

جامعة ميدأوشن

كلية الريادة والإبتكار

ماجستير ريادة الأعمال

بحث مُقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ريادة الأعمال

بعنوان

قياس أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري في الشركات
الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب : محمد عيسى يعقوب محمد

الرقم الأكاديمي 243001239

اسم المشرف : د. أحمد راجح

الفصل الدراسي الثاني – 2025

الفهرس

1. المقدمة
 - 1.1 مشكلة البحث
 - 1.2 أهداف البحث
 - 1.3 أسئلة البحث
 - 1.4 فرضيات البحث
 - 1.5 أهمية البحث
2. الإطار النظري والدراسات السابقة
3. عينة الدراسة
4. منهجية البحث
5. حدود الدراسة
6. عرض وتحليل النتائج
7. مناقشة النتائج
8. التوصيات
9. مقترحات لدراسات مستقبلية
10. الخاتمة
11. قائمة المراجع
12. الملحق (أ): نسخة الاستبانة

المقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة تقنية غير مسبوقة، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم أدوات التحول الرقمي، مؤثراً بشكل مباشر في طريقة عمل الشركات وإدارتها. وفي سياق الشركات الناشئة التقنية، يبرز الذكاء الاصطناعي كعامل حاسم في دعم اتخاذ القرارات الإدارية، نظراً لقدرته على تحليل كميات ضخمة من البيانات، وتقديم توصيات دقيقة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

في المملكة العربية السعودية، ومع تسارع خطوات رؤية 2030 نحو اقتصاد رقمي مبتكر، تلعب الشركات الناشئة التقنية دوراً محورياً في تعزيز الابتكار وتوفير حلول تقنية متطورة. غير أن هذه الشركات تواجه تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة في بيئة سريعة التغير، ما يجعل دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار الإداري أمراً ذا أهمية عملية وأكاديمية.

1.1 مشكلة البحث

على الرغم من التوسع العالمي والإقليمي في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إلا أن هناك قصوراً في الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر هذه التقنيات على اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة. ما تزال هناك فجوة معرفية حول مدى توظيف الذكاء الاصطناعي عملياً داخل بيئة ريادة الأعمال السعودية، وتأثيره الفعلي على كفاءة وجودة القرارات الإدارية.

1.2 أهداف البحث

1. قياس مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة التقنية.
2. تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة وكفاءة القرار الإداري.
3. تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه الشركات في تبني الذكاء الاصطناعي.
4. دراسة الفروقات في أثر الذكاء الاصطناعي حسب حجم الشركة أو نوع نشاطها.

1.3 أسئلة البحث

1. إلى أي مدى تعتمد الشركات الناشئة التقنية في المملكة على الذكاء الاصطناعي؟
2. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة وكفاءة اتخاذ القرار الإداري؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه هذه الشركات في تطبيق الذكاء الاصطناعي؟
4. هل يختلف الأثر حسب حجم الشركة أو نوع نشاطها؟

1.4 فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة.
- الفرضيات الفرعية:
 1. يوجد أثر ذو دلالة لاستخدام الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري.
 2. يوجد أثر على سرعة اتخاذ القرار.
 3. يختلف الأثر حسب حجم الشركة.
 4. يختلف الأثر حسب نوع النشاط.
 5. تمثل قلة الموارد أو نقص المعرفة التقنية معوقات في التبني.

