

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو

أسم الطالبة/

أمال أسامة ابوجبارة

222001301

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	6
1.3.1. على المستوى النظري:.....	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4. أسئلة الدراسة.....	7
1.5. أهداف الدراسة.....	7
1.6. فرضيات الدراسة.....	8
1.7. نموذج الدراسة.....	9
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	11
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
	4
2.1. المقدمة:.....	15
2.2. المتغير المستقل.....	16
2.3. المتغير التابع.....	32
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	46

48.....	2.5. الخاتمة
49.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

على الرغم من التطور الكبير في تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الكبرى، إلا أن تحقيق التكامل الفعّال بين فرق العمل لا يزال يمثل تحديًا استراتيجيًا في المشاريع الضخمة، لما تتسم به من تعدد في التخصصات وتنوع في الثقافات التنظيمية وتباين في نظم المعلومات، ورغم أن شركة أرامكو السعودية من أوائل الشركات التي تبنت التحول الرقمي وأنظمة الذكاء الاصطناعي ضمن برامجها التشغيلية، إلا أن مدى مساهمة هذه التقنيات في تعزيز التنسيق والتكامل بين الفرق لا يزال بحاجة إلى تحليل علمي معمّق يربط بين الجوانب التقنية والإدارية والبشرية، في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة عربية وسياق صناعي معقد كالذي تمثله أرامكو..

1.2. مشكلة الدراسة

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر الذكاء الاصطناعي في جودة الخدمات (الساكن والحياسات، 2024)، أو في التحسين المالي والمحاسبي (القسايم وأبو سليم، 2021؛ أبو فرحة والمطارنة، 2025)، أو في تحقيق الميزة التنافسية (عضيات والشورة، 2023)، بينما قلّت الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي من منظور العلاقات التنظيمية بين فرق العمل، وخاصة في بيئة المشاريع الكبرى. كما أن الأدبيات الحديثة، مثل دراسات (Salimimoghadam et al., 2025؛ Reznikov, 2025؛ Hossain et al., 2024)، ركزت على تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، دون أن تتناول بوضوح البعد المتعلق بـ"تكامل فرق العمل" كمتغير مستقل أو تابع يمكن قياسه علميًا.

لذلك تبرز فجوة معرفية تتمثل في ضعف التأصيل النظري للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتكامل التنظيمي، وبخاصة في إطار إدارة المشاريع الضخمة التي تتطلب تعاونًا متعدّد الفرق والمواقع..

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الصعيد النظري، تلاحظ ندرة الأبحاث التي تناولت جاهزية الكوادر الإدارية في الجامعات السعودية تحديدًا تجاه تقنيات الذكاء الاصطناعي، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على الجوانب الأكاديمية أو التربوية، مثل

جاهزية أعضاء هيئة التدريس أو أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين مخرجات التعلم (؛ Kumar et al., 2025).

كما أن الدراسات العربية غالبًا ما تناولت موضوع الكوادر الإدارية في إطار تطوير الأداء أو الجدارات القيادية (سلام، 2024)، دون الربط المباشر بين هذه الجاهزية والتحول التقني في مشاريع البنية التحتية التعليمية. و هناك فجوة نظرية واضحة تتمثل في غياب إطار معرفي متكامل يربط بين مفاهيم الجاهزية الإدارية وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل مؤسسات التعليم العالي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال بناء نموذج تقييمي شامل لهذه الجاهزية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فعلى الرغم من توسع المؤسسات الكبرى مثل أرامكو السعودية في تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في مجالات التخطيط التشغيلي، والتحكم في الإنتاج، وإدارة المخاطر، إلا أن مدى تأثير هذه التقنيات على ديناميكيات فرق العمل ما زال غير واضح، فالدراسات التطبيقية ركزت على الأداء المالي واللوجستي، دون أن تقيس بصورة مباشرة قدرة الذكاء الاصطناعي على تحسين الاتصال، وتبادل المعرفة، والتنسيق بين الفرق متعددة التخصصات في المشاريع الكبرى. كما أن أغلب الدراسات التطبيقية السابقة نُفذت في قطاعات الخدمات أو البنوك أو التعليم (الدرادكة والزعبي، 2024؛ الرماضنة والمطارنة، 2024)، ولم تُنفَّذ على بيئة مشاريع صناعية معقدة مثل مشاريع أرامكو النفطية.

ومن ثمّ، فإن هناك فجوة تطبيقية تتعلق بغياب الأدلة الميدانية حول الدور الفعلي للذكاء الاصطناعي في تحقيق التكامل بين فرق العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حديثًا يجمع بين الذكاء الاصطناعي والتكامل بين فرق العمل داخل بيئة المشاريع الضخمة، وهي بيئة تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق بين الفرق متعددة الاختصاصات، ومع اتساع اعتماد المؤسسات الصناعية الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية على الأنظمة الذكية في تخطيط وتنفيذ مشاريعها، تظهر الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في دعم هذا التكامل وتحسين كفاءة الأداء الجماعي والتنظيمي.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة المشاريع من خلال تناولها لدور الذكاء الاصطناعي كأحد العوامل الحديثة المؤثرة في بناء التكامل بين فرق العمل، كما تسعى إلى توضيح العلاقة بين الأبعاد التقنية والتنظيمية في بيئة المشاريع، وتقديم إطار نظري يربط بين تقنيات الذكاء الاصطناعي ومفهوم التكامل المؤسسي، وهو جانب لم يُعالج بعمق في الدراسات السابقة، وبذلك فإن هذه الدراسة تضيف منظورًا جديدًا يسهم في توسيع فهم الباحثين والمهتمين حول كيفية مساهمة الأنظمة الذكية في تحسين التفاعل والتعاون بين الفرق داخل المشاريع الكبرى.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تسعى إلى إبراز الدور العملي للذكاء الاصطناعي في تطوير أداء فرق العمل داخل بيئة مشاريع أرامكو، وما يمكن أن يترتب على ذلك من تحسين في جودة الأداء

وكفاءة تنفيذ المشاريع. كما توفر نتائج هذه الدراسة أساسًا يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات التنظيمية التي تدعم التكامل بين الفرق عبر استخدام الأدوات الذكية في التواصل وتبادل المعرفة، وتساعد النتائج في توجيه القيادات الإدارية نحو تبني حلول ذكاء اصطناعي أكثر فاعلية تسهم في تقليص الفجوات بين الإدارات المختلفة، وتدعم العمل التشاركي الذي يُعد أساس نجاح المشاريع الضخمة واستدامتها.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة (تحليل البيانات الذكي، دعم اتخاذ القرار، والأتمتة التعاونية) في تحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو؟

تتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1. ما أثر تحليل البيانات الذكي في تعزيز التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو؟
2. إلى أي مدى يسهم دعم اتخاذ القرار المعتمد على الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى التكامل والمواءمة بين فرق العمل؟
3. ما دور الأتمتة التعاونية في رفع كفاءة التنسيق وتحقيق التكامل التشغيلي بين فرق العمل في مشاريع أرامكو الضخمة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة (تحليل البيانات الذكي، دعم اتخاذ القرار، والأتمتة التعاونية) على تحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة

أرامكو، وذلك سعياً إلى فهم مدى إسهام هذه الأبعاد في تعزيز التنسيق، ورفع كفاءة التعاون، وتحسين الاتساق التشغيلي بين الوحدات المختلفة المشاركة في المشروع.

تنبثق عن الهدف العام الأهداف التالية:

1. تقييم أثر تحليل البيانات الذكي في تعزيز تبادل المعرفة والمعلومات بين فرق العمل، ودوره في دعم فهم موحد لمسار المشروع ومتطلباته.
2. دراسة إسهام أدوات دعم اتخاذ القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين مواءمة القرارات بين الفرق، وتقليل التباينات التي قد تعيق تحقيق التكامل داخل المشاريع الضخمة.
3. تحليل دور الأتمتة التعاونية في تحسين تدفق العمليات المشتركة، ورفع مستوى التنسيق التشغيلي بين الفرق الهندسية والفنية والإدارية.
4. بناء إطار مقترح يستند إلى نتائج الدراسة لتفعيل دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة في تعزيز التكامل البنائي والوظيفي بين فرق العمل في المشاريع الضخمة.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة (تحليل البيانات الذكي، دعم اتخاذ القرار، والأتمتة التعاونية) وبين تحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيانات الذكي وتحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم اتخاذ القرار المعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة التعاونية وتحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو.

4. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكامل بين فرق العمل تُعزى إلى مدى تبني أبعاد الذكاء الاصطناعي الثلاثة داخل بيئات المشاريع المختلفة في شركة أرامكو.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على تحديد العلاقة بين أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي بوصفها متغيرات مستقلة، وبين التكامل بين فرق العمل بوصفه متغيراً تابعاً. ويُبيّن النموذج كيف تسهم مكونات الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى التكامل بين الفرق المشاركة في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو.

المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاصطناعي):

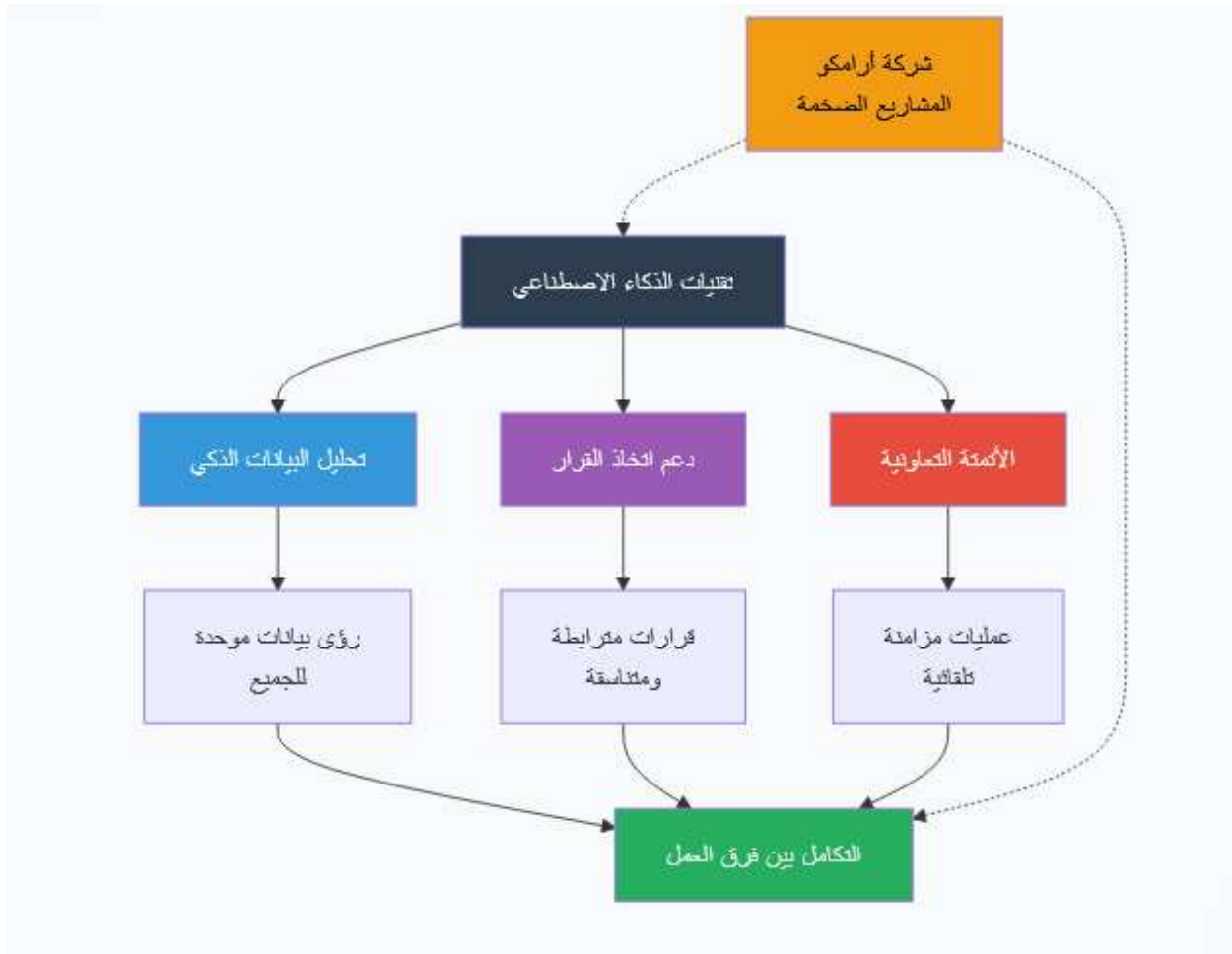
1. تحليل البيانات الذكي

2. دعم اتخاذ القرار المعتمد على الذكاء الاصطناعي

3. الأتمتة التعاونية

المتغير التابع:

• التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو



1.8. منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث سيستخدم لاستقصاء واقع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مشاريع شركة أرامكو، وتحليل أثر أبعادها الثلاثة في تحقيق التكامل بين فرق العمل. وسوف تُبنى أدوات القياس على أساس مقاييس معيارية ومؤشرات كمية سيتم تطويرها بما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وبما يضمن قياساً دقيقاً للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما سيجري تصميم استبانة محكمة سيتم عرضها على مجموعة من المتخصصين للتحقق من صدقها ومناسبتها قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة.

