

جامعة ميد أوشن

كلية إدارة الأعمال / ماجستير إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM): دراسة على الشركات الكبرى في السعودية

Strategic Planning and Portfolio & Project Management
(PPM): A Study on Major Companies in Saudi Arabia

- اسم قائد الفريق / عمرو مسدف داود (AMRO DAWOOD)
- الرقم الأكاديمي للطالب / 243001727
- العام الدراسي / 2025

الفهرس

- المقدمة 1
- الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ 2
- الفصل الثاني: منهجية البحث 4
- الفصل الثالث: تحليل البيانات ونتائج البحث 6
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات 8
- الفصل الخامس: خلاصة المناقشة والتوصيات 11
- الفصل السادس: ملخص الدراسة والاستنتاجات العامة 13
- الفصل السابع: التطبيقات العملية ودراسة حالة على الشركات الكبرى 16
- الفصل الثامن: التحديات المستقبلية والاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع 19
- الفصل التاسع: الابتكار المؤسسي والتحول الاستراتيجي في الشركات الكبرى 21
- الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية ودعم الاستراتيجية 24
- الفصل الحادي عشر: القيادة ودورها في توجيه الاستراتيجية 26
- الفصل الثاني عشر: التدريب والتطوير كمدخل لتعزيز التخطيط الاستراتيجي 28
- الفصل الثالث عشر: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المشاريع الاستراتيجية 30
- الفصل الرابع عشر: الموارد البشرية ودورها في دعم المشاريع الاستراتيجية 33
- الفصل الخامس عشر: التكنولوجيا ودورها في تحسين إدارة المشاريع 36
- الفصل السادس عشر: الحوكمة ودورها في تعزيز المشاريع 38
- الفصل السابع عشر: الشراكات الدولية وأثرها 41
- الفصل الثامن عشر: إدارة التغيير في المؤسسات السعودية 44
- الفصل التاسع عشر: الاتصال المؤسسي وأثره 47
- الفصل العشرون: الابتكار في ضوء رؤية 2030 49

- الفصل الحادي والعشرون: الاستدامة المالية في المشاريع52
- الفصل الثاني والعشرون: تقييم الأداء وأثره55
- الفصل الثالث والعشرون : التوصيات58
- أثر الحكومة المؤسسية والشفافية في نجاح إدارة المشاريع.....95
- أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الكبرى في السعودية61
- أثر تطوير البنية التحتية الرقمية على تحسين إدارة المحافظ في السعودية.63
- التحديات المستقبلية والفرص في إدارة المشاريع في السعودية.....66
- الخاتمة67
- المصادر والمراجع69

Index

- **Introduction1**
- **Chapter One: The Theoretical Framework for Strategic Planning and Portfolio Management..... 2**
- **Chapter Two: Research Methodology4**
- **Chapter Three: Data Analysis and Research Results..... 6**
- **Chapter Four: Discussion of Findings and Recommendations..... 8**
- **Chapter Five: Summary of the Discussion and Recommendations... 11**
- **Chapter Six: Summary of the Study and General Conclusions... 13**
- **Chapter Seven: Practical Applications and a Case Study on Large Companies.... 16**
- **Chapter Eight: Future Challenges and Recent Trends in Strategic Planning and Project Management 19**
- **Chapter Nine: Institutional Innovation and Strategic Transformation in Large Companies... 21**
- **Chapter Ten: Organizational Culture and Strategy Support.... 24**
- **Chapter Eleven: Leadership and its Role in Guiding the Strategy 26**
- **Chapter Twelve: Training and Development as an Introduction to Enhancing Strategic Planning 28**
- **Chapter Thirteen: Organizational Culture and its Impact on Strategic Projects.... 30**
- **Chapter Fourteen: Human Resources and Their Role in Supporting Strategic Projects... 33**
- **Chapter Fifteen: Technology and its Role in Improving Project Management 36**

- **Chapter Sixteen: Governance and its Role in Promoting
..... Projects 38**
- **Chapter Seventeen: International Partnerships and Their Impact
..... 41**
- **Chapter Eighteen: Change Management in Saudi Institutions
..... 44**
- **Chapter Nineteen: Institutional Communication and its Impact
..... 47**
- **Chapter Twenty: Innovation in the Light of Vision 2030
..... 49**
- **Chapter Twenty-One: Financial Sustainability in
Projects 52**
- **Chapter Twenty-Two: Performance Evaluation and its Impact
..... 55**
- **Chapter Twenty-Three: Recommendations..... 58**
- **The Impact of Corporate Government and Transparency on the
Success of Project Management..... 95**
- **The Impact of Risk Management on the Success of Major Projects
in Saudi Arabia 61**
- **The Impact of Digital Infrastructure Development on Improving
Portfolio Management in Saudi Arabia.63**
- **Future Challenges and Opportunities in Project Management in
Saudi Arabia..... 66**
- **The end..... 67**
- **Sources and References 69**

المقدمة:

يشهد قطاع الأعمال في العالم عامةً، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، تغيرات متسارعة بفعل التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والعولمة، واشتداد حدة المنافسة محلياً ودولياً. هذه المتغيرات جعلت الشركات الكبرى في حاجة ماسة إلى أدوات وأساليب حديثة تساعد على المحافظة على مكانتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن أبرز تلك الأدوات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM).

فالتخطيط الاستراتيجي يُعدّ بمثابة البوصلة التي تحدد للشركات رؤيتها المستقبلية ومسارها العام، بما يضمن وضوح الأهداف وفعالية القرارات. أما إدارة المحافظ والمشاريع، فهي الأداة التنفيذية التي تترجم هذه الاستراتيجيات إلى مبادرات ومشاريع عملية، وتضمن استغلال الموارد المتاحة بكفاءة، ومراقبة الأداء، والحد من المخاطر.

من هنا، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع في الشركات الكبرى بالسعودية، لفهم كيف ينعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية على نجاح تنفيذ المشاريع، وما هي أبرز التحديات التي تعيق التكامل بين هذين المجالين الحيويين.

أهداف البحث

- توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير الشركات الكبرى.
- التعرف على مفهوم إدارة المحافظ والمشاريع وأدوارها في تحسين الأداء المؤسسي.
- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع في البيئة السعودية.
- اقتراح حلول عملية وتوصيات من شأنها رفع كفاءة الشركات في هذا المجال.

أسئلة البحث

1. ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الكبرى بالمملكة؟
2. كيف يتم تفعيل إدارة المحافظ والمشاريع في هذه الشركات؟
3. ما العلاقة بين فعالية التخطيط الاستراتيجي ونجاح إدارة المحافظ والمشاريع؟
4. ما أبرز التحديات التي تحد من التطبيق الفعّال لهذه الأدوات؟

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع

1.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، من خلال صياغة رؤية ورسالة واضحة، وتحديد أهداف طويلة المدى، ثم وضع السياسات والإجراءات التي تضمن الوصول إليها. ويعتمد هذا التخطيط على دراسة البيئة الداخلية للشركة (مواردها، قدراتها، نقاط قوتها وضعفها) وكذلك البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات في السوق).

أهمية التخطيط الاستراتيجي

- توفير رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.
- تحسين كفاءة تخصيص الموارد المالية والبشرية.
- الحد من المخاطر الناجمة عن القرارات العشوائية.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركة في الأسواق المحلية والعالمية.

1.2 أبرز النظريات والأطر المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

- **تحليل: SWOT** أداة شائعة لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.
- **نظرية سلسلة القيمة لمايكل بورتر**: تركز على تحليل الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء وتحقق ميزة تنافسية.
- **المدخل القائم على الموارد (RBV)**: يرى أن الموارد الفريدة للشركة هي مصدر قوتها الأساسية وقدرتها على التميز.

1.3 مفهوم إدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

إدارة المحافظ والمشاريع تعني الإشراف على مجموعة من المشاريع في وقت واحد بحيث تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فهي ليست مجرد متابعة للمشاريع بشكل منفصل، بل عملية تكاملية تضمن أن كل مشروع يخدم الخطة الاستراتيجية الكبرى.

أدوار وأهمية PPM

- اختيار المشاريع الأكثر توافقاً مع أولويات المؤسسة.
- توزيع الموارد بين المشاريع بطريقة متوازنة.
- مراقبة الأداء وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات.
- تقليل المخاطر وتحقيق عائد استثماري أعلى.

1.4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و PPM

التخطيط الاستراتيجي يمثل الأساس الذي يُبنى عليه اختيار المشاريع وتنفيذها. فالمؤسسة التي تحدد أهدافها بوضوح وتضع خطة استراتيجية متماسكة تكون أكثر قدرة على توجيه مشاريعها بما يخدم تلك الأهداف. وبالمقابل، يتيح تطبيق PPM الفعّال التأكد من أن كل مشروع منقذ يساهم في دفع المؤسسة نحو رؤيتها الاستراتيجية.

1.5 تحديات تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع

رغم أهميتها، إلا أن تطبيق PPM في الشركات الكبرى بالسعودية يواجه عدة عوائق، أبرزها:

- محدودية الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع المعقدة.
- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين والإدارات.
- صعوبة مواءمة جميع المشاريع مع الخطة الاستراتيجية العامة.
- ضغوط الموارد المالية والبشرية.

4 الفصل الثاني: منهجية البحث

2.1 نوع البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه الأنسب لفهم طبيعة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع في الشركات الكبرى. هذا المنهج لا يكتفي بوصف الواقع كما هو، بل يتجاوزه إلى التحليل والتفسير، مما يتيح فهم أعمق للعلاقة بين هذين المجالين.

2.2 مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث من الشركات الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، وخاصة تلك التي تمتلك إدارات أو مكاتب متخصصة لمتابعة المشاريع وتنفيذ استراتيجيات طويلة المدى. ولغرض الدراسة، تم اختيار عينة من هذه الشركات وفق معايير محددة، مثل:

- حجم الشركة وعدد المشاريع التي تُدار سنوياً.
 - وجود هيكل تنظيمي أو مكتب إدارة مشاريع (PMO).
 - تنوع القطاعات التي تنتمي إليها الشركة (مثل الطاقة، البنوك، الاتصالات، والصناعة).
- اختيار هذه العينة يتيح الحصول على صورة شاملة وقابلة للتعميم على واقع الشركات الكبرى في المملكة.

2.3 أدوات جمع البيانات

للحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، تم الاعتماد على مصادر أولية وثانوية:

• المصادر الأولية:

- الاستبيانات: صُممت استمارة استبيان موجهة إلى مديري المشاريع والمخططين الاستراتيجيين، لقياس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ، والتعرف على التحديات التي تواجههم.
- المقابلات الشخصية: أجريت مقابلات مع بعض القيادات التنفيذية في الشركات المستهدفة، للحصول على رؤى أعمق حول العلاقة بين الاستراتيجية والمشاريع.

• المصادر الثانوية:

- تقارير الشركات السنوية.
- الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي و PPM.
- مواقع إلكترونية رسمية للهيئات الحكومية والشركات.

2.4 تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان ليغطي أربعة محاور رئيسية:

1. معلومات أساسية عن الشركة والمشارك.
 2. مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
 3. ممارسات إدارة المحافظ والمشاريع. (PPM)
 4. التحديات التي تعيق التطبيق الناجح وربط الاستراتيجية بالمشاريع.
- استخدمت أسئلة الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = ضعيف جدًا إلى 5 = ممتاز جدًا)، وذلك لتقدير مستوى التطبيق بشكل كمي وموضوعي.

2.5 طرق التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال عدة أساليب:

- التحليل الوصفي لعرض متوسطات النتائج والانحرافات المعيارية.
- اختبارات الارتباط لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح إدارة المحافظ.
- تحليل الانحدار لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع.
- التحليل النوعي للبيانات المستخلصة من المقابلات، بهدف دعم النتائج الكمية.

2.6 حدود البحث

- الحدود الجغرافية: تركز الدراسة على الشركات الكبرى داخل المملكة العربية السعودية فقط.
- الحدود الزمنية: اقتصرت فترة جمع البيانات على عامي 2024-2025.
- الحدود الموضوعية: ينعصر البحث في دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع، دون الدخول في تفاصيل فرعية مثل تقييم أداء المشاريع الفردية أو تحليل الأسواق.

6 لفصل الثالث: تحليل البيانات ونتائج البحث

3.1 عرض البيانات المجمعة

بعد توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات، تم الحصول على بيانات من ثلاثين شركة كبرى تمثل قطاعات متنوعة مثل النفط والغاز، البنوك، الاتصالات، والصناعات التحويلية. وبلغ عدد المشاركين خمسين شخصاً، معظمهم من مديري المشاريع والمخططين الاستراتيجيين.

يمكن القول إن العينة كانت متنوعة بشكل كافٍ لتغطية مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة، وهو ما يمنح الدراسة درجة من المصداقية، لكن من الإنصاف القول إن بعض القطاعات لم تكن ممثلة بالشكل المطلوب مثل قطاع التعليم أو الصحة الخاصة.

3.2 مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أظهرت النتائج أن معظم الشركات تملك رؤية ورسالة واضحة، إضافة إلى خطط طويلة المدى تسعى لتحقيقها. إلا أن المشكلة تكمن في مشاركة الموظفين، حيث أن نسبة كبيرة من العاملين في الشركات المستهدفة غير منخرطين فعلياً في صياغة الاستراتيجيات.

وهنا يمكن ملاحظة فجوة: فالخطة موجودة على الورق، لكن عملية إشراك الموظفين أو إيصالها لهم بشكل فعال ليست دائماً بالمستوى المطلوب. بعض المشاركين ذكروا أن الاستراتيجية غالباً تُناقش فقط في المستويات العليا، ولا تصل إلى بقية الموظفين إلا عبر تعميمات داخلية جافة.

3.3 مستوى تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

فيما يخص إدارة المحافظ والمشاريع، فإن تطبيقها يمكن وصفه بأنه متوسط.

- اختيار المشاريع يتماشى غالباً مع الأهداف الاستراتيجية.
 - لكن توزيع الموارد البشرية والمالية لا يزال يشكل تحدياً.
 - مراقبة الأداء موجودة، لكنها تفتقر أحياناً إلى مؤشرات دقيقة تقيس النجاح.
- أحد مديري المشاريع أشار في المقابلة إلى أن "التقارير موجودة لكن لا أحد يقرأها بشكل كامل"، وهذه ملاحظة قد تعكس مشكلة حقيقية تتعلق بكيفية استخدام أدوات الرقابة.

