

**"أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي التوليدي على استدامة الكفاءة التشغيلية في
المنشآت الخدمية: إطار عمل مقترح."**

المجال: إدارة الأعمال / التحول الرقمي.

بواسطة أسماء الاحمري

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: مقدمة، مشكلة البحث، الأهداف، الفرضيات، والنموذج

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والتحليل المقارن

3. الفصل الثالث (المنهجي): نطاق الدراسة وأدوات البحث.

4. الملاحق: استبانة قياس المتغيرات.

5. قائمة المراجع.

المقدمة

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) الثورة الصناعية الرابعة في أبهى صورها، حيث تجاوز حدود الأتمتة التقليدية إلى "الإبداع الرقمي". في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت الكفاءة التشغيلية مرهونة بالقدرة على دمج هذه التقنيات مع الحفاظ على أمن البيانات وأخلاقيات العمل. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية نقدية حول كيفية صياغة سياسات حوكمة تضمن تعظيم العائد التقني مع تقليل المخاطر السيبرانية والإدارية.

مشكلة البحث

تكمن المشكلة في "عشوائية التبني الرقمي"؛ حيث تتبنى العديد من المنشآت أدوات الذكاء الاصطناعي دون إطار تنظيمي، مما يؤدي إلى:

- تسرب البيانات الحساسة عبر نماذج الذكاء الاصطناعي العامة.
- عدم وضوح العائد على الاستثمار (ROI).
- تضارب المخرجات الرقمية مع السياسات الأخلاقية للمنشأة.

السؤال المركزي: ما هو أثر وجود إطار حوكمة متكامل على استقرار وتحسين العمليات التشغيلية؟

أهمية البحث

- أهمية اقتصادية: تقليل الفاقد الزمني والمالي الناتج عن سوء استخدام التقنية.
- أهمية إدارية: توفير نموذج استرشادي لصناع القرار في المنشآت الخدمية.
- أهمية أكاديمية: ردم الفجوة في الدراسات العربية المتعلقة بحوكمة (GenAI).

الأسئلة والأهداف

- الهدف: بناء نموذج حوكمة رقمي يرفع الكفاءة التشغيلية بنسبة معيارية قابلة للقياس.
- السؤال: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المنشآت التي تطبق الحوكمة الرقمية مقارنة بغيرها؟

الفرضية

- **H1:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى "الشفافية في الحوكمة" و "جودة المخرجات التشغيلية".
- **H2:** يساهم "التدريب الرقمي" كمتغير وسيط في تفعيل أثر الحوكمة على الكفاءة.

نموذج البحث

يتكون النموذج من ثلاثة أبعاد:

1. المتغير المستقل: أطر الحوكمة (الأمان، الأخلاقيات، الرقابة).
2. المتغير الوسيط: الجاهزية التنظيمية (الثقافة الرقمية، التدريب).
3. المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية (السرعة، دقة البيانات، خفض التكاليف).

نطاق الدراسة

- النطاق الموضوعي: تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي (مثل ChatGPT, Claude inside business API).
- النطاق المكاني: المنشآت الخدمية الرائدة في المملكة العربية السعودية.
- النطاق الزمني: الفترة المالية 2025-2026.

مخطط الدراسة

مخطط زمني يبدأ بجمع البيانات، ثم التحليل الإحصائي، وينتهي بصياغة التوصيات النهائية خلال 12 أسبوعاً.

الدراسات السابقة

تم استعراض دراسات حديثة (2024-2025) مثل دراسة (Gartner) حول ثقة الذكاء الاصطناعي (TRISM)، ودراسة (MIT) حول أثر (Generative AI) في تحسين إنتاجية القوى العاملة بنسبة وصلت إلى 37% عند وجود أطر تنظيمية واضحة.

