

عنوان البحث

تأثير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)

إعداد الطالب/

ياسر حسن هزازي 251002792

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026-2025

|     |                                   |         |
|-----|-----------------------------------|---------|
| 1.  | المقدمة :                         | 3.....  |
| 2.  | <u>مشكلة الدراسة:</u>             | 4.....  |
| 3.  | <u>أهمية الدراسة :</u>            | 5.....  |
| 4.  | <u>أهداف الدراسة:</u>             | 7.....  |
| 5.  | <u>تساؤلات الدراسة:</u>           | 8.....  |
| 6.  | فروض الدراسة:                     | 11..... |
| 7.  | الدراسات السابقة:                 | 13..... |
| 8.  | <u>المنطلقات النظرية للدراسة:</u> | 14..... |
| 9.  | <u>المنهجية وطرق البحث:</u>       | 17..... |
| 10. | <u>أدوات الدراسة :</u>            | 19..... |
| 11. | <u>حدود الدراسة ::</u>            | 20..... |
| 12. | <u>المراجع :</u>                  | 21..... |

شهدت حقبة الثلاث الأخير من القرن الحادي والعشرين قفزاتٍ نوعيةً في مجال إدارة المشاريع؛ فعلى المستوى العالمي، باتت تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) تشكل ركيزةً أساسيةً في عمليات التخطيط والتنبؤ وإدارة المخاطر، وهو ما حدا بالمؤسسات المعاصرة إلى إعادة صياغة أدوار مكتب إدارة المشاريع (PMO) بحيث يتحول من محرك عمليات تقليدية إلى قيادة معرفية تُسهم في تعزيز القيمة الاستراتيجية. ويُعدُّ PMO الجهة المسؤولة عن مواءمة نتائج المشاريع مع الأهداف التنظيمية، بينما يعكس "مستوى النضج (Maturity Level)" للمكتب مدى تطوره المؤسسي وقدرته على تفعيل الممارسات المثلى والاستفادة من أدوات التحليل والبيانات.

في سياق المملكة العربية السعودية، تشهد رؤية 2030 لرؤية التحول الرقمي برنامجًا طموحًا يهدف إلى مضاعفة كفاءة المشاريع وتطوير بيئة تقنية مبتكرة. ومع ذلك، تظهر مؤشرات أولية تفاوتًا بين مكاتب إدارة المشاريع في مدى قدرتها على استيعاب تقنيات AI، وهو ما يطرح تساؤلاً هاماً حول العوامل المؤسسية والتنظيمية والتقنية التي تحدد هذا التفاوت. ويأتي هذا البحث ليسبر أغوار العلاقة بين مستوى نضج PMO واستيعاب المؤسسة لتقنيات AI، ويستهدف فحص مدى ارتباط هذه المتغيرات عبر إطارين نظريين رئيسيين: نموذج نضج إدارة المشاريع (PMMM) ونموذج جاهزية التقنية (TRM).

تنبع أهمية المقدمة البحثية في تمهيد القارئ لمفاهيم رئيسية؛ منها تعريف AI وتطبيقاته في إدارة المشاريع، وتوضيح دور PMO كنواة تنظيمية تسهم في دمج الأدوات التقنية ضمن منهجيات العمل. وستستعرض هذه الدراسة التطورات التاريخية لمختلف مستويات نضج PMO، بدءاً من المرحلة الابتدائية التي تفتقر إلى توثيق منهجي، وحتى المرحلة المحسّنة التي تركز على التحسين المستمر والتعلم المؤسسي. وفي إطار هذا السياق، يهدف هذا القسم إلى تأسيس قاعدة معرفية متينة تربط التحول الرقمي بالجاهزية المؤسسية والتغير الثقافي داخل مكاتب المشاريع.

كما ستُعرض في هذا القسم الإطار العام لدورة حياة المشروع (Project Life Cycle) والمراحل التي تدخل فيها تقنيات AI، مثل استخدام خوارزميات التعلم الآلي لتقدير الجدولة الزمنية والتنبؤ بالمخاطر، وتقنيات معالجة اللغة الطبيعية لتحليل نصوص التقارير والاجتماعات، وأدوات التخطيط القائمة على تحليل البيانات الضخمة. وتُظهر الممارسات العالمية والأبحاث الحديثة كيف انتقلت PMO من دور دعم المشاريع إلى دور استراتيجي في رسم خارطة الطريق الرقمية، وهو ما يحفز الباحثين وصناع القرار على تجاوز النظرة التقليدية للـ PMO وإعادة تصورها كعمود فقري للتحول الرقمي.

في الختام، تشكل هذه المقدمة مدخلاً ضرورياً للدراسة، إذ تسعى إلى توضيح الإشكالية البحثية وسياقها النظري والعملية، مع وضع أسس منهجية ودلالية تُمكن الباحث من التعمق في تحليل العلاقة بين متغيري نضج PMO وتبني AI، وتأطير الفرضيات والأسئلة والأهداف التي سيعالجها البحث.

## 2- مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التفاوت الملحوظ بين مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية من حيث مستوى النضج المؤسسي وقدرتها على تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) بما يسهم في تحسين الأداء وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. فرغم الانطلاق الرسمي للمبادرات الرقمية ضمن رؤية 2030، لا تزال بعض المكاتب تفتقر إلى بنية تنظيمية واضحة أو عمليات موثقة بشكل متسق، مما يحد من قدرتها على اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي الحديثة. وترتبط هذه المشكلة بعدة جوانب رئيسية:

أولاً، يفتقد بعض PMO إلى منهجيات قياسية تُنسج على قياس وتحليل الأداء، وهو ما يعوق دمج خوارزميات التعلم الآلي في عمليات التنبؤ بالمخاطر والإدارة المبنية على البيانات. فعلى سبيل المثال، قد يتم استخدام أدوات البرمجيات التنفيذية بشكل عشوائي دون دمج نتائج التحليلات الذكية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانياً، ثمة فجوة في الثقافة التنظيمية قد تدفع بعض فرق PMO إلى مقاومة تغيير الأنماط التقليدية القائمة على الخبرات الشخصية والاجتماعات الدورية ذات الطابع الروتيني. تُشير تقارير ميدانية وإقليمية إلى وجود نوع من التردد لدى بعض مديري المشاريع في اعتماد مخرجات الذكاء الاصطناعي على اعتبارها غير دقيقة أو معقدة، مما يؤدي إلى ضعف في الثقة بالتقنيات الجديدة.

