

أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع
المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

أحمد علي الزين

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 على المستوى النظري:
7	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
8	1.4 أسئلة الدراسة
9	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 نموذج الدراسة
11	1.8 منهجية الدراسة
12	1.9 الدراسة الميدانية
13	1.10 مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1 المقدمة
18	2.2 المتغير المستقل
19	2.3 المتغير التابع
20	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.5 الخاتمة
23	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعد المشاريع المحلية الصغيرة من أهم المكونات الحيوية في النسيج الاقتصادي لأي دولة، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تسعى من خلال رؤية 2030 إلى دعم ريادة الأعمال، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. وتواجه هذه المشاريع، بالرغم من أهميتها، تحديات متعددة على المستويين الإداري والاقتصادي، في مقدمتها ضعف القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وفعالة، بسبب محدودية الموارد البشرية والتقنية، وقلة الخبرات المتخصصة، واعتماد كثير منها على أساليب تقليدية في التخطيط والإدارة (Esmail، 2025).

في المقابل، يشهد العالم ثورة متسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي باتت تُستخدم على نطاق واسع في مختلف المجالات، من تحليل البيانات الضخمة، إلى دعم القرارات الإدارية، مرورًا بالتنبؤ بالمخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويبرز الذكاء الاصطناعي اليوم كأداة رئيسية لتحويل البيانات إلى قرارات مستنيرة، خاصة في البيئات التي تتطلب استجابات سريعة وفعالة للتغيرات. ومع توافر العديد من الأدوات والأنظمة الذكية التي يمكن تخصيصها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسات الصغيرة، تصبح تقنيات الذكاء الاصطناعي فرصة غير مستغلة بالكامل لدعم وتطوير هذا القطاع محليًا (Soori، 2024).

وعلى الرغم من التطور التقني في المملكة والبنية الرقمية المتقدمة التي أصبحت متاحة لرواد الأعمال، فإن استفادة المشاريع الصغيرة من هذه التطورات لا تزال دون المستوى المأمول، خاصة في ما يتعلق بتطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري. إذ ما زالت كثير من القرارات في هذه المشاريع تُتخذ بناءً على الحدس أو الخبرة الشخصية المحدودة، في ظل غياب نظم تحليل بيانات ذكية تساعد في رصد الاتجاهات، وتقييم البدائل، وتوقع النتائج. وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف في التوجهات الاستراتيجية، وإهدار في الموارد، وتأخر في الاستجابة للمتغيرات السوقية (Badghish، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل دور هذه التقنيات في تحسين جودة القرار، وتسريع عملية اتخاذها، وتقليل هامش الخطأ أو التردد فيه. وتتناول الدراسة كذلك مدى وعي أصحاب المشاريع الصغيرة بإمكانات الذكاء الاصطناعي، ومستوى التبني الحالي لتلك التقنيات، والعقبات التي تعيق استخدامها الفعال في إدارة الأعمال اليومية (Alarefi، 2024).

وتكمن أهمية هذا الموضوع في أنه يتناول نقطة التقاء حيوية بين التقنية الحديثة والقطاع الريادي المحلي، وهو ما يمثل أحد التحديات الجوهرية في التحول الرقمي على مستوى القاعدة الاقتصادية. فمع توسع قطاع المنشآت الصغيرة، وازدياد التنافسية في الأسواق المحلية، تصبح القدرة على اتخاذ قرارات ذكية وسريعة ميزة استراتيجية حاسمة. ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وميدانية حول كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تسهم فعليًا في تطوير هذا القطاع، وأن تتحول من فكرة نظرية إلى ممارسة عملية يومية تدعم الاستدامة والنمو في المشاريع الصغيرة بالمملكة (Nnenna، 2024).

