

أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية (Digital PMOs) على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة دراسة ميدانية على مشاريع التحول الوطني

إعداد الطالبة / يارا عبدالله العبدالله

الرقم الجامعي / 252001840

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة
5		أهمية الدراسة:
6		أهداف الدراسة:
7		تساؤلات الدراسة
7		فروض الدراسة:
8		الدراسات السابقة:
17		الفجوة البحثية:
18		المنطلقات النظرية للدراسة:
21		المنهجية وطرق البحث:
24		سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
24		ثامناً: حدود الدراسة
26		المراجع

مقدمة:

تشهد بيئة إدارة المشاريع تحولاً جوهرياً في ضوء الثورة الرقمية المتسارعة التي غيرت طبيعة العمل المؤسسي وأساليب التنسيق والتخطيط والتنفيذ. فقد أصبحت مكاتب إدارة المشاريع الرقمية (Digital PMOs) من أبرز مظاهر هذا التحول، إذ تعتمد على أنظمة ذكية ومنصات رقمية موحدة تُمكن المؤسسات من متابعة مراحل المشروع بشكل لحظي، وتحليل الأداء، واتخاذ قرارات دقيقة قائمة على البيانات. هذا التحول يمثل نقلة نوعية في آليات الإدارة التقليدية، ويعيد صياغة مفهوم الكفاءة والإنتاجية في بيئات العمل المعقدة. (Dahmer, 2024)

ساهم التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع في تحسين سرعة إنجاز المشاريع عبر أتمتة المهام المتكررة، وتكامل البيانات بين الأقسام، وإتاحة التواصل الفوري بين أصحاب المصلحة. ويشير Mittal (2025) إلى أن PMOs الرقمية تمكّن المؤسسات من تقليص زمن التنفيذ وتحسين التنبؤ بالمخاطر من خلال دمج أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، مما يعزز كفاءة القرار ويقلل معدلات التأخير في المشاريع الكبرى. كما أن هذا التحول لا يرتبط فقط بتبني التكنولوجيا، بل بعملية شاملة تشمل إعادة هندسة الإجراءات وتعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين. (Makedon & Kovnir, 2024)

أما من زاوية رضا أصحاب المصلحة، فقد باتت PMOs الرقمية عاملاً محورياً في تعزيز الشفافية والمساءلة وتدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. إذ يرى دعاس وبن يحيى (2023) أن الرقمنة تتيح إشراك أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع من خلال لوحات متابعة تفاعلية وتقارير آنية تعكس مستوى الأداء، مما يرفع درجة الثقة ويزيد من الرضا العام. وتؤكد Pandey و Kalgude (2018) أن التكامل بين أنظمة EPM و PMO الرقمية يعزز التعاون المؤسسي ويخفض فجوات الاتصال، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة العلاقات مع أصحاب المصلحة واستدامة نجاح المشاريع.

في ضوء ما سبق، تتضح أهمية دراسة أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة، خصوصاً في سياق مشاريع التحول الوطني التي تمثل نموذجاً واقعياً لتطبيقات التحول الرقمي في إدارة المشاريع الكبرى داخل المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً عميقاً يمس مختلف مجالات الإدارة والتنظيم، ومن أبرزها إدارة المشاريع، حيث انتقلت العديد من المؤسسات من النموذج التقليدي لمكاتب إدارة المشاريع (Traditional PMOs) إلى النموذج الرقمي (Digital PMOs) المعتمد على التقنيات الحديثة والمنصات الذكية. ويشير (Dahmer (2024) إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تطويرياً بل ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء وتسريع الإنجاز وضمان استدامة العمليات المؤسسية. ومع ذلك، فإن هذا التحول لا يزال يواجه تحديات في التطبيق العملي تتعلق بتكامل الأنظمة، ومواءمة الثقافة التنظيمية، والجاهزية التقنية للمؤسسات.

تؤكد دراسة (Mittal (2025) أن مكاتب إدارة المشاريع الرقمية تمثل نقلة نوعية في متابعة مراحل المشروع من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما يتيح دقة في اتخاذ القرار وتحسين سرعة التنفيذ. ومع ذلك، تشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات التقنية المتاحة وبين الاستفادة الفعلية منها في تحقيق نتائج ملموسة في زمن الإنجاز، حيث ما زالت العديد من المؤسسات تعاني ببطءاً في عمليات التنفيذ رغم تطبيق الأنظمة الرقمية، ما يثير تساؤلاً حول فعالية التحول الرقمي في تحسين سرعة تنفيذ المشاريع فعلاً.

من جانب آخر، يرتبط رضا أصحاب المصلحة بمستوى الشفافية وتدفق المعلومات وسرعة الاستجابة داخل المشروع. وتشير دراسة دعاس وبن يحيى (2023) إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز رضا أصحاب المصلحة عبر تحسين التواصل وتوفير لوحات متابعة تفاعلية وتقارير آنية عن تقدم المشاريع. إلا أن دراسات أخرى، مثل دراسة Pandey و (Kalgude (2018، نبهت إلى أن الرقمنة قد لا تحقق هذا الأثر ما لم ترافقها إدارة فعالة للتغيير وثقافة مؤسسية داعمة للتحول.

