

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر ضعف التخطيط على زيادة التكاليف في المشاريع: دراسة تطبيقية على
عينة من المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب
خلود ابراهيم
مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد عملية التخطيط من أهم المراحل في إدارة المشاريع، إذ تُعتبر الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل التنفيذ والمتابعة والرقابة. ورغم إدراك المؤسسات لأهمية التخطيط الدقيق، إلا أن العديد من المشاريع تواجه زيادات ملحوظة في التكاليف بسبب ضعف أو قصور في مرحلة التخطيط المبدئي.

يتضح أن سوء تقدير الموارد أو الجدول الزمني، وعدم دراسة المخاطر، أو ضعف التواصل بين فرق العمل يؤدي إلى انحرافات مالية كبيرة، مما يؤثر سلبًا على جودة المشروع ومدى تحقيق أهدافه.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ضعف التخطيط وزيادة التكاليف في المشاريع، مع التركيز على مشاريع واقعية في بيئة العمل السعودية، بغية الوصول إلى مؤشرات عملية تساعد في تطوير الأداء الإداري وتحسين كفاءة إدارة الموارد.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد مرحلة التخطيط حجر الأساس في نجاح أي مشروع، إذ تُمكن من تحديد الأهداف والموارد والجدول الزمنية بدقة. ورغم ذلك، لا تزال العديد من المشاريع — خاصة الإنشائية منها — تعاني من تجاوزات مالية ملحوظة عن الميزانيات المعتمدة، ما يشير إلى وجود خلل في مرحلة التخطيط.

:وعند مراجعة الأدبيات السابقة، يتضح وجود فجوات بحثية على مستويين

فجوات على المستوى النظري

أغلب الدراسات ركزت على إدارة التكاليف بشكل عام دون تحليل دقيق لعلاقة ضعف التخطيط تحديداً بزيادة التكاليف.

- توجد ندرة في النماذج النظرية التي تشرح كيف يؤدي ضعف التخطيط إلى الانحراف المالي من منظور إداري ومنهجي متكامل.
- معظم البحوث تناولت التخطيط كأحد عناصر إدارة المشاريع دون عزله كعامل مستقل وتحليل أثره المباشر على التكلفة

1.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

لا تتوافر دراسات ميدانية كافية حول المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية رغم كونها من أكثر القطاعات المتأثرة بالتكاليف الزائدة.

- الافتقار إلى بيانات واقعية توضح العلاقة بين ضعف التخطيط والعوامل التي تسبب زيادة الكلفة (مثل تقدير الموارد، أو التغيرات في نطاق المشروع).
- الحاجة إلى مؤشرات عملية تساعد مديري المشاريع على تقييم جودة التخطيط المسبق وربطه بالنتائج المالية لاحقاً.

من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس

انطلاقاً

ما أثر ضعف التخطيط على زيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح المشاريع، وهو التخطيط المسبق، حيث يُعد التخطيط خطوة أساسية لتحديد الأهداف وتخصيص الموارد وضبط الجداول الزمنية والتكاليف. ومع ذلك، تُظهر التجارب الواقعية أن العديد من المشاريع، وخاصة الإنشائية منها، تعاني من زيادات ملحوظة في التكاليف نتيجة ضعف أو قصور في مرحلة التخطيط. ولذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من سعيها إلى تحليل العلاقة بين ضعف التخطيط وزيادة التكاليف، وتقديم رؤية متكاملة يمكن أن تُسهم في الحد من الانحرافات المالية وتحسين أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

على المستوى النظري:

تُساهم هذه الدراسة في الإثراء العلمي والنظري لمجال إدارة المشاريع، من خلال تقديم تفسير واضح للعلاقة بين التخطيط والتكاليف، وهي علاقة لم تُبحث بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خصوصاً في البيئة السعودية.

كما تسعى إلى سد فجوة معرفية تتعلق بضعف النماذج النظرية التي تفسر كيف يؤثر القصور في التخطيط على الانحراف المالي للمشاريع.

