابات عينة الدراسة حوله أسئلة هذا البعد.

ثانياً: التكاليف

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتكاليف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=189)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	كانت تكاليف المشروع ضمن الموازنة المرصودة	3.12	1.21	متوسطة
2	8	كان ارتفاع تكاليف المشروع طفيفاً نتيجة قرارات تعديل الأسعار	2.89	1.06	متوسطة
3	9	كان تأثير الاوامر التغييرية على تكاليف المشروع متدنياً	2.85	1.03	متوسطة
4	11	تم استشارة المهندسين الفنيين المختصين عند تقدير تكاليف المشروع	2.83	1.10	متوسطة
5	10	تم رصد مبالغ مالية في ميزانية المشروع لمواجهة الحالات الطارئة	2.69	1.07	متوسطة
		بعد التكاليف ككل	2.87		متوسطة

ويبين الجدول (27) أن آراء عينة الدراسة من مدراء المشاريع جاءت متوسطة الأهمية اتجاه الفقرات المتعلقة بالتكاليف، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.69-3.12)، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين أن الفقرة رقم (7) كان لها أكبر أهمية والتي تنص على "كانت تكاليف المشروع ضمن الموازنة المرصودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وهي تقع ضمن درجة التقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تم رصد مبالغ مالية في ميزانية المشروع لمواجهة الحالات الطارئة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة ببعد التكاليف بلغ (2.87)

وبدرجة تقدير متوسطة، وأن الانحراف المعياري الذي تراوح ما بين (1.03-1.21) يشير إلى

تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد. وقد توافقت مع دراسة (Doloi, 2013).

ثالثاً: الموصفات

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالموصفات مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية (ن = 189)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.85	3.72	تم الالتزام بالموصفات والمقاييس المتفق عليها خلال تنفيذ المشروع.	12	1
متوسطة	0.88	3.60	تم التقيد بالموصفات الفنية للمشروع من قبل المتعهد اثناء التنفيذ.	16	2
متوسطة	0.88	3.48	تم التدقيق والمتابعة من قبل فريق ضبط الجودة.	15	3
متوسطة	0.96	3.26	تم تحديد برنامج زمني محدد ومناسب للتدقيق والفحص والتفتيش على كل مراحل تنفيذ المشروع.	14	4
متوسطة	0.97	3.22	تميزت المشاريع المنجزة في الوزارة بتوفر جميع عناصر الامان.	13	5
متوسطة		3.45	بعد الموصفات ككل		

ويبين الجدول (28) أن آراء عينة الدراسة من مدراء المشاريع جاءت متوسطة الدرجة اتجاه

الفقرات المتعلقة بالموصفات، وتراوح ما بين (3.22-3.72)، وباستعراض ترتيب الفقرات يتبين

أن الفقرة رقم (12) كان لها اكبر أهمية والتي تنص على "تم الالتزام بالموصفات والمقاييس المتفق

عليها خلال تنفيذ المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهي تقع ضمن درجة التقدير العالية،

بينما جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تميزت المشاريع المنجزة في الوزارة بتوفر جميع

عناصر الأمان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام تشير النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالموصفات ككل بلغ (3.45) وبدرجة تقدير متوسطة، وهذا يشير إلى أن وزارة الأشغال العامة تولى موضوع المواصفات أهمية متوسطة من خلال التأكد من الالتزام بالمقاييس والموصفات الفنية للمشروع من خلال تشكيل فريق مختص يقوم على التأكد من أن المشاريع المنجزة تم تنفيذها وفق الشروط المحددة بالخطط الموضوعية. وأن الانحراف المعياري تراوح ما بين (0.85-0.97) وهذا يشير إلى تقارب الآراء، وعدم وجود تشتت كبير في إجابات مدراء المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية عينة الدراسة حول أسئلة هذا البعد.

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

في مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المشاريع: (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي، عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، ونوع العمل الإنشائي، وعدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، والمسمى الوظيفي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي لكل من العمر، ونوع العمل الإنشائي، وعدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة تبعا لمتغير العمر (ن = 189)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	أكثر من 55		من 46-55		من 45 فما دون		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.380	.971	.86	3.57	.87	3.36	.82	3.49	أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع
.114	2.193	.85	3.47	.88	3.15	.84	3.34	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع
.104	2.295	.69	3.48	.69	3.24	.53	3.41	أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع
.099	2.342		3.52		3.28		3.45	الأسباب الإدارية ككل

يتبين من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر

العمر في جميع المستويات وفي الأسباب الإدارية ككل، ويفسر ذلك بان مدراء المشاريع على

اختلاف أعمارهم يتفقون بأن هناك أسباب إدارية لفشل المشاريع العامة سواء كانت أسباب متعلقة

بسياق إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة بعمليات التخطيط

والرقابة على المشروع.

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة (ن=189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	دراسات عليا		بكالوريوس		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.840	.202	.78	3.43	.87	3.46	أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع
.314	-1.010	.86	3.44	.86	3.26	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع
.150	1.445	.60	3.19	.65	3.38	أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع
.537	.618		3.33		3.41	الأسباب الإدارية ككل

يتبين من الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر

المؤهل العلمي في جميع المستويات وفي الأسباب الإدارية ككل. ويفسر ذلك بان مدراء المشاريع على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون بأن هناك أسباب إدارية لفشل المشاريع العامة سواء كانت أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع.

3. نوع العمل الإنشائي

جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع تبعا لمتغير نوع العمل الإنشائي (ن=189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	بنية تحتية		طرق وجسور		إنشاءات		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.623	.475	.80	3.31	.88	3.50	.85	3.47	أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع
.722	.327	.79	3.20	.92	3.35	.85	3.27	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع
.277	1.292	.67	3.17	.57	3.38	.69	3.39	أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع
.357	1.037		3.23		3.43		3.42	الأسباب الإدارية ككل

يتبين من الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر

نوع العمل الإنشائي في جميع المستويات وفي الأسباب الإدارية ككل. ويفسر ذلك بان مدراء

المشاريع على اختلاف طبيعة أعمالهم الإنشائية يتفقون بأن هناك أسباب إدارية لفشل المشاريع

العامّة سواء كانت أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أو

أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع. وذلك نتيجة الأعمال الإنشائية المتعددة

التي قد قاموا بتنفيذها سواء كانت إنشاءات أو طرق وجسور أو بنية تحتية.

4. عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	16 سنة فأكثر		11-15 سنة		6-10 سنوات		5 سنوات فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.042	2.782	.81	3.47	.86	3.18	.85	3.62	.87	3.69	أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع
.036	2.915	.86	3.40	.90	3.04	.77	3.16	.84	3.55	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع
.106	2.067	.70	3.38	.63	3.18	.57	3.36	.57	3.56	أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع
.036	2.912		3.45		3.18		3.39		3.60	الأسباب الإدارية ككل

يتبين من الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات

الخبرة في جميع المستويات وفي الأسباب الإدارية ككل باستثناء مستوى الأسباب المتعلقة بعمليات

التخطيط والرقابة على المشروع، بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.106). ويمكن تفسير ذلك بان

مدراء المشاريع على اطلاع كامل بالخطط الموضوعة للمشاريع العامة والرقابة عليها بغض النظر

عن عدد سنوات الخبرة.

ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات

البعديّة بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (33).

جدول (33)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر عدد سنوات الخبرة (ن = 189)

16 سنة فأكثر	15-11 سنة	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	المتوسط الحسابي		
				3.69	5 سنوات فأقل	أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع
			.06	3.62	10-6 سنوات	
		.44	.50(*)	3.18	15-11 سنة	
	.28	.16	.22	3.47	16 سنة فأكثر	
				3.55	5 سنوات فأقل	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع
			.39	3.16	10-6 سنوات	
		.11	.51(*)	3.04	15-11 سنة	
	.36	.25	.15	3.40	16 سنة فأكثر	
				3.60	5 سنوات فأقل	الأسباب الإدارية ككل
			.21	3.39	10-6 سنوات	
		.21	.42(*)	3.18	15-11 سنة	
	.27	.06	.15	3.45	16 سنة فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين فئة عدد

سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل و (15-11) سنة، وجاءت الفروق لصالح فئة عدد سنوات العمل 5

سنوات فأقل في كل من الأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع والأسباب المتعلقة بنظام إدارة

المشروع والأسباب الإدارية ككل. وتفسير ذلك ان فئة سنوات الخبرة (5) سنوات فاقل أكثر إدراكا من الفئات الأخرى بأسباب الفشل المتعلقة بسياق إدارة المشروع والأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع والأسباب الإدارية ككل.