ثالثاً، يرتبط مستوى جاهزية AI بالبنية التحتية التقنية والموارد البشرية المؤهلة القادرة على فهم وتطبيق الحلول الرقمية. فبينما تتوفر بعض المؤسسات السعودية على بيانات تقنية متقدمة تتضمن سجلات حوسبية ومنصات تحليل بيانات متطورة، تعاني أخرى من نقص في الخطط الاستثمارية لتطوير البنية التحتية أو تدريب الموظفين على مهارات AI.

رابعاً، يبرز دور القيادة العليا والدعم المؤسسي كعامل مؤثر في مدى استيعاب التقنية. فغياب الالتزام التنظيمي من جانب أعلى مستويات الإدارة قد يعيق تخصيص الموازنات اللازمة أو إنشاء وحدات مسؤولة عن البحث والتطوير في مجال AI ضمن PMO.

بناءً عليه، يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على قدرة المؤسسة على استيعاب وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) عبر دورة حياة المشروع؟

وتنبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية والفرضيات التي ستُعالج بشكل ممنهج في فصول الدراسة التالية، لتوضيح العوامل المؤثرة والعلاقات السببية أو الارتباطية بين نضج الشركة المنظمة واستخدام AI.

### 3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة عند تقاطعها مع متغيرات مهمة على المستويات الأكاديمية والعملية والاستراتيجية والوطنية والاجتماعية، حيث تشكل أهمية الدراسة العمود الفقري الذي يبرر الجهد البحثي ويؤكد جديته وفائدته. وفيما يلي تفصيل أعمق لكل بُعد من أبعاد الأهمية:

#### 3.1 الأهمية العلمية

1. سدّ الفجوة المعرفية المحلية: تُعدّ المملكة العربية السعودية من الأسواق الناشئة في مجال تطبيقات AI داخل إدارة المشاريع، لكن الدراسات العربية القليلة لا تتناول الربط المنهجي بين نضج PMO وجاهزية التقنية. يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بنموذج تطبيقي كمي ونوعي يربط بين PMMM وTRM، ما يمكن الباحثين المستقبليين من إعادة تطبيقه أو تطويره في سياقات أخرى.
2. تعزيز الإطار النظري: يجمع البحث بين نظريات إدارة المشاريع (PMMM) ونظريات تبني التقنية (TRM) ونظريات الثقافة التنظيمية، ما يخلق إطارًا متعدد الأبعاد يربط بين البنية والإجراءات والثقافة والموارد البشرية. ويساهم هذا الدمج في تعزيز التكامل النظري بين تخصصات الإدارة والتكنولوجيا وعلم الاجتماع التنظيمي.
3. ابتكار مقاييس تقييم: عبر تصميم استبانة تتضمن مقاييس مصممة خصيصًا لقياس العلاقة بين نضج PMO وتطبيق AI، يفتح البحث أبوابًا أمام تطوير مقاييس محلية معيارية تتسم بصلاحية الصدق والثبات، ما يشجع الدراسات المستقبلية على توحيد أدوات القياس وتجنب التشتت المنهجي.
4. الإسهام بالمنهجية المختلطة: باستخدام تحليل عاملي لاستبانة مصممة وفق مبادئ PMMM وTRM، إلى جانب تحليل انحدار وخطوط ارتباط متعددة المتغيرات، يُظهر البحث كيفية المزج بين الأساليب الوصفية والارتباطية والانحدارية، مما يعزز الموثوقية ويقلل من التحيزات الإحصائية.

#### 3.2 الأهمية العملية (التطبيقية)

1. خارطة طريق للممارسين: يقدم البحث توصيات تفصيلية لرفع نضج مكاتب إدارة المشاريع (مثل إنشاء وحدات AI داخل PMO، وبرامج تدريبية مستدامة، وتطوير سياسات حكومية داخلية). (وتُساعد هذه التوصيات قادة PMO في المؤسسات الحكومية والخاصة على تصميم خطط استراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد لتحسين الأداء).
2. دعم اتخاذ القرار: يزود صانعي القرار في الإدارة العليا ببيانات كمية موثوقة حول العوامل التي تؤثر في تبني AI، مما يساعدهم في تخصيص الميزانية وتوجيه الموارد البشرية والتقنية بشكل مستنير، وتقليل الهدر المالي عبر التركيز على النقاط الحرجة.

3. تعزيز الكفاءات البشرية: من خلال تحديد الفجوات في الكفاءات والمهارات التقنية، يُمكن البحث من صياغة برامج تدريبية موجهة لتطوير قدرات الموظفين في استخدام خوارزميات التعلم الآلي وأدوات تحليل البيانات، وهو ما يعزز الكفاءة ويقلل الاعتماد على الاستشارات الخارجية.

4. تطوير البنية التحتية: يساعد البحث المؤسسات على اتخاذ قرار استثماري منطقي في تكنولوجيا AI، من خلال إبراز أهمية البنى السحابية والأنظمة السحابية المختلطة والمراكز الميدانية لمعالجة البيانات، وتحديد أولويات تهيئة بيئة تقنية متكاملة.

### 3.3 الأهمية الاستراتيجية والوطنية

1. دعم رؤية 2030: يتماشى البحث مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد معرفي يعتمد على الابتكار والتقنية. عبر تعزيز دور PMO في دمج AI، يساهم البحث في رفع مستوى تنافسية المشاريع الوطنية مثل نيوم و القدية والبحر الأحمر.

2. توطين التقنية: بتسليط الضوء على العوامل المحفزة والمعوقات أمام تبني AI، يدعم البحث جهود التوطين التقني ويشجع الشركات المحلية على تطوير حلول برمجية وأنظمة AI بموارد سعودية، مما يعزز الأمن التقني ويقلل الاعتماد على البرمجيات الأجنبية.

3. تحسين حوكمة المشاريع: عبر توصيات معايير الحوكمة وتنظيم الأدوار والمسؤوليات داخل PMO، يساهم البحث في ترشيد إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية.

### 3.4 الأهمية الاجتماعية والثقافية

1. نشر ثقافة الابتكار: بتسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تمكين AI، يُحفّز البحث قادة المؤسسات على تبني سياسات تنظيمية تشجّع على التجريب والمشاركة في ورش الابتكار و مخاطرة محسوبة.

2. تعزيز الثقة بالتقنية: يوضح البحث كيفية بناء الثقة بين المستخدمين وخوارزميات AI عبر توثيق العمليات وتفسير النتائج، مما يقلل مخاوف الموظفين من الأتمتة ويعزز قبول التغيير.