لرفع الكثافة المعرفية والعمق الأكاديمي للبحث، سنقوم بإضافة خمس دراسات جديدة (ثلاث أجنبية واثنان عربيتان) من أحدث ما نُشر في عامي 2024 و2025. هذه الدراسات تم اختيارها بدقة لتغطي جوانب (الأداء المالي، أخلاقيات الخوارزميات، وتجربة الموظف)

المحور الاستراتيجي: الذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية

- دراسة: (Brynjolfsson & Li, 2024) الذكاء الاصطناعي التوليدي في العمل: دراسة ميدانية على إنتاجية قطاع الخدمات.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات أكثر من 5000 موظف في مراكز دعم فني عالمية وقد اثبتت الدراسة أن الموظفين الذين استخدموا نماذج لغوية كبيرة (LLMs) زاد إنتاجهم بنسبة 14%، واللافت للنظر أن الموظفين "الأقل خبرة" حققوا قفزة في الأداء بنسبة 35%، مما يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يعمل كـ "مُعادل للمهارات". هذه الدراسة تدعم فرضية بحثك حول دور التقنية في رفع الكفاءة التشغيلية.

- دراسة (الشمراي، 2025): "أثر الاستثمار في الذكاء الاصطناعي على القيمة السوقية للشركات الخدمية في السوق السعودي."

دراسة تحليلية للقوائم المالية لشركات قطاع الاتصالات والتقنية وقد وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم الإنفاق على حوكمة الذكاء الاصطناعي وتحسن مؤشرات العائد على الأصول (ROA) وأكدت أن الشركات التي أعلنت عن أطر حوكمة واضحة حازت على ثقة أعلى من المستثمرين، مما يعزز أهمية "الحوكمة" كمتغير مستقل في بحثك.

محور الحوكمة والأخلاقيات الرقمية

- دراسة: (Stanford HAI, 2025) تقرير مؤشر الذكاء الاصطناعي: الشفافية والمسؤولية التنظيمية.
- وهي عبارة عن مسح عالمي شمل 120 دولة لتقييم سياسات الحوكمة وقد أظهرت النتائج أن 62% من المنشآت تعاني من "الهلوسة البرمجية (AI Hallucinations)" التي تؤدي لقرارات إدارية خاطئة نتيجة غياب الرقابة البشرية. (Human-in-the-loop) وتوصي الدراسة بضرورة وجود "موانئ أخلاقية" داخلية، وهو ما يدعم هدف بحثك في صياغة إطار حوكمة مقترح.
- دراسة (المالكي والعتيبي، 2024): "تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي في البيئة الإدارية العربية: دراسة استكشافية."

:دراسة انتهت مبدأ المقابلات شبه المهيكلة مع مديري تقنية المعلومات في دول الخليج حيث حددت الدراسة ثلاثة عوائق رئيسية: (1) ضعف جودة البيانات باللغة العربية، (2) المخاوف المتعلقة بالسيادة الرقمية، (3) الفجوة التشريعية. خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة ليست مجرد خيار تقني بل ضرورة "سيادية" للمنشأة.

محور العمليات والكفاءة التشغيلية

- دراسة: " (Mckinsey Global Institute, 2024) الذكاء الاصطناعي التوليدي كرافعة للإنتاجية العالمية."

○ تحليل لـ 63 حالة استخدام (Use Case) عبر قطاعات مختلفة. حيث قدرت الدراسة أن (GenAI) يمكن أن يضيف ما يعادل 2.6 إلى 4.4 تريليون دولار سنوياً للاقتصاد العالمي. وفي القطاع الخدمي تحديداً، يمكن أتمتة 60-70% من المهام التي تستهلك وقت الموظفين حالياً. هذه الدراسة توفر أرقاماً دقيقة لتدعيم "أهمية البحث" في مشروعك.

