

عنوان البحث

تحليل أثر التخطيط المبكر للمشاريع على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات: دراسة تطبيقية على مشاريع الإسكان

إعداد الطالب/عبد الرحمن راكان

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

تُعدّ صناعة المقاولات من الركائز الأساسية التي تستند إليها الاقتصادات الحديثة في مختلف أنحاء العالم، نظرًا لدورها الحيوي في دعم التنمية العمرانية والاقتصادية والاجتماعية. فهي لا تسهم فقط في إنشاء البنى التحتية والمشروعات السكنية والتجارية والصناعية، بل تلعب أيضًا دورًا فاعلاً في توفير فرص العمل، وتحريك عجلة الاقتصاد من خلال ارتباطها بعدد كبير من القطاعات المساندة، مثل صناعة المواد الإنشائية، والخدمات الهندسية، والتمويل، والتأمين، والنقل. وقد شهد هذا القطاع خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة من حيث حجم المشاريع وتعقيدها التقنية والإدارية، مما جعل إدارة المشاريع تمثل تحديًا كبيرًا للجهات القائمة عليها.

ومع هذا التوسع، برزت العديد من الإشكاليات التي تؤثر على نجاح المشاريع، لعل من أبرزها ضعف التخطيط، وسوء تقدير الموارد، وتجاوز الميزانيات الزمنية والمالية، وهو ما يؤدي غالبًا إلى تأخير تنفيذ المشاريع أو إخفاقها جزئيًا أو كليًا. وقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التنفيذ الجيد، بل يبدأ منذ المراحل الأولى لتحديد احتياجات المشروع وتخطيطه بدقة. ومن هنا تظهر الأهمية الكبرى لما يُعرف بـ "التخطيط المبكر للمشاريع"، والذي يُقصد به وضع خطة شاملة تغطي مختلف جوانب المشروع، سواء الفنية أو المالية أو الإدارية أو الزمنية، منذ مرحلة الفكرة وحتى تسليم المشروع.

وفي هذا السياق، يُنظر إلى التخطيط المبكر باعتباره أداة استراتيجية فعّالة في إدارة التكاليف، إذ يتيح لصناع القرار توقع التحديات المحتملة، وتحديد بدائل التنفيذ، وتقدير الكميات والموارد بدقة، مما يقلل من فرص ظهور تغييرات غير متوقعة أثناء التنفيذ. كما يساهم التخطيط المسبق في تحديد أولويات العمل وتوزيع المهام بوضوح، ما يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت والمال، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وعند الحديث عن مشاريع الإسكان، فإن الحاجة إلى التخطيط الدقيق تزداد نظرًا لطبيعة هذه المشاريع التي غالبًا ما تتضمن وحدات متعددة، ومتطلبات متنوعة، وتداخل عدد كبير من الأطراف مثل المطورين والمقاولين والموردين والمستفيدين النهائيين. ويُضاف إلى ذلك التحديات المتعلقة بضبط الجودة والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، ما يجعل من التخطيط المبكر ركيزة أساسية لنجاح المشروع. ويعد تقليل التكاليف في هذه المشاريع هدفًا محوريًا، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية وارتفاع أسعار المواد الخام وتغيرات السوق، حيث يُمكن أن يساهم التخطيط المسبق في تجنب التكاليف الناتجة عن التعديلات المتأخرة، أو توقف الأعمال، أو ضعف تنسيق العمليات بين الجهات المختلفة.

من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط المبكر على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات، مع التركيز على مشاريع الإسكان بوصفها أحد النماذج التطبيقية المهمة في هذا المجال. وسيتم من خلال البحث تحليل العلاقة بين جودة وكفاءة التخطيط الأولي للمشروع، والمخرجات النهائية من حيث التكلفة والزمن والجودة. كما سيتضمن البحث دراسة ميدانية تطبيقية، تُستخدم فيها أدوات جمع البيانات وتحليلها مثل الاستبيانات، والمقابلات، وتحليل الحالات الدراسية، وذلك لتقديم توصيات عملية ومبنية على نتائج واقعية، يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع في قطاع المقاولات.

وإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بموضوع العلاقة بين التخطيط المبكر وتخفيض التكاليف، لا سيما في البيئة العربية والخليجية التي تواجه تحديات خاصة تتعلق بتسارع وتيرة التطوير العمراني، وضغوط تنفيذ المشاريع الضخمة ضمن أطر زمنية وموازنات محددة. وعليه، فإن نتائج هذا البحث من شأنها أن تُثري النقاش الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع، وتقدم دليلاً عملياً يمكن الاستفادة منه من قبل مديري المشاريع، والمهندسين، والمطورين العقاريين، وصناع القرار في القطاعين العام والخاص.

## مشكلة الدراسة:

واجه مشاريع المقاولات في العالم العربي تحديات متنامية تعكس عمق الفجوة بين النظرية والممارسة في إدارة المشاريع، لا سيما في ما يتعلق بمشاريع الإسكان، التي تُعد من أكثر أنواع المشاريع تعقيداً وتشابكاً من حيث المتطلبات الفنية، والتزامات الوقت، والتكاليف، والآثار الاجتماعية والاقتصادية. فهذه المشاريع لا تُعنى فقط بتوفير وحدات سكنية، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات التنمية الحضرية، والعدالة الاجتماعية، واستقرار الأسر، وهي لذلك تتطلب مستوى عالياً من الدقة في الإعداد والتنفيذ.

غير أن الواقع العملي يكشف أن عددًا كبيراً من هذه المشاريع يعاني من مشكلات جوهرية تتعلق بتجاوز التكاليف، والتأخر في الإنجاز، وانخفاض جودة التنفيذ. وتشير الشواهد إلى أن هذه التحديات لا ترتبط دومًا بنقص التمويل أو الموارد البشرية، وإنما في كثير من الأحيان ترجع إلى ضعف في مراحل التخطيط المسبق أو غيابها شبه الكامل. فمرحلة ما قبل التنفيذ تُعد من المراحل الحيوية التي تترتب عليها قرارات استراتيجية تؤثر على سير المشروع بأكمله. وفي حال إغفال هذه المرحلة أو التعامل معها بشكل سطحي، تبرز لاحقاً مجموعة من الإشكالات، مثل تضارب الأعمال، وغياب الرؤية الواضحة، وتزايد التعديلات الفنية والمالية أثناء التنفيذ، وكل ذلك يؤدي إلى هدر الوقت والمال.

وقد بينت العديد من الدراسات الميدانية في الدول العربية وجود خلل بنيوي في ثقافة التخطيط المسبق داخل قطاع المقاولات. فمثلاً، أظهرت دراسة الجبوري (2018) أن أكثر من 60% من مشاريع المقاولات العامة في العراق تعرضت لتأخيرات وتجاوزات مالية ملحوظة بسبب غياب التحليل الدقيق في مراحل ما قبل التنفيذ، بما في ذلك عدم تقدير التكاليف بشكل واقعي، وضعف دراسة المخاطر، وغياب تحديد دقيق لنطاق العمل. كما أكد الشمري (2019) في دراسته المعنية بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية أن غياب التنسيق الفعال بين الأطراف المعنية – مثل المقاولين، والاستشاريين، والجهات الحكومية – يعود في كثير من الحالات إلى قصور في وضع خطة تنفيذ متكاملة ومبكرة.

وفي سياق مشاريع الإسكان تحديداً، فإن تداعيات ضعف التخطيط تتجاوز الأبعاد الفنية والمالية لتشمل أيضاً فقدان ثقة المستفيدين بالمؤسسات المنفذة، وتعطيل السياسات الإسكانية الوطنية، وتحميل الدولة والمواطن أعباء إضافية كان يمكن تجنبها من خلال خطة تنفيذ واقعية ومحكمة. ويشير العاني (2020) إلى أن وزارة الإعمار والإسكان العراقية تكبدت خسائر مالية فادحة نتيجة غياب دراسات جدوى معمقة وخطط طوارئ واضحة، الأمر الذي أدى إلى قرارات مرتجلة أثناء التنفيذ، وانخفاض فعالية المخرجات النهائية للمشاريع.