كما توصلت دراسة (Makedon & Kovnir (2024 إلى أن التحول الرقمي في إدارة المشاريع يؤدي إلى تقليل الهدر الزمني وتحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أنها أشارت إلى تفاوت في نتائج التحول بين المؤسسات تبعاً لجاهزيتها التقنية وقدرتها على دمج نظم إدارة المشاريع الرقمية مع أنظمتها الداخلية. وهو ما يثير الحاجة إلى دراسة متعمقة لتحديد ما إذا كانت مكاتب إدارة المشاريع الرقمية تحقق بالفعل أثراً إيجابياً على سرعة تنفيذ المشاريع وعلى رضا أصحاب المصلحة في بيئات العمل الحكومية الكبرى مثل مشاريع التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

بناءً على ما سبق، تتضح مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى فعالية التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية في تحقيق سرعة إنجاز المشاريع ورفع رضا أصحاب المصلحة، رغم ما تبذله المؤسسات من جهود رقمية واسعة. ومن هنا ينبثق سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية (Digital PMOs) على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بمجال التحول الرقمي في إدارة المشاريع من خلال تناولها جانباً حديثاً نسبياً يتمثل في التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية، وهو موضوع لم يُدرس بعمق في السياق العربي.
- توضح العلاقة بين التطور التقني والفاعلية الإدارية، من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على مؤشرين أساسيين في نجاح المشاريع: سرعة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة، بما يعزز الفهم النظري للصلة بين التكنولوجيا والأداء المؤسسي.
- تقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في بناء نماذج قياس مستقبلية لفاعلية مكاتب إدارة المشاريع الرقمية في قطاعات مختلفة.
- تساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية حول دور أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والتكامل الرقمي في إعادة هيكلة عمليات المتابعة والتقييم داخل المشاريع الوطنية الكبرى.
- تمثل الدراسة إضافة علمية في مجال إدارة المشاريع العامة، حيث تدمج بين مفهومي التحول الوطني والتحول الرقمي في إطار واحد، مما يوسع مجال البحوث التطبيقية في الإدارة الحكومية الحديثة.

ثانياً: الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة صناع القرار ومديري المشاريع في تقييم فعالية التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع الوطنية، وتحديد مدى انعكاسه على سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء المؤسسي.
- تقدم مؤشرات واقعية يمكن أن تُستخدم في تحسين نماذج إدارة المشاريع في المملكة، خصوصاً في مشاريع التحول الوطني التي تعتمد على التنسيق بين جهات متعددة.
- تمكّن المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق Digital PMOs ، بما يدعم صياغة استراتيجيات للتحول الرقمي المستدام.
- تدعم الجهود الحكومية في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عبر تحسين الشفافية وسرعة الاستجابة ودقة تقارير الأداء في المشاريع الوطنية.
- توفر نتائج الدراسة قاعدة بيانات ومخرجات تحليلية يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تدريب وتأهيل الكوادر العاملة في مكاتب إدارة المشاريع لتطوير قدراتهم الرقمية.
- تسهم في دعم مبادرات رؤية المملكة 2030 التي تستهدف بناء إدارة حكومية ذكية تعتمد على الكفاءة والسرعة والشفافية في إنجاز المشاريع الوطنية الكبرى.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية (Digital PMOs) بأبعادها المختلفة على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع على تحسين سرعة تنفيذ المشاريع في مشاريع التحول الوطني.
- قياس أثر مكاتب إدارة المشاريع الرقمية على رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عن أداء المشاريع الحكومية.

- تحديد مدى التكامل بين التحول الرقمي وسرعة الإنجاز وجودة الأداء المؤسسي داخل بيئة العمل الحكومية.
- استكشاف العوامل التنظيمية والتقنية التي تعزز نجاح التحول نحو Digital PMOs في القطاع الحكومي.
- تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير نموذج تطبيقي للتحول الرقمي الفعّال في مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية (Digital PMOs) على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التحول إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية على سرعة تنفيذ المشاريع في مشاريع التحول الوطني؟
- ما أثر التحول إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية على رضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني؟
- ما العلاقة بين مستوى التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة إنجاز المشاريع الحكومية؟
- ما مدى إسهام التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع في تحسين التواصل والشفافية بين أصحاب المصلحة؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

السؤال الرئيسي: ما أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية (Digital PMOs) على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التحول إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية على سرعة تنفيذ المشاريع في مشاريع التحول الوطني؟
- ما أثر التحول إلى مكاتب إدارة المشاريع الرقمية على رضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني؟
- ما العلاقة بين مستوى التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة إنجاز المشاريع الحكومية؟
- ما مدى إسهام التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع في تحسين التواصل والشفافية بين أصحاب المصلحة؟

الدراسات السابقة:

دراسة (باقر وآخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية، وإدارة المخاطر البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الوقت، وإدارة المجال)، وذلك من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة، بلغ عددها (220) استبانة، تم استرداد (160) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (72.72%). ولتحليل البيانات، تم استخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الثقافة التنظيمية، ووجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع الهندسية، إضافةً إلى وجود أثر جزئي لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية عبر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات وربطها بإدارة الجودة، والحد من مخاطر سلسلة التوريد من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها بالأنظمة الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل *Primavera*، بالإضافة إلى ربط برنامج الدفعات (KIMS) بالجهات المالية والرقابية لتعزيز الشفافية، وبناء قاعدة بيانات شاملة للمخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية بمختلف مراحلها لضمان إدارة فعّالة للمخاطر.

