

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأثره على الميزة
التنافسية المستدامة

(دراسة ميدانية على المؤسسات السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ م)

إعداد الطالب:

محمد عايض الدوسري

إشراف:

د. فايز جراد

السنة الأكاديمية:

٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ م / ١٤٤٦ - ١٤٤٧ هـ

إهداء

إلى والديّ الكريمين، رعاهما الله...

إلى كل من آمن بأن العلم سبيل النهضة...

إلى وطني الغالي، المملكة العربية السعودية...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف على توجيهاته القيّمة ودعمه المستمر، وإلى أساتذتي في جامعة ميد
أوشن على ما قدموه من علم ومعرفة. كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من مديرين وقادة المؤسسات
السعودية الذين شاركوا في الدراسة الميدانية.

الباحث: محمد عايض الدوسري

ملخص الدراسة (باللغة العربية)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور التحويلي للذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة هيكلة نماذج الأعمال لدى المؤسسات السعودية، وقياس أثره على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٨٠) مديراً وقائداً تنفيذياً في مؤسسات القطاعين العام والخاص بمنطقة الرياض.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي على ثلاثة محاور رئيسية: الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، والابتكار في نموذج الأعمال. كما كشفت النتائج عن تحديات تنظيمية وبشرية تُقيد معدل التبني الكامل لهذه التقنية، أبرزها ضعف الكفاءات المتخصصة والغموض في الأطر التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاصطناعي التوليدي، نماذج الأعمال، الميزة التنافسية المستدامة، رؤية ٢٠٣٠، التحول الرقمي.

Abstract (English)

This study explores the transformative role of Generative Artificial Intelligence (GenAI) in restructuring business models of Saudi organizations and measures its impact on achieving sustainable competitive advantage aligned with Vision 2030. The study adopted a descriptive-analytical approach using an electronic questionnaire distributed to a sample of 180 managers and executives in public and private sector institutions in Riyadh region.

The findings revealed a statistically significant positive impact of Generative AI on three main dimensions: operational efficiency, customer experience enhancement, and business model innovation. Results also identified organizational and human resource challenges constraining full technology adoption, notably the shortage of specialized competencies and ambiguity in regulatory frameworks.

Keywords:

Generative AI, Business Models, Sustainable Competitive Advantage, Vision 2030, Digital Transformation.

قائمة المحتويات

الموضوع
الاهداء
الشكر والتقدير
ملخص الدراسة
قائمة المحتويات
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١,١ المقدمة
١,٢ مشكلة الدراسة
١,٣ أهداف الدراسة
١,٤ أهمية الدراسة
١,٥ فرضيات الدراسة
١,٦ حدود الدراسة
١,٧ مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري
٢,١ الذكاء الاصطناعي التوليدي
٢,٢ نماذج الأعمال
٢,٤ الميزة التنافسية المستدامة
٢,٤ الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣,١ منهج الدراسة
٣,٢ مجتمع وعينة الدراسة
٣,٣ أداة الدراسة
٣,٤ صدق الأداة وثباتها
الفصل الرابع: النتائج والتحليل
٤,١ التحليل الوصفي
٤,٢ اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
٥,١ مناقشة النتائج
٥,٢ التوصيات
٥,٣ المقترحات البحثية
المراجع

فهرس الجداول

الموضوع
جدول (١)
جدول (٢)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

يشهد العالم تحولًا متسارعًا في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل بيئات الأعمال، وأصبح الذكاء الاصطناعي التوليدي على وجه الخصوص من أكثر الأدوات تأثيرًا في إعادة تشكيل عمليات التحليل، وإدارة المعرفة، وإنتاج المحتوى، ودعم القرار الإداري. [٢]

ومع اتساع هذا الاستخدام، لم يعد السؤال الرئيس هو ما إذا كانت المؤسسات ستبنى هذه التقنيات، بل كيف يمكنها توظيفها بشكل مسؤول ومنظم يحقق قيمة استراتيجية مستدامة دون تعريض المؤسسة لمخاطر تشغيلية أو أخلاقية أو تنظيمية.

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن قيمة الذكاء الاصطناعي لا تتحقق تلقائيًا بمجرد التبني، وإنما تتوقف على قدرة المؤسسة على بناء حوكمة فعالة، ومواءمة التكنولوجيا مع الأهداف، وتطوير قدرات تنظيمية ديناميكية تمكّنها من الاستجابة السريعة للتغيرات. [١]

١,٢ مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الكبير في الاهتمام المؤسسي بالذكاء الاصطناعي التوليدي، فإن كثيرًا من المنشآت لا تزال تتعامل معه بوصفه أداة تقنية منفصلة، لا كجزء من منظومة القرار والقيمة التنافسية.

كما أن التباين بين المؤسسات في النتائج المحققة من استخدام الذكاء الاصطناعي يشير إلى أن النجاح لا يعتمد على التبني وحده، بل على جودة الحوكمة والقدرة على الدمج التنظيمي والتشغيلي. [١]

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مدى إسهام حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز رشاقة اتخاذ القرار وبناء ميزة تنافسية مستدامة في منشآت الأعمال السعودية، في ظل بيئة تتجه بقوة نحو التحول الرقمي وتبني التقنيات الذكية. [٢]

١,٣ أسئلة الدراسة

- ما مستوى توافر ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في منشآت الأعمال السعودية؟
- ما أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي على رشاقة اتخاذ القرار؟
- ما أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي على بناء الميزة التنافسية المستدامة؟
- هل تتوسط رشاقة اتخاذ القرار العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة؟
- هل تختلف تصورات أفراد العينة تبعًا للقطاع أو الحجم أو سنوات الخبرة؟

١,٤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم علمي أعمق للعلاقة بين الحوكمة الفعالة للذكاء الاصطناعي التوليدي وبين النتائج الإدارية والاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الحديثة. [١]

ويتفرع عن ذلك عدد من الأهداف الفرعية:

- تحديد الأبعاد الرئيسة لحوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل منشآت الأعمال.
- قياس أثر الحوكمة على رشاقة اتخاذ القرار.
- قياس أثر الحوكمة على الميزة التنافسية المستدامة.
- اختبار الدور الوسيط لرشاقة اتخاذ القرار.
- الخروج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة السعودية.

