

أثر تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع:
دراسة تطبيقية على مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي

إعداد

الطالبة/ عائشة عبدالله باقادر

الرقم الأكاديمي / ٢٥١٠٠٠٠٩٣

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي، من خلال بناء إطار نظري ومنهجي يربط بين مستوى التبني وبين أبعاد نجاح المشاريع، ثم تدعيم هذا الإطار بتحليل وصفي تركيبى مستند إلى دراسات وتقارير منشورة حديثاً. وتنبع أهمية الدراسة من تسارع استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في البيئات المهنية، ومن تصاعد الاهتمام المؤسسي به في سياقات إدارة المشاريع، إلى جانب اتساع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية والبيئة الخليجية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي أصبح مؤثراً في التخطيط، وإدارة المعرفة، ودعم القرار، وتحسين الكفاءة، وإدارة الموارد والمخاطر، بما يجعله متغيراً ذا صلة مباشرة بنجاح المشاريع. (Su, 2025; PMI, 2024).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بصيغته التركيبية، حيث تم بناء الفصول النظرية بالاعتماد على الأدبيات العلمية الحديثة، ثم تخصيص الفصل الرابع لتحليل نتائج منشورة في دراسات ميدانية وتقارير مهنية بدلاً من استبانة أصلية. واستند التحليل إلى دراسة منشورة تناولت ١٥٩ من مديري ومشرفي المشاريع في سبعة قطاعات وقاست تبني الذكاء الاصطناعي وكفاءة المشاريع، وإلى دراسة مختلطة على ٥٢ متخصصاً في إدارة المشاريع حول أثر GenAI في مراحل المشروع، إضافة إلى تقارير PMI والأدلة المهنية الحديثة. وتوصل البحث إلى أن أثر تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع أثر إيجابي مرجح، لكنه ليس أثراً تلقائياً، بل مشروط بوجود جاهزية تنظيمية، وحوكمة مناسبة، وتدريب، ومواءمة بين المهمة والأداة. كما ظهر أن أكثر المجالات استفادة هي التخطيط، والتوثيق، ودعم القرار، والتنسيق المعرفي داخل فريق المشروع (Felicetti et al., 2024; Aramali et al., 2025).

الكلمات المفتاحية

الذكاء الاصطناعي التوليدي، نجاح المشاريع، إدارة المشاريع، القطاع الخاص السعودي، التحول الرقمي، دعم القرار، كفاءة التنفيذ.

فهرس المحتويات

١. صفحة العنوان
٢. الإهداء
٣. الشكر والتقدير
٤. المستخلص
٥. الكلمات المفتاحية
٦. فهرس المحتويات
٧. قائمة الجداول
٨. مصطلحات البحث
٩. الفصل الأول: المدخل العام للبحث
١٠. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١. الفصل الثالث: منهجية البحث
١٢. الفصل الرابع: تحليل النتائج والتوصيات والمقترحات
١٣. الخاتمة النهائية
١٤. قائمة المراجع

قائمة الجداول

- جدول (١-١): أبعاد المتغيرات الرئيسة في الدراسة
- جدول (١-٢): عرض مختصر لأهم الدراسات الأجنبية ذات الصلة
- جدول (١-٣): مصادر البيانات المعتمدة في التحليل
- جدول (١-٤): متوسطات تبني الذكاء الاصطناعي عبر القطاعات
- جدول (٢-٤): متوسطات كفاءة المشاريع عبر القطاعات
- جدول (٣-٤): متوسطات التبني والأثر عبر مجالات المشروع
- جدول (٤-٤): المتوسط المكافئ لفائدة GenAI في العمليات الرئيسة
- جدول (٥-٤): خلاصة نتائج الفرضيات

مصطلحات البحث

الذكاء الاصطناعي التوليدي

هو فئة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي القادرة على إنتاج محتوى جديد مثل النصوص، والملخصات، والتوصيات، والمخرجات الأولية، اعتمادًا على نماذج مدربة على كميات كبيرة من البيانات. وقد أصبح استخدامه في الأعمال المهنية أكثر شيوعًا، وخصوصًا في البيئات التي تتطلب معالجة معرفية سريعة واتخاذ قرار مدعوم بالمعلومات. (PMI, 2024)

تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي

هو مستوى إدماج تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في أنشطة المشروع التشغيلية والتحليلية والقرارية، مع ما يتصل بذلك من سياسات وضوابط وقدرات بشرية وتنظيمية تضمن تحقيق قيمة من الاستخدام (Felicetti et al., 2024).

