

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

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:

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

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 الرئيسة 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.

الملاحق

ملحق (١): استبانة الدراسة

مقدمة الاستبانة

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

تقوم الباحثة 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 - ٥٠ أقل من ☐ ٥٠ فأكثر

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

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

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

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