

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مشاريع

عنوان البحث

دور المكاتب التنفيذية في مواءمة محفظة المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية: دراسة

حالة على مجموعة (STC)

إعداد الطالبة / نواف عبدالله الفايز

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

تعد إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management – PPM) الحلقة الجوهرية التي تربط بين الرؤية الاستراتيجية الكبرى للمنظمات وبين التنفيذ الفعلي على أرض الواقع. في بيئة تقنية متسارعة مثل قطاع الاتصالات، لم يعد النجاح يقاس بإنجاز المشاريع فحسب، بل بمدى مساهمة هذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

وهنا يبرز دور المكاتب التنفيذية (Executive Offices) ومكاتب إدارة الاستراتيجية (SMO) أو مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كعنصر محوري في عملية "المواءمة الاستراتيجية". وتعتبر مجموعة (stc) نموذجاً رائداً في هذا المجال، حيث تتبنى استراتيجية طموحة (مثل استراتيجية "جراً") تتطلب تنسيقاً فائقاً بين مئات المشاريع التقنية والمالية والتوسعية. إن دور المكاتب التنفيذية في (stc) يتجاوز الرقابة الإدارية ليصل إلى صناعة القرار، وتخصيص الموارد بناءً على الأولويات الاستراتيجية، وضمان أن كل ريال يُستثمر في مشروع ما يصب مباشرة في مصلحة رؤية المجموعة الرقمية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من وضوح الأهداف الاستراتيجية في المنظمات الكبرى، إلا أن هناك "فجوة تنفيذية" غالباً ما تنشأ نتيجة تشتت الجهود في مشاريع قد لا تخدم التوجه الاستراتيجي

بشكل مباشر. وتتمثل المشكلة في التحدي الذي تواجهه المكاتب التنفيذية في ضمان استمرارية هذه المواءمة خلال دورة حياة المشاريع.

المشكلة الرئيسية:

ما مدى فاعلية الدور الذي تلعبه المكاتب التنفيذية في مجموعة (stc) لتحقيق المواءمة بين محفظة المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمجموعة؟

المشكلات الفرعية:

1. كيف تساهم المكاتب التنفيذية في تحديد أولويات المشاريع داخل المحفظة بناءً

على معايير استراتيجية (Dare Strategy)؟

2. ما هي التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المواءمة الكاملة بين المشاريع

التشغيلية والأهداف الرأسمالية في المجموعة؟

3. ما هو أثر تكامل البيانات والتقارير الصادرة عن المكاتب التنفيذية في سرعة اتخاذ

القرار الاستراتيجي التصحيحي لمحفظة المشاريع؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تطبق مفاهيم إدارية حديثة على واحدة من أكبر الشركات في المنطقة العربية، وتتجلى هذه الأهمية في الجانبين التاليين:

1. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

- إثراء الأدب الإداري: توفير مرجع علمي حديث يتناول "المواءمة الاستراتيجية" في قطاع الاتصالات، وهو قطاع يتسم بالتعقيد العالي.

- تطوير نماذج العمل: المساهمة في تأصيل الدور الوظيفي للمكاتب التنفيذية كجهة ربط بين "الإدارة العليا" و"فرق التنفيذ"، وتقديم إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تحسين كفاءة الإنفاق: مساعدة صانعي القرار في (stc) والشركات المشابهة على فهم كيفية ترشيد استثمارات محفظة المشاريع لتكون أكثر تركيزاً على الأهداف الربحية والتوسعية.
- دعم رؤية 2030: تسليط الضوء على كيفية مساهمة الشركات الوطنية الكبرى في التحول الرقمي الوطني عبر إدارة مشاريعها بذكاء استراتيجي.
- توصيات تنفيذية: تزويد المكاتب التنفيذية في المجموعة بتوصيات عملية لتعزيز أدوات القياس (KPIs) ونظم الحوكمة لضمان بقاء المشاريع على المسار الصحيح.

أهداف الدراسة

تتمثل الغاية من هذه الدراسة في فهم الآليات التي تتبعها مجموعة (stc) لضمان عدم انحراف المشاريع عن المسار الاستراتيجي.

