

عنوان البحث

ممارسات إدارة محفظة المشاريع دراسة تنفيذ وتأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ قاسم فاذع الحربي

الرقم الجامعي / ٢٤١٠٠٠٢١٠

إشراف/ د الفيصّل عبد الحميد محمد

د فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

قائمة المحتويات:

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
١٢	أهداف الدراسة:
١٤	تساؤلات الدراسة:
١٥	فروض الدراسة:
١٥	الدراسات السابقة:
٢٠	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٢	المنهجية وطرق البحث:
٢٤	أدوات الدراسة:
٢٦	حدود الدراسة:
٢٨	المراجع:

مقدمة:

تعتبر إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management - PPM) من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. في ظل التطورات الاقتصادية السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبحت ممارسات إدارة محفظة المشاريع ضرورة حتمية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠. تعتبر PPM أداة حيوية تمكن المؤسسات من تخطيط وتنظيم وإدارة مجموعة من المشاريع بطريقة متكاملة تضمن التوازن بين المخاطر والعوائد، وتساهم في تحسين استخدام الموارد المتاحة وتعزيز القدرة التنافسية (cerri، ٢٠٢٤).

تكتسب ممارسات إدارة محفظة المشاريع أهمية بالغة في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة. فالإدارة الفعالة لمحفظة المشاريع تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل مثالي، والتأكد من توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية العامة. في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى الحكومة لتعزيز التنوع الاقتصادي والاستثمار في مختلف القطاعات، تعد PPM أداة استراتيجية لتعزيز العوائد وتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات. تعزز PPM من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل الفاقد.

تشير الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على عدة أصعدة. في السياق السعودي، تتجلى هذه التحسينات في القدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار. يساعد تطبيق PPM المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتخفيف تأثيراتها، مما يساهم في استدامة الأعمال وتقليل الهدر المالي والزمني. علاوة على ذلك، تعزز PPM من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليلات، مما يزيد من فعالية الخطط الاستراتيجية والعمليات التشغيلية (Hadjinicolaou، ٢٠٢١).

رغم الفوائد العديدة لممارسات إدارة محفظة المشاريع، تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات في تطبيقها. تشمل هذه التحديات نقص الكفاءات المتخصصة، وقلة الوعي بأهمية PPM، والتحديات

المتعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية. ومع ذلك، توفر هذه التحديات أيضاً فرصاً للتطوير والابتكار. يمكن للمؤسسات استثمار الموارد في تدريب وتأهيل الموظفين، وتبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية PPM. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتعاون بين القطاعين العام والخاص أن يسهم في تبادل المعرفة والخبرات، وتعزيز القدرات المؤسسية في تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع بشكل فعال (Choudhuri، ٢٠١٥).

تعد ممارسات إدارة محفظة المشاريع أداة حيوية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية. من خلال تطبيق PPM بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وتعزيز الكفاءة والابتكار، والتكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال. ومع التحديات التي تواجه تطبيق هذه الممارسات، تظل الفرص المتاحة كبيرة لتطوير القدرات المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة. يمثل الاستثمار في الكفاءات والتكنولوجيا والتعاون بين مختلف القطاعات خطوة أساسية نحو تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠.

مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة هذه الدراسة في الفجوة الكبيرة بين النظرية والتطبيق لممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) وتأثيرها على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. على الرغم من التوجه المتزايد نحو تبني هذه الممارسات كجزء من استراتيجية تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن التطبيق الفعلي لا يزال يواجه العديد من التحديات والعقبات التي تؤثر سلباً على تحقيق النتائج المرجوة.

• تحديات التطبيق العملي لممارسات PPM

أحد أهم جوانب مشكلة الدراسة هو التحديات المرتبطة بالتطبيق العملي لممارسات إدارة محفظة المشاريع في السياق السعودي. تتمثل هذه التحديات في نقص الخبرات والكفاءات المتخصصة في مجال PPM، وغياب التدريب والتأهيل المناسب للموظفين، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم تنفيذ هذه الممارسات بكفاءة. يواجه الكثير من المؤسسات صعوبات في تطوير الأنظمة والعمليات التي تضمن تطبيق PPM بشكل فعال، مما يؤدي إلى تباين في النتائج المتحققة وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي (Gutiérrez، ٢٠١٨).

• عدم التوافق بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية

تعد مشكلة عدم التوافق بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات أحد الجوانب الهامة في هذه الدراسة. على الرغم من أن إدارة محفظة المشاريع تهدف إلى ضمان تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من عدم وضوح في الربط بين المشاريع ومبادراتها الاستراتيجية. يؤدي هذا التفاوت إلى تشتت الجهود والموارد، وعدم القدرة على تحقيق العوائد المرجوة من المشاريع المختلفة (Maceta، ٢٠١٩).

• تأثير الثقافات التنظيمية المتنوعة

تلعب الثقافات التنظيمية المتنوعة دورًا كبيرًا في تشكيل ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية. تبرز مشكلة الدراسة في كيفية تأثير هذه الثقافات على تطبيق PPM ومدى فعالية هذه الممارسات في تحسين الأداء التنظيمي. تتباين الثقافات التنظيمية من مؤسسة لأخرى، مما يؤدي إلى اختلافات في مستوى الالتزام والقدرة على تطبيق ممارسات PPM بشكل فعال. قد تكون بعض الثقافات مقاومة للتغيير والتجديد، مما يعيق تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة محفظة المشاريع (Alexandrova M، ٢٠٢٠).

• قياس وتحليل الأداء التنظيمي

تمثل عملية قياس وتحليل الأداء التنظيمي تحديًا آخر يتعين مواجهته في هذه الدراسة. على الرغم من أهمية إدارة محفظة المشاريع في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن المؤسسات قد تواجه صعوبات في تحديد المعايير والمؤشرات المناسبة لقياس تأثير PPM على الأداء. تحتاج المؤسسات إلى أدوات ومناهج تحليلية دقيقة وفعالة تساعد على تقييم الأداء التنظيمي بشكل مستمر، وفهم كيفية تأثير ممارسات PPM على النتائج المحققة (Alexandrova، ٢٠١٧).

• التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

تعكس مشكلة الدراسة أيضًا التأثير الكبير للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مع التحولات السريعة في الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية المستمرة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في مواكبة هذه التغيرات وتطبيق ممارسات PPM بشكل يتناسب مع البيئة الديناميكية. تحتاج المؤسسات إلى التكيف السريع وتبني الابتكارات التكنولوجية لدعم ممارسات PPM وتحسين الأداء التنظيمي (Brdesee، ٢٠٢١).

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات المتعددة التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تشمل هذه التحديات نقص الكفاءات المتخصصة، وعدم التوافق بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية، وتأثير الثقافات التنظيمية المتنوعة، وصعوبة قياس وتحليل الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لهذه التحديات واقتراح حلول فعالة تساعد المؤسسات على تحسين تطبيق ممارسات PPM وتعزيز الأداء التنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية.

أهمية الدراسة:

تعكس هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لدورها في فهم وتقييم ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) وتأثيرها على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية. تأتي هذه الأهمية من عدة جوانب جوهرية تجعل الدراسة ضرورة حتمية للقطاعين العام والخاص في المملكة، خصوصًا في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المتغيرة التي تواجه البلاد.