1.5 أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على موضوع حديث ومؤثر يتمثل في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن بيئة الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية، في سياق إداري حاسم هو عملية اتخاذ القرار. ويأتي هذا البحث في وقت تتزايد فيه الدعوات إلى تبني التحول الرقمي ضمن مختلف القطاعات، وهو ما تدعمه رؤية السعودية 2030. كما يهدف البحث إلى تقديم قيمة علمية من خلال سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية المحلية في هذا المجال، بالإضافة إلى قيمته العملية التي قد يستفيد منها رواد الأعمال ومديرو الشركات في تحسين قراراتهم الإدارية باستخدام أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في توجيه صناعات القرار والباحثين لفهم أعمق حول أثر هذه التقنيات على الكفاءة التنظيمية، ودعم النمو المستدام في بيئة ريادة الأعمال السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يرتكز الإطار النظري لهذا البحث على نظرية اتخاذ القرار العقلاني التي تفترض أن توفر المعلومات الدقيقة والآنية يعزز من جودة القرارات الإدارية ويقلل من نسبة الخطأ. وفي سياق الشركات الناشئة التقنية، يُعد الذكاء الاصطناعي أداة أساسية لتوفير هذه المعلومات عبر التحليل التنبؤي، ومعالجة البيانات الضخمة، ودعم النمذجة واتخاذ القرار.

تشير الدراسات السابقة في هذا المجال إلى تنامي دور الذكاء الاصطناعي في بيئات الأعمال الناشئة. فقد أوضحت دراسة (Alsuwidan & Aldera (2025) أثر أدوات الذكاء الاصطناعي على نمو الشركات الناشئة في السعودية، مبينةً كيف ساعدت هذه التقنيات في تعزيز القدرة التنافسية وتسريع القرارات الاستراتيجية. كما أظهرت دراسة (Mashat (2020 وجود علاقة إيجابية بين معرفة رواد الأعمال بتقنيات الذكاء الاصطناعي وقدرتهم على تطوير مشاريعهم، مع الإشارة إلى أن ضعف الموارد قد يحد من الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات. كذلك، أكدت دراسة (Csaszar et al. (2024 على أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحسّن دقة القرارات في بيئات ريادة الأعمال، لكنه يتطلب دمجًا واعيًا مع الخبرة البشرية. وتوصلت (Aalijah (2025 إلى أن تحليلات البيانات المستندة إلى الذكاء الاصطناعي تمكّن الشركات من التنبؤ بالاتجاهات السوقية بشكل أفضل، مما يدعم القرارات التشغيلية والاستراتيجية. من خلال هذه الدراسات، يتضح أن للذكاء الاصطناعي أثرًا مباشرًا على تحسين جودة القرارات الإدارية في الشركات الناشئة، وأن نجاح تطبيقه يتوقف على توفر الموارد والبنية التحتية والمعرفة التقنية.

عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على عينة غرضية تتكوّن من 22 مشاركًا من مؤسسي ومديري الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية، وتشمل رواد الأعمال والمديرين الإداريين ومسؤولي البيانات أو العمليات التقنية. تم اختيار هذه العينة نظرًا لارتباطها المباشر بموضوع البحث وصعوبة الوصول إلى عدد أكبر من المشاركين خلال الفترة المحددة لجمع البيانات.

منهجية البحث

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام التحليل الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري) لاستخلاص المؤشرات من بيانات العينة، دون إجراء اختبارات استدلالية تتطلب حجم عينة أكبر.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام 2025.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة فقط على أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري.
- الحدود المنهجية: استخدام استبانة إلكترونية كأداة وحيدة لجمع البيانات، وقد اقتصر جمع البيانات على 22 مشاركاً فقط بسبب التحديات الزمنية وصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة المستهدف. وبالتالي، فإن النتائج تعكس آراء وتجارب هذه العينة المحددة ولا يمكن تعميمها إحصائياً على كامل المجتمع.

عرض وتحليل النتائج

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من 22 مشاركاً من العاملين في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة العربية السعودية، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري). وفيما يلي عرض النتائج لكل محور من محاور الاستبانة.

1. البيانات العامة للمشاركين

1.1 المدينة التي تقع بها الشركة

النسبة المئوية	العدد	المدينة
68.18%	15	الرياض
18.18%	4	جدة
4.55%	1	جيزان
4.55%	1	الدمام
4.55%	1	القصيم

التفسير: يتضح أن غالبية الشركات الناشئة التقنية ضمن العينة تقع في مدينة الرياض بنسبة 68.18%، يليها جدة بنسبة 18.18%، بينما باقي المدن تمثل نسباً محدودة.