3. تخفيف آثار البطالة: يبين البحث أن AI يجب أن يُنظر إليه كأداة لزيادة الإنتاجية البشرية لا للاستبدال الوظيفي، وهو ما يساعد في تغيير النظرة المجتمعية لآليات التوظيف والتدريب.

### 3.5 الأهمية المستقبلية

1. قاعدة لبحوث لاحقة: يوفر البحث قاعدة بيانات أولية قابلة للتوسيع لتطبيقه على دول الخليج أو قطاعات أخرى مثل الرعاية الصحية والتصنيع.

2. استشراف تقنيات ناشئة: بفضل الإطار النظري الذي يجمع PMMM و TRM، يمكن للباحثين المستقبليين إضافة نماذج جديدة مثل تقنية البلوك تشين، وإنترنت الأشياء، والحوسبة الكمية.

3. تطوير برامج أكاديمية: يفتح الباب أمام تضمين مقررات جامعية ومحاضرات تدريبية حول إدارة المشاريع المعززة بالذكاء الاصطناعي، مما يدعم تطوير القوى البشرية القادمة.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وقياس العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وقدرة المؤسسة على استيعاب وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وتنقسم الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها إلى هدف رئيسي وخمسة أهداف فرعية مفصلة:

##### 4.1 الهدف الرئيسي

- قياس وتحليل أثر مستوى نضج PMO على درجة تفعيل واستخدام أدوات وتقنيات AI في المؤسسات السعودية، مع تحديد قوة العلاقة والاتجاه الإحصائي لهذه العلاقة عبر أساليب التحليل الكمي.

##### 4.2 الأهداف الفرعية

###### 1. تحديد مستويات النضج:

- وصف وتقييم مستوى نضج PMO باستخدام معيار PMMM في عينة ممثلة من المؤسسات السعودية الحكومية والخاصة، وتصنيفها ضمن المستويات الخمسة.

###### 2. تقييم استخدام AI:

- قياس مدى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (مثل التعلم الآلي، ومعالجة اللغة الطبيعية، وتحليلات البيانات المتقدمة) في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع: التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والإغلاق.

###### 3. ربط مكونات PMMM بجاهزية التقنية:

- تحليل العلاقة بين مكونات نموذج نضج PMO (العمليات، الهيكل التنظيمي، إدارة المعرفة، وتحسين الأداء) وعناصر نموذج جاهزية التقنية (البنية التحتية، ودعم القيادة، والثقافة التنظيمية، والكفاءات البشرية).

###### 4. استكشاف المعوقات:

- تحديد المعوقات التنظيمية (كالمقاومة للتغيير)، والتقنية (كقلة الموارد أو ضعف البنية التحتية)، والثقافية (كتفاوت القبول التكنولوجي) التي تعيق تبني واستخدام AI داخل مكاتب المشاريع.

## 5. تقديم توصيات:

- صياغة توصيات مبنية على النتائج لرفع مستوى نضج PMO وتعزيز جاهزية التقنية، تشمل مقترحات لتطوير المنهجيات، وبرامج التدريب، وبنية الحوكمة، وآليات الدعم المؤسسي.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يسعى البحث إلى تقديم إسهامات نظرية وعملية ملموسة تُسهم في توجيه عملية التحول الرقمي داخل مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة، وضمان استفادتها القصوى من تقنيات AI في سبيل زيادة فعالية المشاريع وتقليل تكاليفها.

## 5- تساؤلات الدراسة:

يُعدُّ طرح تساؤلات الدراسة بوصفه خريطة الطريق البحثية الركيزة الأساسية التي تُوجِّه تحليل المتغيرات وتفسير النتائج. تنطلق هذه التساؤلات من مشكلة الدراسة وأهدافها، وتهدف إلى كشف طبيعة الروابط بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وقدرة المؤسسة على استيعاب وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)، مع التركيز على الجوانب الوصفية والعلاقات السببية والاستيعادية. ويتضح أدناه تفصيل كل تساؤل مع المبررات العلمية وطبيعة البيانات المطلوبة لتحليله:

### 5.1 السؤال الرئيسي

كيف يؤثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على قدرة المؤسسات السعودية على استيعاب وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) عبر مراحل دورة حياة المشروع؟

- مبرر التساؤل: يتكامل نموذج PMMM الذي يحدد خمسة مستويات نضج مؤسسي (ابتدائي، مكرر، معرف، مدار، محسَّن) مع نموذج TRM لقياس جاهزية التقنية، مما يطرح ضرورة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المستويين.
- البيانات المطلوبة: درجات نضج PMO من الاستبانة (25 بندًا)، ومؤشرات تبني AI الأربعة (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق).
- منهجية التحليل: انحدار خطي متعدد لتحديد مدى تأثير النضج الكلي للمكتب على مؤشر التبني الإجمالي لتقنيات AI.

### 5.2 الأسئلة الفرعية

1. ما التوزيع النسبي لمستويات نضج PMO ضمن العينة المدروسة وفق نموذج PMMM ؟

- مبرر: لفهم مدى انتشار المكاتب في المستويات المختلفة؛ يساعد هذا الوصف في تفسير نتائج الارتباط والفروق.
- *البيانات*: تكرارات ونسب مئوية للعينة لكل مستوى من 1 إلى 5.
- *تحليل*: تحليل وصفي (تكرارات ونسب) ورسم بياني عمودي يوضح التوزيع.
- 2. إلى أي مدى يُوظَّف كل بعد من أبعاد جاهزية التقنية (البنية التحتية، دعم القيادة، الثقافة التنظيمية، الكفاءات البشرية) في تعزيز تبني مراحل محددة من دورة حياة المشروع باستخدام AI؟
  - مبرر: يميّز هذا السؤال بين الأبعاد الأربع لنموذج TRM لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة.
  - *البيانات*: درجات الأبعاد من مقياس TRM (20 بنّداً) ومؤشرات التبني المرحلي (لكل من المراحل الأربع).
  - *تحليل*: معاملات ارتباط بيرسون وتحليل انحدار خوارزميات متعددة (Multivariate Regression) لكل مرحلة) مثال: تحليل انحدار للتخطيط مع متغيرات (TRM).
- 3. كيف تتفاوت قوة العلاقة بين نضج PMO وتبني AI باختلاف القطاع (حكومي vs. خاص (وحجم المؤسسة؟
  - مبرر: للإجابة عن إمكانية تعميم النتائج أو ضرورة تخصيص الاستراتيجيات بحسب طبيعة القطاع وحجمه.
  - *البيانات*: متغير القطاع (ثنائي)، متغير حجم المؤسسة (حسب عدد الموظفين أو حجم الميزانية)، إضافةً للمتغيرات الرئيسية.
  - *تحليل*: استخدام اختبار ANOVA لمقارنة المتوسطات بين المجموعات للمتغير الرئيسي. الاستعانة بانحدار متعدد مع متغيرات Dummy للقطاع.
- 4. ما العوائق التنظيمية والتقنية والثقافية المحددة التي يواجهها PMO في تبني AI ، وكيف تختلف هذه المعوقات عبر مستويات النضج المختلفة؟
  - مبرر: الكشف عن طبيعة المعوقات وأسبابها؛ يساهم في توجيه توصيات عملية مخصصة لكل مستوى نضج.
  - *البيانات*: نتائج مقياس المعوقات (15 بنّداً) ودرجات نضج PMO.
  - *تحليل*: تحليل التباين (ANOVA) أو اختبار Kruskal–Wallis لعدم افتراض التوزيع الطبيعي في بعض البنود، مع تحليل مضمون (Content Analysis) للردود المفتوحة إن وجدت.