نجاح المشاريع

هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل يشمل كذلك الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، والقيمة المتحققة، والمساهمة في الأهداف التنظيمية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة هذا التحول من الرؤية التقليدية الضيقة إلى الرؤية الشاملة لنجاح المشاريع. (Su, 2025)

الجاهزية التنظيمية

هي درجة استعداد المنظمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفاعلية، من خلال وجود البنية الرقمية، والتدريب، والسياسات، والحوكمة، وآليات التحقق من المخرجات، وإدارة الخصوصية والمخاطر. (PMI, 2024)

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

1.1 مقدمة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة انتقالاً مهماً في طبيعة العمل الإداري نتيجة الصعود السريع للذكاء الاصطناعي، وبخاصة الذكاء الاصطناعي التوليدي. ولم يعد هذا الصعود محصوراً في النقاشات التقنية، بل أصبح ظاهرة في الممارسات اليومية داخل المؤسسات، حيث تستخدم تطبيقات GenAI في إعداد التقارير، وصياغة الوثائق، وتلخيص الاجتماعات، وتوليد البدائل، ودعم التفكير والتحليل. وفي إدارة المشاريع، يكتسب هذا التحول أهمية مضاعفة، لأن المشروع بطبيعته يعتمد على المعلومات، والتنسيق، واتخاذ القرار، والتعامل مع عدم اليقين، وهي جميعاً مجالات يمكن للذكاء الاصطناعي أن يؤثر فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة (PMI, 2024; Su, 2025).

وقد بينت الدراسات الحديثة أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع لم يعد يقتصر على التحليلات التنبؤية أو الأتمتة، بل امتد إلى استخدام الأدوات التوليدية في دعم المديرين والفرق في أداء مهام معرفية وتنظيمية كانت تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين سابقاً. وتشير دراسة Felicetti وزملائه إلى أن مديري المشاريع يستخدمون الأدوات التوليدية بطريقة تتأثر بملاءمة المهمة للتقنية وبالالتجاه الابتكاري وتأثير الأقران، وهو ما يعني أن التبنّي يحدث داخل سياق مهني وتنظيمي معقد، لا في فراغ تقني. (Felicetti et al., 2024)

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا الموضوع أهمية إضافية نتيجة تسارع التحول الرقمي وتزايد الاهتمام المؤسسي بالذكاء الاصطناعي. فالبينة المحلية لم تعد فقط بيئة متلقية للتقنيات الجديدة، بل أصبحت جزءاً من سياق إقليمي ومؤسسي يتوسع في استخدامها ويبحث عن سبل تحويلها إلى قيمة حقيقية. وهذا يجعل دراسة أثر تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي موضوعاً مناسباً علمياً وواقعياً وتطبيقياً.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من التوسع الواضح في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المؤسسات، فإن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات العربية التي تربط بصورة مباشرة بين تبني هذه التطبيقات وبين نجاح المشاريع، لا سيما في بيئة القطاع الخاص السعودي. فالأدبيات المهنية تتحدث بكثرة عن الفوائد المتوقعة، مثل رفع الإنتاجية، وتحسين القرار، وتسريع التنفيذ، لكن هذه الفوائد لا تزال بحاجة إلى معالجة أكاديمية منظمة تبني علاقة واضحة بين متغير مستقل هو تبني GenAI ومتغير تابع هو نجاح المشاريع بأبعاده المتعددة. (Su, 2025)

كما أن بعض الأدبيات الحديثة تشير إلى أن أثر الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع لا يظهر بدرجة واحدة في جميع الجوانب، بل يتفاوت بين الوقت، والتكلفة، والجودة، ودعم القرار، وإدارة المخاطر، والموارد، والتواصل. كذلك لا يتحقق الأثر الإيجابي تلقائيًا، بل يعتمد على متغيرات وسيطة أو مصاحبة، من أهمها الجاهزية التنظيمية، والحوكمة، والتدريب، والثقة في الأداة، وملاءمة استخدامها لطبيعة العمل المشروع (Felicetti et al., 2024; Li et al., 2026).

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى بحث أكاديمي عربي يوضح طبيعة العلاقة بين تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي ونجاح المشاريع، ويعيد تنظيم الأدلة المنشورة الحديثة ضمن إطار تحليلي متماسك يمكن الاستفادة منه في بيئة الأعمال السعودية.

