

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

٤.....	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤.....	١.١. المقدمة:
٦.....	١.٢. مشكلة الدراسة.....
٦.....	١.٢.١. فجوات على المستوى النظري.....
٦.....	١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧.....	١.٣. أهمية الدراسة.....
٧.....	١.٣.١. على المستوى النظري:
٧.....	١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:
٨.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
٩.....	1.5. أهداف الدراسة.....
١٠.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
١١.....	1.7. نموذج الدراسة.....
١١.....	1.8. منهجية الدراسة.....
١٤.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
١٥.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
١٥.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٦.....	2.1. المقدمة.....
١٦.....	2.2. المتغير المستقل: مكتب إدارة المشاريع (PMO).....
١٦.....	2.2.1. تمهيد.....

١٧	2.2.2. مفهوم مكتب إدارة المشاريع
١٧	2.2.3. أهمية مكتب إدارة المشاريع
١٨	2.2.4. أهداف مكتب إدارة المشاريع
١٨	2.2.5. أبعاد مكتب إدارة المشاريع
٢٠	2.2.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
٢٢	2.3. المتغير التابع: متطلبات التحول الرقمي
٢٢	2.3.1. تمهيد
٢٢	2.3.2. مفهوم متطلبات التحول الرقمي
٢٢	2.3.3. أهمية متطلبات التحول الرقمي
٢٣	2.3.4. أهداف متطلبات التحول الرقمي
٢٤	2.3.5. أبعاد متطلبات التحول الرقمي
٢٥	2.3.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
٢٧	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٨	2.5. الخاتمة
٣٠	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 اعتماداً 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 يفقر 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 نسبياً .
- 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 آفاقاً 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 .

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الحوكمة والمعايير، دعم المشاريع وتطوير المنهجيات، إدارة الموارد والكفاءات، المتابعة والرقابة على الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي (في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما دور بُعد الحوكمة والمعايير الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟
٢. ما دور بُعد دعم المشاريع وتطوير المنهجيات الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟

٣. ما دور بُعد إدارة الموارد والكفاءات الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟
٤. ما دور بُعد المتابعة والرقابة على الأداء الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟
٥. ما دور بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الحوكمة والمعايير، دعم المشاريع وتطوير المنهجيات، إدارة الموارد والكفاءات، المتابعة والرقابة على الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي) على المتغير التابع المتمثل في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات المكتب ومستوى النضج الرقمي الذي تحققه الشركة.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على المفهوم الحديث لمكتب إدارة المشاريع (PMO) وأنواعه ووظائفه ومستويات نضجه في بيئة الأعمال الرقمية.
٢. تحديد الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي ومتطلباته (التقنية، البشرية، التنظيمية، الثقافية، الاستراتيجية) في قطاع الاتصالات.
٣. قياس أثر بُعد الحوكمة والمعايير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بشركة الاتصالات.
٤. الكشف عن أثر بُعد دعم المشاريع وتطوير المنهجيات في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

٥. تحليل أثر بُعد إدارة الموارد والكفاءات في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.
٦. قياس أثر بُعد المتابعة والرقابة على الأداء في نجاح مبادرات التحول الرقمي.
٧. تقييم أثر بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي في تسريع وتيرة التحول الرقمي.
٨. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
٩. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لتعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في دعم التحول الرقمي بشركة الاتصالات.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده مجتمعة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات.

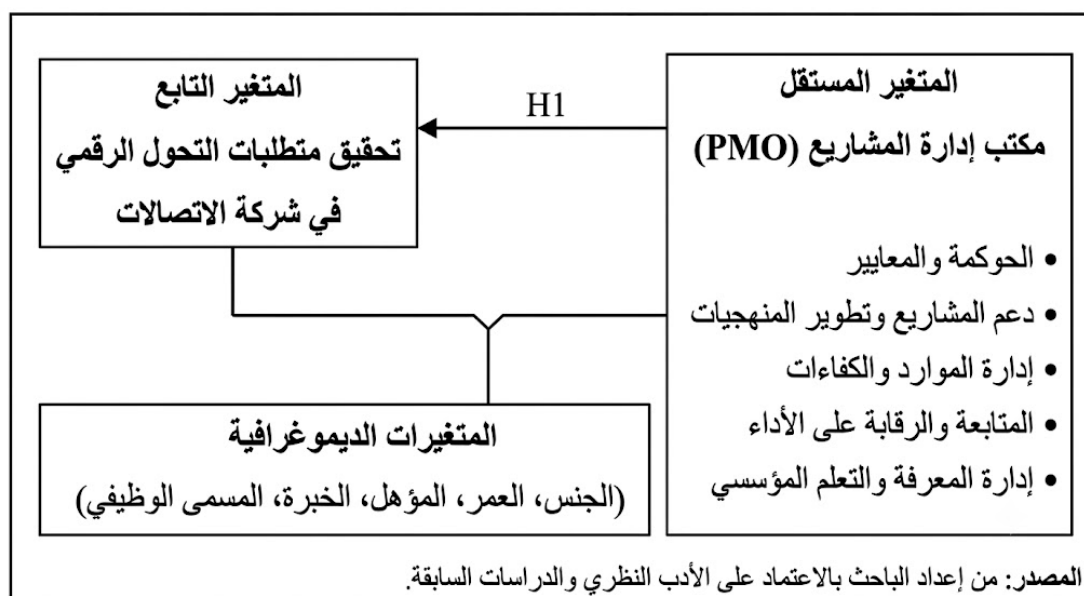
الفرضيات الفرعية:

- **H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الحوكمة والمعايير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.
- **H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم المشاريع وتطوير المنهجيات في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.
- **H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة الموارد والكفاءات في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.
- **H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المتابعة والرقابة على الأداء في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.
- **H05:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.

- **H06:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور PMO في التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع (PMO) المتبع بأبعاده الخمسة، والمتغير التابع (تحقيق متطلبات التحول الرقمي في شركة الاتصالات) مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.