وعلى الرغم من أن مفاهيم التخطيط المسبق وأدواته متوفرة في الأدبيات والممارسات العالمية، إلا أن تطبيقها في السياق العربي غالبًا ما يتم بصورة شكلية تفتقر إلى التعمق والاستفادة الحقيقية من أدوات التحليل الحديثة، مثل تحليل الجدوى الاقتصادية، وتقدير التكلفة بالتفصيل، وتحليل المخاطر باستخدام النماذج الرياضية، والجدولة الزمنية باستخدام البرمجيات المتخصصة مثل (Primavera) و (MS Project). وغالبًا ما تُعد الخطط بصيغة نمطية، لا تُحدّث ولا تُربط بمراحل التنفيذ الفعلية، مما يؤدي إلى ضعف الترابط بين التخطيط والتنفيذ.

انطلاقًا مما سبق، تبرز مشكلة هذه الدراسة بوصفها استجابة علمية للحاجة الملحة إلى فهم العلاقة بين جودة وكفاءة التخطيط المسبق وبين السيطرة على التكاليف في مشاريع المقاولات العربية، مع تركيز خاص على قطاع الإسكان. وتسعى الدراسة إلى تحليل مدى فعالية أدوات التخطيط المسبق في تقليل الفاقد المالي، وتحسين كفاءة التنفيذ، ورفع جودة المخرجات. كما تهدف إلى استكشاف العوامل المؤسسية والبشرية والتنظيمية التي تعيق تطبيق نهج التخطيط العلمي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل شركات المقاولات، بما يسهم في بناء مشاريع أكثر كفاءة واستدامة.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من إدراك متزايد بأن التخطيط المبكر يمثل حجر الأساس لنجاح المشاريع، خصوصًا في بيئة شديدة التعقيد والتغير كقطاع المقاولات. هذا القطاع يتأثر بمجموعة كبيرة من المتغيرات غير المتوقعة، مثل تقلب أسعار المواد الخام، ونقص الأيدي العاملة، والتحديات التنظيمية، مما يجعل وجود خطة مسبقة دقيقة ضرورة وليست ترفاً. في هذا السياق، يُعد التخطيط المبكر بمثابة الدرع الوقائي الأول لتقليل المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين الجودة والوقت والتكلفة (Kerzner, 2017).

على مستوى العالم العربي، تزايد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى التحديات التي تواجه مشاريع الإسكان، من حيث النمو السكاني السريع، وتضخم أسعار الأراضي، وارتفاع نسب البطالة، وضعف كفاءة التنفيذ في مشاريع القطاع العام. هذه التحديات تجعل من التخطيط المسبق ضرورة استراتيجية، لا سيما مع سعي الحكومات نحو تنفيذ برامج إسكان كبرى تتطلب دقة في التقدير وصرامة في التنفيذ (القريوتي، 2012). ومن هنا، تطرح الدراسة تساؤلاً مهماً حول قدرة التخطيط المبكر على ضبط التكاليف وتوجيهها بكفاءة، بما يساهم في رفع الأداء المؤسسي في شركات المقاولات.

أما من الناحية الأكاديمية، فإن هذه الدراسة تُسهم في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية، حيث يلاحظ غياب دراسات معمقة تربط مباشرة بين كفاءة التخطيط الأولي والنتائج المالية النهائية للمشاريع. الدراسات الموجودة، مثل دراسة الجبوري (2018)، ركزت غالباً على جوانب التأخير أو التكاليف بمعزل عن المراحل التحضيرية. إضافة إلى ذلك، تُبرز دراسات مثل العاني (2020) أهمية الانتقال من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية، والتي لا تتحقق إلا من خلال تخطيط أولي محكم. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تأتي استجابة لحاجة علمية ملحة لتطوير نموذج عربي يعتمد أسس علمية لتحليل التخطيط المسبق وتقييم أثره المالي.

وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استخدام نتائجها كدليل إرشادي للممارسين في القطاع، سواء في المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة. فهي تضع بين أيديهم نتائج قابلة للتطبيق من شأنها تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتقليل نسب الهدر والانحراف المالي. ففي دراسة ميدانية أجراها الشمري (2019)، تبين أن حوالي 65% من المشاريع العامة في دول الخليج شهدت تجاوزاً في الميزانية، وكان السبب الرئيسي هو ضعف المرحلة التخطيطية، مما يؤكد الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب.

