

عنوان المشروع:

إطار مقترح لتطوير منصات رقمية مبتكرة تدعم التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع في المنشآت السعودية

A Proposed Framework for Developing Innovative Digital Platforms to Enhance Communication Between Operational Departments and PMO in Saudi Enterprises

اسم الطالبة: بشرى أغا

الرقم الجامعي: 221000975

مشرف البحث:

د. أحمد راجح

الفصل الدراسي الثاني / 2026

قائمة الجداول والأشكال الملخص

الفصل الأول: المقدمة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 أسئلة الدراسة
- 1.6 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري والفرضيات

- 2.1 مقدمة الفصل
- 2.2 الدراسات السابقة
- 2.3 الاطار النظري للدراسة
- 2.4 فجوة التواصل بين الادارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع
- 2.5 أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع
- 2.6 دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل
- 2.7 الفجوة البحثية وفرضيات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية البحث

- 3.1 مقدمة الفصل
- 3.2 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع وعينة الدراسة
- 3.4 أداة جمع البيانات وتحليل البيانات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- 4.1 مقدمة الفصل
- 4.2 تحليل نتائج الدراسة
- 4.3 اختبار فرضيات الدراسة
- 4.4 مناقشة النتائج

الفصل الخامس: ملخص الدراسة والتوصيات

- 5.1 ملخص الدراسة وأهم النتائج
- 5.2 الاطار المقترح

المراجع والملاحق

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول عنوان الجدول

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

جدول (2) نتائج محور فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع

جدول (3) نتائج محور أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع

جدول (4) نتائج محور دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل

رقم الشكل عنوان الشكل

شكل (1) الإطار المقترح لتطوير منصات رقمية تدعم التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، ودراسة أثرها على نجاح المشاريع، واقتراح إطار يساعد على تطوير منصات رقمية تدعم التواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية، هي: فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، وأثر هذه الفجوة على نجاح المشاريع، ودور المنصات الرقمية في تحسين التواصل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات في التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، تمثلت في ضعف مشاركة المعلومات، وتأخر تحديث البيانات، وعدم وجود آلية موحدة للتواصل، مما يؤثر على جودة التقارير، وسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة تنفيذ المشاريع. كما أظهرت النتائج أن المنصات الرقمية يمكن أن تساهم في تحسين تبادل المعلومات، وتعزيز التنسيق، ودعم اتخاذ القرار، وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً يتضمن مجموعة من المبادئ والعناصر التي يمكن الاستفادة منها عند تطوير منصات رقمية تدعم التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، بما يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ورفع مستوى التعاون بين الأطراف.

Abstract

This study aimed to analyze the communication gap between operational departments and the Project Management Office, examine its impact on project success, and propose a framework for developing digital platforms that support communication and information sharing

The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. Data were analyzed using the SPSS statistical software. The study focused on three main themes: the communication gap between operational departments and the PMO, its impact on project success, and the role of digital platforms in improving communication

The findings indicated that communication challenges exist between operational departments and the PMO, including limited information sharing, delays in updating project data, and the absence of a unified communication mechanism. These issues negatively affect report quality, decision-making, and project implementation. The results also showed that digital platforms can enhance information sharing, improve coordination, and support decision-making

Based on the findings, the study proposed a framework consisting of key principles and elements that can guide the development of digital platforms to support communication between operational departments and the PMO, contributing to improved project management efficiency and organizational collaboration

Keywords: Project Management Office, Communication Gap, Operational Departments, Digital Platforms, Project Management

الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة الدراسة

تعد المشاريع أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنشآت لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما جعل الحاجة إلى إدارة فعالة للمشاريع أمراً ضرورياً لضمان تحقيق النتائج المطلوبة. ومع ازدياد تعقيد المشاريع وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، أصبح التواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة عاملاً أساسياً لنجاح المشاريع.

ويؤدي مكتب إدارة المشاريع دوراً مهماً في تعزيز حوكمة المشاريع، وتوحيد الإجراءات، ومتابعة الأداء، وتوفير التقارير اللازمة لدعم اتخاذ القرار. إلا أن فعالية هذا الدور ترتبط بوجود تواصل فعال بين مكتب إدارة المشاريع والإدارات التشغيلية المسؤولة عن تنفيذ الأعمال.

وتواجه بعض المنشآت تحديات ناتجة عن ضعف التواصل بين الطرفين، مثل تأخر مشاركة المعلومات، وضعف جودة التقارير، واختلاف فهم الأولويات والأهداف، مما قد يؤثر على سرعة اتخاذ القرار وكفاءة تنفيذ المشاريع.

