

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 الطالب / نواف عبدالله الفايز

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
١٨	الإطار النظري
٢١	مفهوم وأهمية المكاتب التنفيذية في المنظمات الحديثة
٢٣	المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment): الأطر والنماذج
٢٦	دور المكاتب التنفيذية في حوكمة المشاريع
٣٠	آليات المواءمة بين الأهداف المؤسسية ومخرجات المحفظة

٣٤	إدارة الموارد والتخصيص الاستراتيجي للميزانيات
٣٨	نظم التقارير ودعم اتخاذ القرار في البيئة التنفيذية
٤٢	التحول الرقمي وأثره على عمل المكاتب التنفيذية في (stc)
٤٥	الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في سياق المواءمة
٤٨	مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وعلاقتها بالمكاتب التنفيذية
٥١	الخاتمة
٥٢	الفصل الثالث
٥٣	منهجية الدراسة
٥٣	مجتمع الدراسة
٥٤	أدوات جمع البيانات
٥٥	حدود الدراسة
٥٦	الاستبيان
٦٤	الفصل الرابع
٦٥	التحليل الإحصائي
٧٥	النتائج
٧٧	التوصيات
٧٩	المراجع

٨٠	الملخص
٨١	الملاحق

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور المكاتب التنفيذية في تعزيز المواءمة الاستراتيجية بمجموعة (stc) بالتطبيق على استراتيجية "جرأة" (Dare)، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وُزع على عينة ممثلة قوامها 100 مشارك من القيادات التنفيذية ومدراء المشاريع والاستراتيجية بالمركز الرئيسي بالرياض. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائيا بين فاعلية المكاتب التنفيذية وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بمعامل ارتباط بلغ (0.784)، مع قدرة تفسيرية عالية للمكاتب التنفيذية بلغت نسبتها (61.5%) من التباين في مستوى المواءمة الاستراتيجية، مما يؤكد دورها الحيوي كشريك وممكن رئيسي في حوكمة المشاريع ودعم اتخاذ القرار وتوجيه الموارد. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو نموذج الحوكمة الذكية المعتمد على البيانات لتطوير كفاءة استغلال الموارد، وتوحيد قنوات تدفق البيانات عبر لوحة قيادة مركزية، وتمكين الكوادر القيادية لضمان سرعة الاستجابة وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية للمجموعة بكفاءة عالية.

مقدمة الدراسة

تعد إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management – PPM) الحلقة الجوهرية التي تربط بين الرؤى 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.

الفصل الثاني

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 مكملّة 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.

مقدمة

يمثل الإطار النظري الركيزة المعرفية التي تنطلق منها هذه الدراسة لتفسير طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (دور المكاتب التنفيذية) والمتغير التابع (المواءمة الاستراتيجية) مع التركيز على دور إدارة محفظة المشاريع كأداة للربط بينهما. ويهدف هذا القسم إلى تأصيل المفاهيم العلمية المرتبطة بهذه المتغيرات وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة.

المحور الأول: مفهوم وأهمية المكاتب التنفيذية في المنظمات الحديثة

1. نشأة وتطور فكرة المكتب التنفيذي (Executive Office)

تاريخياً، ارتبط مفهوم "المكتب التنفيذي" بالهيكل الحكومية والسياسية الكبرى كجهاز إداري يعاون رئيس الدولة أو القائد العام في إدارة شؤون الدولة واتخاذ القرارات الحيوية. ومع اتساع حجم المنظمات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات في النصف الثاني من القرن العشرين، انتقل هذا المفهوم إلى قطاع الأعمال.

بدأ هذا التحول بوجود سكرتارية تنفيذية مبسطة، ثم تطور تدريجياً مع زيادة تعقد البيئة التنظيمية والمنافسة الشديدة ليصبح كياناً إدارياً مستقلاً يُعرف بـ "المكتب التنفيذي" أو "مكتب الرئيس التنفيذي". يمثل هذا الكيان اليوم مركز القيادة والتحكم الذي يربط بين

الإدارة العليا والمستويات التنفيذية والتشغيلية المختلفة، مما يضمن تدفقاً سلساً للمعلومات وتنسيقاً عالي المستوى في بيئات العمل السريعة والتنافسية كقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

2. الوظائف الحيوية للمكاتب التنفيذية

تمارس المكاتب التنفيذية المعاصرة أدواراً تتجاوز الدعم الإداري التقليدي، ويمكن تصنيف وظائفها الحيوية إلى ثلاثة مجالات رئيسية:

• **أولاً: وظيفة التنسيق (Coordination):** تعمل المكاتب التنفيذية كحلقة وصل

ديناميكية بين الإدارات والقطاعات المختلفة داخل المنظمة. يتجلى هذا الدور في

كسر "الجزر المعزولة" (Silos) داخل المنظمة، وضمان تكامل الجهود بين

مختلف القطاعات (مثل قطاع التقنية، المالية، والموارد البشرية) لتنفيذ المبادرات

المشتركة بكفاءة.

• **ثانياً: وظيفة الرقابة والحوكمة (Governance & Control):** تساهم المكاتب

التنفيذية في متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية والتحقق من التزام القطاعات المختلفة

بالسياسات المعتمدة والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. هذه الرقابة تضمن الكشف

المبكر عن الانحرافات التشغيلية والعمل على تصحيحها قبل أن تؤثر على

الأهداف الكبرى للمنظمة.

• ثالثاً: وظيفة التمثيل والاتصال (Liaison & Representation): يمثل

المكتب التنفيذي الواجهة الرسمية للإدارة العليا داخلياً وخارجياً. فهو يضمن صياغة

وتوصيل رسائل الإدارة العليا وتوجيهاتها بوضوح لكافة الموظفين، كما يدير

العلاقات والتواصل مع الشركاء الخارجيين وأصحاب المصلحة الاستراتيجيين.

3. الفرق بين المكاتب التنفيذية التقليدية ومكاتب دعم القرار المعاصرة

لقد أحدثت الثورة الرقمية فجوة كبيرة بين أدوار المكاتب التقليدية والمكاتب المعاصرة،

ويمكن تلخيص الفروق الجوهرية بينهما في الجدول التالي:

وجه المقارنة	المكاتب التنفيذية التقليدية	مكاتب دعم القرار المعاصرة
طبيعة الدور	دور حمائي وإداري بحت (تنظيم المواعيد، المعاملات الورقية).	دور استراتيجي وتمكيني (شريك في صناعة القرار وتوجيه المنظمة).
التعامل مع البيانات	توثيق البيانات وأرشفتها يدوياً أو بنظم تقليدية دون تحليل عميق.	تحليل البيانات الضخمة، واستخراج المؤشرات التنبؤية لدعم القرار.

استجابة استباقية (Proactive) لتوقع التحديات والفرص المستقبلية.	استجابة رد فعلية (Reactive) عند حدوث المشكلات.	الاستجابة للمتغيرات
منصات سحابية ذكية، لوحات قيادة تفاعلية موحدة (Dashboards).	أدوات مكتبية أساسية ومنفصلة.	استخدام التقنية

المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع (PPM) كأداة استراتيجية

1. تعريف محفظة المشاريع والفرق بينها وبين إدارة البرامج والمشاريع الفردية

تعد إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management) مفهوماً متقدماً في الفكر الإداري المعاصر، ولتوضيح هذا المفهوم يجب التمييز بينه وبين المفاهيم الإدارية القريبة منه:

• **المشروع الفردي (Project):** هو جهد مؤقت له بداية ونهاية محددة، يُنفذ لإنتاج

منتج أو تقديم خدمة فريدة، ويركز بشكل أساسي على الكفاءة التشغيلية (تسليم

المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية والجودة المطلوبة).

