

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأثره
على الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على المؤسسات
السعودية في ظل رؤية 2030م)

إعداد الطالب:

محمد عايض الدوسري

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السرّاء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي /

جامعة ميد أوشن

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي الكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير

الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون

هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات السعودية العاملة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية والاتصالات والصناعة والخدمات، وبلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل (400) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. واستُخدمت الاستبانة الإلكترونية أداةً لجمع البيانات، وحُلّت بيانات الدراسة باستخدام برنامجي (SPSS V.28) و (Smart PLS 4)، وذلك بتوظيف أساليب إحصائية متعددة تشمل تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، ونمذجة المعادلات الهيكلية، وتحليل المسار، واختبار Sobel للأثر الوسيط. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على إعادة تشكيل نماذج الأعمال وعلى الميزة التنافسية المستدامة، مع تصدّر بُعد “الابتكار والإبداع” لأعلى قوة تأثير. كما كشفت النتائج عن وجود وساطة جزئية لإعادة تشكيل نماذج الأعمال في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات السعودية لاستراتيجية متكاملة لتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي، وإعادة النظر الدورية في نماذج الأعمال القائمة، وبناء أطر حوكمية واضحة لتوظيف هذه التقنية، وتفعيل ثقافة الابتكار المستمر، بما يُعزّز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات السعودية في ظل مستهدفات رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي التوليدي، نماذج الأعمال، إعادة التشكيل، الميزة التنافسية المستدامة، المؤسسات السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء.....	ج
الشكر والتقدير.....	د
مستخلص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 مقدمة الدراسة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	3
3.1 أهمية الدراسة.....	4
4.1 أهداف الدراسة.....	5
5.1 أسئلة الدراسة.....	6
6.1 فروض الدراسة.....	6
7.1 الدراسات السابقة.....	8
8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة.....	19
9.1 منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية.....	23
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	28
المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي التوليدي.....	28
1.1.2 تمهيد.....	28
2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي التوليدي.....	28
3.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي.....	30
4.1.2 أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات.....	31
5.1.2 أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي.....	33

34	6.1.2 تحديات تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي
36	المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
36	1.2.2 تمهيد
36	2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
38	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة
39	4.1.2 أهداف بناء الميزة التنافسية المستدامة
40	5.1.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
42	6.1.2 مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
45	1.3 تمهيد
45	2.3 منهج الدراسة
45	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
46	4.3 أداة الدراسة
46	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة
48	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
50	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
52	1.4 تمهيد
52	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
53	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة
61	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
73	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
73	1.5 تمهيد
73	2.5 نتائج الدراسة
76	3.5 توصيات الدراسة

77	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
79	Abstract
80	المراجع
84	الملاحق
85	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة	47
2.	جدول (3 - 2): مؤشرات صدق البناء (التشبعات ومتوسط التباين المستخرج)	48
3.	جدول (3 - 3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	49
4.	جدول (3 - 4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Pearson Correlation Matrix)	50
5.	جدول (3 - 5): اختبار الصدق التمييزي معيار Fornell-Larcker	51
6.	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	53
7.	جدول (4 - 2): التحليل الوصفي لبُعد "خلق المحتوى الذكي"	55
8.	جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لبُعد "دعم اتخاذ القرار"	56
9.	جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لبُعد "التخصيص والتفاعل"	56
10.	جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لبُعد "الأتمتة الذكية"	57
11.	جدول (4 - 6): التحليل الوصفي لبُعد "الابتكار والإبداع"	57
12.	جدول (4 - 7): ملخص التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي	58
13.	جدول (4 - 8): التحليل الوصفي لبُعد "إعادة تشكيل مقترح القيمة"	58

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
14.	جدول (4 - 9): التحليل الوصفي لـ "إعادة تشكيل علاقات العملاء والقنوات"	59
15.	جدول (4 - 10): التحليل الوصفي لـ "إعادة تشكيل الموارد والأنشطة"	59
16.	جدول (4 - 11): التحليل الوصفي لـ "إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف"	60
17.	جدول (4 - 12): ملخص التحليل الوصفي لأبعاد إعادة تشكيل نماذج الأعمال	60
18.	جدول (4 - 13): التحليل الوصفي لفقرات "الميزة التنافسية المستدامة"	61
19.	جدول (4 - 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي على إعادة تشكيل نماذج الأعمال	62
20.	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر خلق المحتوى الذكي على إعادة تشكيل نماذج الأعمال	64
21.	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم اتخاذ القرار على إعادة تشكيل نماذج الأعمال	64
22.	جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخصيص والتفاعل على إعادة تشكيل نماذج الأعمال	65
23.	جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأتمتة الذكية على إعادة تشكيل نماذج الأعمال	65
24.	جدول (4 - 19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار والإبداع على إعادة تشكيل نماذج الأعمال	66
25.	جدول (4 - 20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي على الميزة التنافسية المستدامة	67

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
26.	جدول (4 - 21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر خلق المحتوى الذكي على الميزة التنافسية المستدامة	68
27.	جدول (4 - 22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم اتخاذ القرار على الميزة التنافسية المستدامة	68
28.	جدول (4 - 23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخصيص والتفاعل على الميزة التنافسية المستدامة	69
29.	جدول (4 - 24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأتمتة الذكية على الميزة التنافسية المستدامة	69
30.	جدول (4 - 25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار والإبداع على الميزة التنافسية المستدامة	70
31.	جدول (4 - 26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة	70
32.	جدول (4 - 27): نتائج اختبار الأثر الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال	71
33.	جدول (4 - 28): نتائج اختبار T للفروق تبعاً للنوع	72
34.	جدول (4 - 29): نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق تبعاً لسنوات الخبرة	72

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية متسارعة في بيئة الأعمال، تفرضها الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من تطورات تكنولوجية غير مسبوقة، إذ باتت التقنيات الذكية عاملاً محورياً في إعادة تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي وصياغة معالم المنافسة بين المنظمات. وقد أفرزت هذه التحولات واقعاً جديداً يفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع المتغيرات الرقمية المتلاحقة، والبحث عن مقاربات إدارية مبتكرة تُمكنها من الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة، وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو في ظل بيئة تنافسية شديدة الديناميكية والتعقيد. (Şahin & Karayel, 2024)

وفي هذا السياق، برز الذكاء الاصطناعي التوليدي باعتباره أحد أبرز التقنيات الاستراتيجية التي أعادت رسم ملامح المشهد المؤسسي المعاصر، إذ يمتلك قدرات استثنائية على توليد المحتوى، ومعالجة البيانات الضخمة، ودعم عمليات صنع القرار، وابتكار حلول إبداعية غير مسبوقة تفوق ما تُتيحه الأنظمة الرقمية التقليدية. ولم يعد الذكاء الاصطناعي التوليدي مجرد أداة تكنولوجية مساعدة، بل تحوّل إلى ركيزة استراتيجية تُعيد تشكيل بنى المنظمات وعملياتها ونماذج أعمالها بشكل جوهري، مما يفتح آفاقاً واسعة أمام المنظمات لإعادة صياغة رؤيتها ورسالتها ونهجها في خلق القيمة. (Wamba et al., 2025)

ويُعدّ توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في منظمات الأعمال محركاً رئيسياً للتحوّل الرقمي المؤسسي، إذ يُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، ودعم عمليات الابتكار المستمر في مختلف الوظائف الإدارية. وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل استراتيجي تحقق قفزات نوعية في أدائها المؤسسي، وتكتسب قدرة أكبر على استشعار المتغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة عالية، مما يُعزّز موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية (Sarioguz & Miser, 2024).

تُمثّل الميزة التنافسية المستدامة الغاية الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة، باعتبارها تعكس قدرتها على تحقيق قيمة متفوقة تصعب على المنافسين محاكاتها على المدى الطويل. ولم يعد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على العوامل التقليدية كالتكلفة والجودة فحسب، بل بات مرتبطاً ارتباطاً

وثيقاً بقدرة المنظمة على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة، وتطوير موارد ديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وابتكار نماذج أعمال جديدة تُواكب تطلعات السوق. (Shakil et al., 2025)

وقد شهدت الأدبيات الإدارية المعاصرة اهتماماً متزايداً بدراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تبين أن ثمة علاقة وثيقة بين تبني المنظمات للتقنيات الرقمية الحديثة وقدرتها على إعادة تشكيل موقعها التنافسي في الأسواق. وباتت المنظمات مطالبة بإعادة النظر في أساليبها التقليدية في بناء الميزة التنافسية، والانتقال نحو مقاربات أكثر ديناميكية تعتمد على الابتكار المستمر، والذكاء الرقمي، وإدارة المعرفة، بما يُمكنها من الحفاظ على تفوقها التنافسي في بيئة أعمال شديدة التقلب (Lanfranchi et al., 2026).

