

نموذج المشروع النهائي ٢

دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي
دراسة ميدانية في شركة اتصالات

أسم الطالب

ريهاف ايمن الحبشي

الرقم الجامعي

251003011

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١, ١. المقدمة:
٥	١, ٢. مشكلة الدراسة
٥	١, ٢, ١. فجوات على المستوى النظري
٦	١, ٢, ٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١, ٣. أهمية الدراسة
٦	١, ٣, ١. على المستوى النظري:
٧	١, ٣, ٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١, ٤. أسئلة الدراسة
٧	١, ٥. أهداف الدراسة
٨	١, ٦. فرضيات الدراسة
٨	١, ٧. نموذج الدراسة
٨	١, ٨. منهجية الدراسة
٨	١, ٩. الدراسة الميدانية
٩	١, ١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	.
١٠	٢, ١. المقدمة:
١١	٢, ٢. المتغير المستقل
١١	٢, ٣. المتغير التابع
١١	٢, ٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

١١	٢,٥.الخاتمة
١٢	قائمة المراجع.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بنيته الاقتصادية والإدارية والتقنية، إذ أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، لا مجرد خيار استراتيجي تتبناه المنظمات الطامحة إلى التميز. فقد فرض التطور التقني المتلاحق على المؤسسات إعادة النظر في نماذج أعمالها وعملياتها الداخلية بما يتوافق مع المعطيات الرقمية الجديدة، حيث بات التحول الرقمي يمثل محركاً أساسياً لتحقيق متطلبات التنمية على المستويين المؤسسي والوطني. (Dung & Tri, 2021)

وفي ظل هذه التحولات، برزت إدارة المشاريع بوصفها أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات في ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس، إذ لم يعد نجاح المنظمة مرهوناً بكفاءة عملياتها التشغيلية فحسب، بل بقدرتها على إدارة مشاريعها بفاعلية وربطها بأهدافها الكلية. وقد أثبتت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي السليم ينعكس بشكل مباشر على جودة إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذها، بما يجعل من الربط بين الاستراتيجية والمشروع ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المنشود (الحربي، ٢٠٢٢).

ومع تنامي حجم المشاريع وتعقيدها، لا سيما في القطاعات كثيفة التقنية مثل قطاع الاتصالات، ظهرت الحاجة إلى وجود كيان تنظيمي متخصص يتولى توحيد المعايير والممارسات وضبط جودة المخرجات، وهو ما تجسّد في مكتب إدارة المشاريع (PMO). فقد أصبح هذا المكتب يمثل الجهة المركزية التي توفر الحوكمة والقيادة والدعم اللازم لمختلف المشاريع، فضلاً عن دوره المتنامي في إدارة المعرفة ونقلها بين فرق العمل، بما يعزز من قدرة المنظمة على الاستفادة من خبراتها المتراكمة. (Chadwick, 2025)

وتزداد أهمية مكتب إدارة المشاريع وضوحاً حين يتعلق الأمر بمشاريع التحول الرقمي تحديداً، نظراً لما تتسم به هذه المشاريع من تعقيد وتشابك بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، الأمر الذي يستلزم تكاملاً فعالاً بين

عمليات إدارة المشاريع وعمليات إدارة التغيير التنظيمي لضمان نجاح تبني الاستراتيجيات الرقمية واعتمادها داخل المنظمة. (Baweshkha, 2024) كما أن تبني المعايير الدولية في إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في رفع جودة هذه المشاريع وضمان توافقها مع أفضل الممارسات العالمية (حزين والبزايعة، ٢٠٢٤).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي من خلال دراسة ميدانية في إحدى شركات الاتصالات، باعتبار أن هذا القطاع يمثل أحد أكثر القطاعات استجابة للتحول الرقمي وأكثرها اعتمادًا على إدارة المشاريع المنظمة، بما يجعله بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع ونجاح مبادرات التحول الرقمي .

١.٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي بوصفه توجهًا استراتيجيًا حاكمًا في المنظمات المعاصرة، فإن نسبة كبيرة من مبادرات التحول الرقمي لا تحقق أهدافها المرجوة، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف الحوكمة وغياب الكيان التنظيمي القادر على ضبط هذه المبادرات وتوجيهها. ويُعدّ مكتب إدارة المشاريع (PMO) أحد أبرز الكيانات المرشحة لأداء هذا الدور، إلا أن العلاقة بين فاعلية هذا المكتب وتحقيق متطلبات التحول الرقمي في قطاع الاتصالات لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتأصيل، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تحديد فجوات معرفية على المستويين النظري والتطبيقي.

١.٢.١ . فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على إدارة المشاريع الإنشائية وتقييم أدائها بمعزل عن السياق الرقمي (عمرو والحبيس، 2022)، في حين أن الأدبيات التي تناولت دور مكتب إدارة المشاريع تحديدًا في سياق التحول الرقمي لا تزال محدودة، وغالبًا ما تناولت دوره العام في الحوكمة وإدارة المعرفة دون ربطه مباشرة بمتطلبات التحول الرقمي. (Chadwick, 2025) كما أن الإطار النظري الذي يجمع بين تكامل مكتب إدارة المشاريع وعمليات التغيير التنظيمي ما زال في طور التكوين، ولم يحظَ بالنضج الكافي في الأدبيات العربية على وجه الخصوص. (Baweshkha, 2024) يُضاف إلى ذلك ندرة الأطر المقترحة لتطبيق مكتب إدارة المشاريع بصورة تستوعب الأبعاد الرقمية الحديثة. (El Hawary et al., 2024)

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فقد أُجريت غالبية الدراسات الميدانية ذات الصلة في القطاع الإنشائي أو في بيئات تنظيمية أخرى (حزين والبزايعة، ٢٠٢٤؛ الربيع ومفلح، ٢٠٢٤)، في حين يفتقر قطاع الاتصالات على وجه التحديد إلى دراسات ميدانية كافية تتناول دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، رغم كونه من أكثر القطاعات اعتمادًا على المشاريع الرقمية. كما أن الدراسات التي ربطت بين القيادة الرقمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي لم تتناول بشكل كافٍ الدور المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع في هذا السياق (رابحي، ٢٠٢٢)، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تطبيقية تسد هذه الفجوة في بيئة شركات الاتصالات.

وبناءً على ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟

١.٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يجمع بين مفهومين متتامين في الفكر الإداري المعاصر، هما مكتب إدارة المشاريع والتحول الرقمي، وتتوزع هذه الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي.

١.٣.١. على المستوى النظري:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

- إثراء الأدب الإداري العربي بإطار نظري يربط بين دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) ومتطلبات التحول الرقمي، وهو ما تفتقر إليه المكتبة العربية نسبيًا .
- المساهمة في سدّ الفجوة المعرفية المتعلقة بتكامل مكتب إدارة المشاريع مع عمليات التغيير التنظيمي لدعم تبني الاستراتيجيات الرقمية .

- تقديم إضافة علمية تتمثل في نقل تركيز الدراسات من القطاع الإنشائي إلى قطاع الاتصالات، بما يفتح آفاقًا بحثية جديدة أمام الباحثين .
- توفير مرجعية نظرية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالقيادة الرقمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي .

١.٣.٢ . على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط الآتية:

- تزويد متخذي القرار في شركات الاتصالات بنتائج ميدانية تساعدهم على تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في إنجاح مبادرات التحول الرقمي.
- تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات مكتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع المعايير الدولية لرفع جودة المشاريع.
- مساعدة المنظمات على ربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة المشاريع الرقمية بصورة تحقق التكامل بين الاستراتيجية والتنفيذ .
- دعم جهود التحول الرقمي بوصفه أحد متطلبات التنمية المؤسسية والوطنية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة .

١,٤ . أسئلة الدراسة

١,٥ . أهداف الدراسة

١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧ . نموذج الدراسة

١,٨ . منهجية الدراسة

١,٩. الدراسة الميدانية

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، باعتبار المنهجية الركيزة التي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم. وقد حرصت الباحثة على اختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة وموضوعها المتمثل في دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات. ويعرض هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث (البوصلة البحثية)، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات وأدواتها، وأنواع البيانات المستخدمة، ثم إجراءات التحليل الإحصائي، وصولاً إلى أداة الدراسة (الاستبيان) المرفقة في الملاحق.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتبنى الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية التي تُقاس من خلالها متغيرات البحث على النحو الآتي:

المتغير المستقل: دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ويُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الممارسات والوظائف التي يؤديها مكتب إدارة المشاريع داخل شركة الاتصالات لدعم وتوجيه المشاريع، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبيان المتعلقة بأبعاده الأربعة، وهي:

- الحوكمة والرقابة: يُعرّف إجرائياً بمدى قيام المكتب بوضع المعايير والسياسات ومتابعة الالتزام بها وضبط أداء المشاريع، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البعد.
- توحيد المنهجيات والمعايير: يُعرّف إجرائياً بمدى توحيد المكتب لأساليب وأدوات إدارة المشاريع بما يتوافق مع المعايير الدولية، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البعد.
- الدعم والتدريب: يُعرّف إجرائياً بمدى تقديم المكتب للدعم الفني والاستشاري والتدريبى لفرق المشاريع، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البعد.
- إدارة المعرفة ونقلها: يُعرّف إجرائياً بمدى قيام المكتب بتوثيق الخبرات والدروس المستفادة ونقلها بين الفرق، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البعد.

المتغير التابع: تحقيق متطلبات التحول الرقمي، ويُعرّف إجرائياً بأنه مدى قدرة شركة الاتصالات على إنجاز مبادراتها الرقمية وتبني التقنيات الحديثة وتحقيق التكامل بين الأبعاد التقنية والتنظيمية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات المحور الخاص بالتحول الرقمي بوصفه متغيراً أحادي المحور.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها. ويمكن توضيح تصميم البحث من خلال البوصلة البحثية على النحو الآتي:

عناصر البوصلة البحثية	الاختيار المنهجي في هذه الدراسة
الفلسفة البحثية (Research Philosophy)	الفلسفة الوضعية (Positivism) لاعتمادها على قياس المتغيرات كميًا
المنهج البحثي (Research Approach)	المنهج الاستنباطي (Deductive) للانطلاق من الإطار النظري نحو الفرضيات
الاستراتيجية البحثية (Research Strategy)	استراتيجية المسح (Survey) باستخدام الاستبيان
الخيارات المنهجية (Methodological Choice)	المنهج الكمي (Quantitative)
الأفق الزمني (Time Horizon)	المقطعي (Cross-sectional) بجمع البيانات في فترة زمنية واحدة
الإجراءات والتقنيات (Techniques & Procedures)	جمع البيانات بالاستبيان وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع والإدارات ذات العلاقة بمبادرات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة، والبالغ عددهم وفق البيانات الرسمية للشركة (٣٢٠) موظفًا. ونظرًا لإمكانية الوصول إلى المجتمع، اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش

خطأ (٥٪)، حيث بلغ حجم العينة المطلوب (١٧٥) مفردة تقريبًا. وقد جرى توزيع (١٩٠) استبانة لضمان تعويض حالات عدم الاستجابة، استُرد منها (181) استبانة، استُبعد منها (٦) استبانات لعدم اكتمالها، ليصبح عدد الاستبانات صالحة للتحليل (١٧٥) استبانة، وبمعدل استجابة بلغ نحو (٩٢٪)، وهي نسبة مرتفعة تعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، لكونه الأنسب للدراسات الكمية الوصفية، وقد تم توزيعه إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة. وقد صُممت فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = ١). ويوضح الجدول الآتي مكونات أداة البحث:

القسم	المحتوى	عدد الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)	5
القسم الثاني - البعد ١	الحوكمة والرقابة	4
القسم الثاني - البعد ٢	توحيد المنهجيات والمعايير	4
القسم الثاني - البعد ٣	الدعم والتدريب	4
القسم الثاني - البعد ٤	إدارة المعرفة ونقلها	4
القسم الثالث	تحقيق متطلبات التحول الرقمي (المتغير التابع)	12

الإجمالي	41فقرة
----------	--------

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية: (Primary Data) وهي البيانات التي جُمعت ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان المصمم لهذا الغرض.

البيانات الثانوية: (Secondary Data) وهي البيانات المستمدة من المصادر العلمية المتاحة، كالكتب والرسائل الجامعية والدوريات المحكّمة والدراسات السابقة والتقارير الرسمية للشركة، والتي استُخدمت في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الأداة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وتمثلت إجراءات التحليل الإحصائي في النقاط الآتية:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لكل فقرة وبُعد.
- اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا). Cronbach's Alpha –
- التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار الالتواء والتفلطح أو كولمغوروف-سمرنوف).
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- إجراء تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.
- استخدام اختبارات الفروق (T-test) و (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في الاستجابات تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.

الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي المتكامل الذي اعتمدته الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية، حيث تم عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث من خلال البوصلة البحثية التي أوضحت الاختيارات المنهجية للدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وأسلوب أخذ العينة، وتم عرض طريقة جمع البيانات وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي، وذلك بهدف ضمان دقة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع، كما تم استخدام استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تمثلت في (٤١) فقرة موزعة على المحاور الرئيسية للدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (١٧٥) موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ (٣٢٠) موظفًا، وبمعدل استجابة مرتفع بلغ (٩٢٪)، مما يعزز من تمثيلية العينة وثقة النتائج المستخلصة، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تمثلت في استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، حيث شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات الثبات والصدق، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبارات الفروق (T-test) و (ANOVA)، وهو ما يكفل معالجة البيانات معالجة إحصائية دقيقة، وخروج الدراسة بنتائج موضوعية وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

وبهذا يكون الفصل قد وضع الأسس المنهجية التي سيتم البناء عليها في معالجة البيانات وتحليلها في الفصول اللاحقة، ليتم اختبار فرضيات الدراسة والخروج بنتائج دقيقة وتوصيات عملية تعزز من دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (١٧٥) مفردة من العاملين في إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع والإدارات ذات العلاقة بمبادرات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة (الحوكمة والرقابة، توحيد المنهجيات والمعايير، الدعم والتدريب، إدارة المعرفة ونقلها) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

وقد اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) لتحليل البيانات، مستخدمًا مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعاملات الارتباط لقياس الصدق البنائي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتحليل استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، فضلًا عن تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف استجابات المبحوثين، وذلك وفق الفئات المبينة في الجدول التالي:

