



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

التكرارية مع الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات لتطوير PMBOK دمج منهجيات دورة
إدارة المشاريع – دراسة تطبيقية على المؤسسات التقنية في مدينة الرياض

اسم الطالبة : منار علي موسى

الرقم الجامعي : 222000064

مشروع التخرج ٢ – 1 كلية الإدارة – جامعه ميدأوشن

اشراف : د.نادر عبد الرحيم
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة –
جامعة ميدأوشن

الفصل العاشر 2025

شكر وتقدير

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى الله تعالى الذي مَنَّ عليّ بالقوة والعزيمة لإتمام هذا البحث، ووفّقني لاجتياز
مراحله بنجاح.

كما أود أن أعرب عن بالغ امتناني لمشرفي الكريم الدكتور/ د. عبدالرحيم نادر عضو هيئة التدريس في كلية
الإدارة – جامعة ميدأوشن، على دعمه المتواصل، وتوجيهاته العلمية القيمة، ونقده البناء الذي أسهم في
تعزيز جودة هذا العمل الأكاديمي.

ولا يفوتني أن أقدم شكري إلى أساتذة كلية الإدارة على ما قدّموه من علم وخبرة خلال فترة الدراسة، وكذلك
إلى زملائي الذين كانت مشاركاتهم وتبادل الخبرات معهم عاملاً مهماً في إثراء التجربة البحثية.

كما أخص بالشكر عائلتي الكريمة التي دعمتني نفسياً ومعنوياً طوال فترة العمل على المشروع، وكانت سنداً
حقيقياً في كل مرحلة.

هذا العمل لم يكن ليتم دون دعم الجميع، فلكم مني كل الامتنان والتقدير

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من غرس في حب العلم،

...إلى من كان سندًا ودعمًا في مسيرتي الأكاديمية والمهنية

إلى والديّ الكريمين، رمز التضحية والصبر والدعاء،

لكما كل الفضل بعد الله في ما أنجزت

إلى مشرفي الفاضل،

شكرًا لثقتك، وتوجيهاتك التي أرشدتني لإكمال هذا المشروع

إلى أساتذتي وزملائي،

لكم مكانة خاصة في هذا العمل الذي شاركتهموني فيه بالفكر والنقاش والدعم

إلى كل من يؤمن بأن إدارة المشاريع ليست مجرد أدوات وتقارير،

بل قيادة، وابتكار، ومسؤولية أخلاقية تجاه المستقبل

•

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الصفحات التمهيدية	
١	صفحة الغلاف	١
	الشكر والتقدير	٢
	الاهداء	٣
	الفصل الاول: الاطار العام للبحث	
٣	مقدمة البحث	٤
٤	مشكلة البحث	٥
٥	اهمية البحث	٦
٦	اسئلة البحث	٧
٧	اهداف البحث	٨
٨	فرضيات البحث	٩
٩	نموذج البحث	١٠
١٠	نطاق البحث	١١
١١	مخطط المشروع	
	الفصل الثاني:مراجعة الأدبيات(الدراسات السابقة)	
١٢	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	١٤
١٣	تحليل الفجوة البحثية	١٥
١٤	قائمة المراجع	١٦

جدول

الملاحق		
	استبيان متغيرات البحث	١٧
	جدول ادوات البحث	١٨

المحتويات

-

الفصل الأول الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة البحث

يشهد العالم في العقد الأخير تحولاً جذرياً في أساليب إدارة المشاريع نتيجة للتطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، مما أسهم في إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية باتجاه أكثر ذكاءً ومرونةً وتنبؤاً بالمستقبل.

وفي خضم هذه التحولات، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في منهجيات إدارة المشاريع الكلاسيكية، مثل منهجية PMBOK الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، لتواكب متطلبات العصر الرقمي وتعقيده.

تعد منهجية PMBOK (Project Management Body of Knowledge) واحدة من أكثر الأطر التنظيمية استخداماً عالمياً في إدارة المشاريع، إذ توفر مجموعة من العمليات والمعايير التي تغطي جميع مراحل المشروع من البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، وصولاً إلى الإغلاق.

