

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

علي بن حسن السالم

233001587

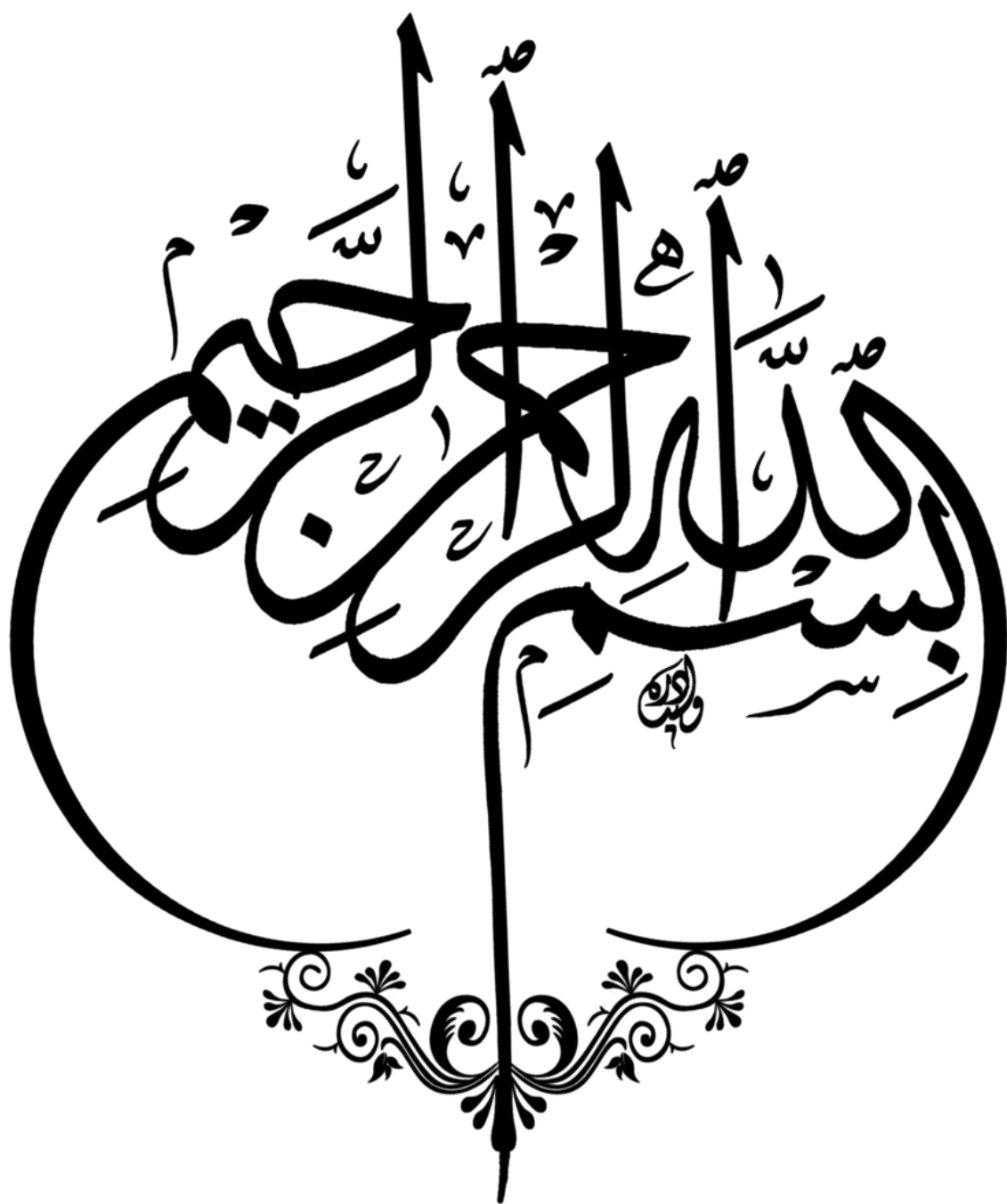
إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٣



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 ٢٠٢٤، 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 بحفظ 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 حفظ 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 حفظ 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، 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.

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، ستمكنها من تحديد المشاريع الأكثر انسجاماً مع أهدافها الاستراتيجية وأولوياتها. كما ستساعد في موائمة مواردها (المالية، البشرية، التقنية) مع متطلبات تنفيذ هذه المشاريع. كذلك ستمكنها 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 ستمكنها 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."

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 انسجامًا 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 شيوعًا 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 أيضًا 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.

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:

١. واقع تطبيق ممارسات تعزيز الاستراتيجيات والممارسات الناجحة في إدارة محافظ المشاريع: دراسة تطبيقية

على أمانة المنطقة الشرقية.

٢. أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في تعظيم القيمة المالية للمحفظة للمنظمة محل الدراسة.
٣. أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة للمنظمة محل الدراسة.
٤. أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية المنظمة محل الدراسة.
٥. أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في الحد من أعداد المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية للمنظمة محل الدراسة.
٦. تزويد المنظمة محل الدراسة بالنتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين عملياتها وقدراتها التنافسية.

