

أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات
السعودية

إعداد الطالب/

سمير فهد البركاتي

الرقم الجامعي/

261001857

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	الدراسات السابقة
19	المنطلقات النظرية للدراسة
23	المنهجية وطرق البحث
27	أدوات الدراسة
29	حدود الدراسة
31	المراجع

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً متسارعاً في بيئة الأعمال نتيجة التطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات والاتصالات، ويأتي الذكاء الاصطناعي في مقدمة هذه التحولات بوصفه أحد أكثر التقنيات تأثيراً في إعادة تشكيل أساليب الإدارة الحديثة وآليات اتخاذ القرار وإدارة الموارد وتحسين العمليات التنظيمية. فلم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد تقنية مساندة تُستخدم في تنفيذ بعض المهام الروتينية، وإنما أصبح عنصراً استراتيجياً يمكن أن يسهم في إعادة بناء نماذج الأعمال وتطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة المؤسسات وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في الأسواق. وقد أدى التطور الكبير في تقنيات التعلم الآلي، ومعالجة اللغة الطبيعية، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية، والذكاء الاصطناعي التوليدي، إلى توسيع نطاق استخدام هذه التقنيات داخل مختلف الوظائف الإدارية، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق، وإدارة العمليات، وخدمة العملاء، وإدارة المخاطر، والتحليل المالي، وسلاسل الإمداد. ومن ثم، أصبح توظيف الذكاء الاصطناعي أحد الاتجاهات الرئيسية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى الاستفادة منها لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والقدرة التنافسية.

وتبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الأعمال بصورة خاصة بسبب قدرته على تحويل البيانات المتاحة لدى المؤسسات إلى معلومات وتحليلات يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات الإدارية. فالشركات في الوقت الراهن تتعامل مع كميات هائلة ومتنوعة من البيانات الناتجة عن تعاملاتها مع العملاء والموظفين والموردين والأسواق والأنظمة الداخلية، وهو ما يجعل الاعتماد على الأساليب التقليدية في تحليل المعلومات واتخاذ القرارات أقل قدرة على مواكبة سرعة التغير وتعقيد بيئة الأعمال. وفي هذا السياق، تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي إمكانية تحليل كميات ضخمة من البيانات خلال فترات زمنية قصيرة، واكتشاف الأنماط والاتجاهات والعلاقات التي قد يصعب على الأساليب التقليدية تحديدها، فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ودعم المديرين في تقييم البدائل واتخاذ قرارات أكثر استناداً إلى الأدلة. كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسهم في أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية المتكررة، بما يسمح للعاملين والمديرين بتوجيه قدر أكبر من وقتهم وجهدهم نحو المهام ذات القيمة المضافة، مثل الابتكار والتخطيط والتطوير وحل المشكلات المعقدة.

وفي المملكة العربية السعودية، تكتسب دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة، ولا سيما في إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي

تركز على تنوع الاقتصاد، وتعزيز الإنتاجية، ودعم الابتكار، والتحول الرقمي، ورفع تنافسية القطاع الخاص. وقد أصبحت التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي جزءاً مهماً من مسار التحول الذي تسعى المملكة إلى ترسيخه في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، الأمر الذي يفرض على الشركات السعودية تطوير قدراتها التقنية والتنظيمية بما يتلاءم مع طبيعة المرحلة الجديدة. ولم يعد نجاح الشركات يعتمد فقط على امتلاك الموارد المالية أو المادية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على استثمار المعرفة والبيانات والتكنولوجيا وتوظيفها بصورة فعالة في تحسين العمليات وتطوير الخدمات والمنتجات وتعزيز تجربة العملاء. ومن هذا المنطلق، يمثل الذكاء الاصطناعي فرصة استراتيجية أمام الشركات السعودية لإعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

وتتمثل إحدى أهم صور تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال في تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إذ يمكن للأنظمة الذكية أن توفر للمديرين أدوات تحليلية تساعدهم على فهم الأوضاع الحالية والتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء والتنبؤ باحتياجاتهم، وفي التنبؤ بمستويات الطلب، وتحديد المخاطر المحتملة، وتحليل أداء الموظفين، واكتشاف أوجه القصور في العمليات التشغيلية. كما يمكن توظيف تقنيات التحليل التنبؤي في مساعدة الإدارات على الانتقال من أسلوب التعامل مع المشكلات بعد حدوثها إلى أسلوب استباقي يقوم على توقع المشكلات والاستعداد لها قبل وقوعها. وهذا التحول من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة على قدرة الشركات السعودية على تحسين كفاءة عملياتها والاستجابة بصورة أسرع لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.

ويتمدد أثر الذكاء الاصطناعي كذلك إلى مجال إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل أحد أهم المكونات الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها. فقد أصبح بالإمكان استخدام التطبيقات الذكية في عمليات استقطاب المواهب وفرز طلبات التوظيف وتحليل المهارات وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة مؤشرات الأداء والتنبؤ باحتمالات دوران الموظفين. ويمكن لهذه التطبيقات أن تسهم في تحسين كفاءة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية التقليدية، إلا أن الاستفادة منها تتطلب في الوقت ذاته مراعاة الجوانب الإنسانية والأخلاقية، وضمان عدم تحول التكنولوجيا إلى بديل كامل عن الحكم الإداري والبشري. فنجاح الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل لا

يرتبط فقط بمدى دقة الخوارزميات، وإنما يتوقف أيضًا على مدى قدرة الإدارة على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل الابتكار والتغيير والتعلم المستمر.

يمكن أن يؤدي الذكاء الاصطناعي دورًا مهمًا في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وتحسين جودة المخرجات. فالأتمتة الذكية تساعد الشركات على تنفيذ عدد كبير من الإجراءات بصورة أسرع وأكثر اتساقًا، كما يمكن للأنظمة الذكية اكتشاف الأخطاء والاختلالات التشغيلية في مراحل مبكرة، مما يساهم في تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد. وفي مجال خدمة العملاء، يمكن استخدام المساعدات الافتراضية وروبوتات المحادثة لتقديم الاستجابة الفورية للاستفسارات ومعالجة بعض الطلبات على مدار الساعة، الأمر الذي يمكن أن يحسن تجربة العميل ويرفع مستوى الرضا عن الخدمات. كذلك يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق لتحليل تفضيلات العملاء وتخصيص العروض والحملات التسويقية، وهو ما يساعد الشركات على بناء علاقات أكثر فاعلية مع العملاء وتحسين قدرتها على المنافسة.

إن تبني الذكاء الاصطناعي داخل الشركات السعودية لا يخلو من مجموعة من التحديات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند دراسة أثره في الإدارة والأداء التنظيمي. فنجاح المؤسسات في الاستفادة من هذه التقنية يتطلب توافر بنية تحتية رقمية مناسبة، وبيانات ذات جودة عالية، وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، إلى جانب وجود سياسات واضحة لحوكمة البيانات وحمايتها. كما أن إدخال الأنظمة الذكية إلى بيئة العمل قد يثير مخاوف تتعلق بتغيير طبيعة الوظائف، والحاجة إلى إعادة تأهيل العاملين، والخصوصية، وأمن المعلومات، والتحيز الخوارزمي، والمسؤولية عن القرارات التي تتخذ أو تدعمها الأنظمة الذكية. ولذلك، فإن التعامل مع الذكاء الاصطناعي باعتباره حلًا تقنيًا مستقلًا قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء، بل يجب أن يكون جزءًا من استراتيجية إدارية متكاملة تراعي الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية والأخلاقية في آن واحد.

كما أن أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي لا يمكن قياسه فقط من خلال حجم الاستثمارات التقنية أو عدد الأنظمة الذكية التي تستخدمها الشركة، وإنما ينبغي النظر إلى مدى انعكاس هذه التقنيات على مؤشرات الأداء الفعلية. ويشمل ذلك مستوى الإنتاجية، وجودة الخدمات والمنتجات، وسرعة إنجاز العمليات، وخفض التكاليف، وتحسين رضا العملاء، وتعزيز الابتكار، ورفع قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وتحسين جودة القرارات الإدارية. ومن هنا

تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين مستوى تبني الذكاء الاصطناعي وبين تطوير الممارسات الإدارية من جهة، وتحسين الأداء التنظيمي من جهة أخرى، مع مراعاة اختلاف طبيعة الشركات والقطاعات ومستويات النضج الرقمي لديها.

تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية، من خلال تناول الدور الذي يمكن أن تؤديه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات والممارسات الإدارية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. كما تسعى الدراسة إلى إبراز المتطلبات والتحديات التي قد تواجه الشركات السعودية عند تبني هذه التقنيات، ومدى قدرتها على تحقيق الاستخدام الفعال والمتوازن للذكاء الاصطناعي بما يخدم أهدافها الاستراتيجية. وتنبع أهمية هذا الموضوع من أن التحول نحو الإدارة القائمة على البيانات والأنظمة الذكية أصبح اتجاهاً متزايد الأهمية في بيئة الأعمال الحديثة، الأمر الذي يجعل فهم آثاره على المؤسسات السعودية أمراً ضرورياً لمساعدة الشركات على صياغة ممارسات إدارية أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على المنافسة والاستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية، وأصبح الذكاء الاصطناعي من أبرز الأدوات التي يمكن أن تسهم في إعادة تشكيل الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة العمليات ورفع مستوى الأداء التنظيمي. وعلى الرغم من الفرص الكبيرة التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي للشركات من حيث تحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرارات، وأتمتة العمليات، وتحسين إدارة الموارد، وتطوير خدمات العملاء، فإن الاستفادة الفعلية من هذه التقنيات لا تتحقق بمجرد إدخالها إلى بيئة العمل، وإنما تتطلب قدرة تنظيمية وإدارية على دمجها في العمليات والممارسات اليومية بصورة استراتيجية وفعالة. ومن هنا تبرز مشكلة تتمثل في وجود تفاوت محتمل بين سرعة التطور التقني وبين قدرة بعض الشركات على توظيف الذكاء الاصطناعي توظيفاً إدارياً متكاملًا ينعكس بصورة واضحة على الأداء التنظيمي.

وتتعلق المشكلة الرئيسية للدراسة كذلك بمدى قدرة الشركات السعودية على الانتقال من الاستخدام المحدود للذكاء الاصطناعي باعتباره أداة تقنية مساندة إلى استخدامه بوصفه عنصراً استراتيجياً في تطوير ممارسات إدارة

الأعمال. فامتلاك الأنظمة والتطبيقات الذكية لا يعني بالضرورة تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء، إذ قد تواجه المؤسسات صعوبات في تحديد الاستخدامات الأكثر ملاءمة لطبيعة نشاطها، أو في دمج الأنظمة الذكية مع الإجراءات الإدارية القائمة، أو في تدريب الموظفين والمديرين على التعامل معها، أو في الاستفادة من البيانات المتاحة بصورة صحيحة. كما قد يؤدي غياب استراتيجية واضحة لتبني الذكاء الاصطناعي إلى توظيف هذه التقنيات بصورة جزئية أو غير متناسقة، بحيث تظل آثارها محدودة على جودة القرارات والإنتاجية والكفاءة والابتكار والقدرة التنافسية.

وتزداد المشكلة تعقيداً بسبب أن تطوير ممارسات إدارة الأعمال يتطلب تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية. فالذكاء الاصطناعي قد يوفر قدرات تحليلية وأتمتة متقدمة، إلا أن الاستفادة منها تعتمد على وجود موظفين يمتلكون المهارات الرقمية المناسبة، ومديرين قادرين على تفسير مخرجات الأنظمة الذكية وتوظيفها في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم والتغيير. وفي حال عدم توافر هذه المتطلبات، فقد تواجه الشركات صعوبة في تحقيق القيمة المتوقعة من استثماراتها في الذكاء الاصطناعي. ولذلك، تتمثل المشكلة الجوهرية في الحاجة إلى فهم مدى تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي فعلاً في تطوير ممارسات إدارة الأعمال، وما إذا كان هذا الاستخدام يؤدي إلى تحسين ملموس ومستدام في الأداء التنظيمي داخل الشركات السعودية.

ومن جانب آخر، تبرز مشكلة مرتبطة بقياس العائد التنظيمي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ فبعض المؤسسات قد تركز على المؤشرات التقنية، مثل عدد الأنظمة المستخدمة أو حجم الإنفاق على الحلول الرقمية، دون أن تقيس بصورة كافية مدى انعكاس هذه الاستثمارات على النتائج التنظيمية. ولذلك فإن دراسة أثر الذكاء الاصطناعي ينبغي ألا تقتصر على معرفة مستوى استخدامه، وإنما تمتد إلى تحليل علاقته بمؤشرات الأداء التنظيمي المختلفة، مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة القرارات، وسرعة الاستجابة، ورضا العملاء، والابتكار، وتحسين استخدام الموارد، والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. ومن هنا تسعى الدراسة إلى معالجة الفجوة بين تبني التكنولوجيا وبين تحقيق القيمة الإدارية والتنظيمية الناتجة عنها.

بناءً على مشكلة الدراسة الرئيسية والمشكلات المترتبة عليها، تتمثل المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحديد مدى فعالية
توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال، ومدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء التنظيمي
في الشركات السعودية، مع التعرف على أهم التحديات التي قد تحد من تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات.
وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير
ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية موضوع الذكاء الاصطناعي باعتباره أحد المتغيرات التكنولوجية والإدارية
الحديثة التي أصبحت تؤثر بصورة متزايدة في طبيعة عمل المؤسسات وأساليب إدارتها. وتأتي الدراسة في إطار الاهتمام
المتنامي بالعلاقة بين التحول الرقمي والتطوير الإداري والأداء التنظيمي، حيث لم يعد الذكاء الاصطناعي موضوعاً تقنياً
بحتاً، وإنما أصبح موضوعاً متعدد الأبعاد يرتبط بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية واتخاذ القرار وإدارة العمليات
والابتكار التنظيمي. ومن ثم فإن دراسة أثره في ممارسات إدارة الأعمال والأداء التنظيمي تسهم في توسيع الفهم العلمي
لطبيعة العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والنتائج الإدارية والتنظيمية التي يمكن أن تحققها المؤسسات.

كما تتمثل الأهمية العلمية في محاولة الربط بين تبني الذكاء الاصطناعي وتطوير الممارسات الإدارية من جهة، وتحسين
الأداء التنظيمي من جهة أخرى. فالكثير من الدراسات قد تناول الذكاء الاصطناعي من منظور تقني أو تركز على تطبيق
محدد من تطبيقاته، بينما تتطلب البيئة الإدارية الحديثة فهماً أكثر شمولاً لكيفية تأثير هذه التقنيات في مختلف
جوانب العمل المؤسسي. ومن خلال التركيز على الشركات السعودية، يمكن للدراسة أن تقدم تصوراً علمياً حول كيفية
انتقال أثر الذكاء الاصطناعي من المستوى التقني إلى المستوى الإداري والتنظيمي، وما العوامل التي يمكن أن تعزز أو
تحد من هذا الأثر.

وتكتسب الدراسة كذلك أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة
الأعمال، خصوصاً في ظل التطور المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال السعودية. ويمكن أن تشكل نتائج الدراسة أساساً

لدراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ومتغيرات إدارية أخرى، مثل الابتكار التنظيمي، والميزة التنافسية، والمرونة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وجودة القرارات، وإدارة الموارد البشرية، والإنتاجية. كما يمكن أن تساعد نتائجها الباحثين في تطوير نماذج بحثية أكثر عمقاً لدراسة التحول الذي تحدثه تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

ومن الأهمية العلمية أيضاً أن الدراسة لا تنظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره عاملاً إيجابياً بصورة مطلقة، وإنما تسعى إلى تناول آثاره في ضوء التحديات والقيود التي قد ترافق تطبيقه. فدراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي تحتاج إلى فهم الظروف التي تجعل استخدام هذه التقنيات فعالاً، مثل توافر المهارات البشرية، وجودة البيانات، والاستعداد التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، والبنية التحتية الرقمية، وإدارة التغيير. ومن خلال تناول هذه الجوانب، يمكن للدراسة أن تقدم فهماً أكثر توازناً للعلاقة بين التكنولوجيا والأداء، بدلاً من افتراض أن مجرد الاستثمار في الذكاء الاصطناعي يؤدي تلقائياً إلى تحسين النتائج التنظيمية.

كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في بناء أساس معرفي يساعد الباحثين والمهتمين بالإدارة على فهم التحولات التي تفرضها تقنيات الذكاء الاصطناعي على مفهوم الإدارة ذاته. فمع توسع استخدام الأنظمة الذكية، تتغير طبيعة دور المدير من مجرد متخذ للقرار إلى دور أكثر ارتباطاً بتحليل المعلومات وإدارة المعرفة وتوجيه الموارد البشرية والتقنية ومراقبة الأنظمة الذكية. وبالتالي، فإن دراسة هذه التحولات تسهم في تطوير المعرفة المتعلقة بمستقبل الإدارة وممارستها في المؤسسات الحديثة.

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية استفادة الشركات السعودية من نتائجها في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتبني الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في مختلف مجالات إدارة الأعمال. فالدراسة يمكن أن تساعد القيادات الإدارية على فهم المجالات التي يمكن أن تحقق فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي أكبر قيمة، سواء من خلال أتمتة العمليات، أو تحليل البيانات، أو دعم اتخاذ القرارات، أو تحسين إدارة الموارد البشرية، أو تطوير خدمة العملاء، أو تحسين العمليات التسويقية والتشغيلية. وبالتالي، يمكن أن تساعد النتائج المؤسسات على الانتقال من الاستخدام العشوائي أو المحدود للتقنيات الذكية إلى الاستخدام الاستراتيجي الذي يرتبط بصورة مباشرة بالأهداف التنظيمية.

كما يمكن أن تساعد الدراسة الإدارات العليا في الشركات السعودية على تقييم العائد المتوقع من الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، ليس فقط من الناحية المالية، وإنما من حيث تأثيره في الإنتاجية والجودة والكفاءة والابتكار والمرونة التنظيمية ورضا العملاء. فمع تزايد الاستثمارات في التقنيات الذكية، تحتاج الشركات إلى مؤشرات واضحة تساعد على معرفة ما إذا كانت هذه الاستثمارات تحقق النتائج المطلوبة أم لا. ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه الشركات نحو اعتماد معايير أكثر شمولاً لتقييم أثر الذكاء الاصطناعي، بحيث لا يقتصر التقييم على الجوانب التقنية وإنما يشمل النتائج التنظيمية والإدارية.

وتبرز الأهمية العملية أيضاً في مجال تطوير الموارد البشرية، حيث يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد الشركات في تحديد المهارات التي يحتاجها العاملون والمديرون للتعامل بكفاءة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد يتطلب ذلك تصميم برامج تدريبية تركز على الثقافة الرقمية، وتحليل البيانات، والتعامل مع الأنظمة الذكية، وفهم مخرجات الخوارزميات، بالإضافة إلى تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداع وحل المشكلات. ومن خلال ذلك، تستطيع المؤسسات تقليل الفجوة بين التحول التقني وقدرات العاملين، وتعزيز قدرة الموظفين على العمل جنباً إلى جنب مع الأنظمة الذكية.

ومن الناحية التنظيمية، يمكن أن تساعد الدراسة الشركات على التعامل مع مقاومة التغيير والتحديات الثقافية التي قد تظهر عند إدخال الذكاء الاصطناعي إلى بيئة العمل. إذ إن التحول الرقمي الناجح لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يتطلب تهيئة العاملين وإشراكهم في عملية التغيير وتوضيح أهداف استخدام الأنظمة الذكية وآثارها على طبيعة العمل. ومن ثم يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارات على تطوير سياسات لإدارة التغيير تضمن الانتقال التدريجي والمنظم إلى أنماط العمل المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

كما تتمثل الأهمية العملية في إمكانية استفادة الشركات من نتائج الدراسة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية. فالاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات يمكن أن توفر للإدارة معلومات أكثر دقة وسرعة، وتساعد على اكتشاف المخاطر والفرص في وقت مبكر. ويمكن أن ينعكس ذلك على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وتطوير المنتجات والخدمات، وإدارة علاقات العملاء، وتحسين العمليات. إلا أن ذلك يتطلب وجود إطار واضح يحدد دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرار مع المحافظة على الدور الأساسي للحكم البشري والمسؤولية الإدارية. وتزداد الأهمية العملية للدراسة بالنسبة للشركات السعودية في ظل المنافسة المتزايدة والتحول الاقتصادي والتكنولوجية التي تتطلب من المؤسسات رفع كفاءتها وقدرتها على الابتكار والتكيف. فالاستفادة الصحيحة من الذكاء

الاصطناعي يمكن أن تساعد الشركات على تقليل الهدر والتكاليف، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، واكتشاف فرص جديدة في السوق. ومن ثم فإن نتائج الدراسة قد توفر أساساً عملياً يمكن للإدارات الاستفادة منه عند صياغة خطط التحول الرقمي والاستراتيجيات المتعلقة بتبني الذكاء الاصطناعي. وأخيراً، يمكن أن تسهم الدراسة عملياً في مساعدة الشركات على بناء حوكمة أكثر فاعلية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، من خلال التأكيد على أهمية حماية البيانات، وضمان أمن المعلومات، ومراجعة القرارات التي تدعمها الأنظمة الذكية، وتقليل مخاطر التحيز والأخطاء، وتحديد المسؤوليات بوضوح. وبذلك لا تقتصر قيمة الدراسة على بيان الفوائد المحتملة للذكاء الاصطناعي، وإنما تمتد إلى تقديم فهم يساعد الشركات السعودية على تحقيق الاستخدام المسؤول والمتوازن لهذه التقنيات، بما يضمن تعظيم فوائدها وتقليل مخاطرها وتحقيق أثر مستدام في الأداء التنظيمي.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في:

التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية، والكشف عن مدى إسهام تطبيقاته في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة القرارات، وتطوير إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية، بما يدعم تحقيق مستويات أفضل من الأداء التنظيمي.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال في الشركات السعودية، من خلال دراسة مدى إسهامه في تحديث أساليب العمل والإجراءات الإدارية وتحسين كفاءة العمليات المختلفة.
2. تحديد أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات السعودية، من خلال الاستفادة من تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات وتوفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات.
3. التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في مجالات استقطاب الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء، وتطوير مهارات العاملين.
4. قياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية، من خلال دراسة تأثيره في الإنتاجية والكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والمنتجات وسرعة إنجاز الأعمال.

5. التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار والمرونة والقدرة التنافسية للشركات السعودية، وتحديد مدى إسهامه في مساعدة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي.

تساؤلات الدراسة

ثانيًا: السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال في الشركات السعودية؟
2. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات السعودية؟
3. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية؟
4. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية؟
5. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار والمرونة والقدرة التنافسية في الشركات السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتطوير ممارسات إدارة الأعمال في الشركات السعودية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات السعودية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين مستوى الأداء التنظيمي في الشركات السعودية.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتعزيز الابتكار والمرونة والقدرة التنافسية في الشركات السعودية.

الدراسات السابقة

1. دراسة العريفي (Alarefi, 2024)

هدفت دراسة العريفي (2024) إلى بحث أثر قدرات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في أداء الأعمال داخل شركات التكنولوجيا في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور الجاهزية التكنولوجية وجودة البيانات في تفسير هذه العلاقة. واستندت الدراسة إلى كل من منظور الموارد والقدرات وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE)، واعتمدت منهجًا كميًا لجمع البيانات من 190 من المديرين التنفيذيين والمتخصصين في تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، ثم استخدمت برنامج SmartPLS 4 لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لقدرات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في أداء الأعمال، كما أوضحت أن الجاهزية التكنولوجية تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين قدرات الذكاء الاصطناعي والأداء، مع أهمية جودة البيانات في تحقيق القيمة المتوقعة من هذه التقنيات وتتميز هذه الدراسة بارتباطها المباشر بالبيئة السعودية وبموضوع الأداء، وهو ما يجعلها من أكثر الدراسات ارتباطًا بالدراسة الحالية. ومع ذلك، فقد ركزت بصورة أساسية على شركات التكنولوجيا وعلى قدرات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وعلاقتها بأداء الأعمال، في حين تتجه الدراسة الحالية إلى نطاق أوسع يشمل الشركات السعودية وممارسات إدارة الأعمال المختلفة، مع التركيز على كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي بصورة متكاملة.