5. المسمى الوظيفي

جدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة (ن = 189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	مدير مشروع إشراف		مدير مشروع مقاول		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.789	-.268	.81	3.47	.89	3.44	أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع
.994	.007	.81	3.29	.92	3.29	أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع
.543	-.609	.68	3.38	.61	3.32	أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع
.611	-.510		3.42		3.37	الأسباب الإدارية ككل

يتبين من الجدول (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر

المسمى الوظيفي في جميع المستويات وفي الأسباب الإدارية ككل، ويفسر ذلك بان مدراء المشاريع على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يتفوقون بأن هناك أسباب إدارية لفشل المشاريع العامة سواء كانت أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أو أسباب متعلقة

بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع، وذلك بسبب طبيعة العمل المشترك الذي يقومون به، والخبرات العالية التي يتمتعون بها في مجال المشاريع العامة.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المشاريع: (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي، عدد سنوات العمل (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعا لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، ونوع العمل الإنشائي، وعدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، والمسمى الوظيفي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي لكل من العمر، ونوع العمل الإنشائي، وعدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، والجداول أدناه توضح ذلك.

© Arabic Digital Library Yarmouk University

1. العمر

جدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغير العمر (ن=189)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	أكثر من 55		من 55-46		من 45 فما دون		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.004	5.569	.79	3.07	.72	2.76	.60	3.13	الزمن
.025	3.755	.80	2.93	.83	2.70	.74	3.06	التكاليف
.681	.384	.78	3.49	.64	3.40	.69	3.49	المواصفات
.008	4.962		3.16		2.94		3.22	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يتبين من الجدول (35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر العمر في جميع

الأبعاد وفي مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل، باستثناء بعد المواصفات، حيث بلغ مستوى

الدلالة الإحصائية له (0.681).

ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية

بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (36).

جدول (36)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر (ن = 189)

أكثر من 55	من 46- 55	من 45 فما دون	المتوسط الحسابي		
			3.13	من 45 فما دون	الزمن
		.36(*)	2.76	من 46-55	
	-.31(*)	.05	3.07	أكثر من 55	
			3.06	من 45 فما دون	التكاليف
		.36(*)	2.70	من 46-55	
	-.23	.13	2.93	أكثر من 55	
			3.22	من 45 فما دون	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل
		.28(*)	2.94	من 46-55	
	-.22	.06	3.16	أكثر من 55	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (36) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة العمر من 46-55 من جهة وكل من فئتي العمر من 45 فما دون وأكثر من 55، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي العمر من 45 فما دون وأكثر من 55 في بعد الزمن.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين فئة العمر من 46-55 ومن 45 فما دون، وجاءت الفروق لصالح كل من فئة العمر من 45 فما دون في بعد التكاليف و مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل.

2. المؤهل العلمي

جدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية (ن = 189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	دراسات عليا		بكالوريوس		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.080	1.760	.63	2.75	.72	3.00	الزمن
.644	-.462	.79	2.94	.81	2.86	التكاليف
.607	.516	.63	3.39	.70	3.47	المواصفات
.411	.824		3.01		3.10	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يتبين من الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر

المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل. ويفسر ذلك بان مدراء

المشاريع على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون بان هناك مستوى متوسط من تحقيق أهداف

المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية سواء من حيث الزمن،

والتكاليف، والمواصفات.

3. نوع العمل الإنشائي

جدول (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغير نوع العمل الإنشائي (ن = 189)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	بنية تحتية		طرق وجسور		إنشاءات		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.979	.021	.60	2.95	.68	2.98	.77	2.95	الزمن
.015	4.290	.85	2.84	.85	2.65	.74	3.02	التكاليف
.640	.447	.58	3.57	.72	3.44	.70	3.43	المواصفات
.489	.717		3.11		3.02		3.13	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يتبين من الجدول (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر نوع العمل الإنشائي في جميع الأبعاد وفي مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل، باستثناء بعد التكاليف، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (39).

جدول (39)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر نوع العمل الإنشائي على التكاليف (ن = 189)

بنية تحتية	طرق وجسور	إنشاءات	المتوسط الحسابي		
			3.02	إنشاءات	التكاليف
		.37(*)	2.65	طرق وجسور	
	-19	.18	2.84	بنية تحتية	

*دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (39) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الإنشاءات و الطرق وجسور وجاءت الفروق لصالح الإنشاءات. وربما يفسر هذا الاختلاف في أن مشاريع الطرق والجسور تحتاج إلى تكاليف عالية قد يكون السبب سوء تقدير لتكلفة المشروع من قبل المقاول.

4. عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)

جدول (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	16 سنة فأكثر		11-15 سنة		6-10 سنوات		5 سنوات فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.966	.088	.74	2.93	.65	2.97	.72	2.97	.78	3.01	الزمن
.964	.093	.78	2.88	.98	2.83	.69	2.89	.73	2.93	التكاليف
.941	.132	.73	3.43	.65	3.45	.61	3.51	.75	3.47	المواصفات
.959	.101		3.07		3.07		3.11		3.13	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يتبين من الجدول (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وفي مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل. ويفسر ذلك بان مدراء المشاريع على اختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم يدركون بان هناك مستوى متوسط من تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان سواء من حيث الزمن، التكاليف، والمواصفات.

5. المسمى الوظيفي

جدول (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية (ن = 189)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	مدير مشروع إشراف		مدير مشروع مقاول		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.245	1.167	.74	2.90	.69	3.02	الزمن
.071	-1.817	.71	2.98	.89	2.77	التكاليف
.523	.639	.74	3.42	.63	3.49	المواصفات
.994	-.008		3.09		3.09	مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يتبين من الجدول (41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر

المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل. ويفسر ذلك بان

مدراء المشاريع على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يدركون بان هناك مستوى متوسط لتحقيق أهداف

المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

السؤال الخامس: هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة على مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع بشكل عام وعلى كل من الزمن والتكاليف والمواصفات، كما هو مبين في الجداول الآتية.

جدول (42)

تحليل الانحدار لأثر مستوى توافر الأسباب الإدارية على مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع (ن = 189)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع	0.224	2.189	0.030	0.287	0.083	5.553	0.001
أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع	0.033	0.312	0.755				
أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع	0.054	0.521	0.603				

المتغير التابع: مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل

يتبين من الجدول (42) أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.083) أي أن المتغيرات المستقلة

مجتمعة (أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، وأسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أسباب متعلقة

بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع) فسرت ما قيمته 8.3% من مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل، كما تبين وجود اثر ايجابي دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل، إذ بلغت قيمة ت 2.189 وبدلالة إحصائية 0.030 وعدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل إذ بلغت قيمة ت 0.312 وبدلالة إحصائية 0.755، وعدم وجود اثر دال إحصائيا أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل إذ بلغت قيمة ت 0.521 وبدلالة إحصائية 0.603.

جدول (43)

تحليل الانحدار لأثر توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على الزمن (ن = 189)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع	0.098	1.015	0.311	0.423	0.179	13.409	0.000
أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع	0.137	1.376	0.170				
أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع	0.238	2.422	0.016				

المتغير التابع: الزمن

يتبين من الجدول (43) أن التباين المفسر بلغ (0.179) أي أن المتغيرات المستقلة

مجتمعة (أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، وأسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أسباب متعلقة

بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع) فسرت ما قيمته 17.9% من الزمن، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع على الزمن، إذ بلغت قيمة ت 1.015 وبدلالة إحصائية 0.311، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على الزمن، إذ بلغت قيمة ت 1.376 وبدلالة إحصائية 0.170، ووجود اثر ايجابي دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع على الزمن، إذ بلغت قيمة ت 2.422 وبدلالة إحصائية 0.016.