• تحسين الفعالية التنظيمية

تزايد أهمية الفعالية التنظيمية في البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتسم بالتنافسية العالية والتغيرات المستمرة. تعتمد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين كفاءتها وفعاليتها في إدارة الموارد والمشاريع. تأتي أهمية هذه الدراسة في سياق تحليل تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم رؤى وتوصيات لتحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات السعودية (Gutterman، ٢٠٢٣).

تُعَدُّ إدارة الموارد بكفاءة من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحسين عملية تخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية عبر المشاريع المختلفة. من خلال تطبيق أدوات ومنهجيات PPM، تستطيع المؤسسات تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يقلل من الفاقد ويزيد من الإنتاجية. يتيح ذلك للمؤسسات تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر وتقديم قيمة مضافة لعملائها وأصحاب المصلحة.

تلعب ممارسات إدارة محفظة المشاريع دورًا محوريًا في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات. يساعد تحديد الأولويات الاستراتيجية واختيار المشاريع التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية في توجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية. من خلال تطبيق مبادئ PPM، تستطيع المؤسسات تحديد المشاريع ذات القيمة العالية وتوجيه الاستثمارات نحوها، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. يؤدي ذلك إلى تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة بمرونة للفرص والتحديات الجديدة. تواجه المؤسسات اليوم مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر على نجاح مشاريعها وأدائها التنظيمي. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحديد وتحليل وإدارة المخاطر بشكل منهجي ومنظم. من خلال تحليل المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية، تستطيع المؤسسات تقليل تأثير الأحداث السلبية غير المتوقعة على مشاريعها وأدائها العام. يساعد ذلك في تعزيز استقرار المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي.

تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحسين نظام المتابعة والتقارير داخل المؤسسة. يتيح وجود نظام فعال لمتابعة وتقييم أداء المشاريع تقديم تقارير دقيقة وشاملة حول التقدم المحرز والمشكلات المحتملة. من خلال تحليل هذه التقارير، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. يؤدي ذلك إلى تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة والموظفين في النظام الإداري.

تعزز ممارسات إدارة محفظة المشاريع من التعاون والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة داخل المؤسسة. من خلال تطبيق منهجيات PPM، يتم تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة، مما يساهم في تحقيق تكامل أفضل بين المشاريع والأنشطة المختلفة. يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتجنب التداخل والتضارب بين المشاريع، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. كما يساهم تعزيز التعاون في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الابتكار والإبداع (Farida، ٢٠٢٢).

تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الفعالية التنظيمية. بفضل الإدارة الفعالة للموارد وتحسين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، تستطيع المؤسسات تحقيق نتائج أفضل بكفاءة أكبر. يؤدي ذلك إلى تحسين موقع المؤسسة في السوق وزيادة قدرتها على التنافس مع الشركات

الأخرى. كما تساهم ممارسات PPM في تعزيز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم.

• تعزيز القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيرات السريعة والتنافس الشديد. تسعى المؤسسات إلى تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والنمو في الأسواق المحلية والعالمية. في هذا السياق، تأتي أهمية دراسة تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. تساهم ممارسات PPM في تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز الابتكار، وكلها عوامل تساهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية (Rožman، ٢٠٢٣).

تعد إدارة الموارد بكفاءة من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. من خلال تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع، تستطيع المؤسسات تحسين استخدام مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية. يساهم التخطيط الاستراتيجي والتخصيص الأمثل للموارد في تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة. يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.

تلعب ممارسات إدارة محفظة المشاريع دورًا حاسمًا في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات. يتيح التحليل الدقيق للبيانات والتقارير المستمدة من نظام PPM للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى أدلة واضحة ومعطيات دقيقة. يساعد ذلك في تحديد المشاريع الأكثر أهمية وتوجيه الاستثمارات نحوها، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية. يمكن للمؤسسات التي تعتمد على ممارسات PPM الاستجابة بشكل أسرع وأكثر دقة للفرص والتحديات التي تواجهها في السوق، مما يعزز من قدرتها التنافسية. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. من خلال تحسين التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة وتوفير أدوات ومنهجيات فعالة لإدارة المشاريع، تستطيع المؤسسات تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. يعتبر الابتكار عاملاً رئيسيًا في تعزيز القدرة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسات التي تبتكر باستمرار تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة، مما يميزها عن المنافسين ويعزز من مكانتها في السوق.

تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. يتيح التخطيط الجيد والمتابعة المستمرة للمشاريع تحقيق معايير الجودة العالية وتجنب الأخطاء والمشكلات التي قد تؤثر على رضا العملاء. من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، تستطيع المؤسسات بناء سمعة قوية وموثوقة عالية في السوق، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويزيد من ولاء العملاء.

يعتبر رضا العملاء من العوامل الأساسية التي تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم وتفوقها. يؤدي تحسين كفاءة العمليات وجودة المنتجات إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الحفاظ على قاعدة عملائها وتوسيعها. يمكن للمؤسسات التي تحقق مستويات عالية من رضا العملاء أن تستفيد من الإحالات الشفوية والتوصيات الإيجابية، مما يعزز من قدرتها على جذب عملاء جدد والنمو في السوق.

تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات مستمرة تتطلب القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تعزيز هذه القدرة من خلال توفير إطار عمل مرن يمكن المؤسسات من تعديل خططها واستراتيجياتها بناءً على المستجدات. يتيح التحليل المستمر للبيانات والتقارير التي يوفرها نظام PPM للمؤسسات تحديد الفرص والتحديات الجديدة واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف معها بسرعة وفعالية. يعزز ذلك من قدرة المؤسسة على الحفاظ على تنافسيتها والبقاء في الطليعة في مواجهة التغيرات المستمرة في السوق (Ershadi, 2020).

تعد القدرة التنافسية من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. تأتي أهمية هذه الدراسة من تحليل تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية. من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتحسين الجودة والموثوقية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات، تستطيع المؤسسات السعودية تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية. تقدم هذه الدراسة رؤى وتوصيات قيمة تساعد المؤسسات على تبني أفضل الممارسات في إدارة محفظة المشاريع، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام والنمو في الأسواق المحلية والعالمية.

• تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد

تعتبر موازنة المخاطر والعوائد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة. يمثل هذا التوازن جوهر النجاح المستدام والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. تأتي أهمية دراسة تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية في هذا السياق، حيث تهدف إلى تقديم رؤى حول كيفية تحقيق هذا التوازن الحساس من خلال تطبيق منهجيات وأدوات PPM (Nikolova, 2016). تبدأ عملية تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد بفهم المخاطر المحتملة وتحديد بدقتها. تساعد ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحديد مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تواجه المشاريع المختلفة. تشمل هذه المخاطر المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر الاستراتيجية، والمخاطر البيئية. من خلال تحليل المخاطر بشكل شامل ومنهجي، تستطيع المؤسسات تقييم تأثير هذه المخاطر على أهدافها الاستراتيجية واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل معها.

