

دور إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) في تعظيم العائد
الاستثماري للمشاريع الضخمة: دراسة ميدانية في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالبة
هيفاء سعيد العتيبي

الرقم الجامعي

232001286

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

5.....	قائمة الجداول
8.....	فهرس الأشكال
10.....	المستخلص
11.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12.....	1.1. المقدمة
13.....	1.2. مشكلة الدراسة
13.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
14.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
15.....	1.3. أهمية الدراسة
15.....	1.3.1. على المستوى النظري:
15.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
16.....	1.4. أسئلة الدراسة:
17.....	1.5. أهداف الدراسة:
17.....	1.6. فرضيات الدراسة:
18.....	1.7. نموذج الدراسة
18.....	1.8. منهجية الدراسة
20.....	1.9. الدراسة الميدانية
22.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
24.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
25.....	2.1. المقدمة:
26.....	2.2. المتغيرات المستقلة:

27	2.3. المتغير التابع:
27	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
28	2.5. الخاتمة:
29	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	3.1. المقدمة:
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
33	3.3. تصميم البحث:
33	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
34	3.5. طريقة جمع البيانات:
35	3.6. أنواع البيانات:
36	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
38	3.8. الخاتمة:
40	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
41	4.1. المقدمة:
43	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
45	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
46	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
87	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
97	4.6. الخاتمة:
99	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
100	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
102	5.2. توصيات الدراسة:
103	5.3. الخاتمة:

ملحق الاستبانة.....104

أدوات البحث:.....106

المراجع:.....107

قائمة الجداول

45	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
46	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
46	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
47	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر.....
48	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس.....
50	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
52	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح.....
53	جدول 8 : التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة.....
55	جدول 9 : التحليل الإحصائي لربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.....
56	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.....
58	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.....
59	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.....
61	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.....
62	جدول 14 : التحليل الإحصائي لاختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.....
64	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.....
65	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.....
67	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.....
68	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.....
70	جدول 19 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد.....
71	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.....
73	جدول 21 : التحليل الإحصائي لأداء إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.....
73	جدول 22 : التحليل الإحصائي لتحقيق المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.....
74	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.....

77	المشروع.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والتخطيط وإدارة القيمة في
79	القيمة.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. وتخصيص الموارد بناءً على
80	الاستثماري.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والرقابة المالية وتحليل العائد
82	جدول 27 : ملخص النموذج.....	
83	جدول 28 : تحليل التباين.....	
83	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....	
86	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....	
87	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....	
87	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.....	
88	جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.....	
88	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.....	
89	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.....	
90	جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.....	
90	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.....	
91	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.....	
91	جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.....	

- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى. 92
- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع. 92
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع. 93
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع. 93
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة. 94
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة. 94
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة. 95
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعّالة. 96
- جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعّالة. 96
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعّالة. 96

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 47
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لاعتماد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة. ... 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة. 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية. 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر. 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة. 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية. 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع. 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف. 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية. .. 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع. 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد. 70
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية. 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لأداء إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع. 73
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة. 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. 76
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. 78
- والتخطيط وإدارة القيمة في المشروع. 78

- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.
وتخصيص الموارد بناءً على القيمة. 79
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.
والرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري. 81
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 84
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 85

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة، وتحليل أثرها في تحسين العائد الاستثماري للمشاريع، وبيان طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع القائمة على القيمة ومستوى تحقيق القيمة الاستثمارية للمشاريع الضخمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم تطوير استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وبلغ حجم العينة (273) مشاركاً من العاملين في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، وشملت مديري المشاريع، والمهندسين، والاستشاريين، والقيادات التنفيذية، وغيرهم من المختصين في إدارة المشاريع الضخمة. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، كما بينت أن تطبيق مبادئ إدارة القيمة يسهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد، ورفع جودة اتخاذ القرارات، وتعزيز إدارة المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستثماري للمشاريع، ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق منهجية إدارة المشاريع القائمة على القيمة في المؤسسات العاملة بقطاع التطوير العمراني، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين، ودمج مؤشرات القيمة والعائد الاستثماري في أنظمة إدارة المشاريع، والاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار، إضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في قطاعات اقتصادية مختلفة لتعزيز المعرفة العلمية وتطوير الممارسات التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة - إدارة القيمة - العائد الاستثماري - المشاريع الضخمة -

التطوير العمراني - إدارة المشاريع .

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة المشاريع أحد الركائز الأساسية التي تحدد مدى نجاح المشاريع الكبرى، خاصة في القطاعات الحيوية التي تتسم بالتعقيد والتكلفة العالية مثل قطاع التطوير العمراني. ومع تزايد التحديات الاقتصادية والمالية، وارتفاع توقعات المستثمرين وأصحاب المصلحة، أصبح التركيز على تحقيق القيمة الفعلية للمشاريع ضرورة استراتيجية، وليس مجرد هدف تنظيمي ثانوي. في هذا السياق، ظهرت إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) كأحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق العائد الاستثماري الأمثل من المشاريع، وذلك من خلال ربط قرارات المشروع بالقيمة المضافة التي يمكن تحقيقها على المستوى المالي والاقتصادي والاجتماعي (هشام، 2019).

تتمثل الفكرة الجوهرية لإدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحويل تركيز الإدارة من مجرد إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة، إلى تحقيق قيمة مضافة ملموسة للأطراف المعنية. فالمشاريع الضخمة، خصوصاً في قطاع التطوير العمراني، غالباً ما تتضمن استثمارات مالية هائلة، وتشارك فيها جهات متعددة، سواء كانت حكومية أو خاصة، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على البنية التحتية والمجتمع. ومن هنا، يصبح تقييم المشاريع من منظور القيمة خطوة ضرورية لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بما ينعكس إيجاباً على العائد الاستثماري وعلى التنمية المستدامة للمجتمع (فرحان، 2025).

في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع التطوير العمراني تحولاً كبيراً في ظل رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستثمارات المحلية والأجنبية في البنية التحتية والمشاريع العمرانية الكبرى. هذا التحول يتطلب إعادة النظر في أساليب إدارة المشاريع التقليدية، واعتماد نهج أكثر استراتيجية يركز على تحقيق القيمة الحقيقية، بما يتماشى مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. من هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى استكشاف كيفية تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة في سياق المشاريع الضخمة، وتحليل أثرها على تعظيم العائد الاستثماري في بيئة التطوير العمراني السعودية (الشريف، 2025).

يواجه القطاع العمراني تحديات كبيرة تتعلق بالتخطيط المالي، وإدارة المخاطر، وتخصيص الموارد بكفاءة، وضمان رضا جميع أصحاب المصلحة، وهو ما يجعل من الضروري دمج مفاهيم إدارة القيمة ضمن استراتيجيات إدارة المشاريع. فالمشاريع التي

تُدار وفقًا لمبادئ القيمة لا تركز فقط على تنفيذ الأعمال، بل على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التسليم، مع مراعاة العائد الاستثماري المحتمل لكل قرار. وهذا يتطلب أدوات تحليلية متقدمة، ونظم تقييم دقيقة، وقدرة على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة تتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية (Ha)، (2025).

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المشاريع القائمة على القيمة والعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات والفرص التي يتيحها هذا النهج الحديث، والتأكد من فعاليته كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وتعظيم المنافع الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من النمو المتزايد في الاهتمام الأكاديمي بإدارة المشاريع الحديثة، إلا أن إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) لا تزال تمثل مجالًا بحثيًا يحتاج إلى مزيد من التطوير والنقاش النظري. تشير الدراسات الحالية إلى أن معظم الأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع ركزت على تحقيق الأهداف التقليدية للمشروع، مثل الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة المحددة، دون الاهتمام الكافي بالبعد القيمي المرتبط بالعائد الاستثماري الشامل أو الأثر طويل المدى على أصحاب المصلحة.

كما أن هناك ندرة في الدراسات التي توضح آليات قياس القيمة الفعلية للمشاريع الضخمة، بما يشمل العوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معًا. فالمفهوم النظري لإدارة المشاريع القائمة على القيمة لا يزال غير موحد، ويختلف تفسيره من دراسة إلى أخرى، مما يؤدي إلى غياب إطار شامل يمكن من خلاله تقييم أثر تبني هذا النهج على تحسين الأداء المالي وزيادة العائد الاستثماري. كذلك، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المشاريع الصغيرة أو متوسطة الحجم، في حين أن المشاريع

الضخمة تنسم بتعقيد أكبر وتشارك فيها أطراف متعددة، ما يزيد من صعوبة تطبيق المفاهيم النظرية بشكل مباشر وقياس نتائجها بدقة.

هناك فجوة في الدراسات التي تربط بين إدارة المشاريع القائمة على القيمة وأهداف التنمية المستدامة، حيث تقتصر العديد من الأبحاث على النتائج الاقتصادية قصيرة المدى، دون دراسة التأثير الاجتماعي أو البيئي للمشاريع الضخمة. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة الماسة لتطوير نماذج نظرية أكثر شمولية، تجمع بين الأبعاد المالية والاستراتيجية والاجتماعية، وتوضح العلاقة بين تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة وتعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في بيئات معقدة مثل قطاع التطوير العمراني (Flaisch، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، يواجه قطاع التطوير العمراني بالملكة العربية السعودية تحديات عدة عند محاولة تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة. أحد أبرز هذه التحديات هو غياب آليات واضحة وموحدة لتقييم القيمة المضافة للمشاريع الضخمة، بما يشمل العوائد المالية والاقتصادية والاجتماعية. فالكثير من الشركات والمؤسسات تعمل وفقاً لمعايير تقليدية تركز على الإنجاز ضمن الميزانية والجدول الزمني دون النظر بعمق إلى كيفية تعظيم العائد الاستثماري على المدى الطويل.

كما أن التجارب العملية في هذا المجال غالباً ما تكون محدودة ومجزأة، حيث تركز على مشاريع بعينها دون تطوير إطار شامل يمكن تكراره في مشاريع أخرى، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج. كذلك، هناك قصور في استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة لتقييم القيمة، مثل تحليل العائد على الاستثمار متعدد الأبعاد أو تقييم المخاطر المرتبطة بالمشاريع الضخمة، وهو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية قد لا تحقق أعلى قيمة ممكنة للمشروع أو لأصحاب المصلحة.

يلاحظ أن هناك فجوة كبيرة في التدريب والتأهيل المهني للقائمين على إدارة المشاريع، حيث لا تتضمن برامج تطوير الكفاءات المهنية في القطاع العمراني السعودية تعليمًا كافيًا حول إدارة المشاريع القائمة على القيمة، أو كيفية ربطها بالعائد الاستثماري وتعظيم المنافع الاقتصادية والاجتماعية. هذه الفجوات التطبيقية تشير إلى الحاجة إلى دراسات ميدانية تمكن من فهم الصعوبات العملية التي يواجهها مديرو المشاريع، وتطوير استراتيجيات وأساليب تنفيذية تساعد على تحسين الأداء وتعظيم

العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في السياق السعودي (Grigoriev، 2026).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) وربطها بالعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الأطر النظرية المتكاملة والشاملة. فالدراسات السابقة غالبًا ما ركزت على المفاهيم التقليدية لإدارة المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة، دون تناول العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق القيمة الفعلية للمشروع على المدى الطويل. ومن خلال تحليل كيفية تطبيق هذه الإدارة في سياق المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج نظري متكامل يوضح آليات ربط قرارات المشروع بالقيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يساهم في تطوير الأطر المفاهيمية المرتبطة بإدارة المشاريع الحديثة.

تمثل الدراسة محاولة لتوضيح الفجوات النظرية المتعلقة بقياس القيمة المضافة للمشاريع الضخمة، وكيفية دمج هذه القيمة مع معايير الأداء المالي والعائد الاستثماري. وهذا يساهم في توسيع نطاق البحث الأكاديمي ليشمل أبعادًا متعددة تتعلق بالاستدامة والتنمية، ويزود الباحثين والأكاديميين بأساس معرفي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تقييم أثر إدارة المشاريع القائمة على القيمة على تحقيق أهداف طويلة المدى. كما أن هذه الدراسة تساهم في تطوير نماذج تحليلية وأدوات قياس مبتكرة يمكن الاستناد إليها في الدراسات المستقبلية، مما يعزز من مصداقية وعمق البحث النظري في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في تقديم رؤى عملية وعلمية تساعد الجهات المعنية في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الضخمة وتعزيز العائد الاستثماري. إذ أن اعتماد إدارة المشاريع القائمة على القيمة يمكن أن يتيح للمؤسسات تحسين استراتيجيات تخصيص الموارد، وتقليل المخاطر المالية، وزيادة الفائدة الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، بما يحقق توازنًا بين الأهداف المؤسسية واحتياجات المجتمع. كما توفر الدراسة

توصيات عملية لتطوير أدوات تقييم ومؤشرات أداء قائمة على القيمة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر استنارة خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الضخمة.

يمكن للدراسة أن تلعب دورًا في تعزيز القدرات المهنية لمديري المشاريع والفرق التنفيذية، من خلال تسليط الضوء على أفضل الممارسات والتحديات المرتبطة بتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة. وهذا يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة من استثماراتها في المشاريع العمرانية، ويضمن تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني والمجتمع بشكل عام. كما أن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مرجعًا استراتيجيًا لصانعي السياسات والمستثمرين، لتمكينهم من صياغة سياسات وإجراءات فعالة تعزز من العائد الاستثماري وتدعم التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة 2030 (Alqahtani، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

- كيف تساهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع القائمة على القيمة على زيادة الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة؟
2. كيف تساهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى؟
3. ما العلاقة بين تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة وتحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؟
4. ما دور أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع الضخمة؟
5. ما التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

- تحديد دور إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعزيز وتعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.
2. تقييم مساهمة هذا النوع من الإدارة في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.
3. دراسة العلاقة بين تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة وتحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية طويلة المدى.
4. استكشاف فعالية أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة في دعم القرارات الاستراتيجية للمشاريع.
5. تحديد التحديات والقيود التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

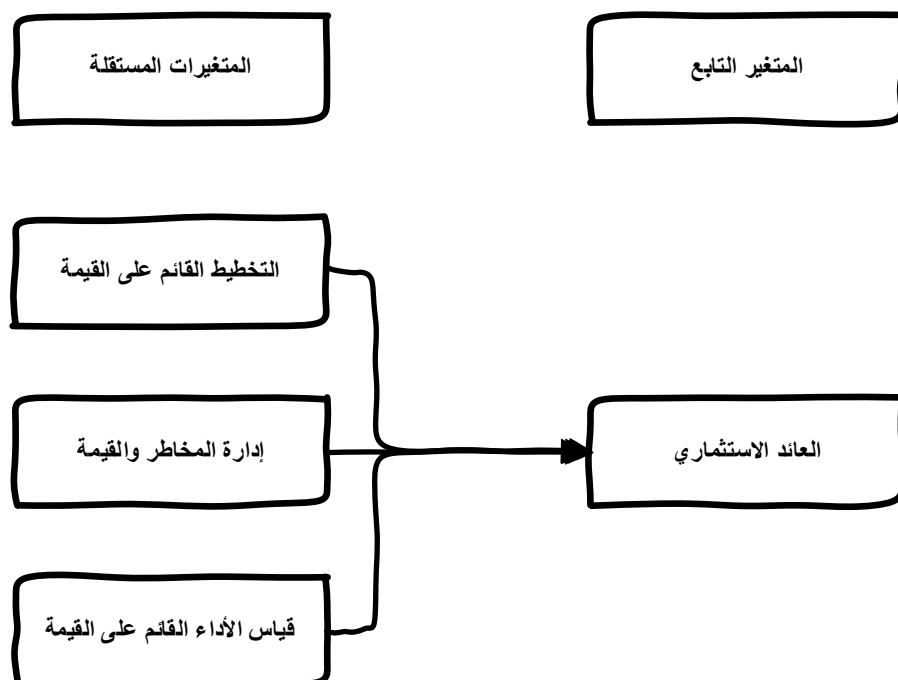
- إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.
2. إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.
3. تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.
4. استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.

5. وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي كإطار رئيسي لجمع وتحليل البيانات، نظرًا لقدرة هذا المنهج على قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة، واختبار الفرضيات العلمية بشكل موضوعي. يُمكن المنهج الكمي الباحث من تقييم أثر إدارة المشاريع القائمة على القيمة على العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة بطريقة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. ويتيح هذا النهج إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، ما يعزز من موثوقية النتائج ويسمح بتقديم استنتاجات دقيقة يمكن تعميمها على بيئة قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية. كما أن الاعتماد

على المنهج الكمي يوفر بيانات كمية ملموسة يمكن مقارنتها بالدراسات السابقة، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم الفروق بين المشاريع المختلفة وقياس فعالية تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأطراف المسؤولة عن إدارة هذه المشاريع، مثل مديري المشاريع، والمهندسين التنفيذيين، والمستشارين الماليين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين. تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر قدرة على تقديم تقييم موضوعي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة وارتباطها بالعائد الاستثماري. لاختيار عينة ممثلة، تم الاعتماد على أسلوب العينات العشوائية المركزة، مع مراعاة التنوع في الخبرة، وحجم المشاريع، ونوعها، لضمان شمولية النتائج ودقتها. وقد تم تحديد حجم العينة بما يحقق دقة إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات بشكل موثوق.

- أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مقنن ومهيكل يحتوي على أسئلة مغلقة ومقاييس ترتيبية (Likert Scale) لتقييم آراء المشاركين حول العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع القائمة على القيمة والعائد الاستثماري. صُمم الاستبيان بعد مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والدراسات النظرية، بما يضمن تغطيته لجميع المتغيرات المستقلة (التخطيط القائم على القيمة، إدارة المخاطر والقيمة، قياس الأداء القائم على القيمة) والمتغير التابع. كما تم التحقق من صلاحية الاستبيان من خلال مراجعة خبراء متخصصين في إدارة المشاريع والتنمية العمرانية، وتم اختبار موثوقيته باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي للأسئلة، ما يضمن دقة البيانات وتحليلها بشكل موثوق.

- أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للمنهج الكمي، والتي تشمل الإحصاء الوصفي لفهم توزيع البيانات وخصائص العينة، وتحليل الترابط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل متغير مستقل على العائد الاستثماري، مع تقييم الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة المشاريع القائمة على

القيمة. وتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام مستويات دلالة إحصائية محددة، بما يضمن التحقق من صحة النتائج وقابليتها للتطبيق العملي في المشاريع الضخمة.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

تم اختيار المنهج الكمي لأنه يوفر أداة قوية لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات وإصدار استنتاجات قابلة للقياس والتحقق. كما يسمح بتقديم أدلة رقمية دقيقة لدعم القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على المشاريع الأخرى ضمن القطاع العمراني. إضافة إلى ذلك، يتيح المنهج الكمي مقارنة النتائج بالمعايير المحلية والدولية، مما يدعم القيمة العلمية والعملية للدراسة ويساعد على تطوير ممارسات أفضل لإدارة المشاريع القائمة على القيمة في بيئة المشاريع الضخمة.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذه البحث العلمي، حيث تهدف إلى جمع بيانات حقيقية وموثوقة من واقع المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، وذلك لفحص أثر إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري. وتعتمد الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبيانات مهيكلية ومقننة تم توجيهها إلى مديري المشاريع، والمهندسين التنفيذيين، والمستشارين الماليين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين في هذه المشاريع. تهدف هذه البيانات إلى تقديم صورة دقيقة حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع القائمة على القيمة على أرض الواقع، وتأثير ذلك على الكفاءة المالية، وتحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القدرة على تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع الضخمة. تضمنت الدراسة الميدانية اختيار مجموعة من المشاريع العمرانية الكبرى التي تم تنفيذها أو لا تزال قيد التنفيذ في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التنوع في حجم الاستثمارات ونوع المشاريع والمراحل التنفيذية المختلفة. وقد تم تصميم أدوات جمع البيانات بطريقة تضمن شمول جميع أبعاد إدارة المشاريع القائمة على القيمة، بما في ذلك التخطيط القائم على القيمة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالقيمة، وقياس الأداء القائم على القيمة، وربطها مباشرة بالعائد الاستثماري للمشاريع. كما تم التأكد

من موثوقية الأدوات وصلاحياتها من خلال تجربة أولية مع عينة محدودة من المشاركين، مما أتاح تعديل الصياغة والأسئلة قبل تطبيقها على المجتمع الأصلي للدراسة.

اعتمدت الدراسة الميدانية على تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للمنهج الكمي، بما في ذلك الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة وفهم توزيع البيانات، وتحليل الترابط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع القائمة على القيمة على العائد الاستثماري. وقد سمحت هذه الإجراءات بالتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، وفهم العلاقة السببية بين تطبيق الإدارة القائمة على القيمة وتحقيق المكاسب الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الضخمة.

كما ساهمت الدراسة الميدانية في التعرف على التحديات والعوائق العملية التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة، مثل صعوبات قياس القيمة بشكل موضوعي، وقيود الموارد المالية والبشرية، وتعدد الجهات المشاركة في المشروع. ووفرت الدراسة توصيات عملية لتطوير أساليب التخطيط والمتابعة والتقييم، بما يتيح تعزيز العائد الاستثماري وتحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية للمشاريع. من هذا المنطلق، تمثل الدراسة الميدانية حلقة وصل بين النظرية والتطبيق، حيث تمكنت من اختبار الفرضيات على الواقع العملي، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق تساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي للمشاريع الضخمة في المملكة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من الدراسة خطوة جوهرية في بناء الإطار المفاهيمي للبحث، حيث يهدف إلى توضيح الأسس النظرية التي يقوم عليها تحليل البيانات وفهم النتائج الميدانية لاحقاً. ويستند هذا الفصل إلى أهمية تحديد طبيعة المتغيرات وعلاقاتها بعضها ببعض في سياق إدارة المشاريع الضخمة، وذلك لضمان أن تكون الدراسة متماسكة من الناحية العلمية وقادرة على تقديم نتائج دقيقة وموضوعية. إذ أن دراسة المتغيرات والعلاقات بينها لا يقتصر على تصنيفها أو حصرها، بل يشمل تفسير الآليات التي من خلالها يمكن للعمليات الإدارية أن تؤثر على النتائج الاقتصادية والاستثمارية للمشاريع.

يركز الفصل على بناء الفهم النظري للمتغيرات الأساسية للدراسة وعلاقاتها، مع عرض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذه الجوانب من منظور أكاديمي تطبيقي. ويأتي ذلك في سياق الحاجة إلى توفير قاعدة معرفية متينة تسمح بفهم كيفية تفاعل العوامل المختلفة داخل بيئة المشاريع الضخمة، وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة القائمة على القيمة في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة. ويتيح هذا التناول للباحث والقارئ على حد سواء إدراك أهمية الربط بين النظرية والتطبيق، ومعرفة مدى تأثير القرارات الإدارية على النتائج المالية والاستراتيجية للمشاريع.