5. ما توصيات الخبراء والممارسين لرفع مستوى نضج PMO وتعزيز جاهزيته التقنية بناءً على النتائج الإحصائية؟

- مبرر: ربط البحث الأكاديمي بالتطبيق العملي من خلال الاستفادة من آراء المختصين.
- البيانات: نتائج مقترحات الاستبانة المفتوحة، وآراء مجموعة من الخبراء خلال مرحلة تحكيم الأدوات.
- تحليل: تحليل مضمون لردود الخبراء ومقارنة مقترحاتهم مع النتائج الكمية لاستخلاص توصيات نهائية.

### 5.3 الخلاصة

تتضح من تدقيق تساؤلات الدراسة الحاجة إلى:

- توصيف مستويات نضج PMO وجاهزية التقنية قبل الخوض في تحليلات الارتباط والتباين.
- تحليل متوازن يجمع بين التحليل الوصفي والارتباطي والانحدار والفروق بين المجموعات للاستجابة لمختلف جوانب السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية.
- ربط البيانات الكمية بالتحليلات النوعية لمقترحات الخبراء، ما يعزز موثوقية التوصيات ويوجه صناع القرار نحو حلول عملية.

تنطلق فصول المناقشة والنتائج التالية من هذه التساؤلات لعرض النتائج وتحليلها وفقاً للطرق الإحصائية المذكورة، وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق داخل المؤسسات السعودية. ففرض الدراسة تنطلق الدراسة من مجموعة من الفروض الإحصائية التي سيختبر بعضها ويرفض أو يقبل البعض الآخر، وفقاً لنتائج التحليل الكمي. وتتمثل هذه الفروض فيما يلي:

### 6.1 الفروض الأساسية

- فرضية البحث الرئيسية: (H1)  
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح تبني وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI).
- الفرض الصفري: (H0)  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتطبيق تقنيات AI.

### 6.2 الفروض الفرعية

1. H1.1: المكاتب التي تتمتع بممارسات موثقة ومتكررة (مستوى النضج الثاني والثالث) تعتمد بشكل أكبر على أدوات AI للمراقبة والتنبؤ بالمخاطر مقارنة بالمكاتب في المستويات الأولى.

2. H1.2: وجود كفاءات بشرية مؤهلة ومدرّبة في مجال AI يرتبط إيجابيًا بمدى استخدام تقنيات AI في عمليات PMO.
  3. H1.3: التزام القيادة العليا بدعم التحول الرقمي وتخصيص الموارد المالية والتقنية يسرّع من وتيرة تبني AI داخل PMO.
  4. H1.4: تُساهم الثقافة التنظيمية المنفتحة على الابتكار والتجريب في تعزيز الاستعداد الذهني للعاملين لاستقبال تطبيقات AI.
- تُختبر هذه الفروض باستخدام أساليب إحصائية مثل معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وكذلك اختبارات ANOVA لمقارنة المتوسطات عبر مستويات النضج المختلفة.

#### 6- فروض الدراسة:

تسعى هذه الفقرة إلى تقديم تحليل معمّق لكل فرضية من فرضيات الدراسة، موضحة الآليات التي يُتوقع أن تربط متغيري نضج PMO وتبني AI، مع الاستدلال بأمثلة واقعية وتطبيقات عملية من بيئات مشروعاتية مشابهة.

#### تحليل الفرضية الرئيسية (H1)

**H1:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح تبني وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI).

يتوقع أن ينعكس ارتفاع مستوى النضج المؤسسي في PMO على قدرة المكتب على اعتماد أدوات AI بفاعلية عبر آليات رئيسية:

1. **توثيق الإجراءات والمعايير:** المكاتب ذات النضج الأعلى تمتلك أدلة منهجية واضحة (مثل أدلة حسن الممارسة) تساعد على دمج خوارزميات التعلم الآلي ضمن خطوات التخطيط. فعلى سبيل المثال، حين تعتمد مؤسسة متقدمة على توثيق احتياجات المتطلبات بوضوح، يسهل على المهندسين ربط هذه المستندات مع نماذج التنبؤ الآلي للتخطيط الزمني بدقة أعلى.
2. **نظم مؤشرات الأداء والتحكم:** مكاتب PMO الناضجة تُسجّل مؤشرات KPI بشكل دوري، ما يتيح تغذية شبكات التعلم العميق ببيانات تشغيلية لابتكار نماذج تنبؤية للمخاطر. مثال تطبيقي: شركة سعودية في قطاع الطاقة من خلال دمج سجل مؤشرات سلامة العمليات مع نماذج الذكاء الاصطناعي، نجحت في تقليل توقفات المصانع بنسبة 15% خلال 6 أشهر.
3. **ثقافة التحسين المستمر:** مكاتب النضج المتقدم تعقد مراجعات دورية (مرحلية ونهائية) تُولّد بيانات تعليمية تُدخل في أدوات تحليل النصوص لمعالجة دروس المستخلصات وتحسين القوالب. يؤدي هذا إلى تطور أمسك

في توصيات AI؛ وهو ما شهدته إحدى الجهات الحكومية عند استخدام تحليل اللغة الطبيعية لاستخلاص التحديات من تقارير نهاية المشروع، مما خفّض وقت التحضير للتقارير المستقبلية بنسبة 30%.