- البرنامج (Program): هو مجموعة من المشاريع المترابطة التي تدار معاً للحصول على منافع ومستويات رقابة لا يمكن تحقيقها في حال إدارتها بشكل منفصل.
- محفظة المشاريع (Portfolio): هي مجمل البرامج والمشاريع والعمليات التي يتم تجميعها معاً لتسهيل إدارتها بفاعلية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة. التركيز هنا ليس على "كيف ننفذ المشاريع بطريقة صحيحة" بل على "هل ننفذ المشاريع الصحيحة التي تخدم رؤيتنا الاستراتيجية؟".
- 2. معايير اختيار المشاريع داخل المحفظة
- لا يمكن للمنظمة قبول كافة المشاريع المقترحة بسبب محدودية الموارد، وهنا تتدخل إدارة المحافظ لتطبيق معايير اختيار علمية تضمن تعظيم القيمة الاستثمارية:
- المواءمة الاستراتيجية: مدى مساهمة المشروع المقترح في تحقيق ركائز الاستراتيجية العامة للمنظمة (مثل ركائز استراتيجية جرأة في stc).
- الجدوى المالية: تقييم العائد على الاستثمار، صافي القيمة الحالية، وفترة استرداد رأس المال المستثمر في المشروع.
- إدارة المخاطر: تقييم المخاطر التقنية والتشغيلية والسوقية المرتبطة بالمشروع ومقارنتها بالمنافع المتوقعة.

• **توافر وتخصيص الموارد:** دراسة قدرة المنظمة الاستيعابية من حيث الكوادر

البشرية المتخصصة والبنية التحتية والتدفقات النقدية اللازمة لتنفيذ المشروع

بنجاح.

3. دورة حياة محفظة المشاريع وتحديات إدارتها في قطاع التقنية

تمر محفظة المشاريع بدورة حياة مستمرة تشمل عدة مراحل: (التعريف، التصنيف، التقييم،

ترتيب الأولويات، موازنة المحفظة، ثم الترخيص والتنفيذ والمراقبة).

أما في قطاع التقنية والاتصالات، فتواجه إدارة المحافظ تحديات استثنائية أبرزها:

• **التغير التقني المتسارع:** مما قد يجعل بعض المشاريع المقترحة أو الجاري تنفيذها

متقدمة تكنولوجياً قبل اكتمالها.

• **التحول نحو الرشاقة (Agile):** صعوبة الموازنة بين الحوكمة المركزية للمحفظة

ومرونة فرق العمل الرشيقة التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وتغييرات مستمرة في

نطاق العمل.

• **عدم اليقين العالي وسرعة تغير سلوك المستهلكين:** مما يفرض الحاجة لمراجعة

مستمرة وديناميكية لأولويات المحفظة وإعادة تخصيص الموارد بشكل مرن.

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

1. مفهوم المواءمة بين "التخطيط" و"التنفيذ"

تُعرف المواءمة الاستراتيجية بأنها حالة الانسجام والتطابق الكامل بين أهداف المنظمة طويلة المدى (التخطيط) وبين ممارساتها اليومية ومشاريعها الجارية ومواردها المتاحة (التنفيذ). تعاني العديد من المنظمات مما يسمى بـ "فجوة التنفيذ" (Execution Gap)، حيث توضع استراتيجيات متميزة على الورق، لكن الممارسات والمشاريع الفعلية تسير في اتجاهات مختلفة تماماً. تسعى المواءمة إلى جسر هذه الفجوة لضمان أن كل ساعة عمل وكل ريال يُنفق يصبان مباشرة في خدمة الرؤية الاستراتيجية الكبرى.

2. نماذج المواءمة الشهيرة (مثل نموذج هندرسون وفينكاترامان)

يُعد نموذج المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Model – SAM) الذي طوره هندرسون وفينكاترامان أحد أشهر الأطر العلمية لتوضيح هذه العملية. يقوم النموذج على ركيزتين أساسيتين وأربعة مجالات رئيسية:

- **الركيزة الأولى: المواءمة الخارجية (Strategic Fit):** وتخص الربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وموقعها في السوق الخارجي.
 - **الركيزة الثانية: التكامل الداخلي (Functional Integration):** وتخص الربط بين الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية والتقنيات المستخدمة.
- أما المجالات الأربعة فهي:
1. **استراتيجية الأعمال:** وتشمل الرؤية والنطاق التنافسي للمنظمة.

2. البنية التحتية للأعمال والعمليات: وتشمل الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والمهارات البشرية.

3. استراتيجية تكنولوجيا المعلومات: وتشمل التوجهات والقدرات التقنية للمنظمة في السوق.

4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعمليات: وتشمل التطبيقات والأجهزة والشبكات والمهارات التقنية اللازمة للتشغيل.

يشير النموذج إلى أن المواءمة الناجحة لا تتم من خلال التركيز على جانب واحد، بل عبر خلق مسارات تكاملية تربط هذه المجالات الأربعة معاً (مثلاً: ترجمة استراتيجية الأعمال إلى استراتيجية تقنية، والتي تترجم بدورها إلى بنية تحتية تشغيلية تدعم تنفيذ المشاريع بفاعلية).

3. مخاطر غياب المواءمة على الكفاءة المالية والتشغيلية للمنظمة

إن غياب المواءمة الاستراتيجية يؤدي إلى تداعيات سلبية خطيرة على المنظمة، منها:

- هدر الموارد المالية والبشرية: عبر استثمار مبالغ طائلة في مشاريع تقنية أو تشغيلية لا تخدم الأهداف الكبرى للمنظمة، أو وجود ازدواجية في المشاريع بين القطاعات المختلفة.

- البطء في الاستجابة للمنافسين: غياب الرؤية الموحدة يؤدي إلى تشتت الجهود وصعوبة اتخاذ القرارات المصيرية بسرعة كافية.

- انخفاض الروح المعنوية للكوادر البشرية: نتيجة شعور فرق العمل بعدم وضوح الرابط بين مجهوداتهم اليومية والأهداف الاستراتيجية العامة للشركة.
- فقدان الميزة التنافسية: حيث تفشل المنظمة في استغلال الفرص السوقية المتاحة بسبب عدم جاهزية قدراتها الداخلية ومشاريعها لتلبية التوجهات الاستراتيجية الجديدة.

دور المكاتب التنفيذية في حوكمة المشاريع

1. صياغة سياسات الحوكمة التي تضمن انضباط المشاريع

تمثل الحوكمة الركيزة الأساسية لضمان نجاح المشاريع الكبرى وحماية الاستثمارات الرأسمالية والتشغيلية للمنظمة. تتدخل المكاتب التنفيذية في هذا الصدد من خلال صياغة وتحديث "أطر عمل حوكمة المشاريع" الموحدة على مستوى المجموعة. وتشمل هذه السياسات:

- تحديد دورة الحياة الموحدة للمشاريع: رسم مراحل انتقال المشاريع من الفكرة إلى الإغلاق الفعلي عبر بوابات تقييم صارمة لا يمكن للمشروع تجاوزها ميزانياتها إلا بعد إثبات الجاهزية والامتثال لكل مرحلة.

• **توحيد المنهجيات المعيارية:** إلزام كافة قطاعات المنظمة بتبني معايير ومنهجيات

محددة لإدارة المشاريع (مثل المنهجية الرشيقة للبرمجيات، أو المنهجية التقليدية

للبنى التحتية).

• **إقرار سياسات إدارة المخاطر المؤسسية:** صياغة إجراءات وقائية وإلزامية لتحديد

وتقييم وتتبع المخاطر بمختلف أنواعها وضمان وجود خطط استجابة بديلة جاهزة

للتفعيل الفوري.

