

أثر ممارسات ضبط التكلفة على نجاح المشاريع في قطاع
الإنشاءات في المملكة العربية السعودية

الطالب/ عبدالرحمن فوزي سلوم

الرقم الأكاديمي / 232001289

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2026

المحتويات

3	المقدمة: 1.1
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.2.1 الفجوات على المستوى النظري
6	1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 الأهمية النظرية
7	1.3.2 الأهمية التطبيقية
8	1.4 أسئلة الدراسة
8	1.5 أهداف البحث
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.8 تطبيق الدراسة المقترحة
10	1.9 منهجية الدراسة
10	1.10 مخطط الدراسة
11	قائمة المراجع (APA)

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في الدول التي تسعى إلى تحقيق نمو مستدام وتطوير بنيتها التحتية، مثل المملكة العربية السعودية. ويُعتبر قطاع الإنشاءات من أهم القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على إدارة المشاريع، نظرًا لما يتضمنه من مشاريع ضخمة ومعقدة تتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة لمختلف الموارد.

وفي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، شهد قطاع الإنشاءات نموًا متسارعًا، حيث تم تنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في مجالات البنية التحتية، والإسكان، والطاقة، والسياحة. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة أهمية تحسين كفاءة إدارة المشاريع لضمان تحقيق أهداف هذه المشاريع ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة.

وتُعد إدارة التكاليف أحد أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث تمثل التكلفة أحد القيود الأساسية الثلاثة للمشروع إلى جانب الوقت والجودة. وتسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين هذه العناصر لضمان نجاح المشروع. وتشمل إدارة التكاليف مجموعة من العمليات التي تهدف إلى التخطيط للتكاليف، وتقديرها، ووضع الميزانيات، والرقابة عليها أثناء تنفيذ المشروع، بما يضمن عدم تجاوز التكاليف المحددة.

ومن هذا المنطلق، تُعتبر ممارسات ضبط التكاليف من الأدوات الأساسية التي تساعد في تحقيق الكفاءة المالية للمشاريع، حيث تشمل هذه الممارسات استخدام أساليب حديثة في التخطيط المالي، وتطبيق أنظمة رقابية فعالة، واستخدام تقنيات تحليل البيانات للتنبؤ بالتكاليف المستقبلية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر المالية التي قد تؤثر على المشروع. كما تساهم هذه الممارسات في تحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.

وعلى الرغم من التطور الكبير في أساليب إدارة المشاريع وتوافر العديد من الأدوات والتقنيات الحديثة، إلا أن مشكلة تجاوز التكاليف لا تزال من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع في قطاع الإنشاءات على مستوى العالم بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص. حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الإنشائية تعاني من انحرافات مالية تؤدي إلى تجاوز الميزانيات المحددة، مما يؤثر على نجاح المشاريع. ويؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير التنفيذ أو تقليل جودة المخرجات.

ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، من بينها ضعف التخطيط الأولي للتكاليف، وعدم دقة تقدير الموارد المطلوبة، بالإضافة إلى التغيرات غير المتوقعة في أسعار المواد الخام والعمالة، وسوء إدارة المخاطر، وغياب أنظمة رقابية فعالة. كما أن التعقيد المتزايد في المشاريع الإنشائية، خاصة المشاريع الكبرى، يزيد من صعوبة التحكم في التكاليف، ويجعل من الضروري تبني ممارسات متقدمة لضبط التكاليف.

ومن جانب آخر، يُعد مفهوم نجاح المشاريع مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على الالتزام بالتكلفة فقط، بل يشمل أيضاً الالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة. وبالتالي، فإن نجاح المشروع يتطلب تحقيق توازن بين هذه العناصر المختلفة، ويُعد التحكم في التكاليف أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على هذا التوازن.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات ضبط التكاليف ونجاح المشاريع، حيث يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توضيح مدى تأثير تطبيق هذه الممارسات على تحسين أداء المشاريع، وتقليل الانحرافات المالية، وزيادة فرص نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات. كما تساعد في تقديم فهم أعمق للتحديات التي تواجه إدارة التكاليف، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها لتحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع.

كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الحاجة المتزايدة إلى تطوير أساليب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع الكبير في المشاريع الوطنية، مما يتطلب وجود نظم فعالة لإدارة التكاليف تواكب هذا التطور. وبالتالي، فإن دراسة أثر ممارسات ضبط التكاليف على نجاح المشاريع تُعد خطوة مهمة نحو تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات ضبط التكاليف على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة التكاليف ونجاح المشاريع، وتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات، بما يساهم في تقديم إطار نظري يساعد في فهم هذه العلاقة بشكل أعمق.

1.2. مشكلة الدراسة

يُعد قطاع الإنشاءات من القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث يلعب دورًا أساسيًا في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال تنفيذ مشاريع البنية التحتية والمشاريع الكبرى. وعلى الرغم من هذا الدور الحيوي، إلا أن هذا القطاع يواجه العديد من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع، ومن أبرز هذه التحديات مشكلة تجاوز التكاليف المخططة.