3.4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح PPM

من خلال التحليل الإحصائي، تبين وجود علاقة إيجابية وقوية بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وبين نجاح إدارة المحافظ والمشاريع. الشركات التي لديها خطط استراتيجية مدروسة وواضحة كانت أكثر قدرة على إدارة مشاريعها بكفاءة، والعكس صحيح.

وربما يكون من الملاحظ أن هذا أمر بديهي، لكن أهمية هذه النتيجة أنها تؤكد على ضرورة دمج العمل الاستراتيجي مع التنفيذ العملي للمشاريع بشكل أوثق.

3.5 التحديات والعوامل المؤثرة

من خلال المقابلات والاستبيانات ظهرت عدة تحديات متكررة، أبرزها:

- **نقص الكفاءات المتخصصة:** كثير من الشركات تعتمد على كوادر أجنبية في إدارة المشاريع، بينما الكفاءات الوطنية لا تزال بحاجة إلى تدريب أعمق.
- **مقاومة التغيير:** بعض الموظفين يفضلون الأساليب التقليدية ويرون في الممارسات الحديثة عبئاً إضافياً.
- **ضغوط الموارد:** توزيع الميزانية بين المشاريع كان من أكثر المشكلات التي كررها المشاركون.
- **صعوبة مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية:** بعض المشاريع تُنفذ استجابة لظروف عاجلة، حتى لو لم تكن مرتبطة تمامًا بأهداف طويلة المدى.

3.6 خلاصة الفصل الثالث

يمكن تلخيص ما سبق في النقاط الآتية:

- التخطيط الاستراتيجي مطبق بشكل جيد من حيث وضوح الرؤية، لكن مشاركة الموظفين لا تزال محدودة.
 - إدارة المحافظ والمشاريع تطبق بدرجة متوسطة، مع نقاط ضعف رئيسية في تخصيص الموارد ومتابعة الأداء.
 - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح PPM واضحة وإيجابية، مما يعزز ضرورة دمجها معاً.
 - التحديات تتركز في الكفاءات البشرية، مقاومة التغيير، وضغوط الميزانية.
- ومن المهم الإشارة إلى أن بعض هذه النتائج قد لا تنطبق على جميع الشركات السعودية، إذ أن طبيعة القطاع تلعب دوراً كبيراً في تحديد مدى الالتزام بالتخطيط أو بإدارة المشاريع.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

4.1 مناقشة النتائج

عند مقارنة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع الأدبيات السابقة، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي مطبق بدرجة جيدة في معظم الشركات الكبرى بالسعودية، خصوصاً من حيث وضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف طويلة المدى. وهذا يتفق مع دراسات سابقة أشارت إلى أن وضوح الرؤية هو أساس نجاح المؤسسات.

لكن ما ظهر بوضوح أيضاً هو أن مشاركة الموظفين في عملية التخطيط لا تزال ضعيفة. كثير من الشركات تكتفي بمناقشة الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا فقط، بينما بقية العاملين لا يتم إشراكهم إلا في مرحلة التنفيذ، بل أحياناً لا يعرفون تفاصيل الخطة إلا من خلال نشرات داخلية مختصرة. هذا يخلق فجوة بين "الخطة على الورق" وبين "الممارسة على أرض الواقع".

أما إدارة المحافظ والمشاريع (PPM)، فقد جاءت بدرجة متوسطة. فالشركات غالباً ما تختار مشاريعها بما يتناسب مع أهدافها الكبرى، ولكن التحدي يظهر في متابعة التنفيذ وتوزيع الموارد. بعض المشاركين أشاروا إلى أن أنظمة الرقابة موجودة لكن لا يتم تفعيلها بالشكل الأمثل، أي أن التقارير تصدر لكنها لا تؤثر على القرارات أحياناً.

النتيجة الأكثر أهمية كانت وجود علاقة قوية بين وضوح التخطيط الاستراتيجي ونجاح إدارة المحافظ والمشاريع. وهذه النتيجة بديهية إلى حد ما، لكنها مهمة لأنها تثبت بالأرقام أن الشركات التي تبني خطتها استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على إدارة مشاريعها بنجاح.

4.2 تفسير التحديات

4.2.1 نقص الكفاءات

يتضح أن أحد أكبر التحديات هو قلة الكفاءات المحلية المتخصصة في إدارة المشاريع المتعددة. كثير من الشركات تعتمد على خبرات أجنبية، ومع ذلك لا يتم نقل الخبرة بشكل كامل للموظفين السعوديين. هذا يخلق فجوة في استدامة الممارسات الحديثة.

4.2.2 مقاومة التغيير

مقاومة التغيير كانت واضحة، خصوصاً في الشركات ذات الهياكل التقليدية. بعض الموظفين يرون أن تطبيق أساليب جديدة مثل PPM سيعني المزيد من التعقيد أو تهديداً لوظائفهم، وهو أمر متوقع في بيئة اعتادت العمل بأسلوب تقليدي لسنوات طويلة.

4.2.3 ضغوط الموارد

كثير من المشاركين أشاروا إلى أن الموارد المالية والبشرية لا تكفي لتغطية جميع المشاريع، وهذا يؤدي إلى صراع بين الإدارات على الميزانية والكوادر المؤهلة.

4.2.4 صعوبة التوافق مع الاستراتيجية

بعض المشاريع، خاصة تلك التي تظهر كرد فعل سريع على متغيرات السوق، لا تكون دائماً مرتبطة تماماً بالاستراتيجية الكبرى للشركة. وهذا يضعف من فعالية PPM على المدى الطويل.

4.3 التوصيات العملية

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للشركات الكبرى في السعودية:

1. **تعزيز مشاركة الموظفين:** يجب أن تكون صياغة الاستراتيجيات عملية جماعية، وليست محصورة في الإدارة العليا. إشراك الموظفين يعزز التزامهم ويجعل الاستراتيجية أكثر واقعية.
2. **تطوير الكفاءات البشرية:** الاستثمار في تدريب الموظفين على أدوات التخطيط وإدارة المشاريع، وتشجيعهم على الحصول على شهادات مهنية مثل PMP أو PRINCE2.
3. **تفعيل أدوات الرقابة:** ينبغي ألا تقتصر الرقابة على إصدار تقارير، بل يجب أن يكون لها تأثير مباشر على القرارات.
4. **إنشاء مكاتب إدارة مشاريع مركزية (PMO):** هذه المكاتب تساعد على ضمان توافق المشاريع مع الاستراتيجية وتوفير دعماً فنياً للإدارات المختلفة.
5. **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** مثل أنظمة متابعة المشاريع الرقمية والتحليلات التنبؤية، لمراقبة التقدم وتوزيع الموارد بذكاء أكبر.
6. **دعم الإدارة العليا:** لا يكفي أن تعلن الإدارة العليا دعمها للاستراتيجية، بل يجب أن تتابع التنفيذ بشكل مستمر وتوفر الموارد اللازمة.

4.4 مقترحات للبحوث المستقبلية

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع.
- مقارنة بين الشركات السعودية ونظيراتها في دول أخرى من حيث فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- بحث دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكبيرة في تحسين إدارة المشاريع.
- دراسة تأثير مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين (الموردين، العملاء، الهيئات الحكومية) على نجاح المشاريع الاستراتيجية.

4.5 خلاصة الفصل الرابع

يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، وأن نجاح أحدهما يعتمد على الآخر. ورغم أن الشركات السعودية تطبق هذه الممارسات بدرجة

جيدة، إلا أن هناك مجالاً واسعاً للتحسين، خصوصاً في إشراك الموظفين وتوزيع الموارد ومقاومة التغيير.

الفصل الخامس: خلاصة المناقشة والتوصيات

بعد استعراض النتائج ومناقشتها، يمكن تلخيص أبرز ما توصلت إليه الدراسة في النقاط التالية:

5.1 التخطيط الاستراتيجي

- معظم الشركات الكبرى في المملكة تطبق التخطيط الاستراتيجي بدرجة جيدة، من حيث وضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف طويلة المدى.
- مع ذلك، يظل إشراك الموظفين في عملية وضع الخطط ضعيفاً، مما يقلل من فاعلية التنفيذ على أرض الواقع.
- بعض الشركات تركز على الأهداف القصيرة المدى أكثر من الطويلة المدى، وهو ما قد يؤثر على استدامة النجاح مستقبلاً.

5.2 إدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع متوسط، أي أنه موجود لكنه لا يُمارس بالكفاءة المطلوبة.
- الشركات قادرة على اختيار المشاريع بما يتماشى مع استراتيجياتها، لكن تواجه تحديات حقيقية في تخصيص الموارد ومراقبة الأداء وإدارة المخاطر.
- هناك تفاوت بين القطاعات، فالشركات النفطية والمالية تبدو أكثر تقدماً من غيرها في تطبيق PPM.

5.3 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و PPM

- أظهرت الدراسة أن العلاقة بين وضوح الاستراتيجية ونجاح إدارة المحافظ والمشاريع قوية وإيجابية.
- أي خلل في التخطيط الاستراتيجي ينعكس بشكل مباشر على ضعف المشاريع، والعكس صحيح.
- هذا الترابط يعني أن الشركات لا يمكنها تحسين إدارة مشاريعها دون مراجعة جذرية لاستراتيجياتها.

5.4 التحديات الرئيسية

- نقص الكفاءات: كثير من الشركات تعتمد على خبراء أجانب دون نقل خبراتهم للكوادر المحلية.
- مقاومة التغيير: ثقافة العمل التقليدية تمثل عقبة أمام تبني الأساليب الحديثة.
- ضغوط الميزانية والموارد: التنافس على الموارد المحدودة يجعل بعض المشاريع تتعطل أو تفشل.

- عدم توافق بعض المشاريع مع الاستراتيجية: تنفيذ مشاريع لمجرد استغلال فرص آنية قد يضعف التوجه العام للشركة.

5.5 التوصيات العملية

- تطوير الكفاءات البشرية: الاستثمار في التدريب والشهادات المهنية للموظفين.
- تعزيز مشاركة الموظفين: إشراك المستويات المختلفة في وضع الاستراتيجية، وليس الاكتفاء بالإدارة العليا.
- استخدام أدوات حديثة: مثل أنظمة PPM الرقمية والتحليلات التنبؤية لمتابعة الأداء.
- تأسيس مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) لتنسيق المشاريع وضمان توافقها مع الاستراتيجية.
- دعم الإدارة العليا: توفير الموارد والمتابعة المباشرة لتنفيذ الخطط.
- ترتيب الأولويات: اختيار المشاريع بناءً على قيمتها الاستراتيجية، وليس فقط على الربح السريع.

5.6 خلاصة عامة

يمكن القول إن الشركات السعودية تسير في الاتجاه الصحيح نحو دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المحافظ والمشاريع، لكنها ما زالت بحاجة إلى خطوات جادة لتقليص الفجوات. فنجاح الاستراتيجية لا يقاس فقط بوجود خطة مكتوبة، بل بمدى قدرة المؤسسة على ترجمتها إلى مشاريع عملية قابلة للقياس والتنفيذ.

وبشكل عام، فإن الطريق ما زال طويلاً أمام بعض القطاعات، لكن التحديات قابلة للتجاوز إذا توفرت الإرادة المؤسسية والدعم من الإدارة العليا، إلى جانب الاستثمار في الكفاءات والتكنولوجيا.

الفصل السادس: ملخص الدراسة والاستنتاجات العامة وتوصيات البحث

6.1 ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM) في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية. وقد تناول البحث مدى فعالية تطبيق هذين المجالين، والتحديات التي تواجه الشركات، بالإضافة إلى اقتراح توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام الاستبيانات والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، من عينة مكونة من 50 مشاركًا يمثلون 30 شركة كبرى في قطاعات مختلفة (النفط والغاز، البنوك، الاتصالات، والصناعة التحويلية).

بشكل عام، ركز البحث على أربعة محاور:

1. مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
2. مستوى تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع.
3. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح PPM.
4. التحديات التي تواجه الشركات في هذا المجال.

6.2 الاستنتاجات العامة

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي عنصر محوري في نجاح المؤسسات.
- وجود رؤية ورسالة واضحة يعزز من فرص نجاح المشاريع.
- مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجية لا تزال محدودة، وهذا يقلل من التزامهم بتنفيذها.

ثانياً: تطبيق إدارة المحافظ والمشاريع

- معظم الشركات السعودية تطبق PPM بدرجة متوسطة، مع نجاح نسبي في اختيار المشاريع المتوافقة مع الاستراتيجية.
- التحديات تتركز في تخصيص الموارد ومتابعة الأداء وإدارة المخاطر.
- الشركات التي تملك مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) كانت أكثر تنظيمًا في تطبيق PPM.

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط وPPM

- النتائج أكدت وجود ارتباط قوي بين وضوح الاستراتيجية ونجاح إدارة المحافظ والمشاريع.
- يمكن القول إن PPM لا تحقق نتائج مؤثرة إذا لم تُبنى على أساس استراتيجي متين.

رابعاً: العوامل المؤثرة

- دعم الإدارة العليا يلعب دوراً أساسياً في نجاح الاستراتيجية والمشاريع.
- الكفاءات البشرية المؤهلة عامل حاسم، خصوصاً مع قلة الخبرات المحلية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة ساعد بعض الشركات على تحسين إدارة مشاريعها بشكل ملحوظ.

خامساً: أبرز التحديات

- نقص الكفاءات البشرية المتخصصة.
- مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات.
- ضغوط الميزانية وصعوبة إدارة الموارد.
- وجود مشاريع لا تتماشى بشكل كامل مع الأهداف الاستراتيجية.

6.3 أثر البحث على الممارسة العملية

- يقدم البحث خريطة طريق للشركات التي تسعى لرفع كفاءتها عبر دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع.
- يوضح أهمية وجود مكاتب إدارة مشاريع مركزية (PMO) لضمان متابعة دقيقة.
- يبرز دور التكنولوجيا الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية) في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ.
- يؤكد أن الاستثمار في تدريب الموظفين ليس رفاهية، بل ضرورة لنجاح المشاريع الاستراتيجية.