1.3 سؤال البحث الرئيس

ما أثر تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي؟

1.4 الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئات المشاريع؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين هذا التبني وبين نجاح المشاريع؟
٣. ما الأبعاد الأكثر تأثرًا بالذكاء الاصطناعي التوليدي: الوقت، أم التكلفة، أم الجودة، أم رضا أصحاب المصلحة، أم القيمة المتحققة؟
٤. ما دور الجاهزية التنظيمية في تحويل استخدام الذكاء الاصطناعي إلى نتائج فعلية؟
٥. ما التوصيات العملية المناسبة للقطاع الخاص السعودي؟

1.5 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية من أن الدراسة تجمع بين أدبيات نجاح المشاريع وأدبيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إطار واحد، وتستند إلى مراجعات منهجية ودراسات حديثة تؤكد أن الذكاء الاصطناعي أصبح عنصرًا مؤثرًا في محددات نجاح المشاريع، مثل الوقت، والتكلفة، ودعم القرار، والجودة، وإدارة المخاطر والموارد. (Su, 2025)

1.5.2 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في أن الدراسة تساعد القيادات التنفيذية ومديري المشاريع ووحدات التحول الرقمي على فهم مواضع القيمة الفعلية للذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المشاريع، وتوضح أن الفائدة المتحققة لا ترتبط بمجرد الاستخدام، بل بكيفية الدمج المؤسسي والحوكمة والتمكين. وتنسجم هذه الفكرة مع ما تطرحه تقارير PMI الحديثة حول كون GenAI رافعاً للأداء حين يُستخدم في إطار تنظيمي ملائم. (PMI, 2024)

1.6 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحديد مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئات المشاريع .
٢. تحليل أثر هذا التبني على نجاح المشاريع .
٣. تحديد المجالات الأكثر استفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المشروع .
٤. إبراز دور الجاهزية التنظيمية في تعظيم القيمة المتحققة .
٥. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في القطاع الخاص السعودي .

1.7 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر إيجابي لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع.

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر للاستخدام التشغيلي للذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع .
٢. يوجد أثر للاستخدام التحليلي للذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع .
٣. يوجد أثر لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم القرار على نجاح المشاريع .
٤. تؤثر الجاهزية التنظيمية في حجم القيمة المتحققة من تبني الذكاء الاصطناعي في المشاريع.

1.8 نموذج الدراسة

جدول (١-١): أبعاد المتغيرات الرئيسة في الدراسة

المتغير	الأبعاد
تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي	الاستخدام التشغيلي، الاستخدام التحليلي، دعم القرار، الجاهزية التنظيمية
نجاح المشاريع	الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، القيمة المتحققة

1.9 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: أثر تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على نجاح المشاريع.
الحدود البشرية: مديرو المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملون في البيئات المشروعية.
الحدود المكانية: القطاع الخاص السعودي، مع الاستفادة من بيانات منشورة دولية ومهنية داعمة.
الحدود الزمنية: الأدبيات والبيانات المنشورة الحديثة، ولا سيما خلال ٢٠٢٤-٢٠٢٦، وهي الفترة التي شهدت صعودًا واضحًا في الدراسات والتقارير المرتبطة بـ GenAI في إدارة المشاريع .

1.10 خاتمة الفصل

بين هذا الفصل الخلفية العامة للدراسة، وحدد مشكلتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها وحدودها، وأوضح أن دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي ونجاح المشاريع أصبحت مسألة بحثية ذات أهمية حقيقية في البيئة المعاصرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، مع استعراض أهم الدراسات السابقة الأجنبية والمهنية ذات الصلة، وبيان أوجه الاستفادة منها، وصولاً إلى تحديد ما يميز الدراسة الحالية.

2.2 الإطار النظري

2.2.1 الذكاء الاصطناعي وإدارة المشاريع

لقد بدأت إدارة المشاريع تشهد تحولاً تدريجياً من الاعتماد على الأدوات التقليدية إلى الاعتماد على أنظمة أكثر ذكاءً قادرة على المساعدة في التنبؤ، والتحليل، والتوثيق، وصناعة القرار. ويشير عدد من الدراسات إلى أن الذكاء الاصطناعي أصبح ذا أثر ملموس في كفاءة المشاريع، ليس فقط عبر الأتمتة، بل كذلك عبر تحسين تخصيص الموارد، وتخفيف عبء الأعمال الإدارية، وتوسيع القدرات التحليلية لمديري المشاريع (Su, 2025; Salimimoghdam et al., 2025).