1.8. منهجية الدراسة

المنهج المستخدم:

سوف تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم وصف وتحليل دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المختلفة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي داخل شركة الاتصالات. وسوف يقوم الباحث بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الملائمة للتوصل إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

كما سوف يستخدم الباحث **الأسلوب الكمي** في جمع البيانات الميدانية عبر استبانة إلكترونية سوف يتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار المفاهيمي وتفسير النتائج الميدانية بصورة تخدم أهداف البحث.

مجتمع وعينة الدراسة:

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع والتحول الرقمي في شركة الاتصالات، والبالغ عددهم تقريباً (٨٥٠) موظفاً موزعين بين مديري المشاريع، وأعضاء فرق مكتب إدارة المشاريع، والعاملين في إدارات تكنولوجيا المعلومات، وإدارات التخطيط الاستراتيجي، والإدارات التنفيذية المعنية بمبادرات التحول الرقمي.

وسوف يقوم الباحث باختيار **عينة عشوائية طبقية** تتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، حيث سيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) بحجم يبلغ (٢٦٥) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (5٪). وسوف يتم توزيع (٣٠٠) استبانة لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع مراعاة تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل عادل بأسلوب أكاديمي منهجي.

مصادر جمع البيانات:

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين أساسيين:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب العربية والأجنبية، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن شركة الاتصالات، والمعايير الدولية مثل PMBOK وPRINCE2، وقواعد البيانات الإلكترونية.
- **المصادر الأولية:** وسوف تتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها عبر استبانة تُوزع على أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى المقابلات غير الرسمية مع بعض الخبراء والمختصين في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي.

أدوات الدراسة:

سوف تكون **الاستبانة** هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وسوف يتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وسوف تُقسّم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: البيانات الديموغرافية، وفقرات المتغير المستقل بأبعاده الخمسة، وفقرات المتغير التابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسوف تُستخدم الأساليب التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر على دراسة دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الخمسة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.
- **الحدود المكانية:** شركة الاتصالات ومقارها وفروعها الرئيسية.
- **الحدود البشرية:** العاملون في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع والتحول الرقمي في الشركة.
- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها إنجاز الدراسة الميدانية خلال العام (2026).

أداة الدراسة (توزيع الفقرات):

المتغير	البُعد	عدد الفقرات
المتغير المستقل: مكتب إدارة المشاريع (PMO)	الحوكمة والمعايير	4
	دعم المشاريع وتطوير المنهجيات	4
	إدارة الموارد والكفاءات	4
	المتابعة والرقابة على الأداء	4
	إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	4
المتغير التابع: تحقيق متطلبات التحول الرقمي	(محور واحد)	10
الإجمالي		30 فقرة

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في شركة الاتصالات وفق الخطوات التالية:

- **الإعداد والتصميم:** بناء الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمهنيين للتحقق من صدقها الظاهري ومحتواها.
- **الدراسة الاستطلاعية:** توزيع الاستبانة على عينة أولية (٣٠ مفردة) للتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ قبل تعميمها.
- **التوزيع الميداني:** توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة النهائية داخل شركة الاتصالات.
- **جمع البيانات وتفريغها:** جمع الاستبانات الصالحة وإدخال بياناتها إلى برنامج SPSS للتحليل.
- **التحليل والتفسير:** إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، واختبار الفرضيات، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري.
- **صياغة النتائج والتوصيات:** استخلاص أهم النتائج وتقديم توصيات علمية وعملية لصانعي القرار في شركة الاتصالات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المحتوى	العنوان	الفصل
المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة وأهداف الدراسة، الفرضيات، نموذج الدراسة، المنهجية، الحدود، المصطلحات	الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع — (PMO) المفهوم، الأنواع، الوظائف، مستويات النضج المبحث الثاني: التحول الرقمي — المفهوم، الأبعاد، المتطلبات، التحديات المبحث الثالث: العلاقة بين PMO والتحول الرقمي	الإطار النظري	الفصل الثاني
عرض ومناقشة الدراسات العربية والأجنبية، وتحديد الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الفصل الثالث
المنهج، المجتمع والعينة، الأداة، الصدق والثبات، الأساليب الإحصائية	منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية	الفصل الرابع
الوصف الإحصائي، اختبار الفرضيات، تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة	تحليل البيانات ومناقشة النتائج	الفصل الخامس
خلاصة النتائج، التوصيات، المقترحات لدراسات مستقبلية	النتائج والتوصيات	الفصل السادس
قائمة المراجع العربية والأجنبية، الاستبانة، قائمة المحكمين، الجداول الإحصائية التفصيلية	—	المراجع والملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الفصل الثاني من الدراسة الحالية حجر الزاوية في بناء الإطار المفاهيمي والمعرفي الذي تنطلق منه فرضيات البحث وتساؤلاته، إذ يُمثّل استعراض الأدبيات والدراسات السابقة رافداً أساسياً يُثري المحتوى العلمي ويُعزّز الأطر النظرية التي تستند إليها الدراسة الراهنة. ومن خلال هذا الفصل، يسعى الباحث إلى تقديم عرض تحليلي منظم للمفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وهما: مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه المتغير المستقل، ومتطلبات التحول الرقمي بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق تطبيقي يتعلق بشركة الاتصالات.

ويُشكّل الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها ضرورة منهجية لا غنى عنها، إذ يُتيح للباحث التعرف على مسارات البحث العلمي التي سلكها من سبقوه، والإحاطة بالنتائج التي توصلوا إليها، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد. كذلك يُسهم هذا الاستعراض في بناء تصور واضح حول أبعاد المتغيرات والعلاقات القائمة بينها، مما يُوجّه الباحث نحو صياغة فرضيات دقيقة تتسجم مع طبيعة الظاهرة المدروسة.

وسيتناول هذا الفصل عرضاً مستفيضاً للمتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع PMO) من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، مع استعراض ست دراسات سابقة (ثلاث عربية وثلاث أجنبية) تناولت هذا المتغير. ثم ينتقل إلى تناول المتغير التابع (متطلبات التحول الرقمي) بالطريقة ذاتها، على أن يُختتم الفصل بشرح تحليلي معمق للعلاقة بين المتغيرين، ثم خاتمة تُلخّص أبرز ما توصل إليه الفصل من رؤى معرفية.