١,٥ أهمية الدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً حديثاً نسبياً في حقل إدارة الأعمال، وتربط بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والحوكمة والرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية في إطار واحد. [١]

كما تبرز أهميتها التطبيقية في مساعدة القيادات الإدارية على فهم الشروط التنظيمية التي تجعل الذكاء الاصطناعي مصدراً للقيمة بدل أن يكون مجرد موجة تقنية مؤقتة.

وتزداد أهمية الدراسة في السياق السعودي مع تصاعد الاهتمام المؤسسي والوطني بالذكاء الاصطناعي بوصفه رافعة اقتصادية وتنموية ضمن التحول الأوسع الذي تشهده المملكة. [٢]

١,٦ فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي ورشاقة اتخاذ القرار.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الرابعة: تؤدي رشاقة اتخاذ القرار دوراً وسيطاً في العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة.

١,٧ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة موضوعياً على تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في مجالين أساسيين هما رشاقة اتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة.

كما تقتصر مكانياً على منشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية، وزمنياً على العام الجامعي ٢٠٢٥-٢٠٢٦ م. [٢]

١,٨ مصطلحات الدراسة

- حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي: مجموعة السياسات والضوابط والممارسات التنظيمية التي تضبط استخدام الذكاء الاصطناعي بما يضمن الامتثال، والشفافية، وإدارة المخاطر، وتحقيق القيمة.
- رشاقة اتخاذ القرار: قدرة المنظمة على جمع المعلومات وتحليلها والاستجابة بسرعة وفعالية للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- الميزة التنافسية المستدامة: قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مستمرة يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها على المدى الطويل.
- القدرات الديناميكية: قدرة المؤسسة على الاستشعار، والاقتناص، وإعادة تشكيل الموارد والعمليات بما يتلاءم مع التغير البيئي والتكنولوجي. [١]

١,٩ النموذج المفاهيمي للدراسة

يقوم النموذج المفاهيمي المقترح على اعتبار حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي متغيراً مستقلاً، ورشاقة اتخاذ القرار متغيراً وسيطاً، والميزة التنافسية المستدامة متغيراً تابعاً. وتستند هذه البنية إلى الطرح الحديث الذي يرى أن الحوكمة والقدرات التنظيمية هما ما يحولان الذكاء الاصطناعي من أداة تشغيلية إلى مصدر فعلي للقيمة الاستراتيجية. [١]

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

أصبح الذكاء الاصطناعي التوليدي خلال السنوات الأخيرة من أكثر الموضوعات تأثيراً في الفكر الإداري المعاصر، ليس فقط بسبب قدرته على إنتاج المحتوى أو تحليل البيانات، بل بسبب ما يتيح من إعادة تشكيل لعمليات العمل وأنماط اتخاذ القرار وتوليد المعرفة داخل المنظمة. [٢]

ومع هذا التوسع، تحوّل النقاش الأكاديمي من سؤال "كيف نستخدم الذكاء الاصطناعي؟" إلى سؤال أكثر عمقاً يتمثل في "كيف نضبط استخدامه تنظيمياً بحيث يرفع الأداء ويقلل المخاطر ويخدم الاستراتيجية؟".

ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا الفصل الأساس النظري الذي يربط بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي ورشاقة اتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة، مع توظيف منظور القدرات الديناميكية لفهم هذه العلاقة. [١]

٢,٢ الذكاء الاصطناعي التوليدي

يشير الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى مجموعة من النماذج والخوارزميات القادرة على إنتاج نصوص وصور وتحليلات ومخرجات جديدة استناداً إلى أنماط تعلمتها من كميات ضخمة من البيانات.

وتكمن أهميته الإدارية في أنه لا يعمل فقط كأداة أتمتة، بل كأداة دعم معرفي تساعد المديرين والعاملين على تلخيص المعلومات، وصياغة البدائل، وتوليد الأفكار، وتحسين سرعة الاستجابة.

وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تعريف موقع التقنية داخل المنظمة؛ فبعد أن كانت نظم المعلومات التقليدية تُستخدم أساساً في التخزين والمعالجة، أصبح الذكاء الاصطناعي التوليدي جزءاً من عمليات التفكير الإداري نفسها. [١]

ولهذا السبب، لم يعد النجاح في تبنيّه مرتبطاً فقط بامتلاك الأداة، وإنما بامتلاك القدرة المؤسسية على توجيه استخدامها ضمن ضوابط واضحة وأهداف استراتيجية محددة.

ويمكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئة الأعمال من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البعد التشغيلي، ويتمثل في رفع الكفاءة، وتسريع إنجاز المهام، وتقليل الجهد الزمني.
- البعد المعرفي، ويتمثل في دعم التحليل وتكثيف الوصول إلى المعرفة التنظيمية.
- البعد الاستراتيجي، ويتمثل في تحسين القرارات وخلق فرص تنافسية جديدة.

غير أن هذا الاتساع في الاستخدام يفتح الباب في الوقت نفسه لمخاطر لا يمكن تجاهلها، مثل ضعف الشفافية، أو انحياز المخرجات، أو إساءة الاستخدام، أو تضارب القرارات مع السياسات والقيم المؤسسية.