ورغم شمولية هذه المنهجية، إلا أنها في صورتها التقليدية لا تتعامل بعمق مع التقنيات الذكية وأخلاقيات البيانات، وهما عنصران أصبحا أساسيين في بيئة المشاريع الرقمية الحديثة.

من ناحية أخرى، بات الذكاء الاصطناعي عنصراً محورياً في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المشاريع، من خلال قدرته على تحليل كميات ضخمة من البيانات، واستخلاص الأنماط، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، وتحسين تخصيص الموارد.

إلا أن هذا التوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي يرافقه تحديات أخلاقية تتعلق بـ خصوصية البيانات، والتحيز الخوارزمي، وشفافية القرارات، مما يفرض على مديري المشاريع ضرورة دمج أخلاقيات البيانات (Data Ethics) في جميع مراحل إدارة المشروع لضمان النزاهة والمساءلة.

في هذا السياق، تبرز أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى تطوير إطار متكامل يجمع بين المنهجيات التكرارية في PMBOK وتقنيات الذكاء الاصطناعي ومبادئ أخلاقيات البيانات، بهدف رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق التوازن بين الأداء التقني والمسؤولية الأخلاقية.

كما يستند البحث إلى دراسة تطبيقية على المؤسسات التقنية في مدينة الرياض، لما تمثله من بيئة خصبة للتحول الرقمي والابتكار في إدارة المشاريع، ضمن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تشجع على التحول نحو الإدارة الذكية والحوكمة الرقمية

3.1. مشكلة البحث

شهدت إدارة المشاريع الحديثة تطورات كبيرة مع ظهور الذكاء الاصطناعي وأدوات البيانات الضخمة، حيث أصبح من الممكن تحسين كفاءة المشاريع ودقة اتخاذ القرار. ومع ذلك، تبرز تحديات أخلاقية وقانونية تتعلق باستخدام البيانات، بالإضافة إلى صعوبات في دمج منهجيات التكرارية ضمن الأطر التقليدية مثل PMBOK. تزداد أهمية هذه الدراسة في المؤسسات التقنية بالرياض، حيث تتنامى المشاريع الرقمية بسرعة، ويصبح الحاجة ماسة إلى فهم كيف يمكن للتقنيات الحديثة وأخلاقيات البيانات أن تدعم تحسين إدارة المشاريع

3.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات التي تربط بين الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ضمن سياق إدارة المشاريع وفق PMBOK.
- نقص الإطار النظري الذي يوضح دمج منهجيات التكرارية مع الأطر التقليدية لإدارة المشاريع.
- غياب نماذج تقييم فعالة لأثر أخلاقيات البيانات على كفاءة اتخاذ القرار في المشاريع التقنية.

3.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة التجارب العملية على المؤسسات التقنية في مدينة الرياض لتطبيق دمج الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ضمن PMBOK.

- ضعف التطبيقات العملية لمنهجيات التكرارية في إدارة المشاريع ضمن بيئات العمل الفعلية.
- صعوبة قياس أثر تبني الذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء وتقليل المخاطر في المشاريع الواقعية.

السؤال الرئيسي للدراسة

في إدارة PMBOK كيف يمكن دمج الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات مع منهجيات التكرارية لتطوير المشاريع داخل المؤسسات التقنية في مدينة الرياض

4.3. أهمية البحث

4.3.1. على المستوى النظري

- إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات في سياق إدارة المشاريع.
- تطوير إطار نظري يوضح كيفية دمج منهجيات التكرارية مع PMBOK لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع.
- توفير قاعدة علمية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية حول دمج التكنولوجيا الحديثة مع أساليب الإدارة التقليدية.