2.2. المتغير المستقل: مكتب إدارة المشاريع (PMO)

2.2.1. تمهيد

شهدت البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات جوهرية أفرزتها موجات العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع، مما دفع المنظمات إلى البحث عن آليات مؤسسية تُمكنها من إدارة مشاريعها بكفاءة عالية وفاعلية مستدامة. وفي هذا السياق برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO – Project Management Office) بوصفه كياناً تنظيمياً متخصصاً يضطلع بمسؤولية توحيد الممارسات والمعايير المتعلقة بإدارة المشاريع داخل المؤسسة، وتوفير الدعم المنهجي والفني والإداري للفرق العاملة على تنفيذ المشاريع المختلفة. ويُشير محمود والطاهر (٢٠١٩) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يُمثّل الوحدة التنظيمية التي تتولى تنسيق جهود إدارة المشاريع بما يضمن تكامل العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يرى بخش (٢٠٢٠) أن المكتب يُشكّل الذراع التنفيذية التي تُترجم رؤية القيادة العليا إلى مشاريع قابلة للتنفيذ وفق منهجيات علمية دقيقة.

2.2.2. مفهوم مكتب إدارة المشاريع

يُعرّف مكتب إدارة المشاريع بأنه وحدة تنظيمية دائمة تُنشأ داخل المؤسسة بهدف توحيد ممارسات إدارة المشاريع ووضع المعايير والمنهجيات التي تحكم دورة حياة المشروع من التخطيط حتى الإغلاق. ويشير محمود والطاهر (٢٠١٩) إلى أن هذا المكتب يُعدّ الجهة المعنية بتوفير الدعم الإداري والفني لمديري المشاريع، وضمان الالتزام بالسياسات المؤسسية والمعايير الدولية المعتمدة في هذا المجال. ويرى (Chadwick 2025) أن مكتب إدارة المشاريع يُمثّل حلقة الوصل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي في المنظمة، إذ يُترجم التوجهات الاستراتيجية إلى مبادرات ومشاريع محددة، ويُتابع تنفيذها وفق مؤشرات أداء واضحة. وتتعدد أنماط مكاتب إدارة المشاريع بحسب طبيعة المؤسسة ودرجة نضجها؛ فمنها المكتب الداعم الذي يُقدم الاستشارات والقوالب، والمكتب الضابط الذي يفرض الالتزام بالمنهجيات، والمكتب الموجّه الذي يتولى إدارة المشاريع مباشرة. وتؤكد دراسة Tóth & Pető (2026) على أن اختيار النمط المناسب يعتمد على حجم المؤسسة وثقافتها التنظيمية ومستوى تعقيد المشاريع التي تنفذها.

2.2.3. أهمية مكتب إدارة المشاريع

تكتسب مكاتب إدارة المشاريع أهمية بالغة في البيئة المؤسسية الحديثة، إذ باتت تُشكّل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التشغيلي وضمان استدامة الأداء المؤسسي. فمع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة، أصبح وجود جهة مركزية تُنسّق الجهود وتُوحّد المعايير أمراً حتمياً لضمان النجاح.

ويشير محمود والطاهر (٢٠١٩) إلى أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تتجلى فيما يلي:

١. **توحيد المنهجيات والممارسات:** حيث يوفر المكتب إطاراً موحداً لإدارة المشاريع يضمن الاتساق في الأداء عبر مختلف الوحدات التنظيمية، ويُقلّل من التباين في مستوى الجودة بين المشاريع المتزامنة.
٢. **تحسين معدلات نجاح المشاريع:** إذ تُشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات التي تمتلك مكاتب PMO ناضجة تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ و ٤٥٪ مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه المكاتب.
٣. **الاستخدام الأمثل للموارد:** من خلال التخطيط المركزي للموارد البشرية والمالية، وتوزيعها بما يخدم الأولويات الاستراتيجية.

ويرى بخش (٢٠٢٠) أن أهمية المكتب تتمثل في قدرته على تحقيق ما يأتي: أولاً، **مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية**، بحيث لا يُنفذ أي مشروع بمعزل عن الرؤية العامة للمنظمة؛ ثانياً، **تطوير كفاءات مديري المشاريع** من خلال برامج التدريب

والتأهيل المستمر ونقل الخبرات؛ ثالثاً، بناء قاعدة معرفية مؤسسية تحفظ الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتوظفها في تحسين المشاريع المستقبلية.

كذلك يُضيف (El Hawary et al. (2024 أن مكاتب إدارة المشاريع تُسهم في تعزيز الشفافية والحوكمة، وتُوفر معلومات دقيقة ومحدّثة للإدارة العليا حول أوضاع المشاريع، مما يُساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات موثوقة، كما تُقلّل من المخاطر المؤسسية عبر التحديد المبكر للتحديات ووضع خطط الاستجابة المناسبة.

2.2.4. أهداف مكتب إدارة المشاريع

تسعى مكاتب إدارة المشاريع إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتنوع بحسب طبيعة المؤسسة ومستوى نضجها التنظيمي. ويُشير (Gomo et al. (2021 إلى أن الأهداف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع تتمثل فيما يلي:

1. تحقيق التكامل بين المشاريع المتزامنة: عبر تنسيق الجداول الزمنية وإدارة التبعية بين المشاريع، بما يمنع تضارب الموارد ويُعظّم قيمة المحفظة المشاريعية.
2. تعزيز ثقافة إدارة المشاريع: من خلال نشر الوعي بأهمية المنهجيات العلمية وترسيخ مفاهيم إدارة المشاريع بوصفها كفاءة مؤسسية أساسية.
3. تطوير معايير قياس الأداء: ووضع مؤشرات كمية ونوعية لتقييم مدى تقدم المشاريع ونجاحها في تحقيق أهدافها.