أما من حيث إجراءات جمع البيانات وتحليلها، فسوف تُوزَّع أدوات القياس على عينة ممثلة من العاملين في المشاريع الضخمة داخل شركة أرامكو، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية تُتيح اختبار الفرضيات باستخدام

أساليب التحليل الإحصائي المناسبة. وسوف يُعتمد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل التحليل العاملي، واختبارات الارتباط والانحدار المتعدد، وذلك بغرض الوقوف على قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد الذكاء الاصطناعي وبين مستوى التكامل بين فرق العمل. وسوف تُناقش النتائج في ضوء الأدبيات السابقة بما يسمح ببناء استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات العالمية في مجال الطاقة والبترو، وتمثل بيئة تنظيمية معقدة ومتعددة المستويات تعتمد على بنية تشغيلية واسعة تمتد عبر مناطق مختلفة داخل المملكة وخارجها. وتمتاز الشركة بامتلاكها منظومة عمل مترابطة تضم حقولاً نفطية ومصافي تكرير ومراكز تطوير هندسي ومرافق لوجستية تعتمد في تشغيلها على فريق عمل متنوع التخصصات والخبرات. كما تتسم طبيعة المشاريع التي تنفذها أرامكو بضخامة الحجم وتشابك المراحل، الأمر الذي يجعلها بيئة خصبة لدراسة التكامل بين فرق العمل.

وتشتمل المشاريع الضخمة في أرامكو على حزم هندسية وتشبيدية وتقنية متداخلة، تُدار من خلال إدارات متعددة مثل الهندسة، إدارة المشاريع، الأمن الصناعي، والخدمات الفنية، وكل منها يعمل ضمن إطار تكاملي يفرض قدراً كبيراً من التنسيق. وتتوزع فرق العمل المشاركة في هذه المشاريع بين مواقع ميدانية، ومراكز تشغيل، ومكاتب هندسية، ووحدات استشارية داخلية وخارجية، ما يجعل بيئة المشروع متشابكة تعتمد بدرجة عالية على الاتصال المستمر وتشارك البيانات الدقيقة. وتُعد هذه الطبيعة التشغيلية تحدياً وفرصة في الوقت نفسه لفهم آليات التكامل.

أما من ناحية البنية التقنية والتنظيمية، فإن مواقع مشاريع أرامكو الضخمة تتسم بتبني أنظمة متقدمة لإدارة العمليات، إضافة إلى اعتمادها على منصات رقمية للتواصل، وإجراءات تشغيلية معيارية لضمان التنسيق الفعال بين الفرق المتعددة. وتلتزم هذه المشاريع بمعايير عالمية في السلامة والجودة، ما يتطلب وجود تنافس واضح بين الفرق الفنية والإدارية والتنظيمية لتحقيق التنفيذ المتكامل. وتُوفر هذه البيئة المتقدمة إطاراً مثالياً لدراسة دور التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، في دعم التكامل بين فرق العمل ضمن مشاريع ذات طبيعة عالية التعقيد.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المتغير المستقل – تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة

1. مفهوم الذكاء الاصطناعي
2. مجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل
3. البعد الأول: تحليل البيانات الذكي
4. البعد الثاني: دعم اتخاذ القرار المعتمد على الذكاء الاصطناعي
5. البعد الثالث: الأتمتة التعاونية
6. نماذج نظرية مرتبطة بأدوار الذكاء الاصطناعي
7. دراسات سابقة تناولت المتغير المستقل

المبحث الثاني: المتغير التابع – التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة

1. مفهوم التكامل بين فرق العمل
2. أهمية التكامل في بيئات المشاريع الكبرى
3. مستويات وأبعاد التكامل (التشغيلي - الهيكلي - المعلوماتي - السلوكي)
4. العوامل المؤثرة في تحقيق التكامل
5. تحديات التكامل في المشاريع الضخمة
6. نماذج نظرية تناولت التكامل
7. دراسات سابقة تناولت المتغير التابع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1. مكان تطبيق الدراسة (شركة أرامكو - المشاريع الضخمة)
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. أداة الدراسة وخصائصها
5. إجراءات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
7. عرض نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. تلخيص النتائج الرئيسة للدراسة
2. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
3. توصيات تطبيقية لشركة أرامكو
4. مقترحات لدراسات مستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية غير مسبوقة تقودها تقنيات الذكاء الاصطناعي التي أصبحت تمثل العمود الفقري للتحويل الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية. وقد برز الذكاء الاصطناعي كأحد أهم المحركات الاستراتيجية التي تسهم في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وطرق الإنتاج وأساليب اتخاذ القرار في المنظمات الحديثة. ففي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المشاريع الضخمة والمعقدة، أصبح من الضروري الاستفادة من القدرات الهائلة التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي في معالجة كميات ضخمة من البيانات، وتحليلها بسرعة فائقة، واستخلاص رؤى استراتيجية تدعم عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة (Salimimoghadam et al., 2025).

تكتسب دراسة الذكاء الاصطناعي أهمية خاصة في سياق المشاريع الضخمة مثل تلك التي تنفذها شركة أرامكو السعودية، حيث تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين فرق العمل المتعددة، وإدارة معلومات معقدة ومتشابكة، واتخاذ قرارات استراتيجية في بيئات تتسم بعدم اليقين والديناميكية المستمرة. وقد أشار Hossain et al. (2024) إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز جودة المخرجات، وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع الكبرى. كما أكد الصفار (2024) على الدور المحوري الذي تلعبه تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تمكين المنظمات من تحليل احتياجات العملاء بدقة أكبر، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول استباقية تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

لقد تطورت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من مجرد أدوات تقنية محدودة إلى أنظمة ذكية متكاملة قادرة على التعلم والتكيف واتخاذ القرارات بشكل شبه مستقل. وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد وسيلة لأتمتة المهام الروتينية، بل أصبح شريكاً استراتيجياً في عمليات الابتكار وخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (عضيبات والشورة، 2023). وفي هذا السياق، أوضح القسايمة وأبو سليم (2021) أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تؤثر بشكل جوهري في خصائص المعلومات المحاسبية والإدارية، مما ينعكس إيجابياً على جودة القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية.

تتنوع تقنيات الذكاء الاصطناعي وتتعدد تطبيقاتها بحسب طبيعة المهام والتحديات التي تواجهها المنظمات، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل الركائز الأساسية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة المشاريع الضخمة، وهي: تحليل البيانات الذكي الذي يمكّن من استخلاص المعرفة من كميات هائلة من البيانات المعقدة، ودعم اتخاذ القرار الذي يوفر رؤى استراتيجية تساعد القادة والمديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة، والأتمتة التعاونية التي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز التعاون بين الأنظمة البشرية والآلية. (Somanathan, 2023) هذه الأبعاد الثلاثة تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متماسكة تدعم تحقيق أهداف المشاريع الضخمة وتعزز من قدرة فرق العمل على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

إن فهم طبيعة الذكاء الاصطناعي وأبعاده المختلفة يمثل نقطة الانطلاق الضرورية لاستكشاف كيفية تأثير هذه التقنيات على التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة. وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق ومتكامل للذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل، من خلال استعراض مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده الرئيسية، وصولاً إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تطبيقاته في سياقات مختلفة، وذلك بهدف بناء أساس نظري متين يدعم فهم العلاقة بين توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق التكامل بين فرق العمل في بيئة المشاريع الضخمة.

2.2. المتغير المستقل

2.2.1 مفهوم الذكاء الاصطناعي

يعد الذكاء الاصطناعي من المفاهيم التكنولوجية الأكثر تعقيداً وتطوراً في العصر الحديث، حيث يجمع بين مجالات متعددة تشمل علوم الحاسوب، والرياضيات، والإحصاء، وعلم النفس المعرفي، والفلسفة. ويمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه فرع من فروع علوم الحاسوب يهتم بتصميم وتطوير أنظمة قادرة على محاكاة القدرات العقلية البشرية مثل التعلم، والتفكير، وحل المشكلات، والإدراك، واتخاذ القرارات. وقد أشار القسايسة وأبو سليم (2021) إلى أن الذكاء الاصطناعي يتضمن مجموعة من التقنيات والأساليب التي تمكن الأنظمة الحاسوبية من أداء مهام تتطلب عادة ذكاءً بشرياً، مثل التعرف على الأنماط، وفهم اللغة الطبيعية، واتخاذ القرارات المعقدة بناءً على تحليل البيانات الضخمة.

من منظور تطبيقي، يرتبط مفهوم الذكاء الاصطناعي بقدرة الأنظمة على التعلم من الخبرات السابقة والتكيف مع المواقف الجديدة دون الحاجة إلى برمجة صريحة لكل حالة محتملة. وفي هذا الصدد، أوضح الساكت والحياصات (2024) أن الذكاء الاصطناعي يعتمد على مجموعة من التقنيات الأساسية التي تشمل النظم الخبيرة التي تحاكي معرفة الخبراء البشريين في مجالات محددة، والشبكات العصبية الاصطناعية التي تحاكي طريقة عمل الدماغ البشري في معالجة المعلومات، والخوارزميات الجينية التي تستخدم مبادئ الانتقاء الطبيعي لحل المشكلات المعقدة، والوكلاء الأذكى القادرين على العمل بشكل مستقل لتحقيق أهداف محددة في بيئات ديناميكية.

يتميز الذكاء الاصطناعي بخصائص فريدة تجعله أداة قوية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات. فمن جهة، يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرة فائقة على معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة تفوق بكثير القدرات البشرية، مما يمكن المنظمات من استخلاص رؤى قيمة من البيانات التي كانت في السابق صعبة التحليل أو غير قابلة للاستغلال (أبو فرحة والمطارنة، 2025). ومن جهة أخرى، يتسم الذكاء الاصطناعي بقدرته على التعلم المستمر والتحسين الذاتي، حيث تصبح الأنظمة الذكية أكثر كفاءة ودقة مع مرور الوقت من خلال التعرض لمزيد من البيانات والخبرات، وهو ما يعرف بالتعلم الآلي أو التعلم العميق.

في سياق إدارة المشاريع، يمثل الذكاء الاصطناعي نقلة نوعية في طريقة تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع الكبرى. فقد أشار Reznikov (2025) إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين نجاح إدارة المشاريع من خلال تمكين المديرين من اتخاذ قرارات أكثر استنارة، وتحسين تخصيص الموارد، وتوقع المخاطر والتعامل معها بشكل استباقي، وتعزيز التواصل والتنسيق بين أعضاء فرق العمل. كما أكد Salimimoghadam et al. (2025) أن الذكاء الاصطناعي يوفر فرصاً غير مسبوقة لتحسين كفاءة إدارة المشاريع، وخاصة في المشاريع الضخمة التي تتسم بتعقيدها العالي وتعدد أصحاب المصلحة فيها وحاجتها إلى مستويات متقدمة من التنسيق والتكامل.

علاوة على ذلك، يمكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره نظاماً متكاملًا يجمع بين مكونات مادية وبرمجية ومعرفية تعمل بشكل متناغم لتحقيق أهداف محددة. ففي دراسته حول أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين

الكفاءة اللوجستية، أوضح الدرادكة والزعبي (2024) أن فاعلية الذكاء الاصطناعي تعتمد على توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وبيانات ذات جودة عالية، وجدارات بشرية قادرة على التفاعل مع هذه التقنيات واستثمارها بالشكل الأمثل. وهذا يشير إلى أن نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا نفسها، بل يتطلب أيضاً تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية المناسبة لاستيعاب هذه التحولات الرقمية والاستفادة منها بشكل فعال.

من منظور استراتيجي، يمثل الذكاء الاصطناعي أداة محورية لتحقيق التحول الرقمي الشامل في المنظمات الحديثة. فقد بينت دراسة عضيبات والشورة (2023) أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل جوهري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تمكين المنظمات من الابتكار المستمر، وتحسين تجربة العملاء، وخفض التكاليف التشغيلية، وتسريع وتيرة اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهذا ما يجعل الذكاء الاصطناعي ليس مجرد أداة تقنية، بل عنصراً استراتيجياً يسهم في إعادة تشكيل نموذج العمل بأكمله وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

2.2.2 أهمية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

تتعدد الأبعاد التي تبرز من خلالها أهمية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في المنظمات المعاصرة، وخاصة في سياق المشاريع الضخمة والمعقدة. فعلى المستوى العملي، يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات بشكل ملموس من خلال أتمتة المهام الروتينية والمتكررة، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من احتمالات الأخطاء البشرية. وقد أكد Hossain et al. (2024) أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع تساهم في تحسين كفاءة الإدارة من خلال تحسين تخطيط المشاريع، وتحسين تخصيص الموارد، وتقليل الهدر، وتسريع وتيرة تنفيذ الأنشطة، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الميزانيات والجداول الزمنية المحددة.