2. مستويات المساءلة والشفافية في تنفيذ المحفظة

تعتبر المساءلة والشفافية من المحددات الجوهرية التي تمنع الفشل الإداري والهدر المالي

في المؤسسات الخدمية والتقنية الكبرى. تعمل المكاتب التنفيذية على تعزيز هذين المبدئين

من خلال أساليب متعددة:

• **تحديد مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات (مثل مصفوفة RACI):** تحديد دقيق

وموثق للأطراف المسؤولة عن تنفيذ المهام، وتلك الخاضعة للمساءلة عن النتائج

النهائية، والجهات التي يجب استشارتها أو إعلامها بمسار العمل، مما يمنع تشتت

المسؤولية بين القطاعات المشتركة.

• **إنشاء قنوات إبلاغ وتقارير دورية متكاملة:** تصميم آليات تضمن تدفق تقارير

الأداء بشكل دوري وشفاف إلى القيادة العليا دون تعميم أو تأخير، مع التركيز على

التقارير الاستثنائية التي تبرز فوراً أي خلل في الجداول الزمنية أو تجاوزات في الميزانيات المعتمدة.

- **تفعيل عمليات التدقيق والمراجعة المستقلة:** قيام المكاتب التنفيذية بزيارات ميدانية وتدقيق مستندات المشاريع بشكل دوري للتحقق من دقة الأرقام والنسب المذكورة في تقارير الأداء ومقارنتها بالمنجزات الفعلية على أرض الواقع.

3. دور الحوكمة في تقليل مخاطر الفشل في المشاريع الكبرى

تفشل المشاريع الكبرى عادة نتيجة ثلاثة عوامل رئيسية: زحف النطاق، تجاوز الميزانية، والقصور في مواءمة المنافع المتوقعة مع أهداف المنظمة. يسهم تفعيل الحوكمة بواسطة المكاتب التنفيذية في الحد من هذه الإخفاقات عبر:

- **التحكم الصارم في التغييرات:** تطبيق سياسة "إدارة التغيير" للحد من تعديل نطاق المشاريع الكبرى إلا بعد موافقات رسمية معززة بدراسة الجدوى والأثر على التكلفة والجدول الزمنية.

- **تأسيس لجان توجيهية مستقلة:** ترأسها المكاتب التنفيذية وتضم كبار ممثلي القطاعات المعنية لمتابعة المشاريع الإستراتيجية العالية الأثر، وتذليل العقبات البيروقراطية وتوفير الدعم المعنوي والمالي الفوري لحماية هذه المشاريع من التعثر.

• التقييم المستمر للمنافع الاستراتيجية: التحقق المستمر خلال مسار تنفيذ المشروع

من أنه لا يزال قادراً على تقديم القيمة الاستراتيجية والمالية المرجوة منه، وتقادي

الاستمرار في مشاريع غير مجدية بدوافع العاطفة أو الاستثمار الغارق.

آليات المواءمة بين الأهداف المؤسسية ومخرجات المحفظة

1. ربط مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع بالأهداف الاستراتيجية العليا

تعد عملية الربط السبقي واللاحق بين مخرجات المشاريع اليومية والأهداف الكبرى

للمؤسسة جوهر المواءمة الاستراتيجية. يتطلب ذلك من المكاتب التنفيذية ترجمة التوجهات

الاستراتيجية طويلة الأجل للمجموعة إلى مؤشرات أداء رقمية وقابلة للقياس على مستويات

تنفيذية من خلال:

• تفكيك وتدرج المؤشرات: حيث يتم تقسيم الأهداف الكبرى للمجموعة (على سبيل

المثال، زيادة حصة الخدمات السحابية في stc كجزء من استراتيجية جراً) إلى

أهداف فرعية ومؤشرات أداء مخصصة لكل محفظة استثمارية، ومنها إلى مؤشرات

أداء للمشاريع الفردية وأعضاء فرق العمل.

• ربط قياس الإنجاز الفني بالقيمة الاستراتيجية: عدم الاكتفاء بقياس التقدم المادي

للمشروع (مثل الانتهاء من برمجة تطبيق معين)، بل ربط هذا المؤشر بالهدف

الاستراتيجي النهائي (مثل عدد المستخدمين الفعليين الجدد، أو نمو الإيرادات

المتأتية من الخدمة الرقمية الجديدة).

• تصميم بطاقة الأداء المزدوجة للمشاريع: تشتمل على مؤشرات الكفاءة التشغيلية

(الزمن، الجودة، الميزانية) جنباً إلى جنب مع مؤشرات الفعالية الاستراتيجية

(المواءمة، مساهمة العائد، تلبية متطلبات المستقبل الرقمي).

2. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للمواءمة

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية رائدة تعتمد عليها المكاتب التنفيذية لتجسير الفجوة

بين الفكر الاستراتيجي والعمليات التشغيلية، وذلك عبر الموازنة بين أربعة أبعاد حيوية:

+-----+

| المنظور المالي (Financial) |

+-----+

|

v

+-----+

| منظور العملاء (Customer) |

+-----+

|

v

+-----+

| العمليات الداخلية (Internal Processes) |

+-----+-----+

|

v

+-----+-----+

| التعلم والنمو (Growth & Learning) |

+-----+-----+

- **المنظور المالي:** توجيه مشاريع المحفظة لتعزيز العوائد المالية، ترشيد النفقات التشغيلية، والاستخدام الكفؤ للنفقات الرأسمالية.
- **منظور العملاء:** التأكد من أن المشاريع الجارية تدعم جودة الخدمة، تجربة العميل الرقمية، وزيادة الولاء للعلامة التجارية.
- **منظور العمليات الداخلية:** تصميم مشاريع تعمل على أتمتة العمليات، رفع كفاءة الإنتاج، وزيادة مرونة الأنظمة الداخلية للشركة.
- **منظور التعلم والنمو:** ربط المحفظة ببناء القدرات والكفاءات البشرية، وتوطين المعرفة، والابتكار التقني المستدام.

تتيح هذه البطاقة للمكاتب التنفيذية رسم "خرائط استراتيجية" توضح علاقات السبب والنتيجة بين المشاريع الجارية في المحفظة والأبعاد الأربعة المذكورة، مما يخلق توازناً استراتيجياً يحمي الشركة من التركيز المفرط على النتائج المالية قصيرة المدى على حساب الاستدامة والنمو المعرفي.

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

تعتبر القدرة على مراجعة وإعادة هيكلة المحفظة وتصفية المبادرات الضعيفة إحدى أهم علامات النضج الإداري للمكاتب التنفيذية الحديثة. ويتم تفعيل هذا الدور القيادي الحاسم من خلال:

- آلية المراجعة الدورية للمحاذاة الاستراتيجية: إخضاع كافة المشاريع النشطة لمراجعات ربع سنوية أو نصف سنوية لتقييم مدى بقاء مبررات الاستمرار فيها من الناحية الاستراتيجية والمالية.
- تحديد بوابات التصفية والإيقاف: وهي نقاط قرار رسمية ضمن دورة حياة المشروع تملك فيها المكاتب التنفيذية الصلاحية الكاملة لتجميد أو إلغاء أي مشروع إذا تبين تعارض مخرجاته مع التوجهات الجديدة للمنظمة، أو إذا انخفض العائد المتوقع منه عن الحدود المقبولة.
- التغلب على مقاومة التغيير وعاطفة الاستثمار: اتخاذ قرارات الإيقاف بناءً على بيانات موضوعية وتحليلات مقارنة بعيداً عن التحيزات الشخصية أو الضغوط

الإدارية للقطاعات، وإعادة توجيه الموارد المالية والبشرية المستردة من المشاريع الملغاة نحو مبادرات أخرى واعدة وذات موائمة أعلى.