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات المتراكمة التي تعيق قدرتها على الاستدامة والنمو، ومن أبرز هذه التحديات ما يرتبط بضعف البنية الإدارية واتخاذ القرار. فعلى الرغم من الدعم الحكومي المتزايد الذي يُمنح لهذا القطاع الحيوي، لا تزال نسبة كبيرة من هذه المشاريع تُدار بطرق تقليدية، وغالبًا ما يتخذ أصحابها قرارات مصيرية اعتمادًا على الحدس أو التجربة الشخصية المحدودة، دون الاستناد إلى أدوات تحليلية أو بيانات موثوقة. وفي بيئة اقتصادية تتسم بالتقلبات، واحتدام المنافسة، والتغير السريع في تفضيلات المستهلكين، يصبح اتخاذ القرار الذكي والمبني على معطيات دقيقة أحد أهم عوامل النجاح والبقاء. وفي الوقت ذاته، تتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي بوتيرة متسارعة، وتوفر أدوات ومنصات رقمية قادرة على دعم عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وسرعة وفاعلية. وتشمل هذه الأدوات تقنيات التنبؤ بالطلب، تحليل البيانات السلوكية للعملاء، النمذجة الاحتمالية، تحليل المخاطر، وأدوات أتمتة اتخاذ القرار بناءً على خوارزميات ذكية. ومع ذلك، فإن واقع المشاريع الصغيرة في السعودية يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الإمكانيات المتاحة نظريًا، ومستوى التبني الفعلي لتلك التقنيات على أرض الواقع. من هنا تنبع مشكلة الدراسة في كون كثير من المشاريع المحلية الصغيرة لا تزال تفتقر إلى استثمار حقيقي في تقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين عملية اتخاذ القرار، سواء لأسباب تتعلق بنقص الوعي، أو ضعف القدرات التقنية، أو غياب النماذج التطبيقية المبسطة التي تناسب حجم وإمكانات تلك المشاريع. كما أن الأطر العلمية التي توضح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار في هذا النوع من المشاريع لا تزال محدودة، خاصة في السياق السعودي، ما يدفع إلى ضرورة بحث هذه الإشكالية من زوايا متعددة، سواء نظرية أو عملية (Elhassan، 2019).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، تبرز الفجوة الأساسية في قلة الدراسات العلمية التي تتناول تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع الصغيرة، وخاصة في السياقات المحلية أو الإقليمية. فبينما يوجد كم لا بأس به من الأدبيات حول الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الشركات الكبرى أو متعددة الجنسيات، لا تزال المشاريع الصغيرة والمتوسطة خارج دائرة الاهتمام البحثي المعمق، ما يؤدي إلى نقص واضح في النماذج المفاهيمية والأطر النظرية التي تشرح كيف تؤثر هذه التقنيات في تحسين فعالية القرار في بيئات ذات موارد محدودة. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين خصائص القرار في المشاريع الصغيرة (مثل سرعة التنفيذ، غياب التسلسل الإداري، محدودية المعلومات المتاحة) وإمكانات الذكاء الاصطناعي في دعم هذا النوع من القرارات. ويترتب على ذلك ضعف في تطوير نماذج تحليلية متخصصة تناسب واقع هذه المشاريع، ما يترك فجوة واضحة في البناء النظري الذي يمكن أن يستند إليه رواد الأعمال أو صانعو القرار في فهم القيمة الحقيقية لهذه التقنيات (Alawamleh، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل الفجوة الأكبر في ضعف التبني الفعلي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في المشاريع المحلية الصغيرة، سواء لأسباب فنية، أو معرفية، أو اقتصادية. ففي كثير من الحالات، لا يدرك أصحاب هذه المشاريع الفوائد المحتملة من دمج الذكاء الاصطناعي في نظمهم الإدارية، أو أنهم يواجهون صعوبات في الوصول إلى منصات تقنية ملائمة، أو يعانون من غياب التدريب الكافي لتشغيل الأنظمة الذكية. كما أن كثيرًا من الحلول المتاحة تجاريًا لا تراعي طبيعة واحتياجات المشاريع الصغيرة، إما لتعقيدها التقني أو لتكلفتها العالية. وتوضح الفجوة أيضًا في غياب تجارب توثيقية محلية تبرز قصص نجاح واقعية في تطبيق الذكاء الاصطناعي داخل المشاريع الصغيرة، مما يقلل من الحافز لدى الآخرين لتبني هذه التجربة. كما أن الجهات الداعمة لريادة الأعمال، رغم جهودها المشكورة، لا تقدم حتى الآن برامج متخصصة ومكثفة تركز على إدماج الذكاء الاصطناعي في دعم القرار ضمن منظومة المشاريع الصغيرة. وهناك أيضًا غياب شبه تام لأنظمة إرشادية أو أدلة عملية يمكن أن تساعد أصحاب المشاريع الصغيرة في اختيار، أو تكوين، أو تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي المناسبة لهم، ما يزيد من التردد والخوف من التجربة، ويحول دون بناء ثقافة رقمية متكاملة داخل هذا القطاع (Yang، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، حيث تلقي ثورة الذكاء الاصطناعي مع احتياجات قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الذي يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتوسيع قاعدة ريادة الأعمال، وتقليل الاعتماد على القطاع الحكومي. ومع سعي المملكة العربية السعودية إلى تمكين هذا القطاع كجزء رئيسي من رؤية 2030، تبرز الحاجة إلى دراسات علمية تساهم في ربط أحدث الأدوات التقنية، مثل الذكاء الاصطناعي، بواقع هذه المشاريع، بما يعزز قدرتها على المنافسة، واستدامة الأداء، واتخاذ قرارات مدروسة في بيئة اقتصادية متغيرة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز أهمية الدراسة نظرياً من خلال معالجة فجوة معرفية حقيقية في الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرار الإداري في سياق المشاريع الصغيرة، خصوصاً في البيئة السعودية أو الخليجية بشكل عام. فمعظم البحوث المتوفرة تركز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الكبرى أو في القطاعات الصناعية المعقدة، وتغفل فئة المشاريع الصغيرة التي تختلف في هيكلها الإداري، ونمط اتخاذ القرار، ومحدودية مواردها البشرية والمالية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري جديد يدمج مفاهيم الذكاء الاصطناعي في منهجيات اتخاذ القرار داخل بيئات ريادية صغيرة. فهي تطرح سؤالاً مركزياً حول كيف يمكن للأنظمة الذكية أن تكون مكملة لاختيار بدائل القرار، وليست بديلاً عن التفكير البشري، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن توازن بين السرعة والدقة في صنع القرار. ومن خلال ذلك، فإن الدراسة تساهم في بناء أدبيات علمية محلية حديثة تستجيب لخصوصية السوق السعودي وتدعم الباحثين المستقبليين في توسيع هذا الحقل البحثي المتنامي. يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في تطوير مقاييس أو مؤشرات علمية يمكن من خلالها تقييم "نضج" المشاريع الصغيرة من حيث تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في قراراتها، مما يفتح المجال لبناء نماذج قياس معيارية جديدة في هذا السياق (Sánchez، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في سعيها لتقديم حلول واقعية وقابلة للتطبيق من شأنها أن تُحدث نقلة نوعية في الكفاءة الإدارية للمشاريع المحلية الصغيرة، خاصة من حيث أسلوب اتخاذ القرار. ففي ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلب والتنافسية، تحتاج هذه المشاريع إلى أدوات تمكنها من تحليل المعلومات بدقة، واستشراف النتائج المستقبلية، واتخاذ قرارات مرنة ومستندة إلى البيانات. ومن هنا، توفر