2.2.2 الذكاء الاصطناعي التوليدي كأداة تشغيلية ومعرفية

يتميز الذكاء الاصطناعي التوليدي بقدرته على إنتاج مخرجات معرفية جديدة، مثل صياغة المسودات، وتلخيص الوثائق، واقتراح البدائل، وبناء السيناريوهات الأولية، وتفسير المعلومات. وهذا يعني أنه لا يعمل فقط كأداة لتقليل الجهد الروتيني، بل كأداة تزيد من السعة المعرفية للفريق والمشروع. ومن هنا تبرز قيمته في التخطيط، والاتصال، وإدارة المعرفة، ودعم القرار (PMI, 2024; Aramali et al., 2025).

2.2.3 نجاح المشاريع: التحول من التنفيذ إلى القيمة

كان نجاح المشاريع يُفهم تاريخياً من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق. إلا أن هذا الفهم أصبح غير كافٍ، لأن المشروع قد ينجح وفق هذه المعايير لكنه لا يحقق الأثر أو الرضا أو القيمة. ولهذا تبنت الأدبيات الحديثة تصوراً أوسع يضم الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، والقيمة التنظيمية، والأثر بعيد المدى. وهذا التحول مفصلي في هذه الدراسة لأنه يوسع مساحة قياس أثر الذكاء الاصطناعي من مجرد التسريع التنفيذي إلى المساهمة في جودة المشروع وقراراته وقيمه (Su, 2025).

2.3 الدراسات السابقة الأجنبية

تشير دراسة **Felicetti et al. (2024)** إلى أن استيعاب مديري المشاريع للأدوات التوليدية لا تحدده قدرات الأداة فقط، بل يتشكل من خلال الاتجاه الابتكاري للمستخدم، وتأثير الأقران، وملاءمة المهمة للتقنية. وهذه النتيجة ذات قيمة لأنها تُظهر أن التبيّن عملية اجتماعية وتنظيمية، لا مجرد قرار تقني فردي .

وقدّمت مراجعة **Su (2025)** المنهجية معالجة واسعة لتأثير الذكاء الاصطناعي في نجاح المشاريع، وانتهت إلى أن أكثر عوامل النجاح تأثرًا هي الوقت، والتكلفة، ودعم القرار، والجودة، مع حضور كذلك للمخاطر، والموارد، والتواصل. وتعد هذه الدراسة من أقوى الأسس النظرية للدراسة الحالية .

كما تناولت دراسة **Aramali et al. (2025)** أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة المشاريع، وبيّنت وجود فائدة مدركة مرتفعة ل GenAI في التخطيط، والتكامل، والمتابعة والرقابة، مع وجود قلق مستمر يتعلق بالخصوصية، وأمن الوظائف، وجودة المخرجات. وهذا يوضح أن فاعلية الذكاء الاصطناعي لا تلغي الحذر التنظيمي المصاحب له .

أما دراسة **Almeida et al. (2025)** فقد قدمت منظورًا معرفيًا لتكامل أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، وأشارت إلى أن بناء إطار مفاهيمي للتكامل بين الأدوات والممارسات المهنية يمكن أن يسرّع من انتشار الاستخدام المنهجي لها .

وتبرز دراسة **Li et al. (2026)** أهمية العوامل البشرية والمهنية في الاستفادة من GenAI ، إذ تشير إلى أن الاستخدام الفعّال لا يعتمد فقط على المهارات التقنية، بل يحتاج أيضًا إلى وعي مهني وقدرة على التعامل المتزن مع تعقيدات التقنية.

جدول (٢-١): عرض مختصر لأهم الدراسات الأجنبية ذات الصلة

أبرز النتائج	نوع الدراسة	السنة	الباحث
التبني يتأثر بملاءمة المهمة والاتجاه الابتكاري وتأثير الأقران	ميدانية	2024	Felicetti et al.
الوقت، التكلفة، ودعم القرار من أكثر أبعاد النجاح تأثيرًا	مراجعة منهجية	2025	Su
فائدة مرتفعة لـ GenAI في التخطيط والتكامل والمتابعة	مختلطة	2025	Aramali et al.
الحاجة لإطار تكاملي لاستخدام أدوات AI في المشاريع	مفاهيمية/تحليلية	2025	Almeida et al.
الاستخدام الفعال يتطلب مهارات وعوامل بشرية وتنظيمية	ميدانية	2026	Li et al.

2.4 الدراسات المهنية والإقليمية ذات الصلة

قدمت تقارير **PMI** الحديثة تصورًا مهنيًا مهمًا حول أثر GenAI في المشاريع، حيث أوضحت أن هذه الأدوات يمكن أن تعزز الإنتاجية، والإبداع، وحل المشكلات، وفعالية الأداء الفردي والمهني. كما أشارت إلى أن الاستفادة لا تتعلق بمجرد استخدام الأداة، بل بكيفية دمجها في الممارسة المهنية عبر دورة حياة المشروع (PMI, 2024).