1.2 نوع النشاط التقني الرئيسي

أظهرت النتائج تنوعاً كبيراً في الأنشطة التقنية، حيث شملت:

- الاتصالات وتقنية المعلومات
- الذكاء الاصطناعي
- الأمن المعلوماتي
- تحلية مياه البحر
- خدمات التوصيل
- الصحة
- أنظمة أمنية
- إدارة صالونات التجميل
- مقاولات
- وغيرها...

التفسير: هذا التنوع يعكس اتساع مجالات عمل الشركات الناشئة التقنية في المملكة، وعدم اقتصرها على قطاع محدد.

1.3 عدد العاملين في الشركة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
63.64%	14	أكثر من 20
13.64%	3	أقل من 5
13.64%	3	من 5 إلى 10
9.09%	2	من 11 إلى 20

التفسير: غالبية الشركات الناشئة التقنية في العينة لديها أكثر من 20 موظف، مما يدل على أن معظمها في مراحل نمو أو توسع.

1.4 عمر الشركة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
40.91%	9	أكثر من 6 سنوات
27.27%	6	من 4 إلى 6 سنوات
22.73%	5	من 1 إلى 3 سنوات

النسبة المئوية	العدد	الفئة
9.09%	2	أقل من سنة

التفسير: يتضح أن أغلب الشركات الناشئة التقنية المشاركة تجاوزت مرحلة التأسيس الأولى.

1.5 مرحلة نمو الشركة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
50.00%	11	نمو
22.73%	5	توسع
18.18%	4	استقرار
9.09%	2	بداية

التفسير: نصف الشركات تقريباً في مرحلة نمو، وهو ما يتماشى مع تركيز المملكة على دعم بيئة ريادة الأعمال.

2. استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

2.1 استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
86.36%	19	نعم
13.64%	3	لا

التفسير: هناك نسبة تبنٍ عالية لتقنيات الذكاء الاصطناعي بين الشركات الناشئة التقنية.

2.2 نوع التقنية المستخدمة

من أبرز التقنيات:

- التحليلات التنبؤية
- روبوتات الدردشة
- أنظمة التوصية
- تقنيات أخرى حسب مجال العمل

2.3 الغرض الأساسي من الاستخدام

- اتخاذ القرار
- خدمة العملاء
- تحليل البيانات

- أغراض أخرى
- التفسير: الاستخدام الأكثر شيوعًا كان لدعم اتخاذ القرار وتحليل البيانات.

2.4 مدى الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري

النسبة المئوية	العدد	الفئة
45.45%	10	قوي
36.36%	8	متوسط
13.64%	3	كامل
4.55%	1	ضعيف

التفسير: الغالبية تعتمد على الذكاء الاصطناعي بدرجة قوية أو متوسطة.

3. أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري

تم تقييم الأثر عبر مقياس ليكرت (أوافق بشدة – أوافق – لا أوافق – لا أوافق بشدة) وظهرت النتائج كما يلي:

- تحسين جودة القرارات الإدارية: أغلب المشاركين أبدوا موافقة أو موافقة شديدة.
- تسريع عملية اتخاذ القرار: نسبة الموافقة مرتفعة.
- تقليل نسبة الأخطاء: الغالبية موافقة.
- توفير بدائل جديدة: أغلب المشاركين أبدوا موافقة.

4. التحديات والمعوقات

من أبرز التحديات:

- نقص الخبرات التقنية
- ضعف الموارد المالية
- ضعف البنية التحتية
- مقاومة التغيير

التفسير: التحديات تتعلق غالبًا بالموارد والجاهزية التقنية.