كما يشير (Chadwick (2025 إلى أن أهداف المكتب تشمل ما يلي:

1. إدارة المعرفة المؤسسية: بجمع الدروس المستفادة وتصنيفها ونشرها لضمان عدم تكرار الأخطاء والاستفادة من التجارب الناجحة.
2. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: عبر تقديم تقارير دورية وتحليلات معمقة للإدارة العليا حول أداء المحفظة المشاريعية.
3. إدارة المخاطر بشكل استباقي: من خلال بناء سجلات مخاطر شاملة ووضع خطط استجابة تحدّ من الأثر السلبي على المشاريع.

ويُضيف (Ammar (2024 أن من أهم أهداف المكتب تحقيق الاستدامة في نجاح المشاريع، وذلك عبر ترسيخ ممارسات تُوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يُعزز مساهمة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المؤسسي والمجتمعي.

2.2.5. أبعاد مكتب إدارة المشاريع

تم تحديد أبعاد مكتب إدارة المشاريع في هذه الدراسة بناءً على ما ورد في دراسة محمود والطاهر (٢٠١٩) ودراسة بخش (٢٠٢٠) ودراسة (Chadwick 2025) ، بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة (El Hawary et al. (2024) ، حيث توافقت هذه الدراسات على خمسة أبعاد جوهرية تُشكل الإطار العملي لعمل المكتب، وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد:

البُعد	الأول:	الحوكمة	والمعايير
--------	--------	---------	-----------

يُمثّل هذا البُعد الإطار الحاكم لعمل مكتب إدارة المشاريع، إذ يتضمن مجموعة السياسات والإجراءات والمعايير التي تُنظّم دورة حياة المشاريع من مرحلة الاختيار حتى الإغلاق. وتشمل الحوكمة تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع معايير الموافقة على المشاريع، وتحديد صلاحيات اتخاذ القرار في كل مرحلة. ويُساهم هذا البُعد في ضمان الشفافية والمساءلة، ويُقلّل من المخاطر المرتبطة بالتضارب في المصالح أو ازدواجية الجهود، كما يُوفّر إطاراً واضحاً لتقييم المشاريع المقترحة واختيار الأنسب منها بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

البُعد	الثاني:	دعم	المشاريع	وتطوير	المنهجيات
--------	---------	-----	----------	--------	-----------

يتعلق هذا البُعد بالدور الاستشاري والفني الذي يُقدمه المكتب لفرق العمل، ويشمل توفير القوالب والأدوات والمنهجيات التي تُيسّر تنفيذ المشاريع، مثل منهجيات PMI و PRINCE2 و Agile وغيرها. كما يتضمن تقديم الاستشارات المتخصصة لمديري المشاريع، ومساعدتهم في حل التحديات التقنية والإدارية التي تعترضهم. ويُساهم هذا البُعد في رفع كفاءة الفرق وتقليل الوقت اللازم لبدء المشاريع الجديدة، فضلاً عن ضمان اتساق المخرجات بين المشاريع المختلفة.

البُعد	الثالث:	إدارة	الموارد	والكفاءات
--------	---------	-------	---------	-----------

يُركّز هذا البُعد على التخطيط المركزي للموارد البشرية والمالية والمادية المخصصة للمشاريع، إذ يتولى المكتب مسؤولية توزيع الموارد بحسب أولوية المشاريع، وضمان عدم تعارض المتطلبات بين المشاريع المتزامنة. كما يشمل هذا البُعد تطوير كفاءات العاملين في المشاريع من خلال برامج التدريب والتأهيل، وبناء مسارات وظيفية واضحة لمديري المشاريع، بما يُعزز الاحتفاظ بالكفاءات ويُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي.

البُعد	الرابع:	المتابعة	والرقابة	على	الأداء
--------	---------	----------	----------	-----	--------

يتضمن هذا البُعد الآليات التي يعتمد عليها المكتب لمتابعة تقدم المشاريع وتقييم أدائها، ويشمل تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وإعداد التقارير الدورية للإدارة العليا، وإجراء المراجعات المرحلية للمشاريع. كما يتضمن هذا البُعد إدارة المخاطر والمشكلات، ووضع خطط تصحيحية عند حدوث انحرافات عن الأهداف المخططة. ويُساهم هذا البُعد في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استباقية بناءً على معلومات دقيقة ومحدّثة.

البُعد الخامس: إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي

يُعدّ هذا البُعد من أهم الأبعاد التي تُميّز المكاتب الناضجة، إذ يتعلق بجمع الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة وتصنيفها في قواعد بيانات معرفية يمكن الرجوع إليها. ويشمل هذا البُعد نشر ثقافة التعلم المستمر، وتوثيق أفضل الممارسات، وتنظيم ورش عمل لتبادل الخبرات بين مديري المشاريع. ويُساهم ذلك في تحسين أداء المشاريع المستقبلية وتجنّب الأخطاء المتكررة، وبناء رأس مال معرفي مؤسسي مستدام.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن إضافة عناصر أخرى تُكمل هذه الأبعاد، مثل: إدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي، الذي يُعنى ببناء علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المعنية بالمشاريع؛ والابتكار والتحسين المستمر، الذي يُشجع على تبني الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع؛ والتكامل التكنولوجي، الذي يتعلق بتوظيف الأدوات الرقمية والبرمجيات المتخصصة في إدارة المشاريع مثل MS Project و Primavera و Jira.

2.2.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة محمود والظاهر (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الحوكمة، المنهجيات، المتابعة، إدارة الموارد) في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) مديراً ومهندساً في مؤسسات الإنجاز الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمكتب إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ المشاريع، وأن بُعد المتابعة والرقابة جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية، والاستثمار في تطوير كفاءات العاملين فيها.

2.دراسة بخش (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية بأبعاده (تقييم النضج، الأدوار الوظيفية، القيمة المضافة) في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات "PMO Value Ring" في المؤسسات الحكومية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٨٥) موظفاً في مكاتب تحقيق الرؤية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق منهجية Value Ring يُساهم في تعزيز قيمة مكاتب إدارة المشاريع، وأن هناك فجوة بين الأدوار المخططة والأدوار الفعلية للمكاتب. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات دولية معتمدة في تطوير مكاتب تحقيق الرؤية، وربط أدائها بمؤشرات قياس واضحة.