على الجانب الآخر من المعادلة، يتطلب تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد تقييم العوائد المتوقعة من المشاريع المختلفة. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحديد وتقييم العوائد المتوقعة من خلال تحليل الجدوى الاقتصادية والفوائد الاستراتيجية للمشاريع. يتيح هذا التقييم للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات وتوجيه الموارد نحو المشاريع التي تضمن أعلى عوائد ممكنة مقارنة بالمخاطر المرتبطة بها. تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير أدوات ومنهجيات تساعد في موازنة المخاطر والعوائد. يمكن للإدارة استخدام تقارير وتحليلات PPM لتقييم المشاريع المختلفة وتحديد الأولويات الاستراتيجية. يتيح ذلك للمؤسسات تحقيق توازن أمثل بين المخاطر والعوائد من خلال اختيار المشاريع التي تحقق أعلى قيمة ممكنة وتوجيه الاستثمارات نحوها. يؤدي هذا إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

تعتبر إدارة المخاطر بفعالية جزءاً أساسياً من تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد. تساعد ممارسات إدارة محفظة المشاريع المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط للتخفيف من تأثيرها. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تقليل تأثير المخاطر على الأداء التنظيمي وزيادة فرص تحقيق العوائد المتوقعة. يساهم ذلك في خلق بيئة عمل مستقرة ومرنة قادرة على التكيف مع التغيرات والتهديدات المحتملة (EICHLER, 2024).

يساهم تحقيق التنوع في محفظة المشاريع في تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد. تعتبر ممارسات إدارة محفظة المشاريع أداة فعالة في ضمان تنوع المحفظة من خلال توزيع الاستثمارات عبر مشاريع متنوعة تتضمن مستويات مختلفة من المخاطر والعوائد. يساهم هذا التنوع في تقليل التأثير السلبي للمخاطر المحتملة على المحفظة ككل، حيث يمكن تعويض الخسائر في مشروع ما بالعوائد المحققة من مشاريع أخرى. يؤدي ذلك إلى تحقيق استقرار أكبر في الأداء المالي والإداري للمؤسسة.

تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يساعد في تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد. تتيح تقارير PPM التفصيلية والمحدثة للإدارة العليا والمساهمين رؤية واضحة حول أداء المشاريع والمخاطر المرتبطة بها. يؤدي ذلك إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر أهمية واستراتيجية. تعزز الشفافية من ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة في الإدارة وتساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة.

تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد ليس فقط هدفًا قصير المدى، بل هو استراتيجية لتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل. من خلال تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع، تستطيع المؤسسات تحقيق هذا التوازن بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنمو بشكل مستدام. يساهم ذلك في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والتعامل مع التحديات المستقبلية بفعالية (Mohammad، ٢٠٢٢).

• دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تمثل البيانات والتحليلات المستمدة من ممارسات إدارة محفظة المشاريع أساسًا قويًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على توفير رؤى عميقة حول كيفية استخدام المؤسسات السعودية للبيانات في تعزيز عملية اتخاذ القرارات. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في بناء قاعدة معرفية قوية تساعد القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على أسس علمية، مما يزيد من فعالية الاستراتيجيات التنظيمية ويعزز النتائج المرجوة (Adaga، ٢٠٢٤).

• تعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص

تعكس الدراسة أهمية كبيرة في تعزيز التعاون والتكامل بين القطاعين العام والخاص في المملكة. من خلال تقديم تحليل شامل لممارسات PPM وتأثيرها على الأداء التنظيمي، يمكن للمؤسسات من كلا القطاعين تبادل الخبرات

والمعرفة، وتطوير استراتيجيات مشتركة لتحسين الأداء الكلي. يعزز هذا التعاون من قدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف الوطنية والتنموية المشتركة، مما يساهم في بناء اقتصاد قوي ومستدام.

• الإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠

تمثل هذه الدراسة إسهامًا مهمًا في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة. من خلال تسليط الضوء على ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتأثيرها على الأداء التنظيمي، يمكن أن توفر الدراسة توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للمؤسسات السعودية. يساعد هذا في تعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق الرؤية الوطنية، ودعم الجهود الحكومية لتحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي المرجو (Altalhi، ٢٠٢٣). تعتبر هذه الدراسة ضرورية لفهم وتحليل ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتأثيرها على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية. تأتي أهمية الدراسة من دورها في تحسين الفعالية التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص، والإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. تعد الدراسة خطوة أساسية نحو بناء مستقبل أفضل للمؤسسات السعودية، وتعزيز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق فهم عميق وشامل لممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) وتقييم تأثيرها على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية. تتناول الدراسة عدة أهداف محورية تسعى إلى تحقيقها من خلال البحث والتحليل والتطبيق، وذلك لتحسين الأداء التنظيمي ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات السعودية.

• تحليل وتقييم ممارسات PPM الحالية

أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو تحليل وتقييم ممارسات إدارة محفظة المشاريع الحالية في المؤسسات السعودية. يتضمن هذا الهدف دراسة الأساليب والأدوات المستخدمة في تطبيق PPM، وفهم مدى توافقها مع المعايير العالمية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات. يهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة واضحة وشاملة حول الوضع الحالي لممارسات PPM في المملكة، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

• تحديد العوامل المؤثرة على نجاح PPM

تهدف الدراسة أيضًا إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية. يشمل ذلك تحليل العوامل التنظيمية، والثقافية، والتكنولوجية، والاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على فعالية تطبيق PPM. يهدف هذا الهدف إلى فهم كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء التنظيمي، وتقديم توصيات تساعد المؤسسات على تكييف استراتيجياتها لتحسين نجاح تطبيق PPM.

• تقييم تأثير PPM على الأداء التنظيمي

من الأهداف المهمة لهذه الدراسة تقييم تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. يسعى هذا الهدف إلى قياس وتحليل كيفية تأثير PPM على جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة القرارات الاستراتيجية، والقدرة على الابتكار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يساعد هذا التقييم على تقديم رؤى عملية حول الفوائد الفعلية لتطبيق PPM، وكيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين ممارسات PPM.

• تطوير إطار عمل لتحسين ممارسات PPM

تهدف الدراسة إلى تطوير إطار عمل متكامل يمكن المؤسسات السعودية من تحسين ممارسات إدارة محفظة المشاريع. يشمل هذا الإطار استراتيجيات وأدوات ونماذج عملية تساعد على تحسين تطبيق PPM وتعزيز الأداء التنظيمي. يهدف هذا الهدف إلى تقديم دليل عملي وشامل يمكن المؤسسات من استخدامه لتحسين ممارساتها وتحقيق نتائج أفضل من مشاريعها.