ويتقاطع الذكاء الاصطناعي التوليدي مع الميزة التنافسية المستدامة عبر قناة استراتيجية جوهرية تتمثل في إعادة تشكيل نماذج الأعمال، إذ يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي للمنظمات فرصاً غير مسبوقة لإعادة صياغة عناصر نموذج أعمالها، بدءاً من مقترح القيمة، مروراً ب شرائح العملاء والقنوات، ووصولاً إلى مصادر الإيرادات وهياكل التكاليف. وتؤكد الدراسات المعاصرة أن المنظمات التي تتجح في دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في نماذج أعمالها تكتسب ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها، لأنها تبني قدرات ديناميكية متجددة قادرة على خلق قيمة مستدامة. (Wang & Zhang, 2025; Kadir et al., 2026)

وتمثل المملكة العربية السعودية نموذجاً رائداً في تبني التحول الرقمي على مستوى المنطقة، إذ تسعى في إطار رؤية 2030 إلى بناء اقتصاد معرفي متنوع يقوم على الابتكار والتقنيات المتقدمة. وقد أولت المملكة اهتماماً استراتيجياً بالذكاء الاصطناعي من خلال إطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وتأسيس الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، بما يعكس التزامها بتوطين هذه التقنيات وتوظيفها في تعزيز التنافسية الاقتصادية. ومن ثم، باتت المؤسسات السعودية أمام مسؤولية استراتيجية لتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل نماذج أعمالها بما يواكب مستهدفات الرؤية ويُعزز موقعها التنافسي (محمد والمكي، 2025؛ الجهني والشمري، 2026).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي وإعادة تشكيل نماذج الأعمال، وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030، بما يُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة وتقديم رؤى تطبيقية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية غير مسبوقة، أفرزتها الطفرة المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، وما رافقها من إعادة صياغة شاملة لقواعد المنافسة ومحدداتها التقليدية. وفي ظل هذه التحولات، باتت المنظمات المعاصرة تواجه معضلة استراتيجية مركّبة، تتمحور حول كيفية توظيف هذه التقنيات الثورية بشكل يُعيد تشكيل نماذج أعمالها ويعزّز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دون أن تنجرّف في تيار التبني العشوائي الذي قد يُفضي إلى نتائج عكسية تُهدّد استدامة أعمالها.

وعلى الرغم من تعاظم الاهتمام الأكاديمي والمهني بالذكاء الاصطناعي التوليدي، إلا أن ثمة فجوات معرفية جوهرية لا تزال قائمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة. فقد رصدت دراسة Şahin & Karayel (2024) أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يقف على أعتاب إحداث تحول جوهري في منظمات الأعمال، غير أن آليات هذا التحول وانعكاساته الاستراتيجية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التّقصّي الأكاديمي المعمّق. كما أكدت دراسة Wamba et al. (2025) أن ثمة تحديات أخلاقية جوهرية تواجه المنظمات في توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي لخلق القيمة، مما يُشير إلى تعقيد العلاقة بين هذه التقنية ونتائجها المؤسسية.

وتتعمّق هذه الإشكالية بالنظر إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة الثلاثية بين الذكاء الاصطناعي التوليدي وإعادة تشكيل نماذج الأعمال والميزة التنافسية المستدامة في سياق واحد متكامل. فقد ركّزت أغلب الدراسات السابقة على تناول هذه المتغيرات بشكل منفصل أو ثنائي، دون فحص التفاعل المركّب فيما بينها. فبينما تناولت دراسة Wang & Zhang (2025) دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار نماذج الأعمال المستدامة في أنظمة الإنتاج، وتناولت دراسة Sarioguz & Miser (2024) أثره على خلق القيمة والكفاءة التشغيلية، فإن قلة من الدراسات ربطت هذه المتغيرات بالميزة التنافسية المستدامة في سياق البيانات الناشئة. (Lanfranchi et al., 2026)

وعلى المستوى العربي، تتضاعف حدّة الفجوة البحثية، إذ اقتصرَت أغلب الدراسات على تناول الذكاء الاصطناعي التوليدي في سياقات جزئية، كأثره على جودة حياة العمل (الشيوي، 2025)، أو ممارسات إدارة الموارد البشرية (حراز وآخرون، 2025)، أو تشكيل المعرفة والهوية الثقافية (أحمد، 2025)، دون التطرّق إلى دوره الاستراتيجي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأثره على الميزة التنافسية المستدامة. وحتى الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة، فقد ربطتها بمتغيرات تقليدية كالاستشراف الاستراتيجي

(فاضل والعامري، 2023)، والرشاقة التنظيمية (المتولي ومصطفى، 2023)، والبراعة التسويقية (البناء وآخرون، 2026)، دون فحص أثر التقنيات التوليدية الحديثة عليها.

ويزيد من إلحاح هذه الإشكالية السياق التطبيقي للدراسة، إذ تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة 2030 إلى بناء اقتصاد معرفي متنوع يعتمد على التقنيات المتقدمة، مما يفرض على المؤسسات السعودية تحدياً استراتيجياً في توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل يُعيد تشكيل نماذج أعمالها ويعزز قدرتها التنافسية. وقد أشارت دراسة محمد والمكي (2025) إلى أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية، غير أن الحاجة تظل ماسة إلى دراسات أكثر شمولية تفحص الأثر الاستراتيجي لهذه التقنية على مختلف قطاعات الأعمال في المملكة.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030؟

3.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين ثلاثة متغيرات محورية، وهي: الذكاء الاصطناعي التوليدي، وإعادة تشكيل نماذج الأعمال، والميزة التنافسية المستدامة، في سياق بحثي واحد.
- تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي التوليدي ودوره الاستراتيجي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال، إذ لا تزال الدراسات في هذا المجال محدودة ومتناثرة.
- تُقدّم الدراسة إسهاماً معرفياً في فهم الآليات التي يُعيد الذكاء الاصطناعي التوليدي من خلالها تشكيل عناصر نموذج الأعمال، وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف علاقات وأبعاد إضافية للذكاء الاصطناعي التوليدي في السياقات المؤسسية المختلفة.

- تُثري الدراسة الأدبيات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة من خلال إدخال متغير حديث ومتقدم يُمثل نقلة نوعية في مقاربات بناء الميزة التنافسية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة رؤية تطبيقية عملية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل استراتيجي لإعادة تشكيل نماذج أعمالهم.
- تُسهم نتائج الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتوطين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز التنافسية الاقتصادية للمؤسسات السعودية.
- تُوفّر الدراسة إطاراً إرشادياً للقيادات المؤسسية حول أفضل الممارسات في دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في العمليات المؤسسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تُساعد الدراسة المؤسسات السعودية على التوضع بشكل استراتيجي في السوق العالمية من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار نماذج أعمال متطورة.
- تُقدّم الدراسة توجيهات للجهات التنظيمية والحكومية حول السياسات والأطر التشريعية اللازمة لتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات الوطنية.
- تُفيد الدراسة الاستشاريين والمهنيين العاملين في مجال التحول الرقمي في تقديم حلول متكاملة للمؤسسات الراغبة في تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) لإعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للذكاء الاصطناعي التوليدي وأبعاده في سياق المؤسسات المعاصرة.

- استكشاف مفهوم إعادة تشكيل نماذج الأعمال وعناصرها الجوهرية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.
- تحليل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها ومحدداتها في بيئة الأعمال المعاصرة.
- قياس مستوى تبني المؤسسات السعودية للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده المختلفة.
- تقييم أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على إعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية.
- تقديم توصيات وآليات عملية للمؤسسات السعودية لتعزيزها الاستفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) لإعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تبني المؤسسات السعودية للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده المختلفة؟
- ما مستوى إعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030؟
- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة القطاع)؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) على إعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد خلق المحتوى الذكي على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد دعم اتخاذ القرار على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التخصيص والتفاعل على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الأتمتة الذكية على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الابتكار والإبداع على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد خلق المحتوى الذكي على الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد دعم اتخاذ القرار على الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التخصيص والتفاعل على الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الأتمتة الذكية على الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الابتكار والإبداع على الميزة التنافسية المستدامة.

الفرض الرئيسي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية.

الفرض الرئيسي الرابع:

تتوسط إعادة تشكيل نماذج الأعمال العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرض الرئيسي الخامس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة القطاع).

7.1 الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي التوليدي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

📖 دراسة إدريس (2026) بعنوان: “تأثير نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي على العملية الإبداعية للمعماري: دراسة العلاقة بين الكفاءة والابتكار والأصالة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (الكفاءة، الابتكار، الأصالة) على العملية الإبداعية للمعماري في مجال التصميم المعماري المعاصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المعماريين والمصممين الذين يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في أعمالهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لنماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي في رفع كفاءة العملية الإبداعية وتعزيز الابتكار، مع وجود تحديات تتعلق بالحفاظ على الأصالة والهوية الإبداعية للمعماري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تكاملي يجمع بين قدرات الذكاء الاصطناعي التوليدي والحس الإبداعي البشري، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للمعماريين لتوظيف هذه الأدوات دون الإخلال بأصالة العمل المعماري.

📖 دراسة الجهني والشمري (2026) بعنوان: “تصورات طالبات الماجستير في كلية التربية بجامعة حائل حول دور الذكاء الاصطناعي التوليدي: الفرص، التحديات، الاستفادة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات طالبات الماجستير بأبعادها (الفرص، التحديات، الاستدامة) حول دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في العملية التعليمية بكلية التربية بجامعة حائل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من طالبات الماجستير في كلية التربية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الطالبات يمتلكن تصورات إيجابية حول الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز التعلم والبحث العلمي، مع إدراكهن لتحديات تتعلق بالأخلاقيات والاعتماد المفرط عليه، إضافة إلى وعيهن بأهمية توظيفه بشكل مستدام. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج مقررات متخصصة في الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن برامج الدراسات العليا، ووضع أطر أخلاقية منظمة لاستخدامه في البيئة الأكاديمية.

📖 دراسة السمانى وآخرون (2025) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على التعليم العالي في المؤسسات السودانية: دراسة مسحية وتحليل شامل للفجوات والمخاطر واستراتيجيات التطوير”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (الفجوات، المخاطر، استراتيجيات التطوير) على التعليم العالي في المؤسسات السودانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في عدد من مؤسسات التعليم العالي السودانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فجوات معرفية وتقنية واضحة في توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم العالي السوداني، مع وجود مخاطر تتعلق بجودة المخرجات التعليمية والأمانة العلمية. وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجيات وطنية شاملة لدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم العالي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية بشكل متكامل.