5. خطط التوسع

أغلب الشركات تخطط لتوسيع استخدام الذكاء الاصطناعي خلال العامين القادمين.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج هذا البحث أن غالبية الشركات الناشئة التقنية المشاركة في المملكة العربية السعودية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملياتها الإدارية، حيث بلغت نسبة التبني 86.36%. ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (Alsuwidan & Aldera (2025) التي أكدت تنامي استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال السعودية، خاصة في الشركات الناشئة التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية.

كما أظهرت النتائج أن الاستخدام الأكثر شيوعاً للذكاء الاصطناعي كان لدعم اتخاذ القرار وتحليل البيانات، وهو ما يتماشى مع ما ذكره (Aalijah (2025 حول دور التحليلات التنبؤية في تحسين دقة القرارات التشغيلية والاستراتيجية. وقد بينت البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين ترى أن الذكاء الاصطناعي ساعد في تحسين جودة القرارات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل نسبة الأخطاء، وتوفير بدائل جديدة، وهو ما يدعم ما توصلت إليه دراسة (Csaszar et al. (2024 التي أشارت إلى أن الدمج الفعال بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية يعزز جودة القرارات.

من ناحية التحديات، تركزت أبرز الصعوبات التي تواجه الشركات الناشئة في نقص الخبرات التقنية وضعف الموارد المالية، إضافةً إلى ضعف البنية التحتية ومقاومة التغيير. وهذا يتفق مع ما ذكرته دراسة (Mashat (2020 حول القيود التي تحد من الاستفادة الكاملة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئات ريادة الأعمال.

التوصيات

استنادًا إلى نتائج البحث، يوصى بالآتي:

1. تعزيز التدريب وبناء القدرات بالاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطوير مهارات تحليل البيانات واتخاذ القرار.
2. تطوير البنية التحتية التقنية.
3. توفير أنظمة وأدوات متقدمة لدعم تشغيل تقنيات الذكاء الاصطناعي بكفاءة، خصوصًا في الشركات الناشئة.
4. تأمين مصادر تمويل دعم مالي حكومي أو استثماري للشركات الناشئة لتمكينها من تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.
5. تعزيز الوعي بفوائد الذكاء الاصطناعي بتنظيم ورش عمل وندوات توعوية لشرح إمكانات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري والتشغيلي.
6. تشجيع التعاون بين الشركات الناشئة والمؤسسات البحثية لتطوير حلول ذكاء اصطناعي مبتكرة تتناسب مع واقع السوق السعودي.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار في قطاعات أخرى غير التقنية.
- مقارنة بين الشركات الناشئة والشركات الكبرى في تبني الذكاء الاصطناعي.
- تحليل الأثر الاقتصادي لاستخدام الذكاء الاصطناعي على نمو الشركات الناشئة.

الخاتمة

خلص البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل ركيزة أساسية لدعم عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من هذه الشركات تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي، خاصة في مجالات تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات وخدمة العملاء، مما انعكس إيجاباً على جودة القرارات وسرعتها ودقتها. كما أظهر البحث أن التحديات الرئيسية تكمن في نقص الكفاءات التقنية، وضعف الموارد المالية، والحاجة إلى بنية تحتية متطورة. يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة ريادة الأعمال السعودية، ويقدم توصيات عملية تشمل الاستثمار في التدريب وبناء القدرات، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز التعاون بين الشركات الناشئة والمؤسسات البحثية. ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تركز على قياس الأثر الاقتصادي لهذه التقنيات، ومقارنتها بين قطاعات مختلفة.