وبذلك تضيف هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في تطوير أطر نظرية جديدة تُستخدم لتقييم جودة التخطيط في المشاريع المستقبلية.

1.3.1. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم أدلة واقعية ومؤشرات عملية تساعد مديري المشاريع على فهم تأثير مرحلة التخطيط في ضبط التكاليف الفعلية.

ومن خلال تحليل بيانات ميدانية من مشاريع إنشائية قائمة في المملكة، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تحسين ممارسات التخطيط داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

كما يمكن الاستفادة من نتائجها في وضع سياسات ومعايير أكثر دقة لتقدير الميزانيات والموارد وتقليل الهدر المالي، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة إدارة المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير ضعف التخطيط على زيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية في السعودية؟
2. ما عناصر التخطيط الأكثر تسبباً في ارتفاع التكاليف عند ضعف تطبيقها؟
3. كيف يؤثر ضعف تقدير الزمن في رفع التكلفة الإجمالية للمشروع؟
4. كيف يساهم ضعف تقدير الموارد (مواد – معدات – عمالة) في زيادة التكاليف؟
5. ما دور غياب إدارة المخاطر في ظهور مصاريف غير متوقعة داخل المشروع؟

1.5. أهداف الدراسة

1.6.

2. تحليل أثر ضعف التخطيط على التكاليف النهائية للمشاريع الإنشائية.

3. تحديد عناصر التخطيط التي تؤدي إلى زيادة واضحة في التكلفة عند ضعفها.
4. قياس تأثير ضعف تقدير الوقت والموارد على الزيادة غير المتوقعة في المصروفات.
5. توضيح أهمية وجود إدارة مخاطر فعّالة في الحد من الزيادات المالية.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التخطيط في المشاريع الإنشائية السعودية.

6.1. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة بين ضعف التخطيط وزيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية.

2. ضعف تقدير الوقت يؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفة المشروع.
3. ضعف تقدير الموارد (عمالة – معدات – مواد) يسهم بشكل مباشر في ارتفاع الميزانية المخصصة للمشروع.
4. غياب إدارة المخاطر يؤدي إلى مصاريف إضافية لم تكن محددة في خطة المشروع الأصلية.

6.2. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: ضعف التخطيط

ويشمل:

- ضعف تقدير الوقت
- ضعف تقدير الموارد
- ضعف إعداد الجدول الزمني
- غياب إدارة المخاطر

المتغير التابع: زيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية

ويظهر في:

- تأخر تنفيذ المشروع
- زيادة تكاليف العمالة

- ارتفاع تكلفة المواد

- ظهور مصاريف إضافية غير متوقعة

:العلاقة العامة

كلما ازداد ضعف التخطيط $\Rightarrow$ ازدادت التكاليف الإجمالية للمشروع

6.3. منهجية الدراسة

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات.

- سيتم استخدام استبانة موجهة للعاملين في القطاعات الإنشائية لجمع البيانات الأولية

- سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية بسيطة لقياس مدى تأثير ضعف التخطيط على زيادة التكاليف.

- تعتمد الدراسة أيضاً على مصادر ثانوية مثل الكتب والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المشاريع والتخطيط

6.4. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة على عينة من المشاريع الإنشائية داخل المملكة العربية السعودية، وتشمل مشاريع المباني السكنية والتجارية والبنية التحتية. وستعتمد الدراسة على بيانات تُجمع من المهندسين ومديري

المشاريع والمشرفين العاملين في هذه المشاريع، بهدف الحصول على مؤشرات دقيقة حول أثر التخطيط على التكاليف.