إدارة الموارد والتخصيص الاستراتيجي للميزانيات

1. دور المكاتب التنفيذية في توزيع الموارد البشرية والمالية بناءً على الأولوية

الاستراتيجية

إن إدارة الموارد النادرة والطلب المتزايد عليها هو التحدي الأكبر لمديري الاستراتيجية والمشاريع. يبرز دور المكاتب التنفيذية في تحقيق هذا التوازن الحرج عبر:

• **تخطيط القدرة الاستيعابية للموارد:** حصر كافة الكفاءات البشرية والأصول المادية

والتقنية المتاحة بالمؤسسة، ومقارنتها بالمتطلبات الإجمالية لمشروعات المحفظة

لتحديد فجوات العجز والطلب المستقبلي مبكراً.

• **التوزيع الموجه بالقيمة الاستراتيجية:** تخصيص الميزانيات وتوجيه النفقات

الاستثمارية الرأسمالية والتشغيلية للمشاريع التي تحتل الصدارة في قائمة الأولويات

الاستراتيجية (مثل المشاريع المرتبطة بركائز استراتيجية جراً)، عوضاً عن التوزيع

التقليدي المبني على حجم القطاع الإداري أو نفوذه.

• **إدارة المشاركة والمبادلة للموارد:** التنسيق بين القطاعات المختلفة للاستفادة

القصى من الكفاءات النادرة والمشاركة (مثل خبراء الأمن السيبراني أو محلي

البيانات الكبيرة) وإعارتهم للمشاريع الأكثر إلحاحاً وحيوية لفترات محددة دون الإخلال بمهامهم الأساسية.

2. موازنة المحفظة بين المشاريع الابتكارية والمشاريع التشغيلية المستقرة

لحماية استدامة المنظمة وتنافسيتها، تلتزم المكاتب التنفيذية بالحفاظ على توازن ديناميكي ومدرّوس في المحفظة بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل الرقمي، ويتم ذلك عبر تبني نموذج "الأفاق الثلاثة":

- **الأفق الأول (مشاريع التشغيل المستقرة):** مشاريع تهدف إلى تحسين وتطوير الأعمال الأساسية الحالية للمجموعة وتأمين الإيرادات التقليدية المستقرة، وتمتاز بانخفاض نسبة المخاطرة وسرعة عوائدها الاستثمارية.
- **الأفق الثاني (مشاريع النمو والتوسع):** مبادرات تركز على تمديد قدرات الشركة الحالية نحو مجالات قريبة وجديدة (مثل التوسع في خدمات الحوسبة السحابية أو توفير حلول الدفع الرقمي لمكاسب إضافية).
- **الأفق الثالث (المشاريع الابتكارية والتحول الجذري):** استثمارات ابتكارية استباقية لاستكشاف وتأسيس أعمال تقنية ومفاهيم ثورية جديدة ذات مخاطر عالية جداً وعوائد استثنائية بعيدة المدى (مثل مبادرات الذكاء الاصطناعي التوليدي والعملات الرقمية وحلول الجيل القادم للاتصالات).

تقوم المكاتب التنفيذية بضبط النسب المئوية لتوزيع الميزانيات بين هذه الآفاق الثلاثة بناءً على مدى شهية المنظمة للمخاطرة، ومعدلات التغير السريعة في قطاع التكنولوجيا والاتصالات، لضمان حماية الإيرادات الجارية دون التخلف عن قطار الابتكار والتحول الرقمي المستقبلي.

3. معالجة الصراعات على الموارد بين القطاعات المختلفة

تشهد بيئات العمل الكبيرة صراعات وتنافس مستمر بين مديري الإدارات والقطاعات للفوز بالميزانيات والكفاءات لتنفيذ مشاريعهم الخاصة. يظهر دور المكاتب التنفيذية كجهة تحكيمية موضوعية ومحيدة لفض هذه النزاعات عن طريق:

• تطوير واستخدام نماذج الأولوية الكمية والنوعية المعتمدة: مثل استخدام نموذج

مصفوفة التقييم المرجح، أو نموذج أقصر عمل ذو قيمة أولاً المتبع في بيئات العمل الرشيقة، والذي يركز على حساب قيمة تأخر تسليم المشروع مقارنة بالجهد والتكلفة اللازمة للتنفيذ.

• عقد جلسات التوافق والمراجعة المشتركة: تجمع رؤساء القطاعات لمناقشة

تداخلات المشاريع بشكل جماعي، وعرض البيانات والمؤشرات التي تبين بوضوح أحقية المشروعات الاستراتيجية ذات التأثير العام على المجموعة بالفوز بالموارد على حساب المشاريع المحلية الضيقة.

- **الحلول المرنة وتفويض البدائل الخارجي:** في حالات الصراع الشديد واستحالة تأمين الكفاءات الداخلية المطلوبة للمشاريع الحيوية المتنافسة، تملك المكاتب التنفيذية صلاحية الموافقة على توظيف قدرات إضافية مؤقتة عن طريق التعاقد الخارجي لحل الاختناقات التشغيلية والحفاظ على وتيرة التنفيذ المطلوبة للمبادرات الاستراتيجية الكبرى.

نظم التقارير ودعم اتخاذ القرار في البيئة التنفيذية

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

تعد جودة وتوقيت تدفق البيانات من المستويات التشغيلية الأدنى إلى القيادة العليا شريان الحياة للإدارة المعاصرة. في المنظمات الكبرى، يمثل تدفق المعلومات من مستوى المشاريع والبرامج الفردية إلى المكاتب التنفيذية ركيزة أساسية لتحقيق الرقابة الفعالة والمواءمة الاستراتيجية، وذلك من خلال:

- **تقليل فجوة المعرفة التنظيمية:** يضمن التدفق المستمر للمعلومات ألا تعيش القيادة

العليا في معزل عن التحديات التشغيلية والواقع الفعلي للمشاريع، مما يمنع حدوث

المفاجآت الكبرى كتعثر مشروع استراتيجي فجأة دون تمهيد مسبق.

• توفير خطوط الأساس للمقارنة: يتيح تراكم البيانات من أدنى الهرم إمكانية مقارنة

الأداء الفعلي بالخطط المستهدفة عبر مؤشرات واضحة للوقت والتكلفة والجودة،

مما يسمح بحساب الانحرافات بدقة.

• تغذية محركات اتخاذ القرار: إن القرارات التنفيذية الكبرى المتعلقة بزيادة التمويل أو

سحب الاستثمارات لا يمكن أن تصدر بصورة رصينة إلا إذا كانت مدعومة

ببيانات تشغيلية موثوقة وحديثة تتدفق من أرض الميدان بانتظام.

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

شهدت أدوات تتبع أداء المشاريع ثورة تقنية كبرى عبر الانتقال من التقارير النصية

والجداول التقليدية إلى الأنظمة الرقمية الذكية ولوحات القيادة الفورية، والتي تدعمها

المكاتب التنفيذية اليوم من خلال:

• لوحات القيادة التفاعلية الموحدة: دمج كافة بيانات المحفظة في واجهة رسومية

واحدة تقدم للقيادة مؤشرات بصرية سريعة تعتمد على الألوان (مثل نظام الإشارات

الضوئية الأخضر، الأصفر، الأحمر) للتعبير عن الحالة الصحية للمشاريع

(Health Checks) من حيث التكلفة، والجدول الزمني، والمخاطر.

• التحليلات التنبؤية القائمة على الذكاء الاصطناعي: تجاوز مرحلة "التقرير عما

حدث" إلى "التنبؤ بما سيحدث". تستخدم الأنظمة الذكية خوارزميات التعلم الآلي

لتحليل مسار المشاريع والتنبؤ باحتمالية تعثرها أو تجاوزها للميزانية قبل أسابيع من وقوع الحدث الفعلي، بناءً على الأداء التاريخي والبيانات الحالية.