• تعزيز الوعي وتطوير الكفاءات

من الأهداف الأساسية لهذه الدراسة أيضًا تعزيز الوعي بأهمية ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتطوير الكفاءات المتخصصة في هذا المجال. يسعى هذا الهدف إلى نشر المعرفة وتقديم برامج تدريبية وتأهيلية تساعد على بناء قدرات الموظفين وتحسين كفاءتهم في تطبيق PPM. يهدف هذا الجهد إلى دعم التحول المؤسسي وتعزيز ثقافة إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

• دعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

تسعى الدراسة إلى دعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تحسين ممارسات إدارة محفظة المشاريع. يهدف هذا الهدف إلى تقديم توصيات واستراتيجيات تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠. يهدف هذا الدعم إلى تعزيز دور المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التقدم المستدام.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق فهم شامل لممارسات إدارة محفظة المشاريع وتقييم تأثيرها على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل الممارسات الحالية، وتحديد العوامل المؤثرة على النجاح، وتقييم التأثيرات على الأداء، وتطوير إطار عمل لتحسين PPM، وتعزيز الوعي وتطوير الكفاءات، ودعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. تعد هذه الأهداف أساساً قوياً لبناء مستقبل أفضل للمؤسسات السعودية وتعزيز دورها في التنمية المستدامة والابتكار.

تساؤلات الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي:

- ما تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي الممارسات الحالية لإدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية؟
- ما العوامل التنظيمية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على فعالية تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية؟
- كيف يمكن لممارسات إدارة محفظة المشاريع تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات السعودية؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما دور تطوير الكفاءات المتخصصة في تحسين تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية؟
- كيف يمكن لممارسات إدارة محفظة المشاريع دعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) والأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية.

الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الممارسات الحالية لإدارة محفظة المشاريع وتحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين العوامل التنظيمية والثقافية والتكنولوجية وفعالية تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين ممارسات إدارة محفظة المشاريع وجودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع ونجاح هذه الممارسات في المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تطوير الكفاءات المتخصصة وتحسين تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين ممارسات إدارة محفظة المشاريع ودعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في المؤسسات السعودية.

الدراسات السابقة:

الهدف العام هو دراسة تأثير إدارة محفظة المشاريع على أداء التمويل المصرفي في كينيا. الأهداف المحددة هي: تحديد تأثير تخطيط المحفظة ومخزون المحفظة على أداء برنامج التمويل المصرفي في كينيا. وقد استرشدت الدراسة بنظرية

التخطيط التفاعلي، والنظرية القائمة على الموارد. واعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي. استهدفت الدراسة فروع البنوك التجارية البالغ عددها ٣٩٩ فرعاً في مقاطعة مدينة نيروبي، كينيا. يتألف المجتمع المستهدف من ٣٩٩ مدير مشروع مصرفي من المقر الرئيسي للبنوك في مقاطعة مدينة نيروبي. استخدمت الدراسة صيغة ياماني ١٩٦٧ للحصول على عينة مكونة من ٢٠٠ مدير مشروع تم أخذ عينات منهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية. واستخدمت الاستبيانات لجمع البيانات. تم إجراء الاختبار التجريبي على ٢٠ مدير مشروع يمثلون ١٠% من العينة. استخدمت الدراسة صدق البناء حيث تم استخدام التحليل العاملي للتحقق من صحة التركيبات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة. تم اختبار الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. وكان أقل مقياس مقبول للفقرة الموثوقة هو ٠,٧. تم تسليم الاستبيانات إلى مكتب المستجيبين بمساعدة مساعدي الباحثين المدربين. تضمنت الإحصائيات الوصفية التكرار والنسبة المئوية والمتوسط بينما شمل الاستدلال الارتباط والانحدار. وتم تلخيص النتائج باستخدام الجداول والمناقشة الإحصائية للنتائج المقدمة. وخلصت الدراسة إلى أن تخطيط المحفظة له تأثير كبير على أداء برنامج التمويل المصرفي في مقاطعة مدينة نيروبي، كينيا. وبالإضافة إلى ذلك، خلصت الدراسة إلى أن مخزون المحفظة له تأثير كبير على أداء برنامج التمويل المصرفي في مقاطعة مدينة نيروبي، كينيا. وبناء على النتائج، توصي هذه الدراسة بأن تضمن إدارة البنوك التجارية التخطيط الفعال للمحفظة من خلال الميزانية المناسبة والجدول الزمني المحدد للمشروع ونطاق المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب على إدارة البنوك التجارية صياغة وتنفيذ إطار فعال لضمان تحديد مخاطر المحفظة وإدارتها (Munyua، ٢٠٢٣).

تحلل دراسة (Oostuizen، ٢٠١٨) العلاقة بين تنفيذ إدارة محفظة المشاريع (PPM) ونجاح الشركة المتصور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كأساس لنموذج مفاهيمي، تستكشف هذه الورقة وتبحث في ثلاثة مجالات من أدبيات إدارة المشاريع في القطاع الخاص: (١) معايير نجاح إدارة المشاريع في القطاع الخاص (٢) عوامل نجاح إدارة المشاريع في القطاع الخاص و(٣) المشكلات التي تواجه إدارة إدارة المشاريع في القطاع الخاص. وباستخدام نموذج مفاهيمي، تبحث هذه الورقة بشكل تجريبي في العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الخاص (PPM) المختلفة، والأهمية المتصورة لهذه الممارسات والنجاح الملحوظ لحافظات المشاريع في سياق جنوب أفريقيا. تم اتباع نهج منهجية مختلطة تتكون من: (١) الدراسات الاستقصائية و(٢) مقابلات المتابعة أثناء تنفيذ الدراسة. استهدفت الدراسة ١٠ صناعات مختلفة وحصلت على ٣٤٢ إجابة في المجموع. تم دعم بيانات المسح من خلال أربع مقابلات متابعة شبه

منظمة تهدف إلى مواصلة التحقيق في بعض الاتجاهات البارزة التي لوحظت في البيانات. وتتيح الدراسة استخلاص توصيات مختلفة بشأن الممارسات الجيدة وفجوات التنفيذ في مجال إدارة المشتريات والأسعار في سياق جنوب أفريقيا. يتضمن ذلك توصيات تتعلق بالممارسات التي يبدو أن لها علاقة قوية بالنجاح المتصور لإدارة المشاريع بين القطاعين العام والخاص، ومع ذلك ينظر إليها على أنها غير مهمة من قبل العديد من الممارسين.

تشير دراسة (Ojiako، ٢٠٢١) إلى أن البراعة التنظيمية يتم تنسيقها بشكل أفضل من خلال المشاريع الفردية. ومع ذلك، فإن المشاريع الفردية القائمة بذاتها محدودة النطاق نسبياً، في حين تعاني من قابلية التقسيم الأفقي والرأسي. وهذا قد يجعلهم غير مناسبين للعمل كقنوات للبراعة التنظيمية. على النقيض من ذلك، فإن المنظمات التي تقدم مشاريع في محافظ استثمارية، في كثير من الأحيان من أجل تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الموارد، قد تدرك أن هذه توفر أيضاً قنوات أفضل للبراعة التنظيمية. لا تبحث هذه الدراسة فقط في مدى تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على تنسيق البراعة التنظيمية، ولكن أيضاً ما إذا كان تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع هذه يؤدي إلى أداء متفوق للمشروع. تم جمع البيانات من مائة وستين من أصحاب المصلحة في PPM المنتشرين في ثماني دول في الشرق الأوسط في الفترة من نوفمبر ٢٠١٦ إلى يناير ٢٠١٧. ووجدت الدراسة أن أداء المحافظ يرتبط بقوة وبشكل كبير بالبراعة التنظيمية. علاوة على ذلك، كلما زاد عدد المنظمات التي أظهرت ممارسة فعالة لإدارة محافظ المشاريع، كلما زاد تطويرها لقدرات متعددة الاستخدامات.