📖 دراسة الغامدي (2025) بعنوان: “أثر توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة الأداء التدريسي لدى معلمي العلوم: دراسة تحليلية للتأثيرات الوسيطة للكفاءة الذاتية التقنية والمرونة المعرفية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على جودة الأداء التدريسي لدى معلمي العلوم مع الكشف عن الدور الوسيط للكفاءة الذاتية التقنية والمرونة المعرفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من معلمي العلوم في المرحلتين المتوسطة والثانوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة الأداء التدريسي، مع تأكيد الدور الوسيط الجزئي للكفاءة الذاتية التقنية والمرونة المعرفية

في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للمعلمين لتعزيز كفاءتهم التقنية ومرونتهم المعرفية، وتوفير الدعم المؤسسي لدمج هذه التطبيقات في العملية التعليمية.

📖 دراسة أحمد (2025) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي ChatGPT في تشكيل المعرفة والهوية الثقافية: بحث ميداني على عينة من جيل Z في محافظة القاهرة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي ChatGPT بأبعاده على تشكيل المعرفة والهوية الثقافية لدى جيل Z في محافظة القاهرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأسلوب الميداني، وتكونت العينة من مجموعة من أفراد جيل Z في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي في تشكيل المنظومة المعرفية لدى جيل Z ، مع وجود تحديات تتعلق بتأثيره على الهوية الثقافية والقيم المجتمعية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الرقمي لدى جيل Z ، وتنمية مهارات التفكير النقدي في التعامل مع مخرجات الذكاء الاصطناعي التوليدي حفاظاً على الهوية الثقافية.

📖 دراسة الشيوبي (2025) بعنوان: “دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على تحسين جودة حياة العمل في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في عدد من شركات الأدوية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين جودة حياة العمل من خلال تخفيف الأعباء الروتينية وتعزيز بيئة العمل الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الأدوية لتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتوفير برامج تدريبية للعاملين، وتطوير سياسات تنظيمية داعمة لتحسين جودة حياة العمل.

📖 دراسة حراز وآخرون (2025) بعنوان: “أثر جودة القرارات التشغيلية كمتغير وسيط بين الذكاء الاصطناعي التوليدي وممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الكشف عن الدور الوسيط لجودة القرارات التشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمديرين في الشركات الصناعية بمدينة دمايط الجديدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تأكيد الدور الوسيط لجودة القرارات التشغيلية في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم اتخاذ القرارات التشغيلية، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

📖 **دراسة محمد والمكي (2025) بعنوان: “الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي التوليدي في العلاقة بين**

الحوكمة وإدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على عينة من شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع في شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمديرين في عينة من شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور وسيط إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع، مما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وشفافيتها. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن أطر الحوكمة المؤسسية، وتطوير سياسات حوكمة رقمية متكاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية.

📖 **دراسة بوفروخ وبوتغرين (2025) بعنوان: “تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في صناعة الخدمات**

المالية: دراسة حالة شركة مورغان ستانلي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في صناعة الخدمات المالية من خلال دراسة حالة شركة مورغان ستانلي. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن شركة مورغان ستانلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي أسهم بشكل معنوي في تعزيز كفاءة الخدمات المالية المقدمة، وتحسين تجربة العملاء، ودعم عمليات صنع القرار الاستثماري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المالية لتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل استراتيجي، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والتنظيمية.

📖 دراسة (2025) Wamba et al. بعنوان “Generative Artificial Intelligence and the Challenges to Adding Value Ethically” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في إضافة القيمة بشكل أخلاقي في منظمات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي بالاعتماد على المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والحالات التطبيقية للمنظمات التي تبنت الذكاء الاصطناعي التوليدي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تحديات أخلاقية جوهرية تواجه المنظمات في توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي لخلق القيمة، تشمل الشفافية، والتحيز، والخصوصية، والمساءلة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة أخلاقية شاملة لتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتعزيز المسؤولية المؤسسية في خلق القيمة المستدامة.

📖 دراسة (2025) Wang & Zhang بعنوان “Leveraging Generative Artificial Intelligence for Sustainable Business Model Innovation in Production Systems” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في تحقيق ابتكار نماذج الأعمال المستدامة في أنظمة الإنتاج. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجعة المنهجية ودراسات الحالة، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات الصناعية التي وظفت الذكاء الاصطناعي التوليدي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور محوري للذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال نحو الاستدامة، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وابتكار حلول إنتاجية صديقة للبيئة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الصناعية لاستراتيجيات مدمجة تجمع بين الذكاء الاصطناعي التوليدي ومبادئ الاستدامة لإعادة صياغة نماذج أعمالها.

📖 دراسة (2025) Shakil et al. بعنوان “The Impact of Artificial Intelligence on Business Strategy: Redefining Competitive Advantage in the Digital Era” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده على استراتيجية الأعمال وإعادة تعريف الميزة التنافسية في العصر الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجعة

الأدبية، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات السابقة والحالات التطبيقية العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعيد تشكيل مفهوم الميزة التنافسية في العصر الرقمي من خلال تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات وابتكار نماذج أعمال جديدة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة صياغة الاستراتيجيات المؤسسية بما يتوافق مع التطورات المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي لضمان استدامة الميزة التنافسية.

📖 دراسة (Oprea & Bâra (2025 بعنوان “Is Artificial Intelligence a Game Changer in Steering E-Business into the Future? Uncovering Latent Topics with Probabilistic Generative Models”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في توجيه الأعمال الإلكترونية نحو المستقبل من خلال الكشف عن الموضوعات الكامنة باستخدام النماذج التوليدية الاحتمالية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على النماذج التوليدية الاحتمالية، وتكونت العينة من مجموعة كبيرة من البيانات النصية المتعلقة بالأعمال الإلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل عاملاً محورياً في إعادة توجيه الأعمال الإلكترونية من خلال تحسين تجربة العميل، وتخصيص المنتجات، وتطوير استراتيجيات التسويق الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار منظمات الأعمال الإلكترونية في تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي لضمان مواكبة التحولات المستقبلية في السوق الرقمية.

📖 دراسة (Sarioguz & Miser (2024 بعنوان “AI-Powered Business Model Innovation: Analyzing the Implications of Generative AI on Value Creation, Operational Efficiency and Market Dynamics”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق القيمة، الكفاءة التشغيلية، ديناميكيات السوق) على ابتكار نماذج الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجعة الأدبية، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والحالات التطبيقية للمنظمات التي وظفت الذكاء الاصطناعي التوليدي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار نماذج الأعمال من خلال تعزيز خلق القيمة، ورفع الكفاءة التشغيلية،

وإعادة تشكيل ديناميكيات السوق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات مدروسة لدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في نماذج أعمالها بما يعزز قدرتها التنافسية.

📖دراسة (Sahin & Karayel (2024) بعنوان **“Generative Artificial Intelligence (GenAI) in Business: A Systematic Review on the Threshold of Transformation”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في إحداث التحول في منظمات الأعمال من خلال مراجعة منهجية شاملة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Review)، وتكونت العينة من مجموعة كبيرة من الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية المتخصصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يقف على أعتاب إحداث تحول جوهري في منظمات الأعمال، من خلال إعادة تشكيل العمليات، ونماذج الأعمال، وتجارب العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لفهم أعمق لآليات التحول التي يحدثها الذكاء الاصطناعي التوليدي في مختلف القطاعات.

📖دراسة (Zavrazhnyi et al. (2024) بعنوان **“The Innovative Impact of Generative Artificial Intelligence on Digital Business Transformation”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الابتكاري للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على التحول الرقمي للأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات التي تخوض تجربة التحول الرقمي بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي التوليدي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ابتكاري معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي في تسريع عمليات التحول الرقمي للأعمال، وتعزيز القدرة الابتكارية للمنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات تحول رقمي متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي التوليدي كركيزة أساسية للابتكار.

📖دراسة (Chowdhury et al. (2024) بعنوان **“Generative Artificial Intelligence in Business: Towards a Strategic Human Resource Management Framework”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في تطوير إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور محوري للذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مع الحاجة إلى إطار حاكم يوجّه هذا التوظيف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار استراتيجي متكامل لإدارة الموارد البشرية يدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل فعال ومسؤول.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

📖دراسة (Kadir et al. (2026 بعنوان "Achieving Sustainable Competitive Advantage through Generative AI and Digital Leadership: The Mediating Role of Green Technology Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي والقيادة الرقمية بأبعادهما على الميزة التنافسية المستدامة مع الكشف عن الدور الوسيط لابتكار التكنولوجيا الخضراء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين والمديرين في منظمات الأعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي التوليدي والقيادة الرقمية على الميزة التنافسية المستدامة، مع تأكيد الدور الوسيط لابتكار التكنولوجيا الخضراء في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات مدمجة تجمع بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والقيادة الرقمية والابتكار الأخضر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتُعدّ هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تدمج بين المتغيرين المستقل والتابع للدراسة الحالية.

📖دراسة (Lanfranchi et al. (2026 بعنوان "Reconfiguring Competitive Advantage: A Resource Dynamic Framework for Generative AI Adoption in Digital Content Marketing"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة تشكيل الميزة التنافسية من خلال تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده في تسويق المحتوى الرقمي عبر إطار ديناميكي للموارد. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي بالاعتماد على دراسات الحالة، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات العاملة في مجال تسويق المحتوى الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي يُسهم في إعادة تشكيل الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تطوير موارد ديناميكية جديدة قادرة على مواكبة التحولات الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لإطار ديناميكي لإدارة الموارد يعتمد على الذكاء الاصطناعي التوليدي كأداة استراتيجية لإعادة صياغة الميزة التنافسية.

