

أثر تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ

المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية

إعداد الطالب/

علي بن حسن محمد السالم

233001587

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني
ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى
كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع بأبعادها (تعظيم القيمة المالية للمحفظة - ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة - التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية) بالتطبيق على أمانة المنطقة الشرقية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمراكز الإدارية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى بالمنطقة الشرقية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان ، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والموارد التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية على تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة ، والعمل على زيادة مستوى وعي إدارات المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية بأهمية تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة .

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجيات والممارسات الناجحة- إدارة محافظ المشاريع- أمانة المنطقة الشرقية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
4.....	2.1 أهمية الدراسة
5.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
7.....	6.1 نموذج الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة
8.....	الدراسات العربية
10.....	الدراسات الأجنبية

16.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	10.1 أدوات الدراسة:
19.....	11.1 الأساليب الإحصائية:
20.....	12.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: تعزيز الاستراتيجيات
21.....	تمهيد
21.....	1.1.2 خطوات تعزيز ايتراتيجية فعالة
24.....	2.1.2 التحديات
26.....	3.1.2 قياس نجاح عملية التغيير في المؤسسات
30.....	المبحث الثاني: الخلفية النظرية لممارسات إدارة محفظة المشاريع
30.....	المقدمة
31.....	1.2.2 ماهية إدارة محفظة المشاريع
33.....	2.2.2 نشأة إدارة محفظة المشاريع
34.....	3.2.2 العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة محفظة المشاريع
35.....	4.2.2 أهمية إدارة محفظة المشاريع
37.....	5.2.2 إدارة محفظة المشاريع في المنظمة
39.....	6.2.2 أبعاد ممارسات إدارة محفظة المشاريع
41..	7.2.2 تعظيم القيمة المالية للمحفظة Maximize the Financial Value of the Portfolio

47.....	8.2.2 التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل
50.....	9.2.2 الحد من أعداد المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية
54.....	10.2.2 عملية إدارة محفظة المشاريع
57.....	11.2.2 التحديات التي تواجه إدارة محفظة المشاريع
59.....	المبحث الثالث: الخلفية النظرية لمستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة
59.....	المقدمة
59.....	1.3.2 ماهية نضج إدارة مشاريع المنظمة
63.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
63.....	مقدمة
63.....	1.3 منهجية البحث:
63.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
63.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
64.....	4.3 الأساليب الإحصائية:
64.....	5.3 أداة الدراسة
65.....	6.3 صدق أداة الدراسة
66.....	المحور الأول: الاستراتيجية والممارسات الناجحة
67.....	المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع
69.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
70.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
70.....	مقدمة

70.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
71.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
71.....	1.2.4 المحور الأول: الاستراتيجيات والممارسات الناجحة.....
73.....	2.2.4 المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع.....
77.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
81.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
81.....	مقدمة.....
81.....	1.5 نتائج الدراسة.....
83.....	2.5 التوصيات.....
83.....	3.5 المقترحات.....
84.....	Abstract.....
85.....	المراجع.....
85.....	المراجع العربية.....
87.....	المراجع الأجنبية:.....
89.....	الملاحق.....
90.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
66	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
67	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
69	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	(4)
70	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
71	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستراتيجيات والممارسات الناجحة	(6)
73	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعظيم القيمة المالية للمحفظة	(7)
74	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة	(8)
76	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل	(9)
77	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع	(10)

78	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة	(11)
79	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة	(12)
80	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل	(13)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

المنظمات المعاصرة تواجه بيئة تنافسية شديدة التعقيد والتغير السريع. هذا يتطلب منها تطوير واتباع استراتيجيات محددة للتأقلم مع هذه البيئة وتحسين قدراتها التنافسية. في هذا السياق، لجأت المنظمات إلى اعتماد مفاهيم إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فاستخدام المشاريع على نطاق واسع ساهم في توفير بيئة متعددة المشاريع للمنظمات. وفي أواخر التسعينيات، ظهرت المنظمات متعددة المشاريع كمفاهيم تنظيمية جديدة للتعامل مع البيئة الديناميكية وغير المؤكدة. هذا أدى إلى ظهور نوع جديد من التنظيم هو "المنظمات القائمة على المشاريع"، والتي ساهمت في نشر وتوحيد إدارة معرفة المشاريع وأفضل الممارسات. هذا ساعد المنظمات على انتقاء وتنفيذ المشاريع التي تتناسب مع الفرص المتاحة في السوق وتعزيز موقفها التنافسي من خلال استغلال مواردها بشكل أفضل.

إدارة المشاريع في هذا النوع من المنظمات تتطلب تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة عند تنفيذ أنشطة المشروع، بهدف تلبية متطلبات المشروع. إذا كانت هناك نقص في المعرفة والوعي بممارسات إدارة المشاريع، فإن ذلك قد يؤدي إلى احتمالية فشل المشروع. لتحسين عملية إدارة مشاريع المنظمة، يجب أن يكون مستوى النضج في إدارة المشاريع عالٍ. وتعتبر عملية تقييم نضج إدارة المشاريع نهجاً فعالاً لضمان نجاح تنفيذ المشاريع. ولتحقيق ذلك، تحتاج المنظمة إلى اعتماد نموذج محدد لتقييم مستوى النضج الحالي في إدارة مشاريعها. هذا النموذج سيساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تحسين مستهدفة لرفع مستوى النضج.

إن إدارة محفظة المشاريع هي مسؤولية حاسمة في أي منظمة تطمح إلى النجاح والتميز. في عام 2024، هذه الإدارة أصبحت أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة في مجال التكنولوجيا والابتكار والمنافسة العالمية. إن إدارة محفظة المشاريع تتطلب رؤية شاملة وقدرة على التخطيط الاستراتيجي. على المنظمات أن تحدد المشاريع الأكثر أهمية وأن تضمن محاذاتها مع الأهداف

الاستراتيجية للشركة. ومن ثم، عليها أن تخصص الموارد المناسبة لكل مشروع، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتقنية. كما يجب عليها إنشاء نظام فعال لمراقبة التقدم والتكيف مع التغييرات المحتملة.

من الأهمية بمكان أن تطور المنظمات عمليات وضوابط قوية لإدارة المخاطر المرتبطة بمحفظة المشاريع. فقد تنشأ مخاطر تقنية أو مالية أو تنظيمية يجب التعامل معها بحذر. كما يجب على المنظمات بناء ثقافة تشجع على الابتكار والمخاطرة المحسوبة، مما يساعد على تعزيز قدرتها على المنافسة. إن إدارة محفظة المشاريع هي مجال معقد ومتطور باستمرار. ومع ذلك، فإن المنظمات التي تتمكن من إتقان هذه الممارسات ستكون في وضع أفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز النمو والنجاح على المدى الطويل.

إن إدارة محافظ المشاريع لها أهمية بالغة في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها. تمثل محافظ المشاريع مجموعة المشاريع والبرامج والمبادرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا فإن تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في هذا المجال أمر بالغ الأهمية. أولاً، من المهم تطوير استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة محافظ المشاريع. تشمل هذه الاستراتيجية تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمنظمة، ومواءمة محفظة المشاريع مع هذه الأهداف، وتخصيص الموارد بشكل فعال، ومراقبة وتقييم الأداء بانتظام. كما يجب أن تأخذ الاستراتيجية في الاعتبار المخاطر والتحديات المحتملة وتضع خطط للتخفيف منها.

ثانياً، من المهم تبني أفضل الممارسات في إدارة محافظ المشاريع. هذا يشمل استخدام إطار عمل متكامل لحوكمة المشاريع، وتطبيق أساليب إدارة المحافظ مثل التخطيط والرصد والتحكم في المحفظة، وإرساء سياسات وعمليات موحدة عبر جميع المشاريع. كما يجب تعزيز التواصل والتنسيق الفعال بين فرق المشاريع والإدارة العليا. ثالثاً، من الأهمية بمكان تطوير القدرات والكفاءات في إدارة محافظ المشاريع داخل المنظمة. يشمل ذلك تدريب وتطوير الموظفين المعنيين، وتعزيز الخبرات والمهارات اللازمة، وتوفير الأدوات والتقنيات المناسبة. كما يجب تشجيع ثقافة التعلم المستمر وتبادل الدروس المستفادة.

رابعاً، يجب أن تكون هناك آليات فعالة للرصد والتقييم المستمر لأداء محفظة المشاريع. هذا يشمل وضع مؤشرات أداء رئيسية ملائمة، وإجراء مراجعات دورية، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة

بشأن توزيع الموارد وتخصيصها. كما يجب تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية إدارة المحفظة. إن تبني هذه الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع سيساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات العاملة في السعودية، بما في ذلك أمانة المنطقة الشرقية، تحديات كبيرة في تنفيذ خططها الاستراتيجية على أرض الواقع. هذه التحديات تتمثل في عدم ارتباط مشاريع المنظمة بشكل واقعي وفعلي مع توجهاتها الاستراتيجية المحددة. ولذلك، فإن إدارة محفظة المشاريع تُعتبر وسيلة هامة يمكن للمنظمات استخدامها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. بالنسبة لأمانة المنطقة الشرقية تحديداً، فإن توظيف مفهوم ممارسات إدارة محفظة المشاريع في عملياتها الإدارية سيساعدها على ربط مشاريعها بشكل مباشر مع توجهاتها الاستراتيجية. وهذا بدوره سيعمل على تحسين مستوى نضج إدارة المشاريع لديها، وبالتالي تمكينها من تبني استراتيجيات أكثر تحقيقاً لأهدافها.

تحديداً، يمكن أن تساعد إدارة محفظة المشاريع أمانة المنطقة الشرقية في عدة جوانب هامة. أولاً، ستتمكن من تحديد المشاريع الأكثر انسجاماً مع أهدافها الاستراتيجية وأولوياتها. كما ستساعدها في موائمة مواردها (المالية، البشرية، التقنية) مع متطلبات تنفيذ هذه المشاريع. كذلك ستتمكن من متابعة وتقييم أداء المشاريع بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة. علاوة على ذلك، ستساعد إدارة محفظة المشاريع في التنسيق والتكامل بين مختلف المشاريع والمبادرات التي تنفذها الأمانة، لتعزيز الاستفادة منها. وأيضاً ستتمكن من إدارة المخاطر والتحديات التي قد تواجه تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية. إن تبني ممارسات إدارة محفظة المشاريع سيساعد أمانة المنطقة الشرقية بشكل كبير على تحسين قدرتها على تنفيذ خططها الاستراتيجية والوصول إلى أهدافها المستهدفة بكفاءة وفعالية أكبر. وهذا من شأنه أن يعزز من موقع الأمانة وأدائها في قطاع الأعمال على المستوى المحلي والعالمي.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: " ما أثر تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية."

2.1 أهمية الدراسة:

إن الازدهار الاقتصادي الذي شهدته المملكة العربية السعودية مؤخراً قد أتاح العديد من الفرص للنمو والتطوير أمام المنظمات العاملة في المنطقة الشرقية. هذه المنظمات قادرة على تنفيذ مشاريع تسهم في المحافظة على مزاياها التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة في المنطقة. ومع ذلك، قد تواجه هذه المنظمات تحديات في اختيار وتنفيذ المشاريع المناسبة التي تساعد على تحقيق توجهاتها الاستراتيجية.

بما أن أمانة المنطقة الشرقية تُعد إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في الدخل القومي وتعزيز الاقتصاد المحلي، فإن ممارسات إدارة محفظة المشاريع تقدم لها الفرصة لتصنيف وتقييم المشاريع، واختيار وتنفيذ المشاريع الأكثر انسجاماً مع توجهاتها الاستراتيجية. وبذلك تستطيع أمانة المنطقة الشرقية دعم مسيرة نموها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.

تنبع أهمية دراسة إدارة محفظة المشاريع من الزيادة الكبيرة في المنشورات حول هذا الموضوع بين المنظمات والأوساط الأكاديمية خلال العقد الماضي. أصبحت إدارة محافظ المشاريع إحدى مجالات إدارة المشاريع الأكثر شيوعاً وركيزة أساسية ضمن النظريات السائدة في هذا المجال. كما تُعد الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات القائمة على المشاريع، ومن بينها أمانة المنطقة الشرقية.

على الرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية والعلمية حول إدارة محافظ المشاريع، إلا أنها تفتقر إلى الأدلة التجريبية والعملية التي تربط أهمية ممارسات إدارة محافظ المشاريع بتحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وفي هذا السياق، أمانة المنطقة الشرقية. في الوقت الحاضر، يُعد مفهوم إدارة محافظ المشاريع من المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المشاريع، وينطوي على العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات القائمة على المشاريع، بما في ذلك أمانة المنطقة الشرقية. ومن ثم،

فإن تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في هذا المجال سيساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الأمانة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من خلال ما تلمسته الباحثة من نقص واضح في المكتبة العربية بوجه عام، والسعودية بشكل خاص، من دراسات وأبحاث تناولت متغيرات الدراسة مع بعضها البعض في المنظمات القائمة على المشاريع.

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية، ومن هنا يمكن تلخيص أهداف الدراسة الحالية بالتعرف إلى ما يلي:

1. واقع تطبيق ممارسات تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في أمانة المنطقة الشرقية.
2. واقع تطبيق إدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية.
3. أثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة للمنظمة محل الدراسة.
4. أثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة للمنظمة محل الدراسة.
5. أثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية المنظمة محل الدراسة.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية؟

وتندرج تحت هذا السؤال المحوري عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما واقع تطبيق الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في جهة أمانة المنطقة الشرقية؟
2. ما واقع تطبيق إدارة محافظ المشاريع في جهة أمانة المنطقة الشرقية؟
3. ما أثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة للمنظمة محل الدراسة؟
4. ما أثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة للمنظمة محل الدراسة؟
5. ما أثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية المنظمة محل الدراسة؟

5.1 فروض الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات كانت على النحو التالي:

الفرضية عبارة عن تخمينات مستمدة من أسس علمية لحل مشكلة أو تفسير محتمل لمشكلة، وكذلك الفرض العلمي هو رأي أو نوع من التعميم أو مسألة نظرية أو إجابة محتملة ليست مؤكدة ولا مفروضة بل تتطلب البحث من قبل الباحث.

❖ الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

■ H1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

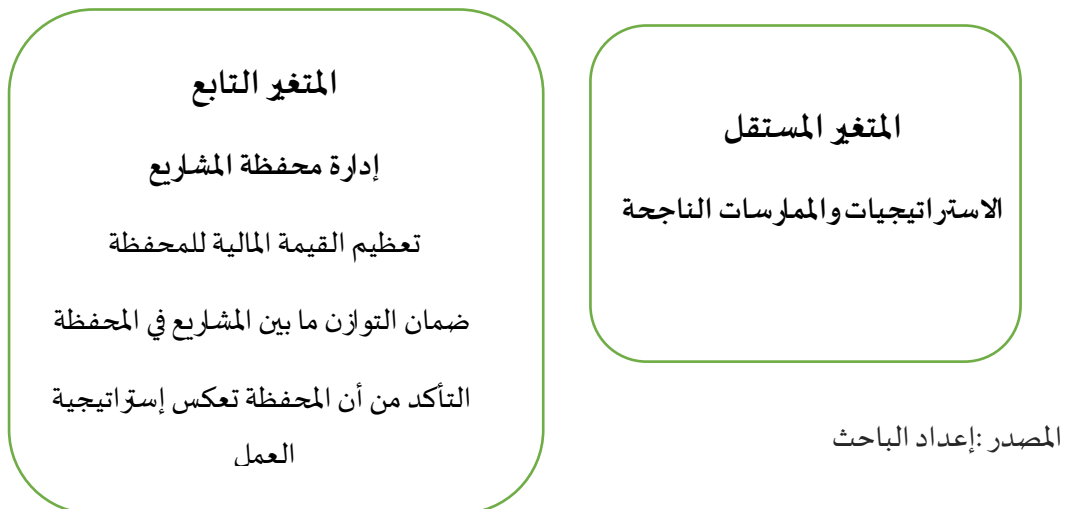
■ H1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع بأبعادها (تعظيم القيمة المالية للمحفظة - ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة - التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية): دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الاستراتيجيات والممارسات الناجحة
- المتغير التابع: إدارة محفظة المشاريع بأبعادها (تعظيم القيمة المالية للمحفظة - ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة - التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

1. دراسة HMA & Mahmood, 2014 بعنوان: "التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الأثر المعدل للقدرة الاستيعابية للشركة"، بحثت هذه الدراسة الأثر المباشر للتوجهات الاستراتيجية التوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه التعليمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على (٣٥٠) موظفاً من مدراء الفنادق والمطاعم الصغيرة والمتوسطة في سيريلانكا. وأشارت الدراسة إلى أن أداء وسلوك الشركات يتأثر أيضاً في طريقة استيعاب وتراكم المعرفة، بحيث تعتبر القدرة الاستيعابية للشركة في غاية الأهمية ليس فقط لنجاح الشركات الكبيرة ولكن أيضاً الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات المستوى العالي من القدرة الاستيعابية تحقق أداء أعلى من خلال الحفاظ على مستوى عالي من التوجه الاستراتيجي، بمعنى أن التوجه الاستراتيجي مع القدرة الاستيعابية العالية من شأنه أن يحسن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

■ المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية

■ المتغير التابع: أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة

2. دراسة (H.M. & Mahmood, 2013) بعنوان: " التوجه الاستراتيجي أساس نموذج بحوث الشركات الصغيرة والمتوسطة بالبلدان النامية". اقترحت هذه الدراسة نموذجاً بحثياً لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بالبلدان النامية على أساس التوجهات الاستراتيجية، بحيث يشير النموذج المقترح للتفاعل الكبير بين التوجهات الاستراتيجية الثلاث وهي (التوجه الريادي التوجه السوقي، والتوجه التعليمي كمتغير مستقل) على أداء الشركات كمتغير تابع، وتميزت هذه الدراسة بأنها جمعت التوجهات الاستراتيجية الثلاث في نموذج واحد، لم يسبق أن تم دراستها بهذا الشكل. وأشارت الدراسة إلى العديد من الأبحاث التي اجمعت على وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء

الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي نجاح الشركات في البلدان النامية، وأضافت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي في البلدان النامية هو أقل مقارنة في البلدان المتقدمة إلا أن الأخذ بهذه التوجهات مهم جداً للشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن النظر إلى التوجهات الاستراتيجية كموارد تنظيمية قيمة وفريدة من نوعها، وقد تكون مصدر للميزة التنافسية في الشركة، حيث أن تحقيق التوازن والترابط بين التوجهات الاستراتيجية المختلفة يوفر الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

■ المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي

■ المتغير التابع: أداء الشركات

3. دراسة (J. & Mansur, 2013) بعنوان: "نماذج نضج إدارة المشاريع ونموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمية: تقييم صرفي ناقد"، أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية تربط ما بين إدارة مشاريع المنظمة بكفاءة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك تعمل المنظمات على توحيد وتقييم ومن ثم تحسين عمليات إدارة المشاريع لديها بشكل صارم. وقدمت الدراسة تحليلاً نقدياً لبعض نماذج تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في المنظمات Project Management Maturity Models Organizational Project Management Maturity Model مقابل نموذج PMMMs (OPM3). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود العديد من النماذج لتقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في المنظمات، إلا أن نموذج OPM3 هو النموذج الأكثر شمولاً وتميزاً، فهو النموذج الوحيد متعدد الأبعاد، أي أنه يمكن أن يقيم النضج عند مستوى المشروع والبرنامج والمحفظة في أي منظمة إضافة إلى أن هذا النموذج يقدم العديد من الفوائد والمزايا للمنظمة، من أهمها قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها بسبب النهج الفريد الذي يوفره هذا النموذج من استراتيجيات تقييم وتحسين علاوة على أنه يمكن المنظمة من النهوض بأهدافها الاستراتيجية من خلال تبني مبادئ وممارسات إدارة المشاريع، بعبارة أخرى يساعد هذا النموذج على سد الفجوة بين الاستراتيجية والمشاريع.

- المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع
- المتغير التابع: إدارة المشاريع التنظيمية

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Joachim & Stephen, 2014) بعنوان: "التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الزراعية التي تمر

بمرحلة انتقال اقتصادي" "Strategic Orientation and Performance of Agro-Based Firms in "

"Transition Economy"، تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على أداء

الشركات الزراعية في لاغوس (نيجيريا)، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على (٢١٠)

شركات زراعية. واعتمدت الدراسة على الأبعاد الستة التي تم تصورها من قبل Venkatraman (1989)

للتوجهات الاستراتيجية، وهي التحليل الأسبقية المخاطرة العدائية المستقبلية الدفاعية. وأشارت

الدراسة أنه يمكن للشركات أن تحسن من عملياتها التجارية وتحقق أفضل كفاءة وفعالية من خلال

إشراك التوجهات الاستراتيجية، فالشركات التي ترغب في تحسين الأداء المالي قد تسعى لتبني التوجه

الاستراتيجي الذي يركز على الجوانب الأساسية من الأنشطة المولدة للدخل وإدارتها، مثل نمو

المبيعات، ونمو الدخل الصافي، وقرارات الاستثمار، وتحسين الإنتاجية. علاوة على أن التوجهات

الاستراتيجية ذات تأثير كبير على فعالية المنظمات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأداء الشركة،

في حين أن بعد المخاطرة لم يرتبط مع الأداء المالي والتجاري بأي علاقة. وأكدت الدراسة على ضرورة اعتماد

التوجه الاستراتيجي المناسب من قبل الشركات الزراعية للعمل على تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين

عملياتها بشكل عام.

- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي.
- المتغير التابع: أداء الشركة الزراعية.

2. دراسة (Zubi, 2014) بعنوان: " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية " The

Advantages Relationship between Strategic Orientation and Competitive هذه الدراسة إلى التحقق من إدراك شركات صناعة الأدوية الأردنية لأهمية التوجهات الاستراتيجية ومدى تطبيقها لهذه التوجهات، فضلا عن تحديد العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وقد تم تطوير استبانة خاصة لتحقيق هذا الهدف وزعت على (٣٠٣) موظفين يمثلون عينة الدراسة. وتحاول هذه الدراسة اختبار العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وتحديد طبيعة الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية التي تسعى للحصول على واحدة أو أكثر من هذه المزايا، وقد تم استخدام نموذج بورتر الذي يمكن أن يكون مفيدا في البيئة التنافسية، وذلك باعتماد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة، التمايز التركيز).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك اعتماد من قبل شركات صناعة الأدوية الأردنية على التوجهات الاستراتيجية (العدائية، التحليل، الدفاعية، المستقبلية، الاستباقية، المخاطرة). هذا وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تلك التوجهات والميزة التنافسية وأشارت إلى أن العلاقة بين التوجه نحو المستقبلية والميزة التنافسية كانت من أقوى العلاقات.

■ المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي.

■ المتغير التابع: الميزة التنافسية.

3. دراسة (Basu & Gupta, 2013) بعنوان: "استكشافات أبعاد التوجه الاستراتيجي على نمو الشركات

الصغيرة وتحدي الموارد" Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources"، ساهمت هذه الدراسة في الاستكشاف النظري للكيفية التي يساهم فيها كل من النهج الريادي والنهج المحافظ في صنع استراتيجيات الشركة من خلال أبعاده المختلفة، وقد اعتمدت الدراسة على الأبعاد الستة للتوجهات الاستراتيجية التي تم تصورها من قبل Venkatraman وهي: التحليل، الأسبقية المخاطرة العدائية المستقبلية الدفاعية). وأشارت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي نحو النهج الريادي لصنع الاستراتيجية هو من خلال الأبعاد التالية

(الأسبقية المستقبلية المخاطرة، العدائية، بينما التوجه الاستراتيجي نحو النهج المحافظ لصنع الاستراتيجية هو من خلال البعدين التاليين (التحليل ، الدفاعية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن كلا من النهج الريادي وكذلك النهج المحافظ في السلوك الاستراتيجي من خلال أبعاده المختلفة، له مكان قوي في تكملة بناء التوجه الاستراتيجي لدى الشركات الصغيرة، كما أكدت الدراسة أيضا على ضرورة التكامل بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والموارد المتاحة، كشرط مسبق ومهم لنمو الشركات الصغيرة ذات الموارد المحدودة، بحيث يجب أن تكون الشركات حذرة عند تنفيذ توجهاتها الاستراتيجية، وذلك لتحقيق استمراريتهما وتفوقها على المنافسين الآخرين.

■ المتغير المستقل: أبعاد التوجه الاستراتيجي.

■ المتغير التابع: نمو الشركات الصغيرة.

4. دراسة (Jerbrant & Gustavsson, 2013) بعنوان: "إدارة محافظ المشاريع موازنة المرونة والهيكل عن طريق الارتجال" "Managing Project Portfolios: Balancing Flexibility and Structure by Improvising"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الطبيعة الارتجالية لممارسات إدارة محفظة المشاريع "مساحة العمل" في البيئة المضطربة والمتغيرة باستمرار، وذلك من خلال تعميق معرفة ما يفعله مدراء المحفظة عند إدارة المشاريع من وجهة نظر النظرية التنظيمية، بحيث تهدف الإجراءات المرتجلة إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة، والتي سوف تؤثر على تنفيذ مشاريع المنظمة المتعددة بأكملها، ولتحقيق هذه الغاية تمت دراسة الحالة لمنظمتين مختلفتين، تضم نحو (٦٠) مشروعاً مدرجاً في المحفظة. وقد أكدت الدراسة على ضرورة أن يكون مدراء المحفظة قادرين على تسهيل تنفيذ جميع المشاريع المتزامنة، وهو ما يعني أن ظروف عملهم تتطلب قدرة ارتجالية كافية للتعامل مع المرونة والهيكل التنظيمي بصورة متوازنة، للتواصل ما بين المستويات الإدارية المختلفة، ومدراء المشاريع، ومدراء الإدارات الفنية، وجميع العملاء الداخليين والخارجيين.

قد توصلت الدراسة إلى أن كلتا المنظمتين كان لديهما الكثير من المشاريع المترابطة والتي تنفذ في الوقت نفسه، وبالتالي كان هناك مشاكل في التخطيط للمحفظة، وللتعامل مع هذا الوضع المعقد قامت

المنظمتين بالاستعانة بمكتب إدارة المشاريع لزيادة التركيز على أساليب وأدوات إدارة محفظة المشاريع، وتعزيز الرقابة على إدارة المشاريع المنفردة وبالتالي محفظة المشاريع الكلية، فضلاً عن عملية صنع القرار فيما يتعلق بكامل المحفظة، والتي ركزت أساساً على تخصيص الموارد وتحديد الأولويات لجميع المشاريع في المحفظة، وكنتيجة لذلك فإن المدراء في المنظمات القائمة على المشاريع يحتاجون لمعالجة الأمور عند مستوى عالٍ من عدم اليقين لإجراء تعديلات سريعة، الأمر الذي يتطلب العمل بارتجال.

■ المتغير المستقل: إدارة محافظ المشاريع.

■ المتغير التابع: موازنة المرونة والهيكل.

5. دراسة (Killen & Hunt, 2013) بعنوان: "إدارة محفظة مشاريع قوية تطور القدرة والنضج" Robust Maturity Project Portfolio Management: Capability Evolution and نهدف هذه الدراسة إلى تعميق فهم إدارة محفظة المشاريع، من أجل توجيه عملية التنفيذ والتطوير المستمر للقدرة التنظيمية لإدارة محفظة المشاريع. وقد اعتمدت الدراسة على منظور التغيرات البيئية الديناميكية في المنظمات، وذلك من خلال تبني نموذج نضج القدرة (Maturity Models (CMMs Capability في (6) منظمات مختلفة لفحص مدى قدرتها على تنفيذ وتطوير إدارة محفظة مشاريعها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نموذج نضج القدرة CMMS ذو فائدة للمدراء كأداة لتحليل النضج في إدارة محفظة المشاريع، وتحديد المجالات التي بحاجة إلى التحسين عند تطبيق مفاهيم إدارة المحفظة من حيث مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل وضمان الاكتفاء من الموارد وتوفير الميزة التنافسية من خلال تمكين المنظمات من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية، وبالتالي فإن هذا النموذج يمكن أن يساعد على تطوير قدرات إدارة محفظة مشاريع قوية من شأنها أن تستمر في البيئات الديناميكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع المنظمات على مستوى التطور والتغيير في حدود قدراتها لإدارة محفظة مشاريعها، سواء كانت بطريقة مقصودة أم غير مقصودة.

■ المتغير المستقل: إدارة محفظة المشاريع.

■ المتغير التابع: القدرة والنضج.

6. دراسة (Karacaoglu, Bayrakdaroglu & San, 2013) بعنوان: "تأثير الشركات الريادية على الأداء

المالي للشركات الأدلة من شركات البورصة في اسطنبول" "The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms"، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي الريادي (الابتكار، المخاطرة، الأسبقية العدائية التنافسية، والحكم الذاتي على الأداء المالي للشركات الصناعية في اسطنبول، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على (١٤٠) شركة صناعية يجري تداولها علناً في السوق المالي، بحيث تم قياس الأداء المالي من حيث الربحية والنمو من خلال العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، وصافي المبيعات الأصول. وأشارت الدراسة بأن الأساس النظري للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الريادي للشركة وأدائها تستند على وجهة النظر القائمة على الموارد، والتي تدل على أهمية الموارد والقدرات المحددة للشركة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة على منافسيهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن أبعاد الابتكار، المخاطرة الأسبقية لها علاقة إيجابية مع الأداء المالي للشركات، في حين أن أبعاد العدائية التنافسية، الحكم الذاتي لم تظهر أي علاقة مع الأداء المالي للشركات محل الدراسة.

■ المتغير المستقل: الشركات الريادية.

■ المتغير التابع: الأداء المالي للشركات.

7. دراسة (Martinsuo, 2013) بعنوان: "إدارة محفظة المشاريع في الممارسة وفي السياق" Project

Portfolio Management in Practice and in Context"، أشارت هذه الدراسة المفاهيمية نحو الحاجة إلى فهم إدارة محفظة المشاريع في الممارسة والسياسات، بحيث تهدف إلى تقديم مراجعة أدبية للبحوث التي أجريت مؤخراً بشأن إدارة محفظة المشاريع، والتركيز على العضلات التي تم تحديدها في البحوث السابقة ومصادرها الأساسية وتطوير وجهات نظر بديلة لإدارة محفظة المشاريع في الممارسة وفي السياق من أجل توجيه الدراسات المستقبلية.

وقد توصلت الدراسة من خلال مراجعة منهجية للبحوث التجريبية الأخيرة، ومن وجهة النظر المهيمنة الإدارة محفظة المشاريع، إلى أن إدارة محفظة المشاريع في الممارسة اليومية والسياسات الديناميكية يفترض أن تكون عملية لاتخاذ القرار العقلاني بحيث ساهمت هذه الدراسة في الكشف عن أن إدارة محفظة المشاريع هي عملية بين الناس، وبين المنظمات، إلى جانب الخدمات التي تقدمها للاستراتيجية والمنتجات داخل المنظمة الواحدة. وأكدت على أنه بالرغم من أن مثل وجهة النظر هذه لها مزاياها في عمليات تطوير منتجات الشركات الكبيرة وتعزيز كفاءتها، فقد تم تحديد عواقب غير مرغوب فيها أيضا.

■ المتغير المستقل: إدارة محفظة المشاريع.

■ المتغير التابع: الممارسة والسياسات.

8. دراسة (Nadali, Vakhshoori, Khalilinezhad, & Khalilinezhad, 2013) بعنوان: "نظام الخبرة

الضبابي لتقييم النضج على أساس OPM3 "A Fuzzy Expert System for Maturity Assessment Based on OPM3"، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نضج المنظمات في إدارة مشاريعها على أساس نموذج OPM3، وذلك من خلال استخدام نظام ذكي (برمجية)، بحيث تم تصميم نظام خبير ضبابي بالاستعانة بالمدراء والخبراء في هذا المجال، مع الأخذ بالاعتبار للمتغيرات الرئيسية المؤثرة عند تقييم النضج (كمدخلات) ومستوى النضج (كمخرجات). وأشارت الدراسة بأن نموذج OPM3 قابل للتطبيق في المنظمات الربحية وغير الربحية من مختلف الأحجام، لمختلف الصناعات والمواقع الجغرافية، وذلك لتوجيه المنظمة نحو غرس وتعزيز قدرات إدارة المشاريع لديها، بما يتواءم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن هذا المنطلق قامت هذه الدراسة بالاستفادة من مزايا نموذج OPM3 من خلال تحويله إلى نظام برمجيات جاهز، بحيث طبق في شركة تكنولوجيا معلومات كدراسة تجريبية. وقد توصلت نتائج الدراسة بأن هذا النظام لديه القدرة على تحديد مستوى نضج المنظمة على أساس مستويات تم تحديدها من خلال معايير تقييم محددة، وأن أهم ما يميز هذا النظام هي قدرته على توقع درجة الخطة والمشاريع والمحفظة. وبالتالي، مساعدة المدراء على التخطيط للأعمال المستقبلية من خلال النظر في النتائج التي تم الحصول عليها من النظام المقترح لتحسين نضجهم الحالي.

■ المتغير المستقل: نظام الخبرة الضبابي.

■ المتغير التابع: النضج على أساس OPM3.

9. دراسة (Stephen & Olubusayo, 2013) بعنوان: تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات

الجديدة في الشركات الزراعية النيجيرية "Impact of Strategic Orientation Dimensions on "

"New Product Development in Agro-Based Nigerian Firms"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة

تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي في القدرة على تطوير المنتجات الجديدة للشركات العاملة في صناعة

الأعمال الزراعية في نيجيريا، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على (٢١٠) شركات زراعية،

والأبعاد الستة للتوجهات الاستراتيجية التي ذكرتها الدراسة والتي تم تصويرها من قبل (1989)

Venkatraman هي: (التحليل، الأسبقية، المخاطرة، العدائية المستقبلية، الدفاعية).

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية من حيث

(الأسبقية المستقبلية، الدفاعية وقدرة الشركة على تطوير المنتجات الجديدة، في حين أن العدائية

والتحليل والمخاطرة ليس لديهم أي تأثير في قدرة الشركة على تطوير المنتجات الجديدة. وقد أوصت الدراسة

إلى ضرورة اعتماد التوجه الاستراتيجي المناسب من قبل الشركات القائمة على الزراعة لتعزيز قدرتها على

تطوير المنتجات الجديدة، والتي يمكن أن تساعد في الابتكارات المستمرة والمشاركة في البحث والتطوير

لتصميم المنتجات التي من شأنها تلبية احتياجات العملاء.

■ المتغير المستقل: نظام الخبرة الضبابي.

■ المتغير التابع: النضج على أساس OPM3.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

● إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management): إدارة مجموعة من البرامج والمشاريع

المتعددة التي تتنافس على نفس الموارد من خلال التنسيق والسيطرة والاختيار، وتحدد الأولويات ما

بين هذه المشاريع لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- المنظمات القائمة على المشاريع (Project-Based Organizations (PBOs): نوع معين من المنظمات التي تعتمد في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها على مجموعة من المشاريع، وبالتالي هي بحاجة إلى ما يعرف بإدارة محفظة المشاريع لتسهيل عملية إدارة مشاريعها.
- ممارسات إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management Practices): نظام شامل ونهج محدد يستلزم الالتزام من قبل جميع أعضاء المنظمة من مدراء تنفيذيين، ومشاريع وبرامج، ومحافظ وغيرهم، وذلك لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محفظة المشاريع.
- تعظيم القيمة المالية للمحفظة (Maximize the Financial Value of the Portfolio): وتعكس قدرة المحفظة على احتواء المشاريع المناسبة، والتأكد من أنها سوف تحقق الفوائد المرجوة منها، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق أعلى قيمة لمحفظة المشاريع، وعادة ما يتم استخدام المؤشرات المالية كصافي القيمة الحالية، والعائد على الاستثمار وغيرها لقياس القيمة المالية لمحفظة مشاريع المنظمة.
- ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة (Ensure Balance among Projects in the Portfolio): وتعكس قدرة المحفظة على تكوين المزيج المناسب من المشاريع المختلفة والتي تتداخل وتترابط وتتنافس فيما بينها على الموارد المادية والبشرية وغيرها، بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة دون التعرض إلى مخاطر غير مقبولة.
- التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل (Ensure that Reflects the Business Strategy): أي قدرة المحفظة على ربط مشاريعها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بطريقة تتيح للإدارة العليا والجهات المسؤولة تفادي الأضرار الناجمة عن غياب هذا الترابط والذي قد يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة.
- الحد من أعداد المشاريع لتناسب مع القدرة التنظيمية (Projects to Fit the Organizational Capacity): وتعكس قدرة المحفظة على قبول المشاريع التي تزيد من قيمتها، وبالمقابل إلغاء المشاريع التي لا تتناسب مع القدرات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وباستمرار.

- التوجهات الاستراتيجية (Strategic Orientations): أساليب منهجية محددة تتبعها المنظمة بصورة مستمرة، بهدف الوصول إلى مستوى متميز في أعمالها، وذلك من خلال توجيه عملياتها نحو الاتجاه الصحيح الذي يجعلها منسجمة ومتسقة مع أهدافها الاستراتيجية.
- التوجه الاستراتيجي الابتكاري (Innovativeness) يعكس انفتاح المنظمة نحو التوصل إلى الأفكار والعمليات الإبداعية، سواء بتقديم المنتجات والخدمات الجديدة أو تحسين القائم منها، مما يزيد من قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وتحسين موقعها التنافسي.
- التوجه الاستراتيجي الاستباقي (Proactiveness) يتضمن رصد المنظمة للاتجاهات المستقبلية للأسواق وتوقع التغيرات في وقت مبكر وقبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات الملائمة لتجنب أي تهديد محتمل أو للاستفادة من فرصة محتملة مستقبلاً، وتقديم الخدمات الجديدة التي تلبى احتياجات العملاء، لتكون المتحرك الأول في السوق.
- التوجه الاستراتيجي العدائي (Aggressiveness) قدرة المنظمة على معالجة التغيرات البيئية، والسعي إلى الأسواق والتكنولوجيا الجديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص وتطوير الموارد المتاحة لديها بسرعة أكبر من منافسيها.
- التوجه الاستراتيجي نحو المخاطرة (Riskiness): قدرة المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة، واتخاذ قرارات جريئة نحو إطلاق مشاريع جديدة في ظل حالة من عدم التأكد حول النتائج المتوقعة، من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات من المنافسين الآخرين.
- نضج إدارة مشاريع المنظمة (Organizational Project Management Maturity): عملية تقييم مستوى نضج المنظمة في إدارة المشاريع، وذلك من خلال مقارنة الممارسات الحالية التي تتبعها المنظمة لإدارة مشاريعها بالممارسات المثلى. وعادة ما تتم عملية التقييم من خلال نماذج متعارف عليها لدى ممارسي ومقيمي إدارة محفظة المشاريع منها نموذج OPM3.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

10.1 أدوات الدراسة:

تم جمع بيانات ومعلومات هذا الدراسة اعتماداً على الطرق التالية:

أ. المصادر الأولية:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته . وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث.

ب. المصادر الثانوية:

وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

11.1 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

12.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية العلمية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحليل أثر المتغير المستقل " الاستراتيجيات والممارسات الناجحة" على إدارة محفظة المشاريع بأبعادها تعظيم القيمة المالية للمحفظة، وضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة، والتأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في أمانة المنطقة الشرقية
- الحدود الزمانية وتتمثل بالمدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة، خلال عام 2024
- الحدود البشرية وتتمثل بجميع العاملين بالمراكز الإدارية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى بالمنطقة الشرقية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تعزيز الاستراتيجيات

تمهيد

تعزيز الاستراتيجيات هو عملية تحسين وتطوير الخطط والإجراءات التي تستخدمها المنظمات أو الأفراد لتحقيق أهدافهم. هذه العملية تنطوي على مراجعة الاستراتيجيات الحالية، تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وإدخال التحسينات اللازمة لجعلها أكثر فعالية وكفاءة. إن تعزيز الاستراتيجيات يمكن أن يشمل عدة جوانب مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تحديد الفرص والتهديدات، تطوير الأهداف الاستراتيجية، اختيار الخيارات الاستراتيجية الأنسب، إعداد خطط العمل التفصيلية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. (حيارات، 2021).