4.3.2. على المستوى التطبيقي

- مساعدة المؤسسات التقنية في مدينة الرياض على تحسين جودة إدارة مشاريعها باستخدام الذكاء الاصطناعي.
- دعم اتخاذ القرارات الأخلاقية والسليمة عند التعامل مع البيانات الضخمة في المشاريع.
- تقديم توصيات عملية لتطبيق منهجيات التكرارية ضمن PMBOK بما يتناسب مع بيئات العمل الحقيقية.
- تعزيز قدرة المؤسسات على تقليل المخاطر وتحسين كفاءة الموارد والوقت في المشاريع الرقمية.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي

كيف يمكن دمج الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات مع منهجيات التكرارية لتطوير PMBOK في إدارة المشاريع داخل المؤسسات التقنية في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

١. ما دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وفق PMBOK في المؤسسات التقنية؟
٢. كيف تؤثر اعتبارات أخلاقيات البيانات على اتخاذ القرارات في المشاريع التقنية؟
٣. ما مدى فعالية دمج منهجيات التكرارية مع PMBOK في تعزيز إدارة المشاريع بالمؤسسات التقنية؟
٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسات التقنية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ضمن

؟PMBOK

5. ما التوصيات العملية لتعزيز تطبيق الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات في إدارة المشاريع بالمؤسسات التقنية في مدينة الرياض

5.2 أهداف البحث

الهدف العام

تطوير إطار عملي ونظري لدمج الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات مع منهجيات التكرارية في PMBOK لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات التقنية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية

١. دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وفق PMBOK.
٢. تحليل تأثير أخلاقيات البيانات على اتخاذ القرارات في المشاريع التقنية.
٣. تقييم فعالية دمج منهجيات التكرارية مع PMBOK في تعزيز أداء إدارة المشاريع.
٤. التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات التقنية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ضمن إطار PMBOK.

5. تقديم توصيات عملية لتطبيق الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ومنهجيات التكرارية بشكل فعال في إدارة المشاريع بالمؤسسات التقنية في مدينة الرياض

5.6 فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دمج الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ومنهجيات التكرارية مع **PMBOK** وبين كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات التقنية بمدينة الرياض.

٢. الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الأولى: استخدام الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وفق **PMBOK**.

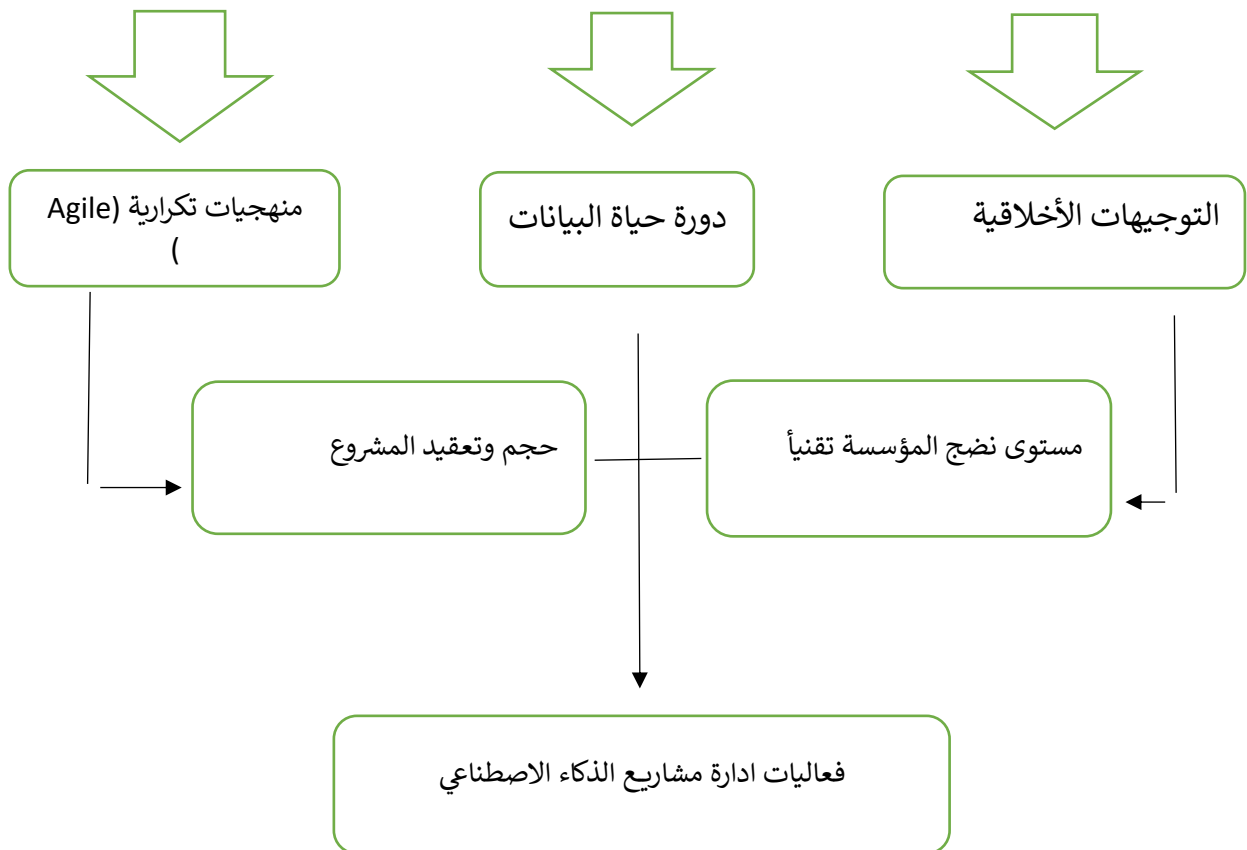
• الفرضية الثانية: مراعاة أخلاقيات البيانات تؤثر إيجابياً على جودة اتخاذ القرارات في المشاريع التقنية.