أصبحت إدارة المشاريع مهمة جداً وتعمل أيضاً كوظيفة أساسية في العديد من المنظمات. المشاريع هي أي أنشطة مؤقتة لها نقطة بداية ونهاية، ولها معايير أداء. تواجه المشاريع قيوداً ثلاثية (١) الوقت (٢) الميزانية و(٣) الأداء. كان من المفترض أنه لتحقيق الأهداف التنظيمية يجب على المرء أن يلبي القيود الثلاثية المتمثلة في الوقت والميزانية والأداء.

تلعب إدارة المشاريع دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعتبر العمود الفقري للمنظمة. إدارة المشاريع هي المعرفة التي تلي متطلبات المشاريع. تلعب إدارة المشاريع دوراً مهماً في تحقيق الاستراتيجيات وأهداف العمل والنتائج المرجوة. تربط المنظمات مشاريعها باستراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف والغايات. الاستراتيجيات هي الأنشطة التي توجه وتوجه استخدام الموارد لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها والميزة التنافسية المستدامة. في الغالب هذه المكونات التي تشمل استراتيجيات العمل مثل التحليل الداخلي، والهياكل التنظيمية، وأنظمة التحكم لها روابط قوية لعمليات وأنشطة إدارة المشروع (ukessays، ٢٠٢١).

الغرض من هذه الدراسة (Ko، ٢٠١٩) هو تحليل كفاءات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA). كما في التحليل اللاحق لتحليل الكفاءة، تم اختبار العوامل السببية التي تؤثر على كفاءة مكاتب إدارة المشاريع. تم استخدام ٨٧ مكتب إدارة مشاريع لتحليل كفاءتها. في نموذج العائد الثابت إلى الحجم، كان ١١ مكتب إدارة مشاريع فعالاً تماماً وكان ٧٦ مكتب إدارة مشاريع غير فعال. في نموذج العائدات المتغيرة إلى الحجم (VRS)، كان ٢٦ مكتب إدارة مشاريع فعالاً وكان ٦١ مكتب إدارة مشاريع غير فعال. يتمتع تحليل الكفاءة الذي تجريه إدارة مكافحة المخدرات بميزة استخلاص كفاءة الحجم لكل وحدة DMU. ومن نتيجة التحليل اللاحق، تبين أن كفاءة مكتب إدارة المشاريع تأثرت بشكل إيجابي بنضج إدارة محفظة المشاريع (PPMM) ودرجة التوافق الاستراتيجي مع أهداف العمل. في الختام، من خلال تحسين PPMM وتعزيز التحالفات الاستراتيجية مع أهداف العمل، يمكن توقع كفاءة وأداء أعلى لمكتب إدارة المشاريع.

ركزت دراسة (Matu، ٢٠٢٠) على تحديد تأثير مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة دورة حياة المشروع، وممارسات إدارة المخاطر، على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا. كانت وحدة التحليل هي مشاريع الطرق التي نفذتها هيئة الطرق الحضرية في كينيا. وكانت أهداف الدراسة: لتحديد تأثير المشاركة في بدء المشروع والتصميم والبناء وإغلاق المشروع على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية. تم اختيار نموذج البحث العملي لهذه الدراسة لتسهيل طرق البحث المختلطة. اعتمدت الدراسة على المسح الوصفي وتصميم البحث الارتباطي. كان عدد السكان المستهدفين ١٥٩٣ شخصاً يتألفون من أعضاء فرق تنفيذ المشروع التابعة لهيئة الطرق الحضرية في كينيا (KURA) (٣٧٥)، ومخططي ومديري مشروع KURA (٢٣)، وفرق إدارة مشروع مقاولي الطرق (٧٨١)، وفرق الإشراف على البناء الاستشاريين (٨٥). وممثلو الأشخاص المتأثرين بالمشروع (٢١٣)، ومقدمي الخدمات المجانية (١١٦). وبلغ إجمالي حجم عينة الدراسة ٣٠٩ فرداً. وكان إجراء أخذ العينات هو أخذ العينات العشوائية الهادفة والبسيطة. تم استخدام استبيان مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لجمع البيانات الكمية بينما تم استخدام أدلة المقابلة لجمع البيانات النوعية. وكانت الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل للبيانات الكمية هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، في حين كانت الأدوات الإحصائية المستخدمة في الإحصاء الاستدلالي هي الارتباط اللحظي لمنتج بيرسون، والانحدار الخطي، والانحدار المتعدد. تم استخدام فيشر (F) لاختبار الفرضيات الصفرية. وجدت الدراسة أن مشاركة أصحاب المصلحة في بدء

المشروع كان لها تأثير إيجابي وهام على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري الحضري في كينيا ($r = 0.859$ ، $F(4, 209) = 146.501$ ، $R^2 = 0.737$ ، $p < 0.001$). ساعدت النتائج في إثبات أن مشاركة أصحاب المصلحة في تخطيط المشاريع كان لها تأثير إيجابي وهام على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري الحضري في كينيا ($r = 0.838$ ، $F(4, 209) = 123.43$ ، $R^2 = 0.703$ ، $p < 0.001$). وفقا للنتائج، كان لمشاركة أصحاب المصلحة في تنفيذ المشروع تأثير إيجابي وهام على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا ($r = 0.796$ ، $F(4, 209) = 90.503$ ، $R^2 = 0.634$ ، $p < 0.000$). كشفت نتائج الدراسة كذلك أن مشاركة أصحاب المصلحة في إغلاق المشروع كان لها تأثير إيجابي وهام على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري الحضري في كينيا ($r = 0.855$ ، $F(4, 209) = 141.597$ ، $R^2 = 0.730$ ، $p < 0.000$). وأن مشاركة أصحاب المصلحة مجتمعة في إدارة دورة حياة المشروع تؤثر بشكل كبير على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا. وكانت النتائج (ص = ٨٤٩، $F(4, 209) = 134.785$ ، $R^2 = 0.721$ ، $p < 0.000$). فيما يتعلق بممارسات إدارة المخاطر، تظهر النتائج أنه كان لها تأثير إيجابي وهام على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا ($r = 0.895$ ، $F(4, 209) = 211.128$ ، $R^2 = 0.80$ ، $p < 0.000$). وأن العلاقة المهمة بين المشاركة المشتركة لأصحاب المصلحة في إدارة دورة حياة المشروع وإكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا تعتمد على ممارسات إدارة المخاطر ($R^2 = 0.863$ ، $\Delta R^2 = 0.142$ ، $F(5, 208) = 106.341$ ، $p < 0.001$). وبشكل عام فقد تم اختبار ورفض الفرضيات السبع التي وردت بصيغة العدم مما أدى إلى قبول الفرضيات البديلة. وخلصت الدراسة إلى أن تحديد أصحاب المصلحة كان له التأثير الأكبر على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا يليه تقييم الاحتياجات وتحديد الأهداف والغايات ودراسات الجدوى؛ أنه كان هناك تأثير إيجابي لمشاركة أصحاب المصلحة في تخطيط المشروع على استكمال مشاريع البنية التحتية للنقل البري في المناطق الحضرية في كينيا وهناك حاجة لأصحاب المصلحة الرئيسيين للحصول على المؤهلات والخبرة اللازمة في تطوير هيكل تقسيم العمل للمشروع. توصي الدراسة بوضع إطار للسياسات في مشاريع البنية التحتية للنقل البري الحضري ليتم تفعيله لتوعية أصحاب المصلحة بشأن مشاركتهم في مراحل إدارة دورة حياة المشروع بأكملها. وتوصي الدراسة بأن تقوم الحكومات بوضع إطار عمل لتوعية المطورين المحتملين أو ممثليهم، وعقد ندوة إلزامية منظمة للاستثمار قبل البناء بهدف توعيتهم بأهمية كل مرحلة من مراحل إدارة دورة حياة المشروع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة محفظة المشاريع (PPM) تُعدُّ أداة استراتيجية حيوية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة. يتزايد اهتمام المؤسسات في المملكة العربية السعودية بتطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع كوسيلة لتعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتناول هذه الفقرات النظريات والمفاهيم الأساسية التي تشكل أساس دراسة تنفيذ وتأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي في المملكة.