أهم فوائد تعزيز الاستراتيجيات هي تحسين الأداء الكلي للمنظمة، زيادة القدرة على المنافسة، تخفيض التكاليف، تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية، والتكيف بشكل أفضل مع التغيرات في البيئة. بالتالي، تعزيز الاستراتيجيات يساعد المنظمات في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (ريان، 2020).

1.1.2 خطوات تعزيز استراتيجية فعالة

إن تعزيز استراتيجية فعالة يتطلب اتباع عدة خطوات أساسية.

أولاً، يجب على المنظمة أن تراجع وتحلل استراتيجياتها الحالية بعناية. هذا يتضمن تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة. من خلال هذا التحليل الشامل، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل. ثانياً، المنظمة يجب أن تضع أهدافاً استراتيجية واضحة ومحددة.

هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس وواقعية، وتتماشى مع رؤية ورسالة المنظمة. بمجرد تحديد الأهداف، يمكن للمنظمة تطوير خطط عمل تفصيلية لتحقيقها. (حيارات، 2021).

ثالثاً، يجب على المنظمة أن تحدد الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية. التخطيط الدقيق للموارد المطلوبة سيضمن توفر الدعم اللازم لتنفيذ الاستراتيجية. رابعاً، المنظمة يجب أن تضع نظاماً فعالاً لرصد وقياس أداء الاستراتيجية. هذا يتطلب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وإجراء مراجعات دورية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. عند الضرورة، يجب تعديل الاستراتيجية أو الخطط التنفيذية لتحسين النتائج. إن تعزيز استراتيجية فعالة هو عملية مستمرة تتطلب التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. بالالتزام بهذه الخطوات الأساسية، يمكن للمنظمة تطوير واتباع استراتيجية قوية وقادرة على تحقيق النجاح على المدى الطويل. (الزعي، 2023).

إن تحقيق النجاح في تنفيذ استراتيجية فعالة يتطلب اعتماد مجموعة من الممارسات الناجحة. أولاً، يجب على المنظمة ضمان التواصل الفعال والشفاف بين جميع المستويات التنظيمية. هذا يساعد على ضمان فهم جميع الموظفين للاستراتيجية وأهدافها، مما يسهل مشاركتهم في التنفيذ. ثانياً، من المهم تشجيع ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل المنظمة. هذا يتضمن تقديم التدريب والتطوير المهني للموظفين، وتعزيز التفكير الإبداعي وحل المشكلات. بهذه الطريقة، يمكن للموظفين اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لدعم الاستراتيجية بفعالية. (ريان، 2020)

ثالثاً، يجب على المنظمة أن تعزز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف. هذا يساعد على تحقيق التكامل والانسجام في تنفيذ الاستراتيجية، وتجنب الازدواجية أو التعارض في الجهود. رابعاً، من الأهمية بمكان أن تعتمد المنظمة على قياس الأداء وتحليل البيانات بشكل منتظم. هذا يمكنها من تقييم مدى تقدمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل. كما أنه يجب على المنظمة أن تعتمد على المرونة والقدرة على التكيف. في ظل البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار،

من الضروري أن تكون الاستراتيجية قادرة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. هذا يضمن استمرارية نجاح المنظمة على المدى الطويل. (الزعي، 2023)

هناك مجموعة أخرى من الممارسات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحقيق النجاح في تنفيذ استراتيجياتها: (حيارات، 2021)

أولاً، من المهم أن تركز المنظمة على تطوير القيادة الفعالة. القادة الناجحون هم الذين يستطيعون توحيد جهود الموظفين، وحفزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أنهم قادرون على التكيف مع التغييرات والتحديات المختلفة.

ثانياً، ينبغي على المنظمة أن تولي اهتماماً خاصاً لإدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين المميزين. هذا يتضمن تطوير برامج التدريب والتطوير المهني، وتوفير حوافز وفرص للترقية، وخلق بيئة عمل محفزة وداعمة.

ثالثاً، من الضروري أن تركز المنظمة على تعزيز التميز التشغيلي. هذا يشمل الحرص على كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف. كل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

رابعاً، يجب على المنظمة إيلاء أهمية كبيرة لإدارة المخاطر. هذا يتطلب تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم آثارها، ووضع خطط للتخفيف منها أو التعامل معها. هذا يساعد على ضمان استمرارية عمل المنظمة في ظل التحديات المختلفة. إن اعتماد هذه الممارسات الناجحة بشكل متكامل وشامل سيساعد المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية وتحقيق النجاح المنشود.

تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة له أثر كبير على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الزعي، 2023)

أولاً، التركيز على تطوير القيادة الفعالة يلعب دوراً محورياً في توحيد جهود الموظفين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. القادة الناجحون هم الذين يستطيعون قيادة فرقهم بكفاءة، والتكيف مع التحديات المختلفة التي تواجه المنظمة. بفضل قيادتهم الحكيمة، يشعر الموظفون بالتمكين والتحفيز، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ونتائج المنظمة ككل.

ثانياً، الاهتمام بإدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين له أهمية كبيرة في تعزيز قدرات المنظمة وتحقيق أهدافها. من خلال توفير برامج التدريب والتطوير المهني، والحوافز المناسبة، والبيئة العمل الداعمة، تتمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

ثالثاً، التركيز على تعزيز التميز التشغيلي، من خلال الحرص على كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية، يسهم بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فعندما تكون العمليات التشغيلية فعالة وكفؤة، ينخفض الهدر والتكاليف، وتحسن القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

رابعاً، إدارة المخاطر بشكل فعال تعد ضرورة حتمية لنجاح المنظمات. من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم آثارها، ووضع خطط للتخفيف منها، تتمكن المنظمة من الاستعداد والتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها. هذا يساعد على ضمان استمرارية عملياتها وتحقيق أهدافها بنجاح. ومن خلال تطبيق هذه الممارسات الناجحة بشكل متكامل، ستمكن المنظمات من تنفيذ استراتيجياتها بفعالية، والحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق، وتحقيق النتائج المرجوة على المدى الطويل.

2.1.2 التحديات

عند تطبيق الاستراتيجيات والممارسات الناجحة، تواجه المنظمات عدة تحديات شائعة:

أولاً، يعد التغيير والتحول التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات. فالانتقال من النماذج والأساليب التقليدية إلى ممارسات جديدة مبتكرة قد يثير مقاومة من بعض الموظفين، خاصة

الذين يفضلون البقاء على ما هو معتاد. ويتطلب التغيير الناجح إدارة فعالة للتغيير، بما في ذلك التواصل الواضح مع الموظفين، وإشراكهم في العملية، وتوفير الدعم والتدريب اللازم.

ثانياً، نقص الموارد المالية والبشرية قد يشكل تحدياً كبيراً أمام تطبيق الاستراتيجيات الناجحة. ففي ظل محدودية الميزانيات والقيود على التوظيف، قد تواجه المنظمات صعوبة في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الجديدة. ومن المهم هنا إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

ثالثاً، ضعف ثقافة التحسين المستمر والابتكار قد يعرقل قدرة المنظمات على الاستفادة من الممارسات الناجحة. فإذا لم يكن لدى الموظفين الدافع والمرونة اللازمة للتغيير والتكيف، فإن تطبيق أي استراتيجيات جديدة سيكون محدوداً. لذا يجب العمل على تعزيز ثقافة الإبداع والتحسين المستمر على جميع المستويات التنظيمية.

رابعاً، ضعف القيادة الفعالة والرؤية الاستراتيجية الواضحة قد يمثل عائقاً أمام نجاح تطبيق الاستراتيجيات الناجحة. فوجود قيادة ملتزمة ومؤثرة أمر حيوي لترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل فعالة. كما أن غياب الرؤية المشتركة والأهداف الواضحة قد يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم التركيز على الأولويات الحقيقية. إن التغلب على هذه التحديات يتطلب جهوداً متكاملة من قبل الإدارة العليا والموظفين على حد سواء. من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال وإدارة التغيير بكفاءة، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، ستتمكن المنظمات من تطبيق الممارسات الناجحة بنجاح وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن إدارة التغيير بشكل فعال هي إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الممارسات الناجحة. فالتغيير التنظيمي ليس سهلاً، ويتطلب جهوداً متكاملة من القيادة والموظفين على حد سواء: (ريان، 2020)

أولاً، من المهم وضع رؤية واضحة للتغيير وتوصيلها بشكل فعال إلى جميع أصحاب المصلحة. فعندما يفهم الموظفون الأسباب والأهداف وراء التغيير، سيكونون أكثر استعدادًا للتكيف معه. ويجب على القيادة إشراك الموظفين في هذه العملية وتشجيعهم على المساهمة بأفكارهم وآرائهم.

ثانيًا، من المهم بناء قدرات الموظفين وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح. ويشمل ذلك توفير التدريب والموارد المناسبة، وإنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لقيادة مبادرات التحول. كما يجب تشجيع ثقافة التعلم المستمر والمرونة التنظيمية.

ثالثًا، يجب على القيادة التواصل بشكل مستمر وشفاف مع الموظفين طوال عملية التغيير. فالتواصل الفعال يساعد على تقليل المخاوف واكتساب الثقة والالتزام تجاه التغيير. كما يجب تقديم التغذية الراجعة والاستماع إلى مخاوف الموظفين والتعامل معها بحساسية.

رابعًا، من المهم إدارة المقاومة للتغيير بطريقة استباقية. فبدلاً من التجاهل أو محاولة السيطرة على المقاومة، يجب على القيادة فهم أسبابها والتعامل معها بطريقة بناءة. وذلك من خلال إشراك المعارضين، وتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة، وإتاحة الفرصة للتجريب والتعلم.

خامسًا، من الضروري متابعة وتقييم التقدم المحرز أثناء عملية التغيير. ويجب إجراء التعديلات اللازمة على الخطط والاستراتيجيات بناءً على التغذية الراجعة والدروس المستفادة. كما يجب الاحتفاء بالإنجازات والنجاحات الجزئية لتعزيز الحماس والالتزام تجاه التغيير. إن تبني هذه الممارسات ستتمكن المؤسسات من إدارة عمليات التغيير بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة بطريقة مستدامة.

3.1.2 قياس نجاح عملية التغيير في المؤسسات

قياس نجاح عملية التغيير في المؤسسات هو أمر حيوي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ولا يقتصر ذلك على متابعة المؤشرات الكمية فحسب، بل يتطلب أيضًا تقييم المؤشرات النوعية والسلوكية. فيما يلي بعض الطرق الفعالة لقياس نجاح عملية التغيير: (الزعي، 2023)

أولاً، يجب تحديد مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs) التي تعكس أهداف التغيير وتساعد على قياس التقدم. هذه المؤشرات قد تشمل معدلات الإنتاجية، والكفاءة التشغيلية، والرضا الوظيفي، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء، وغيرها. ويجب متابعة هذه المؤشرات بانتظام لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً، من المهم إجراء استطلاعات رأي للموظفين لفهم مشاعرهم وتصوراتهم تجاه عملية التغيير. هذه الاستطلاعات ستوفر معلومات قيمة حول مدى تقبلهم للتغيير، ومستوى مشاركتهم وارتباطهم به، وأي مخاوف أو تحديات قد تعيق نجاحه. ويمكن استخدام هذه البيانات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والدعم.

ثالثاً، يجب إجراء تقييمات نوعية من خلال المقابلات والملاحظات الميدانية. فهذه الطرق ستتمكن من فهم التغييرات السلوكية والثقافية التي طرأت على المؤسسة، وكيفية تأثير التغيير على طرق العمل والتفاعلات بين الموظفين. هذه المعلومات ستكون مكتملة للبيانات الكمية وتساعد على رسم صورة شاملة لنجاح عملية التغيير.

رابعاً، من الضروري إجراء تقييمات دورية لتحديد الدروس المستفادة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التحسين. وهذا يشمل تحليل العوامل التي ساهمت في النجاح أو الفشل، والتعرف على المعوقات والتحديات التي واجهتها المؤسسة خلال عملية التغيير. إن التركيز على هذه الطرق المتعددة لقياس نجاح عملية التغيير سيوفر للمؤسسة رؤية شاملة وموضوعية عن مدى تحقيق الأهداف المنشودة. وستُمكن هذه المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز النجاح والتغلب على التحديات.

أثناء عملية التغيير، تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي يجب معالجتها بشكل فعال لضمان نجاح هذه العملية. فيما يلي أبرز التحديات التي قد تنشأ: (حيارات، 2021)

أولاً، مقاومة التغيير من قبل الموظفين هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات. فالتغيير يمكن أن يخلق شعوراً بعدم اليقين والخوف من المجهول، مما يدفع الموظفين إلى رفض التغيير

والتشبث بالطرق القديمة. ولمواجهة هذا التحدي، يجب على القيادة تعزيز مشاركة الموظفين والتواصل الفعال معهم لتوضيح أهداف التغيير وفوائده.

ثانيًا، قد تواجه المؤسسة صعوبات في الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية. وهذا قد يعيق تنفيذ المبادرات بالشكل المطلوب. لذلك، يجب التخطيط بعناية للتأكد من توفر الموارد اللازمة وتخصيص الميزانيات المناسبة لدعم عملية التغيير.

ثالثًا، قد تواجه المؤسسة تحديات في الحفاظ على استمرارية العمليات التشغيلية أثناء تنفيذ التغيير. فالتغيير الجذري قد يؤثر على الأداء اليومي للمؤسسة وخدمة العملاء. لذلك، يجب وضع خطط انتقالية فعالة لضمان استمرارية الأعمال أثناء عملية التحول.

رابعًا، قد يكون تعديل الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات تحديًا كبيرًا خلال عملية التغيير. فالتأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات والسياسات الجديدة والتدريب الكافي للموظفين أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح التغيير.

خامسًا، قد تواجه المؤسسة صعوبات في قياس وتتبع تقدم عملية التغيير. فوضع مؤشرات أداء رئيسية واضحة والتقييم المنتظم للنتائج يساعد في التعرف على التحديات وتصحيح المسار عند الضرورة. كما إن معالجة هذه التحديات بشكل استباقي وتبني نهج شامل لإدارة التغيير سيساعد المؤسسات على تجاوز العقبات والتمكن من تحقيق أهداف عملية التغيير بنجاح.

ممارسات ضمان استمرارية الأعمال أثناء عملية التغيير (الزعي، 2023)

أولاً، يجب على المؤسسة وضع خطة انتقالية شاملة لإدارة التغيير. هذه الخطة ينبغي أن تحدد بوضوح الأنشطة والمسؤوليات والجداول الزمنية لضمان استمرارية العمليات التشغيلية أثناء فترة التحول. كما يجب إشراك جميع الأطراف المعنية في إعداد هذه الخطة للتأكد من وضوح الأهداف والتوقعات.

ثانيًا، من المهم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال والتخطيط لسيناريوهات الطوارئ للتعامل معها. على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة لوضع خطط احتياطية للموارد البشرية أو التقنية أو الإمداد لمواجهة أي انقطاعات محتملة.

ثالثًا، يجب على المؤسسة ضمان وجود قنوات اتصال فعالة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين. هذا سيساعد على إبلاغهم بالتغييرات الجارية وتوقعاتهم وكيفية التعامل معها. كما يشجع التواصل المفتوح والشفافية على بناء الثقة وتقليل مقاومة التغيير.

رابعًا، من الضروري تدريب الموظفين بشكل مكثف على الأنظمة والعمليات الجديدة. هذا سيضمن أن الموظفين لديهم المهارات والمعرفة اللازمة للاستمرار في أداء مهامهم بفعالية أثناء عملية التغيير. كما يمكن النظر في إنشاء فرق دعم للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات.

خامسًا، يجب على المؤسسة اختبار وتقييم خطط استمرارية الأعمال بشكل دوري. هذا سيساعد على التأكد من فعاليتها وتحديد أي مجالات تحتاج إلى تحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر في إجراء تدريبات ومحاكاة لسيناريوهات الطوارئ لتحضير الموظفين والعمليات للتعامل بفعالية مع أي انقطاعات محتملة. كما أن اتباع هذه الممارسات سيساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار العمليات التشغيلية وتقليل التأثير السلبي للتغيير على العملاء والأداء العام أثناء عملية التحول.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية لممارسات إدارة محفظة المشاريع

المقدمة

انتشرت المشاريع في الوقت الحاضر كبيئة ملائمة لممارسة الأنشطة التجارية، حيث تعتمد المنظمات الحديثة بشكل كبير على المشاريع، باعتبارها الشكل التنظيمي الرئيسي لإجراء عملياتها التجارية، لتوصف كأسلحة استراتيجية قوية تمثل لبنة مركزية في تنفيذ استراتيجية المنظمة، إلا أن المنظمات وبالأخص المنظمات القائمة على المشاريع قد تواجه بعض الصعوبات في تسليم برامجها ومشاريعها، فعلى الرغم من أنها قد حددت المشاريع والبرامج الصحيحة التي سيتم الاستثمار فيها، إلا أن التسليم قد يكون في وقت متأخر جداً أو على حساب تكاليف مفرطة أو مخاطر عالية، وبالتالي لا تحقق المنظمة الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي تسعى لها. لذا تحتاج هذه المشاريع والبرامج إلى الاهتمام عندما تسعى المنظمات إلى إنفاق رأسمالها بحكمة، وضمن الجدول الزمني المحدد، والجودة المطلوبة، وفي إطار التوجهات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها. (سويكر، 2022)

وكنتيجة لذلك، كان لابد من قيام المنظمة بتبني نظام يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويساعدها على التقليل من الأضرار التي قد تواجهها جراء قيامها بالتنفيذ غير الموجه للمشاريع من هذا المنطلق ينظر إلى إدارة محفظة المشاريع كوسيلة لعرض مشاريع المنظمة وقنوات يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالمشاريع ضمن المحفظة عادة ما تقدم نتيجة واحدة أو أكثر من الاعتبارات الاستراتيجية، والتي غالباً ما تكون في سياق استراتيجية المنظمة. (صقر، 2020)

وعلى الرغم من أن هناك طرق واضحة لتوسيع منهجيات الإدارة التي تركز على المشاريع المستقلة من خلال البرامج والمحافظ، إلا أنه لا يزال تحليل وتطبيق معايير إدارة محفظة المشاريع غير كاف من قبل الأكاديميين ليست قليلة فقط بالكشف عن ملابسات إطلاقها في بيئة الأعمال، ولكن هناك أيضاً فجوة في المعرفة حول مؤشرات تنفيذها بنجاح علاوة على علاقتها بالتوجهات الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال المشاريع. (بن التركي، 2020)

1.2.2 ماهية إدارة محفظة المشاريع

برزت إدارة محفظة المشاريع (PPM) Project Portfolio Management كأداة رئيسية لإدارة بيئة المشاريع المتعددة والمعقدة في المنظمات الحديثة ، وتطورت بسرعة في كل من بحوث إدارة المشاريع، وبحوث إدارة تطوير المنتجات خلال العقد الماضي ، لتكتسب اليوم كمفهوم جديد في علم الإدارة الحديثة الأولية والأهمية المتزايدة في مجال إدارة المشاريع. (سويكر، 2022)

وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تسعى نحو زيادة نسبة نجاح PPM لديها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة الاستراتيجية الأفضل، وتحسين استخدام الموارد المتاحة لديها ما بين المشاريع والحد من تعقيد المشروع التنظيمي. إلا أنه وللأسف، هناك نقص واضح في المعلومات حول هذا الموضوع فإدارة محفظة المشاريع ليست العنصر السائد في تفكير المنظمات على الرغم من أن محتوى وطريقة تنفيذ المشاريع ذو أهمية رئيسية للمنظمة وهو ما أكد عليه آخرون بأن PPM معتمدة عند أقل من ٢٠% من المنظمات ومع ذلك فإنها لا تنفذ بفاعلية، فهو عالم لا يزال غامضاً جداً ولم يحصل على الاهتمام اللائق في الأوساط المهنية. (بن التركي، 2020)