دراسة (الشهرى والعقلى ، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) في دعم مشاريع إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من رؤساء الإدارات والإدارات العليا في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (42) فرداً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور فعّال للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث تبين أن بعد تطبيق المعرفة كان الأكثر تأثيراً، يليه بعد اكتساب المعرفة، ثم بعد تحويل وتوزيع المعرفة. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة، حيث جاء بعد الإدارة بالرؤية في المرتبة الأولى، يليه بعد التحسين المستمر، ثم بعد احترام الأفراد.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دعم مشاريع إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، وجهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأبعاد دعم مشاريع إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.01).

أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع، والاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلّم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات

الإدارة الرشيقة، بالإضافة إلى تشجيع تبني الأفكار الابتكارية، ووضع سياسات تنظيمية واضحة لبيئة العمل الرشيقة دعماً لمشاريع إدارة المعرفة، وإيجاد حلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين. كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.

دراسة (الحري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الخطط التنفيذية، والمتابعة والتقييم) على إدارة المشاريع وأدائها في عدد من المشاريع مختلفة الأحجام.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة المقننة التي طبقت على عينة من القيادات الإدارية العاملة في مشاريع متنوعة من حيث الحجم والنوع.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً محورياً في نجاح إدارة المشاريع، وأن وجود رؤية واستراتيجية واضحة يساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى، كما بينت أن جميع المشاريع مهما كان حجمها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي مسبق، خلافاً لبعض الآراء التي تقلل من أهميته في المشاريع الصغيرة. وأكدت النتائج أن الاعتماد على التخطيط العشوائي أو غياب الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى ضعف في تحقيق الأهداف وضعف في الأداء العام للمشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وآليات تطبيقه في إدارة المشاريع، واختيار القادة الإداريين بناءً على معايير موضوعية وكفاءات قيادية واضحة لضمان القدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية، بما يعزز نجاح المشاريع ويحقق متطلبات العمل المؤسسي.

دراسة (ابو النصر، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التقنية، النظم والإجراءات التكنولوجية، ثقافة العمل الرقمية، ودعم القيادة للتحول) وأثره في تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الأهداف، الأهمية، الخصائص، والمجالات) في المنظمات والشركات والمؤسسات الحكومية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة بالتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، إضافةً إلى عرض المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تواجهها.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل الركيزة الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، لما يوفره من سرعة في إنجاز المهام، وخفض للتكاليف، وتحسين في كفاءة الأداء المؤسسي، كما يساهم في تعزيز التواصل الفعال مع العملاء والموردين وتبني ثقافة الإدارة بلا أوراق، خصوصاً في ظل الظروف الطارئة مثل الأزمات والجائحات. كما تبين أن الإدارة الإلكترونية تعكس البعد الحضاري والتنموي للمؤسسات الحديثة عبر تطويع التكنولوجيا لخدمة العمليات الإدارية وتطوير أساليب العمل.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية التقنية داخل المؤسسات، ورفع كفاءة العنصر البشري من خلال التدريب والتأهيل الرقمي، إضافةً إلى إزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية، بما يساهم في تحقيق أداء إداري أكثر كفاءة وفعالية في بيئة العمل الرقمية الحديثة.

دراسة (ندا، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقمنة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) على عناصر الاستدامة الرئيسية، بالإضافة إلى دراسة أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه هذه العملية.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المضمون، حيث شملت عينة الدراسة (20) فقرة من مصادر إعلامية، تضمنت (10) فقرات من مصادر رسمية حكومية و** (10) فقرات من مصادر غير رسمية**، مع تحديد فئات للتحليل تتعلق بالشكل والمضمون. واستندت الدراسة إلى نظرية الاستخدامات والإشباع لفهم طبيعة المعلومات التي تقدمها هذه المصادر ومدى قدرتها على إشباع احتياجات الجمهور المعرفية حول التحول الرقمي.

أظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني تصدر الموضوعات الأكثر تناوُلًا في كل من المصادر الرسمية وغير الرسمية، مما يعكس اتجاهًا عامًا نحو تبني الأساليب الرقمية لما توفره من سهولة وسرعة في الأداء. كما بينت النتائج أن قضايا البعد الأمني مثل تتبع مصادر التمويل، كشف الجرائم، مكافحة الإرهاب،

وتأمين البيانات حظيت بتناول محدود نسبياً من الجانبين الرسمي وغير الرسمي، دون تفوق أحدهما على الآخر.

خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تمثل أحد المحركات الرئيسة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع ضرورة مراعاة الخصائص الثقافية للمجتمع عند تطبيق التحول الرقمي، وأوصت بتعزيز الوعي المجتمعي بدور الرقمنة ورفع كفاءة المنصات الرقمية الحكومية لتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

دراسة (البجيرى، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (الأهداف، الأهمية، التحديات، وآليات التطبيق) في الجامعات المصرية، مع التركيز على جامعة بني سويف، وبيان واقع إدارة الوثائق والأرشفة في ظل التحول الرقمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت إطاراً مفاهيمياً لمفهوم التحول الرقمي وآلياته في المؤسسات التعليمية، مع تحليل التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه وحدات إدارة المشاريع في الجامعات.