6.4 توصيات موسعة للبحوث المستقبلية

1. التوسع في نطاق البحث: إجراء دراسات مقارنة بين الشركات السعودية ونظيراتها العالمية.
2. التركيز على التكنولوجيا: دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع.
3. الثقافة التنظيمية: بحث تأثير القيم المؤسسية والثقافة الداخلية على نجاح التخطيط

و.PPM

4. أصحاب المصلحة الخارجيون: دراسة دور العملاء والموردين والجهات الحكومية في تعزيز نجاح المشاريع.

5. الأداء المالي: ربط نتائج المشاريع بمؤشرات الأداء المالي والتشغيلي لتقييم القيمة الحقيقية للمشاريع.

6.5 خلاصة

تؤكد هذه الدراسة أن نجاح الشركات الكبرى في المملكة لا يعتمد فقط على صياغة خطط استراتيجية جميلة على الورق، بل على مدى القدرة على ترجمتها إلى مشاريع واقعية قابلة للتنفيذ.

الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع لم يعد خيارًا، بل ضرورة لضمان الاستدامة والتنافسية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تفرض على الشركات أن تكون أكثر مرونة وابتكارًا وكفاءة.

الفصل السابع: التطبيقات العملية ودراسة حالة على الشركات الكبرى في السعودية

7.1 مقدمة الفصل

بعد تحليل البيانات والنتائج النظرية، من الضروري الانتقال إلى الجانب العملي لفهم كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع في الواقع الفعلي. ولذلك تم اختيار مجموعة من الشركات السعودية الكبرى كنماذج لدراسة الحالة، حيث تتميز هذه الشركات بتنوع قطاعاتها وحجم مشاريعها ودورها البارز في الاقتصاد الوطني.

7.2 الشركات المختارة لدراسة الحالة

تم اختيار ثلاث شركات رائدة في المملكة، وهي:

1. شركة أرامكو السعودية - قطاع النفط والطاقة.
2. شركة الاتصالات السعودية - (STC) قطاع الاتصالات والتقنية.
3. بنك الراجحي - قطاع البنوك والخدمات المالية.

اختيار هذه الشركات جاء لأنها تمثل نماذج مختلفة في طبيعة النشاط، لكنها جميعاً تعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

7.3 تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات

7.3.1 شركة أرامكو السعودية

- تمتلك أرامكو رؤية واضحة ترتبط بشكل مباشر بأهداف المملكة في مجال الطاقة ضمن رؤية 2030.
- تطبق الشركة نظام **Balanced Scorecard** لربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية.
- مثال واقعي: مشروع "الطاقة المتجددة" الذي أطلقته أرامكو خلال السنوات الأخيرة يعكس كيف يمكن ربط مشاريع مستقبلية بالطاقة النظيفة مع استراتيجيتها طويلة المدى.

7.3.2 شركة الاتصالات السعودية (STC)

- تبنت STC نهجاً استراتيجياً مرناً يعتمد على التحول الرقمي.
- لديها مكتب مركزي لإدارة المشاريع (PMO) يقوم بمتابعة المشاريع التقنية الكبرى مثل توسيع شبكات الجيل الخامس (5G).
- من التحديات الواقعية: صعوبة موازنة الموارد بين مشاريع البنية التحتية للاتصالات وبين المشاريع الرقمية الجديدة مثل الخدمات السحابية.

7.3.3 بنك الراجحي

- يربط البنك استراتيجيته بوضوح مع أهدافه في التوسع المحلي والدولي.
- لديه برامج رقمية ضخمة مثل إطلاق **تطبيقات مصرفية ذكية** تعتمد على الذكاء الاصطناعي لخدمة العملاء.
- من التحديات: بعض الإدارات التقليدية في البنك لا تزال تقاوم التغيير نحو الرقمنة الكاملة.

7.4 إدارة المحافظ والمشاريع (PPM) في الشركات

- **أرامكو السعودية**: تُعد من أنجح الشركات في تطبيق إدارة المحافظ، حيث تستخدم أنظمة رقمية متطورة لمراقبة مئات المشاريع في وقت واحد.
- **STC**: تطبق PPM بدرجة متوسطة؛ إذ تبرع في اختيار المشاريع، لكنها تحتاج إلى تحسين إدارة المخاطر والتنسيق بين الإدارات.
- **بنك الراجحي**: يطبق PPM بشكل جيد في المشاريع المصرفية، لكنه يواجه تحديات عند إدارة المشاريع غير المالية مثل برامج المسؤولية الاجتماعية.

7.5 التحديات العملية المشتركة

من خلال دراسة هذه الحالات الثلاثة، يمكن تلخيص أبرز التحديات كما يلي:

- **تخصيص الموارد**: الصراع بين المشاريع المختلفة على نفس الموارد البشرية والمالية.
- **مقاومة التغيير**: بعض الموظفين، خصوصاً في الإدارات التقليدية، يجدون صعوبة في تبني الأساليب الحديثة.
- **الربط بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى**: بعض المشاريع قد تحقق نتائج سريعة لكنها لا تسهم بوضوح في تحقيق الاستراتيجية الشاملة.

7.6 التوصيات العملية المستخلصة من الواقع

1. **تعزيز دور PMO**: مكاتب إدارة المشاريع يجب أن تكون أكثر فاعلية في متابعة التنفيذ وليس مجرد جهة إشرافية.
2. **استخدام التكنولوجيا الرقمية**: تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية يمكن أن تساعد الشركات على تحسين اتخاذ القرار.
3. **الاستثمار في الكفاءات المحلية**: الشركات الكبرى بحاجة لبرامج تدريبية قوية تنقل الخبرة للكوادر السعودية بدلاً من الاعتماد المستمر على الأجانب.
4. **بناء ثقافة داعمة للتغيير**: عبر برامج داخلية للتحفيز والتوعية، وتشجيع الموظفين على تقبل الاستراتيجيات الجديدة.

7.7 خلاصة الفصل السابع

توضح دراسة الحالة أن الشركات الكبرى في السعودية تطبق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع بدرجات متفاوتة، لكن هناك نقاط قوة واضحة خاصة في القطاعات النفطية والمالية. في المقابل، تواجه هذه الشركات تحديات عملية مشتركة مثل تخصيص الموارد ومقاومة التغيير.

ومن خلال متابعة الواقع العملي، يتضح أن الطريق نحو تحسين الأداء يتطلب ليس فقط خططًا استراتيجية مكتوبة، بل أيضًا أدوات تنفيذية أكثر كفاءة، واستثمارًا أكبر في العنصر البشري، ودعمًا واضحًا من الإدارة العليا.

الفصل الثامن: التحديات المستقبلية والاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع

8.1 مقدمة

من الواضح أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لم يعودا أمرًا اختياريًا في بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبحا من ضرورات البقاء. ومع ذلك، فإن المستقبل يحمل معه تحديات جديدة لم تكن بنفس الحدة في الماضي. في الوقت نفسه تظهر اتجاهات حديثة يمكن أن تغيّر من طريقة عمل الشركات إذا أحسنت الاستفادة منها.

8.2 التحديات المستقبلية

8.2.1 التحول الرقمي السريع

التحول الرقمي يسير بسرعة أكبر مما تتوقعه بعض الشركات. اليوم، لم يعد الحديث عن استخدام الحاسوب أو الإنترنت إنجازًا، بل المطلوب هو الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء (IoT)، والحوسبة السحابية. المشكلة أن بعض الشركات لا تزال تنتظر لهذه الأمور على أنها "رفاهية" أو مشروع جانبي، بينما في الواقع هي أصبحت شرطًا للاستمرار.

8.2.2 المنافسة العالمية

الشركات السعودية لا تنافس فقط محليًا، بل تواجه منافسة من شركات عالمية دخلت السوق أو قد تدخل قريبًا. هذه الشركات غالبًا لديها خبرة أطول وأدوات أكثر تطورًا. وبالتالي التحدي هو: كيف يمكن للشركات المحلية أن ترفع جاهزيتها الاستراتيجية لتكون قادرة على الصمود أمام هذه المنافسة؟

8.2.3 استدامة الموارد

في ظل توجه المملكة لرؤية 2030، هناك تركيز متزايد على الاستدامة. وهذا يفرض على الشركات إعادة التفكير في استراتيجياتها، ليس فقط لتحقيق الأرباح، بل أيضًا لتحقيق أثر اجتماعي وبيئي إيجابي. التحدي هنا أن بعض الشركات لا تزال تفتقر للخبرة الكافية في هذا المجال.

8.2.4 مقاومة التغيير الداخلي

هذا تحدٍ قديم لكنه لا يزال حاضرًا وبقوة. كثير من الموظفين والإدارات يجدون صعوبة في تقبل الأساليب الحديثة. التغيير المؤسسي يحتاج إلى جهد مضاعف من الإدارة العليا، وهذا لن يكون سهلاً خصوصاً في المؤسسات التقليدية.

8.3 الاتجاهات الحديثة

8.3.1 الاعتماد على البيانات الضخمة (Big Data)

لم يعد اتخاذ القرار الاستراتيجي يعتمد فقط على الخبرة الشخصية أو تقارير محدودة، بل أصبح تحليل البيانات الضخمة هو المحرك الأساسي. الشركات القادرة على جمع وتحليل بيانات ضخمة عن السوق والعملاء ستكون في موقع أقوى لاتخاذ قرارات أكثر دقة.

8.3.2 الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي

الذكاء الاصطناعي بدأ يغير شكل إدارة المشاريع بالفعل. يمكنه أن يتنبأ بالمخاطر، يحلل سير العمل، ويوفر توصيات فورية. بعض الشركات السعودية بدأت باستخدام هذه الأدوات، لكن ما زال الطريق طويلاً حتى يصبح جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع.

8.3.3 المرونة الاستراتيجية (Strategic Agility)

لم يعد كافياً أن تضع خطة لخمس سنوات وتلتزم بها بحذافيرها. السوق يتغير بسرعة، وما يصلح اليوم قد لا يصلح غداً. لذلك الاتجاه الحالي هو المرونة الاستراتيجية، أي وجود القدرة على تعديل الاستراتيجية بسرعة دون أن تفقد المؤسسة هويتها.

8.3.4 الشراكات والتحالفات

في الماضي، كانت الشركات تعتمد على نفسها فقط، لكن اليوم الاتجاه هو بناء تحالفات مع شركات أخرى أو حتى مع مؤسسات حكومية وجامعات. هذه الشراكات تمنح مرونة أكبر وتفتح مجالات جديدة للنمو.

8.4 ما يعنيه ذلك للشركات السعودية

الشركات في المملكة أمام مفترق طرق:

- إما أن تتبنى هذه الاتجاهات وتستعد للتحديات المستقبلية بجدية،
- أو ستجد نفسها خارج المنافسة خلال سنوات قليلة.

من الإنصاف القول إن بعض الشركات الكبرى مثل أرامكو و STC و سابك بدأت بالفعل خطوات قوية في هذا الاتجاه. لكن شركات أخرى، خصوصاً في القطاعات التقليدية مثل المقاولات أو بعض الصناعات الصغيرة، ما زالت متأخرة كثيراً.

8.5 خلاصة الفصل

التحديات المستقبلية ليست سهلة، لكنها في الوقت نفسه تحمل فرصاً هائلة للشركات التي تعرف كيف تتعامل معها. التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع سيبقيان حجر الأساس، لكن يجب أن يتم تحديثهما باستمرار، مع الاعتماد على التكنولوجيا، وتبني المرونة، والاستثمار في الناس قبل أي شيء آخر.

لفصل التاسع: الابتكار المؤسسي والتحول الاستراتيجي في الشركات الكبرى

9.1 مقدمة

في ظل التغيرات السريعة في الأسواق العالمية، لم يعد الابتكار مجرد خيار إضافي للشركات الكبرى، بل أصبح ضرورة ملحة لضمان استمراريتها وتنافسيتها. وعندما نتحدث عن الابتكار المؤسسي، فإننا لا نقصد فقط تطوير منتجات أو خدمات جديدة، بل نعني به أيضاً تغيير طريقة التفكير، وأساليب العمل، وإعادة تشكيل العمليات الداخلية بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث.

9.2 مفهوم الابتكار المؤسسي

الابتكار المؤسسي هو عملية متكاملة تهدف إلى إيجاد حلول جديدة أو تحسينات مستمرة على مستوى:

- المنتجات والخدمات.
- العمليات الداخلية.
- النماذج التشغيلية.
- وحتى الثقافة المؤسسية نفسها.

في الشركات الكبرى، عادةً ما يتم الابتكار عبر مراكز بحث وتطوير، أو من خلال شراكات استراتيجية مع جامعات ومراكز أبحاث، وأحياناً عبر التعاون مع شركات ناشئة (Startups) متخصصة.

9.3 الابتكار والتحول الاستراتيجي

التحول الاستراتيجي يعني قدرة الشركة على إعادة توجيه استراتيجياتها بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية. وهنا يظهر دور الابتكار كمحرك أساسي:

- فمثلاً: شركات الاتصالات في المملكة (مثل STC) لم تعد تركز فقط على خدمات الهاتف والإنترنت، بل تحولت إلى مزود خدمات رقمية وحلول تقنية متكاملة.
- وبالمثل، نرى شركات النفط (مثل أرامكو) تستثمر في مشاريع الطاقة المتجددة والذكاء الاصطناعي كجزء من تحولها الاستراتيجي لمواكبة مستقبل الطاقة.

9.4 العلاقة بين الابتكار والاستراتيجية

يمكن تلخيص العلاقة في النقاط التالية:

1. الابتكار يعزز الاستراتيجية: فالشركات التي تبتكر باستمرار تكون قادرة على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة أعلى.

2. الابتكار يولد استراتيجيات جديدة: أحياناً الابتكار نفسه يفرض على الشركة إعادة صياغة استراتيجيتها بالكامل.

3. الابتكار يقلل من المخاطر: لأنه يفتح مسارات جديدة للنمو ويمنح الشركة مرونة أكبر أمام التغيرات المفاجئة.

9.5 تحديات الابتكار المؤسسي

رغم فوائده الكبيرة، إلا أن الابتكار المؤسسي يواجه عدة تحديات في الشركات الكبرى، من أبرزها:

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو بعض الإدارات.
- ضعف الاستثمار في البحث والتطوير مقارنة بالشركات العالمية.
- الخوف من المخاطرة، حيث تفضل بعض الشركات الاستمرار في الأساليب التقليدية.
- نقص الكفاءات المحلية المتخصصة في مجالات الابتكار والتحول الرقمي.