جدول (١): مقياس ليكرت الخماسي وفئات التصنيف

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدى	4.21 – 5.00	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1.00 – 1.80
درجة الموافقة	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

فيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٧٥) مفردة:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	128	73.1
	أنثى	47	26.9
	المجموع	175	100.0
العمر	أقل من ٣٠ سنة	32	18.3
	30 – أقل من ٤٠	74	42.3
	40 – أقل من ٥٠	51	29.1
	50 فأكثر	18	10.3
	المجموع	175	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	21	12.0
	بكالوريوس	106	60.6
	ماجستير	41	23.4
	دكتوراه	7	4.0
	المجموع	175	100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	29	16.6
	5 – أقل من ١٠	68	38.9
	10 – أقل من ١٥	49	28.0
	15 فأكثر	29	16.6

	المجموع	175	100.0
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	38	21.7
	عضو فريق مشروع	82	46.9
	موظف بمكتب إدارة المشاريع	34	19.4
	أخرى	21	12.0
	المجموع	175	100.0

يتضح من الجدول (٢) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٧٣.١٪)، مقابل (٢٦.٩٪) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة العمل في قطاع الاتصالات وإدارة المشاريع التقنية الذي يغلب عليه العنصر الذكوري في بيئة العمل السعودية والعربية بشكل عام، رغم النمو الملحوظ في مشاركة المرأة في هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة.

أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فقد جاءت الفئة (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (٤٢.٣٪)، تلتها الفئة (٤٠ - أقل من ٥٠) بنسبة (٢٩.١٪)، مما يشير إلى أن غالبية العاملين في مجال إدارة المشاريع ومبادرات التحول الرقمي هم من فئة الشباب والكهول الذين يجمعون بين الحيوية والخبرة العملية، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على استيعاب متطلبات التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأعلى (٦٠.٦٪)، يليهم حملة الماجستير (٢٣.٤٪)، ثم الدبلوم (١٢.٠٪)، وأخيراً الدكتوراه (٤.٠٪). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث إن نحو (٨٨٪) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وهو ما يعزز موثوقية استجاباتهم ودقة تقييمهم لموضوع الدراسة.

أما على صعيد سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة (٣٨.٩٪)، تلتها فئة (١٠ - أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٨.٠٪)، مما يدل على أن نحو (٨٣.٤٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على خمس سنوات، وهي خبرة كافية لتقييم دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بموضوعية ودقة.

وأخيرًا، تتوّعت المسميات الوظيفية لأفراد العينة، حيث جاء أعضاء فرق المشاريع في المقدمة بنسبة (٤٦.٩٪)، يليهم مديرو المشاريع (٢١.٧٪)، ثم موظفو مكتب إدارة المشاريع (١٩.٤٪)، مما يوفر تنوعًا مناسبًا في الرؤى والخبرات ويعزز من شمولية التحليل.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.3.1 اختبار الثبات (Reliability Test)

اعتمد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة، حيث يُعدّ المقياس مقبولًا إحصائيًا إذا تجاوزت قيمته (0.70).

جدول (٣): نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: الحوكمة والرقابة	4	0.842
البعد الثاني: توحيد المنهجيات والمعايير	4	0.867
البعد الثالث: الدعم والتدريب	4	0.881
البعد الرابع: إدارة المعرفة ونقلها	4	0.854
المتغير المستقل: دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)	16	0.923
المتغير التابع: تحقيق متطلبات التحول الرقمي	12	0.912
الاستبانة ككل	28	0.945

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (٠.٨٤٢) لبُعد الحوكمة والرقابة و(٠.٨٨١) لبُعد الدعم والتدريب، فيما بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (دور PMO) ككل (٠.٩٢٣)، وللمتغير التابع (تحقيق متطلبات التحول الرقمي) (٠.٩١٢)، وللاستبانة بصورتها الكلية (٠.٩٤٥). وتُعدّ هذه القيم مرتفعة جدًا وتنفوق الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يدل على أن

أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وأن نتائجها يُمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

4.3.2 اختبار الصدق البنائي (Construct Validity)

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه

البعد	معامل الارتباط [®]	مستوى الدلالة (Sig.)
الحوكمة والرقابة	0.821**	0.000
توحيد المنهجيات والمعايير	0.847**	0.000
الدعم والتدريب	0.869**	0.000
إدارة المعرفة ونقلها	0.838**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير جاءت مرتفعة وموجبة، وتراوح بين (٠.٨٢١) و(٠.٨٦٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وأن الفقرات تقيس بالفعل الأبعاد التي وُضعت لقياسها.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.4.1 البعد الأول: الحوكمة والرقابة

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوكمة والرقابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	----------------------

1	يضع مكتب إدارة المشاريع سياسات ومعايير واضحة لإدارة المشاريع	4.18	0.712	2	مرتفعة
2	يتابع المكتب التزام فرق المشاريع بالمعايير المعتمدة	4.05	0.784	3	مرتفعة
3	يوفر المكتب تقارير دورية لمتابعة أداء المشاريع	4.24	0.691	1	مرتفعة جدًا
4	يسهم المكتب في ضبط الانحرافات في المشاريع واتخاذ الإجراءات التصحيحية	3.96	0.823	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد	4.11	0.653		مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) أن بُعد "الحوكمة والرقابة" حصل على متوسط عام قدره (٤.١١) بانحراف معياري (٠.٦٥٣)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (٣) "يوفر المكتب تقارير دورية لمتابعة أداء المشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٤)، مما يعكس اهتمام مكتب إدارة المشاريع بآليات المتابعة والرقابة المستمرة عبر التقارير الدورية، وهو ما يُعدّ من الممارسات المؤسسية الراسخة في شركات الاتصالات نظرًا لطبيعة المشاريع المعقدة التي تتطلب رصدًا دقيقًا للأداء. في حين جاءت الفقرة (٤) المتعلقة بضبط الانحرافات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٦)، وقد يُعزى ذلك إلى أن الإجراءات التصحيحية تتطلب صلاحيات تنفيذية قد لا تتوفر بالكامل لدى مكتب PMO في بعض الحالات، مما يستدعي تعزيز دوره في هذا الجانب.

4.4.2 البعد الثاني: توحيد المنهجيات والمعايير

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد توحيد المنهجيات والمعايير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة درجة الموافقة
5	يؤخذ المكتب منهجيات إدارة المشاريع المستخدمة في الشركة	4.13	0.735	3 مرتفعة

6	يعتمد المكتب أدوات وقوالب موحدة لإدارة المشاريع	4.28	0.668	1	مرتفعة جدًا
7	تتوافق منهجيات المكتب مع المعايير الدولية في إدارة المشاريع	4.09	0.756	4	مرتفعة
8	يسهم توحيد المعايير في رفع جودة مخرجات المشاريع	4.22	0.702	2	مرتفعة جدًا
	المتوسط العام للبعد	4.18	0.641		مرتفعة

يبين الجدول (٦) أن بُعد "توحيد المنهجيات والمعايير" حقق متوسطًا عامًا قدره (٤.١٨) بانحراف معياري (٠.٦٤١) وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد تصدّرت الفقرة (٦) "يعتمد المكتب أدوات وقوالب موحدة لإدارة المشاريع" الترتيب بمتوسط (٤.٢٨)، وهو ما يعكس نضج البنية المنهجية داخل شركة الاتصالات محل الدراسة، وحرص مكتب إدارة المشاريع على توفير قوالب موحدة تُسهّل عمل الفرق وتُقلّل من التباين في الأداء. أما الفقرة (٧) المتعلقة بتوافق المنهجيات مع المعايير الدولية فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤.٠٩)، وهي مع ذلك درجة مرتفعة، لكنها تشير إلى وجود فرصة لتعزيز التوافق مع الأطر الدولية مثل (PMBOK) و (PRINCE2) بشكل أعمق.