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:

١. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة محفظة المشاريع في جهة أمانة المنطقة الشرقية ؟
٢. ما أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في تعظيم القيمة المالية للمحفظة للمنظمة محل الدراسة ؟
٣. ما أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة للمنظمة محل الدراسة ؟
٤. ما أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية المنظمة محل الدراسة ؟
٥. ما أثر ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في الحد من أعداد المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية للمنظمة محل الدراسة ؟

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:

H1-1: 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 ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في تعظيم القيمة المالية للمحفظة: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

H1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات ممارسات تحقيق التوجهات الاستراتيجية في التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

H1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق التوجهات الاستراتيجية في الحد من أعداد المشاريع لتناسب مع القدرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية.

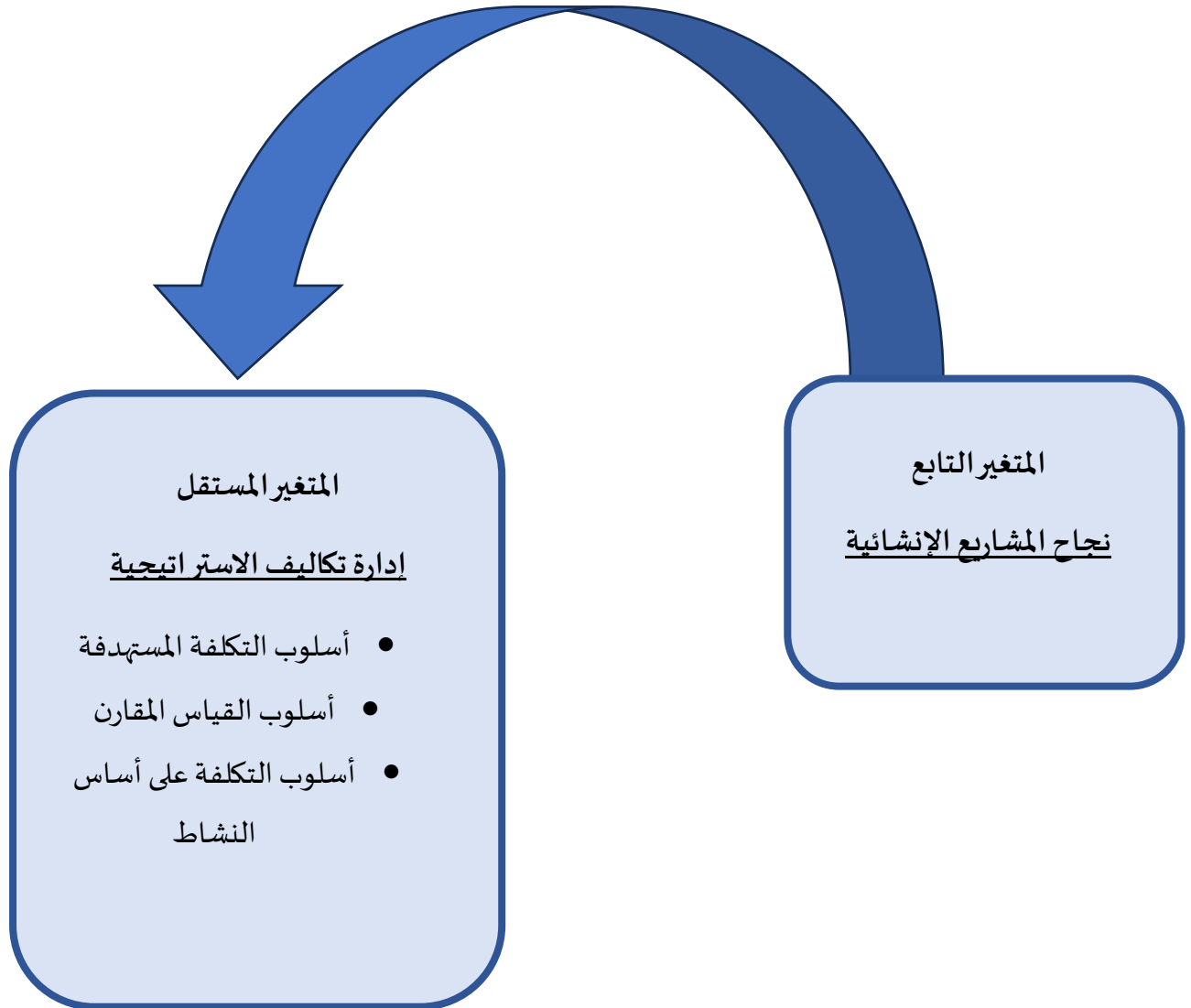
نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة محفظة المشاريع بأبعادها (تعظيم القيمة المالية للمحفظة - ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة - التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية - الحد من أعداد

المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية) وأثرها في تحقيق التوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجمعة للمنظمات القائمة على المشاريع: الدور الوسيط لمستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة: دراسة تطبيقية على جهة أمانة المنطقة الشرقية. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجمعة.
- المتغير التابع: إدارة محفظة المشاريع بأبعادها (تعظيم القيمة المالية للمحفظة - ضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة - التأكد من أن المحفظة تعكس إستراتيجية - الحد من أعداد المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

• الدراسات العربية

١. 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

٢. 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

٣. دراسة (J. & Mansur، 2013) بعنوان: "نماذج نضج إدارة المشاريع ونموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمية: تقييم صر في 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 (OPM3 PMMMs). 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

١. دراسة (Joachim & Stephen, 2014) بعنوان: "التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الزراعية التي تمر بمرحلة انتقال اقتصادي" Transition Strategic Orientation and Performance of Agro-Based Firms in

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 السنة التي تم تصورها من قبل Venkatraman (١٩٨٩) 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.

٢. دراسة (Zubi، 2014) بعنوان: " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية " The Relationship Advantages between Strategic Orientation and Competitive"، هدفت 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.

٣. 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.

٤. دراسة (Jerbrant & Gustavsson, 2013) بعنوان: "إدارة محافظ المشاريع موازنة المرونة والهيكل عن طريق

الارتجال" "Improvising Managing Project Portfolios: Balancing Flexibility and Structure by"

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.

٥. دراسة (Killen & Hunt, 2013) بعنوان: "إدارة محفظة مشاريع قوية تطور القدرة والنضج" Robust Project Maturity Portfolio Management: Capability Evolution and، تهدف 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 (٦) 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 من التطور والتغيير في حدود قدراتها لإدارة محفظة مشاريعها، سواء كانت بطريقة مقصودة أم غير مقصودة.

المتغير المستقل: إدارة محفظة المشاريع.

المتغير التابع: القدرة والنضج.

٦. 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.

٧. 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 والسياق الديناميكي 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 والسياق.

٨. 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 يتلاءم 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.

٩. 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 (١٩٨٩) 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.

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 the Reflects the Business Strategy Portfolio): 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 (Limit the Numbers of): 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 تلبي 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.

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.

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.

الأساليب الإحصائية:

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

- معامل الفاكرونباخ 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.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية العلمية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحليل أثر المتغير المستقل التابع "التوجهات الاستراتيجية" بأبعادها الأربعة التوجه الاستراتيجي الابتكاري، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي العدائي، والتوجه الاستراتيجي نحو المخاطرة في تحقيق المتغير ممارسات إدارة محفظة المشاريع بأبعادها الأربعة تعظيم القيمة المالية للمحفظة، وضمان التوازن ما بين المشاريع في المحفظة، والتأكد من أن المحفظة تعكس استراتيجية العمل، والحد من أعداد المشاريع لتتناسب مع القدرة التنظيمية، فضلاً عن دراسة "مستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة كمتغير وسيط، وذلك في المنظمة القائمة على المشاريع.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشمول كافة الشركات التابعة لمجموعة المناصير للاستثمارات الصناعية والتجارية، والبالغ عددها (١٥) شركة سعودية.

الحدود الزمانية وتتمثل بالمدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة، والممتدة من شهر كانون الثاني ٢٠١٥ ولغاية شهر آب ٢٠١٦.

الحدود البشرية وتتمثل بجميع الأفراد العاملين بالمراكز الإدارية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة موضوعية إجابات المبحوثين في عينة الدراسة. كما تحددت بندرة المراجع والمصادر في بعض المتغيرات، خاصة إدارة المخاطر الإستراتيجية. وضعف التعاون في تعبئة الاستبانة، مما استلزم جهداً ووقتاً كبيراً من الباحث.

المراجع:

١. عاشور، ر.، & رامى. (٢٠٢٣). أفريقيا في التوجهات الاستراتيجية للجمهورية الإسلامية الإيرانية. مجلة السياسة والاقتصاد، ١٩ (١٨)، ٣٣٩-٣٥٨.
٢. تامر عبدالهادي زقوت. (٢٠٢٠). دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
٣. صفاء إبراهيم الح، & خالد محمود الشوا. (٢٠٢١). أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية. 11, Global Journal of Economics & Business, (٣).
٤. أ. د. قاسم محمد عبيد، & الباحثة ريا عبد الحسين مانع. (٢٠٢٠). التوجهات الاستراتيجية في مبادرة الحزام والطريق الصينية دراسة في التوجه الطاقوي. political issues، (٦٢).

المراجع الأجنبية:

1. 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.
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. 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.
4. Zubi, H.A. (2014). The Relationship Between Strategic Orientation and Competitive Advantages. American Academic & Scholarly Research Journal, 6 (3), 13-20.
5. 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.

6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Martinsuo, M. (2013). Project Portfolio Management in Practice and in Context. *International Journal of Project Management*, 31 (6), 794-803.
11. 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.
12. 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.
13. 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.

Midocean University

Management college

Project Management Department



Research Title

**Promoting successful strategies and practices in project portfolio
management: an applied study on the Eastern Province Municipality**

student preparation

Ali Hassan Alsalem

233001587

Supervisor

Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

2023