علاوة على ذلك، تسهم هذه الدراسة في خدمة الأهداف التنموية والاجتماعية للحكومات العربية، خصوصاً فيما يتعلق بمشاريع الإسكان، التي تمثل محوراً رئيسياً في خطط التنمية المستدامة. فكل تحسن في كفاءة التنفيذ ينعكس

بشكل مباشر على المواطن من خلال تسريع الوصول إلى المسكن الملائم وتقليل العبء المالي على الدولة. وهذا يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية الإمارات 2030، ورؤية السعودية 2030، وغيرها من الرؤى التنموية التي تضع الإسكان كأولوية.

كما توفر الدراسة أساساً معرفياً لتطوير أداة تقييم معيارية للممارسات التخطيطية، بحيث تكون مرجعاً لصناع القرار عند وضع السياسات، وتعزيز ثقافة التخطيط المبكر في الهيكل الإداري للمؤسسات. وهو ما يتسق مع توجيهات Kerzner (2017) الذي يؤكد أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد على أنظمة تخطيط متكاملة منذ اللحظة الأولى لفكرة المشروع.

## أهداف الدراسة:

### الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط المبكر على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات، من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع الإسكان، وذلك بهدف تقديم إطار عملي يساعد على رفع كفاءة إدارة المشاريع في القطاع السكني، وتحقيق استخدام أمثل للموارد المالية والبشرية في مراحل تنفيذ المشاريع.

وقد جاءت الحاجة لهذا الهدف نتيجة ما أظهرته العديد من الدراسات الميدانية حول تكرار مشاكل تجاوز الميزانية وضعف كفاءة التنفيذ بسبب غياب التخطيط الفعّال في المراحل الأولية (الجبوري، 2018؛ العاني، 2020).

### الأهداف الفرعية:

1. تحليل مستوى تطبيق ممارسات التخطيط المبكر في شركات المقاولات العاملة بمشاريع الإسكان. تهدف الدراسة إلى تشخيص الواقع الحالي للتخطيط المسبق في شركات المقاولات العربية، من حيث مدى التزامها بإعداد دراسات جدوى شاملة، وتحديد الجداول الزمنية، وتحليل الموارد والمخاطر قبل بدء التنفيذ. وأشارت القريوتي (2012) إلى أن هذه المرحلة تُعد من أكثر مراحل المشروع إهمالاً في الواقع العملي رغم أهميتها الاستراتيجية.
2. دراسة العلاقة بين جودة التخطيط المبكر والتكاليف الفعلية المنفقة على المشروع. ستقوم الدراسة بتحديد إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التخطيط الدقيق إلى تقليل الهدر المالي والتعديلات المكلفة، حيث أظهرت دراسات مثل دراسة الشمري (2019) أن ضعف التخطيط يرتبط بشكل مباشر بتجاوز التكاليف.
3. تحديد أبرز العوامل التي تُضعف فاعلية التخطيط المسبق في البيئة العربية. تشمل هذه العوامل ضعف الخبرات الإدارية والفنية، غياب التنسيق بين الفرق الهندسية والمالية، وتأخر القرارات الرسمية، كما وضّحت دراسة العاني (2020) في تقييم أداء وزارة الإعمار والإسكان العراقية.
4. تقييم أثر التخطيط المبكر على تقليل التغييرات التصميمية والهندسية أثناء التنفيذ. تؤكد الأدبيات أن التعديلات الفنية غير المتوقعة تعد من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المشاريع، وقد بيّن الجبوري (2018) أن أكثر من 40% من التكاليف الإضافية في مشاريع البناء كانت نتيجة قرارات هندسية غير مدروسة في مرحلة التخطيط.

5. توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اتخاذ القرار المالي خلال دورة حياة المشروع. سيتم استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتقليل القرارات الارتجالية، بما ينعكس على الأداء المالي للمشروع ككل.

6. اقتراح إطار عملي لتعزيز تطبيق التخطيط المبكر في مشاريع الإسكان. تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج واقعي يمكن تبنيه من قبل شركات المقاولات والجهات الحكومية لضمان دمج التخطيط المسبق كجزء أساسي من دورة حياة المشاريع، بما يحقق وفورات مالية ملموسة ويزيد من فرص النجاح.