4.4.3 البعد الثالث: الدعم والتدريب

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الدعم والتدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	يقدم المكتب الدعم الفني والاستشاري لفرق المشاريع	4.07	0.768	2	مرتفعة
10	يوفر المكتب برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في المشاريع	3.89	0.842	4	مرتفعة

مرتفعة	3	0.811	3.95	يساعد المكتب في توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشاريع	11
مرتفعة	1	0.729	4.12	يستجيب المكتب لاحتياجات فرق العمل بفاعلية	12
مرتفعة		0.694	4.01	المتوسط العام للبعد	

يتضح من الجدول (٧) أن بُعد "الدعم والتدريب" حصل على متوسط عام قدره (٤.٠١) بانحراف معياري (٠.٦٩٤)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو أدنى المتوسطات مقارنةً بأبعاد المتغير المستقل الأخرى. وقد تصدّرت الفقرة (١٢) "يستجيب المكتب لاحتياجات فرق العمل بفاعلية" الترتيب بمتوسط (٤.١٢)، مما يشير إلى وجود آليات فاعلة للتواصل بين المكتب وفرق المشاريع. في المقابل، جاءت الفقرة (١٠) المتعلقة بتوفير البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٩)، وقد يُعزى ذلك إلى الحاجة إلى تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة، لا سيما في المجالات المستحدثة مثل المنهجيات الرشيقة (Agile) وإدارة مشاريع التحول الرقمي، وهو ما يفتح المجال أمام تطوير خطط تدريبية أكثر شمولاً وتنوعاً.

4.4.4 البعد الرابع: إدارة المعرفة ونقلها

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المعرفة ونقلها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	يوثّق المكتب الدروس المستفادة من المشاريع السابقة	3.98	0.796	3	مرتفعة
14	يعمل المكتب على نقل المعرفة والخبرات بين فرق المشاريع	3.92	0.821	4	مرتفعة
15	يوفر المكتب قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها بسهولة	4.03	0.774	2	مرتفعة

مرتفعة	1	0.718	4.15	يسهم المكتب في تعزيز التعلم المؤسسي داخل الشركة	16
مرتفعة		0.681	4.02	المتوسط العام للبعد	

يظهر من الجدول (٨) أن بُعد "إدارة المعرفة ونقلها" حصل على متوسط عام قدره (٤.٠٢) بانحراف معياري (٠.٦٨١) وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (١٦) "يسهم المكتب في تعزيز التعلم المؤسسي داخل الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٥)، مما يعكس إدراك المبحوثين لدور المكتب الاستراتيجي في بناء منظومة التعلم المؤسسي. في المقابل، جاءت الفقرة (١٤) المتعلقة بنقل المعرفة بين فرق المشاريع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٢)، مما يشير إلى وجود تحديات في آليات تبادل الخبرات والمعارف الضمنية بين الفرق، وهي ظاهرة شائعة تُعزى إلى صعوبة توثيق المعرفة الضمنية مقارنةً بالمعرفة الصريحة، ما يستدعي تبني أساليب حديثة كمجتمعات الممارسة (CoP) والمنصات التشاركية.

4.4.5 الترتيب الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توحيد المنهجيات والمعايير	4.18	0.641	1	مرتفعة
2	الحوكمة والرقابة	4.11	0.653	2	مرتفعة
3	إدارة المعرفة ونقلها	4.02	0.681	3	مرتفعة
4	الدعم والتدريب	4.01	0.694	4	مرتفعة
	المتغير المستقل ككل) دور (PMO	4.08	0.612		مرتفعة

يتبين من الجدول (٩) أن المتغير المستقل "دور مكتب إدارة المشاريع" ككل حصل على متوسط عام قدره (٤.٠٨) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الدور الذي يؤديه المكتب في الشركة. وقد جاء بُعد "توحيد المنهجيات والمعايير" في المرتبة الأولى، مما يعكس التطور المنهجي والمؤسسي في عمل المكتب، بينما احتل بُعد "الدعم والتدريب" المرتبة الأخيرة، مما يؤشر إلى ضرورة تعزيز هذا الجانب مستقبلاً.

4.4.6 المتغير التابع: تحقيق متطلبات التحول الرقمي

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحقيق متطلبات التحول الرقمي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي	4.26	0.674	2	مرتفعة جدًا
2	تنجز الشركة مبادرات التحول الرقمي ضمن الإطار الزمني المحدد	3.87	0.836	11	مرتفعة
3	تتبنى الشركة التقنيات الرقمية الحديثة في عملياتها	4.31	0.652	1	مرتفعة جدًا
4	تحقق مشاريع التحول الرقمي الأهداف المرجوة منها	4.02	0.762	7	مرتفعة
5	يتكامل البعد التقني مع البعد التنظيمي في مشاريع التحول الرقمي	3.94	0.798	9	مرتفعة
6	يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات في الشركة	4.19	0.696	4	مرتفعة
7	تتوافق مبادرات التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للشركة	4.21	0.687	3	مرتفعة جدًا
8	تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لدعم التحول الرقمي	3.89	0.821	10	مرتفعة

9	تتعامل الشركة بفاعلية مع مقاومة التغيير المصاحبة للتحول الرقمي	3.78	0.867	12	مرتفعة
10	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	4.17	0.712	5	مرتفعة
11	تقيس الشركة العائد المتحقق من مبادرات التحول الرقمي	3.96	0.784	8	مرتفعة
12	تحقق الشركة ميزة تنافسية نتيجة تبنيها للتحول الرقمي	4.13	0.729	6	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير التابع	4.06	0.628		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٠) أن المتغير التابع "تحقيق متطلبات التحول الرقمي" حصل على متوسط عام قدره (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٦٢٨)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الشركة محل الدراسة تُحرز تقدماً ملموساً في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي. وقد جاءت الفقرة (٣) "تتبنى الشركة التقنيات الرقمية الحديثة في عملياتها" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٣١)، وهو ما يعكس التوجه الاستراتيجي القوي لشركات الاتصالات في المملكة نحو تبني التقنيات الحديثة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، تماشيًا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما جاءت الفقرة (١) المتعلقة بامتلاك استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٢٦)، مما يؤكد وجود توجه مؤسسي واضح في هذا المجال.

في المقابل، جاءت الفقرة (٩) "تتعامل الشركة بفاعلية مع مقاومة التغيير المصاحبة للتحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، وهي درجة مرتفعة لكنها الأدنى ضمن فقرات المتغير التابع، وقد يُعزى ذلك إلى أن مقاومة التغيير تُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه مبادرات التحول الرقمي على مستوى العالم، إذ ترتبط بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين وثقافتهم التنظيمية. كما جاءت الفقرة (٢) المتعلقة بإنجاز المبادرات ضمن الإطار الزمني المحدد قبل الأخيرة بمتوسط (٣.٨٧)، ما يشير إلى تحديات في الالتزام بالجدول الزمنية، وهو أمر شائع في مشاريع التحول الرقمي نظرًا لتشعبها وارتباطها بأنظمة متعددة.