📖 دراسة البنا وعشري وذكي (2026) بعنوان: “تأثير البراعة التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات العربي جروب”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير البراعة التسويقية بأبعادها (الاستكشاف التسويقي، الاستغلال التسويقي) على الميزة التنافسية المستدامة في شركات العربي جروب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمديرين في شركات العربي جروب. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للبراعة التسويقية بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات البراعة التسويقية التي تجمع بين الاستكشاف والاستغلال لتعزيز قدرتها التنافسية المستدامة في السوق.

📖 دراسة المشد والجندي (2026) بعنوان: “العلاقة بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للصورة الذهنية للدولة بالتطبيق على الهيئة العامة للترفيه”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التسويق الابتكاري بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة مع الكشف عن الدور الوسيط للصورة الذهنية للدولة بالتطبيق على الهيئة العامة للترفيه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمستفيدين من خدمات الهيئة العامة للترفيه. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية المستدامة، مع تأكيد الدور الوسيط للصورة الذهنية للدولة في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الهيئة العامة للترفيه لممارسات التسويق الابتكاري التي تعزز الصورة الذهنية للدولة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

📖 دراسة شاكر (2025) بعنوان: “تأثير استراتيجية الابتكار على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية الابتكار بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة العامة لمنتجات الألبان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأسلوب الاستطلاعي، وتكونت العينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لاستراتيجية الابتكار بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية لاستراتيجيات ابتكار متكاملة تُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق.

📖 دراسة باباجان والعجمي وإسماعيل (2024) بعنوان: “التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات: الاستراتيجيات”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الريادي بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات من خلال الاستراتيجيات المقترحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الأدبيات والتجارب التطبيقية للجامعات في مجال التعليم الريادي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعليم الريادي يمثل أداة استراتيجية جوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات من خلال تنمية العقلية الريادية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لاستراتيجيات متكاملة للتعليم الريادي تعزز قدرتها التنافسية المستدامة في بيئة التعليم العالي.

📖 دراسة المتولي ومصطفى (2023) بعنوان: “تأثير الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التنفيذ) على الميزة التنافسية المستدامة في فروع بنك فيصل الإسلامي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمديرين في فروع بنك فيصل الإسلامي المصري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرقابة التنظيمية بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك الإسلامية لممارسات الرقابة التنظيمية التي تُمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

📖 دراسة فاضل والعامري (2023) بعنوان: “تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية المستدامة في شركة التأمين الوطنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمديرين في شركة التأمين الوطنية العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين لممارسات الاستشراف الاستراتيجي التي تُمكنها من استباق التغيرات المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

📖 دراسة خريسات والنجار (2022) بعنوان: “أثر المنظمات الذكية في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنظمات الذكية بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة مع الكشف عن الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمديرين في شركات التأمين الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للمنظمات الذكية بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة، مع تأكيد الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين لخصائص المنظمات الذكية وتوظيف وسائط التواصل الاجتماعي بشكل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

📖 دراسة خريسات والنجار (2021) بعنوان: “المنظمات الذكية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنظمات الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، مصير مشترك، روح المبادرة، التغيير، المعرفة، الأداء) على الميزة التنافسية المستدامة مع الكشف عن الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من المديرين والعاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للمنظمات الذكية بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة، مع تأكيد الدور الوسيط الجزئي

لوسائل التواصل الاجتماعي في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين الأردنية لمفاهيم المنظمات الذكية وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة.

8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتضح أن ثمة أوجه اتفاق جوهرية وأوجه اختلاف متعددة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، تكشف في مجملها عن فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الراهنة إلى سدّها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تلقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بمتغير الذكاء الاصطناعي التوليدي كأحد أبرز التقنيات المؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ اتفقت مع دراسة (Wamba et al., 2025) ودراسة (Sarioguz & Miser, 2024) في التأكيد على الدور المحوري لهذه التقنية في خلق القيمة المؤسسية، كما اتفقت مع دراسة (Wang & Zhang, 2025) في تناول علاقة الذكاء الاصطناعي التوليدي بابتكار نماذج الأعمال. وتلتقي كذلك مع الدراسات العربية كدراسة (محمد والمكي، 2025) ودراسة (الشيوي، 2025) في السياق التطبيقي المتعلق بتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات العربية. أما فيما يخص المتغير التابع، فتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (البناء وآخرون، 2026) ودراسة (شاكر، 2025) ودراسة (المتولي ومصطفى، 2023) ودراسة (فاضل والعامري، 2023) في الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة كغاية استراتيجية للمنظمات المعاصرة، كما تلتقي مع دراسة (Kadir et al., 2026) ودراسة (Lanfranchi et al., 2026) في فحص العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية.

أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في عدة جوانب جوهرية؛ إذ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير الوسيط الذي تتبناه، وهو إعادة تشكيل نماذج الأعمال، في حين تناولت الدراسات السابقة متغيرات وسيطة مغايرة كوسائل التواصل الاجتماعي (خريسات والنجار، 2022)، والصورة الذهنية للدولة (المشد والجندي، 2026)، وابتكار التكنولوجيا الخضراء (Kadir et al., 2026)، وجودة القرارات التشغيلية (حراز وآخرون، 2025). كما تختلف الدراسة في السياق التطبيقي، إذ تتناول المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات وبيئات مغايرة كشركات التأمين الأردنية (خريسات والنجار، 2021)، وشركات الأدوية المصرية (الشيوي، 2025)، والمؤسسات السودانية (السماني وآخرون،

2025)، والقطاع المالي في مورغان ستانلي (بوفروخ وبوتغرين، 2025). كما تتميز الدراسة الحالية بتناولها لأبعاد متعددة للذكاء الاصطناعي التوليدي (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا الشمول والتكامل. وبناءً على ما سبق، تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في كونها تُقدّم أول دراسة - في حدود علم الباحث - تفحص الأثر المركّب للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده الخمسة على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030، بما يُشكّل إسهاماً معرفياً وتطبيقياً نوعياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الإطار المرجعي الذي يحكم مسارها البحثي ويوجّه فرضياتها ونتائجها، وفيما يلي عرض للإطار النظري المصغّر لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

المنطلق الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي التوليدي وأبعاده

يُشير الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative Artificial Intelligence) إلى تلك المنظومة التقنية المتقدمة التي تعتمد على نماذج التعلم العميق والشبكات العصبية الاصطناعية القادرة على توليد محتوى جديد وأصيل، يشمل النصوص والصور والفيديوهات والأكواد البرمجية والنماذج ثلاثية الأبعاد، من خلال التعلم من كميات ضخمة من البيانات وإنتاج مخرجات مبتكرة تُحاكي القدرات الإبداعية البشرية. وقد ظهر هذا المفهوم بشكل بارز مع إطلاق نماذج لغوية متقدمة مثل ChatGPT و Bard و Gemini و DALL-E، التي أحدثت نقلة نوعية في مجالات متعددة. (Şahin & Karayel, 2024)

ويتميز الذكاء الاصطناعي التوليدي عن الذكاء الاصطناعي التقليدي بقدرته على الإبداع والابتكار، وليس مجرد التحليل والتصنيف، إذ ينتقل من كونه أداة تحليلية إلى كونه شريكاً إبداعياً في العمليات المؤسسية. وتتعدد أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي في السياق التطبيقي، وتشمل: خلق المحتوى الذكي الذي يُتيح توليد نصوص وصور ومحتوى تسويقي بجودة عالية وبسرعة فائقة، ودعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات استراتيجية، والتخصيص والتفاعل عبر تقديم تجارب مخصصة

لكل عمل، والأتمتة الذكية للعمليات الروتينية المعقدة، وأخيراً الابتكار والإبداع في تطوير المنتجات والخدمات.(Sarioguz & Miser, 2024; Chowdhury et al., 2024)

المنطلق الثاني: إعادة تشكيل نماذج الأعمال في ظل الذكاء الاصطناعي التوليدي

يُعرّف نموذج الأعمال (Business Model) بأنه التصور المنطقي الذي تعتمد عليه المنظمة لخلق القيمة وتقديمها والحصول على مقابلها، ويشمل تسعة عناصر جوهرية وفقاً لنموذج Osterwalder & Pigneur الشهير (Business Model Canvas) ، وهي: شرائح العملاء، ومقترح القيمة، والقنوات، وعلاقات العملاء، ومصادر الإيرادات، والموارد الرئيسية، والأنشطة الرئيسية، والشركاء الرئيسيون، وهيكل التكاليف. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً جوهرياً مع دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، إذ باتت المنظمات مطالبة بإعادة صياغة عناصر نموذج أعمالها بشكل جذري.(Wang & Zhang, 2025)

وتشير إعادة تشكيل نماذج الأعمال (Business Model Reconfiguration) إلى العملية الاستراتيجية التي تُعيد من خلالها المنظمة صياغة عناصر نموذج أعمالها بشكل يتوافق مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية المتسارعة. ويُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي فرصاً غير مسبوقة لإعادة التشكيل هذه، إذ يُمكن المنظمات من إعادة تعريف مقترح القيمة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذكية ومخصصة، وإعادة صياغة علاقات العملاء عبر تجارب تفاعلية ذكية، وابتكار قنوات جديدة للتواصل والتوزيع، وتطوير مصادر إيرادات جديدة قائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي، وإعادة هندسة العمليات الداخلية لتحقيق كفاءة تشغيلية عالية.(Zavrazhnyi et al., 2024; Oprea & Bâra, 2025)

المنطلق الثالث: الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها

تُعرّف الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق يفوق منافسيها بشكل مستمر على المدى الطويل، بحيث يصعب على المنافسين محاكاة هذا التفوق أو تعويضه. وقد ارتبط هذا المفهوم تاريخياً بنظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي طورها Barney ، والتي تؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق من خلال امتلاك المنظمة لموارد تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة المحاكاة وعدم القابلية للاستبدال (VRIN Framework) (Shakil et al., 2025).