أظهرت نتائج الدراسة أن جمود الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة المشروعات بجامعة بني سويف وعدم تطوره بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي أدى إلى ضعف في نظام إدارة الوثائق، إذ ما زال يعتمد على طرق حفظ تقليدية دون وجود خطة مكتوبة لإدارة الوثائق إلكترونياً. كما بينت النتائج أهمية التحول من الأرشفة الورقية إلى الأرشفة الإلكترونية واستخدام النظم الآلية في معالجة الوثائق والملفات لرفع كفاءة الأداء الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الجامعات المصرية لدعم إدارة الوثائق والمحتوى الإلكتروني عن بُعد، وتهيئة مؤسسات وزارة التعليم العالي للاندماج في النظام العالمي لإدارة الوثائق والمحتوى الرقمي، بما يسهم في تحسين الكفاءة الإدارية ودعم متطلبات التحول الرقمي في التعليم العالي.

دراسة (دعاس وبن يحيى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة البيئة، إدارة الصحة والسلامة المهنية)، ودراسة دور تطبيق هذه الأنظمة في إرضاء أصحاب المصالح في المؤسسات الجزائرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم والممارسات المتعلقة بأنظمة الإدارة المتكاملة، وتسلط الضوء على العلاقة بين تطبيق تلك الأنظمة وتحقيق رضا أصحاب المصالح.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة يساهم في تعزيز رضا أصحاب المصالح عبر مجموعة من العوامل، من أبرزها: توفير منتجات ذات جودة وسعر مقبول، الالتزام بالشفافية، توفير بيئة عمل آمنة، حماية البيئة، ضمان المنافسة العادلة، دفع الضرائب والرسوم، تحقيق الربحية المستدامة، الالتزام بالسلوك الأخلاقي، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة لضمان تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة وتعزيز ثقتهم في أداء المؤسسة، بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (حديد والسعدون ، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على رضا الزبون عن خدمات النقل اللوجستية لمنتج زيت الغاز من خلال عدد من الأبعاد هي: التعاطف، القيمة، السمعة، المسؤولية الاجتماعية، والإجراءات، وذلك في جمعية التحدي للمولودات في مدينة الموصل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة وُزعت على عينة مكونة من (80)مبحوثاً من ممثلي المولودات الأهلية في مدينة الموصل من أصل مجتمع يبلغ (2600)مولدة كهربائية موزعة على مختلف مناطق المدينة. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمستوى رضا الزبائن عن خدمات النقل اللوجستية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود رضا عام لدى الزبائن عن خدمات النقل اللوجستية لمنتج زيت الغاز، مع وجود فروق في مستوى الرضا تبعاً لأبعاد الدراسة، حيث تبين أن بعض الأبعاد (مثل القيمة والسمعة) حققت مستويات رضا أعلى من غيرها.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير خدمات النقل اللوجستية وتحسين مستوى الأداء، والتركيز على تعزيز التواصل مع الزبائن وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى تبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية بما يسهم في رفع مستوى رضا الزبائن وتحقيق الاستدامة في خدمات النقل اللوجستي.

دراسة (ابو شعيشع، 2020)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها (حرية الأكاديميين، إشراك أصحاب المهن، سياسات الإدارة، علاقات الزملاء، علاقات صاحب العمل، وعلاقات الموظفين) وبين الرضا الوظيفي للأكاديميين في الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من مقياس ليكرت الخماسي، وُزعت على عينة مكونة من (105) أكاديميين في الجامعات الخاصة السعودية. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22 عبر أساليب الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي للأكاديميين، كما تبين أن العلاقة بين صاحب العمل والموظف تُعد العامل الأكثر تأثيراً في بيئة العمل داخل الجامعات الخاصة، مما يعكس أهمية العلاقات التنظيمية السليمة في تعزيز الرضا الوظيفي.

أوصت الدراسة بضرورة تركيز إدارات الجامعات على خلق بيئة عمل إيجابية، مع تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والأكاديميين لزيادة مستويات الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الأكاديمي. كما أوصت بتوسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات ومؤسسات مختلفة وزيادة حجم العينة وعدد المتغيرات للحصول على نتائج أكثر شمولاً ودقة..

دراسة (برسى ، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا العام للزلاء الأجانب، وكذلك مدى رضاهم عن الممارسات البيئية الخضراء في البيوت النوبية الفندقية بقرى غرب وجزيرة أسوان، إضافة إلى تحليل مسببات التحول

المستقبلي لهذه البيوت نحو تبني مفهوم التسويق الأخضر في الخدمات الفندقية لضمان استمراريته ونموها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارات استبيان باللغة الإنجليزية على عينة عشوائية مكونة من (300) نزير من رواد البيوت النوبية الفندقية، وبلغت نسبة الاستجابة (87.6%) من إجمالي العينة.

