

حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

عمل الطالب/

عبدالرحمن ابراهيم محمد بن عليوه

الرقم الجامعي/

253002730

إشراف د.

الفصل حسان

العام الدراسي: 2026

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في جودة القرارات الاستراتيجية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، في ظل التوسع المتزايد في استخدام هذه التقنية في بيئة الأعمال المعاصرة. وتنطلق الدراسة من أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يوفر فرصاً مهمة لتحسين التحليل، وتسريع الاستجابة، ورفع الكفاءة، لكنه يثير في الوقت نفسه تحديات تتعلق بالشفافية، والمساءلة، والرقابة، وإدارة المخاطر، وأمن البيانات. وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح الكيفية التي يمكن بها توظيف الحوكمة لتحويل هذه التقنية من أداة واعدة إلى آلية داعمة لقرارات أكثر دقة وموثوقية وملاءمة للبيئة التنافسية، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد والمهارات والبنية الرقمية. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتصميم كمي مقطعي، باستخدام استبانة إلكترونية تطبق على عينة قصدية ميسرة من مالكي ومديري ورؤساء الأقسام في شركات بمدينة الرياض. كما تركز على أبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والرقابة وإدارة المخاطر والجاهزية التنظيمية، وتستهدف دعم الأدبيات العربية وتقديم أساس عملي للقيادات الإدارية بما يساعد على بناء استخدام أكثر رشادة وانضباطاً للذكاء الاصطناعي التوليدي، ويعزز جودة القرار الاستراتيجي، ويحد من مخاطره التنظيمية والتشغيلية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي، جودة القرارات الاستراتيجية، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الذكاء الاصطناعي التوليدي، صنع القرار، إدارة المخاطر.

جدول المحتويات

١.....	المُلخَص
٥.....	المقدمة والإطار العام للدراسة
٥.....	المقدمة
٥.....	الخلفية العلمية للدراسة
٦.....	سياق الدراسة في بيئة الأعمال المعاصرة
٧.....	الذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة
٨.....	مبررات اختيار موضوع الدراسة
٩.....	القيمة العلمية والعملية للدراسة
١٠.....	مشكلة الدراسة
١٠.....	صياغة مشكلة الدراسة
١١.....	التساؤل الرئيسي للدراسة
١١.....	أسئلة الدراسة الفرعية
١١.....	أبعاد المشكلة في الواقع الإداري والتنظيمي
١٢.....	الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة
١٣.....	أهمية الدراسة
١٣.....	الأهمية النظرية للدراسة
١٤.....	الأهمية التطبيقية للدراسة
١٤.....	أهمية الدراسة للباحث
١٥.....	أهمية الدراسة للشركات الصغيرة والمتوسطة
١٥.....	أهمية الدراسة في دعم حوكمة الذكاء الاصطناعي وصناعة القرار
١٦.....	أهداف الدراسة
١٦.....	الهدف الرئيس للدراسة
١٦.....	الأهداف الفرعية للدراسة
١٦.....	المخرجات العلمية المتوقعة من الدراسة
١٧.....	فرضيات الدراسة
١٨.....	الفرضية الرئيسية
١٨.....	الفرضيات الفرعية
١٨.....	النموذج الفرضي للعلاقات بين المتغيرات

١٩	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
٢٢	الدراسات السابقة
٢٢	مراجعة الأدبيات المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي
٢٤	مراجعة الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئة الأعمال
٢٦	مراجعة الأدبيات المتعلقة بجودة القرارات الاستراتيجية
٢٧	مراجعة الأدبيات المتعلقة بتبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة
٢٩	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٩	الإطار المفاهيمي لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي
٢٩	أبعاد حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي
٣٠	الإطار المفاهيمي لجودة القرارات الاستراتيجية
٣٠	أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية
٣١	خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحدياتها في تبني الذكاء الاصطناعي
٣١	العلاقة النظرية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية
٣٢	النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة
٣٣	النظريات المفسرة للدراسة
٣٤	منهجية وطرق الدراسة
٣٤	نوع المنهج وتصميم الدراسة
٣٤	مبررات اختيار المنهج
٣٥	مجتمع وعينة الدراسة
٣٥	عينة الدراسة
٣٥	أسلوب المعاينة وأداة الدراسة
٣٥	بناء أداة الدراسة ومحاورها
٣٦	إجراءات جمع البيانات
٣٦	إجراءات التحليل الإحصائي
٣٦	اختبار الفرضيات
٣٦	التبرير المنهجي
٣٧	العقبات والقيود المنهجية
٣٧	الاعتبارات الأخلاقية للدراسة
٣٧	حدود الدراسة
٣٧	الحدود الزمنية

٣٧.....	الحدود الجغرافية.
٣٨.....	الحدود البشرية
٣٨.....	الحدود الموضوعية
٣٨	التقسيم المقترح للدراسة
٣٩	المراجع

المقدمة والإطار العام للدراسة

المقدمة

أصبح الذكاء الاصطناعي التوليدي خلال السنوات الأخيرة من أكثر التقنيات تأثيراً في بيئة الأعمال، ليس فقط بوصفه أداة لتحسين الكفاءة التشغيلية، بل باعتباره تقنية مرشحة لإعادة تشكيل كيفية تحليل البدائل، وبناء السيناريوهات، وصياغة الاستجابات الإدارية في المستويات العليا من القرار. وتوضح الأدبيات الحديثة أن أثر الذكاء الاصطناعي لم يعد مقتصرًا على الأتمتة أو دعم المهام الروتينية، بل امتد إلى صميم القرار الاستراتيجي من خلال دعم عمليات البحث عن البدائل، وتمثيل المشكلات، وتجميع المعلومات، بما يمكن أن يرفع سرعة التحليل الاستراتيجي وجودته واتساعه داخل المنظمات (Csaszar et al., 2024). كما تؤكد المناقشات الحديثة في حقل الإدارة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أصبح عنصراً حاضراً في النقاشات العلمية والعملية المتعلقة بمستقبل الإدارة، والعمل، والميزة التنافسية، والابتكار، الأمر الذي يجعل دراسته من منظور إداري مسألة علمية راهنة لا مجرد اهتمام تقني عابر (Brown et al., 2024).

غير أن هذا التحول السريع لا يخلو من تعقيد جوهري؛ إذ إن دخول الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى المنظمات سبق في كثير من الحالات وجود أطر حوكمة ناضجة قادرة على ضبط استخدامه وتوجيهه، وهو ما يفتح المجال أمام مخاطر تتعلق بموثوقية المخرجات، والاعتماد الزائد على النظم الذكية، وغموض المسؤولية، وصعوبة ضبط جودة المحتوى الناتج، خاصة في ظل ظواهر مثل الهلوسة، وعدم الشفافية، وصعوبة التفسير في بعض التطبيقات (Schneider et al., 2024). ومن هنا فإن دراسة حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي لا تمثل بعداً تنظيمياً ثانوياً، بل تعد شرطاً أساسياً لتحويل الإمكانيات التقنية إلى قيمة إدارية حقيقية، بحيث لا تكون السرعة التي يتيحها النظام الذكي على حساب جودة القرار الاستراتيجي أو سلامته أو اتساقه مع أهداف المنظمة وقيمتها (Brown et al., 2024; Schneider et al., 2024).

الخلفية العلمية للدراسة

تتأسس الخلفية العلمية لهذه الدراسة على نمو متسارع في الأدبيات التي تتناول الذكاء الاصطناعي التوليدي في الأعمال والإدارة، حيث تشير المراجعات الفكرية الحديثة إلى أن الباحثين

والممارسين معاً باتوا يتعاملون مع هذه التقنية بوصفها مجالاً عابراً للوظائف التنظيمية، يمتد إلى خدمة العملاء، وتحليل السوق، ودعم الكتابة والتلخيص، والتواصل الداخلي، وصنع المعرفة، وصياغة القرارات. غير أن هذا الاتساع في التطبيقات لم يصاحبه حتى الآن نضج نظري مواز يفسر بدقة كيف يعاد تشكيل العلاقات التنظيمية، والمسؤولية، والمساءلة، ودور الإنسان داخل بيئات العمل المدفوعة بالذكاء الاصطناعي التوليدي، وهو ما دفع بعض الأدبيات إلى التأكيد على الحاجة إلى تجاوز موجة الانبهار الأولي بالتقنية نحو بناء تفسير نظري أكثر عمقاً واتزاناً لتأثيرها في الإدارة والأعمال (Brown et al., 2024).

وفي المستوى الأكثر تحديداً، تكشف الأدبيات المعنية بحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي عن فجوة أكثر دقة تتمثل في أن كثيراً من أطر الحوكمة السابقة طُوِّرت للذكاء الاصطناعي التقليدي، بينما تفرض خصائص الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديات نوعية تختلف من حيث اتساع الاستخدام، وصعوبة التحكم في المخرجات، وتداخل الأدوار بين المطورين والمستخدمين والجهات الخارجية، واتساع التأثير على البيانات والنماذج والأفراد والبنية التنظيمية. ولهذا طُرحت دعوات علمية لتكييف الأطر الحوكمية القائمة مع خصائص الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديداً، وبناء نماذج توازن بين استثمار الفرص التجارية وتقليل المخاطر التشغيلية والأخلاقية والتنظيمية (Schneider et al., 2024). وعليه، فإن الخلفية العلمية للدراسة تركز على التقاء حقلين بحثيين متتاميين: حقل حوكمة الذكاء الاصطناعي، وحقل القرار الاستراتيجي في الإدارة، مع بقاء الربط بينهما داخل سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة مجالاً يحتاج إلى مزيد من البناء العلمي.

سياق الدراسة في بيئة الأعمال المعاصرة

تأتي هذه الدراسة في سياق بيئة أعمال معاصرة تتسم بارتفاع مستوى التعقيد، وتسارع التغير، وزيادة ضغط المنافسة، واتساع حجم البيانات والمعلومات التي ينبغي على الإدارة التعامل معها في وقت قصير. وفي مثل هذه البيئة، تصبح جودة القرار الاستراتيجي مرتبطة بقدرة المنظمة على جمع المعلومات ذات الصلة، وفهمها، وتفسيرها، وبناء البدائل، ثم المفاضلة بينها بدرجة مناسبة من السرعة والدقة. وتشير الأدبيات إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز هذه الجوانب من خلال دعمه للبحث، والتمثيل، والتجميع، بما يمنح صناع القرار فرصاً أوسع لإجراء تحليل

استراتيجي أسرع وأكثر شمولاً، بل ويفتح الباب أمام أدوات جديدة مثل المحاكاة الاستراتيجية الافتراضية (Csaszar et al., 2024). لذلك فإن موضوع الدراسة يرتبط مباشرة بواحد من أكثر تحديات الإدارة المعاصرة حساسية: إمكانية استخدام التقنية المتقدمة لتحسين القرار دون أن تضعف سلامته أو تزيد مخاطر الخطأ الاستراتيجي.