على المستوى الاستراتيجي، يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المستنيرة. ففي بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، يصبح من الضروري الاعتماد على أدوات تحليلية متقدمة قادرة على معالجة كميات ضخمة من البيانات واستخلاص أنماط ورؤى قد تكون غير واضحة للتحليل البشري التقليدي. وفي هذا الإطار، أشار الصفار (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكّن المنظمات من تحليل

بيانات العملاء بدقة عالية، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتقديم خدمات مخصصة تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء وولائهم.

من منظور إدارة المخاطر، تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في قدرته على التنبؤ بالمشكلات والمخاطر المحتملة قبل وقوعها، مما يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات وقائية واستباقية. فقد بينت دراسة الرماضنة والمطارنة (2024) أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التدقيق الداخلي تساهم في تحسين جودة عمليات التدقيق من خلال الكشف المبكر عن الشذوذات والانحرافات، وتحليل أنماط المعاملات غير العادية، وتقييم مستوى المخاطر بدقة أكبر، مما يعزز من فعالية نظم الرقابة الداخلية ويقلل من احتمالات حدوث أخطاء أو احتيالات.

تتجلى أهمية الذكاء الاصطناعي أيضاً في قدرته على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات. فمن خلال تحرير الموارد البشرية من المهام الروتينية وتوفير رؤى جديدة مستمدة من تحليل البيانات، يمكن الذكاء الاصطناعي الموظفين من التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية مثل حل المشكلات المعقدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وابتكار نماذج أعمال متطورة. وقد أشار عضيبات والشورة (2023) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تمكين المنظمات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، وتقديم قيمة فريدة للعملاء، والحفاظ على مكانتها الريادية في السوق.

في سياق إدارة المشاريع الضخمة، تكتسب تقنيات الذكاء الاصطناعي أهمية خاصة نظراً للتحديات الفريدة التي تواجهها هذه المشاريع. فالمشاريع الضخمة تتسم بمستويات عالية من التعقيد الفني والتنظيمي، وتشمل عدداً كبيراً من أصحاب المصلحة بمصالح متباينة أحياناً، وتتطلب تنسيقاً دقيقاً بين فرق عمل متعددة ومتنوعة التخصصات. وفي هذا السياق، أكد (Salimimoghadam et al. (2025 أن الذكاء الاصطناعي يوفر فرصاً كبيرة لتحسين التعاون والتكامل بين فرق العمل من خلال توفير منصات رقمية تسهل تبادل المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتدعم اتخاذ القرارات الجماعية المستنيرة.

علاوة على ذلك، يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات. فقد أوضح الدرادكة والزعبي (2024) أن فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعتمد بشكل كبير على توفر جدارات الموارد البشرية المناسبة، مما يستدعي استثمار المنظمات في برامج تدريب وتطوير مستمرة لتمكين موظفيها من

التعامل بفعالية مع التقنيات الحديثة واستثمارها في تحسين الأداء. وهذا يشير إلى أن أهمية الذكاء الاصطناعي لا تقتصر على الفوائد التقنية المباشرة، بل تمتد لتشمل تطوير القدرات البشرية وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى الابتكار والتعلم المستمر.

من منظور اقتصادي، يمثل الذكاء الاصطناعي عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المالي للمنظمات. فقد أظهرت دراسة أبو فرحة والمطارنة (2025) أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية على الأداء المالي من خلال تحسين موثوقية نظم المعلومات المحاسبية، مما يساهم في تحسين جودة التقارير المالية، وتعزيز دقة التنبؤات المالية، ودعم اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية أفضل. كما أن الذكاء الاصطناعي يساهم في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وتحسين إنتاجية العمليات. في المجال الاجتماعي، تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في قدرته على تعزيز العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات. فقد أشارت طاهر (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تعزيز العدالة من خلال تقليل التحيزات البشرية في عمليات اتخاذ القرار، وتوفير معايير موضوعية ومتسقة للتقييم، وضمان المعاملة المتساوية للأفراد في مختلف المجالات. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الفوائد يتطلب الانتباه إلى التحديات الأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي، وضمان تصميم الأنظمة الذكية بطريقة تحترم القيم الإنسانية وتعزز المساواة والشمولية.

2.2.3 أهداف توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتتباين هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة واستراتيجياتها وأولوياتها. إلا أنه يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الأساسية المشتركة التي تمثل الدوافع الرئيسية لاعتماد هذه التقنيات في السياقات المختلفة. يتمثل الهدف الأول والأكثر وضوحاً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمات. فمن خلال أتمتة العمليات وتحسين تخصيص الموارد وتقليل الأخطاء، يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين جودة المخرجات (Hossain et al., 2024). وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في المشاريع الضخمة التي تتطلب إدارة كميات هائلة من الموارد والمعلومات والأنشطة المعقدة والمتداخلة.

الهدف الثاني يتمثل في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستتيرة. ففي بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، يصبح من الضروري الاعتماد على أنظمة ذكية قادرة على تحليل البيانات الضخمة واستخلاص رؤى استراتيجية تدعم عملية اتخاذ القرار. وقد أشار (Reznikov (2025 إلى أن أحد الأهداف الرئيسية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع هو تمكين المديرين من اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتحليل السيناريوهات المختلفة، وتقييم المخاطر والفرص المرتبطة بكل بديل من البدائل المتاحة.

الهدف الثالث يركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. فمن خلال تحليل بيانات العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، يمكن الذكاء الاصطناعي المنظمات من تصميم منتجات وخدمات مخصصة تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل. وقد أكد الساكت والحياصات (2024) أن أحد الأهداف المحورية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في قطاع الخدمات هو تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تحسين أوقات الاستجابة، وتقليل الأخطاء، وتوفير تجربة متميزة ومخصصة لكل عميل بناءً على تفضيلاته واحتياجاته الفردية.

الهدف الرابع يتعلق بإدارة المخاطر والتنبؤ بالمشكلات المحتملة. فالذكاء الاصطناعي يتيح للمنظمات إمكانية رصد الأنماط غير العادية، وتحليل الاتجاهات، والتنبؤ بالمخاطر قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. وفي هذا السياق، بينت دراسة الرماضنة والمطارنة (2024) أن أحد أهداف استخدام الذكاء الاصطناعي في التدقيق الداخلي هو تحسين القدرة على اكتشاف المخاطر والانحرافات في وقت مبكر، مما يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وتجنب الخسائر المحتملة.

الهدف الخامس يتمثل في تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية للمنظمات. فالذكاء الاصطناعي يوفر أدوات قوية لتحليل السوق، وفهم احتياجات العملاء غير الملباة، وتحديد الفرص الجديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. وقد أشار عضيبات والشورة (2023) إلى أن أحد الأهداف الاستراتيجية لتبني الذكاء الاصطناعي هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تمكين المنظمة من التميز عن المنافسين، وتقديم قيمة فريدة للعملاء، والاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

الهدف السادس يركز على تحسين التعاون والتكامل بين فرق العمل. ففي المشاريع الضخمة التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين فرق متعددة ومتنوعة، يساهم الذكاء الاصطناعي في توفير منصات رقمية تسهل تبادل المعلومات،

وتعزز الشفافية، وتدعم التواصل الفعال بين أعضاء الفرق المختلفة. وقد أكد Somanathan (2023) أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً محورياً في تعزيز التعاون والإنتاجية في الفرق الافتراضية من خلال توفير أدوات ذكية لإدارة المهام، وتتبع التقدم، وتسهيل التواصل عبر المواقع الجغرافية المختلفة.

الهدف السابع يتعلق بتحسين إدارة المعرفة وتعزيز التعلم المؤسسي. فالذكاء الاصطناعي يمكن المنظمات من استخلاص المعرفة من البيانات المتراكمة، وتوثيق الخبرات والممارسات الجيدة، وتسهيل نقل المعرفة بين الأفراد والفرق. وهذا يسهم في بناء ذاكرة مؤسسية قوية تعزز من قدرة المنظمة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين أدائها المستقبلي (القسايمية وأبو سليم، 2021).

الهدف الثامن يتمثل في تحسين الأداء المالي والاقتصادي للمنظمات. فمن خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين جودة القرارات المالية، يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الربحية وزيادة القيمة المضافة. وقد أظهرت دراسة أبو فرحة والمطارنة (2025) أن أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في المنظمات هو تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز موثوقية نظم المعلومات المحاسبية، مما ينعكس إيجابياً على جودة التقارير المالية ودقة التنبؤات الاقتصادية.

2.2.4 أبعاد توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

تتعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها تصنيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها في السياقات التنظيمية المختلفة. وبالنسبة لهذه الدراسة، تم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الركائز الأساسية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة المشاريع الضخمة، وهي: تحليل البيانات الذكي، ودعم اتخاذ القرار، والأتمتة التعاونية. هذه الأبعاد الثلاثة تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متماسكة تدعم تحقيق أهداف المشاريع وتعزز من قدرة فرق العمل على العمل بتناغم وفعالية.

البعد الأول: تحليل البيانات الذكي

يمثل تحليل البيانات الذكي أحد الأبعاد الأساسية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الضخمة. ففي عصر البيانات الضخمة، تواجه المنظمات تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية استخلاص قيمة من الكميات الهائلة من البيانات المتنوعة والمعقدة التي يتم توليدها يومياً من مصادر متعددة. ويشير تحليل البيانات الذكي إلى

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لمعالجة وتحليل البيانات الضخمة بهدف استخلاص أنماط ورؤى ومعرفة قابلة للتطبيق تدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار. (Hossain et al., 2024)

يتميز تحليل البيانات الذكي بقدرته على التعامل مع البيانات غير المهيكلة مثل النصوص والصور والفيديوهات، بالإضافة إلى البيانات المهيكلة التقليدية. وهذا يمكّن المنظمات من الاستفادة من مصادر معلومات كانت في السابق صعبة التحليل أو غير قابلة للاستغلال. وقد أشار القسايسة وأبو سليم (2021) إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل الشبكات العصبية والخوارزميات الجينية تسهم في تحسين قدرة المنظمات على تحليل البيانات المعقدة واكتشاف العلاقات الخفية بين المتغيرات، مما ينعكس إيجابياً على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

في سياق إدارة المشاريع، يلعب تحليل البيانات الذكي دوراً محورياً في عدة مجالات. أولاً، يساهم في تحسين دقة التخطيط والتقدير من خلال تحليل البيانات التاريخية من مشاريع سابقة واستخلاص معلومات حول المدد الزمنية الواقعية للأنشطة، والتكاليف الفعلية للموارد، والمخاطر المحتملة. ثانياً، يمكّن من تتبع التقدم في تنفيذ المشروع بشكل دقيق وفي الوقت الفعلي من خلال تحليل البيانات الواردة من مختلف مصادر المشروع واكتشاف الانحرافات عن الخطة في وقت مبكر. ثالثاً، يساهم في تحسين إدارة المخاطر من خلال تحليل البيانات لتحديد المخاطر المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها على المشروع. (Salimimoghadam et al., 2025)

يعتمد تحليل البيانات الذكي على مجموعة من التقنيات المتقدمة التي تشمل التعلم الآلي، والتعلم العميق، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتقيب عن البيانات، والتحليل التنبؤي. وكل من هذه التقنيات تقدم إمكانيات فريدة لاستخلاص القيمة من البيانات. فالتعلم الآلي يمكّن الأنظمة من التعلم من البيانات التاريخية وتحسين أدائها تدريجياً دون الحاجة إلى برمجة صريحة. أما التعلم العميق فيستخدم الشبكات العصبية متعددة الطبقات لنمذجة الأنماط المعقدة في البيانات. ومعالجة اللغة الطبيعية تمكّن الأنظمة من فهم وتحليل النصوص المكتوبة والمنطوقة، بينما التحليل التنبؤي يستخدم البيانات التاريخية للتنبؤ بالأحداث والاتجاهات المستقبلية (الساكت والحياسات، 2024)

من منظور تطبيقي، يساهم تحليل البيانات الذكي في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والبراهين بدلاً من الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية فقط. فمن خلال تحليل كميات ضخمة من البيانات من

مصادر متنوعة، يمكن للأنظمة الذكية تقديم رؤى شاملة ودقيقة حول أداء المشروع، واحتياجات أصحاب المصلحة، والتحديات المحتملة، مما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية. وقد أوضح أبو فرحة والمطارنة (2025) أن تحليل البيانات الذكي يسهم في تحسين موثوقية نظم المعلومات من خلال ضمان دقة واكتمال وتوقيت المعلومات المقدمة لمتخذي القرار.