- أتمتة استخراج التقارير وتصنيفها: تقليل التدخل البشري في جمع البيانات، مما يحد من الأخطاء والتحيزات الشخصية، ويضمن توفير تقارير فورية ودورية بمجرد إدخال البيانات في النظام الأساسي لإدارة المشاريع.

3. أثر الشفافية المعلوماتية في سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق

في سوق الاتصالات والتقنية سريع التغير، تعد الشفافية المعلوماتية ميزة تنافسية كبرى لزيادة مرونة المنظمة (Organizational Agility). ويظهر هذا الأثر بوضوح في:

- توفير "المصدر الواحد للحقيقة": تضمن الشفافية تداول نفس الأرقام والبيانات بين كافة القطاعات والإدارة العليا، مما ينهي الجدل حول صحة الأرقام ويوجه الجهود فوراً نحو مناقشة الحلول والبدائل الاستراتيجية.
- تسريع وتيرة اتخاذ القرارات التصحيحية: عندما تتاح البيانات الحقيقية بنزاهة وشفافية، يتمكن القادة من اتخاذ قرارات حاسمة وفورية مثل تعديل نطاق مشروع، أو إعادة تخصيص الموارد لتلبية احتياج طارئ في السوق، مما يحمي المنظمة من خسارة الفرص لصالح المنافسين.

- بناء بيئة عمل آمنة ومسؤولة: تعزز الشفافية من ثقافة الصدق التنظيمي، حيث لا يخشى مدراء المشاريع من الإبلاغ عن العقبات والمخاطر مبكراً، إيماناً منهم

بأن المكاتب التنفيذية ستعمل كشريك داعم للحل وليس لفرض العقوبات التشغيلية فقط.

التحول الرقمي وأثره على عمل المكاتب التنفيذية في (stc)

1. استراتيجية (stc) للتحول الرقمي (Dare) وانعكاسها على إدارة المشاريع

تعتبر استراتيجية "جرأة" (Dare) المظلة الرائدة التي تقود التحول الشامل لمجموعة (stc) من مشغل اتصالات تقليدي إلى ممكّن رقمي رائد وصانع للمستقبل التقني في المنطقة. وقد انعكست هذه الاستراتيجية بعمق على فلسفة إدارة المشاريع بالشركة من خلال:

- **إعادة صياغة أولويات المحفظة الاستراتيجية:** تم توجيه النفقات الرأسمالية والجهود نحو ركائز الاستراتيجية الأربع (رقمنة stc، تسريع الأداء، إعادة ابتكار تجربة العملاء، والتوسع في آفاق النمو)، مما يعني إعطاء الأولوية المطلقة لمشاريع الأمن السيبراني، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتقنيات المالية (FinTech).

- **الانتقال نحو المنهجيات الرشيقة (Agility):** فرضت الاستراتيجية التحول من طرق الإدارة التقليدية الثابتة إلى المنهجيات الرشيقة والابتكارية لإتاحة إطلاق الخدمات الرقمية والمنتجات التقنية الجديدة وتحديثها في فترات زمنية قياسية لمواكبة تطلعات العملاء.

• التركيز على القيمة بدلاً من المخرجات: تحول التقييم داخل محافظ المشاريع من

مجرد إنجاز المهام التقنية إلى قياس الأثر الاستراتيجي الفعلي المتمثل في حجم

الإيرادات الرقمية الجديدة ومعدلات تبني الخدمات الرقمية من قبل المستخدمين.

2. دور التقنيات الناشئة في تعزيز كفاءة المكاتب التنفيذية

أسهم تبني التقنيات الحديثة داخل البنية الأساسية لـ stc في الارتقاء بمستوى كفاءة

وإنتاجية المكاتب التنفيذية عبر عدة مجالات:

• منصات العمل السحابية المتكاملة: تمكين العمل التعاوني الفوري والأمن بين فرق

العمل الاستراتيجية ومكتب المتابعة التنفيذي، مما يسهل تبادل الوثائق الحساسة

ومتابعة المهام بمرونة تامة ومن أي مكان.

• أتمتة العمليات الروبوتية (RPA): توظيف برمجيات الأتمتة للقيام بالمهام

الروتينية المتكررة مثل جمع البيانات المالية، ومطابقة الفواتير، وإرسال التنبيهات

الدورية، مما يتيح للكوادر البشرية في المكاتب التنفيذية التركيز على التحليل

الاستراتيجي ودعم القرار.

• تقنيات الاجتماعات الذكية والواقع الافتراضي: توفير قنوات اتصال متطورة لعقد

جلسات التوافق والمراجعة الاستراتيجية عبر القارات والمناطق لربط المركز الرئيسي

بالرياض مع الشركات التابعة الإقليمية والدولية بكفاءة عالية وأمان معلوماتي

مطلق.

3. التحديات التي يفرضها التسارع التقني على المواءمة الاستراتيجية

رغم الفوائد الجمة للتطور التكنولوجي، إلا أنه يفرض تحديات معقدة على المكاتب

التنفيذية في سعيها للحفاظ على المواءمة الاستراتيجية، ومن أهمها:

• **قصر عمر الميزة التنافسية للتقنيات:** قد تبدأ المنظمة في تنفيذ مشروع بنية تحتية

تقنية ضخمة، ليتفاجأ الجميع بظهور تقنية أكثر كفاءة وأقل تكلفة قبل انتهاء

المشروع، مما يضع المكاتب التنفيذية أمام خيار صعب بين الاستمرار في

الاستثمار الغارق أو إيقاف المشروع وتحمل الخسائر الفورية.

• **فجوة المهارات والقدرات البشرية:** يتطلب إدخال التقنيات المتسارعة مهارات نادرة

تفتقر إليها الكوادر الحالية، مما يبطئ عملية تنفيذ مشاريع المحفظة ويحدث فجوة

بين الطموح الاستراتيجي والقدرة التشغيلية الفعلية.

• **مخاطر الأمن السيبراني المتزايدة:** إن التوسع الرقمي السريع يزيد من مساحة

الهجوم السيبراني المحتملة للمنظمة، مما يفرض على المكاتب التنفيذية مراجعة

حوكمة كافة المشاريع التقنية للتأكد من مطابقتها لأعلى معايير الأمن والحماية،

وهو ما قد يتسبب في تأخير إطلاق بعض المنتجات الحيوية لضمان سلامتها.

الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في سياق المواءمة

1. دور القيادة في تعزيز ثقافة "التركيز على الهدف الاستراتيجي"

لا يمكن للمواءمة الاستراتيجية أن تنجح عبر السياسات والأنظمة فقط ما لم تكن مدعومة بثقافة تنظيمية تؤمن بالهدف المشترك. وتحمل القيادة العليا والمكاتب التنفيذية مسؤولية صياغة هذه الثقافة من خلال:

- **القدوة والالتزام الاستراتيجي:** تجسيد القادة لقيم استراتيجية "جرأة" في قراراتهم اليومية وتخصيصهم للموارد، مما يبعث برسالة قوية للموظفين بجدية هذه التوجهات وأهميتها البالغة لمستقبل المجموعة.
- **توضيح الصورة الكبرى (The Big Picture):** ترجمة الرؤية الاستراتيجية الكبرى للشركة إلى لغة بسيطة وواضحة يفهمها الموظف البسيط في الميدان، ليدرك كيف يسهم عمله اليومي المباشر في تحقيق الأهداف الكبرى للمجموعة.
- **ربط التحفيز والمكافآت بالمستهدفات الاستراتيجية:** تصميم نظم حوافز ومكافآت تربط الأداء الفردي والجماعي بمدى الإسهام في تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية الكبرى، لضمان مواءمة تطلعات الموظفين الشخصية مع توجهات المنظمة.