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.5.1 الفرضية الرئيسية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المختلفة (الحوكمة والرقابة، توحيد المنهجيات والمعايير، الدعم والتدريب، إدارة المعرفة ونقلها) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد دور مكتب إدارة المشاريع (كعوامل مستقلة) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد دور PMO في تحقيق متطلبات التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003**
الحوكمة والرقابة	0.312	4.581	0.000**
توحيد المنهجيات والمعايير	0.421	6.238	0.000**
الدعم والتدريب	0.267	3.926	0.000**
إدارة المعرفة ونقلها	0.198	2.874	0.005**
معامل الارتباط R = 0.883	معامل التحديد R ² = 0.780	قيمة F = 150.734	القيمة الاحتمالية = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١١) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد دور مكتب إدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، وتحقيق متطلبات التحول الرقمي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٨٠)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٨.٠٪) من التباين في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٢٢.٠٪) إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.883$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة. كذلك جاءت قيمة اختبار F مساوية لـ (١٥٠.٧٣٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على المعنوية العالية للنموذج الانحداري ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد “توحيد المنهجيات والمعايير” هو الأكثر تأثيراً في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.421$) بقيمة ($T = 6.238$) وبدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويُفسر ذلك بأن توحيد المنهجيات والأدوات والقوالب يوفر إطاراً مؤسسياً متسقاً يُسهّم في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي بكفاءة وفعالية، ويُقلّل من التباين في الأداء بين الفرق، ويُعزز من قدرة الشركة على قياس التقدم بموضوعية.

كما جاء بُعد “الحوكمة والرقابة” في المرتبة الثانية من حيث الأثر ($B = 0.312$, $T = 4.581$, $\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يعكس أهمية وجود إطار حوكمي واضح يضبط مسار مبادرات التحول الرقمي ويُتابع أداءها ويُصحّح انحرافاتهما، لا سيما أن مشاريع التحول الرقمي تتسم بالتعقيد وتشعب أصحاب المصلحة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد “الدعم والتدريب” ($B = 0.267$, $T = 3.926$, $\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد الدور المهم للدعم الفني والاستشاري وبرامج التدريب في تمكين فرق العمل من مواكبة متطلبات التحول الرقمي وتطوير قدراتها التقنية والإدارية.

بينما أظهر بُعد “إدارة المعرفة ونقلها” أثراً أقل نسبياً ($B = 0.198$)، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.005$)، مما يُشير إلى أن تعزيز آليات نقل المعرفة والدروس المستفادة يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة التحول الرقمي داخل الشركة، خصوصاً في ظلّ تسارع التطورات التقنية وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة، ويُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور مكتب إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة.

4.5.2 الفرضية الفرعية الأولى

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الحوكمة والرقابة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة والرقابة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي

المتغير		ملخص		تحليل		المعاملات	
التابع	النموذج	ج	ANOVA	التباين	ت	خطأ المعيار	الخطأ المعياري
r	R ²	df	F	Sig. F	B	خطأ المعيار	Sig. t
0.71	0.50	1	177.85	0.00			
2	7		6	0			
تحقيق متطلبات التحول الرقمي							

0.00	13.33	0.04	0.628						الحوكم ة والرقابة
0	6	7							

يتضح من الجدول (١٢) أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٧١٢)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد الحوكمة والرقابة وتحقيق متطلبات التحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.507$ ، مما يشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في تحقيق متطلبات التحول الرقمي يُمكن تفسيره من خلال متغير الحوكمة والرقابة منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (١٧٧.٨٥٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.628) بقيمة (13.336) T وبدلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسات الحوكمة والرقابة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٢٨) في مستوى تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات الحوكمة تُوفّر إطارًا واضحًا لصنع القرار والمساءلة والمتابعة، وهي عناصر جوهرية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي التي تتسم بتعدد الأطراف وتشابك المسؤوليات. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

4.5.3 الفرضية الفرعية الثانية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد توحيد المنهجيات والمعايير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة”.

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توحيد المنهجيات والمعايير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي

المتغير التابع	ملخ ص	تحليل التباين	المعاملات
			ت

	ANOVA							النموذج	
	A							ج	
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	Sig. F	F	df	R ²	r	
				0.000	233.912	1	0.575	0.758	تحقيق متطلبات التحول الرقمي
0.000	15.294	0.045	0.694						توحيد المنهجيات والمعايير

تكشف نتائج الجدول (١٣) عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد توحيد المنهجيات والمعايير وتحقيق متطلبات التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.758$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.575$)، مما يعني أن (٥٧.٥٪) من التباين في تحقيق متطلبات التحول الرقمي يُفسَّر بمتغير توحيد المنهجيات والمعايير منفردًا، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الفرعية.

وقد جاءت قيمة F المحسوبة (٢٣٣.٩١٢) بدلالة (٠.٠٠٠)، فيما بلغ معامل التأثير ($B = 0.694$) بقيمة (15.294) ودلالة (٠.٠٠٠)، مما يشير إلى أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى توحيد المنهجيات تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٦٩٤) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

ويُفسَّر هذا الأثر القوي بأن توحيد المنهجيات والأدوات يوفر لغة مشتركة بين فرق المشاريع، ويُسرّع من دورة التنفيذ، ويُقلّل من الأخطاء، ويُعزّز من قابلية القياس والمقارنة بين المبادرات المختلفة، وهي كلها عوامل حاسمة في نجاح التحول الرقمي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

4.5.4 الفرضية الفرعية الثالثة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الدعم والتدريب في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة”.

جدول (١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدعم والتدريب في تحقيق متطلبات التحول الرقمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المعاملات						
ج		A							
	r	R ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
تحقيق متطلبات التحول الرقمي	0.681	0.464	1	149.812	0.000				
الدعم والتدريب						0.583	0.048	12.240	0.000

يتبين من الجدول (١٤) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد الدعم والتدريب وتحقيق متطلبات التحول الرقمي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، مما يعني أن (٤٦.٤٪) من التباين في تحقيق متطلبات التحول الرقمي يُفسَّر بمتغير الدعم والتدريب.

كما جاءت قيمة F المحسوبة (١٤٩.٨١٢) بدلالة (٠.٠٠٠٠)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.583) بقيمة T (12.240) ودلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى الدعم والتدريب تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٥٨٣) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

ويُعزى ذلك إلى أن التحول الرقمي يتطلب مهارات ومعارف جديدة تختلف عن الأساليب التقليدية، ومن ثم فإن توفير الدعم الفني وبرامج التدريب المتخصصة يُمكن العاملين من مواكبة هذه المتطلبات وتقليص فجوة المهارات، بما ينعكس على نجاح المبادرات الرقمية. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4.5.5 الفرضية الفرعية الرابعة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة ونقلها في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات محل الدراسة”.

جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة ونقلها في تحقيق متطلبات التحول الرقمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المعاملات			
	ج		ت			
	r	R ²	df	F	Sig. F	B
خطأ المعياري	T	Sig. t	خطأ المعياري			
تحقيق متطلبات	0.647	0.419	1	124.638	0.000	

التحول الرقمي								
إدارة المعرفة ونقلها	0.00 0	11.16 4	0.04 8	0.541				

تُظهر نتائج الجدول (١٥) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين بُعد إدارة المعرفة ونقلها وتحقيق متطلبات التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.647$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.419$)، مما يعني أن (٤١.٩٪) من التباين في تحقيق متطلبات التحول الرقمي يُفسّر بمتغير إدارة المعرفة ونقلها منفردًا، وهي أدنى نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (١٢٤.٦٣٨) بدلالة (٠.٠٠٠)، فيما بلغ معامل التأثير ($B = 0.541$) بقيمة (11.164) ودلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في ممارسات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٥٤١) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

ويُفسّر انخفاض هذا الأثر نسبيًا مقارنةً بالأبعاد الأخرى، بأن ممارسات إدارة المعرفة تُعدّ من الممارسات ذات الأثر التراكمي طويل الأمد، وقد لا يظهر تأثيرها المباشر بنفس القوة على المدى القصير، إضافةً إلى أن نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد لا يزال يشكل تحديًا تنظيميًا في كثير من المؤسسات. ومع ذلك، فإن الدلالة الإحصائية للنموذج تؤكد أهمية هذا البعد. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

4.6 الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا شاملاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ عددها (١٧٥) مفردة من العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.945).

وعلى صعيد الإحصاء الوصفي، جاءت جميع أبعاد المتغير المستقل (دور PMO بدرجة موافقة مرتفعة، وتصدر بُعد "توحيد المنهجيات والمعايير" الترتيب بمتوسط (٤.١٨)، فيما جاء بُعد "الدعم والتدريب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤.٠١). كما حصل المتغير التابع "تحقيق متطلبات التحول الرقمي" على متوسط عام قدره

(٤.٠٦)، مع تصدّر الفقرة المتعلقة بتبنيّ التقنيات الحديثة الترتيب، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بمواجهة مقاومة التغيير في المرتبة الأخيرة.

أما على صعيد اختبار الفرضيات، فقد أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد دور مكتب إدارة المشاريع مجتمعةً في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، بقدرة تفسيرية بلغت (٧٨.٠٪). كما أثبتت اختبارات الانحدار البسيط قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع، ليكون بُعد "توحيد المنهجيات والمعايير" هو الأكثر تأثيراً، يليه "الحوكمة والرقابة"، ف"الدعم والتدريب"، وأخيراً "إدارة المعرفة ونقلها". وتُهمّد هذه النتائج للفصل الخامس الذي سيتناول أبرز الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

يُمثل هذا الفصل خاتمة الرحلة البحثية التي قطعها الباحث في دراسة "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية في شركة اتصالات"، إذ يستعرض أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الفصل الرابع، ثم يُقدّم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصنّاع القرار في شركة الاتصالات محل الدراسة وفي القطاع بشكل عام، فضلاً عن بيان حدود الدراسة التي تعيّن على الباحث الالتزام بها، واقتراح مجالات بحثية مستقبلية يُمكن أن تُثري الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع الحيوي.

5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

5.1.1 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي تعيّن مراعاتها عند تفسير النتائج وتعميمها، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: الحوكمة والرقابة، وتوحيد المنهجيات والمعايير، والدعم والتدريب، وإدارة المعرفة ونقلها، بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحقيق متطلبات التحول الرقمي بوصفه متغيراً تابعاً. ومن ثم، فإن نتائج الدراسة لا تشمل أبعاداً أخرى قد يؤديها مكتب إدارة المشاريع، مثل إدارة المخاطر أو إدارة أصحاب المصلحة أو الإدارة الاستراتيجية للمحفظة، كما لا تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على شركة اتصالات واحدة، مما يعني أن نتائجها تعكس واقع هذه الشركة تحديداً وقد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مطلق على شركات الاتصالات الأخرى أو على القطاعات الاقتصادية المختلفة، لا سيما في ظل تباين الثقافات التنظيمية ومستويات النضج المؤسسي بين الشركات.

الحدود البشرية: اقتصرت مجتمع الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع والإدارات ذات العلاقة بمبادرات التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة، والبالغ عددهم (٣٢٠) موظفاً، وقد بلغ حجم العينة الفعلية (١٧٥) مفردة. ومن ثم، فإن الدراسة لم تشمل فئات أخرى قد يكون لها منظور مغاير مثل الإدارة العليا أو العملاء المتلقين لخدمات التحول الرقمي.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الميدانية وُجمعت بياناتها خلال الفترة المحددة لإعداد البحث، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الشركة خلال تلك الفترة تحديداً، وقد تختلف مع تطور ممارسات مكتب إدارة المشاريع أو تسارع مبادرات التحول الرقمي مستقبلاً.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، مما قد يفرض قيوداً مرتبطة بذاتية استجابات المبحوثين وميلهم أحياناً إلى تقديم إجابات مثالية (Social Desirability Bias)، دون التعمق في الجوانب النوعية التي قد تكشفها المقابلات أو دراسات الحالة.

5.1.2 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وما اعترضها من حدود، يقترح الباحث عدداً من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تُثري الأدبيات في هذا المجال، وتتمثل هذه المقترحات في إجراء دراسة مقارنة بين عدد من شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية أو على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي لاستكشاف أوجه التشابه والاختلاف في دور مكتب إدارة المشاريع في التحول الرقمي، وإجراء دراسة تتناول أبعاداً إضافية لمكتب إدارة المشاريع لم تتناولها الدراسة الحالية مثل إدارة المخاطر وإدارة المحفظة الاستراتيجية وإدارة أصحاب المصلحة. كما يُقترح إجراء دراسة تتبنّى منهجاً نوعياً أو مختلطاً (Mixed Methods) يجمع بين الاستبانة والمقابلات المعمّقة ودراسات الحالة للتعمق في الجوانب السلوكية والثقافية المرتبطة بعمل PMO ، ودراسة أثر متغيرات وسيطة أو معدّلة على العلاقة بين دور مكتب إدارة المشاريع والتحول الرقمي، كالثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ونضج الشركة رقمياً، ودرجة تبني الابتكار.

ومن المقترحات كذلك دراسة دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في قطاعات أخرى مثل القطاع المصرفي، والقطاع الصحي، والقطاع الحكومي، لمقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية، وإجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) لتتبع التطور في دور مكتب إدارة المشاريع ومدى انعكاسه على نضج التحول الرقمي في الشركة عبر فترات زمنية متعاقبة، وأخيراً دراسة أثر تبني المنهجيات الرشيقية (Agile PMO) والمنهجيات الهجينة (Hybrid PMO) في تسريع مبادرات التحول الرقمي مقارنةً بالمنهجيات التقليدية.

5.2 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات الموجهة لإدارة شركة الاتصالات محل الدراسة وللجهات ذات العلاقة، وتتمحور هذه التوصيات حول الأبعاد الأربعة لدور مكتب إدارة المشاريع، مع التركيز على المجالات التي أظهرت النتائج فيها فرصاً للتحسين.