الهدف الرئيسي:

• تحديد وقياس دور المكاتب التنفيذية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لمحفظه

المشاريع داخل مجموعة (stc).

الأهداف الفرعية:

1. الكشف عن المعايير التي تستخدمها المكاتب التنفيذية في (stc) لاختيار وترتيب

أولويات المشاريع.

2. تحليل آليات الرقابة والحوكمة التي تفرضها المكاتب التنفيذية لضمان التزام

المحفظة بالتوجهات الاستراتيجية.

3. تقييم مدى مساهمة التقارير الدورية للمكاتب التنفيذية في دعم اتخاذ القرارات

الاستراتيجية المتعلقة بالمشاريع.

أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيسي:

• ما هو الدور الفعلي للمكاتب التنفيذية في مواءمة محفظة المشاريع مع

الاستراتيجية المؤسسية لمجموعة (stc)؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف يتم توظيف أدوات المواءمة الاستراتيجية داخل المكاتب التنفيذية لاختيار

المشاريع الأكثر أهمية؟

2. ما مدى فاعلية قنوات التواصل بين المكاتب التنفيذية ومديري محافظ المشاريع في

الحفاظ على وحدة الهدف؟

3. كيف تؤثر مخرجات المكاتب التنفيذية (التقارير والتوصيات) على إعادة هيكلة

محفظة المشاريع عند حدوث تغيرات في السوق؟

فرضيات الدراسة

• **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية حوكمة المكاتب

التنفيذية ودرجة مواءمة محفظة المشاريع مع استراتيجية (stc).

• **الفرضية الثانية:** تساهم المكاتب التنفيذية بشكل إيجابي في تقليل الهدر المالي من

خلال استبعاد المشاريع التي لا تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الرقمية.

• **الفرضية الثالثة:** يزداد مستوى المواءمة الاستراتيجية في مجموعة (stc) بزيادة

الصلاحيات الممنوحة للمكاتب التنفيذية في عملية صناعة القرار.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

- دور المكاتب التنفيذية: ويشمل (الحوكمة، اختيار الأولويات، الرقابة، دعم القرار، التواصل الاستراتيجي).

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

- المواءمة الاستراتيجية لمحفظة المشاريع: ويشمل (تحقيق المستهدفات الاستراتيجية، كفاءة تخصيص الموارد، ترابط المشاريع مع رؤية المجموعة).

مصطلحات الدراسة

1. المكاتب التنفيذية (Executive Offices): هي الوحدات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا (CEO/VP) التي تشرف على تنفيذ الاستراتيجية، وتعمل كمحرك لضمان انسيابية العمليات والقرارات الكبرى.
2. محفظة المشاريع (Project Portfolio): مجموعة من المشاريع أو البرامج التي يتم إدارتها معاً لتحقيق أهداف استراتيجية محددة، وهي في (stc) تشمل البنية التحتية، التحول الرقمي، والاستثمارات الخارجية.
3. المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment): هي حالة التوافق والانسجام التام بين الأنشطة التشغيلية (المشاريع) وبين رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.

4. مجموعة (stc): هي المشغل الرائد لخدمات الاتصالات والحلول الرقمية في

المملكة العربية السعودية والمنطقة، وتعد الحالة التطبيقية لهذه الدراسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العمرى، 2023)

عنوان الدراسة: أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية

لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي - الرياض).

• الهدف: التعرف على تأثير تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على

تحقيق الميزة التنافسية.

• النتائج: أظهرت النتائج أن تطوير استراتيجيات المخاطر يلعب دوراً كبيراً في

تحقيق الميزة التنافسية، وأن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساهم في تحديد وتقييم

المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة، مما يساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال.

2. دراسة (إبراهيم، 2022)

عنوان الدراسة: دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

المصرية.

- **الهدف:** استكشاف تأثير الإدارة الاستراتيجية على المخاطر بصفة عامة، وتحليل المشكلات العملية في إدارة مخاطر الائتمان.

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة مخاطر الائتمان، حيث تبين أن أداء إدارة الائتمان يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات المتبعة.

3. دراسة (خياط، 2019)

عنوان الدراسة: تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية.