علاوة على ذلك، يسهم تحليل البيانات الذكي في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع. فمن خلال توفير لوحات معلومات تفاعلية وتقارير مرئية تعرض البيانات بطريقة واضحة وسهلة الفهم، يمكن للأنظمة الذكية تسهيل التواصل بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وتعزيز الفهم المشترك لحالة المشروع، ودعم اتخاذ القرارات الجماعية المستنيرة. (Reznikov, 2025)

البعد الثاني: دعم اتخاذ القرار

يمثل دعم اتخاذ القرار البعد الثاني الرئيسي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الضخمة. ففي بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والديناميكية المستمرة، يواجه المديرون وقادة المشاريع تحديات كبيرة في اتخاذ قرارات سليمة ومستنيرة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات ذات الصلة. وتشير أنظمة دعم اتخاذ القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة من الأدوات والتطبيقات التي تساعد متخذي القرار على تحليل المشكلات المعقدة، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار الحل الأمثل بناءً على معايير محددة (Hossain et al., 2024).

تتميز أنظمة دعم اتخاذ القرار الذكية بقدرتها على معالجة كميات هائلة من المعلومات من مصادر متعددة، وتحليلها بسرعة فائقة، وتقديم توصيات واضحة ومبررة بالأدلة. وعلى عكس الأنظمة التقليدية التي تعتمد على قواعد محددة مسبقاً، فإن الأنظمة الذكية قادرة على التعلم من التجارب السابقة والتكيف مع المواقف الجديدة، مما يجعلها أكثر مرونة وفعالية في بيئات الأعمال الديناميكية. وقد أشار عضيبات والشورة (2023) إلى أن النظم الخبيرة والوكلاء الأذكاء تمثل أمثلة بارزة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار، حيث تحاكي هذه الأنظمة عملية التفكير والاستدلال التي يتبعها الخبراء البشريون في حل المشكلات المعقدة.

في سياق إدارة المشاريع الضخمة، تسهم أنظمة دعم اتخاذ القرار الذكية في عدة مجالات حيوية. أولاً، تساعد في تحسين قرارات تخصيص الموارد من خلال تحليل احتياجات المشروع المختلفة، وتحديد الأولويات، واقتراح التوزيع الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق أقصى كفاءة وفعالية. ثانياً، تدعم اتخاذ قرارات إدارة المخاطر من خلال تقييم المخاطر المحتملة، وتحديد استراتيجيات التعامل معها، واقتراح خطط الطوارئ المناسبة. ثالثاً، تسهم في تحسين قرارات الجدولة والتخطيط من خلال تحليل التبعيات بين الأنشطة، وتحديد المسارات الحرجة، واقتراح جداول زمنية واقعية وقابلة للتحقيق. (Salimimoghadam et al., 2025)

تعتمد أنظمة دعم اتخاذ القرار الذكية على مجموعة من التقنيات المتقدمة التي تشمل التحليل التنبؤي، والمحاكاة، والأمثلة، والنمذجة. فالتحليل التنبؤي يستخدم البيانات التاريخية والتقنيات الإحصائية المتقدمة للتنبؤ بالأحداث والاتجاهات المستقبلية، مما يمكن المديرين من التخطيط الاستباقي واتخاذ إجراءات وقائية. أما المحاكاة فتتيح إمكانية اختبار السيناريوهات المختلفة وتقييم نتائجها المحتملة قبل تطبيقها في الواقع، مما يقلل من المخاطر ويزيد من احتمالية نجاح القرارات المتخذة. (Reznikov, 2025)

من منظور إداري، تسهم أنظمة دعم اتخاذ القرار في تعزيز موضوعية القرارات وتقليل التحيزات البشرية التي قد تؤثر على جودة القرارات. فالأنظمة الذكية تعتمد على تحليل البيانات والأدلة الموضوعية بدلاً من الحدس أو العواطف أو التفضيلات الشخصية. وهذا يسهم في تحسين جودة القرارات وزيادة ثقة أصحاب المصلحة في العمليات الإدارية. وقد أكدت دراسة الرماضنة والمطارنة (2024) أن استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التدقيق والمراجعة يسهم في تحسين موضوعية التقييمات ودقة الأحكام المهنية.

علاوة على ذلك، تسهم أنظمة دعم اتخاذ القرار في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين استجابة المنظمة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ففي المشاريع الضخمة التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة في مواقف معقدة ومتغيرة، توفر الأنظمة الذكية إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات ذات الصلة، وتحليلها بكفاءة، وتقديم توصيات فورية تدعم اتخاذ قرارات في الوقت المناسب (الصفار، 2024).

من منظور تعاوني، تسهم أنظمة دعم اتخاذ القرار في تعزيز اتخاذ القرارات الجماعية وتحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة. فمن خلال توفير منصة مشتركة للمعلومات والتحليلات، تمكن هذه الأنظمة أعضاء الفريق من مناقشة البدائل المختلفة، وتبادل الآراء، والتوصل إلى توافق حول القرارات المناسبة. وهذا يعزز من

الفهم المشترك لأهداف المشروع والتحديات التي تواجهه، ويسهم في بناء الالتزام الجماعي بالقرارات المتخذة (Somanathan, 2023).

البعد الثالث: الأتمتة التعاونية

تمثل الأتمتة التعاونية البعد الثالث الأساسي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الضخمة. ويشير هذا البعد إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات الذكية لأتمتة المهام والعمليات الروتينية والمتكررة، مع الحفاظ على التعاون والتكامل بين الأنظمة الآلية والموارد البشرية. وعلى عكس الأتمتة التقليدية التي تهدف إلى استبدال العمل البشري بالآلات، فإن الأتمتة التعاونية تركز على تمكين التعاون بين البشر والآلات بما يحقق أفضل استفادة من نقاط القوة لكل منهما (La Torre et al., 2021).

تتميز الأتمتة التعاونية بقدرتها على تحرير الموارد البشرية من المهام الروتينية والمملة، مما يتيح لهم التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية التي تتطلب الإبداع والابتكار والحكم البشري. وفي المشاريع الضخمة، حيث تكون هناك كميات هائلة من المهام الروتينية مثل جمع البيانات، وإعداد التقارير، ومتابعة التقدم، يمكن للأتمتة التعاونية أن تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء وتحسين رضا الموظفين (الدرادكة والزعبي، 2024).

في سياق إدارة المشاريع، تتخذ الأتمتة التعاونية أشكالاً متعددة. أولاً، هناك أتمتة عمليات جمع البيانات ومعالجتها، حيث يمكن للأنظمة الذكية جمع البيانات من مصادر متعددة بشكل تلقائي، وتنظيفها، وتنسيقها، وإعدادها للتحليل. ثانياً، هناك أتمتة عمليات إعداد التقارير والتوثيق، حيث يمكن للأنظمة توليد تقارير دورية حول حالة المشروع بشكل تلقائي بناءً على البيانات المتاحة. ثالثاً، هناك أتمتة عمليات الاتصال والتنسيق، حيث يمكن للأنظمة إرسال تنبيهات وتذكيرات تلقائية لأعضاء الفريق حول المهام المستحقة والاجتماعات القادمة والمعالم المهمة (Hossain et al., 2024).

تعتمد الأتمتة التعاونية على مجموعة من التقنيات المتقدمة التي تشمل الروبوتات الذكية، وأتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، والوكلاء الذكياء، وإنترنت الأشياء. فالروبوتات الذكية يمكنها أداء مهام مادية معقدة بدقة وكفاءة عالية، في حين أن أتمتة العمليات الروبوتية تركز على أتمتة المهام الرقمية المتكررة مثل إدخال البيانات

ومعالجة المعاملات. أما الوكلاء الأذكاء فهي برامج قادرة على العمل بشكل مستقل أو شبه مستقل لتحقيق أهداف محددة، بينما إنترنت الأشياء يمكّن الأجهزة والمعدات من التواصل وتبادل البيانات بشكل تلقائي (القسايمة وأبو سليم، 2021)

من منظور تنظيمي، تسهم الأتمتة التعاونية في تحسين التنسيق والتكامل بين فرق العمل المختلفة. فمن خلال توفير منصات رقمية مشتركة تربط بين الأنظمة والأفراد، تمكّن الأتمتة التعاونية من تسهيل تدفق المعلومات، وتقليل الحواجز الاتصالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وهذا يكتسب أهمية خاصة في المشاريع الضخمة التي تشمل فرقاً متعددة من تخصصات مختلفة وربما من مواقع جغرافية متباعدة. (Somanathan, 2023)

علاوة على ذلك، تسهم الأتمتة التعاونية في تحسين مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات. فالأنظمة الذكية قادرة على التعلم والتحسين المستمر من خلال التعرض لمزيد من البيانات والخبرات، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية مع مرور الوقت. كما أن الأتمتة التعاونية توفر إمكانية التوسع والانكماش بسهولة بحسب احتياجات المشروع، مما يعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع التقلبات في حجم العمل والمتطلبات (Salimimoghadam et al., 2025).

من منظور إنساني، تنير الأتمتة التعاونية تساؤلات مهمة حول العلاقة بين البشر والآلات في بيئة العمل المستقبلية. وقد أشار سلطان (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل عميق على علاقات العمل من خلال تغيير طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة، مما يستدعي إعادة التفكير في سياسات التوظيف والتدريب وإدارة المواهب. ومع ذلك، فإن الأتمتة التعاونية لا تهدف إلى استبدال العمال البشريين، بل إلى تمكينهم من العمل بكفاءة أكبر من خلال تحريرهم من المهام الروتينية وتزويدهم بأدوات ذكية تعزز قدراتهم وإنتاجيتهم.

2.2.5 استراتيجيات توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

تتطلب الاستفادة الفعالة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الضخمة تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية. وتبدأ الاستراتيجية الأولى بتحديد الأهداف والأولويات بوضوح، حيث يجب على المنظمات أن تحدد بدقة ما تسعى إلى تحقيقه من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي، وأن تحدد المجالات ذات الأولوية التي يمكن أن تحقق فيها هذه التقنيات أكبر قيمة مضافة. وقد

أكد (Reznikov (2025 أن وضوح الرؤية والأهداف يمثل عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات الذكاء الاصطناعي، حيث يساعد على تركيز الجهود والموارد على المجالات التي تحقق أكبر عائد على الاستثمار. الاستراتيجية الثانية تتعلق ببناء البنية التحتية التكنولوجية المناسبة. فتطبيقات الذكاء الاصطناعي تتطلب بنية تحتية قوية تشمل أجهزة حاسوبية عالية الأداء، وشبكات اتصال سريعة وموثوقة، وأنظمة تخزين قادرة على استيعاب كميات ضخمة من البيانات. كما تتطلب برمجيات متخصصة وأدوات تطوير متقدمة تمكن من بناء واختبار ونشر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بكفاءة (الساكت والحيصات، 2024).

الاستراتيجية الثالثة تركز على إدارة البيانات وضمان جودتها. فجودة مخرجات الذكاء الاصطناعي تعتمد بشكل كبير على جودة البيانات المستخدمة في التدريب والتشغيل. وبالتالي، يجب على المنظمات الاستثمار في بناء نظم فعالة لجمع وتنظيف وتنظيم وحماية البيانات. وقد أوضح أبو فرحة والمطارنة (2025) أن موثوقية نظم المعلومات تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء المالي، مما يؤكد على أهمية الاستثمار في تحسين جودة البيانات والمعلومات.

الاستراتيجية الرابعة تتعلق بتطوير الكفاءات البشرية المطلوبة. فنجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي يعتمد على توفر موارد بشرية مؤهلة قادرة على تصميم وتطوير وتشغيل وصيانة هذه الأنظمة، بالإضافة إلى القدرة على تفسير نتائجها واستخدامها بفعالية في اتخاذ القرارات. وقد أكد الدرادكة والزعبي (2024) على الدور الوسيط المهم الذي تلعبه جدارات الموارد البشرية في تحقيق الاستفادة الكاملة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يستدعي الاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير.

الاستراتيجية الخامسة تركز على إدارة التغيير وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. فتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي يتطلب تحولات جوهرية في طرق العمل والعمليات والهياكل التنظيمية، وقد يواجه مقاومة من بعض الموظفين الذين يخشون فقدان وظائفهم أو تقليص أدوارهم. وبالتالي، يجب على المنظمات إدارة عملية التحول بحكمة من خلال التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في عملية التصميم والتنفيذ، وتوضيح الفوائد المتوقعة، ومعالجة المخاوف والتحديات بشكل استباقي (عضيبات والشورة، 2023).

الاستراتيجية السادسة تتعلق بإدارة الجوانب الأخلاقية والقانونية لاستخدام الذكاء الاصطناعي. فمع تزايد قدرات الذكاء الاصطناعي، تبرز تساؤلات مهمة حول الخصوصية، والأمن، والتحيز، والمساءلة، والشفافية. ويجب على المنظمات وضع سياسات وإجراءات واضحة لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة أخلاقية ومسؤولة تحترم حقوق الأفراد وتحافظ على القيم الإنسانية (طاهر، 2024).

2.2.6 الدراسات السابقة الخاصة بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

تناولت العديد من الدراسات الحديثة موضوع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في سياقات مختلفة، مما يوفر قاعدة معرفية غنية لفهم تطبيقات هذه التقنيات وآثارها على الأداء المؤسسي. وفي هذا الجزء، سيتم استعراض خمس دراسات رئيسية تناولت جوانب مختلفة من توظيف الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على منهجياتها ونتائجها الرئيسية وإسهاماتها المعرفية.