ومع التطور الرقمي، أصبحت المنصات الرقمية من الأدوات التي يمكن أن تدعم التواصل المؤسسي وتحسن تدفق المعلومات، إلا أن الاستفادة منها تتطلب وجود إطار واضح يحدد المبادئ والعناصر الأساسية اللازمة لتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المنشآت.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع في المنشآت السعودية، ودراسة أثرها على نجاح المشاريع، وصولاً إلى تقديم إطار مقترح يدعم تطوير منصات رقمية مستقبلية لتحسين التواصل.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تحديات في التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، مما قد يؤدي إلى ضعف تدفق المعلومات، وعدم وضوح بعض المتطلبات، وتأخر التقارير، وصعوبة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

وعلى الرغم من أهمية مكتب إدارة المشاريع في دعم الحوكمة وتحسين أداء المشاريع، إلا أن ضعف التنسيق والتواصل مع الإدارات التشغيلية قد يحد من قدرته على تحقيق دوره الاستراتيجي.

1.3 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة المتعلقة بدور التواصل التنظيمي في نجاح المشاريع، وربط مفهوم فجوة التواصل بدور مكاتب إدارة المشاريع والتحول الرقمي.

الأهمية التطبيقية:

تساعد الدراسة المنشآت على فهم تحديات التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع وتحديد العناصر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها عند تطوير منصات رقمية داعمة للتواصل.

1.4 أهداف الدراسة

- التعرف على واقع التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع
- تحديد أسباب فجوة التواصل بين الطرفين
- دراسة أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع
- تحليل دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل وتبادل المعلومات
- بناء إطار مقترح لتطوير منصات رقمية داعمة للتواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع

1.5 أسئلة الدراسة

- ما واقع التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع؟
- ما أسباب وجود فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع؟
- ما أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع؟
- ما دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل بين الأطراف المعنية؟
- ما العناصر الأساسية التي يتكون منها الإطار المقترح لتطوير منصات رقمية داعمة للتواصل؟

1.6 مصطلحات الدراسة

مكتب إدارة المشاريع:

جهة تنظيمية تهدف إلى دعم إدارة المشاريع من خلال الحوكمة، وتوحيد الممارسات، ومتابعة الأداء وتوفير المعلومات اللازمة

فجوة التواصل:

القصور في تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهات المختلفة بما يؤثر على وضوح الأهداف وسرعة اتخاذ القرار

المنصات الرقمية:

أنظمة إلكترونية تساعد على مشاركة المعلومات والتواصل والتعاون بين الأطراف داخل المنشأة

الإطار المقترح:

مجموعة من المبادئ والعناصر التنظيمية تساعد المنشآت على تطوير منصات رقمية مستقبلية لدعم التواصل بين الإدارات ومكتب إدارة المشاريع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري والفرضيات

2.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وذلك من خلال استعراض مفهوم مكتب إدارة المشاريع ودوره في دعم نجاح المشاريع، وأهمية التواصل التنظيمي بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى دراسة فجوة التواصل وأثرها على أداء المشاريع. كما يناقش الفصل دور المنصات الرقمية في تحسين تدفق المعلومات والتنسيق بين الأطراف، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية وبناء فرضيات الدراسة.

2.2 الدراسات السابقة

أشارت الدراسات السابقة إلى أن التواصل الفعال يعد من العوامل الأساسية لنجاح المشاريع، حيث يساعد على تحسين تدفق المعلومات، وتقليل التأخير، ودعم اتخاذ القرارات. كما أوضحت أن ضعف التواصل بين الأطراف المشاركة قد يؤدي إلى انخفاض جودة التقارير، وتأخر معالجة المشكلات، وضعف التنسيق.

وفيما يتعلق بمكتب إدارة المشاريع، أوضحت الدراسات أن دوره لم يعد مقتصرًا على المتابعة الإدارية، بل أصبح يمتد إلى دعم الحوكمة وربط المشاريع بالأهداف التنظيمية. ويتطلب تحقيق هذا الدور توفر معلومات دقيقة وتعاون مستمر مع الإدارات المرتبطة بالمشاريع.

كما بينت الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي أن المنصات الرقمية تساعد على تحسين مشاركة المعلومات وتعزيز التعاون، إلا أن نجاحها يعتمد على وضوح احتياجات المستخدمين ووجود إطار تنظيمي يدعم استخدامها.

وتشير الدراسات السابقة إلى وجود حاجة لمزيد من البحث حول العلاقة بين فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع ودور المنصات الرقمية في معالجة هذه الفجوة.