كما تستند الميزة التنافسية المستدامة إلى نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) التي طوّرها Teece ، والتي تؤكد أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى قدرات ديناميكية تُمكنها من استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها في بيئة أعمال متغيرة. وفي السياق المعاصر، تتعدد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لتشمل: التفوق في الجودة، والريادة في الابتكار، وكفاءة التكلفة، والمرونة والاستجابة السريعة للسوق، والاستدامة البيئية والاجتماعية. (Lanfranchi et al., 2026; Kadir et al., 2026)

المنطلق الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى افتراض نظري مفاده أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُشكل مورداً استراتيجياً ذا قيمة عالية يُمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دوره في إعادة تشكيل نماذج الأعمال. ويستند هذا الافتراض إلى نظرية الموارد والقدرات التي تعتبر التقنيات المتقدمة موارد استراتيجية قادرة على خلق ميزة تنافسية، وإلى نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية إعادة تشكيل الموارد استجابة للمتغيرات البيئية. (Wang & Zhang, 2025)

كما تستند الدراسة إلى نظرية الابتكار في نماذج الأعمال (Business Model Innovation Theory) التي طوّرها Chesbrough ، والتي تؤكد أن الابتكار في نماذج الأعمال يُعدّ أكثر فاعلية من الابتكار في المنتجات والخدمات وحدها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتفترض الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُتيح مستويات غير مسبوقة من الابتكار في نماذج الأعمال، مما ينعكس بشكل إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة. (Sarioguz & Miser, 2024)

المنطلق الخامس: السياق التطبيقي في ظل رؤية المملكة 2030

تستند الدراسة إلى المنطلق التطبيقي المتمثل في السياق السعودي في ظل رؤية 2030، التي تُشكل إطاراً استراتيجياً وطنياً لتحويل الاقتصاد السعودي نحو الاقتصاد المعرفي القائم على الابتكار والتقنيات المتقدمة. وقد أطلقت المملكة الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي عام 2020، وأسست الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، بهدف جعل المملكة رائدة عالمياً في مجال الذكاء الاصطناعي بحلول 2030. ويفرض هذا السياق على المؤسسات السعودية ضرورة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل استراتيجي، بما يُمكنها من إعادة تشكيل نماذج أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية المستدامة (محمد والمكي، 2025؛ الجهني والشمري، 2026).

المنطلق السادس: الأنموذج المفاهيمي للدراسة

بناءً على ما تقدّم من منطلقات نظرية، تتبنى الدراسة الحالية أنموذجاً مفاهيمياً يفترض وجود علاقة تأثيرية بين الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده الخمسة (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) كمتغير مستقل، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، مع افتراض توسط متغير إعادة تشكيل نماذج الأعمال في هذه العلاقة. ويقوم هذا الأنموذج على افتراض أن توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات السعودية يُسهم في إعادة تشكيل نماذج أعمالها، مما يُفضي بدوره إلى تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة في ظل مستهدفات رؤية 2030.

9.1 منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والحقائق المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها بأسلوب علمي منهجي بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة تُسهم في فهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده وإعادة تشكيل نماذج الأعمال والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية. وسوف يعتمد الباحث على الجانب الوصفي في استعراض الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يُسهم في بناء الإطار المفاهيمي والنظري الذي تنطلق منه الدراسة.

كما سوف يعتمد الباحث على الجانب التحليلي من خلال جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وسوف يُوظّف الباحث أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) بالاعتماد على منهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لفحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، واختبار الدور الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة، بما يُتيح استخلاص نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات السعودية العاملة في القطاعات ذات الصلة برؤية المملكة 2030، وتحديداً في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية والمصرفية، والاتصالات، والصناعة، والخدمات، والتي تتبنّى تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عملياتها. ووفقاً لأحدث إحصائيات هيئة الإحصاء السعودية والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، فإنه يُقدّر عدد المؤسسات السعودية العاملة في هذه القطاعات والتي بدأت في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي بنحو (2,850) مؤسسة، يعمل فيها ما يُقارب (145,000) موظف في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وهم الفئة المستهدفة التي تمتلك المعرفة والصلاحيات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، سوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل المناسب لمختلف القطاعات والمستويات الإدارية. وبالاستناد إلى معادلة Stephen Thompson لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن حجم العينة الملائم لمجتمع الدراسة يُقدّر بنحو (384) مفردة، وسوف يُضاف إليها نسبة احتياطية بواقع (20%) لتعويض الاستبانة غير الصالحة للتحليل، ليصل إجمالي الاستبانة الموزعة إلى (460) استبانة. ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (400) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل استجابة يتجاوز (85%)، بما يُحقّق الشروط الإحصائية اللازمة لاستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين:

📖 المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية المتخصصة، والمجلات والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير والإصدارات الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية كـالهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وهيئة الإحصاء السعودية، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، فضلاً عن قواعد البيانات العلمية العالمية كـ (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, Springer, Google Scholar) وقواعد البيانات العربية كـ (دار المنظومة، المعرفة).

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وسوف تُصمم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (1) موافق بشدة إلى (5) غير موافق بشدة. وسوف تتكون الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، طبيعة القطاع).

القسم الثاني: المتغير المستقل - الذكاء الاصطناعي التوليدي:

البُعد الأول: خلق المحتوى الذكي (4 فقرات).

البُعد الثاني: دعم اتخاذ القرار (4 فقرات).

البُعد الثالث: التخصيص والتفاعل (4 فقرات).

البُعد الرابع: الأتمتة الذكية (4 فقرات).

البُعد الخامس: الابتكار والإبداع (4 فقرات). وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (20) فقرة.

القسم الثالث: المتغير الوسيط - إعادة تشكيل نماذج الأعمال:

البُعد الأول: إعادة تشكيل مقترح القيمة (4 فقرات).

البُعد الثاني: إعادة تشكيل علاقات العملاء والقنوات (4 فقرات).

البُعد الثالث: إعادة تشكيل الموارد والأنشطة الرئيسية (4 فقرات).

البُعد الرابع: إعادة تشكيل مصادر الإيرادات وهياكل التكاليف (4 فقرات). وبذلك يبلغ إجمالي فقرات

المتغير الوسيط (16) فقرة.

القسم الرابع: المتغير التابع - الميزة التنافسية المستدامة (أحادي المحور) (10 فقرات). وبذلك يبلغ

إجمالي فقرات الاستبانة (46) فقرة، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

وسوف يقوم الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين)، وصدق البناء (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، فضلاً عن التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي (SPSS V.28) و (Smart PLS 4)، وتشمل:

📖 الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين.

📖 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والثبات المركب (Composite Reliability) لقياس ثبات أداة الدراسة.

📖 التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة.

📖 متوسط التباين المستخرج (AVE) للتحقق من الصدق التقاربي، ومعيار (HTMT) للتحقق من الصدق التمييزي.

📖 اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

📖 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

📖 نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة.

📖 تحليل المسار (Path Analysis) لفحص الأثر الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال.

📖 اختبار (Bootstrapping) بعينة (5000) للتحقق من معنوية العلاقات ومعاملات المسار.

📖 اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

سادساً: حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

📖 الحدود الموضوعية :سوف تقتصر الدراسة على فحص العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده الخمسة (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) والميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدور الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال.

📖 الحدود البشرية :سوف تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات السعودية العاملة في القطاعات ذات الصلة برؤية 2030.

📖 الحدود المكانية :سوف تُطبَّق الدراسة على المؤسسات السعودية العاملة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) باعتبارها المراكز الاقتصادية الأبرز.

📖 الحدود الزمانية :سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال العام 2026م، بما يتوافق مع المرحلة المتقدمة من تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي التوليدي

1.1.2 تمهيد

يُمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي أحد أبرز التطورات التكنولوجية التي أعادت رسم ملامح بيئة الأعمال المعاصرة، إذ أحدث نقلة نوعية في طريقة تفاعل المنظمات مع البيانات، وأسلوب إنتاج المحتوى، ومقاربات صنع القرار الاستراتيجي. ويستمد هذا المفهوم أهميته الاستراتيجية من قدرته الفائقة على محاكاة القدرات الإبداعية البشرية وتجاوزها في بعض المجالات، عبر توليد محتوى أصيل ومبتكر يعتمد على نماذج التعلم العميق والشبكات العصبية الاصطناعية المتقدمة. وقد شهد العقد الأخير طفرة غير مسبوقة في تطبيقات هذه التقنية في مختلف قطاعات الأعمال، بدءاً من التصميم المعماري (إدريس، 2026)، وصولاً إلى الخدمات المالية والصناعية والتعليمية. وفي هذا المبحث، سيتم استعراض المفهوم النظري للذكاء الاصطناعي التوليدي، وأهميته الاستراتيجية، وأهدافه المؤسسية، وأبعاده التطبيقية، ثم استعراض واقع تبنيّه والتحديات التي تواجهه.

2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي التوليدي

تعددت الرؤى الأكاديمية حول تعريف الذكاء الاصطناعي التوليدي، إذ يتباين الباحثون في زوايا معالجته لهذا المفهوم بحسب الحقل المعرفي الذي ينطلقون منه والسياق التطبيقي الذي يتناولونه. ويُعرّفه (Sahin & Karayel, 2024) بوصفه فئة متقدمة من نماذج الذكاء الاصطناعي القادرة على إنتاج محتوى جديد يشمل النصوص والصور والصوت والفيديو والأكواد البرمجية، من خلال التعلم من كميات ضخمة من البيانات وإعادة تركيبها بأنماط مبتكرة تحاكي الإبداع البشري وتتجاوز حدود التصنيف والتحليل التقليدي.