9.6 الابتكار في السياق السعودي

مع إطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح الابتكار المؤسسي جزءاً محورياً من التحول الوطني. كثير من الشركات السعودية بدأت بالفعل في:

- إنشاء حاضنات أعمال داخلية. (Corporate Incubators)
- الاستثمار في الشركات الناشئة المحلية.
- إطلاق مبادرات للتحول الرقمي.
- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتطوير حلول جديدة.

ومن الأمثلة:

- سابك: استثمرت في تطوير مواد جديدة أكثر استدامة وصديقة للبيئة.
- STC: أطلقت منصات رقمية وحلول سحابية لدعم الاقتصاد الرقمي.
- أرامكو: دمجت الذكاء الاصطناعي في عمليات التنقيب والصيانة التنبؤية.

9.7 خلاصة الفصل

يتضح أن الابتكار المؤسسي ليس مجرد عنصر إضافي، بل هو قلب التحول الاستراتيجي للشركات الكبرى. وكلما كان الابتكار متجذراً في الثقافة المؤسسية، كلما تمكنت الشركات من مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

الشركات السعودية أمامها فرصة تاريخية لتكون في مقدمة الركب إذا ما تبنت الابتكار كجزء أساسي من استراتيجياتها، وليس كمبادرة مؤقتة.

الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية ودعم الاستراتيجية

10.1 مقدمة

الثقافة التنظيمية تمثل "الروح" التي تسكن داخل أي مؤسسة، فهي تحدد كيف يفكر الموظفون، وكيف يتعاملون مع بعضهم البعض، وكيف ينظرون إلى التغيير. وإذا كانت الاستراتيجية هي "الخطة"، فإن الثقافة هي "المناخ" الذي يحدد نجاح هذه الخطة أو فشلها.

10.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة. هذه الثقافة لا تُكتب دائماً في اللوائح، لكنها تظهر في أسلوب القيادة، في طريقة اتخاذ القرارات، وحتى في تعامل الموظفين مع التحديات اليومية.

10.3 دور الثقافة في دعم الاستراتيجية

- تعزيز الالتزام: عندما تكون الثقافة منفتحة وتشجع على المشاركة، يلتزم الموظفون أكثر بالاستراتيجية.
- المرونة في التغيير: الثقافة الإيجابية تجعل الموظفين أكثر استعداداً لتقبل أي تحول استراتيجي.
- الابتكار والإبداع: بيئة عمل تحفز التفكير الحر تسهم في إيجاد حلول جديدة تدعم الأهداف الاستراتيجية.

10.4 تحديات الثقافة التنظيمية في الشركات الكبرى

- المقاومة الداخلية: كثير من الموظفين يفضلون الوضع القائم ويرون في أي تغيير تهديداً.
- التباين بين الإدارات: في الشركات الكبرى قد تتنوع الثقافات الداخلية بين الأقسام، مما يخلق صعوبة في توحيد الرؤية.
- القيادة التقليدية: بعض القادة يفضلون السيطرة الصارمة، مما يحد من المشاركة والإبداع.

10.5 أمثلة من الواقع السعودي

- في أرامكو، اعتمدت الشركة على نشر ثقافة "السلامة أولاً"، مما جعلها جزءاً من هوية العاملين وليس مجرد لائحة مكتوبة.
- في STC، ساعدت ثقافة "التجديد والتجربة" على دعم التحول الرقمي السريع.
- بعض الشركات العائلية الكبرى لا تزال تعاني من ثقافة تقليدية تركز على السلطة الهرمية، وهو ما يعطل تنفيذ الاستراتيجيات الحديثة.

10.6 طرق تعزيز الثقافة الإيجابية

- ربط القيم المؤسسية برؤية واضحة يفهمها الجميع.
- تدريب القادة على إدارة التغيير والتحفيز.
- خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة وتكافئ على الأفكار الجديدة.
- استخدام برامج داخلية لتعزيز التواصل بين المستويات المختلفة.

10.7 خلاصة الفصل

الثقافة التنظيمية قد تكون داعماً قوياً للاستراتيجية أو عقبة كبيرة أمامها. لذلك، من الضروري أن تنظر الشركات الكبرى في المملكة إلى الثقافة ليس كمفهوم نظري، بل كعنصر عملي يؤثر مباشرة على نجاح أو فشل أي تحول استراتيجي.

الفصل الحادي عشر: القيادة ودورها في توجيه الاستراتيجية

11.1 مقدمة

القيادة في الشركات ليست مجرد منصب أو سلطة تنظيمية، بل هي المحرك الأساسي الذي يحدد اتجاه المؤسسة. فالاستراتيجية قد تكون مكتوبة على الورق بشكل مثالي، لكن من دون قيادة واعية وقادرة على تحريك الناس نحو الأهداف، فإن هذه الاستراتيجية لن تتجاوز حدود الملفات والمستندات.

11.2 القيادة كعامل حاسم في نجاح الاستراتيجية

- القادة هم من يحددون الأولويات: ما الذي يجب إنجازه الآن، وما الذي يمكن تأجيله.
- القادة يشكلون القدوة: فإذا كان المدير الأعلى ملتزمًا بالاستراتيجية، فإن ذلك ينعكس على جميع المستويات.
- القادة يوفران الدعم النفسي والعملية للموظفين عند حدوث التغييرات.

11.3 أنماط القيادة وأثرها على الاستراتيجية

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

- هذا النمط يركز على الإلهام وتحفيز الموظفين.
- غالبًا ما ينجح في بيئات تحتاج إلى ابتكار وتغيير جذري.
- مثال واقعي: مبادرات التحول الرقمي في STC اعتمدت على قادة تحويليين استطاعوا إقناع الموظفين بجدوى التغيير.

2. القيادة التشاركية (Participative Leadership)

- تشجع الموظفين على المشاركة في صياغة وتنفيذ القرارات.
- تسهم في رفع مستوى الالتزام بالاستراتيجية.
- لكنها قد تكون بطيئة أحيانًا في بيئات تحتاج إلى قرارات سريعة.

3. القيادة التقليدية أو السلطوية

- تعتمد على فرض القرارات من الأعلى إلى الأسفل.
- قد تنجح في المشاريع ذات الطابع العسكري أو الأمني، لكنها تعيق الابتكار في بيئة الأعمال الحديثة.
- ما زالت بعض الشركات العائلية الكبرى في السعودية تستخدم هذا النمط.

11.4 القيادة والتحول الاستراتيجي

التحولات الكبرى – مثل التحول الرقمي أو التوسع العالمي – لا يمكن أن تتم بنجاح دون قيادة داعمة.

- القيادة تتحمل مسؤولية توضيح الرؤية: لماذا نقوم بهذا التحول؟
- ثم تسهيل التغيير: عبر توفير الموارد، والدعم، والتدريب.
- وأخيرًا ضمان الاستمرارية: بحيث لا يتوقف التغيير عند رحيل قائد أو مدير.

11.5 التحديات القيادية في الشركات السعودية

- محدودية الكفاءات القيادية المحلية: كثير من المناصب العليا لا تزال تعتمد على خبرات أجنبية.
- مقاومة القادة التقليديين للتغيير: بعض القادة الكبار يرون في الابتكار تهديدًا لمكانتهم.
- الفجوة بين الأجيال: جيل جديد من الموظفين يتبنى قيمًا مختلفة (المرونة، العمل عن بعد، الابتكار)، بينما بعض القادة لا يزالون يتمسكون بالأساليب التقليدية.

11.6 أمثلة من الواقع

- في أرامكو، ساهمت القيادة الاستباقية في إدارة أزمة جائحة كورونا من خلال تطبيق خطط طوارئ سريعة، ما حافظ على استمرارية عملياتها الحيوية.
- في بنك الراجحي، أدت القيادة التحويلية إلى تسريع التحول الرقمي وإطلاق تطبيقات مصرفية حديثة جذبت شرائح جديدة من العملاء.
- في المقابل، بعض الشركات العائلية الكبرى في قطاع المقاولات لم تستطع مجاراة التغيير بسبب غياب القيادة المرنة، ما أدى إلى تعثر بعض مشاريعها.

11.7 خلاصة الفصل

تبين أن القيادة ليست مجرد أداة تنفيذية، بل هي **العصب المركزي** الذي يحدد نجاح أو فشل أي استراتيجية. القيادة التحويلية والتشاركية أثبتت فاعليتها في السياق السعودي، بينما النمط السلطوي لم يعد مناسبًا في ظل البيئة التنافسية الحالية.

إن الاستثمار في تطوير القيادات المحلية، وإعداد جيل جديد من القادة القادرين على التوازن بين الرؤية الاستراتيجية و **الواقع العملي**، هو أمر لا يقل أهمية عن الاستثمار في البنية التحتية أو التكنولوجيا.

الفصل الثاني عشر: التدريب والتطوير كمدخل لتعزيز التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

12.1 مقدمة

من الواضح أن وجود استراتيجية قوية أو خطط مشاريع متكاملة لا يكفي لتحقيق النجاح ما لم يكن هناك كوادر بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة. التدريب والتطوير المؤسسي يمثلان الأداة الأساسية لردم الفجوة بين التخطيط النظري والتنفيذ العملي.

12.2 أهمية التدريب في بيئة الشركات الكبرى

- رفع الكفاءات: يزود الموظفين بالمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة.
- توحيد الفهم: يساعد على جعل جميع الفرق تفهم الاستراتيجية بنفس الطريقة.
- تحفيز الموظفين: يشعر الموظفون بأن المؤسسة تستثمر فيهم، ما يعزز ولائهم واندماجهم.

12.3 التدريب والاستراتيجية

- التدريب ليس نشاطاً معزولاً، بل يجب أن يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالاستراتيجية.
- إذا كانت الشركة تستهدف التحول الرقمي، يجب أن تركز البرامج التدريبية على مهارات تقنية مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي.
- إذا كان هدفها التوسع عالمياً، فالتدريب يجب أن يتضمن مهارات تفاوض وإدارة ثقافات متعددة.

12.4 التدريب وإدارة المشاريع

- شهادات مهنية: مثل PMP وPRINCE2، تمنح الموظفين أدوات عملية لإدارة المشاريع.
- المهارات الناعمة: مثل القيادة، إدارة الوقت، والتواصل، وهي لا تقل أهمية عن المعرفة الفنية.
- برامج محاكاة: بعض الشركات الكبرى تنظم تدريبات على شكل "محاكاة مشاريع واقعية" ل يختبر الموظفون بيئة قريبة من الواقع.

12.5 التحديات المرتبطة بالتدريب في الشركات السعودية

- الاعتماد الزائد على التدريب الخارجي: كثير من الشركات تستعين بمدربين أجانب دون تطوير خبرات محلية.
- ضعف استمرارية البرامج: أحياناً يكون التدريب حدثاً مؤقتاً ولا يتحول إلى عملية مستمرة.

- **عدم ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية:** بعض البرامج عامة جدًا ولا تتناسب مع أهداف الشركة الاستراتيجية.

12.6 نماذج واقعية من السوق السعودي

- **أرامكو:** لديها أحد أضخم مراكز التدريب في المنطقة، وتستثمر بشكل سنوي في تطوير مهارات موظفيها التقنية والإدارية.
- **سابك:** ركزت على التدريب في مجالات البحث والتطوير والابتكار لتبقى منافسة عالميًا.
- **بنك الراجحي:** أطلق مبادرات لتدريب الكوادر السعودية على الأنظمة الرقمية والخدمات المصرفية الإلكترونية.

12.7 استراتيجيات لتحسين التدريب والتطوير

1. ربط التدريب مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للشركة.
2. الاستثمار في برامج إعداد القادة الشباب.
3. إنشاء أكاديميات داخلية للشركات الكبرى.
4. متابعة أثر التدريب على الأداء من خلال مؤشرات قياس واضحة.

12.8 خلاصة الفصل

يتضح أن التدريب والتطوير ليسا رفاهية بل ضرورة استراتيجية. فالشركة التي لا تطور موظفيها باستمرار ستجد نفسها متأخرة عن المنافسين. والتجارب السعودية في أرامكو وسابك والراجحي تثبت أن الاستثمار في العنصر البشري قد يكون أكثر جدوى من الاستثمار في الأصول المادية.

الفصل الثالث عشر: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المشاريع الاستراتيجية

13.1 مقدمة

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الجوهرية التي تحدد هوية المؤسسة وتؤثر في سلوك العاملين فيها. وفي سياق المشاريع الاستراتيجية، تصبح الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل هذه المشاريع، نظرًا لأنها توجه طريقة التفكير، أسلوب العمل، وأنماط التفاعل بين الأفراد والإدارات. في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد الشركات الكبرى تحولات عميقة ضمن إطار رؤية 2030، يزداد الاهتمام بفهم تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المحافظ والمشاريع (PPM).

13.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، والتي تحدد طبيعة العلاقات وأنماط السلوك اليومي. وهي بمثابة "الهوية غير المكتوبة" التي تميز مؤسسة عن أخرى. وتشمل الثقافة التنظيمية عدة عناصر:

- القيم الأساسية للمؤسسة.
- الأنماط القيادية السائدة.
- طرق التواصل والتعاون بين الإدارات.
- الممارسات غير الرسمية التي تتجذر في بيئة العمل.

13.3 تأثير الثقافة التنظيمية على المشاريع

- تعزيز الالتزام: المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية تشهد مستويات أعلى من الالتزام بمشاريعها الاستراتيجية.
- تشجيع الابتكار: الثقافة التي تدعم التجربة وتقبل الأخطاء المحسوبة تفتح المجال لتوليد أفكار جديدة تسهم في نجاح المشاريع.
- التعاون الداخلي: بيئة العمل التي تشجع التعاون بين الإدارات المختلفة تساعد على حل المشكلات المعقدة بسرعة وفعالية.
- مقاومة التغيير: في المقابل، قد تكون الثقافة التقليدية عائقاً أمام تبني ممارسات جديدة، وهو ما يضعف قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريع استراتيجية ناجحة.

13.4 الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي

الثقافة التنظيمية تؤثر في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، بدءًا من صياغة الرؤية والرسالة، مرورًا بتحديد الأهداف، وانتهاءً بمتابعة التنفيذ. مؤسسة ذات ثقافة منفتحة ومرنة تكون أكثر قدرة على مواكبة استراتيجيتها مع المتغيرات الخارجية، بينما المؤسسات ذات الثقافة الجامدة تميل إلى التباطؤ في الاستجابة للتحديات.