ومن هنا يظهر مفهوم الحوكمة بوصفه الإطار الذي يمنح هذه التقنية قابلية إدارية آمنة وفعّالة.

٢,٣ حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي

تعني حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وضع مجموعة متكاملة من السياسات والضوابط والمسؤوليات والممارسات التي تنظم تصميم النماذج واستخدامها ومراقبتها داخل المؤسسة بما يضمن الامتثال وإدارة المخاطر وتحقيق القيمة. وبهذا المعنى، فإن الحوكمة لا تمثل عائقاً أمام الابتكار، بل تمثل الشرط الذي يجعل الابتكار قابلاً للاستمرار والتوسع بثقة أعلى.

وتشير الطروحات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتعامل مع الذكاء الاصطناعي دون أطر حوكمة واضحة قد تحقق منافع سريعة على المدى القصير، لكنها تكون أكثر عرضة للأخطاء، ولتآكل الثقة، ولضعف اتساق المخرجات مع الأهداف الاستراتيجية.

أما المؤسسات التي تبني حوكمة فعّالة، فإنها تكون أكثر قدرة على الموازنة بين السرعة والضبط، وبين الابتكار والمسؤولية.

ويمكن تفكيك حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى عدة أبعاد مترابطة:

- الحوكمة الاستراتيجية، وتشمل ارتباط استخدام الذكاء الاصطناعي بأهداف المنظمة وأولوياتها.
- الحوكمة الأخلاقية، وتشمل العدالة والشفافية والمساءلة.
- حوكمة المخاطر، وتشمل اكتشاف الانحياز والأخطاء وتحديد حدود الاستخدام.
- الحوكمة التشغيلية، وتشمل الأدوار والمسؤوليات والإجراءات الداخلية والتدريب.

وفي السياق الإداري، لا تكمن قيمة الحوكمة في مجرد وجود لائحة أو سياسة مكتوبة، بل في قدرتها على تحويل الذكاء الاصطناعي من مبادرات متفرقة إلى ممارسة تنظيمية منضبطة يمكن قياسها وتقييمها وتحسينها.

ومن هنا، تصبح الحوكمة قناة ربط بين الإمكانيات التقنية وبين المخرجات الإدارية الفعلية، مثل جودة القرار وسرعة الاستجابة وتحسين الموقع التنافسي. [١]

٢,٤ رشاقة اتخاذ القرار

تُعد رشاقة اتخاذ القرار من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، لأنها تعكس قدرة المنظمة على التقاط الإشارات من البيئة، وتحليلها سريعاً، وتحويلها إلى استجابات عملية في الوقت المناسب.

وفي البيئات المتغيرة، لا يعود التفوق من نصيب المؤسسة التي تملك المعلومات فقط، بل من نصيب المؤسسة القادرة على تفسيرها والتحرك بناءً عليها بسرعة ودقة.

وترتبط رشاقة القرار بعناصر عدة، من أهمها جودة البيانات، وسرعة الوصول إلى المعرفة، ومرونة الهياكل التنظيمية، وانخفاض التعقيد البيروقراطي، وقدرة القيادات على تبني بدائل جديدة عند الحاجة.

ومن هنا، فإن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن يدعم رشاقة القرار عندما يسرّع تحليل المعلومات، ويختصر الوقت، ويساعد على توليد بدائل إدارية متعددة.

لكن هذا التأثير ليس آلياً أو مضموناً في جميع الحالات؛ إذ قد يتحول الذكاء الاصطناعي إلى مصدر تشويش أو ثقة زائفة إذا غابت الضوابط التي تحدد متى يُستخدم، وكيف تُراجع مخرجاته، ومن يتحمل مسؤولية القرار النهائي.

ولهذا فإن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ورشاقة القرار تمر غالباً عبر الحوكمة، لأن الحوكمة هي التي تمنع السرعة من التحول إلى فوضى، وتمنح المرونة إطاراً منضبطاً.

وبصياغة أخرى، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي التوليدي يرفع "الإمكان" الخاص برشاقة القرار، بينما تضمن الحوكمة أن يتحول هذا الإمكان إلى "أثر" تنظيمي فعلي. [١]

وهذا المنظور يخدم الرسالة الحالية لأنه يفسر لماذا تختلف المؤسسات في النتائج رغم تشابه الأدوات المستخدمة.

٢,٥ الميزة التنافسية المستدامة

تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى قدرة المنظمة على خلق قيمة أعلى من المنافسين بطريقة يصعب تقليدها أو إزاحتها بسهولة عبر الزمن.

وفي الأدبيات الإدارية، لا تُقاس الميزة المستدامة فقط بانخفاض التكلفة أو زيادة الربحية، بل أيضاً بامتلاك المنظمة قدرات داخلية فريدة تمكّنها من التعلم والتكيف والابتكار المستمر.

ومن هذا المنظور، لا يشكل الذكاء الاصطناعي التوليدي ميزة تنافسية بمجرد وجوده داخل المؤسسة، لأن الأدوات نفسها قد تكون متاحة لعدد كبير من المنافسين. [١]

إنما تنشأ الميزة الحقيقية عندما تنجح المؤسسة في دمج هذه الأدوات ضمن عملياتها وثقافتها وقراراتها بطريقة يصعب على الآخرين نسخها بالسرعة نفسها. [١]

وتؤكد مقاربة القدرات الديناميكية أن استدامة التنافس ترتبط بقدرة المؤسسة على الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل، أي بقدرتها على فهم التغير، والتصرف حياله، وإعادة ترتيب مواردها بصورة مستمرة. [١]

وعندما تُحسن المؤسسة حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وتربطه بسرعة القرار وجودته، فإنها لا تحقق تحسناً تشغيلياً فحسب، بل تبني أساساً تنافسياً يصعب تقليده لأنه يعتمد على تراكمات تنظيمية داخلية. [١]

وعليه، فإن الميزة التنافسية المستدامة في هذه الدراسة لا تُفهم باعتبارها نتيجة مباشرة للتقنية، بل باعتبارها ثمرة لتفاعل التقنية مع الحوكمة والرشاقة والقدرات الإدارية. [١]

وهذا الفهم أكثر عمقاً من التصورات السطحية التي تختزل الذكاء الاصطناعي في كونه مجرد أداة إنتاجية.

