

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة المشاريع

عنوان البحث:

حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع و أثرها على نجاح المشاريع.

إعداد الطالبة:

زهراء عبدالله الملا

إشراف:

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## فهرس المحتويات

|                            |    |
|----------------------------|----|
| مقدمة:                     | 3  |
| مشكلة الدراسة:             | 4  |
| أهمية الدراسة:             | 6  |
| أهداف الدراسة:             | 7  |
| تساؤلات الدراسة:           | 8  |
| فروض الدراسة:              | 9  |
| الدراسات السابقة:          | 11 |
| هدف الدراسة:               | 11 |
| منهجية الدراسة:            | 12 |
| تحليل الدراسات السابقة:    | 14 |
| المنطلقات النظرية للدراسة: | 14 |
| المنهجية وطرق البحث:       | 15 |
| أدوات الدراسة:             | 16 |
| حدود الدراسة:              | 16 |
| المراجع:                   | 18 |

## مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما أسهم في إحداث تغييرات جوهرية في مختلف القطاعات، وأصبح توظيف هذه التقنيات أحد أهم محركات التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. وفي مجال إدارة المشاريع، برز الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة لعمليات التخطيط، وإدارة المخاطر، وتخصيص الموارد، وتحليل البيانات، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة القرارات وزيادة فرص نجاحها.

وعلى الرغم من المزايا الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، فإن التوسع في استخدامه داخل المشاريع يثير عددًا من التحديات المتعلقة بالشفافية، والمساءلة، وحماية البيانات، والتحيز الخوارزمي، وموثوقية القرارات، الأمر الذي يجعل من الضروري وجود إطار حوكمة ينظم استخدام هذه التقنيات، ويضمن توافقها مع الأهداف المؤسسية، والمتطلبات النظامية، والمبادئ الأخلاقية. وتُعد حوكمة الذكاء الاصطناعي من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى وضع السياسات والضوابط والإجراءات الكفيلة بتحقيق الاستخدام المسؤول والأمن والفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

وتبرز أهمية هذا الموضوع عالمياً في ظل توجه المؤسسات والحكومات نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، كما تزداد أهميته محلياً انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تولي اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي، والابتكار، وتعزيز استخدام التقنيات الذكية في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

ورغم تزايد الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي وإدارة المشاريع كل على حدة، فإن الدراسات التي بحثت بصورة مباشرة أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في نجاح المشاريع ما تزال محدودة، خصوصاً في البيئة العربية، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ونتائج المشاريع، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تبني أطر حوكمة فعالة تعزز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وترفع من فرص نجاح المشاريع.

### مشكلة الدراسة:

يشهد مجال إدارة المشاريع تحولاً متسارعاً نتيجة التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم عمليات التخطيط، وإدارة المخاطر، وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات. وقد أسهمت هذه

التقنيات في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، إلا أن استخدامها المتزايد صاحبه ظهور تحديات تتعلق بالشفافية، والمساءلة، وحماية البيانات، والامتثال للأنظمة، والتحيز الخوارزمي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى وجود أطر حوكمة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المشاريع.

ورغم التوجه المتزايد لدى المؤسسات نحو تبني الذكاء الاصطناعي، فإن الواقع يشير إلى أن العديد من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى سياسات واضحة وآليات حوكمة متكاملة تضمن الاستخدام المسؤول والفعال لهذه التقنيات في إدارة المشاريع. وفي المقابل، يتمثل الوضع المأمول في تطبيق أطر حوكمة واضحة تضمن الاستخدام الآمن والأخلاقي للذكاء الاصطناعي، بما يسهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل المخاطر، وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن معظم الدراسات ركزت على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة المشاريع أو على مبادئ حوكمة الذكاء الاصطناعي بصورة عامة، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في نجاح المشاريع محدودة، ولا سيما في البيئة العربية، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟

## الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تطبيق حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع؟
٢. ما مستوى نجاح المشاريع في المؤسسات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي؟
٣. ما أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع؟

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لموضوع حديث يجمع بين حوكمة الذكاء الاصطناعي وإدارة المشاريع، وهما من المجالات التي تشهد تطوراً متسارعاً في ظل التحول الرقمي. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال توضيح العلاقة بين حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي ونجاح المشاريع، وهو جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، خاصة في البيئة العربية. كذلك تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يوضح أبعاد حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا التخصص.

## ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول أفضل الممارسات لتطبيق حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، بما يعزز كفاءة الأداء ويرفع فرص نجاح المشاريع. كما تساعد نتائجها صناع القرار ومديري المشاريع في تطوير السياسات والإجراءات المنظمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، بما يضمن الاستخدام المسؤول والأمن لهذه التقنيات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير أدوات أو معايير تساعد المؤسسات على قياس مستوى تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي وتقييم أثرها في نجاح المشاريع، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.

## أهداف الدراسة:

دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

الأهداف الخاصة

1. التعرف على واقع تطبيق حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.
2. تحديد أبعاد حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.
3. قياس أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.

٥. تقديم توصيات لتعزيز تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع.

### تساؤلات الدراسة:

ما أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟

#### الأسئلة الفرعية

١. ما واقع تطبيق حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع؟
٢. ما أبعاد حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع؟
٣. ما أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع؟
٥. ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي بما يدعم نجاح المشاريع؟

## فروض الدراسة:

### الفرضية الرئيسية

#### الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

#### الفرضية البديلة (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

### الفرضية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

## الفرضية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

## الفرضية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة البيانات وحمايتها في استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

H13: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة البيانات وحمايتها في استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

## الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة الحالية الترتيب الموضوعي في عرض الدراسات السابقة، وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

١. الدراسات المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي.
٢. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع.
٣. الدراسات المتعلقة بأثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع

## المرجع:

Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., Forcina, A., et al. (2024). Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers. Journal of Innovation & Knowledge, 9(3), 100545.

## هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام مديري المشاريع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، والعوامل المؤثرة في تبني هذه التقنيات داخل إدارة المشاريع.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، واستهدفت عينة من مديري المشاريع، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

## أهم النتائج:

أظهرت النتائج أن اتجاهات مديري المشاريع نحو الابتكار، وتأثير الزملاء، وملاءمة التقنية للمهام تؤثر إيجاباً في تبني أدوات الذكاء الاصطناعي، مما يسهم في تحسين أداء إدارة المشاريع ودعم اتخاذ القرار.

## العلاقة بالبحث الحالي:

تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناول الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، إلا أنها ركزت على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي، بينما يركز البحث الحالي على حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي وأثرها على نجاح المشاريع.

## ترتيب الدراسات:

اعتمدت الدراسة الحالية الترتيب الموضوعي في عرض الدراسات السابقة، وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

١. الدراسات المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي.

٢. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع.

٣. الدراسات المتعلقة بأثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

## مثال تطبيقي:

أشارت دراسة Nenni وآخرون (٢٠٢٤) إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة المشاريع ودعم اتخاذ القرار، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة وطبقت على عينة من مديري المشاريع. وقد بينت النتائج أن تبني أدوات الذكاء الاصطناعي يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة الأداء. إلا أن الدراسة ركزت على استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل عام، ولم تتناول حوكمة استخدامه من حيث الشفافية والمساءلة والامتثال، وهو ما يمثل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال دراسة أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