اعتبر معهد إدارة المشاريع (PMI) Project Management Institute إدارة محفظة المشاريع "مجموعة من المكونات (المشاريع والبرامج والمحافظ، وغيرها من الأعمال والعمليات الجارية)، والتي يتم تجميعها معاً لتسهيل عملية إدارتها بفاعلية، وذلك لتحقيق أهداف العمل الاستراتيجية". في حين تم تعريفها بأنها مجموعة من العمليات التي يتم دعمها من قبل الأفراد والأدوات، وذلك لتوجيه المنظمة نحو اختيار وتحديد العدد المناسب من المشاريع، لضمان أن المحفظة تعمل على تحقيق أقصى قدر من أهداف المنظمة الاستراتيجية، والاستخدام الكفؤ للموارد، وبالتالي تحقيق الرضى لدى أصحاب المصلحة في نهاية الأمر". بينما تم تعريفها بأنها فن وعلم تطبيق العلوم والمهارات والأدوات والتقنيات المجموعة من المشاريع، وذلك بهدف تلبية الاحتياجات المستقبلية والاستراتيجية التنظيمية". (صقر، 2020)

ويرى بعض الأكاديميين والباحثين PPM كعملية منهجية يمكن تطبيقها على جميع أنواع المشاريع في المنظمات الاقتصادية وغير الاقتصادية ، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال

اختيار وتحديد الأولويات وتقييم وإدارة المشاريع والبرامج والأعمال الأخرى ذات الصلة، بناءً على مدى اتساقها ومساهمتها في استراتيجيات وأهداف المنظمة وقد أجمعت العديد من الدراسات والمنشورات على أن المشاريع داخل المحفظة ليس بالضرورة أن تكون مترابطة أو ذات صلة مباشرة ببعضها وذلك على عكس البرامج. (بن التري، 2020)

وتعتبر النظرية القائمة على الموارد (RBV) Resource Based View المفهوم الأساسي لعملية تنفيذ مشاريع المحفظة. هذه المشاريع تمتاز بأنها تتنافس وتتقاسم الموارد المتوفرة والمتاحة لديها ، ليتم جلب المشاريع التي تتكامل مع عمليات وموارد المنظمة وبما يتلاءم مع استراتيجياتها، فالمشاريع داخل المحفظة تتبع في المقام الأول وتتواجد نحو تحقيق استراتيجية المنظمة الأم، حيث تركز PPM على المدى الذي تتفاعل به المشاريع مع المنظمة الأم ، والتي تم وصفها بأنها استراتيجية عالية المستوى بسبب دور المنظمة الأم في تحديد أهداف المشروع، وتسهيل الوصول والتوجيه إلى الموارد، وتقاسم نظم الدعم، والتي جميعها تعتبر ذات أهمية كبيرة لإدارة محفظة المشاريع. (سويكر، 2022)

وتجدر الإشارة هنا، بأنه يجب عدم الخلط ما بين البرنامج والمحفظة. حيث يتمثل الفرق الرئيسي ما بينهما، بأن البرنامج لديه مخرجات مشتركة، بينما المحفظة لديها مدخلات أو موارد مشتركة . إضافة إلى أن البدايات والنهايات محددة ويمكن جدولتها في كل من المشاريع والبرامج، إلا أن المحفظة ليس لديها موعد إنهاء مخطط له. بمعنى أن المشاريع والبرامج مؤقتة، بحيث يتم إنهاء أو إغلاق بعضها، بينما المحفظة لا، وذلك لأن البرامج والمشاريع الجديدة يجري جلبها بصورة مستمرة إلى المحفظة، وبالتالي محفظة المشاريع تبقى حتى يتم اتخاذ القرار بإغلاق المنظمة، ويمكننا القول بأن كافة المشاريع في البرامج تعمل على تحقيق هدف نهائي موحد بينما المحفظة هي تجميع لكافة المشاريع والبرامج المحتملة داخل المنظمة والتي تعمل على بناء محفظة المشاريع ذات الأهداف المختلفة، والتي تتبع بالنهاية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم. (صقر، 2020)

واستناداً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة ترى بأن PPM هي عملية مستمرة لتحديد واختيار وإدارة مجموعة المشاريع و/أو البرامج بطريقة منسقة، وذلك لدعم وتحقيق الأهداف المقصودة، والتي تتماشى مع

توجهات المنظمة الاستراتيجية، وذلك من خلال تبني الممارسات التي تحقق أهداف PPM (تعظيم قيمة المحفظة، وربط مشاريع المحفظة مع استراتيجية العمل وتحقيق التوازن ما بين مشاريع المحفظة)، وتحديد العدد الصحيح من مشاريع المحفظة). وضمن هذا السياق، فإن ممارسات PPM ستعكس وتؤثر على مدى قدرة المنظمة على تحقيق توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية التي تطمح إليها. (سويكر، 2022)

2.2.2 نشأة إدارة محفظة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع (PM) Project Management مفهوماً حديثاً نسبياً، إلا أن جذوره تكمن في أعماق الماضي، حيث كان يمارس بطريقة ما بالعصور القديمة والوسطى فيما يعرف باستراتيجية الحرب، ومع ذلك لم يتم قبول PM كنظام إدارة خاص حتى النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تأسست مفاهيم PM الحقيقية خلال الحرب العالمية الثانية، ومن ثم تكيفت ببطء بالقطاعات الصناعية، ومع نهايات القرن العشرين تم البدء بتطوير الأدوات والأساليب لتقييم واختيار المشاريع داخل المنظمات. (بن التركي، 2020)

وعلى الرغم من أن PM ساهمت في الإجابة على العديد من تحديات PM الفعلية، إلا أن التغيير الكبير في دور PM فتح تساؤلات جديدة لمحفظة المشاريع، نجم عنه ظهور تحدٍ خطير وهو كيفية اختيار المشاريع المناسبة وإدارتها بالشكل الصحيح ووفقاً للأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وبالأخص المنظمات ذات المشاريع المتعددة، والتي تتنافس مشاريعها على الموارد الشحيحة والمحدودة. هذا النوع من الأسئلة وغيرها من التحديات التي قد تواجه المنظمات عند إدارة مشاريعها دفع بها إلى الاعتراف بحاجتها القوية لطريقة تساعد على تنسيق محفظة المشاريع لديها، وإيجاد التوازن المطلوب ما بين المشاريع، وتحديد الأولويات الاستراتيجية عبر المشاريع، وبصورة تتفق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة الأم. (صقر، 2020)

ومع ظهور هذه الحاجة بدأت المنظمات في الاستعانة بالأدوات والأساليب المتعلقة بنظريات إدارة المحفظة المالية (الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار، وغيرها) والتي قدمت لأول مرة في مجال الاستثمارات المالية كآلية للحد من مخاطر الاستثمارات، لتتوسع في نهاية المطاف على واقع إدارة المشاريع ،

فمنذ تأسيس نظرية المحفظة المالية أصبح تطوير استراتيجيات جديدة لمحفظة المشاريع يشكل تحدياً بين الباحثين والممارسين لإدارة المشاريع ، وقد أوضحت نظرية المحفظة المالية بأن المحفظة الاستثمارية ستكون أكثر عرضة لزيادة العوائد وتقليل المخاطر مقارنة بالاستثمارات الفردية ، ومن هذا المنطلق، فإن تحسين عملية تنفيذ المشاريع المنفردة قد يكون لها فوائد ملموسة على المنظمة، ولكن سيكون نموذج إدارة PPM المشاريع متكاملًا عند إدراج عملية. (سويكر، 2022)

وتم الإشارة إلى أن ظهور PPM في أواخر التسعينيات من خلال النماذج التي قدمت لدى معهد إدارة المشاريع أدى إلى ترسيخ مفهوم PPM كتخصص له وزنه في مجال بحوث إدارة المشاريع وقد وضعت معايير PPM من قبل معهد إدارة المشاريع، لتصدر الطبعة الأولى عام ٢٠٠٦ ، والتي لاحقاً تم إجراء بعض التعديلات والتحسينات عليها، لتلحقها الطبعة الجديدة عام ٢٠٠٨ ، ومن ثم قام معهد إدارة المشاريع الأمريكي بتجميع معايير PPM واستكمالها فيما يعرف بالدليل المعرفي للإدارة المشاريع Project Management Book of Knowledge (PMBok). (بن التركي، 2020)

3.2.2 العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة محفظة المشاريع

تعتبر كل من إدارة المشاريع PM وإدارة محفظة المشاريع PPM، والتي هي جزء من إدارة المشاريع، جانبان رئيسيان لأي منظمة. وأمر مهم وحيوي للإدارة المشاريع المتعددة بكفاءة وفعالية، بحيث يرتبطان بشكل إيجابي مع بعضهما البعض. (صقر، 2020)

وتم التوضيح بأن PM تركز عادة على تنفيذ مشروع واحد، وتختص بالزمنية والميزانية والمهام والإنجاز للمشروع والتنسيق الوثيق مع الأفراد الموظفين، والعملاء والموردين والمنظمين، وغيرهم، وذلك من خلال التعامل مع قضايا تنفيذ المشاريع بالطريقة الصحيحة "Doing the Projects Right"، وهي تعني النتائج الملموسة من تسليم البرامج والمشاريع بكفاءة وجودة عاليتين. (سايج، 2019)

بينما تركز PPM على فعالية اختيار وتخصيص الموارد وتحديد الأولويات بين المشاريع من خلال التعامل مع قضايا اختيار المشاريع الصحيحة "Doing the Right Projects"، وهي تعني عملية صنع القرار

فيما يخص البرامج والمشاريع التي يجب تنفيذها ومراجعتها على أساس مدى ملاءمتها مع أهداف وغايات المنظمة، أي ترجمة استراتيجية المنظمة إلى برامج ومشاريع ملموسة والذهاب بالمشاريع من الأولوية المنخفضة بطريقة سلسلة مع الفائض من الموارد إلى المشاريع ذات الأولوية العالية، وضمان أن المنظمة تقوم بالمشاريع الصحيحة، والمشاريع الخطأ يمكن القضاء عليها على نحو فعال ، وقد صور هذا الفرق من خلال رسم طائرة بحيث تضمن إدارة المشاريع الهبوط السلس للطائرة في نهاية الطريق، بينما مسؤولية إدارة محفظة المشاريع هو اختيار المطار الصحيح للهبوط. (بدوي، 2019)

وترى الدراسة الحالية بأن PM تتفق مع PPM بأن كليهما يسعى نحو تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، إلا أنهما يختلفان بطريقة تحقيق هذه الأهداف، ففي حين أن PM تساعد المنظمة على إظهار قيمة العمل بكفاءة من خلال التأكد من تنفيذ وتسليم البرامج والمشاريع في الوقت المحدد وضمن الموازنة المحددة والجودة المطلوبة، بالمقابل PPM تساعد المنظمة على تحديد قيمة العمل بفعالية والتأكد من أنها تستثمر في محفظة المشاريع المثالية من خلال المساعدة في اختيار وتحديد المشاريع الصحيحة التي تحقق أهداف وتوجهات المنظمة الاستراتيجية، فالبرامج والمشاريع الخاطئة لن تضيف أي قيمة أو دعم الاستراتيجية للمنظمة. (سويكر، 2022)

4.2.2 أهمية إدارة محفظة المشاريع

تحولت العديد من المنظمات عن كيفية أدائها لعملها خلال العقدين الماضيين، لتصبح المنظمات القائمة على المشاريع Project-Based Organizations (PBOs) هي المهيمنة في العديد من الصناعات، ونتيجة لهذا التطور أصبحت المشاريع في المنظمات أكثر تعقيدا، خصوصا وأن إدارة المشاريع الفعالة للمشروع الواحد لم تعد كافية في الوقت الحاضر. وهو ما تم الإشارة إليه بأن نجاح إدارة المشروع الواحد هو شرط ضروري ولكنه غير كاف لإدارة محفظة المشاريع الناجحة، فالمشاريع المنفردة لا يمكن أن تعامل على أنها كيانات معزولة، فهي تؤثر وتتأثر من خلال الأسلوب المعقد وغير المؤكد لسياقها. لذا بدأت بحوث PM في الأونة الأخيرة تعطي اهتماما متزايدا لسياق المشاريع التي ستدار، من حيث كيفية إدارة المشروع كجزء من محفظة مشاريع المنظمة. (صقر، 2020)

وقد اكتسبت PPM اليوم أهمية متزايدة من الناحية النظرية والعملية، فالمساهمات الأخيرة في الأدبيات ذات العلاقة تؤكد على أهمية PPM في تقييم وتحديد الأولويات، واختيار المشاريع التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. المشاريع ضمن هذا السياق، تعتبر جزءاً هاماً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التي لديها عادة مشاريع متعددة ومتزامنة، فهي تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة، وعاملاً حيوياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح للمنظمة على المدى الطويل، وبالتالي يجب على المنظمة تعيين الأوجه المتعددة لفوائد وأهداف المحفظة، والتوجه الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه من خلالها، وذلك قبل اختيار المشاريع من أجل تحقيق أهداف وتوجهات المنظمة. (صقر، 2020)

وقد أشارت إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise Project Management (EPM) بأن PPM تساعد على الأخذ بنظريات إدارة المحفظة بشكل واقعي في المؤسسة، وتمكن من مشاركة كبار رجال الأعمال لتحديد أولويات المبادرات على أساس الأهداف الداخلية والمقاييس المحددة مسبقاً، مثل التكلفة والمخاطر، والعائد على الاستثمار، وتساعد على التخطيط والمقارنة، وبالتالي القدرة على القيام بالاستثمارات في المشاريع الصحيحة للتأكد من أن المنظمة تأخذ بمزيج معين من المشاريع التي من شأنها أن تؤدي إلى أفضل النتائج. علاوة على ذلك، يساهم تطبيق PPM على توفير كل من البيانات (الإحصاءات) والمعرفة (أفضل الممارسات) للتنبؤ بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، لتصبح أكثر مرونة، وسرعة، وديناميكية ومبتكرة ومبدعة، والاستراتيجية لديها موجهة وفعالة وذات دافعية، لمواجهة التغيرات والمتطلبات البيئية والسوقية المتسارعة. ومن جانب آخر، نجد أنه في حال غياب PPM قد تتعرض المنظمة إلى بعض المخاطر كأن تجد نفسها في وضع حرج عندما يتم الحكم على المشاريع الفردية على أساس فردي من دون رؤية شاملة. (سويكر، 2022)

وعلى الرغم من أن PPM تشكل تحدياً حاسماً للإدارة العليا، إلا أن المنظمات ذات الأداء المتميز هي التي تميل إلى تقييم أهمية PPM بشكل أكبر بكثير مما تفعل المنظمات ذات الأداء الأقل، فالمنظمات التي لديها القدرة على اختيار أفضل المشاريع اليوم ستكون من الفائزين بالمنتج غداً. (بن التركي، 2020)

وترى الدراسة الحالية بأن الجهود المبذولة في PPM ستعكس كآثار إيجابية متعددة، تتمثل في مساعدة المنظمة على اختيار المشاريع الصحيحة، والتحديد الواضح للمهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى العمل بروح الفريق، والحد من النزاعات وتحسين الاتصالات في كافة المستويات الإدارية، والاستثمار في المناطق والمجالات الصحيحة، وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية الخارجية، وتخفيض التكاليف الإجمالية، وتحسين التدفقات النقدية والمعلوماتية، وزيادة إنتاجية المشروع، وزيادة الفرص المتاحة في السوق، وتوفير ما يكفي من الموارد، وإلغاء أو تأخير أو استمرار مشاريع محددة، وبالتالي تحصل المنظمة على مستوى أعلى من النضج في إدارة مشاريعها وبشكل يخدم التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة. (سايج، 2019)

5.2.2 إدارة محفظة المشاريع في المنظمة

تلقت المنظمات القائمة على المشاريع PBOS اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة باعتبارها شكلاً تنظيمياً حديثاً لدمج الخبرة والموارد المتنوعة والمتخصصة من خلال المشاريع ويتطلب تنفيذ PPM في هذا النوع من المنظمات تغييرات كبيرة في الطريقة التي تدير بها المنظمة أعمالها، فكل منظمة تختلف عن الأخرى بمستوى نضج إدارة مشاريعها والقدرة على إدارة التغيير، وبالتالي ينبغي عليها استخدام النهج المخطط عند تنفيذ PPM بحيث يكون مصمماً ليتلاءم مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية. (سويكر، 2022)

ويتضمن هذا النهج المخطط أولاً: توفير هيكل تنظيمي واضح يتم فيه تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات ومصادر المعلومات. فالهيكل التنظيمي الواضح يساعد على فهم التأثيرات الثقافية وطرق الاتصال الموجودة في المنظمة للحصول على التعاون، وبالتالي النجاح في إنهاء المشاريع عديمة الجدوى، ثانياً: نشر الثقافة التنظيمية التي تعكس التزام وتفاني جميع أعضاء المنظمة وعلى وجه التحديد المستويات الإدارية العليا، من خلال خلق الوعي بين كبار المدراء (المحافظ / المشاريع / التنفيذيين) بأن PPM هي طريقة منظمة وواسعة لإدارة المشاريع بأقل الموارد ثلثاً: تسليط الضوء على أهمية الإشراك الفاعل لكبار المدراء، والذي لا بد أن يبدأ في مراحل مبكرة لتحقيق الفوائد المحتملة من PPM من حيث تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع واتخاذ القرارات المتعلقة بإنهاء المشاريع. (صقر، 2020)

وقد أظهرت بعض الدراسات أهمية الدور الذي يلعبه كبار المدراء عند القيام بعملية PPM باعتبارهم أحد العوامل اللازمة لنجاح PPM. على سبيل المثال، كشفت دراسة عن الصفات الميولية والخصائص الشخصية لدى المدراء وربطتها مع استراتيجيات اختيار المشروع لتقييم مشاريع تطوير المنتجات بينما تم الإشارة في دراسته إلى أن المدراء قد يكون لديهم مبادئ أخرى لتوجيه خياراتهم، ونوايا كامنة وراء قراراتهم عند PPM. (بدوي، 2019)

لذا، قد لا يتبعون بالضرورة القواعد الرسمية لإدارة محفظة المشاريع. في حين تم الكشف عن الدور الهام لممارسات إدارة المشروع الواحد على أداء PPM، من خلال مهارات مدراء المشاريع في عملهم عند مستوى المحفظة. وضمن هذا السياق، يجب على كل من مدراء المحفظة المشاريع وكبار المسؤولين التنفيذيين أن يدركوا مدى أهمية تحقيق الاستراتيجية من خلال PPM في منظماتهم. (سايج، 2019)

وتقوم العديد من المنظمات بتأسيس مكتب إدارة المشاريع Project Management Office (PMO) بهدف المحافظة على الإجراءات والمعايير الخاصة بإدارة مشاريع المنظمة وتقديم الدعم الوظيفي لهذه المشاريع، وكذلك التأكد من أن المشاريع تتماشى مع أهداف المنظمة الاستراتيجية، والعمل على قياس أداء المشاريع القائمة، واقتراح الإجراءات التصحيحية، إضافة إلى إدارة الموارد وتسهيل الاتصال عبر المشاريع وغيرها وبالتالي فإن PMO يعتبر أحد العوامل الهامة لإدارة محفظة مشاريع المنظمة إلا أن بعض المنظمات قد تقع بخطأ إضافة أدوار ومسؤوليات PPM إلى مكتب إدارة المشاريع PMO الذي هو مجرد وظيفة لدعم PPM من خلال جمع البيانات عن المشاريع والبرامج وغيرها من المعلومات. (سويكر، 2022)

وعلى الرغم من أن PMI قد خصص قسماً للعلاقة بين PPM والمنظمة، يصف فيه أدوار جميع الأطراف المشاركة في PPM من مدراء (محفظة، وبرامج، ومشاريع، وتنفيذيين) وجهات راعية، إلا أن هذه الأوصاف عامة جداً ولا تقدم رؤية عن الكيفية التي يمكن فيها لهذا النظام أن يعمل في الواقع العملي. (صقر، 2020)

إن نجاح تنفيذ PPM في المنظمة يتوقف على العديد من العوامل ذات الصلة والمرتبطة إما بممارسات PPM ونجاحها أو العلاقة بينهما، مثل قضايا التعقيد التنظيمي ونوع الحوكمة التنظيمية

والسياق الإداري وإشراك الإدارة العليا وإدارة المخاطر وغيرها، والتي لا بد أن تؤخذ جميعها بالاعتبار لكي تكون المنظمة قادرة على تنفيذ PPM بفعالية، وبالتالي القدرة على تحقيق توجهاتها الاستراتيجية. (بن التريكي، 2020)