الدراسة الأولى: دراسة (Hossain et al. (2024

استهدفت هذه الدراسة فحص تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة المشاريع من خلال تحليل شامل للأدبيات ذات الصلة وتطوير إطار نظري متكامل يوضح الآليات التي يؤثر من خلالها الذكاء الاصطناعي على الأداء المشروع. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث قام الباحثون بتحليل عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع عبر مختلف القطاعات والصناعات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال عدة آليات رئيسية تشمل تحسين دقة التخطيط والتقدير، وتعزيز قدرة المديرين على مراقبة التقدم واكتشاف الانحرافات في وقت مبكر، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز إدارة المخاطر، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أشارت الدراسة إلى أن فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعتمد على عدة عوامل سياقية تشمل جودة البيانات المتاحة، ونضج البنية التحتية التكنولوجية، ومستوى الكفاءات البشرية، ودرجة الدعم الإداري للابتكار التكنولوجي.

الدراسة الثانية: دراسة (Salimimoghadam et al. (2025

ركزت هذه الدراسة على استكشاف الفرص والممكنات والعوائق المرتبطة بصعود الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة. استخدم الباحثون نهجاً صارماً لاختيار وتحليل الدراسات ذات الصلة، مع التركيز على تحديد الاتجاهات الرئيسية والفجوات البحثية في هذا المجال المتطور. وقد حددت الدراسة مجموعة واسعة من الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة المشاريع، تشمل تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة القرارات، وتقليل المخاطر، وتسريع وتيرة تنفيذ المشاريع. كما حددت الدراسة عدداً من الممكنات الرئيسية التي تسهل تبني الذكاء الاصطناعي، مثل التطورات السريعة في قدرات الحوسبة، وتوافر البيانات الضخمة، وتزايد الوعي بفوائد الذكاء الاصطناعي، والدعم المؤسسي للتحويل الرقمي. في المقابل، حددت الدراسة أيضاً مجموعة من العوائق والتحديات التي تواجه تبني الذكاء الاصطناعي، تشمل التكاليف العالية للتنفيذ، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة، والمخاوف المتعلقة بالخصوصية والأمن، والمقاومة التنظيمية للتغيير، والتحديات الأخلاقية والقانونية. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع يتطلب نهجاً شاملاً يأخذ في الاعتبار الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية والأخلاقية

الدراسة الثالثة: دراسة عضيبات والشورة (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية، مع اختبار الدور المعدل للمناعة المنظمة في هذه العلاقة. طبقت الدراسة على قطاع الاتصالات الأردني، وهو قطاع يتميز بمستوى عالٍ من المنافسة والتطور التكنولوجي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من المديرين والموظفين في شركات الاتصالات الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، الوكلاء الأذكاء) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار). كما أظهرت النتائج أن المناعة المنظمة تلعب دوراً معديلاً إيجابياً في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية، حيث تعزز المناعة المنظمة القوية من قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها بشكل فعال. وقد أوصت الدراسة بضرورة استثمار شركات الاتصالات في تطوير تطبيقات

الذكاء الاصطناعي، وتعزيز المناعة المنظمة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التعلم والتكيف

الدراسة الرابعة: دراسة أبو فرحة والمطارنة (2025)

ركزت هذه الدراسة على فحص أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المالي، مع اختبار الدور الوسيط لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية في هذه العلاقة. طُبقت الدراسة على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، وهي مؤسسات تتميز بكثافة استخدامها لنظم المعلومات وحاجتها الكبيرة لدقة المعلومات المالية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المديرين والموظفين في البنوك المستهدفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على الأداء المالي، ووجود دور وسيط إيجابي لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية في هذه العلاقة. وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الأداء المالي بشكل مباشر، وأيضاً بشكل غير مباشر من خلال تعزيز موثوقية نظم المعلومات المحاسبية، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء المالي. وقد أوصت الدراسة بضرورة استثمار البنوك في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتركيز على تحسين موثوقية نظم المعلومات المحاسبية من خلال ضمان دقة البيانات واكتمالها وتوقيتها المناسب، وتعزيز الضوابط الداخلية، وتطوير كفاءات الموارد البشرية العاملة في هذه المجالات

الدراسة الخامسة: دراسة (Somanathan 2023)

استهدفت هذه الدراسة استكشاف كيفية تحسين الذكاء الاصطناعي لإدارة المشاريع الرشيقة من خلال تعزيز التعاون والإنتاجية واتخاذ القرار في الفرق الافتراضية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عدة مشاريع تقنية تستخدم منهجيات العمل الرشيقة وتعتمد بشكل كبير على الفرق الافتراضية الموزعة جغرافياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل ملموس في تحسين التعاون بين أعضاء الفرق الافتراضية من خلال توفير منصات رقمية ذكية تسهل التواصل، وتعزز الشفافية، وتدعم تبادل المعرفة. كما أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز الإنتاجية من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتحسين تخصيص المهام بناءً على كفاءات أعضاء الفريق، وتوفير أدوات ذكية لإدارة المهام ومتابعة التقدم. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يحسن جودة القرارات في

الفرق الافتراضية من خلال توفير تحليلات دقيقة للبيانات، وتقديم رؤى استراتيجية، وتسهيل اتخاذ القرارات الجماعية المستتيرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة قوية لمعالجة التحديات الفريدة التي تواجهها الفرق الافتراضية، وخاصة فيما يتعلق بالتواصل والتنسيق وبناء الثقة عبر المسافات الجغرافية والثقافية. (Somanathan, 2023)

2.3. المتغير التابع

2.3.1 تمهيد

يمثل التكامل بين فرق العمل أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع الضخمة والمعقدة، حيث تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من التنسيق والتعاون بين فرق متعددة ومتنوعة التخصصات والخلفيات والمواقع الجغرافية. ففي ظل تزايد تعقيد بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد بإمكان فريق واحد أن يمتلك جميع المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المشاريع الضخمة بنجاح، مما يستدعي تشكيل فرق متعددة تعمل بشكل متكامل ومتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة. ويشير مفهوم التكامل بين فرق العمل إلى مدى قدرة هذه الفرق على العمل معاً بفعالية من خلال التواصل الجيد، وتبادل المعلومات والمعرفة، والتنسيق المحكم للأنشطة، والتعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات. (Nauman et al., 2022)

تكتسب دراسة التكامل بين فرق العمل أهمية خاصة في سياق المشاريع الضخمة التي تنفذها شركات مثل أرامكو السعودية، حيث تتميز هذه المشاريع بحجمها الاستثنائي، ومدتها الطويلة، وتكلفتها العالية، وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وتعقيدها الفني والإداري. ففي مثل هذه البيئات، يصبح التكامل الفعال بين فرق العمل ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار تنظيمي، حيث أن عدم التنسيق أو ضعف التواصل بين الفرق يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات مكلفة، وهدر في الموارد، وتضارب في الأهداف، وتدني في جودة المخرجات، وفي نهاية المطاف فشل المشروع في تحقيق أهدافه المرجوة. (Wuni & Shen, 2020)

لقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن التكامل بين فرق العمل لا يحدث تلقائياً، بل يتطلب جهوداً مقصودة ومنهجية من قبل الإدارة لتهيئة البيئة المناسبة وتوفير الآليات والأدوات التي تسهل التعاون والتنسيق. وقد أشار حسن ورضوان (2024) إلى أن فعالية فرق العمل تتأثر بعوامل متعددة تشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، وهياكل الحوافز، وأساليب التواصل، ومستوى الثقة بين أعضاء الفريق. كما أكد النعيمات وأبو زيد

(2021) على الدور المحوري الذي تلعبه جودة فريق العمل في تحسين أداء المشاريع، وخاصة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب مستويات عالية من التخصص والتنسيق.

في السياق المعاصر، تبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي كأدوات قوية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز التكامل بين فرق العمل من خلال توفير منصات رقمية ذكية تسهل التواصل، وتعزز تبادل المعلومات، وتدعم اتخاذ القرارات الجماعية، وتحسن التنسيق بين الأنشطة المختلفة. وقد أشار (Ali et al. (2020 إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي وقدرات إدارة المعرفة الجماعية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الابتكار في الفرق، مما يشير إلى أهمية التقنيات الرقمية في تعزيز فعالية العمل الجماعي.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم تحليل معمق ومتكامل للتكامل بين فرق العمل كمتغير تابع في هذه الدراسة، من خلال استعراض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده الرئيسية، وصولاً إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت فعالية فرق العمل في سياقات مختلفة. وهذا التحليل سيوفر أساساً نظرياً متيناً لفهم كيفية تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة.

2.3.2 مفهوم التكامل بين فرق العمل

يعد مفهوم التكامل بين فرق العمل من المفاهيم المركبة والمتعددة الأبعاد التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي. ويمكن تعريف التكامل بين فرق العمل بأنه الدرجة التي تعمل بها الفرق المختلفة ضمن المشروع بشكل متناسق ومتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال التواصل الفعال، وتبادل المعلومات والموارد، والتنسيق المحكم للأنشطة، والتعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويتجاوز هذا المفهوم مجرد التعايش السلمي بين الفرق إلى خلق حالة من التآزر والتفاعل الإيجابي الذي يعزز من القدرة الإجمالية للمشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. (Nauman et al., 2022)

من منظور تنظيمي، يرتبط مفهوم التكامل بين فرق العمل بمدى قدرة المنظمة على كسر الحواجز التي قد تعيق التعاون بين الفرق المختلفة، سواء كانت هذه الحواجز هيكلية أو ثقافية أو جغرافية أو معلوماتية. ففي المشاريع الضخمة، غالباً ما تعمل فرق متعددة في مواقع جغرافية مختلفة، وتنتمي إلى تخصصات متباينة،

وتتبع لوحداث تنظيمية مختلفة، وقد تكون لها أولويات وأهداف متعارضة أحياناً. وفي هذا السياق، يصبح التكامل تحدياً كبيراً يتطلب آليات فعالة للتنسيق والتواصل وحل النزاعات (حسن ورضوان، 2024).

يتميز التكامل الفعال بين فرق العمل بعدة خصائص أساسية. أولاً، يتسم بوضوح الأهداف المشتركة والفهم المتبادل لأدوار ومسؤوليات كل فريق ضمن المشروع الأكبر. فعندما يكون لدى جميع الفرق فهم واضح لما يسعى المشروع إلى تحقيقه، وكيف تسهم جهود كل فريق في تحقيق هذا الهدف الشامل، يصبح التنسيق أسهل والالتزام أقوى. ثانياً، يتسم بوجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة تسهل تدفق المعلومات بين الفرق في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. فالمعلومات هي عصب التنسيق، وأي انقطاع أو تشويش في تدفقها يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وأخطاء وتأخيرات (النعيمات وأبو زيد، 2021)

ثالثاً، يتسم التكامل الفعال بوجود مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفرق المختلفة. فالثقة تقلل من الحاجة إلى الرقابة المباشرة والتفصيلية، وتشجع على المبادرة والإبداع، وتسهل تبادل المعلومات الحساسة، وتعزز الاستعداد للتعاون في مواجهة التحديات، وقد أشار Martin et al. (2022) إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على الفرق معاً من خلال تعزيز الفعالية الجماعية والتكامل الاجتماعي، مما يشير إلى أهمية الثقة والقيم المشتركة في بناء فرق عمل متكاملة.

رابعاً، يتسم التكامل الفعال بوجود آليات منهجية لتنسيق الأنشطة وحل النزاعات. ففي أي مشروع ضخم، من الطبيعي أن تنشأ تضاربات أو خلافات بين الفرق حول الأولويات أو تخصيص الموارد أو الجداول الزمنية أو المسؤوليات. وبالتالي، فإن وجود آليات واضحة وعادلة لحل هذه النزاعات بشكل بناء يعد ضرورياً للحفاظ على التكامل والتعاون. وقد أوضح ديوب وخطاب (2022) أن صراع المهام يمكن أن يؤثر سلباً على فاعلية فرق العمل إذا لم تتم إدارته بشكل فعال، مما يؤكد على أهمية وجود آليات لإدارة الصراعات التي قد تنشأ بين الفرق.

خامساً، يتسم التكامل الفعال بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والمشاركة وتبادل المعرفة. فالثقافة التنظيمية تشكل الإطار الذي يحدد السلوكيات المقبولة والمرغوبة، وتؤثر بشكل عميق على استعداد الأفراد والفرق للتعاون مع بعضهم البعض. وعندما تكون الثقافة التنظيمية تشجع على الانعزالية والمنافسة الداخلية، يصبح تحقيق التكامل تحدياً كبيراً. أما عندما تكون الثقافة تشجع على التعاون وتقدر الإنجازات الجماعية، فإن التكامل يصبح أكثر سهولة وطبيعية. (Nauman et al., 2022)

من منظور عملياتي، يتضمن التكامل بين فرق العمل عدة عمليات أساسية. أولاً، هناك عملية تبادل المعلومات التي تضمن أن جميع الفرق لديها المعلومات اللازمة لأداء مهامها بفعالية وللتنسيق مع الفرق الأخرى. ثانياً، هناك عملية التنسيق التي تضمن أن الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الفرق المتعددة تتم بتسلسل وتوقيت مناسبين لتحقيق أهداف المشروع. ثالثاً، هناك عملية المواءمة التي تضمن أن أهداف واستراتيجيات الفرق المختلفة متسقة ومتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمشروع. رابعاً، هناك عملية التكيف المتبادل التي تمكن الفرق من الاستجابة بمرونة للتغيرات والتحديات من خلال تعديل أساليب عملها بشكل منسق (Ali et al., 2020).