تقنيات الذكاء الاصطناعي - كتحليل البيانات، وخوارزميات التنبؤ، وأدوات دعم القرار - فرصة كبيرة لتحسين الأداء الإداري وتخفيض نسبة الخطأ أو التردد في الاختيارات اليومية والاستراتيجية. تقدم هذه الدراسة للممارسين (أصحاب المشاريع، الاستشاريين، المدربين، الجهات التمويلية) خريطة معرفية وتطبيقية توضح كيف يمكن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بطرق مبسطة تتناسب مع محدودية موارد المشاريع الصغيرة. كما أنها تسعى إلى تسليط الضوء على المعوقات التقنية والثقافية والتنظيمية التي تمنع هذه المشاريع من استغلال هذه التقنيات، مما يسمح للجهات الداعمة مثل منشآت والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وبرامج التحول الرقمي، بتطوير تدخلات تدريبية وتمويلية فعّالة. إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في توجيه السياسات الحكومية نحو مزيد من التكامل بين التحول الرقمي وقطاع المشاريع الصغيرة، من خلال تصميم برامج احتضان أو دعم تقني تركز على الذكاء الاصطناعي كعامل تمكين لنجاح المشاريع، وليس كرافاهية تقنية (Deep، 2023).

1.4. أسئلة الدراسة

➤ السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية؟

➤ الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. كيف تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي حالياً في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في السعودية؟
2. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار داخل هذه المشاريع؟
3. ما مدى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية في المشاريع الصغيرة؟
4. ما هي الفوائد التي تحققها المشاريع الصغيرة من تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارتها؟
5. ما هي التوصيات المقترحة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار في المشاريع المحلية الصغيرة بالسعودية؟

1.5. أهداف الدراسة

➤ الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

➤ الأهداف الفرعية للدراسة:

1. استكشاف كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصغيرة المحلية في السعودية.
2. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار داخل هذه المشاريع.
3. قياس مدى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة اتخاذ القرارات في المشاريع الصغيرة.
4. تحليل الفوائد التي تحققها المشاريع الصغيرة نتيجة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارتها.
5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار في المشاريع المحلية الصغيرة بالمملكة.

1.6. فرضيات الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية للدراسة:

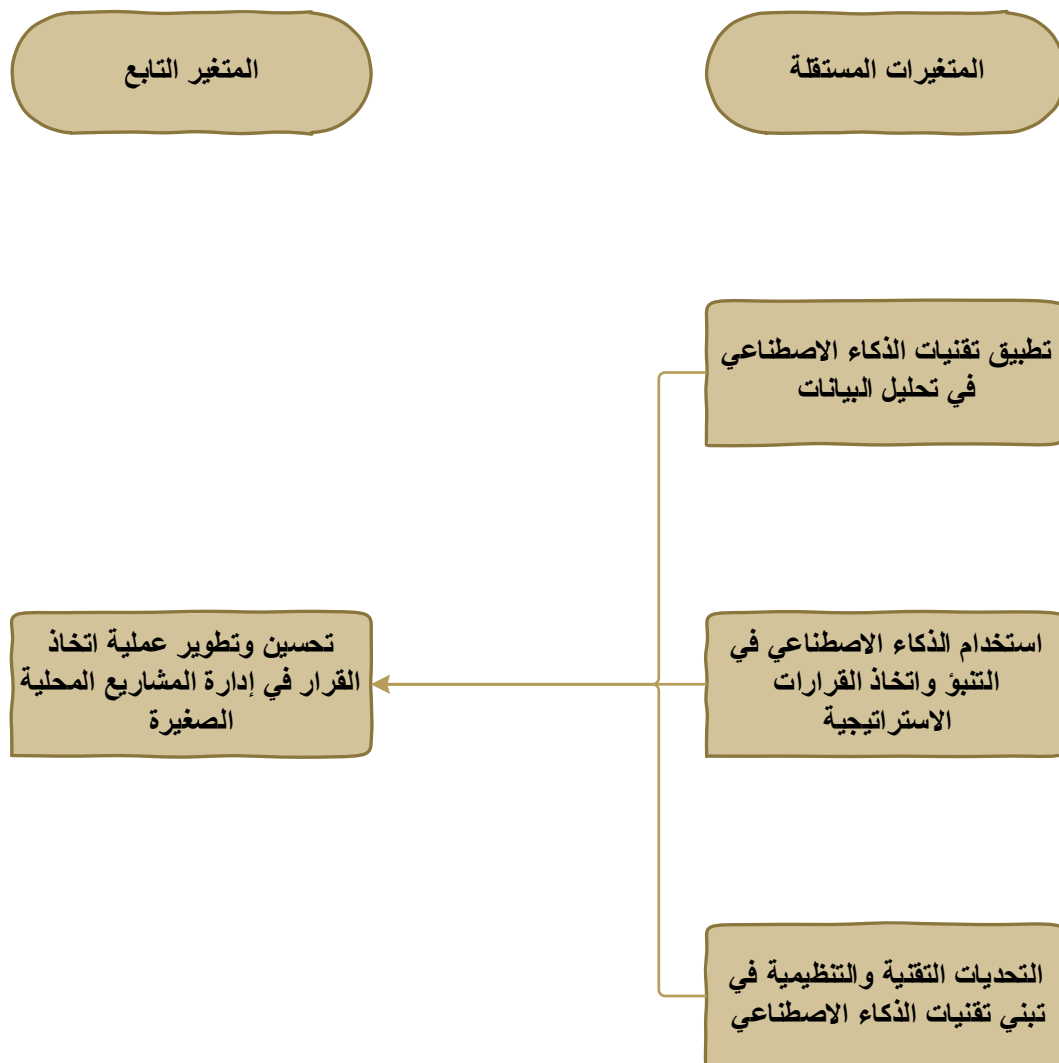
- تقنيات الذكاء الاصطناعي لها أثر إيجابي وملاموس في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

➤ الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار في المشاريع الصغيرة المحلية.
2. تقنيات الذكاء الاصطناعي تساهم في زيادة دقة وموضوعية القرارات المتخذة في إدارة المشاريع الصغيرة.
3. تواجه المشاريع الصغيرة تحديات تقنية وتنظيمية عند تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار.
4. اعتماد الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصغيرة يعزز من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

5. تطوير مهارات العاملين في المشاريع الصغيرة مرتبط بزيادة فاعلية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهجية الكمية، حيث تهدف إلى جمع وتحليل البيانات الرقمية لتحديد أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وتعتمد المنهجية الكمية على قياس العلاقات بين المتغيرات المدروسة بشكل موضوعي ودقيق من خلال أدوات بحثية موحدة، مما يتيح الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وتحليلها إحصائيًا.

- تصميم الدراسة

تُعد الدراسة تصميمًا وصفيًا وعلاقياً في آن واحد، حيث تسعى لوصف واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المشاريع الصغيرة، وتحديد العلاقات بين استخدام هذه التقنيات وبين تحسين عملية اتخاذ القرار. وبما أن الدراسة تهدف إلى قياس أثر المتغيرات المستقلة (تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ، والتحديات التقنية والتنظيمية) على المتغير التابع (تحسين وتطوير اتخاذ القرار)، فإن المنهج الكمي هو الأنسب لتحقيق هذه الأهداف.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري المشاريع المحلية الصغيرة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، حيث تعد هذه الفئة الأكثر ارتباطاً مباشرة بعملية اتخاذ القرار والإدارة اليومية للمشاريع. تم تحديد عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقية لضمان تمثيل جميع قطاعات المشاريع الصغيرة المختلفة، وذلك للحصول على بيانات شاملة ومتنوعة تعكس الواقع بشكل دقيق. حجم العينة سيتم تحديده بناءً على قواعد إحصائية تهدف إلى تحقيق دقة عالية وموثوقية في النتائج.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبانة مُعدّة خصيصاً لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بأسئلة مقننة مغلقة ومقاييس ليكرت (Likert Scale) لقياس آراء المشاركين تجاه استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، والتحديات التي تواجههم، والنتائج المترتبة على ذلك. تم اختبار صلاحية الاستبانة من حيث المحتوى والوضوح من خلال مراجعة خبراء في مجال إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي، كما تم إجراء دراسة أولية (تجريبية) لتقييم موثوقية الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي.

- طرق جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والمجموعات المهنية المختصة بريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى بعض اللقاءات الميدانية المباشرة في مراكز دعم المشاريع الصغيرة بالمملكة. تتيح الطريقة الإلكترونية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين بكفاءة وفعالية زمنية.

- تحليل البيانات

بعد جمع الاستجابات، سيتم ترميز البيانات وإدخالها في برامج إحصائية متخصصة مثل (SPSS أو Excel) لتحليلها. تشمل أساليب التحليل الإحصائي الوصفية، مثل التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف خصائص العينة وآراء المشاركين. أما التحليل الاستدلالي فيشمل اختبارات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مع اختبار الفرضيات باستخدام مستوى دلالة إحصائية محدد (عادة 0.05) لتحديد مدى صحة الفرضيات.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وتعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية مباشرة من أصحاب ومديري هذه المشاريع بهدف فهم واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي وتأثيره على قراراتهم الإدارية.