أظهرت نتائج الدراسة أن النزلاء لديهم رضا عالٍ عن الإقامة في هذه البيوت من حيث جودة الخدمات المقدمة والجو العام، إلا أن مستوى رضاهم عن الممارسات البيئية الخضراء كان أقل نسبياً، وهو ما انعكس في صورتهم الذهنية وانطباعاتهم الشفهية عن هذه البيوت. كما تبين وجود فروق في مستوى الرضا بين فئات النزلاء وفقاً لخصائصهم المختلفة، مما يشير إلى ضرورة تحسين الممارسات البيئية وتعزيز الوعي بمفهوم السياحة الخضراء.

أوصت الدراسة بضرورة تبني البيوت النوبية الفندقية لمبادئ التسويق الأخضر من خلال تطبيق الممارسات المستدامة في التشغيل والخدمة، والترويج الفعال للهوية البيئية لهذه المنشآت بما يعزز قدرتها على النمو والمنافسة والاستمرارية في السوق السياحي.

دراسة (Mittal, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده) أنظمة معلومات إدارة المشاريع PMIS ، أدوات التحليل الرقمي، تقنيات التعاون الإلكتروني، وأتمتة العمليات (على تحسين إدارة المشاريع ورفع كفاءتها التشغيلية في البيئات المؤسسية الحديثة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل التقنيات والمنهجيات والدراسات التطبيقية ذات الصلة بمجال التحول الرقمي في إدارة المشاريع، مع التركيز على دور أنظمة معلومات إدارة المشاريع (PMIS) في تيسير اتخاذ القرار وتحسين تدفق العمل وتعزيز التعاون بين فرق المشروع.

أظهرت النتائج أن دمج الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع يسهم في زيادة فعالية التخطيط والتنفيذ والمراقبة، كما يؤدي إلى تحسين التواصل بين فرق العمل وتسريع الاستجابة للتغيرات البيئية. كما تبين أن اعتماد منهجيات التحول الرقمي يعزز من جودة المخرجات ويرفع معدلات نجاح المشاريع عبر مختلف القطاعات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات تحول رقمي شاملة في مجال إدارة المشاريع، والاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية والتدريب الرقمي للكوادر البشرية، إلى جانب تفعيل أنظمة PMIS الحديثة كأداة أساسية في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي في إدارة المشاريع.

دراسة (Makedon & Kovnir, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده) أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP ، منصات إدارة المشاريع، الخدمات السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة (على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية في المؤسسات، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة التنفيذ ودقة التخطيط.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدوات الرقمية وأساليب إدارتها وتقييم فوائدها تطبيقها في المؤسسات، إلى جانب تحليل التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي مثل قضايا الأمن السيبراني وإدارة المخاطر.

أظهرت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية يساهم في أتمتة العمليات الروتينية، ورفع دقة التخطيط، وخفض التكاليف، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما بينت أن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يساعد في التنبؤ بالمخاطر وتحسين توزيع الموارد، في حين أن الخدمات السحابية تضمن الوصول الفوري للبيانات وتتيح العمل الجماعي عن بُعد، وهو ما يعزز المرونة التشغيلية في ظل العولمة.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج شامل للتحول الرقمي يشمل تطوير العمليات الإدارية، تدريب الكوادر البشرية، ومتابعة مستمرة لنتائج التحول، إلى جانب اختيار الأدوات الرقمية الأنسب وفق طبيعة المشاريع وسهولة دمجها مع الأنظمة الأخرى وضمان أمن البيانات، لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة واستدامة في بيئة السوق الديناميكية.

دراسة (Pandey & Kalgude, 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنظمة الرقمية الذكية بأبعادها (أنظمة إدارة المشاريع المؤسسية EPM، خدمات مكاتب إدارة المشاريع PMO، تكامل البيانات، وأتمتة العمليات) في تحسين كفاءة تقديم خدمات إدارة المشاريع المؤسسية عبر واجهات تفاعلية مخصصة ومعالجة بيانات متقدمة.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي من خلال تصميم جهاز ذكي مزود بمعالجات متعددة يقوم باستقبال الطلبات الخاصة بخدمات PMO وتحليل ملفات التكوين (Configuration Files) لتحديد الخدمة المطلوبة وربطها بخوادم الأنظمة المؤسسية EPM. كما يقوم الجهاز بتنفيذ تعليمات الملاحظة الرقمية لاستخراج أو تعديل أو إنشاء بيانات الخدمة وتنسيقها وفقاً لخصائص واجهة المستخدم المحددة لكل خدمة.

أظهرت النتائج أن الاعتماد على هذا النموذج التقني يسهم في رفع كفاءة التكامل بين أنظمة إدارة المشاريع المختلفة، ويُمكن من تقديم خدمات PMO بسرعة ودقة أعلى، كما يعزز قابلية تخصيص الواجهات الرقمية وتوحيد عمليات الإدارة عبر المنصات المؤسسية.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع استخدام أنظمة PMO المؤتمتة والمبنية على الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الكبيرة، وتطوير معايير موحدة لتكامل البيانات بين أنظمة EPM و PMO، بما يحقق تحسناً في سرعة تقديم الخدمات، ودقة المعلومات، وفاعلية اتخاذ القرار في بيئة إدارة المشاريع الرقمية..