تكتسب أهمية هذا الفصل أيضاً من كونه يضع الأساس لتفسير النتائج وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة في الفصول اللاحقة. من خلال فهم العلاقات المحتملة بين المتغيرات، يمكن تصميم أدوات البحث الميداني، مثل الاستبيانات ومؤشرات الأداء، بطريقة منهجية تضمن توافقها مع أهداف البحث وتحقيق موثوقية عالية في جمع البيانات. كما يتيح الفصل تقديم رؤية شاملة للعوامل التي يمكن أن تؤثر على العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، وتحديد النقاط التي تستحق التركيز أثناء التحليل الإحصائي، مما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات عملية قابلة للتطبيق في بيئة قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

يمثل الفصل الثاني الركيزة النظرية التي تدعم جميع مراحل الدراسة، إذ يوفر الفهم الشامل لطبيعة المتغيرات والعلاقات بينها دون الخوض في تفاصيلها المباشرة في البداية. ويتيح هذا البناء الأكاديمي للباحث تقديم دراسة متكاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، مع إمكانية تفسير نتائج البحث بشكل منهجي وعلمي، بما يعكس الواقع العملي للمشاريع الضخمة ويعزز من قيمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: التخطيط القائم على القيمة (Value-Based Planning)

يمثل التخطيط القائم على القيمة أحد أهم أبعاد إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويشير إلى عملية تحديد أهداف المشروع وربطها بالقيمة الفعلية التي يمكن تحقيقها للمستثمرين والمجتمع. يتضمن هذا المتغير استخدام أدوات تحليلية لتحديد الأولويات، وتقييم الفرص الاستثمارية، وتقدير العوائد المتوقعة، مع مراعاة المخاطر والموارد المتاحة. كما يركز على توجيه القرارات الاستراتيجية في المراحل المبكرة من المشروع لضمان تحقيق أقصى قيمة ممكنة. يُعد التخطيط القائم على القيمة خطوة أساسية لتحويل الموارد إلى نتائج قابلة للقياس، وهو يرتبط مباشرة بزيادة العائد الاستثماري من خلال تحسين فعالية تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي (Khan، 2025).

- المتغير المستقل الثاني: إدارة المخاطر والقيمة (Risk and Value Management)

يركز هذا المتغير على دمج إدارة المخاطر مع تحليل القيمة في جميع مراحل المشروع. فالمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني تواجه مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية، التشغيلية، التنظيمية، والبيئية. ومن خلال إدارة المخاطر بطريقة قائمة على القيمة، يمكن للمؤسسات تقليل الأثر السلبي لهذه المخاطر على العائد الاستثماري، مع تعزيز فرص تحقيق المكاسب الإضافية. ويشمل هذا المتغير استخدام أدوات تقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات احترازية، وربط القرارات الاستراتيجية بالقيمة المضافة للمشروع، بما يضمن تحقيق نتائج مستدامة للمستثمرين وأصحاب المصلحة (Bortoluzzi، 2021).

- المتغير المستقل الثالث: قياس الأداء القائم على القيمة (Value-Based Performance Measurement)

يتعلق هذا المتغير بوضع مؤشرات أداء دقيقة وموضوعية لقياس مدى تحقيق المشروع للقيمة المضافة المتوقعة. ويشمل ذلك استخدام مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، ومؤشرات غير مالية مثل الفوائد الاجتماعية والبيئية. ويتيح قياس الأداء المستند إلى القيمة التعرف على نقاط القوة والضعف في إدارة المشروع، ومراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وضمان اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة عند الحاجة. كما يربط هذا المتغير بين التقييم الدوري للأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، مما يعزز القدرة على تعظيم العائد الاستثماري بشكل مستمر (Al-Marri، 2025).

2.3. المتغير التابع:

- العائد الاستثماري (Return on Investment – ROI)

العائد الاستثماري يعد المتغير المحوري في هذه الدراسة، إذ يمثل النتيجة النهائية لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة. ويشير العائد الاستثماري إلى القدرة على تحقيق أعلى مكاسب مالية من الموارد المستثمرة في المشروع، مع مراعاة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على المشروع على المدى الطويل. ويعتبر قياس العائد الاستثماري في المشاريع الضخمة تحديًا نظراً لتعقيدها، وكثرة الأطراف المشاركة فيها، وتعدد مصادر التمويل. لذلك، فإن التركيز على العائد الاستثماري كمتغير تابع يتيح تقييم فعالية تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل ملموس وموضوعي، من خلال مقارنة النتائج المتوقعة مع الأداء الفعلي للمشاريع العمرانية (Thusini، 2022).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يوضح نموذج الدراسة أن العائد الاستثماري للمنشآت العمرانية الضخمة يتأثر بشكل مباشر بتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، والتي تتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية: التخطيط القائم على القيمة، إدارة المخاطر والقيمة، وقياس الأداء القائم على القيمة. حيث يعمل التخطيط القائم على القيمة على وضع أهداف واضحة وربطها بالنتائج المالية والاجتماعية المرجوة، في حين تساهم إدارة المخاطر والقيمة في تقليل التأثيرات السلبية وتحقيق استغلال أمثل للفرص الاستثمارية. كما يوفر قياس الأداء القائم على القيمة آلية متابعة مستمرة لضمان توافق تنفيذ المشروع مع الأهداف الاستراتيجية والقيمة المتوقعة. بالتالي، يتضح أن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يشكل آلية عملية لتعزيز العائد الاستثماري، ويعزز من فعالية إدارة المشاريع الضخمة في بيئة التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني هذه الدراسة بتقديم الأساس النظري والتحليلي الذي يربط بين المتغيرات الأساسية للبحث، مع التركيز على أهمية فهم طبيعة هذه المتغيرات والعلاقات المتبادلة بينها في سياق إدارة المشاريع الضخمة. وقد تضمن الفصل استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة والأطر المفاهيمية التي توضح كيفية تأثير إدارة المشاريع القائمة على القيمة على النتائج الاستثمارية للمشاريع، دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لكل متغير في هذه المرحلة. وقد مكن ذلك من بناء تصور واضح للآليات التي تتحكم في العلاقة بين عناصر الإدارة وتحقيق القيمة المثلى للمشاريع، مع التركيز على أهمية الربط بين النظرية والتطبيق.

تبرز أهمية هذا الفصل في أنه لم يقتصر على عرض المتغيرات فحسب، بل تناول أيضاً طبيعة العلاقات بينها وكيفية تأثيرها على تحقيق العائد الاستثماري. هذا التناول يعزز القدرة على فهم العمليات المعقدة التي تحدث داخل المشاريع الضخمة، ويوفر للباحث إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يمكن الاستناد إليه عند تصميم أدوات البحث الميداني وتحليل النتائج. إذ أن إدراك هذه العلاقات يسمح بتحديد الأولويات الاستراتيجية للمشاريع، ويسهم في تحسين اتخاذ القرارات وتوجيه الموارد بما يحقق أعلى قيمة ممكنة لأصحاب المصلحة والمستثمرين، وهو الأمر الذي يمثل قلب أهداف إدارة المشاريع القائمة على القيمة.

كما أن الفصل الثاني أسهم في ترسيخ فهم علمي منهجي لكيفية تكامل المتغيرات المختلفة داخل بيئة المشاريع الضخمة، مع توفير مرجعية أكاديمية تساعد على تفسير النتائج الميدانية في الفصول التالية. ومن خلال هذا التناول، أصبح من الممكن إدراك مدى تأثير التخطيط، وإدارة المخاطر، وقياس الأداء على تحقيق الأهداف الاستثمارية للمشاريع، ما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في قطاع التطوير العمراني بالمملكة. وعليه، فإن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه شكّل القاعدة المعرفية التي تدعم باقي فصول الدراسة، كما أنه يربط بين الفرضيات النظرية والواقع العملي، مما يعزز من قيمة الدراسة العلمية والعملية على حد سواء.

تمثل خاتمة هذا الفصل تأكيداً على أن فهم المتغيرات والعلاقات بينها دون الدخول في تفاصيلها التفصيلية في البداية كان خطوة ضرورية لبناء نموذج مفاهيمي متكامل، قادر على تفسير النتائج وتحليلها بشكل موضوعي، وتقديم توصيات عملية تدعم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحقيق أقصى عائد استثماري ممكن، بما يتوافق مع أهداف التنمية والاستثمار في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، ويُعد أحد أهم الفصول في البناء العلمي للبحث؛ إذ ينتقل بالدراسة من مرحلة التأصيل النظري لمفاهيم إدارة المشاريع القائمة على القيمة، والعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، إلى مرحلة التطبيق الميداني التي يتم من خلالها اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة واقعية تتمثل في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الأسس العلمية والإجراءات المنهجية التي اعتمد عليها الباحث لتنفيذ الدراسة بصورة دقيقة ومنظمة، بما يضمن تحقيق الاتساق بين مشكلة الدراسة وأهدافها وتساقطاتها وفرضياتها، ويؤدي إلى الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والموثوقية وقابلية الاستفادة منها في الجوانب العلمية والتطبيقية. وتكتسب المنهجية العلمية في هذه الدراسة أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة موضوعها، حيث تُعد إدارة المشاريع القائمة على القيمة من المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق أكبر قيمة ممكنة لجميع أصحاب المصلحة، وليس الاقتصار على الالتزام بعناصر الوقت والتكلفة والجودة فحسب. كما أن المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وكبر حجم الاستثمارات، وتعدد الجهات المشاركة، الأمر الذي يجعل دراسة أثر هذا المدخل الإداري تتطلب إطاراً منهجياً متكاملًا يضمن جمع البيانات من مصادرها الصحيحة، وتحليلها وفق أساليب علمية دقيقة تكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع القائمة على القيمة وتعظيم العائد الاستثماري. ومن ثم، فإن هذا الفصل يمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل الدراسة التطبيقية، ويحدد المسار الذي ستسير عليه عمليات جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح الكيفية التي تم بها تصميم الدراسة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، مع بيان الإجراءات التي اتبعها الباحث لضمان سلامة تنفيذ الدراسة ميدانيًا، وتحقيق أعلى درجات الدقة في قياس متغيراتها. ويبرز كذلك أهمية اختيار المجتمع المستهدف بصورة تتلاءم مع أهداف الدراسة، واعتماد أساليب علمية مناسبة في اختيار العينة، بما يضمن تمثيلًا حقيقيًا للواقع الذي تسعى الدراسة إلى تحليله. وإلى جانب ذلك، يوضح الفصل الآليات التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وطبيعة المصادر التي استند إليها الباحث، فضلًا عن بيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات وتحويلها إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها والاستفادة منها في دعم القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع الاستثمارية الكبرى.

ويسهم هذا الفصل أيضاً في تعزيز القيمة العلمية للدراسة من خلال توفير مستوى عالٍ من الشفافية المنهجية، إذ إن توضيح الإجراءات التي اتبعها الباحث في جميع مراحل الدراسة يُعد من أهم معايير جودة البحث العلمي، ويساعد الباحثين الآخرين على تقييم الدراسة أو إعادة تطبيقها في بيئات تنظيمية مختلفة. كما أن الالتزام بمنهجية علمية دقيقة يسهم في تقليل احتمالات التحيز أو الخطأ، ويزيد من قوة النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويمنحها قدرًا أكبر من المصداقية والاعتمادية. وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر دوره على عرض الجوانب الإجرائية للدراسة، وإنما يمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها جميع مراحل البحث، ويرى القارئ لفهم الأساس العلمي الذي بُنيت عليه النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصول اللاحقة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع الضخمة وتعظيم عوائدها الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management)

يقصد بإدارة المشاريع القائمة على القيمة في هذه الدراسة المنهج الإداري الذي يركز على تعظيم القيمة المتحققة من المشروع لجميع أصحاب المصلحة من خلال الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والقرارات المتعلقة بتخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته وإغلاقه. ولا يقتصر هذا المدخل على تحقيق الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وإنما يمتد ليشمل تعظيم المنافع الاقتصادية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز رضا المستفيدين، وزيادة القيمة المضافة الناتجة عن المشروع طوال دورة حياته. كما يشمل هذا المفهوم تطبيق أساليب تقييم القيمة، وإدارة المنافع، وتحليل الأولويات الاستثمارية، وإدارة المخاطر، وتحسين تخصيص الموارد بما يحقق أعلى عائد ممكن للمؤسسة. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من الفقرات التي تعكس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة داخل مؤسسات قطاع التطوير العمراني بالملكة العربية السعودية.

المتغير التابع: تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة

يقصد بتعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في هذه الدراسة قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى منفعة اقتصادية واستراتيجية ممكنة من المشاريع الاستثمارية الكبرى مقارنة بحجم الموارد المالية والبشرية والتقنية المستخدمة في تنفيذها. ويشمل ذلك زيادة الربحية، وتحسين كفاءة استثمار رأس المال، وتعظيم القيمة الاقتصادية للمشروع، وتقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية، وتحقيق الاستدامة المالية، ورفع القيمة السوقية للأصول، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمساهمة في التنمية الاقتصادية. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى نجاح المشاريع الضخمة في تحقيق عوائد استثمارية مرتفعة نتيجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، حيث يتيح وصف واقع تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة داخل مؤسسات قطاع التطوير العمراني في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، مع تحليل العلاقات بين المتغيرات اعتمادًا على البيانات الميدانية، بما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تستند إلى أساليب إحصائية موضوعية.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Research)، الذي يقوم على تحويل المتغيرات البحثية إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس باستخدام أداة الاستبانة، ومن ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة. ويُعد هذا المدخل ملائمًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس درجة تأثير إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري، وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين باستخدام اختبارات إحصائية معتمدة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

ويتميز هذا التصميم البحثي بدرجة مرتفعة من الموضوعية والموثوقية، حيث يعتمد على إجراءات موحدة في جمع البيانات وتحليلها، مما يقلل من احتمالات التحيز، ويرفع مستوى دقة النتائج. كما يساهم في توفير قاعدة علمية يمكن أن يستند إليها صناع القرار في مؤسسات التطوير العمراني لتطوير ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز التركيز على تعظيم القيمة الاستثمارية للمشروعات الضخمة، بما ينسجم مع مستهدفات التنمية العمرانية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، والتي تتولى تخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع الاستثمارية الضخمة، ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومديري المحافظ الاستثمارية، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ومديري إدارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارات الاستثمار، وإدارات إدارة المخاطر، والمهندسين

الاستشاريين، وأعضاء فرق تنفيذ المشاريع، إضافة إلى القيادات التنفيذية ذات العلاقة بإدارة المشاريع الكبرى. ويُعد هذا المجتمع الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة؛ نظراً لامتلاك أفراد الخبرة العملية اللازمة لتقييم مستوى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، وأثرها في تحقيق العائد الاستثماري للمشاريع.

ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد المؤسسات العاملة في قطاع التطوير العمراني، فقد تعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع، مما استوجب اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. ولهذا تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لما يتميز به من توفير فرص متكافئة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، وتقليل احتمالات التحيز في اختيار العينة، بما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود المجتمع المستهدف.

كما روعي عند اختيار العينة أن تضم مشاركين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، ومن المؤسسات الحكومية وشركات التطوير العقاري والاستشارات الهندسية وإدارة المشاريع، بما يضمن تنوع الخبرات ووجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة. ويسهم هذا التنوع في توفير بيانات أكثر شمولاً حول واقع تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويعزز من قدرة الدراسة على تفسير العلاقة بين المتغيرات بصورة علمية دقيقة.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية. وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة، فضلاً عن إمكانية تحليل نتائجها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة. وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، إلى جانب مجموعة أخرى من الفقرات التي تقيس مستوى تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وقد استند إعداد فقرات الاستبانة إلى الأدبيات العلمية الحديثة، والدراسات السابقة، والمعايير المهنية في إدارة المشاريع، مع مراعاة أن تكون العبارات واضحة ودقيقة وسهلة الفهم، بما يساعد أفراد العينة على تقديم إجابات تعكس واقع ممارسات

مؤسساتهم. كما تم عرض الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والاستثمار: للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة العلمية، وإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق الفعلي.

وبعد التأكد من صلاحية الأداة، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة من خلال الوسائل الرقمية المناسبة، بما ييسر الوصول إلى العاملين في المؤسسات المستهدفة بمختلف مناطق المملكة. وبعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيتها للتحليل، ثم جرى ترميزها وإدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء عمليات التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

3.6. أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وتمثل المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تعكس آراء العاملين حول مستوى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ومدى إسهامها في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها من الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية، ووثائق الجهات المختصة بإدارة المشاريع والتطوير العمراني، والمعايير المهنية الدولية، إضافة إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد استُخدمت في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج ومناقشتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبانة ومراجعتها، تم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم أُجريت عمليات مراجعة وتنقية البيانات للتأكد من سلامتها وخلوها من الأخطاء. وبعد ذلك استُخدمت الإحصاءات الوصفية التي شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل اتجاهات استجاباتهم نحو متغيرات الدراسة. ويسهم هذا التحليل في تقديم صورة واضحة عن مستوى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ومستوى العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة داخل المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من جودة أداة الدراسة من خلال قياس الصدق والثبات، لضمان أن الاستبانة تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ويُعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الإدارية لقياس الثبات. كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال التحكيم العلمي الذي أجراه عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع وإدارة الأعمال، بما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

ثالثاً: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

لقياس طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع القائمة على القيمة وتعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، الذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات الكمية. ويساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة أو سالبة، إضافة إلى تحديد درجة قوتها، بما يدعم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

رابعاً: اختبار أثر إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري

لقياس حجم تأثير إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، باعتباره من أكثر الأساليب الإحصائية ملاءمة لقياس أثر متغير مستقل واحد في متغير تابع. ويساعد هذا التحليل في تحديد مقدار التأثير الذي تحدثه ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين العائد الاستثماري، كما يوضح نسبة التباين في العائد الاستثماري التي يمكن تفسيرها من خلال مستوى تطبيق هذا المدخل الإداري. وتوفر نتائج هذا التحليل أساساً علمياً لاختبار فرضيات الدراسة، كما تدعم تقديم توصيات عملية تساعد مؤسسات قطاع التطوير العمراني في المملكة العربية السعودية على تعزيز القيمة الاقتصادية لمشاريعها، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الاستثمارية والاستدامة المالية.

3.8. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني، حيث عرض بصورة متكاملة الإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لضمان تنفيذ الدراسة وفق أسس منهجية رصينة تتناسب مع طبيعة موضوعها وأهدافها. وقد أسهم هذا الفصل في بناء قاعدة علمية متماسكة شكلت الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، بما يضمن أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها ناتجة عن إجراءات علمية دقيقة تعكس واقع إدارة المشاريع القائمة على القيمة وأثرها في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

كما أبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمنهجية العلمية في البحوث التطبيقية، إذ إن جودة النتائج لا ترتبط فقط بأهمية الموضوع أو قوة الإطار النظري، وإنما تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة الإجراءات التي يتم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية. وقد أسهمت الإجراءات التي تضمنها هذا الفصل في توفير إطار واضح لتنظيم عملية جمع البيانات، وضبط آليات التعامل معها، واختيار الأساليب المناسبة لمعالجتها وتحليلها، بما يعزز من موثوقية النتائج، ويزيد من قدرتها على تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة موضوعية تستند إلى الأدلة الإحصائية.

ومن جانب آخر، فقد وفر هذا الفصل درجة عالية من الشفافية العلمية، من خلال توضيح مختلف الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها أثناء تنفيذ الدراسة، الأمر الذي يعزز من مصداقية البحث، ويتيح إمكانية تقييم منهجيته أو إعادة تطبيقها في دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة أو بيئات تنظيمية مختلفة. كما أن دقة الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها تسهم في الحد من احتمالات التحيز والأخطاء، وتوفر أساساً علمياً قوياً لتفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة، واستخلاص دلالاتها النظرية والتطبيقية بصورة دقيقة.

وبذلك يكون هذا الفصل قد أدى دوره بوصفه الركيزة المنهجية التي تربط بين الإطار النظري والإطار التطبيقي للدراسة، حيث وفر جميع المقومات العلمية اللازمة للانتقال إلى مرحلة عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. كما هيا الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تقديم استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تسهم في دعم المؤسسات العاملة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية في تبني ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة، وتعزيز كفاءة توظيف

الموارد، وتعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحقيق التنمية العمرانية المستدامة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز القيمة الاقتصادية للمشروعات الاستراتيجية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع الركيزة الأساسية في هذه الدراسة؛ إذ ينتقل الباحث من التأصيل النظري والإجراءات المنهجية التي تناولها في الفصول السابقة إلى التطبيق العملي، من خلال عرض البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها. ويهدف هذا الفصل إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في بيان دور إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة التي تضمن موضوعية النتائج ودقتها، وتساعد في تقديم تفسير علمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرحلة التي يتم فيها تحويل البيانات الخام إلى معلومات علمية قابلة للتحليل والاستنتاج، حيث لا يقتصر على عرض النتائج الرقمية فحسب، وإنما يمتد إلى تفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في تكوين صورة متكاملة حول طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع القائمة على القيمة والعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. كما يوضح مدى إسهام تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على القيمة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعظيم المنافع الاقتصادية، وتحسين جودة القرارات الاستثمارية، وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع العمرانية التي تشكل أحد المحاور الرئيسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويبدأ الفصل بعرض توصيف عينة الدراسة، حيث يتم استعراض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الدراسة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع جهة العمل، وطبيعة المشاركة في إدارة المشاريع الضخمة، وغيرها من المتغيرات التي تسهم في تكوين صورة واضحة عن أفراد العينة ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة. ويعد هذا الوصف خطوة مهمة لفهم الخلفيات المهنية للمشاركين، وتفسير اتجاهات استجاباتهم، وتقييم مدى ملاءمة العينة لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى توفير مؤشرات تساعد في تفسير النتائج الإحصائية لاحقاً.

ويتناول الفصل بعد ذلك اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، باعتبارها من أهم الإجراءات المنهجية التي تسبق تحليل البيانات. فقد تم التحقق من صدق الاستبانة للتأكد من مدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الصدق المناسبة، مثل الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، إلى جانب قياس معامل الثبات باستخدام

معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق إجابات أفراد العينة واستقرارها. وتمثل هذه الاختبارات ضمانًا علميًا لجودة أداة الدراسة، وتعزز الثقة في النتائج المستخلصة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات موضوعية.

كما يتضمن الفصل عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب العبارات وفقًا لمستوى أهميتها. ويساعد هذا الجزء في التعرف على مستوى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة داخل المؤسسات العاملة في قطاع التطوير العمراني، وكذلك مستوى تحقق العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، مع إبراز الجوانب التي تحظى بدرجات مرتفعة والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، بما يوفر أساسًا علميًا لتفسير النتائج الاستدلالية.

ويخصص الجزء الرئيس من هذا الفصل لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الارتباط والانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الملائمة، لقياس أثر إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. ولا يقتصر هذا الجزء على عرض القيم الإحصائية ومستويات الدلالة، وإنما يتناول تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتحليل أسباب الاتفاق أو الاختلاف، مع ربطها بخصوصية بيئة التطوير العمراني في المملكة العربية السعودية، وما تشهده من توسع كبير في تنفيذ المشاريع العملاقة التي تتطلب ممارسات إدارية متقدمة تركز على تعظيم القيمة وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

ويختتم الفصل بخاتمة تلخص أبرز النتائج التي توصلت إليها التحليلات الإحصائية، وتبرز أهم المؤشرات المتعلقة بعلاقة إدارة المشاريع القائمة على القيمة بالعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، مع تمهيد علي للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية، بما يساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة الاستثمار في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تبرز المؤشرات الإحصائية العامة للبيانات المستهدفة حالة من التوازن والانسجام في الخصائص الديموغرافية والآراء الاستكشافية للمشاركين البالغ عددهم مائتين وثلاثة وسبعين فرداً؛ حيث تظهر قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الأساسية تبايناً منطقياً يعكس تنوع خلفيات المبحوثين وخبراتهم العملية في قطاع المشاريع؛ فنجد أن الانحرافات المعيارية المصاحبة لتلك المتوسطات تشير إلى وجود مساحة مقبولة من التششت الإيجابي الذي يسمح بقراءة الاختلافات الفردية دون الإخلال بالاتجاه العام للاستجابات؛ وتؤكد قيم الالتواء والتلفطح اقتراب التوزيع في معظم العبارات من الاعتدالية الإحصائية؛ مما يمنح أدوات الدراسة مصداقية عالية في تمثيل المجتمع المدروس؛ ويبدو أن التقارب في الانحرافات المعيارية لأسئلة المحاور المحورية يعبر عن تشكل وعي جمعي مشترك بين ممارسي إدارة المشاريع حول القيمة المضافة؛ الأمر الذي ينعكس على كفاءة النمذجة الإحصائية اللاحقة؛ ويحتمل أن تسهم هذه الهيكلية المتزنة للبيانات في تقديم تفسيرات دقيقة وعميقة للعلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات التخطيط والرقابة وتخصيص الموارد؛ فالتوزيع الطبيعي المقدر للمتغير التابع يشكل ركيزة متينة لبناء تطلعات بحثية ذات موثوقية مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.294	-1.271	.147	.171	1.400	3.00	.085	2.80	0	273
.294	-2.013	.147	.037	.501	1.00	.030	1.49	0	273
.294	-.868	.147	-.314	1.210	4.00	.073	3.48	0	273
.294	-1.195	.147	-.425	1.366	4.00	.083	3.56	0	273
.294	-1.151	.147	-.529	1.434	4.00	.087	3.55	0	273

273	0	3.49	.090	4.00	1.493	-.460	.147	-1.302	.294	يتم ربط أهداف المشروع بالعاقد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.
273	0	3.52	.092	4.00	1.524	-.503	.147	-1.296	.294	يتم تقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.
273	0	3.58	.087	4.00	1.436	-.501	.147	-1.174	.294	تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.
273	0	3.53	.086	4.00	1.427	-.457	.147	-1.210	.294	يتم تحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.
273	0	3.53	.091	4.00	1.498	-.527	.147	-1.195	.294	تساعد منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.
273	0	3.57	.089	4.00	1.464	-.602	.147	-1.093	.294	يتم اختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.
273	0	3.55	.083	4.00	1.363	-.512	.147	-1.046	.294	تسهم إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.
273	0	3.60	.085	4.00	1.411	-.611	.147	-.992	.294	يتم مراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.
273	0	3.54	.090	4.00	1.485	-.510	.147	-1.215	.294	تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.
273	0	3.62	.090	4.00	1.493	-.590	.147	-1.191	.294	تساعد آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.
273	0	3.50	.084	4.00	1.386	-.426	.147	-1.196	.294	يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعاقد.

