

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

|        |                                              |    |
|--------|----------------------------------------------|----|
| 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  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:                               | 8  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:                               | 9  |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة:                              | 9  |
| 1.7.   | نموذج الدراسة                                | 10 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة                               | 10 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية                            | 12 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح                         | 14 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة               | 16 |
| 2.1.   | المقدمة:                                     | 17 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:                          | 18 |
| 2.3.   | المتغير التابع:                              | 19 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: | 19 |
| 2.5.   | الخاتمة:                                     | 20 |
|        | ملحق الاستبانة                               | 21 |
|        | أدوات البحث:                                 | 23 |
|        | المراجع:                                     | 24 |

## 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 تنظيبي 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

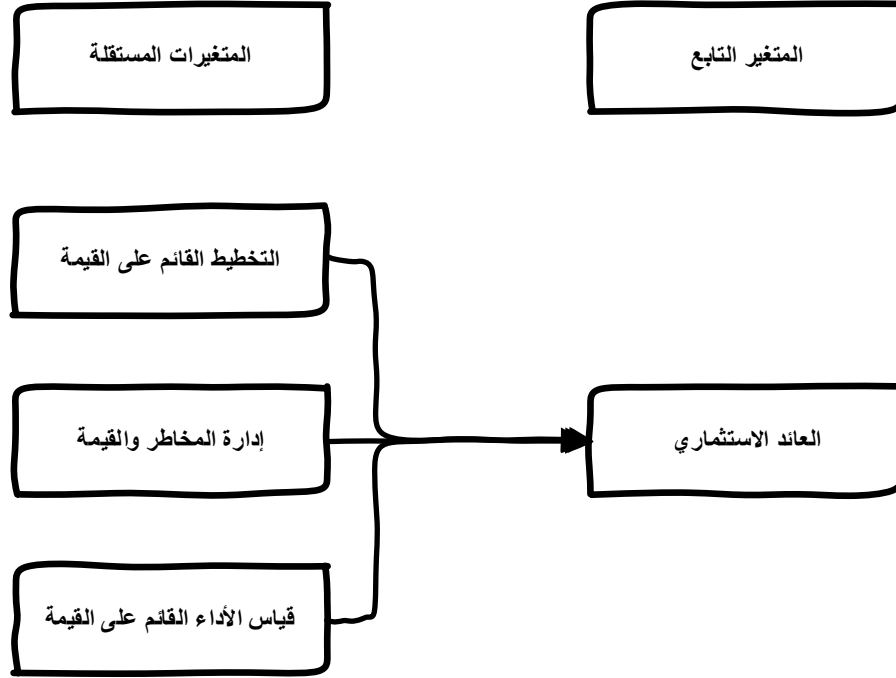
- إدارة المشاريع القائمة على القيمة لها أثر إيجابي وفعال في تعظيم العائد الاستثماري للمشاريع الضخمة في قطاع التطوير العمراني بالمملكة العربية السعودية.

### 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 فعّالة.

### 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 الرئيسة 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 الاستفادة 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<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>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.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                          |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الاسئلة 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<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مدى تطبيق إدارة المشاريع القائمة على القيمة في المشاريع العمرانية الضخمة | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس كفاءة تقييم القيمة مقابل التكلفة والعائد خلال مراحل تنفيذ المشروع        | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فعالية اتخاذ القرار الاستثماري في إدارة المشاريع العمرانية               | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى تحقيق العائد الاستثماري الفعلي للمشاريع الضخمة                     | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(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](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](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](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/>