الفجوة البحثية:

تشير الدراسات السابقة إلى أن التحول الرقمي في إدارة المشاريع يمثل أحد أبرز التوجهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، حيث أكدت غالبية الأبحاث على أن دمج التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتسريع اتخاذ القرار. وقد ركزت دراسات مثل (Mittal 2025) و (Makedon & Kovnir 2024) على الدور المحوري للأدوات الرقمية مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين دقة التخطيط والمتابعة وتقليل زمن الإنجاز. إلا أن هذه الدراسات ركزت بصورة عامة على البيئة المؤسسية أو الصناعية، دون التعمق في تحليل التحول نحو Digital PMOs ضمن الإطار الحكومي أو المشاريع الوطنية ذات الطابع الاستراتيجي.

في المقابل، تناولت دراسات أخرى كـ Pandey و (Kalgude 2018) أثر التحول الرقمي على رضا أصحاب المصلحة، مؤكدة أن تبني الأنظمة الرقمية يساهم في رفع مستوى الشفافية وتحسين التواصل بين الأطراف المعنية بالمشروعات. غير أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات خاصة أو تجارية، ما يجعل نتائجها محدودة في قدرتها على تفسير ديناميكيات الرضا داخل مشاريع التحول الوطني التي

تتسم بتعدد الجهات وتداخل المصالح. وهنا يظهر اختلاف جوهري بين تلك الدراسات والدراسة الحالية التي تركز على بيئة العمل الحكومية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030.

كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع من منظور تقني بحت، مركزة على الأدوات والبرامج والأنظمة الداعمة، مثل أنظمة (ERP) والمنصات السحابية، دون التطرق إلى الأثر المتكامل للتحول من PMOs التقليدية إلى الرقمية على كل من سرعة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة معاً. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الربط بين البعدين الإداري والبشري في سياق واحد شامل. من ناحية أخرى، أظهرت نتائج عدد من الأبحاث أن التحول الرقمي يواجه تحديات مؤسسية، أبرزها ضعف الجاهزية التقنية، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، مما يحد من الأثر الإيجابي المتوقع للتحول. إلا أن هذه الدراسات لم تربط بين تلك التحديات ومستوى الإنجاز أو الرضا في المشاريع الحكومية الكبرى، وهو ما تمثل الدراسة الحالية في سدّه من خلال تحليل تطبيقي على مشاريع التحول الوطني كميدان معبر عن الواقع السعودي.

بناءً على ما سبق، تتجلى الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي في إدارة المشاريع من زوايا متفرقة (التقنية أو الرضا أو الكفاءة التشغيلية)، دون دراسة شاملة تجمع بين التحول نحو Digital PMOs، وسرعة تنفيذ المشاريع، ورضا أصحاب المصلحة في إطار وطني تطبيقي. لذا تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة التكاملية بين هذه الأبعاد في بيئة المشاريع الوطنية في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم مكاتب إدارة المشاريع التقليدية ودورها في بيئة العمل المؤسسي

تُعد مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) أحد المكونات التنظيمية الأساسية في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاتساق في إدارة المشاريع وتطبيق معايير موحدة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة. إذ توفر هذه المكاتب البنية المؤسسية اللازمة لضمان نجاح المشاريع عبر تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة. وقد أشار (Project Management Institute (PMI, 2021 إلى أن مكاتب إدارة المشاريع التقليدية تمثل الإطار المرجعي للرقابة والتحكم في المشاريع، وتعمل على ضمان الالتزام بالوقت

والتكلفة والنطاق. إلا أن الاعتماد الكبير على النماذج الورقية والأساليب اليدوية جعلها أقل قدرة على مواكبة متطلبات السرعة والتكامل في بيئات العمل الرقمية الحديثة (PMI, 2021).

ثانياً: التحول نحو المكاتب الرقمية (Digital PMOs) ومبرراته

يُقصد بمكاتب إدارة المشاريع الرقمية (Digital PMOs) التحول من النمط الإداري التقليدي إلى استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية في إدارة جميع مراحل المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم. ويعد هذا التحول استجابة مباشرة للثورة الرقمية التي غيرت مفاهيم العمل الإداري والرقابي. ويرى Dahmer (2024) أن Digital PMOs تمثل نقلة نوعية في بنية المؤسسات من خلال دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية لتسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين كفاءة الموارد. كما أن الرقمنة تُسهم في تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والدقة، وتقلل من الأخطاء البشرية المرتبطة بالإدارة اليدوية (Dahmer, 2024).

ثالثاً: أبعاد التحول إلى المكاتب الرقمية (Digital PMOs Dimensions)

يتضمن التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع عدة أبعاد مترابطة، تشمل:

البنية التحتية الرقمية: تمثل الأساس الذي يُمكن المكتب من تشغيل الأنظمة والمنصات الرقمية بكفاءة، وتشمل تقنيات الحوسبة السحابية، وقواعد البيانات المشتركة، وأنظمة الاتصالات التفاعلية. وقد أكدت دراسة (Al-Kahtani, 2023) أن جودة البنية التحتية الرقمية تحدد مدى جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي وتؤثر بشكل مباشر على سرعة إنجاز المشاريع (Al-Kahtani, 2023).