3.دراسة

وليد

ومريزق(2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM ، ”PERT بأبعاده (التخطيط، الجدولة، الرقابة) في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية، من خلال دراسة حالة إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل “١ نوفمبر” بولاية عين الدفلى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من فريق المشروع البالغ (٢٥) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق تقنيات CPM و PERT يسهم بشكل كبير في تقليص مدة إنجاز المشاريع الإنشائية بنسبة تصل إلى ١٨٪. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام هذه التقنيات في جميع المشاريع الإنشائية الحكومية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة(2024)

El Hawary et al.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إطار تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الحكمة، دعم المنهجيات، الرقابة) في المؤسسات الهندسية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على تحليل الحالات، وتكونت العينة من (١٥) خبيراً في إدارة المشاريع الهندسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إطار متكامل لمكتب إدارة المشاريع يُحسن من كفاءة تنفيذ المشاريع بنسبة تصل إلى ٣٥٪. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار عمل موحد للمكاتب مع مراعاة الخصوصية المؤسسية.

2.دراسة(2025)

Chadwick

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (نقل المعرفة، إدارة المعرفة، التعلم المؤسسي) في نقل المعرفة داخل المنظمات. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) ، وتكونت العينة من (٦٢) دراسة علمية محكمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تعزيز نقل المعرفة بين المشاريع، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث حول العلاقة بين المكتب والابتكار المؤسسي. وأوصت الدراسة بتطوير أطر عمل تُعزز دور المكتب في إدارة المعرفة.

3.دراسة(2026)

Tóth & Pető

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط مكاتب إدارة المشاريع المختلفة بأبعادها (الداعمة، الضابطة، الموجهة) في التطوير التنظيمي في دول أوروبا الوسطى والشرقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وتكونت العينة من (١٤٥) مؤسسة في عدة دول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الموجه للمكتب يُحقق أعلى مستويات النضج المؤسسي، وأن اختيار النمط يعتمد على ثقافة المؤسسة ومستوى تعقيد مشاريعها. وأوصت الدراسة بضرورة تكيف نمط المكتب مع الخصائص المؤسسية وليس اعتماد نموذج واحد.

2.3. المتغير التابع: متطلبات التحول الرقمي

2.3.1. تمهيد

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ لم يعد مجرد خيار تنافسي، بل أصبح ضرورة وجودية تفرضها متغيرات البيئة التنافسية العالمية. ويشير علي (٢٠٢٤) إلى أن التحول الرقمي يُمثّل عملية شاملة لإعادة تصور نماذج الأعمال والعمليات المؤسسية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة. ويرى محمد (٢٠٢٣) أن هذا التحول يتجاوز مجرد إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة، ليشمل تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل وطرق التفاعل مع أصحاب المصلحة.

2.3.2. مفهوم متطلبات التحول الرقمي

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتقديم قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة. ويشير عبدالعزيز (٢٠٢٢) إلى أن متطلبات التحول الرقمي تُمثّل مجموعة الشروط والعوامل التمكينية التي يجب توافرها لضمان نجاح التحول، وتشمل البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية المؤهلة، والثقافة التنظيمية الداعمة، والإطار التشريعي والتنظيمي المناسب.

ويرى عباس وآخرون (٢٠٢٣) أن مفهوم التحول الرقمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الرقمنة (Digitization) بمعنى تحويل المعلومات من الشكل التناظري إلى الرقمي، والرقمنة (Digitalization) بمعنى استخدام التقنيات لتحسين العمليات، والتحول الرقمي (Digital Transformation) بمعنى إعادة تصور نموذج الأعمال بأكمله. أما (Dung & Tri (2021 فيرون أن التحول الرقمي يُشكّل استجابة استراتيجية للتحديات المعاصرة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمتطلبات التنمية الوطنية الشاملة.

2.3.3. أهمية متطلبات التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتطور المؤسسي في العصر الحديث، إذ يُعيد تشكيل قواعد المنافسة ويُتيح للمؤسسات فرصاً غير مسبوقة لتحقيق القيمة المضافة. وقد أثبتت التجارب العالمية أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل شامل تحقق معدلات نمو وربحية تفوق نظيراتها التقليدية بشكل ملحوظ.

ويشير علي (٢٠٢٤) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

١. تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال أتمتة العمليات المتكررة وتقليل الأخطاء البشرية، مما يُقلل التكاليف التشغيلية بنسب قد تصل إلى ٤٠٪ في بعض القطاعات.
٢. تعزيز تجربة العملاء: عبر توفير قنوات تواصل رقمية متعددة تُتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات بيسر وفي وقت، مما يُعزز رضاهم وولاءهم.
٣. دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات: من خلال تحليل البيانات الضخمة واستخراج الرؤى الاستراتيجية التي تُساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مدروسة.

ويرى محمد (٢٠٢٣) أن أهمية التحول الرقمي تكمن فيما يأتي: أولاً، زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تُواكب متطلبات السوق؛ ثانياً، توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق بفضل المنصات الرقمية التي تتجاوز الحدود الجغرافية؛ ثالثاً، تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، وهو ما يُعرف بـ"الرشاقة المؤسسية".

كما يُضيف راجي (٢٠٢٢) أن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال تقليل الاعتماد على الموارد المادية، وتحسين إدارة الطاقة، وتقليل البصمة الكربونية للمؤسسات، مما يجعله ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين المؤسسي والوطني.