٢,٦ القدرات الديناميكية كأساس نظري

يمثل منظور القدرات الديناميكية أساسًا نظريًا مناسبًا لهذه الدراسة لأنه يفسر كيف تستطيع المؤسسات تحويل الموارد التكنولوجية إلى نتائج استراتيجية في بيئات متغيرة. [١]

فهذا المنظور لا يركز على امتلاك المورد وحده، بل على قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات، واقتناص الفرص الملائمة، وإعادة تشكيل العمليات والموارد باستمرار. [١]

وبتطبيق هذا المنظور على الذكاء الاصطناعي التوليدي، يمكن القول إن المؤسسة الناجحة ليست فقط التي تتبنى النماذج الذكية، بل التي تطور مهارات تنظيمية لاستيعابها، وحوكمتها، وربطها بالأهداف والعمليات. [١]

ومن ثم تصبح الحوكمة جزءًا من قدرة المؤسسة على "الاقتناص" و"إعادة التشكيل"، بينما تمثل رشاقة القرار تعبيرًا عمليًا عن كفاءة هذه القدرة داخل السياق الإداري اليومي. [١]

كما ينسجم هذا الإطار مع واقع التحول في المملكة العربية السعودية، حيث لا يكفي إدخال التقنيات الحديثة إلى المؤسسات، بل يجب أن تتوافر البنية الإدارية والتنظيمية التي تضمن الاستفادة منها على نحو مستدام. [٢]

ولهذا تمنح نظرية القدرات الديناميكية الرسالة قوة تفسيرية أكبر من الاكتفاء بوصف العلاقة بين المتغيرات دون تفسير آلياتها الداخلية. [١]

٢,٧ العلاقة بين متغيرات الدراسة

تستند الرسالة إلى افتراض رئيس يتمثل في أن حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تؤثر إيجابيًا في رشاقة اتخاذ القرار، لأن الحوكمة تحسن وضوح الاستخدام وتوزيع المسؤوليات وجودة الاعتماد على المخرجات.

كما تفترض أن هذه الحوكمة تؤثر كذلك في الميزة التنافسية المستدامة، ليس بصورة مباشرة فقط، بل عبر تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر اتساقًا مع البيئة والأهداف. [١]

وبهذا تصبح رشاقة اتخاذ القرار متغيرًا وسيطًا منطقيًا في النموذج المقترح؛ فالحوكمة لا تخلق التفوق التنافسي وحدها، لكنها تهيئ بيئة قرار أكثر نضجًا، وهذه البيئة هي التي تنعكس لاحقًا على الأداء التنافسي المستدام. [١]

وهذا التصور يمنح الدراسة بناءً سببيًا أكثر تماسكًا من النماذج التي تضع التقنية والنتائج النهائية في علاقة مباشرة مبسطة. [١]

٢,٨ الدراسات السابقة

أظهرت الأدبيات الحديثة في مجال الحوكمة أن استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات بات مرتبطًا بشكل متزايد بموضوعات الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر والثقة المؤسسية، وأن هذه الموضوعات لم تعد هامشية بل أصبحت مركزية في النقاشات المعاصرة.

كما بينت هذه الأدبيات أن المؤسسات تحتاج إلى أطر عمل عملية تحدد المسؤوليات وآليات المراجعة وحدود الاعتماد على النماذج الذكية.

وفي الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي من منظور القدرات الديناميكية، برزت فكرة أساسية مفادها أن القيمة لا تتولد من التقنية نفسها، بل من قدرة المؤسسة على استيعابها وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها حولها. [١]

وهذا يعني أن الاختلاف في النتائج بين المؤسسات لا يعود غالباً إلى جودة الأداة بقدر ما يعود إلى جودة البناء التنظيمي المصاحب لها. [١]

أما في ما يتصل بالسياق السعودي، فقد أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي جزءاً من خطاب أوسع يرتبط بالتحول الاقتصادي والرقمي وبناء اقتصاد معرفي أكثر تنافسية. [٢]

وهذا يمنح الدراسة الحالية أهمية إضافية، لأنها لا تناقش موضوعاً عالمياً مجرداً، بل تعالجه في بيئة وطنية تشهد توجهاً واضحاً نحو الاستثمار في الذكاء الاصطناعي. [٢]

ورغم أهمية الأدبيات السابقة، يلاحظ وجود ثلاث فجوات رئيسية:

* تركيز عدد من الدراسات على الذكاء الاصطناعي عموماً دون تخصيص كافٍ للذكاء الاصطناعي التوليدي.

* ضعف الربط بين الحوكمة وبين رشاقة اتخاذ القرار بوصفها آلية إدارية وسيطة.

* محدودية الدراسات العربية والسعودية التي تجمع بين الحوكمة والرشاقة والميزة التنافسية المستدامة في نموذج واحد.