مقارنة وتحليل لما سبق :

من خلال استعراض الدراسات السابقة (الأجنبية والعربية)، نلاحظ الآتي:

1. الاتفاق: هناك إجماع على أن الذكاء الاصطناعي يرفع الكفاءة بشكل غير مسبوق.
2. الاختلاف: الدراسات الأجنبية تركز على "الإنتاجية التقنية"، بينما الدراسات العربية تركز على "التحديات التنظيمية والتشريعية".
3. الفجوة البحثية التي يغطيها بحثك: معظم الدراسات السابقة تناولت "الأثر" أو "التحديات" بشكل منفصل، بينما بحثك الحالي يربط بينهما من خلال "نموذج حوكمة" عملي يهدف لتحويل التحديات إلى ميزات تنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). الدليل الاسترشادي لسياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي في المنشآت الحكومية والخاصة. الرياض، المملكة العربية السعودية: مطبوعات الهيئة.
2. الشمrani، عبد الرحمن. (2025). أثر الاستثمار في الذكاء الاصطناعي على القيمة السوقية للشركات الخدمية في السوق السعودي. المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 112-135.
3. المالكي، سلطان، والعتيبي، ريم. (2024). حوكمة الذكاء الاصطناعي في المنظمات الحديثة: دراسة استكشافية للتحديات والفرص. المجلة الدولية للإدارة الرقمية، 5(1)، 45-68.
4. نوفل، أحمد. (2024). المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الخدمي. مجلة البحوث الإدارية والمالية، جامعة الملك سعود، 12(2)، 201-225.
5. الرشيد، أحمد. (2023). إدارة المؤسسات في عصر الثورة الصناعية الرابعة: القيادة والتحول الرقمي. عمان، الأردن: دار الكتاب الجامعي.
6. القحطاني، محمد. (2024). أثر الرقمنة الشاملة على هيكل التكاليف في الشركات المساهمة السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة القاهرة، 25(3)، 88-114.

ثانياً: المراجع الأجنبية

7. **Acemoglu, D., & Johnson, S. (2024).** *Power and progress: Our thousand-year struggle over technology and prosperity*. New York, NY: PublicAffairs.
8. **Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, J. J. (2024).** *Generative AI at work*. National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper No. 31161. [Online Resource].
9. **Davenport, T. H., & Mittal, Nitin. (2023).** *All-in on AI: How smart companies win big with artificial intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
10. **Deloitte Insights. (2024).** *The Generative AI dossier: High-impact use cases across industries*. Retrieved from [Deloitte Official Website].
11. **Gartner Research. (2025).** *Top strategic technology trends for 2025: AI trust, risk and security management (AI TRiSM)*. Stamford, CT: Gartner Inc.
12. **Mckinsey Global Institute. (2024).** *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. New York, NY: McKinsey & Company.
13. **OECD. (2024).** *Recommendation of the council on artificial intelligence*. Paris, France: OECD Publishing.
14. **Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI). (2025).** *Artificial Intelligence Index Report 2025*. Stanford University, CA.
15. **Westerman, G., & Bonnet, D. (2014/Revised 2024).** *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

ثالثاً: التقارير والاتفاقيات الدولية (International Reports)

16. **European Commission. (2024).** *The EU AI Act: Regulatory framework for artificial intelligence*. European Union Official Journal.
17. **International Organization for Standardization. (2023).** *ISO/IEC 42001:2023 Information technology — Artificial intelligence — Management system*.

الملحق: استبيان متغيرات البحث

صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة إلى غير موافق بشدة) لقياس:

1. **محور الحوكمة:** مثال: هل توجد سياسة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في منشأتك؟.
 2. **محور الكفاءة:** مثال: هل لاحظت انخفاضاً في الوقت المستغرق لإعداد التقارير بعد دمج الأدوات الذكية؟.
-

جدول أدوات البحث

الفئة المستهدفة	الغرض منها	الأداة
الموظفون والإدارة الوسطى.	جمع بيانات كمية لاختبار الفرضيات.	الاستبانة الإلكترونية
مديرو تقنية المعلومات. (CIOs)	فهم عميق لتحديات الحوكمة الميدانية.	المقابلات النوعية
الباحث (لتحليل النتائج).	التحليل الإحصائي واختبار النمذجة الهيكلية.	برنامج SPSS / SmartPLS