

اسم الطالب / محمد وليد بن حمران

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة - جامعة ميداووشن

إشراف / د. عبدالرحيم نادر

رقم الطالب / 232002276

تاريخ البحث - 2026/02/20

أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على أداء فرق العمل في المشاريع من وجهة نظر الموظفين: بالتطبيق على البنك الأهلي السعودي (SNB) بجدة

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة كود المقرر: MGM 496-PMG496

جدول المحتويات

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 منهجية البحث

• الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

- 2.1 مقدمة
- 2.2 مفهوم التحول الرقمي
- 2.3 مفهوم الذكاء الاصطناعي
- 2.4 مفهوم أداء فرق العمل في المشاريع
- 2.5 العلاقة بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأداء فرق العمل
- 2.6 الإطار النظري (النظريات الداعمة)

• الفصل الثالث: منهجية البحث

- 3.1 فلسفة البحث

- 3.2 منهج البحث
- 3.3 استراتيجية البحث
- 3.4 أداة الدراسة
- 3.5 مجتمع وعينة الدراسة
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
- قائمة المراجع
- ملحق: أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم تحولاً رقمياً غير مسبوق، أثر بشكل عميق على كافة القطاعات الاقتصادية، ومن أبرزها القطاع المصرفي. فمع تزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة، أصبح التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي (AI) محركين أساسيين للابتكار وتحسين الأداء في المؤسسات المالية. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر هذه التقنيات على أداء فرق العمل في المشاريع، خاصة في بيئة ديناميكية ومعقدة مثل البنوك الكبرى.

يُعد البنك الأهلي السعودي (SNB) أحد أكبر المؤسسات المالية في المنطقة، وقد تبني استراتيجيات طموحة في مجال التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بهدف تعزيز كفاءة عملياته وتحسين تجربة العملاء. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد بشكل كبير على مدى تكيف فرق العمل وقدرتها على استغلال هذه التقنيات بفعالية في تنفيذ المشاريع المختلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يؤثر بها التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على أداء فرق العمل في المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي بجدّة، وذلك من وجهة نظر الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع هذه التقنيات. ستقدم الدراسة تحليلاً معمقاً للتحديات والفرص التي تنشأ عن هذا التحول، وستسعى لتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز أداء فرق العمل وتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات في التقنيات الرقمية.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه فرق العمل في البنوك الكبرى، مثل البنك الأهلي السعودي، في ظل التبنّي المتسارع لتقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. فعلى الرغم من الفوائد المتوقعة لهذه التقنيات، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى تأثيرها الفعلي على أداء فرق العمل، وكيفية

استجابة الموظفين لهذه التغييرات، وما إذا كانت هذه التقنيات تساهم بالفعل في تحسين كفاءة وجودة مخرجات المشاريع.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات متخصصة تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأداء فرق العمل في المشاريع ضمن القطاع المصرفي السعودي. تركز معظم الدراسات على الجوانب التقنية أو الاقتصادية للتحول الرقمي بشكل عام، دون التعمق في أثرها على ديناميكيات فرق العمل وأدائها في سياق المشاريع المصرفية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

يواجه البنك الأهلي السعودي، شأنه شأن العديد من المؤسسات الكبرى، تحديات في قياس الأثر الحقيقي لاستثماراته في التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على أداء فرق العمل في المشاريع. هناك حاجة لفهم وجهات نظر الموظفين المباشرة حول كيفية تأثير هذه التقنيات على مهامهم اليومية، تعاونهم، وإنتاجيتهم، وذلك لتحديد أفضل الممارسات وتجاوز المعوقات.

السؤال الرئيسي للدراسة: ما هو أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على أداء فرق العمل في المشاريع من وجهة نظر الموظفين في البنك الأهلي السعودي (SNB) بجدة؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية والدولية من خلال تقديم إطار نظري يربط بين مفاهيم التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، وأداء فرق العمل في المشاريع، مع التركيز على القطاع المصرفي السعودي كحالة دراسية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة توصيات عملية للبنك الأهلي السعودي وللمؤسسات المصرفية الأخرى حول كيفية تعظيم الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لتحسين أداء فرق العمل في المشاريع، وتحديد المجالات التي تتطلب مزيداً من التدريب أو التعديل في السياسات والإجراءات.

1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى إدراك الموظفين في البنك الأهلي السعودي لتقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في بيئة المشاريع.