وتشير العديد من التقارير والدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الإنشائية تعاني من انحرافات مالية تتجاوز الميزانيات المحددة، مما يؤدي إلى زيادة التكلفة الإجمالية للمشروع، وتأخير مواعيد التسليم، وفي بعض الحالات إلى تقليل جودة التنفيذ أو توقف المشروع بشكل كامل. ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها ضعف التخطيط المالي، وعدم دقة تقدير التكاليف في المراحل الأولية، والتغيرات المستمرة في أسعار المواد الخام، بالإضافة إلى ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة أثناء تنفيذ المشروع.

كما أن التوسع الكبير في المشاريع الإنشائية في المملكة، خاصة المشاريع الضخمة، يزيد من تعقيد عملية إدارة التكاليف، حيث تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من التنسيق والتخطيط والرقابة لضمان الالتزام بالميزانية المحددة. وفي ظل هذه التحديات، تصبح ممارسات ضبط التكاليف عنصرًا حاسمًا في تحقيق نجاح المشاريع، حيث تساهم في تقليل الانحرافات المالية، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز كفاءة الأداء.

وعلى الرغم من توافر العديد من الأدوات والأساليب الحديثة في إدارة التكاليف، مثل أنظمة الرقابة المالية وتقنيات التنبؤ بالتكاليف، إلا أن هناك تفاوتًا واضحًا في مستوى تطبيق هذه الممارسات بين المشاريع المختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف في نتائج المشاريع من حيث النجاح أو الفشل. كما أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة التكاليف، مما يقلل من قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة في قطاع الإنشاءات.

ومن ناحية أخرى، يُعد مفهوم نجاح المشاريع مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على الالتزام بالتكلفة فقط، بل يشمل أيضًا الالتزام بالوقت، وتحقيق جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة. وبالتالي، فإن أي خلل في إدارة التكاليف يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على باقي عناصر نجاح المشروع.

الفجوات على المستوى النظري 1.2.1

تشير الأدبيات السابقة إلى أهمية ممارسات ضبط التكاليف في إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت بشكل متكامل العلاقة بين هذه الممارسات ونجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات، خاصة في البيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من إدارة التكاليف دون الربط بين مختلف الممارسات وتأثيرها الشامل على نجاح المشروع.

إضافة إلى ذلك، هناك تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بمدى تأثير ممارسات ضبط التكاليف على نجاح المشاريع، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث والتحليل، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتطورات التي يشهدها قطاع الإنشاءات في المملكة.

الفجوات على المستوى التطبيقي 1.2.2

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المشاريع في قطاع الإنشاءات تحديات تتعلق بضعف تطبيق ممارسات ضبط التكاليف، حيث تعاني بعض المشاريع من غياب التخطيط المالي الدقيق، وعدم وجود أنظمة رقابية فعالة لمتابعة التكاليف أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى ضعف استخدام التقنيات الحديثة في تحليل البيانات المالية.

كما أن هناك ضعفًا في تأهيل الكوادر البشرية المسؤولة عن إدارة التكاليف، مما يؤثر على كفاءة اتخاذ القرارات المالية داخل المشروع. إلى جانب ذلك، تؤدي التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، مثل تقلب أسعار المواد أو التغيرات في نطاق المشروع، إلى زيادة صعوبة التحكم في التكاليف.

:وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي

:السؤال الرئيسي

ما أثر ممارسات ضبط التكاليف على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التكاليف ونجاح المشاريع، من خلال توضيح العلاقة بين ممارسات ضبط التكاليف ونجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات. كما تساعد في تقديم إطار نظري يمكن أن يُستخدم كأساس للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

تساعد هذه الدراسة الجهات العاملة في قطاع الإنشاءات على فهم أهمية تطبيق ممارسات فعالة لضبط التكاليف، مما يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل التجاوزات المالية. كما يمكن أن يستفيد منها مدراء المشاريع في تطوير استراتيجيات عملية للرقابة على التكاليف، بما يساهم في تحقيق نجاح المشاريع ضمن الميزانية المحددة.

1.4 أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو أثر ممارسات ضبط التكاليف على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي الأول :

ما هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تجاوز التكاليف في المشاريع الإنشائية؟

السؤال الفرعي الثاني :

كيف يمكن تحسين تطبيق ممارسات ضبط التكاليف لتحقيق نتائج أفضل؟

السؤال الفرعي الثالث :

كيف تؤثر التغيرات الاقتصادية مثل تقلبات أسعار المواد الخام على تطبيق ممارسات ضبط التكاليف؟

1.5 أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

دراسة العلاقة بين ممارسات ضبط التكاليف ونجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية

الهدف الفرعي الأول:

تحديد العوامل المؤثرة في تجاوز التكاليف وكيفية معالجتها

الهدف الفرعي الثاني :