2. إدارة مقاومة التغيير عند إعادة ترتيب أولويات المحفظة

تعد مقاومة التغيير من أكبر العقبات التي تواجه المكاتب التنفيذية عند اتخاذ قرارات إعادة هيكلة المحفظة أو إيقاف بعض المشاريع القائمة. ويتم إدارة هذه المقاومة عبر:

• التواصل الاستباقي والشفاف: شرح الأسباب الموضوعية والبيانات الحقيقية التي

دعت لاتخاذ قرارات التعديل أو الإيقاف، لإشراك الموظفين المتأثرين في الصورة

والحد من الإشاعات والتفسيرات السلبية.

• إشراك أصحاب المصلحة في صناعة القرار: دعوة رؤساء القطاعات المتأثرة

للمشاركة في جلسات المراجعة والتقييم، مما يمنحهم شعوراً بالملكية والتقدير ويقلل

من حدة مقاومتهم للقرارات اللاحقة.

• إعادة توجيه الموارد بأمان: تقديم الدعم المعنوي والتدريب اللازم للكوادر البشرية

التي كانت تعمل على المشاريع الملغاة، وتسهيل انتقالهم للعمل في مشاريع

استراتيجية جديدة واعدة، لتبديد مخاوفهم المتعلقة بالأمان الوظيفي والنمو المهني.

3. بناء الهوية المؤسسية الموحدة لجميع فرق المشاريع داخل المجموعة

مع توسع مجموعة (stc) وتعدد شركاتها التابعة (مثل stc pay، و solutions،

و channels)، تبرز أهمية بناء هوية مؤسسية موحدة تضمن تماسك وتكامل العمليات،

ويعمل المكتب التنفيذي على ترسيخ ذلك عبر:

• توحيد لغة العمل والمفاهيم الإدارية: تعميم قواميس ومصطلحات موحدة لإدارة

الاستراتيجية والمشاريع والتقارير عبر كافة قطاعات وشركات المجموعة، مما

يسهل الفهم والتنسيق المتبادل ويمنع تشتت الجهود.

• القيم المشتركة العابرة للقطاعات: ترسيخ قيم الأداء والابتكار والعميل أولاً كركائز ثقافية مشتركة يلتزم بها كافة الموظفين بغض النظر عن طبيعة عملهم أو شركتهم الفرعية.

• فعاليات التوافق وبناء العلاقات: تنظيم ملتقيات دورية وورش عمل مشتركة تجمع قادة المشاريع والاستراتيجية من مختلف الشركات التابعة لتبادل الخبرات وتوطيد المعرفة، مما يخلق بيئة تعاونية متكاملة تتجاوز الحواجز التنظيمية الضيقة.

مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وعلاقتها بالمكاتب التنفيذية

1. تكامل الأدوار بين مكتب إدارة المشاريع (الجانب الفني) والمكتب التنفيذي (الجانب الاستراتيجي)

لتحقيق أقصى درجات النجاح التنظيمي، يجب صياغة علاقة تكاملية وثيقة وواضحة بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والمكاتب التنفيذية، حيث يتجلى الفارق والتكامل بينهما في الآتي:

وجه المقارنة	مكتب إدارة المشاريع (PMO)	المكتب التنفيذي (Executive Office)
--------------	---------------------------	------------------------------------

التركيز الأساسي	فني وتشغيلي (كفاءة التنفيذ والالتزام بالمنهجيات والمعايير).	استراتيجي وحوكمي (المواءمة، تخصيص الموارد، وصنع القرار).
مستوى الرؤية	ميكروسكوبي (التفاصيل والعمل اليومي وجودة مخرجات المشاريع).	ماكروسكوبي (الصورة الكبرى للمحفظة وتأثيرها على استراتيجية المجموعة).
التوجه الزمني	يركز على المدى القصير والمتوسط لضمان تسليم المشاريع في موعدها.	يركز على المدى المتوسط والبعيد لتأمين استدامة وتنافسية المنظمة.
طبيعة التكامل	يتم المكتب التنفيذي بالبيانات الدقيقة حول صحة التنفيذ والعقبات الفنية.	يترجم الاستراتيجية العليا إلى أولويات واضحة ليوجه الـ PMO نحو المشاريع الأهم.

2. نموذج العمل التكاملي لضمان تدفق القيمة (Value Stream)

يتطلب الانتقال بالمنظمة نحو الريادة تبني نموذج عمل يركز على "تدفق القيمة" بشكل مرن ومستمر عبر جميع المستويات الإدارية، ويرتكز هذا النموذج التكاملي على ثلاث خطوات متتابعة:

-----+

+-----

1. الصياغة الاستراتيجية وتخصيص الموارد (المكتب التنفيذي) |

-----+

+-----

|

v

-----+

+-----

2. حوكمة المحفظة وتوجيه المنهجيات (المكتب التنفيذي + PMO) |

-----+

+-----

|

v

-----+

+-----

3. التميز التشغيلي والتسليم الفني للمشاريع (PMO) |

-----+
+-----

. **مرحلة الصياغة والتفويض (المكتب التنفيذي):** تبدأ من الأعلى، حيث يصوغ

المكتب التنفيذي الأولويات الاستراتيجية ويقرر توزيع الموازنات المالية الكبرى
وتفويض البدء بالمشاريع بناءً على جدواها ومواءمتها مع أهداف المجموعة.

. **مرحلة التنسيق والمتابعة المشتركة:** يعمل الطرفان معاً؛ حيث يقوم الـ PMO

بتهيئة الموارد والفرق لتبني المنهجية الأمثل للتنفيذ، بينما يقوم المكتب التنفيذي
بمراقبة مسار المواءمة للتأكد من أن المشاريع الجارية لا تزال تخدم تطلعات الإدارة
العليا.

. **مرحلة قياس الأثر والتحسين المستمر:** بعد قيام الـ PMO بالتسليم الفني

والتشغيلي للمشاريع بنجاح، يتدخل المكتب التنفيذي لقياس الأثر والقيمة
الاستراتيجية والمالية المتحققة فعلياً وإدماجها في صياغة الخطط المستقبلية
وتحديث أولويات المحفظة الجارية.

3. **تقييم تجربة (stc) في دمج هذه الوحدات التنظيمية لتحقيق الريادة الرقمية**

قدمت مجموعة (stc) نموذجاً ملهماً في إعادة هيكلة وبناء العلاقات بين مكاتب إدارة المشاريع والمكتب التنفيذي، حيث أفرزت هذه التجربة ممارسات رائدة ونتائج حيوية يمكن تقييمها من خلال:

- تأسيس مكاتب إدارة الاستراتيجية المتكاملة (SMO/Enterprise PMO):
نجحت المجموعة في خلق قنوات اتصال هيكلية تربط بين المكاتب التنفيذية للقطاعات المختلفة ومكتب إدارة المشاريع الرئيسي على مستوى المجموعة، مما قضى على الازدواجية وسهل عملية المراقبة اللحظية للأداء.
- توحيد لغة التقارير والحوكمة: فرضت stc معايير صارمة وموحدة لإعداد التقارير الفنية والاستراتيجية مما جعل لغة التخاطب بين المهندسين والفنيين في مكاتب المشاريع والقياديين في المكاتب التنفيذية واضحة ودقيقة وخالية من اللبس.
- المرونة العالية في الاستجابة للأزمات: ظهرت ثمار هذا الدمج الهيكلي والتكاملي بوضوح في قدرة المجموعة الفائقة على تسيير وتنفيذ مشاريع البنية التحتية الضخمة للتحويل الرقمي خلال فترات التحديات والأزمات العالمية، حيث مكن التدفق الفوري للبيانات القيادة العليا من اتخاذ قرارات فورية وحاسمة لحماية استثمارات الشركة ومواصلة تقديم الخدمات بمستويات ريادية تفوق التوقعات.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، يتضح جلياً أن المكاتب التنفيذية لم تعد مجرد وحدات سكرتارية متقدمة أو واجهات إدارية روتينية، بل باتت تشكل العصب الحيوي والمحرك الاستراتيجي الكفيل بردم الفجوة التنظيمية بين مرحلتي التخطيط والتنفيذ في المنظمات الحديثة. وقد تجلّى هذا الدور بوضوح من خلال الأبعاد المتكاملة التي تناولها الإطار النظري، والتي تراوحت بين حوكمة المشاريع، وإدارة الموارد، ودعم اتخاذ القرار القائم على الشفافية والتقنيات الحديثة.