في هذا الإطار، تم تصميم أداة بحثية مناسبة (استبانة إلكترونية وميدانية) لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس التجارب الفعلية للمستهدفين. وتوزعت الاستبانة على عينة عشوائية من مديري المشاريع الصغيرة في مختلف المناطق السعودية، مع الحرص على تنوع القطاعات والمجالات التي تنشط فيها هذه المشاريع، وذلك لتحقيق تمثيل شامل يُمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تمت عملية جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، حيث تم التواصل مع المشاركين عبر وسائل متعددة مثل البريد الإلكتروني، المجموعات المهنية عبر منصات التواصل الاجتماعي، والزيارات الميدانية لبعض

مراكز دعم المشاريع الصغيرة. وقد تم شرح أهداف الدراسة للمشاركين بشكل واضح مع التأكيد على سرية المعلومات وحقوق الخصوصية، مما ساعد في رفع نسبة الاستجابة.

خلال الدراسة الميدانية، سُجّلت ملاحظات نوعية توضح توجهات المشاركين تجاه استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مدى معرفتهم بهذه التقنيات، وكذلك العقبات التي تواجههم في تبنيها ضمن عمليات اتخاذ القرار. كما استُخدمت أساليب إحصائية لوصف وتفسير البيانات التي تم جمعها، بما في ذلك تحليل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط والانحدار لتقييم الفرضيات المقترحة.

بفضل هذه الدراسة الميدانية، تم الوصول إلى بيانات موضوعية تعكس واقع المشاريع المحلية الصغيرة في السعودية، مما أتاح فهمًا أعمق للعلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية اتخاذ القرار الإداري. كما ساعدت النتائج على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه تبني هذه التقنيات، وتقديم توصيات عملية تستند إلى الواقع العملي للمشاريع، مما يعزز من إمكانية تطوير إدارة المشاريع الصغيرة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق السعودي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

رقم المرحلة	المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة الزمنية المقترحة
1	إعداد الدراسة	تحديد موضوع الدراسة وأهميتها - مراجعة الأدبيات السابقة - صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها	3 أسابيع
2	تصميم المنهجية	تحديد المنهج الكمي - تحديد مجتمع وعينة الدراسة - إعداد أدوات جمع البيانات (استبانة)	2 أسابيع
3	جمع البيانات الميدانية	توزيع الاستبانة إلكترونياً وميدانياً - متابعة جمع الاستجابات - تنظيم البيانات	4 أسابيع

3 أسابيع	إدخال البيانات في البرامج الإحصائية (SPSS) - إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية	تحليل البيانات	4
3 أسابيع	صياغة النتائج - مناقشة النتائج - إعداد التوصيات والاقتراحات	كتابة النتائج والتوصيات	5
2 أسابيع	مراجعة كاملة للدراسة - التنسيق النهائي للبحث - إعداد العرض التقديمي	مراجعة وتقديم الدراسة	6

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

في ظل ما يشهده العالم من تسارع رقمي ونمو غير مسبوق في الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، لم تعد هذه التقنيات ترفاً تقنياً أو خياراً إضافياً في إدارة الأعمال، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من البيئة المؤسسية الحديثة، خاصة في ما يتعلق بتحسين فعالية الإدارة واتخاذ القرار. ويزداد هذا الأمر أهمية في سياق المشاريع المحلية الصغيرة، التي تُشكّل نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية 2030، لا سيما في ما يخص دعم ريادة الأعمال، والتنويع الاقتصادي، وتمكين الكفاءات الوطنية.

يركّز هذا الفصل على تقديم الأساس النظري الذي سَتُبْنى عليه بقية أجزاء الدراسة، من خلال تحليل الإطار المفاهيمي الذي يحكم العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة وتحديدًا الذكاء الاصطناعي، وبين فعالية اتخاذ القرار في بيئة المشاريع الصغيرة. فمع أن المشاريع الصغيرة تمتاز بالمرونة وسرعة الحركة، إلا أنها غالباً ما تفتقر إلى الهياكل التنظيمية المعقدة أو الإمكانيات البشرية الكبيرة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار فيها أكثر حساسية، وأكثر اعتماداً على البيانات والمعلومات المتاحة في الوقت الفعلي.

سيتناول هذا الفصل بالتفصيل الجوانب الأساسية التي تُشكّل جوهر هذه العلاقة، من خلال استعراض المكونات التي تؤثر على أداء الإدارة، وقدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة، بالاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي مثل نظم دعم القرار، التحليل التنبؤي، معالجة اللغة الطبيعية، والخوارزميات الذكية في تحليل البيانات وتوقع النتائج. كما سيتم تحليل كيف يمكن لتلك الأدوات أن تُحدث تحولاً في طريقة تفكير أصحاب المشاريع ومديريها، من القرارات القائمة على الحدس والخبرة المحدودة، إلى قرارات مبنية على تحليل البيانات الضخمة، والنماذج الإحصائية، والأنماط السلوكية للمستهلكين والأسواق.