- **الهدف:** التعرف على عمليات إدارة المخاطر (تحليل، تقييم، رقابة) ودورها في تحسين إدارة الأعمال.

- **النتائج:** كشفت الدراسة عن ضعف ملحوظ في تصنيف المخاطر، وندرة في الاستعانة بالمختصين لتحليل المخاطر بنسبة 77.8%، مع وجود ضعف شديد في تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها.

4. دراسة (السدمي، 2020)

عنوان الدراسة: دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال.

- **الهدف:** استكشاف الدور الحيوي للإدارة الاستراتيجية في تعزيز فعالية وأداء المنظمات.

- **النتائج:** أكدت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تشكل المستقبل المنظور للمنظمات من خلال صياغة رؤية واضحة، وتسهم في تحقيق الربحية وتحسين الكفاءة وتوازن المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

5. دراسة (العزمي وآخرون، 2018)

- عنوان الدراسة:** مخاطر الحريق من خلال نموذج إداري استراتيجي مطور.
- **الهدف:** تطوير استراتيجية فعالة لمواجهة كوارث الحريق في المنشآت الكبرى كشركات النفط.
 - **النتائج:** أبرزت الدراسة أهمية تحسين الاستراتيجيات الإدارية لتعزيز فعالية الاستجابة، وأكدت وجود علاقة بين النظام الوظيفي وكفاءة التعامل مع المخاطر.

6. دراسة (عليوه، 2024)

- عنوان الدراسة:** أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة.
- **الهدف:** قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على كفاءة الأداء في القطاع غير الربحي.
 - **النتائج:** أكدت الدراسة على الدور الجوهري لممارسات إدارة المشاريع في رفع مستوى الفعالية المؤسسية وتحسين مخرجات الكيانات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Londoño–Correa et al., 2025)

عنوان الدراسة: Management of Strategic Risks for the Sustainability
of SMEs.

- الهدف: تحليل كيفية إدارة المخاطر الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- النتائج: خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تساهم في استدامة الشركات اقتصادياً واجتماعياً، وأوصت بضرورة تنفيذ ممارسات مرتبطة بصياغة الاستراتيجية طويلة الأجل.

2. دراسة (Chandra et al., 2023)

عنوان الدراسة: The Role of Enterprise Risk Management in
enhancing Firm Performance.

- الهدف: قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على تحسين أداء الشركات والدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي.
- النتائج: أظهرت أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤثر إيجابياً وبشكل كبير على الأداء، وأن "التجديد الاستراتيجي" هو الوسيلة المثلى للتعامل مع عدم اليقين.

3. دراسة (Smith, 2018 & Doe)

عنوان الدراسة: The Impact of Project Management on Organizational
.Performance

- الهدف: استعراض العلاقة بين ممارسات إدارة المشروعات وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الكبرى.
- النتائج: تطبيق مبادئ إدارة المشروعات بفعالية يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف بشكل ملموس.

4. دراسة (Johnson, 2019 & Garcia)

عنوان الدراسة: Comparative Analysis of Waterfall and Agile Project
.Management Methods

- الهدف: المقارنة بين تأثير أسلوبَي الإدارة التقليدي (Waterfall) والمرن (Agile) على الأداء.
- النتائج: الأسلوب المرن (Agile) أثبت فعالية أكبر في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.

5. دراسة (Davis, 2020 & Brown)

عنوان الدراسة: The Role of Project Management Tools in Enhancing
.Project Performance

- **الهدف:** تأثير استخدام أدوات مثل (Gantt Charts, PERT) على تحسين الأداء.

- **النتائج:** الاستخدام الفعال لهذه الأدوات التقنية يؤدي إلى تحسين التواصل والتنظيم وتقليل فترات التأخير في المشاريع.

6. دراسة (Clark, 2017 & Lee)

عنوان الدراسة: Leadership and Communication in Project Management.