2.3.3 أهمية التكامل بين فرق العمل

تتعدد الأبعاد التي تبرز من خلالها أهمية التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة، وتمتد هذه الأهمية لتشمل الجوانب الفنية والإدارية والاستراتيجية والإنسانية. على المستوى الفني، يسهم التكامل الفعال في تحسين جودة المخرجات من خلال ضمان التنسيق الدقيق بين الأنشطة المختلفة وتجنب التضاربات والازدواجية. ففي المشاريع الضخمة التي تتكون من عدد كبير من الأنشطة المترابطة والمعقدة، يمكن لأي خلل في التنسيق أن يؤدي إلى أخطاء فنية أو عيوب في المخرجات أو عدم توافق بين مكونات المشروع المختلفة. وبالتالي، فإن التكامل الفعال يعد ضماناً أساسية لتحقيق المعايير الفنية والجودة المطلوبة (Wuni & Shen, 2020).

على المستوى الإداري، يسهم التكامل بين فرق العمل في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر. فعندما تعمل الفرق بشكل متكامل، يصبح من الممكن تحسين تخصيص الموارد المتاحة، وتجنب الازدواجية في الجهود، والاستفادة من أوجه التآزر بين الفرق المختلفة. كما أن التكامل الفعال يسهم في تقليل التأخيرات والتكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التنسيق أو نقص المعلومات. وقد أشار حسن ورضوان (2024) إلى أن فعالية فرق العمل تؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة. على المستوى الاستراتيجي، يسهم التكامل بين فرق العمل في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. فالمشاريع الضخمة غالباً ما تواجه تحديات غير متوقعة ومتطلبات متغيرة من أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن قدرة الفرق على العمل معاً بمرونة وتكيف تعد عاملاً حاسماً في نجاح المشروع. كما أن التكامل الفعال يمكن المشروع من الاستفادة من الخبرات

والمعارف المتنوعة التي يمتلكها أعضاء الفرق المختلفة، مما يعزز من القدرة الابتكارية وحل المشكلات المعقدة (Ali et al., 2020).

على المستوى الإنساني، يسهم التكامل بين فرق العمل في تحسين رضا الموظفين وتعزيز الروح المعنوية والانتماء للمشروع. فعندما يشعر أعضاء الفرق المختلفة بأنهم جزء من كيان أكبر يعمل بتناغم لتحقيق أهداف مشتركة، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالإنجاز والفخر بالمساهمة في المشروع. كما أن التكامل الفعال يقلل من الإحباط والتوتر الناجمين عن سوء الفهم والصراعات بين الفرق، مما ينعكس إيجابياً على الصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين. وقد أشار عبد الحميد (2025) إلى أن رأس المال الروحي في بناء فريق العمل يؤثر إيجابياً على الأداء التنافسي، مما يشير إلى أهمية العوامل الإنسانية والمعنوية في تعزيز فعالية الفرق.

من منظور إدارة المخاطر، يكتسب التكامل بين فرق العمل أهمية خاصة في تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية. فالفرق المتكاملة تكون أكثر قدرة على تبادل المعلومات حول المخاطر المحتملة، وتنسيق الاستجابات، وتطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر على مستوى المشروع ككل. كما أن التكامل يسهل التعلم من التجارب والأخطاء، حيث يمكن لفريق واحد الاستفادة من الدروس المستفادة من تجارب الفرق الأخرى (النعيمات وأبو زيد، 2021).

في سياق الابتكار والتطوير، يلعب التكامل بين فرق العمل دوراً محورياً في تعزيز القدرة الابتكارية للمشروع. فالابتكار غالباً ما ينشأ من تقاطع الأفكار والمعارف المتنوعة، وبالتالي فإن التكامل الفعال الذي يسهل تبادل المعرفة والخبرات بين الفرق المختلفة يعد بيئة خصبة للإبداع والابتكار. وقد أكد Ali et al. (2020) أن قدرات إدارة المعرفة الجماعية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الابتكار في الفرق، مما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين التكامل والابتكار.

من منظور أصحاب المصلحة، يسهم التكامل بين فرق العمل في تحسين رضا أصحاب المصلحة وثقتهم في المشروع. فعندما تعمل الفرق بشكل متكامل وتقدم مخرجات متسقة وعالية الجودة، فإن ذلك يعزز من سمعة المشروع ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة في قدرته على تحقيق أهدافه. كما أن التكامل الفعال يسهل التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، حيث يمكن تقديم معلومات متسقة وموحدة حول حالة المشروع وتقديمه (Wuni & Shen, 2020).

2.3.4 أهداف تحقيق التكامل بين فرق العمل

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تعزيز التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة، وتتراوح هذه الأهداف بين أهداف تشغيلية قصيرة المدى وأهداف استراتيجية طويلة المدى. يتمثل الهدف الأول والأساسي في تحسين أداء المشروع من حيث الجودة والتكلفة والوقت. فالتكامل الفعال بين الفرق يسهم في تقليل الأخطاء وإعادة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتسريع وتيرة التنفيذ، وتحسين جودة المخرجات، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق معايير الأداء الثلاثية الرئيسية للمشاريع (حسن ورضوان، 2024). الهدف الثاني يتمثل في تعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة. ففي المشاريع الضخمة التي تتضمن كميات هائلة من المعلومات المتدفقة بين فرق متعددة، يصبح من الضروري وجود آليات فعالة لضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في ظل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي التي توفر إمكانات جديدة لتحسين إدارة المعلومات وتسهيل التواصل (زاوي وعيشوش، 2024).

الهدف الثالث يركز على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية بين أعضاء الفرق المختلفة. فالثقة تعد الأساس الذي يقوم عليه التعاون الفعال، ولا يمكن تحقيق تكامل حقيقي بدون وجود مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة. وبالتالي، فإن أحد أهداف تعزيز التكامل هو خلق بيئة تشجع على بناء الثقة من خلال الشفافية، والمساءلة، والالتزام بالوعود، والاحترام المتبادل. وقد أشار Martin et al. (2022) إلى أهمية القيادة الأخلاقية في الحفاظ على الفرق معاً من خلال تعزيز التكامل الاجتماعي والفعالية الجماعية.

الهدف الرابع يتعلق بتحسين القدرة على حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات الجماعية. فالمشاريع الضخمة تواجه غالباً مشكلات معقدة تتطلب تضافر جهود ومعارف من تخصصات متعددة. والتكامل الفعال بين الفرق يسهل تشكيل فرق متعددة التخصصات قادرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة، وتطوير حلول شاملة ومبتكرة، واتخاذ قرارات مستنيرة تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب ذات الصلة (النعيمات وأبو زيد، 2021).

الهدف الخامس يتمثل في تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات. فالمشاريع الضخمة تتميز بدناميكيته وتعرضها المستمر لتغيرات في المتطلبات، والظروف الخارجية، والموارد المتاحة. والفرق المتكاملة تكون أكثر

قدرة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال إعادة تخصيص الموارد، وتعديل الخطط، والتنسيق المحكم للأنشطة الجديدة. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة المتقلبة وغير المتوقعة (Wuni & Shen, 2020).

الهدف السادس يركز على تعزيز التعلم المؤسسي ونقل المعرفة. فالتكامل الفعال بين الفرق يسهل تبادل الخبرات والممارسات الجيدة والدروس المستفادة، مما يسهم في بناء قاعدة معرفية مشتركة تعزز من قدرة المشروع على التعلم والتحسين المستمر. وهذا التعلم لا يقتصر على المشروع الحالي، بل يمتد ليشكل أساساً للمشاريع المستقبلية من خلال توثيق الخبرات ونقلها. (Ali et al., 2020)

الهدف السابع يتعلق بتحسين استخدام التنوع في الفرق كمصدر للقوة والابتكار. فالمشاريع الضخمة غالباً ما تضم فرقاً متنوعة من حيث التخصصات، والخلفيات الثقافية، والخبرات، والمهارات. وإذا تمت إدارة هذا التنوع بفعالية، فإنه يمكن أن يكون مصدراً للإبداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات المعقدة. وقد أشارت دراسة عميرة وبن محمد (2022) إلى أن التنوع العرقي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على فعالية فرق العمل عندما يتم التعامل معه بشكل سليم وإدارته بفعالية.

الهدف الثامن يتمثل في تحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بالموهب. فالموظفون الذين يعملون في فرق متكاملة ومتعاونة يكونون عادة أكثر رضاً ومشاركة والتزاماً بالمشروع. وهذا ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويسهم في الاحتفاظ بالموهب والخبرات الحيوية للمشروع (عبدالحميد، 2025).

2.3.5 أبعاد التكامل بين فرق العمل

يتضمن التكامل بين فرق العمل أبعاداً متعددة تتكامل فيما بينها لتشكل صورة شاملة لفعالية الفرق وقدرتها على العمل معاً بنجاح. وبناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة، وهي: التواصل والتنسيق الفعال، وتبادل المعرفة والتعلم المشترك، والثقة والالتزام الجماعي.

البعد الأول: التواصل والتنسيق الفعال

يمثل التواصل والتنسيق الفعال البعد الأساسي الأول للتكامل بين فرق العمل، حيث يشكل الأساس الذي تقوم عليه جميع أشكال التعاون والتكامل. ويشير التواصل الفعال إلى قدرة أعضاء الفرق المختلفة على تبادل المعلومات والأفكار والآراء بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب، بما يضمن الفهم المشترك ويقلل من سوء الفهم والالتباس. أما التنسيق الفعال فيشير إلى القدرة على مواءمة الأنشطة والجهود بين الفرق المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وبدون تضارب أو ازدواجية (زاوي وعيشوش، 2024).

في المشاريع الضخمة، يواجه التواصل والتنسيق تحديات خاصة نابعة من حجم وتعقيد المشروع، وتعدد الفرق المشاركة، والتباين في التخصصات والخلفيات، وأحياناً التباعد الجغرافي بين الفرق. وبالتالي، يتطلب التواصل والتنسيق الفعال وجود أنظمة وآليات وأدوات مناسبة تسهل تدفق المعلومات وتنسيق الجهود. وهنا تبرز أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي التي توفر منصات رقمية ذكية تسهل التواصل، وتوفر لوحات معلومات موحدة لتتبع التقدم، وتنبه الفرق تلقائياً إلى القضايا التي تتطلب التنسيق (بلغنامي، 2024).

يتضمن التواصل الفعال عدة عناصر أساسية. أولاً، الوضوح في الرسالة، بحيث تكون المعلومات المرسلة دقيقة وخالية من الغموض وسهلة الفهم. ثانياً، التوقيت المناسب، بحيث تصل المعلومات إلى المستقبلين في الوقت الذي يحتاجون فيه إليها لاتخاذ القرارات أو أداء المهام. ثالثاً، الملاءمة، بحيث تكون المعلومات المرسلة ذات صلة بحاجات المستقبلين وليست زائدة أو ناقصة. رابعاً، القنوات المناسبة، بحيث يتم اختيار وسيلة الاتصال الأنسب بحسب طبيعة الرسالة والمستقبلين والسياق (زاوي وعيشوش، 2024).

أما التنسيق الفعال فيتطلب وجود آليات واضحة لتخطيط الأنشطة المشتركة، وتحديد التبعيات بين المهام، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة التنفيذ. وفي المشاريع الضخمة، غالباً ما تكون هناك تبعيات معقدة بين أنشطة الفرق المختلفة، بحيث يعتمد إنجاز نشاط معين على إكمال أنشطة أخرى من قبل فرق مختلفة. وبالتالي، فإن التنسيق الدقيق لهذه الأنشطة يعد ضرورياً لتجنب التأخيرات والاختناقات. وهنا أيضاً، توفر تقنيات الذكاء الاصطناعي إمكانيات قوية لتحليل التبعيات، وتحديد المسارات الحرجة، واقتراح جداول زمنية محسنة (حسن ورضوان، 2024).

من منظور تكنولوجي، تلعب نظم المعلومات دوراً محورياً في تسهيل التواصل والتنسيق. فمنصات إدارة المشاريع الرقمية توفر مساحات عمل مشتركة حيث يمكن لأعضاء الفرق المختلفة الوصول إلى المعلومات، وتحديث

حالة المهام، وتبادل الوثائق، والتواصل في الوقت الفعلي. كما أن أدوات التواصل الافتراضي مثل مؤتمرات الفيديو والرسائل الفورية تساعد على التغلب على التحديات الناجمة عن التباعد الجغرافي. وقد أشار Ali et al. (2020) إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الابتكار في الفرق من خلال تسهيل التواصل وتبادل الأفكار.