6.2.2 أبعاد ممارسات إدارة محفظة المشاريع

تعتبر PPM مجموعة من الممارسات التي تجلب التكامل في عالم المشاريع مع العمليات الأخرى . وترتبط بشكل أساسي باختيار ودعم المشاريع والبرامج المناسبة من خلال الاسترشاد بالخطة الاستراتيجية للمنظمة والموارد المتاحة وبالتالي تسمح ممارسات PPM للمنظمة من مقابلة كامل الموارد المتاحة لديها مع المشاريع الصحيحة التي تم اختيارها بشكل مدروس وبما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة وأهداف العمل، ولنجاح PPM فلا بد أن تدار على الأقل، من خلال تنفيذ أفضل الممارسات أو التوصيات من معايير إدارة المشاريع، وذلك في إطار الاستراتيجية أو التوجيهات من أعلى إلى أسفل لإدارة مشاريع المنظمة ، وهنا ينبغي أن تفعل ممارسات PPM القائمة على الاستراتيجية القرارات المتعلقة بالمحفظة عند مستوى المشروع الواحد، أي أن إدارة المشروع الواحد ترتبط بنجاح المشاريع عند مستوى المحفظة وهو ما عبر عنه بكفاءة إدارة محفظة المشاريع لتحقيق أهدافها الرئيسية، بحيث يقاس نجاح محفظة المشاريع من حيث الأداء الاستثماري الكلي والاستفادة المتحققة من المحفظة. (سويكر، 2022)

وعلى الرغم من أن هناك العديد من المنشورات لأفضل الممارسات المسجلة والمشاركة من قبل المجتمع المهني، إلا أن الفئتين الرئيسيتين لأفضل الممارسات والتي تمثل الاتجاهات الرئيسية في الأدبيات ذات العلاقة هي: التوافق الاستراتيجي وتعظيم القيمة، مع ضرورة الإشارة إلى أنه سيكون هناك وعي أكبر للعوامل غير الملموسة عندما يرتفع مستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة ، ذلك لأن المنظمات ستستخدم أساليب التقييم كأداة لتحديد مجالات معينة للتحسين مستقبلاً. (صقر، 2020)

وتقدم منهجيات PPM الأدوات والتقنيات اللازمة لمواءمة وتحديد أولويات المشاريع في المحفظة، وإدارة المخاطر بشكل منهجي، ومقارنة التقدم المحرز مع منحى تقدم المحفظة الشامل وإجراء تحليل الاتجاهات ، لتساعد هذه الأساليب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقييم المخاطر، وتخصيص الموارد

لكل من المشاريع الجديدة والجارية ، وعلى الرغم من أن الكتابات المنشورة على مدى السنوات الثلاثين الماضية تحدد العديد من المناهج لإدارة محفظة المشاريع واختيار المشروع، إلا أن هناك القليل جدا من الأدلة بشأن نقل هذه الأدوات والتقنيات على نطاق واسع في الممارسات الإدارية، أو ما إذا كان لهذه الأساليب نتائج إيجابية لقد كانت النماذج الأصلية لاختيار مشاريع المحفظة من عام ١٩٦٠ - ١٩٧٠ رياضية للغاية، ومن الصعب جدا فهمها واستخدامها، وتحتاج إلى كمية كبيرة من البيانات التي هي ببساطة قد تكون غير متاحة، أو أن مصداقيتها ضعيفة، (بدوي، 2019)

إضافة إلى أنها لم توفر العلاج الكافي لحالات المخاطر وعدم التأكد، فهي غير قادرة على التعامل مع المعايير المتعددة والمتشابكة، وبذلك، شهدت السنوات الأخيرة إدخال واستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب لإدارة محفظة المشاريع ، منها الكمي (الطرق المالية، نماذج التسجيل والقوائم المرجعية) الرسوم البيانية (خرائط المحفظة)، ومنها الاستراتيجي (مصفوفة الأولويات الاستراتيجية)، والتي صممت جميعها للمساعدة على اختيار المحفظة الصحيحة من المشاريع من أجل إدارة محفظة المشاريع بفعالية على المدى الطويل . وتعتبر معظم الأدوات القائمة والمستخدمة لتعظيم القيمة ومن ثم موازنة المحفظة، في حين أن الأدوات اللازمة لمواءمة المحفظة مع الاستراتيجية هي بطبيعتها ادوات نوعية، إضافة إلى أنها محدودة في الأدبيات ذات العلاقة . (صقر، 2020)

وبما أن PPM تعتبر من الأنشطة الهامة في العديد من المنظمات وتتأثر أدواتها بالأهداف التي تحاول تحقيقها، فإن كل هدف من أهداف PPM يجب أن يشكل أهميته النسبية فيما يتعلق بكل من الأهداف الأخرى والقدرة على تحقيق الهدف الاستراتيجي العام للمنظمة، وبالتالي يجب أن يكون كل مشروع في المحفظة لديه الفائدة النسبية فيما يتعلق بكل من المشاريع الأخرى والمساهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي العام للمنظمة . (سويكر، 2022)

إن أبعاد نجاح ممارسات PPM أو الأهداف الرئيسة لممارسات PPM هي راسخة نوعا ما في أدبيات PM، هذه الأهداف تتمثل في (١) تعظيم القيمة المالية للمحفظة (٢) موازنة المشاريع ضمن المحفظة (٣) مواءمة المحفظة مع استراتيجية عمل المنظمة (٤) الحد من أعداد المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية،

حيث تعتبر هذه الأهداف متداخلة ومترابطة ولا يمكن فصلها عن بعضها، فكل منها يدعم الآخر، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أضاف بعض الأكاديميين والممارسين أربعة أهداف أخرى هي أن تكون المشاريع مناسبة لقيمة وثقافة المنظمة والمساهمة المباشرة أو غير المباشرة في التدفقات النقدية، والاستفادة الكفؤة للموارد (رأس المال الموارد البشرية والمادية) وأن تساهم المشاريع في التطوير بعيد الأجل. (صقر، 2020)

وتجدر الإشارة هنا، بأن ممارسي وخبراء PPM يعترفون بأنه لا يمكن لنموذج محفظة مشاريع واحد أن يقدم جميع الأهداف التي تسعى PPM إلى تحقيقها، وحتى أفضل الممارسات في إدارة محفظة المشاريع تميل إلى استخدام أساليب وتقنيات متعددة تساعد على تقييم وتحديد الأولويات والاختيار للمشاريع. (سايج، 2019)

وعلى مستوى هذه الدراسة، ولتوضيح مدى مساهمة ودور ممارسات PPM في الواقع العملي على تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة القائمة على المشاريع، ستعتمد الباحثة في دراساتها على الأبعاد الرئيسة الأربعة لممارسات PPM بحيث سيتم شرح كل بعد بشكل منفصل، مع الإشارة إلى الأدوات والأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها لتحقيق هذا البعد وكما يلي: (بن التري، 2020)

7.2.2 تعظيم القيمة المالية للمحفظة Maximize the Financial Value of the Portfolio

عادة ما تستخدم المنظمات وحتى الأفراد المؤشرات المالية لتقييم استثماراتها، ومعرفة مدى فعالية هذه الاستثمارات وقدرتها على تحقيق العوائد المرجوة منها، وبالمثل فإن PBOS تعمل على تقييم مشاريعها بصورة مستمرة ودورية، باستخدام المؤشرات المالية مثل صافي القيمة الحالية والعائد على الاستثمار وغيرها، وذلك بهدف قياس القيمة المالية لمحفظة المشاريع لديها. (سويكر، 2022)

وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لقياس نجاح المنظمة على المدى الطويل، خصوصاً عندما تسعى المنظمة لتعظيم قيمة المحفظة لديها من خلال اختيار قائمة من المشاريع التي

تساهم فقط في الحصول على أقصى حد من القيمة المالية، باستخدام الأساليب والأدوات اللازمة لعلاج كل مشروع على حده لتحقيق هذا الهدف دون النظر في التفاعل مع المشاريع الأخرى ، فعلى سبيل المثال، تستخدم إدارة القيمة المكتسبة كوسيلة منهجية مفيدة وقوية لتقييم التقدم المحرز في المشروع، والذي يقيس الجدول الزمني، والتكلفة والأداء إلا أنها لا تأخذ بالحساب تلبية مواصفات أو توقعات العميل. وعلى الرغم من أنه يشجع استخدام المعايير المالية والمستندة على التدفقات النقدية خلال فترة الاستثمار، إلا أن هذه المعايير معلقة ولا يمكن استخدامها دون النظر في جميع جوانب المشاريع الأخرى مثل: هل المشروع يتماشى مع استراتيجية المنظمة؟ وكيف يؤثر المشروع في الحفاظ على التوازن؟ وكيف يؤثر المشروع على تخصيص الفعال للتكاليف والموارد؟ وما هي الفوائد غير المالية للمشروع؟ إضافة إلى المخاطر و احتمال تحقيق المشروع ضمن النطاق، والشروط والميزانية . علاوة على ذلك، لا بد من الأخذ بالاعتبار للكيفية التي يمكن فيها للمنظمة أن تحقق الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة لديها لتحقيق الحد الأقصى لقيمة محفظة المشاريع . (بدوي، 2019)

وبالتالي، تم الاقتراح في مجال بحوث PM ، بأن PPM ونجاحها ينبغي دراسته بطرق متعددة الأبعاد سواء عند مستوى المشروع، ومستوى المحفظة، ومستوى العمل فعلى الرغم من أن معظم الأبحاث في PM لاتزال تركز على مستوى المشروع الواحد بشأن تحقيق أهداف الوقت والميزانية والجودة إلا أن البحوث المتعلقة بتقييم نجاح مجموعة من المشاريع بدأت بالتوسع لتتجاوز هذا المثلث الحديدي" ولتصبح إدارة المشاريع مع مجموعة أوسع من معايير النجاح ذات تأثير أقوى وأكبر على كفاءة وفعالية إدارة محفظة المشاريع. (سايج، 2019)

وقد أكدت بعض الدراسات بأن تعظيم القيمة المالية للمحفظة يتم من خلال بعدين مترابطين هما متوسط نجاح المشروع الواحد، واستخدام التآزر أو الترابط ما بين المشاريع داخل المحفظة بالنسبة للبعد الأول متوسط نجاح المشروع الواحد من محفظة المشاريع ويقصد به تحديد متوسط المشاريع الناجحة داخل المحفظة بشكل عام، ويشير إلى متوسط جميع المشاريع ضمن المحفظة والتي يتم تسليمها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، وضمن المواصفات المطلوبة. أما البعد الثاني استخدام التآزر ما بين المشاريع داخل المحفظة فيقصد به التفاعل والاعتماد المتبادل ما بين مشاريع المحفظة، والذي قد يضيف

زيادة إلى القيمة الإجمالية للمحفظة، فالإدارة المنسقة لجميع المشاريع داخل المحفظة توفر فوائد أبعد مقارنة بنتائج المشاريع التي تدار بشكل مستقل. (بدوي، 2019)

وتساهم في الحصول على العديد من المزايا من خلال المشاريع المتعددة التي تمتاز بالترابط مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها، وينعكس التأزر ما بين المشاريع من خلال مواصلة النظر في استغلال التأزر التقني والسوقي للمشاريع الجارية عند مستوى المحفظة كشكل من أشكال توليد القيمة. (سويكر، 2022)

لقد قدمت العديد من الدراسات والأبحاث مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق هدف تعظيم القيمة المالية للمحفظة، بعضها سعى لتحقيقه على المدى القصير، عن طريق إمكانية قياس الفوائد المستمدة من PPM من خلال أساليب التقييم على أساس المشروع الواحد، من حيث مساهمة كل مشروع على حده في واحد أو أكثر من أهداف المحفظة والتي أطلق عليها اسم النجاح الاقتصادي، والذي يتضمن النجاح السوقي (حجم المبيعات، الحصة السوقية) والنجاح التجاري الذي يمثل المقاييس المالية التقليدية (نقطة التعادل العائد على الاستثمار الربحية) بالمقابل سعى البعض الآخر لتحقيقه على المدى الطويل، من خلال إضافة بعد آخر طويل الأجل إلى بعد النجاح الاقتصادي، وهو التحضير للمستقبل، والذي يأخذ بالاعتبار القدرة على التفاعل مع التحديات الخارجية، لتلبية احتياجات العملاء المحتملة، وذلك من خلال دراسة الفوائد طويلة الأجل والفرص المتاحة من المشاريع، والتي في معظمها غير مباشرة ويمكن أن تتحقق خلال فترة طويلة، كإنشاء الأسواق الجديدة، وتطوير التكنولوجيات والعمليات الجديدة أو تحسين التكنولوجيات والعمليات الحالية، وبناء المهارات والكفاءات. (صقر، 2020)

ولكي تحقق محفظة المشاريع هدفها المتمثل بتعظيم القيمة المالية يتم جمع مخزون مفصل من المعلومات حول المشاريع الجارية والمقترحة والمنتظرة، ليتم بعدها تنظيم ومعالجة هذه المعلومات، ومن ثم استخدام الأدوات والأساليب المناسبة لتقييم المشاريع، والتي تساعد على مقارنة المشاريع مع بعضها البعض وتحديد المشاريع التي تقدم أفضل قيمة للمحفظة، مما يعطي الإدارة محفظة المشاريع الفرصة لإعادة ترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد ما بين المشاريع وإنهاء أو تأجيل المشاريع التي لا تساهم في تعظيم القيمة المالية للمحفظة والتوجه نحو المشاريع الأخرى ذات القيمة المالية العالية ومن الأدوات والأساليب

المستخدمة لتحقيق هذا الهدف نماذج التسجيل، وعملية التحليل الهرمي، وإدارة القيمة المكتسبة والمؤشرات الاقتصادية (NPV، ROI). (سويكر، 2022)

واستناداً على ما تقدم، فإن تعظيم القيمة المالية لمحفظة المشاريع قد يساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال قيام PBOS بالتحضير للمستقبل على المدى الطويل، ومواجهة المتطلبات والتحديات المستقبلية. ووجوب قياس قيمة محفظة المشاريع كجزء لا يتجزأ من الهدف الاستراتيجي للمنظمة كأن تقوم PBOS باتباع بعض الاستراتيجيات والأنشطة الأساسية المولدة للدخل، كنمو المبيعات، ونمو الدخل الصافي، وتحسين إنتاجية العاملين، وقرارات الاستثمار واتخاذ القرارات التي تهدف إلى تعظيم المبيعات والإيرادات، وزيادة الربحية والحصة السوقية للمنظمة، واستهداف قطاعات معينة في سوق المنافسين، والتي ينبغي أن توفر للمنظمة تحقيق أرباح عالية والسماح لها بالتوسع بشكل أسرع. (صقر، 2020)

وقد تقوم المنظمة أيضاً، بالتضحية بالعوائد الحالية والنمو المكتسب من خلال أنشطة الحصاد المبكر، مقابل العوائد غير المعروفة وغير المؤكدة في المستقبل من المبادرات ذات المخاطر العالية وذلك في سبيل تحقيق توجهاتها الاستراتيجية. (بن التركي، 2020)

ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة Ensure Balance among Projects in the Portfolio

تستند فكرة وجود المحفظة المتوازنة على نظرية المحفظة المالية الحديثة، حيث أن التنوع في محفظة الأوراق المالية بشكل جيد، يساعد في تقليل من المخاطر، وفي نفس الوقت الحفاظ على مستوى مقبول من العوائد، ولكي تصبح هذه النظرية قابلة للتطبيق في PPM تم تكييفها من خلال أدبيات الإدارة الاستراتيجية عام ١٩٧٠، حيث تم إدخال المقاربات المختلفة من قبل العديد من شركات الاستشارات الإدارية. (صقر، 2020)

وبما ان تنفيذ PPM يتطلب المشاركة بالموارد والمكونات والأنظمة الأساسية عبر العديد من المشاريع خلال تنفيذ المشاريع، فإنه لا بد من تقديم PPM لضمان التوازن ما بين المشاريع داخل المحفظة،

فمن دون أن يكون لدينا PPM داخل المنظمة فإنه من الصعب التأكد من أن هناك توازناً مناسباً ما بين المشاريع، على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة لديها مشاريع طويلة الأجل فقط فإنها قد تواجه مشاكل لتمويل العمليات في مرحلة ما، وإذا كان لديها مشاريع منخفضة المخاطر فقط فإن احتمالية أن تكون العوائد العالية لديها منخفضة، أما إذا كانت المنظمة تركز فقط على سوق واحدة فإنها يمكن أن تواجه مشكلة أن السوق هذا قد لا يستجيب. (سويكر، 2022)

لذا تسعى PPM إلى تحديد المزيج الأمثل لمجموعة المشاريع المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وموازنة مكوناتها من حيث عدد من المعايير الأساسية، كتحقيق التوازن ما بين المخاطر والعوائد الفوائد طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والوقت اللازم للإنتهاء، وتأثير المنافسة وغيرها، مع الأخذ بعين الاعتبار لنوع المشروع وحجم المشروع، من حيث المشاريع قصيرة الأجل مقابل المشاريع طويلة الأجل، ومستوى المخاطر وكفاية الموارد.

وبالعودة إلى أدبيات PM، فإن محفظة المشاريع يجب أن تكون متوازنة إلى جانب مجموعة من الأبعاد لتوفير أفضل قيمة للمنظمة، مثل الاستغلال الأمثل للموارد عند تنفيذ المشروع من جانب، والتوليد المستمر من التدفقات النقدية على الجانب الآخر. (بن التركي، 2020)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من المعايير التي وردت في الأدبيات المتعلقة بإدارة محفظة المشاريع هي غير مستقلة عن بعضها البعض، فعلى سبيل المثال المشاريع طويلة الأجل عادة ما تأتي جنباً إلى جنب مع المشاريع كبيرة الحجم أو مشاريع الابتكار التي تتضمن مخاطر أعلى، لذا فإن هذه المعايير لا بد من تعديلها وفقاً لمجال التطبيق وإقرارها من قبل الإدارة العليا في خطة المنظمة الاستراتيجية. (سايج، 2019)

ومن الأدوات والأساليب المستخدمة لتحقيق هذا الهدف التقنيات المرئية (مخططات الفقاعة، والرسوم البيانية، والتي تساعد في تصوير توازن المحفظة، إلا أن الطريقة الأكثر شيوعاً لعرض التوازن في المحفظة هي مخططات الفقاعة حيث تظهر مكونات المحفظة على هيئة بالونات أو فقاعات تمثل أبعاد المخطط البياني بالمخاطر مقابل العوائد، ويعكس حجم كل فقاعة تكلفة الإنفاق على كل مشروع. (بدوي،

(2019)

وعلى الرغم من أن مخططات الفقاعة من أكثر الأساليب استخداماً، لمساعدتها على نقل المعلومات المفيدة، والتمييز بين المشاريع، إضافة إلى سهولة تصويرها للمشاريع ما إذا كانت متوازنة أو غير متوازنة، إلا أنها تعرضت للجدل من قبل بعض الممارسين لاعتمادها كثيراً على بيانات مالية كبيرة ومواجهتها لبعض الصعوبات كاختيار الأبعاد أو الملعلمات على الخرائط أو الرسوم البيانية، ومع ذلك فإن تصوير توازن المحفظة هو مدخل مفيد لتصوير قيمة المحفظة وأداة فعالة للمواءمة ما بين المحفظة واستراتيجية المنظمة، ويساهم في دعم القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد ما بين المشاريع. (سويكر، 2022)

واستناداً على ما تقدم، فإن ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة قد يساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال قيام PBOS بتحقيق التوازن المنشود ما بين المشاريع والبرامج التي تتضمنها المحفظة، ولتحقيق ذلك تقوم PBOS باستخدام الأدوات والأساليب الملائمة. (صقر، 2020)

وعلى الرغم من أن بعد التوازن يساعد على ضمان أن محفظة المشاريع لا تميل بشكل مفرط اتجاه معيار مقابل الآخر، إلا أن تحقيق التوازن أمر صعب، لأن من بين أسباب أخرى هناك مخاوف متعددة لتحقيق التوازن، مثل الإطار الزمني لتسليم المشروع المخاطر التقنية المشاريع الابتكارية، وتوافر الموارد والعوائد، إضافة إلى أن التعقيد المتزايد في بيئة المشروع قد يشكل مخاطر يصعب التنبؤ بها على الرغم من جهود التخطيط والتقييم. (بن التركي، 2020)

وتعتبر المخاطر عاملاً مهماً عند النظر في إدراج أي مشروع في المحفظة، لذا لا بد أن تكون مشاريع المحفظة "متوازنة" عن طريق تجنب الالتزام بمشاريع عالية المخاطر قد تهدد مستقبل المنظمة باعتبارها مزيجاً من احتمال وقوع الحدث (غالباً حدث غير مرغوب فيه) والعواقب المرتبطة بهذا الحدث، فكل مشروع لديه بعض المخاطر المرتبطة من عدم تلبية الأهداف المحددة للمشروع، والتي عادة ما يتم تقديرها من خلال المعلومات التي يمكن أن تستمد من آراء الخبراء، البيانات الفنية، أو الخبرة السابقة من مشاريع مماثلة. وقد تم إثارة موضوع إدارة المخاطر الكامنة في المشاريع عام ١٩٨٧، ليلقى اهتماماً متزايداً خلال السنوات الماضية. (سايج، 2019)

لذا، لا بد من معالجة هذه المخاطر لتحقيق التوازن في المحفظة، والحفاظ على المشاريع في المسار الصحيح، والبحث لإيجاد الفرص المتاحة واستغلالها في مجالات تحسين المشاريع وهذه المخاطر والمخاوف لا بد من أن تؤخذ بعين الاعتبار عندما تسعى المنظمة لتحقيق توجهاتها الاستراتيجية. (سويكر، 2022)

8.2.2 التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل

Ensure that the Portfolio Reflects the Business Strategy

عادة ما يتم تنفيذ استراتيجية العمل من خلال المشاريع، وبالتالي إذا لم تكن هذه المشاريع متناسب استراتيجية فإنها لن تساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة. بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تحقق المواءمة الاستراتيجية المثلى لمحفظة المشاريع لديها من خلال اختيار المشاريع التي تتماشى مع استراتيجية العمل أو إعادة هيكلة محفظة المشاريع على خلفية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعتبر محاذاة جميع المشاريع الجارية مع استراتيجية العمل مهمة جداً بالنسبة لمعظم المنظمات الحديثة فالمواءمة الاستراتيجية ما بين المشاريع من أهم معايير النجاح لمحفظة المشاريع إضافة إلى أن المواءمة الاستراتيجية مهمة من أجل تعظيم قيمة محفظة المشاريع. (صقر، 2020)

وعلى الرغم من أن هناك أنواع أخرى من أهداف محفظة المشاريع مثل تعظيم قيمة المحفظة وتحقيق التوازن في محفظة المشاريع، إلا أن التناسب الاستراتيجي هو المتغير الأكثر أهمية في هذا السياق، وذلك لعدة أسباب منها أن تحقيق التناسب الاستراتيجي معقد خاصة عند PPM، حيث أن تجميع المشاريع المنفردة إلى محفظة المشاريع يعكس الشفافية من حيث الأهمية الاستراتيجية النسبية للمشاريع الفردية، إضافة إلى أن التناسب الاستراتيجي هو النشاط الأساسي للإدارة العليا، ويعتبر ذو أهمية حيوية لازدهار المنظمة عند تنفيذ الاستراتيجية من خلال محفظة المشاريع، علاوة على أن التناسب الاستراتيجي هو مسألة حاسمة في الممارسة العملية، فالشركات عادة ما تحقق فقط ٦٣٪ من إمكاناتها الاستراتيجية، وذلك بسبب الأخطاء الحاصلة في التخطيط والتنفيذ (بن التري، 2020).