273	0	3.66	.085	4.00	1.411	-.598	.147	-1.073	.294	تسهم إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.
273	0	3.54	.093	4.00	1.543	-.502	.147	-1.315	.294	تؤدي إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.
273	0	3.50	.091	4.00	1.503	-.491	.147	-1.270	.294	حققت المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.
273	0	3.68	.083	4.00	1.366	-.639	.147	-.926	.294	تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

يسفر التحليل الإحصائي لمعامل ثبات أداة الدراسة عن قيمة متميزة ومرتفعة جداً لمعامل ألفا كرونباخ؛ حيث بلغت القيمة صفر فاصلة ثمانمائة وثمانية وتسعين للمحاور العشرين المتضمنة في الاستبانة؛ وتبرهن هذه القيمة الإحصائية العالية على التناسق الداخلي الاستثنائي والموثوقية الرفيعة للأسئلة المطروحة؛ مما يعني أن الأداة قادرة على تقديم نتائج مستقرة ومتطابقة في حال إعادة تطبيقها على مجتمع دراسة مماثل تحت ذات الظروف؛ ويبدو أن العناية الفائقة في صياغة العبارات وتوافقها مع الأهداف البحثية قد جنبت أداة الدراسة عيوب التناقض أو الغموض؛ ويحتمل أن تمنح هذه الموثوقية العالية الباحث أرضية علمية صلبة لتفسير العلاقات الإحصائية المتقدمة والاعتماد على الاستجابات بثقة تامة في بناء التوصيات والمقترحات التنفيذية القابلة للتطبيق في ميدان العمل.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	273	Valid	Cases

.0	0	Excluded ^a	
100.0	273	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.898

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

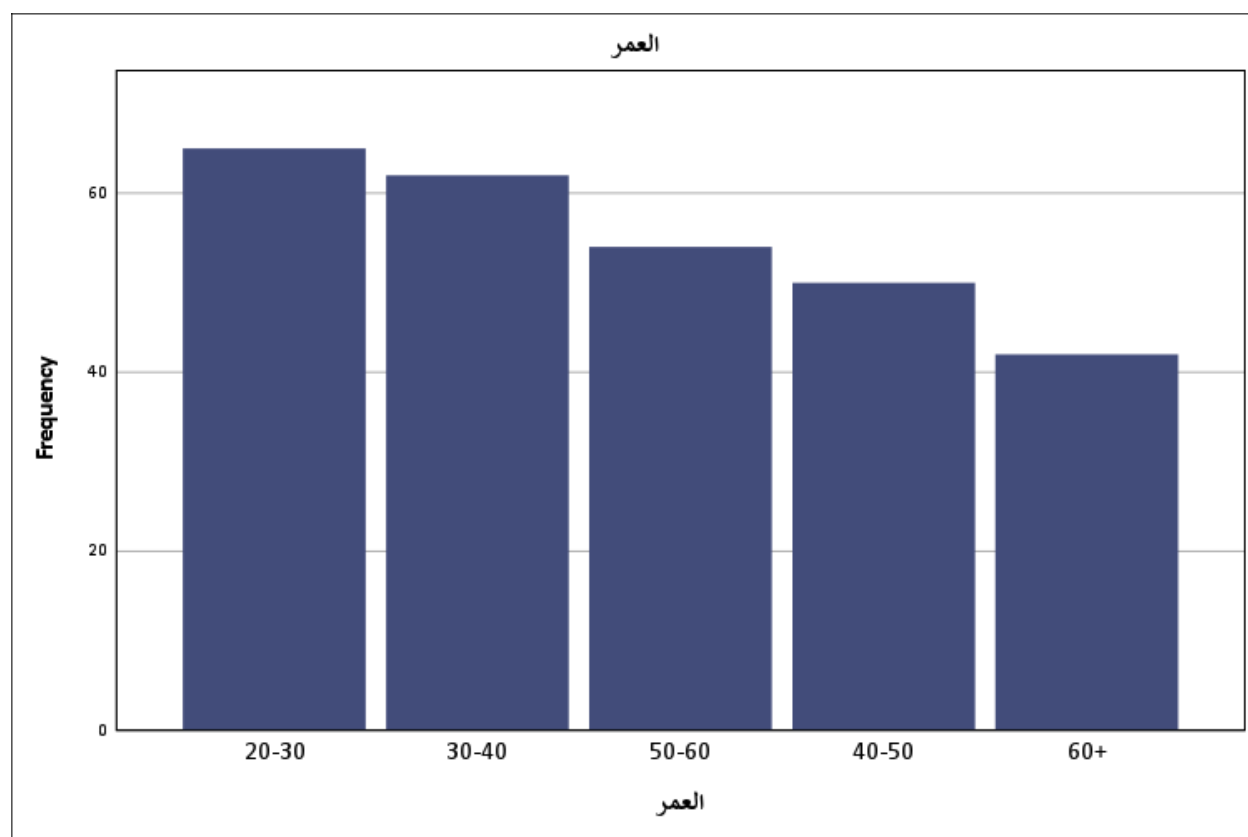
• عمر المشاركين في التجربة

تكشف التوزيعات التكرارية للفئات العمرية في عينة الدراسة عن تركيبة بشرية متوازنة تجمع بين حيوية الشباب وخبرة الكهولة؛ إذ تظهر الفئة العمرية الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً كأكبر المجموعات تكراراً بخمسة وستين مبحوثاً وبنسبة تقارب ثلاثة وعشرين فاصلة ثمانية بالمائة؛ تليها مباشرة فئة الثلاثين إلى الأربعين عاماً بنسبة اثنين وعشرين فاصلة سبعة بالمائة؛ بينما تتوزع بقية النسب بشكل تنازلي تدريجي وصولاً إلى الفئة الأكثر خبرة وفوق الستين عاماً بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمائة؛ وتبرز هذه التوليفة العمرية تنوعاً دلاليًا مهمًا في تفسير ظواهر إدارة المشاريع؛ حيث تمتزج حماسة الأجيال الجديدة مع حكمة القيادات المخضرة؛ وربما يسهم هذا التباين العمري في إثراء مخرجات الدراسة نظراً لاختلاف زوايا الرؤية بين الفئات الشابة الملمة بالتقنيات الحديثة والفئات المتقدمة في السن التي عاصرت تطور الممارسات التنظيمية؛ ويحتمل أن يكون هذا التوزيع سبباً في عقلانية الاستجابات المقرونة بالواقعية الميدانية؛ فالأعمار المتوسطة والمتقدمة تشكل صمام أمان لاستقرار الآراء الإحصائية داخل الاستبانة.

العمر				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

23.8	23.8	23.8	65	20-30	Valid
46.5	22.7	22.7	62	30-40	
66.3	19.8	19.8	54	50-60	
84.6	18.3	18.3	50	40-50	
100.0	15.4	15.4	42	60+	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



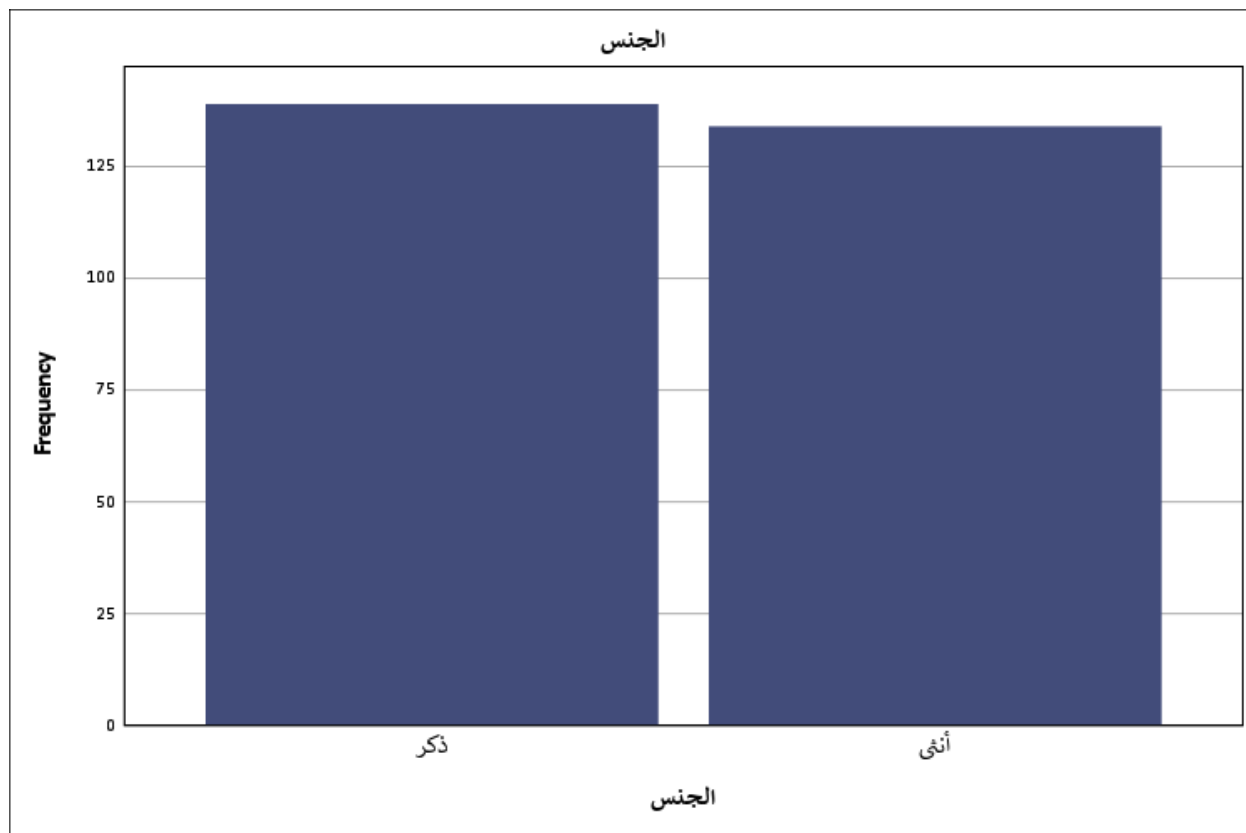
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

يسفر التحليل الإحصائي لمتغير النوع عن تقارب استثنائي وشبه تام في نسب التمثيل بين الذكور والإناث داخل مجتمع الدراسة الحالي؛ فقد بلغ تكرار الذكور مائة وتسعة وثلاثين فرداً بنسبة تعادل خمسين فاصلة تسعة بالمائة؛ في حين سجلت الإناث مائة وأربعة وثلاثين تكراراً بنسبة تسعة وأربعين فاصلة واحد بالمائة؛ وتعكس هذه النتيجة التحولات البنيوية الكبيرة في سوق العمل المعاصر وخاصة في قطاع إدارة المشاريع الضخمة والتطوير العمراني الذي كان حكراً على الرجال في عقود سابقة؛ ويبدو أن كفاءة الاستقطاب وتكافؤ الفرص أتاحا حضوراً نسوياً قوياً يسهم بذات القدر في عمليات التخطيط والتقييم؛ ويحتمل أن يؤدي هذا التوازن إلى تحييد أثر النوع الاجتماعي كعامل مؤثر في انحياز النتائج؛ مما يمنح الدراسة بعداً موضوعياً شاملاً يعبر عن وجهة نظر بيئة العمل الحقيقية بكافة مكوناتها البشرية؛ فالآراء الإحصائية المستقاة من هذه العينة المتكافئة تصبح أكثر تعميماً وقبولاً في الأوساط التنظيمية.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	50.9	50.9	50.9	139	ذكر
	100.0	49.1	49.1	134	أنثى
		100.0	100.0	273	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

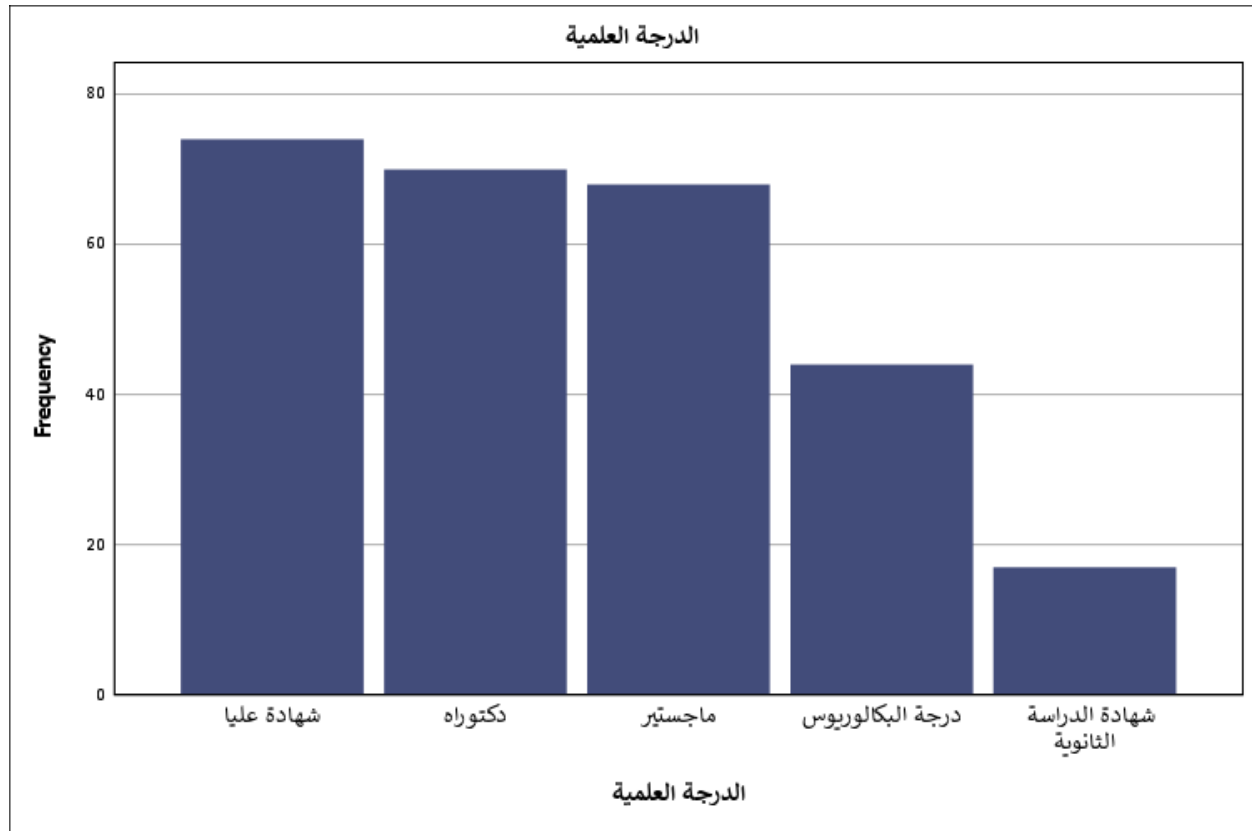
• الدرجة العلمية

توضح المستويات التعليمية للمشاركين في الاستقصاء هيمنة واضحة لحملة الشهادات العليا؛ حيث تتربع فئة الشهادات العليا العامة على الصدارة بأربعة وسبعين تكراراً ونسبة سبعة وعشرين فاصلة واحد بالمائة؛ تليها فئة الدكتوراه بسبعين تكراراً ونسبة خمسة وعشرين فاصلة ستة بالمائة؛ ثم الماجستير بنسبة أربعة وعشرين فاصلة تسعة بالمائة؛ في حين تراجعت نسب حملة البكالوريوس والثانوية العامة بشكل ملحوظ؛ وتبرهن هذه المؤشرات على أن مجتمع الدراسة يتمتع بخلفية معرفية وأكاديمية رفيعة المستوى؛ مما يرفع من جودة البيانات المجمعة ويضمن استيعاب المبحوثين للمفاهيم المعقدة المرتبطة بإدارة القيمة؛ وربما تعزو هذه النسب المرتفعة للشهادات العليا إلى طبيعة المشاريع الضخمة التي تتطلب مهارات تحليلية وتخصصية متقدمة لا تتوفر عادة إلا لدى هذه الفئات؛ ويحتمل أن تنعكس هذه السمة العلمية على دقة الإجابات والميل نحو الموضوعية

العقلانية؛ فالتحليل الإحصائي المستند إلى عينة نخبوية معرفياً يكتسب رصانة مضافة تعزز من موثوقية النتائج وتطبيقاتها الميدانية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.1	27.1	27.1	74	شهادة عليا	Valid
52.7	25.6	25.6	70	دكتوراه	
77.7	24.9	24.9	68	ماجستير	
93.8	16.1	16.1	44	درجة البكالوريوس	
100.0	6.2	6.2	17	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



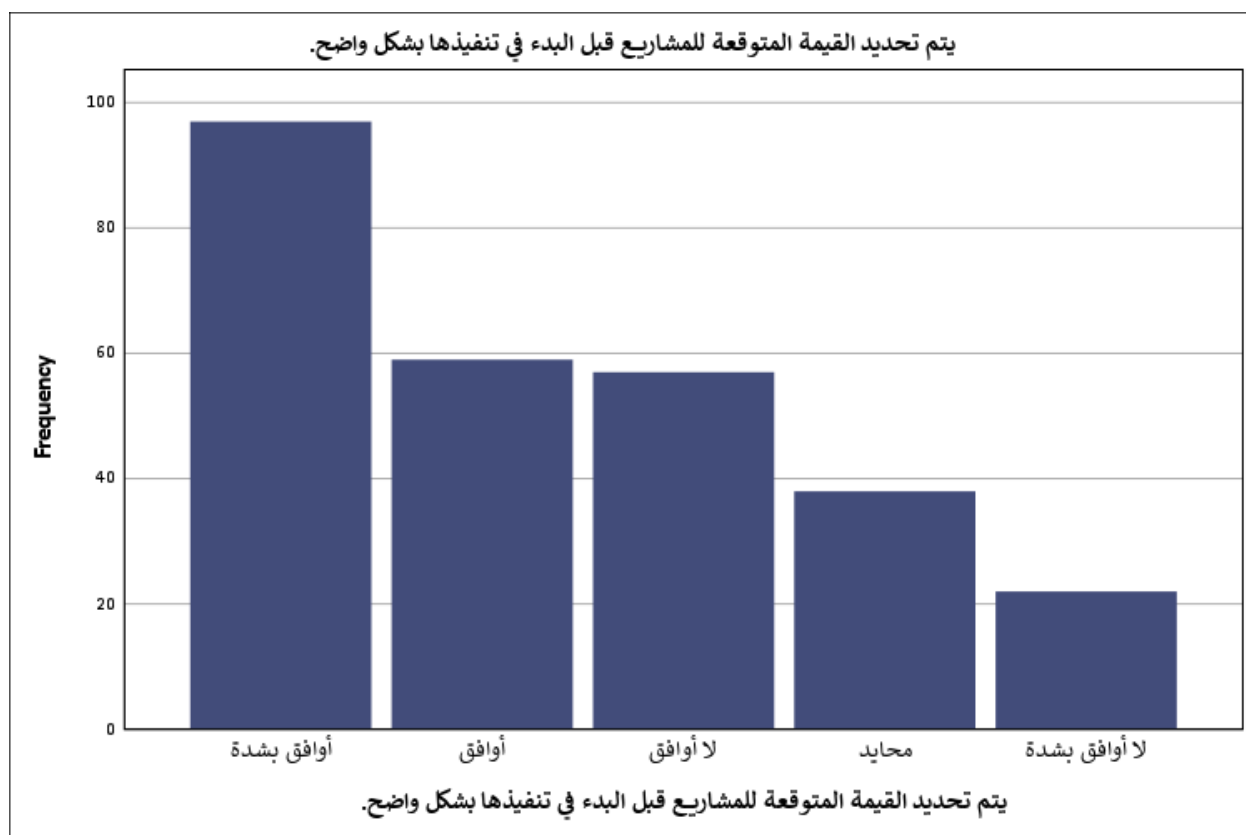
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- يتم تحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح.

يميل الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة نحو التأييد الواضح لضرورة صياغة القيمة المستهدفة للمشاريع في مراحلها الأولى؛ إذ سجلت فئتا "أوافق بشدة" و "أوافق" معاً ما يزيد عن سبعة وخمسين بالمائة من إجمالي الاستجابات؛ وبمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة ستة وخمسون وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثمائة وستة وستين؛ وتكشف قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً عن وجود تباين في وجهات النظر بين المبحوثين؛ فقد يعود هذا التشتت إلى اختلاف النضج التنظيمي بين المؤسسات التي يعمل بها المشاركون؛ حيث تمتلك بعض الجهات آليات متطورة لتحديد القيمة مسبقاً بينما قد تفتقر جهات أخرى لتلك الممارسات؛ ويحتمل أن يؤثر هذا التباين العملي على كفاءة انطلاق المشاريع واستقرار خططها البديلة؛ فالمؤسسات التي تحدد مستهدفاتها بوضوح تضمن غالباً تقليل الهدر في المراحل اللاحقة؛ ويبدو أن تدعيم الثقافة التنظيمية بأدوات التخطيط المبني على القيمة يشكل ضرورة ملحة لسد الفجوة بين الآراء المؤيدة والمعارضة في هذا البند الاستراتيجي.

يتم تحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.5	35.5	35.5	97	أوافق بشدة
	57.1	21.6	21.6	59	أوافق
	78.0	20.9	20.9	57	لا أوافق
	91.9	13.9	13.9	38	محايد
	100.0	8.1	8.1	22	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	273	Total

جدول 7: التحليل الإحصائي لتحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح.