البعد الثاني: تبادل المعرفة والتعلم المشترك

يمثل تبادل المعرفة والتعلم المشترك البعد الثاني المهم للتكامل بين فرق العمل. ويشير هذا البعد إلى قدرة ورغبة أعضاء الفرق المختلفة على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين، والتعلم من تجارب الفرق الأخرى، والعمل معاً لتطوير معرفة جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات. وفي المشاريع الضخمة التي تتسم بالتعقيد والتنوع، تكون المعرفة موزعة عبر فرق متعددة، ولا يمتلك أي فريق بمفرده كل المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع. وبالتالي، فإن تبادل المعرفة والتعلم المشترك يعدان ضروريين لتعظيم الاستفادة من الموارد المعرفية المتاحة (Ali et al., 2020).

يتضمن تبادل المعرفة نقل المعرفة الصريحة (المدونة والموثقة) والمعرفة الضمنية (الخبرات والمهارات غير الموثقة) بين الأفراد والفرق. والمعرفة الصريحة يسهل نقلها نسبياً من خلال الوثائق والتقارير وقواعد البيانات. أما المعرفة الضمنية فتتطلب تفاعلاً مباشراً وممارسة مشتركة لنقلها بفعالية. وفي هذا السياق، تلعب تقنيات الذكاء الاصطناعي دوراً متزايد الأهمية في تسهيل إدارة المعرفة من خلال أنظمة ذكية قادرة على تنظيم وتصنيف وبحث المعلومات، وربط الأفراد الذين لديهم معرفة معينة مع أولئك الذين يحتاجون إليها (النعيمات وأبو زيد، 2021).

يعتمد تبادل المعرفة الفعال على عدة عوامل. أولاً، وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة وتقدر تبادل المعرفة كسلوك مرغوب. فإذا كانت الثقافة تشجع على احتكار المعرفة أو تربط القوة بامتلاك المعلومات، فإن الأفراد سيكونون أقل استعداداً لمشاركة معارفهم. ثانياً، وجود آليات وأدوات مناسبة تسهل عملية المشاركة وتجعلها سهلة ومريحة. ثالثاً، وجود حوافز تشجع على تبادل المعرفة، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية. رابعاً، وجود الثقة المتبادلة التي تجعل الأفراد مستعدين لمشاركة معارفهم دون خوف من إساءة الاستخدام أو عدم الاعتراف بمساهماتهم. (Ali et al., 2020)

أما التعلم المشترك فيشير إلى العمليات التي من خلالها تتعلم الفرق معاً من التجارب، وتطور فهماً مشتركاً للمشكلات والحلول، وتبني قدرات جديدة بشكل جماعي. والتعلم المشترك يتجاوز مجرد نقل المعرفة من فرد إلى آخر إلى خلق معرفة جديدة من خلال التفاعل والحوار والتجريب المشترك. وهذا النوع من التعلم يعد مهماً بشكل خاص في المشاريع المبتكرة والمعقدة حيث لا توجد حلول جاهزة ويتطلب الأمر تطوير معارف وممارسات جديدة (النعيمات وأبو زيد، 2021).

من منظور إدارة المعرفة، يتطلب تعزيز تبادل المعرفة والتعلم المشترك الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة التي تسهل توثيق وتنظيم واسترجاع المعرفة. كما يتطلب خلق مساحات وفرص للتفاعل المباشر بين أعضاء الفرق المختلفة من خلال الاجتماعات والورش وجلسات العصف الذهني وفرق العمل متعددة التخصصات. وقد أكد Ali et al. (2020) أن قدرات إدارة المعرفة الجماعية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي وأداء الابتكار في الفرق، مما يشير إلى الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة في تعزيز فعالية الفرق.

البعد الثالث: الثقة والالتزام الجماعي

يمثل الثقة والالتزام الجماعي البعد الثالث الأساسي للتكامل بين فرق العمل، وهو البعد الذي يشكل الأساس النفسي والاجتماعي للتعاون الفعال. وتشير الثقة إلى الاستعداد للاعتماد على الآخرين والثقة في نواياهم وكفاءاتهم والتزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة. أما الالتزام الجماعي فيشير إلى درجة ارتباط أعضاء الفرق المختلفة بأهداف المشروع الشاملة واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة لتحقيق هذه الأهداف حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض مصالحهم الفرعية. (Martin et al., 2022)

تعد الثقة عاملاً حاسماً في التكامل بين الفرق لعدة أسباب. أولاً، الثقة تقلل من الحاجة إلى الرقابة المباشرة والمفصلة، مما يوفر الوقت والموارد و يتيح للفرق العمل باستقلالية أكبر. ثانياً، الثقة تشجع على تبادل المعلومات بصراحة وشفافية، بما في ذلك المعلومات الحساسة التي قد يتردد الأفراد في مشاركتها في غياب الثقة. ثالثاً، الثقة تسهل حل النزاعات بطريقة بناءة، حيث يكون الأطراف أكثر استعداداً للاستماع لوجهات نظر بعضهم البعض والبحث عن حلول مشتركة. رابعاً، الثقة تعزز الاستعداد للمخاطرة والتجريب، وهو أمر مهم في المشاريع المبتكرة. (Martin et al., 2022)

يتطلب بناء الثقة بين فرق العمل المختلفة وقتاً وجهداً مستمراً. ومن العوامل التي تسهم في بناء الثقة: الالتزام بالوعود والمواعيد، والشفافية في التواصل، والعدالة في التعامل، والكفاءة في أداء المهام، والدعم المتبادل في مواجهة التحديات. وقد أشار Martin et al. (2022) إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على الفرق معاً من خلال تخفيف الآثار السلبية للأداء على الفعالية الجماعية والتكامل الاجتماعي، مما يشير إلى أهمية القيم الأخلاقية والسلوكيات القيادية في بناء الثقة.

أما الالتزام الجماعي فيتطلب أن يشعر أعضاء الفرق المختلفة بأنهم جزء من كيان أكبر يعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وأن نجاح المشروع ككل مرتبط بنجاح جميع الفرق. ويتطلب بناء الالتزام الجماعي وضوح الرؤية والأهداف، وإشراك الفرق في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، والاعتراف بإسهامات جميع الفرق، وتوفير الدعم اللازم لتمكين الفرق من تحقيق أهدافها. كما يتطلب وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات الجماعية ويشجع على التعاون بدلاً من المنافسة الداخلية (عبدالحميد، 2025).

من منظور إدارة التنوع، يكتسب بناء الثقة والالتزام الجماعي أهمية خاصة في الفرق المتنوعة التي قد تواجه تحديات إضافية ناجمة عن الاختلافات الثقافية أو اللغوية أو الخلفيات المهنية. وفي هذا السياق، يتطلب بناء الثقة والالتزام جهوداً إضافية لتعزيز التفاهم المتبادل، واحترام الاختلافات، وإيجاد أرضية مشتركة. وقد أشارت دراسة عميرة وبن محمد (2022) إلى أن التنوع العرقي يمكن أن يؤثر على فعالية فرق العمل، مما يستدعي اهتماماً خاصاً بإدارة التنوع وتعزيز التكامل في الفرق المتنوعة.

2.3.6 استراتيجيات تعزيز التكامل بين فرق العمل

يتطلب تعزيز التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة تبني استراتيجيات شاملة تتناول مختلف الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية. تبدأ الاستراتيجية الأولى بتحديد رؤية وأهداف واضحة ومشاركة للمشروع يفهمها ويلتزم بها جميع أعضاء الفرق المختلفة. فوضوح الرؤية يوفر الإطار المرجعي الذي يوجه جهود الفرق المختلفة ويسهل التنسيق بينها. ويتطلب ذلك تواصلًا فعالاً من قبل القيادة لضمان فهم جميع الأطراف للأهداف الاستراتيجية للمشروع ولدور كل فريق في تحقيق هذه الأهداف (حسن ورضوان، 2024).

الاستراتيجية الثانية تتعلق ببناء هياكل تنظيمية تسهل التعاون والتنسيق بين الفرق. وهذا قد يشمل إنشاء فرق متعددة التخصصات تضم أعضاء من فرق مختلفة للعمل على قضايا محددة، أو تعيين منسقين يتولون مسؤولية تسهيل التواصل والتنسيق بين الفرق، أو تصميم عمليات عمل تتطلب التفاعل والتعاون المنتظم بين الفرق. كما يتطلب ذلك توضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق لتجنب التداخل أو الفجوات في المسؤوليات (النعيمات وأبو زيد، 2021).

الاستراتيجية الثالثة تركز على الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات التي تسهل التعاون والتنسيق. وفي هذا السياق، تلعب تقنيات الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً من خلال توفير منصات رقمية ذكية تسهل التواصل، وتوفر لوحات معلومات موحدة، وتدعم تبادل المعرفة، وتساعد في تنسيق الأنشطة. كما تشمل هذه الاستراتيجية الاستثمار في أنظمة إدارة المشاريع المتكاملة التي تربط بين مختلف جوانب المشروع وتوفر رؤية شاملة للتقدم والحالة (زاوي وعيشوش، 2024).

الاستراتيجية الرابعة تتعلق ببناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون وتبادل المعرفة. وهذا يتطلب قيادة بالقوة من قبل الإدارة العليا، وتعزيز القيم المشتركة التي تدعم التعاون، ووضع نظم حوافز تكافئ السلوكيات التعاونية والإنجازات الجماعية. كما يتطلب معالجة السلوكيات التي تعيق التعاون مثل الانعزالية أو احتكار المعلومات أو المنافسة الداخلية المدمرة. (Martin et al., 2022)

الاستراتيجية الخامسة تركز على تطوير مهارات العمل الجماعي والتواصل لدى أعضاء الفرق. فالتكامل الفعال يتطلب أن يمتلك الأفراد المهارات اللازمة للتواصل بفعالية، وحل النزاعات بطريقة بناءة، والعمل في بيئات متنوعة. وهذا يستدعي الاستثمار في برامج تدريب وتطوير تركز على المهارات الشخصية والتفاعلية بالإضافة إلى المهارات الفنية (بلغنامي، 2024).

الاستراتيجية السادسة تتعلق بإنشاء آليات منهجية لإدارة النزاعات وحل المشكلات بين الفرق. ففي أي مشروع ضخم، من الطبيعي أن تنشأ خلافات أو تضاربات في المصالح بين الفرق. ووجود آليات واضحة وعادلة لمعالجة هذه القضايا يعد ضرورياً للحفاظ على التكامل والتعاون. وقد أشار ديوب وخطاب (2022) إلى ضرورة إدارة صراع المهام بشكل فعال للحفاظ على فاعلية فرق العمل.

2.3.7 الدراسات السابقة الخاصة بالتكامل وفعالية فرق العمل

تناولت العديد من الدراسات الحديثة موضوع فعالية فرق العمل والعوامل المؤثرة فيها في سياقات مختلفة. وفي هذا الجزء، سيتم استعراض خمس دراسات رئيسية تناولت جوانب مختلفة من فعالية الفرق والتكامل بينها.