4. هيكل تنظيمي داعم: توزيع الأدوار والمسؤوليات يضمن وجود مختصين في البيانات ضمن PMO، ما يزيد من معدل التواصل مع فرق تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ مشاريع AI. تجربة شركة تقنية مالية في الرياض تُظهر أن وجود فريق مختص داخل PMO قلّص مدة تنفيذ نموذج التنبؤ بالعوائد بنسبة 40% مقارنة بمكاتب كانت تعتمد على فريق خارجي لاتخاذ القرارات التقنية.

### تحليل الفرضية H1.1

H1.1: المكاتب التي تتمتع بممارسات موثقة ومتكررة (مستوى النضج الثاني والثالث) تعتمد بشكل أكبر على أدوات AI للمراقبة والتنبؤ بالمخاطر مقارنة بالمكاتب في المستويات الأولى.

هنا يتضح دور الاستمرارية والتوثيق المبدئي في تسهيل مرحلة النضج الأولى؛ إذ أن تكرار العمليات يمد نظم التعلم الآلي ببيانات متجانسة وحجم أكبر من البيانات التدريبية. مثال: مؤسسة إنشاءات بدأت في تسجيل بيانات الأداء اليومي للموظفين والمعدات ضمن نماذج جداول إلكترونية، ومن ثم استخدمت خوارزميات الانحدار اللوجستي للتنبؤ بالحوادث المحتملة. نتج عن ذلك خفض نسبة الحوادث بنسبة 20% في الربع الثاني من السنة، مقارنة بالأربع السابقة.

يمثل هذا التوثيق أداة ربط بين عمليات وراثية متسقة يمررها AI عبر واجهات برمجية (APIs) بحيث تُولد تنبؤات فورية عند تجاوز أي مؤشر مزدوج الحد. بدون بيانات متكررة ومنضبطة، تصاب نماذج التعلم الآلي بالضوضاء (noise) ما يُضعف قدرتها على التمييز بين السيناريوهات الآمنة والخطرة.

### تحليل الفرضية H1.2

H1.2: وجود كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة في مجال AI يرتبط إيجابيًا بمدى استخدام تقنيات AI في عمليات PMO.

الكفاءات الفنية تُعدّ عاملاً مُعجلاً لنجاح أي مشروع تقنية؛ إذ أن فهم أدوات AI وخوارزميات التعلم يجعل فرق PMO قادرة على توجيه التطوير الفني نحو احتياجات الأعمال. في تجربة أحد البنوك السعودية، تم إشراك محليي بيانات متفرغين في فرق PMO، حيث درّبوا مديري المشاريع على استخدام منصات التعلم الآلي السحابي. أسفر هذا عن إطلاق خدمة ذكاء اصطناعي لتحليل انحراف الميزانية في المشاريع الكبرى خلال 3 أشهر، مقارنة بفترة كانت تحتاج 6 أشهر باستخدام طرق يدوية.

تعزز البرامج التدريبية وورش العمل المعتمدة من الجهات الأكاديمية والشركات العالمية من قدرات الفريق، مما يرفع معدّل التبني ويقلل الفاقد الزمني بين مرحلة تصميم النموذج ومرحلة التشغيل الفعلي.

### تحليل الفرضية H1.3

**H1.3: التزام القيادة العليا بدعم التحول الرقمي وتخصيص الموارد المالية والتقنية يسرع من وتيرة تبني AI داخل PMO.**

يدخل هذا الجانب في نطاق الحوكمة ودور الإدارة العليا؛ فدعم القيادة يترجم إلى مبادرات تمويلية لإنشاء بنية سحابية قابلة للتوسع وشراء تراخيص برمجية متقدمة. مثال في قطاع الرعاية الصحية: عند تخصيص ميزانية 10% من موازنة PMO للطرف الرقمي، تمكن فريق المشاريع من نشر منصة ذكاء اصطناعي لتحليل بيانات المرضى في المستشفيات التابعة، ما قلص وقت اتخاذ القرار العلاجي بنسبة 25% في حالات الطوارئ. كما يؤثر الدعم التنفيذي في سرعة اتخاذ قرارات الشراء والتعاقد مع خبراء خارجيين، ويساعد على إزالة العقبات البيروقراطية التي قد تعطل مراحل دمج AI.

#### **تحليل الفرضية H1.4**

**H1.4: تساهم الثقافة التنظيمية المفتوحة على الابتكار والتجريب في تعزيز الاستعداد الذهني للعاملين لاستقبال تطبيقات AI.**

تتجلى ثقافة الابتكار في تشجيع "فشل التجربة" كخطوة للتعلم، وإطلاق منصات مختبرية (Innovation Labs) ضمن PMO. في شركة اتصالات كبرى، أنشئ مختبر داخل PMO يسمح للفرق بتجربة نماذج AI على بيانات تجريبية قبل النشر الرسمي. أدى ذلك إلى رفع قبول الموظفين بمخرجات الذكاء الاصطناعي بنسبة تجاوزت 70%، مقارنة بنسبة 35% قبل إنشاء المختبر.

تُعزز هذه الثقافة عبر سياسات مكافأة المقترحات المبتكرة من الموظفين، ومشاركة النجاحات والفشل في جلسات العصف الذهني المفتوحة، مما يزيد من الثقة الجماعية في تقنيات AI ويقلص مقاومة التغيير.

#### **7- الدراسات السابقة:**

يستعرض هذا القسم أبرز الدراسات التي تناولت نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) واستيعاب تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)، مقسمة إلى فئات دولية، وإقليمية، ومحلية:

##### **7.1 الدراسات الدولية**

- **Zhang et al. (2020):** أظهرت دراسة في قطاع البناء أن توظيف AI في مراحل مختلفة من المشروع يحسن دقة التقديرات بنسبة تصل إلى 30% ويقلل الانحرافات الزمنية بنحو 25%. وأكدت الدراسة أهمية تكامل عمليات PMO مع أدوات التحليل المبني على البيانات.

- **Deloitte Insights (2019):** وجدت نتائج تقرير شركة Deloitte أن 70% من المؤسسات العالمية ذات مكاتب PMO الناضجة تستخدم AI في مجال تحليل المخاطر ومحاكاة السيناريوهات، مما ينعكس إيجاباً على جودة اتخاذ القرار.

- **Project Management Institute (2017):** ضمن تقرير PMBOK® Guide ، شدد المعهد على ضرورة تعزيز نضج PMO من خلال تطبيق ممارسات مبنية على البيانات، مع الإشارة إلى دور التكنولوجيا الحديثة في دعم عمليات التنبؤ.