فحين ننظر إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تعمل عادة في بيئات ديناميكية وتنافسية تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والقرار القائم على البيانات، لكنها في الوقت نفسه تواجه قيودًا في الموارد والمهارات والبنية الرقمية. فالمراجعات الحديثة تؤكد أن هذه الشركات تحتاج إلى أدوات تدعم اتخاذ القرار تحت عدم اليقين، لكنها كثيرًا ما تجد صعوبة في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بسبب ارتفاع التكلفة، وضعف التدريب، ومحدودية العتاد والبنية التقنية (Molina-Abril et al., 2025). كما تبين دراسات أحدث أن سرعة القرار الاستراتيجي في هذا النوع من الشركات يمكن أن تمنحها ميزة تنافسية، إلا أن تحويل هذه السرعة إلى أداء وابتكار مستدامين يتطلب تمويلًا كافيًا، وبنية رقمية مناسبة، وفرص تعلم تنظيمي، وكفاءات بشرية قادرة على استيعاب التقنية وتوجيهها (Deveciyan et al., 2026). ومن هنا يتضح أن سياق الدراسة ليس نظريًا فقط، بل متجذر في واقع إداري تواجهه الشركات الصغيرة والمتوسطة يوميًا.

الذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة فرصة مهمة لتعزيز الكفاءة والابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية، خاصة أنه يتيح أشكالاً جديدة من إنتاج المعرفة، ودعم التلخيص والتحليل، وتوليد المقترحات، وتحسين التفاعل مع العملاء، وتسريع بعض جوانب العمل الإداري. وقد بينت دراسة حديثة على العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة أن قبول الذكاء الاصطناعي التوليدي يرتبط ارتباطاً معنوياً موجباً بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي وبالأداء الابتكاري، كما أظهرت نتائجها أن سرعة القرار تؤدي دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي وتحسين النتائج الابتكارية داخل هذه الشركات (Deveciyan et al., 2026). ويدل ذلك على أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا ينبغي النظر إليه فقط كأداة

تقنية، بل كرافعة محتملة لقدرات المنظمة على التفاعل الاستراتيجي مع الفرص والتهديدات عندما يدمج بطريقة واعية ومدرسة.

ومع ذلك، فإن إدخال الذكاء الاصطناعي التوليدي في هذا النوع من الشركات يواجه تحديات عملية ومنهجية واضحة. فالأدبيات تشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من عوائق تتصل بالتكلفة، والتدريب المحدود، ومحدودية الوصول إلى الموارد التقنية، فضلاً عن ضعف البنية الرقمية في بعض الحالات، وهو ما يجعل تبني التقنية لا يسير بالسرعة نفسها أو بالكفاءة نفسها التي قد تتوفر لدى الشركات الأكبر حجماً (Molina-Abril et al., 2025). كما أن الحوكمة في هذا السياق لا يمكن أن تفهم باعتبارها نسخاً لأطر مطبقة في الشركات الكبرى، لأن الذكاء الاصطناعي التوليدي بطبيعته يمتد إلى الأفراد والعمليات والجهات الخارجية وسلاسل التوريد التقنية، ويستلزم إشراك خبرات تقنية وقانونية وتجارية وتنظيمية في آن واحد (Schneider et al., 2024). وعليه، فإن أي دراسة جادة للذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تراعي خصوصية هذا النمط من الشركات، وألا تفصل الاستخدام عن الحوكمة، ولا السرعة عن الجودة، ولا الفرصة عن المخاطر.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

ينبع اختيار هذا الموضوع من تلاقي مبررين رئيسيين: مبرر علمي ومبرر عملي. فمن الناحية العلمية، ما تزال الأدبيات تشير إلى محدودية البحوث التي تعالج حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي من منظور تنظيمي يجمع بين البعد التقني والبعد الإداري، كما أن كثيراً من النقاشات ما تزال تدور حول إمكانات التقنية أو مخاطرها دون بناء كافٍ للعلاقة بينها وبين جودة القرار الاستراتيجي داخل المنظمة (Schneider et al., 2024; Brown et al., 2024). ومن الناحية العملية، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة تحتاج بصورة متزايدة إلى أدوات تعزز سرعتها ومرونتها في اتخاذ القرار، لكنها في الوقت ذاته تواجه عوائق حقيقية في التمويل والبنية الرقمية والتدريب، ما يجعل تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي دون إطار حوكمة مناسب مدخلاً لمخاطر تنظيمية وتشغيلية قد تضعف قيمة التقنية بدل أن تعظمها (Molina-Abril et al., 2025;)

(Deveciyan et al., 2026). لذلك فإن الموضوع المختار يعالج فجوة بحثية ذات قيمة، ويرتبط بمشكلة معاصرة وواقعية في حقل إدارة الأعمال.

القيمة العلمية والعملية للدراسة

تتمثل القيمة العلمية لهذه الدراسة في أنها تسعى إلى بناء رابط تحليلي بين ثلاثة مكونات كثيراً ما تدرس منفصلة: حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي، وجودة القرارات الاستراتيجية، وخصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة. وهذا الربط مهم لأن الأدبيات الحالية توضح من جهة أن الذكاء الاصطناعي قادر على التأثير في سرعة وجودة التحليل الاستراتيجي، وتوضح من جهة ثانية أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يفرض تحديات جديدة على النظرية الإدارية وعلى أطر الحوكمة التقليدية، وهو ما يخلق حاجة فعلية إلى دراسات أكثر تكاملاً في هذا التقاطع المعرفي (Csaszar et al., 2024; Brown et al., 2024; Schneider et al., 2024). وعليه، فإن الدراسة يمكن أن تسهم في توسيع الأدبيات العربية في إدارة الأعمال حول موضوع ما يزال يتركز أغلبه في الأدبيات الأجنبية، كما يمكن أن تقدم تصوراً أكثر ضبطاً للعلاقة بين استخدام التقنية وجودة القرار من منظور إداري لا تقني صرف.

أما القيمة العملية للدراسة فتتجلى في إمكانية الاستفادة من نتائجها في مساعدة أصحاب القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة على الانتقال من الاستخدام العفوي أو غير المنظم للذكاء الاصطناعي التوليدي إلى استخدام أكثر رشادة وانضباطاً، يقوم على مبادئ مثل وضوح المسؤولية، وضبط المخاطر، وتحسين جودة البيانات، وبناء المهارات، وتوجيه التقنية نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أن الأدلة الحديثة تشير إلى أن سرعة القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تشكل ميزة مهمة في البيئات المتغيرة، لكن هذه السرعة لا تتحول تلقائياً إلى أداء أفضل ما لم تدعمه بقدرات تنظيمية وبنية رقمية وتعلم مؤسسي مناسب (Deveciyan et al., 2026). ومن ثم يمكن للدراسة أن تقدم قيمة تطبيقية للإدارة العليا، ولصناع السياسات الداعمين للشركات الصغيرة والمتوسطة، عبر بلورة فهم أوضح لكيفية توظيف الحوكمة بوصفها آلية تمكين لتحسين القرار الاستراتيجي، لا مجرد أداة رقابية تحد من الابتكار (Schneider et al., 2024).

مشكلة الدراسة

صياغة مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة هذه الدراسة من التباين الواضح بين التوسع السريع في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل بيئة الأعمال وبين بطء تطور الأطر الحوكمية القادرة على ضبط هذا الاستخدام وتوجيهه نحو قرارات استراتيجية عالية الجودة. فالأدبيات الحديثة تشير إلى أن النماذج اللغوية الكبيرة والذكاء الاصطناعي التوليدي باتت قادرة على دعم العمليات الأساسية للقرار الاستراتيجي، مثل البحث عن البدائل، وتمثيل المشكلة، وتجميع المدخلات، بما يعزز سرعة التحليل الاستراتيجي وجودته واتساعه (Csaszar et al., 2024). وفي المقابل، تؤكد الأدبيات نفسها أن الخطاب الإداري حول الذكاء الاصطناعي التوليدي ما يزال في جانب منه تأملياً أو مضخماً أكثر من كونه مؤسساً على أطر نظرية وتنظيمية ناضجة، وأن هناك حاجة ملحة إلى تجاوز موجة الحماس التقني نحو فهم أعمق لكيفية تنظيم هذه التقنية وإدماجها بصورة مسؤولة في العمل الإداري (Brown et al., 2024). ومن ثم فإن المشكلة لا تتمثل في مجرد وجود تقنية جديدة، بل في غياب الوضوح الكافي حول كيفية حوكمتها بما يضمن أن تسهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بدلاً من أن تتحول إلى مصدر جديد للغموض أو الخطأ أو التحيز التنظيمي.

وتزداد هذه المشكلة تعقيداً في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأن هذا النوع من الشركات يحتاج بطبيعته إلى قرارات سريعة ومرنة في بيئات تنافسية متقلبة، لكنه يواجه في الوقت ذاته قيوداً في الموارد، والمهارات، والبنية الرقمية، ونضج العمليات التنظيمية. وتوضح الأدبيات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ما تزال أقل من الشركات الكبيرة في تبني الذكاء الاصطناعي، وأن من أبرز العوائق التي تواجهها: نقص المهارات، والقيود المالية، ومحدودية البيانات والبنية الحاسوبية، وضعف الجاهزية المؤسسية للتنفيذ (Proietti & Magnani, 2025). كما تظهر دراسات حديثة أن أثر تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في سرعة القرار الاستراتيجي والأداء الابتكاري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بدأ يتضح empirically، لكن هذا المسار ما يزال ناشئاً، وتظل الحاجة قائمة لفهم الكيفية التي يمكن بها لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي أن تضبط هذا الأثر وتجعله إيجابياً ومستداماً (Deveciyan et al., 2026). وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح العلاقة بين مستوى حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة

وبين جودة قراراتها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل تتطلب السرعة، ولكن لا تحتل انخفاض الموثوقية أو تشتت المسؤولية أو ضعف الرقابة.

التساؤل الرئيسي للدراسة

في ضوء ما سبق، يتحدد التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في السؤال الآتي: ما أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟ ويعكس هذا التساؤل الحاجة إلى فحص ما إذا كانت ممارسات الحوكمة المرتبطة بالشفافية، والرقابة، وتحديد المسؤوليات، وإدارة المخاطر، وبناء الجاهزية التنظيمية، قادرة على تحويل استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي من مجرد أداة لتسريع العمل إلى آلية داعمة لقرارات استراتيجية أكثر دقة واتساقاً وموثوقية.

أسئلة الدراسة الفرعية

- ما مستوى توافر ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الشفافية، والرقابة، وتحديد المسؤوليات، وإدارة المخاطر؟.
- ما مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث السرعة، والدقة، والموثوقية، وملاءمة القرار للبيئة التنافسية؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، في ظل ما تواجهه هذه الشركات من قيود تنظيمية وتقنية وبشرية؟.

أبعاد المشكلة في الواقع الإداري والتنظيمي

- ضعف ضبط جودة المخرجات الذكية: الذكاء الاصطناعي التوليدي قد ينتج محتوى يبدو مقنعاً رغم كونه غير دقيق أو مختلفاً، وهو ما يجعل الاعتماد عليه في التحليل أو التوصية الاستراتيجية دون آليات تحقق داخلية مصدراً محتملاً لتدهور جودة القرار.