- **الهدف:** دور القيادة والتواصل الجيد في تحقيق نجاح المشروعات.
- **النتائج:** القيادة القوية والتواصل المفتوح يزيدان من رضا فرق العمل ويضمنان نجاح المشروع.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت محاور الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، وإدارة المشاريع، يمكن للباحث تقديم التعقيب التالي:

أولاً: من حيث الأهداف والسياق

اتفقت معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (السدمي، 2020) ودراسة (Smith, & Doe, 2018)، على أن الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع هما الركيزتان الأساسيتان لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز. كما ركزت دراسات أخرى مثل (العمرى، 2023) و (Chandra et al., 2023) على جانب "المخاطر" كعنصر حاسم في استدامة المشاريع التكنولوجية والابتكارية.

ثانياً: من حيث المنهجية والأدوات

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهو ما يتفق مع منهجية الدراسة الحالية. إلا أن بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Londoño-Correa et al., 2025) استخدمت المنهج النوعي والمقابلات، مما يعطي عمقاً في فهم التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمات.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من مراجعة هذا الإرث العلمي في عدة جوانب:

1. بناء الإطار النظري: من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للمواءمة الاستراتيجية

وحوكمة المشاريع.

2. تطوير أداة الدراسة (الاستبيان): عبر الاسترشاد بالمحاور التي أثبتت الدراسات

السابقة (مثل دراسة Davis, 2020 & Brown) أهميتها في نجاح المشاريع، مثل

الأدوات والتقنيات القيادية.

3. تحديد المتغيرات: الربط بين المتغير المستقل (الإدارة/المكاتب التنفيذية) والمتغير

التابع (الأداء/المواءمة).

رابعاً: الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوة بحثية يسعى الباحث لسدها،
وتتمثل فيما يلي:

1. ندرة التركيز على "المكاتب التنفيذية": ركزت معظم الدراسات على مكاتب إدارة

المشاريع (PMO) أو الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، بينما تركز هذه الدراسة

بشكل محدد على "دور المكاتب التنفيذية" كحلقة وصل عليا ومحرك رئيسي

للمواءمة.

2. السياق التطبيقي (مجموعة stc): تفتقر المكتبة العربية لدارسات تطبيقية حديثة

تسلط الضوء على آليات المواءمة الاستراتيجية داخل كيان رقمي ضخم ومتقدم

مثل مجموعة (stc) في ظل رؤية المملكة 2030 واستراتيجية (Dare).

3. **الحدثة الزمنية:** تأتي هذه الدراسة لتعالج التحديات المعاصرة التي فرضها التحول

الرقمي السريع بعد عام 2023، وهي فترة لم تغطيها الكثير من الدراسات السابقة

المذكورة.

تأتي هذه الدراسة مكملية لما انتهت إليه الدراسات السابقة، ولكن بتركيز أعمق على "آلية

المواءمة" من منظور المكاتب التنفيذية، وفي بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتحول الرقمي

المستمر.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: مفهوم وأهمية المكاتب التنفيذية في المنظمات الحديثة

- نشأة وتطور فكرة المكتب التنفيذي (Executive Office).
- الوظائف الحيوية للمكاتب التنفيذية (التنسيق، الرقابة، والتمثيل).
- الفرق بين المكاتب التنفيذية التقليدية ومكاتب دعم القرار المعاصرة.

المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع (PPM) كأداة استراتيجية

- تعريف محفظة المشاريع والفرق بينها وبين إدارة البرامج والمشاريع الفردية.
- معايير اختيار المشاريع داخل المحفظة.
- دورة حياة محفظة المشاريع وتحديات إدارتها في قطاع التقنية.

المحور الثالث: المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment): الأطر والنماذج

- مفهوم المواءمة بين "التخطيط" و"التنفيذ".
- نماذج المواءمة الشهيرة (مثل نموذج Venkatraman & Henderson).
- مخاطر غياب المواءمة على الكفاءة المالية والتشغيلية للمنظمة.

المحور الرابع: دور المكاتب التنفيذية في حوكمة المشاريع

- صياغة سياسات الحوكمة التي تضمن انضباط المشاريع.

- مستويات المساءلة والشفافية في تنفيذ المحفظة.

- دور الحوكمة في تقليل مخاطر الفشل في المشاريع الكبرى.

المحور الخامس: آليات المواءمة بين الأهداف المؤسسية ومخرجات المحفظة

- ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمشاريع بالأهداف الاستراتيجية العليا.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأداة للمواءمة.