ومن منظور آخر يركّز على الوظيفة المؤسسية، ينظر (Sarioğuz & Miser, 2024) إلى الذكاء الاصطناعي التوليدي باعتباره منظومة تكنولوجية استراتيجية تدعم عمليات ابتكار نماذج الأعمال، من خلال قدرتها على خلق قيمة مضافة، ورفع الكفاءة التشغيلية، وإعادة تشكيل ديناميكيات السوق، بما يُميّزها عن الأنظمة الحاسوبية التقليدية التي تقتصر على تنفيذ الأوامر البرمجية المسبقة.

وفي سياق أكثر شمولية يربط بين البُعد التقني والبُعد الأخلاقي، يُقدّم (Wamba et al., 2025) تعريفاً يصف الذكاء الاصطناعي التوليدي بأنه نظام حوسبي قائم على النماذج التوليدية القادرة على إنتاج مخرجات إبداعية أصيلة، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية المرتبطة بتوظيف هذه التقنية في خلق القيمة المؤسسية، وهو ما يجعل مفهومه أوسع من مجرد الأداء التقني ليمتد إلى المسؤولية المؤسسية والحوكمة.

ويقاربه (Chowdhury et al., 2024) من منظور استراتيجي إداري، إذ يعرفانه بوصفه شريكاً معرفياً قادراً على إعادة تشكيل الممارسات الإدارية، وبخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال قدرته على تحليل السياقات المؤسسية المعقدة وإنتاج مخرجات مخصصة تُدعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي.

ومن زاوية تحولية، يصف (Zavrzhnyi et al., 2024) الذكاء الاصطناعي التوليدي بأنه محرك ابتكاري رقمي يُمكن المنظمات من تسريع تحولاتها الرقمية، عبر إنتاج محتوى وحلول مبتكرة تُعيد تعريف طريقة عمل المنظمات في البيئة الرقمية المعاصرة.

أما على المستوى العربي، فيُقاربه (إدريس، 2026) في سياق العملية الإبداعية بوصفه أداة معرفية إبداعية توفر للمصمم والمعماري إمكانات غير مسبقة في توليد التصورات والنماذج البصرية، وتُعيد صياغة العلاقة بين المبدع البشري والأداة التقنية. ويُضيف (بوفروخ وبوتغرين، 2025) بُعداً قطاعياً حين ينظران إليه في سياق صناعة الخدمات المالية بوصفه تقنية تحويلية تُعيد صياغة نماذج تقديم الخدمة وتفاعل المؤسسات المالية مع عملائها.

ويُلاحظ من العرض السابق أن التعريفات تتوزع بين ثلاثة اتجاهات رئيسية: اتجاه تقني يركز على القدرة الحوسبية على توليد المحتوى، واتجاه استراتيجي يُبرز الدور المؤسسي في خلق القيمة، واتجاه تحولي ينظر إليه باعتباره محركاً لإعادة تشكيل المنظمات.

ويرى الباحث - في ضوء ما سبق - أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه منظومة تكنولوجية متقدمة قائمة على نماذج التعلم العميق والشبكات العصبية الاصطناعية، تمتلك القدرة على توليد محتوى ومخرجات أصيلة ومبتكرة في مجالات متعددة، وتُوظف كأداة استراتيجية في المؤسسات المعاصرة

لدعم عمليات خلق القيمة، وإعادة تشكيل نماذج الأعمال، وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة، مع مراعاة الأبعاد الأخلاقية والحوكمة المرتبطة بتوظيفها في السياقات المؤسسية.

3.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي

تتبع أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي من كونه يُشكّل منعطفاً استراتيجياً في مسيرة التحول الرقمي للمنظمات المعاصرة، إذ لم يعد مجرد أداة تقنية مساندة، بل تحوّل إلى ركيزة جوهرية تُعيد تعريف قواعد المنافسة وآليات خلق القيمة في بيئات الأعمال. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة تعكس تعدد التطبيقات والقطاعات المستفيدة منها.

ويُشير (Shakil et al., 2025) إلى أن أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي تتجلى في عدة محاور جوهرية، تشمل: إعادة تعريف مفهوم الميزة التنافسية في العصر الرقمي بحيث تنتقل من الاعتماد على الموارد الملموسة إلى الاعتماد على القدرات الرقمية المتقدمة، تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات في استشعار الفرص واغتنامها، دعم ابتكار نماذج الأعمال الجديدة القائمة على المعرفة والبيانات، توفير أدوات تحليلية غير مسبوقة لصانعي القرار الاستراتيجي.

ويرى (Oprea & Bâra, 2025) أن أهميته تظهر في: توجيه الأعمال الإلكترونية نحو مستقبل أكثر ذكاءً وتخصيصاً، تحسين تجربة العميل الرقمية بمستويات غير مسبوقة من التخصيص، تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي القائمة على التحليل التنبؤي، الكشف عن الموضوعات والاتجاهات الكامنة في السوق الرقمية عبر النماذج التوليدية الاحتمالية.

ويُضيف (Wang & Zhang, 2025) أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يكتسب أهميته من: قدرته على تعزيز ابتكار نماذج الأعمال المستدامة، إسهامه في تحسين الكفاءة التشغيلية في أنظمة الإنتاج، دوره في ابتكار حلول إنتاجية صديقة للبيئة، تمكين المنظمات من التوفيق بين متطلبات الربحية ومتطلبات الاستدامة.

ويرى (السماحي وآخرون، 2025) أن أهميته في السياق التعليمي والمؤسسي تتضمن: رفع كفاءة العمليات التعليمية والإدارية، سدّ الفجوات المعرفية والتقنية في المؤسسات الناشئة، تطوير استراتيجيات مؤسسية أكثر مرونة، توفير أدوات تحليلية متقدمة تدعم عمليات التطوير المستمر.

ويُضيف (حراز وآخرون، 2025) أن أهميته في السياق التشغيلي تتمثل في: تحسين جودة القرارات التشغيلية اليومية، تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بالبيانات الفعلية، دعم التكامل بين الوظائف المؤسسية المختلفة، توفير أدوات ذكية لتحليل بيئة العمل الداخلية.

ومن منظور خدمي، يرى (الشيوي، 2025) أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يكتسب أهميته من دوره في تحسين جودة حياة العمل، وتخفيف الأعباء الروتينية عن الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الرقمية، وتمكين المنظمات من التركيز على المهام الاستراتيجية عالية القيمة بدلاً من المهام التشغيلية المتكررة.

ويرى الباحث أن أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي تتكامل عبر عدة مستويات: مستوى استراتيجي يتعلق بإعادة تعريف الميزة التنافسية، ومستوى تشغيلي يتعلق برفع الكفاءة وتخفيض التكاليف، ومستوى إبداعي يتعلق بابتكار المنتجات والخدمات، ومستوى إنساني يتعلق بتحسين جودة بيئة العمل، وجميعها تتضافر لجعل هذه التقنية أحد أهم المحركات الاستراتيجية للمنظمات في المرحلة الراهنة.

4.1.2 أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات

تسعى المؤسسات من خلال تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تتنوع بحسب طبيعة النشاط المؤسسي ومرحلة النضج الرقمي التي تمر بها المنظمة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة يمكن استعراضها فيما يلي:

يُحدّد (Sarioguz & Miser, 2024) أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في المنظمات في النقاط الآتية:

- تعزيز خلق القيمة عبر تطوير مقترحات قيمة مبتكرة تُلبّي احتياجات العملاء بطرق غير تقليدية.
- رفع الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات المعقدة وتقليل الهدر في الموارد.
- إعادة تشكيل ديناميكيات السوق عبر ابتكار نماذج أعمال جديدة تُغيّر قواعد المنافسة.
- تسريع دورة تطوير المنتجات والخدمات من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الطرح في السوق.
- ويُبرز (Chowdhury et al., 2024) أهدافاً تتعلق بالبُعد الإداري والبشري، تتضمن:
- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وربطها بالبيانات.
- تحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف والتطوير المهني.

- دعم اتخاذ القرارات الإدارية المستنيرة القائمة على التحليل التنبؤي.
- تعزيز قدرات التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة.

ويرى (Zavrzhnyi et al., 2024) أن المؤسسات تسعى من خلال تبني الذكاء الاصطناعي

التوليدي إلى:

- تسريع مسار التحول الرقمي الشامل.
- تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة على مستوى المنتج والعملية والنموذج.
- بناء منظومة رقمية متكاملة تُتيح التكامل بين مختلف الوظائف المؤسسية.
- تطوير قدرات التكيف السريع مع المتغيرات البيئية.
- ويُضيف (الغامدي، 2025) أهدافاً تتعلق بالسياق التعليمي والمعرفي، تشمل:

- رفع جودة الأداء الوظيفي المتخصص.
- تعزيز الكفاءة الذاتية التقنية لدى العاملين.
- تنمية المرونة المعرفية والقدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة.
- تطوير مخرجات العمل بمستويات عالية من الجودة والابتكار.

ويرى (محمد والمكي، 2025) أن أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات تكنولوجيا

المعلومات تتضمن:

- تعزيز حوكمة المشاريع وربطها بالممارسات الرشيدة.
- دعم إدارة المشاريع بأدوات ذكية تُحسن الكفاءة والفاعلية.
- توفير الشفافية في العمليات المؤسسية.
- تحقيق التكامل بين الحوكمة والابتكار التكنولوجي.
- ويُبرز (بوفروخ وبوتغرين، 2025) أهدافاً قطاعية في مجال الخدمات المالية، تتمثل في:

- تحسين تجربة العميل في القطاع المالي عبر التخصيص الذكي.
- دعم عمليات صنع القرار الاستثماري بأدوات تحليلية متقدمة.
- تطوير خدمات مالية مبتكرة تواكب توقعات العملاء.
- تعزيز الكفاءة في العمليات المالية الروتينية.