2.3.4. أهداف متطلبات التحول الرقمي

تتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني التحول الرقمي، وتتنوع بحسب طبيعة المؤسسة وقطاعها. ويشير عبدالعزيز (٢٠٢٢) إلى أن أهداف التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

١. تحقيق التميز المؤسسي: عبر تحسين جميع جوانب الأداء المؤسسي، بدءاً من العمليات الداخلية وانتهاءً بالمنتجات النهائية.
 ٢. بناء نماذج أعمال مبتكرة: تعتمد على استغلال إمكانيات التقنيات الرقمية لخلق قيمة جديدة للعملاء.
 ٣. تعزيز المرونة المؤسسية: بحيث تُصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.
- كما يشير عباس وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن أهداف التحول الرقمي تشمل ما يلي:

١. تحسين جودة الخدمات المقدمة: من خلال توظيف التقنيات في متابعة الأداء وقياس رضا العملاء.
٢. تخفيض التكاليف التشغيلية: عبر أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الأعمال الورقية.
٣. تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال توفير أنظمة معلومات دقيقة وقابلة للتتبع.

ويُضيف (Vukadinović & Fabac (2022) أن من أبرز أهداف التحول الرقمي مواكبة “الاضطراب الرقمي (Digital Disruption) الذي يُعيد تشكيل الصناعات، وتمكين المؤسسات من الاستفادة من الفرص الناشئة عن تقنيات مثل البلوك تشين والذكاء الاصطناعي، فضلاً عن تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة وخارجها.

2.3.5. أبعاد متطلبات التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد متطلبات التحول الرقمي في هذه الدراسة بناءً على ما ورد في دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٢) ودراسة محمد (٢٠٢٣) ودراسة عباس وآخرون (٢٠٢٣)، بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة أكبر والمطيري (٢٠٢٦)، حيث توافقت هذه الدراسات على مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تُشكل الإطار العملي لمتطلبات التحول الرقمي، وفيما يلي شرح مفصل لكل بُعد:

البُعد	الأول:	البنية	التحتية	التقنية

يُمثل هذا البُعد الركيزة المادية التي يقوم عليها التحول الرقمي، ويشمل الأجهزة والشبكات وأنظمة الحوسبة السحابية ومراكز البيانات والاتصالات عالية السرعة. ويُعدّ توفير بنية تحتية متطورة شرطاً أساسياً لإنجاح أي مبادرة تحول رقمي، إذ لا يمكن تشغيل التطبيقات الحديثة أو معالجة البيانات الضخمة دون توفر قدرات حوسبية ملائمة. كما يتضمن هذا البُعد أنظمة الأمن السيبراني التي تحمي البيانات والأنظمة من التهديدات المتزايدة، وهو ما أشارت إليه دراسة غزال (٢٠٢٦) بشأن أهمية التوازن بين متطلبات التطوير وإدارة المخاطر السيبرانية.

البُعد	الثاني:	الموارد	البشرية	الرقمية

يُعدّ العنصر البشري المحور الرئيسي لأي عملية تحول رقمي، إذ لا يمكن للتقنيات وحدها أن تُحقق التحول المنشود دون كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على توظيفها. ويشمل هذا البُعد استقطاب الكفاءات الرقمية المتخصصة، وتدريب العاملين الحاليين على المهارات الرقمية، وبناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة تُشجع على الابتكار والتجريب. وتُشير دراسة أكبر والمطيري (٢٠٢٦) إلى أن تنمية الموارد البشرية على ضوء متطلبات التحول الرقمي تُعدّ من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

البُعد	الثالث:	القيادة	الرقمية	والثقافة	التنظيمية

يتعلق هذا البُعد بدور القيادة العليا في توجيه عملية التحول الرقمي وتبني رؤية استراتيجية واضحة، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية تُشجع على التغيير والابتكار. وتؤكد دراسة رابحي (٢٠٢٢) على أن القيادة الرقمية تُشكل العامل الحاسم في نجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ إن غياب الالتزام القيادي أو مقاومة التغيير الثقافي من أبرز أسباب فشل مبادرات التحول الرقمي عالمياً.

البُعد	الرابع:	الأنظمة	والتطبيقات	الرقمية

يشمل هذا البُعد البرمجيات والأنظمة المعلوماتية التي تُوظفها المؤسسة في أداء أعمالها، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة

(ERP)، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، ومنصات التحليل الذكي للبيانات، وأنظمة الذكاء الاصطناعي. ويُتيح هذا البُعد للمؤسسة أتمتة عملياتها وتحسين تجربة عملائها والحصول على رؤى تحليلية دقيقة تدعم اتخاذ القرار.

البُعد الخامس: الإطار التشريعي والحوكمة الرقمية
يتضمن هذا البُعد السياسات والإجراءات التي تحكم عملية التحول الرقمي، ويشمل حوكمة البيانات، وسياسات الخصوصية، ومعايير التوافق مع التشريعات المحلية والدولية. ويُساهم هذا البُعد في ضمان استدامة التحول الرقمي وتقليل المخاطر القانونية والتنظيمية.

ويمكن إضافة عناصر أخرى تُكمل هذه الأبعاد، مثل: إدارة التغيير المؤسسي الذي يُعنى بمواجهة مقاومة التغيير وتهيئة المؤسسة للتحول؛ والشراكات الاستراتيجية مع مزودي التقنية والاستشاريين المتخصصين؛ وقياس النضج الرقمي من خلال مؤشرات محددة تُقيّم مدى تقدم المؤسسة في رحلة التحول الرقمي.

2.3.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالتغيير التابع

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة عبدالعزيز (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، القيادة) كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٠) موظفين وقيادات في الجمعيات الأهلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، وأن بُعد الموارد البشرية جاء في مقدمة الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد استراتيجيات وطنية لدعم التحول الرقمي في القطاع الأهلي.

2. دراسة محمد (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (البشرية، التقنية، الإدارية، التشريعية) في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٥٠) عضو هيئة تدريس وإداري في المؤسسات التعليمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمتطلبات التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وأن هناك قصوراً واضحاً في تطبيق البُعد التشريعي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير التشريعات المنظمة للتحول الرقمي في التعليم، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية.