لقد كشفت الدراسة التطبيقية على مجموعة (stc) بالتزامن مع استراتيجيتها الرقمية الطموحة "جرأة" (Dare) عن حقائق هامة؛ إذ أثبتت الأرقام والتحليلات الإحصائية الأثر البالغ والارتباط الوثيق بين كفاءة المكاتب التنفيذية وتحقيق المواءمة الاستراتيجية. إن قدرة هذه المكاتب على توجيه الموارد نحو الأولويات، وتفكيك الأهداف الكبرى إلى مؤشرات أداء ذكية وقابلة للقياس، فضلاً عن دورها الحاسم في إدارة التغيير وتكامل الأدوار مع مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، تمثل الركائز الأساسية التي تقي المنظمة مخاطر التشتت وهدر الموارد والازدواجية.

إن التحول الرقمي المتسارع والمتغيرات الديناميكية في قطاع الاتصالات يفرضان على مجموعة (stc) والمنظمات المماثلة الاستمرار في تطوير وتحديث نماذج عمل مكاتبها التنفيذية لترتقي إلى "مكاتب ذكية لدعم القرار" تعتمد على التحليلات التنبؤية والذكاء

الاصطناعي. إن تبني التوصيات الواردة في هذه الدراسة، لا سيما ما يتعلق بتعزيز الحوكمة المرنة وتوحيد تدفق البيانات عبر قنوات مركزية موحدة، سيسهم بشكل مباشر في دفع المجموعة نحو آفاق ريادية جديدة، وتأمين ميزتها التنافسية كممكّن رقمي رائد في المنطقة.

الفصل الثالث

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

أداة الدراسة: دور المكاتب التنفيذية في تعزيز المواءمة الاستراتيجية بمجموعة (stc)

الهدف العام من الاستبيان

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى مساهمة المكاتب التنفيذية في تحقيق "المواءمة الاستراتيجية" داخل مجموعة (stc)، وتقييم أثر ممارسات الحوكمة، ترتيب الأولويات، ودعم اتخاذ القرار في تعزيز كفاءة تنفيذ استراتيجية "جرأة" (Dare) وتحسين تخصيص الموارد المؤسسية.

تعليمات للمشاركة

عزيزي المشارك، يرجى اختيار الإجابة التي تعبر بدقة عن رأيك بناءً على مقياس ليكرت الخماسي:

(5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

الجزء الأول: البيانات الأولية

1. المسمى الوظيفي: (إدارة عليا / إدارة وسطى / إدارة تنفيذية).
2. سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات).
3. القطاع الإداري: (نكر القطاع).

الجزء الثاني: دور المكاتب التنفيذية (المتغير المستقل)

المحور الأول: الحوكمة والرقابة

1. تضع المكاتب التنفيذية معايير واضحة للحوكمة والامتثال لسياسات المجموعة.

2. تتابع المكاتب التنفيذية التزام الإدارات بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

3. تضمن المكاتب التنفيذية وجود رقابة فعالة على الأداء المؤسسي.

المحور الثاني: تحديد الأولويات الاستراتيجية

4. تساعد المكاتب التنفيذية في ترتيب أولويات المشاريع بناءً على أهميتها

الاستراتيجية.

5. تضمن المكاتب التنفيذية توافق المشاريع الحالية مع الرؤية الاستراتيجية لـ stc.

6. توفر المكاتب آلية واضحة لتقييم وفلتر المبادرات غير المجدية استراتيجياً.

المحور الثالث: دعم اتخاذ القرار وتوفير البيانات

7. توفر المكاتب التنفيذية تقارير وبيانات دقيقة وحديثة لدعم اتخاذ القرار.

8. تُسهم التقارير الصادرة عن المكاتب في تحسين جودة القرارات الإدارية.

9. تتسم المعلومات المقدمة من المكاتب التنفيذية بالشمولية والوضوح.

الجزء الثالث: المواءمة الاستراتيجية (المتغير التابع)

المحور الأول: تحقيق مستهدفات استراتيجية "جرأة" (Dare)

10. توضح المكاتب التنفيذية الربط بين المشاريع ومستهدفات استراتيجية "جرأة".

11. تساهم المكاتب في تسهيل تنفيذ مبادرات استراتيجية "جرأة" بشكل فعال.

12. تساعد المكاتب في قياس مدى التقدم نحو أهداف استراتيجية "جرأة".

المحور الثاني: كفاءة استغلال الموارد

13. تساهم المكاتب التنفيذية في منع الازدواجية في الموارد بين الإدارات.

14. يساعد التنسيق مع المكاتب في الاستغلال الأمثل للموارد (البشرية، المالية،

التقنية).

15. تضمن المكاتب توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر تأثيراً على أداء

المجموعة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الاستبيان: دور المكاتب التنفيذية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية (stc)

أولاً: الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (ن=100)

الفئة	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مكتب تنفيذي/استراتيجية	35	35%
	مدير محافظ/برامج	40	40%
	تنفيذي/متابع أداء	25	25%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	15%
	5 - 10 سنوات	45	45%
	أكثر من 10 سنوات	40	40%

ثانياً: نتائج محور دور المكاتب التنفيذية (المتغير المستقل)

تم قياس هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث المتوسط الحسابي العام

للمحور 4.12، مما يشير إلى درجة موافقة "مرتفعة".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
تساهم المكاتب في حوكمة المشاريع بفاعلية	4.20	0.65	مرتفع جداً
تحدد المكاتب أولويات استراتيجية واضحة	4.05	0.72	مرتفع
توفر المكاتب بيانات دقيقة لاتخاذ القرار	4.11	0.68	مرتفع

ثالثاً: نتائج محور المواءمة الاستراتيجية (المتغير التابع)

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.95، مما يشير إلى درجة موافقة "مرتفعة".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
المبادرات تحقق مستهدفات استراتيجية "جرأة"	4.02	0.75	مرتفع

مرتفع	0.81	3.88	هناك كفاءة في استغلال الموارد المتاحة
-------	------	------	--

رابعاً: نتائج تحليل الارتباط (بيرسون)

الهدف: قياس العلاقة بين دور المكاتب التنفيذية والمواءمة الاستراتيجية.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig)
دور المكاتب التنفيذية -> المواءمة الاستراتيجية	0.784	0.000

ملاحظة: (*) تعني وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01

خامساً: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

الهدف: تحديد أثر المكاتب التنفيذية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية.

النموذج	معامل التحديد (R2)	قيمة (T)	قيمة (Sig)
الأثر	0.615	12.45	0.000

التفسير: يفسر دور المكاتب التنفيذية ما نسبته 61.5% من التباين في مستوى المواءمة الاستراتيجية داخل مجموعة stc، وهي نسبة تفسيرية ممتازة تؤكد قوة التأثير.

نتائج الدراسة

1. **فاعلية الدور التنظيمي:** أظهرت النتائج أن المكاتب التنفيذية في (stc) تلعب دوراً

محورياً ومؤثراً في حوكمة المشاريع وضبط الأداء، حيث جاء متوسط تقييم

المبحوثين لهذا الدور مرتفعاً (4.12)، مما يعكس وجود هيكلية تنظيمية ناضجة.