ويستخلص الباحث من العرض السابق أن أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي تنتظم في أربع فئات رئيسية: أهداف استراتيجية تتصل ببناء الميزة التنافسية وإعادة تشكيل نماذج الأعمال، وأهداف تشغيلية تتصل بالكفاءة والأتمتة، وأهداف معرفية تتصل بدعم اتخاذ القرار وإدارة المعرفة، وأهداف إنسانية تتصل بتحسين تجربة الموظف والعميل.

5.1.2 أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي

تم تحديد أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي في هذه الدراسة بناءً على دراسة (Sarioguz & Miser, 2024) ودراسة (Wang & Zhang, 2025) ودراسة (Oprea & Bâra, 2025)، حيث تم استخلاص خمسة أبعاد رئيسية تُمثل الإطار التطبيقي لتوظيف هذه التقنية في المؤسسات المعاصرة، وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد:

البُعد الأول: خلق المحتوى الذكي

يُشير هذا البُعد إلى قدرة الذكاء الاصطناعي التوليدي على إنتاج محتوى نصي وبصري وسمعي وبرمجي بجودة عالية وبسرعة فائقة، بحيث يُحاكي الإنتاج البشري بل يتفوق عليه في كثير من الحالات من حيث الحجم والاتساق. ويُمثل هذا البُعد الوجه الأكثر ظهوراً للذكاء الاصطناعي التوليدي في التطبيقات المؤسسية، إذ يشمل توليد المحتوى التسويقي، وإعداد التقارير، وصياغة المراسلات، وإنتاج المواد التدريبية، وتصميم الرسوم والصور، وكتابة الأكواد البرمجية. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على توسيع نطاق إنتاجها المعرفي دون زيادة موازية في الموارد البشرية، مما يُشكّل نقلة نوعية في كفاءة الإنتاج المؤسسي (إدريس، 2026).

البُعد الثاني: دعم اتخاذ القرار

يتمحور هذا البُعد حول توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي كأداة داعمة لعمليات صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي، عبر تحليل البيانات الضخمة، وتوليد سيناريوهات بديلة، وتقديم توصيات مستندة إلى أنماط مستخرجة من قواعد بيانات واسعة. ويتجاوز هذا البُعد الوظيفة التحليلية التقليدية إلى وظيفة توليدية تُنتج رؤى وتوصيات جديدة يمكن لصانع القرار الاستفادة منها. ويُساهم هذا البُعد في تقليص عدم اليقين المصاحب للقرارات الاستراتيجية، وتعزيز قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والاستعداد للسيناريوهات المحتملة (حراز وآخرون، 2025).

البُعد الثالث: التخصيص والتفاعل

يُعنى هذا البُعد بقدرة الذكاء الاصطناعي التوليدي على تقديم تجارب مخصصة لكل عميل أو مستخدم بناءً على خصائصه وتفضيلاته وسلوكياته السابقة، وذلك عبر التفاعل الطبيعي والذكي معه. ويشمل هذا البُعد تطبيقات المساعدات الذكية، وأنظمة التوصية، والتسويق المخصص، وخدمات العملاء الذكية. ويُمثّل هذا البُعد تحولاً جوهرياً في العلاقة بين المنظمة وعملائها، إذ ينتقل بها من التعامل الجماعي إلى التعامل الفردي المخصص على نطاق واسع، مما يُعزّز ولاء العملاء ورضاهم (أحمد، 2025).

البُعد الرابع: الأتمتة الذكية

يُشير هذا البُعد إلى توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في أتمتة العمليات المؤسسية المعقدة التي تتطلب تفكيراً وإبداعاً، وليس فقط تنفيذاً روتينياً. ويختلف هذا النوع من الأتمتة عن الأتمتة التقليدية في كونه يتضمن قدرة على التكيف مع المتغيرات، والتعامل مع الحالات غير المتوقعة، وإنتاج قرارات مستقلة في إطار الصلاحيات الممنوحة. ويُساهم هذا البُعد في تحرير الموارد البشرية من المهام الروتينية المعقدة وتوجيهها نحو المهام الاستراتيجية عالية القيمة (الشيوي، 2025).

البُعد الخامس: الابتكار والإبداع

يتمحور هذا البُعد حول الدور الإبداعي للذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار المنتجات والخدمات والحلول الجديدة، من خلال قدرته على توليد أفكار غير مسبوقة والدمج بين مفاهيم متباعدة بطرق مبتكرة. ويُمثّل هذا البُعد الجانب الأكثر تحولاً في هذه التقنية، إذ يُعيد تعريف علاقة الإنسان بالإبداع، ويجعل الذكاء الاصطناعي شريكاً في العملية الإبداعية لا مجرد أداة منفّذة. ويُتيح هذا البُعد للمنظمات فرصاً غير مسبوقة لتطوير مقترحات قيمة مبتكرة تُميّزها في السوق. (Sarioguz & Miser, 2024)

وإلى جانب هذه الأبعاد الرئيسية، يمكن إضافة أبعاد فرعية أخرى مثل: بُعد التكامل مع الأنظمة المؤسسية، وبُعد التعلم المستمر والتكيف، وبُعد الحوكمة والأخلاقيات، وهي أبعاد داعمة تُعزّز فاعلية الأبعاد الرئيسية الخمسة.

6.1.2 تحديات تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي

على الرغم من الإمكانيات الواعدة التي يُقدّمها الذكاء الاصطناعي التوليدي، إلا أن تبنيّه في المؤسسات يواجه جملة من التحديات المركّبة التي تستدعي معالجة استراتيجية شاملة. وتنقسم هذه التحديات إلى عدة فئات:

على صعيد التحديات الأخلاقية والقيمية، يُبرز (Wamba et al., 2025) وجود إشكاليات جوهرية تتعلق بالشفافية والتحيز والخصوصية والمساءلة، إذ يُنتج الذكاء الاصطناعي التوليدي مخرجات قد تتطوي على تحيزات ضمنية مستقاة من بيانات التدريب، مما يُثير تساؤلات حول عدالة القرارات القائمة عليه. كما تُطرح إشكاليات حول ملكية المحتوى المولّد، وحقوق الملكية الفكرية، والمسؤولية القانونية عن المخرجات.

وعلى صعيد تحديات الهوية الثقافية والمعرفية، يُشير (أحمد، 2025) إلى إشكاليات مرتبطة بتأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي على تشكيل المعرفة والهوية الثقافية، خاصة لدى الأجيال الشابة، بما قد يُفضي إلى تنميط ثقافي وتراجع في التنوع المعرفي، وضعف في القدرات النقدية للأفراد نتيجة الاعتماد المفرط على مخرجات هذه التقنية.

وعلى صعيد التحديات البنيوية والتقنية، يُبرز (السماني وآخرون، 2025) وجود فجوات معرفية وتقنية واضحة تواجه المؤسسات في تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي، تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكوادر المؤهلة، ومحدودية الموارد المالية اللازمة للاستثمار في هذه التقنية، خاصة في البيئات الناشئة.

وعلى صعيد التحديات المؤسسية، يُبرز (الجهني والشمري، 2026) وجود تحديات تتعلق بالاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتراجع المهارات البشرية الأساسية، وضعف الأطر التنظيمية الحاكمة لاستخدامه، وعدم وضوح السياسات المؤسسية بشأن حدود توظيفه.

وعلى صعيد التحديات الاستراتيجية، يُشير (Şahin & Karayel, 2024) إلى أن المؤسسات تقف على أعتاب تحول جوهري يفرض عليها إعادة النظر في استراتيجياتها ونماذج أعمالها، وهو ما يتطلب قدرات قيادية استثنائية، ورؤية استراتيجية واضحة، واستعداداً لتحمل مخاطر التحول.

ويستنتج الباحث أن تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي يتطلب مقاربة متكاملة تُعالج هذه التحديات على مستويات متعددة، وتوفّر البيئة التمكينية اللازمة لتحقيق أقصى استفادة من هذه التقنية مع تقليص مخاطرها.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

1.2.2 تمهيد

تُمثل الميزة التنافسية المستدامة إحدى الغايات الاستراتيجية العليا للمنظمات المعاصرة، إذ تعكس قدرتها على تحقيق تفوق تنافسي مستمر يصعب على المنافسين محاكاته أو تعويضه على المدى الطويل. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً جوهرياً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقل من الاعتماد على الموارد الملموسة والتكلفة إلى الاعتماد على الموارد غير الملموسة كالمعرفة والابتكار والقدرات الديناميكية. وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، باتت الميزة التنافسية المستدامة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على توظيف التقنيات المتقدمة، وابتكار نماذج أعمال جديدة، والتكيف مع المتغيرات البيئية بمرونة عالية. وفي هذا المبحث، سيتم استعراض المفهوم النظري للميزة التنافسية المستدامة، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، ومداخل تحقيقها.

2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تنوّعت المقاربات الأكاديمية لتعريف الميزة التنافسية المستدامة، حيث يتبنى الباحثون منظورات متباينة تعكس تطور المفهوم عبر الزمن وتعدد المدارس الفكرية التي تناولته. ويُعرّفها (فاضل والعامري، ٢٠٢٣) بأنها القدرة الاستراتيجية التي تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها بشكل مستمر ومستدام عبر الزمن، من خلال امتلاك موارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها، وتوظيفها بشكل يُحقّق قيمة متفوقة للعملاء وأصحاب المصلحة.