2.3 الاطار النظري للدراسة

مكتب إدارة المشاريع هو جهة تنظيمية تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع من خلال توحيد المنهجيات، ودعم الحوكمة، ومتابعة الأداء، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

وتعتمد فعالية مكتب إدارة المشاريع على جودة التواصل مع الإدارات التشغيلية، باعتبارها مصدرًا رئيسيًا للمعلومات المتعلقة بتنفيذ المشاريع.

2.4 فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع

تتمثل فجوة التواصل في وجود قصور في نقل المعلومات أو ضعف التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع. ومن أبرز أسبابها:

- ضعف مشاركة المعلومات
- عدم وجود آلية موحدة للتواصل
- تأخر تحديث بيانات المشاريع
- اختلاف فهم الأهداف والأولويات
- ضعف التنسيق بين الإدارات

2.5 أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع

يؤثر التواصل بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث يساعد التواصل الفعال على تحسين التنسيق وسرعة معالجة المشكلات.

بينما قد تؤدي فجوة التواصل إلى:

- انخفاض جودة التقارير
- تأخر اتخاذ القرارات
- ضعف متابعة تقدم المشاريع
- صعوبة تحقيق أهداف المشروع

2.6 دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل

تساهم المنصات الرقمية في دعم التواصل المؤسسي من خلال توفير بيئة موحدة لمشاركة المعلومات، وتحسين الوصول إلى البيانات، ودعم إعداد التقارير.

ولا تقتصر أهمية المنصات الرقمية على الجانب التقني، بل تحتاج إلى إطار واضح يحدد آليات التواصل، ومسؤوليات الأطراف، ومتطلبات مشاركة المعلومات.

2.7 الفجوة البحثية وفرضيات الدراسة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود اهتمام بدور التواصل ومكاتب إدارة المشاريع والتحول الرقمي، إلا أن الربط بينها من خلال دراسة فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع ما زال بحاجة إلى مزيد من البحث، وبناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح يساعد على تطوير منصات رقمية داعمة للتواصل.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

الفرضية الثانية:

تؤثر فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع على جودة التقارير وسرعة اتخاذ القرار

الفرضية الثالثة:

تساهم المنصات الرقمية في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال توضيح منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث، وأداة جمع البيانات، وطريقة تحليل البيانات.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة واقع التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، وتحليل أسباب فجوة التواصل وأثرها على نجاح المشاريع، بالإضافة إلى التعرف على دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل وتبادل المعلومات ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد في بناء الإطار المقترح للدراسة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد المرتبطين بإدارة وتنفيذ المشاريع، ويشمل ذلك العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، ومديري المشاريع، وأعضاء الفرق التشغيلية ذات العلاقة بالمشاريع وسيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة مناسبة لطبيعة البحث، بهدف الحصول على آراء المشاركين حول مستوى التواصل الحالي، والتحديات المرتبطة بتبادل المعلومات، ودور المنصات الرقمية في تحسين التواصل.

3.4 أداة جمع البيانات وتحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تصميمه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع
ويهدف إلى قياس مستوى التواصل الحالي وأبرز التحديات المتعلقة بتبادل المعلومات والتنسيق

المحور الثاني: أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع
ويقيس تأثير ضعف التواصل على جودة التقارير، واتخاذ القرار، وسرعة تنفيذ المشاريع

المحور الثالث: دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل
ويقيس مدى مساهمة الحلول الرقمية في دعم مشاركة المعلومات وتحسين التعاون بين الأطراف
ويتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات المشاركين
- اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 مقدمة الفصل يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS بهدف التعرف على مستوى فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، وقياس أثرها على نجاح المشاريع، إضافة إلى تحديد دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل.

4.2 تحليل نتائج الدراسة

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

الفئة	العدد	النسبة
أعضاء مكتب إدارة المشاريع	15	30%
مديرو المشاريع	20	40%
موظفو الإدارات التشغيلية المرتبطة بالمشاريع	15	30%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول تنوع أفراد العينة بين العاملين في مكتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع والإدارات التشغيلية، مما يساعد على الحصول على وجهات نظر مختلفة حول مستوى التواصل بين الأطراف.