• الفرضية الثالثة: دمج منهجيات التكرارية مع **PMBOK** يعزز من فعالية إدارة المشاريع في المؤسسات التقنية.

• الفرضية الرابعة: التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات تحد من كفاءة إدارة المشاريع إذا لم يتم التعامل معها بفاعلية.

• الفرضية الخامسة: تطبيق توصيات عملية لدمج الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات ومنهجيات التكرارية يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع التقنية في مدينة الرياض

تطوير دليل PMBOK ليتضمن



7. نموذج البحث المقترح

7.1 المحاور الأساسية للنموذج

يعتمد النموذج على ثلاثة محاور رئيسية مترابطة، وهي:

7.1.1 المنهجيات التكرارية (PMBOK)

- تعتبر PMBOK إطارًا إداريًا شاملاً لإدارة المشاريع.
- توفر مراحل محددة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والإنهاء، بما يضمن إدارة منهجية ومنظمة للمشاريع.
- تساعد المنهجيات التكرارية على تحسين المرونة والتكيف مع التغيرات في بيئات العمل الديناميكية.

7.1.2 الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة

- يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار عبر:
- التحليل التنبؤي للبيانات.
- دعم التخطيط وتخصيص الموارد.
- مراقبة تقدم المشروع والتنبؤ بالمخاطر.
- دمج الذكاء الاصطناعي مع PMBOK يمكن أن يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل الأخطاء البشرية.