2. دراسة العسيري وآخرين (Al-Dossary et al., 2026)

تناولت دراسة العسيري وآخرين (2026) العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الذي تؤديه الرقابة التنظيمية والتزام الإدارة في بيئات العمل المدعومة بالذكاء الاصطناعي. وأجريت الدراسة على 420 مديرًا في شركات متوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية، حيث تم الحصول على 381 استجابة مكتملة، بمعدل استجابة بلغ 90.7%. واستخدم الباحثون استبانة كمية وتحليلًا إحصائيًا لاختبار نموذج يتناول أثر المنافع المدركة للذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي، سواء بصورة مباشرة أو من خلال الرقابة التنظيمية، مع دراسة الدور المعدل لالتزام الإدارة. وتشير الدراسة إلى أن إدخال الذكاء الاصطناعي في الوظائف التنظيمية يرتبط بتحسين النتائج التنظيمية، وأن العوامل التنظيمية والإدارية تؤدي دورًا مهمًا في تحويل استخدام الذكاء الاصطناعي إلى نتائج فعلية. وتقرب هذه الدراسة من الدراسة الحالية في تركيزها على الشركات السعودية وعلى العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي، كما تتفق معها في اعتماد المنهجية الكمية. إلا أن الدراسة الحالية تضيف بعدًا يتمثل في تطوير ممارسات إدارة الأعمال بوصفه محورًا أساسيًا، بدلًا من التركيز بصورة رئيسية على الرقابة التنظيمية والتزام الإدارة كآليات تفسيرية.

3. دراسة الزهراني وآخرين حول تبني الذكاء الاصطناعي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

بحثت دراسة منشورة في دورية *Sustainability* موضوع تبني الذكاء الاصطناعي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية لتحقيق أداء أعمال مستدام، وذلك من خلال تطبيق إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) واعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبانة وُزعت على مديرين يعملون في ستة قطاعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، مع تقسيم الشركات بحسب الحجم بهدف اختبار الفروق بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج أن عددًا من العوامل، مثل الميزة النسبية، والتوافق، ورأس المال البشري المستدام، وطلب السوق والعملاء، والدعم الحكومي، تؤدي أدوارًا مهمة في تبني الذكاء الاصطناعي، كما تبين أن حجم المنشأة يؤدي دورًا تعديليًا في النموذج المقترح. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للذكاء الاصطناعي داخل البيئة السعودية واستخدامها المنهجية الكمية، كما تلتقي معها في الاهتمام بالعلاقة بين التكنولوجيا ونتائج الأعمال. إلا أنها ركزت بصورة أكبر على العوامل المؤثرة في قرار تبني الذكاء الاصطناعي لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما تركز الدراسة الحالية على ما يحدث بعد الاستخدام، أي أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي.

4. دراسة سعيد (Saeede, 2025)

هدفت دراسة سعيد (2025) إلى تحليل العوامل المؤثرة في تبني الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المعرفة داخل المنظمات السعودية، بالاعتماد على نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) وجمعت الدراسة بياناتها من 384 موظفًا يعملون في منظمات سعودية تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي، من خلال استبانة إلكترونية وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم استخدمت تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر سهولة الاستخدام المدركة، والمنفعة المدركة، والاتجاه نحو الاستخدام، والنية السلوكية في التبني الفعلي للذكاء الاصطناعي. وأظهرت النتائج أن الاتجاه نحو الاستخدام كان من أكثر العوامل تأثيرًا في التبني الفعلي للذكاء الاصطناعي. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة والمنهج الكمي وفي تركيزها على المنظمات السعودية والذكاء الاصطناعي. كما تتقاطع معها في الاهتمام بالعوامل البشرية والتنظيمية المرتبطة بالتكنولوجيا. إلا أن الاختلاف الرئيسي يتمثل في أن دراسة سعيد ركزت على قبول وتبني الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، بينما تتجاوز الدراسة الحالية مرحلة القبول والتبني لتبحث في أثر الاستخدام على الممارسات الإدارية والأداء التنظيمي.

5. دراسة العسيري وآخرين حول الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام في منظمات الخدمات السعودية

تناولت دراسة حديثة موضوع أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المستدام، مع بحث الدور الوسيط لكل من القيادة الداعمة والتغيير التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من 364 موظفًا يعملون في منظمات خدمية سعودية، ثم استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي له تأثيرات إيجابية في القيادة الداعمة والتغيير التنظيمي، وأن هذين المتغيرين يرتبطان بدورهما بتحسين الأداء المستدام للمنظمات. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البيئة السعودية، والمنهجية الكمية، وفي اهتمامها بتأثير الذكاء الاصطناعي في النتائج التنظيمية، كما تبرز أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عنصرًا مهمًا في تحقيق القيمة الناتجة عن الذكاء الاصطناعي. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تركيزها على ممارسات إدارة الأعمال والأداء التنظيمي بصورة عامة، بدلاً من التركيز على الأداء المستدام والقيادة الداعمة والتغيير التنظيمي بوصفها متغيرات وسيطة.

6. دراسة حول الذكاء الاصطناعي وكفاءة اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في السعودية

بحثت دراسة منشورة في *International Journal of Information Management* موضوع محددات تبني الذكاء الاصطناعي في الأعمال ودوره في كفاءة اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في السياق السعودي. واعتمدت الدراسة على

دراستين كميتين، إحداهما تناولت الموظفين غير المتبنين للذكاء الاصطناعي، والأخرى تناولت المستخدمين الفعليين لهذه التطبيقات. واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار نموذج يجمع بين توقع الأداء، والظروف الميسرة، والمخاوف المتعلقة بالرفاه الشخصي، والتهديد المدرك، والاتجاهات نحو الذكاء الاصطناعي. وأظهرت النتائج أن تبني الذكاء الاصطناعي يرتبط بقوة بكفاءة اتخاذ القرار، وأن كفاءة القرار تسهم بدورها في تحسين الأداء الوظيفي، بما يوضح أهمية الانتقال من مجرد تبني التقنية إلى استخدامها الفعلي في تحسين الممارسات والنتائج. وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الربط بين الذكاء الاصطناعي وتحسين عملية اتخاذ القرار والأداء، كما تتفق معها في دراسة البيئة السعودية واستخدام الأساليب الكمية. إلا أن الدراسة الحالية تتناول مجموعة أوسع من ممارسات إدارة الأعمال، ولا تحصر الأثر في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، بل تبحث في منظومة متكاملة تشمل الإدارة والموارد البشرية والعمليات والكفاءة والابتكار والأداء التنظيمي.

• التعليق على الدراسات السابقة

1. أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود عدد من أوجه التشابه التي تؤكد أهمية الموضوع الحالي وتدعمه من الناحية العلمية والمنهجية. ويتمثل أول أوجه التشابه في أن غالبية الدراسات تنظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره متغيراً مؤثراً في بيئة الأعمال والمنظمات، وليس مجرد تقنية معلوماتية مستقلة. فقد ركزت الدراسات على علاقته بالأداء، أو اتخاذ القرار، أو تبني التكنولوجيا، أو إدارة المعرفة، أو التغيير التنظيمي، وهو ما يؤكد أن الذكاء الاصطناعي أصبح مرتبطاً بصورة مباشرة بمختلف جوانب الإدارة الحديثة. كما تتفق الدراسات السابقة، وخاصة الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية، على وجود إمكانات إيجابية للذكاء الاصطناعي في تحسين نتائج الأعمال. فقد أشارت دراسة العريفي إلى وجود أثر إيجابي لقدرات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في أداء الأعمال، بينما ربطت دراسات أخرى بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي أو الأداء المستدام أو كفاءة اتخاذ القرار. ومن أوجه التشابه كذلك اعتماد عدد كبير من الدراسات على المنهجية الكمية والاستبانة باعتبارهما وسيلة مناسبة لقياس اتجاهات العاملين والمدبرين تجاه الذكاء الاصطناعي. وهذا يتوافق مع المنهجية التي تتبناها الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى جمع بيانات قابلة للقياس وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر الذكاء الاصطناعي. وتتشابه الدراسات السابقة أيضاً في تأكيدها على أن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لا تعتمد على التقنية وحدها، وإنما تتأثر بعوامل أخرى مثل الجاهزية

التكنولوجية، وجودة البيانات، والموارد البشرية، ودعم الإدارة، والثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي. فقد أظهرت دراسة العريفي أهمية الجاهزية التكنولوجية وجودة البيانات، بينما أبرزت دراسات أخرى أهمية الالتزام الإداري والرشاقة التنظيمية والتغيير التنظيمي .

2. أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود نقاط اتفاق واضحة بين الدراسات السابقة، فإن هناك اختلافات مهمة بينها من حيث أهداف الدراسة، والمتغيرات، ومجتمع الدراسة، والقطاعات المستهدفة، والنماذج النظرية، ودرجة التركيز على الأداء التنظيمي. فمن حيث المجتمع، ركزت بعض الدراسات على شركات التكنولوجيا في المملكة، بينما تناولت دراسات أخرى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أو المنظمات الخدمية، أو الموظفين في المنظمات السعودية، في حين ركزت دراسات أخرى على المديرين في الشركات المتوسطة. وهذا يعني أن نتائج الدراسات السابقة تعكس سياقات تنظيمية وقطاعية مختلفة. ومن حيث المتغيرات، ركزت بعض الدراسات على العوامل المؤثرة في تبني الذكاء الاصطناعي، مثل دراسة تبني الذكاء الاصطناعي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودراسة سعيد، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء باعتباره نتيجة لتطبيق الذكاء الاصطناعي. أما الدراسة الحالية فتسعى إلى الجمع بين البعدين، من خلال دراسة الذكاء الاصطناعي من حيث دوره في تطوير ممارسات إدارة الأعمال، ثم بحث انعكاس ذلك على الأداء التنظيمي . كما تختلف الدراسات السابقة في الأطر النظرية التي تستند إليها؛ فبعضها اعتمد على إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة، وبعضها على نموذج قبول التكنولوجيا، وبعضها على منظور الموارد والقدرات، في حين ركزت دراسات أخرى على الرشاقة التنظيمية أو التغيير التنظيمي. وتتميز الدراسة الحالية بإمكانية الاستفادة التكاملية من هذه المداخل في بناء تصور يربط بين الذكاء الاصطناعي، والممارسات الإدارية، والأداء التنظيمي. ويتمثل اختلاف آخر في نطاق المتغير التابع؛ إذ ركزت بعض الدراسات على الأداء المالي أو أداء الأعمال، وبعضها على الأداء الوظيفي أو المستدام، في حين أن الدراسة الحالية تتبنى مفهوماً أكثر شمولاً للأداء التنظيمي، بحيث يشمل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمات، والابتكار، والمرونة، والقدرة التنافسية.

3. الفجوات البحثية التي تميز البحث الحالي

- على الرغم من التزايد الملحوظ في الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية، فإن مراجعة الأدبيات تكشف عن مجموعة من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

- ركز بعض الدراسات على تبني الذكاء الاصطناعي والعوامل التي تشجع المؤسسات على استخدامه، بينما تركز دراسات أخرى على الأداء باعتباره نتيجة نهائية. إلا أن هناك حاجة إلى دراسة أكثر تكاملاً توضح كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال، وكيف ينتقل هذا التطوير إلى تحسين الأداء التنظيمي. وهذه هي الفجوة الأساسية التي تستهدف الدراسة الحالية معالجتها.
- تناولت الدراسات السابقة تطبيقات أو مجالات محددة، مثل إدارة المعرفة، أو اتخاذ القرار، أو إدارة المشاريع، أو الأداء في شركات التكنولوجيا. أما الدراسة الحالية فتسعى إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في مجموعة أوسع من ممارسات إدارة الأعمال، بما يشمل اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، وتحليل البيانات، وخدمة العملاء، والتخطيط والتطوير الإداري.
- ركزت بعض الدراسات السعودية على قطاعات محددة، مثل شركات التكنولوجيا، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، والمنظمات الخدمية، والمؤسسات المالية. وبالتالي توجد حاجة إلى دراسة أكثر شمولاً تتناول الشركات السعودية بوصفها بيئة أعمال متنوعة، بما يسمح بفهم أثر الذكاء الاصطناعي على مستوى أوسع من المؤسسات بدلاً من قصره على قطاع محدد.
- توضح الأدبيات أن تبني الذكاء الاصطناعي لا يعني بالضرورة تحقيق قيمة تنظيمية تلقائياً. كما تشير الأدلة الحديثة في السعودية إلى أن التحدي لم يعد فقط في تبني الذكاء الاصطناعي، بل في تحويل استخدامه إلى قيمة قابلة للقياس وتحقيق عوائد مستدامة منه PPWC+1. وتأتي الدراسة الحالية لمعالجة هذه الفجوة من خلال التركيز على الأثر الفعلي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الممارسات الإدارية والأداء التنظيمي.
- على الرغم من وجود دراسات حديثة عديدة في المملكة، فإن طبيعة التحول الاقتصادي والرقمي السريع في السعودية تجعل الحاجة مستمرة إلى دراسات تقيس الواقع التنظيمي المتغير. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الشركات السعودية في سياق التحول الرقمي، مع محاولة الربط بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتطوير الإدارة وتحسين الأداء، بدلاً من الاقتصار على قياس الاستعداد أو النية في التبني.
- تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نتائج يمكن أن تكون أكثر قابلية للاستفادة منها من جانب الإدارات العليا وصانعي القرار في الشركات السعودية، لأنها لا تقتصر على معرفة ما إذا كان الذكاء الاصطناعي مستخدماً أم لا، بل تبحث في المجالات التي يمكن أن يسهم فيها في تطوير الإدارة والأداء، والتحديات التي قد تحول دون تحقيق القيمة المتوقعة منه. وتزداد أهمية هذه الفجوة في ضوء ما تشير إليه الدراسات والتقارير الحديثة من

أن المؤسسات السعودية تتقدم في نضج الذكاء الاصطناعي، لكن التحدي يتمثل في توسيع نطاق الاستخدام وتحويله إلى قيمة تشغيلية واستراتيجية مستدامة .

المنطلقات النظرية للدراسة

أصبح الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الأخيرة أحد أبرز المتغيرات التكنولوجية التي تؤثر في بيئة الأعمال الحديثة، نتيجة التطور المتسارع في تقنيات التعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، ومعالجة اللغة الطبيعية، والأتمتة الذكية، والذكاء الاصطناعي التوليدي. وقد تجاوز استخدام هذه التقنيات حدود المجالات التقنية المتخصصة ليصبح جزءاً متزايد الأهمية من الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات، حيث تستخدم الشركات الأنظمة الذكية في تحليل المعلومات، ودعم القرارات، وإدارة الموارد، وتحسين العمليات، والتنبؤ باحتياجات العملاء والأسواق، وتطوير الخدمات والمنتجات. وبذلك أصبح الذكاء الاصطناعي يمثل تحولاً في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات، وليس مجرد أداة تقنية تهدف إلى تسريع بعض الإجراءات أو خفض تكاليفها.

وفي ضوء هذا التحول، تبرز الحاجة إلى بناء منطلقات نظرية تساعد على تفسير العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وبين تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي. فدراسة هذه العلاقة تتطلب النظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره متغيراً متعدد الأبعاد يمكن أن يؤثر في مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من التخطيط وصنع القرار، مروراً بإدارة الموارد البشرية والعمليات والتسويق، وصولاً إلى الأداء العام والقدرة التنافسية. كما أن هذا الأثر لا يحدث بصورة تلقائية بمجرد إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، مثل استعداد المؤسسة للتحول، وجودة البيانات، وتوافر المهارات، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير.

وتستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد على تفسير كيفية انتقال أثر الذكاء الاصطناعي من المستوى التقني إلى المستوى الإداري والتنظيمي. وتشمل هذه المنطلقات نظرية الموارد والقدرات، ونظرية قبول التكنولوجيا، ونظرية انتشار الابتكار، ونظرية النظم، ومدخل التحول الرقمي والتغيير التنظيمي. ويساعد الجمع بين هذه المداخل في تقديم رؤية أكثر شمولاً للموضوع، بحيث لا يتم تفسير أثر الذكاء الاصطناعي من منظور تقني فقط، وإنما من خلال تفاعل التكنولوجيا مع الموارد البشرية والتنظيمية والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أولاً: نظرية الموارد والقدرات

تعد نظرية الموارد والقدرات من المنطلقات النظرية المهمة لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي، إذ تقوم على فكرة أساسية مفادها أن قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ترتبط بامتلاكها موارد وقدرات ذات قيمة، يصعب تقليدها أو استبدالها، وبقدرتها على توظيف هذه الموارد بطريقة فعالة. ووفقاً لهذا المنظور، لا يمكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره مجرد نظام أو برنامج تقني، وإنما يمكن اعتباره مورداً استراتيجياً عندما تتمكن المنظمة من دمجها مع البيانات والموارد البشرية والمعرفة والخبرات الإدارية والبنية التحتية الرقمية.