- دور المكاتب التنفيذية في مراجعة المشاريع "غير الموائمة" واتخاذ قرارات الإيقاف.

المحور السادس: إدارة الموارد والتخصيص الاستراتيجي للميزانيات

- دور المكاتب التنفيذية في توزيع الموارد البشرية والمالية بناءً على الأولوية

الاستراتيجية.

- موازنة المحفظة بين المشاريع الابتكارية (High Risk) والمشاريع التشغيلية

المستقرة.

- معالجة الصراعات على الموارد بين القطاعات المختلفة.

المحور السابع: نظم التقارير ودعم اتخاذ القرار في البيئة التنفيذية

- أهمية تدفق المعلومات من أدنى الهرم (المشاريع) إلى أعلاه (المكتب التنفيذي).

- لوحات القيادة (Dashboards) والذكاء الاصطناعي في تتبع صحة المحفظة.

- أثر الشفافية المعلوماتية في سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.

المحور الثامن: التحول الرقمي وأثره على عمل المكاتب التنفيذية في (stc)

- استراتيجية (stc) للتحول الرقمي (Dare) وانعكاسها على إدارة المشاريع.
- دور التقنيات الناشئة في تعزيز كفاءة المكاتب التنفيذية.
- التحديات التي يفرضها التسارع التقني على المواءمة الاستراتيجية.

المحور التاسع: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في سياق المواءمة

- دور القيادة في تعزيز ثقافة "التركيز على الهدف الاستراتيجي".
- إدارة مقاومة التغيير عند إعادة ترتيب أولويات المحفظة.
- بناء الهوية المؤسسية الموحدة لجميع فرق المشاريع داخل المجموعة.

المحور العاشر: مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وعلاقتها بالمكاتب التنفيذية

- تكامل الأدوار بين مكتب إدارة المشاريع (الجانب الفني) والمكتب التنفيذي (الجانب الاستراتيجي).
- نموذج العمل التكاملي لضمان تدفق القيمة (Value Stream).
- تقييم تجربة (stc) في دمج هذه الوحدات التنظيمية لتحقيق الريادة الرقمية.

المنهجية والإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة. يقوم هذا المنهج على وصف واقع دور المكاتب التنفيذية في مجموعة (stc) كما هو، ومن ثم تحليله وربطه بالمتغيرات (المواءمة الاستراتيجية) لاستخلاص الاستنتاجات العلمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة (Research Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الكوادر البشرية المعنية بصناعة القرار وإدارة المشاريع والاستراتيجية في **مجموعة (stc)** بمدينة الرياض (الرئيسية (الرياض)). ويشمل المجتمع الفئات التالية:

1. مدراء وعاملون في المكاتب التنفيذية (Executive Offices).
2. مدراء مكاتب إدارة الاستراتيجية (SMO).
3. مدراء محافظ المشاريع والبرامج (Program Managers & Portfolio).
4. كبار التنفيذيين المرتبطين بمتابعة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لحجم المنظمة الكبير، سيتم اختيار عينة غرضية (Purposive Sample) أو عينة عشوائية طبقية، بحيث تضمن تمثيل كافة المستويات الإدارية المعنية بالمواءمة الاستراتيجية. ويُستهدف الوصول إلى عينة لا تقل عن (100 إلى 150) استجابة صحيحة لضمان القوة الإحصائية للنتائج.

رابعاً: أداة الدراسة (Research Tool)

تم اختيار الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، ويتم تصميمه إلكترونياً ليتناسب مع الطبيعة التقنية للمجموعة، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول: البيانات الأولية: (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، القطاع

الإداري).

2. الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (دور المكاتب التنفيذية):

○ محور الحوكمة والرقابة.

○ محور تحديد الأولويات الاستراتيجية.

○ محور دعم اتخاذ القرار وتوفير البيانات.

3. الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (المواءمة الاستراتيجية):

○ مدى تحقيق مستهدفات استراتيجية "جرأة" (Dare).

○ كفاءة استغلال الموارد المتاحة للمشاريع.