قائمة المراجع

1. Alsuwidan, N., & Aldera, F. (2025). *Impact of AI tools on start-up growth in Saudi Arabia: Case study*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/390475375>
2. Mashat, R. M. A. (2020). *The effect of the use and knowledge of AI on the advanced entrepreneurship in Saudi small business and startups*. International Journal of Business and Management, 15(12), 1–35. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n12p35>
3. Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). *Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors*. Strategy Science, 9(4), 322–345. <https://d30i16bbj53pdg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/08/Artificial-Intelligence-and-Strategic-Decision-Making.pdf>
4. Aalijah, K. (2025). *Utilizing social media analytics to detect trends in Saudi Arabia's evolving market*. IJSRM, 13(2), 1936–1943. <https://ijsrm.net/index.php/ijsrm/article/view/6056/3760>
5. NorthBay Solutions. (2025). *The rise of AI and data innovation in Saudi Arabia: Transforming the future*. Global AI Summit. <https://globalaisummit.org/Documents/StateofAIinSaudiArabia.pdf>
6. Arab News. (2025, April 27). *Saudi Arabia to power data platforms with AI to drive Vision 2030 goals*. <https://www.arabnews.com/node/2598655/business-economy>
7. Saudi Data and AI Authority (SDAIA). (2024). *AI adoption framework: Strategies and guidelines*. <https://sdaia.gov.sa/en/SDAIA/about/Files/AIAdoptionFramework.pdf>

الملحق (أ): نسخة الاستبانة

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

أنا طالب في برنامج ماجستير ريادة الأعمال بكلية الريادة والإبتكار، وأقوم بإجراء بحث بعنوان:
"قياس أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية".

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحثية علمية فقط. جميع إجاباتك ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لهذا الغرض الأكاديمي.
شكراً لمشاركتك.

القسم الأول: البيانات العامة

1. المدينة التي تقع بها شركتك _____
2. نوع النشاط التقني الرئيسي لشركتك _____
3. عدد العاملين في الشركة:
 - ☐ أقل من 5
 - ☐ من 5 إلى 10
 - ☐ من 11 إلى 20
 - ☐ أكثر من 20
4. عمر الشركة (بالسنوات):
 - ☐ أقل من سنة
 - ☐ من 1 إلى 3 سنوات
 - ☐ من 4 إلى 6 سنوات
 - ☐ أكثر من 6 سنوات
5. مرحلة نمو الشركة:
 - ☐ بداية
 - ☐ نمو
 - ☐ توسع
 - ☐ استقرار

القسم الثاني: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

6. هل تستخدم شركتك أي تقنية من تقنيات الذكاء الاصطناعي؟

☐ نعم

☐ لا

7. إذا كانت الإجابة نعم، ما نوع التقنية المستخدمة؟

☐ تحليلات تنبؤية

☐ روبوتات دردشة

☐ أنظمة توصية

☐ أخرى _____

8. ما الغرض الأساسي من استخدام الذكاء الاصطناعي في شركتك؟

☐ اتخاذ القرار

☐ خدمة العملاء

☐ تحليل البيانات

☐ أخرى _____

9. ما مدى اعتماد شركتك على الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري؟

☐ ضعيف

☐ متوسط

☐ قوي

☐ كامل

القسم الثالث: أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري

يرجى اختيار ما يناسبك لكل عبارة ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

10. ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية.

11. ساعد الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية اتخاذ القرار.

12. قلل الذكاء الاصطناعي من نسبة الأخطاء في اتخاذ القرار.

13. ساعد الذكاء الاصطناعي في توفير بدائل جديدة لم تكن متاحة سابقًا.

القسم الرابع: التحديات والمعوقات

14. ما أبرز التحديات التي تواجه شركتك في استخدام الذكاء الاصطناعي؟
يمكن / اختيار أكثر من خيار

- ☐ ضعف الموارد المالية
- ☐ نقص الخبرات التقنية
- ☐ ضعف البنية التحتية
- ☐ عدم وضوح فائدة الذكاء الاصطناعي
- ☐ مقاومة داخلية للتغيير
- ☐ أخرى _____

15. هل تخطط شركتك لتوسيع استخدام الذكاء الاصطناعي خلال العامين القادمين؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أعلم

شكرًا لمشاركتك

وجودك في هذا البحث يصنع فرقًا حقيقيًا في دعم المعرفة وتطوير مستقبل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.