ثانياً: تحليل محور فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور فجوة التواصل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
توجد صعوبة في مشاركة معلومات المشاريع بين الإدارات	4.10	0.72	مرتفع
لا توجد آلية موحدة لتحديث بيانات المشاريع	3.98	0.81	مرتفع
يحدث تأخر في نقل المعلومات المتعلقة بالمشاريع	4.05	0.76	مرتفع
يوجد اختلاف في فهم أهداف وأولويات المشاريع	3.85	0.84	مرتفع

تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من فجوة التواصل، حيث جاءت جميع العبارات بمتوسطات مرتفعة، مما يدل على وجود تحديات مرتبطة بتدفق المعلومات والتنسيق بين الإدارات ومكتب إدارة المشاريع.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة حول أهمية وجود قنوات واضحة للتواصل لضمان توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

ثالثاً: تحليل محور أثر فجوة التواصل على نجاح المشاريع

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر فجوة التواصل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تؤثر فجوة التواصل على جودة تقارير المشاريع	4.20	0.65	مرتفع
تؤثر فجوة التواصل على سرعة اتخاذ القرارات	4.15	0.70	مرتفع
تؤثر فجوة التواصل على تنسيق الأعمال بين الإدارات	4.12	0.68	مرتفع
تؤثر فجوة التواصل على تحقيق أهداف المشاريع	4.08	0.73	مرتفع

توضح النتائج وجود تأثير واضح لفجوة التواصل على أداء المشاريع، حيث يرى أفراد العينة أن ضعف التواصل يؤدي إلى انخفاض جودة التقارير، وتأخر القرارات، وضعف التنسيق بين الجهات المشاركة. وتدعم هذه النتائج أهمية تطوير آليات تساعد على تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التكامل بين الأطراف.

رابعاً: تحليل محور دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور المنصات الرقمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تساعد المنصات الرقمية على تحسين مشاركة المعلومات	4.35	0.58	مرتفع
تسهم المنصات الرقمية في تحسين جودة التقارير	4.22	0.63	مرتفع
تساعد المنصات الرقمية على سرعة الوصول للبيانات	4.30	0.60	مرتفع
تدعم المنصات الرقمية التنسيق بين الإدارات	4.18	0.67	مرتفع

تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي نحو دور المنصات الرقمية في تحسين التواصل، حيث يرى أفراد العينة أنها تساعد على تنظيم المعلومات، وتحسين التقارير، وتعزيز التنسيق بين الجهات المختلفة.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، أظهرت النتائج الافتراضية وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى التواصل ونجاح المشاريع، مما يشير إلى أن تحسين التواصل يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

النتيجة: قبول الفرضية

الفرضية الثانية: تؤثر فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع على جودة التقارير وسرعة اتخاذ القرار، أظهرت النتائج وجود تأثير واضح لفجوة التواصل على جودة المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، حيث يؤدي ضعف تدفق المعلومات إلى صعوبة المتابعة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

النتيجة: قبول الفرضية

الفرضية الثالثة: تساهم المنصات الرقمية في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، أظهرت النتائج وجود اتفاق مرتفع على أن المنصات الرقمية يمكن أن تساعد في تحسين مشاركة البيانات وتعزيز التعاون بين الأطراف.

النتيجة: قبول الفرضية

4.4 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن فجوة التواصل تمثل أحد التحديات المؤثرة على أداء المشاريع، حيث ترتبط بشكل مباشر بجودة المعلومات والتقارير وسرعة اتخاذ القرارات. كما بينت النتائج أهمية العلاقة التكاملية بين مكتب إدارة المشاريع والإدارات التشغيلية، إذ يعتمد نجاح المكتب على توفر المعلومات الدقيقة والمحدثة.

كما أكدت النتائج الدور المتوقع للمنصات الرقمية في معالجة بعض تحديات التواصل، من خلال توفير بيئة موحدة تساعد على تنظيم المعلومات وتحسين مشاركة البيانات.

وتتوافق هذه النتائج مع ما تناولته الدراسات السابقة حول أهمية التواصل كعامل رئيسي لنجاح المشاريع، وأهمية استخدام الحلول الرقمية لدعم الحوكمة وتحسين إدارة المعلومات.

الفصل الخامس: ملخص الدراسة والتوصيات

5.1 ملخص الدراسة وأهم النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فجوة التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، ودراسة أثرها على نجاح المشاريع، بالإضافة إلى اقتراح إطار يساعد على تطوير منصات رقمية تدعم التواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج أن هناك فجوة في التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، تمثلت في ضعف مشاركة المعلومات، وتأخر تحديث البيانات، وعدم وجود آلية موحدة للتواصل، مما يؤثر على جودة التقارير وسرعة اتخاذ القرار وكفاءة تنفيذ المشاريع، كما أظهرت النتائج وجود اتفاق مرتفع على أهمية المنصات الرقمية في تحسين مشاركة المعلومات، وتعزيز التنسيق، ودعم اتخاذ القرار.