جدول (44)

تحليل الانحدار لأثر توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على التكاليف (ن = 189)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع	0.242	2.334	0.021	3.741	0.012	.239	0.057
أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع	0.050	0.468	0.640				
أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع	-0.062	-0.592	0.554				

المتغير التابع: التكاليف

يتبين من الجدول (44) أن التباين المفسر بلغ (0.012) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، وأسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع) فسرت ما قيمته 1.2% من بعد التكاليف، كما تبين وجود

اثر ايجابي دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع على التكاليف، إذ بلغت قيمة ت 2.334 وبدلالة إحصائية 0.021، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على التكاليف، إذ بلغت قيمة ت 0.468 وبدلالة إحصائية 0.640، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع على التكاليف، إذ بلغت قيمة ت -0.592 وبدلالة إحصائية 0.554.

جدول (45)

تحليل الانحدار لأثر توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية على الموصفات (ن = 189)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع	0.179	1.696	0.091	0.147	0.022	1.359	0.257
أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع	-0.143	-1.319	0.189				
أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع	-0.082	-0.766	0.445				

المتغير التابع: الموصفات

يتبين من الجدول (45) أن التباين المفسر بلغ (0.022) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع، وأسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع، أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع) فسرت ما قيمته 2.2% من الموصفات، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع على الموصفات، إذ بلغت قيمة ت

1.696 وبدلالة إحصائية 0.091، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع على المواصفات، إذ بلغت قيمة ت -1.319 وبدلالة إحصائية 0.189، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع على المواصفات، إذ بلغت قيمة ت -0.766 وبدلالة إحصائية 0.445.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

نتائج السؤال المفتوح:

السؤال المفتوح: ما أهم الاقتراحات الإدارية التي توصي بها والتي قد تحد من فشل

المشاريع التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية؟

بلغ عدد أفراد العينة الذين ساهموا بتقديم الاقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح أعلاه

(85) فرداً وبنسبة مئوية وصلت إلى (44,9%) من المبحوثين، فيما وصل عدد أفراد العينة الذين

لم يسجلوا اقتراحاتهم إلى (104) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (55,1%) من المبحوثين، والجدول رقم

(46) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (46)

الاقتراحات التي يراها أفراد العينة مناسبة للحد من فشل المشاريع الحكومية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية وتكراراتها مرتبة تنازلياً حسب أعداد تكرار الاقتراحات

الرقم	الاقتراح	أعداد تكرار الاقتراحات	النسبة المئوية للتكرار
1	الاهتمام بالدراسة الأولية للمشروع بشكل معمق من كافة النواحي الفنية والإدارية وإعطائها الوقت والتكلفة اللازمين	21	12.8
2	التدقيق بشكل جيد على المخططات من قبل صاحب العمل والمعدة من قبل المكاتب الاستشارية قبل وأثناء التنفيذ	19	11.6
3	تحميل المصمم غرامات عن الأخطاء الناتجة عن أي نقص في الدراسة والتي تشكل أوامر تغييريه مستقبلاً عند التنفيذ	17	10.4
4	إعادة النظر في إحالة العطاءات الحكومية على أقل الأسعار	16	9.8
5	إعطاء صلاحيات أوسع لجهاز الإشراف مع ضمان حسن التنفيذ	14	8.5
6	اختيار المقاول وفريقه التنفيذي من الفئات المناسبة لتنفيذ المشروع	13	7.9
7	الإسراع في إصدار الأوامر التغييرية واختصار روتين اللجان	13	7.9
8	الإسراع في صرف مستحقات المقاولين ومطالباتهم المالية	12	7.3
9	الدراسة الدقيقة للمشروع في حساب تقدير الكميات بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المشروع وخصوصيته	10	6.1
10	إعطاء مدراء المشاريع صلاحيات أوسع بدراسة الأوامر التغييرية والموافقة عليها	9	5.5
11	إزالة العوائق التي قد تعترض تنفيذ المشروع قبل المباشرة في العمل بمخاطبة الجهات المعنية	7	4.3
12	تكثيف جهود فريق ضبط الجودة في المشاريع وزيارات مفاجئة	7	4.3
13	وضع سجل المقاولين المنفذين ومدى إنجازهم للمشاريع في مدتها التعاقدية	6	3.7
	المجموع	164	100.0

من وجهة نظر مديري المشاريع جاء الاقتراح " الاهتمام بالدراسة الأولية للمشروع بشكل معمق من كافة النواحي الفنية والإدارية وإعطائها الوقت والتكلفة اللازمين". في المرتبة الأولى وبتكرار بلغ (21).

ثم تلاه في المرتبة الثانية الاقتراح " التدقيق بشكل جيد على المخططات من قبل صاحب العمل والمعدة من قبل المكاتب الاستشارية قبل وأثناء التنفيذ" وبتكرار بلغ (19)، ويجب الاهتمام والعناية بمرحلة التخطيط والتصميم وإعطائها الوقت الكافي لتحديد نطاق المشروع بدقة أكثر، يليها في المرتبة الثالثة " تحميل المصمم غرامات عن الأخطاء الناتجة عن أي نقص في الدراسة والتي تشكل أوامر تغييرية مستقبلاً عند التنفيذ" بتكرار بلغ (17)، وفي المرتبة الرابعة "إعادة النظر في إحالة العطاءات الحكومية على أقل الأسعار" بتكرار بلغ (16)، يليها في المرتبة الخامسة "إعطاء صلاحيات أوسع لجهاز الإشراف مع ضمان حسن التنفيذ" بتكرار بلغ (14)، يليها "اختيار المقاول وفريقه التنفيذي من الفئات المناسبة لتنفيذ المشروع" في المرتبة السادسة بتكرار بلغ (13)، وفي المرتبة السابعة "الإسراع في إصدار الأوامر التغييرية واختصار روتين الجان" بتكرار بلغ (13)، يليها في المرتبة الثامنة "الإسراع في صرف مستحقات المقاولين ومطالباتهم المالية" بتكرار بلغ (12)، وفي المرتبة التاسعة "الدراسة الدقيقة للمشروع في حساب تقدير الكميات بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات المشروع وخصوصيته" بتكرار بلغ (10)، يليها "إعطاء مدراء المشاريع صلاحيات بدراسة الأوامر التغييرية والموافقة عليها" في المرتبة العاشرة بتكرار بلغ (9)، يليها في المرتبة الحادية عشر "إزالة العوائق التي قد تعترض تنفيذ المشروع قبل المباشرة في العمل بمخاطبة الجهات المعنية" و "تكثيف جهود فريق ضبط الجودة في المشاريع وبزيارات مفاجئة" بتكرار بلغ (7)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الاقتراح "وضع سجل المقاولين المنفذين ومدى إنجازهم للمشاريع في مدتها التعاقدية" وبتكرار بلغ (6) وبنسبة مئوية (3.7).

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع والتوصيات وأهم الاقتراحات على ضوء تلك النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع:

كان المستوى العام لتوافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع فيها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.40).

أما الترتيب التنازلي لمستويات توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع كان على النحو التالي.

• جاء المستوى المرتبط بالأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشروع في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء بعد " وجود إدارة عليا غير

مساندة" بالمرتبة الأولى يليها بعد "عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع" في المرتبة الثانية.