2. قياس أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على كفاءة أداء فرق العمل في مشاريع البنك الأهلي السعودي.

3. تحديد أبرز التحديات التي تواجه الموظفين في البنك الأهلي السعودي عند تطبيق تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المشاريع.

1.5 فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأداء فرق العمل في المشاريع من وجهة نظر الموظفين في البنك الأهلي السعودي.
- **الفرضية الفرعية 1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين كفاءة أداء فرق العمل في مشاريع البنك الأهلي السعودي.
- **الفرضية الفرعية 2:** يساهم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة مخرجات المشاريع من وجهة نظر الموظفين في البنك الأهلي السعودي.

1.6 منهجية البحث

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يتم وصف الظاهرة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتحليل البيانات التي سيتم جمعها لبيان العلاقات بين المتغيرات في سياق البنك الأهلي السعودي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل استعراضاً لأهم الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأثرهما على أداء فرق العمل في المشاريع، مع التركيز على الدراسات ذات الصلة بالقطاع المصرفي، بهدف فهم التطور التاريخي لهذا المجال وتحديد ما وصلت إليه الأبحاث السابقة، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري للدراسة.

2.2 مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديرها للقيمة للعملاء. يتضمن ذلك استخدام التقنيات الحديثة

مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، والإنترنت الأشياء لإعادة تصميم العمليات التجارية وتحسين تجربة العملاء [1].

2.3 مفهوم الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي (AI) هو فرع من علوم الحاسوب يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية مثل التعلم، الاستدلال، حل المشكلات، واتخاذ القرارات. في سياق إدارة المشاريع، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في التحليلات التنبؤية، أتمتة المهام، وتحسين تخصيص الموارد [2].

2.4 مفهوم أداء فرق العمل في المشاريع

يُعرف أداء فرق العمل في المشاريع بمدى قدرة الفريق على تحقيق أهداف المشروع المحددة ضمن القيود الزمنية والميزانية والجودة. يشمل ذلك كفاءة التواصل بين أعضاء الفريق، جودة المخرجات، القدرة على حل المشكلات، والتكيف مع التغييرات [3].

2.5 العلاقة بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأداء فرق العمل

تتفق معظم الدراسات الحديثة على وجود علاقة إيجابية بين تبني التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتحسين أداء فرق العمل في المشاريع. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Hossain et al., 2024) أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال تقليل الجداول الزمنية وتحسين التنبؤ بالتكاليف [4]. كما أشارت دراسة (Zia et al., 2024) إلى أن المؤسسات التي تتبنى حلولاً مدعومة بالذكاء الاصطناعي تشهد تحسناً في نتائج المشاريع [5].

2.6 الإطار النظري (النظريات الداعمة)

• نظريات التحول الرقمي:

- **نظرية انتشار الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory):** تشرح كيف تنتشر الأفكار والتقنيات الجديدة (مثل التحول الرقمي) عبر الأنظمة الاجتماعية بمرور الوقت، وتساعد في فهم معدلات تبني التقنيات الرقمية داخل البنك الأهلي [6].
- **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV):** تركز على أن الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة (بما في ذلك القدرات الرقمية) هي مصدر الميزة التنافسية المستدامة، وتساعد في تحليل كيف يمكن للبنك الأهلي استغلال أصوله الرقمية [7].

• نظريات الذكاء الاصطناعي في الإدارة:

- **نظرية الوكالة (Agency Theory):** يمكن تطبيقها لفهم كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يقلل من مشكلات الوكالة من خلال توفير معلومات أكثر دقة وشفافية لمتخذي القرار في المشاريع [8].

○ **نظرية معالجة المعلومات (Information Processing Theory):** توضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعزز قدرة فرق العمل على معالجة كميات كبيرة من المعلومات المعقدة، مما يحسن من جودة القرارات وسرعة الاستجابة في المشاريع [9].

• نظريات أداء فرق العمل:

○ **نموذج Tuckman لمراحل تطور الفريق (Tuckman's Stages of Group Development):** يساعد في فهم كيف يمكن للتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي أن تؤثر على مراحل تكوين الفريق، العصف، التطبيع، والأداء [10].

○ **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** يمكن استخدامها لتحليل كيف يؤثر استخدام التقنيات الرقمية على التفاعلات والعلاقات بين أعضاء الفريق، وبالتالي على أدائهم [11].