وقد أصبح مفهوم التناسب الاستراتيجي (توافق الأولويات الاستراتيجية) موضوعاً مركزياً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث أن ملاءمة محفظة المشاريع مع استراتيجية عمل المنظمة هي المهمة الأكثر أهمية، والأكثر تعقيداً مما قد تبدو عليه لأول وهلة، فعلى الرغم من أن الأعمال والاستراتيجيات واضحة، إلا أن الإنفاق على المشاريع لا يعكس في كثير من الأحيان الاستراتيجية والأولويات المعلنة، وفي هذا الصدد تم الإشارة إلى أن شركة Deloitte للاستشارات، وجدت أن ٢٣٪ فقط لما يقارب من ١٥٠ مديراً تنفيذياً عالمياً يعتبرون محافظ مشاريعهم تتماشى تماماً مع استراتيجية العمل الأساسية لديهم. لذا تركز الدراسات الحديثة على دور PPM في تقييم واختيار وتحديد أولويات المشاريع بما يتماشى مع استراتيجية العمل، حيث أشارت معظم الأدبيات على أن المنظمات مع PPM عالية الجودة قادرة على تحقيق مستوى أعلى من التوافق الاستراتيجي، فهي تلعب دوراً حاسماً في اختيار المشاريع الصحيحة، وبالتالي تحقيق استراتيجية عمل المنظمة. (سويكر، 2022)

وفي هذا السياق، تسعى PPM إلى بناء علاقة بين استراتيجية المنظمة ومحفظة المشاريع، وبما أن خطة عمل المنظمة الرائدة تشمل أهدافاً محددة مثلاً (ينبغي أن تتماشى جميع مكونات المحفظة مع استراتيجية عمل المنظمة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وأن تعكس الموارد المخصصة التوجه الاستراتيجي لخطة عمل المنظمة) وعليه فإن PPM تعمل على مواءمة المحفظة بشكل شامل مع استراتيجية عمل المنظمة، من خلال تحديد مدى المواءمة ما بين أهداف المشروع والاستراتيجية، ومواءمة الموارد مع الاستراتيجية ليعكس مفهوم التوافق الاستراتيجي أو التناسب الاستراتيجي لمحفظة المشاريع قدرة كافة المشاريع داخل المحفظة على تحقيق استراتيجية عمل المنظمة. (صقر، 2020)

وتؤسس PPM نظرة شاملة على المشاريع ضمن المحفظة، للتأكد من أن هذه المشاريع تتماشى مع استراتيجية العمل، مما يعني أن جميع المشاريع الخاصة بالمنظمة هي "على الاستراتيجية" وأن تفاصيل الإنفاق عبر المشاريع والمناطق والأسواق وغيرها، يجب أن تعكس جميعها الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي تضمن PPM بأن المشاريع التي تخدم (تساهم) باستراتيجية العمل، هي فقط التي ستضاف إلى المحفظة. بينما يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بإنهاء المشاريع التي لا تتناسب استراتيجياً، من قبل كبار المدراء بالمستويات الإدارية العليا، هذه النظرة تجعل من السهل التحول والمواءمة نحو استراتيجية عمل جديدة

كإنهاء أو إدخال مشروع جديد إعادة تخصيص الموارد فالسعي وراء أي مشروع منحرف استراتيجيا يعني التعارض مع الاستراتيجية الأساسية للمنظمة، مهما كانت إدارة أو إنهاء هذا المشروع المنحرف جيدة، فهي تبقى غير كافية لتحقيق أهداف العمل (Unger). (سويكر، 2022)

ويمكن تحقيق التوافق الاستراتيجي للمشاريع ضمن المحفظة من خلال اليتين مترابطتين هما: الإنشاء الأولي للمحفظة وتوجيه المحفظة، بحيث يساهم كلاهما في تحقيق توافق استراتيجي أقوى، فهما وجهان لعملة واحدة، ويعزز كل منهما الآخر، ويتوقع أن تكون المنظمات على درجة مماثلة من النضج في كل منهما، هذا ويعتبر الإنشاء الأولي للمحفظة عملية أولية متكررة لفترات زمنية محددة مسبقا (على سبيل المثال مرة واحدة في السنة، في كل نصف أو ربع سنة، وتقوم هذه الآلية على الفحص والاختيار الفعلي للمشاريع، وتحديد الأولويات وفقا للأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة، وهي تصف قدرة المنظمة على دمج PPM ضمن العمليات الاستراتيجية الحالية. (بدوي، 2019)

وتتضمن عملية إنشاء هدف المحفظة المستمد من استراتيجية عمل المنظمة أربع مهام هي تخطيط المحفظة الاستراتيجية، تعريف هدف المحفظة على المدى الطويل، تقييم مقترحات المشاريع، واختيار المشاريع، في حين أن توجيه المحفظة هو عملية مستمرة طوال العام، وتتم بتلقي المدخلات من إنشاء المحفظة، والتي توفر بدورها ردود الفعل إلى إنشاء المحفظة، بحيث يسعى توجيه المحفظة إلى تعزيز أوجه التآزر بين المشاريع الفردية في المحفظة ويشمل توجيه المحفظة جميع المهام المستمرة والتي هي ضرورية للتنسيق الدائم في محفظة المشاريع. (صقر، 2020)

وعلى الرغم من أن فكرة التناسب الاستراتيجي يفهم ويشارك على نطاق واسع بين الباحثين والممارسين، إلا أن الدراسات التجريبية الكمية المتاحة لاتزال غير كافية، وتفتقر إلى الأدوات الكمية اللازمة لقياس درجة المحاذاة لذا فان الأدوات والأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الهدف، هي بطبيعتها نوعيه ومن أكثرها شيوعا مصفوفة الأولويات الاستراتيجية، بحيث تساعد هذه الأداة على تحقيق المزيج الصحيح والمتوازن من المشاريع في المحفظة، وتعكس بالفعل الأولويات الاستراتيجية. وتعتبر مصفوفة الأولويات الاستراتيجية موجهة وفقا لأهداف المحفظة، هذه الأهداف يمكن أن تكون موجهة من خلال وضعها في

مجموعات محددة وفي هذه الآلية تقوم الإدارة العليا بتحديد المجالات الاستراتيجية المجموعات)، وفي كل مجموعة) سرد لكافة المشاريع المقترحة، والقائمة والجديدة، ليتم بعد ذلك تعيين الميزانيات لكل منها وتخصيص الموارد للمشاريع المناسبة، ومن ثم ترتيبها حتى نفاذ الموارد في هذه المجموعة. (سايج، 2019)

واستناداً على ما تقدم، فإن التأكد من أن محفظة المشاريع تعكس استراتيجية العمل قد يساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال قيام PBOS باختيار المشاريع التي تحقق استراتيجية العمل لديها، والتي بدورها تعكس توجهاتها الاستراتيجية. وتعتبر الوسيلة لتطبيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ففي الممارسة العملية، تحتاج المنظمات لتشغيل كل مشروع بما يتماشى مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وتحتاج محفظة المشاريع إلى أن تدار بشكل فعال ضمن سياقاتها المختلفة لتوليد قيمة للمنظمة من زاوية أخرى، يمكن أن تصف استراتيجية العمل الطريقة التي تقرر بها المنظمة المنافسة في الصناعة بالمقارنة مع منافسيها، وقياساً على ذلك، فإن اختيار مشاريع المحفظة بما يتلاءم مع استراتيجية عمل المنظمة، سيساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. (سويكر، 2022)

9.2.2 الحد من أعداد المشاريع لتناسب مع القدرة التنظيمية

Limit the Numbers of Projects to Fit the Organizational Capacity

عادة ما تقوم PBOS بتنفيذ وتنظيم جزء كبير من عملياتها من خلال مجموعة من المشاريع والتي غالباً ما يكون عددها كبيراً جداً ومتزامناً وبالتالي قد يواجه هذا النوع من المنظمات عبء التورط في مشاريع متكررة لا داعي لها، أو أن هناك مشاريع تعطي نفس النتائج المطلوبة، وعلى ضوء ذلك يمكن أن تساعد PPM في تقليل خطر حدوث ذلك، من خلال إعطاء الأولويات للمشاريع ضمن الموارد المتاحة، ليتم تنفيذ العدد المناسب من المشاريع. (بن التركي، 2020)

ويركز كثير من العلماء على تحديد أولويات المشاريع، وإعادة تخصيص الموارد المحدودة وتوزيع الموظفين من مشروع إلى آخر عند تحليل قضايا PPM ونجاحها، فمنظمات اليوم لديها الكثير من المشاريع المستمرة مع محدودية الموارد المتاحة، هذه المشاريع يجب أن تتقاسم الموارد المحدودة فيما بينها، مما قد

ينجم عنه تأخير العديد من المشاريع أو تأجيلها، وقد تستغرق المنتجات وقتاً أطول للوصول إلى الأسواق، وبالتالي تتكبد المنظمات تكاليف عالية، لأن بعض المشاريع التي بدأت قد لا تمتلك الموارد اللازمة لإنهاءها. (صقر، 2020)

ومن القضايا الرئيسية التي تم الإشارة إليها عند PPM مسألة توافر الموارد، والتي اختصرها بثلاث نقاط هي وجوب إعطاء الأولوية للمشاريع ضمن الموارد المتاحة، وبالتالي لا يمكن القيام إلا بعدد محدود من المشاريع، إضافة إلى أنه قد يتم اختيار المشاريع للمحفظة مرة واحدة، وبالتالي ينبغي الأخذ بالاعتبار مسألة تشارك وتقاسم الموارد فيما بينهما، وأخيراً إذا تقاسمت المشاريع البيانات والتكنولوجيا، فإنها قد تصبح مرتبطة ببعضها، خصوصاً إذا كان أحد المشاريع يقدم المدخلات للآخر. (دريش، 2020)

في حين تم الإشارة إلى ثلاث مشاكل مشتركة في المنظمات التي تحاول إدارة المشاريع المتعددة هي: التأخير في مشروع واحد بسبب التأخير في مشاريع أخرى بسبب الاحتياجات المشتركة من الموارد أو الاعتمادات التكنولوجية، إضافة إلى أن الاستخدام غير الفعال لموارد المنظمة قد ينجم عنه ارتفاع أو انخفاض باستخدام الموارد، وأخيراً فإن عنق الزجاجة في الموارد المتاحة أو نقص المدخلات التكنولوجية المطلوبة يؤدي إلى تأخير المشاريع التي تعتمد على تلك التكنولوجيا أو الموارد الشحيحة. ويعتبر التزام المنظمة بالمزيد من المشاريع التي لا بد من تسليمها من أعظم المخاطر التي تهدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ففي حال عدم قدرة المنظمة على إدارة مجموعة المشاريع لديها بالشكل الصحيح سيعمل ذلك على ظهور مشاريع زائدة وبشكل عشوائي، مما يؤدي إلى الاستخدام غير الكفؤ لمواردها، والإرباك لأهدافها الاستراتيجية. (سويكر، 2022)

هذا وقد ينجم عن التحميل الزائد من المشاريع، عندما يكون عدد المشاريع المقترحة للمحفظة كبير جداً، آثار سلبية على الأداء والإنجاز وتطوير المهارات المهنية، وإعاقة جهود التحسين من قبل أعضاء المشروع، والتحول المتكرر بين المهام المختلفة، والذي غالباً ما يؤدي إلى عدم التركيز وعدم الكفاءة بسبب وقت الإعداد إضافة إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات، ومقدار الوقت اللازم لاختيار المحفظة سيزيد مع

زيادة عدد المشاريع التي سيتم النظر فيها، وقد يكون هناك خطر من احتمال اتخاذ خيارات العمل غير الصحيحة إذا كان هناك أعداد كبيرة من المشاريع التي يجب النظر إليها دون داع . (صقر، 2020)

لذا يجب على المنظمات اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لاكتشاف والحد من أعداد المشاريع التي لا تخدم أهدافها، وذلك من خلال استخدام عمليات المسح مقدماً أي قبل أن تبدأ عملية مرحلة اختيار المحفظة بهدف القضاء على المشاريع التي تعاني من نقص واضح، ولا تلبى الحد الأدنى من المتطلبات مثل معدل العائد الداخلي، والعائد على الاستثمار وغيرها . (دريش، 2020)

ووفقاً لمبادئ PPM، فإنه ينبغي تخصيص الموارد التنظيمية للمشاريع بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة وقدراتها التنظيمية والتأكد من أن عدد مشاريع المحفظة يقتصر على أن جميع المشاريع يمكن أن يتم توفير الموارد لها بشكل فعال، ليكون هناك تدفق كاف من المشاريع ولطرح المنتجات الجديدة، وعلى الرغم من أن هناك العديد من الأسباب التي تمنع إجهاض المشروع منها تردد المدراء في اتخاذ قرار الإنهاء، فضلاً عن الصعوبة في تحديد التوقيت المناسب للإنهاء مما ينجم عنه انخفاض بالفعالية الشاملة لمحفظة المشاريع بسبب تواجد الكثير من المشاريع المتعثرة والمضطربة، إلا أنه يجب على الإدارة العليا إنهاء المشاريع التي لم تعد تتفق مع استراتيجية المنظمة بشكل صارم . (سايج، 2019)

وقد تكون القدرات التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية من خلال تطبيق مستوى أعلى من الموارد التنظيمية بطريقة يصعب تقليدها أو استبدالها . بحيث تعتمد المنظمات على قدرات PPM المتزايدة لتوفير الإطار العام لصنع القرار حول مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية وضمان الاكتفاء من الموارد لمحفظة المشاريع هذا وتستخدم القدرات التنظيمية لدمج وبناء وتكوين موارد المنظمة للاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئات الديناميكية التنافسية وبالتالي فإن المنظمات الناجحة هي التي تميل نحو تنفيذ أقل عدد من المشاريع، والتي واقعياً تعمل على تحسين المنافع المقصودة للمنظمة ضمن نطاق قدراتها التنظيمية. (سويكر، 2022)

ولتقليل المشاريع الأقل جاذبية بسبب استهلاكها الكثير من الموارد التي ينبغي أن تخصص للمشاريع الأخرى التي تولد المزيد من العوائد، يمكن للإدارة مراجعة تلك المشاريع مع وضع المزيد من القيود

الصارمة بشأن إعادة تخصيص الموارد اللازمة لهذه المشاريع، واتخاذ الإجراءات المناسبة (تأجيل استمرار، أو إلغاء المشاريع غير الضرورية) لدعم المشاريع المهمة التي تفتقر للموارد، ولتحرير المزيد من الموارد لدعم المشاريع ذات العوائد الأعلى. (بدوي، 2019)

إن الحد من أعداد المشاريع ضمن المحفظة بما يتناسب مع قدراتها، يدعم ويكمل الأهداف الثلاث الأخرى لإدارة محفظة المشاريع، حيث أن العديد من الدراسات شملت هذا الهدف كجزء من الأهداف الأخرى، وليس كهدف مستقل، وبالتالي فإن الأدوات والأساليب المستخدمة لتحقيق هذا الهدف والتي تسعى لضمان التوازن بين الموارد اللازمة للمشاريع القائمة والموارد المتاحة هي نفس الأدوات الكمية المستخدمة لتحقيق الأهداف الثلاث السابقة، وتتمثل باستخدام وسائل تعظيم قيمة المحفظة الهدف الأول: فبناء على محدودية الموارد يتم ترتيب المشاريع (من الأفضل إلى الأسوأ حتى نفاذ الموارد، وينطبق الشيء نفسه على مخططات الفقاعة (الهدف الثاني) فمجموع مناطق الفقاعات، والتي تمثل الموارد المخصصة لكل مشروع، يجب أن يكون ثابتاً. (دريش، 2020)

حيث أن إضافة مشروع واحد آخر إلى المخطط يتطلب بالمقابل حذف مشروع آخر، ومن الأدوات المستخدمة أيضاً برامج إدارة المشاريع، مثل برنامج Microsoft Project (MS) بحيث تساعد هذه البرامج على متابعة الاحتياجات من الموارد، وتحديد الموارد المتاحة (العرض) لكل مجموعة، وبالتالي فإن تقييم مجموعة بعد مجموعة ومشروع بعد مشروع يكشف عادة أن هناك الكثير من المشاريع التي تعاني من الاختناقات، ويقترح الحد من هذه المشاريع. (صقر، 2020)

واستناداً على ما تقدم، فإن الحد من أعداد المشاريع في المحفظة لتناسب مع القدرة التنظيمية قد يساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال قيام PBOS باختيار المشاريع التي تعكس توجهاتها الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك قد تقوم PBOS بالتقليل والحد من أعداد المشاريع داخل المحفظة من خلال إنهاء أو تأجيل بعض المشاريع، لتبقي في المحفظة المشاريع التي تتفق مع توجهاتها الاستراتيجية. (سويكر، 2022)

10.2.2 عملية إدارة محفظة المشاريع

تعتبر عملية تنفيذ PPM مرحلة من مراحل عملية تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة لعملية تنفيذ PPM ينبغي أن تكفل التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة، هذه العملية ليست سهلة كما قد يبدو لأول وهلة، فالمنظمة لا تسعى فقط لتعظيم قيمة المحفظة، ولكن أيضاً، يجب أن تكون المشاريع في محفظتها متوازنة بشكل مناسب، ولديها العدد الصحيح من المشاريع، وأن تكون مشاريع المحفظة متناسبة استراتيجياً. (دريش، 2020)