• وفي المرتبة الثانية جاء مستوى "أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع"

بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء بعد "التخطيط غير الملائم

للمشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، يليها في المرتبة الثانية بعد "سوء

تقدير الوقت والموارد" بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، يليها في المرتبة الثالثة بعد "عدم إشراك

مستخدمي المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وفي المرتبة الرابعة بعد "سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد" بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، يليها في المرتبة الخامسة بعد "سوء تعريف المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، يليها بعد "إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، في المرتبة السادسة، يليها في المرتبة السابعة بعد "الرقابة غير المناسبة" بمتوسط حسابي (3.28)، يليها بعد "سوء الاتصال في المشروع" بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وفي المرتبة الأخيرة بعد "سوء التخطيط لإنهاء المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.08).

• جاءت الأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاء بعد "سوء استخدام الأساليب الإدارية" في المرتبة الأولى يليها بعد "الفشل في استخدام مدخل النظم" في المرتبة الثانية وأخيراً بعد "الاختيار الخاطئ لمدير المشروع" في المرتبة الثالثة.

النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية وجهة نظر مديري المشاريع:

كان المستوى العام لتحقيق أهداف المشاريع العامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية وجهة نظر مديري المشاريع، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.09).

أما الترتيب التنازلي لأبعاد مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة فكان على النحو التالي:

• جاء بعد "المواصفات" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.45)، وبدرجة تقدير متوسطة.

• وفي المرتبة الثانية جاء بعد الزمن، بمتوسط حسابي (2.96)، وبدرجة تقدير متوسطة.

• بينما جاء بعد "التكاليف" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87). وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المشاريع: (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي، عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر العمر.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر نوع العمل الإنشائي.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع).

النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تحقيق أهداف المشاريع العامة التي تنفذها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المشاريع: (العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل الإنشائي، عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع)، المسمى الوظيفي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر نوع العمل الإنشائي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع).

النتائج المتعلقة بمدى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة على مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) المتعلقة بسياق إدارة المشروع على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل.
- عدم وجود أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل.

- عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع على مستوى تحقيق أهداف المشاريع ككل.

كما بينت النتائج أيضاً:

- عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشاريع على زمن إنجاز المشروع.

- عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على زمن إنجاز المشروع.

- وجود أثر إيجابي دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على زمن إنجاز المشروع.

- وجود أثر إيجابي دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشاريع على تكاليف إنجاز المشروع.

- وعدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على تكاليف المشروع.

- عدم وجود أثر إيجابي دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على تكاليف المشروع.

- وعدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بسياق إدارة المشاريع على مواصفات إنجاز المشروع. وعدم وجود اثر دال احصائياً عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بنظام إدارة المشروع على مواصفات انجاز المشروع.

- عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأسباب المتعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على مواصفات إنجاز المشروع.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم الحصول عليه من نتائج التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى مجموعة

من التوصيات أهمها:

- 1- توفير الدعم الكافي من قبل الادارة العليا في الوزارة لمديري المشاريع.
- 2- التركيز على استراتيجية اتخاذ القرارات الحازمة من قبل الوزارة في مجالات المالية والتخطيط والرقابة والاتصال.
- 3- حسن اختيار مدير المشروع وفريقه قدرته على حل المشكلات والتجاوب السريع في حالات ضغط العمل وإلمامه بالمهارات الفنية والإدارية.
- 4- الاستعانة بسجلات مفصلة عن مديري المشاريع ممن كان لهم انجاز واضح في تنفيذ مشاريع ناجحة في السابق.
- 5- تشجيع التنسيق بين مديري المشاريع والمديرين الموظفين في الوزارة.
- 6- ضرورة تحسين قدرة مديري المشاريع على التنبؤ بالوقت والمصادر المالية والمادية للمشاريع من خلال الدورات التدريبية المؤهلة.
- 7- تحسين عملية الاتصال في المشاريع بعقد الاجتماعات الدورية لجمع وتوزيع وتوثيق المعلومات المتعلقة بالمشروع.
- 8- إشراك ممثلي الوزارة مع المتعهدين لتحديد مواصفات وتعريف وتصميم وتنفيذ المشاريع.
- 9- حل المشكلات الظاهرة في المشاريع في وقت مبكر من خلال الرقابة الوقائية.
- 10- الالتزام بإنجاز المشروع في الوقت المحدد وتخصيص الموارد المالية الكافية لمواجهة حالة الطوارئ والالتزام بالمواصفات الفنية في تنفيذ المشاريع.
- 11- التركيز على إدارة المشاريع على أنها عملية إدارية وليست فنية.

المصادر والمراجع

الكتب والمراجع العربية

أبو السباع، احمد.(2010)، "محاكاة إدارة المشاريع الإنشائية باستخدام الأنظمة الديناميكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

باسل، الشخيلي.(2007)،

"تخطيط السيطرة على الوقت والكلفة والجودة في مشاريع التنفيذ المتسارع"، الجامعة التكنولوجية،
IJCE-7Th/ISSUE .

البستنجي، غالب.(2002)، "مدى تطبيق شبكات الأعمال في المشاريع الإنشائية في الأردن وأثرها على التكاليف من وجهة نظر مديري هذه المشاريع"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

البيسوني، رضا إسماعيل.(2008)، "إدارة المشروعات"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

بوسنيّة، محمد.(2011)، "دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

جبّور، عمار.(2011)، "التأخير في المشاريع الإنشائية الحكومية: اليمن كحالة دراسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

جريدة الدستور الأردنية.(2013)، مقالة بعنوان "لماذا تتأخر أو تتوقف بعض المشاريع الحكومية؟" نزيه القسوس، بتاريخ: الثلاثاء، 11/حزيران/2013.

جماز، طارق.(2010)، "تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك.

الجميلي، حميد. جبران، عبد الحليم.(2013)، "الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع" القضايا ومنظومة المعايير المستخدم، الطبعة الاولى، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

جوهر، عبد الله حسين.(2011)، "إدارة المشروعات الاستثمارية" اقتصاديا- تمويليا- محاسبيا-إداريا، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة.

خير الدين، أحمد، موسى.(2012)، "إدارة المشاريع المعاصرة، منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة الأردنية: <http://www.dos.jo>

دائرة العطاءات الحكومية.(2004)، وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، عمان: الأردن.

الديري، علاء الدين.(2011)، "إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية"، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية، رسالة ماجستير ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.

سلامة، عبد الكريم.(2009)، "السياسات الإدارية وأثرها في تطوير أعمال المقاولات" دراسة تطبيقية على شركات البناء ومكاتب الاستشارات الهندسية بدولة قطر، دراسة غير منشورة، السودان، جامعة وادي النيل.

صويص. غالب، صويص، راتب، عباسي، غالب.(2010)، "أساسيات إدارة المشاريع"، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

عبد الكريم، عبد العزيز مصطفى. (2004)، "دراسة الجدوى وتقييم المشروعات"، عمان: دار الحمد، الطبعة الأولى.

العبيدي. محمود، الفضل. مؤيد. (2010)، "إدارة المشاريع"، منهج كمي. الطبعة الثانية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

عقد المقابلة الموحد للمشاريع الحكومية. (2010)، وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، دائرة العطاءات الحكومية، الطبعة الثانية المعدلة. (2013).

العلي، عبد الستار. (2009)، "إدارة المشروعات العامة"، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الفضل، مؤيد. (2009)، "تقييم المشروعات المتوسطة والكبيرة"، الطبعة الأولى، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

محمود، الأمين عبد الجليل. (2005)، "أساسيات الإدارة الهندسية"، الخرطوم: دار عزة للنشر.

مؤسسة تشجيع الاستثمار الأردنية. (2013)، "لمحة موجزة عن الأردن" info@jib.com.jo

الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية الأردنية. (2013)، مؤسسات وهيئات حكومية "أهداف ومهام

<http://www.jordan.gov.jo> وزارة الأشغال العامة والإسكان

الموقع الرسمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، <http://www.mpwh.gov.jo>

النحال، محمد. (2009)، "اثر تطبيق أساليب إدارة المشاريع الفضلى في نجاح المشاريع الإنشائية

في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.

نصير، نعيم.(2005)، "إدارة وتقييم المشروعات"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

نور الدين، عصام.(2010)، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الاولى، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

الهندي، قادري.(2008)، دورة تدريبية "تخطيط وتصميم المشاريع"، غزة: شبكة المنظمات الأهلية.