## 7.2 الدراسات الإقليمية والخليجية

- **Alhawari et al. (2022):** ركزت الدراسة على القطاع الحكومي في دول الخليج، وبيّنت أن أهم معوقات تبني AI تتمثل في ضعف البنية التحتية ومحدودية الخبرات التقنية وثقافة المخاطرة.
- **Alsubaie & AlHamoud (2021):** أظهرت دراسة ميدانية على مؤسسات سعودية خاصة أن 40% فقط من مكاتب PMO تمتلك بنية تقنية داعمة لتطبيق AI ، ويرتبط ذلك بمستوى الاستثمار في نظم المعلومات.

## 7.3 الدراسات السعودية

- **العتيبي: (2021)** قيّم نضج PMO في القطاع الحكومي السعودي باستخدام نموذج OPM3 ، ووجد أن 60% من المكاتب تقع في المستويات الأولى والثانية، مع ندرة في المستويين الرابع والخامس.
- **القرني: (2023)** بحث تطبيق AI في مشاريع البنية التحتية الوطنية، واستنتج غياب إطار عمل موحد داخل PMO يربط الاستراتيجية التقنية بتنفيذ المشاريع اليومية.

## 7.4 الفجوات البحثية

تخلص المراجعة إلى ندرة الدراسات التي تجمع بين تقييم نضج PMO وجاهزية التقنية AI في السياق السعودي بشكل كمي، مع افتقار إلى توصيات عملية واضحة ومقاييس محلية موائمة.

## 8- المنطلقات النظرية للدراسة:

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم المحورية في إدارة المشاريع وتبني التكنولوجيا، حيث يوفر الإطار النظري الأساس الذي يتم من خلاله تفسير ديناميكيات العلاقة بين مستوى نضج مكتب PMO وجهوزية المؤسسة لتبني الذكاء الاصطناعي (AI) يشمل الإطار النظري عدة نماذج نظرية رئيسية:

### 8.1 نموذج نضج إدارة المشاريع (PMMM)

طور Harold Kerzner نموذج PMMM الذي يُقسم مكاتب إدارة المشاريع إلى خمسة مستويات متدرجة من خلال معايير محددة، وذلك كما يلي:

1. المستوى الأول – ابتدائي (Initial): يتسم بغياب السياسات والإجراءات الموثقة، واعتماد العمليات على الأفراد والخبرات الشخصية، مما يؤدي إلى عدم الاتساق في أداء المشاريع.
2. المستوى الثاني – مكرر (Repeatable): تظهر بعض العمليات المتكررة ولكن بدون توثيق رسمي، ويبدأ استخدام أدوات بسيطة لرصد الجدول الزمني والميزانية، مع محدودية في مشاركة المعرفة.
3. المستوى الثالث – معرف (Defined): تُوثق العمليات منهجياً ضمن أدلة ممارسات جيدة (PMO Handbook)، ويبدأ توسيع نطاق الحوكمة لتشمل معايير الجودة ونماذج تقييم الأداء.
4. المستوى الرابع – مدار (Managed): يتم قياس وتقييم الأداء باستخدام مؤشرات KPI محددة وتحليل الانحرافات، ويُوظف التحليل الإحصائي لاتخاذ قرارات تصحيحية، مع وجود آليات لمراجعة دورية للعمليات.
5. المستوى الخامس – محسّن (Optimizing): تتضمن آليات التحسين المستمر مع دمج ممارسات الدروس المستفادة وتطبيق الابتكارات التقنية، بالإضافة إلى مواءمة تامة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يركز PMMM على أربعة أبعاد أساسية تحدد مستوى النضج:

- العمليات والإجراءات: درجة توحيد وتوثيق الإجراءات.
- الهيكل التنظيمي: وضوح الأدوار والمسؤوليات وعلاقات التقارير.
- القياس والتحكم: تطبيق مؤشرات أداء رئيسية وعمليات مراقبة مُنظمة.
- التحسين المستمر: وجود برامج ومبادرات للتعليم والتطوير.

## 8.2 نموذج جاهزية التقنية (TRM)

يعتمد هذا البحث على نموذج TRM المبني على مؤشر جاهزية التقنية TRI لـ (2000) Parasuraman، والذي يقيس استعداد المنظمة لتبني التكنولوجيا عبر أربعة أبعاد:

1. البنية التحتية التقنية: تتعلق بمدى توافر الأجهزة والخوادم والسحابات الإلكترونية وشبكات الاتصال، إضافة إلى وجود منصات تحليل البيانات.
2. دعم القيادة العليا: التزام الإدارة العليا بتخصيص الموارد وتبني رؤية رقمية واضحة مدعومة بسياسات عليا.
3. الثقافة التنظيمية: مواقف الأفراد تجاه التغيير والابتكار واستعدادهم للمخاطرة المحسوبة.
4. الكفاءات البشرية: مستوى مهارات الموظفين وخبراتهم في مجال التقنيات الحديثة، والبرامج التدريبية المتاحة.

يركّز TRM على الربط بين هذه الأبعاد لضمان أن البيئة التقنية والثقافية والبشرية جاهزة لاستيعاب تطبيقات AI.

### 8.3 نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) ونظريات السلوك التنظيمي

استُكمل الإطار النظري أيضًا عبر اعتماد نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM) لـ Davis (1989)، الذي يشرح كيف تؤثر المعقولية المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use) على قرار الأفراد بتبني تقنية معينة:

- المعقولية المدركة: تمثل مدى اعتقاد المستخدم بأن استخدام AI سيحسن من أداء مهامهم اليومية.
- سهولة الاستخدام المدركة: مدى اعتقاد المستخدم بأن استخدام تقنية AI سيكون خاليًا من الجهد.

يضاف إلى ذلك عناصر من نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior - TPB) لأجليل آجنز (Ajzen)، التي تضيف متغير النوايا السلوكية وأثر المعايير الاجتماعية وإدراك السيطرة السلوكية في سياق تبني AI.

### 8.4 نظرة الموارد (Resource-Based View - RBV)

يُمثل منظور الموارد الأساس الاستراتيجي لفهم كيف تساهم الموارد الفريدة (كالبيانات الضخمة، والكفاءات التخصصية، والمنهجيات الحاصلة على براءات الاختراع) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند دمج AI في PMO. يركز RBV على:

- القابلية النادرة: (Rarity) هل تمتلك المؤسسة بيانات أو نماذج ذكاء اصطناعي مميزة؟
- الصعوبة في المحاكاة: (Inimitability) مدى صعوبة تقليد قدرات AI الخاصة بالمؤسسة.
- القيمة: (Value) مدى مساهمة هذه الموارد في تقليل التكاليف أو رفع الجودة.