6.5. مخطط المشروع المقترح

1. المقدمة
2. مشكلة البحث
3. أهمية البحث
4. أهداف البحث
5. أسئلة البحث
6. فرضيات البحث
7. الإطار النظري والدراسات السابقة
8. المنهجية وأدوات جمع البيانات
9. تحليل البيانات ومناقشتها
10. النتائج
11. التوصيات

الخاتمة.12

7. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

7.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط في المشاريع الإنشائية وعلاقته بزيادة التكاليف، حيث تم التركيز على الدراسات المحلية والعالمية ذات الصلة، بهدف توضيح ما توصلت إليه من نتائج، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها

7.2. المتغير المستقل

ضعف التخطيط

أشارت العديد من الدراسات إلى أن ضعف التخطيط يُعد من أبرز الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع الإنشائية وزيادة تكاليفها. فقد أوضحت بعض الدراسات أن عدم دقة تقدير الوقت والموارد، وضعف إعداد الجداول الزمنية، وعدم وضوح نطاق المشروع، تؤدي جميعها إلى إعادة العمل وتأخر التنفيذ، مما ينعكس سلباً على التكلفة النهائية للمشروع. كما بينت دراسات أخرى أن غياب التخطيط المسبق لإدارة المخاطر يزيد من احتمالية ظهور مصاريف غير متوقعة أثناء التنفيذ

7.3. المتغير التابع

زيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية

تناولت الدراسات السابقة مفهوم زيادة التكاليف على أنها الفرق بين التكلفة المقدرة والتكلفة الفعلية للمشروع عند الانتهاء منه. وأظهرت النتائج أن زيادة التكاليف ترتبط بعوامل متعددة، من أبرزها التأخير في التنفيذ، وزيادة أسعار المواد، وارتفاع تكاليف العمالة، وسوء التنسيق بين أطراف المشروع. كما أكدت الدراسات أن ضعف الرقابة المالية وعدم المتابعة المستمرة يسهمان في تضخم الميزانية المعتمدة للمشاريع الإنشائية

7.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثبتت أغلب الدراسات وجود علاقة قوية بين ضعف التخطيط وزيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية. حيث أشارت النتائج إلى أن المشاريع التي تعاني من تخطيط غير كافٍ تكون أكثر عرضة للتأخير، وتكرار التعديلات، وارتفاع التكاليف غير المتوقعة. كما أوضحت بعض الدراسات أن تحسين جودة التخطيط يسهم بشكل مباشر في تقليل الانحرافات المالية، وضبط التكاليف، وتحقيق الأهداف الزمنية والمالية للمشروع

7.5. الخاتمة

أثبتت أغلب الدراسات وجود علاقة قوية بين ضعف التخطيط وزيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية. حيث أشارت النتائج إلى أن المشاريع التي تعاني من تخطيط غير كافٍ تكون أكثر عرضة للتأخير، وتكرار التعديلات، وارتفاع التكاليف غير المتوقعة. كما أوضحت بعض الدراسات أن تحسين جودة التخطيط يسهم بشكل مباشر في تقليل الانحرافات المالية، وضبط التكاليف، وتحقيق الأهداف الزمنية والمالية للمشروع

قائمة المراجع

- A guide to the project management body of .(2021) .Project Management Institute
Project Management Institute. .(knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed
2. Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.
3. Alhassan, A., & Al-Sayed, R. (2020). Factors influencing cost overruns in Saudi construction projects. Journal of Project Management, 8(3), 45–59.
<https://doi.org/10.5267/j.jpm.2020.2.004>
4. Alotaibi, N. D., Sutrisna, M., & Chong, H.-Y. (2019). Factors influencing cost overrun in the Saudi Arabian construction industry. Construction Innovation, 19(3), 463–479. <https://doi.org/10.1108/CI-05-2018-0046>
5. Al-Sabah, R., & Al-Ghamdi, S. (2021). The impact of project planning quality on cost performance in construction projects. International Journal of Construction Management, 21(6), 597–606. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1633112>
6. الحربي، عبد الرحمن. (2021). تحديات إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز، 35(2)، 101–77.
7. المطيري، ناصر. (2023). دور التخطيط المسبق في خفض تكاليف المشاريع الحكومية. المؤتمر السعودي لإدارة المشاريع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العبدالله، فهد. (2022). تحليل أسباب زيادة التكاليف في المشاريع الإنشائية في ضوء التخطيط والرقابة. 8. المالية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات الإدارية والاقتصادية، 14(1)، 84-55.