وفي السياق الإقليمي، أوضح التقرير الخليجي عن حالة GenAI أن التبني المؤسسي للتقنية يتسع، لكن عدد الجهات التي تحقق منها قيمة أعمال فعلية يظل محدودًا. وتعد هذه النتيجة مهمة في تفسير دور الجاهزية التنظيمية بوصفها عاملاً فاصلاً بين الاستخدام وبين القيمة. وقد استخدمت الدراسة الحالية هذا البعد لتدعيم تفسيرها النظري والتطبيقي .

2.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي بناء فرضيات الدراسة، وفي توجيه المنهجية نحو تحليل وصفي تركيبى قائم على البيانات المنشورة. كما ساعدت هذه الدراسات في إظهار أن التخطيط، ودعم القرار، والمتابعة، والتنسيق المعرفي، تمثل من أبرز المجالات التي يظهر فيها أثر GenAI.

2.6 ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية في ثلاثة أمور:
أولاً: تركيزها على الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديداً لا الذكاء الاصطناعي بمفهومه العام فقط.
ثانياً: ربطها هذا المتغير مباشرة بمفهوم نجاح المشاريع بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد.
ثالثاً: بناؤها فصلاً تحليلياً يعتمد على نتائج منشورة فعلية حديثة، بدل الاكتفاء بوصف نظري عام.

2.7 خلاصة الفصل

أكد هذا الفصل أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أصبح موضوعاً مركزياً في النقاشات الحديثة حول إدارة المشاريع، وأن الأدلة المتوافرة حتى الآن تدعم وجود أثر إيجابي محتمل له على نجاح المشاريع، مع بقاء الحاجة إلى مزيد من التحليل في السياق العربي والسعودي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، ويبين مصادر البيانات، وطريقة التحليل، ومعايير تفسير النتائج.

3.2 منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بصيغته التركيبية. ويعني ذلك أن الدراسة لم تعتمد على استبانة أصلية موزعة من الباحثة، بل على إعادة تنظيم وتحليل نتائج منشورة حديثة في دراسات أكاديمية وتقارير مهنية ذات صلة مباشرة بموضوع البحث. ويعد هذا المنهج مناسباً للموضوعات الحديثة والمتغيرة بسرعة، التي تتوفر فيها بيانات منشورة حديثة يمكن إعادة بنائها ضمن إطار بحثي موحد .

3.3 مجتمع الدراسة

من حيث الإطار النظري، يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المشاريع، ومنسقي المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في البيئات المشروعية داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي. أما من حيث التحليل الفعلي، فقد اعتمدت الدراسة على عينات منشورة في دراسات حديثة تناولت مديري المشاريع والمتخصصين في هذا المجال.

3.4 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على ثلاثة أنواع من المصادر:

١. دراسات أكاديمية ميدانية منشورة حول الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع .
٢. دراسات مختلطة حول أثر GenAI على مراحل المشروع والممارسات المهنية .
٣. تقارير مهنية حديثة من PMI تتناول دمج GenAI في إدارة المشاريع.

جدول (٣-١): مصادر البيانات المعتمدة في التحليل

المصدر	السنة	العينة	طبيعة البيانات
Felicetti et al.	2024	مدراء مشاريع	تبني الأدوات التوليدية وعوامل appropriation
Aramali et al.	2025	52 متخصصًا	فائدة GenAI في التخطيط والتكامل والمتابعة
PMI Reports	2024	متعددة	آثار مهنية وتنظيمية وفوائد الأداء

3.5 أداة التحليل

تمثلت أداة التحليل في استمارة لاستخلاص البيانات المنشورة من الدراسات المعتمدة، وتضمنت: حجم العينة، ومجال الدراسة، ونوع القياس، وأبرز النتائج المرتبطة بأبعاد الدراسة، ثم أعيد تنظيم هذه النتائج في جداول ومناقشات تخدم سؤال الدراسة وفرضياتها.

3.6 صدق التحليل وثباته

يرتبط صدق هذه الدراسة بصدق اختيار المصادر وملاءمتها، وقد روعي فيها أن تكون حديثة، ومرتبطة مباشرة بموضوع GenAI وإدارة المشاريع، ومنشورة في جهات علمية أو مهنية معروفة. كما روعي عدم نسبة أي أرقام أو نتائج إلى جمع ميداني جديد، بل التصريح بأن التحليل مبني على نتائج منشورة.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة التحليل الوصفي والمقارن، والمتوسطات الحسابية البسيطة، والتحويل النسبي إلى مقياس خماسي عند الحاجة، بهدف عرض النتائج بصورة أكاديمية منظمة. ولم تستخدم الدراسة اختبارات استدلالية على بيانات خام، لأن البيانات الأصلية المنشورة كانت مجمعة لا فردية.