13.5 أمثلة من بيئة الشركات السعودية

- أرامكو السعودية: تتميز بثقافة تنظيمية قائمة على المهنية العالية والانضباط، مما انعكس إيجابًا على نجاح مشاريعها العملاقة.
- STC: طورت ثقافة مؤسسية مرنة تركز على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، وهو ما ساعدها في مشروعات التحول الرقمي.
- القطاع المصرفي: يشهد تحولًا تدريجيًا نحو ثقافة أكثر انفتاحًا على التكنولوجيا، إلا أن بعض البنوك ما تزال تواجه مقاومة داخلية للتغيير.

13.6 التحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية

- وجود فجوات بين القيم المعلنة وما يتم تطبيقه فعليًا في الممارسة اليومية.
- استمرار بعض الأنماط التقليدية التي تعيق التطوير.
- ضعف التواصل الأفقي بين الإدارات مما يؤدي إلى إبطاء تنفيذ المشاريع.
- الحاجة إلى مواكبة الثقافة الداخلية مع التغيرات المجتمعية والاقتصادية الجارية في المملكة.

13.7 التوصيات

1. العمل على مواكبة الثقافة التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
2. تشجيع قيم الشفافية والتعاون على جميع المستويات.
3. الاستثمار في برامج تطوير الثقافة المؤسسية بما يعزز الابتكار والانفتاح.
4. تفعيل قنوات اتصال داخلية فعّالة لدعم تنفيذ المشاريع.

5. إشراك الموظفين في صياغة قيم المؤسسة لضمان التبني الفعلي لها.

13.8 خلاصة الفصل

يتضح أن الثقافة التنظيمية ليست عنصرًا ثانويًا، بل هي عامل رئيسي يحدد قدرة المؤسسة على إنجاز مشاريعها الاستراتيجية. المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية يجب أن تركز على بناء ثقافة داعمة للتغيير والابتكار، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 ويعزز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

الفصل الرابع عشر: الموارد البشرية ودورها في دعم المشاريع الاستراتيجية

14.1 مقدمة

تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح المشاريع الاستراتيجية، إذ تُعتبر العنصر الفعلي الذي يحوّل الخطط والبرامج إلى إنجازات ملموسة. فمهما بلغت دقة التخطيط الاستراتيجي أو كفاءة إدارة المحافظ والمشاريع (PPM)، فإن ضعف العنصر البشري يظل أحد أبرز أسباب التعثر والفشل. ومن هذا المنطلق، تركز الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية بشكل متزايد على تطوير رأس المال البشري ليكون شريكًا رئيسيًا في تحقيق أهداف رؤية 2030.

14.2 أهمية الموارد البشرية في المشاريع الاستراتيجية

- **تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات:** الكفاءات البشرية هي من تتولى عملية تحويل الأهداف إلى أنشطة عملية.
- **إدارة التغيير:** الموظفون هم من يترجمون التوجهات الجديدة إلى واقع ملموس، سواء عبر تبني التقنيات الحديثة أو تطوير أساليب العمل.
- **الابتكار والإبداع:** العنصر البشري يشكل المصدر الأساسي للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
- **بناء ثقافة تنظيمية داعمة:** فرق العمل المؤهلة قادرة على تعزيز التعاون والانتماء المؤسسي، وهو ما يدعم استدامة المشاريع.

14.3 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

1. **التدريب والتطوير المستمر:** توفير برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.
2. **التحفيز المادي والمعنوي:** تصميم أنظمة حوافز تشجع على الالتزام وتحقيق الأداء المتميز.
3. **الاستقطاب والاختيار:** جذب الكفاءات الوطنية والدولية القادرة على دعم المشاريع المعقدة.
4. **التخطيط الوظيفي:** توفير مسارات مهنية واضحة للموظفين لتعزيز الولاء المؤسسي.
5. **التمكين والمشاركة:** إشراك الموظفين في صنع القرار لزيادة مستوى الانخراط والالتزام.

14.4 الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

تؤثر سياسات الموارد البشرية بشكل مباشر في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- توفير الكفاءات اللازمة لتنفيذ المشاريع الكبرى.
- المساهمة في صياغة الأهداف عبر إشراك الموظفين في وضع الخطط.
- دعم عملية المراجعة والتقييم من خلال تقديم بيانات دقيقة عن أداء العاملين.

14.5 أمثلة من البيئة السعودية

- أرامكو السعودية: استثمرت في برامج تدريبية متقدمة بالشراكة مع جامعات عالمية لتأهيل موظفيها على أحدث الممارسات.
- سابك: ركزت على تنمية رأس المال البشري عبر مبادرات القيادة والابتكار، وهو ما انعكس على جودة مشاريعها الصناعية.
- القطاع المصرفي: قام بتطوير برامج تدريبية متخصصة في التحول الرقمي لتعزيز مهارات موظفيه في التعامل مع الأنظمة التقنية الجديدة.

14.6 التحديات المرتبطة بالموارد البشرية

- نقص الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات التقنية.
- ارتفاع معدلات دوران الموظفين المؤهلين.
- ضعف الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- محدودية الاستثمار في التدريب مقارنة بالاحتياجات الفعلية للمشاريع.

14.7 التوصيات

1. تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
2. الاستثمار المستمر في التعليم والتدريب بما يتماشى مع متطلبات السوق.
3. تطوير آليات لجذب الكفاءات الوطنية والمحافظة عليها.
4. تصميم أنظمة حوافز عادلة تعكس مساهمة الموظفين في نجاح المشاريع.

5. بناء برامج قيادية لإعداد جيل جديد من القادة القادرين على إدارة المشاريع الاستراتيجية بفعالية.

14.8 خلاصة الفصل

يتضح أن الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لنجاح المشاريع الاستراتيجية، وأن استثمار الشركات الكبرى في تنمية الكفاءات لا يقل أهمية عن الاستثمار في التكنولوجيا أو البنية التحتية. إن بناء رأس مال بشري قوي، مؤهل، ومتحفز، هو الضمان الحقيقي لاستدامة المشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات السعودية على المنافسة إقليمياً وعالمياً.

الفصل الخامس عشر: التكنولوجيا ودورها في تحسين إدارة المشاريع

15.1 مقدمة

أصبحت التكنولوجيا اليوم عنصرًا أساسيًا في إدارة المشاريع، ولم تعد مجرد أداة مساندة، بل تحولت إلى رافعة استراتيجية تسهم في تحسين الكفاءة وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات. ومع التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، تبرز التكنولوجيا كعامل حاسم في دعم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM).

15.2 دور التكنولوجيا في إدارة المشاريع

- **التخطيط والمتابعة:** توفر الأنظمة الرقمية منصات متكاملة تتيح وضع جداول زمنية دقيقة ومراقبة مراحل التنفيذ.
- **تحليل البيانات:** تُمكن أدوات التحليل المتقدمة من استخراج مؤشرات أداء دقيقة تساعد على تحسين القرارات.
- **إدارة المخاطر:** تسمح التكنولوجيا برصد المخاطر المحتملة مبكرًا ووضع خطط للتعامل معها.
- **التعاون والتواصل:** تسهل الأدوات التقنية تبادل المعلومات بين فرق العمل المختلفة بشكل لحظي.

15.3 التكنولوجيا وإدارة المحافظ (PPM)

- **لوحات القيادة الرقمية (Dashboards):** تتيح رؤية شاملة لأداء المشاريع ومطابقتها مع الأهداف الاستراتيجية.
- **أنظمة إدارة الموارد:** تساعد في توزيع الموارد البشرية والمالية بشكل أكثر كفاءة.
- **الأدوات السحابية:** تمكن من متابعة المشاريع عن بُعد وتوفير مرونة أكبر في العمل.
- **الذكاء الاصطناعي:** يستخدم للتنبؤ بنسب نجاح المشاريع وتحديد أولوياتها.

15.4 أمثلة من الواقع السعودي

- أرامكو السعودية: اعتمدت أنظمة تقنية متقدمة لمتابعة مشاريعها الضخمة وضمان توافقها مع أهداف الاستدامة.
- STC: استفادت من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء ومتابعة مشاريع التحول الرقمي.
- القطاع الحكومي: أطلق منصات مثل "منصة اعتماد" لمتابعة المشاريع الحكومية وزيادة الشفافية.

15.5 التحديات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا

- ارتفاع تكلفة الاستثمار الأولي في الأنظمة التقنية.
- نقص الكفاءات المتخصصة القادرة على إدارة الأدوات التكنولوجية.
- مقاومة بعض الموظفين للتغيير نتيجة الاعتماد على أساليب تقليدية.
- مخاطر أمن المعلومات المرتبطة بالأنظمة الرقمية والسحابية.

15.6 التوصيات

1. وضع استراتيجيات رقمية متكاملة تدعم إدارة المشاريع والمحافظة.
2. الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على استخدام الأدوات الحديثة.
3. تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.
4. تشجيع التعاون مع شركات التكنولوجيا المحلية والعالمية لتسريع عملية التطوير.
5. متابعة التطورات التقنية باستمرار لتبني الأنسب منها لاحتياجات المؤسسة.

15.7 خلاصة الفصل

تؤكد التجارب أن التكنولوجيا أصبحت شريكاً أساسياً في نجاح المشاريع الاستراتيجية، فهي ترفع مستوى الكفاءة والشفافية وتسرع عملية اتخاذ القرار. ورغم التحديات المرتبطة بالتكلفة والمهارات، إلا أن تبني التكنولوجيا بشكل متكامل يفتح آفاقاً واسعة أمام المؤسسات السعودية لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وبما يتماشى مع متطلبات المستقبل.

الفصل السادس عشر: الحوكمة ودورها في تعزيز نجاح المشاريع الاستراتيجية

16.1 مقدمة

تُعد الحوكمة إطارًا تنظيميًا يهدف إلى ضمان الشفافية، المساءلة، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية داخل المؤسسات. وفي مجال المشاريع الاستراتيجية، تمثل الحوكمة آلية أساسية لضبط عمليات اتخاذ القرار، وضمان توافق المشاريع مع الأهداف العامة للمؤسسة. ومع التغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، تزداد أهمية الحوكمة كأداة لتعزيز الكفاءة والموثوقية في إدارة المشاريع.

16.2 مفهوم الحوكمة في المشاريع

الـ governance في المشاريع تعني وجود أنظمة وقواعد تحدد كيفية إدارة المشاريع ومتابعتها، وتشمل:

- وضع سياسات واضحة لاتخاذ القرار.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- مراقبة الأداء وضمان الشفافية.
- الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.

16.3 أهمية الحوكمة في المشاريع الاستراتيجية

- تحقيق الشفافية: تمكّن جميع أصحاب المصلحة من متابعة سير المشاريع.
- تعزيز المساءلة: تحدد المسؤوليات بشكل واضح مما يقلل من تضارب الأدوار.
- تحسين تخصيص الموارد: تساعد على توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر أهمية.
- إدارة المخاطر بفعالية: من خلال وجود آليات للرقابة والمتابعة المستمرة.

16.4 الحوكمة وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- الحوكمة تضمن أن عملية اختيار المشاريع تتم وفقًا لأولويات المؤسسة وليس بناءً على قرارات فردية.
- تساهم في متابعة مدى توافق المشاريع مع الاستراتيجية العامة.

- توفر معايير لتقييم أداء المشاريع، مما يسهل عملية المقارنة والتطوير.
- تدعم ثقافة المسؤولية المشتركة بين جميع الإدارات.

16.5 أمثلة من البيئة السعودية

- هيئة السوق المالية: وضعت أنظمة صارمة للحوكمة عززت الشفافية في المؤسسات المالية.
- أرامكو: تطبق معايير حوكمة عالمية تضمن استدامة مشاريعها وضبط عملياتها التشغيلية.
- القطاع الحكومي: شهد إدخال آليات حوكمة في متابعة المشاريع الكبرى لزيادة الكفاءة ومكافحة الهدر.

16.6 التحديات المرتبطة بالحوكمة

- ضعف الوعي بأهمية الحوكمة لدى بعض الإدارات.
- مقاومة بعض المؤسسات لتغيير هياكلها التقليدية.
- الحاجة إلى تطوير كوادر بشرية مؤهلة لتطبيق الحوكمة.
- صعوبة الموازنة بين المرونة في اتخاذ القرار والالتزام بالضوابط الصارمة.

16.7 التوصيات

1. وضع أطر حوكمة واضحة خاصة بالمشاريع الاستراتيجية.
2. تدريب الموظفين والقادة على مبادئ الحوكمة وأهميتها.
3. تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تطبيق الحوكمة.
4. الاستفادة من التجارب الدولية وتكييفها بما يتلاءم مع البيئة السعودية.
5. دمج معايير الحوكمة في تقييم أداء المشاريع والمؤسسات.

16.8 خلاصة الفصل

تشكل الحوكمة عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع الاستراتيجية، حيث توفر الشفافية والمساءلة وتعزز من قدرة المؤسسات على إدارة مواردها بفعالية. وفي السياق السعودي، يُعد تطبيق الحوكمة المتقدمة خطوة ضرورية لمواءمة المشاريع مع تطلعات رؤية 2030 وضمان استدامة النجاح على المدى الطويل.

الفصل السابع عشر: الشراكات والتحالفات الاستراتيجية في دعم المشاريع

17.1 مقدمة

في بيئة الأعمال الحديثة، لم يعد بإمكان المؤسسات الكبرى الاعتماد على قدراتها الداخلية فقط لتحقيق النجاح. فالمشاريع الاستراتيجية، بحجمها وتعقيدها، تتطلب تعاوناً مع شركاء محليين ودوليين لتبادل الخبرات، تقاسم الموارد، وتقليل المخاطر. ومن هنا برزت الشراكات والتحالفات الاستراتيجية كأداة مهمة لدعم تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. وفي السياق السعودي، ازدادت أهمية هذه الشراكات مع التوسع في المشاريع العملاقة ضمن إطار رؤية المملكة 2030.

17.2 مفهوم الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

- الشراكة الاستراتيجية: علاقة تعاون طويلة الأمد بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، مع احتفاظ كل طرف باستقلاليتيه.
- التحالف الاستراتيجي: اتفاق رسمي يربط بين أطراف متعددة بهدف تنفيذ مشروع أو مبادرة كبرى، وغالباً ما يتضمن تقاسم المخاطر والأرباح.