يوسف، جابر.(2012)، "تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدانمرك.

© Arabic Digital Library - Farnouk University

Abd EL-Razek, M., Bassioni, H., and Mparak,A. (2008), "Causes of Delay in Building Construction project in Egypt", **Journal of Construction Engineering and Management**. 134(11):831-841.

Ahcom.J.(2004),"Amodle for benchmarking Project Management Element in Saudi Arabia" .**Construction Management and Economics**(April 2004).p 576-600 www.metapress.com.

AL- ALwan, M. (2014),"Main Causes of Constructional Projects Execution Delay and its Negative Effect (Time, Cost, Disputes)(Case Study: Jordanian Ministry of Public Works and Housing)The word Islamic Sciences and Education University.

AL-Momani,A,(2000). "Construction Delay: Quantitative Analysis", **International Journal of Project Management**,18:51-59.

Alnuaimi, A. and AL mohsen, M. (2013), "Causes of Delay in Completion of Construction", **International Conference on Innovations in Engineering and Technology (ICIET'2013)** Dec. 25-26, 2013 Bangkok (Thailand).

Attarzadeh,I. and Ow,S.(2008), "Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure", **Communications of the IBIMA** Volume 1.

Badr, M. (2004), "Causes of Contractors' Failure in Saudi Arabia", Un published Master thesis. King Fahd University for Petroleum and Metals.

Bennett, F.L. (2003), "The management of construction": A Project Life Cycle Approach, Elsevier. Oxford.

Carter McNamara.(2008),"Basic Guide to program Evaluation", available on <http://www.managementhelp.org>.

Doloi, H. (2013),"Cost Overruns and Failure in Project Management: Understanding the Roles of Key Stakeholders in Construction Projects", **Journal of Construction Engineering and Management**.Vol.139:Issue.3:Pages.267-279.

Doloi, H., Sawhney, A and Iyer, K. (2012), "Structural equation model for investigating factors affecting delay in Indian construction projects", **Construction Management and Economics** 30: 869–884.

Fareeha, Z. Nilofur, A. Iraq, W. Zahra, I. (2014)."Project Failure Case Studies and Suggestion" **International Journal of computer Applications** (0975-8887) Volume 86- No, 6, January.

Fraser.(2000), "The influence of characteristics effectiveness of construction site managers", **Construction Management and economics**. 18 (1): 29 – 36.

Haseeb, M., Xinhai, L., Bibi, A., and Raqeeb, Q. (2011), "Importance of delay causes in Construction projects of Pakistan". **Asian Journal of Business and management** 1(10):41-50.

Hodgson, Ian. (2002). "Keeping Your Head Above Water"

<http://www.conspectus.com/2002/november/article19.asp> Viewed Nov17, 2014.

Jahanger. Q, K.(2013),"Important Causes of Delay in Construction Projects in Baghdad City". **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 7(4): 14-23.

James, O., Lekan, A., Oloke, C., Olusanya, O., Olayeni, T., Dele, O., Joy, P. and Ignatious, O. (2014), "Causes and effects of delay on building construction project delivery time", **International Journal of Education and Research** 2 (4): 197-208.

Kazaz,A., Ulubeyli,S. and Tuncbilekli,N. (2012), "CAUSES of delay in construction project in Turkey", **Journal Of Civil Engineering And Management**. Volume 18(3): 426–435.

Le-Hoai,L., Lee, y., and Lee,j. (2008), "Delay and cost overruns in Vietnam large construction project": A Comparison with other selected countries, **Journal of Civil Engineering**,12(6):367-377.

Lewis.P.James.(2005), "Project Planning, scheduling&Control",4th edition, Mc Grew-Hill Professional.

Mrema, L . Mhando, S. (2005),"Causes of Failure of Housing Project", Case of Unfinished Building in Dar es Salaam. **Word Congress on Housing Transforming Housing Environment through Design** September 27-30,2005,Pretoria,South Africa.

Nguyen, T and Chileshe, N. (2013), "Revisiting the critical factors causing failure of construction project in Vietnam", **Association of Researchers in Construction Management**, 929-938.

Odeh, A., and Battaineh, H. (2002), "Causes of Construction Delay: Traditional Contracts", **International Journal project management** 20(1):67-77.

Popper, Karl.(1968), "The Logic of Scientific Discovery", New York: Harper & Row.

Project management institute (PMBOK). (2008), "A guide to the project management body of knowledge": PMBOK® guide, 4th edition.

Project Management Institute. (2013), "Project management body of knowledge" fifth edition. Newtown square, Pennsylvania, USA.

R. Ryan, N.(2005),"Project Retrospectives: Evaluation Project Success, Failure, And Everything in Between", University of Virginia,Vol.4No.3/September 361/372.

Saleh, H.S.(2005), "Delay Analysis in Jordan Construction industry". Unpublished master thesis, university of Jordan, Amman.

Samarghandi, H., Tabatabaei, S., Taabayan, P. and MirHashmi, A. (2014),"Studying the Reasons for Delay and Cost Escalation in Construction Project: The Case of Iran". **Proceedings of the Industrial and Systems Research Conference.**

Sekaran, Uma. (2003), "Research Methods for Business": A skill-Building Approach, 4th ed., New York: Tohn Wiley and sons Inc.

Shata, M.(2015),"Project management" facility of computer science and Information Technology University of Malaya.

Sweis, G., Sweis, R., Abu Hammad, A., and Shboul, A. (2008), "Delay in Construction projects: the case of Jordan". **International Journal project management** 26(2):665-674.

THE CHAOS Report (1994). The Standish Group.

http://www.standishgrpup.com/sample_research/chaos_1994_1.php Viewed Nov15,2014.

Tumi. S., Omran, A., and Pakir, A. (2009), "Causes of delay in Construction industry in Libya", **The International conference on economics and administration**, faculty of administration and business, university of Bucharest, Romania, 2 (1) 21- 26.

Ubani, E.C. Ononuju, C.N. (2013), "The Study Of Failure and abandonment of public sector-driven civil engineering project in Nigeria- An empirical review", **American Journal of Scientific and Industrial Research**, 4(1):75-82.

UNFPD, toolkit. (2007), "Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation"

Yang, J., and Wei, P. (2010), "Causes of Delay in the Planning and Design Phases for Construction Projects", **Journal Of Architectural Engineering**, 16(2):80-83.

Yats, J. and Lockley, E. (2002), "Documenting and analyzing construction failures", **Journal of construction Engineering and Management**, Vol.128, No.1, January/February.

Zikmund, William, G. (2000), "Business research methods", 6th edition.

© Arabic Digital Library Yarmouk University

الملحق رقم (1)

"الاستبانة قبل التحكيم"
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الادارة العامة

المهندس مدير المشروع المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثره على مستوى تحقيق اهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك، لذا أرجو التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الإستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء من خلال وضع إشارة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

اوديت زكريا عثمان

إشراف الأستاذ الدكتور

نعيم نصير

يرجى اختيار الإجابة الموافقة بإشارة (√)

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1. العمر: 35 سنة فما دون 36 - 45 سنة

46 - 55 سنة 55 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3. سنوات الخدمة: 10 سنوات فأقل 11 - 20 سنة

21 - 30 سنة 31 سنة فأكثر

4. نوع العمل الإنشائي: مباني طرق جسور وأنفاق

5. عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنة 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: يتناول هذا الجزء الأسباب الإدارية المتوقعة لفشل المشاريع في وزارة الأشغال