3.8 معيار التفسير

اعتمدت الدراسة معياراً خامساً لتفسير المتوسطات:

من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠ = منخفض جداً

من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ = منخفض

من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ = متوسط

من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ = مرتفع

من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ = مرتفع جداً

3.9 خاتمة الفصل

أوضح هذا الفصل أن الدراسة اعتمدت منهجية واضحة ومعلنة تقوم على تحليل بيانات منشورة حديثة، بما يحقق قدرًا مناسبًا من الدقة والاتساق والنزاهة الأكاديمية.

الفصل الرابع: تحليل النتائج والتوصيات والمقترحات

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل المستند إلى الدراسات المنشورة، مع تفسيرها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها. ويجب التأكيد على أن هذه النتائج ليست ناتجة عن استبانة أصلية، بل عن إعادة تنظيم وتحليل نتائج منشورة حديثة.

4.2 أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في التخطيط والتكامل والمتابعة

أظهرت دراسة Aramali وزملائه وجود فائدة مدركة مرتفعة لـ GenAI في ثلاث مجموعات عمليات رئيسية في المشروع: التخطيط، والتكامل، والمتابعة والرقابة. وقد جاءت نسبة الفائدة المدركة ٨٦٪ للتخطيط، و٨٣٪ للتكامل، و٧٥٪ للمتابعة والرقابة، وبمتوسط نسبي بلغ ٨١,٣٣٪، وهو ما يعادل ٤,٠٧ من ٥. ويشير هذا الرقم إلى أن القيمة المدركة للذكاء الاصطناعي التوليدي مرتفعة داخل الممارسات المشروعية الأساسية، خصوصًا في المهام التي تتطلب صياغة، وتجميعًا، وتلخيصًا، وربطًا بين عناصر متعددة من المعلومات (Aramali et al., 2025).

جدول (٤-١): المتوسط المكافئ لفائدة GenAI في العمليات الرئيسية

المكافئ من ٥	النسبة	العملية
4.30	86%	التخطيط
4.15	83%	التكامل
3.75	75%	المتابعة والرقابة
4.07	81.33%	المتوسط

وتدل هذه النتيجة على أن الفائدة المتصورة من الذكاء الاصطناعي التوليدي لا تتركز في جانب واحد، بل تمتد عبر مراحل حيوية من المشروع، وهو ما يمنح الفرضية الرئيسية للدراسة دعمًا قويًا.

4.3 العوامل المؤثرة في تبني GenAI لدى مديري المشاريع

تشير دراسة Felicetti وزملائه إلى أن تبني الأدوات التوليدية لدى مديري المشاريع يتأثر بثلاثة عوامل مهمة: الاتجاه الابتكاري، وتأثير الأقران، وملاءمة المهمة للتقنية. وتفيد هذه النتيجة بأن التبني ليس قرارًا تقنيًا بسيطًا، بل عملية مركبة تتشكل من مواقف الأفراد والسياق المهني وطبيعة العمل. وهذا مهم في تفسير تباين أثر GenAI بين منظمة وأخرى أو بين فريق وآخر، حتى عندما تكون الأدوات نفسها متاحة للجميع (Felicetti et al., 2024).

ومن الناحية التطبيقية، تعني هذه النتيجة أن المنظمات التي تشجع على التجريب المنهجي، وتوفر بيئة مهنية داعمة، وتختار مواضيع استخدام مناسبة للأداة، ستكون أقدر على تحويل تبني GenAI إلى أثر ملموس في نجاح المشاريع.

4.4 أثر الذكاء الاصطناعي على نجاح المشاريع: قراءة من الأدبيات الجامعة

تدعم مراجعة Su المنهجية الفرضية الرئيسة للدراسة بوضوح؛ إذ تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يؤثر في عدد كبير من أبعاد نجاح المشاريع، وعلى رأسها الوقت، والتكلفة، ودعم القرار، والجودة، وإدارة المخاطر، والموارد، والتواصل. وهذه النتيجة تؤكد أن الذكاء الاصطناعي لا ينبغي النظر إليه كأداة تحميلية أو هامشية داخل المشروع، بل كمتغير يمكن أن يعيد توزيع الجهد والوقت والقرار والمعرفة داخل دورة حياة المشروع (Su, 2025).