إن المنظمة التي تؤدي عملية PPM بفعالية، تؤسس وبشكل دوري أو حسبما تمليه الحاجة مراجعة لاستراتيجيتها، بما في ذلك المهمة والرؤية والغايات والأهداف، وتضع أولويات الأهداف والغايات ضمن خططها الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الخطوة أمراً أساسياً لاتخاذ قرارات فعالة للمحفظة، وبما أن الأهداف التنظيمية ليست ذات أهمية استراتيجية متساوية، فإن إعطاء الأولوية لها أمر حيوي لتحديد مدى مساهمتها النسبية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يمكن لعملية PPM الفعالة زيادة فرص اختيار وتنفيذ المشاريع التي تحقق أفضل الأهداف التنظيمية للمنظمة والمساهمة في تحقيق رؤيتها، من خلال اختيار المشاريع التي تقدم أفضل دعم للأهداف الاستراتيجية، ومراقبة الأداء أثناء التنفيذ لضمان أن المحفظة مازال في المسار الصحيح لتحقيق المنافع الاستراتيجية. (صقر، 2020)

ولكي تكون PPM ناجحة داخل المنظمة فإنه من المهم أن تتكامل عمليات PPM مع إجراءات PM المقررة داخل المنظمة، حيث تحتاج ممارسات PM إلى أن تمتد إلى دعم اختيار وتحديد أولويات المشاريع وتحتاج ممارسات PPM إلى التناسب الوثيق مع ممارسات PM مما يسمح للمنظمة باختيار أفضل محفظة من المشاريع، والتي تتماشى مع استراتيجيتها، وإعادة ترتيب أولويات المحفظة بشكل دوري تبعاً للتغيرات الحاصلة، كالتغير في ظروف العمل والسوق تتعامل مع التنسيق والسيطرة على المشاريع المتعددة وبما أن PPM ، والتي تتنافس على نفس الموارد متبعة نفس الأهداف الاستراتيجية، التي تعكس الأولويات ما بين المشاريع لتحقيق المنافع الاستراتيجية، يرى بعض الباحثين أن تحديد أولويات المشروع كجزء من عملية PPM عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح، ويؤكدون أن تخصيص الموارد بين المشاريع الجارية في وقت واحد

لتحقيق أهداف المنظمة هو جزء هام من عملية PPM وبالتالي يمكن القول أن نجاح نظام PPM سوف يتأثر إيجابياً بالمدى الذي يتم فيه تنفيذ عملية PPM في المنظمة. (سويكر، 2022)

وتتضمن عملية PPM تعيين المشاريع المرشحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بحيث يتم إعطاؤها الأولوية مقارنة مع المشاريع الأخرى، مما يسمح بتحديد الأولويات النسبية للمشاريع فيما يتعلق بالأهداف الخاصة التي تدعمها، وفيما يتعلق بالهدف العام، وهكذا فإن الأولوية النسبية لكل مشروع مرشح يعتبر ذو فائدة نسبية في تحقيق استراتيجية المنظمة، وبمعنى آخر، تتم محاذاة المشاريع مع الأهداف والأولويات، لتسهيل عملية اختيار المحفظة المثلى، إلا أن هذا لا يعني أن المشاريع ذات أعلى منفعة استراتيجية نسبية يتم اختيارها حتى يتم استنفاد التمويل. (دريش، 2020)

فلا بد من أن تحتوي المحفظة المختارة على مزيج من المشاريع التي توفر الحد الأقصى لإجمالي الفائدة النسبية والتي تخضع لميزانية محددة وقيود تنظيمية قد تشمل (الموارد الحرجة، الاعتماد المتبادل للمشاريع وأهداف التوازن والتنافسية)، وتتم مراقبة المشاريع المختارة أثناء تنفيذ عملية PPM لتسهيل تمويلها والسيطرة عليها باستخدام مقاييس وعمليات محددة. وأخيراً، يتم تجميع نتائج الأداء من جميع المشاريع، بحيث توضح هذه النتائج أهمية المشاريع النسبية أو الاستفادة الاستراتيجية النسبية، وتقديم التعديلات لمعالجة مشاكل الأداء و / أو إحداث تغييرات في الاستراتيجية التنظيمية. (صقر، 2020)

قدم ست خطوات لإتمام عملية PPM وهي: (١) إنشاء معايير تقييم محددة لاختيار وترتيب أولويات المشاريع (٢) جمع متطلبات المشاريع (٣) اختيار المشاريع المطلوبة كمحفظة مشاريع بناءً على المعايير التي تم إنشاؤها (٤) ترتيب أولويات المشاريع التي تم اختيارها باستخدام نفس المعايير (٥) تقييم الموارد المتاحة، والتي يمكن تحميلها للمشاريع المختارة (٦) مراجعة وتقييم التقدم المحرز من المشاريع المحفظة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

وهناك من قام بإيجاز عملية PPM بعشر خطوات منطقية: (١) إعداد المحفظة وتصنيفها (٢) تحديد الاحتياجات والفرص (٣) تقييم الخيارات (٤) تحديد العمل (٥) تحديد أولويات العمل (٦) تحقيق

التوازن والاستفادة المثلى من المحفظة (٧) تفويض العمل (٨) تخطيط وتنفيذ العمل (٩) تقرير عن وضع المحفظة (١٠) تحسين المحفظة.

وقد وصف عملية PPM بخمس مراحل هي : (سويكر، 2022)

(1) مخزون المحفظة Portfolio Inventory : يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع وتنظيمها لتحليل المحفظة، والمشاريع في المخزون تتضمن المشاريع المقترحة والمشاريع الجارية أو القائمة والمشاريع المتأخرة.

(2) تحليل المحفظة Portfolio Analysis: ويتم تحليل المشاريع باستخدام الأدوات والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف PPM والتي تمت الإشارة إليها في البند ٧,١,٣. حيث أن تحليل محفظة المنظمة الأم سيوفر الأدلة على ما ستكون عليه أهداف وحدة العمل لديها ومدى قدرتها في الحفاظ على الموقع التنافسي والأداء، في محاولة منها لتغيير موقعها الاستراتيجي.

(3) تخطيط المحفظة Portfolio Planning : ويتم اختيار المشاريع الأكثر ملاءمة، أي بناء المحفظة من المشاريع المقترحة والمشاريع الجارية تنفيذها، والتي تلي أهداف المنظمة المعلنة دون تجاوز للموارد المتاحة أو انتهاك لأي قيود أخرى.

(4) تتبع المحفظة Portfolio Tracking : وتعني التخطيط للموارد والوقت والتكلفة، لتكون متكاملة مع عملية تخطيط المحفظة حيث يتم اتخاذ قرارات تخصيص الموارد والجدول الزمني مع الأخذ بالاعتبار كامل مشاريع المحفظة، وفي هذه الخطوة يمكن التقاط المقاييس من خلال تحليل القيمة المكتسبة، ومصفوفة الأولويات الاستراتيجية ليتم استخدامها لتقييم كل مشروع، وفي حال كانت هذه المقاييس لا تحقق معايير معينة فإنه لا بد من إيجاد القرار المتعلق بمستقبل المشروع.

(5) المراجعة وإعادة التخطيط Review and Replanning : وتتضمن إعادة التحقق من عوامل نجاح المحفظة الحاسمة، فقد يكون هناك حالة من التحول في توافر الموارد، وقطاع الأعمال، واستراتيجية المنظمة، والتكنولوجيا أو ظروف السوق، مما يؤدي إلى إعادة مواءمة وتنظيم محفظة المشروع وإعادة التخطيط في تخصيص الموارد والجدولة.

وتعتبر PPM عملية ديناميكية لاتخاذ القرار، حيث يتم تحديث وتنقيح قائمة المشاريع باستمرار، من خلال تقييم المشاريع الجديدة واختيارها وتحديد أولوياتها، والمشاريع القائمة قد يتم تسريعها، قتلها، أو إعطاؤها الأولوية، والموارد يتم تخصيصها وإعادة تخصيصها للمشاريع الجارية، وبما أن عملية اتخاذ قرارات المحفظة تتميز بعدم التأكد، واستغلال الفرص الحيوية وتواجد الأهداف المتعددة والاعتبارات الاستراتيجية، والترابط بين المشاريع، فإنه لا بد أن تتضمن هذه العملية استعراضات دورية للمحفظة الإجمالية النظر إلى المشاريع كاملة، ومقارنة جميع المشاريع ضد بعضها البعض، مما يسهل اتخاذ القرارات، ووضع استراتيجية العمل بشكل متكامل مع قرارات تخصيص الموارد الاستراتيجية. (دريش، 2020)

11.2.2 التحديات التي تواجه إدارة محفظة المشاريع

لقد ساهم ظهور المنافسة المتزايد وارتفاع الطلب على المرونة وتقصير مدة تسليم المشروع إلى قيام العديد من المنظمات بتنظيم عملها من خلال المشاريع، ليظهر لدينا ما يعرف بالمنظمات القائمة على المشاريع، والتي نادرا ما ترتبط بمشروع واحد فقط، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى عدم التأكد لديها، وبالتالي يكافح هذا النوع من المنظمات من أجل إبقاء محفظة المشاريع لديها تحت السيطرة، إلا أنها تواجه مجموعة من القضايا منها أن العديد من المشاريع قيد التشغيل في الوقت نفسه. (لقوي، 2022)

وفي نهاية المطاف لا تسلم بسبب ضعف التركيز، والأهداف الاستراتيجية غير مدعومة من قبل البرنامج أو المشروع والاستثمار قد يكون في برامج أو مشاريع غير مدعومة من قبل الهدف الاستراتيجي العام أي غير موائمة لاستراتيجية المنظمة. إضافة إلى الإعداد غير الكافي للمشاريع، الأمر الذي يؤدي إلى فشل المشروع لأنه قد يحل مشكلة خاطئة أو يحل المشكلة الصحيحة بطريقة خاطئة. (صقر، 2020)

وقد تواجه المنظمات بعض التحديات والصعوبات عند تنفيذ عملية PPM والتي قد تعيق من إمكانية تنفيذها بنجاح من هذه التحديات، كيفية التأكد من أن المشاريع ترتبط ارتباطا وثيقا مع أهداف واستراتيجية المنظمة، وكيفية التعامل مع العدد المتزايد من المشاريع القائمة، لجعل هذه المشاريع أكثر نجاحا. (سويكر، 2022)

ولتجاوز هذه التحديات يجب أن تقوم المنظمات بتبني نظام إداري محدد يتمثل في PPM يعمل على تعزيز التوافق الاستراتيجي للبرامج والمشاريع، وذلك لمنع المبادرات التي يتم اتخاذها والتي لا تدعم استراتيجية المنظمة، وتعزيز وتحسين القيمة الإجمالية للمحفظة من أجل الحصول على العائد الأمثل من الاستثمار، وتحسين عملية صنع القرارات التنفيذية بشأن المشاريع والبرامج بناء على معايير محددة من الحلول التي تم اقتراحها تخطيط أفضل للموارد البشرية والاستراتيجية، وكفاية التغييرات التنظيمية، وإدارة المخاطر بكفاءة للتقليل من فشل المشاريع من خلال تحديد وتقدير مخاطر المشاريع، بالأخص في المراحل الأولى من تنفيذ محفظة المشاريع. إضافة إلى أن التحديات الإدارية في هذه الأوضاع التنظيمية تتطلب مستوى عال من التكيف والقدرة على اتخاذ القرارات باعتبار المنظمة في تغير مستمر، بسبب الاحتياجات المتغيرة للعملاء والسوق. (لقوي، 2022)

المبحث الثالث: الخلفية النظرية لمستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة

المقدمة

استثمرت العديد من المنظمات بشكل كبير في المشاريع على مدى العقد الماضي، مما نجم عنه تعزيز قدرات إدارة المشاريع في المنظمات، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات قد تكون قادرة على تنفيذ مشاريعها، إلا أنه قد لا يكون لديها عملية PPM ناضجة، وبالتالي فإن المنظمات قد تقوم بتسليم المشاريع في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية، ولكن القيمة المستلمة من هذه المشاريع ليست مثالية أو غير متلائمة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ففي الوقت الذي تكون فيه الموارد محدودة فإن المنظمات تكون حريصة على التغلب وتجاوز هذا التسريب في القيمة المحتملة من خلال PPM ناضجة. (بدرانة، 2021)

وعلى ضوء ازدياد المنافسة في جميع الصناعات وقطاعات الأعمال، فإن المنظمات على مستوى العالم تتبنى إدارة المشاريع كطريقه لإكمال مشاريعها بنجاح وتحقيق غاياتها وتوجهاتها الاستراتيجية. إن استخدام المنظمات المتزايد من المشاريع لتحقيق أهدافها، والتي غالباً ما يشار إليها باسم: "إدارة المنظمات من خلال المشاريع" أو "المنظمات القائمة على المشاريع"، ساهم بأن يتساءل كبار المدراء وكذلك الباحثين عما إذا كان مدراء مشاريع المنظمة لديهم من المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة، والتي تمت الإشارة إليها بنضج إدارة مشاريع المنظمة" (الشوابكة، 2020)

1.3.2 ماهية نضج إدارة مشاريع المنظمة

يستند مفهوم إدارة مشاريع المنظمة على فكرة أن هناك علاقة بين قدرات المنظمة في إدارة المشاريع والبرامج والمحفظة، وفعالية المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية، ويشار إلى درجة ممارسة المنظمة لهذا النوع في إدارة المشاريع بمستوى نضج المنظمة في إدارة مشاريعها، وقد ابتكرت العديد من الشركات الاستشارية، وكذلك العلماء مجموعة من المقاييس الرسمية لقياس هذا النضج منها نموذج نضج إدارة مشاريع المنظمة

OPM3 (العبداللات، 2020)

لتصبح نماذج نضج إدارة المشاريع خلال العقد الماضي من الأدوات الفعالة للمقارنة القياسية والتوجه نحو التحسينات في الأداء التنظيمي، ولتوصف بالإطار الذي يقدم التحسين المطلوب باستخدام عدة مراحل أو مستويات متتالية فالافتراض الأساسي في نماذج النضج هو أن هناك علاقة إيجابية بين مستويات النضج الأعلى وتحسين أداء المشاريع التنظيمية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمة في سياق نماذج النضج لإدارة المشاريع قد لا تشير بالضرورة إلى المنظمة بأكملها، حيث يمكن أيضا أن تطبق نماذج النضج في وحدة العمل أو الأقسام الوظيفية. (الكعبي، 2022)

وقد تم التوضيح بأن كل من نموذج النضج هو عملية التحسين التي توفر للمنظمات العناصر الأساسية للتغيير الفعال، كتحسين العمليات وتغيير طرق أداء العمل، بحيث تركز المنظمة على تحسين إدارة عملياتها على أن تأخذ في الاعتبار احتياجات العمل المتغيرة والعوامل الخارجية. (بدرانة، 2021)

يمكن للمنظمات ان تحسن من أداء إدارة مشاريعها من خلال أفضل الممارسات، وذلك باستخدام نماذج النضج التي تساعد المنظمات على تحسين عملياتها وأنظمتها، فنماذج النضج تصف المسار التطوري للتنظيم والمنهجية للعمليات الأكثر نضجا، والعديد من نماذج النضج لها 4-6 مستويات المستوى الأول يصف خصائص المنظمات الأقل تنظيما أو المنظمات الأقل نضجا، وأعلى مستوى يصف خصائص المنظمات الأكثر تنظيما ونضجا. تعتبر أفضل الممارسات الطريقة المثلى المعترف بها حاليا من قبل الصناعة لتحقيق الهدف أو الغاية المعلنة لإدارة المشاريع التنظيمية. (العبدلات، 2020)

فهي تعني القدرة على تنفيذ المشاريع كما هو متوقع وباستمرار، والنجاح في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، بحيث تشمل أفضل الممارسات توفير خطة العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوفير وسائل لقياس أداء مشاريع المنظمة مقابل قاعدة عريضة من مجموعة محددة لأفضل ممارسات PM لإنشاء لغة وأدوات وعمليات مشتركة ومتسقة عبر المنظمة، بحيث تكون بمثابة الأساس للتدريب وتطوير الأفراد، ووسيلة لتقييم الكفاءة التنظيمية، وتمكين المنظمات من تطبيق الدروس المستفادة. (الشوابكة، 2020)

وتحدد الابحاث حول أفضل الممارسات للمشاريع" والتي تدعم العديد من نماذج النضج الممارسات التي ترتبط مع النتائج الناجحة، إلا أنها لا توفر منظورا للعلاقة بين الممارسات والنتائج، وهذا يشير إلى ضرورة اتباع المناهج المختلفة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئات الديناميكية. (بدرانة، 2021)

تم الإشارة إلى أن هناك العديد من نماذج النضج التي يمكن من خلالها قياس مستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة، إلا أن نموذج OPM3 يعتبر النموذج الأكثر ملاءمة، فهو أكثر النماذج قابلية للتطبيق في معظم المنظمات، سواء في المنظمات الربحية وغير الربحية من مختلف الأحجام، ولمختلف الصناعات والمواقع الجغرافية، وذلك لتوجيه المنظمة نحو غرس وتعزيز قدرات إدارة المشاريع لديها، بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعتبر OPM3 النموذج الوحيد متعدد الأبعاد، أي أنه يمكن أن يقيم النضج عند مستوى المشروع والبرنامج والمحفظة في أي منظمة، والمنطق الأساسي لجعل OPM3 متعدد الأبعاد هو أنه عندما تقوم المنظمات بأداء أعمالها كمشاريع متعددة. (الكعبي، 2022)

فإنها تبدأ في فهم PM كنظام شامل يمتد إلى المشروع بأكمله، وبالتالي فإن OPM3 يمكن المنظمات من معالجة مجال PM ومجال إدارة البرامج، ومجال PPM، حسب ما يناسب احتياجات وقدرات المنظمة، وبما أنه لم يسبق أن اتخذ هذا النهج من قبل في أي من نماذج النضج، فإن هذه البنية الفريدة تصف OPM3 بالمرونة والقابلة للتطوير، إضافة إلى أن OPM3 ليس لديه عدد محدد من مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يجعله مرناً ومقبولاً لدى المنظمات التي ترغب في تقييم وتحسين مجموعة فرعية فقط من عملياتها. (الشوايكة، 2020)

نشأ نموذج OPM3 عام ١٩٩٨ نتيجة للتحليل واسع النطاق من قبل PMI لنماذج النضج التنظيمية، لتتماشى نتائج التحليل مع معايير العمليات المحددة في PMBok، ونتيجة لذلك تم إصدار الطبعة الأولى من نموذج نضج إدارة مشاريع المنظمة عام ٢٠٠٣ من شهر ديسمبر المعالجة الحاجة إلى سد الفجوة بين استراتيجية المنظمة والمشاريع، ثم صدرت الطبعة الثانية عام 2008. (بدرانة، 2021)

وقد طور هذا النموذج من قبل PMI نتيجة الحاجة لوجود معيار يساعد المنظمات في تحسين قدراتها على تطبيق استراتيجياتها خلال مرحلة التنفيذ للمشاريع، إلى جانب تجسيد المعرفة حول إدارة المشاريع.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمراكز الإدارية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى بالمنطقة الشرقية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

■ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاستراتيجيات والممارسات الناجحة) واشتملت على 10 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة محفظة المشاريع) وتضمن ثلاث ابعاد (تعظيم

القيمة المالية للمحفظة، وضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة، والتأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل) واشتملت على 15 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الاستراتيجيات والممارسات الناجحة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تحقيق المواءمة الاستراتيجية الأفضل	0.694**	0.000
2	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على تحسين استخدام الموارد المتاحة لديها ما بين المشاريع	0.709**	0.000
3	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على الحد من تعقيدات المشروعات التنظيمية	0.649**	0.000
4	تهتم أمانة المنطقة الشرقية على دعم وتحقيق الأهداف المقصودة، والتي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية	0.725**	0.000
5	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على استخدام وتطوير تطوير استراتيجيات جديدة لمحفظة المشاريع	0.652**	0.000
6	تقوم أمانة المنطقة الشرقية بالعمل على تحويل الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع ملموسة	0.750**	0.000
7	تهتم أمانة المنطقة الشرقية بالعمل على التنبؤ بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية التي يمكن تنفيذها	0.448**	0.000
8	تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية	0.649**	0.000
9	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على تحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارة مشاريعها وبشكل يخدم توجهها الاستراتيجي	0.630**	0.000

10	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على توفير هيكل تنظيمي واضح يتم فيه تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات ومصادر المعلومات	0.673**	0.000
----	---	---------	-------