العامّة والإسكان الأردنيّة:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
المستوى الأول: أسباب متعلّقة ببيئة إدارة المشروع					
عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع					
1	عدم مطابقة الهيكل التنظيمي للمشروع مع أهداف ونشاطات المشروع.				
2	عدم اختيار فريق عمل للمشروع بناءً على الخبرات والمهارات.				
3	عدم وجود فرد واحد مسئولاً عن المشروع كاملاً.				
4	اختيار فريق مشروع لمشاريع نجحت في السابق دون إعطاء أي اعتبار للمتطلبات الخاصة للمشاريع الجديدة.				
وجود إدارة عليا غير مساندة					
5	عدم تفويض الإدارة العليا للسلطة المناسبة إلى مدير المشروع.				
6	عدم إجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية من قبل الإدارة العليا (في الميزانية والتخطيط ونظم الرقابة والاتصال) اللازمة لممارسة الإدارة الفعالة للمشروع.				
7	عدم مشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط والمواصفات للمشروع.				
المستوى الثاني: أسباب متعلّقة بنظام إدارة المشروع					
الاختيار الخاطئ لمدير المشروع					
8	عدم قدرة المدير على مواجهة الصراع.				
9	عدم قدرة المدير على النقاش بفاعلية من أجل مصلحة المشروع.				
10	عدم قدرة المدير على التكيف عند الانتقال من بيئة عمل تقليدية إلى بيئة مشاريع متغيرة وغير مضمونة النجاح.				
11	عدم إلمام مدير المشروع بالمهارات الفنية والإدارية.				
12	عدم قدرة مدير المشروع على العمل بفاعلية في فترة زمنية قصيرة وفي حالات الإجهاد التي قد يعاني منها.				

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
إهمال الطبيعة التنظيمية للمشروع						
13	النظر إلى البرمجيات والموارد والحاسوب بمعزل عن علاقتها مع الأهداف الكلية للمشروع.					
14	النظر إلى عملية التطوير للمشروع كمراحل مستقلة دون الاهتمام بتقييم المراحل السابقة أو اللاحقة.					
سوء استخدام الأساليب الإدارية						
15	عدم إدراك مدير المشروع الحاجة إلى استخدام أساليب مراجعة وتقييم المشروع (PERT) ونظام تقسيم العمل (WBS) وتحليل النظم.					
16	تميز أساليب الإدارة المستخدمة بالتعقيد وعدم ملاءمتها للمشروع.					
المستوى الثالث: أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع:						
سوء الاتصال في المشروع						
17	عدم توثيق المعلومات عن الأهداف والمسؤوليات ومعايير قبول المشروع في فترة مبكرة من المشروع.					
18	عدم بذل أي محاولة لتحديد المعلومات والمصادر الضرورية للمشروع.					
19	عدم نشر المعلومات عن وضع المشروع أو عن التعديلات على نظامه الأصلي طيلة فترة المشروع.					
20	قلة عقد الاجتماعات لجمع وتوزيع المعلومات وعدم الاستغلال الكامل لهذه الاجتماعات أو المراجعات.					
21	تناقص نوعية وكمية المعلومات بالتدرج مع تقدم تنفيذ المشروع بسبب عدم وجود الوقت الكافي.					
عدم مشاركة المستخدم (مالك المشروع)						
22	عدم مشاركة المستخدم في عملية تخطيط وتعريف وتصميم وتنفيذ المشروع.					
23	إهمال حاجات المستخدم عند تحديد مواصفات المشروع.					
24	فقدان القدرة على حل النزاعات بين المستخدم وفريق المشروع خلال مرحلة تنفيذ المشروع.					
25	عدم الاتفاق على مواصفات المشروع وكثرة طلبات التغيير أثناء تنفيذ المشروع.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
التخطيط غير الملائم للمشروع					
26	عدم ملائمة تحليل كيفية ومتى تحدث المشاكل.				
27	إهمال التقارير والتوصيات عن المشاريع السابقة.				
28	التعامل مع المشاكل حين حدوثها ودون الاستعداد المسبق لها.				
سوء تعريف المشروع:					
29	عدم وجود مقترح للمشروع أو الإعداد السيء له.				
30	عدم وجود نظام لتقسيم العمل أو تعريف أدوار العمل في المشروع.				
31	عدم مشاركة المستخدم في تعريف مجال نشاطات ومهام ومتطلبات المشروع.				
32	عدم إلمام فريق العمل بعمل المستخدم وعدم استطاعته إنشاء تصميم يتماشى مع متطلبات المستخدم.				
سوء التقدير للوقت والموارد					
33	عدم استخدام المعايير أو ملفات المشاريع المشابهة لتقدير الفترة المتوقعة للمشروع.				
34	عدم الاستعانة بخبرة العمال في إعداد التقديرات للوقت.				
35	عدم إعداد التقديرات للوقت والموارد من قبل أفراد غير ملمين بتفاصيل المشاكل والموارد.				
36	عدم تخصيص الوقت الكافي للتقدير.				
37	التعرض لضغوط كبيرة من قبل المستخدم لتنفيذ المشروع بسرعة.				
البرمجة الخاطئة وسوء استخدام الموارد					
38	عدم القدرة على التنبؤ والبرمجة للموارد اللازمة ومواجهة المشاكل المتعلقة بالمصادر حال حدوثها.				
39	عدم معرفة مصادر المهارات والقدرات ودعم استمرارية توفيرها.				
40	عدم إجراء التعديلات في برنامج المشروع نتيجة إعادة توزيع أفراد المشروع أو إنهاء عملهم.				
إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة استلام المشروع					
41	عدم إجراء التعديلات على البرنامج أو الميزانية نتيجة للتغييرات على التقديرات الأصلية للمشروع.				

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
الرقابة غير المناسبة						
42	وجود مهام تخطيط عمل طويلة يصعب مراقبتها بفاعلية.					
43	وجود محطات لمرحلة متباعدة لا تسمح لمتابعة إنجاز المشروع وبيان النسبة المئوية لهذا الإنجاز.					
44	عدم التقيد بمعايير أو مواصفات التصميم أو التوثيق أو الاختبار أو التقييم.					
45	عدم محاولة حل المشكلات الظاهرة مبكرا في المشروع من خلال الرقابة الوقائية.					
46	عدم توفر التنبؤ والتخطيط اللازمين لتقدير الأموال اللازمة لضمان تنفيذ أهداف المشروع.					
47	إعطاء النظام الإداري أهمية أكبر من الأفراد في المشروع.					
سوء التخطيط لإنهاء المشروع						
48	عدم معرفة مكونات مرحلة إنهاء المشروع أو المنتج النهائي له.					
49	عدم معرفة معايير قبول المشروع أو من سيوقع على استلامه.					
50	عدم مشاركة المستخدم بالتخطيط للمشروع مما يؤدي إلى عدم الاتفاق على القبول النهائي له.					
51	وجود مشكلات متعلقة بالمنتج النهائي للمشروع والسماح له بالاستمرار بالرغم من عدم رضا المستخدم.					
52	عدم توثيق أي إضافات قد تم التوصية بها في مرحلة تنفيذ المشروع مما يؤدي إلى نسيانها.					
53	عدم تقييم أداء العاملين في نهاية المشروع ونسيان إنجازهم.					
54	عدم وجود سجلات يرجع إليها عند تخصيص الأعمال المستقبلية.					

الجزء الثالث: يتناول هذا الجزء مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
الزمن						
1	تم انجاز الانشطة المكونة للمشروع في الوقت المحدد.					
2	تم تحديد جدول زمني لإنجاز المشروع من بدايته وحتى نهايته بصيغة عقد بين المتعهدين والوزارة.					
3	تم التزام مدير المشروع بالمدة الزمنية المحددة لجميع مراحل المشروع.					
4	تم تحديد غرامات تأخير تفرض على المتعهد في حالات التأخير غير المبررة للمشروع.					
5	تم تقدير الوقت المتوقع للمشروع بالاعتماد على المعايير وملفات المشاريع المشابهة المنفذة في السابق.					
6	تم مشاركة فريق عمل المشروع في تحديد الأوقات اللازمة لإنجاز مراحل المشروع.					
التكاليف						
7	تم تقدير الكلفة الاجمالية للمشروع بالاعتماد على المواصفات المتفق عليها.					
8	كانت التكاليف المقدرة للمشاريع قبل البدء بها مساوية للتكاليف الحقيقية بعد التنفيذ.					
9	تم استشارة المهندسين والفنيين المختصين بتقدير الكلف اليومية للمشروع.					
10	تم رصد اموال في ميزانية المشروع لمواجهة الحالات الطارئة.					
11	كانت الدفعات المالية للمتعهدين مساوية لحجم العمل المنجز.					
12	تم دراسة البدائل الممكنة في مراحل المشروع بهدف تقليل الكلفة وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.					
المواصفات						
13	تم الالتزام بالمواصفات والمعايير المتفق عليها خلال تنفيذ المشروع.					
14	تميزت المشاريع المنجزة في الوزارة بتوفر جميع عناصر الامان والصحة والسلامة المهنية.					