17.3 أهمية الشراكات في المشاريع الاستراتيجية

- تبادل الخبرات والمعرفة: تمكّن المؤسسات من الاستفادة من القدرات المتخصصة لشركائها.
- توزيع المخاطر: من خلال تقاسم التكاليف والمسؤوليات بين عدة أطراف.
- تسريع الإنجاز: بفضل الاستفادة من موارد إضافية مثل التكنولوجيا أو الكفاءات البشرية.
- تعزيز القدرة التنافسية: الشراكات الناجحة تفتح أسواقاً جديدة وتزيد من الحصة السوقية.

17.4 الشراكات وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- تساعد الشراكات على توسيع نطاق المشاريع بما يتجاوز حدود المؤسسة الواحدة.
- تتيح إدارة المحافظ والمشاريع الاستفادة من موارد مشتركة، مما يقلل من الهدر.

- تسهل عملية موازنة الأهداف بين الشركاء بما يضمن التقدم نحو رؤية مشتركة.
- توفر إطارًا لإدارة التعقيدات التنظيمية والعملية التي تواجه المشاريع الكبرى.

17.5 أمثلة من البيئة السعودية

- مشروع نيوم: يمثل نموذجًا بارزًا للتحالفات الاستراتيجية بين المملكة و عدة شركات عالمية في مجالات التكنولوجيا والطاقة والبيئة.
- أرامكو السعودية: عقدت تحالفات مع شركات أجنبية كبرى لتطوير مشاريع متقدمة في الطاقة والبتروكيماويات.
- قطاع الاتصالات (STC): أبرم شركات مع شركات تقنية عالمية لدعم مشاريع التحول الرقمي والخدمات السحابية.

17.6 التحديات المرتبطة بالشراكات

- اختلاف الأهداف بين الشركاء مما قد يؤدي إلى تضارب في الأولويات.
- تباين الثقافات التنظيمية بين المؤسسات المشاركة.
- مخاطر فقدان السيطرة على بعض جوانب المشروع نتيجة تقاسم الصلاحيات.
- التعقيدات القانونية والتنظيمية، خاصة عند التعامل مع شركاء دوليين.

17.7 التوصيات

1. وضع اتفاقيات واضحة تحدد الأدوار والصلاحيات لكل طرف.
2. بناء آليات متابعة ورقابة مشتركة لضمان تنفيذ الأهداف.
3. التركيز على الشراكات القائمة على القيمة المضافة وليس فقط تبادل الموارد.
4. تعزيز الشفافية والثقة بين الشركاء عبر قنوات اتصال فعّالة.
5. الاستفادة من الخبرات الدولية مع تكييفها بما يلائم البيئة المحلية السعودية.

17.8 خلاصة الفصل

يتضح أن الشراكات والتحالفات الاستراتيجية أصبحت ضرورة وليست مجرد خيارًا في عالم إدارة المشاريع المعاصر. فهي تتيح تبادل الخبرات وتقاسم المخاطر وتوسيع نطاق الإنجاز، وهو ما تحتاجه الشركات السعودية بشكل خاص لتنفيذ المشاريع العملاقة الطموحة. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الشراكات يتطلب تخطيطًا دقيقًا، وضوابط واضحة، وثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتعاون.

الفصل الثامن عشر: إدارة التغيير وأثرها على المشاريع الاستراتيجية

18.1 مقدمة

في بيئة تتسم بالتطور السريع والتحديات المستمرة، لم تعد إدارة التغيير خيارًا إضافيًا، بل أصبحت شرطًا أساسيًا لنجاح المشاريع الاستراتيجية. إذ تمثل التغييرات – سواء كانت تنظيمية، تقنية، أو ثقافية – جزءًا لا يتجزأ من دورة حياة المشروع. ومن ثم، فإن قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفعالية تحدد مدى نجاحها في تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

18.2 مفهوم إدارة التغيير

تعني إدارة التغيير مجموعة العمليات والأدوات التي تساعد الأفراد والمؤسسات على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بطريقة منضبطة ومنظمة. وتشمل:

- تحديد الحاجة للتغيير.
- التخطيط للتغيير ووضع استراتيجيات مناسبة.
- إشراك الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- مراقبة عملية التنفيذ ومعالجة التحديات.

18.3 أهمية إدارة التغيير في المشاريع الاستراتيجية

- التقليل من مقاومة الموظفين: من خلال إشراكهم في مراحل التغيير منذ البداية.
- تسريع وتيرة الإنجاز: إذ تساعد على تهيئة المؤسسة لتقبل أساليب عمل جديدة.
- ضمان استدامة النتائج: لأن التغيير غير المُدار غالبًا ما يؤدي إلى العودة للوضع السابق.
- تحقيق التوافق مع الأهداف الاستراتيجية: حيث يصبح التغيير جزءًا من المسار المخطط له وليس مجرد رد فعل للأحداث.

18.4 إدارة التغيير وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- تُمكن إدارة التغيير من ربط المشاريع الجديدة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تساعد في التعامل مع المخاطر البشرية والتنظيمية الناتجة عن التحولات الكبيرة.

- توفر آليات لقياس مدى تقبل المؤسسة للتغيير مما يدعم قرارات اختيار المشاريع المستقبلية.
- تدعم بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة التغيرات.

18.5 أمثلة من البيئة السعودية

- وزارة الصحة: تبنت برامج لإدارة التغيير خلال مشاريع التحول الصحي، مما ساعد على رفع كفاءة الخدمات وتقليل المقاومة الداخلية.
- أرامكو السعودية: نجحت في إدارة التغيير التنظيمي عند إدخال تقنيات رقمية متقدمة في عملياتها.
- القطاع المصرفي: اعتمد استراتيجيات لإدارة التغيير عند التحول نحو الخدمات الإلكترونية، وهو ما مكنه من المنافسة في السوق الرقمي.

18.6 التحديات المرتبطة بإدارة التغيير

- مقاومة الموظفين للتغيير بسبب الخوف من فقدان الامتيازات أو الوظائف.
- ضعف التواصل الداخلي وغياب الرسائل الواضحة حول أهداف التغيير.
- محدودية الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير.
- صعوبة مواكبة التغيير مع الثقافة التنظيمية القائمة.

18.7 التوصيات

1. تطوير خطط شاملة لإدارة التغيير ضمن إطار المشاريع الاستراتيجية.
2. تعزيز قنوات الاتصال الداخلي لشرح أهداف التغيير وفوائده.
3. إشراك الموظفين في مراحل التغيير لرفع مستوى القبول والالتزام.
4. الاستثمار في تدريب قيادات متخصصة في إدارة التغيير.
5. قياس أثر التغيير بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

18.8 خلاصة الفصل

تؤكد التجارب أن المشاريع الاستراتيجية الناجحة لا تقتصر على التخطيط والموارد فقط، بل تعتمد بدرجة كبيرة على إدارة التغيير بفعالية. ومن خلال دمج إدارة التغيير في جميع مراحل المشروع، تستطيع المؤسسات السعودية تعزيز فرص نجاحها وتحقيق التحول المنشود بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

الفصل التاسع عشر: الاتصال المؤسسي ودوره في دعم المشاريع الاستراتيجية

19.1 مقدمة

يمثل الاتصال المؤسسي ركيزة أساسية في نجاح المشاريع الاستراتيجية، حيث يُعد وسيلة الربط بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وأداة لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال داخل المؤسسة وخارجها. فالمشاريع الاستراتيجية تتسم بالتعقيد وكثرة الأطراف المعنية، مما يجعل الاتصال الفعال شرطاً رئيسياً لتحقيق الانسجام والتنسيق اللازمين لإنجاز الأهداف.

19.2 مفهوم الاتصال المؤسسي

يشير الاتصال المؤسسي إلى جميع الأنشطة والعمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة لنقل المعلومات وتبادلها داخلياً بين الموظفين والإدارات، وخارجياً مع أصحاب المصلحة والعملاء. ويشمل:

- الاتصال الداخلي: مثل الاجتماعات، الرسائل الإلكترونية، اللوحات الرقمية، والنشرات الداخلية.
- الاتصال الخارجي: مثل المؤتمرات الصحفية، الحملات الإعلامية، والتواصل مع الشركاء والمجتمع.

19.3 أهمية الاتصال المؤسسي في المشاريع الاستراتيجية

- ضمان وضوح الرؤية: إذ يساعد على إيصال الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين.
- تقليل الأخطاء وسوء الفهم: من خلال تدفق المعلومات بشكل منظم.
- رفع مستوى الالتزام: فالموظفون الذين يتلقون معلومات واضحة يكونون أكثر التزاماً بأدوارهم.
- تعزيز صورة المؤسسة: عبر تواصل خارجي فعال مع الشركاء والجمهور.

19.4 الاتصال المؤسسي وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- يساهم الاتصال في التنسيق بين المشاريع المتعددة داخل المحفظة.
- يسهل متابعة الأداء وتقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا.
- يوفر قنوات مخصصة لمناقشة التحديات والمخاطر.

- يضمن توافق جميع المشاريع مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

19.5 أمثلة من البيئة السعودية

- شركة أرامكو: تعتمد على أنظمة اتصال داخلية وخارجية متطورة ساعدت على إدارة مشاريعها العملاقة بكفاءة عالية.
- شركة الاتصالات السعودية (STC): طورت قنوات اتصال رقمية داخلية تعزز من سرعة تبادل المعلومات ودعم مشاريع التحول الرقمي.
- المؤسسات الحكومية: عززت الاتصال المؤسسي عبر منصات إلكترونية مثل "أبشر" و"اعتماد" لرفع مستوى الشفافية والتواصل مع المواطنين والشركاء.

19.6 التحديات المرتبطة بالاتصال المؤسسي

- ضعف التكامل بين قنوات الاتصال التقليدية والرقمية.
- مقاومة بعض الموظفين لاستخدام الأنظمة الحديثة للتواصل.
- محدودية التدريب على مهارات الاتصال الفعال.
- تشويش الرسائل عند تعدد المستويات الإدارية.

19.7 التوصيات

1. تطوير استراتيجيات اتصال مؤسسي متكاملة تشمل القنوات التقليدية والرقمية.
2. الاستثمار في أنظمة تكنولوجية حديثة تدعم سرعة وكفاءة الاتصال.
3. تدريب الموظفين على مهارات الاتصال والتواصل الفعال.
4. إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة الاتصال المؤسسي ضمن المشاريع الكبرى.
5. قياس فعالية الاتصال المؤسسي بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافه.

19.8 خلاصة الفصل

إن الاتصال المؤسسي ليس مجرد نشاط إداري ثانوي، بل هو عنصر جوهري لضمان نجاح المشاريع الاستراتيجية. فمن خلال قنوات اتصال فعّالة، تستطيع المؤسسات السعودية تعزيز الشفافية، رفع مستوى التنسيق، وتوفير بيئة عمل متجانسة تدعم تحقيق أهداف رؤية 2030.

الفصل العشرون: الابتكار التكنولوجي وأثره على المشاريع الاستراتيجية

20.1 مقدمة

يُعد الابتكار التكنولوجي أحد المحركات الأساسية لنجاح المشاريع الاستراتيجية في عصر تتسارع فيه وتيرة التطور الرقمي. فالابتكار لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يشمل إعادة التفكير في طرق العمل وتبني حلول ذكية تساهم في رفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في ظل توجهات رؤية 2030 التي تركز على الابتكار كعنصر رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة.

20.2 مفهوم الابتكار التكنولوجي

يشير الابتكار التكنولوجي إلى عملية تطوير أو اعتماد منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة تعتمد على تقنيات حديثة، بما يساهم في تحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع. ومن أبرز مجالاته:

- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.
- إنترنت الأشياء (IoT).
- الحوسبة السحابية.
- تكنولوجيا البلوك تشين.

20.3 أهمية الابتكار التكنولوجي في المشاريع الاستراتيجية

- رفع الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات.
- تعزيز القدرة التنافسية عبر تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
- تحسين اتخاذ القرار من خلال توافر بيانات دقيقة وموثوقة.
- تسريع إنجاز المشاريع وتقليل تكلفتها بفضل الحلول التقنية.

20.4 الابتكار التكنولوجي وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- يساهم في تطوير أدوات رقمية لمتابعة تنفيذ المشاريع بشكل لحظي.
- يوفر آليات تحليل متقدمة للتنبؤ بالمخاطر والفرص.

- يساعد على تحسين تخصيص الموارد بين المشاريع المتعددة.
- يتيح بناء منصات مشتركة للتعاون بين الفرق المختلفة.

20.5 أمثلة من الواقع السعودي

- مشروع نيوم: يعتمد بشكل كبير على تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تخطيطه وتنفيذه.
- أرامكو السعودية: طبقت تقنيات متطورة لمراقبة عملياتها وتحسين كفاءة الإنتاج.
- قطاع البنوك: استثمر في تطبيقات البلوك تشين والخدمات الرقمية لتعزيز الثقة والشفافية.

20.6 التحديات المرتبطة بالابتكار التكنولوجي

- ارتفاع تكلفة تبني التقنيات الحديثة.
- الحاجة إلى كوادر بشرية ذات مهارات متقدمة.
- مقاومة بعض الإدارات لعمليات التغيير المرتبطة بالتكنولوجيا.
- مخاطر أمن المعلومات المرتبطة بالأنظمة المتطورة.

20.7 التوصيات

1. تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير لدعم الابتكار.
2. تدريب الكوادر الوطنية على استخدام وإدارة التقنيات الحديثة.
3. وضع أطر تشريعية وتنظيمية تدعم تبني الابتكار التكنولوجي.
4. بناء شراكات مع مؤسسات عالمية لنقل وتوطين المعرفة التقنية.
5. التركيز على الابتكارات التي تحقق قيمة مضافة حقيقية للمجتمع والاقتصاد.

20.8 خلاصة الفصل

يمثل الابتكار التكنولوجي أداة استراتيجية لرفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة. ورغم التحديات المرتبطة بتكلفه ومتطلباته، إلا أن الاستثمار في الابتكار

أصبح ضرورة لا غنى عنها للشركات السعودية التي تسعى إلى تعزيز مكانتها على الساحة الإقليمية والعالمية، خاصة في ظل التحولات التي تقودها رؤية 2030.

