

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 - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	7
	المراجع:.....	9

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 فعّالة تعزز من العائد الاستثماري وتدعم التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة 2030 (Alqahtani، 2024).

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

- Andrei Grigoriev .(2026) .Historical and Contemporary Predictors of Regional Cultural Differences in Individualism-Collectivism in Russia تم الاسترداد من <https://populationandeconomics.pensoft.net/article/151080/>
- Fahad K. Alqahtani .(2024) .Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024088856>
- Nishaant Ha .(2025) .Identification of Challenges Influencing Project Performance in the Construction Sector: Stakeholder's Perspective تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/392858692_Identification_of_Challenges_Influencing_Project_Performance_in_the_Construction_Sector_Stakeholder's_Perspective
- Simon Flaisch .(2025) .Relevance and Realization of Enterprise Architecture Management in a Software and Service Mobility Company: An Organizational Case Study تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/394479374_Relevance_and_Realization_of_Enterprise_Architecture_Management_in_a_Software_and_Service_Mobility_Company_An_Organizational_Case_Study