وتتضح أهمية هذه النظرية بالنسبة للدراسة في أن امتلاك الشركة السعودية لتقنيات الذكاء الاصطناعي لا يعني بالضرورة تحقيق أداء تنظيمي أفضل، لأن القيمة الحقيقية للتكنولوجيا تتحدد بمدى قدرة الشركة على استخدامها وتوظيفها ضمن عملياتها وممارساتها الإدارية. فعلى سبيل المثال، قد تمتلك شركتان الأنظمة الذكية نفسها، ولكن تحقق إحدهما نتائج أفضل بسبب امتلاكها موظفين أكثر كفاءة، أو بيانات ذات جودة أعلى، أو قيادة إدارية أكثر دعماً للابتكار، أو ثقافة تنظيمية أكثر استعداداً للتغيير. ومن هنا فإن الذكاء الاصطناعي يصبح مصدراً للقيمة عندما يتحول من مجرد أداة تقنية إلى قدرة تنظيمية متكاملة.

كما تفسر نظرية الموارد والقدرات أهمية الاستثمار في رأس المال البشري المصاحب للذكاء الاصطناعي. فالشركات تحتاج إلى موظفين ومديرين قادرين على فهم التقنيات الذكية وتحليل مخرجاتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات وتطوير العمليات. ولذلك فإن تطوير المهارات الرقمية والتحليلية للعاملين يمكن أن يمثل قدرة تنظيمية تعزز أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء. وبناءً عليه، تنظر الدراسة إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره جزءاً من منظومة متكاملة من الموارد والقدرات التي يمكن للشركات السعودية من خلالها تحسين الكفاءة والإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية.

ثانياً: نظرية قبول التكنولوجيا

تقدم نظرية قبول التكنولوجيا إطاراً مهماً لتفسير مدى استعداد الأفراد داخل المنظمة لاستخدام التقنيات الجديدة، وتفترض بصورة عامة أن اتجاهات المستخدمين نحو التكنولوجيا تتأثر بإدراكهم لفوائدها وسهولة استخدامها، وأن هذه الاتجاهات تنعكس على نيتهم في استخدامها ثم على الاستخدام الفعلي لها. وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة عند

دراسة الذكاء الاصطناعي، لأن نجاح تطبيق الأنظمة الذكية لا يعتمد على توفرها تقنيًا فقط، بل يرتبط بدرجة تقبل الموظفين والمديرين لها واستعدادهم لاستخدامها في أداء أعمالهم اليومية.

وفي بيئة الشركات السعودية، يمكن أن يكون إدراك العاملين لفوائد الذكاء الاصطناعي عاملاً مؤثرًا في نجاح تطبيقه. فإذا أدرك الموظف أن النظام الذي يساعده على إنجاز مهامه بسرعة أكبر، أو يقلل من الأخطاء، أو يوفر له معلومات أفضل، أو يساعده على اتخاذ قرارات أكثر دقة، فمن المرجح أن يكون أكثر استعدادًا لاستخدامه. وفي المقابل، إذا اعتقد العامل أن النظام معقد أو يصعب التعامل معه أو أنه يمثل تهديدًا لوظيفته، فقد تظهر مقاومة لاستخدامه، حتى لو كانت المؤسسة قد وفرت البنية التقنية اللازمة.

وتساعد هذه النظرية كذلك في تفسير أهمية التدريب والتأهيل في مشروعات الذكاء الاصطناعي. فسهولة استخدام النظام لا تتعلق بالتكنولوجيا ذاتها فقط، وإنما تتأثر بقدرات المستخدمين وخبراتهم ومستوى التدريب الذي يحصلون عليه. ولذلك فإن الشركات التي تسعى إلى تحقيق أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الأعمال تحتاج إلى تعزيز وعي الموظفين بفوائده، وتوفير التدريب المناسب، وإشراكهم في عملية التحول، وتوضيح طبيعة الأدوار التي ستغير نتيجة استخدام الأنظمة الذكية. ومن ثم، تمثل درجة قبول التكنولوجيا أحد العوامل التي يمكن أن تفسر اختلاف مستوى الاستفادة من الذكاء الاصطناعي بين الشركات.

ثالثًا: نظرية انتشار الابتكار

تقوم نظرية انتشار الابتكار على تفسير الطريقة التي تنتشر بها الأفكار والتقنيات والممارسات الجديدة داخل المجتمعات والمنظمات، وتوضح أن تبني الابتكار يتأثر بمجموعة من الخصائص، من أهمها مدى توافق الابتكار مع احتياجات المؤسسة، ومدى إدراك فوائده، ودرجة تعقيده، وإمكانية تجربته قبل التوسع في استخدامه، ومدى وضوح نتائجه. وتوفر هذه النظرية أساسًا مناسبًا لفهم اختلاف الشركات في سرعة ومستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وتبرز أهمية النظرية في الدراسة الحالية من أن الشركات السعودية ليست على مستوى واحد من النضج الرقمي أو الاستعداد لتبني الذكاء الاصطناعي. فقد توجد شركات تعتمد بصورة واسعة على الأنظمة الذكية في مختلف عملياتها، في حين تقتصر شركات أخرى على استخدامات محدودة أو تجريبية. ويمكن تفسير هذا التفاوت من خلال درجة توافق

الذكاء الاصطناعي مع طبيعة النشاط، ومدى وضوح العوائد المتوقعة، وتوافر الموارد اللازمة للتطبيق، واستعداد الإدارة والعاملين للتغيير.

كما تساعد النظرية على فهم دور الإدارة العليا في نشر الابتكار داخل المنظمة؛ فعندما تكون القيادة مقتنعة بقيمة الذكاء الاصطناعي وتعمل على توفير الموارد اللازمة لتطبيقه، فإن احتمالات انتشاره واستخدامه بصورة أوسع تزداد. كذلك فإن نجاح التجارب الأولية في أحد الأقسام يمكن أن يشجع على توسيع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي في أقسام أخرى. ومن هنا فإن تبني الذكاء الاصطناعي يمكن النظر إليه باعتباره عملية تدريجية تتأثر بالتجربة والتعلم التنظيمي وإثبات القيمة وليس مجرد قرار تقني يتم اتخاذه مرة واحدة.

رابعاً: نظرية النظم

تقوم نظرية النظم على النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض، مثل الموارد البشرية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والعمليات والمعلومات والقيادة، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها. ووفقاً لهذا المنظور، فإن أي تغيير في أحد مكونات المنظمة يمكن أن يؤثر في المكونات الأخرى، ولذلك لا يمكن دراسة أثر الذكاء الاصطناعي بمعزل عن بقية عناصر البيئة التنظيمية.

وتوضح هذه النظرية أن إدخال الذكاء الاصطناعي إلى مؤسسة ما قد يؤدي إلى تغييرات في طبيعة الوظائف، والهيكل الإداري، وأساليب اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، وآليات الرقابة والتقييم. فعندما تستخدم الشركة نظاماً ذكياً لتحليل البيانات مثلاً، فإن ذلك لا يؤثر فقط في قسم تقنية المعلومات، بل يمكن أن يغير الطريقة التي يعمل بها المدبرون في التسويق والمالية والموارد البشرية والإنتاج. ومن ثم فإن أثر الذكاء الاصطناعي يمتد عبر مختلف أجزاء النظام التنظيمي.

وتساعد نظرية النظم على تفسير ضرورة التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية والعمليات التنظيمية لتحقيق التحسن في الأداء. فإذا تم إدخال نظام ذكي دون تعديل الإجراءات أو تدريب الموظفين أو توفير البيانات اللازمة، فقد لا تظهر النتائج المتوقعة. أما إذا تم التعامل مع الذكاء الاصطناعي ضمن رؤية شاملة تشمل التكنولوجيا والموظفين والهيكل والثقافة والعمليات، فإن احتمالات تحقيق أثر إيجابي على الأداء تصبح أكبر. ولهذا تمثل نظرية النظم منطلقاً مناسباً لدراسة الذكاء الاصطناعي باعتباره جزءاً من منظومة تنظيمية متكاملة.

خامساً: مدخل التحول الرقمي والتغيير التنظيمي

يمثل التحول الرقمي أحد المداخل الأساسية لفهم التغيرات التي تحدثها التقنيات الحديثة في المؤسسات، وهو لا يعني مجرد تحويل الإجراءات الورقية إلى إلكترونية، وإنما يشير إلى إعادة التفكير في العمليات ونماذج الأعمال وأساليب تقديم الخدمات واتخاذ القرارات اعتماداً على التقنيات الرقمية. وفي هذا السياق، يمثل الذكاء الاصطناعي مرحلة متقدمة من مراحل التحول الرقمي، لأنه يسمح للمؤسسات ليس فقط برقمنة المعلومات، وإنما بتحليلها والتعلم منها واستخدامها في التنبؤ والأتمتة ودعم القرارات.