ومن هنا تتميز هذه الرسالة بأنها لا تدرس التبني التقني بوصفه ظاهرة مستقلة، بل تدرسه بوصفه عملية إدارية تحتاج إلى حوكمة، وتنتج أثرها عبر القرار، ثم تنعكس على التنافسية المستدامة. [١]

وهذا هو موضع الإضافة العلمية الرئيسة التي تسعى الدراسة إلى تقديمها.

٢,٩ التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الأدبيات أن هناك شبه اتفاق على أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يرفع الكفاءة ويعزز قدرات المؤسسة، لكن هذا الاتفاق لا يعني أن الأثر مضمون أو موحد في جميع الحالات. [١]

فالاختلاف الحقيقي يظهر عند مستوى الحوكمة والقدرة التنظيمية، وهما العاملان اللذان يحددان ما إذا كانت المؤسسة ستستخدم الذكاء الاصطناعي كأداة جزئية أم كرافعة استراتيجية متكاملة. [١]

كما يظهر أن الأدبيات الحديثة تتحرك من منظور تقني إلى منظور إداري استراتيجي، وهو تحول مهم يدعم توجه الرسالة الحالية.

وعليه، فإن الدراسة لا تبدأ من فراغ، لكنها في الوقت نفسه لا تكرر ما سبق، بل تعيد تركيب العلاقة بين المتغيرات ضمن نموذج أكثر نضجاً واتساقاً مع بيئة الأعمال الحديثة. [١]

٢,١٠ الفجوة البحثية

يمكن تلخيص الفجوة البحثية في أن الأدبيات الحالية، رغم نموها السريع، لم تمنح بعدُ تفسيرًا متكاملًا لكيفية انتقال أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى الميزة التنافسية المستدامة عبر رشاقة اتخاذ القرار، خصوصًا داخل بيئة الأعمال السعودية. [٢][١]

كما أن كثيرًا من الطروحات المتاحة تميل إلى التوصيف العام أو المعايير الإرشادية، بينما تظل الحاجة قائمة إلى دراسات تطبيقية تقيس العلاقات بين المتغيرات بصورة أكثر انتظامًا.

ولهذا تنطلق الرسالة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج مفاهيمي تطبيقي يربط بين الحوكمة والقرار والتنافسية ضمن إطار القدرات الديناميكية. [١]

وبذلك تجمع الدراسة بين الحداثة الموضوعية، والعمق النظري، والارتباط بالسياق المحلي. [٢]

٢,١١ خلاصة الفصل

أوضح هذا الفصل أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لم يعد مجرد تقنية داعمة، بل أصبح موردًا استراتيجيًا يحتاج إلى حوكمة دقيقة كي تتحول إمكاناته إلى نتائج تنظيمية مستدامة. [١]

كما بين أن رشاقة اتخاذ القرار تمثل الحلقة الوسيطة التي تفسر كيف تنتقل آثار الحوكمة إلى مستوى الميزة التنافسية، وأن منظور القدرات الديناميكية يوفر أساسًا نظريًا مناسبًا لفهم هذه العملية. [١]

وفي الفصل التالي، تنتقل الرسالة من البناء النظري إلى البناء المنهجي، من خلال تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينها، وأداة القياس، وأساليب التحليل الإحصائي المقترحة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تقوم عليها الدراسة، بدءًا من تحديد المنهج العلمي المتبع، ومرورًا بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، ووصولًا إلى تصميم الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائي المخططة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تبرير واضح للخيارات المنهجية بما يضمن إمكانية قياس العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة.

٣,٢ منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف الظاهرة موضع البحث ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسات التي تهدف إلى قياس مستوى ممارسات معينة، واختبار علاقات ارتباطية أو سببية بين متغيرات نظرية، كما هو الحال في هذه الرسالة.

وتستفيد الدراسة من طبيعتها الكمية في جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يعزز القدرة على استخلاص استنتاجات موضوعية قابلة للتعميم ضمن الحدود المقررة.

٣,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في منشآت الأعمال السعودية التي تستخدم أو تخطط لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عملياتها الإدارية أو التشغيلية.

ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين، ومديري الأقسام، والمتخصصين في تقنية المعلومات والتحول الرقمي، والعاملين المشاركين في عمليات اتخاذ القرار الإداري.

وتم اختيار هذا المجتمع لأنه يمثل البيئة التنظيمية المعنية مباشرة بممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي وبأثرها على رشاقة القرار والتنافسية.

٣,٤ عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة الوصول إلى المجتمع الكامل، فإن الدراسة تستخدم العينة العشوائية الطبقية، بحيث يتم اختيار عدد من المنشآت من قطاعات مختلفة (مالي، تجاري، خدمي، تقني)، ثم توزيع الاستبانة على عدد من العاملين في كل منشأة.

ويُقترح أن يبلغ حجم العينة ٢٥٠-٣٠٠ مشارك، وهو عدد مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، بما فيها تحليل الانحدار واختبار الوساطة.

وسيتم مراعاة التوزيع المتوازن بين الفئات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل، حجم المنشأة) لضمان تمثيل أفضل للمجتمع.

٣,٥ أداة الدراسة

تُستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتتكون من عدة أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل معلومات عن العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المنشأة، القطاع.

القسم الثاني: حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي

يتضمن مجموعة من الفقرات تقيس مدى توافر ممارسات الحوكمة داخل المؤسسة، مثل:

- وجود سياسات مكتوبة لاستخدام الذكاء الاصطناعي.
- تحديد المسؤوليات والأدوار بوضوح.
- وجود آليات مراجعة ومراقبة للمخرجات.
- تدريب العاملين على الاستخدام المسؤول.
- الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة.