- تشتت المسؤولية التنظيمية: مع تعدد الأطراف المشاركة في سلسلة قيمة الذكاء الاصطناعي التوليدي، من مزودي النماذج إلى التطبيقات التابعة، تصبح المسؤولية عن المخاطر والنتائج موزعة ومبهمة، ما يخلق إشكالاً مباشراً في المساءلة الإدارية.
- الفجوة بين سرعة القرار ونضج الحوكمة: الأدبيات توضح أن الذكاء الاصطناعي قد يزيد سرعة التحليل واتخاذ القرار، لكن هذه السرعة قد تتحول إلى عبء إذا لم تدعم ببنية تنظيمية ومنهجية قادرة على التحقق والمراجعة والتقويم.
- محدودية الموارد والقدرات في الشركات الصغيرة والمتوسطة: نقص المهارات، والتمويل، والبيانات، والبنية الحاسوبية، والجاهزية الرقمية يجعل تطبيق الذكاء الاصطناعي في هذه الشركات أكثر هشاشة، ويزيد الحاجة إلى حوكمة عملية ومتناسبة مع إمكانياتها.
- الحاجة إلى تدريب وبناء قابلية تنظيمية: نجاح دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يتوقف على شراء الأداة أو استخدامها، بل يتطلب تدريب العاملين، وتشكيل اتجاهات إيجابية نحو التقنية، ومواءمة الاستثمار في البنية التحتية مع أهداف المنظمة وقدراتها.
- قصور الربط بين الأهداف الاستراتيجية والضبط الحوكمي: الأطر الحديثة لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تؤكد أن الحوكمة لا ينبغي أن تركز على خفض المخاطر فقط، بل على مواءمة الاستخدام مع أهداف المنظمة وقيمة الأعمال، وهو بعد ما يزال غير واضح التطبيق في كثير من المؤسسات.

الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة

تظهر الأدبيات الحالية أن البحث في الذكاء الاصطناعي التوليدي في الإدارة والأعمال يتوزع على مسارات متجاورة أكثر من كونه مساراً متكاملًا؛ فهناك مسار يركز على التأطير النظري ويدعو إلى تطوير مفاهيم الإدارة والعمل والعلاقات التنظيمية في ظل بيئات العمل الممزوجة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، مع الإشارة إلى أن الخطاب الحالي ما يزال يفتقر في كثير من الأحيان إلى أساس نظري متين (Brown et al., 2024). وهناك مسار آخر يركز على القرار الاستراتيجي ويبين أن الذكاء الاصطناعي قادر على تعزيز سرعة وجودة واتساع التحليل الاستراتيجي، ويفتح جبهة بحثية ناشئة عند تقاطع الذكاء الاصطناعي والاستراتيجية (Csaszar et al., 2024). كما يوجد مسار ثالث يهتم بحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات

ويؤكد أن الأطر التقليدية لحوكمة الذكاء الاصطناعي لا تكفي وحدها لاستيعاب خصائص الذكاء الاصطناعي التوليدي، بما يتطلب تكييفاً أكثر دقة لأبعاده التنظيمية والمخاطرية (Schneider et al., 2024). إلا أن هذه المسارات ما تزال في معظمها متوازية، ولم تدمج بما يكفي داخل نموذج واحد يفسر أثر الحوكمة في جودة القرار الاستراتيجي.

وتتحدد الفجوة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة بصورة أدق في أن الأدلة التجريبية المتعلقة بالشركات الصغيرة والمتوسطة ما تزال ناشئة ومجزأة؛ إذ تبين بعض الدراسات أثر تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في سرعة القرار والأداء الابتكاري، وتبين دراسات أخرى فجوة واضحة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة في تبني الذكاء الاصطناعي بسبب عوائق الموارد والبيانات والمهارات، إلا أن الربط المباشر بين ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية داخل هذا النوع من الشركات لم يبحث بعد بالقدر الكافي، خاصة من منظور إدارة الأعمال الذي يجمع بين البعد التنظيمي والبعد الاستراتيجي والبعد التطبيقي معاً (Deveciyan et al., 2026; Proietti & Magnani, 2025; OECD, 2025). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال بناء معالجة تركز على أن القيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تتحدد فقط بمدى تبنيه، بل بمدى حوكمته وقدرته على دعم قرار استراتيجي أكثر دقة واتساقاً وموثوقية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية للدراسة

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تقع عند تقاطع ثلاثة مسارات بحثية ما تزال الأدبيات تتناولها غالباً بصورة متوازية أكثر من تناولها ضمن إطار تفسيري موحد، وهي: حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي، وجودة القرارات الاستراتيجية، وخصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة. فالأدبيات الحديثة تؤكد أن الذكاء الاصطناعي قادر على التأثير في عمليات البحث، والتمثيل، والتجميع داخل القرار الاستراتيجي، بما قد يرفع سرعة التحليل وجودته واتساعه (Csaszar وآخرون، ٢٠٢٤)، كما تؤكد في الوقت نفسه أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يفرض تحديات نظرية وتنظيمية جديدة على حقل الإدارة والأعمال، وأن هذا الحقل ما يزال بحاجة إلى

بناء تفسيري أعمق يتجاوز الحماس التقني إلى تطوير فهم إداري ومنهجي أكثر نضجاً (Brown وآخرون، ٢٠٢٤). ومن ثم فإن هذه الدراسة تسهم نظرياً في دعم الأدبيات العربية في إدارة الأعمال عبر تقديم معالجة تربط بين الحوكمة والقرار الاستراتيجي في سياق تطبيقي لم يحظ بعد بالقدر الكافي من التكامل البحثي، خاصة داخل بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة (Schneider وآخرون، ٢٠٢٤).

الأهمية التطبيقية للدراسة

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها المتوقعة على تقديم فهم عملي لكيفية الانتقال من الاستخدام غير المنظم للذكاء الاصطناعي التوليدي إلى استخدام مؤسسي أكثر انضباطاً وارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فالأدبيات الحديثة تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن يحسن سرعة اتخاذ القرار والأداء الابتكاري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الأثر لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتأثر بدرجة الجاهزية التنظيمية، والقدرة على إدارة المخاطر، ومستوى التوافق بين استخدام التقنية واحتياجات العمل (Deveciyan وآخرون، ٢٠٢٦). كما أن أطر الحوكمة المقترحة للذكاء الاصطناعي التوليدي تشدد على أن القيمة الحقيقية للتقنية لا تكمن في مجرد تبنيها، بل في ضبط نطاق استخدامها، وتحديد المسؤوليات، ومراقبة الجودة، ومواءمة الاستخدام مع قيمة الأعمال (Schneider وآخرون، ٢٠٢٤). وبناء على ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تقدم مرتكزات عملية تقيد المديرين وصناع السياسات في تصميم ممارسات حوكمة أكثر واقعية وملاءمة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة للباحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للباحث لأنها تتيح له التخصص في واحد من أكثر موضوعات إدارة الأعمال حداثة وتأثيراً، وهو موضوع يجمع بين الاستراتيجية، والحوكمة، والتحول الرقمي، وصنع القرار. كما أن الأدبيات الحديثة تصف البحث في الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الأعمال والإدارة بأنه مجال نامٍ وسريع التطور، لكنه ما يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل النظري والاختبار التطبيقي، الأمر الذي يجعل الاشتغال عليه فرصة علمية جادة للباحث لتطوير معارفه ومهاراته في تحليل المشكلات المعاصرة متعددة الأبعاد (Brown وآخرون، ٢٠٢٤). كذلك

فإن دراسة العلاقة بين الحوكمة وجودة القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتيح للباحث التعامل مع موضوع بحثي يجمع بين القيمة العلمية والواقعية التطبيقية، وهو ما يعزز جودة التكوين البحثي في مرحلة الماجستير ويمنح الدراسة قابلية أعلى للإفادة الأكاديمية والمهنية (Csaszar وآخرون، ٢٠٢٤؛ Schneider وآخرون، ٢٠٢٤).

أهمية الدراسة للشركات الصغيرة والمتوسطة

تتبع أهمية هذه الدراسة للشركات الصغيرة والمتوسطة من كونها تستهدف أحد أكثر التحديات إلحاحاً في هذا النوع من الشركات، وهو كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحسين القرار والنمو دون الوقوع في مخاطر سوء الاستخدام أو ضعف الجاهزية المؤسسية. وتوضح الأدبيات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ما تزال متأخرة نسبياً في تبني الذكاء الاصطناعي مقارنة بالشركات الكبرى، وأنها تواجه عوائق متكررة تشمل نقص المهارات، والقيود المالية، ومحدودية البيانات والبنية الحاسوبية، وضعف النضج الرقمي والتنظيمي (OECD, 2025; Proietti وMagnani، 2025). لذلك فإن هذه الدراسة مهمة لهذه الشركات لأنها قد تساعد على فهم كيف يمكن لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي أن تخفف من هذه التحديات، وتحوّل التقنية من عبء محتمل إلى أداة داعمة لقرارات أكثر جودة ومرونة وموثوقة.

أهمية الدراسة في دعم حوكمة الذكاء الاصطناعي وصناعة القرار

تتمثل أهمية هذه الدراسة في دعم حوكمة الذكاء الاصطناعي وصناعة القرار في أنها تعالج العلاقة بين بعدين غالباً ما يتناولان بشكل منفصل في الممارسة الإدارية: بعد الاستفادة من التقنية لزيادة السرعة والكفاءة، وبعد الحوكمة لضبط المخاطر والمسؤوليات والجودة. فالأدبيات تبين أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز جودة التحليل الاستراتيجي ويوسع نطاق البدائل المتاحة أمام صناع القرار (Csaszar وآخرون، ٢٠٢٤)، إلا أن الأدبيات الحوكمية تحذر في المقابل من أن غياب الشفافية، وضعف المساءلة، وعدم وضوح الأدوار، ومشكلة الهلوسة يمكن أن تضعف جودة القرار بدلاً من أن تحسنها (Schneider وآخرون، ٢٠٢٤). ومن ثم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من كونها تسعى إلى دعم توجه إداري أكثر نضجاً، يرى أن الحوكمة ليست قيداً على

الذكاء الاصطناعي، بل آلية تمكين لضمان أن يخدم القرار الاستراتيجي بصورة أكثر دقة واتساقاً ومسؤولية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الأهداف الفرعية للدراسة

- التعرف إلى مستوى توافر ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من حيث الشفافية، والرقابة، وتحديد المسؤوليات، وإدارة المخاطر.
- قياس مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الدقة، والسرعة، والموثوقية، وملاءمة القرار للبيئة التنافسية.
- تحليل طبيعة العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- رصد أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحد من فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد الأبعاد الحوكمية الأكثر إسهاماً في دعم القرار الاستراتيجي الرشيد داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم تصور تطبيقي يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن إطار حوكمي يدعم الجودة والموثوقية في القرار الاستراتيجي.

المخرجات العلمية المتوقعة من الدراسة

- بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، استناداً إلى الأدبيات الحديثة في الإدارة والاستراتيجية والحوكمة.