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الاستراتيجيات والممارسات الناجحة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الاستراتيجيات والممارسات الناجحة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تعظيم القيمة المالية للمحفظة			
1	تعمل إدارة محفظة المشاريع على مساعدة المنظمة في تحديد قيمة العمل بفعالية والتأكد من أنها تستثمر في محفظة المشاريع المثالية	0.588**	0.000
2	تهتم إدارة محفظة المشاريع بتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح للمنظمة	0.687**	0.000
3	تعمل إدارة محفظة المشاريع على المساعدة في اختيار المشروعات التي تحقق أعلى ربح ممكن للمنظمة	0.481**	0.000
4	تستهدف إدارة محفظة المشاريع تقليل معدل المخاطرة التي يمكن أن تتعرض له المنظمة عند تنفيذ المشروعات	0.607**	0.000
5	تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحسين التدفقات النقدية والمعلوماتية	0.646**	0.000

ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة			
0.000	0.778**	تستهدف إدارة محفظة المشاريع اختيار وتحديد العدد المناسب من المشاريع الذي يتم العمل به	6
0.000	0.590**	تعمل إدارة محفظة المشاريع على وجود تناسق وتنظيم بين كافة المشاريع والبرامج المحتملة داخل المنظمة	7
0.000	0.782**	تستهدف إدارة محفظة المشاريع زيادة فعالية اختيار وتخصيص الموارد وتحديد الأولويات بين المشاريع	8
0.000	0.795**	تعمل إدارة محفظة المشاريع على التأكد من تنفيذ وتسليم البرامج والمشاريع في الوقت المحدد وضمن الموازنة المحددة والجودة المطلوبة	9
0.000	0.488**	تعمل إدارة محفظة المشاريع على الأخذ بمزيج معين من المشاريع التي من شأنها أن تؤدي إلى أفضل النتائج	10
التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل			
0.000	0.721**	تهتم إدارة محفظة المشاريع بالعمل على تحقيق أقصى قدر من أهداف المنظمة الاستراتيجية	11
0.000	0.730**	تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحقيق الاستخدام الكفؤ للموارد	12
0.000	0.529**	تستهدف إدارة محفظة المشاريع تلبية الاحتياجات المستقبلية والاستراتيجية التنظيمية	13
0.000	0.634**	تهتم إدارة محفظة المشاريع بتنفيذ المشاريع التي تتكامل مع عمليات وموارد المنظمة وبما يتلاءم مع استراتيجياتها	14
0.000	0.671**	تقوم إدارة محفظة المشاريع بالمساعدة في اختيار وتحديد المشاريع الصحيحة التي تحقق أهداف وتوجهات المنظمة الاستراتيجية	15

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة محفظة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة محفظة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الاستراتيجيات والممارسات الناجحة	0.850	10
إدارة محفظة المشاريع	0.898	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	25

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	264	68.8
	أنثى	120	31.3
العمر	أقل من 25 سنة	78	20.3
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	103	26.8
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	132	34.4
	45 سنة فأكثر	71	18.5
	ثانوي	101	26.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	150	39.1
	ماجستير	103	26.8
	دكتوراه	30	7.8
	مدير	45	11.7
الوضع المهني	نائب مدير	33	8.6

19.8	76	رئيس قسم	
59.9	230	موظف	

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

1.2.4 المحور الأول: الاستراتيجيات والممارسات الناجحة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

الاستراتيجيات والممارسات الناجحة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تحقيق المواءمة الاستراتيجية الأفضل	4.169	0.953	3	مرتفع
تعمل أمانة المنطقة الشرقية على تحسين استخدام الموارد المتاحة لديها ما بين المشاريع	4.076	0.796	7	مرتفع
تعمل أمانة المنطقة الشرقية على الحد من تعقيدات المشروعات التنظيمية	4.091	0.855	5	مرتفع
تهتم أمانة المنطقة الشرقية على دعم وتحقيق الأهداف المقصودة، والتي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية	4.154	0.678	4	مرتفع
تعمل أمانة المنطقة الشرقية على استخدام وتطوير تطوير استراتيجيات جديدة لمحفظة المشاريع	4.010	0.754	8	مرتفع

مرتفع	9	0.780	3.982	تقوم أمانة المنطقة الشرقية بالعمل على تحويل الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع ملموسة
مرتفع	6	0.764	4.078	تهتم أمانة المنطقة الشرقية بالعمل على التنبؤ بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية التي يمكن تنفيذها
مرتفع	10	0.907	3.917	تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية
مرتفع جدا	2	0.667	4.221	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على تحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارة مشاريعها وبشكل يخدم توجهها الاستراتيجي
مرتفع جدا	1	0.596	4.250	تعمل أمانة المنطقة الشرقية على توفير هيكل تنظيمي واضح يتم فيه تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات ومصادر المعلومات
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات الاستراتيجيات والممارسات الناجحة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل أمانة المنطقة الشرقية على توفير هيكل تنظيمي واضح يتم فيه تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات ومصادر المعلومات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الاستراتيجيات والممارسات الناجحة تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية

عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في امانة

المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775

2.2.4 المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع

1- تعظيم القيمة المالية للمحفظة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعظيم

القيمة المالية للمحفظة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل إدارة محفظة المشاريع على مساعدة المنظمة في تحديد قيمة العمل بفعالية والتأكد من أنها تستثمر في محفظة المشاريع المثالية	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
تهتم إدارة محفظة المشاريع بتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح للمنظمة	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
تعمل إدارة محفظة المشاريع على المساعدة في اختيار المشروعات التي تحقق أعلى ربح ممكن للمنظمة	4.198	0.773	5	مرتفع
تستهدف إدارة محفظة المشاريع تقليل معدل المخاطرة التي يمكن أن تتعرض له المنظمة عند تنفيذ المشروعات	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحسين التدفقات النقدية والمعلوماتية	4.273	0.775	3	مرتفع جدا

المتوسط	4.274	0.712	مرتفع
---------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات تعظيم القيمة المالية للمحفظة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستهدف إدارة محفظة المشاريع تقليل معدل المخاطرة التي يمكن أن تتعرض له المنظمة عند تنفيذ المشروعات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة محفظة المشاريع على المساعدة في اختيار المشروعات التي تحقق أعلى ربح ممكن للمنظمة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تعظيم القيمة المالية للمحفظة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تعظيم القيمة المالية للمحفظة كأحد إبعاد إدارة محفظة المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات ضمان

التوازن ما بين المشاريع في المحفظة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تستهدف إدارة محفظة المشاريع اختيار وتحديد العدد المناسب من المشاريع الذي يتم العمل به	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تعمل إدارة محفظة المشاريع على وجود تناسق وتنظيم بين كافة المشاريع والبرامج المحتملة داخل المنظمة	4.161	0.758	5	مرتفع

مرتفع جدا	4	0.659	4.253	تستهدف إدارة محفظة المشاريع زيادة فعالية اختيار وتخصيص الموارد وتحديد الأولويات بين المشاريع
مرتفع جدا	1	0.634	4.396	تعمل إدارة محفظة المشاريع على التأكد من تنفيذ وتسليم البرامج والمشاريع في الوقت المحدد وضمن الموازنة المحددة والجودة المطلوبة
مرتفع جدا	3	0.615	4.315	تعمل إدارة محفظة المشاريع على الأخذ بمزيج معين من المشاريع التي من شأنها أن تؤدي إلى أفضل النتائج
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

تم ترتيب عبارات ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة محفظة المشاريع على التأكد من تنفيذ وتسليم البرامج والمشاريع في الوقت المحدد وضمن الموازنة المحددة والجودة المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة محفظة المشاريع على وجود تناسق وتنظيم بين كافة المشاريع والبرامج المحتملة داخل المنظمة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة كأحد ابعاد إدارة محفظة المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التأكد من

أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة محفظة المشاريع بالعمل على تحقيق أقصى قدر من أهداف المنظمة الاستراتيجية	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحقيق الاستخدام الكفؤ للموارد	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
تستهدف إدارة محفظة المشاريع تلبية الاحتياجات المستقبلية والاستراتيجية التنظيمية	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
تهتم إدارة محفظة المشاريع بتنفيذ المشاريع التي تتكامل مع عمليات وموارد المنظمة وبما يتلاءم مع استراتيجياتها	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
تقوم إدارة محفظة المشاريع بالمساعدة في اختيار وتحديد المشاريع الصحيحة التي تحقق أهداف وتوجهات المنظمة الاستراتيجية	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحقيق الاستخدام الكفؤ للموارد) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة محفظة المشاريع بالمساعدة في اختيار

وتحديد المشاريع الصحيحة التي تحقق أهداف وتوجهات المنظمة الاستراتيجية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل كأحد ابعاد إدارة محفظة المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة محفظة المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.678

3.4 ثالثا: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة

محافظ المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة

(Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة وإدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستراتيجيات والممارسات الناجحة) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة محافظ المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في

تعظيم القيمة المالية للمحفظة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والممارسات الناجحة وتعظيم القيمة المالية للمحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل

(الاستراتيجيات والممارسات الناجحة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعظيم القيمة المالية للمحفظة) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى تعظيم القيمة المالية للمحفظة في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في

ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والممارسات الناجحة وضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستراتيجيات والممارسات الناجحة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى ضمان

التوازن ما بين المشاريع في المحفظة في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لتعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في

التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الـ الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والممارسات الناجحة والتأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستراتيجيات والممارسات الناجحة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تعظيم القيمة المالية للمحفظة كأحد ابعاد إدارة محفظة المشاريع في

امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة كأحد ابعاد إدارة محفظة

المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري

0.675

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل كأحد ابعاد إدارة

محفظة المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف

معياري 0.648

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة محفظة المشاريع في امانة المنطقة الشرقية حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.678

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة

محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 ح واتضح وجود علاقة ارتباط طردية

قوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة وإدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة محافظ المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة HMA & Mahmood, 2014 ومع نتيجة دراسة (H.M. & Mahmood, 2013) وكذلك نتيجة دراسة (Joachim & Stephen, 2014) وأيضا مع نتيجة دراسة (Zubi, 2014)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في تعظيم القيمة المالية للمحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والممارسات الناجحة وتعظيم القيمة المالية للمحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى تعظيم القيمة المالية للمحفظة في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والممارسات الناجحة وضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والممارسات الناجحة والتأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية العمل في أمانة المنطقة الشرقية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجيات والممارسات الناجحة بمقدار 1 % ازداد مستوى التأكد من أن المحفظة

تعكس إستراتيجية العمل في أمانة المنطقة الشرقية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية

الفرعية الثالثة للدراسة

2.5 التوصيات

- ✓ الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والموارد التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية على تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة
- ✓ العمل على زيادة مستوى وعي إدارات المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية بأهمية تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة
- ✓ ضرورة العمل على الاهتمام بزيادة قدرة المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية على إدارة محفظة المشاريع من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية
- ✓ العمل على تحقيق اهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بزيادة قدرة المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية على تنفيذ المشروعات

3.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية وتأثيرها على زيادة مستويات الأداء والإنتاجية
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية إدارة محفظة المشاريع والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

This study aimed to identify the impact of enhancing strategies and successful practices in project portfolio management across its dimensions (maximizing the financial value of the portfolio, ensuring balance between projects in the portfolio, and ensuring the portfolio reflects strategy) applied to the Eastern Province Municipality. The study population consisted of employees in administrative and supervisory centers at the upper and middle management levels in the Eastern Province. The study employed a simple random sampling method to collect data using a questionnaire. The sample size was 384 individuals who responded to the questionnaire, utilizing a descriptive analytical approach.

The results indicated a positive statistical significance of the impact of enhancing strategies and successful practices in project portfolio management in the Eastern Province Municipality. The study recommended the necessity of providing all capabilities and resources that contribute to increasing the capacity of institutions and organizations in the Kingdom of Saudi Arabia to enhance successful strategies and practices. It also emphasized the importance of raising awareness among the management of institutions and organizations in Saudi Arabia about the significance of enhancing successful strategies and practices.

Keywords: Strategies and Successful Practices, Project Portfolio Management, Eastern Province Municipality.

المراجع

المراجع العربية

1. بدوي، محمد أحمد عطية، و ماضي، هشام كامل. (2019). معوقات تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة من وجهتي نظر مؤسسات تمويل المشاريع والقائمين علي المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
2. حبوش، ماهر راجح أحمد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2022). أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإستراتيجية بالبنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع2، 86 - 118.
3. الحميش، فراس علي عبدالله، و السرحان، هائل فلاح مقداد. (2019). ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
4. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
5. الخضر، عمر. (2022). تمييز عقد الرهن الرسمي عن غيره من العقود المشابهة. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع45، 62 - 73.
6. دريش، زهرة، بوزيان، مخطارية، و نمر، محمد الخطيب. (2020). دور صندوق الزكاة في تمويل المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة صندوق الزكاة لولاية سيدي بلعباس - الجزائر - للفترة الممتدة من 2003 إلى 2018. مجلة رؤية اقتصادية، مج10، ع1، 155 - 167.
7. الرشيدات، حلا خلدون عصام، و الخطيب، صالح فهد صالح. (2021). ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأسبقيات: دراسة تحليلية لقطاع الإنشاءات الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

8. ريان، إسراء وجيه صالح، شاهين، لونا محمد عزمي، و النسور، بلال هاشم. (2020). الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
9. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 163 - 208.
10. سويكر، محمد، و سعيداني، سميرة. (2022). معوقات إقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بلدية سرت. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج9، ع1 ، 20 - 36.
11. الصبحي، ندى صالح محمد، و الخياط، عالية محمد محمد تراب. (2020). التعليم القائم على المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع26 ، 178 - 202.
12. صخري، عبدالوهاب. (2021). الممارسات الدولية الرائدة في صناعة الصكوك الإسلامية وأفاقها في الجزائر. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع81 ، 35 - 52.
13. صفاء إبراهيم الح، & خالد محمود الشوا. (2021). أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية. Global Journal of Economics & Business, 11 (3).
14. صقر، إلهام، و بارة، سمير. (2020). تمويل المشاريع السكنية في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية FNPOS (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
15. عاشور، ر.، & رامى. (2023). أفريقيا في التوجهات الاستراتيجية للجمهورية الإسلامية الإيرانية. مجلة السياسة والاقتصاد، 19(18)، 339-358.
16. القهوازي، فؤاد سالم خليفة. (2024). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع1 ، 211 - 229.

17. مكي، زين الدين محمد حسن، و التميمي، سهيل عبدالله ناصر. (2022). مقومات تنفيذ ممارسات المحاسبة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم: دراسة في عينة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع الصناعة والخدمة في العراق. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع54، 101 - 122.

المراجع الأجنبية:

1. Basu, S., & Gupta, R. (2013). Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources. *European Journal of Business and Management*, 5 (20), 242-247.
2. J., F., & Mansur, K.A. (2013). Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): A Critical Morphological Evaluation. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 7 (5), 68-71.
3. Jerbrant, A., & Gustavsson, T.K. (2013). Managing Project Portfolios: Balancing Flexibility and Structure by Improvising. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6 (1), 152-172.
4. Joachim, A.A., & Stephen, I.A. (2014). Strategic Orientation and Performance of Agro-Based Firms in Transition Economy. *African Journal of Business Management*, 8 (13), 495-501.
5. Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F.B. (2013). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6 (1), 163-175.

6. Killen, C.P., & Hunt, R.A. (2013). Robust Project Portfolio Management: Capability Evolution and Maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6 (1), 131-151.
7. Martinsuo, M. (2013). Project Portfolio Management in Practice and in Context. *International Journal of Project Management*, 31 (6), 794-803.
8. Nadali, A., Vakhshoori, S., Khalilinezhad, M., & Khalilinezhad, S. (2013). A Fuzzy Expert System for Maturity Assessment based on OPM3. *International Journal on Information Technology*, 3 (2), 105-111.
9. Stephen, I.A., & Olubusayo, F.H. (2013). Impact of Strategic Orientation Dimensions on New Product Development in Agro-based Nigerian Firms. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 3 (1), 1-8.
10. Zubi, H.A. (2014). The Relationship Between Strategic Orientation and Competitive Advantages. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 6 (3), 13-20.
11. H.M.A. H., & Mahmood, R. (2013). Strategic Orientation Based Research Model of SME Performance for Developing Countries. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2 (1), 430-440.
12. H.M.A. H., & Mahmood, R. (2014). Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm. *Asian Social Science*, 10 (13), 95-107.
13. H.M.A. H., & Mahmood, R. (2014). Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm. *Asian Social Science*, 10 (13), 95-107.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة

محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى أقل من 35 سنة ☐ من 35 الى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانياً محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: الاستراتيجيات والممارسات الناجحة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تحقيق المواءمة الاستراتيجية الأفضل					
تعمل أمانة المنطقة الشرقية على تحسين استخدام الموارد المتاحة لديها ما بين المشاريع					
تعمل أمانة المنطقة الشرقية على الحد من تعقيدات المشروعات التنظيمية					
تهتم أمانة المنطقة الشرقية على دعم وتحقيق الأهداف المقصودة، والتي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية					
تعمل أمانة المنطقة الشرقية على استخدام وتطوير تطوير استراتيجيات جديدة لمحفظة المشاريع					
تقوم أمانة المنطقة الشرقية بالعمل على تحويل الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع ملموسة					
تهتم أمانة المنطقة الشرقية بالعمل على التنبؤ بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية التي يمكن تنفيذها					

					تستهدف أمانة المنطقة الشرقية تنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية
					تعمل أمانة المنطقة الشرقية على تحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارة مشاريعها وبشكل يخدم توجهها الاستراتيجي
					تعمل أمانة المنطقة الشرقية على توفير هيكل تنظيمي واضح يتم فيه تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات ومصادر المعلومات

❖ المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق أوافق محايد معارض بشدة				البعد
تعظيم القيمة المالية للمحفظة					
					تعمل إدارة محفظة المشاريع على مساعدة المنظمة في تحديد قيمة العمل بفعالية والتأكد من أنها تستثمر في محفظة المشاريع المثالية
					تهتم إدارة محفظة المشاريع بتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح للمنظمة
					تعمل إدارة محفظة المشاريع على المساعدة في اختيار المشروعات التي تحقق أعلى ربح ممكن للمنظمة
					تستهدف إدارة محفظة المشاريع تقليل معدل المخاطرة التي يمكن أن تتعرض له المنظمة عند تنفيذ المشروعات
					تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحسين التدفقات النقدية والمعلوماتية
ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة					
					تستهدف إدارة محفظة المشاريع اختيار وتحديد العدد المناسب من المشاريع الذي يتم العمل به

					تعمل إدارة محفظة المشاريع على وجود تناسق وتنظيم بين كافة المشاريع والبرامج المحتملة داخل المنظمة
					تستهدف إدارة محفظة المشاريع زيادة فعالية اختيار وتخصيص الموارد وتحديد الأولويات بين المشاريع
					تعمل إدارة محفظة المشاريع على التأكد من تنفيذ وتسليم البرامج والمشاريع في الوقت المحدد وضمن الموازنة المحددة والجودة المطلوبة
					تعمل إدارة محفظة المشاريع على الأخذ بمميز معين من المشاريع التي من شأنها أن تؤدي إلى أفضل النتائج
التأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل					
					تهتم إدارة محفظة المشاريع بالعمل على تحقيق أقصى قدر من أهداف المنظمة الاستراتيجية
					تعمل إدارة محفظة المشاريع على تحقيق الاستخدام الكفؤ للموارد
					تستهدف إدارة محفظة المشاريع تلبية الاحتياجات المستقبلية والاستراتيجية التنظيمية

					تهتم إدارة محفظة المشاريع بتنفيذ المشاريع التي تتكامل مع عمليات وموارد المنظمة وبما يتلاءم مع استراتيجياتها
					تقوم إدارة محفظة المشاريع بالمساعدة في اختيار وتحديد المشاريع الصحيحة التي تحقق أهداف وتوجهات المنظمة الاستراتيجية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Enhancing Strategies and Successful Practices
in Project Portfolio Management: An Applied Study on the
Eastern Province Municipality**

student preparation

Ali Hassan M. Alsalem

233001587

Supervisor

Dr. El Fisal Abdel Hamed

Dr. Fayez Grad

2024