3.دراسة أكبر والمطيري(2026)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التطوير المهني، بناء المهارات الرقمية) بالقطاع الصحي على ضوء متطلبات التحول الرقمي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة فرع جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) موظفاً في وزارة الصحة بجدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية الرقمية تُسهم بشكل كبير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بالقطاع الصحي، وأن ثمة حاجة ماسة لتطوير برامج تدريبية متخصصة. وأوصت الدراسة بتصميم مسارات تدريبية متكاملة للموظفين تُواكب المستجدات التقنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة(Dung & Tri (2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (الاقتصادي، الاجتماعي، الإداري) ومتطلبات التنمية الوطنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل السياسات، وتكونت العينة من مجموعة من الوثائق الرسمية والدراسات الحكومية في فيتنام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُشكّل رافداً أساسياً للتنمية الوطنية، وأن نجاحه يعتمد على تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص. وأوصت الدراسة بضرورة تبني رؤية وطنية شاملة للتحول الرقمي.

2.دراسة(Vukadinović & Fabac (2022

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المشاريع في ظل الاضطراب الرقمي بأبعاده (التقنية، المنهجية، التنظيمية) وظهور مكاتب إدارة المشاريع الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وتكونت العينة من (٩٥) مؤسسة في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يفرض تحولاً جوهرياً في أنماط إدارة المشاريع، وأن ظهور المكاتب الرقمية يُمثّل استجابة طبيعية لهذه التحولات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءات مديري المشاريع في مجال التقنيات الرقمية.

3.دراسة(Baweshkha (2024

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل عمليات مكتب إدارة المشاريع وإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، التقييم) من أجل تحسين تطبيق استراتيجية الصحة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة، وتكونت العينة من (٣٢) قيادياً وخبيراً في قطاع الصحة الإلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين مكتب إدارة المشاريع وإدارة التغيير يُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات الصحة الإلكترونية. وأوصت الدراسة بتبني إطار عمل متكامل يجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير في مبادرات التحول الرقمي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكل العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) ومتطلبات التحول الرقمي علاقة تكاملية تبادلية عميقة، إذ يُمثل المكتب الآلية التنظيمية التي تُترجم الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي إلى مشاريع تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة. فبينما يُعدّ التحول الرقمي رحلة استراتيجية معقدة تتضمن عشرات المبادرات والمشاريع المتزامنة، يُوفر مكتب إدارة المشاريع الإطار الحاكم الذي يضمن التنسيق بين هذه المبادرات وتحقيق التكامل بينها، بما يُعزز فرص نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.

وتتجلى هذه العلاقة في جوانب متعددة؛ فمن جهة، يُسهم بُعد **الحوكمة والمعايير** في مكتب إدارة المشاريع في وضع الإطار التنظيمي الذي يحكم مشاريع التحول الرقمي، ويُحدد الأولويات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار، مما يمنح الفوضى التي قد تنشأ من تعدد المبادرات الرقمية وتضاربها. وتؤكد دراسة (Vukadinović & Fabac, 2022) على أن غياب الحوكمة الفاعلة يُعدّ من أبرز أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي عالمياً، وأن مكاتب إدارة المشاريع الرقمية تظهر بوصفها استجابة تنظيمية لهذا التحدي.

ومن جهة أخرى، يُوفر بُعد **دعم المشاريع وتطوير المنهجيات** المنهجيات العلمية اللازمة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بكفاءة، ويشمل ذلك تبني المنهجيات الرشيقة (Agile) التي تُناسب طبيعة المشاريع الرقمية الديناميكية، وتوفير القوالب والأدوات التي تُيسر عمل الفرق. كما يُقدم المكتب استشارات متخصصة لفرق التحول الرقمي، ويُساعد في مواجهة التحديات التقنية والإدارية التي تعترضها.

ويؤدي بُعد **إدارة الموارد والكفاءات** دوراً محورياً في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، إذ يتولى المكتب مسؤولية توزيع الموارد البشرية المتخصصة بين مشاريع التحول الرقمي المختلفة، وضمان توفر الكفاءات الرقمية اللازمة لكل مشروع. كما يُسهم المكتب في تطوير مهارات العاملين من خلال برامج التدريب المتخصصة، وهو ما أكدت عليه دراسة أكبر والمطيري (٢٠٢٦) التي أشارت إلى أن تنمية الموارد البشرية الرقمية تُعدّ من أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي.

ويُسهم بُعد **المتابعة والرقابة على الأداء** في ضمان تحقق أهداف التحول الرقمي، وذلك من خلال تطوير مؤشرات أداء رقمية دقيقة (Digital KPIs) تقيس مستوى التقدم في مبادرات التحول الرقمي، وإعداد تقارير دورية للإدارة العليا حول مستوى النضج الرقمي المتحقق. وتُشير دراسة (El Hawary et al., 2024) إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة رقابة متطورة على مشاريعها تحقق معدلات نجاح أعلى في مبادرات التحول الرقمي.

أما بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، فيرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي، إذ يعمل المكتب على جمع الدروس المستفادة من مشاريع التحول الرقمي السابقة وتوثيقها في قواعد بيانات معرفية يمكن الرجوع إليها، مما يقلل من تكرار الأخطاء ويُعزز فرص نجاح المبادرات المستقبلية. وتؤكد دراسة (Chadwick 2025) على الدور المحوري لمكاتب إدارة المشاريع في نقل المعرفة داخل المنظمات، وهو ما يُعدّ ضرورياً في سياق التحول الرقمي الذي يعتمد على المعرفة بشكل مكثف.

وعلى مستوى شركات الاتصالات تحديداً، تكتسب هذه العلاقة أهمية استثنائية، إذ تُواجه هذه الشركات تحديات متعددة نتيجة التطور المتسارع في تقنيات الاتصالات، مثل شبكات الجيل الخامس (5G) وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. ولمواجهة هذه التحديات، تحتاج شركات الاتصالات إلى إدارة عدد كبير من مشاريع التحول الرقمي المتزامنة، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون مكتب إدارة مشاريع ناضج يتولى تنسيق هذه المبادرات وضمان تكاملها. كما يُسهم المكتب في مواءمة مشاريع التحول الرقمي مع الاستراتيجية العامة للشركة، ويضمن أن كل مبادرة تحقق قيمة مضافة واضحة للأعمال والعملاء.