تتبع أهمية هذا الفصل من كونه لا يقتصر على استعراض المفاهيم، بل يتناول بشكل تحليلي العلاقة المعقدة والديناميكية بين الأدوات التكنولوجية والنتائج الإدارية، وهو ما يفتح المجال لفهم كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُعزز جودة القرار، ويقلل من نسب الفشل، ويزيد من قدرة المشروع على المنافسة والبقاء في بيئة مليئة بالتحديات الاقتصادية والتقنية.

كما يُمهّد هذا الفصل الطريق لصياغة فرضيات الدراسة، وبناء النموذج المفاهيمي الذي سيتم اختباره لاحقاً. فهو يُساعد على تحديد العوامل المؤثرة في القرار الإداري، والعناصر التي يمكن قياسها وتقييمها، سواء كانت تتعلق بالتقنية ذاتها، أو ببيئة العمل، أو بخبرة متخذ القرار في استخدام الأدوات الذكية. كما يُسلط

الضوء على التحديات التي قد تواجه هذه المشاريع في تبني الذكاء الاصطناعي، سواء كانت تحديات تتعلق بالبنية التحتية التقنية، أو المعرفة الفنية، أو الثقافة المؤسسية.

إن هذا الفصل لا يشكّل فقط أساساً نظرياً لفهم الموضوع، بل يُعد أيضاً خطوة ضرورية لفهم كيف تتفاعل التكنولوجيا مع احتياجات السوق المحلي، وكيف يمكن أن يتحقق التكامل بين أدوات الذكاء الاصطناعي ومتطلبات الإدارة الرشيدة للمشاريع الصغيرة. كما يُمكن هذا الطرح من قياس التأثيرات بشكل علمي وموضوعي، ما يُساهم في تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لصناع القرار، وأصحاب المشاريع، والمؤسسات الداعمة للقطاع الريادي في المملكة.

2.2. المتغير المستقل

1. تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات

الذكاء الاصطناعي، بما يملكه من قدرة على التعامل مع كميات ضخمة من البيانات وتحليلها بطرق تتجاوز حدود الإمكانيات البشرية، يُمثل اليوم أداة لا غنى عنها في مجال اتخاذ القرار. في سياق المشاريع الصغيرة، فإن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات – مثل تعلم الآلة (Machine Learning) والتحليلات التنبؤية – يُمكن أن يحدث نقلة نوعية في طريقة تقييم السوق، ودراسة سلوك العملاء، وتحليل اتجاهات الطلب، وتحديد أولويات الإنفاق أو التوسع.

فمن خلال أدوات تحليل البيانات الذكية، يمكن لصاحب المشروع أن يحصل على رؤى فورية ومؤشرات واقعية مبنية على بيانات محدثة من مصادر متعددة، تشمل المبيعات، التكاليف، سلوك المستخدمين، وحتى التوجهات الاقتصادية في البيئة المحلية. هذه الرؤية التحليلية تمكّن المدير من اتخاذ قرارات أكثر وعياً، وتقلل من الاعتماد على الافتراضات أو الخبرات الشخصية غير المدعومة بالبيانات (Badmus، 2024).

2. استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية

لا تقتصر قيمة الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الحالية، بل تتعداها إلى القدرة على التنبؤ بالمستقبل بناءً على الأنماط السابقة والمعطيات المستمرة. ففي بيئة المشاريع الصغيرة، تعتبر القرارات الاستراتيجية – مثل التوسع، التسعير، اختيار الشراكات، أو دخول أسواق جديدة – قرارات بالغة الأهمية، ويمكن أن تؤثر على مسار المشروع برمته.

من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي مثل نماذج التنبؤ المالي، وتحليل السيناريوهات، والتنبؤ بالطلب، يمكن لصاحب المشروع أن يبني قراراته على احتمالات مدروسة لا على تخمينات. فعلى سبيل المثال، يمكن لخوارزمية مدربة أن تتنبأ بانخفاض الطلب خلال فترة معينة بناءً على البيانات السابقة والأنماط الموسمية، مما يسمح لصاحب المشروع بتعديل خطط الإنتاج أو التسويق بشكل استباقي.

إن استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة لاتخاذ القرار الاستراتيجي لا يقتصر على تحسين النتائج فحسب، بل يُقلل من المخاطر، ويعزز الثقة في القرارات، ويوفر وقتاً وجهداً كان يُهدر سابقاً في محاولات التجربة والخطأ (Madanaguli، 2024).

3. التحديات التقنية والتنظيمية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي

رغم المزايا الكبيرة للذكاء الاصطناعي، إلا أن تطبيقه في المشاريع الصغيرة يواجه عددًا من التحديات التي قد تعوق استفادة هذه المشاريع منه بشكل كامل. من أبرز هذه التحديات: محدودية المعرفة الفنية لدى أصحاب المشاريع أو العاملين فيها، ضعف البنية التحتية التقنية (مثل الإنترنت أو الخوادم أو أدوات البرمجيات)، وغياب ثقافة البيانات واتخاذ القرار المبني على التحليل.