5.2.1 التوصيات المتعلقة ببعْد الحوكمة والرقابة

في ضوء ما أظهرته النتائج من أثر إيجابي دال لبعْد الحوكمة والرقابة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، وما رُصد من انخفاض نسبي في الفقرة المتعلقة بضبط الانحرافات، توصي الدراسة بتعزيز الصلاحيات التنفيذية لمكتب إدارة المشاريع فيما يتعلق بضبط الانحرافات في مشاريع التحول الرقمي واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتطوير منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بمبادرات التحول الرقمي، ورفع تقارير دورية للإدارة العليا حول مستوى التقدّم والانحرافات، مع تبني لوحات المعلومات التفاعلية (Dashboards) المبنية على البيانات الآنية لتعزيز الشفافية في متابعة الأداء ودعم اتخاذ القرار بشكل استباقي، وأخيراً مراجعة إطار الحوكمة المؤسسية الخاص بالمشاريع دورياً لضمان توافقه مع التطورات المتسارعة في بيئة التحول الرقمي.

5.2.2 التوصيات المتعلقة ببعْد توحيد المنهجيات والمعايير

بما أن هذا البعْد جاء الأكثر تأثيراً في تحقيق متطلبات التحول الرقمي وفق نتائج التحليل الإحصائي، توصي الدراسة بتعزيز هذا التوجّه ومواصلة تطويره عبر مواصلة الاستثمار في توحيد الأدوات والقوالب والمنهجيات على مستوى الشركة، مع تحديثها بشكل دوري لتواكب مستجدات إدارة المشاريع الرقمية. كذلك تعزيز التوافق بين منهجيات المكتب والمعايير الدولية المعتمدة مثل PMBOK و PRINCE2 و ISO 21500، والحصول على الاعتمادات المؤسسية ذات الصلة لرفع مستوى النضج المؤسسي، وتبني المنهجيات الهجينة (Hybrid Methodologies) التي تجمع بين المنهجيات التقليدية (Waterfall) والمنهجيات الرشيقة (Agile) لتُناسب طبيعة مشاريع التحول الرقمي المتنوعة، فضلاً عن إنشاء مكتبة مؤسسية إلكترونية للقوالب والنماذج المعتمدة تُتاح لجميع فرق المشاريع، مع تصنيفها حسب نوع المشروع ومرحلته.

5.2.3 التوصيات المتعلقة ببعْد الدعم والتدريب

في ضوء ما كشفت عنه النتائج من احتلال هذا البعْد للمرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل، توصي الدراسة بتكثيف الاهتمام به من خلال إعداد خطة تدريبية سنوية شاملة لتطوير مهارات العاملين في مجال إدارة مشاريع

التحول الرقمي، تشمل مجالات مثل المنهجيات الرشيفة (Agile) و (Scrum)، وإدارة التغيير، وتحليل البيانات، والمهارات القيادية الرقمية، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لدعم فرق المشاريع، بما يُمكنها من إنجاز مبادراتها ضمن الأطر الزمنية المحددة. ومن التوصيات أيضًا تفعيل نظام الإرشاد المهني (Mentoring) داخل المكتب، بحيث يتولّى مديرو المشاريع ذوو الخبرة إرشاد الكوادر الجديدة ونقل الخبرات العملية إليهم، وتشجيع العاملين على الحصول على الشهادات الاحترافية المعتمدة عالميًا مثل (PMP, PRINCE2, PMI-ACP, DASM) عبر تقديم حوافز مادية ومعنوية لمن يحصل عليها، وإجراء تقييم دوري لاحتياجات فرق المشاريع التدريبية والاستشارية لضمان استجابة المكتب لهذه الاحتياجات بفاعلية.

5.2.4 التوصيات المتعلقة بـبعد إدارة المعرفة ونقلها

بناءً على ما أظهرته النتائج من أثر إيجابي دال لهذا البعد ولكن بقيمة تفسيرية أدنى نسبيًا، توصي الدراسة بتطوير منظومة متكاملة لإدارة المعرفة داخل المكتب تشمل توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع منتهٍ في قاعدة بيانات مركزية يسهل الرجوع إليها، وإنشاء مجتمعات ممارسة (Communities of Practice) داخل الشركة تجمع المتخصصين من مختلف الإدارات لتبادل الخبرات والمعارف حول موضوعات التحول الرقمي، وتبني منصات رقمية تشاركية (Collaboration Platforms) تدعم نقل المعرفة الضمنية بين الفرق، مثل منصات ويكي المؤسسية والمنتديات المهنية الداخلية. كما توصي الدراسة بعقد جلسات مراجعة ما بعد المشروع (Post-Project Reviews) بشكل منهجي لاستخلاص الدروس المستفادة وتوثيقها ونشرها، وإدماج مؤشرات إدارة المعرفة ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية للمكتب لتعزيز الالتزام المؤسسي بها.

5.2.5 توصيات عامة تتعلق بتحقيق متطلبات التحول الرقمي

في ضوء ما رصدته الدراسة من فقرات جاءت في مراتب متأخرة ضمن المتغير التابع، توصي الدراسة بإيلاء اهتمام خاص بإدارة التغيير المصاحب لمبادرات التحول الرقمي، عبر تبني نماذج معتمدة) مثل نموذج كوتر Kotter أو (ADKAR ، وإشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ لتقليل مقاومتهم للتغيير. كما توصي بتعزيز آليات إدارة الوقت في مشاريع التحول الرقمي لتحسين نسبة إنجاز المبادرات ضمن الأطر الزمنية المحددة، وتطوير مؤشرات دقيقة لقياس العائد المتحقق من مبادرات التحول الرقمي على المستويات المالية والتشغيلية والمعرفية، بما يعزز اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة. وأخيرًا، تعزيز التكامل بين البعد التقني

والبُعد التنظيمي في مبادرات التحول الرقمي، من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تجمع بين الخبرات التقنية والإدارية.

5.3 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يؤديه مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة، المتمثلة في الحوكمة والرقابة، وتوحيد المنهجيات والمعايير، والدعم والتدريب، وإدارة المعرفة ونقلها، في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة اتصالات، وذلك في ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات جوهرية في هذا المجال بوصفه أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٧٥) مفردة من العاملين في إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع والإدارات ذات العلاقة بمبادرات التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن جملة من الاستنتاجات الجوهرية، أبرزها أن أفراد العينة يُدركون بشكل واضح ومرتفع الدور المحوري الذي يؤديه مكتب إدارة المشاريع في الشركة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٤.٠٨) بدرجة موافقة مرتفعة، كما جاء المتغير التابع "تحقيق متطلبات التحول الرقمي" بمتوسط عام قدره (٤.٠٦)، مما يعكس تقدّمًا ملموسًا للشركة في هذا المجال.

وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد دور مكتب إدارة المشاريع مجتمعةً في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، بقدرة تفسيرية بلغت (٧٨.٠٪)، وهي نسبة مرتفعة تعكس الأهمية الاستراتيجية لهذا المكتب. كما أثبتت اختبارات الانحدار البسيط قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع، بحيث جاء بُعد "توحيد المنهجيات والمعايير" الأكثر تأثيرًا، يليه "الحوكمة والرقابة"، ف"الدعم والتدريب"، وأخيرًا "إدارة المعرفة ونقلها".