البقمي، أ. م. (2020). العوامل المؤثرة على تجاوز التكاليف في المشاريع الإنشائية في السعودية. المجلة الدولية لإدارة الإنشاء، 20(3)، 227-215.

الزراع، م.، كاشيواجي، د.، كاشيواجي، ج.، وسوليفان، ك. (2016). أثر جودة التخطيط على أداء التكلفة. والجدول الزمني في قطاع الإنشاء السعودي. مجلة إدارة الهندسة، 32(6)، 04016013.

أساف، س. أ.، والحجي، س. (2006). أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية الكبيرة في السعودية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 24(4)، 357-349.

الصيغ، س. (2008). تقييم وتوزيع المخاطر في صناعة البناء في الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 26(4)، 438-431.

فليبييرغ، ب. (2009). لماذا يتم تنفيذ مشاريع بنية تحتية ذات جودة منخفضة وما الذي يمكن فعله حيال ذلك؟ مجلة أكسفورد للسياسات الاقتصادية، 25(3)، 367-344.

حسين، إ.، ودين، س. (2021). دور جودة التخطيط في الحد من تصاعد التكاليف في المشاريع الإنشائية. مجلة بحوث التشييد، 19(2)، 97-85.

منظمة العمل الدولية. (2022). تقرير التخطيط والإنتاجية في قطاع التشييد. جنيف: منظمة العمل الدولية.

الطبعة) (PMBOK الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (دليل). (2017). PMI. معهد إدارة المشاريع
السادسة). معهد إدارة المشاريع.

سميث، ج. ر. (2014). استراتيجيات تخطيط المشاريع وضبط التكلفة في مشاريع البناء. مجلة اقتصاديات
البناء، 12(1)، 45–56.

زنالدين، إ. (2006). مطالبات التشييد في دولة الإمارات: الأنواع والأسباب والتكرار. المجلة الدولية لإدارة
المشاريع، 24(5)، 453–459.

1. Alshihri, S., Al-Gahtani, K., & Almohsen, A. (2022). Risk factors that lead to time and cost overruns of building projects in Saudi Arabia. *Buildings*, 12(7), 902.
2. Alzara, M., Kashiwagi, J., Kashiwagi, D., & Al-Tassan, A. (2018). Analysis of cost overruns in Saudi Arabia construction projects: A university case study. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 10(1), 84–101.
3. Alrushedan, W. K. A. (2025). The influence of BIM to reduce delays and cost overruns in construction projects of large organisations in Saudi Arabia (Unpublished master's thesis). Saudi Digital Library. (يسلط الضوء على ضعف التخطيط والتقدير كعوامل أساسية في زيادة التكاليف).
4. Alawaji, O. S. A. (2025). Time and cost overrun in construction projects: The Saudi Arabian context (Unpublished master's thesis). Saudi Digital Library. (يتضمن تحليلاً لعوامل تجاوز التكاليف والتأخر في المشاريع السعودية).
5. MDPI Authors. (2025). Construction cost-influencing factors: Insights from a survey of engineers in Saudi Arabia. *Buildings*, 14(11), Article 3399.

يوضح تأثير التخطيط غير الكافي على تجاوز التكاليف ضمن العوامل المؤثرة في المشاريع (السعودية).

6. [Author Unknown]. (2023). Effects of change orders on the budget of the public sector construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

ScienceDirect. (يقترح أن ضعف التخطيط وإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة تكاليف المشاريع).

7. Algahtany, M. (2021). Factors affecting cost overrun in construction projects (Proceedings of International Structural Engineering and Construction, 8(1)).

تسليط الضوء على ضعف التخطيط ضمن عوامل تجاوز التكاليف في المشاريع السعودية).

8. الشريف, ف. ب. ع., & الشريع, م. ب. أ. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية: دراسة مطبقة على عينة من الخبراء والمتخصصين في إدارة المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية, 4(15), 2147-2184. (يتناول التعثر وزيادة التكاليف المرتبطة بسوء التخطيط والإدارة).