الدراسة الأولى: دراسة (Nauman et al. (2022)

استهدفت هذه الدراسة فحص كيفية قيادة القيادة الخادمة لأداء فريق المشروع من خلال الثقافة التعاونية وتبادل المعرفة. طُبقت الدراسة على فرق مشاريع في قطاعات مختلفة، واستخدم الباحثون منهجاً كمياً يعتمد على الاستبانات لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تشير إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر على أداء فريق المشروع من خلال تعزيز الثقافة التعاونية وتبادل المعرفة. وأظهرت النتائج أن القادة الخادمين الذين يركزون على خدمة أعضاء الفريق وتطويرهم يساهمون في خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل المعرفة، مما ينعكس إيجابياً على أداء الفريق. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة في إدارة مشاريع، والاستثمار في بناء ثقافة تعاونية، وتطوير أنظمة فعالة لإدارة المعرفة وتبادلها. (Nauman et al., 2022)

الدراسة الثانية: دراسة حسن ورضوان (2024)

ركزت هذه الدراسة على فحص أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في الشركة المصرية للاتصالات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في الشركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على فعالية فرق العمل بأبعادها (الإنتاجية، الجودة، الرضا الوظيفي، التطوير الذاتي). وأظهرت النتائج أن القادة التحويليين الذين يلهمون أتباعهم ويحفزونهم ويهتمون بتطويرهم يساهمون في بناء فرق عمل أكثر فعالية وإنتاجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اختيار وتدريب القادة على أساليب القيادة التحويلية، وتعزيز ممارسات القيادة التي تدعم فعالية الفرق

الدراسة الثالثة: دراسة النعيمات وأبو زيد (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية لكل من القيادة التحويلية وجودة فريق العمل على أداء فريق العمل. وأظهرت النتائج أن جودة فريق العمل، والتي تتضمن عناصر مثل التواصل الفعال، والتنسيق المحكم، والتماسك، والثقة المتبادلة، تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الفريق بالإضافة إلى دور القيادة التحويلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين جودة فرق العمل من خلال تعزيز التواصل، وبناء الثقة، وتطوير مهارات العمل الجماعي

الدراسة الرابعة: دراسة (Ali et al. (2020)

استهدفت هذه الدراسة فحص دور وسائل التواصل الاجتماعي وقدرات إدارة المعرفة الجماعية في تحسين أداء الابتكار في الفرق. طُبقت الدراسة على فرق عمل في منظمات مختلفة، واستخدم الباحثون منهجاً كمياً يعتمد على الاستبانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يؤثر إيجابياً على أداء الابتكار في الفرق من خلال تعزيز قدرات إدارة المعرفة الجماعية. وأظهرت النتائج أن وسائل التواصل الاجتماعي توفر منصات فعالة لتبادل الأفكار والمعلومات، مما يسهل التعاون ويعزز القدرة على الابتكار. كما أظهرت أن قدرات إدارة المعرفة الجماعية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، حيث أن فعالية وسائل التواصل الاجتماعي تعتمد على قدرة الفرق على تنظيم وتطبيق المعرفة المتبادلة. وقد أوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في أدوات التواصل الاجتماعي وتطوير قدرات إدارة المعرفة لتعزيز الابتكار

الدراسة الخامسة: دراسة (La Torre et al. (2021)

ركزت هذه الدراسة على تشكيل الفرق للتعاون بين البشر والذكاء الاصطناعي في مكان العمل، وطورت نموذجاً رياضياً باستخدام البرمجة بالأهداف لتعزيز التغيير التنظيمي. اعتمدت الدراسة على منهج نظري ونموذج رياضي لاستكشاف كيفية تشكيل فرق متكاملة تجمع بين القدرات البشرية وقدرات الذكاء الاصطناعي بشكل مثالي. وقد أظهرت الدراسة أن التعاون الفعال بين البشر والذكاء الاصطناعي يتطلب تشكيل الفرق بطريقة تأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف لكل منهما، وتعظيم أوجه التآزر بينهما. وطورت الدراسة نموذجاً يساعد على تحسين تشكيل الفرق من خلال الموازنة بين أهداف متعددة تشمل تحقيق الأداء الأمثل، وتعزيز التعلم

والتطوير، وضمان العدالة والشمولية. وقد خلصت الدراسة إلى أن الأتمتة التعاونية التي تجمع بين البشر والذكاء الاصطناعي يمكن أن تحقق نتائج أفضل من الاعتماد على أي منهما بمفرده، شريطة أن يتم تصميم الفرق وإدارتها بشكل فعال

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد استعراض الأدبيات المتعلقة بالمتغير المستقل (توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع (التكامل بين فرق العمل)، يتضح أن هناك علاقة قوية ومتعددة الأبعاد بين هذين المتغيرين. فتقنيات الذكاء الاصطناعي، بأبعادها الثلاثة (تحليل البيانات الذكي، ودعم اتخاذ القرار، والأتمتة التعاونية)، توفر آليات وأدوات قوية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة.

فيما يتعلق بالبعد الأول من الذكاء الاصطناعي (تحليل البيانات الذكي)، فإنه يسهم في تعزيز التكامل بين الفرق من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة وفي الوقت المناسب لجميع الفرق. فمن خلال تحليل البيانات الضخمة المتولدة من أنشطة المشروع المختلفة، يمكن للأنظمة الذكية توفير رؤية موحدة ومتسقة لحالة المشروع، مما يعزز الفهم المشترك بين الفرق ويسهل التنسيق. كما أن تحليل البيانات الذكي يمكّن من اكتشاف الأنماط والاتجاهات والمشكلات المحتملة التي قد تؤثر على عمل الفرق، مما يتيح اتخاذ إجراءات استباقية وتنسيق الجهود لمعالجتها. (Hossain et al., 2024)

أما البعد الثاني من الذكاء الاصطناعي (دعم اتخاذ القرار)، فإنه يسهم في تعزيز التكامل من خلال تسهيل اتخاذ القرارات الجماعية المستتيرة. فأنظمة دعم اتخاذ القرار الذكية توفر إطاراً موضوعياً لتحليل البدائل وتقييم العواقب، مما يساعد الفرق على التوصل إلى توافق حول القرارات المهمة. كما أن هذه الأنظمة تقلل من التحيزات والصراعات التي قد تنشأ من الاختلافات في وجهات النظر أو المصالح، من خلال توفير أساس موضوعي ومبني على البيانات للقرارات. (Reznikov, 2025)

وبالنسبة للبعد الثالث من الذكاء الاصطناعي (الأتمتة التعاونية)، فإنه يسهم في تعزيز التكامل من خلال تسهيل التنسيق والتواصل بين الفرق. فالمنصات الرقمية الذكية توفر مساحات عمل مشتركة حيث يمكن للفرق تبادل المعلومات، وتتبع التقدم، وتنسيق الأنشطة بسهولة. كما أن الأتمتة تقلل من الحاجة إلى التواصل الروتيني

والإجراءات اليدوية، مما يوفر الوقت والجهد ويتيح للفرق التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية التي تتطلب التعاون البشري المباشر. (Somanathan, 2023)

من جهة أخرى، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تعزيز الأبعاد الثلاثة للتكامل بين الفرق. فبالنسبة لبعد التواصل والتنسيق الفعال، توفر تقنيات الذكاء الاصطناعي أدوات ذكية للترجمة الآلية، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتنبيهات التلقائية، ولوحات المعلومات التفاعلية، التي تسهل جميعها التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة (زاوي وعيشوش، 2024). وبالنسبة لبعد تبادل المعرفة والتعلم المشترك، توفر أنظمة إدارة المعرفة المدعومة بالذكاء الاصطناعي إمكانيات قوية لتنظيم وتصنيف وبحث واسترجاع المعرفة، وربط الأفراد بالخبرات ذات الصلة، وتسهيل التعلم من التجارب السابقة. (Ali et al., 2020) أما بالنسبة لبعد الثقة والالتزام الجماعي، فإن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة من خلال توفير معلومات شفافة وموثوقة، وضمان العدالة والموضوعية في القرارات، وتوثيق الإنجازات والمساهمات بطريقة واضحة. (Martin et al., 2022)

ومع ذلك، فإن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتكامل بين الفرق ليست حتمية أو تلقائية، بل تعتمد على عدة عوامل بسيطة ومعدلة. فنجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التكامل يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، وبيانات ذات جودة عالية، وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع هذه التقنيات، وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعاون، وقيادة فعالة تعرف كيف تستثمر هذه التقنيات لخدمة أهداف المشروع. (Salimimoghdam et al., 2025).

كما أن هناك بعض التحديات والمخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في سياق فرق العمل. فقد يؤدي الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية إلى تقليل التفاعل البشري المباشر، مما قد يؤثر سلباً على بناء الثقة والعلاقات الشخصية بين أعضاء الفرق. كما أن هناك مخاوف محتملة بشأن الخصوصية والأمن والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، والتي يجب معالجتها بعناية لضمان أن هذه التقنيات تساهم فعلاً في تعزيز التكامل وليس في خلق مشكلات جديدة. (La Torre et al., 2021)

2.5. الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الإطار النظري للدراسة أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتكامل بين فرق العمل يمثلان موضوعين محوريين في أدبيات إدارة المشاريع المعاصرة. فالذكاء الاصطناعي، بتقنياته المتطورة وتطبيقاته المتنوعة، يوفر فرصاً غير مسبوقة لتحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع الضخمة، بينما يمثل التكامل بين فرق العمل عاملاً حاسماً في نجاح هذه المشاريع في تحقيق أهدافها المعقدة.

لقد أظهرت الأدبيات المراجعة أن الذكاء الاصطناعي، من خلال أبعاده الثلاثة (تحليل البيانات الذكي، ودعم اتخاذ القرار، والأتمتة التعاونية)، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز التكامل بين فرق العمل من خلال تحسين التواصل والتنسيق، وتسهيل تبادل المعرفة والتعلم المشترك، وتعزيز الثقة والالتزام الجماعي. وهذه العلاقة الإيجابية المتوقعة بين المتغيرين تشكل الأساس النظري لهذه الدراسة التي تسعى إلى اختبار هذه العلاقة في سياق المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو السعودية.

ومع ذلك، فإن تحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التكامل بين الفرق يتطلب اهتماماً دقيقاً بالعوامل السياقية والتنظيمية والبشرية التي تؤثر على فعالية هذه التقنيات. فلا يكفي توفير التكنولوجيا المتطورة، بل يجب أيضاً تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة، وبناء الثقافة الداعمة للتعاون والابتكار، وتبني أساليب قيادية فعالة تعرف كيف تستثمر هذه التقنيات لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

إن الإطار النظري الذي تم تطويره في هذا الفصل يوفر أساساً متيناً لفهم العلاقة بين توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق التكامل بين فرق العمل في المشاريع الضخمة. وسيتم في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة اختبار هذه العلاقة تجريبياً في سياق المشاريع الضخمة لدى شركة أرامكو السعودية، بهدف تقديم أدلة تجريبية على طبيعة وقوة هذه العلاقة، وتقديم توصيات عملية لمديري المشاريع حول كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية لتعزيز التكامل بين فرق العمل وتحسين أداء المشاريع الضخمة.

قائمة المراجع

الساكت، إياد زياد عبداللطيف، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات: حالة دراسية مشروع مياها في مدينة السلط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497345>

القسايمة، غازي محمد علي سلامة، و أبو سليم، خليل سليمان محمد. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في خصائص المعلومات المحاسبية: الدور المعدل لكفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1222250>

الرماضنة، أنسام عوض سعد، و المطارنة، علاء جبر قاسم. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في جودة التدقيق الداخلي: الدور المعدل لرأس المال الفكري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460784>

عصبيات، علاء أحمد حسن، و الشورة، محمد سليم خليف. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي في الميزة التنافسية: الدور المعدل للمناعة المنظمة في قطاع الاتصالات الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461582>

أبو فرحة، إيناس كمال خالد، و المطارنة، علاء جبر قاسم. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المالي: الدور الوسيط لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1569092>

الدرادكة، هبة يعقوب عبدالله، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة اللوجستية: الدور الوسيط جدارات الموارد البشرية في مجمع الملك الحسين للأعمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1501939>

حسن، وليد محمد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536913>

النعيمات، حنين محمد صالح، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1309113>

الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع95 ، 341 - 367. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473185>

سلطان، سمير سعد رشاد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي وآثاره على علاقة العمل. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ع87 ، 1022 - 1255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484998>

طاهر، هالة محمد إمام محمد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز العدالة: التحديات والفرص. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج30، ع1 ، 60 - 80. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461716>

بلغنامي، نجاه وسيلة. (2024). أهمية التفاوض في فرق العمل: دراسة حالة مديرية التجارة ولاية تندوف. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج12، ع2 ، 85. 108 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535331>

عبدالحميد، محمود عبدالمعطي هاشم. (2025). أثر رأس المال الروحي في بناء فريق العمل على الأداء التنافسي لمراكز التدريب بالتطبيق على مركز جاكا للتدريب بالولاية الشمالية في السودان. مجلة المنهل الإقتصادي، مج8، ع1 ، 77 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590422>

زاوي، عبدالسلام، و عيشوش، محمد الحافظ. (2024). دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية - ولاية بسكرة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج14، ع2، 103 -

125. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1543140>

عميرة، أسماء، و بن محمد، هدى. (2022). أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل. مجلة دراسات اقتصادية،

مج9، ع1، 310 - 334. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1425091>

ديوب، أيمن حسن، و خطاب، فرح باسل. (2022). تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -

سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع6، 293 - 312. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1363235>

- Somanathan, S. (2023). Artificial Intelligence Driven Agile Project Management: Enhancing Collaboration, Productivity, and Decision-Making in Virtual Teams. *Nanotechnology Perceptions (ISSN: 1660-6795)*, 19(2).
- Salimimoghadam, S., Ghanbaripour, A. N., Tumpa, R. J., Kamel Rahimi, A., Golmoradi, M., Rashidian, S., & Skitmore, M. (2025). The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers. *Buildings*, 15(7), 1130.
- Reznikov, R. (2025). Enhancing Project Management Success through Artificial Intelligence. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6, 1036-1046
- Hossain, M. Z., Hasan, L., Dewan, M. A., & Monira, N. A. (2024). The impact of artificial intelligence on project management efficiency. *International Journal of Management Information Systems and Data Science*, 1(5), 1-17

- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17-32.
- La Torre, D., Colapinto, C., Durosini, I., & Triberti, S. (2021). Team formation for human-artificial intelligence collaboration in the workplace: A goal programming model to foster organizational change. *IEEE Transactions on Engineering management*, 70(5), 1966-1976.
- Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. T. (2022). Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 127-139
- Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., & Khan, A. N. (2020). Improving team innovation performance: role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61, 101259.
- Wuni, I. Y., & Shen, G. Q. (2020). Critical success factors for modular integrated construction projects: a review. *Building research & information*, 48(7), 763-784.
-