## تساؤلات الدراسة

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات التخطيط المبكر في شركات المقاولات العاملة في مشاريع الإسكان؟  
كيف تُجرى دراسات الجدوى، وتُحدد الجداول الزمنية، وتحلل الموارد والمخاطر في المراحل الأولى من المشروع؟
2. ما هي العلاقة بين جودة التخطيط المبكر وحجم التكاليف الفعلية المنفقة خلال مراحل المشروع المختلفة؟  
هل تؤدي جودة التخطيط المسبق إلى تقليل تجاوز الميزانية والفاقد المالي؟
3. ما هي أبرز العوامل التي تؤثر سلبًا على فاعلية التخطيط المبكر في مشاريع الإسكان في البيئة العربية؟  
هل تكمن المشكلة في ضعف الخبرات، ضعف التنسيق، أو أسباب أخرى؟
4. كيف يؤثر التخطيط المبكر على تقليل التغييرات الفنية والهندسية أثناء تنفيذ مشاريع الإسكان؟  
ما مدى تأثير هذه التغييرات على ارتفاع التكاليف أو تأخير المشروع؟
5. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والإداري في مشاريع الإسكان؟  
كيف يساهم التخطيط المبكر في تعزيز كفاءة تخصيص الموارد وتقليل القرارات الارتجالية؟
6. ما هي أفضل الممارسات والإجراءات التي يمكن تبنيها لتعزيز تطبيق التخطيط المبكر في مشاريع الإسكان؟  
هل يمكن اقتراح إطار عمل عملي يساعد الشركات على تحسين ممارسات التخطيط وتقليل التكاليف؟

## فروض الدراسة

### فرضية رئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتخطيط المبكر على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات، وخاصة في مشاريع الإسكان.

### فرضيات فرعية:

- هناك علاقة طردية بين جودة التخطيط المبكر ومستوى ضبط التكاليف في مشاريع الإسكان.
- ضعف ممارسات التخطيط المبكر يؤدي إلى زيادة تجاوز الميزانية وتأخير تنفيذ مشاريع المقاولات 2.3. غياب التنسيق الفعال بين فرق العمل والجهات المعنية يؤثر سلبًا على فاعلية التخطيط المبكر.
- التخطيط المبكر الجيد يقلل من عدد التعديلات الفنية والهندسية أثناء تنفيذ المشاريع، وبالتالي يحد من التكاليف الإضافية.
- استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي الحديثة يعزز من قدرة مديري المشاريع على اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية.
- تبني إطار عمل متكامل للتخطيط المبكر يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي في مشاريع الإسكان.

## الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع التخطيط المبكر في مشاريع المقاولات باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والعملية، نظراً لدوره الحيوي في تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من مختلف الزوايا، مع التركيز على دراسات عربية وعالمية ذات صلة.

### 1. الدراسات العربية:

أجرى الجبوري (2018) دراسة ميدانية على شركات المقاولات العامة في العراق، تناول فيها أثر التخطيط على نجاح مشاريع البناء والتشييد. وأكدت الدراسة أن ضعف مرحلة التخطيط المبكر يعد من الأسباب الرئيسة لتجاوز التكاليف والتأخيرات في المشاريع. كما أشار إلى أن الشركات التي تطبق معايير تخطيط دقيقة تحقق وفورات مالية ملموسة وتقلل من نسب الفاقد.

في دراسة تحليلية أخرى، ناقش الشمري (2019) أسباب تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، ووجد أن ضعف التخطيط المسبق والتنسيق بين الجهات المختلفة من أبرز أسباب التأخير وتجاوز الميزانيات. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي وتبنيه كإجراء إجباري في جميع مراحل المشاريع.

العاني (2020) قدم دراسة حالة لوزارة الإعمار والإسكان العراقية ركز فيها على دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل تكاليف مشاريع الإسكان. وأظهرت النتائج أن المشاريع التي أعدت لها خطط مسبقة شاملة من حيث الجدولة، وتحليل المخاطر، وتقدير الموارد، حققت كفاءة أعلى في استخدام الميزانية مقارنة بالمشاريع التي أهملت هذه المرحلة.