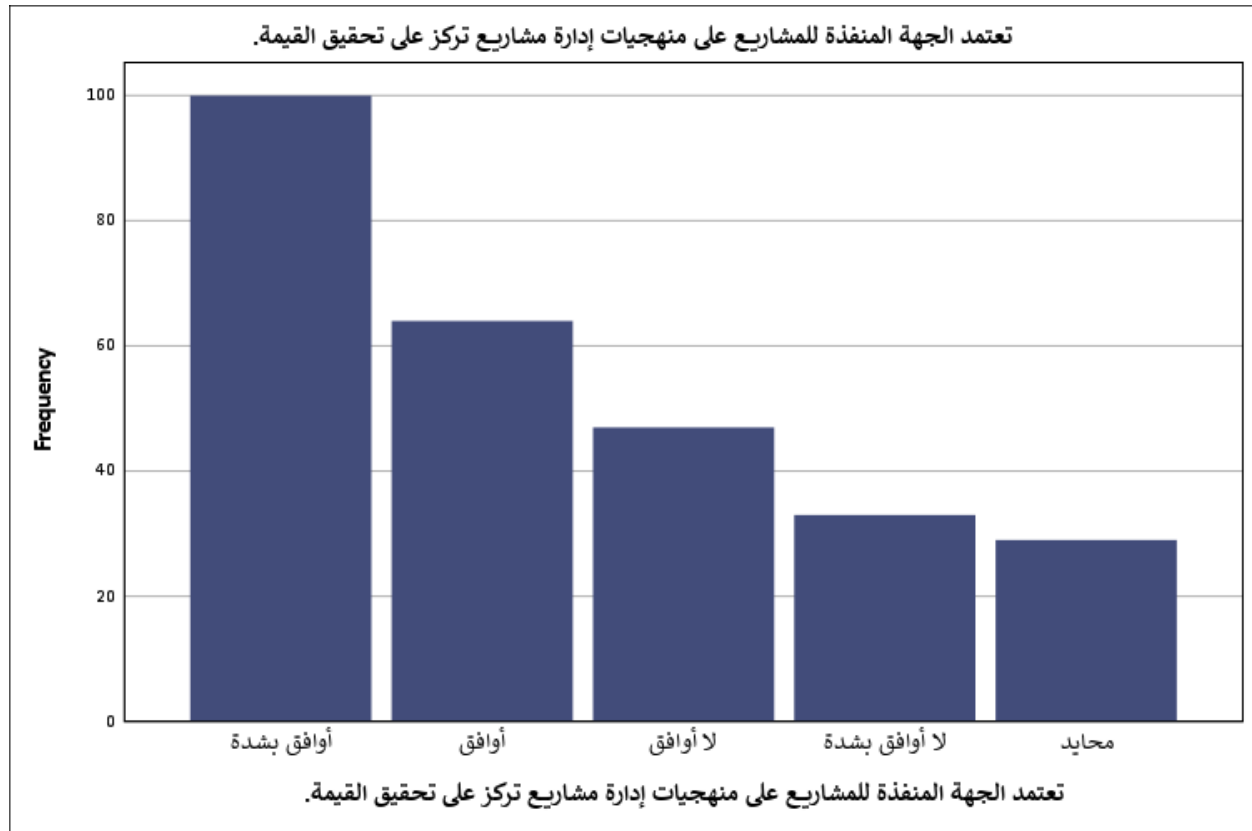
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح.

• تعتمد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة.

تظهر المخرجات الإحصائية توافقاً ملحوظاً بين أفراد العينة حول اعتماد الجهات المنفذة على أطر عمل ومنهجيات موجهة نحو تعظيم القيمة؛ فجاءت أعلى التكرارات لصالح خيار "أوافق بشدة" بمائة استجابة ونسبة ستة وثلاثين فاصلة ستة بالمائة؛ ليبلغ المتوسط العام للعبارة ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون وبانحراف معياري يصل إلى واحد فاصلة أربع مائة وأربعة وثلاثين؛ وبديل هذا الرقم المرتفع للانحراف على عدم تجانس الآراء بشكل كامل؛ مما يوحي بأن تطبيق منهجيات القيمة لا يزال يواجه تحديات متفاوتة في الواقع العملي؛ فربما تطبق بعض القطاعات معايير صارمة لإدارة القيمة في حين تكتفي قطاعات أخرى بالأساليب التقليدية؛ ويحتمل أن يؤدي هذا التفاوت إلى ضعف التنسيق في المشاريع المشتركة؛ الأمر الذي يتطلب توحيد المعايير والممارسات بين مختلف الجهات المنفذة؛ ويبدو أن التوجه نحو إلزامية هذه المنهجيات قد يساهم في تحسين النتائج المالية والتشغيلية للمشاريع الضخمة بشكل مباشر ومستدام.

تعتمد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	100	أوافق بشدة	Valid
60.1	23.4	23.4	64	أوافق	
77.3	17.2	17.2	47	لا أوافق	
89.4	12.1	12.1	33	لا أوافق بشدة	
100.0	10.6	10.6	29	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة.



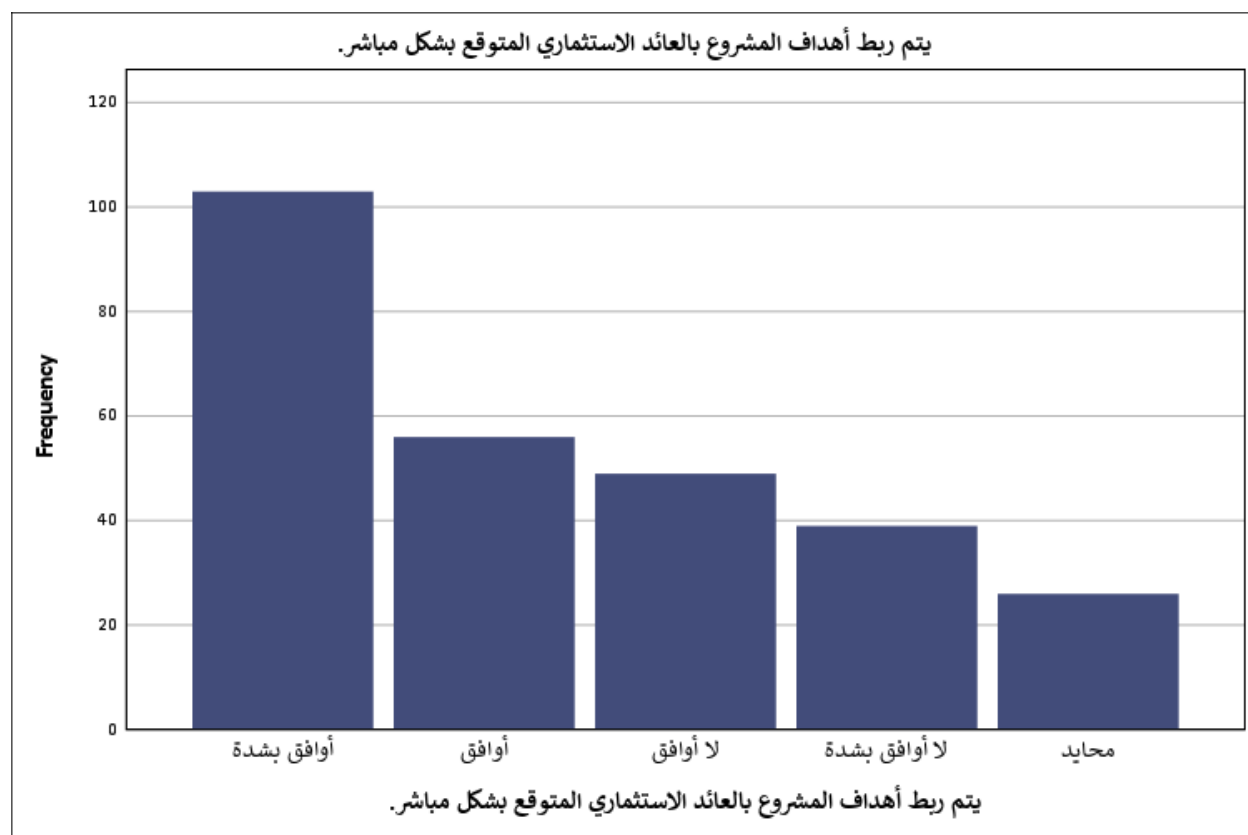
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لاعتماد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة.

- يتم ربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.

تتجه أغلبية الاستجابات نحو تأكيد الرابط المباشر بين الغايات الاستراتيجية للمشاريع والمنافع الاستثمارية المرجوة منها؛ حيث حصد خيار "أوافق بشدة" مائة وثلاثة تكرارات بنسبة سبعة وثلاثين فاصلة سبعة بالمائة؛ وسجل المتوسط الحسابي قيمة مألوفة بلغت ثلاثة فاصلة تسعة وأربعين وصاحبها انحراف معياري يقدر بواحد فاصلة أربع مائة وثلاثة وتسعين؛ وتشير هذه المؤشرات إلى قناعة راسخة بأهمية الجدوى الاقتصادية؛ لكن التشتت الواضح في الآراء يعكس احتمالية غياب آليات قياس دقيقة وموحدة لحساب هذا العائد في بعض المؤسسات؛ وربما يسهم هذا التباين الإجرائي في صعوبة تقييم النجاح الفعلي للمشاريع بعد تشغيلها؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف الربط في بعض الحالات إلى انحراف المشاريع عن مسارها الاستراتيجي المحدد لها؛ فصيغة مؤشرات أداء مالية واضحة ومربوطة بالأهداف التخطيطية تمثل الضمانة الأساسية لتحقيق العوائد الاستثمارية المستهدفة وتجنب الخسائر الرأس مالية.

يتم ربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.7	37.7	37.7	103	أوافق بشدة
	58.2	20.5	20.5	56	أوافق
	76.2	17.9	17.9	49	لا أوافق
	90.5	14.3	14.3	39	لا أوافق بشدة
	100.0	9.5	9.5	26	محايد
		100.0	100.0	273	Total

جدول 9: التحليل الإحصائي لربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.



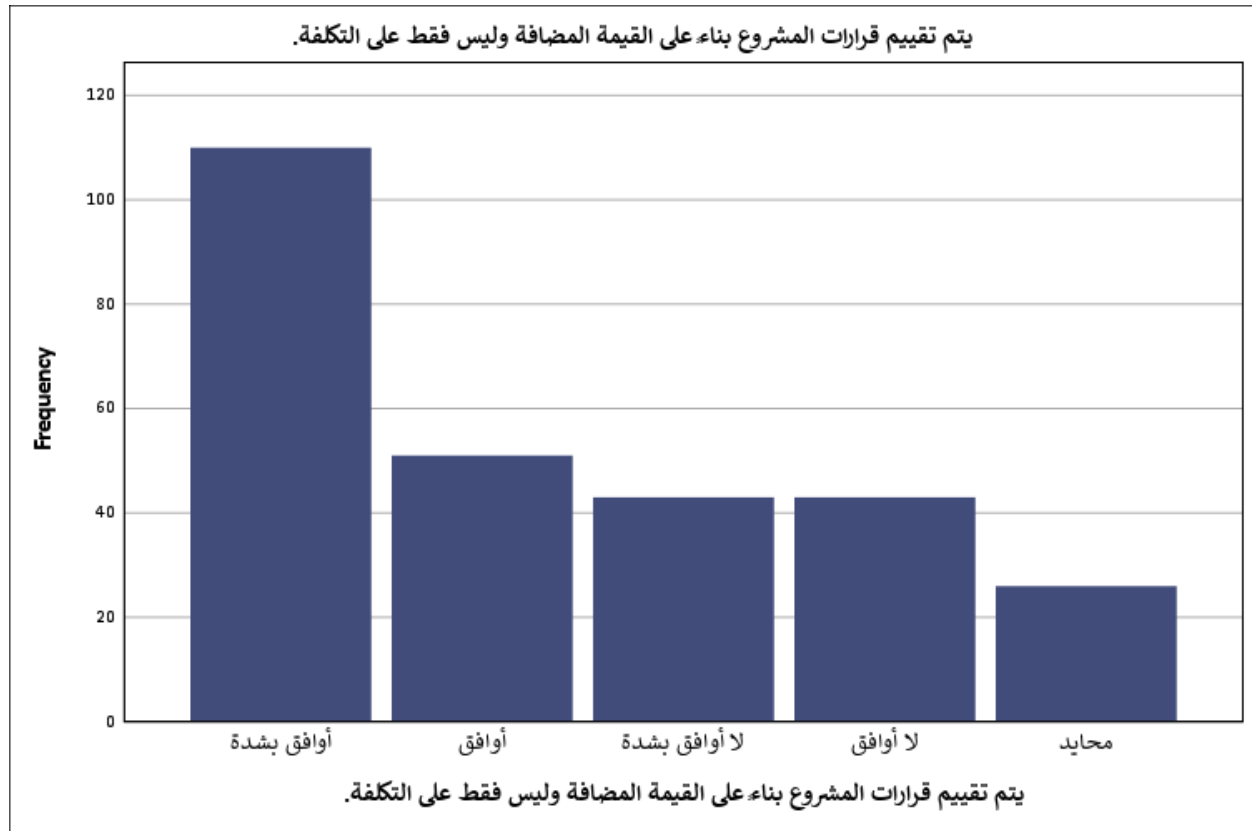
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.

- يتم تقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.

يبين التحليل الإحصائي لهذه العبارة تحولاً فكرياً مهماً لدى ممارسي إدارة المشاريع؛ حيث نال خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بمائة وعشر استجابات وبنسبة أربعين فاصلة ثلاثة بالمائة؛ ليقترّب المتوسط الحسابي من القيمة ثلاثة فاصلة اثنين وخمسين بوجود انحراف معياري مقداره واحد فاصلة خمسمائة وأربعة وعشرون؛ ويمثل هذا الانحراف العالي تبايناً حاداً في الثقافة التنظيمية السائدة؛ فقد لا تزال بعض الإدارات التقليدية متمسكة بمعيار التكلفة المنخفضة كعامل وحيد للمفاضلة؛ بينما تسعى الإدارات الحديثة لتبني مفهوم التكلفة الرأسمالية الكلية المرتبطة بالجودة والاستدامة؛ وربما يتسبب هذا التعارض الفكري في بطء اتخاذ القرارات وحصول خلافات مستمرة بين فرق العمل المالية والفنية؛ ويحتمل أن تنجح الاستراتيجيات المستندة إلى تحليل القيمة المضافة في إيجاد توازن مرن يحقق الجدوى الاقتصادية دون المساس بالمخرجات الوظيفية للمشروع.

يتم تقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.3	40.3	40.3	110	أوافق بشدة	Valid
59.0	18.7	18.7	51	أوافق	
74.7	15.8	15.8	43	لا أوافق بشدة	
90.5	15.8	15.8	43	لا أوافق	
100.0	9.5	9.5	26	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.



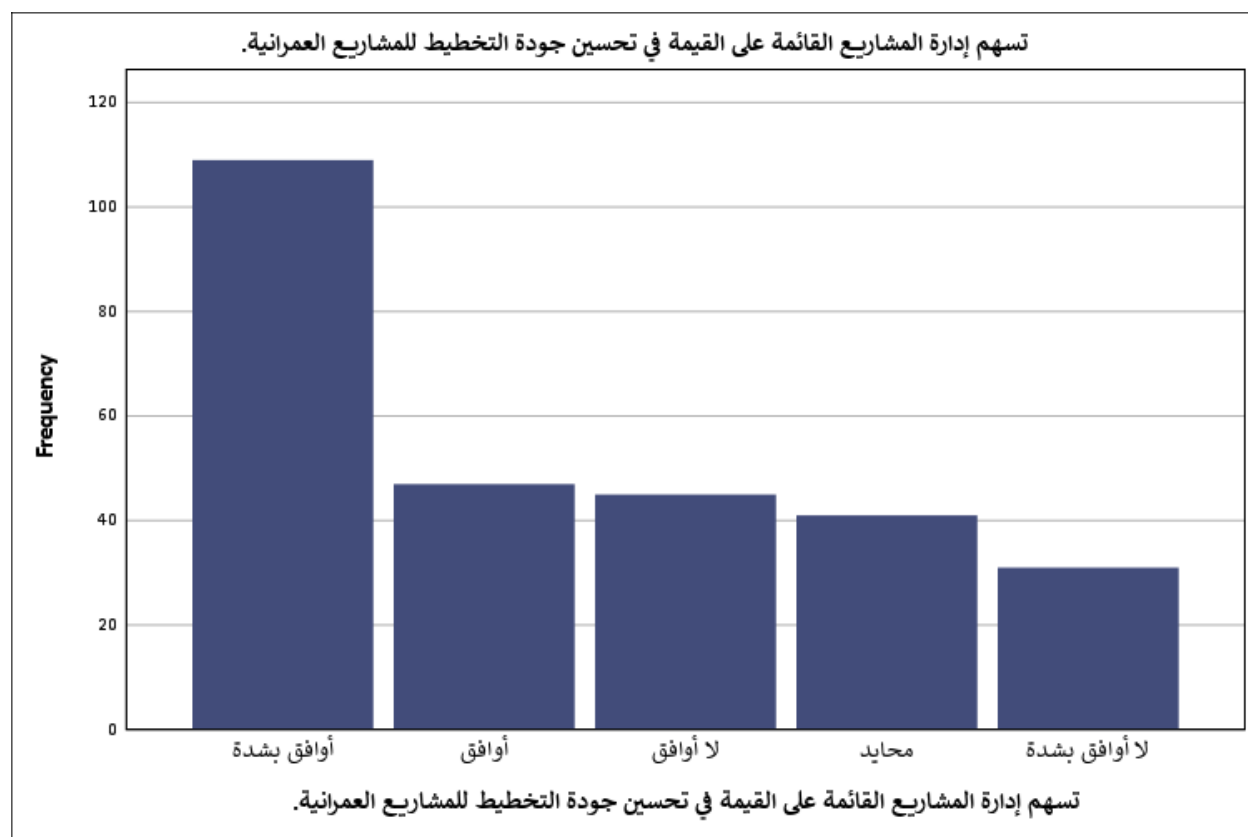
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.

- تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.

تحظى هذه العبارة بتأييد واسع النطاق يعكس الوعي بالأثر المباشر لإدارة القيمة على جودة المخططات الهندسية والتنفيذية؛ إذ وافق بشدة مائة وتسعة من المبحوثين بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة تسعة بالمائة؛ وسجل المتوسط الإجمالي ثلاثة فاصلة ثمانية وخمسين وبانحراف معياري قيمته واحد فاصلة أربع مائة وستة وثلاثون؛ ويوضح هذا التوزيع الإحصائي إدراكاً عاماً بأن التخطيط العمراني السليم لا يمكن فصله عن معايير القيمة؛ بيد أن التشتت الملحوظ يحتمل أن يعود إلى تفاوت مستويات تطبيق هذه الأدوات في مراحل التصميم الأولي؛ فربما يتم إدخال دراسات القيمة في وقت متأخر من عمر المشروع مما يقلل من فعاليتها التخطيطية؛ ويبدو أن تبني آليات الرقابة المبكرة على التصميم يمثل السبيل الأمثل لتعظيم المنافع العمرانية والاقتصادية؛ فالتخطيط المستند إلى القيمة يساهم بفعالية في معالجة التشوهات التصميمية قبل الانتقال لمراحل التنفيذ المكلفة.

تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	39.9	39.9	39.9	109
	أوافق	17.2	17.2	57.1	47
	لا أوافق	16.5	16.5	73.6	45
	محايد	15.0	15.0	88.6	41
	لا أوافق بشدة	11.4	11.4	100.0	31
	Total	273	100.0	100.0	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.



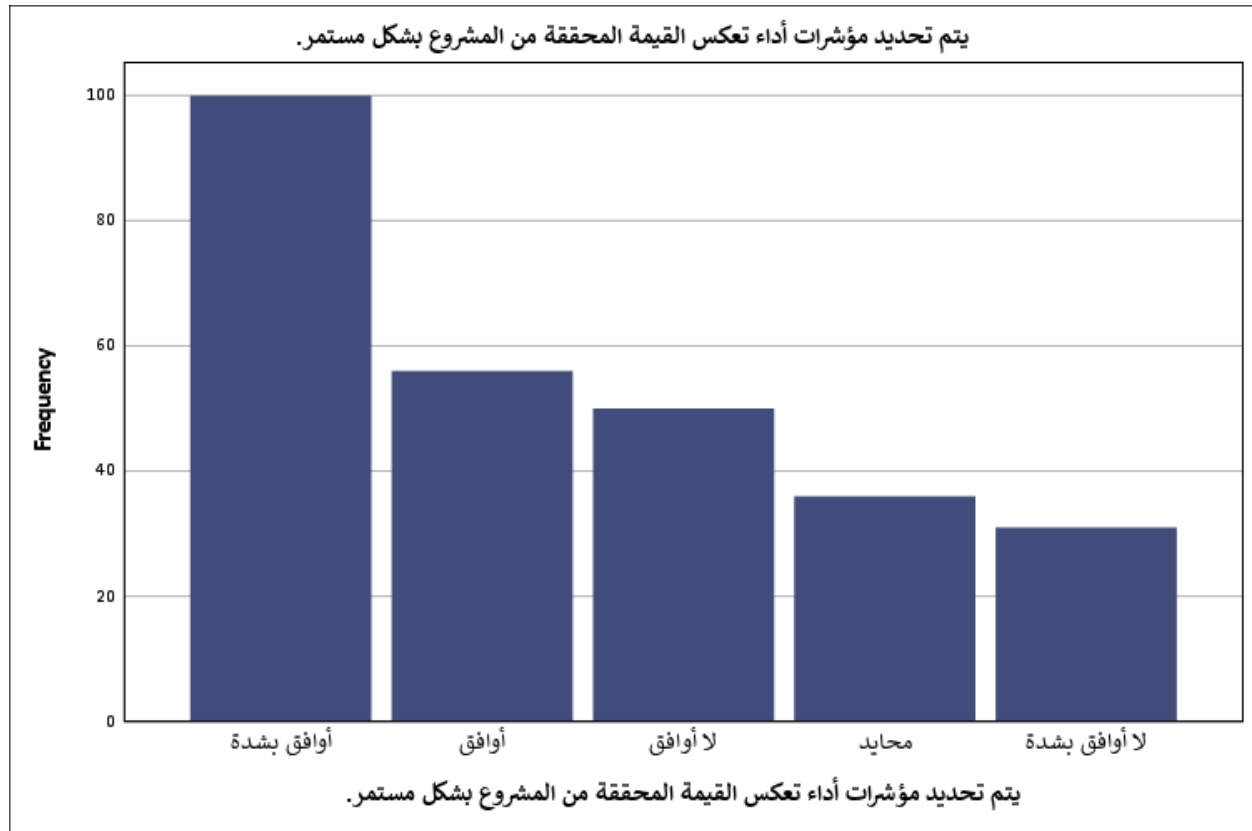
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.

- يتم تحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.

يستقر المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين عند ثلاثة فاصلة ثلاثة وخمسين وبانحراف معياري يقارب واحد فاصلة أربع مائة وسبعة وعشرين؛ حيث جاء خيار "أوافق بشدة" كأكثر الخيارات تواتراً بمائة تكرار ونسبة ستة وثلاثين فاصلة ستة بالمائة؛ وتشير هذه الأرقام إلى توجه إيجابي نحو المتابعة المستمرة للمخرجات؛ بيد أن نسبة التشتت المصاحبة تشير إلى تباين في دورية القياس ونوعية المؤشرات المستخدمة بين الجهات المختلفة؛ فربما تعتمد بعض الجهات على مؤشرات كمية جامدة تفشل في رصد القيم غير الملموسة للمشروع؛ ويحتمل أن يترتب على غياب التقييم المستمر ضعف في القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب؛ مما يؤثر سلباً على الكفاءة النهائية؛ فاستحداث بطاقات أداء متوازنة تركز على القيمة المرحلية يعد أمراً حيوياً لضمان تدفق المنافع طوال دورة حياة المشروع الحيوية.

يتم تحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	100	أوافق بشدة	Valid
57.1	20.5	20.5	56	أوافق	
75.5	18.3	18.3	50	لا أوافق	
88.6	13.2	13.2	36	محايد	
100.0	11.4	11.4	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لتحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.