ومن منظور التغيير التنظيمي، فإن إدخال الذكاء الاصطناعي يمثل تحولاً قد يؤثر في طريقة أداء الأعمال وفي أدوار العاملين وفي الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية. ولذلك فإن نجاح تطبيقه يتطلب إدارة التغيير بصورة منهجية، تبدأ بتحديد الحاجة إلى التغيير، وشرح أهدافه للعاملين، وتوفير التدريب، وتقليل المخاوف المرتبطة به، ثم متابعة النتائج وإجراء التحسينات المستمرة. وفي الشركات السعودية، تزداد أهمية هذا المدخل في ظل سرعة التحولات الرقمية وضرورة تطوير المؤسسات لقدراتها بما يتناسب مع بيئة الأعمال الجديدة.

كما يوضح هذا المدخل أن التحول نحو الذكاء الاصطناعي ينبغي أن يكون مرتبطاً بالاستراتيجية العامة للمنظمة. فلا ينبغي أن تستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي لمجرد مواكبة الاتجاهات التقنية، وإنما ينبغي أن تحدد المشكلات والفرص التي يمكن للتكنولوجيا معالجتها، ثم اختيار التطبيقات المناسبة وربطها بالأهداف الاستراتيجية. وبهذا يصبح الذكاء الاصطناعي وسيلة لتحقيق التحسين التنظيمي وليس هدفاً في حد ذاته.

المنهجية وطرق البحث

- المنهجية المتبعة: المنهجية الكمية

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية الكمية باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لكونها تسعى إلى قياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وتقوم المنهجية الكمية على جمع بيانات رقمية من أفراد العينة باستخدام أداة بحثية منظمة، ثم إخضاع هذه البيانات

لعدد من الأساليب الإحصائية التي تساعد في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها.

وتتوافق المنهجية الكمية مع طبيعة الدراسة الحالية؛ لأن المتغير المستقل يتمثل في الذكاء الاصطناعي واستخداماته في بيئة الأعمال، بينما يتمثل المتغير التابع في الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الذي تؤديه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال. ويمكن تحويل هذه المتغيرات إلى مجموعة من الأبعاد والمؤشرات القابلة للقياس، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات، وأتمتة العمليات، وتحليل البيانات، وإدارة الموارد البشرية، وتحسين خدمة العملاء، في مقابل مؤشرات الأداء التنظيمي المتعلقة بالكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات والابتكار والمرونة التنظيمية.

كما تتيح المنهجية الكمية إمكانية جمع آراء عدد مناسب من العاملين والمديرين في الشركات السعودية، بما يساعد على تكوين قاعدة بيانات يمكن تحليلها إحصائياً للكشف عن الاتجاهات العامة ومدى اتفاق أفراد العينة حول موضوع الدراسة. وبذلك لا تقتصر الدراسة على عرض الآراء أو التفسيرات النظرية، وإنما تسعى إلى اختبار الفرضيات بصورة إحصائية وتحديد مستوى العلاقة والأثر بين المتغيرات، وهو ما يعزز موضوعية النتائج وقابليتها للتفسير في إطار مجتمع الدراسة.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي في إطار المنهجية الكمية، حيث يجمع التصميم بين وصف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية وتحليل العلاقة بين هذا الاستخدام وبين تطوير ممارسات إدارة الأعمال والأداء التنظيمي. ويتيح الجانب الوصفي التعرف على خصائص أفراد العينة واتجاهاتهم ومستوى استخدامهم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، في حين يركز الجانب التحليلي على اختبار العلاقات والآثار المفترضة بين متغيرات الدراسة.

ويتم تنفيذ الدراسة وفق أسلوب المسح الميداني، من خلال توجيه استبانة منظمة إلى أفراد العينة المستهدفة من العاملين والمديرين في الشركات السعودية. وتُصمم الاستبانة بحيث تتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد الذكاء الاصطناعي ومجالات توظيفه في إدارة الأعمال، إلى جانب المحاور التي تقيس مستوى الأداء التنظيمي. ويسمح هذا التصميم بجمع البيانات من عدد كبير نسبياً من المبحوثين خلال فترة زمنية محددة، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الكمية.

كما يستند تصميم الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات في إطار زمني محدد، بحيث يتم جمع البيانات من أفراد العينة خلال الفترة المعتمدة لتنفيذ الدراسة، ثم تحليلها بهدف تحديد مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي ومدى ارتباطه بتطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي. ويتيح هذا التصميم اختبار الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة بصورة منظمة ومتسقة مع أهدافها.

- عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمديرين في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأفراد الذين لديهم معرفة بطبيعة العمليات الإدارية أو استخدام التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في بيئة العمل. ويشمل ذلك المديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية، والمشرفين، والموظفين العاملين في الإدارات المختلفة، وبخاصة الإدارات التي تتأثر بصورة مباشرة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل إدارة الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية، والتسويق، والعمليات، وخدمة العملاء.

ونظرًا إلى اتساع مجتمع الدراسة وتعدد الشركات والقطاعات والمناطق داخل المملكة، سيتم الاعتماد على عينة من أفراد مجتمع الدراسة بدلاً من دراسة المجتمع بأكمله. وتهدف العينة إلى تمثيل الفئات المستهدفة بصورة مناسبة، بما يسمح بالحصول على بيانات تعكس وجهات نظر العاملين والمديرين حول استخدام الذكاء الاصطناعي وأثره في الممارسات الإدارية والأداء التنظيمي. ويمكن تحديد حجم العينة النهائي وفقًا لإمكانات الدراسة وطبيعة المجتمع ومعدل الاستجابة المتوقع.

ويُراعى عند اختيار أفراد العينة أن يكونوا على دراية مناسبة بالبيئة الإدارية والتنظيمية في الشركات التي يعملون بها، حتى تكون إجاباتهم أكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة. كما يمكن مراعاة التنوع في المستويات الإدارية والوظيفية والقطاعات الاقتصادية، بما يساعد على الحصول على رؤية أكثر شمولًا حول واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية.

- إجراءات جمع البيانات

تعتمد الدراسة بصورة أساسية على البيانات الأولية التي سيتم جمعها ميدانيًا من أفراد العينة باستخدام الاستبانة. وتبدأ إجراءات جمع البيانات بتحديد محاور الاستبانة وصياغة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ثم مراجعتها للتأكد من وضوحها وارتباطها بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها. وبعد ذلك يتم عرض الأداة على مجموعة من

المحكمين أو المتخصصين في الإدارة وإدارة الأعمال والمناهج البحثية؛ بهدف التحقق من ملاءمة العبارات وصياغتها ومدى تغطيتها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة.

وبعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة، يتم إعداد النسخة النهائية وتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة. ويمكن استخدام الأسلوب الإلكتروني في توزيع الاستبانة، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وامتداد مجتمعها الجغرافي داخل المملكة، مع توضيح الغرض الأكاديمي من الدراسة والتأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات التي يتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

وتتضمن عملية جمع البيانات متابعة الاستجابات وفرز الاستبانات المستلمة، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ثم ترميز البيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي المناسب. كما يتم التأكد من عدم وجود تكرار غير مقصود للاستجابات ومن اكتمال البيانات الأساسية اللازمة للتحليل، قبل الانتقال إلى مرحلة المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات.

- طرق تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات وترميزها، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويبدأ التحليل باستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الإداري، وطبيعة الوظيفة أو القطاع الذي يعمل فيه المبحوث.

كما سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاوَر الاستبانة، وقياس مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي ومستوى تطوير ممارسات إدارة الأعمال والأداء التنظيمي. وتساعد هذه المؤشرات في تحديد درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات المختلفة وترتيب الأبعاد وفقًا لأهميتها أو مستوى توافرها.

وللتحقق من جودة أداة الدراسة، سيتم استخدام اختبارات مناسبة لقياس الثبات والاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة، مثل معامل ألفا كرونباخ. كما يمكن استخدام معاملات الارتباط المناسبة لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاصطناعي والمتغيرات التنظيمية. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة، يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى معاملات الارتباط لقياس اتجاه وقوة العلاقات بين المتغيرات.