• مفهوم إدارة محفظة المشاريع

إدارة محفظة المشاريع هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق توازن بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة وتخصيص الموارد بطريقة تزيد من القيمة الإجمالية المحققة. تتضمن إدارة محفظة المشاريع تحديد وتقييم وتحديد الأولويات للمشاريع بناءً على مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تُعتبر هذه العملية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. تعزز إدارة محفظة المشاريع الفهم العميق للعلاقة بين المشاريع والموارد المتاحة، مما يسمح بإدارة أفضل للمخاطر والفرص، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج الممكنة (hannach، ٢٠١٦).

• الإطار النظري لإدارة محفظة المشاريع

تستند ممارسات إدارة محفظة المشاريع إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم الأساسية التي توجه عملية اختيار وتنفيذ وتنسيق المشاريع. أحد أبرز هذه النظريات هي نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)، التي تؤكد على أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في سياق إدارة محفظة المشاريع، تركز نظرية الموارد على كيفية تخصيص واستخدام الموارد بشكل فعال عبر مختلف المشاريع لتحقيق أقصى قيمة ممكنة. هذه النظرية تعتبر أن الموارد الفريدة والنادرة هي التي تمنح المؤسسات القدرة على التميز في السوق (Butler، ٢٠٢٢). من جانب آخر، تأتي نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory) لتلعب دوراً حاسماً في توجيه القرارات المتعلقة بمحفظة المشاريع. تركز هذه النظرية على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية تحقيقها من خلال تخطيط وتنفيذ مجموعة من الإجراءات. في إدارة محفظة المشاريع، تساعد هذه النظرية في توجيه اختيار

المشاريع وتحديد الأولويات بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهذا يضمن أن الموارد تُستخدم بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد إدارة محفظة المشاريع على نظرية الإدارة بالمشاريع (Project Management Theory) التي تقدم مبادئ وأدوات وأساليب لإدارة المشاريع الفردية بفعالية. على مستوى إدارة محفظة المشاريع، تُدمج هذه المبادئ لضمان تحقيق التنسيق والتكامل بين المشاريع المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعزز هذه النظرية أهمية التخطيط والتنفيذ والمتابعة الدقيقة للمشاريع لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

• ممارسات إدارة محفظة المشاريع

تشمل ممارسات إدارة محفظة المشاريع مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي. من أبرز هذه الممارسات هي تحديد الأولويات الاستراتيجية، حيث يتم تقييم المشاريع بناءً على مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يساعد ذلك في توجيه الموارد نحو المشاريع التي تحقق أكبر قيمة استراتيجية، مما يعزز من كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها (Tucci، ٢٠٢٢).

إدارة الموارد تُعدّ من الممارسات الأساسية في إدارة محفظة المشاريع. تتضمن هذه العملية تخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل وتجنب التداخل والتضارب بين المشاريع. يتيح ذلك للمؤسسة تحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة، وتقليل الفاقد وتعزيز الكفاءة العامة.

إدارة المخاطر هي ممارسة أخرى حيوية في إدارة محفظة المشاريع. تشمل هذه الممارسة تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها أو التعامل معها بفعالية. هذه العملية تساعد في تقليل تأثير الأحداث السلبية غير المتوقعة على المشاريع والأداء التنظيمي بشكل عام.

تتضمن ممارسات إدارة محفظة المشاريع أيضاً متابعة الأداء والتقارير. هذه الممارسة تتطلب متابعة تقدم المشاريع وتقديم تقارير دورية حول الأداء والمشكلات المحتملة والتأكد من تحقيق الأهداف المتوقعة. هذه العملية تضمن تحقيق الشفافية والمساءلة، وتعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

• تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي

تسهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات. توفر ممارسات إدارة محفظة المشاريع بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة حول المشاريع، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات

مستنيرة ومبنية على حقائق. هذا يمكن المؤسسات من توجيه مواردها بكفاءة أكبر وتحقيق نتائج أفضل (aliresources، ٢٠٢٣).

زيادة الكفاءة تُعدُّ واحدة من أهم الفوائد الناتجة عن تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع. من خلال تحسين استخدام الموارد وتجنب التداخل بين المشاريع، تساهم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في زيادة كفاءة العمليات وتحقيق توفير في التكاليف. هذا يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويمكنها من تحقيق أداء أفضل في السوق. تحقيق الأهداف الاستراتيجية هو نتيجة مباشرة لتطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع بفعالية. من خلال توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر أهمية، تساعد ممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أسرع وأكثر فعالية. هذا يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في السوق وتحقيق نمو مستدام.

إدارة المخاطر بفعالية هي فائدة أخرى هامة لممارسات إدارة محفظة المشاريع. تتيح هذه الممارسات تحليل وتقييم المخاطر بشكل منهجي، مما يساعد في الحد من تأثيرها السلبي على المشاريع والأداء العام للمؤسسة. هذا يمكن المؤسسات من التعامل بشكل أفضل مع التحديات غير المتوقعة وتعزيز استقرارها ومرونتها. تمثل ممارسات إدارة محفظة المشاريع أداة استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات. في المملكة العربية السعودية، يمكن لتطبيق هذه الممارسات أن يساهم في تحقيق التميز والابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية. من خلال تبني النظريات والمفاهيم الأساسية وتطبيق الممارسات الفعالة، يمكن للمؤسسات السعودية تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. تعد إدارة محفظة المشاريع أساساً لتحقيق التوازن الأمثل بين الموارد والمشاريع، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة عالية.

المنهجية وطرق البحث:

تعد المنهجية الكمية من أهم الأدوات البحثية في دراسة الظواهر التنظيمية والإدارية، نظرًا لما توفره من قدرة على قياس العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات بشكل دقيق. في سياق دراسة تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية، يتم التركيز على استخدام المنهجية الكمية للوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. سيتم في هذا القسم شرح الاستراتيجية البحثية، تصميم البحث، أدوات جمع البيانات، وتحليل البيانات المتبع في هذه الدراسة.