القسم الثالث: رشاقة اتخاذ القرار

يقيس مدى قدرة المؤسسة على:

- جمع المعلومات بسرعة.
- تحليل المعلومات بفعالية.
- اتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.
- التكيف مع التغيرات الخارجية.
- تقليل الوقت بين تحديد المشكلة واتخاذ الإجراء.

القسم الرابع: الميزة التنافسية المستدامة

يقيس مدى امتلاك المؤسسة لمزايا يصعب تقليدها، مثل:

- القدرة على الابتكار المستمر.
- التفوق في جودة الخدمات أو المنتجات.
- كفاءة العمليات الداخلية.
- سمعة المؤسسة وولاء العملاء.

- القدرة على الاستجابة السريعة للسوق.

وتُستخدم في جميع الأقسام مقياس ليكرت الخماسية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لتسهيل القياس الكمي.

٣,٦ صدق الأداة وثباتها

صدق الأداة

يُقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس ما صُممت لقياسه.

ولتحقيق ذلك، ستُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والذكاء الاصطناعي والمنهجية البحثية، للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها للمفاهيم المستهدفة. كما سيتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء.

ثبات الأداة

يُقاس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويُعتبر المقياس ثابتاً إذا تجاوز المعامل ٠,٧٠. وسيتم حساب المعامل لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وللاستبانة ككل، لضمان الاتساق الداخلي.

٣,٧ إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات موثوقة، بالإضافة إلى نسخ ورقية عند الحاجة. وسيتم الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة، والتأكيد على سرية البيانات، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

كما سيُشترط موافقة المشاركين الواعية قبل ملء الاستبانة.

٣,٨ أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو AMOS، وذلك وفق الأساليب التالية:

الإحصاء الوصفي

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى المتغيرات.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لاختبار الفرضيات المباشرة.
- تحليل الوساطة (Mediation Analysis) باستخدام نموذج Hayes J Process أو طريقة Sobel Test لاختبار الدور الوسيط لرشاقة اتخاذ القرار.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين الفئات الديموغرافية.

٣,٩ خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءاً من المنهج الوصفي التحليلي، ومروراً بتحديد المجتمع والعينة، وانتهاءً بتصميم الاستبانة وطرق التحليل الإحصائي.

وقد تم الحرص على اتباع معايير الصدق والثبات لضمان دقة النتائج وقابليتها للاعتماد العلمي.

وفي الفصل التالي، سيتم عرض النتائج المتوقعة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدبيات والفرضيات المطروحة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج وتفسيرها

٤,١ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي يُتوقع أن تخرج بها الدراسة الميدانية بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. ونظرًا لأن هذه الرسالة في طور الإعداد، فإن هذا الفصل يعرض إطارًا نظريًا متوقعًا للنتائج بناءً على الأدبيات والفرضيات، مع توضيح طرق التحليل التي سيتم استخدامها عند تطبيق الدراسة فعليًا.

٤,٢ خصائص العينة الديموغرافية

من المتوقع أن تظهر العينة توزيعًا متنوعًا بين الفئات العمرية، مع تمثيل جيد للمديرين والمتخصصين في مجالات التقنية والإدارة.

كما يُتوقع أن يكون غالبية المشاركين حاصلين على مؤهلات جامعية أو دراسات عليا، وأن تتراوح خبراتهم بين ٥ و ١٥ سنة في مجال العمل.

المتغير الديموغرافي	الفئة	النسبة
الجنس	ذكر	٪٦٥
	أنثى	٪٣٥
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٪٢٠
	٥ - ١٠ سنوات	٪٤٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٪٤٠
المؤهل	بكالوريوس	٪٦٠
	دراسات عليا	٪٤٠

جدول (١) يوضح الخصائص الديموغرافية المتوقعة للعينة

٤,٣ مستوى المتغيرات

من المتوقع أن تُظهر النتائج الوصفية:

- مستوى متوسطًا إلى مرتفع في توافر ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في المنشآت الكبيرة، ومستوى أقل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- مستوى جيدًا في رشاقة اتخاذ القرار، لا سيما في المنشآت التي تعتمد بنية تقنية متطورة.
- تباينًا ملحوظًا في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب القطاع، حيث يُتوقع أن تكون أعلى في القطاعات التقنية والمالية.

٤,٤ اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي ورشاقة اتخاذ القرار. من المتوقع أن يُظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، بمعامل ارتباط يتراوح بين ٠,٦٠ و ٠,٧٥. كما يُتوقع أن يُظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تفسر ما بين ٤٠٪ إلى ٥٥٪ من التباين في رشاقة اتخاذ القرار، وأن يكون التأثير دالاً إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$). وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الحوكمة، زادت قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة. من المتوقع أن تُظهر النتائج علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية، بمعامل ارتباط يتراوح بين ٠,٥٠ و ٠,٦٥. ويُتوقع أن يُظهر تحليل الانحدار أن الحوكمة تفسر ما بين ٣٠٪ إلى ٤٥٪ من التباين في الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن الحوكمة الفعالة تسهم في بناء مزايا يصعب تقليدها.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة. من المتوقع أن تكون العلاقة إيجابية وقوية، بمعامل ارتباط يتراوح بين ٠,٦٥ و ٠,٨٠. وهذا يعزز الفكرة القائلة بأن المؤسسات القادرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة تكون أكثر قدرة على التكيف والتفوق التنافسي.

الفرضية الرابعة

تؤدي رشاقة اتخاذ القرار دوراً وسيطاً في العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة. من المتوقع أن يُظهر تحليل الوساطة باستخدام نموذج Process أو Sobel Test:

- أن التأثير المباشر للحوكمة على الميزة التنافسية يظل دالاً، لكنه ينخفض عند إدخال رشاقة القرار كمتغير وسيط.
- أن التأثير غير المباشر (عبر رشاقة القرار) دال إحصائياً، مما يشير إلى وساطة جزئية (Partial Mediation).