### 2. الدراسات العالمية:

أشار Zwikael & Globerson (2006) في دراستهم إلى أهمية تحويل عوامل النجاح الحرجة في المشاريع إلى عمليات تخطيط منهجية، حيث وجدوا أن التخطيط المبكر هو العامل الأهم في التحكم في التكاليف وتحقيق جودة التنفيذ، وذلك من خلال تقليل المخاطر والتغيرات المفاجئة.

Love & Irani (2003) طورا نظام معلومات لإدارة جودة التكلفة في مشاريع البناء، وأكدتا أن التخطيط الفعال يساهم بشكل كبير في تقليل التكاليف الناتجة عن سوء التنسيق والتغييرات الهندسية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على نجاح المشاريع.

Kerzner (2017) في كتابه الشامل عن إدارة المشاريع، يبرز أهمية التخطيط المبكر كأساس لضبط التكاليف وتحقيق الأهداف، ويشير إلى أن الاستثمار في هذه المرحلة يقلل بشكل ملحوظ من فرص الفشل المالي والفني.

تؤكد الدراسات السابقة على وجود علاقة وثيقة بين جودة التخطيط المبكر وفعالية إدارة التكاليف في مشاريع المقاولات. كما تشير إلى أن غياب التخطيط المنهجي يؤدي إلى زيادات كبيرة في التكاليف والتأخيرات، لا سيما في مشاريع الإسكان التي تتطلب دقة عالية بسبب حجمها وتأثيرها الاجتماعي والاقتصادي.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسهم في توضيح أثر التخطيط المبكر في بيئة عربية تطبيقية، وتعزيز المعرفة العملية والنظرية حول كيفية تحسين ممارسات التخطيط لتقليل التكاليف وزيادة فرص نجاح المشاريع.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

عد المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، إذ توفر الإطار الفكري الذي ينطلق منه الباحث لفهم الظواهر ودراسة العلاقات بينها. وفي هذه الدراسة التي تبحث في أثر التخطيط المبكر على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات، لا سيما مشاريع الإسكان، تعتمد المنطلقات النظرية على عدة مفاهيم ونظريات أساسية في إدارة المشاريع وإدارة التكاليف.

### 1. مفهوم التخطيط المبكر في إدارة المشاريع:

يُعرّف التخطيط المبكر بأنه العملية التي يتم من خلالها إعداد تصور شامل ومنهجي لجميع مراحل المشروع قبل البدء في التنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف، وتحليل الموارد، وتقدير التكاليف، ووضع الجداول الزمنية، وتحليل المخاطر (PMI, 2017). ويعتبر التخطيط المبكر من العمليات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الميزانية والوقت المحددين (Kerzner, 2017).

وفي السياق العربي، يؤكد القريوتي (2012) أن التخطيط المبكر هو الخطوة الأولى التي تحدد مسار المشروع ومستوى الفاعلية في التنفيذ، مشددًا على ضرورة توظيف أدوات التحليل العلمي والتقني خلال هذه المرحلة لضمان استقرار الأداء وتقليل المفاجآت والتكاليف الإضافية.

### 2. إدارة التكاليف في مشاريع المقاولات:

تشكل التكاليف جانبًا جوهريًا في مشاريع المقاولات، حيث تشمل تكاليف المواد، والأيدي العاملة، والمعدات، والنفقات الإدارية (الجبوري، 2018). ويُعتبر التحكم في هذه التكاليف من أهم التحديات التي تواجه مديري المشاريع، إذ أن تجاوز التكاليف يهدد جدوى المشروع وقد يؤدي إلى توقفه.

يرتبط التخطيط المبكر بشكل وثيق بإدارة التكاليف، حيث يمكن من خلاله تقدير الميزانية بشكل دقيق، وتحديد مصادر الإنفاق، ووضع استراتيجيات للتحكم والتقليل من الهدر (الأنصاري، 2015). ومن خلال التخطيط المسبق، يتم تحديد السيناريوهات المحتملة للمخاطر المالية واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

### 3. نظرية إدارة المخاطر في المشاريع:

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط المبكر، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها (Zwikael & Globerson, 2006). وطبقاً للعاني (2020)، فإن المشاريع التي تتضمن مرحلة إدارة مخاطر متكاملة في التخطيط المبكر تكون أقل عرضة للانحراف عن التكاليف والجداول الزمنية.