كما تشمل التحديات التنظيمية غياب سياسات واضحة لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المشروع، أو عدم وضوح العائد على الاستثمار في هذه التقنيات، خاصة في ظل محدودية الميزانيات. أضف إلى ذلك الخوف من فقدان السيطرة أو الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية دون فهم كيفية عملها.

هذه التحديات لا تقلل من أهمية الذكاء الاصطناعي، لكنها تُظهر الحاجة إلى بيئة داعمة، تشمل التدريب، والتوجيه، والدعم الفني، والتمويل المناسب، لتمكين هذه المشاريع من استخدام الذكاء الاصطناعي بفعالية، وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار بالشكل الصحيح (Zavodna، 2024).

2.3. المتغير التابع

- تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع المحلية الصغيرة

تشكل عملية اتخاذ القرار جوهرًا أساسيًا في إدارة المشاريع، خاصة في المشاريع المحلية الصغيرة التي تعتمد في بقائها وتطورها على سرعة الاستجابة، ومرونة التعامل مع المتغيرات، ودقة القرارات اليومية. وعلى خلاف المشاريع الكبرى التي تمتلك هياكل إدارية متعددة ومستشارين متخصصين، فإن المشاريع الصغيرة كثيرًا ما تكون محدودة الموارد، ويقع عبء اتخاذ القرار فيها على عدد قليل من الأفراد، غالبًا من رواد الأعمال أو المديرين المباشرين.

وفي السياق السعودي، تُعد المشاريع الصغيرة عنصرًا فاعلاً في التنمية الاقتصادية ورؤية 2030، حيث يتم دعمها وتمكينها كوسيلة لتعزيز التنوع الاقتصادي وتوفير فرص العمل. غير أن كثيرًا من هذه المشاريع يواجه تحديات في عملية اتخاذ القرار نتيجة نقص البيانات الدقيقة، أو محدودية الخبرة، أو غياب الأدوات التحليلية المناسبة. هنا تتضح الحاجة إلى آليات تساعد على تحسين جودة القرار، وتقلل من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو القرارات العفوية.

يشمل تحسين عملية اتخاذ القرار عدة أبعاد، منها: القدرة على تقييم المخاطر والفرص بدقة، تسريع الوصول إلى القرار، تقليل الانحرافات بين التقدير والنتائج، وزيادة احتمالية نجاح الخطط المقررة. ويزداد أثر هذه العوامل أهمية في ظل المنافسة المتزايدة، وتقلبات السوق، وارتفاع توقعات العملاء. من هنا، فإن تحسين آلية اتخاذ القرار في المشاريع الصغيرة ليس خياراً، بل ضرورة حيوية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق النمو (Litvaj، 2022).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر العلاقة بين المتغيرات المطروحة في هذه الدراسة تفاعلاً معقداً ومتشابكاً بين التقنية، والتحليل، والقرار. فكلما زاد اعتماد المشاريع الصغيرة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل بياناتها، وتعزيز قدراتها على التنبؤ، كلما تحسنت قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة. وفي المقابل، فإن وجود تحديات تنظيمية أو فنية دون معالجتها، يُمكن أن يُعيق هذا التأثير، أو يُقلل من فاعليته.

وبعبارة أخرى، لا يُمكن أن تُعزى جودة القرار الإداري في المشاريع الصغيرة إلى الذكاء الاصطناعي بمفرده، بل إلى التكامل بين البيئة التقنية والاستعداد البشري والتنظيمي وفعالية الأدوات التحليلية. وإذا ما توفرت هذه العناصر معاً، يصبح الذكاء الاصطناعي محركاً حقيقياً لتحسين الأداء الإداري، وتطوير آليات صنع القرار بشكل جذري.

ومن خلال هذا الفهم المتكامل، يمكن لهذه الدراسة أن تمضي قدماً نحو اختبار الفرضيات ميدانياً، وقياس مدى واقعية هذا التأثير داخل المشاريع السعودية المحلية الصغيرة، مع تقديم توصيات عملية تدعم التبني الأوسع لتقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن هذا القطاع الحيوي.

2.5. الخاتمة

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة اللبنة الأساسية التي قامت عليها البنية المعرفية والفكرية للبحث، إذ تناول بالإطار التحليلي والنظري جملة من المفاهيم والعناصر التي تفسّر كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تُحدث تأثيرًا ملموسًا على جودة عملية اتخاذ القرار في المشاريع المحلية الصغيرة. وقد تم التركيز في هذا الفصل على تفكيك الظاهرة قيد الدراسة إلى مكوناتها الرئيسية، وتحليل العوامل المؤثرة فيها من زاويتين: الأولى تقنية وأداتية، والثانية بشرية وتنظيمية، مع مراعاة خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تنتمي إليها هذه المشاريع في المملكة العربية السعودية.