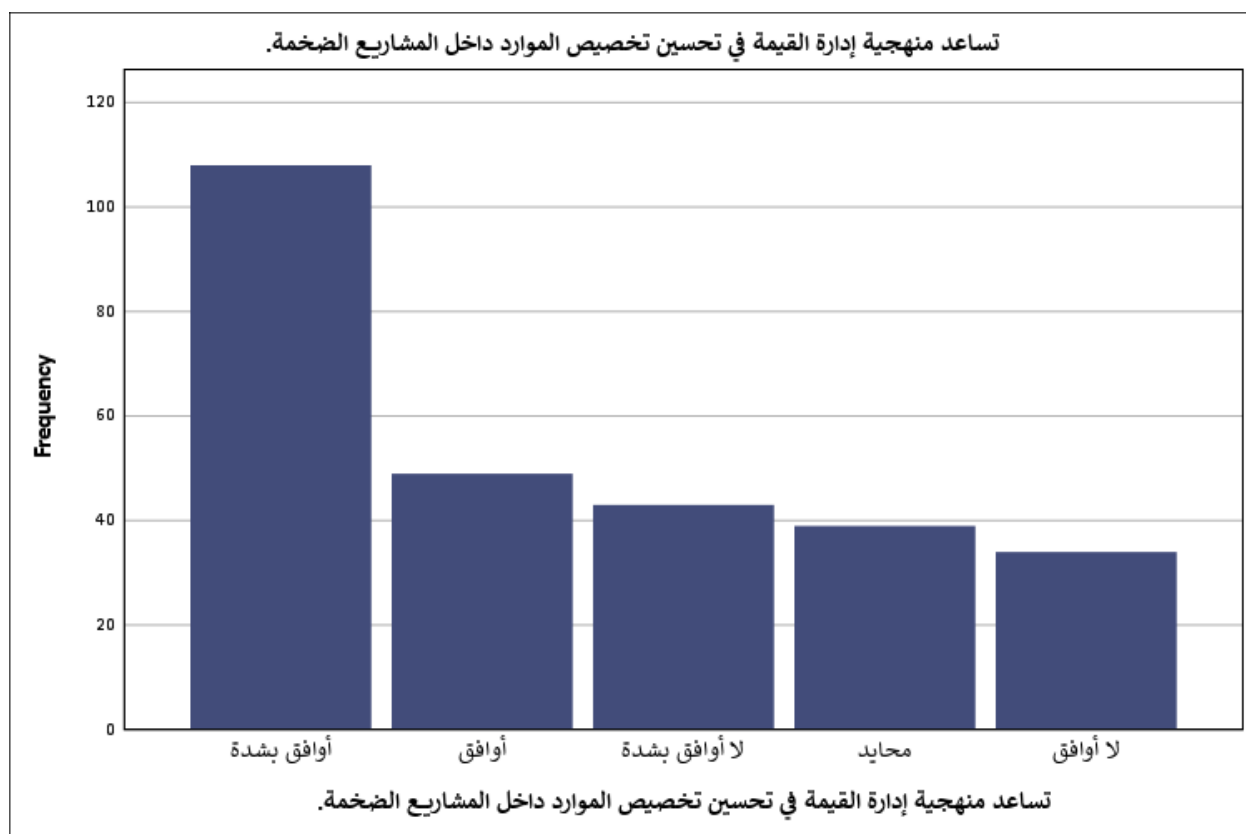
- تساعد منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.

تسجل النتائج تأييداً قوياً لقدرة إدارة القيمة على ترشيد وتوزيع الموارد المادية والبشرية؛ فبلغ تكرار فئة "أوافق بشدة" مائة وثمانية استجابات بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة ستة بالمائة؛ بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة ثلاثة وخمسون وانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة أربع مائة وثمانية وتسعين؛ ويعبر هذا التباين العالي في الآراء عن تحديات ميدانية متباينة تواجه المديرين في ضبط الموارد نظراً لضخامة وتعقيد المشاريع العمرانية المعاصرة؛ فربما تعاني بعض المشاريع من هدر في تخصيص المعدات أو العمالة نتيجة غياب دراسات القيمة؛ ويحتمل أن يسهم تبني النمذجة المتقدمة للموارد في تحقيق الاستغلال الأمثل وحل النزاعات بين المفاوضين؛ ويبدو أن الربط المحكم بين جداول الكميات ومنهجيات القيمة يضمن تدفق التمويل والمواد بما يتوافق تماماً مع التقدم الفعلي للأعمال.

تساعد منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.6	39.6	39.6	108	أوافق بشدة	Valid
57.5	17.9	17.9	49	أوافق	
73.3	15.8	15.8	43	لا أوافق بشدة	
87.5	14.3	14.3	39	محايد	
100.0	12.5	12.5	34	لا أوافق	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساعدة منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.



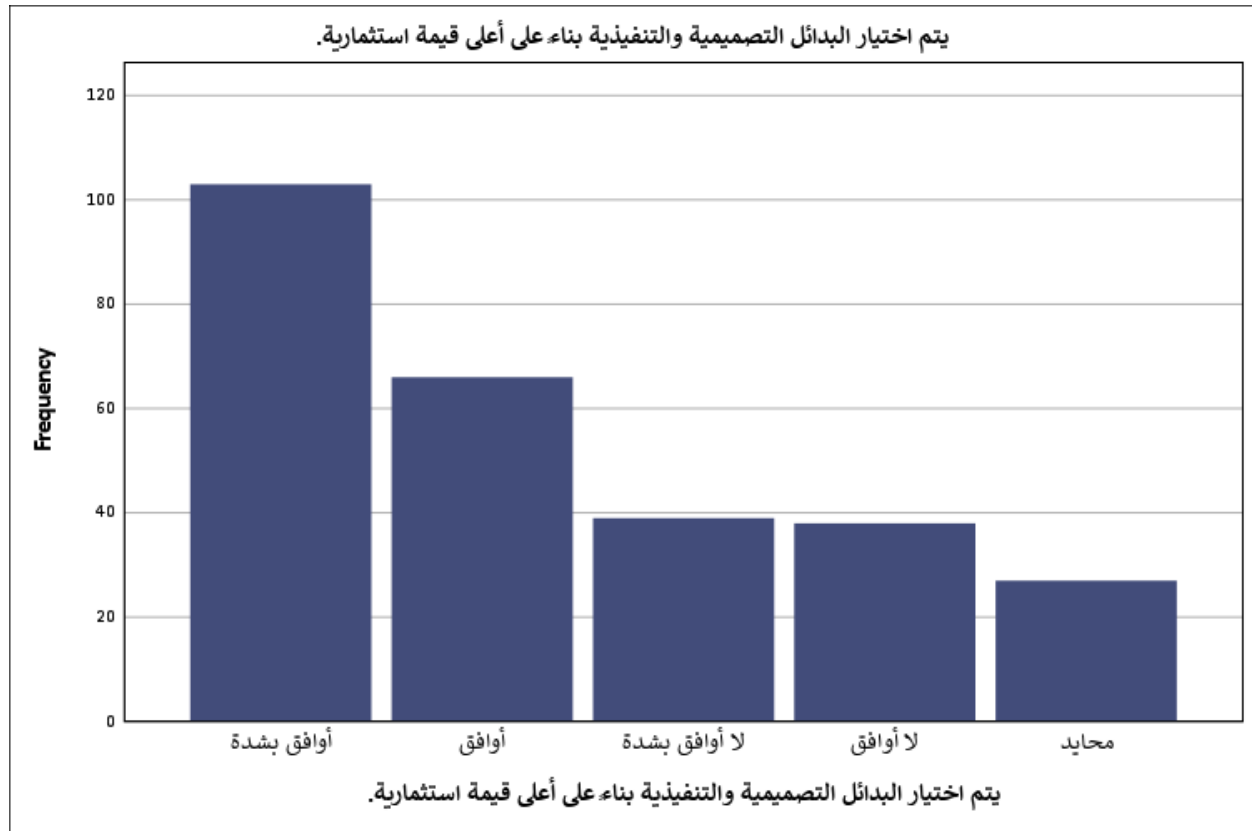
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساعدة منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.

• يتم اختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.

يستدل من البيانات الإحصائية أن عملية المفاضلة بين الخيارات الفنية والهندسية تستند بشكل جيد إلى المعايير الاستثمارية؛ حيث نالت فئة "أوافق بشدة" مائة وثلاثة تكرارات بنسبة سبعة وثلاثين فاصلة سبعة بالمائة؛ وحقق السؤال متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة فاصلة سبعة وخمسين وبانحراف معياري مقداره واحد فاصلة أربع مائة وأربعة وستون؛ وتشير هذه المعطيات بوجود رغبة حقيقية في تعظيم العوائد الرأسمالية من خلال التصميم البديلة؛ غير أن التشتت الإحصائي يلمح إلى أن الضغوط الزمنية وضغوط الميزانية قد تجبر صناع القرار أحياناً على اختيار بدائل أسرع أو أقل تكلفة بغض النظر عن قيمتها المستقبلية؛ وربما يؤدي هذا المسلك الاندفاعي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة على المدى الطويل؛ ويحتمل أن يوفر تفعيل ورش عمل هندسة القيمة في مرحلة المفهوم الأساسي بيئة آمنة للمفاضلة العلمية والمنطقية بين البدائل المتاحة.

يتم اختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.7	37.7	37.7	103	أوافق بشدة	Valid
61.9	24.2	24.2	66	أوافق	
76.2	14.3	14.3	39	لا أوافق بشدة	
90.1	13.9	13.9	38	لا أوافق	
100.0	9.9	9.9	27	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لاختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لاختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.

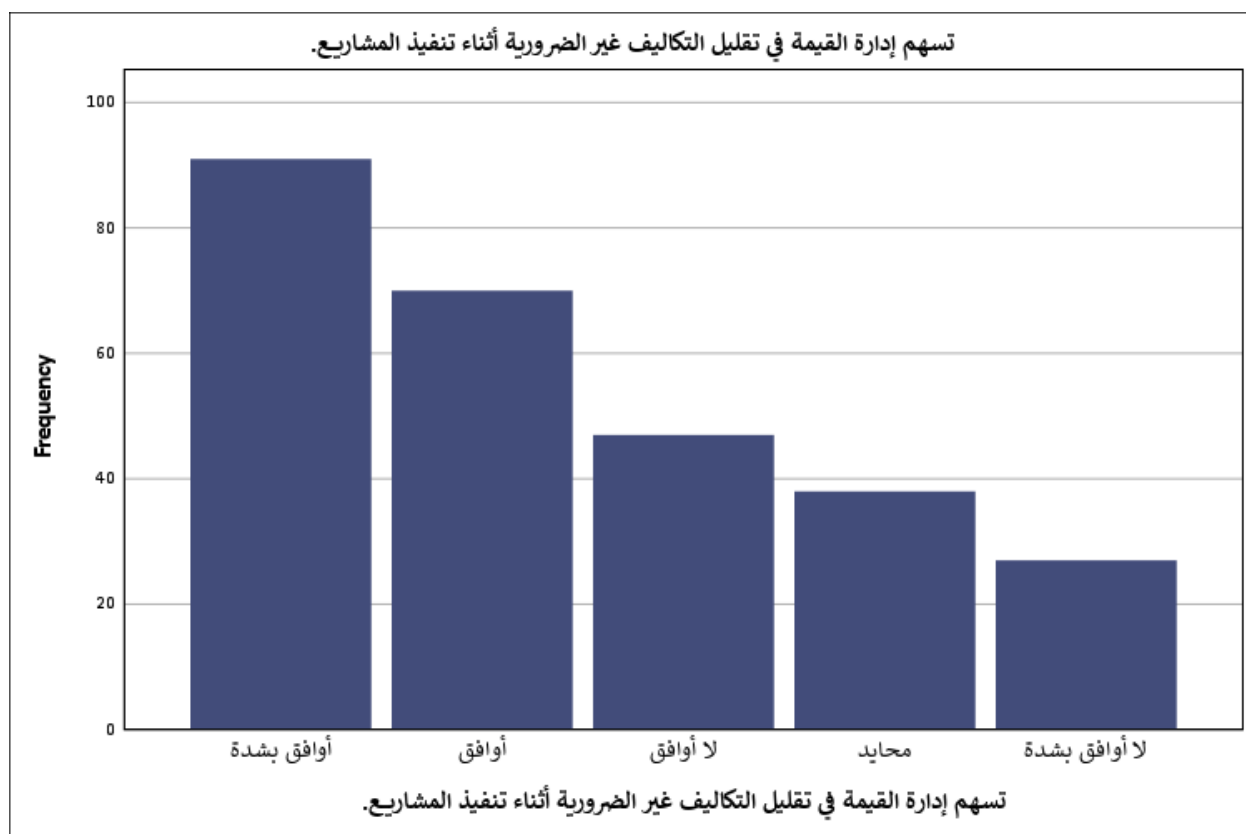
- تسهم إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.

تتلاقى آراء النسبة الأكبر من المشاركين حول الدور المحوري لإدارة القيمة في محاربة الهدر المالي واستبعاد التكاليف التي لا تضيف وظيفة حقيقية؛ وحصل خيار "أوافق بشدة" على واحد وتسعين تكراراً بنسبة ثلاثة وثلاثين فاصلة ثلاثة بالمائة؛ تلاها خيار "أوافق" بنسبة خمسة وعشرين فاصلة ستة بالمائة؛ وسجل المتوسط ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون بوجود انحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثمائة وثلاثة وستين؛ ويلاحظ أن هذا السؤال يمتلك تشتتاً أقل نسبياً مقارنة بعبارات أخرى؛ مما يوحي بوجود شبه إجماع على المنفعة الاقتصادية المباشرة لهندسة القيمة؛ ويحتمل أن يرجع ذلك للتجارب الملموسة للمهندسين في حذف البنود الفائضة أو استبدال المواد دون الإخلال بالجودة؛ فالتطبيق الصارم لآليات مراجعة الأسعار والتصاميم يمثل خط الدفاع الأول لحماية التدفقات النقدية للمشروع.

تسهم إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.3	33.3	33.3	91	أوافق بشدة	Valid
59.0	25.6	25.6	70	أوافق	
76.2	17.2	17.2	47	لا أوافق	
90.1	13.9	13.9	38	محايد	
100.0	9.9	9.9	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.



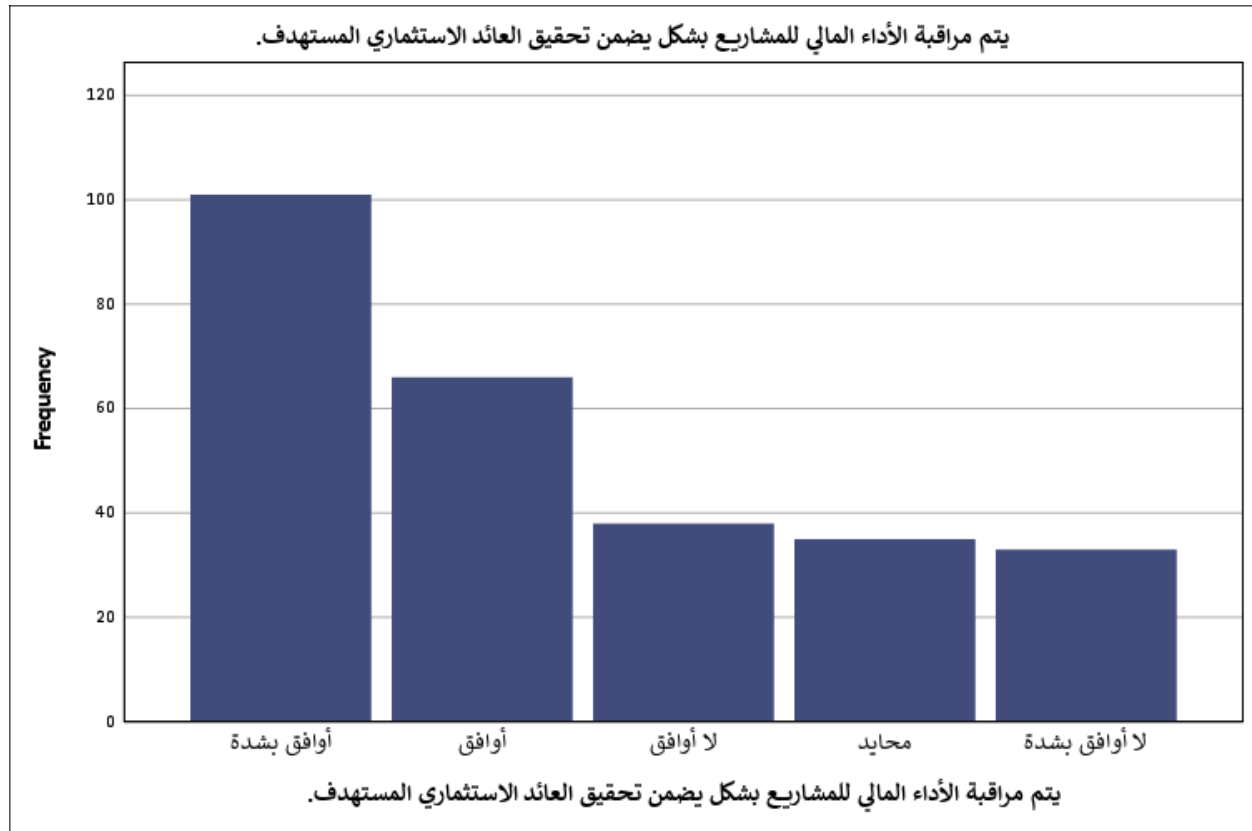
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمساهمة إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.

- يتم مراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.

تحقق هذه العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً نسبياً بلغ ثلاثة فاصلة ستين وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة أربع مائة وأحد عشر؛ وتوزعت الاستجابات بشكل مكثف نحو "أوافق بشدة" بمائة وواحد تكرار ونسبة سبعة وثلاثين بالمائة؛ وتعكس هذه الأرقام الاهتمام التنظيمي البالغ بالرقابة المالية الصارمة؛ إلا أن وجود مساحة من التشتت يشير إلى احتمالية تفاوت كفاءة نظم التقارير المالية المستخدمة؛ فربما تفتقر بعض الجهات لربط التقارير المالية بتقديم العمل الفيزيائي؛ مما يولد مؤشرات مضللة حول الربحية الحقيقية؛ ويحتمل أن يؤدي التحول نحو نظم الإدارة المالية المتكاملة إلى توفير رؤية استباقية دقيقة تساهم في حماية المستثمرين وضمان تحقيق العوائد المستهدفة ضمن الجداول الزمنية المرصودة للمشاريع الضخمة.

يتم مراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.0	37.0	37.0	101	أوافق بشدة	Valid
61.2	24.2	24.2	66	أوافق	
75.1	13.9	13.9	38	لا أوافق	
87.9	12.8	12.8	35	محايد	
100.0	12.1	12.1	33	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.



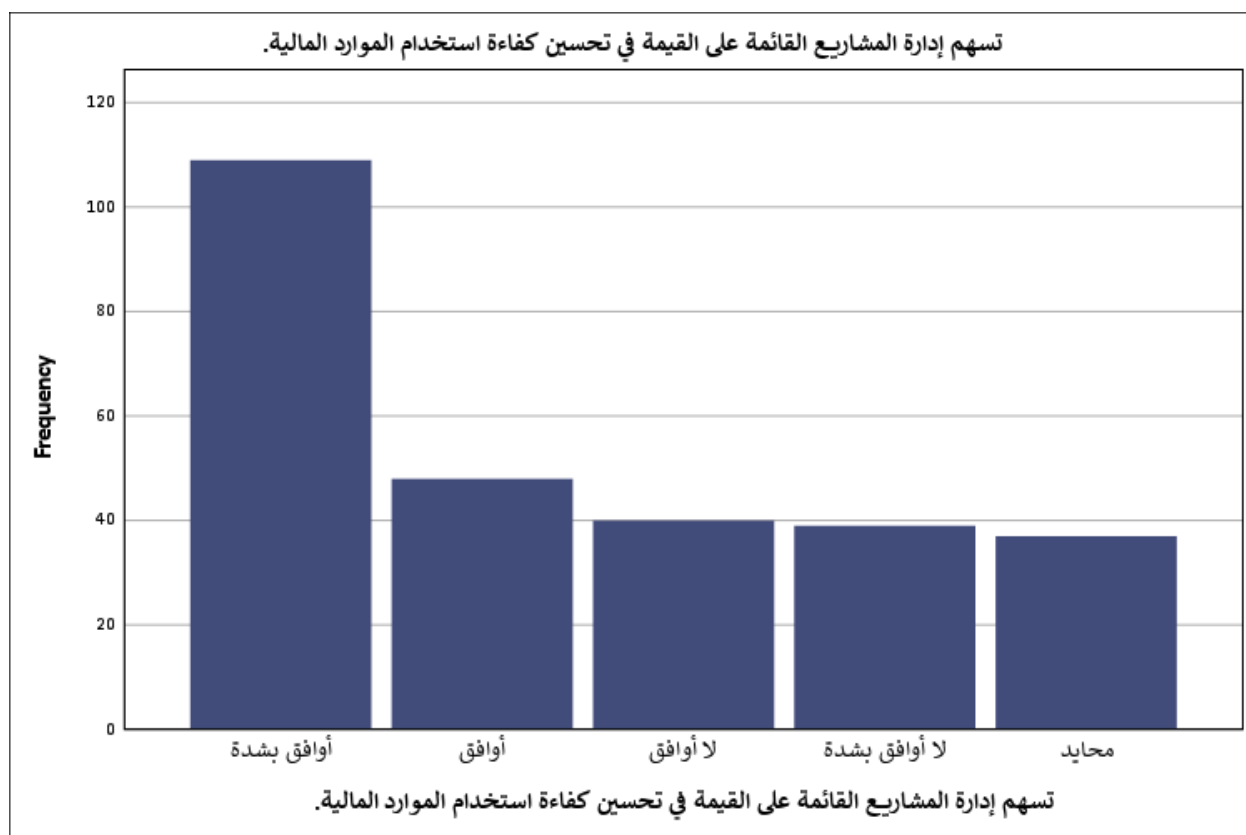
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.

- تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.

يظهر التوزيع الإحصائي للاستجابات ميلاً عاماً نحو الإقرار بالأثر الإيجابي لإدارة القيمة في رفع كفاءة الإنفاق والرشد المالي؛ وحقق خيار "أوافق بشدة" مائة وتسعة تكرارات بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة تسعة بالمائة؛ ليصل المتوسط العام إلى ثلاثة فاصلة أربعة وخمسين وبانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة أربع مائة وخمسة وثمانين؛ ويدل هذا التباين الإحصائي على تفاوت ملحوظ في آليات التمويل وإدارة التدفقات النقدية بين المشاريع؛ فربما تواجه بعض المشاريع اختناقات تمويلية تعيق تطبيق مبادئ الكفاءة المالية بالرغم من توفر المنهجيات؛ ويحتمل أن يساهم التنسيق المحكم بين الإدارات المالية وإدارات المشاريع في تسهيل الدفعات وتقليل تكاليف التمويل؛ ويبدو أن تعزيز الشفافية الإجرائية يمثل عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة المنشودة في تخصيص واستخدام الموارد المالية المتاحة.

تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	109	39.9	39.9	
	أوافق	48	17.6	57.5	
	لا أوافق	40	14.7	72.2	
	لا أوافق بشدة	39	14.3	86.4	
	محايد	37	13.6	100.0	
	Total	273	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.