ويمكن القول إن العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ومتطلبات التحول الرقمي علاقة تعاقدية، إذ يُوفر المكتب البنية التنظيمية والمنهجيات والأدوات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، بينما يُتيح التحول الرقمي للمكتب أدوات وتقنيات متطورة تُعزز قدرته على أداء مهامه بكفاءة أعلى، مثل منصات إدارة المشاريع الرقمية وأنظمة التحليل الذكي للبيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمخاطر المشاريع.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وهما مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه المتغير المستقل، ومتطلبات التحول الرقمي بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق تطبيقي يتعلق بشركة الاتصالات. وقد تناول الفصل بالتفصيل مفهوم كل متغير وأهميته وأهدافه وأبعاده، مع استعراض ست دراسات سابقة لكل متغير (ثلاث عربية وثلاث أجنبية) تُقدّم رؤية معرفية غنية حول الظاهرة المدروسة.

وقد اتضح من خلال هذا الاستعراض أن مكتب إدارة المشاريع يُمثّل كياناً تنظيمياً محورياً في المؤسسات المعاصرة، إذ يُوفر الإطار الحاكم لإدارة المشاريع ويضمن الاتساق في الممارسات ويرفع من معدلات نجاح المشاريع. كما اتضح أن التحول الرقمي يُشكّل ضرورة استراتيجية للمؤسسات في العصر الحديث، وأن تحقيق متطلباته يتطلب توافر مجموعة من العوامل التمكينية المتكاملة، تشمل البنية التحتية التقنية والموارد البشرية الرقمية والقيادة الفاعلة والأنظمة المتطورة والإطار التشريعي الملائم.

وقد كشف تحليل العلاقة بين المتغيرين عن وجود ترابط عميق بينهما، إذ يُشكّل مكتب إدارة المشاريع الآلية التنظيمية التي تُيسّر تحقيق متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة، من خلال أبعاده المختلفة التي تُسهم في حوكمة مشاريع التحول الرقمي ودعمها

وإدارة مواردها ومتابعة أدائها وإدارة المعرفة المرتبطة بها. ويُعدّ هذا الترابط أكثر أهمية في قطاع الاتصالات الذي يشهد تحولات تقنية متسارعة تتطلب إدارة متكاملة لمبادرات التحول الرقمي.

وقد أسهمت الدراسات السابقة المعروضة في هذا الفصل في بلورة الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، وفي تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، لا سيما فيما يتعلق بدراسة أثر أبعاد مكتب إدارة المشاريع مجتمعةً على متطلبات التحول الرقمي في سياق شركات الاتصالات، وهو ما يُميّز الدراسة الحالية عن سابقتها ويُعزّز قيمتها العلمية والعملية. ويُتوقع أن تُقدم نتائج هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي، وأن تُوفر توصيات عملية تُفيد صانعي القرار في شركات الاتصالات وسائر المؤسسات المهمة بتعزيز قدراتها في هذين المجالين.

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>

حموم، غادة مشيب يحي، القحطاني، بشاير مشيب، و البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠٢٦). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس الحكومية بالخرج من وجهة نظر مديراتها. المجلة التربوية، ع١٤٧ ، ١٠٥٤ - ١٠٨٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1718904>

غزال، سارة محمود. (٢٠٢٦). الأمن السيبراني والتحول الرقمي في البنوك المركزية: دراسة في تحقيق التوازن بين متطلبات التطوير وإدارة المخاطر. المجلة الدولية للدراسات التاريخية والاجتماعية، ع٥٣ ، ٢١٣ - ٢٢٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1660305>

علي، أكرم نعمة. (٢٠٢٤). التحول الرقمي ودوره في بعض المتغيرات الاقتصادية: الأسس والمتطلبات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج٢٠، عدد خاص ، ٢٣٢ - ٢٤٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1572868>

أكبر، عبير فاروق، و المطيري، رائد حمدان. (٢٠٢٦). تنمية الموارد البشرية بالقطاع الصحي على ضوء متطلبات التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة فرع جدة. مجلة البحث العلمي في التربية،

ع٢٧، ج١ ، ١ - ٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1673536>

عبدالعزیز، إيمان محمود محمد. (٢٠٢٢). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج٩، ع٢ ، ٩٧ - ١٤٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1326653>

محمد، عادل محمد محمد. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. مجلة كلية التربية، مج٣٤، ع١٣٣، ٥٤٠ - ٥٧٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1427566>

وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (٢٠٢٤). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT،CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "١ نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج١٣، ع١، ١٤٩ - ١٦٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1478688>

محمود، واضح، و الطاهر، هارون. (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج٢٠، ع١، ١٣ - ٣٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/970499>

بخش، عبدالرحمن بن أحمد. (٢٠٢٠). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات "PMO Value Ring". المجلة العربية للنشر العلمي، ع١٧، ٣٦ - ٤٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436169>

عباس، إيمان حسن محمد، مصطفى، يوسف عبدالمعطي، و عبدالفتاح، عزة فوزي عبدالحفيظ. (٢٠٢٣). متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع١٧، ج٩، ١٧٧ - ٢٢٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1453008>

- 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
- Vukadinović, D., & Fabac, R. (2022). Project management in digital disruption: emergence of digital project management office. *ENTRENOVA-ENTERprise REsearch InNOVAtion Journal*, 8(1), 310-328.
- Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*, 1-22
- Akhlaffou, M., & Bindguigne, M. (2026). Project Management Office of IT Projects in Information System Departments of the Moroccan Public Sector: The Added Value and Challenges. *Strategic Insights into Project Delivery*, 80
- Tóth, J., & Pető, Á. (2026). The role of different project management office types in organizational development. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 48(1), 11-35.

Gomo, N., Steyn, H., & Van Waveren, C. C. (2021). The role of the project management office in knowledge transfer in a matrix-structured organisation: a case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(4), 129-140.