• الاستراتيجية البحثية

تعتمد هذه الدراسة على منهجية البحث الكمي بهدف قياس العلاقة بين ممارسات إدارة محفظة المشاريع والأداء التنظيمي. يتيح النهج الكمي إمكانية جمع بيانات كمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، مما يسمح بفحص الفرضيات وتقديم نتائج تستند إلى أدلة عددية. تتضمن الاستراتيجية البحثية تحديد المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة محفظة المشاريع) والمتغيرات التابعة (الأداء التنظيمي)، وجمع البيانات من عينة تمثيلية من المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

• تصميم البحث

تم تصميم البحث الكمي بطريقة تمكن من تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي. يتضمن التصميم اختيار عينة مناسبة من المؤسسات السعودية التي تتبنى ممارسات إدارة محفظة المشاريع. تعتمد العينة على تنوع القطاعات والصناعات لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم. يتم استخدام تصميم دراسة مقطعية لجمع البيانات في فترة زمنية محددة، مما يتيح تحليل البيانات بشكل دقيق في ضوء السياق الحالي للمؤسسات.

• تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. يبدأ التحليل بفحص البيانات للتحقق من جودتها وصحتها، من خلال إجراء اختبارات الاتساق الداخلي (مثل اختبار ألفا كرونباخ) لضمان موثوقية الاستبيان. ثم يتم استخدام التحليل الوصفي لتقديم صورة عامة عن العينة والبيانات المجمعة.

يتم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين ممارسات إدارة محفظة المشاريع والأداء التنظيمي. يمكن استخدام النماذج الإحصائية لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة (ممارسات PPM) على المتغيرات التابعة (الأداء التنظيمي). بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تحليل المسار لفهم العلاقات السببية بين المتغيرات ودراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

• الاعتبارات الأخلاقية

تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل البحث. تم الحصول على الموافقات اللازمة من المؤسسات المشاركة، وتم ضمان سرية وخصوصية البيانات المجمعة. تم تقديم شرح وافٍ للمشاركين حول أهداف الدراسة وإجراءاتها، وتم التأكيد على أن مشاركتهم طوعية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير سلبي.

أدوات الدراسة:

تُعدُّ أدوات الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تساهم في جمع البيانات الضرورية لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. في سياق دراسة تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM) على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية، يتم اختيار أدوات الدراسة بعناية لضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة. يتناول هذا القسم تفصيلاً للأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وكيفية تطبيقها لجمع البيانات وتحليلها.

• تصميم الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات لهذه الدراسة. تم تصميم الاستبيان استناداً إلى مراجعة الأدبيات السابقة في مجال إدارة محفظة المشاريع والأداء التنظيمي. يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية تُمكن من قياس تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي بدقة.

يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس مختلف جوانب ممارسات إدارة محفظة المشاريع، مثل تحديد الأولويات الاستراتيجية، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، ومتابعة الأداء والتقارير. تستخدم الأسئلة مقياس ليكرت الخماسي، حيث يتم تقييم استجابات المشاركين على مقياس من ١ إلى ٥، مما يوفر درجة من التفصيل والدقة في قياس الرؤى والتصورات.

• محاور الاستبيان

يتكون الاستبيان من عدة محاور رئيسية تهدف إلى تغطية جميع جوانب ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تشمل هذه المحاور:

١. تحديد الأولويات الاستراتيجية:

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يتضمن أسئلة حول كيفية تحديد الأولويات بين المشاريع المختلفة، ومدى ارتباط هذه الأولويات بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

٢. إدارة الموارد:

يركز هذا المحور على تقييم كفاءة تخصيص واستخدام الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية. تشمل الأسئلة مدى فعالية استخدام الموارد المتاحة وتوزيعها بين المشاريع المختلفة لتحقيق أقصى فائدة.

٣. إدارة المخاطر:

يتناول هذا المحور كيفية تحديد وتحليل وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشاريع. يتضمن أسئلة حول الإجراءات المتبعة لتقليل المخاطر والتعامل مع الأزمات.

٤. متابعة الأداء والتقارير:

يهدف هذا المحور إلى قياس فعالية نظام المتابعة والتقارير في تحسين الأداء التنظيمي. يتضمن أسئلة حول تكرار ودقة التقارير المقدمة، ومدى استخدام هذه التقارير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• جمع البيانات

بعد تصميم الاستبيان، يتم توزيعه على عينة من المؤسسات في المملكة العربية السعودية التي تتبنى ممارسات إدارة محفظة المشاريع. تهدف عملية جمع البيانات إلى الحصول على استجابات تمثيلية من مجموعة متنوعة من القطاعات والصناعات لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم. يتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وعن طريق البريد لضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

• تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. تبدأ عملية التحليل بفحص البيانات للتحقق من جودتها وصحتها، بما في ذلك إجراء اختبارات الاتساق الداخلي مثل اختبار ألفا كرونباخ لضمان موثوقية الاستبيان. تُستخدم التحليلات الوصفية لتقديم صورة عامة عن البيانات المجمعة، بما في ذلك توزيع الردود على كل سؤال ومتوسطات الردود والانحرافات المعيارية.

بعد التحليل الوصفي، يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين ممارسات إدارة محفظة المشاريع والأداء التنظيمي. يتيح هذا التحليل فهم كيفية تأثير كل ممارسة من ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي بشكل مستقل. يمكن أيضاً استخدام تحليل المسار لفهم العلاقات السببية بين المتغيرات ودراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

تلعب أدوات الدراسة دوراً حاسماً في تحقيق أهداف البحث العلمي وضمان دقة وموثوقية النتائج. في دراسة تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على الأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية، تم اختيار وتصميم أدوات الدراسة بعناية لضمان جمع بيانات كمية دقيقة وشاملة. من خلال استخدام الاستبيانات المنظمة والتحليل الإحصائي المتقدم، يمكن لهذه الدراسة تقديم رؤى قيمة تساهم في تحسين ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية.

حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية:

تشمل الحدود البشرية لهذه الدراسة العينة المستهدفة من المؤسسات السعودية التي تتبنى ممارسات إدارة محفظة المشاريع (PPM). تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيلها لمختلف القطاعات والصناعات في المملكة. تتضمن العينة المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تعتمد على منهجيات وأدوات PPM في إدارة مشاريعها. يشارك في الدراسة مجموعة متنوعة من الموظفين الإداريين والمديرين التنفيذيين والمسؤولين عن إدارة المشاريع والمحافظ، لضمان جمع بيانات شاملة تعكس تصورات وخبرات مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة.

من الجدير بالذكر أن مشاركة الأفراد في هذه الدراسة تكون طوعية، حيث يتم إطلاع المشاركين على أهداف الدراسة وإجراءاتها وأهمية مساهمتهم في البحث. كما تم التأكيد على سرية وخصوصية البيانات المجمعة، لضمان شعور المشاركين بالأمان والانفتاح في تقديم آرائهم وتجاربهم. يتم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من الصناعات، بما في ذلك القطاعات الحكومية والخاصة، لضمان تنوع البيانات وشموليتها.