- تقديم قراءة تحليلية لأبرز أبعاد الحوكمة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المنظمات، بما يشمل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، والجاهزية التنظيمية.
- توضيح الكيفية التي يمكن بها للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يدعم سرعة التحليل الاستراتيجي وجودته واتساعه، مع بيان الشروط التي تجعل هذا الدعم فعالاً إدارياً.
- الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي، وربطها بمستوى النضج الحوكمي والتنظيمي.
- الخروج بنتائج يمكن أن تبني عليها توصيات إدارية عملية موجهة للقيادات وصناع القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- الإسهام في سد فجوة بحثية عربية في موضوع حديث يتقاطع فيه الذكاء الاصطناعي التوليدي مع إدارة الأعمال والقرار الاستراتيجي وحوكمة التقنية.

فرضيات الدراسة

تتطلب فرضيات هذه الدراسة من الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي لم تعد مسألة تنظيمية هامشية، بل أصبحت عاملاً مؤثراً في مدى فاعلية استخدام التقنية داخل المنظمات، خاصة عندما يتعلق الأمر بصناعة القرار الاستراتيجي. فالدراسات الحديثة تشير إلى أن وجود سياسات واضحة، وآليات رقابة، ومحددات للمسؤولية، وإدارة منهجية للمخاطر، يرفع من موثوقية استخدام الذكاء الاصطناعي ويزيد من قدرته على دعم القرارات بدلاً من إرباكها أو إضعافها (Schneider et al., 2024; Gandhi, 2025). كما تبين الأدبيات أن جودة القرار الاستراتيجي تتأثر بعوامل مثل دقة المعلومات، وموثوقيتها، وسرعة الوصول إليها، وملاءمتها للسياق التنافسي، وهي عناصر يمكن أن تتعزز أو تتضرر تبعاً لمدى نضج الحوكمة المصاحبة لاستخدام الذكاء الاصطناعي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة (Ahmed, 2022; Shepherd et al., 2021). وبناء على ذلك، صيغت فرضيات الدراسة الحالية لتكون حلولاً مبدئية قابلة للاختبار الإحصائي، وتعكس العلاقة بين المتغير المستقل وهو حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والمتغير التابع وهو جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الرئيسية

تؤثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تأثيراً إيجابياً في جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية

- تسهم الشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تزيد وضوح المخرجات وحدود الاعتماد عليها.
- تسهم المساءلة في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها توضح المسؤوليات وتحد من الغموض التنظيمي عند حدوث الخطأ أو الانحراف.
- تسهم الرقابة التنظيمية على استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في رفع جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تدعم المراجعة والتحقق والتصحيح المستمر.
- تسهم إدارة المخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تقلل من آثار الهلوسة، وضعف الدقة، والمخاطر الأخلاقية والأمنية.
- تسهم الجاهزية التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة القرارات الاستراتيجية؛ لأن المهارات والبنية الرقمية والموارد التنظيمية تعد شرطاً لازماً لتبني التقنية بصورة فعالة.

النموذج الفرضي للعلاقات بين المتغيرات

يقوم النموذج الفرضي للدراسة على وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغير المستقل حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والمتغير التابع جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تمثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والجاهزية التنظيمية الأبعاد الفرعية المكونة للمتغير المستقل، في حين تمثل دقة القرار، وسرعته، وموثوقيته،

وملاءمته للبيئة التنافسية الأبعاد الرئيسة للمتغير التابع. ويفترض النموذج أن تحسن هذه الأبعاد الحوكمية يقود إلى تحسن ملموس في جودة القرارات الاستراتيجية، لأن الحوكمة تضبط الاستخدام، وتقلل عدم اليقين، وتزيد قدرة المنظمة على توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي بصورة أكثر اتساقاً مع أهدافها الاستراتيجية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- الحوكمة: يقصد بالحوكمة عموماً النظام الذي ينظم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وآليات الرقابة واتخاذ القرار داخل المنظمة بما يحقق التوازن بين المصالح ويحد من التعارض والانحراف في الممارسة الإدارية. وفي هذه الدراسة ينظر إليها بوصفها الإطار المنظم للسياسات والإجراءات والرقابة المرتبطة باستخدام التقنية في المنظمة (Ribeiro وآخرون، ٢٠٢٥).
- حوكمة الذكاء الاصطناعي: يقصد بها مجموعة الأطر والسياسات والإجراءات والآليات التنظيمية التي تضمن تطوير الذكاء الاصطناعي ونشره واستخدامه بصورة مسؤولة وأخلاقية وأمنة داخل المنظمة. إجرائياً تقاس في هذه الدراسة من خلال الشفافية، والمساءلة، والرقابة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والجاهزية التنظيمية (Ribeiro وآخرون، ٢٠٢٥).
- الذكاء الاصطناعي التوليدي: هو نمط من الذكاء الاصطناعي قادر على إنتاج محتوى جديد استجابةً لمدخلات المستخدم، مثل النصوص أو الصور أو غيرها، وليس مجرد تحليل البيانات أو تصنيفها. وفي هذه الدراسة يقصد به التطبيقات التوليدية التي تستخدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة لدعم التحليل، والتلخيص، وصياغة البدائل، وإسناد بعض عمليات القرار (Woolley، 2024).
- القرار الاستراتيجي: هو القرار المرتبط بتوجيه المنظمة على المدى المتوسط أو الطويل، ويؤثر في أهدافها وموقعها التنافسي وتخصيص مواردها واستجابتها للبيئة الخارجية. وفي هذه الدراسة يقصد به القرار الإداري الذي يصدر عن الإدارة أو المستويات القيادية ويتصل بخيارات ذات أثر تنظيمي مهم (Ahmed، 2022).

- جودة القرارات الاستراتيجية: يقصد بها مستوى كفاءة وفاعلية القرار الاستراتيجي من حيث صحة مضمونه وسرعة إنجازه وموثوقية مخرجاته وملاءمته للسياق التنافسي. إجرائياً تقاس هذه الجودة في الدراسة الحالية عبر أربعة أبعاد: الدقة، والسرعة، والموثوقية، والملاءمة البيئية (Ahmed، 2022؛ Shepherd وآخرون، ٢٠٢١).
- الشركات الصغيرة والمتوسطة: يقصد بها المنشآت التي تقل في الحجم والموارد البشرية والمالية عن الشركات الكبيرة، وتعرف غالباً وفق عدد العاملين وحجم المبيعات أو الأصول، مع اختلاف التعريفات بين الدول. وفي هذه الدراسة يقصد بها الشركات التي تنتمي إلى فئة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وتواجه قيوداً واضحة في الموارد والقدرات الرقمية مقارنة بالشركات الكبرى (Proietti و Magnani، 2025).
- الشفافية: يقصد بها وضوح منطق عمل النظام الذكي وإمكانية فهم المستخدمين لكيفية توليد المخرجات أو على الأقل معرفة حدودها ومصادرها وأثرها على القرار. إجرائياً تعني في هذه الدراسة مدى وضوح سياسات استخدام الذكاء الاصطناعي، وإفصاح الشركة عن آليات الاعتماد على المخرجات، وإمكانية تفسير نتائجها للعاملين المعنيين (Cheong، 2024؛ Ribeiro وآخرون، ٢٠٢٥).
- المساءلة: يقصد بها وجود آليات واضحة لتحديد من يتحمل مسؤولية نتائج استخدام الذكاء الاصطناعي، ومن يراجع الأخطاء، وكيف تتم المعالجة والتصحيح عند وقوع الضرر. إجرائياً تعني في هذه الدراسة وضوح المسؤوليات والصلاحيات التنظيمية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركة (Cheong، 2024).
- الرقابة التنظيمية: يقصد بها وجود إشراف مؤسسي منظم على استخدام الذكاء الاصطناعي، يشمل المتابعة والمراجعة واعتماد الضوابط والإجراءات والحدود التشغيلية. إجرائياً تعني في هذه الدراسة توافر لجان أو مسؤولين أو سياسات مراجعة ومتابعة لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي قبل توظيفه في القرارات الاستراتيجية (Schneider وآخرون، ٢٠٢٤).
- إدارة المخاطر: يقصد بها تحديد المخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي، وتقييمها، وتقليل احتمالاتها وآثارها عبر سياسات وضوابط واستجابات مناسبة. إجرائياً تعرف في هذه الدراسة بأنها قدرة الشركة على رصد مخاطر مثل الهلوسة، وضعف الدقة،

وتسرب البيانات، والانحياز، ثم التعامل معها بصورة منهجية (Schneider وآخرون، ٢٠٢٤؛ Ribeiro وآخرون، ٢٠٢٥).

- الجاهزية التنظيمية: يقصد بها مدى استعداد الشركة من حيث المهارات، والبنية الرقمية، والتدريب، والموارد، والثقافة التنظيمية لتبني الذكاء الاصطناعي بصورة فعالة. إجرائياً تقاس في هذه الدراسة بمدى توافر التدريب، والقدرات الفنية، والدعم الإداري، والبنية اللازمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في القرار (Magnani و Proietti، 2025؛ Devociyan وآخرون، ٢٠٢٦).

- دقة القرار الاستراتيجي: يقصد بها مدى استناد القرار إلى معلومات صحيحة وتحليل سليم بما يقلل احتمال الخطأ ويزيد احتمال اختيار البديل الأنسب. إجرائياً تعرف في هذه الدراسة بأنها درجة صحة القرار وابتعاده عن التقدير غير الدقيق أو المخرجات المضللة (Ahmed، 2022).

- سرعة القرار الاستراتيجي: يقصد بها الزمن النسبي الذي تستغرقه الإدارة للوصول إلى قرار استراتيجي بعد إدراك المشكلة أو الفرصة، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة. إجرائياً تقاس في هذه الدراسة بمدى قدرة الشركة على اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب دون تعطيل أو بطء مفرط (Shepherd وآخرون، ٢٠٢١؛ Devociyan وآخرون، ٢٠٢٦).
- موثوقية القرار الاستراتيجي: يقصد بها درجة الاعتماد على القرار والثقة في أسسه ومبرراته وإمكانية الدفاع عنه تنظيمياً. إجرائياً تعني في هذه الدراسة أن القرار مبني على معلومات موثوقة ومخرجات قابلة للمراجعة والتحقق وليست عشوائية أو متناقضة (Ahmed، 2022؛ Cheong، 2024).

- ملاءمة القرار للبيئة التنافسية: يقصد بها مدى اتساق القرار الاستراتيجي مع ظروف السوق والموارد الداخلية ومتطلبات المنافسة والتغيرات الخارجية. إجرائياً تعرف في هذه الدراسة بأنها قدرة القرار على الاستجابة للفرص والتهديدات بصورة تتناسب مع واقع الشركة الصغيرة أو المتوسطة وسياقها التنافسي (Shepherd وآخرون، ٢٠٢١).