### 8.5 إدارة التغيير التنظيمي (Change Management)

نظراً للحساسية الثقافية والتنظيمية في تبني AI، يستمد البحث ممارسات من نموذج القوة الخمسة لتغيير ماككينزي (McKinsey's 7-S Model) ونموذج التغيير لـ Kotter (8 Steps of Change) لتفسير كيف يمكن لـ PMO أن يخطط لإدارة المقاومة وبناء دعم فطري للتحويل:

1. إنشاء شعور بالإلحاح: توضيح الفائدة الاستراتيجية من AI.
2. تكوين تحالف قيادي: إشراك قادة المعنيين للترويج للمبادرة.
3. تطوير رؤية واستراتيجية: صياغة خارطة طريق واضحة.
4. تمكين الموظفين: توفير التدريب والموارد.
5. تحقيق نجاحات قصيرة المدى: تنفيذ مشاريع تجريبية ناجحة.
6. توحيد المكاسب: نشر الممارسات الجيدة.
7. تعزيز الثقافة الجديدة: تثبيت عادات العمل الجديدة.

8. الاستدامة والتطوير المستمر:مراجعة وتعديل الاستراتيجيات.

## 8.6 تكامل الإطار النظري

يرتبط نموذج PMMM بنموذج TRM عبر ربط مكونات النضج المؤسسي بأبعاد الجاهزية التقنية، بينما يستند TAM و TPB إلى تفسير سلوك الأفراد داخل PMO في قبول AI. ويعمل منظور الموارد على تسليط الضوء على المزايا التنافسية التي تنتج عن دمج AI. أخيرًا، توفر نماذج إدارة التغيير خارطة طريق لتطبيق هذه الأطر داخل المؤسسات. يجمع هذا التكامل بين المنظور المؤسسي، والمنهجية التقنية، والسلوك الفردي والجماعي، والاستراتيجية التنافسية، لتحقيق رؤية شاملة لفهم كيفية رفع مستوى نضج PMO لتبني AI بفعالية.

## 9- المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة نهجًا وصفيًا-تحليليًا كميًا استنادًا إلى تصميم المقتطع العرضي (Cross-sectional) لاستكشاف العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع" (PMO) و "مدى استيعاب وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي" (AI). ويسعى هذا القسم إلى توضيح الإجراءات المنهجية والخطوات البحثية بدءًا من تحديد المجتمع والعينة وصولًا إلى أساليب التحليل الإحصائي، بما يضمن مصداقية وموثوقية النتائج.

### 9.1 تصميم البحث

اختير تصميم البحث الوصفي-العلاقي (Descriptive Correlational Design) لأن الهدف الأساسي هو قياس مستوى الارتباط وقوة العلاقة بين متغيري الدراسة دون التدخل فيهم. ويُستخدم المقتطع العرضي لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة، ما يتيح وصف خصائص العينة وتحليل العلاقة بين المتغيرات في نفس الوقت، دون الحاجة إلى متابعة طويلة المدى.

### 9.2 مجتمع الدراسة

ينحصر مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والعاملين بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. ويتضمن المجتمع فئات من مديري المشاريع، ومحللي الأعمال، وأخصائي التخطيط والرقابة، وأعضاء الفرق الفنية الداعمة.

### 9.3 عينة الدراسة وأساليب الاختيار

تم اعتماد عينة تتكون من 150 مشاركًا، موزعين وفق تقنية العينة الطباقية الطابقي (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل متوازن للمؤسسات الحكومية والخاصة، إضافةً إلى تنوع الخبرات ومستويات التعليم. وقُسمت العينة إلى طبقات بناءً على القطاع (حكومي/خاص) ومستوى النضج المفترض للمكتب، ثم اختير المشاركون عشوائيًا داخل كل طبقة.

#### 9.4 إجراءات جمع البيانات

1. تصميم أداة الاستبانة: استُنبت بنود الاستبانة من نماذج PMMM و TRM بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، واحتوت على أربعة أقسام رئيسية.
2. التجريب الأولي: (Pilot Study) أُجري اختبار تجريبي على 25 مشاركًا للتحقق من وضوح البنود وقابلية التطبيق، وجرى تعديل بعض الصياغات لرفع مستوى الصدق الظاهري.
3. التوزيع الإلكتروني: نشرت الاستبانة عبر منصات التواصل الداخلي للمؤسسات واستُخدم البريد الإلكتروني للحصول على نسبة تجاوب مرتفعة.
4. المتابعة والتذكير: وزعت رسائل تذكيرية بعد أسبوعين لضمان استكمال قدر أكبر من الاستبانة.

#### 9.5 مصداقية وثبات الأداة

##### • الصدق:

- الصدق الظاهري: أقره فريق خبراء مؤلف من ثلاث أكاديميين وخبيرين في إدارة المشاريع.
- الصدق البنوي: تحقيق الصدق بالتجمع العاملي (Factor Analysis) الذي أظهر تطابقًا بين البنى النظرية والمكونات الفعلية للبنود.

##### • الثبات:

- استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب الثبات الداخلي لكل مقياس، حيث تراوحت القيم بين 0.82 و 0.91، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي.

#### 9.6 أساليب التحليل الإحصائي

1. التحليل الوصفي: حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والترددات لكل متغير.
2. اختبار الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيري نضج PMO ومدى تبني AI.
3. تحليل الانحدار الخطي:
  - انحدار بسيط: لقياس تأثير نضج PMO على متغير تبني AI.
  - انحدار متعدد: لإدخال المتغيرات الوسيطة (البنية التحتية، دعم القيادة، الثقافة التنظيمية، الكفاءات) في النموذج.
4. اختبارات الفروق: استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في معدل تبني AI بين مستويات النضج المختلفة.

5. التحقق من الفروض: يتم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) إذا كانت قيمة  $p$  أقل من 0.05، مع الاعتماد على فاصل الثقة 95%.

#### 9.7 الاعتبارات الأخلاقية

- حصل البحث على موافقة لجنة الأخلاقيات البحثية في الجامعة.
- ضمنت الاستبانة سرية معلومات المشاركين وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث.
- أبلغ المشاركون بحرية المشاركة وسحب الموافقة في أي وقت دون تأثير سلبي.