تقديم حلول عملية لتحسين تطبيق ممارسات ضبط التكاليف

الهدف الفرعي الثالث : دراسة فعالية الأنظمة الرقابية في التحكم في تكاليف المشاريع

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات ضبط التكاليف والنجاح المالي للمشاريع الإنشائية

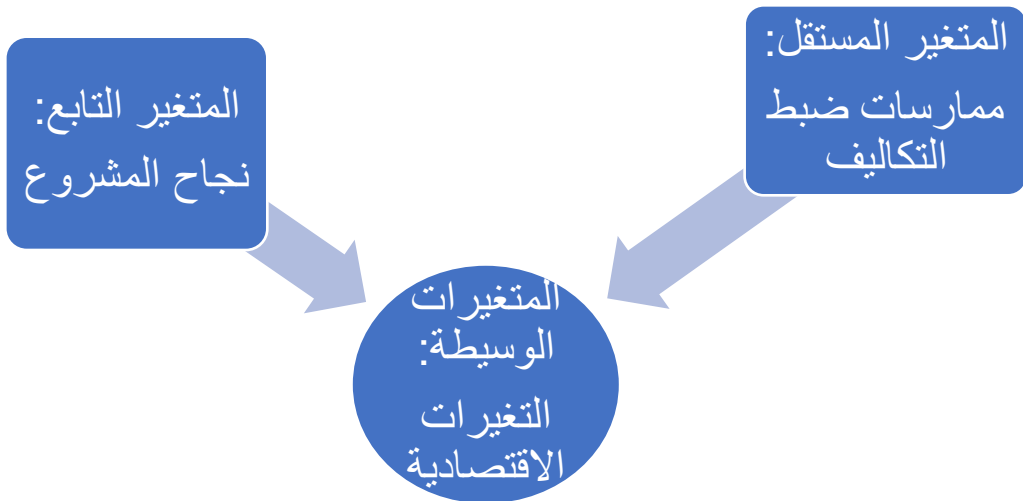
الفرضية الفرعية الأولى :

المشاريع التي تستخدم أنظمة رقابة فعالة تقلل من الانحرافات المالية وتحقق التوازن بين التكلفة والوقت

الفرضية الفرعية الثانية :

العوامل الاقتصادية مثل تقلبات أسعار المواد الخام تؤثر بشكل كبير على قدرة المشاريع في التحكم بالتكاليف

1.7 نموذج الدراسة



1.8 تطبيق الدراسة المقترحة

سيتم إجراء الدراسة الميدانية في عدة مشاريع إنشائية ضخمة في المملكة العربية السعودية، مثل مشاريع البنية التحتية الكبرى التي تم تنفيذها تحت إشراف شركات حكومية وخاصة سيتم جمع البيانات من خلال المقابلات مع مديري المشاريع وأصحاب المصلحة في هذه المشاريع مثلاً، دراسة حالة لمشروع “مدينة الملك عبد الله الاقتصادية”، حيث تم تطبيق أنظمة رقابية فعالة لضبط التكاليف، باستخدام ممارسات حديثة في التخطيط والرقابة

1.9 منهجية الدراسة

منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال الاستبانات والمقابلات مع مديري المشاريع في قطاع الإنشاءات

أدوات جمع البيانات:

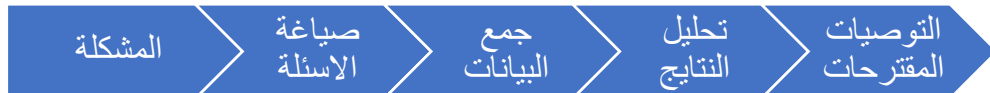
الاستبانات الموجهة للمهندسين ومديري المشاريع، المقابلات مع أصحاب المصلحة، ودراسة الحالة للمشاريع المنفذة في الفترة الأخيرة

التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج

1.10 مخطط الدراسة

سيكون المخطط عبارة عن هيكل تنظيمي يوضح التداخل بين ممارسات ضبط التكاليف (مثل التخطيط المالي، الرقابة المالية، إدارة المخاطر) وعلاقتها بنجاح المشاريع (مثل الالتزام بالتكلفة، الوقت، الجودة) يتم عرض هذا المخطط بشكل بياني مع توضيح كل مرحلة من مراحل المشروع وكيفية تطبيق الممارسات المختلفة لضبط التكاليف



قائمة المراجع (APA)

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. Project Management Journal, 45(2), 6–19.

Love, P. E. D., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2012). Moving beyond optimism bias and strategic misrepresentation: An explanation for social infrastructure project cost overruns. IEEE Transactions on Engineering Management, 59(4), 560–571.

Aljohani, A., Ahiaga-Dagbui, D., & Moore, D. (2017). Construction projects cost overrun: What does the literature tell us? International Journal of Managing Projects in Business, 10(2), 354–374.

Google Form Link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeJOdRhJV0p9tb2TJEVuihfilaCa20MVD6lrZtANle8kCrs2w/viewform?usp=header>