كما يمكن الاستعانة باختبارات الفروق الإحصائية عند الحاجة؛ للتعرف على ما إذا كانت اتجاهات أفراد العينة تختلف باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية والوظيفية أو خصائص الشركات التي يعملون بها. وسيتم تفسير النتائج في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة، وربط النتائج بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها والإطار النظري السابق عرضه.

أدوات الدراسة

- الاستبانة

تشكل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة الحالية، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية وقدرتها على جمع بيانات منظمة من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة. وقد تم اختيار الاستبانة لأنها تتيح قياس اتجاهات وآراء العاملين والمديرين حول مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي ومدى تأثيره في ممارسات إدارة الأعمال والأداء التنظيمي باستخدام مجموعة من العبارات المحددة والقابلة للتحليل الإحصائي.

وتُبنى الاستبانة بصورة منظمة بحيث ترتبط محاورها مباشرة بمتغيرات الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها. ومن المتوقع أن تتكون من قسم أول يتعلق بالبيانات العامة والديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه المبحوث. ويساعد هذا القسم في وصف خصائص العينة ودراسة إمكانية وجود فروق في الاستجابات تبعاً لهذه الخصائص.

أما القسم الثاني فيتعلق بقياس استخدام الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية، ويمكن أن يشمل مجموعة من الأبعاد مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرارات، وأتمتة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، وتحسين خدمة العملاء، والتنبؤ بالاتجاهات والاحتياجات المستقبلية. وتهدف هذه العبارات إلى تحديد مستوى توظيف الشركات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي ومدى اعتمادها عليها في الممارسات الإدارية المختلفة.

ويخصص القسم الثالث لقياس تطوير ممارسات إدارة الأعمال، من خلال عبارات تتناول مدى مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين التخطيط، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد، وتطوير العمليات، وتحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز الكفاءة الإدارية. ويهدف هذا المحور إلى قياس الانتقال من الاستخدام التقني للذكاء الاصطناعي إلى أثره الفعلي في الممارسات الإدارية داخل المنظمة.

أما القسم الرابع فيتعلق بقياس الأداء التنظيمي، ويمكن أن يتضمن أبعادًا مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمات والمنتجات، ورضا العملاء، والابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات، والقدرة التنافسية. ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى انعكاس استخدام الذكاء الاصطناعي وتطوير الممارسات الإدارية على النتائج التنظيمية للشركات.

- مقياس الاستجابة

يمكن استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، بحيث تدرج الاستجابة من مستوى منخفض إلى مستوى مرتفع وفقًا لطبيعة العبارة. ويسمح هذا المقياس بتحويل الاتجاهات والآراء إلى قيم رقمية يمكن معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يساعد استخدام مقياس موحد في المقارنة بين إجابات أفراد العينة وبين محاور الدراسة المختلفة.

ويُراعى عند تصميم عبارات الاستبانة أن تكون واضحة ومباشرة، وألا تتضمن أكثر من فكرة في العبارة الواحدة، وأن تكون مرتبطة بصورة مباشرة بأهداف الدراسة ومتغيراتها. كما ينبغي تجنب العبارات الغامضة أو التي قد تؤدي إلى أكثر من تفسير، بما يساعد على رفع جودة البيانات التي يتم الحصول عليها.

- التحقق من صدق وثبات الأداة

حرصًا على جودة النتائج، يتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها قبل اعتمادها بصورة نهائية. ويقصد بالصدق مدى قدرة الاستبانة على قياس المفاهيم والمتغيرات التي وضعت من أجل قياسها، ويمكن التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين، ومراجعة مدى ارتباط العبارات بأبعاد الدراسة.

أما الثبات فيشير إلى مدى اتساق الأداة وقدرتها على تقديم نتائج متقاربة عند استخدامها في ظروف مماثلة. ويمكن قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللأداة ككل، بحيث يتم التأكد من وجود مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس كل متغير.

حدود الدراسة

1. الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين والمديرين في الشركات السعودية، ممن لديهم ارتباط بالعمليات الإدارية أو استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في بيئة العمل. وتشمل الفئة المستهدفة مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يسمح بالتعرف على وجهات نظر متعددة حول أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال والأداء التنظيمي.

ويأتي التركيز على هذه الفئة باعتبارها الأكثر قدرة على تقييم التغيرات التي تحدثها تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل، سواء من حيث تطوير أساليب الإدارة، أو تحسين عملية اتخاذ القرار، أو رفع كفاءة العمليات، أو تطوير الموارد البشرية، أو تحسين الخدمات. كما أن إشراك العاملين والمديرين يوفر منظورًا عمليًا حول مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي ومدى انعكاسه على الأداء الفعلي للمنظمات.

2. الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة التي يتم خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها، وهي الفترة التي يحددها الباحث وفق الجدول الزمني المعتمد للبحث. وتركز الدراسة على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية خلال الفترة المعاصرة التي تشهد توسعًا متزايدًا في التحول الرقمي وتبني التطبيقات الذكية في مختلف مجالات الأعمال.

وتكمن أهمية تحديد الحدود الزمنية في أن مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي يتغير بصورة مستمرة نتيجة التطورات السريعة في التقنيات والأنظمة الرقمية. وبالتالي فإن النتائج التي يتم التوصل إليها تعكس واقع الشركات السعودية خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، ولا تعني بالضرورة ثبات هذا الواقع في المستقبل، خاصة في ظل التطور المستمر في قدرات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.

3. الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث تركز الدراسة على الشركات العاملة داخل المملكة، دون الاقتصار على مدينة أو منطقة جغرافية محددة، وذلك بهدف تكوين تصور أوسع عن أثر الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الأعمال والأداء التنظيمي في بيئة الأعمال السعودية.

ويبرر اختيار المملكة العربية السعودية باعتبارها بيئة اقتصادية تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً وتوسعاً في استخدام التقنيات الحديثة في القطاعين العام والخاص، الأمر الذي يجعلها سياقاً مناسباً لدراسة أثر الذكاء الاصطناعي في الإدارة والأداء التنظيمي. كما أن اختلاف طبيعة الشركات والقطاعات والمناطق داخل المملكة قد يوفر تنوعاً في مستويات استخدام الذكاء الاصطناعي، بما يسمح بدراسة الموضوع من منظور أكثر شمولاً. ومع ذلك، فإن النتائج تظل مرتبطة بالسياق السعودي وبخصائص الشركات وأفراد العينة الذين شملهم الدراسة، وقد تختلف النتائج عند تطبيق الدراسة في بيئات اقتصادية أو تنظيمية أخرى.

1. Badghish, S., & Soomro, Y. A. (2024). Artificial intelligence adoption by SMEs to achieve sustainable business performance: Application of technology—organization—environment framework. *Sustainability*, 16(5), 1864. <https://doi.org/10.3390/su16051864>
2. Aldossary, M. A., Ayad, T. H., & Moustafa, M. A. (2026). Artificial intelligence adoption and organizational performance: The role of organizational agility and management commitment in AI-enabled work environments. *Societies*, 16(5), 138. <https://doi.org/10.3390/soc16050138>
3. Alsadoun, A. A., & Alateeg, S. (2026). Impact of artificial intelligence on sustainable performance: The mediating roles of supportive leadership and organizational change. *Sustainability*, 18(5), 2435. <https://doi.org/10.3390/su18052435>
4. Saeede, A. Y. (2025). Trends in the adoption of artificial intelligence in knowledge management: An analytical study using the technology acceptance model (TAM) in Saudi organizations in line with Vision 2030. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(6S), 69–84. <https://doi.org/10.26389/>
5. Baabdullah, A. M. (2024). The precursors of AI adoption in business: Towards an efficient decision-making and functional performance. *International Journal of Information Management*, 75, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102745>
6. Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151, 103745.
7. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
8. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation—augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072> AAcademy of Management Journals
9. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

10. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
11. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
12. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.).
13. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
14. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
15. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J. S., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.101994>

Midocean University

College of Management

Master's degree in Business Administration



**The Impact of Artificial Intelligence on Developing Business Management Practices
and Improving Organizational Performance in Saudi Companies**

Prepared by the student/

Samhar Fahd Al-Barakati

University ID/

261001857

Supervisor/

Prof. Faisal Abdulhameed Mohammed

Prof. Fayez Ali Jarad

Year

2026