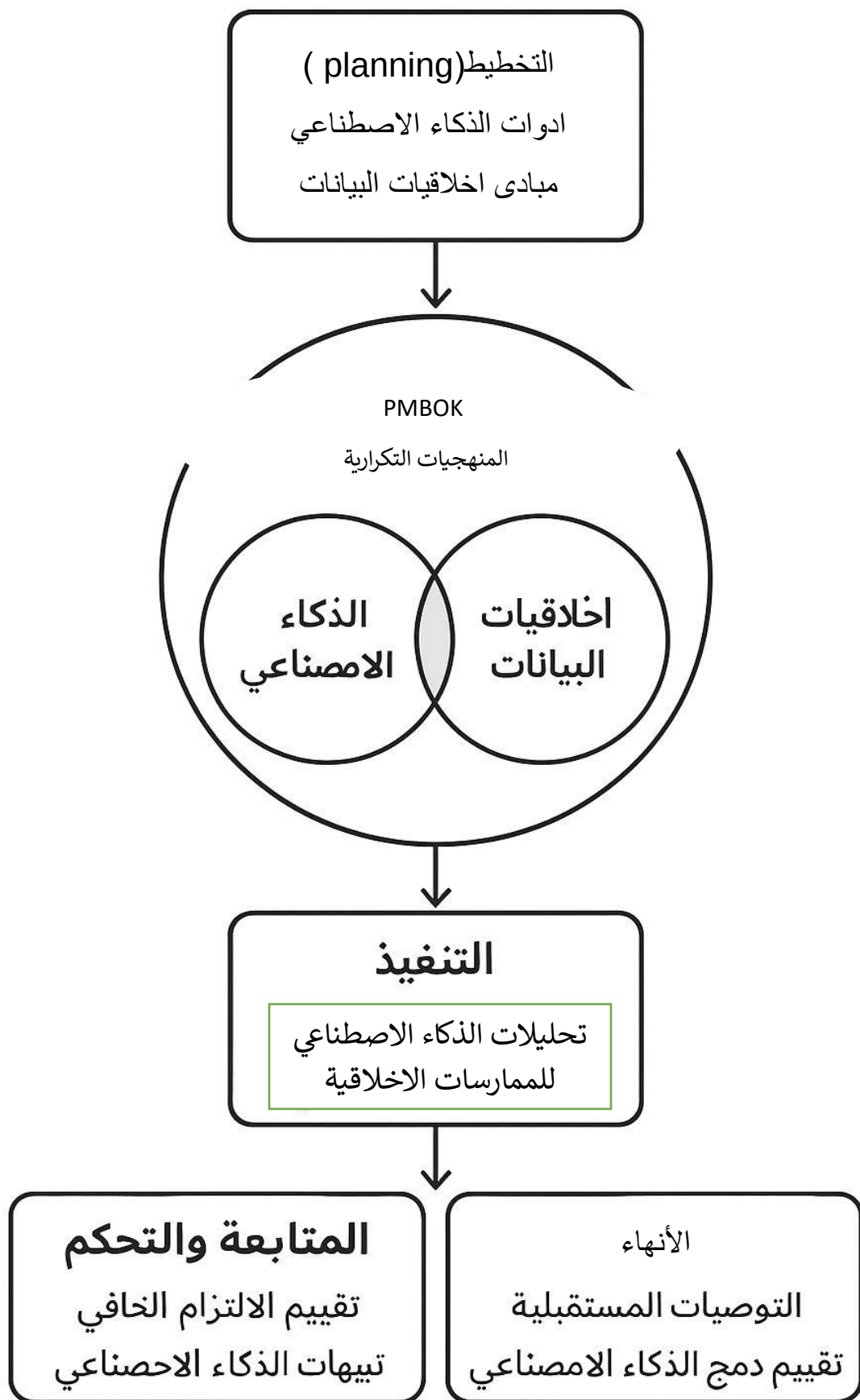
7.1.3 أخلاقيات البيانات

- تمثل أخلاقيات البيانات الضابط السلوكي لضمان استخدام المعلومات بشكل مسؤول.
- تشمل مبادئ: الشفافية، حماية الخصوصية، العدالة، والمساءلة.

- تطبيق أخلاقيات البيانات يضمن أن استخدام الذكاء الاصطناعي لا يؤدي إلى قرارات منحازة أو استغلال غير مسؤول للبيانات.

7.1.4 التكامل بين المحاور

- يتم ربط المحاور الثلاثة من خلال عمليات **PMBOK** (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، الإنهاء).
- يضمن هذا التكامل أن الذكاء الاصطناعي يدعم القرارات العملية ضمن إطار أخلاقي واضح، مما يعزز الأداء ويقلل المخاطر



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

قائمة المراجع

١. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute.
٢. Agarwal, R. (2025). Integrating Artificial Intelligence into Project Management: A Comparative Analysis of Agile and Traditional Methodologies. Harrisburg University.
٣. Georgiev, S. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Project Management. Taylor & Francis.
٤. Project Management Institute (PMI). (2023). Artificial Intelligence in Project Management: Community-Led Insights. Project Management Institute.
٥. Vaithyanathan, R. K. (2025). Building Ethical AI Governance Models for Sustainable Higher Education Transformation. African Journal of Biomedical Research.
٦. Prasetyo, M. L. (2024). Artificial Intelligence in Open Innovation Project Management. ScienceDirect.
7. Georgiev, S. (2024). Artificial Intelligence in Project Management: Enhancing Efficiency and Decision-Making. ResearchGate.