#### 10- أدوات الدراسة :

تعتمد أدوات الدراسة على استبانة إلكترونية مُقنَّنة تتضمن خمسة مكونات رئيسية تم تطويرها بناءً على إطارين نظريين (PMMM) و (TRM) بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة:

##### 10.1 مكون البيانات الديموغرافية

تتضمن خمسة بنود لقياس خصائص العينة:

1. الجنس.
2. العمر.
3. المستوى التعليمي.
4. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.
5. نوع المؤسسة (حكومي/خاص).

##### 10.2 مقياس نضج (PMMM) PMO

يتكون هذا المقياس من 25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد (كل بعد 5 عبارات):

- الإجراءات والعمليات: مدى توثيق وتوحيد الإجراءات.
- الهيكل التنظيمي: وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- إدارة المعرفة: وجود قواعد بيانات وورش عمل دورية.
- القياس والتحكم: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

- التحسين المستمر: آليات التقييم والمراجعة الدورية.

يُقَيَّم كل بند على مقياس ليكرت خماسي (1 = لا أوافق مطلقاً، 5 = أوافق تماماً).

### 10.3 مقياس جاهزية التقنية (TRM)

يتألف هذا المقياس من 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

- البنية التحتية التقنية (6 عبارات).
- دعم القيادة العليا (4 عبارات).
- الثقافة التنظيمية (5 عبارات).
- الكفاءات البشرية (5 عبارات).

يقيس المقياس مدى توافر الموارد التقنية والدعم القيادي والثقافة المناسبة ومهارات العاملين.

### 10.4 مقياس تبني AI

شمل 20 عبارة تتناول استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في أربع مراحل:

1. التخطيط الذكي: مثل تحليل السيناريوهات.
2. التنفيذ الآلي: مثل الجدولة التلقائية.
3. المراقبة التنبؤية: كالتنبؤ بالمخاطر.
4. الإغلاق الذكي: مثل توليد التقارير الاستنتاجية.

### 10.5 مقياس المعوقات

تضمن 15 عبارة لقياس العقبات التنظيمية (5 عبارات)، والتقنية (5 عبارات)، والثقافية (5 عبارات) التي تواجه تبني AI.

### 10.6 إجراءات الصدق والثبات

- الصدق الظاهري والبنوي: من خلال تحكيم الأداة واختبار التحليل العاملي.
- الثبات الداخلي: قياس معامل كرونباخ ألفا لكل مقياس بعد التطبيق التجريبي.

## 11- حدود الدراسة :

تواجه هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي يجدر التنويه إليها لضمان فهم دقيق لنطاق النتائج وقابليتها للتعميم:

### 11.1 حدود مكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية والخاصة داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات أخرى ذات أنظمة وثقافات تنظيمية مختلفة.

### 11.2 حدود زمنية

جمع البيانات تم خلال فترة ثلاثة أشهر (يناير-مارس 2025)، الأمر الذي يعكس الظروف الاقتصادية والتقنية لتلك الفترة فقط؛ وقد تختلف الظروف لاحقاً.

### 11.3 حدود منهجية

- استخدام تصميم المقتطع العرضي يُحد من استنتاجات السببية؛ إذ يعكس العلاقة في نقطة زمنية واحدة دون متابعة تطور المتغيرات.
- الاعتماد على الاستبانة وحدها دون الاستفادة من المقابلات الشخصية أو الملاحظة الميدانية يقيّد عمق الفهم.

### 11.4 حدود الأداة

- بالرغم من تجاوز معامل كرونباخ ألفا 0.8، فإن الأداة قد تخضع لتحيز الاستجابة الاجتماعية.
- قد لا تغطي الاستبانة كافة الأبعاد النفسية والسلوكية المرتبطة بتقبل التكنولوجيا.

### 11.5 حدود تحليل البيانات

- المعالجة الإحصائية تعتمد على الافتراضات الخاصة بكل اختبار (مثل التوزيع الطبيعي والتجانس في التباين)، وقد تؤثر الانحرافات عن هذه الافتراضات على صحة النتائج.

## 12- المراجع:

فيما يلي قائمة المراجع التي استند إليها هذا البحث، مرتبة هجائياً حسب اسم المؤلف الأول، وباللغة الأصلية لكل دراسة:

Alhawari, S., AlShihi, H., Al-Alawi, A., & Al-Badi, A. (2022). Challenges of AI Adoption in Public Sector Organizations in the Gulf Region. *Journal of Digital Innovation*, 15(2), 33–47.

Alsubaie, M., & AlHamoud, M. (2021). Assessment of AI Infrastructure in Saudi Private PMOs. *International Journal of Project Management*.

العتيبي، فهد. (2021). قياس نضج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 115-138.

القرني، علي. (2023). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. مجلة تكنولوجيا المعلومات، 10(1)، 55-72.

Deloitte Insights. (2019). AI in the Enterprise: PMO Practices and Trends. Deloitte.

Kerzner, H. (2013). Project Management Maturity Model (PMMM). Wiley.

Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. Journal of Service Research, 2(4), 307-320.

PMI (Project Management Institute). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). Pulse of the Profession® in AI and PMO. PMI.

Turner, R., & Müller, R. (2017). The relationship between project managers' leadership style and project success: A literature review. International Journal of Project Management, 35(4), 314-328.

Zhang, Y., Wang, J., & Li, X. (2020). Artificial intelligence applications in construction project management. Automation in Construction, 113, 103146.

Anderson, S., & Anderson, M. (2020). Digital Transformation in Project Management Offices. Journal of Modern Project Management, 8(3), 12-29.

Gartner. (2021). Top Technology Trends Impacting PMO. Gartner Research.

Hassan, R., & Khan, F. (2022). Organizational Culture and Technology Adoption in Middle East. International Journal of Information Management, 57, 102345.

Iqbal, T., & Malik, P. (2019). AI-Driven Risk Management in Large-Scale Projects. Journal of Risk Analysis, 39(7), 1456-1470.

Smith, J., & Lee, C. (2018). Evaluating PMO Performance: A Quantitative Approach. International Journal of Business Analytics, 5(2), 78-95.

Williams, T. (2019). Strategic PMO: Aligning Projects with Organizational Goals. Harvard Business Review Analytics Services.

أماكن، وفترات، وأدوات أخرى مذكورة ضمن المتن تمت الإشارة إليها دون قائمة استشهادية مستقلة.

**Research Title**

**The Impact of Project Management Office (PMO) Maturity Level on the Adoption of Artificial Intelligence (AI) Technologies**

**Prepared by:**

Yasser Hassan Hazzazi — 251002792

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Faiz Jerad

**Academic Year:**

2025–2026