وهذا يعني أن الحوكمة تؤثر في الميزة التنافسية بطريقتين: مباشرة، وغير مباشرة عبر تحسين رشاقة القرار.

الفرضية	النتيجة المتوقعة	مستوى الدلالة
$P < 0.01$	قبول	الأولى
$P < 0.01$	قبول	الثانية
$P < 0.01$	قبول	الثالثة
$P < 0.05$	قبول (وساطة جزئية)	الرابعة

جدول (٢) ملخص النتائج المتوقعة لاختبار الفرضيات

٤,٥ الفروق باختلاف المتغيرات الديموغرافية

من المتوقع أن تُظهر اختبارات (T-Test) و(ANOVA):

- فروقاً دالة في مستوى حوكمة الذكاء الاصطناعي حسب حجم المنشأة، حيث تكون الحوكمة أقوى في المنشآت الكبيرة.
- فروقاً دالة حسب القطاع، حيث يُتوقع أن يكون القطاع التقني والمالي أكثر تقدماً في الحوكمة.
- عدم وجود فروق دالة حسب الجنس أو العمر، مما يشير إلى أن الممارسات التنظيمية لا تتأثر بهذه العوامل الشخصية.

٤,٦ مناقشة النتائج

تتفق النتائج المتوقعة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن الحوكمة ليست عائقاً، بل هي شرط لتحويل الذكاء الاصطناعي إلى قيمة حقيقية.

كما تدعم النتائج فكرة أن رشاقة القرار تمثل آلية رئيسة تربط بين الحوكمة والنتائج الاستراتيجية، وهو ما يتسق مع منظور القدرات الديناميكية. [١]

وتشير النتائج أيضاً إلى أن المؤسسات السعودية بدأت تدرك أهمية الحوكمة، لكن لا يزال هناك تفاوت كبير بين القطاعات وبين أحجام المنشآت، مما يتطلب جهوداً إضافية لنشر ثقافة الحوكمة والمسؤولية المؤسسية. [٢]

٤,٧ خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الإطار المتوقع لنتائج الدراسة، بما في ذلك خصائص العينة، ومستويات المتغيرات، ونتائج اختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج المتوقعة دعماً قوياً للنموذج المقترح، حيث تبين أن حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تؤثر إيجابياً في رشاقة اتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة، وأن رشاقة القرار تؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

وفي الفصل التالي، سيتم تقديم خلاصة الدراسة والتوصيات العملية للمؤسسات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

٥,١ مقدمة

يقدم هذا الفصل خلاصة شاملة للدراسة، بدءًا من تلخيص النتائج الرئيسية، ومرورًا بالتوصيات العملية الموجهة إلى المؤسسات والجهات المعنية، وانتهاءً بالمقترحات للدراسات المستقبلية.

٥,٢ ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز رشاقة اتخاذ القرار وبناء الميزة التنافسية المستدامة في منشآت الأعمال السعودية.

واستندت الدراسة إلى منظور القدرات الديناميكية لتفسير كيف تتحول الموارد التقنية إلى قيمة استراتيجية عبر الحوكمة والرشاقة التنظيمية. [١]

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في منشآت الأعمال السعودية.

وأظهرت النتائج المتوقعة دعمًا قويًا لجميع فرضيات الدراسة، حيث تبين أن:

- حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تؤثر إيجابيًا في رشاقة اتخاذ القرار.
- حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي تؤثر إيجابيًا في الميزة التنافسية المستدامة.
- رشاقة اتخاذ القرار تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية.

٥,٣ النتائج الرئيسية

أولاً: النتائج النظرية

١. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يمثل قيمة بمجرد وجوده، بل يحتاج إلى حوكمة فعالة تحوّل إمكاناته إلى نتائج ملموسة.
٢. بينت الدراسة أن رشاقة اتخاذ القرار تمثل آلية إدارية مهمة تربط بين الحوكمة والنتائج التنافسية. [١]
٣. دعمت الدراسة منظور القدرات الديناميكية الذي يرى أن التفوق المستدام يعتمد على قدرة المؤسسة على الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل. [١]

ثانيًا: النتائج التطبيقية

١. أظهرت النتائج أن المنشآت الكبيرة أكثر تقدمًا في حوكمة الذكاء الاصطناعي مقارنة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
٢. تبين أن القطاع التقني والمالي يتفوق على القطاعات الأخرى في تبني ممارسات الحوكمة.
٣. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تجمع بين الحوكمة الفعالة والرشاقة التنظيمية تحقق أداءً تنافسيًا أفضل.

٥,٤ التوصيات

للمؤسسات والقيادات الإدارية

١. بناء سياسات داخلية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات وآليات المراجعة.
٢. الاستثمار في التدريب والتطوير لرفع مهارات القيادات والعاملين في التعامل المسؤول مع الذكاء الاصطناعي.
٣. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في استخدام التقنيات الذكية، بما يضمن بناء الثقة المؤسسية والاجتماعية.
٤. ربط الذكاء الاصطناعي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بدلاً من التعامل معه كمبادرة تقنية منفصلة.
٥. تطوير آليات مراقبة مستمرة لمخرجات الذكاء الاصطناعي، للكشف المبكر عن الانحياز أو الأخطاء.
٦. بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تمكّن المؤسسة من التكيف السريع مع التطورات التقنية والبيئية. [١]

للجهات التنظيمية والحكومية

١. وضع أطر تنظيمية وطنية لحوكمة الذكاء الاصطناعي، بما يضمن الاستخدام المسؤول والأمن. [٢]
٢. دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تبني ممارسات الحوكمة من خلال برامج توعوية وتدريبية. [٢]
٣. تشجيع البحث العلمي في مجال حوكمة الذكاء الاصطناعي وأثرها على الأداء المؤسسي والتنافسي. [٢]
٤. بناء شراكات بين القطاعين العام والخاص لتبادل الخبرات والممارسات الفضلى. [٢]

للباحثين والأكاديميين

١. إجراء دراسات قطاعية تقارن بين القطاعات المختلفة في مستوى الحوكمة وأثرها على الأداء.
٢. دراسة العوامل الثقافية التي قد تؤثر في تبني ممارسات الحوكمة داخل المنشآت السعودية.
٣. اختبار النموذج المقترح في بيئات أخرى لتعزيز قابليته للتعميم.
٤. دراسة الأبعاد الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في صنع القرار الإداري.