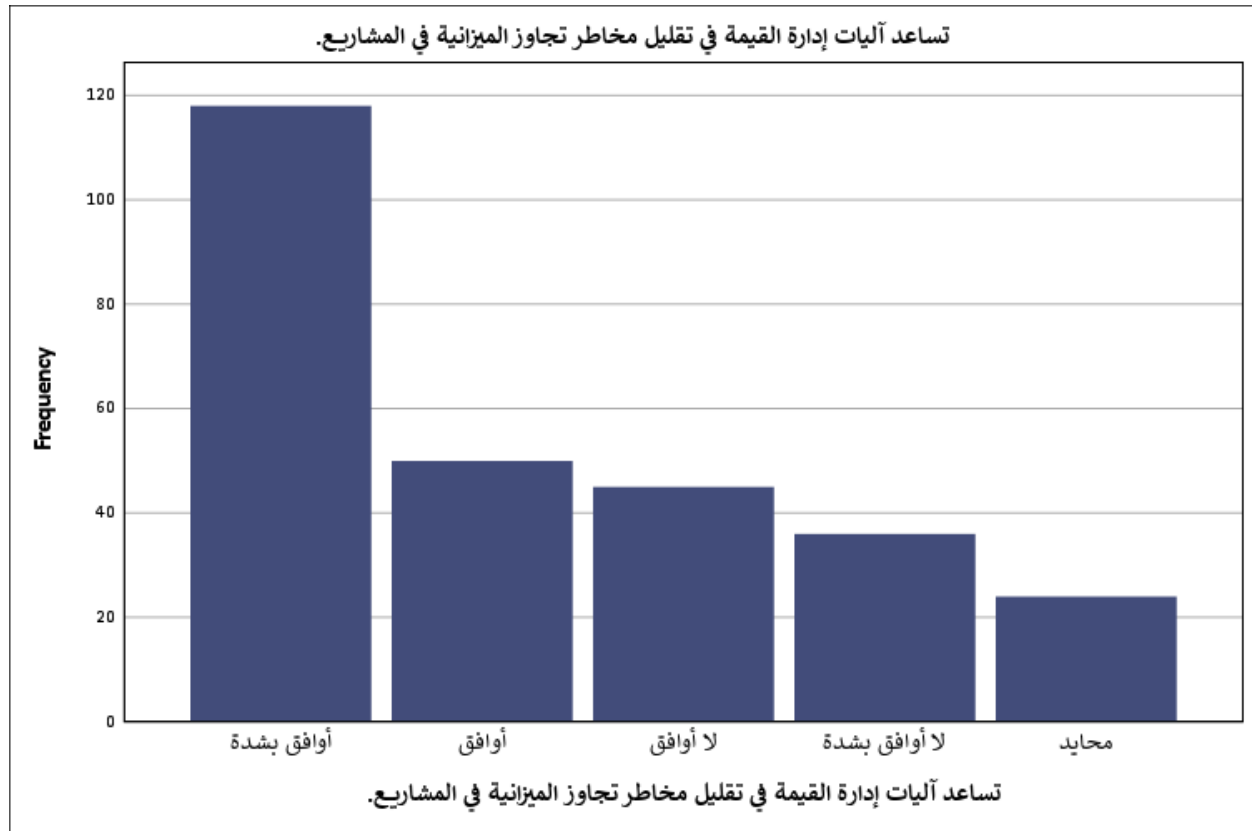
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.

• تساعد آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.

تبرز مؤشرات العبارة توافقاً قوياً ومتميزاً حول أهمية إدارة القيمة كأداة وقائية ضد المخاطر المالية وتجاوز الميزانيات المعتمدة؛ فجاء خيار "أوافق بشدة" في الصدارة بمائة وثمانية عشر تكراراً وبنسبة ثلاثة وأربعين فاصلة اثنين بالمائة؛ مسجلاً متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصلة اثنين وستين وانحرافاً معيارياً يصل إلى واحد فاصلة أربع مائة وثلاثة وتسعين؛ وتشير هذه النتيجة إلى أن تجاوز الميزانية يمثل هاجساً حقيقياً للممارسين؛ وأنهم يرون في آليات القيمة مخرجاً آمناً للتحكم في النفقات؛ وربما يعود التباين في وجهات النظر إلى طبيعة العقود المستخدمة والتي قد تحفز أو تعيق إدارة المخاطر؛ ويحتمل أن يؤدي الدمج بين التحليل الكمي للمخاطر وهندسة القيمة إلى بناء تقديرات مالية أكثر واقعية ومرونة لمواجهة التقلبات الاقتصادية.

تساعد آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.2	43.2	43.2	118	أوافق بشدة	Valid
61.5	18.3	18.3	50	أوافق	
78.0	16.5	16.5	45	لا أوافق	
91.2	13.2	13.2	36	لا أوافق بشدة	
100.0	8.8	8.8	24	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساعدة آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.



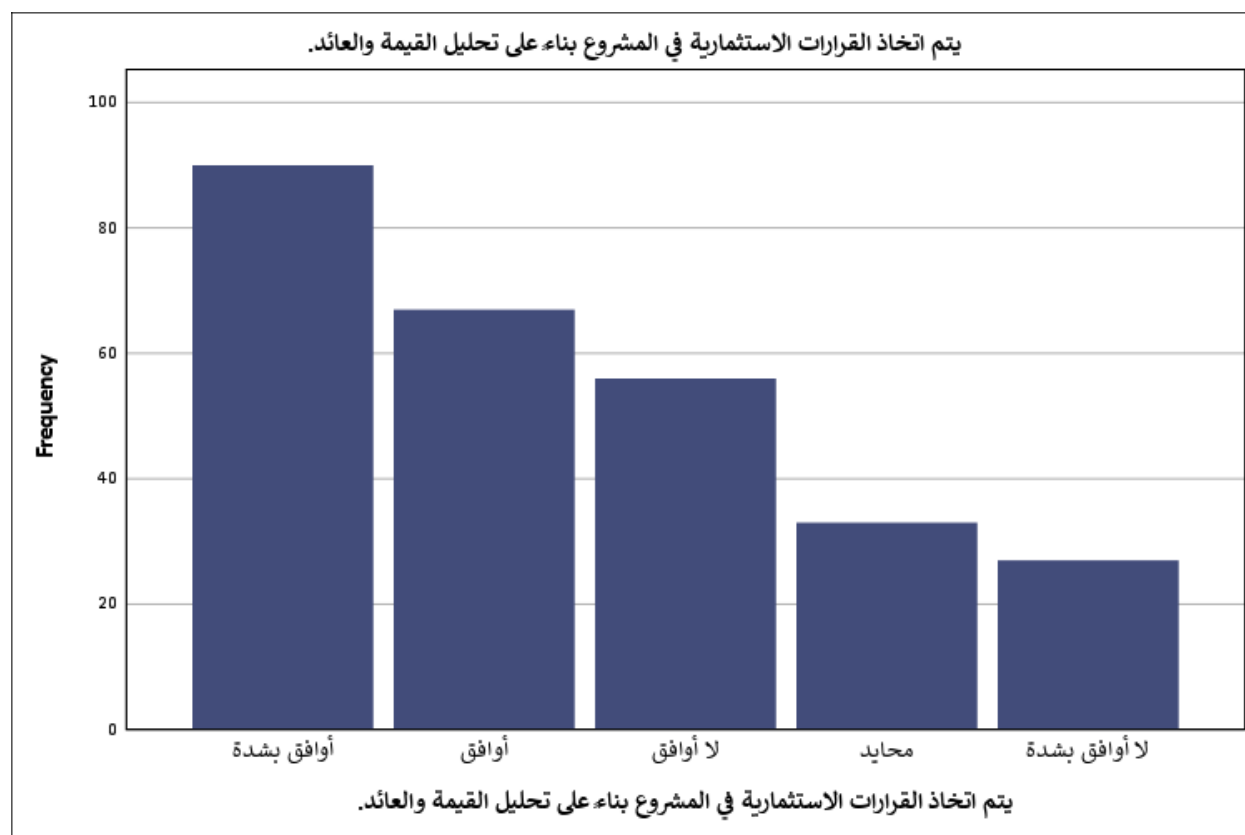
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.

- يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد.

سجل المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين في هذا البند ثلاثة فاصلة خمسين وبانحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وستة وثمانون؛ وحاز خيار "أوافق بشدة" على تسعين تكراراً بنسبة ثلاثة وثلاثين بالمائة من العينة؛ وتظهر هذه المعطيات وجود توجه مقبول نحو عقلنة القرارات الاستثمارية عبر ربطها بالتحليلات العلمية؛ بيد أن التشتت الإحصائي يوحي بأن القرارات في بعض الأحيان قد تخضع لاعتبارات شخصية أو ضغوط سياسية وتنظيمية خارجة عن نطاق دراسات الجدوى الاقتصادية؛ وربما يتسبب هذا التجاوز في إطلاق مشاريع متدنية العائد؛ ويحتمل أن يسهم تأسيس حوكمة صارمة للاستثمار في فرض منهجيات تحليل القيمة كشرط إلزامي لاعتماد التمويل؛ مما يحمي المحافظ الاستثمارية من التعثر.

يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	33.0	33.0	33.0	90	أوافق بشدة
	57.5	24.5	24.5	67	أوافق
	78.0	20.5	20.5	56	لا أوافق
	90.1	12.1	12.1	33	محايد
	100.0	9.9	9.9	27	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	273	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد.



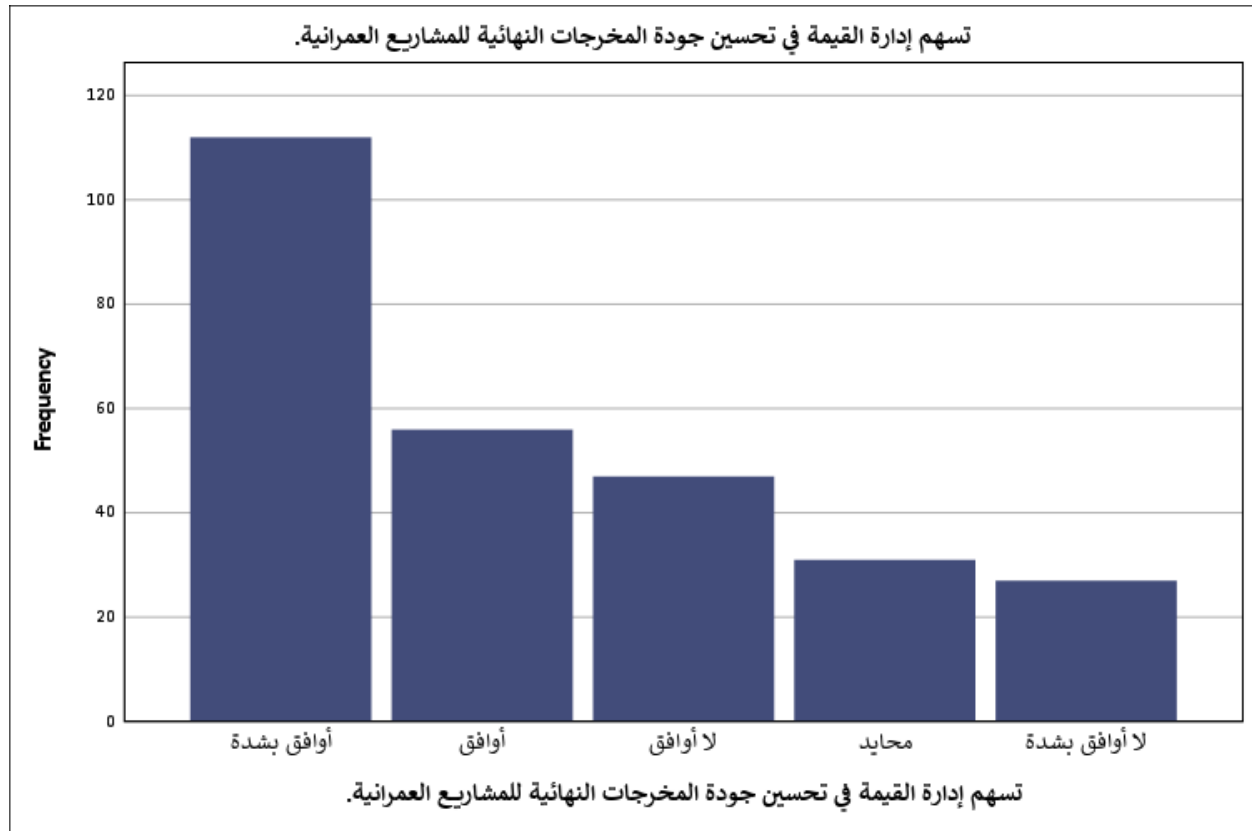
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لاتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد.

• تسهم إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.

حازت هذه العبارة على تقييم مرتفع يعكس الإيمان بدور إدارة القيمة في الارتقاء بالمعايير الفنية والوظيفية للمنتج العمراني النهائي؛ فنال خيار "أوافق بشدة" مائة واثني عشر تكراراً بنسبة واحد وأربعين بالمائة؛ ليبلغ المتوسط الحسابي ثلاثة فاصلة ستة وستين مع انحراف معياري مقداره واحد فاصلة أربع مائة وأحد عشر؛ وتوضح هذه المؤشرات قناعة راسخة بأن تقليل التكاليف عبر هندسة القيمة لا يعني أبداً التضحية بالجودة؛ بل يهدف لتحقيق الكفاءة والتميز؛ غير أن التشتت الإحصائي يلمح إلى احتمالية حدوث ممارسات خاطئة في بعض المشاريع تم فيها خفض التكاليف على حساب الجودة نتيجة الفهم الخاطئ للمنهجية؛ ويحتمل أن يؤدي الالتزام ببروتوكولات الفحص الفني الصارمة إلى ضمان التوازن المثالي بين التكلفة الرأسمالية والجودة التشغيلية المطلوبة.

تسهم إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.0	41.0	41.0	112	أوافق بشدة	Valid
61.5	20.5	20.5	56	أوافق	
78.8	17.2	17.2	47	لا أوافق	
90.1	11.4	11.4	31	محايد	
100.0	9.9	9.9	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.



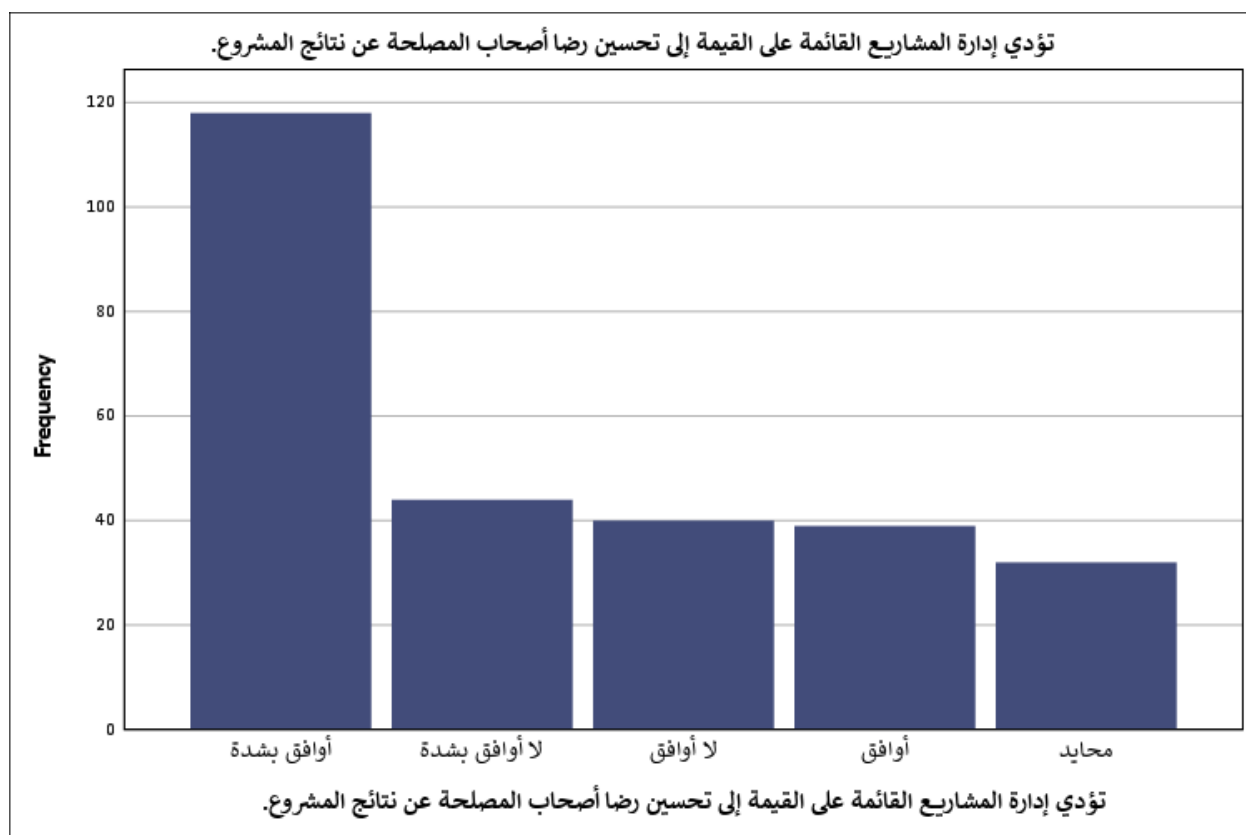
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.

- تؤدي إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.

تكشف النتائج الإحصائية عن علاقة إيجابية قوية بين تطبيق منهجيات القيمة وتحقيق تطلعات الأطراف المعنية بالمشروع؛ حيث سجل خيار "أوافق بشدة" مائة وثمانية عشر تكراراً بنسبة ثلاثة وأربعين فاصلة اثنين بالمائة؛ وبلغ المتوسط الحسابي ثلاثة فاصلة أربعة وخمسين مصحوباً بانحراف معياري قدره واحد فاصلة خمسمائة وثلاثة وأربعون؛ ويمثل هذا التشتت العالي تبايناً منطقياً نظراً لاختلاف وتعارض مصالح الأطراف المتداخلة في المشاريع الضخمة من ملاك ومقاولين ومستخدمين نهائيين؛ فربما تركز إدارة القيمة على مصلحة المالك مما يثير استياء المقاول؛ ويحتمل أن تساهم مهارات الاتصال الفعالة والتفاوض المستمر في إيجاد صيغ توافقية تلي الحد المقبول من طموحات الجميع؛ ويبدو أن إشراك أصحاب المصلحة في ورش عمل القيمة يمثل الاستراتيجية الأنجع لضمان قبولهم ورضاهم النهائي.

تؤدي إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	118	43.2	43.2	43.2	Valid
لا أوافق بشدة	44	16.1	16.1	59.3	
لا أوافق	40	14.7	14.7	74.0	
أوافق	39	14.3	14.3	88.3	
محايد	32	11.7	11.7	100.0	
Total	273	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي لأداء إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.



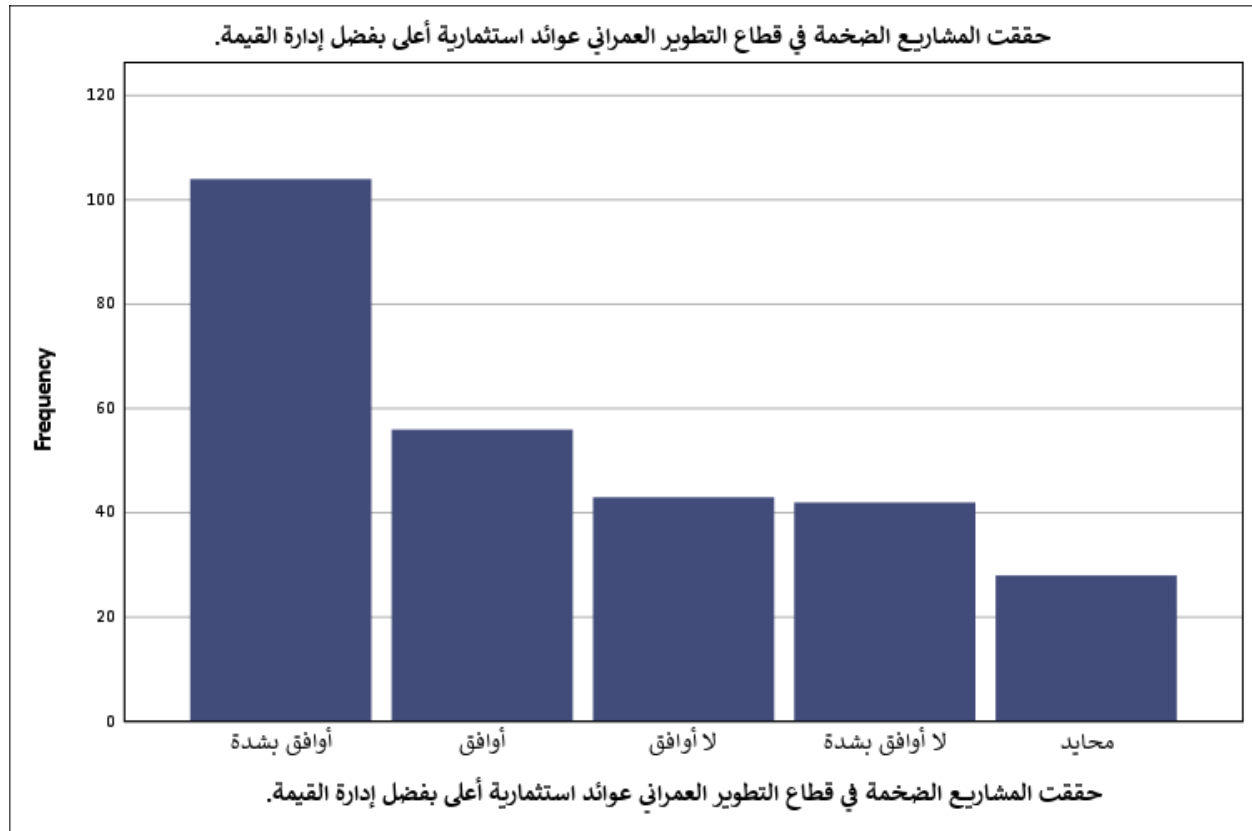
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لأداء إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.

• حققت المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.

يستقر المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة عند ثلاثة فاصلة خمسين وبانحراف معياري يقارب واحد فاصلة خمسمائة وثلاثة؛ حيث نال خيار "أوافق بشدة" مائة وأربعة تكرارات بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة واحد بالمائة؛ وتشير هذه المعطيات الإحصائية إلى وجود تجارب ناجحة ومثمرة في القطاع العمراني تؤكد الأثر التنموي لإدارة القيمة؛ بيد أن الانحراف المعياري المرتفع يعكس بشكل جلي تفاوتاً في حجم هذه العوائد بين المشاريع المختلفة؛ فربما يعود ذلك لاختلاف ظروف السوق أو كفاءة الإدارة التشغيلية بعد التسليم؛ ويحتمل أن تواجه بعض المشاريع صعوبات في ترجمة منافع القيمة إلى أرقام مالية ملموسة نتيجة ضعف أدوات القياس؛ الأمر الذي يتطلب تطوير نماذج محاسبية متخصصة لتقييم الأثر المالي بعيد المدى لهندسة القيمة في القطاع العقاري.

حققت المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	104	أوافق بشدة	Valid
58.6	20.5	20.5	56	أوافق	
74.4	15.8	15.8	43	لا أوافق	
89.7	15.4	15.4	42	لا أوافق بشدة	
100.0	10.3	10.3	28	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لتحقيق المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.



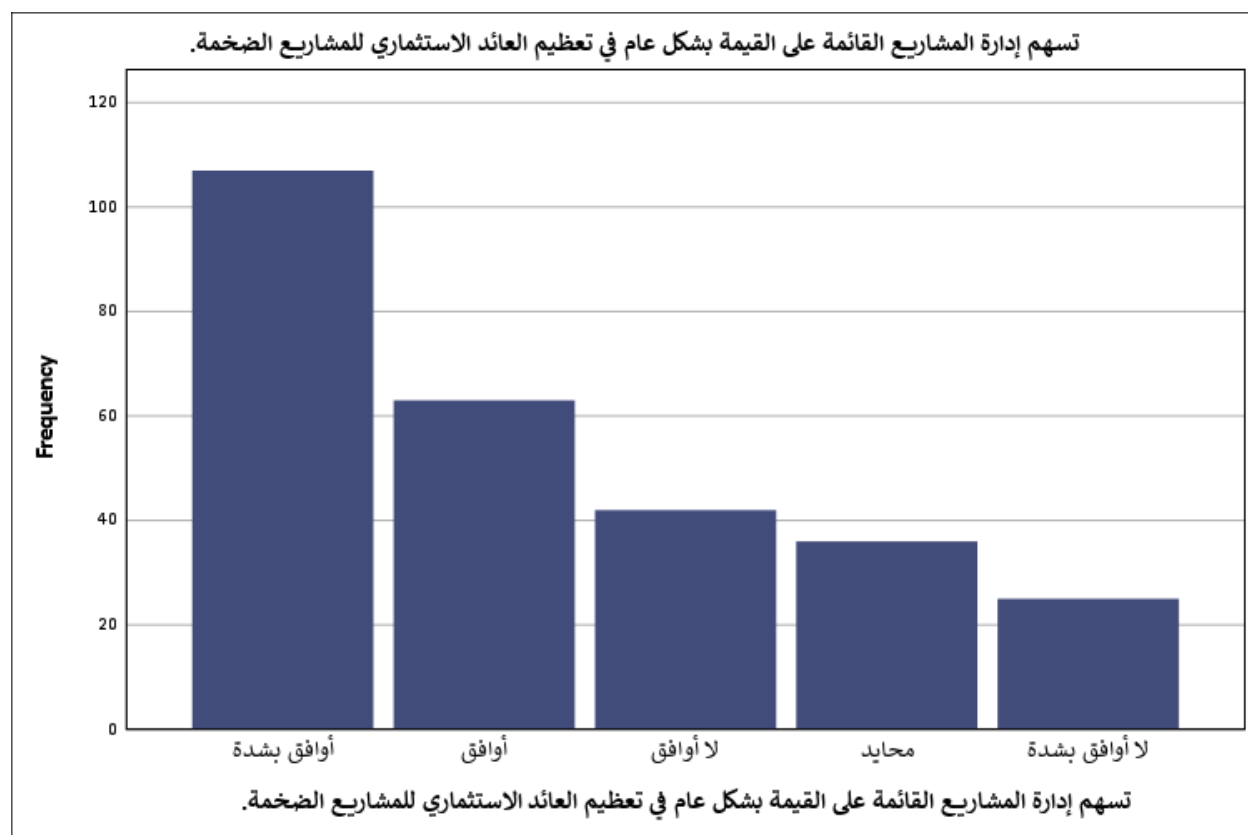
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لتحقيق المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.

- تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.

حققت هذه العبارة الختامية في المحور أعلى متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة ثمانية وستين وبانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة ثلاثمائة وستة وستين؛ وتوزعت أعلى التكرارات لصالح "أوافق بشدة" بمائة وسبعة استجابات ونسبة تسعة وثلاثين فاصلة اثنين بالمائة؛ وتؤكد هذه النتيجة الاستراتيجية المحورية القناعة الكلية والراسخة لدى مجتمع الدراسة بأن إدارة القيمة تمثل الأداة الأقوى والأكثر فاعلية لتعظيم العوائد الاستثمارية للمشاريع الكبرى؛ ويمثل الانحراف المعياري المقبول مؤشراً على شبه اتفاق حول هذا الأثر الكلي؛ وربما يساهم هذا الإدراك الإيجابي العام في دفع القيادات التنظيمية نحو تبني سياسات مؤسسية تدعم التحول الشامل نحو ممارسات القيمة في قطاع التطوير العمراني؛ مما يعزز الاستدامة الاقتصادية الوطنية.

تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	39.2	39.2	39.2	Valid
أوافق	63	23.1	23.1	62.3	
لا أوافق	42	15.4	15.4	77.7	
محايد	36	13.2	13.2	90.8	
لا أوافق بشدة	25	9.2	9.2	100.0	
Total	273	100.0	100.0		

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

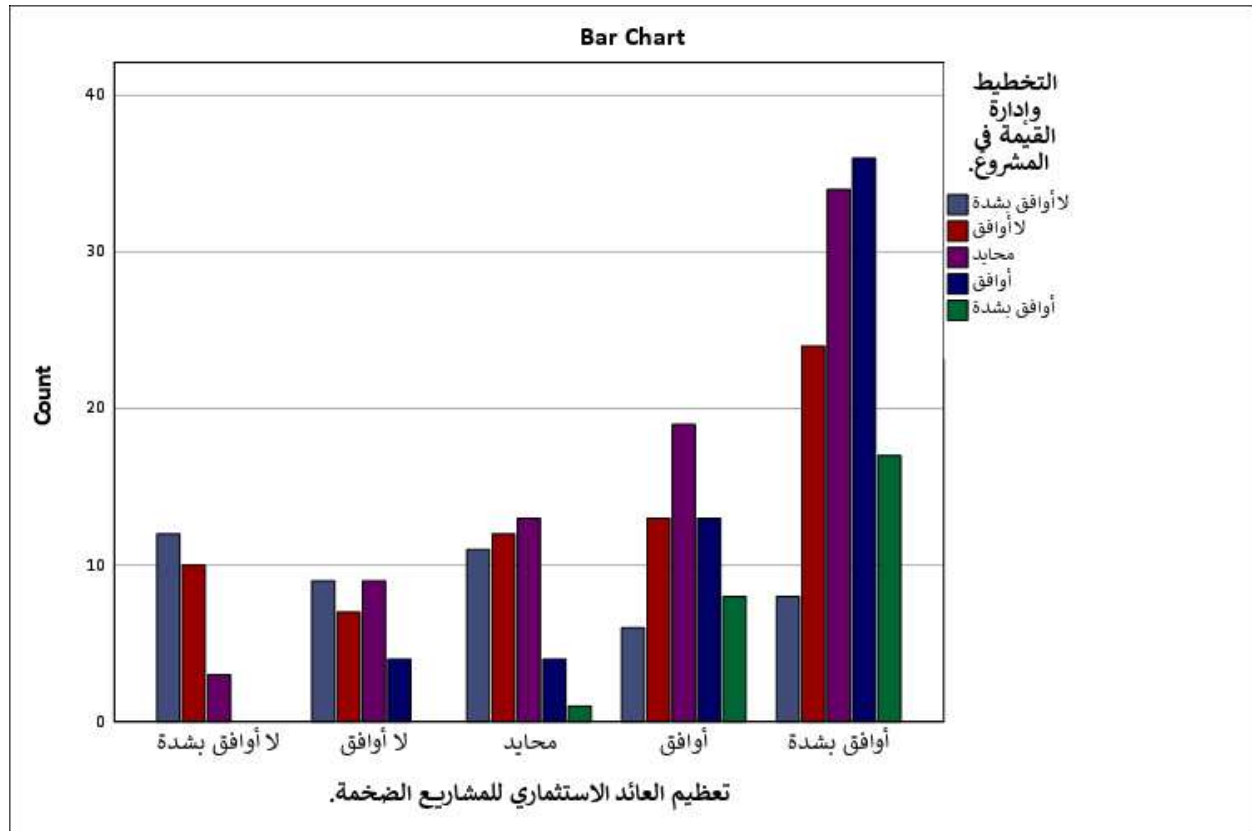
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والتخطيط وإدارة

القيمة في المشروع.

تكشف مخرجات اختبار كاي تربيع لبيرسون عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير تعظيم العائد الاستثماري ومتغير التخطيط وإدارة القيمة؛ حيث سجلت قيمة الاختبار ستين فاصلة أربع مائة وستة وثلاثين عند مستوى دلالة احتمالي بلغ صفر فاصلة صفر صفر؛ وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد خمسة بالمائة؛ وتؤكد هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تثبت وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين؛ ويظهر التمثيل البياني المتقاطع تركيز الاستجابات المؤيدة بشدة للتخطيط الفعال في ذات الفئات التي ترى أثراً كبيراً لإدارة القيمة في تعظيم العوائد الاستثمارية؛ ويبدو أن هذا التداخل الإحصائي يعبر عن تلازم عملي في بيئة المشاريع؛ فالنجاح في التخطيط المبكر يقود منطقياً وباحتمالية عالية إلى تحقيق الأهداف المالية المرجوة وتجنب العشوائية التنفيذية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	60.436 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	68.062	Likelihood Ratio
.000	1	50.954	Linear-by-Linear Association
		273	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.38.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والتخطيط وإدارة القيمة في المشروع.



شكل توضيحي 21: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والتخطيط وإدارة القيمة في المشروع.

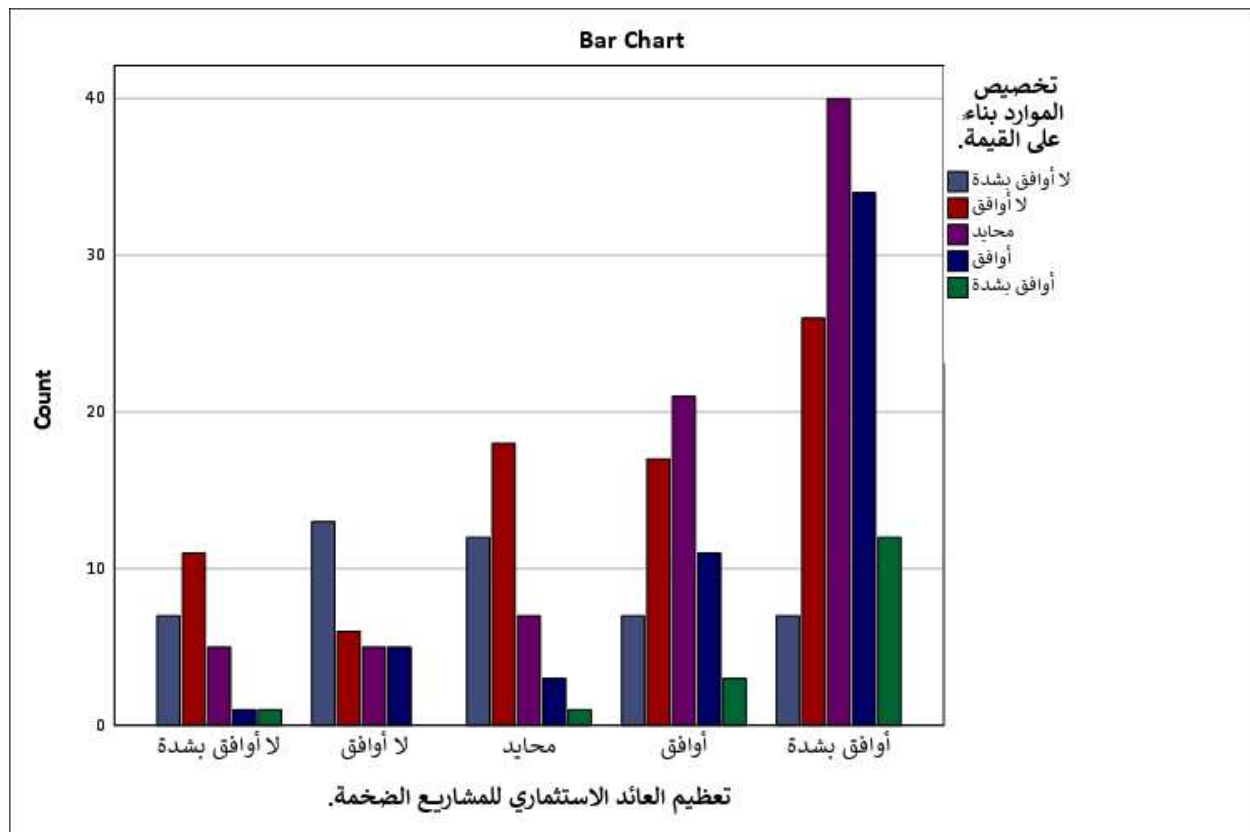
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. وتخصيص الموارد بناءً

على القيمة.

يظهر التحليل الإحصائي لاختبار كاي تربيع لبرسون وجود علاقة ذات دلالة معنوية واضحة بين كفاءة تخصيص الموارد المستندة إلى القيمة وتعزيز العوائد الاستثمارية في المشاريع الضخمة؛ فقد بلغت قيمة الاختبار تسعة وخمسين فاصلة ثلاثمائة وتسعين وبمستوى دلالة احتمالية يقدر بصفر فاصلة صفر صفر؛ مما يشير بوضوح إلى الاعتمادية المتبادلة بين المتغيرين؛ ويعكس هذا الارتباط الإحصائي واقعاً ميدانياً ملموساً يتمثل في أن التوزيع الرشيد للموارد المادية والبشرية ومنع الهدر في المواقع الإنشائية يسهمان بشكل مباشر في خفض التكاليف التشغيلية؛ وبالتالي زيادة هوامش الربحية للمشروع؛ وربما يفسر تركيز الاستجابات الإيجابية في الجداول المتقاطعة تنامي الوعي التنظيمي بأهمية اللوجستيات الذكية؛ ويحتمل أن يؤدي تفعيل آليات الرقابة على الموارد إلى تحسين كفاءة استخدام الأصول الرأسمالية طوال فترة التنفيذ.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	59.390 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	60.750	Likelihood Ratio
.000	1	38.802	Linear-by-Linear Association
		273	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.56.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. وتخصيص الموارد بناءً على القيمة.



شكل توضيحي 22: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. وتخصيص الموارد بناءً على القيمة.

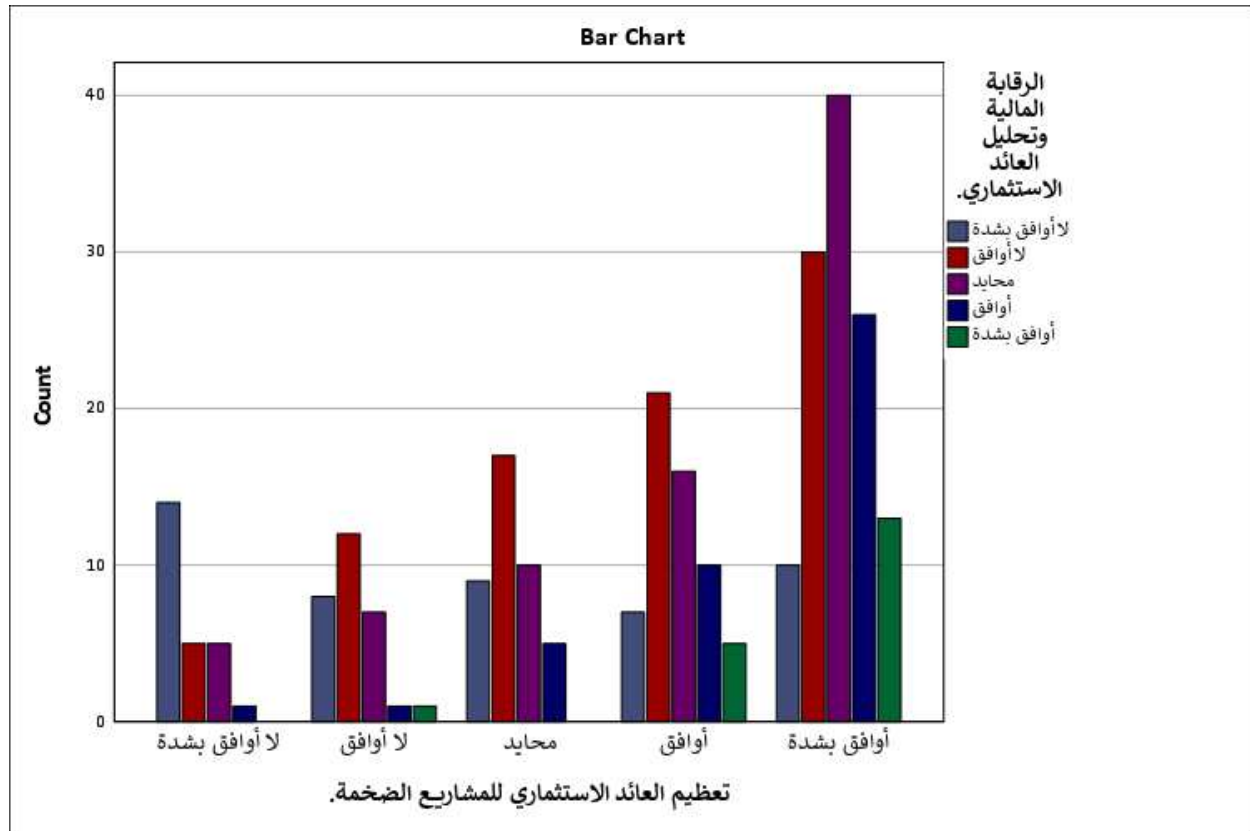
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والرقابة المالية وتحليل

العائد الاستثماري.

تسفر مخرجات اختبار كاي تربيع لبيرسون عن وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية مؤكدة بين جودة الرقابة المالية وتحليل العوائد من جهة وبين تعظيم العائد الاستثماري النهائي من جهة أخرى؛ وحقت قيمة الاختبار ثلاثة وخمسين فاصلة ثلاثمائة وثلاثة وثلاثين بمستوى معنوية احتمالي بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وتبرهن هذه النتيجة الإحصائية على الأهمية البالغة لوجود نظم رقابية مالية صارمة ومستمرة؛ فالشركات التي تتابع بدقة تدفقاتها النقدية وتقارنها بالمستهدفات الاستثمارية تكون أكثر قدرة على معالجة الانحرافات المالية قبل تفاقمها؛ ويبدو من السلوك الإحصائي للمبحوثين أن هناك قناعة مشتركة بأن الحوكمة المالية الصارمة تمثل صمام الأمان الحقيقي للمستثمرين في قطاع التطوير العمراني؛ ويحتمل أن تسهم هذه النتيجة في تعزيز تبني أدوات التحليل المالي المتقدمة لمراقبة الأداء الميداني.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	53.333 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	53.131	Likelihood Ratio
.000	1	38.496	Linear-by-Linear Association
		273	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.74.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. والرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة . والرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يوضح ملخص النموذج الإحصائي لمعامل الانحدار المتعدد أن متغيرات الدراسة المستقلة (التخطيط وإدارة القيمة، تخصيص الموارد، الرقابة المالية) تمتلك قدرة تفسيرية جيدة للمتغير التابع (تعزيز العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة)؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد صفر فاصلة خمسمائة وأربعة وسبعين؛ في حين سجل معامل التحديد "آر سكوير" قيمة قدرها صفر فاصلة ثلاثمائة وثلاثين؛ مما يعني أن هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تفسر ما نسبته ثلاثة وثلاثون بالمائة من التباين الحاصل في تعزيز العائد الاستثماري للمشاريع الكبرى؛ وتعد هذه النسبة مقبولة جداً في العلوم الإدارية والإنسانية؛ حيث توجد عوامل خارجية أخرى تؤثر في العائد؛ مثل تقلبات الأسعار وظروف السوق العقاري؛ ويحتمل أن يسهم تدعيم هذه المتغيرات الثلاثة في تحسين مخرجات المشاريع بنسب تفوق التوقعات الإحصائية المبدئية المعروضة في النموذج.

تثبت مؤشرات جدول تحليل التباين الصلاحية المرتفعة للنموذج الإحصائي المستخدم لقياس أثر متغيرات الدراسة؛ حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة أربعة وأربعين فاصلة وسبعاً وستين وبمستوى دلالة احتمالي بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وتؤكد هذه النتيجة القاطعة والمعنوية جداً أن النموذج الانحداري ككل يمتلك كفاءة عالية في التنبؤ بالمتغير التابع؛ وأن العلاقات المفترضة بين المتغيرات المستقلة والتابع ليست ناتجة عن المصادفة الإحصائية؛ بل تعبر عن روابط سببية حقيقية ومنطقية؛ وربما يرجع هذا الاستقرار في التحليل إلى جودة البيانات وانسجامها البنيوي؛ ويحتمل أن تستفيد الجهات التنظيمية من هذه النتيجة في صياغة سياسات تطويرية شاملة تستهدف المحاور الثلاثة معاً؛ لضمان تحقيق التأثير التكاملي الأقصى على العوائد الاستثمارية للمشاريع الكبرى في قطاع التطوير العمراني.

يكشف تفكيك معاملات الانحدار المتعدد عن الأوزان النسبية والأثر الفردي لكل متغير مستقل على المتغير التابع؛ حيث جاء متغير "التخطيط وإدارة القيمة في المشروع" في المرتبة الأولى كأعلى المتغيرات تأثيراً بمعامل "بيتا" مقنن قدره صفر فاصلة ثلاثمائة وأربعة وقيمة "تي" بلغت خمسة فاصلة سبعمائة وواحداً وخمسين وبدلالة تامة؛ تلاه متغير "تخصيص الموارد بناءً على القيمة" بمعامل بيتا بلغ صفر فاصلة مائتين وواحداً وسبعين وقيمة تي خمسة فاصلة مائتين وأربعاً وسبعين؛ ثم متغير "الرقابة المالية وتحليل العائد" بمعامل بيتا صفر فاصلة مائتين وأربعة وخمسين وقيمة تي أربعة فاصلة ثمانمائة وستة وسبعين؛ وتؤكد هذه المؤشرات أن جميع المتغيرات المستقلة تمتلك أثراً إيجابياً طردياً ومعنوياً في تعظيم العائد؛ ويبدو أن التركيز على جودة التخطيط يمثل الرافعة الأساسية للنجاح المالي؛ تليها كفاءة إدارة الموارد ثم الرقابة المالية الإجرائية.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.105	.322	.330	.574 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخصيص الموارد بناءً على القيمة, التخطيط وإدارة القيمة في المشروع.				
b. Dependent Variable: تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.				

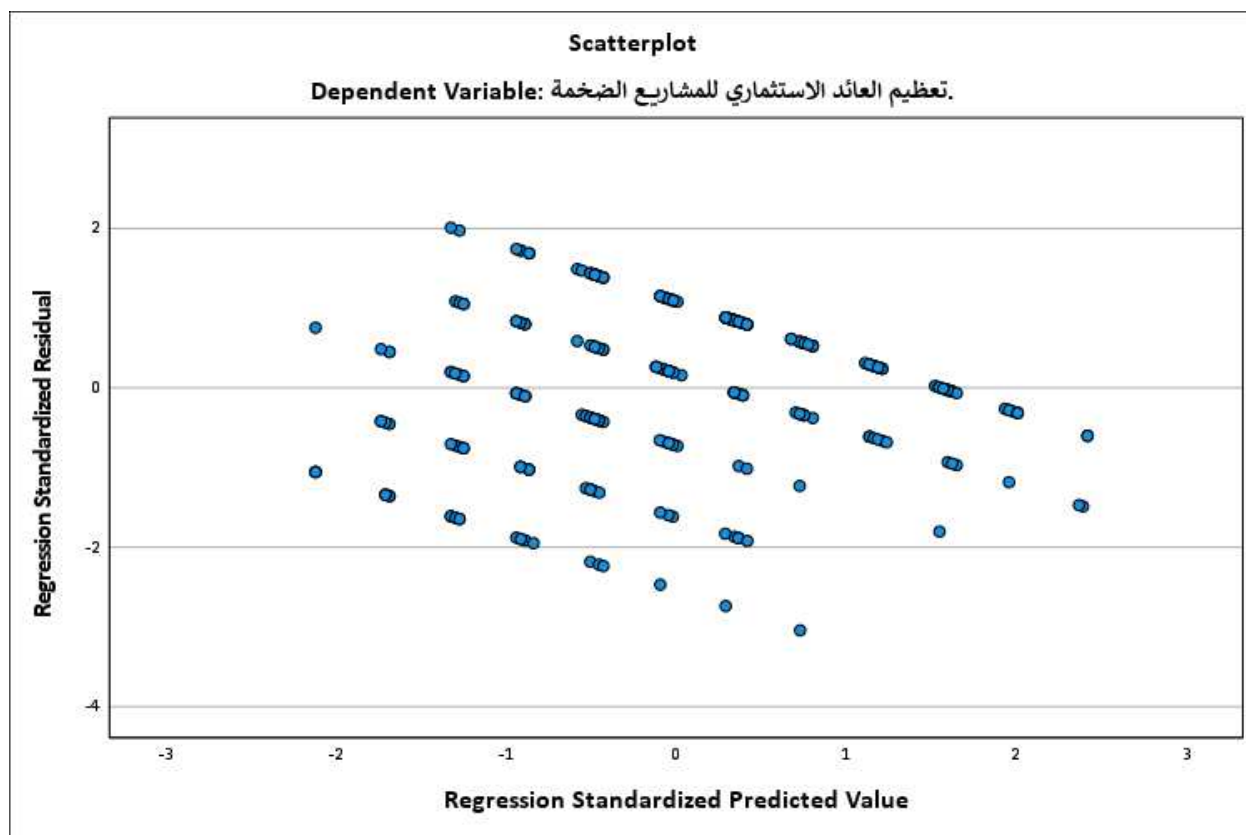
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	44.067	53.812	3	161.436	Regression	1
		1.221	269	328.484	Residual	
			272	489.919	Total	
a. Dependent Variable: تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.						
b. Predictors: (Constant), الرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري, تخصيص الموارد بناءً على القيمة, التخطيط وإدارة القيمة في المشروع.						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.171		.235	1.217	(Constant)	1
.000	5.751	.304	.058	.335	التخطيط وإدارة القيمة في المشروع.	
.000	5.274	.271	.060	.317	تخصيص الموارد بناءً على القيمة.	
.000	4.876	.254	.061	.296	الرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري.	
a. Dependent Variable: تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

تعزيز العائد الاستثماري للمشروع الضخم.				
التخطيط وإدارة القيمة في المشروع.				
تخصيص الموارد بناء على القيمة.				
الرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري.				
	تعزيز العائد الاستثماري للمشروع الضخم.	التخطيط وإدارة القيمة في المشروع.	تخصيص الموارد بناء على القيمة.	الرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري.