الدراسات السابقة

مراجعة الأدبيات المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي

تناولت دراسة Schneider et al (٢٠٢٤) موضوع حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات من منظور تنظيمي وتقني متكامل، وكان هدفها الرئيس فهم الخصائص الجوهرية للذكاء الاصطناعي التوليدي التي تجعل أطر الحوكمة التقليدية غير كافية، ثم تكييف أطر الحوكمة السابقة لتناسب هذا النوع من الذكاء الاصطناعي في السياق المؤسسي. وقد تمثلت عينة الدراسة في الأدبيات الحديثة والأطر المفاهيمية السابقة المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي وحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المنظمات، بينما تمثلت أداة الدراسة في تطوير إطار تصنيفي/مفاهيمي اعتماداً على منهج تطوير التصنيفات لدى Nickerson مع توسيعه ليشمل المواءمة بين التصورات المفاهيمية السابقة. أما منهج الدراسة فكان مراجعة مفاهيمية منظمة موجهة لبناء إطار حوكمي، وليس دراسة ميدانية كمية أو نوعية. وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات ينبغي أن تبنى على خمسة مكونات مترابطة هي: السوابق أو الشروط السابقة، ونطاق الحوكمة، والأهداف أو المستهدفات، وآليات الحوكمة، والنتائج المترتبة عليها، كما بينت أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يفرض توسيع نطاق الحوكمة ليشمل البيانات، والنموذج، والنظام، والأفراد، والمنظمة، مع التأكيد على أن "الأفراد" يمثلون نطاقاً حاسماً جديداً بسبب مركزية التفاعل البشري مع النماذج التوليدية، وأن الآليات الحوكمية ينبغي أن تجمع بين البنى التنظيمية، والإجراءات، والعلاقات، والضوابط التقنية. وتقيد هذه الدراسة الحالية من Schneider et al (٢٠٢٤) في تأسيس المتغير المستقل وصياغة أبعاده، إلا أنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية لا تكتفي ببناء إطار مفاهيمي للحوكمة، بل تتجه إلى اختبار أثر هذه الحوكمة في جودة القرارات الاستراتيجية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو جانب لم تفحصه الدراسة السابقة بصورة تجريبية مباشرة (Schneider et al., 2024).

أما دراسة Ribeiro et al (٢٠٢٥) فقد ركزت على مراجعة مبادئ حوكمة الذكاء الاصطناعي بصورة أوسع، وكان هدفها التعرف على الأطر والمبادئ والآليات والأدوار التي تركز عليها الأدبيات الثانوية في مجال حوكمة الذكاء الاصطناعي. وتمثلت عينة الدراسة في تسع دراسات ثانوية محكمة منشورة بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٤ في قواعد IEEE وACM، في حين

تمثلت أداة الدراسة في معايير إدراج واستبعاد منظمة متبوعة بتحليل دلالي-موضوعي. أما منهج الدراسة فكان مراجعة ثالثة سريعة (rapid tertiary review)، وهو منهج مناسب في الحقول التي تتكاثر فيها المراجعات الأولية والثانوية ويحتاج الباحث فيها إلى تجميع الاتجاهات المشتركة والفجوات الكبرى. وقد أسفرت النتائج عن أن أكثر الأطر وروداً في الأدبيات هي EU AI Act و NIST AI Risk Management Framework، وأن أكثر المبادئ تداولاً هي الشفافية والمساءلة، بينما ظهر ضعف واضح في الأدبيات عندما يتعلق الأمر بالآليات التنفيذية القابلة للتطبيق فعلياً، أو بالأدوار الدقيقة لأصحاب المصلحة، أو بالتحقق التجريبي من فاعلية نماذج الحوكمة المقترحة. وتعد هذه الدراسة مهمة جداً للدراسة الحالية لأنها تؤكد أن الخطاب الحوكمي ما يزال غنياً بالمبادئ وفقيراً نسبياً في تفعيل العمل والاختبار المؤسسي، وهو ما يدعم حاجة الدراسة الحالية إلى الانتقال من الحديث العام عن مبادئ الحوكمة إلى اختبار أثرها في مخرجات إدارية ملموسة، تتمثل هنا في جودة القرار الاستراتيجي داخل بيئة أعمال تتسم بندرة الموارد وارتفاع الحساسية للمخاطر، وهي بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة (Ribeiro et al., 2025).

وفي السياق ذاته، جاءت دراسة Kuehnert et al. (2020) لتسد فجوة أكثر تشغيلية، إذ هدفت إلى معرفة "من" تدعمه أدوات الحوكمة، و"ما" الذي تغطيه، و"كيف" تغطيه عبر مراحل دورة حياة الذكاء الاصطناعي المختلفة، مع التركيز على أدوات الحوكمة المسؤولة القابلة للاستخدام الفعلي لا مجرد الأطر النظرية العامة. وقد تمثلت عينة الدراسة في أكثر من 220 أداة من أدوات حوكمة الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي المسؤول المستقاة من الأدبيات، بينما تمثلت أدوات الدراسة في بروتوكول مراجعة منهجية وتحليل فوقي، مع ترميز الأدوار والمراحل وأشكال التحقق من الصلاحية، إضافة إلى اعتماد معايير صريحة لاختيار الأدوات التي تقدم إرشاداً عملياً مثل الأدلة، والاستبيانات، ودراسات الحالة، والبرمجيات، أو الإرشادات التفصيلية. أما المنهج المستخدم فكان مراجعة منهجية وتحليلاً فوقياً لأدوات الحوكمة لا للمقالات فقط. وقد أظهرت النتائج وجود اختلال كبير في توزيع الأدوات؛ إذ تتركز غالبية الأدوات في خدمة المصممين والمطورين وفي مراحل البيانات والنمذجة الإحصائية، بينما تهمل بدرجة لافتة قادة المنظمات، والقائمين على النشر، والمستخدمين النهائيين، والمجتمعات المتأثرة، كما تهمل مراحل مثل اقتراح القيمة والنشر والمراقبة الاجتماعية اللاحقة. وتمنح هذه الدراسة الحالية قيمة إضافية؛ لأنها تنقل النقاش من

مستوى "هل توجد مبادئ حوكمة؟" إلى مستوى "هل تتجسد هذه المبادئ في أدوات وآليات تصل فعلاً إلى من يصنع القرار؟"، كما أنها تدعم مبرر الدراسة الحالية في فحص الحوكمة ليس باعتبارها خطاباً معيارياً، بل باعتبارها ممارسات تنظيمية يفترض أن تنعكس على دقة القرار وسرعته وموثوقيته، وهو ما لم تختبره دراسة Kuehnert et al. (٢٠٢٥) بصورة مباشرة في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة (Kuehnert et al., 2025).

مراجعة الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئة الأعمال

قدمت دراسة Kusetogullari et al. (٢٠٢٥) مراجعة منهجية مهمة حول الذكاء الاصطناعي التوليدي في ريادة الأعمال، وكان هدفها تحليل المشهد البحثي المتنامي للآثار التي يحدثها الذكاء الاصطناعي التوليدي والنماذج اللغوية الكبيرة في بيئات الريادة والأعمال. وقد تمثلت عينة الدراسة في ٨٣ مقالاً علمياً محكماً جمعت من قاعدتي Scopus و Web of Science، في حين تمثلت أدوات الدراسة في تقنيات المعالجة اللغوية الطبيعية والتعلم غير الخاضع للإشراف، بما في ذلك TF-IDF و PCA والتحليل العنقودي الهرمي، وهي أدوات مكنت الباحثين من استخراج الأنماط والموضوعات بدلاً من الاكتفاء بالسرد الوصفي التقليدي. أما منهج الدراسة فكان مراجعة منهجية متقدمة مدعومة بتحليل نصي آلي. وأسفرت النتائج عن تحديد خمسة عناقيد موضوعية رئيسية هي: التحول الرقمي والنماذج السلوكية، التعليم والتعلم المعزز بالذكاء الاصطناعي التوليدي، الابتكار المستدام والأثر الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي، نماذج الأعمال واتجاهات السوق، والاتجاهات التقنية القائمة على البيانات في ريادة الأعمال. كما أظهرت الدراسة أن الأدبيات ما تزال ضعيفة نسبياً في موضوعات الأخلاقيات، والنضج الرقمي، والتباين السياقي، والأطر التنظيمية، ودعت إلى مزيد من البحوث الكلية والتنظيمية التي ترى الذكاء الاصطناعي التوليدي بوصفه ممكناً خارجياً لريادة الأعمال والأعمال وليس مجرد أداة تشغيلية. وهذه الدراسة ذات صلة قوية بالدراسة الحالية لأنها توضح أن التأثير الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي التوليدي بدأ يعترف به بوضوح، لكن ما يزال غير مدمج بما يكفي مع بعد الحوكمة المؤسسية، وهو تحديداً ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال الربط بين الحوكمة وجودة القرار الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Kusetogullari et al., 2025).

وفي دراسة أكثر مباشرة على صعيد القرار، هدفت دراسة López-Solís et al. (٢٠٢٥) إلى تقييم أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المبادرات الريادية والأعمال الناشئة، مع التركيز على التوازن بين إمكانيات التقنية وحدود الحكم البشري في ظل ظروف عدم اليقين. وقد تمثلت عينة الدراسة في ٣٠ دراسة نهائية جرى اختيارها بعد مسار مراجعة منهجية اعتمد PRISMA 2020، حيث انطلقت عملية البحث من ٢٢٧ دراسة في قواعد Scopus و Web of Science ثم استبعدت الدراسات غير الملائمة حتى استقرت العينة التحليلية على الدراسات ذات الصلة العالية والجودة المناسبة. وتمثلت أدوات الدراسة في معايير الإدراج والاستبعاد، والبحث بالكلمات المفتاحية، واستخراج البيانات، والتنظيم المقارن للدراسات، بينما كان المنهج مراجعة منهجية للأدبيات. وكشفت النتائج أن الذكاء الاصطناعي التوليدي قادر على رفع الكفاءة والدقة في القرارات الاستراتيجية، إلا أن الحكم البشري يظل عنصراً حاسماً لا يمكن الاستغناء عنه خاصة في البيئات عالية الغموض وعدم اليقين، كما أظهرت النتائج أن ٢٧ من أصل ٣٠ دراسة أفادت بتحسينات في الكفاءة التشغيلية، وأن التوازن بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية هو المدخل الأفضل لتعظيم قيمة القرار. وتفيد هذه الدراسة الحالية من نتائج López-Solís et al. (٢٠٢٥) في تأكيد أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والقرار ليست إحصائية بل تكاملية، لكنها تختلف عنها في كونها لا تكتفي بتحليل الأثر العام للتقنية، بل تحاول تفسير لماذا يكون هذا الأثر أفضل في بعض الشركات من غيرها، من خلال إدخال الحوكمة كمتغير مفسر ومؤثر في جودة القرار الاستراتيجي (López-Solís et al., 2025).