استبيان البحث العلمي

عنوان البحث: دمج منهجيات دورة PMBOK التكرارية مع الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات لتطوير إدارة المشاريع

تعليمات: يرجى تقييم كل عبارة وفق المقياس التالي:

1 = ضعيف جدًا / غير موافق إطلاقاً

2 = ضعيف / غير موافق

3 = متوسط / محايد

4 = جيد / موافق

5 = ممتاز / موافق جدًا

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع

رقم السؤال	العبارة	1-2-3-4-5
1	يتم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في مراحل تخطيط المشروع	
2	تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة التنبؤ بالموارد والجدول الزمني للمشروع	
3	يساهم الذكاء الاصطناعي في تسريع اتخاذ القرار داخل فرق المشروع	
4	يتم تدريب الموظفين على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل كافٍ	
5	تساهم أدوات الذكاء الاصطناعي في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع	

المحور الثاني: أخلاقيات البيانات

رقم السؤال	العبارة	1-2-3-4-5
1	تلتزم المؤسسة بحماية خصوصية بيانات المشروع بشكل فعال	
2	توجد سياسات واضحة وأخلاقية لاستخدام البيانات داخل المؤسسة	
3	يتم تقييم المخاطر الأخلاقية لاستخدام البيانات قبل تنفيذ أي مشروع	
4	هناك وعي كافٍ لدى الموظفين بأهمية أخلاقيات البيانات	
5	تم توثيق ومراقبة أي استخدام للبيانات الشخصية لضمان الشفافية والمسؤولي	

المحور الثالث: كفاءة إدارة المشاريع

رقم العبارة	العبارة	1-2-3-4-5
1	تتميز فرق المشروع بكفاءة التواصل بين أعضائها	
2	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل مدروس	
3	جودة المخرجات النهائية للمشاريع تلي المعايير المطلوبة	
4	يتم متابعة تقدم المشروع بفعالية باستخدام مؤشرات الأداء المناسبة	
5	PMBOK تسهم المنهجيات التكرارية لـ في تحسين إدارة المشروع	

أدوات البحث
١. الاستبيان
تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات وكفاءة إدارة المشاريع. يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية، كل محور يحتوي على أسئلة مغلقة تُقيّم باستخدام مقياس ليكديرت من خمس نقاط (١ = ضعيف جدًا / غير موافق إطلاقًا، و ٥ = ممتاز / موافق جدًا). بعد جمع الاستبيانات، يتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات، والانحراف المعياري، واختبارات الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
٢. المقابلات الشخصية
تم إجراء مقابلات مع مديري المشاريع والمسؤولين عن تكنولوجيا المعلومات للحصول على بيانات نوعية تساعد في تفسير النتائج الكمية وفهم التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات داخل المؤسسات. تُحلل هذه المقابلات باستخدام التحليل النوعي للمحتوى (Content Analysis) لاستخلاص النتائج الرئيسية.
٣. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
تمت مراجعة الكتب العلمية، المقالات البحثية، والمراجع الرسمية المتعلقة بمنهجية PMBOK والذكاء الاصطناعي وأخلاقيات البيانات. تهدف هذه المراجعة إلى دراسة الأطر النظرية والتطبيقية، وتحليل الدراسات السابقة لاستخلاص الفجوات البحثية، وتقديم نموذج البحث المقترح.
٤. الملاحظة الميدانية (إن وجدت)
قد تُستخدم الملاحظة الميدانية لمتابعة تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي والسياسات الأخلاقية أثناء إدارة المشاريع في المؤسسات التقنية. تتيح هذه الأداة رصد الأنشطة العملية لفرق المشروع خلال التخطيط والتنفيذ، وتحليل السلوكيات والأنماط العملية باستخدام التحليل النوعي