أبرز ما طُرح في هذا الفصل هو أن عملية اتخاذ القرار – رغم بساطتها الظاهرية في المشاريع الصغيرة – هي عملية معقدة وديناميكية تتأثر بعدد من المتغيرات الداخلية والخارجية. فنجاح المشروع لا يتوقف فقط على فكرته أو رأس المال، بل على دقة القرارات اليومية والاستراتيجية التي يتخذها القائمون عليه، بدءًا من إدارة الموارد، مرورًا بالتسويق والتسعير، وانتهاءً بالاستثمار والتوسع. وهنا برزت الحاجة إلى الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي، لا باعتبارها تكنولوجيا حديثة فحسب، بل باعتبارها وسيلة تحليلية ذكية تمكّن أصحاب المشاريع من مواجهة التعقيد المتزايد في بيئة السوق، والتقليل من المخاطر، واتخاذ قرارات مدروسة مبنية على البيانات الفعلية لا الافتراضات.

كما ناقش الفصل كيف يمكن للذكاء الاصطناعي، من خلال تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ المستقبلي، أن يساهم في تحسين كفاءة القرار وجودته، خصوصًا في ظل محدودية الموارد البشرية والخبرات المتوفرة لدى الكثير من المشاريع الصغيرة. فقد أصبح بالإمكان من خلال الخوارزميات الذكية التنبؤ بتقلبات السوق، وسلوك العملاء، وتحليل الأداء المالي، وهي جميعها مؤشرات كانت سابقًا تحتاج إلى دراسات مطوّلة أو استشارات خارجية مكلفة.

لكن في المقابل، لم يغفل الفصل عن التحديات والعقبات التي قد تحول دون تحقيق هذا الأثر، وعلى رأسها التحديات التقنية والتنظيمية، مثل ضعف البنية الرقمية، ونقص الكفاءات، وعدم وضوح السياسات الداخلية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتم التأكيد على أن هذه التحديات لا تنفي جدوى الذكاء الاصطناعي، لكنها تتطلب بيئة داعمة، تشمل التمكين المعرفي، وتوفير الأدوات، ونشر ثقافة البيانات في أوساط أصحاب المشاريع والعاملين معهم.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين اتخاذ القرار ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تكاملية مشروطة بعدة عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية. فالتقنية بمفردها لا تُنتج قرارات جيدة، وإنما تتحقق القيمة الفعلية عندما تكون هذه التقنية جزءًا من منظومة شاملة تتضمن الفهم الصحيح، والقدرة على الاستخدام، والتوظيف الفعّال في السياق الإداري للمشروع.

وباختتام هذا الفصل، تكون الدراسة قد أرسّت الأساس المفاهيمي اللازم للانتقال إلى الفصل الثالث، والذي سيتناول المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة، وآليات اختبار مدى واقعية العلاقة بين المتغيرات التي جرى تحليلها نظريًا. كما سيمهّد هذا الانتقال نحو تقييم ميداني لمدى انتشار استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المشاريع المحلية الصغيرة، والنتائج الإدارية المرتبطة به، بما يعزز من مصداقية النتائج، ويجعل التوصيات أكثر ارتباطًا بالواقع السعودي.

- Alarefi, M. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Business Performance in Saudi Arabia: The Role of Technological Readiness and Data Quality. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384832092_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Business_Performance_in_Saudi_Arabia_The_Role_of_Technological_Readiness_and_Data_Quality
- Alawamleh, M. (2024). Examining the limitations of AI in business and the need for human insights using Interpretive Structural Modelling. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312400132X>
- Badghish, S. (2024). Artificial Intelligence Adoption by SMEs to Achieve Sustainable Business Performance: Application of Technology–Organization–Environment Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378507023_Artificial_Intelligence_Adoption_by_SMEs_to_Achieve_Sustainable_Business_Performance_Application_of_Technology-Organization-Environment_Framework
- Badmus, O. (2024). AI-driven business analytics and decision making. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384729583_AI-driven_business_analytics_and_decision_making
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376999649_Strategic_decision-making_A_crucial_skill_for_business_managers
- Elhassan, O. (2019). Obstacles and Problems Facing the Financing of Small and Medium Enterprises in KSA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337532525_Obstacles_and_Problems_Facing_the_Financing_of_Small_and_Medium_Enterprises_in_KSA
- Esmail, H. A. (2025). Entrepreneurial dynamics and their impact on economic development in Saudi Arabia. Retrieved from <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00518-6>
- Litvaj, I. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357708094_Decision-Making_Procedures_and_Their_Relation_to_Knowledge_Management_and_Quality_Management

- Madanaguli, A. (2024). Artificial intelligence capabilities for circular business models: Research synthesis and future agenda. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523008740>
- Nnenna, U. J. (2024). Digital Transformation in SMEs: Challenges, Technologies, and Best Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380928992_Digital_Transformation_in_SMEs_Challenges_Technologies_and_Best_Practices
- Sánchez, E. (2025). Artificial Intelligence Adoption in SMEs: Survey Based on TOE–DOI Framework, Primary Methodology and Challenges. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/12/6465>
- Soori, M. (2024). AI-Based Decision Support Systems in Industry 4.0, A Review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949948824000374>
- Yang, J. (2024). Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000477>
- Zavodna, L. S. (2024). Barriers to the implementation of artificial intelligence in small and medium sized enterprises: Pilot study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384112060_Barriers_to_the_implementation_of_artificial_intelligence_in_small_and_medium_sized_enterprises_Pilot_study