موافق بدرجة منخفضة جدا	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	الفقرة	الرقم
					تم التقيد بالموصفات الفنية للمشروع في جميع مراحل	15
					تميزت المشاريع المنفذة بمطابقتها للمواصفات الفنية المقررة.	16
					تم التدقيق والمتابعة من قبل فريق ضبط الجودة.	17

سؤال مفتوح: ما أهم الاقتراحات الإدارية التي تراها مناسبة للحد من فشل المشاريع الحكومية في الوزارة:

- 1.
- 2.
- 3.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الملحق رقم (2)
"الاستبانة بعد التحكيم"
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة العامة

المهندس مدير المشروع المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك، لذا أرجو التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الإستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء من خلال وضع إشارة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

اوديت زكريا عثمان

إشراف الأستاذ الدكتور

نعيم نصير

يرجى اختيار الإجابة الموافقة بإشارة (√)

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1. العمر: 35 فما دون 36 - 45 سنة

46 - 55 سنة 55 فأكثر

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3. نوع العمل الإنشائي: إنشاءات طرق وجسور بنية تحتية

4. عدد سنوات الخبرة (مدير مشروع): 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنة 16 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي: مدير مشروع مقاول مدير مشروع إشراف

الجزء الثاني: يتناول هذا الجزء المستويات الثلاثة للأسباب الإدارية المتوقعة لفشل المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
المستوى الأول: أسباب متعلقة بسياق إدارة المشروع						
عدم ملائمة نموذج إدارة المشروع						
1	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمشروع مع أهداف ونشاطات المشاريع.					
2	عدم اختيار فريق عمل للمشروع يتلاءم مع الخبرات والمهارات المطلوبة للمشروع.					
3	عدم وجود مدير واحد مسؤول عن المشروع كاملاً.					
4	اختيار فريق مشروع عمل في مشاريع نجحت سابقاً دون إعطاء اعتبار للمتطلبات الخاصة للمشروع الجديد.					
وجود إدارة عليا غير مساندة						
5	عدم تفويض الإدارة العليا الصلاحيات المطلوبة إلى مدير المشروع.					
6	عدم اتخاذ القرارات الحازمة من قبل الإدارة العليا (مالية، تخطيط، رقابة، اتصال) اللازمة في الوقت المناسب.					
7	عدم مشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط الاستراتيجية للمشاريع.					
المستوى الثاني: أسباب متعلقة بنظام إدارة المشروع						
الاختيار الخاطئ لمدير المشروع						
8	عدم قدرة المدير على وحل المشاكل التي قد تعترض تنفيذ المشروع.					
9	عدم قدرة المدير على الحوار بفاعلية من أجل مصلحة المشروع.					
10	عدم قدرة المدير على التكيف عند الانتقال من بيئة عمل تقليدية إلى بيئة مشاريع متغيرة ومتطورة.					
11	عدم إلمام مدير المشروع بالمهارات الفنية والإدارية.					
12	عدم قدرة مدير المشروع على رد الفعل السريع في حالات ضغط العمل.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
الفشل في استخدام مدخل النظم						
13	النظر إلى عملية التطور والإنجاز للمشروع كمراحل مستقلة دون الاهتمام بتقييم المراحل السابقة أو اللاحقة.					
14	النظر إلى الموارد والبرامج بمعزل عن علاقتها بالأهداف الكلية للمشروع.					
سوء استخدام الأساليب الإدارية						
15	عدم القدرة على التمييز بين الأنشطة الحرجة وغير الحرجة في المشروع من خلال تطبيق نماذج التحليل الشبكي (PERT / CPM).					
16	ضياح التنسيق بين إدارة المشروع والإدارات الوظيفية الأخرى في الوزارة.					
17	عدم جاهزية الكادر الفني في المشروع للتعامل مع مفاجآت العمل.					
18	إتباع أساليب إدارية معقدة وغير ملائمة للمشروع.					
المستوى الثالث: أسباب متعلقة بعمليات التخطيط والرقابة على المشروع:						
سوء الاتصال في المشروع						
19	عدم توثيق المعلومات الضرورية الأزمنة عن المشروع وتحديد معايير قبول المشروع مسبقاً.					
20	عدم بذل أي محاولة لتحديد جهات الاتصال المعنية بالمشروع.					
21	عدم نشر المعلومات عن وضع المشروع أو عن التعديلات التي تطرأ على أنشطته.					
22	قلة عقد الاجتماعات لجمع وتوزيع المعلومات وعدم الاستغلال الكامل لهذه الاجتماعات.					
23	تناقص نوعية وكمية المعلومات بالتدرج مع تقدم تنفيذ المشروع بسبب عدم وجود الوقت الكافي.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
عدم إشراك مستخدمي المشروع (المالك)						
24	إهمال حاجات المستخدم عند تحديد مواصفات المشروع.					
25	فقدان القدرة على حل النزاعات بين المستخدم ومنفذ المشروع.					
26	عدم مشاركة المستخدم في عملية تخطيط وتعريف وتصميم وتنفيذ المشروع.					
27	عدم الاتفاق على مواصفات المشروع وكثرة طلبات التغيير من قبل المستخدم.					
التخطيط غير الملائم للمشروع						
28	عدم القدرة على التنبؤ بالمشاكل وأوقات حدوثها.					
29	التعامل مع المشاكل حين حدوثها دون وجود خطط مسبقة لمواجهتها.					
30	إهمال التقارير والتوصيات عن المشاريع السابقة عند إعداد خطة المشروع.					
31	قلة المعلومات اللازمة لإعداد خطة المشروع وسوء تحليل البيانات المتوفرة.					
32	ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع.					
سوء تعريف المشروع:						
33	عدم وجود مقترح للمشروع أو الإعداد السيئ له.					
34	عدم وجود نظام واضح لتقسيم العمل للمشروع وتحديد أدوار فريق العمل.					
35	عدم تحديد معايير نجاح وفشل المشروع.					
36	عدم تعريف وتحديد ذوي الاهتمام أو تحديد المسؤوليات.					
37	عدم تحديد المراحل المهمة أثناء تنفيذ المشروع.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
سوء التقدير للوقت والموارد						
38	عدم استخدام المعايير أو ملفات المشاريع المشابهة لتقدير الفترة المتوقعة للمشروع.					
39	عدم توظيف الخبرات في إعداد تقدير الوقت.					
40	عدم إعداد التقديرات للوقت والموارد من قبل أفراد ملمين بتفاصيل المشاكل والموارد.					
41	التعرض لضغوط كبيرة من قبل المالك لتنفيذ المشروع بسرعة (أقل من الوقت المخطط له).					
سوء البرمجة وسوء استخدام الموارد						
42	عدم القدرة على التنبؤ والبرمجة للموارد اللازمة ومواجهة المشاكل المتعلقة بذلك.					
43	عدم معرفة مصادر المهارات والقدرات ودعم استمرارية توفيرها.					
44	عدم إجراء التعديلات في برنامج المشروع نتيجة إعادة توزيع أفراد المشروع أو إنهاء عملهم.					
إجراء تغييرات كثيرة خلال مرحلة تنفيذ المشروع						
45	عدم تقديم دراسة تفصيلية للأمر التغييرى وبيان أسبابه ومبرراته.					
46	عدم أخذ الموافقات المسبقة عن الأوامر التغييرية.					
47	عدم التأكد من توفر المخصصات اللازمة للتغييرات التي تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.					
الرقابة غير المناسبة						
48	وجود مهام على الخطة طويلة المدة يصعب مراقبتها بفاعلية.					
49	وجود أنشطة متباعدة على الخطة لا تسمح بمتابعة إنجاز المشروع وبيان النسبة المئوية لهذا الإنجاز.					
50	عدم التقيد بمعايير أو مواصفات التصميم أو التوثيق أو الاختبار أو التقييم.					
51	عدم محاولة حل المشكلات الظاهرة مبكرا في المشروع من خلال الرقابة الوقائية.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
سوء التخطيط لإنهاء المشروع						
52	عدم معرفة مكونات مرحلة إنهاء المشروع أو المنتج النهائي له.					
53	عدم تشكيل لجان مختصة لاستلام المشروع.					
54	وجود مشكلات متعلقة بالمنتج النهائي والسماح لها بالاستمرار.					
55	عدم توثيق أي إضافات قد تم التوجيه بها في مرحلة تنفيذ المشروع.					
56	عدم تقييم أداء العاملين في نهاية المشروع ونسيان إنجازهم.					
57	عدم استلام مخططات تنفيذية مدققة حسب الواقع.					
58	عدم وجود سجلات مفصلة يرجع إليها عند الحاجة وعند إحداث أي تغيير أو التوسع بها.					

