

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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- ١

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

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 المتمامي 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 تساعد 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 إيجاباً 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

١٠,١. 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

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، ع ١٣ ، 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، مج ١١، ع ٣٤ ، 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