أما دراسة Csaszar et al. (٢٠٢٤) فتعد من أكثر الدراسات التصاقاً بموضوع الدراسة الحالية من زاوية القرار الاستراتيجي نفسه، إذ هدفت إلى استكشاف كيف يمكن للذكاء الاصطناعي، ولا سيما النماذج اللغوية الكبيرة، أن يؤثر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الشركات، مع تقديم أدلة تجريبية من بيانات ريادية واستثمارية حقيقية. وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعتين تجريبيتين: الأولى اعتمدت على خطط أعمال مقدمة إلى برنامج تسريع أوروبي شمل في الأصل ٣٠٩ طلبات، جرى منها اختيار عينة فرعية من خطط مقبولة ومرفوضة، بينما اعتمدت الثانية على ١٣٨ خطة أعمال مقدمة إلى مسابقة شركات ناشئة في كلية أعمال نخبوية. وتمثلت أداة الدراسة في تصميم تجريبي قائم على التقييم المقارن، واستمارات تقييم مفصلة، وتوزيع عشوائي

للمقيمين بين النسخ البشرية والنسخ التي ولّدها النموذج، إضافة إلى نماذج اقتصاد قياسي لقياس الارتباطات والفروق. أما المنهج فكان تجريبياً ميدانياً يزواج بين التوليد والتقييم. وأظهرت النتائج أن الخطط أو الاستراتيجيات التي ولدها النموذج جذبت اهتماماً استثمارياً لا يقل عن اهتمام المستثمرين ببعض الخطط التي أعدها رواد الأعمال المقبولون في برامج التسريع، كما أظهرت أن تقييمات النموذج لخطط الأعمال ارتبطت بدرجة ٠,٥٢ مع تقييمات المستثمرين، بما يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي قادر على دعم عمليات التوليد، والتقييم، والبحث، والتمثيل، والتجميع داخل القرار الاستراتيجي. وتعد هذه الدراسة سنداً قوياً للدراسة الحالية لأنها تثبت أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يرفع السرعة والجودة والنطاق في التحليل الاستراتيجي، لكنها لا تختبر كيف تضبط المنظمات استخدام هذه القدرة، ولا كيف تختلف النتائج عندما تكون الحوكمة قوية أو ضعيفة، ولا تركز تحديداً على الشركات الصغيرة والمتوسطة بوصفها سياقاً تنظيمياً خاصاً (Csaszar et al., 2024).

مراجعة الأدبيات المتعلقة بجودة القرارات الاستراتيجية

تناولت دراسة Shepherd et al (٢٠٢١) العلاقة بين سرعة القرار الاستراتيجي وجودته عبر سياقات بيئية متعددة، وكان هدفها الرئيس اختبار ما إذا كانت السرعة تساعد جودة القرار أم تضر بها، في ظل اختلاف مستويات الديناميكية والوفرة البيئية. وقد تمثلت عينة الدراسة في ١١٧ شركة بريطانية جمعت بياناتها من فرق الإدارة العليا باستخدام استبيانات متعددة المستجيبين إلى جانب قواعد بيانات ثانوية للمتغيرات البيئية، بينما تمثلت أدوات الدراسة في مقاييس لسرعة القرار وجودته، ومؤشرات للديناميكية والوفرة البيئية، وتحليلات تفاعل وانحدار. أما المنهج فكان كمياً تحليلياً يختبر فروضاً تفسيرية في إطار متعدد السياقات. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين سرعة القرار وجودته ليست خطية أو ثابتة، وأن الوفرة البيئية (munificence) تمثل الآلية التوليدية المركزية التي تعدل هذه العلاقة، بما يغير الصورة المبسطة التي تفترض أن القرار السريع يكون دائماً أفضل في البيئات الديناميكية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتيجة في عدم التعامل مع جودة القرار بوصفها نتيجة ميكانيكية للسرعة فقط، بل بوصفها مخرجاً مشروطاً بسياق تنظيمي ومعرفي وحوكمي. كما تختلف عنها في أن Shepherd et al (٢٠٢١) لم تتناول الذكاء الاصطناعي أو الحوكمة التقنية، بل اهتمت بالبيئة الخارجية كعامل مفسر، بينما تضيف الدراسة

الحالية عاملاً داخلياً جديداً هو حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وتأثيرها في جودة القرار داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة (Shepherd et al., 2021).

وفي امتداد أكثر عمقاً، بحثت دراسة Shepherd et al (٢٠٢٣) في إمكانية الجمع بين السرعة العالية والجودة العالية في القرار الاستراتيجي من خلال مفهوم الاندماج السلوكي داخل فرق الإدارة العليا، وكان هدفها تفسير الآليات التي تجعل بعض الفرق قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وعالية الجودة في الوقت نفسه. وقد اعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية مختلطة شملت بيانات أولية من ٢٣٦ شركة ونتج عنها ١١٧ استجابة صالحة مكتملة من عضوين في الإدارة العليا في كل شركة، بينما استخدمت الدراسة الاستبيانات، والبيانات النوعية المساندة، ومقاييس للاندماج السلوكي، والسرعة، والجودة، وعدم اليقين، إضافة إلى نماذج تحليل تفاعلي. وقد أظهرت النتائج أن الاندماج السلوكي لا يبطل القرار كما تفترض بعض الأدبيات، بل يعمل محركاً لكل من سرعة القرار وجودته؛ فقد ارتبط إيجابياً بجودة القرار ($\beta = 0.20$) وبسرعة القرار ($\beta = 0.33$)، كما اتضح أنه يصبح شرطاً مهماً للحفاظ على الجودة والسرعة معاً حين يرتفع عدم اليقين. وهذه الدراسة مهمة للدراسة الحالية لأنها تؤكد أن الآليات الداخلية وعمليات التفاعل التنظيمي يمكن أن ترفع الجودة والسرعة معاً بدلاً من وضعهما في علاقة مقايضة دائمة، وهو منطق قريب من منطق الدراسة الحالية التي تفترض أن الحوكمة ليست قيداً بيروقراطياً يبطل الاستفادة من الذكاء الاصطناعي، بل آلية تنظيمية قد تجعل استخدامه أكثر دقة وموثوقية وملاءمة، وبالتالي ترفع جودة القرارات الاستراتيجية بدلاً من تخفيضها (Shepherd et al., 2023).

مراجعة الأدبيات المتعلقة بتبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

جاءت دراسة Arroyabe et al (٢٠٢٤) لتعالج محددات تبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية، وكان هدفها الرئيس اختبار أثر القدرات الرقمية والقدرات الابتكارية والدعم البيئي الخارجي في تبني الذكاء الاصطناعي داخل هذه الشركات. وتمثلت عينة الدراسة في ١٢,١٠٨ شركة صغيرة ومتوسطة من قاعدة Flash Eurobarometer التابعة للاتحاد الأوروبي، بينما تمثلت أدوات الدراسة في متغيرات قياس مستخرجة من قاعدة المسح الأوروبية، وتحليلات الانحدار التقليدي والشبكات العصبية الاصطناعية والانحدار الشجري. أما

المنهج فكان دراسة كمية واسعة النطاق متعددة الأدوات التحليلية. وأظهرت النتائج أن القدرات الرقمية هي المحرك الأقوى لتبني الذكاء الاصطناعي، وأن القدرات الابتكارية تمارس تأثيراً تكاملياً معها، في حين أن الدعم البيئي الخارجي وحده لا يظهر تأثيراً قوياً ما لم يعمل داخل إطار مؤسسي متماسك ومتوافق مع القدرات الداخلية. كما بينت النتائج أن القدرات الداخلية للشركات أكثر تأثيراً من الدعم البيئي في تفسير تبني الذكاء الاصطناعي. وتفيد هذه الدراسة الحالية من نتائج Arroyabe et al. (٢٠٢٤) في تأكيد أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تتبنى الذكاء الاصطناعي فقط بسبب الدعم الخارجي أو الضغوط السوقية، بل لأن لديها قدرات داخلية تسمح بذلك، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها لا تدرس التبني بوصفه المتغير النهائي، بل تتجاوزته إلى سؤال أكثر إدارياً: ما أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي بعد التبني في جودة القرار الاستراتيجي؟ (Arroyabe et al., 2024).

أما دراسة Deveciyan et al. (٢٠٢٦) فقد اتجهت مباشرة إلى العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي وسرعة القرار الاستراتيجي والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكان هدفها تحليل أثر قبول الذكاء الاصطناعي التوليدي لدى العاملين في هذه الشركات في سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء الابتكاري. وقد تمثلت عينة الدراسة في ٣٩٢ موظفاً من موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا، بينما تمثلت أداة الدراسة في استبانة مقطعية، وتحليل PLS-SEM باستخدام SmartPLS 4، مع فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت النتائج وجود علاقات معنوية موجبة بين قبول الذكاء الاصطناعي التوليدي وكل من سرعة القرار الاستراتيجي والأداء الابتكاري، كما كشفت تحليلات الوساطة عن أن سرعة القرار الاستراتيجي تتوسط جزئياً العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والأداء الابتكاري، حيث بلغ الأثر غير المباشر للمسار $IP \rightarrow SDS \rightarrow GAI$ قيمة ٠,١٦٣، بدلالة إحصائية عالية. وتعد هذه الدراسة الأقرب موضوعياً إلى الدراسة الحالية لأنها تربط الذكاء الاصطناعي التوليدي مباشرة بنتيجة استراتيجية مهمة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها ظلت مركزة على القبول/التبني وعلى السرعة والأداء الابتكاري، ولم تفحص البعد الحوكمي ولا علاقته بـ جودة القرارات الاستراتيجية بمعناها الأوسع. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة مجتمعة، يتضح أن جانباً منها ركز على بناء أطر الحوكمة، وجانباً آخر ركز على إمكانات الذكاء الاصطناعي

التوليدي في التحليل والقرار، بينما انصرف جانب ثالث إلى محددات التبني في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ غير أن هذه المسارات بقيت في معظمها متوازية، ولم تدمج بصورة كافية بين الحوكمة والقرار الاستراتيجي وسياق الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن هنا تتموضع الدراسة الحالية داخل الأدبيات السابقة بوصفها دراسة تسعى إلى سد فجوة واضحة، تتمثل في غياب المعالجة التجريبية التي تختبر كيف تؤثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي، بأبعادها التنظيمية، في جودة القرارات الاستراتيجية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي إضافة علمية تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، والسياق، وطبيعة العلاقة المفحوصة (Deveciyan et al., 2026).

المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار المفاهيمي لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي

يقوم الإطار المفاهيمي لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في هذه الدراسة على النظر إلى الحوكمة بوصفها منظومة تنظيمية متكاملة تتجاوز مجرد وضع سياسات شكلية أو تعليمات استخدام عامة، لتشمل تحديد نطاق الاستخدام، وضبط الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، ومواءمة استخدام الذكاء الاصطناعي مع أهداف الأعمال، ومراقبة النتائج عبر دورة حياة النظام. وتوضح الأدبيات أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يختلف عن تطبيقات الذكاء الاصطناعي التقليدية بسبب اتساع استخدامه، وتعدد الفاعلين في سلسلة القيمة الخاصة به، وصعوبة التنبؤ الدائم بمخرجاته، وظهور مخاطر مثل الهلوسة، وعدم الدقة، والغموض في المساءلة، وهو ما يجعل الحوكمة هنا ضرورة استراتيجية لا مجرد أداة امتثال. ولذلك تتبنى الدراسة الحالية تصوراً مفاهيمياً يرى أن حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تمثل إطاراً لضبط الاستخدام المسؤول والفعال داخل الشركة، وبخاصة عندما يرتبط هذا الاستخدام بقرارات استراتيجية تتطلب جودة معلومات، وسلامة تحليل، واتساقاً مع أهداف المنظمة وسياقها التنافسي.