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة (ANOVA) يسفر تحليل التباين الأحادي المتقدم والموسع عن تأكيد القوة التنبؤية الكلية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ضمن نموذج الحصر الشامل؛ حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة اثني عشر فاصلة أربع مائة وخمسة وستين وعند مستوى دلالة احتمالي يقدر بصفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وتدعم هذه النتيجة البراهين السابقة حول الأهمية السببية المنطقية لمنظومة إدارة القيمة بكافة أبعادها التخطيطية والرقابية واللوجستية؛ وربما يشير هذا الترابط الإحصائي القوي إلى أن عزل أي متغير من هذه المتغيرات قد يضعف من الكفاءة الكلية للمشروع؛ ويحتمل أن تتبنى الإدارات العليا نماذج حوكمة مرنة تضمن التدفق المعلوماتي المتبادل بين فرق التخطيط والفرق المالية لضمان استمرار المخرجات التنفيذية بما يتوافق مع النمذجة الرياضية المعتمدة في هذا التحليل المتقدم.

يقدم معامل بايز دليلاً إحصائياً فائضاً وقاطعاً يدعم بقوة النموذج التفسيري المقترح مقارنة بالنموذج الصفري البديل؛ حيث سجل المعامل قيمة فلكية هائلة بلغت ثمانمائة وثمانية وأربعين تريليوناً وستمائة وثمانية وعشرين ملياراً ومائة وسبعة وستين مليوناً وثمانمائة وأربعة وسبعين ألفاً وثلاثين فاصلة تسعين؛ وتشير هذه القيمة الفائقة في المنهجية البايزية المتقدمة إلى وجود يقين إحصائي تام وشبه مطلق بصحة الفرضيات البحثية التي تؤكد أثر منهجيات القيمة في تعظيم العوائد الاستثمارية للمشاريع الضخمة؛ ويبدو أن هذا التقييم الصارم يقطع الشك باليقين حول جدوى الاستثمار في أدوات هندسة القيمة؛ ويحتمل أن يساهم هذا البرهان الرياضي المتطور في إقناع أصحاب القرار المالي التقليديين بالتحول السريع نحو النظم الحديثة؛ نظراً لقوة الدعم التجريبي والرياضي الموثق في هذه الدراسة الميدانية الرصينة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	12.465	14.910	12	178.919	Regression
		1.196	260	311.001	Residual
			272	489.919	Total
a. Dependent Variable: تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.					
b. Model: (Intercept), التخطيط وإدارة القيمة في المشروع, الرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري, تخصيص الموارد بناءً على القيمة.					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.09	.336	.365	.604	848628167874030.900
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التخطيط وإدارة القيمة في المشروع, الرقابة المالية وتحليل العائد الاستثماري, تخصيص الموارد بناءً على القيمة.				

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع

الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

يكشف التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الأولى عن تأييد جارف وقوي لمضمونها من قبل أفراد العينة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاستجابات أربعة فاصلة أربعة وخمسين؛ وهو متوسط مرتفع جداً يقترب من السقف الأعلى لخيارات القياس؛ وبانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة أربعة عشر؛ وسجل اختبار "تي" للعينة الواحدة قيمة مرتفعة جداً بلغت ثلاثة وسبعين فاصلة وتسعمائة وتسعة وعشرين عند مستوى دلالة احتمالي صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ مما يثبت معنوية النتيجة بشكل قاطع ويرفض الفرضية الصفرية؛ ويؤكد حجم التأثير المقدر بمعامل كوهين دي البالغ واحد فاصلة أربعة عشر الأثر الفائق والعميق للتطبيق العملي لإدارة المشاريع القائمة على القيمة؛ ويبدو أن البيئة الاستثمارية في المملكة العربية السعودية تشهد نهجاً كبيراً في استيعاب هذه الأدوات؛ ويحتمل أن يسهم هذا التوجه في دعم تحقيق المستهدفات الاقتصادية لرؤية المملكة الطموحة من خلال رفع كفاءة الانفاق الرأسمالي في المشاريع العمرانية العملاقة المعاصرة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.061	1.014	4.54	273	إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					
4.66	4.42	4.538	.000	272	73.929	إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربي

جدول 33: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
4.868	4.080	4.474	1.014	Cohen's d	إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربي
4.854	4.069	4.462	1.017	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

- فرضيات الدراسة: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.

تظهر المخرجات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية قبولاً واضحاً للأثر الإيجابي لتطبيق منهجيات القيمة على مؤشرات الكفاءة المالية؛ حيث استقر المتوسط الحسابي للعبارة عند ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون وبانحراف معياري مقداره واحد فاصلة مائتين وستة وثمانون؛ وحقق اختبار "تي" للعينة الواحدة قيمة معنوية بلغت خمسة وأربعين فاصلة خمسمائة وخمسة وستين بمستوى دلالة صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ مما يشير بدلالة تامة إلى رفض فرضية العدم وثبوت التأثير؛ ويسجل حجم التأثير "كوهين دي" قيمة قوية بلغت اثنين فاصلة سبع مائة وثمانية وخمسين تعكس الوزن الكبير لهذا المتغير في الواقع العملي للمشاريع؛ وربما يرجع هذا الارتباط إلى دور أدوات القيمة في تحسين صياغة التدفقات النقدية والحد من تقلبات الأسعار؛ ويحتمل أن يؤدي الالتزام بهذه الممارسات إلى حماية الشركاء الماليين من مخاطر نقص السيولة المفاجئ أثناء مراحل التنفيذ الحرجة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.286	3.55	273	هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.70	3.39	3.546	.000	272	45.565	هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.
------	------	-------	------	-----	--------	---

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.017	2.497	2.758	1.286	Cohen's d	هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.
3.009	2.490	2.750	1.289	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة على الكفاءة المالية للمشاريع الضخمة.

- فرضيات الدراسة: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.

يسفر الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة عن نتائج إيجابية تدعم بقوة دور إدارة القيمة في ترشيد استخدام الموارد والحد من الهدر المالي الميداني؛ فسجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت ثلاثة فاصلة ثلاثين وستين بصحبة انحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وسبعة عشر؛ وبلغت قيمة اختبار "تي" المحسوبة خمسة وأربعين فاصلة أربع مائة وتسعين وبمستوى دلالة احتمالية تامة؛ وتكشف القيمة المرتفعة لحجم التأثير البالغة اثنين فاصلة سبع مائة وثلاثة وخمسين عن الفعالية العالية لأدوات القياس المستندة إلى القيمة في ضبط اللوجستيات؛ ويبدو أن الممارسين يلمسون بشكل مباشر كيف تساهم دراسات القيمة في إعادة هندسة العمليات وتجنب شراء المواد الفائضة؛ ويحتمل أن يؤدي هذا النضج الإجرائي إلى تقليل تكاليف الهدر الإنشائي وتحسين المخرجات البيئية والوظيفية للمشاريع الكبرى.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.317	3.63	273	إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.78	3.47	3.626	.000	272	45.490
إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.					

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.012	2.493	2.753	1.317	Cohen's d	إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.
3.004	2.486	2.746	1.321	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: إدارة المشاريع القائمة على القيمة تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي في المشاريع العمرانية الكبرى.

- فرضيات الدراسة: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.

تحظى الفرضية الرابعة المتعلقة بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية بتأييد إحصائي متين يعزز من التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع؛ حيث حققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة فاصلة وواحد وستين وانحرافاً معيارياً مقداره واحد فاصلة مائتين وتسعة وخمسون؛ وسجل اختبار "تي" خمسة وأربعين فاصلة خمسمائة وستين بمستوى دلالة احتمالي صفر فاصلة صفر صفر؛ مسجلاً دلالة قاطعة ترفض الفرضية الصفرية؛ ويوضح حجم التأثير القوي المقدر باثنين فاصلة ثمانمائة وسبعين الأبعاد العميقة لهندسة القيمة التي تتجاوز النظرة المالية الضيقة لتشمل المنافع المجتمعية بعيدة المدى؛ وربما يسهم هذا الإدراك في تحسين التصميم العمرانية لتصبح أكثر ملاءمة لحاجة السكان وأكثر صداقة للبيئة؛ ويحتمل أن يترتب على ذلك رفع القيمة السوقية الكلية للمشاريع بعد تشغيلها الفعلي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.259	3.61	273	تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.76	3.46	3.612	.000	272	47.416	تبنى إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.

جدول 42: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.138	2.600	2.870	1.259	Cohen's d	تبنى إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.
3.129	2.593	2.862	1.262	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة يرتبط بزيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمشاريع.

- فرضيات الدراسة: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.

تبين المعطيات الإحصائية الخاصة باختبار الفرضية الخامسة دلالة معنوية فائقة تؤكد دور أدوات القياس في عقلنة وترشيد القرارات القيادية والاستراتيجية؛ فبلغ المتوسط الحسابي ثلاثة فاصلة تسعة وستين وبانحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وواحد وعشرون؛ وحصد اختبار "تي" قيمة مرتفعة بلغت ستة وأربعين فاصلة ومائة واثنين وأربعين بمستوى دلالة تام يقترب من الصفر؛ وسجل حجم التأثير "كوهين دي" قيمة متميزة بلغت اثنين فاصلة سبعمائة وثلاثة وتسعين؛ وتشير هذه

المنظومة الرقمية المتكاملة إلى أن القيادة المستندة إلى الأرقام والمؤشرات القيمة تكون أكثر نجاحاً وقدرة على مواجهة الأزمات؛ وربما يفسر ذلك تراجع القرارات الاندفاعية في المؤسسات التي تتبنى هذه النظم؛ ويحتمل أن يسهم هذا التوجه في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات والتطوير.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.321	3.69	273	استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.85	3.53	3.689	.000	272	46.142
استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.					

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.055	2.529	2.793	1.321	Cohen's d	

3.046	2.522	2.785	1.324	Hedges' correction	استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: استخدام أدوات القياس والتقييم المستندة إلى القيمة يعزز من فعالية القرارات الاستراتيجية للمشاريع الضخمة.

- فرضيات الدراسة: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن

التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.

يظهر التحليل الإحصائي للفرضية السادسة والأخيرة وعياً عميقاً من قبل عينة الدراسة بطبيعة التحديات الميدانية والحلول التنظيمية المتاحة؛ إذ سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت ثلاثة فاصلة أربعة وستين وانحرافاً معيارياً مقداره واحد فاصلة مائتين وثمانية وثلاثون؛ وحقق اختبار "تي" للعينة الواحدة قيمة دالة إحصائية بلغت ثمانية وأربعين فاصلة خمسمائة وثلاثة وثلاثين عند مستوى معنوية تام؛ وحقق حجم التأثير قيمة مرتفعة بلغت اثنين فاصلة تسعمائة وسبعة وثلاثين؛ وتبرهن هذه المؤشرات على أن المبحوثين لا ينظرون إلى إدارة القيمة كعصا سحرية خالية من العقبات؛ بل يدركون وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير أو نقص الكفاءات الفنية؛ ويبدو أنهم يثقون في ذات الوقت بقدرة الاستراتيجيات الإدارية المرنة والحوافز التنظيمية على تفكيك هذه العوائق؛ ويحتمل أن يسهم هذا الفهم المتوازن في إنجاح خطط التحول المؤسسي نحو إدارة المشاريع المبنية على القيمة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.075	1.238	3.64	273	وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.78	3.49	3.637	.000	272	48.533	وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.	

جدول 48 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.210	2.663	2.937	1.238	Cohen's d	وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.
3.202	2.656	2.929	1.242	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: وجود تحديات وعوائق محددة يؤثر على تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ويمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً شاملاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، بما أسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتعزيز مصداقية الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

واستهل الفصل بتوصيف عينة الدراسة من خلال عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، الأمر الذي وفر فهماً واضحاً لطبيعة مجتمع الدراسة ومدى تمثيل العينة له، كما أتاح التعرف على مستويات الخبرة والتخصصات المهنية للمشاركين، وهو ما أسهم في تفسير اتجاهات استجاباتهم تجاه محاور الدراسة. وقد أظهرت نتائج التوصيف أن العينة تتمتع بدرجة مناسبة من التنوع، بما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها ضمن حدود الدراسة.

كما تناول الفصل اختبارات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة، حيث تم التحقق من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، والتأكد من تمتعها بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات والاتساق الداخلي، وهو ما يعكس جودة الأداة المستخدمة، ويؤكد إمكانية الاعتماد على البيانات الناتجة عنها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات. وتعد هذه الخطوة من الركائز المنهجية الأساسية التي تعزز الثقة في النتائج، وتضمن سلامة الاستنتاجات التي بنيت عليها الدراسة.

وتضمن الفصل كذلك عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، مما أتاح التعرف على مستوى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، ومدى تحقق العائد الاستثماري في المشاريع الضخمة. كما أسهم هذا التحليل في إبراز نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات محل الدراسة، والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير، بما يساعد متخذي القرار على تحديد أولويات التحسين ورفع كفاءة إدارة المشاريع.

كما خصص الفصل جزءاً رئيساً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقة بين إدارة المشاريع القائمة على القيمة والعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود مؤشرات تدعم أهمية تبني مبادئ الإدارة القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز جودة القرارات الاستثمارية، وزيادة قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنموية. وتمت مناقشة هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تفسير أوجه الاتفاق والاختلاف في ضوء خصوصية بيئة التطوير العمراني في المملكة العربية السعودية، وما تشهده من توسع في تنفيذ المشاريع العملاقة وفق أفضل الممارسات العالمية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن التأكيد أن الفصل الرابع قد حقق أهدافه من خلال تقديم عرض علي ومنهجي للنتائج الميدانية، وتحليلها وتفسيرها بصورة متكاملة، بما وفر قاعدة معرفية قوية للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول استخلاص النتائج النهائية للدراسة، وصياغة التوصيات العملية، واقتراح مجالات للبحوث المستقبلية. كما تؤكد النتائج أهمية تبني إدارة المشاريع القائمة على القيمة بوصفها مدخلاً إدارياً واستراتيجياً يسهم في تعظيم العائد الاستثماري، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز استدامة المشاريع الضخمة، ودعم تنافسية قطاع التطوير العمراني في المملكة العربية السعودية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية ممن يرتبط عملهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الضخمة، وشملت مديري المشاريع، ومديري المحافظ والبرامج، وأعضاء فرق إدارة المشاريع، ومديري الإدارات الهندسية، ومديري الاستثمار، والاستشاريين، والمهندسين، والمشرفين على تنفيذ المشاريع، إضافة إلى القيادات التنفيذية وصناع القرار في الجهات الحكومية وشركات التطوير العمراني. وقد تم اختيار هذه الفئات لامتلاكها الخبرة والمعرفة الكافية بالممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع القائمة على القيمة، وبالعوامل المؤثرة في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، الأمر الذي يسهم في توفير بيانات دقيقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال عام 2026م، حيث شملت هذه الفترة تصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية، وتحليلها إحصائيًا، واستخلاص النتائج والتوصيات. وتمثل هذه الفترة مرحلة تشهد فيها المملكة العربية السعودية توسعًا ملحوظًا في تنفيذ المشاريع العمرانية الكبرى، إلى جانب التوجه المتزايد نحو تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة التي تركز على تحقيق القيمة وتعظيم العائد الاستثماري، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الحكومية وشركات التطوير العقاري والعمراني، والمكاتب الاستشارية، والشركات المنفذة للمشاريع الضخمة داخل المملكة العربية السعودية، باعتبارها البيئة التي تشهد تنفيذ عدد كبير من المشاريع الاستراتيجية والعملاقة، والتي تعتمد بصورة متزايدة على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة لتحقيق أفضل عائد استثماري وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية، من أبرزها:

- دراسة أثر إدارة المنافع (Benefits Management) في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الحكومية .
- دراسة العلاقة بين نضج إدارة المشاريع المؤسسية ومستوى تحقيق القيمة في المشاريع الضخمة .
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في دعم إدارة المشاريع القائمة على القيمة .
- دراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح إدارة المشاريع الاستثمارية الكبرى .
- دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة .
- دراسة أثر الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في تعظيم القيمة الاستثمارية للمشاريع العمرانية .
- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتحقيق القيمة في المشاريع العملاقة .
- إعادة تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى مثل الطاقة، والنقل، والصناعة، والسياحة، والمشاريع الصحية؛ للمقارنة بين النتائج .

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز تبني منهجية إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Based Project Management) في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الضخمة، ابتداءً من التخطيط وحتى الإغلاق .
2. تطوير أطر ومعايير وطنية لقياس القيمة المضافة للمشاريع، بحيث تتضمن مؤشرات مالية وتشغيلية واستراتيجية واجتماعية تدعم اتخاذ القرار .
3. الاستثمار في بناء القدرات المهنية للعاملين في إدارة المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة في إدارة القيمة وإدارة المنافع وإدارة المحافظ الاستثمارية .
4. دمج مؤشرات العائد الاستثماري والقيمة المحققة ضمن أنظمة متابعة وتقييم أداء المشاريع، بما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والاستثمارية .
5. تعزيز استخدام التقنيات الرقمية، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي في تقييم القيمة المتوقعة للمشاريع وإدارة المخاطر وتحسين تخصيص الموارد .
6. تشجيع التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة .
7. تطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية بما يضمن توافق أهداف المشاريع مع الاستراتيجيات الوطنية وتعظيم القيمة طويلة الأجل .
8. ترسيخ ثقافة تنظيمية تركز على تحقيق القيمة المستدامة بدلاً من الاكتفاء بالوقت والتكلفة فقط .
9. إنشاء قواعد بيانات وطنية لقياس الأداء والقيمة والعائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، بما يدعم عمليات المقارنة والتحسين المستمر .
10. إجراء تقييمات دورية للعائد الاستثماري الفعلي للمشاريع بعد التشغيل، والاستفادة من نتائجها في تحسين إدارة المشاريع المستقبلية.

5.3. الخاتمة:

يشكل الفصل الخامس خاتمة هذه الدراسة، حيث تناول عرض النتائج النهائية التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة داخل قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أهمية تبني مفهوم إدارة المشاريع القائمة على القيمة باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتجاوز المفهوم التقليدي لنجاح المشروع القائم على الالتزام بالوقت والتكلفة ونطاق العمل، لتشمل تحقيق المنافع المستدامة وتعظيم القيمة الاقتصادية والاستراتيجية لجميع أصحاب المصلحة.

وأوضحت الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع القائمة على القيمة يسهم بصورة جوهرية في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستثمارية، وزيادة القدرة على إدارة المخاطر، وتعزيز مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وخطط التنمية الوطنية. كما أكدت النتائج أن التركيز على تحقيق القيمة طوال دورة حياة المشروع يؤدي إلى تحسين العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة، وزيادة فرص نجاحها واستدامتها، بما يدعم تنافسية قطاع التطوير العمراني ويعزز مساهمته في التنمية الاقتصادية.

كما بينت الدراسة أن تحقيق القيمة الاستثمارية لا يعتمد فقط على تطبيق أدوات إدارة المشاريع، وإنما يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة، وقيادة واعية، وأنظمة حوكمة فعالة، وثقافة مؤسسية تركز على الابتكار والتحسين المستمر، إضافة إلى الاستثمار في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين، وتوظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في التخطيط والمتابعة والتقييم. ومن هذا المنطلق، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة، وتحسين كفاءة الاستثمار في المشاريع الضخمة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية في مجال إدارة المشاريع، إذ تقدم إطاراً يمكن للباحثين ومتخذي القرار ومديري المشاريع الاستفادة منه عند تصميم وتنفيذ وإدارة المشاريع الضخمة، بما يسهم في تحقيق قيمة مستدامة وتعظيم العائد الاستثماري، ويدعم التميز المؤسسي والاقتصادي في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد القيمة المتوقعة للمشاريع قبل البدء في تنفيذها بشكل واضح.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الجهة المنفذة للمشاريع على منهجيات إدارة مشاريع تركز على تحقيق القيمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم ربط أهداف المشروع بالعائد الاستثماري المتوقع بشكل مباشر.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم قرارات المشروع بناءً على القيمة المضافة وليس فقط على التكلفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين جودة التخطيط للمشاريع العمرانية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد مؤشرات أداء تعكس القيمة المحققة من المشروع بشكل مستمر.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد منهجية إدارة القيمة في تحسين تخصيص الموارد داخل المشاريع الضخمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اختيار البدائل التصميمية والتنفيذية بناءً على أعلى قيمة استثمارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة القيمة في تقليل التكاليف غير الضرورية أثناء تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم مراقبة الأداء المالي للمشاريع بشكل يضمن تحقيق العائد الاستثماري المستهدف.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد آليات إدارة القيمة في تقليل مخاطر تجاوز الميزانية في المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في المشروع بناءً على تحليل القيمة والعائد.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة القيمة في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع العمرانية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة المشاريع القائمة على القيمة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	حققت المشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني عوائد استثمارية أعلى بفضل إدارة القيمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المشاريع القائمة على القيمة بشكل عام في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة.

- <https://forms.gle/LofPYW7JgtSxNrMt6>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة في المشاريع العمرانية الضخمة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة تقييم القيمة مقابل التكلفة والعائد خلال مراحل تنفيذ المشروع	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية اتخاذ القرار الاستثماري في إدارة المشاريع العمرانية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تحقيق العائد الاستثماري الفعلي للمشاريع الضخمة	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر إدارة المشاريع القائمة على القيمة في تعظيم العائد الاستثماري	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- الشريف, ف. ا. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض) . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388299120_dwr_mnhjyat_adart_almshrwat_fy_njah_almshrwat_drast_ttbyqyt_ly_shrkat_almqawlat_fy_mntqt_alryad
- فرحان, ه. م. (2025). أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية- Retrieved from <https://ijfaes.vsrp.co.uk/2025/03/the-impact-of-project-management-on-improving-financial-performance-a-case-study-of-construction-companies-in-the-kingdom-of-saudi-arabia/>
- هشام, ع. (2019). هندسة القيمة كآلية إستراتيجية لنجاح المشروعات -إشارة إلى تجربة المملكة العربية السعودية -. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/104166>

- المراجع الأجنبية

- Al-Marri, R. (2025). Project management maturity in project-based organizations: frameworks, drivers, and the role of sustainability. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00670-z>
- Alqahtani, F. K. (2024). Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024088856>
- Bortoluzzi, M. (2021). Combining Value-Focused Thinking and PROMETHEE Techniques for Selecting a Portfolio of Distributed Energy Generation Projects in the Brazilian Electricity Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/19/11091>
- Flaisch, S. (2025). Relevance and Realization of Enterprise Architecture Management in a Software and Service Mobility Company: An Organizational Case Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394479374_Relevance_and_Realization_of_Enterprise_Architecture_Management_in_a_Software_and_Service_Mobility_Company_An_Organizational_Case_Study

- Grigoriev, A. (2026). Historical and Contemporary Predictors of Regional Cultural Differences in Individualism-Collectivism in Russia. Retrieved from <https://populationandeconomics.pensoft.net/article/151080/>
- Ha, N. (2025). Identification of Challenges Influencing Project Performance in the Construction Sector: Stakeholder's Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392858692_Identification_of_Challenges_Influencing_Project_Performance_in_the_Construction_Sector_Stakeholder's_Perspective
- Khan, A. M. (2025). Optimizing sustainable alternatives in value engineering Decision-Making through BIM-Integrated plugin automation for buildings. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447925001145>
- Thusini, S. (2022). The development of the concept of return-on-investment from large-scale quality improvement programmes in healthcare: an integrative systematic literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9728007/>