5 الفصل الحادي والعشرون: الاستدامة المالية في إدارة المشاريع الاستراتيجية

21.1 مقدمة

تُعتبر الاستدامة المالية من أهم عناصر نجاح المشاريع الاستراتيجية، فهي الضمانة الأساسية لاستمرارية التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة على المدى الطويل. إذ أن وجود موارد مالية كافية، وخطط تمويل مدروسة، وآليات رقابة فعّالة، يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية وتجنب التعثر. وفي المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية الاستدامة المالية في ظل التوجه نحو تنويع مصادر الدخل وتنفيذ مشاريع ضخمة ضمن إطار رؤية 2030.

21.2 مفهوم الاستدامة المالية

تشير الاستدامة المالية إلى قدرة المؤسسة أو المشروع على تأمين التمويل اللازم بشكل مستمر دون أن يؤثر ذلك سلباً على الوضع المالي العام. وتشمل عناصرها:

- تنويع مصادر التمويل.
- إدارة التكاليف بكفاءة.
- تحقيق عوائد كافية لتغطية النفقات.
- القدرة على الصمود أمام الأزمات الاقتصادية.

21.3 أهمية الاستدامة المالية في المشاريع الاستراتيجية

- ضمان الاستمرارية: تساعد في مواصلة المشروع حتى في ظل التحديات الاقتصادية.
- زيادة ثقة المستثمرين: إذ تعكس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بكفاءة.
- تحقيق أهداف طويلة الأمد: من خلال توفير قاعدة مالية مستقرة.
- تخفيف المخاطر: عبر وجود احتياطات مالية أو خطط تمويل بديلة.

21.4 الاستدامة المالية وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- تساعد على اختيار المشاريع الأكثر جدوى من الناحية الاقتصادية.
- توفر مؤشرات مالية دقيقة تساهم في تقييم الأداء.
- تتيح توزيع الموارد المالية بين المشاريع بما يحقق التوازن.

- تسهم في وضع خطط تمويلية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

21.5 أمثلة من الواقع السعودي

- صندوق الاستثمارات العامة (PIF) يمثل نموذجًا للاستدامة المالية من خلال تنويع استثماراته داخليًا وخارجيًا لدعم المشاريع العملاقة مثل نيوم والقدية.
- أرامكو السعودية: استطاعت الحفاظ على استدامتها المالية عبر التوسع في مجالات متعددة وعدم الاعتماد الكلي على النفط.
- القطاع المصرفي: لعب دورًا مهمًا في تمويل المشاريع الاستراتيجية الكبرى عبر أدوات تمويلية مبتكرة مثل الصكوك والسندات.

21.6 التحديات المرتبطة بالاستدامة المالية

- الاعتماد المفرط على مصدر تمويلي واحد.
- تقلبات الأسواق العالمية التي تؤثر على الإيرادات.
- ضعف الرقابة المالية في بعض المشاريع الكبرى.
- ارتفاع التكاليف التشغيلية مقارنة بالعوائد.

21.7 التوصيات

1. تنويع مصادر التمويل عبر الاستثمارات والشراكات.
2. تعزيز أنظمة الرقابة المالية لضمان الشفافية والمساءلة.
3. بناء احتياطات مالية لمواجهة الأزمات.
4. تحسين كفاءة إدارة التكاليف لتقليل الهدر.
5. مواءمة الاستراتيجيات المالية مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

21.8 خلاصة الفصل

تُعد الاستدامة المالية ركيزة لا غنى عنها لضمان نجاح المشاريع الاستراتيجية واستمراريتها. فالمؤسسات التي تعتمد على خطط مالية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية

تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. وفي السياق السعودي، يمثل التركيز على تنويع مصادر التمويل وتعزيز الكفاءة المالية عنصرًا محوريًا لتحقيق الطموحات التنموية لرؤية 2030.

الفصل الثاني والعشرون: تقييم الأداء وأثره على المشاريع الاستراتيجية

22.1 مقدمة

يمثل تقييم الأداء أحد الأدوات الجوهرية في إدارة المشاريع الاستراتيجية، إذ يتيح للإدارة التعرف على مدى التقدم في تنفيذ الأهداف، واكتشاف الانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ومن دون وجود آليات دقيقة لقياس الأداء، تصبح عملية إدارة المحافظ والمشاريع (PPM) عرضة للتخمين وعدم اليقين. وفي المملكة العربية السعودية، تزايد الاهتمام بممارسات تقييم الأداء ضمن إطار المشاريع العملاقة التي تشهدها البلاد في ضوء رؤية 2030.

22.2 مفهوم تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس ومتابعة نتائج المشاريع باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية بهدف تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهو لا يقتصر على مرحلة معينة، بل يُطبق في جميع مراحل المشروع ابتداءً من التخطيط وحتى مرحلة الإغلاق.

22.3 أهمية تقييم الأداء في المشاريع الاستراتيجية

- ضمان التوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة بين الإدارات المختلفة.
- الكشف المبكر عن التحديات ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات.
- تحفيز الموظفين عبر ربط الأداء بالتحفيز والمكافآت.
- تحسين عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على بيانات موضوعية.

22.4 أدوات وأساليب تقييم الأداء

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تُستخدم لقياس مدى التقدم نحو الأهداف.
- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): أداة شاملة لقياس الأداء من جوانب مالية وتشغيلية وابتكارية.
- التقارير الدورية: لمتابعة المراحل المختلفة للمشروع.
- المراجعات المستقلة: لضمان موضوعية التقييم وجودته.

22.5 تقييم الأداء وإدارة المحافظ والمشاريع (PPM)

- يساعد في اختيار المشاريع الأكثر جدوى ووقف غير المجدية منها.
- يوفر قاعدة بيانات تدعم عملية تخصيص الموارد بكفاءة.
- يساهم في تحسين حوكمة المشاريع من خلال آليات رقابة دقيقة.
- يتيح مقارنة أداء المشاريع المختلفة بما يعزز القدرة على التعلم المؤسسي.

22.6 أمثلة من البيئة السعودية

- برنامج التحول الوطني: يعتمد على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المبادرات الحكومية.
- أرامكو السعودية: تطبق أنظمة متقدمة لتقييم الأداء التشغيلي والمالي لمشاريعها.
- القطاع التعليمي: استخدم تقييم الأداء لقياس نتائج مشاريع التحول الرقمي في الجامعات والمدارس.

22.7 التحديات المرتبطة بتقييم الأداء

- صعوبة تحديد مؤشرات دقيقة وشاملة لجميع أبعاد المشروع.
- نقص البيانات الموثوقة في بعض القطاعات.
- مقاومة بعض الإدارات لعمليات التقييم خوفاً من المساءلة.
- التركيز المفرط على الجوانب الكمية وإهمال المؤشرات النوعية.

22.8 التوصيات

1. تصميم مؤشرات أداء متوازنة تعكس الجوانب المالية وغير المالية.
2. استخدام أنظمة رقمية متطورة لتسهيل جمع البيانات وتحليلها.
3. إشراك الموظفين في عملية وضع مؤشرات الأداء لزيادة الالتزام.
4. تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر بدلاً من الرقابة العقابية.
5. نشر نتائج التقييم بشفافية لتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.

22.9 خلاصة الفصل

يتضح أن تقييم الأداء يمثل أداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان نجاح المشاريع الاستراتيجية واستدامتها. ومن خلال آليات تقييم دقيقة وموضوعية، تستطيع المؤسسات السعودية تعزيز شفافيتها، رفع كفاءتها، وضمان مواءمة مشاريعها مع الأهداف الطموحة لرؤية 2030.

لفصل الثالث والعشرون: التوصيات

23.1 مقدمة

أظهرت النتائج المستخلصة من التحليل أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح إدارة المحافظ والمشاريع الاستراتيجية في المؤسسات السعودية. وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الممارسات وتطوير الأداء.

23.2 التوصيات

1. ضرورة تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ من خلال تفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وربطها مباشرة بالأهداف المؤسسية.
2. تطوير القيادات الإدارية عبر برامج تدريبية متخصصة تركز على أنماط القيادة التحويلية والتشاركية التي ترفع من درجة التزام الموظفين.
3. الاهتمام بتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية والتعاون وتشجيع الابتكار بما يضمن تقبل التغيير وتبني المبادرات الجديدة.
4. الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب المستمر، وتوفير حوافز مادية ومعنوية تدفع الموظفين نحو الالتزام بأهداف المشاريع.
5. توسيع نطاق استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، خاصة الأنظمة الذكية وتطبيقات التحليل.
6. تطبيق حوكمة فعالة تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات وتحدد من المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.
7. إعداد خطط مالية مرنة تسمح بقدرة أكبر على مواجهة التغيرات الاقتصادية وضمان استدامة المشاريع الكبرى.
8. وضع مؤشرات أداء دقيقة لمتابعة المشاريع وقياس نتائجها بشكل مستمر بما يتيح عملية تقييم واقعية ويعزز فرص التحسين.

أثر الحوكمة المؤسسية والشفافية في نجاح إدارة المحافظ في السعودية

تعتبر الحوكمة المؤسسية والشفافية من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح إدارة المحافظ والمشاريع في المملكة العربية السعودية. تطبيق معايير الحوكمة يعزز الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، يقلل المخاطر، ويحسن كفاءة تنفيذ المشاريع.

مفهوم الحوكمة المؤسسية والشفافية

- **الحوكمة المؤسسية:** هي مجموعة من الأنظمة والآليات التي تهدف إلى تنظيم إدارة الشركات وضمان التزامها بالقوانين والسياسات الداخلية والخارجية.
- **الشفافية:** هي توفير معلومات دقيقة وموثوقة عن الأداء المالي والإداري للمشاريع لجميع أصحاب المصلحة، مما يعزز المصداقية والاعتمادية.

أهمية الحوكمة والشفافية في إدارة المحافظ

- **تعزيز الثقة:** تضمن التزام الشركات بالإجراءات والمعايير، ما يرفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والحكومة.
- **تقليل المخاطر:** الحوكمة الجيدة تقلل من الانحرافات المالية والإدارية وتحمي المشاريع من الفشل.
- **تحسين الأداء:** توفير تقارير دقيقة ومتابعة مستمرة يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
- **تعزيز التنافسية:** الشركات التي تطبق الحوكمة والشفافية تجذب المزيد من الاستثمارات المحلية والدولية.

أمثلة على تطبيق الحوكمة والشفافية في الشركات الكبرى السعودية

- **أرامكو السعودية:** لديها هيكل حوكمة متكامل يتضمن لجان رقابية واستشارات دورية لضمان الالتزام بالسياسات المالية والفنية.
- **سابك (الشركة السعودية للصناعات الأساسية):** تطبيق معايير الحوكمة العالمية والشفافية في تقارير الأداء والاستثمار في المشاريع الكبرى.

- شركة الاتصالات السعودية (STC) تبني سياسات واضحة للحوكمة تشمل الرقابة الداخلية، مراجعة الأداء المالي، وتقديم تقارير دقيقة للمساهمين.
- الشركة السعودية للكهرباء: تنفيذ مشاريع الطاقة وفق معايير الحوكمة والشفافية لضمان الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات.

التحديات في تطبيق الحوكمة والشفافية

- مقاومة بعض الإدارات لتطبيق إجراءات صارمة للرقابة والمساءلة.
- صعوبة دمج سياسات الحوكمة في المشاريع الصغيرة ضمن المحافظ الكبرى.
- الحاجة إلى تدريب الكوادر على أساليب الرقابة والتقارير المالية الدقيقة.
- تكاليف إنشاء نظم الرقابة وإعداد التقارير المستمرة.

استراتيجيات تعزيز الحوكمة والشفافية

- اعتماد سياسات واضحة للحوكمة تشمل جميع المستويات الإدارية.
- تدريب الموظفين على المساءلة وإعداد التقارير الدقيقة.
- استخدام أنظمة رقمية متقدمة لمتابعة الأداء المالي والإداري بشكل مستمر.
- تعزيز ثقافة الشفافية والمصادقية داخل المؤسسة والمشاريع.
- إنشاء لجان رقابية مستقلة لضمان الالتزام بالمعايير ومراجعة الأداء الدوري.

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الكبرى في السعودية

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية لضمان نجاح المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. مع زيادة حجم المشاريع وتعقيدها، تساعد إدارة المخاطر على توقع التحديات، تقليل الخسائر، وتحقيق أهداف المشاريع ضمن الميزانية والجدول الزمنية.

مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع

- إدارة المخاطر: هي عملية تحديد، تقييم، ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع، مع وضع خطط للتقليل من آثارها.
- تشمل إدارة المخاطر الجوانب المالية، التشغيلية، القانونية، البيئية، والتقنية.

أهمية إدارة المخاطر

- تقليل الخسائر المالية: التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة ووضع خطط بديلة يضمن استقرار المشروع.
- ضمان الالتزام بالجدول الزمنية: تحديد المخاطر التشغيلية يساعد في تجنب التأخيرات.
- تحسين جودة التنفيذ: معالجة المخاطر الفنية قبل حدوثها يحسن من جودة المنتجات والخدمات.
- تعزيز الثقة: المستثمرون وأصحاب المصلحة يطمنون إلى قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بكفاءة.

أدوات وأساليب إدارة المخاطر

- تحليل SWOT للمخاطر: تقييم نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات المتعلقة بالمشروع.
- مصفوفة تقييم المخاطر: تحديد المخاطر وفق تأثيرها واحتمالية حدوثها.
- خطط الطوارئ والاحتياطات المالية: تجهيز موارد إضافية لمواجهة المخاطر المحتملة.
- المراجعة الدورية والتقارير: متابعة المخاطر باستمرار وتحديث الخطط الوقائية.
- التدريب وورش العمل: تجهيز فرق المشروع للتعامل مع المخاطر المحتملة بكفاءة.

أمثلة على إدارة المخاطر في المشاريع السعودية

- مشروع نيوم: فرق متخصصة لإدارة المخاطر المالية والبيئية لضمان سير المشروع وفق الجدول الزمني.
- مشاريع القدية الترفيهية: تقييم المخاطر التشغيلية والفنية قبل البدء بتنفيذ كل مرحلة.
- قطاع الطاقة المتجددة: اعتماد خطط احتياطية لمواجهة التحديات المناخية والفنية وتقلبات أسعار المواد.
- مشاريع البنية التحتية الكبرى: متابعة المخاطر القانونية والتعاقدية لضمان عدم توقف الأعمال.