2. **قوة العلاقة بين المكاتب والمواءمة:** أثبتت نتائج معامل ارتباط "بيرسون" وجود

علاقة طردية قوية جداً (0.784) بين فاعلية المكاتب التنفيذية وتحقيق المواءمة

الاستراتيجية، مما يعني أن تعزيز صلاحيات وأدوات هذه المكاتب ينعكس مباشرة

على نجاح الاستراتيجية.

3. **تأثير التنبؤ:** أوضح تحليل الانحدار أن المكاتب التنفيذية تفسر ما نسبته

(61.5%) من التباين في المواءمة الاستراتيجية، مما يؤكد أنها ليست مجرد

جهات إدارية، بل هي محرك أساسي لنجاح استراتيجية "جرأة" (Dare).

4. كفاءة الموارد: كشفت النتائج عن وجود فرص تحسين في مجال "كفاءة استغلال

الموارد"، حيث جاء هذا المحور بمتوسط أقل نسبياً (3.88) مقارنة بمحور

الحوكمة، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الربط التقني بين بيانات المكاتب

وتخصيص الموارد.

توصيات الدراسة

1. تعزيز التوجه نحو "الحوكمة الذكية": الاستثمار في أدوات التحليل المتقدمة (AI-

driven Analytics) لربط بيانات المكاتب التنفيذية مباشرة بمنصة الموارد

المؤسسية، لتقليل الفجوة في كفاءة استغلال الموارد.

2. تفعيل نموذج "الشراكة الاستراتيجية": تحويل دور المكاتب التنفيذية من الرقابة

التقليدية إلى دور "الشريك الاستراتيجي" الذي يساهم في بناء المبادرات منذ مرحلة

التصميم، وليس فقط في مرحلة المتابعة.

3. تطوير معايير قياس الأداء: تحديث معايير قياس الأداء المرتبطة باستراتيجية

"جرأة" لتكون أكثر ديناميكية، بحيث تتيح للمكاتب التنفيذية اتخاذ قرارات تصحيحية

فورية بدلاً من الانتظار لتقارير الأداء الربع سنوية.

4. برامج التمكين القيادي: تكثيف البرامج التدريبية الموجهة لمدراء مكاتب إدارة

الاستراتيجية (SMO) ومدراء محافظ المشاريع، مع التركيز على مهارات "القيادة

الاستراتيجية" و"إدارة التغيير"، لتعزيز قدرتهم على التأثير في المواءمة الاستراتيجية.

5. توحيد قنوات تدفق البيانات: إنشاء لوحة قيادة مركزية (Centralized

Dashboard) توحّد الرؤية بين مكاتب الاستراتيجية والمكاتب التنفيذية لضمان

تطابق البيانات وسرعة اتخاذ القرار على مستوى المجموعة.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

1. 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.
2. الخياط، أحمد محمد. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
3. 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>
4. الشميلي، عمار يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة (ط1). عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.

5. العزمي، محمد طارق؛ وجويج، مروان أحمد. (2018). تقييم مخاطر الحريق من

خلال نموذج إداري استراتيجي مطور. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 8(2)،

348-339. متاح على: <https://www.e sej.net>

6. 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)، 145-123.

7. عنش، عادل عبد العزيز. (2011). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية

في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة

طنطا.

8. 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>

9. هاشم، إبراهيم أحمد عبد العزيز. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من

مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،

13(1)، 95-78. 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.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور المكاتب التنفيذية في تعزيز المواءمة الاستراتيجية بمجموعة (stc) بالتطبيق على استراتيجية "جرأة" (Dare)، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وُزع على عينة ممثلة قوامها 100 مشارك من القيادات التنفيذية ومدراء المشاريع والاستراتيجية بالمركز الرئيسي بالرياض. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائيا بين فاعلية المكاتب التنفيذية وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بمعامل ارتباط بلغ (0.784)، مع قدرة تفسيرية عالية للمكاتب التنفيذية بلغت نسبتها (61.5%) من التباين في مستوى المواءمة الاستراتيجية، مما يؤكد دورها الحيوي كشريك وممكن رئيسي في حوكمة المشاريع ودعم اتخاذ القرار وتوجيه الموارد. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو نموذج الحوكمة الذكية المعتمد على البيانات لتطوير كفاءة استغلال الموارد، وتوحيد قنوات تدفق البيانات عبر لوحة قيادة مركزية، وتمكين الكوادر القيادية لضمان سرعة الاستجابة وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية للمجموعة بكفاءة عالية.

الملاحق

أداة الدراسة: دور المكاتب التنفيذية في تعزيز المواءمة الاستراتيجية بمجموعة (stc)

الهدف العام من الاستبيان

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى مساهمة المكاتب التنفيذية في تحقيق "المواءمة الاستراتيجية" داخل مجموعة (stc)، وتقييم أثر ممارسات الحوكمة، ترتيب الأولويات، ودعم اتخاذ القرار في تعزيز كفاءة تنفيذ استراتيجية "جرأة" (Dare) وتحسين تخصيص الموارد المؤسسية.

تعليمات للمشارك

عزيزي المشارك، يرجى اختيار الإجابة التي تعبر بدقة عن رأيك بناءً على مقياس ليكرت الخماسي:

(5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

الجزء الأول: البيانات الأولية

4. المسمى الوظيفي: (إدارة عليا / إدارة وسطى / إدارة تنفيذية).

5. سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات).

6. القطاع الإداري: (ذكر القطاع).

الجزء الثاني: دور المكاتب التنفيذية (المتغير المستقل)

المحور الأول: الحوكمة والرقابة

4. تضع المكاتب التنفيذية معايير واضحة للحوكمة والامتثال لسياسات المجموعة.
5. تتابع المكاتب التنفيذية التزام الإدارات بالسياسات والإجراءات المعتمدة.
6. تضمن المكاتب التنفيذية وجود رقابة فعالة على الأداء المؤسسي.

المحور الثاني: تحديد الأولويات الاستراتيجية

7. تساعد المكاتب التنفيذية في ترتيب أولويات المشاريع بناءً على أهميتها الاستراتيجية.

8. تضمن المكاتب التنفيذية توافق المشاريع الحالية مع الرؤية الاستراتيجية لـ stc.
9. توفر المكاتب آلية واضحة لتقييم وفلترة المبادرات غير المجدية استراتيجياً.

المحور الثالث: دعم اتخاذ القرار وتوفير البيانات

10. توفر المكاتب التنفيذية تقارير وبيانات دقيقة وحديثة لدعم اتخاذ القرار.
11. تُسهم التقارير الصادرة عن المكاتب في تحسين جودة القرارات الإدارية.
12. تتسم المعلومات المقدمة من المكاتب التنفيذية بالشمولية والوضوح.

الجزء الثالث: المواءمة الاستراتيجية (المتغير التابع)

المحور الأول: تحقيق مستهدفات استراتيجية "جرأة" (Dare)

13. توضح المكاتب التنفيذية الربط بين المشاريع ومستهدفات استراتيجية "جراً".

14. تساهم المكاتب في تسهيل تنفيذ مبادرات استراتيجية "جراً" بشكل فعال.

15. تساعد المكاتب في قياس مدى التقدم نحو أهداف استراتيجية "جراً".

المحور الثاني: كفاءة استغلال الموارد

16. تساهم المكاتب التنفيذية في منع الازدواجية في الموارد بين الإدارات.

17. يساعد التنسيق مع المكاتب في الاستغلال الأمثل للموارد (البشرية، المالية،

التقنية).

18. تضمن المكاتب توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر تأثيراً على أداء

المجموعة.

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