أبعاد حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي

تنطلق الدراسة الحالية في تحديد أبعاد حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي من الأدبيات التي تركز على أن الحوكمة الرشيدة لهذا النوع من الذكاء الاصطناعي ينبغي أن تقوم على مجموعة

مبادئ تنظيمية مترابطة هي: الشفافية وقابلية التفسير بما يضمن فهم حدود النظام ومخرجاته ومنطق استخدامه، والمساءلة والمسؤولية بما يحدد من يتحمل تبعات القرارات أو الأخطاء المرتبطة بالنظام، والضبط والرقابة وإدارة المخاطر بما يسمح بتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها ومعالجتها باستمرار، والامتثال والاعتبارات الأخلاقية بما يضمن احترام العدالة والإنصاف وعدم التمييز وحقوق الإنسان والمعايير التنظيمية، وأمن البيانات والخصوصية بما يحمي المعلومات من التسرب أو الاستخدام غير المشروع ويعزز الثقة في التطبيق. وتستند هذه الدراسة إلى هذه الأبعاد لأنها الأكثر تكراراً في الأدبيات المعاصرة ولأنها تمثل، معاً، البنية التي تسمح بتحويل الذكاء الاصطناعي التوليدي من أداة واحدة ولكن محفوفة بالمخاطر إلى أداة يمكن الوثوق بها مؤسسياً داخل القرار الاستراتيجي.

الإطار المفاهيمي لجودة القرارات الاستراتيجية

يستند الإطار المفاهيمي لجودة القرارات الاستراتيجية في هذه الدراسة إلى منظور يرى أن القرار الاستراتيجي لا يقاس فقط بحدوثه أو بسرعه، بل بقدرته على التعبير عن معلومات صحيحة وموثوقة وملائمة وفي الوقت المناسب، ويقدر ما يعكس فهماً كافياً للقضايا المرتبطة بالقرار وعمقاً مناسباً في معالجتها. وتشير الأدبيات إلى أن جودة القرار الاستراتيجي ترتبط بطبيعة المعلومات التي يجري جمعها وتبادلها خلال عملية اتخاذ القرار، وبالعوامل التنظيمية التي تدخل هذه المعلومات في مسار الاختيار، وبكيفية تفاعل صناع القرار مع هذه المعلومات من حيث الفحص والمراجعة والمفاضلة. ومن هذا المنطلق، تتبنى الدراسة الحالية تصوراً مفاده أن جودة القرارات الاستراتيجية هي مخرج إداري يعكس كفاءة النظام التنظيمي والمعرفي داخل الشركة، ويظهر في دقة القرار، وسرعة اتخاذه، وموثوقيته، وملاءمته للبيئة التنافسية.

أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية

تحدد أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية في هذه الدراسة في أربعة أبعاد رئيسية مترابطة، هي: دقة القرار التي تعكس مدى صحة المعلومات والتحليل الذي بني عليه القرار، وسرعة اتخاذ القرار التي تعبر عن قدرة الإدارة على الحسم في الوقت الملائم دون تعطيل يضر بالتنافسية، وموثوقية القرار التي تشير إلى درجة الثقة في المبررات والبيانات والمخرجات المعتمدة في صياغته، وملاءمة

القرار للبيئة التنافسية التي تعني اتساق القرار مع متغيرات السوق، والفرص والتهديدات، والموارد الداخلية، والاحتياجات الاستراتيجية للشركة. وتعد هذه الأبعاد مناسبة لهذه الدراسة لأن الأدبيات تشير إلى أن جودة القرار ليست مفهوماً أحادياً، بل مفهوم مركب يجمع بين جودة المحتوى، وتوقيت القرار، وصلابة أسسه، ودرجة اتصاله بالسياق البيئي الذي تتخذه المنظمة في ظلّه، وهو ما يجعل هذه الأبعاد الأربع ملائمة لقياس المتغير التابع في الدراسة الحالية.

خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحدياتها في تبني الذكاء الاصطناعي

تتميز الشركات الصغيرة والمتوسطة بمرونة تنظيمية نسبية، وقرب أكبر من السوق والعملاء، وقدرة أسرع أحياناً على تعديل المسارات التشغيلية، إلا أنها في المقابل تعاني في الغالب من محدودية الموارد المالية، ونقص المهارات الرقمية المتقدمة، وضعف البنية التقنية، وغياب الوحدات المتخصصة في الحوكمة أو الامتثال أو تحليل البيانات مقارنة بالشركات الكبيرة. وتوضح الأدبيات الحديثة أن تبني الذكاء الاصطناعي في هذه الشركات ما يزال أقل من تبنيه في الشركات الكبرى، وأن العوائق الأكثر شيوعاً تشمل نقص المهارات، والتمويل، والموارد، والبنية الرقمية، والحاجة إلى تدريب موجه ودعم مؤسسي متدرج يتناسب مع اختلاف النضج الرقمي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة نفسها. وهذا يعني أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تواجه فقط سؤال "هل تتبنى الذكاء الاصطناعي؟" بل أيضاً سؤال "كيف تحكمه وتستخدمه بصورة مسؤولة وذات قيمة؟"، وهو ما يجعلها سياقاً نظرياً وتطبيقياً مهماً لهذه الدراسة.

العلاقة النظرية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية

تستند العلاقة النظرية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وجودة القرارات الاستراتيجية في هذه الدراسة إلى افتراض أساسي مفاده أن الذكاء الاصطناعي التوليدي، رغم قدرته على تسريع التحليل وتوسيع نطاق البدائل وتعزيز التجميع المعرفي، لا ينعكس إيجاباً على جودة القرار الاستراتيجي إلا إذا كان استخدامه مؤطراً بحوكمة واضحة تحدد كيف تدار المخاطر، وكيف تراجع المخرجات، ومن يتحمل المسؤولية، وما حدود الاعتماد على نتائج النظام. فالأدبيات الحديثة تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحسن السرعة والجودة والنطاق في التحليل الاستراتيجي، لكنها تؤكد في الوقت نفسه أن الهلوسة، وعدم الشفافية، والغموض في المساءلة، ومخاطر

الخصوصية والأمن قد تقوض هذه الفوائد إذا لم تكن هناك حوكمة مناسبة. وبناء على ذلك، تفترض الدراسة الحالية نظرياً أن حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تعمل كآلية تنظيمية تضبط استخدام التقنية وتزيد قدرتها على دعم قرارات استراتيجية أكثر دقة وموثوقية وملاءمة، بدلاً من أن تصبح مصدراً جديداً للغموض والانحياز وضعف الحكم الإداري.

النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

يقوم النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة على اعتبار حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي المتغير المستقل الرئيس، بوصفها منظومة تتكون من خمسة أبعاد: الشفافية وقابلية التفسير، والمساءلة والمسؤولية، والضبط والرقابة وإدارة المخاطر، والامتثال والاعتبارات الأخلاقية، وأمن البيانات والخصوصية. ويفترض أن هذه الأبعاد لا تعمل بصورة منفصلة، بل تشكل معاً قدرة تنظيمية متكاملة تضبط استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوجهه نحو الاستخدام المسؤول والفعال في عمليات التحليل والتقييم وصياغة البدائل التي تسبق القرار الاستراتيجي. ويعكس هذا التصور ما توصلت إليه الأدبيات من أن الحوكمة الفعالة للذكاء الاصطناعي التوليدي تتطلب الجمع بين مبادئ القيم والثقة من جهة، وآليات المراقبة وإدارة المخاطر والدورة الحياتية للنظام من جهة أخرى.

أما جودة القرارات الاستراتيجية فتتمثل المتغير التابع في النموذج المقترح، وتتجسد في أربعة أبعاد هي: دقة القرار، وسرعة اتخاذ القرار، وموثوقية القرار، وملاءمة القرار للبيئة التنافسية. ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى الحوكمة إلى رفع مستوى الجودة في هذه الأبعاد، لأن الحوكمة توفر معلومات أوضح، وتقلل مخاطر المخرجات المضللة، وتزيد إمكان المراجعة والتفسير، وتعزز ثقة الإدارة في استخدام الذكاء الاصطناعي ضمن القرار الاستراتيجي. كما يفترض النموذج أن خصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة، من حيث محدودية الموارد والتفاوت في النضج الرقمي، تجعل دراسة هذه العلاقة ذات أهمية أكبر، لأن أثر الحوكمة في هذا السياق قد يكون أكثر حساسية وأكثر تأثيراً في النتيجة النهائية للقرار.

النظريات المفسرة للدراسة

نظرية معالجة المعلومات التنظيمية

تعد نظرية معالجة المعلومات التنظيمية من أنسب النظريات لتفسير هذه الدراسة، لأنها تنطلق من أن المنظمات تواجه بيانات معقدة وغير مؤكدة، وأن فاعليتها تعتمد على قدرتها على جمع المعلومات وتبادلها ومعالجتها بما يتناسب مع حجم التعقيد وعدم اليقين. وقد بينت الأدبيات المؤسسة لهذا الاتجاه أن وظيفة البنية التنظيمية هي زيادة القدرة على معالجة المعلومات بما يسمح بالتنسيق واتخاذ القرار، وأن جودة القرار ترتبط بطبيعة المعلومات التي تدخل في العملية وبكيفية تبادلها بين الفاعلين التنظيميين. وضمن هذا المنظور، يمكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي التوليدي بوصفه أداة تزيد سعة المنظمة في معالجة المعلومات، لكن هذه الزيادة لا تكون نافعة ما لم تضبطها آليات حوكمة تحدد كيفية إدخال المعلومات الذكية في مسار القرار ومراجعتها وتفسيرها. لذلك توفر هذه النظرية أساساً قوياً لفهم كيف يمكن لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي أن تؤثر في جودة القرار الاستراتيجي من خلال تنظيم مسارات جمع المعلومات، وتبادلها، وتفسيرها، واعتمادها داخل الشركة.

نظرية القدرات الديناميكية

توفر نظرية القدرات الديناميكية تفسيراً مهماً للدراسة الحالية لأنها ترى أن الميزة التنافسية في البيئات سريعة التغير لا تعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل على قدرة المنظمة على دمج مواردها وبناءها وإعادة تهيئتها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع التغير التكنولوجي والسوقي. وقد عرف Teece وزملاؤه القدرات الديناميكية بأنها قدرة الشركة على "دمج وبناء وإعادة تهيئة" الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات المتغيرة بسرعة، وهو تعريف يجعل هذه النظرية ملائمة جداً لفهم كيفية تعامل الشركات الصغيرة والمتوسطة مع الذكاء الاصطناعي التوليدي. فمن هذا المنظور، لا تكون الحوكمة مجرد ضابط رقابي، بل جزءاً من القدرة التنظيمية على تكييف التقنية الجديدة وإعادة توظيفها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية. وعليه، فإن الدراسة الحالية تستفيد من نظرية القدرات الديناميكية في تفسير أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك جاهزية تنظيمية وقدرة على إعادة ترتيب مواردها وسياساتها وضوابطها ستكون أقدر على توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي بطريقة ترفع جودة القرار الاستراتيجي بدلاً من أن تزيد هشاشته.