تكامل الأنظمة والمنصات الرقمية: يتيح هذا البعد ربط أدوات إدارة المشاريع المختلفة) مثل PMIS و ERP و BI ضمن منظومة موحدة تسهل تدفق المعلومات بين الفرق والإدارات. وأشارت دراسة (Makedon & Kovnir, 2024) إلى أن تكامل الأنظمة يسهم في تقليل ازدواجية الجهود ويزيد من كفاءة المراقبة والتحليل التنبؤي للأداء (Makedon & Kovnir, 2024).

كفاءة الكوادر التقنية والإدارية: يتطلب التحول الرقمي وجود كوادر تمتلك مهارات تقنية عالية وقدرة على إدارة الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات. وقد بينت دراسة (Pandey & Kalgude, 2018) أن ضعف المهارات الرقمية يعد من أبرز التحديات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي في إدارة المشاريع. (Pandey & Kalgude, 2018)

التحليلات الذكية ودعم اتخاذ القرار: يُعد هذا البعد من أهم مخرجات التحول نحو Digital PMOs ، حيث تعتمد المكاتب الرقمية على أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء وتقديم توصيات تنبؤية تساعد في تحسين الجدولة وتوزيع الموارد. وأكد (Mittal (2025 أن التحليلات الذكية في مكاتب المشاريع الرقمية تمكن من اكتشاف الانحرافات مبكراً وتطوير خطط تصحيحية آنية (Mittal, 2025) .

رابعاً: سرعة تنفيذ المشاريع كمؤشر للأداء المؤسسي

تُعتبر سرعة تنفيذ المشاريع أحد المؤشرات الجوهرية لنجاح إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية والخاصة. فالسرعة لا تعني فقط إنجاز المشروع في أقصر وقت ممكن، بل تحقيق ذلك بكفاءة وجودة متوازنة. وأوضحت دراسة (Al-Saidi (2022 أن التحول الرقمي يساهم في اختصار المدة الزمنية للتخطيط والتنفيذ بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بالإدارة التقليدية. ويرجع ذلك إلى الأتمتة في عمليات الجدولة، والمراقبة في الوقت الفعلي، والتنبؤ بالمخاطر عبر البيانات الضخمة. كما أن المكاتب الرقمية تتيح متابعة مؤشرات الأداء لحظياً، مما يقلل من التأخير الناتج عن القرارات البيروقراطية (Al-Saidi, 2022).

خامساً: رضا أصحاب المصلحة كعنصر استراتيجي في نجاح المشاريع

رضا أصحاب المصلحة يعد محورياً رئيساً في نجاح أي مشروع، إذ يمثل مقياساً للتوازن بين الأهداف المؤسسية وتوقعات المستفيدين. وقد بينت دراسة (Al-Fadhel (2021 أن استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع يعزز من شفافية المعلومات، ويحسن من التواصل بين الفرق التنفيذية والمستفيدين، مما يرفع مستويات الرضا العام. كما أن Digital PMOs تتيح آليات لتبادل المعلومات في الوقت الحقيقي، بما يضمن مشاركة فعالة لأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار (Al-Fadhel, 2021) .

سادساً: العلاقة بين التحول الرقمي وسرعة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول نحو Digital PMOs يمثل عامل ارتباط جوهري بين الكفاءة التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة. حيث يؤدي تبني الأدوات الرقمية إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال عبر تقليل الوقت اللازم للتخطيط والاعتماد على التحليل التنبؤي للمخاطر. كما أن الشفافية الرقمية في عرض تقدم المشروع ونتائجه تُعزز الثقة بين الإدارة والمستفيدين. وقد خلصت دراسة (Dahmer (2024 إلى أن المكاتب الرقمية توفر رؤية موحدة للبيانات، مما يقلل من النزاعات الداخلية ويزيد رضا أصحاب

المصلحة. أما دراسة (Makedon & Kovnir, 2024) فقد أكدت أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين جودة التقارير وتدفق المعلومات، وهو ما يعزز استجابة أصحاب القرار في الوقت المناسب (Dahmer, 2024; Makedon & Kovnir, 2024).

سابعاً: تحديات التحول من PMOs التقليدية إلى Digital PMOs

رغم المزايا العديدة للتحول الرقمي، إلا أن المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية. أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية، ومقاومة التغيير من العاملين. كما أن غياب الأطر الموحدة لإدارة البيانات يمثل عقبة أمام التكامل بين الأنظمة المختلفة. وأشارت دراسة (Pandey & Kalgude, 2018) إلى أن ضعف ثقافة التحول الرقمي يمثل أحد أهم أسباب فشل تطبيق Digital PMOs في بعض المؤسسات، حيث يقتصر التحول على الجانب التقني دون إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية (Pandey & Kalgude, 2018).