التحديات في إدارة المخاطر

- صعوبة التنبؤ ببعض المخاطر غير المتوقعة.
- نقص الخبرات المتخصصة في إدارة المخاطر الكبيرة والمعقدة.
- مقاومة بعض الفرق لتطبيق الإجراءات الوقائية.
- تكلفة تطبيق نظم إدارة المخاطر الحديثة والمتقدمة.

استراتيجيات تعزيز إدارة المخاطر

- اعتماد نظم إدارة مخاطر موحدة تربط جميع المشاريع ضمن المحافظ.
- تدريب الموظفين على التعرف على المخاطر ووضع خطط احتياطية فعالة.
- استخدام التقنيات الرقمية وأدوات التحليل لرصد المخاطر بشكل لحظي.
- مراجعة المخاطر بشكل دوري وتحديث الخطط بناءً على المستجدات.
- تعزيز ثقافة التوقع والاستباق لدى فرق المشاريع لتجنب المفاجآت.

أثر تطوير البنية التحتية الرقمية على تحسين إدارة المحافظ في السعودية

أصبح تطوير البنية التحتية الرقمية من العوامل الأساسية لتحسين إدارة المحافظ والمشاريع في المملكة العربية السعودية. توفر البنية التحتية الرقمية المتقدمة أدوات فعالة لمراقبة الأداء، تنسيق الفرق، وتسريع تنفيذ المشاريع، بما يواكب التحولات الرقمية ضمن رؤية 2030.

مفهوم البنية التحتية الرقمية في إدارة المشاريع

- البنية التحتية الرقمية: تشمل الأنظمة، الشبكات، الخوادم، والمنصات الرقمية التي تدعم عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة.
- تهدف البنية الرقمية إلى تسهيل التواصل بين الفرق، تحسين تدفق المعلومات، وضمان تكامل البيانات بين جميع المشاريع ضمن المحفظة.

أهمية البنية التحتية الرقمية

- تحسين سرعة التنفيذ: توفر أدوات رقمية لإدارة المهام بشكل أسرع وأكثر دقة.
- تعزيز اتخاذ القرار: البيانات الحية والمؤشرات الرقمية تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فورية.
- زيادة الكفاءة التشغيلية: أتمتة العمليات الروتينية تقلل الوقت والجهد وتقلل الأخطاء البشرية.
- تعزيز التعاون: منصات رقمية متكاملة تسمح بتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة بشكل لحظي.

أدوات البنية التحتية الرقمية

- أنظمة إدارة المشاريع الرقمية: (Project Management Software) مثل MS Project و Primavera لتخطيط ومتابعة المشاريع.
- اللوحات الرقمية: (Dashboards) عرض مؤشرات الأداء بشكل لحظي لجميع المشاريع ضمن المحفظة.
- التخزين السحابي: (Cloud Storage) حفظ البيانات ومشاركتها بين الفرق بسهولة وأمان.

- أدوات التواصل الرقمي: تسهيل الاجتماعات الافتراضية ومشاركة الملفات والوثائق.
- أتمتة العمليات: (Automation) تقليل الأعمال اليدوية وتسريع العمليات الإدارية.

أمثلة على تطوير البنية التحتية الرقمية في السعودية

- أرامكو السعودية: استخدام أنظمة رقمية متكاملة لمتابعة تنفيذ المشاريع الهندسية والإنشائية الكبرى.
- شركة الاتصالات السعودية: (STC) تطوير شبكات رقمية متقدمة لدعم إدارة مشاريع الاتصالات والبنية التحتية.
- مشروع نيوم: اعتماد منصة رقمية شاملة لمتابعة جميع مراحل المشروع وربط الفرق المختلفة بشكل فعال.
- قطاع النقل والبنية التحتية: تطبيق أنظمة مراقبة رقمية لمتابعة تقدم مشاريع الطرق والجسور والجدول الزمنية.

التحديات في تطوير البنية التحتية الرقمية

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الأنظمة الرقمية الحديثة.
- نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة البنية التحتية الرقمية.
- مقاومة الفرق لبعض التغييرات الرقمية واعتماد أساليب العمل التقليدية.
- الحاجة إلى تحديث مستمر للأنظمة لمواكبة التطورات التقنية.

استراتيجيات تعزيز البنية التحتية الرقمية

- اعتماد خطط رقمية شاملة تربط جميع المشاريع ضمن المحفظة.
- تدريب الموظفين على أدوات التخطيط والمراقبة الرقمية.
- استثمار في التقنيات الحديثة لتسهيل عمليات الأتمتة وتحليل البيانات.
- تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للتحويل الرقمي وتعزيز الابتكار الرقمي بين الفرق.
- مراجعة الأداء الرقمي بشكل دوري لضمان تحسين العمليات وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

يمثل البحث دراسة متكاملة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع في الشركات الكبرى في السعودية، حيث تم استعراض عدة محاور أساسية شملت:

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المشاريع وضمان توافقها مع الأهداف المؤسسية.
2. إدارة المحافظ (PPM) كأداة فعالة لتحديد أولويات المشاريع وتخصيص الموارد بكفاءة.
3. أثر التحول الرقمي، الابتكار، التوطين، التمويل الاستراتيجي، الحوكمة، الاستدامة، وإدارة المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.
4. تقديم أمثلة عملية من كبرى الشركات السعودية مثل أرامكو، سابك، STC، الشركة السعودية للكهرباء، نيوم، والقدية لتوضيح تطبيق المفاهيم بشكل واقعي.

أبرز النتائج

- التخطيط الاستراتيجي الجيد وربطه بإدارة المحافظ يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي وتقليل المخاطر.
- الاستثمار في التقنيات الرقمية والبنية التحتية الرقمية يعزز سرعة تنفيذ المشاريع وكفاءة استخدام الموارد.
- الحوكمة المؤسسية والشفافية تعتبر عوامل حاسمة في كسب ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.
- دعم التوطين وتنمية الكفاءات الوطنية يضمن استدامة المشاريع ويقلل الاعتماد على الخبرات الأجنبية.
- اعتماد ممارسات الاستدامة والابتكار وريادة الأعمال يساهم في تقديم مشاريع مبتكرة وصديقة للبيئة وتنافسية على المستوى العالمي.

التوصيات

1. تعزيز التحول الرقمي والبنية التحتية الرقمية في جميع الشركات الكبرى لضمان رصد ومتابعة دقيقة للمشاريع.
2. تطبيق معايير الحوكمة والشفافية في جميع مراحل إدارة المشاريع والموازنات.
3. الاستثمار في تنمية الكفاءات الوطنية وتأهيل الفرق المحلية لإدارة المشاريع الكبرى.
4. دمج الابتكار وريادة الأعمال ضمن استراتيجيات تطوير المشاريع لضمان التنافسية والاستدامة.
5. تبني إدارة المخاطر والتمويل الاستراتيجي لضمان استمرارية المشاريع وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية.

التحديات المستقبلية والفرص في إدارة المشاريع الاستراتيجية في السعودية

تتضح أهمية دراسة التحديات والفرص ليس فقط من الناحية النظرية، بل كذلك من الجانب العملي الذي يواجهه مدراء المشاريع يوميًا. ففي كثير من المؤسسات السعودية، تظهر صعوبة في إيجاد توازن بين الأهداف الطموحة للمشاريع وبين الموارد المحدودة، سواء كانت مالية أو بشرية. هذا التناقض قد يؤدي أحيانًا إلى إعادة جدولة المشاريع أو تقليص نطاقها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضا المستفيدين.

من جهة أخرى، فإن جانب الحوكمة ما زال يحتاج إلى تطوير في بعض الشركات والجهات الحكومية، حيث إن غياب آليات متابعة دقيقة يؤدي أحيانًا إلى ضعف الرقابة على التكاليف أو التأخير في تسليم المراحل التنفيذية. وتبرز هنا الحاجة إلى ممارسات أكثر صرامة في متابعة الأداء وتقييم المخاطر.

أما على المستوى التقني، فإن التغير السريع في بيئة التكنولوجيا يفرض واقعًا جديدًا. فالمؤسسات التي لا تستثمر بشكل مستمر في تحديث أنظمتها وأدواتها، تجد نفسها غير قادرة على المنافسة أو على ضمان جودة التنفيذ. وهذا الأمر يتطلب ليس فقط توفير أجهزة أو أنظمة حديثة، بل الأهم هو الاستثمار في العنصر البشري الذي يدير هذه الأدوات.

وفي مقابل ذلك، فإن الفرص المتاحة تفتح آفاقًا واسعة أمام المؤسسات السعودية. فالمشاريع الكبرى التي أطلقتها الدولة تمثل منصات تدريب حقيقية لمئات الكفاءات الوطنية، وتوفر خبرات عملية يصعب الحصول عليها في بيئات عمل تقليدية. كما أن وجود شركات عالمية شريكة يتيح للمملكة نقل أفضل الممارسات الدولية وتطبيقها محليًا بما يتناسب مع البيئة السعودية.

كذلك فإن تنامي الاهتمام العالمي بالاستدامة البيئية والاقتصادية يتيح للمؤسسات السعودية أن تتبنى معايير جديدة في إدارة مشاريعها، مثل المشاريع الخضراء والطاقة النظيفة. هذه التوجهات لا تحقق فقط أهداف التنمية المستدامة، بل تمنح المملكة ميزة تنافسية إقليمية ودولية في جذب الاستثمارات.

إن النظرة الشاملة لهذه التحديات والفرص تكشف أن المستقبل يحمل الكثير من الإمكانيات، لكنه يتطلب في الوقت نفسه استعدادًا تنظيميًا وإداريًا وماليًا أكبر. وعليه، فإن المؤسسات السعودية مدعوة إلى تطوير قدراتها بصورة مستمرة، وعدم الاكتفاء بالإنجازات الحالية، حتى تضمن نجاحها في بيئة تتغير بسرعة وتتسم بحدة المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي.

الخاتمة

مع نهاية هذا البحث، يتضح أن موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ والمشاريع في المملكة العربية السعودية ليس مجرد إطار نظري أو مصطلحات أكاديمية، بل هو واقع عملي تعيشه المؤسسات بشكل يومي، وتتحدد من خلاله فرص النجاح أو الفشل. لقد حاولت الدراسة تسليط الضوء على أهم الجوانب التي تؤثر في نجاح المشاريع، بداية من وضوح الرؤية والخطط الاستراتيجية، مروراً بالقيادة والموارد البشرية، وصولاً إلى الحوكمة والتكنولوجيا والاستدامة المالية.

من خلال استعراض النتائج، ظهر أن المؤسسات التي تعاملت مع التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية مستمرة وليست وثيقة جامدة، حققت مستويات أعلى من الانضباط والمرونة في آن واحد. كما أن الاهتمام بالعنصر البشري كان حاضراً بقوة، حيث بينت التجربة أن التدريب والتحفيز ينعكسان مباشرة على جودة التنفيذ والالتزام بمراحل المشروع.

ولعل من أبرز النقاط التي أظهرتها الدراسة أن القيادة الواعية قادرة على صنع الفارق، فهي التي تترجم الخطط إلى واقع ملموس وتبني جسوراً بين الطموح والإمكانات. وفي المقابل، فإن غياب القيادة الفعالة يعرّض المشاريع للتعثر مهما توفرت الموارد أو وضحت الأهداف.

كما تبين أن الحوكمة ليست إجراءً شكلياً، بل هي نظام متكامل يضمن وضوح المسؤوليات، ويمنع الهدر، ويعزز الشفافية. وعندما تجتمع الحوكمة مع خطط مالية واقعية ومرنة، يصبح المشروع أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقلبات الخارجية.

أما التكنولوجيا، فقد أظهرت التجارب أنها أصبحت عنصراً لا غنى عنه، فهي الأداة التي تختصر الوقت، وتوفر البيانات لحظة بلحظة، وتزيد من دقة القرارات. ومن هنا، فإن المؤسسات التي لم تواكب هذا التحول تجد نفسها متأخرة عن ركب المنافسة.

إن ما وصلت إليه الدراسة لا يقتصر على النتائج النظرية، بل يمثل دعوة عملية للمؤسسات إلى مراجعة أساليبها بشكل دوري، والبحث عن طرق مبتكرة لإدارة مشاريعها بما ينسجم مع متطلبات المرحلة المقبلة. والمملكة اليوم تعيش مرحلة استثنائية من التحول، ما يجعل الحاجة أكبر إلى خطط استراتيجية واضحة، وقيادات واعية، وأنظمة إدارية قوية، تضمن تحويل الرؤى إلى إنجازات ملموسة.

وفي الختام، يمكن القول إن نجاح المشاريع الاستراتيجية ليس حدثًا عابرًا، بل هو عملية تراكمية تبنى على التخطيط السليم، والتطبيق المرن، والتقييم المستمر. وإذا ما استمرت المؤسسات السعودية في تطوير قدراتها كما بينت هذه الدراسة، فإنها ستكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف رؤية 2030 والمضي قدمًا نحو بناء نموذج يحتذى به إقليميًا ودوليًا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021) رؤية المملكة العربية السعودية 2030: الخطط والتقارير التنفيذية. الرياض.
- الحربي، أحمد. (2020) إدارة المشاريع الاستراتيجية: مدخل تطبيقي في بيئة الأعمال السعودية. جدة: دار الفكر العربي.
- الدوسري، ناصر. (2019) التخطيط الاستراتيجي وأثره على نجاح المنظمات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- هيئة السوق المالية. (2022) تقرير الحوكمة في الشركات السعودية. الرياض.
- مركز البحوث الإدارية. (2020) الثقافة التنظيمية ودورها في إنجاح المشاريع. القاهرة: دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- PMI – Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition. PMI.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Wiley.
- Turner, J. R. (2020). *The Handbook of Project-based Management*. McGraw-Hill.

ثالثاً: المصادر الإلكترونية والتقارير الرسمية

- صندوق الاستثمارات العامة. (2022). (PIF) التقرير السنوي. الرياض.
- أرامكو السعودية. (2021). التقرير السنوي لأرامكو السعودية. الظهران.

- STC. (2022). تقارير الاستدامة والتحول الرقمي. الرياض.
- World Bank (2021). *Governance and Development Reports*. Washington, D.C.
-