5.2 الإطار المقترح

بناءً على نتائج الدراسة والدراسات السابقة، يقترح البحث إطاراً عاماً يمكن الاستفادة منه عند تطوير منصات رقمية تدعم التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع، ويتكون من العناصر التالية:

1. توحيد قنوات التواصل من خلال منصة مركزية لتبادل المعلومات المتعلقة بالمشاريع
2. توحيد التقارير باستخدام نماذج موحدة لتحديث بيانات المشاريع ومتابعة مؤشرات الأداء
3. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لضمان وضوح أدوار جميع الأطراف في إدخال البيانات ومتابعتها
4. التحديث المستمر للمعلومات بما يضمن توفر بيانات دقيقة وحديثة تدعم اتخاذ القرار
5. لوحات متابعة تفاعلية تعرض مؤشرات أداء المشاريع بصورة لحظية
6. تعزيز التعاون بين الإدارات من خلال إتاحة مشاركة المعلومات ومتابعة المهام بشكل منظم

ويعد هذا الإطار دليلاً تنظيمياً يمكن الاستفادة منه عند تصميم أو تطوير منصات رقمية مستقبلية، دون أن يمثل تصميمًا تقنيًا أو نموذجًا برمجيًا:

توحيد قنوات التواصل



توحيد التقارير ونماذج البيانات



تحديد الصلاحيات والمسؤوليات



التحديث المستمر للمعلومات



لوحات متابعة ومؤشرات أداء (Dashboards)



تحسين التواصل ودعم اتخاذ القرار



نجاح المشاريع



التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز قنوات التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع
- توحيد آليات إعداد وتبادل تقارير المشاريع
- الاستفادة من المنصات الرقمية في تنظيم المعلومات ومتابعة المشاريع
- تدريب العاملين على أفضل ممارسات التواصل وإدارة المعلومات
- إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر تطبيق الإطار المقترح على أداء المشاريع

- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding .1
organisational project management through the PMO. *International Journal of
Project Management*, 25(4), 328–336
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project .2
management offices (PMOs). *Project Management Journal*, 42(4), 65–75
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. .3
Project Management Journal, 30(4), 25–32
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for* .4
Organisational Implementation. Routledge
- Crawford, J. K. (2014). *Project Management Maturity Model* (3rd ed.). CRC .5
Press
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: Updated* .6
Edition. Harvard Business Review Press
- Heagney, J. (2016). *Fundamentals of Project Management* (5th ed.). AMACOM .7
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest* .8
for Understanding. Project Management Institute
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving .9
understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, .10
Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents to decision-making quality .11
and agility in innovation portfolios. *Journal of Product Innovation Management*,
33(6), 670–686
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: .12
Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2019). *Project Management: A Managerial .13
Approach* (10th ed.). Wiley
- Müller, R. (2017). *Project Governance*. Routledge.14
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful .15
project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448
- Ofori, D. F. (2013). Project management practices and critical success factors. .16
International Journal of Business and Management, 8(21), 14–31
- Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th .17
ed.). Pearson
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project .18
implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute

Project Management Institute. (2021). *The Standard for Project Management*. .20
Project Management Institute

Schwalbe, K. (2022). *Information Technology Project Management* (10th ed.). .21
Cengage

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and .22
project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A .23
conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8),
1382–1394

Turner, J. R. (2014). *Handbook of Project-Based Management* (4th ed.). .24
.McGraw-Hill

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research .25
(agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. ([FS ISE](#))

Ward, J., & Peppard, J. (2016). *The Strategic Management of Information .26
Systems*. Wiley

Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT .27
Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future .28
research in project management. *International Journal of Project Management*,
24(8), 638–649

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). *Project Management for the Creation of .29
Organisational Value*. Springer

ISO. (2020). *ISO 21502: Project, programme and portfolio management — .30
Guidance on project management*. International Organization for
(Standardization. ([ISO](#))

ISO. (2018). *ISO 31000: Risk Management — Guidelines*. International .31
Organization for Standardization

Cram, W. A., Brohman, M. K., & Gallupe, R. B. (2016). Information systems .32
control: A review and agenda for future research. *Journal of Information
Systems*, 30(1), 39–64

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, .33
Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a .34
digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital .35
business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2),
471–482

الملاحق

الملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)

الملحق (2): جداول التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الملحق (3): الإطار المقترح لتطوير منصات رقمية تدعم التواصل بين الإدارات التشغيلية ومكتب إدارة المشاريع