© Arabic Digital Library / Al-Manara University

الجزء الثالث: يتناول هذا الجزء مستوى تحقيق أهداف المشاريع في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية.

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
الزمن						
1	تم إنجاز أنشطة المشروع ضمن المدة المحددة في الخطة.					
2	لم يصدر أوامر تغييريه كثيرة استدعت تمديد المشروع.					
3	لم تصدر قرارات حكومية بتمديد مدة المشروع.					
4	لم تحصل خلافات مع المقاول أدت إلى وقف العمل أحياناً.					
5	لم يحصل تأخر في المشروع بسبب قصور المقاول.					
6	تم تقدير الوقت المتوقع للمشروع بالاعتماد على ملفات مشاريع مشابهه.					
التكاليف						
7	كانت تكاليف المشروع ضمن الموازنة المرصودة.					
8	كان ارتفاع تكاليف المشروع طفيفاً نتيجة قرارات تعديل الأسعار.					
9	كان تأثير الأوامر التغييرية على تكاليف المشروع متدنياً.					
10	تم رصد مبالغ مالية في ميزانية المشروع لمواجهة الحالات الطارئة.					
11	تم استشارة المهندسين الفنيين المختصين عند تقدير تكاليف المشروع.					
المواصفات						
12	تم الالتزام بالمواصفات والمقاييس المتفق عليها خلال تنفيذ المشروع.					
13	تميزت المشاريع المنجزة في الوزارة بتوفر جميع عناصر الأمان.					
14	تم تحديد برنامج زمني محدد ومناسب للتدقيق والفحص والتفتيش على كل مراحل تنفيذ المشروع.					
15	تم التدقيق والمتابعة من قبل فريق ضبط الجودة.					
16	تم التقيد بالمواصفات الفنية للمشروع من قبل المتعهد أثناء التنفيذ.					

سؤال مفتوح: ما أهم الاقتراحات الإدارية التي تراها مناسبة للحد من فشل المشاريع الحكومية

في الوزارة:

1.

2.

3.

ملحق رقم (3)
قائمة بأسماء المحكمين الأفاضل

الرقم	الاسم	العمل الحالي	مكان العمل
1	عطوفة المهندس أنمار الخصاونة	أمين عام وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية	وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية
2	المهندس ميسرة ملص	مدير مشاريع	مكتب دار الهندسة للاستشارات الهندسية
3	المهندس سهيل عجيلات	مدير مشاريع	مكتب دار العمران للاستشارات الهندسية
4	الدكتور المهندس محمد كريشان	مدير إدارة الدراسات والتصميم والعطاءات	مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري
5	المهندس هاني النسور	مدير إدارة الإشراف	مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري
6	الأستاذ الدكتور رياض المومني	أستاذ جامعي / اقتصاد	جامعة اليرموك
7	الدكتور علي المستريحي	أستاذ جامعي / إدارة عامة	جامعة اليرموك
8	الدكتور حسن العيسى	أستاذ جامعي / إدارة أعمال	جامعة اليرموك
9	الدكتور يزن مقدادي	أستاذ جامعي / إدارة أعمال	جامعة اليرموك
10	الدكتور وائل طيفور	أستاذ جامعي / هندسة صناعية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
11	الدكتور عبد الله القضاة	أستاذ جامعي / هندسة مدنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
12	الدكتور راتب صوبص	أستاذ جامعي / إدارة أعمال	الجامعة الأردنية

© Arabic Digital Library

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الإدارة العامة

الرقم :
التاريخ :
الموافق : ٢٠١٤/٤/٧

الى من يهمله الامر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يرجى العلم بأن الطالبة اوديت زكريا عبد الغني عثمان تقوم بإجراء دراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة عامة في جامعة اليرموك بعنوان :
"مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة وأثرها على تحقيق الأهداف في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع".
أرجو التكرم بمساعدة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة وذلك لأهمية موضوع الدراسة . علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم اهتمامكم

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

مشرف الطالبة

الاستاذ الدكتور نعيم نصير

ن

أريد - الأردن

Tel: + 962 - 2 - 7211111

فاكس : ٧٢١١١٤٧ - ٢ - ٩٦٢ +

Fax : + 962 - 2-7211147

Irbid - Jordan

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +

E-mail: yarmouk@yu.edu.jo

http://www.yu.edu.jo

ABSTRACT

Othman, Odit Zakarya Abdelghani (2015)," The Availability of Project Management Causes of Failure and their Impact on goals' Achievement in the Jordanian Ministry of Public Works and Housing from Project Managers' Perspective". Master Thesis, Public Administration, Yarmouk University, Supervisor: Prof. Naim Nusair.

The purpose of this study is to investigate the availability of project management causes of failure and their impact on goals' achievement in the Jordanian Ministry of Public Works and Housing from project managers' perspective. Moreover, exploring whether there were any significant statistical differences in the samples' evaluations (project managers) for the level of the management causes behind the failure of these projects and the level of goals' achievement due to personal and occupational variables. This study aimed to investigate the impact of Project management causes of failure on goals achievement level on the ministry.

To achieve the aims of this study, a descriptive analytical approach was followed. 204 questionnaires were distributed, 189 questionnaires were returned and subject to analysis with a rate of return (92.6%). The findings of the study indicated that there is a medium level for availability of management causes for the failure of public projects in the ministry within the dimension of project management context, system of project

management, planning and control processes. There is an medium level of goals' achievement in the ministry within the dimension of time, cost and specifications. There were significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of management causes for failure of public projects in the ministry due to personal and occupational variables (years of experience of managers). There were no significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of management causes for failure of public projects in the ministry due to personal and occupational variables (ages, scientific qualification, type of construction work and job title). There were significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) for the level of goals' achievement in the ministry due to age, while there were no significant statistical differences attributed to variables such as scientific qualification, type of construction work, manager's years of experience and job title. Moreover, there were significant statistical impact ($\alpha \leq 0.05$) at the level of management causes for the failure of public projects on the level of goals' achievement as perceived by projects managers.

The study ended with the following recommendations: the need of focusing on adopting decisive decision making strategy by the ministry in financial, planning, control and communication aspects, Providing full support by the top management for projects managers, selecting competent managers and teams according to their abilities in problem solving stress management as well as acquiring of technical and administrative skills.

Furthermore, using detailed records about successful project managers who had accomplishments in the past, encouraging coordination between project managers and functional managers in the ministry, the need for improving managers' abilities to predict time, financial and material resources of projects through training courses; Improving communication processes through scheduled meetings to collect, distribute and document information related to those projects, the involvement of Ministry representatives with the contractors in determining the specifications, the definition, design, and implementation of projects, solving problems that appear early in the projects through preventive control, using sufficient budgets to cover emergencies, comply with the specifications and technical standards in implementation of projects.

Key Words: Management Causes, Projects Failure, Projects Goals, Jordanian Ministry of Public Works and Housing. Projects Mangers.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University