ومن الناحية التفسيرية، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي التوليدي يملك أثرًا أعلى حين يستخدم في المهام التي تتطلب تجميعًا معرفيًا، وتكرارًا عاليًا، وسرعة في إعداد المخرجات الأولية، ودعمًا سريعًا للقرار. أما في المجالات التي تتطلب حكمًا سياقيًا عميقًا أو مسؤولية عالية أو حساسية تنظيمية، فإن أثره يظل مشروطًا أكثر بالتحقق البشري والحوكمة.

4.5 دور الجاهزية التنظيمية

تؤكد تقارير PMI الحديثة أن الفائدة المتحققة من GenAI لا ترتبط فقط بوجود الأداة، بل بقدرة المنظمة على دمجها في سير العمل، وتدريب الفرق على استخدامها، ووضع ضوابط تحكم الجودة، وربط التقنية بالأداء الفعلي داخل المشروع. وتظهر هذه الفكرة كذلك في دراسة Li وآخرين، التي تشير إلى أن الاستفادة الفعالة

من GenAI تحتاج إلى مهارات تقنية ومهنية وعوامل بشرية تنظم التفاعل مع التقنية وتمنع الاستخدام المفرط أو غير الواعي لها. (PMI, 2024; Li et al., 2026)

ومن هنا، فإن الجاهزية التنظيمية تمثل العامل الأكثر ترجيحًا في تفسير لماذا تنجح بعض المؤسسات في تحويل GenAI إلى قيمة، بينما يظل استخدامه في مؤسسات أخرى سطحيًا أو متذبذبًا أو قليل الأثر.

4.6 مناقشة الفرضيات

4.6.1 الفرضية الرئيسة

تُعد الفرضية الرئيسة مدعومة؛ لأن الأدبيات الجامعة والدراسات التطبيقية الحديثة تشير بوضوح إلى وجود أثر إيجابي لتبني الذكاء الاصطناعي التوليدي على عدد من أبعاد نجاح المشاريع، خصوصًا في التخطيط، والدعم المعرفي، وسرعة الإنجاز، ودعم القرار .

4.6.2 الفرضية الفرعية الأولى

تُدعم الفرضية الخاصة بالاستخدام التشغيلي، لأن أكثر المجالات التي ظهرت فيها فائدة واضحة هي المجالات المرتبطة بالتخطيط، والتوثيق، والمتابعة، وصياغة المخرجات، وهي مجالات تشغيلية بطبيعتها .

4.6.3 الفرضية الفرعية الثانية

تُدعم الفرضية الخاصة بالاستخدام التحليلي، لأن الأدبيات تشير إلى ارتباط الذكاء الاصطناعي بتحسين إدارة المخاطر، وجودة القرار، وإدارة الموارد، وهي نتائج لا تتولد من الأتمتة وحدها، بل من دعم التحليل والمقارنة والتفسير .

4.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة

تُدعم الفرضية الخاصة بدعم القرار، لأن دعم القرار يتكرر بوصفه أحد أهم مواضع أثر الذكاء الاصطناعي في المشاريع في الأدبيات الحديثة .

4.6.5 الفرضية الفرعية الرابعة

تُدعم الفرضية الخاصة بالجاهزية التنظيمية بقوة، لأن الدراسات والتقارير المهنية تكاد تتفق على أن القيمة المتحققة من GenAI تتوقف بدرجة كبيرة على الحوكمة، والتدريب، والضبط المؤسسي، لا على مجرد توافر الأداة .

جدول (٤-٥): خلاصة نتائج الفرضيات

النتيجة	الفرضية
مدعومة	يوجد أثر إيجابي لتبني GenAI على نجاح المشاريع
مدعومة	يوجد أثر للاستخدام التشغيلي على النجاح
مدعومة	يوجد أثر للاستخدام التحليلي على النجاح
مدعومة	يوجد أثر لدعم القرار على النجاح
مدعومة بقوة	الجاهزية التنظيمية تؤثر في تحويل الاستخدام إلى قيمة

4.7 النتائج العامة

يمكن تلخيص النتائج العامة في الآتي:

أولاً، يحمل الذكاء الاصطناعي التوليدي قيمة واضحة للمشاريع، خاصة في التخطيط، والتكامل، والمتابعة والرقابة .

ثانياً، لا يظهر أثر GenAI كأثر تقني محض، بل يتشكل من خلال العوامل المهنية والتنظيمية، مثل ملائمة المهمة للتقنية، وثقافة الفريق، وتأثير الأقران، والقدرة على التعلم والتكيف .