ثامناً: مكاتب إدارة المشاريع الرقمية في ضوء رؤية المملكة 2030

تأتي مشاريع التحول الوطني في المملكة العربية السعودية كأحد أهم مسارات تنفيذ رؤية 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية فعالة ذات كفاءة عالية في إدارة المشاريع. وتُعد مكاتب إدارة المشاريع الرقمية جزءاً أساسياً من هذا التحول، إذ تمكّن الجهات الحكومية من مراقبة الأداء والالتزام الزمني والمالي للمشاريع الوطنية الكبرى. وقد أشار (Al-Kahtani, 2023) إلى أن اعتماد Digital PMOs يساهم في تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية ويعزز مبدأ المساءلة والشفافية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية. (Al-Kahtani, 2023)

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة — وهي التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية — وتحليل أثرها على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الوطني. ويتيح هذا المنهج

جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقات والأنماط ذات الدلالة بين متغيرات الدراسة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتطبيق في بيئة العمل الحكومية.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) المشاركة في تنفيذ مشاريع التحول الوطني بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومنسقي الفرق، والمحليلين الفنيين، وأعضاء فرق العمل الذين لديهم تعامل مباشر مع التحول الرقمي في إدارة المشاريع. يمثل هذا المجتمع الإطار الشامل الذي يعكس تجربة التحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي في بيئة المشاريع الحكومية الوطنية.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية والفنية ذات الصلة بالتحول الرقمي. بلغ حجم العينة (176) فردًا من مختلف المكاتب التنفيذية للمشاريع الوطنية، وهو حجم كافٍ لتحقيق متطلبات التحليل الإحصائي في الدراسات الميدانية وفقًا لمعايير الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا لضمان دقة جمع البيانات وسرعة معالجتها.

رابعًا: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال التحول الرقمي وإدارة المشاريع. تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية:

البيانات العامة للمستجيبين (الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، نوع الجهة).

فقرات متعلقة بالمتغير المستقل وهو التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية (Digital PMOs)، وتم قياسه من خلال أربعة أبعاد:

- البنية التحتية الرقمية.
- تكامل الأنظمة والمنصات.
- كفاءة الكوادر التقنية والإدارية.

- التحليلات الذكية ودعم اتخاذ القرار.

فقرات المتغير التابع وهو سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة، ويتضمن أربعة أبعاد:

- سرعة إنجاز مراحل المشروع.
- الالتزام بالجدول الزمنية.
- جودة المخرجات.
- رضا أصحاب المصلحة عن الأداء العام للمشاريع.

تم بناء الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة (Validity) تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة المشاريع والتحول الرقمي للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها للأهداف البحثية، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم. أما ثبات الأداة (Reliability) فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تجاوزت جميع قيم الأبعاد الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع لأداة القياس.

سادساً: المتغيرات وأبعادها

المتغير المستقل: التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية (Digital PMOs)

- البنية التحتية الرقمية
- تكامل الأنظمة والمنصات الرقمية
- كفاءة الكوادر التقنية والإدارية
- التحليلات الذكية ودعم اتخاذ القرار

المتغير التابع: سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة

- سرعة إنجاز مراحل المشروع

- الالتزام بالجدول الزمنية
- جودة مخرجات المشروع
- رضا أصحاب المصلحة عن الأداء

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية) لتحليل استجابات العينة.
- اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة وبيان قوة التأثير لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي على سرعة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة.
- اختبارات الدلالة الإحصائية (Sig, T, F, R, R^2) لتحديد مدى معنوية العلاقات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مشاريع التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025.
- الحدود البشرية: اقتصرت على العاملين في مكاتب إدارة المشاريع الحكومية والجهات المنفذة لمشاريع التحول الوطني.

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى الرقمية على سرعة تنفيذ المشاريع ورضا أصحاب المصلحة فقط دون التوسع في الجوانب الاقتصادية أو المالية.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ع11، 45 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446885>
- أبو شعيشع، أحمد عبدالحميد محمد. (2020). تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة حالة الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34، ع3، 86 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129187>
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجاً. الروزنامة : الحولية المصرية للوثائق، ع18، 78 - 143. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1222887>
- برسي، محمد حسين صالح عبدالغفور. (2023). أثر الممارسات البيئية الخضراء في تحسين مستوى رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البيوت النوبية الفندقية بقريتي غرب وجيزة أسوان. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3، 477 - 536. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396833>
- حديد، عامر إسماعيل، و السعدون، معد حازم علي. (2020). النقل اللوجستي ورضا الزبون: دراسة استطلاعية لعينة من أصحاب المولدات الأهلية في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، 415 - 433. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204738>

- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- دعاس، عز الدين، و بن يحيى، إبراهيم. (2023). دور أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة في تحقيق رضا أصحاب المصالح. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج6، ع1 ، 498 - 523. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393327>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1123107>

- *Digital Transformation in Construction Supply Chain: Centralization of Project Management.* (2024). <https://doi.org/10.71427/iccpmce2024/59>
- Makedon, V., & Kovnir, O. (2024). Digital transformation of the investment project management process of the enterprise. *Deržava Ta Regioni*, 3(133). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-11>
- Mittal, P. (2025). *Digital Transformation in Project Management Revolutionizing Practices for Modern Execution.* 205–232. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0700-8.ch006>
- Pandey, A., & Kalgude, S. (2018). Digital project management office. <https://www.freepatentsonline.com/y2018/0082228.html>

Mid Ocean University

College of Management

Master of Project Management.



**The impact of the transformation from traditional Project Management
Offices (PMOs) to Digital PMOs on project execution speed and
stakeholder satisfaction: An empirical study on National Transformation
Projects.**

Prepared by: Yara Abdullah Alabdullatif

University ID Number : 252001840

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025