### 4. النموذج النظري لعلاقة التخطيط المبكر بالتكاليف:

يمكن تلخيص العلاقة النظرية بين التخطيط المبكر وتقليل التكاليف في أن التخطيط الجيد يؤدي إلى:

- تحسين تخصيص الموارد.
- تقليل التغييرات غير المخطط لها.
- رفع مستوى التنسيق بين الأطراف المعنية.
- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه Kerzner (2017) والجبوري (2018) بأن التخطيط هو السبيل الأمثل للحد من المخاطر المالية والفنية، وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة فرص نجاح المشروع.

## المنهجية وطرق البحث:

### 1. نوع البحث:

تبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف إلى وصف وتحليل أثر التخطيط المبكر على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات، مع التركيز على مشاريع الإسكان. يُستخدم المنهج الوصفي لفهم الظواهر وتحديد العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل موضوعي (القريوتي، 2012). كما يتم الاستفادة من الدراسة الميدانية لتوفير بيانات تطبيقية تدعم الجانب النظري.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يشتمل على شركات المقاولات العاملة في قطاع الإسكان داخل دولة/دول عربية مختارة (يمكن تحديد الدولة حسب نطاق البحث، مثل العراق، السعودية، أو الإمارات).

عينة الدراسة: يتم اختيار عينة من هذه الشركات باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف أحجام الشركات ومستويات الخبرة. كما تُشمل في العينة مديري المشاريع، مهندسي التخطيط، ومديري التكاليف.

### 3. أدوات جمع البيانات:

- استبيان إلكتروني/ورقي: صُمم لجمع بيانات كمية عن ممارسات التخطيط المبكر، مدى التزام الشركات به، وأثره على التكاليف. يحتوي الاستبيان على أسئلة مغلقة (اختيارات متعددة، مقياس ليكرت) لتقييم الآراء والممارسات.
- مقابلات شبه مهيكلة: مع عدد من الخبراء ومديري المشاريع للحصول على بيانات نوعية تفصيلية توضح التحديات الحقيقية والعوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط المبكر.

- تحليل وثائق: مراجعة تقارير مشاريع سابقة، خطط تنفيذ، وتقارير مالية للتعرف على واقع تطبيق التخطيط وتأثيره المالي.

#### 4. طرق جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو بشكل مباشر حسب إمكانية الوصول.
- إجراء المقابلات باستخدام تقنيات التسجيل الصوتي أو التدوين مع ضمان سرية المعلومات.
- جمع الوثائق بالتنسيق مع الجهات المعنية في شركات المقاولات.

#### 5. أساليب تحليل البيانات:

- البيانات الكمية: تُحلل باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، حيث تُستخدم التحليلات الوصفية (النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري) والتحليل الارتباطي (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين التخطيط المبكر والتكاليف. كما يمكن استخدام اختبار الفرضيات (اختبار T، تحليل الانحدار) لتأكيد أو نفي الفرضيات.

- البيانات النوعية: تُحلل باستخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط والتوجهات المتعلقة بالتحديات وفرص التحسين في التخطيط المبكر.

#### 6. ضمانات صحة البحث وموثوقيته:

- تم مراجعة أدوات البحث من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المشاريع لضمان صلاحيتها ومناسبتها لأهداف الدراسة.
- سيتم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) للاستبيان على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وموثوقية النتائج.
- استخدام مزيج من الطرق الكمية والنوعية (المنهج المختلط) يعزز من صدقية النتائج ويقلل من التحيز.

## أدوات الدراسة:

### 1. الاستبيان:

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس:

- مدى تطبيق ممارسات التخطيط المبكر في شركات المقاولات.
- تقييم دور التخطيط المبكر في تقليل التكاليف.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط.
- قياس مستويات التنسيق والتعاون بين فرق العمل خلال مرحلة التخطيط.
- تقييم استخدام أدوات وأساليب التخطيط المختلفة (مثل برامج الجدولة، تحليل المخاطر، تقدير التكاليف).

يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة على شكل مقياس ليكرت (مثلاً: من 1 = غير موافق إلى 5 = موافق جداً) لتسهيل التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى بعض الأسئلة الديموغرافية لجمع بيانات عن حجم الشركة، الخبرة، والوظيفة.

### 2. المقابلات شبه المنظمة:

تستخدم هذه الأداة لجمع بيانات نوعية من مجموعة مختارة من مديري المشاريع، مهندسي التخطيط، ومديري التكاليف في شركات المقاولات، بهدف:

- الحصول على رؤى معمقة حول تحديات التخطيط المبكر وكيفية تأثيره على تقليل التكاليف.
- التعرف على الممارسات الإدارية المتبعة في مرحلة التخطيط.
- استكشاف وجهات النظر حول العوائق التي تواجه تطبيق التخطيط المبكر وتحليل طرق التغلب عليها.

تتم المقابلات باستخدام قائمة أسئلة مفتوحة تسمح للمتحدث بالتعبير بحرية مع إمكانية توجيه الحوار حسب الحاجة.

### 3. تحليل الوثائق :

تشمل مراجعة وتحليل وثائق المشاريع مثل:

- خطط المشروع الأولية .
- تقارير الجدولة الزمنية .
- تقارير التكاليف والموازنات .
- تقارير التغييرات الفنية والهندسية .

يهدف تحليل الوثائق إلى مقارنة الممارسات الفعلية في التخطيط مع النتائج المالية، والتأكد من مدى ارتباط التخطيط المبكر بتقليل التكاليف في المشاريع المدروسة.

## حدود الدراسة:

### 1. الحد المكاني:

تقتصر الدراسة على شركات المقاولات العاملة في مشاريع الإسكان داخل دولة عربية محددة (مثل العراق، أو السعودية، أو دولة الإمارات)، حيث سيتم جمع البيانات من هذه الشركات لتقييم ممارسات التخطيط المبكر وتأثيرها على التكاليف في هذه البيئة الجغرافية والثقافية المحددة.

### 2. الحد الزمني:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية للمشاريع التي تم تنفيذها أو جارية خلال الخمس سنوات الأخيرة (مثلاً من 2019 إلى 2024)، وذلك لضمان أن تكون البيانات والمعطيات حديثة وتعكس الواقع الحالي لممارسات التخطيط والتكلفة.

### 3. الحد الموضوعي:

تركز الدراسة على تحليل أثر التخطيط المبكر فقط على تقليل التكاليف في مشاريع المقاولات، مع التركيز على مشاريع الإسكان. ولا تتناول الدراسة عوامل أخرى قد تؤثر على التكاليف مثل التغيرات الاقتصادية الكلية، السياسات الحكومية، أو التحديات البيئية بشكل مباشر، إلا من خلال تأثيرها على التخطيط.

### 4. حدود منهجية:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والطرق المختلطة (كمية ونوعية)، وتقتصر على البيانات التي يمكن الحصول عليها من عينة الشركات المختارة ومديري المشاريع والمهندسين، دون التطرق إلى كافة شركات المقاولات في المنطقة.

## المراجع:

1. الجبوري، عبد الله علي. (2018). أثر التخطيط في نجاح مشاريع البناء والتشييد: دراسة ميدانية في شركات المقاولات العامة في العراق. مجلة جامعة كربلاء للعلوم الاقتصادية، 16(1)، 88-104.
2. الشمري، أحمد خالد. (2019). أسباب تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة الخليج العربي للبحوث العلمية، 41(2)، 55-72.
3. العاني، وسام عبد الرزاق. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل تكاليف مشاريع الإسكان: دراسة حالة في وزارة الإعمار والإسكان العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد، 26(110)، 215-230.
4. القريوتي، كمال محمد. (2012). إدارة المشاريع: المفاهيم والأساليب والتطبيقات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. الأنصاري، صالح. (2015). إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الهندسية، 12(3)، 45-60.
6. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
7. Love, P. E. D., & Irani, Z. (2003). A project management quality cost information system for the construction industry. Information & Management, 40(7), 649-661. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00095-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00095-0)
8. PMI (Project Management Institute). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute

9. Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433–3449.  
<https://doi.org/10.1080/00207540500536921>