مدخل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

يساعد مدخل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تفسير الدراسة الحالية من زاوية أن القرارات الرشيدة داخل المنظمات لا تقوم فقط على الكفاءة والسرعة، بل أيضاً على وجود هياكل مسؤولية واضحة، وضوابط رقابية، ومسارات مساءلة، ونظام متكامل لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها عبر دورة الحياة. وتؤكد الأدبيات الحديثة في حوكمة الذكاء الاصطناعي أن إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ومترابطة مع مراحل تعريف النطاق، وتقييم المخاطر، ومعالجتها، ثم حوكمة العملية نفسها، كما تؤكد أن الثقة في الأنظمة الذكية تتطلب أن تكون هذه الأنظمة عادلة، وشفافة، وقابلة للتفسير، وآمنة، ومحترمة للخصوصية وحقوق الإنسان. ويعد هذا المدخل مهماً للدراسة الحالية لأنه يفسر لماذا يمكن لآليات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر أن تعمل كوسيط تنظيمي يحول بين الإمكانيات التقنية للذكاء الاصطناعي التوليدي وبين مخاطر استخدامه غير المنضبط، بما ينعكس مباشرة على موثوقية القرار الاستراتيجي وسلامته وملاءمته.

منهجية وطرق الدراسة

نوع المنهج وتصميم الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي كمي؛ لأنه الأنسب لوصف مستوى حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقياس جودة القرارات الاستراتيجية فيها، ثم اختبار العلاقة بينهما في وقت زمني محدد. ويعد هذا التصميم مناسباً أيضاً للموضوعات الإدارية الحديثة التي ما تزال في طور التكوين النظري والتطبيقي، وقد استخدم بالفعل في دراسات قريبة من موضوع الدراسة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

مبررات اختيار المنهج

تم اختيار هذا المنهج لأن أهداف الدراسة لا تسعى إلى بناء تجربة مخبرية أو تتبع زمني طويل، بل إلى وصف الواقع الحالي وتحليل أثر ممارسات الحوكمة في جودة القرارات الاستراتيجية داخل بيئة أعمال حقيقية. كما أن الدراسات الحديثة في موضوع الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة اعتمدت المسح الكمي المقطعي عندما كان الهدف فحص العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والنتائج الإدارية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة ومديريها ورؤساء الأقسام الإدارية والتقنية في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم الذكاء الاصطناعي التوليدي أو جربته في بعض الأعمال الإدارية أو التحليلية. ويعد هذا المجتمع مناسباً لأن هؤلاء الأفراد هم الأقرب إلى سياسات الاستخدام، وإجراءات الضبط، والقرارات الاستراتيجية داخل الشركة، كما أن الأدبيات تشير إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة يرتبط مباشرة بالقدرات التنظيمية والمهارية والإدارية داخلها.

عينة الدراسة

ستعتمد الدراسة على عينة بسيطة ومحدودة قوامها ١٥ مفردة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على شركات في مدينة الرياض لسهولة الوصول إلى المبحوثين وتوافر النشاط الاقتصادي والتقني. ويعد هذا الحجم مناسباً لخطة ماجستير ذات نطاق ميداني محدود، خاصة أن الدراسة ذات طابع استكشافي-تحليلي ولا تستهدف التعميم الإحصائي الواسع بقدر ما تستهدف بناء صورة أولية دقيقة عن العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

أسلوب المعاينة وأداة الدراسة

ستستخدم الدراسة المعاينة القصدية الميسرة؛ بحيث يختار المشاركون من الشركات التي يتوافر فيها الحد الأدنى من المعرفة أو الاستخدام الفعلي للذكاء الاصطناعي التوليدي. أما أداة الدراسة فتكون استبانة إلكترونية؛ لأنها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من عدد محدود من المديرين والعاملين في وقت قصير وبطريقة منظمة، كما أنها منسجمة مع هذا النوع من التصميمات البحثية في الدراسات الإدارية الحديثة.

بناء أداة الدراسة ومحاورها

ستبنى الاستبانة في ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول للبيانات العامة للمبحوثين والمنشآت، والقسم الثاني لقياس حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي عبر أبعادها: الشفافية، والمساءلة، والرقابة، وإدارة المخاطر، والجاهزية التنظيمية، والقسم الثالث لقياس جودة القرارات الاستراتيجية

عبر أبعادها: الدقة، والسرعة، والموثوقية، والملاءمة للبيئة التنافسية. وستصاغ الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لملاءمته للدراسات السلوكية والتنظيمية.

إجراءات جمع البيانات

ستجمع البيانات بعد إعداد الصيغة النهائية للاستبانة واعتمادها، وذلك من خلال نموذج إلكتروني يوزع على المبحوثين المستهدفين عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل المهني خلال فترة زمنية محددة. وسيرفق مع الاستبانة تعريف مختصر بموضوع الدراسة وأهدافها، مع التأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

إجراءات التحليل الإحصائي

ستحلل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مرحلتين: المرحلة الأولى للتحليل الوصفي باستخدام التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستويات المتغيرات، والمرحلة الثانية للتحليل الاستدلالي باستخدام معاملات الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية في الدراسة.

اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس اتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وأبعادها في جودة القرارات الاستراتيجية. ويعد هذا الأسلوب مناسباً لأن النموذج المقترح في الدراسة يقوم على علاقة تأثير مباشرة بين متغير مستقل ومتغير تابع مع عدد محدود من الأبعاد الفرعية.

التبرير المنهجي

يعد هذا الاختيار المنهجي مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لأنه يجمع بين البساطة والقدرة التفسيرية والإمكان التنفيذي في إطار زمني مناسب لرسالة ماجستير. كما أن اعتماد عينة صغيرة ومركزة داخل السعودية يجعل الدراسة أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ، خصوصاً في ضوء ما تشير إليه الأدبيات

من أن تبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ما يزال متفاوتاً ويتأثر بظروف النضج الرقمي والمهاري والتنظيمي.

العقبات والقيود المنهجية

قد تواجه الدراسة بعض القيود، مثل صعوبة الوصول إلى عدد أكبر من الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي التوليدي فعلياً، أو تباين فهم المبحوثين لمفهوم الحوكمة، أو تحفظ بعض الشركات على مشاركة معلومات تنظيمية داخلية. وسيتم الحد من هذه الصعوبات عبر تبسيط صياغة الفقرات، وتوضيح المصطلحات الرئيسة داخل الاستبانة، وقصر التطبيق على منشآت لديها معرفة أو تجربة فعلية بالذكاء الاصطناعي التوليدي.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

ستلتزم الدراسة بالاعتبارات الأخلاقية الأساسية في البحث العلمي، وذلك من خلال المشاركة الطوعية، وعدم طلب أسماء الأفراد أو المنشآت إلا عند الضرورة، والمحافظة على سرية البيانات، واستخدام النتائج لأغراض أكاديمية فقط، مع منح المشارك حق الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. كما ستعرض نتائج الدراسة بصورة كلية دون الإشارة إلى أي بيانات تعريفية مباشرة تخص المشاركين أو شركاتهم.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة زمنياً على فترة تطبيقها الميداني خلال عام ٢٠٢٦م، وتشمل مرحلة جمع البيانات وتحليلها وكتابة النتائج.

الحدود الجغرافية

تقتصر الدراسة مكانياً على مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؛ لملاءمتها الميدانية، ولأنها تضم الحصة الأكبر من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة وفق بيانات منشآت.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة بشرياً على مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومديريها، ورؤساء الأقسام الإدارية أو التقنية في منشآت سعودية صغيرة ومتوسطة تستخدم الذكاء الاصطناعي التوليدي أو لديها تجربة أولية معه، وذلك ضمن عينة محدودة قوامها ١٥ مفردة.

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة موضوعياً على بحث أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعادها التنظيمية في جودة القرارات الاستراتيجية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، دون التوسع في الجوانب التقنية البحتة أو الأداء المالي أو الابتكار التشغيلي بصورة مستقلة.

التقسيم المقترح للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة والتوصيات

- Ahmed, H. O. K. (2022). Improving the quality of strategic decision-making process in universities through employing expert systems: A case study from a developing country. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2), 81–94. <https://www.sciencegate.com/IJAAS/2022/V9I2/1021833ijaas202202009.html>
- Arroyabe, M. F., Arranz, C. F. A., Fernandez de Arroyabe, I., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2024). Analyzing AI adoption in European SMEs: A study of digital capabilities, innovation, and external environment. *Technology in Society*, 79, 102733. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733>
- Brown, O., Davison, R. M., Decker, S., Ellis, D. A., Faulconbridge, J., Gore, J., Greenwood, M., Islam, G., Lubinski, C., MacKenzie, N. G., Meyer, R., Muzio, D., Quattrone, P., Ravishankar, M. N., Zilber, T., Ren, S., Sarala, R. M., & Hibbert, P. (2024). Theory-driven perspectives on generative artificial intelligence in business and management. *British Journal of Management*, 35(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12788>
- Cheong, B. C. (2024). Transparency and accountability in AI systems: Safeguarding wellbeing in the age of algorithmic decision-making. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, 1421273. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1421273>
- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, 9(4), 322–345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>

- Deveciyan, M., Alay, H. & Keskin, R. (2026). How Does the Adoption of Generative AI Affect the Speed of Strategic Decision-Making and Innovation Performance in SMEs?. *Economics*, 20(1), 20250191. <https://doi.org/10.1515/econ-2025-0191>
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Gandhi, D., Joshi, H., Hartman, L., & Hassani, S. (2025). Approaches to responsible governance of GenAI in organizations [Preprint]. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.17044>
- Kuehnert, B., Kim, R., Forlizzi, J., & Heidari, H. (2025). The "who," "what," and "how" of responsible AI governance: A systematic review and meta-analysis of (actor, stage)-specific tools. In *Proceedings of the 2025 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 2991–3005). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3715275.3732191>
- Kusetogullari, A., Kusetogullari, H., Andersson, M., & Gorschek, T. (2025). GenAI in entrepreneurship: A systematic review of generative artificial intelligence in entrepreneurship research: Current issues and future directions [Preprint]. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.05523>
- López-Solís, O., Luzuriaga-Jaramillo, A., Bedoya-Jara, M., Naranjo-Santamaría, J., Bonilla-Jurado, D., & Acosta-Vargas, P. (2025). Effect of generative artificial intelligence on strategic decision-making in entrepreneurial business initiatives: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci15020066>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). AI adoption by small and medium-sized enterprises. *OECD Publishing*.
https://www.oecd.org/en/publications/2025/12/ai-adoption-by-small-and-medium-sized-enterprises_9c48eae6.html
- Proietti, S., & Magnani, R. (2025). Assessing AI adoption and digitalization in SMEs: A framework for implementation [Preprint]. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.08184>
- Ribeiro, D., Rocha, T., Pinto, G., Cartaxo, B., Amaral, M., Davila, N., & Camargo, A. (2025). Toward effective AI governance: A review of principles [Preprint]. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.23417>
- Schneider, J., Kuss, P., Abraham, R., & Meske, C. (2024). Governance of generative artificial intelligence for companies [Preprint]. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.08802>
- Shepherd, N. G., Mooi, E. A., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review*, 20(4), 679–697.
<https://doi.org/10.1111/emre.12573>
- Shepherd, N. G., Mooi, E. A., Elbanna, S., & Rudd, J. M. (2021). Deciding fast: Examining the relationship between strategic decision speed and decision quality across multiple environmental contexts. *European Management Review*, 18(2), 119–140.
<https://doi.org/10.1111/emre.12430>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–

533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Woolley, J. (2024). Generative AI and business: A review and research agenda. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. *Oxford University Press*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.434>