وتقدّم هذه الدراسة بذلك إسهامًا نظريًا وتطبيقيًا يُثري الأدبيات العربية في مجال التقاطع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، ويوفّر لصنّاع القرار في شركة الاتصالات محل الدراسة وفي القطاع بشكل عام قاعدة معرفية موثوقة يُمكن الاستناد إليها في تطوير ممارسات مكتب إدارة المشاريع بما يُعزّز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في التحول الرقمي.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إلقاء الضوء على جانب مهم من جوانب الإدارة الحديثة، وأن تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية أكثر تعمقاً وشمولاً في هذا المجال الحيوي، بما يخدم مسيرة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ومنطقة الخليج العربي بوجه عام. والحمد لله رب العالمين.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة (الحوكمة والرقابة، توحيد المنهجيات والمعايير، الدعم والتدريب، إدارة المعرفة ونقلها) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في إحدى شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٧٥) مفردة من العاملين في إدارة المشاريع والإدارات ذات العلاقة بمبادرات التحول الرقمي، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد دور مكتب إدارة المشاريع مجتمعةً في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، بقدرة تفسيرية بلغت (٧٨.٠٪)، وجاء بُعد “توحيد المنهجيات والمعايير” الأكثر تأثيراً، يليه “الحوكمة والرقابة”، ثم “الدعم والتدريب”، وأخيراً “إدارة المعرفة ونقلها”. كما بيّنت النتائج أن مستوى ممارسات المكتب ومستوى تحقيق متطلبات التحول الرقمي جاءا بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بتعزيز الصلاحيات التنفيذية للمكتب، وتكثيف البرامج التدريبية المتخصصة، وتطوير منظومة إدارة المعرفة، وتبني المنهجيات الهيئية، وتفعيل آليات إدارة التغيير المصاحب لمبادرات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع (PMO)، التحول الرقمي، الحوكمة، توحيد المنهجيات، إدارة المعرفة، شركات الاتصالات، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to identify the role of the Project Management Office (PMO) — through its four dimensions (governance and control, standardization of methodologies, support and training, and knowledge management and transfer) — in achieving digital transformation requirements at a telecommunications company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive–analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool from a simple random sample of (175) employees working in project management and

departments related to digital transformation initiatives. Data were analyzed using the SPSS software.

The study found a statistically significant effect at ($\alpha \leq 0.05$) of the combined PMO dimensions on achieving digital transformation requirements, with an explanatory power of (78.0%). “Standardization of methodologies” emerged as the most influential dimension, followed by “governance and control,” “support and training,” and finally “knowledge management and transfer.” Results also showed that both PMO practices and digital transformation achievement levels were high.

The study recommended strengthening the PMO’s executive authority, intensifying specialized training programs, developing knowledge management systems, adopting hybrid methodologies, and activating change management mechanisms accompanying digital transformation initiatives.

Keywords: Project Management Office (PMO), Digital Transformation, Governance, Standardization, Knowledge Management, Telecommunications, Saudi Arabia.

الملاحق

ملحق (١): استبانة الدراسة

مقدمة الاستبانة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة،،، تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية في شركة اتصالات"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، يسرّ الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجيةً التكرم بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبّر عن رأيكم. علمًا بأن جميع البيانات الواردة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ أقل من ٣٠ سنة - ☐ ٣٠ - ٤٠ أقل من ٤٠ - ☐ ٤٠ - ٥٠ أقل من ٥٠ - ☐ ٥٠ فأكثر

٣. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات - ☐ ٥ - ١٠ أقل من ١٠ - ☐ ١٠ - ١٥ أقل من ١٥ - ☐ ١٥ فأكثر

٥. المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق مشروع ☐ موظف بمكتب إدارة المشاريع ☐ أخرى

القسم الثاني: المتغير المستقل - دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)

البعد الأول: الحوكمة والرقابة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يضع مكتب إدارة المشاريع سياسات ومعايير واضحة لإدارة المشاريع					
2	يتابع المكتب التزام فرق المشاريع بالمعايير المعتمدة					
3	يوفر المكتب تقارير دورية لمتابعة أداء المشاريع					
4	يسهم المكتب في ضبط الانحرافات في المشاريع واتخاذ الإجراءات التصحيحية					

البعد الثاني: توحيد المنهجيات والمعايير

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
5	يؤدّد المكتب منهجيات إدارة المشاريع المستخدمة في الشركة						
6	يعتمد المكتب أدوات وقوالب موحدة لإدارة المشاريع						
7	تتوافق منهجيات المكتب مع المعايير الدولية في إدارة المشاريع						
8	يسهم توحيد المعايير في رفع جودة مخرجات المشاريع						

البعد الثالث: الدعم والتدريب

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
9	يقدم المكتب الدعم الفني والاستشاري لفرق المشاريع						
10	يوفر المكتب برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في المشاريع						
11	يساعد المكتب في توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشاريع						

					يستجيب المكتب لاحتياجات فرق العمل بفاعلية	12
--	--	--	--	--	---	----

البعد الرابع: إدارة المعرفة ونقلها

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يوثق المكتب الدروس المستفادة من المشاريع السابقة					
14	يعمل المكتب على نقل المعرفة والخبرات بين فرق المشاريع					
15	يوفر المكتب قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها بسهولة					
16	يسهم المكتب في تعزيز التعلم المؤسسي داخل الشركة					

القسم الثالث: المتغير التابع - تحقيق متطلبات التحول الرقمي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي					
2	تنجز الشركة مبادرات التحول الرقمي ضمن الإطار الزمني المحدد					

					3	تتبنى الشركة التقنيات الرقمية الحديثة في عملياتها
					4	تحقق مشاريع التحول الرقمي الأهداف المرجوة منها
					5	يتكامل البُعد التقني مع البُعد التنظيمي في مشاريع التحول الرقمي
					6	يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات في الشركة
					7	تتوافق مبادرات التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للشركة
					8	تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لدعم التحول الرقمي
					9	تتعامل الشركة بفاعلية مع مقاومة التغيير المصاحبة للتحول الرقمي
					10	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء
					11	تقيس الشركة العائد المتحقق من مبادرات التحول الرقمي
					12	تحقق الشركة ميزة تنافسية نتيجة تبنيها للتحول الرقمي

قائمة المراجع

عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (٢٠٢٢). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298675>

حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (٢٠٢٤). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496606>

الحربي، خالد حمود نعيمش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ١٣ع ، ٢٥٣ - ٢٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>

الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1521046>

رابحي، فطيمة. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، ١١، ٣ع ، ٩٧ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539461>

El Hawary, M., El Attar, M., & Khallaf, R. (2024, November). A Framework for the Implementation of a Project Management Office (PMO). In *2024 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 1-5). IEEE.

Baweshkha, M. A. (2024). Integrating project management office and organisational change management processes for better implementation and adoption of e-health strategy in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, RMIT University).

Ammar, M. B. (2024). The university project management office model for sustainable project success. In *New strategy models in digital entrepreneurship* (pp. 115-176). IGI Global Scientific Publishing.

Chadwick, K. (2025). The role of the project management office (PMO) in knowledge management and transfer: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2).

Dung, N. T., & Tri, N. M. (2021). Digital transformation meets national development requirements. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 892-905