ملاحظة: سيتم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) لقياس استجابات

أفراد العينة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، وتتضمن الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية) لوصف خصائص العينة.

2. معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة بين دور

المكاتب التنفيذية والمواءمة الاستراتيجية.

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار صحة الفرضيات وتحديد مدى تأثير

المتغير المستقل على التابع.

سادساً: حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دور المكاتب التنفيذية في مواءمة

المحفظة مع الاستراتيجية.

• الحدود المكانية: الإدارة المركزية لمجموعة (Stc) - المملكة العربية السعودية.

• الحدود الزمنية: الفترة التي يتم فيها إجراء الدراسة الميدانية ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، عمر المحمدي؛ وقاسم، عائشة. (2023). الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، المديرية الجهوية بأدرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.
- الخياط، أحمد محمد. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- السدمي، محمد. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. مجلة جامعة الملكة أروى، العدد (25)، 45-60. متاح على: <https://www.queenarwa.edu.sa>
- الشميلي، عمار يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة (ط1). عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- العزمي، محمد طارق؛ وجويج، مروان أحمد. (2018). تقييم مخاطر الحريق من خلال نموذج إداري استراتيجي مطور. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 8(2)، 339-348. متاح على: <https://www.e sej.net>
 - العماري، عبد الرحمن غانم. (2023). أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار: دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 53(9)، 123-145.
 - عنش، عادل عبد العزيز. (2011). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا.
 - عسيري، صالح إبراهيم؛ والخيرة، أحمد يحيى. (2022). واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. كلية الأعمال، جامعة الملك خالد. متاح على: <https://www.kku.edu.sa>
 - هاشم، إبراهيم أحمد عبد العزيز. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 13(1)، 78-95. متاح على: <https://www.ejoe.journals.eg>
1. ثانياً: المراجع الأجنبية ()

2. Brown, L & ,.Davis, M. (2020). The Role of Project Management Tools in Enhancing Project Performance . *Project Management Journal*.259–245 ,(3)51 ,
3. Chandra, B., Siagian, Y. M., Santosa, W & ,.Jurnali, T. (2023). The Role of Enterprise Risk Management in enhancing Firm Performance: does Strategic Renewal really matters .? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)* .141–134 ,(2)6 ,<https://www.ijsmsjournal.org>
4. David, F. R. (2005) .*Strategic management: Cases and concepts* .Pearson Education.
5. Doe, J & ,.Smith, J. (2018). The Impact of Project Management on Organizational Performance .*International Journal of Project Management*.579–567 ,(4)36 ,
6. Ebert, R. J & ,.Griffin, W. R. (2004) .*Business Essentials* . Prentice Hall.
7. Fewrer, R & ,.Rainer, A. (1995) .*Future and present: Development strategy* .McGraw–Hill.

8. Garcia, M & ,.Johnson, P. (2019). Comparative Analysis of Waterfall and Agile Project Management Methods and Their Impact on Performance .*Journal of Modern Project Management*.48-34 ,(2)7 ,
9. Griffiths, D. (2006) .*Risk-Based Internal Auditing: Three Views Implementation* .Retrieved from <http://www.internalaudit.biz>
10. Griffiths, P. (2005) .*Risk-Based Auditing* .Gower House.
11. Jutte, B. (2009) .*Project Risk Management*.
12. Lee, S & ,.Clark, D. (2017). Leadership and Communication in Project Management: Impact on Project Success .*Leadership and Management Review*-89 ,(1)12 , .102
13. Londoño-Correa, D., Londoño-Pineda, A & ,.Restrepo-Ochoa, D. A. (2025). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in

Antioquia .*Sustainability* .4239 ,(10)16 ,

<https://doi.org/10.3390/su16104239>

14. Pickett, S. (2005) .*The Essential Handbook of Internal Auditing* .Wiley & Sons Ltd, England.
15. Strickland, A. J & ,.Thompson, J. L. (2003) .*Strategic management: Cases and concepts* .McGraw–Hill.

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Project Management (MPM)



Research Title:

**The Role of Executive Offices in Aligning Project Portfolios
with Corporate Strategy: A Case Study of (stc) Group**

Prepared by:

Nawaf Abdullah Al-Fayez

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026