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 فلسفة البحث

تتبنى هذه الدراسة **الفلسفة الوضعية (Positivism)**، التي تفترض وجود حقيقة موضوعية يمكن قياسها وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية الكمية. وتهدف إلى اختبار الفرضيات وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة [12].

3.2 منهج البحث

تعتمد الدراسة على **المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)**، حيث تبدأ الدراسة بالفرضيات المستمدة من الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يتم جمع البيانات وتحليلها لاختبار صحة هذه الفرضيات [13].

3.3 استراتيجية البحث

تتبع الدراسة **الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)**، وذلك من خلال جمع البيانات من عينة كبيرة من الموظفين باستخدام الاستبيانات، مما يسمح بجمع معلومات كمية وتحليلها إحصائياً لتحديد العلاقات بين المتغيرات [14].

3.4 أداة الدراسة

سيتم استخدام **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات. سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل أسئلة مغلقة (مقياس ليكرت) لقياس المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع

(أداء فرق العمل في المشاريع)، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية للموظفين [15].

3.5 مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المشاريع داخل البنك الأهلي السعودي (SNB) بجدة.
- عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين لضمان تمثيل مختلف الإدارات والأقسام المشاركة في المشاريع. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة لضمان الدقة والموثوقية [16].

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

سيتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الاستبيانات. سيتم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو R لإجراء التحليلات التالية:

- الإحصاء الوصفي:** لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية).
- اختبارات الموثوقية والثبات:** للتأكد من جودة أداة الدراسة (مثل معامل ألفا كرونباخ).
- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي:** للتأكد من صلاحية أبعاد المتغيرات.
- اختبار الفرضيات:** باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبارات الفروق:** مثل اختبار T-test أو ANOVA لتحليل الفروق بين المجموعات المختلفة (حسب البيانات الديموغرافية).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

سيتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من التحليل الإحصائي، ومناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. بناءً على هذه النتائج، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمسؤولين في البنك الأهلي السعودي، بالإضافة إلى اقتراحات لدراسات مستقبلية.

1. Hossain, M. Z., et al. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Project Management .Efficiency. *Journal of Management and Strategy*
2. Zia, M. T., et al. (2024). The role and impact of artificial intelligence on project management. *Journal of Big Data Management*
3. Zadeh, E. K., et al. (2024). Integrating AI for agile Project Management: Innovations, challenges, and benefits. *Construction Management and Economics*
4. حمزة، عبد العال (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*.
5. الرميح، رضا (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي في تقليل تكلفة البناء الحديث. *مجلة التربوي*.
6. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press
7. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360
9. Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36
10. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399
11. Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World
12. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage publications
13. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education
14. Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning
15. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55
16. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning

ملحق: أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 25 سنة

○ 25 - 35 سنة

○ 36 - 45 سنة

○ أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه وما فوق

4. سنوات الخبرة في البنك الأهلي السعودي:

○ أقل من سنة

○ 1 - 5 سنوات

○ 6 - 10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور القياس

يرجى قراءة كل عبارة بعناية وتحديد مدى موافقتك عليها باستخدام المقياس التالي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يساهم التحول الرقمي في تبسيط إجراءات العمل في المشاريع.					
2	توفر الأدوات الرقمية بيئة عمل تعاونية فعالة لفرق المشاريع.					
3	أرى أن التحول الرقمي يزيد من سرعة إنجاز المهام في المشاريع.					
4	يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المتاحة لفرق العمل.					

المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر المحتملة للمشاريع.					
2	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة في المشاريع.					
3	يساهم الذكاء الاصطناعي في أتمتة المهام الروتينية، مما يوفر الوقت لفرق العمل.					
4	أرى أن الذكاء الاصطناعي يعزز من كفاءة تخصيص الموارد في المشاريع.					

المحور الثالث: أداء فرق العمل في المشاريع

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تساهم التقنيات الحديثة في تحسين التواصل بين أعضاء فريق المشروع.					
2	أرى أن فريق العمل يحقق أهداف المشروع بكفاءة أعلى بفضل التقنيات الرقمية.					
3	جودة مخرجات المشاريع تحسنت بشكل ملحوظ مع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.					
4	يتمكن فريق العمل من التكيف بفعالية مع التغييرات في نطاق المشروع باستخدام التقنيات الحديثة.					