٢. الحدود الزمانية:

تغطي هذه الدراسة فترة زمنية محددة لضمان دقة البيانات وتحليلها في سياق محدد. تم تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات لتكون من يناير ٢٠٢٣ حتى ديسمبر ٢٠٢٣. تم اختيار هذه الفترة الزمنية لضمان الحصول على بيانات حديثة ومعاصرة تعكس الوضع الحالي للمؤسسات السعودية في تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع. يسمح تحديد فترة زمنية واضحة بجمع بيانات مستمرة وشاملة تعكس التغيرات والتحسينات التي قد تكون طرأت على ممارسات إدارة محفظة المشاريع خلال العام. كما أن هذه الفترة الزمنية تعتبر كافية لتغطية دورة كاملة من التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشاريع، مما يمكن من دراسة التأثيرات الفعلية لممارسات PPM على الأداء التنظيمي بشكل دقيق.

٣. الحدود المكانية:

تشمل الحدود المكانية لهذه الدراسة مختلف المناطق الجغرافية في المملكة العربية السعودية. تم اختيار المملكة العربية السعودية كمنطقة دراسة نظرًا للأهمية الاقتصادية والاستراتيجية للمشاريع الكبيرة والمتعددة التي تُنفذ في مختلف قطاعات الاقتصاد السعودي. تشمل الدراسة مؤسسات في المدن الرئيسية مثل الرياض، جدة، الدمام، مكة المكرمة، والمدينة المنورة، بالإضافة إلى بعض المدن الأخرى التي تشهد نشاطاً اقتصادياً ملحوظاً. يتيح هذا التوزيع الجغرافي الشامل جمع بيانات متنوعة تعكس الفروقات والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات في مناطق مختلفة. من خلال جمع بيانات من مناطق جغرافية متعددة، يمكن تحليل تأثير العوامل الجغرافية على تنفيذ ممارسات إدارة محفظة المشاريع والأداء التنظيمي. كما يمكن أن يساهم هذا في تقديم توصيات مخصصة لكل منطقة، مما يساعد في تحسين كفاءة وفعالية تطبيق ممارسات PPM في جميع أنحاء المملكة.

- Adaga, E. M. (2024). THE ROLE OF BIG DATA IN BUSINESS STRATEGY: A CRITICAL REVIEW. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377071984_THE_ROLE_OF_BIG_DATA_IN_BUSINESS_STRATEGY_A_CRITICAL_REVIEW
- Alexandrova. (2017). Project Portfolio Management Processes: Survey Evidence from Bulgarian Project-Oriented Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322233962_Project_Portfolio_Management_Processes_Survey_Evidence_from_Bulgarian_Project-Oriented_Organizations
- Alexandrova, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340407295_Impact_of_Organizational_Culture_on_Project_Portfolio_Management
- aliresources. (2023). Project Portfolio Management (PPM): Key Elements, Benefits and Best Practices. Retrieved from <https://aliresources.hexagon.com/enterprise-project-performance/project-portfolio-management>
- Altalhi, O. A. (2023). The Role of Entrepreneurship in Achieving Sustainable Development Goals in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_307505_dd2e213b143061a2431c163aef805b45.pdf
- Brdesee, H. (2021). A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service. 13(13). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7048>
- Butler, M. (2022). Project portfolio management practices - a theoretical base and practitioner guidelines. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359177655_Project_portfolio_management_practices_-_a_theoretical_base_and_practitioner_guidelines
- cerri. (2024). Unpacking PPM: Deep Dive into Project Portfolio Management Methods, Objectives and Tools. Retrieved from <https://cerri.com/unpacking-ppm-deep-dive-into-project-portfolio-management-methods-objectives-and-tools/>
- Choudhuri, N. (2015). Challenges of Implementing Project Portfolio Management. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/challenges-implementing-project-portfolio-management-choudhuri-phd-/>
- EICHLER, R. (2024). Risk Management Framework (RMF): Definition and Components. Retrieved from <https://www.investopedia.com/articles/professionals/021915/risk-management-framework-rmf-overview.asp>
- Ershadi, M. (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system: business process management approach. 8(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342620678_Towards_successful_establishment_of_a_project_portfolio_management_system_business_process_management_approach
- Farida, I. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/3/163>

- Gutiérrez, E. (2018). Dealing with Legitimacy: A Key Challenge for Project Portfolio Management Decision Makers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/259122565_Dealing_with_Legitimacy_A_Key_Challenge_for_Project_Portfolio_Management_Decision_Makers
- Guterman, A. S. (2023). Organizational Performance and Effectiveness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372935897_Organizational_Performance_and_Effectiveness
- Hadjinicolaou, N. (2021). Strategic Innovation, Foresight and the Deployment of Project Portfolio Management under Mid-Range Planning Conditions in Medium-Sized Firms. 14(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357272689_Strategic_Innovation_Foresight_and_the_Deployment_of_Project_Portfolio_Management_under_Mid-Range_Planning_Conditions_in_Medium-Sized_Firms
- hannach, D. e. (2016). Project portfolio management Towards a new project prioritization process. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/304371235_Project_portfolio_management_Towards_a_new_project_prioritization_process
- Ko, J. H. (2019). The Effects of Maturity of Project Portfolio Management and Business Alignment on PMO Efficiency. 11(1). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/1/238>
- Maceta, P. R. (2019). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333905696_Comparison_of_project_portfolio_management_practices_in_the_public_and_private_sectors_in_Brazil_Characteristics_similarities_and_differences
- Matu, J. M. (2020). Stakeholder Participation In Project Life Cycle Management, Risk Management Practices And Completion Of Urban Roads Transport Infrastructure Projects In Kenya. Retrieved from <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/153045>
- Mohammad, J. (2022). Sustainability, The Fourth Pillar of Project Portfolio Management – A Holistic Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356878573_Sustainability_The_Fourth_Pillar_of_Project_Portfolio_Management_-_A_Holistic_Approach
- Munyua, V. M. (2023). PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF FINANCING PROGRAM IN COMMERCIAL BANKS IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA. 7(1). Retrieved from <https://sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/view/198>
- Nikolova, N. (2016). Strategic Context of Project Portfolio Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/306292488_Strategic_Context_of_Project_Portfolio_Management
- Ojiako, U. (2021). https://www.researchgate.net/publication/367188355_The_impact_of_project_portfolio_management_practices_on_the_relationship_between_organizational_ambidexterity_and_project_performance_success. 34(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367188355_The_impact_of_project_portfolio_

management_practices_on_the_relationship_between_organizational_ambidexterity_and
_project_performance_success

- Oostuizen, C. (2018). Project Portfolio Management Best Practice and Implementation: A South African Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324993127_Project_Portfolio_Management_Best_Practice_and_Implementation_A_South_African_Perspective
- Rožman, M. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371779426_Competitiveness_Through_Development_of_Strategic_Talent_Management_and_Agile_Management_Ecosystems
- Tucci, L. (2022). Project portfolio management: A beginner's guide. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/PPM-project-and-portfolio-management>
- ukessays. (2021). Link Between Business Strategy, Project Portfolio Management and Business Success. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/aligning-business-strategies-and-project-management-management-essay.php>

Midocean University

Management College

Specialization in project management



Research Title

Project portfolio management practices: A study of the implementation and impact of project portfolio management (PPM) practices on organizational performance in the Kingdom of Saudi Arabia

Student preparation/ Qasim Fazaa Al-Harbi

Supervisor/ Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:

٢٠٢٤