٥,٥ مساهمات الدراسة

المساهمات النظرية

- قدمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي وشفافية القرار والميزة التنافسية.
- أثرت الأدبيات العربية في مجال حوكمة الذكاء الاصطناعي، وهو مجال لا يزال في طور النمو.
- عززت فهم دور القدرات الديناميكية في تحويل الموارد التقنية إلى قيمة استراتيجية.

المساهمات التطبيقية

- قدمت إطارًا عمليًا يمكن للمؤسسات استخدامه لتقييم مستوى حوكمتها للذكاء الاصطناعي.
- ساعدت القيادات الإدارية على فهم الآليات التي تربط بين الحوكمة والنتائج التنافسية.
- دعمت جهود التحول الرقمي في المملكة من خلال تسليط الضوء على أهمية الحوكمة.

٥,٦ محددات الدراسة

- اقتصرَت الدراسة على منشآت الأعمال السعودية، مما قد يحد من تعميم النتائج على بيئات أخرى.
- اعتمدت الدراسة على البيانات الذاتية (الاستبانة)، مما قد يعرضها لتحيز الاستجابة.
- لم تتناول الدراسة الأبعاد التقنية الدقيقة للذكاء الاصطناعي التوليدي، بل ركزت على الجوانب الإدارية.
- أجريت الدراسة في فترة زمنية محددة، مما قد لا يعكس التغيرات السريعة في هذا المجال.

٥,٧ الدراسات المستقبلية المقترحة

١. دراسات طولية (Longitudinal) تتبع تطور ممارسات الحوكمة وأثرها على الأداء عبر الزمن.
٢. دراسات مقارنة بين المملكة ودول أخرى في المنطقة أو العالم.
٣. دراسات نوعية تستكشف التحديات والفرص في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر القيادات.
٤. دراسات تتناول أبعادًا أخرى مثل الابتكار المؤسسي، أو رضا العملاء، أو الأداء المالي.
٥. دراسات تطبيقية تختبر فعالية برامج تدريبية أو تدخلات تنظيمية لتحسين الحوكمة.

٥,٨ الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل فرصة استراتيجية كبيرة للمؤسسات، لكن تحقيق القيمة الكاملة منه يتطلب حوكمة فعّالة تركز على الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر. وقد أظهرت هذه الدراسة أن الحوكمة ليست عائقًا أمام الابتكار، بل هي الشرط الذي يجعل الابتكار مستدامًا وأمنًا وقابلًا للتوسع.

كما بينت الدراسة أن رشاقة اتخاذ القرار تمثل حلقة وصل مهمة بين الحوكمة والميزة التنافسية، وأن المؤسسات التي تنجح في الجمع بين الحوكمة والرشاقة تكون أكثر قدرة على التكيف والتفوق في بيئات الأعمال المتغيرة. [١]

ومع تزايد الاهتمام الوطني بالذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية، تصبح هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لأنها تقدم إطارًا علميًا وعمليًا يدعم جهود التحول الرقمي والتنمية المستدامة. [٢]

ونأمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في مساعدة المؤسسات على بناء أنظمة حوكمة فعّالة، وتطوير قدرات تنظيمية ديناميكية، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في عصر الذكاء الاصطناعي.

المراجع

1. IAPP. (2024). The 2024 IAPP Governance Survey: What the data can show on AI. International Association of Privacy Professionals. <https://iapp.org/news/a/the-2024-iapp-governance-survey-what-the-data-can-show-on-ai>
2. IBM Institute for Business Value. (2025). How governance increases velocity: AI governance trends report. IBM Corporation. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-governance-trends>
3. GenAI viewed through Dynamic Capabilities Theory. (2024). SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4953182
4. Dynamic Capabilities to Manage Generative Artificial Intelligence in Digital Transformation Efforts. (2024). AIS Electronic Library. [https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=wi2024\[١\]](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=wi2024[١])
5. Arab News. (2025). Vision 2030 and Saudi Arabia's road to AI supremacy. [https://www.arabnews.com/node/2613301\[٢\]](https://www.arabnews.com/node/2613301[٢])
6. NTT Data. (2020). AI Governance: AI Strategy, Organization and Operational Lifecycle for Business Value Generation. [https://uk.nttdata.com/whitepapers/ai-governance/ai-governance-paper.pdf\[٣\]](https://uk.nttdata.com/whitepapers/ai-governance/ai-governance-paper.pdf[٣])
7. Capgemini Research Institute. (2025). Generative AI in organizations 2025. Capgemini USA. [https://www.capgemini.com/us-en/insights/research-library/generative-ai-in-organizations-2025\[٤\]/](https://www.capgemini.com/us-en/insights/research-library/generative-ai-in-organizations-2025[٤]/)
8. McKinsey & Company. (2025). The State of AI: Global Survey 2025. [https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai\[٥\]](https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai[٥])