## تحليل الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً على وجود أثر إيجابي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز نجاحها، مع اختلاف في حجم هذا الأثر تبعاً لاختلاف بيئات الدراسة والعينات والأدوات البحثية المستخدمة. كما اتفقت معظم الدراسات في اعتمادها على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، بينما اختلفت في طبيعة القطاعات والمجتمعات التي أجريت عليها. وقد تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي وأثرها المباشر على نجاح المشاريع، وخاصة في البيئة العربية، إضافة إلى أن معظم الدراسات ركزت على استخدام الذكاء الاصطناعي دون التطرق إلى أبعاده الحكومية مثل الشفافية والمساءلة والامتثال. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية أصحاب المصلحة، والتي تنص على أن نجاح المشروع يعتمد على قدرة إدارة المشروع على تحديد جميع أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار. وتؤكد النظرية أن تحقيق رضا أصحاب المصلحة يساهم في تحسين أداء المشروع، وتقليل المخاطر، ورفع جودة المخرجات.

وفي هذه الدراسة تُستخدم النظرية لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، من خلال قياس أثر التخطيط للتواصل، وإشراك أصحاب المصلحة، والاستجابة لمتطلباتهم على تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

### المنهجية وطرق البحث:

نوع البحث: وصفي تفسيري تطبيقي.

المنهج: المنهج الكمي.

### خطة البحث وخطوات التنفيذ:

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.
٢. إعداد استبانة لقياس متغيرات الدراسة.
٣. توزيع الاستبانة على عينة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل.
٤. جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
٥. اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.
٦. تقديم التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

## أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

تكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، والمسمى الوظيفي.
- القسم الثاني: عبارات لقياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتضمنت:
- حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.
- نجاح المشاريع.

## حدود الدراسة:

أولاً: المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: مديرو المشاريع، ومديرو مكاتب إدارة المشاريع، والمتخصصون في حوكمة الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

- عينة الدراسة: عينة من العاملين في إدارة المشاريع ممن يستخدمون أو يشرفون على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.

- حجم العينة وطريقة اختيارها: عينة عشوائية بسيطة تتراوح بين (١٥-٥٠) مشاركًا.

### ثانيًا: المجال المكاني:

- تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

### ثالثًا: المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات: خلال عام ٢٠٢٦

- فترة الدراسة: خلال عام ٢٠٢٦

## المراجع:

Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2025). AI governance: A systematic  
[OBJ] .literature review. AI and Ethics, 5, 3265–3279

International Organization for Standardization. (2021). ISO 21502:2020  
Project, program and portfolio management—Guidance on project  
.management. ISO

International Organization for Standardization. (2023). ISO/IEC  
42001:2023 Information technology—Artificial intelligence—Management  
.system. ISO

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning,  
.scheduling, and controlling (13th ed.). John Wiley & Sons

OECD. (2024). OECD framework for the classification of AI systems.  
.OECD Publishing

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management  
body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management  
.Institute

Project Management Institute. (2022). Process Groups: A Practice Guide.  
.Project Management Institute

Project Management Institute. (2025). The Standard for Artificial  
Intelligence in Portfolio, Program and Project Management. Project  
.Management Institute

Schneider, J., Abraham, R., Meske, C., & vom Brocke, J. (2020). AI  
.Governance for Businesses. arXiv

UNESCO. (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.  
.UNESCO

World Economic Forum. (2024). AI Governance Alliance: Annual Report  
.2024. World Economic Forum

Burdakov, A., & Ahn, M. J. (2025). Is PMBOK Guide the Right Fit for AI?  
Re-evaluating Project Management in the Face of Artificial Intelligence  
.Projects. arXiv

Gupta, P. (2025). AI TIPS 2.0: A Comprehensive Framework for  
.Operationalizing AI Governance. arXiv

Lu, Q., Zhu, L., Xu, X., Whittle, J., Zowghi, D., & Jacquet, A. (2022).  
Responsible AI Pattern Catalogue: A Collection of Best Practices for AI  
.Governance and Engineering. arXiv

Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., Forcina, A., et al. (2024).  
Artificial intelligence and project management: An empirical investigation  
on the appropriation of generative chatbots by project managers. Journal of  
.Innovation & Knowledge, 9(3), 100545

إعداد:

الطالبة: زهراء عبدالله الملاء