ثالثاً، أكثر أبعاد نجاح المشاريع تأثراً بالذكاء الاصطناعي في الأدبيات الحديثة هي الوقت، والتكلفة، ودعم القرار، والجودة، مع امتدادات إلى إدارة الموارد والمخاطر والتواصل .

رابعاً، تمثل الجاهزية التنظيمية العامل الحاسم في تحويل الاستخدام من مجرد تجربة أو أتمتة محدودة إلى قيمة تنظيمية قابلة للقياس .

4.8 التوصيات

توصي الدراسة بأن تبدأ مؤسسات القطاع الخاص السعودي بتبني GenAI في المجالات الأعلى وضوحًا من حيث القيمة، مثل التخطيط، والتوثيق، وتلخيص الاجتماعات، وإدارة المعرفة، والمتابعة. كما توصي بوضع سياسات استخدام واضحة، وتدريب فرق المشاريع على التعامل النقدي والمهني مع المخرجات، وعدم الاكتفاء بالاستخدام الفردي غير المنظم. وينبغي كذلك ربط استخدام GenAI بمؤشرات أداء فعلية داخل المشروع، حتى يمكن قياس أثره الحقيقي على الكفاءة والجودة والقرار .

4.9 المقترحات

تقترح الدراسة إجراء بحث ميداني لاحق في السعودية على عينة من مديري المشاريع في قطاعات التقنية والاستشارات والتطوير والخدمات، لقياس أثر GenAI في البيئة المحلية بصورة مباشرة. كما تقترح دراسة أثر الثقافة التنظيمية، والنضج الرقمي، والثقة التقنية، بوصفها متغيرات وسيطة أو معدلة للعلاقة بين تبني GenAI ونجاح المشاريع. ويقترح أيضًا التمييز في الدراسات المستقبلية بين أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي وأثر الذكاء الاصطناعي التحليلي غير التوليدي .

4.10 خاتمة الفصل

أكد الفصل الرابع أن الذكاء الاصطناعي التوليدي ليس مجرد اتجاه تقني عابر في إدارة المشاريع، بل عامل ذو أثر محتمل وواضح على النجاح، شرط أن يُدار استخدامه تنظيميًا ومهنيًا على نحو سليم.

الختام النهائية

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل متغيراً معاصراً ومؤثراً في بيئة إدارة المشاريع، وأن أثره على نجاح المشاريع يبدو إيجابياً في ضوء الأدبيات والدراسات الحديثة، لكنه يظل أثراً مشروطاً لا يتحقق تلقائياً. وقد أظهرت الدراسة أن أكثر الجوانب استفادة هي التخطيط، والتكامل، والمتابعة، ودعم القرار، وإعادة توزيع الجهد المعرفي داخل المشروع، في حين يرتبط تعظيم هذه الفائدة بوجود جاهزية تنظيمية وحوكمة وتدريب ووعي مهني مناسب .

كما أوضحت الدراسة أن نجاح المشاريع لم يعد مفهوماً محصوراً في الوقت والتكلفة والنطاق، بل أصبح يرتبط بالجودة، ورضا أصحاب المصلحة، والقيمة المتحققة، وهو ما يجعل دراسة أثر GenAI أكثر عمقاً وأهمية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تقدم أساساً علمياً مناسباً لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي ونجاح المشاريع، وتتمهد لبحوث تطبيقية لاحقة أكثر تخصيصاً في البيئة السعودية .

- Aramali, V., Cho, N., Pande, F., Al-Mhdawi, M. K. S., et al. (2025). *Generative AI in project management: Impacts on corporate values, employee perceptions, and practical application. Project Leadership and Society.*
- Felicetti, A. M., Cimino, A., Mazzoleni, A., & Ammirato, S. (2024). *Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative chatbots by project managers. Journal of Innovation & Knowledge.*
- Li, K., et al. (2026). *Leveraging generative AI for project management: The role of mindfulness and work practices. Technological Forecasting and Social Change.*
- Project Management Institute. (2024a). *Benefits of adopting generative AI for project management. PMI.*
- Project Management Institute. (2024b). *Transforming project management with generative AI. PMI.*
- Project Management Institute. (2024c). *Shaping the future of project management with AI. PMI.*
- Project Management Institute. (2024d). *Generative AI overview for project managers. PMI.*
- Salimimoghadam, S., et al. (2025). *The rise of artificial intelligence in project management. Buildings, 15(7).*
- Su, X. (2025). *Artificial intelligence in project success: A systematic literature review. Information, 16(8), 682.*

Midocean University

College of Management

Department of Master of Project Management

Prepared by:

Aisha Abdullah Baqader

Supervised by:

Dr. AL-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Garad

Year:2026