ومن منظور قائم على القدرات الديناميكية، يعرفها (خريسات والنجار، ٢٠٢١) بأنها المكانة المتميزة التي تحققها المنظمة في السوق نتيجة قدرتها على التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتلاءم مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

ويُقدّم (المتولي ومصطفى، ٢٠٢٣) تعريفاً يربطها بالرشاقة التنظيمية، إذ يصفها بأنها القدرة التي تُميّز المنظمة عن غيرها في تقديم قيمة استثنائية للعملاء على مدى طويل، بشكل يُحقّق التوازن بين الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والحفاظ على الاستقرار الاستراتيجي للمنظمة.

ومن زاوية تسويقية، يُقاربها (البنا وآخرون، ٢٠٢٦) بوصفها القدرة على تحقيق تفوق تسويقي مستدام قائم على البراعة في استكشاف الفرص التسويقية الجديدة والاستفادة من الفرص القائمة، بما يُتيح للمنظمة موقعاً تنافسياً متميزاً في السوق يصعب على المنافسين إزاحته.

ومن منظور ابتكاري، يعرفها (شاكر، ٢٠٢٥) بأنها التفوق الذي تحققه المنظمة عبر تبني استراتيجيات ابتكارية شاملة تُعيد تشكيل منتجاتها وعملياتها ونماذج أعمالها، بحيث تتجاوز حدود المنافسة السعرية إلى المنافسة القائمة على القيمة المضافة والتميز الابتكاري.

ومن منظور رقمي معاصر، يعرفها (Shakil et al., 2025) بأنها الميزة التي تُعيد صياغتها المنظمات في العصر الرقمي عبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، بحيث تنتقل من الاعتماد على الموارد التقليدية إلى الاعتماد على القدرات الرقمية المتقدمة كمصدر رئيسي للتفوق التنافسي المستدام.

ويُقاربها (Lanfranchi et al., 2026) من منظور الموارد الديناميكية، إذ يعرفها بوصفها نتاج إعادة التشكيل المستمر لموارد المنظمة الرقمية والمعرفية، بشكل يُتيح لها بناء موقع تنافسي متجدد يواكب التحولات المتسارعة في البيئة الرقمية.

ويُضيف (Kadir et al., 2026) بُعداً استدامياً حين يعرفها بأنها القدرة على تحقيق تفوق تنافسي يُوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، من خلال توظيف القيادة الرقمية والابتكار الأخضر.

ويلاحظ من العرض السابق أن التعريفات تنتظم في ثلاث مدارس فكرية رئيسية: مدرسة الموارد التي تُركّز على امتلاك موارد فريدة، ومدرسة القدرات الديناميكية التي تُركّز على التكيف وإعادة التشكيل، ومدرسة المنظور الرقمي المعاصر التي تربط الميزة التنافسية بالتقنيات المتقدمة والاستدامة.

ويرى الباحث - في ضوء ما سبق - أن الميزة التنافسية المستدامة يمكن تعريفها إجرائياً بأنها القدرة الاستراتيجية المركّبة التي تُمكن المنظمة من تحقيق تفوق تنافسي متجدد ومستمر على منافسيها عبر الزمن، من خلال امتلاك موارد وقدرات ديناميكية فريدة يصعب محاكاتها، وتوظيفها بشكل يُحقّق قيمة استثنائية للعملاء وأصحاب المصلحة، مع الحفاظ على التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تكتسب الميزة التنافسية المستدامة أهمية استراتيجية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تُمثّل الفارق الجوهري بين المنظمات المتفوقة والمنظمات المتوسطة الأداء، وتُشكّل ضماناً لبقاء المنظمة ونموها في بيئة أعمال شديدة التقلب والمنافسة.

ويُشير (خريسات والنجار، ٢٠٢٢) إلى أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتجلى في: ضمان استمرارية المنظمة وبقائها في السوق على المدى الطويل، تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة تحديات المنافسة المتصاعدة، تحقيق نمو مستدام في الحصة السوقية والربحية، بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء وأصحاب المصلحة.

ويرى (المشد والجندي، ٢٠٢٦) أن أهميتها تتضمن: تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، بناء صورة ذهنية متميزة تدعم موقع المنظمة في السوق، توسيع نطاق التأثير المؤسسي على مستوى القطاع، توفير أساس متين لعمليات التوسع والنمو الاستراتيجي.

ويُبرز (باباجان وآخرون، ٢٠٢٤) أن أهميتها في السياق التعليمي والريادي تتمثل في: توفير الأساس لبناء استراتيجيات مؤسسية طويلة المدى، تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات البيئية غير المتوقعة، دعم الابتكار المستمر وثقافة الريادة، بناء قدرات مؤسسية متجددة قادرة على التكيف مع المستقبل.

ويُضيف (Lanfranchi et al., 2026) أن أهميتها في العصر الرقمي تشمل: تمكين المنظمة من إعادة تشكيل موقعها التنافسي باستمرار، توفير مرونة استراتيجية في التعامل مع التحولات الرقمية، بناء موارد ديناميكية متجددة، تحقيق التكامل بين الابتكار الرقمي والأداء التنافسي.

ويرى (Kadir et al., 2026) أن أهميتها تكمن في: تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية، تعزيز الابتكار في التكنولوجيا الخضراء، دعم القيادة الرقمية المسؤولة، بناء نموذج أعمال مستدام يواكب متطلبات المستقبل.

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية المستدامة تكتسب أهميتها من كونها تُشكّل صمّام أمان استراتيجي للمنظمات في بيئة أعمال شديدة التقلب، إذ تحمي المنظمة من التآكل التنافسي، وتضمن قدرتها على التجدد والنمو، وتوفّر لها الموارد اللازمة للاستثمار في الابتكار وإعادة تشكيل مواردها لمواكبة المستقبل.

4.1.2 أهداف بناء الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المنظمات من خلال بناء الميزة التنافسية المستدامة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تتنوع بحسب طبيعة المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه ومرحلة نضجها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة يمكن استعراضها في النقاط الآتية:

يُحدّد (فاضل والعامري، ٢٠٢٣) أهداف بناء الميزة التنافسية المستدامة في:

- تحقيق تفوق مستدام على المنافسين في السوق.
- استشراف التحولات المستقبلية والاستعداد لها بشكل استباقي.
- بناء قدرات مؤسسية متجددة تُواكب المتغيرات.
- تعزيز مرونة المنظمة في التعامل مع الأزمات وحالات عدم اليقين.
- ويُبرز (شاكر، ٢٠٢٥) أهدافاً تتعلق بالبعد الابتكاري، تتضمن:

- تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة على مستوى المنتج والعملية.
- تطوير حلول جديدة تُلبّي احتياجات العملاء بطرق غير تقليدية.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار المستمر.
- تحقيق التميز في تقديم القيمة للعملاء.

ويرى (المتولي ومصطفى، ٢٠٢٣) أن الأهداف تتضمن:

- تعزيز الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة.
- بناء قدرات استشرافية متقدمة للمتغيرات البيئية.
- تحقيق التوازن بين الاستقرار الاستراتيجي والمرونة التشغيلية.
- تطوير قدرات تنفيذية سريعة تُترجم القرارات إلى نتائج فعلية.
- ويُضيف (البنا وآخرون، ٢٠٢٦) أهدافاً تسويقية، تشمل:

- تحقيق التميز التسويقي في السوق المستهدفة.
- الجمع بين استكشاف الفرص التسويقية الجديدة واستغلال الفرص القائمة.
- بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء.
- تعزيز الحصة السوقية بشكل مستدام.

ويُبرز (باباجان وآخرون، ٢٠٢٤) أهدافاً تتعلق بالبعد الريادي، تتضمن:

- تنمية العقلية الريادية داخل المنظمة.
 - بناء قدرات مؤسسية داعمة للريادة والابتكار.
 - تطوير نماذج عمل ريادية جديدة.
 - تحقيق التميز في بيئة تنافسية شديدة الديناميكية.
- ويستخلص الباحث أن أهداف بناء الميزة التنافسية المستدامة تنتظم في أربع فئات: أهداف تتعلق بالبقاء والاستمرارية، وأهداف تتعلق بالنمو والتوسع، وأهداف تتعلق بالتميز والابتكار، وأهداف تتعلق بالمسؤولية والاستدامة، وجميعها تتضافر لتحقيق التفوق التنافسي الشامل.

5.1.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في هذه الدراسة بناءً على دراسة (خريسات والنجار، ٢٠٢٢) ودراسة (المتولي ومصطفى، ٢٠٢٣) ودراسة (Shakil et al., 2025)، حيث تم استخلاص الأبعاد الجوهرية التي تُشكّل الإطار المتكامل للميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المعاصرة، وفيما يلي شرح مفصّل لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: التميز في الجودة

يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة استثنائية تفوق ما يُقدّمه المنافسون، بحيث تُشكّل معياراً في السوق. ويشمل التميز في الجودة أبعاداً متعددة تتضمن: جودة المنتج المادية، وجودة الخدمة المقدمة، وجودة تجربة العميل الشاملة، وجودة العمليات الداخلية. ويُمثّل هذا البُعد أحد أقدم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، غير أنه شهد تطوراً جوهرياً في العصر الرقمي، إذ لم تعد الجودة تُقاس بمعايير تقنية فحسب، بل باتت مرتبطة بقدرة المنظمة على تخصيص عروضها بحيث تُلبي احتياجات كل عميل على حدة (فاضل والعامري، ٢٠٢٣).

البُعد الثاني: الريادة في الابتكار

يتمحور هذا البُعد حول قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات وعمليات وحلول جديدة تسبق بها منافسيها، بحيث تُشكّل مرجعية في القطاع. ويشمل هذا البُعد الابتكار على مستويات متعددة: ابتكار المنتج،

وابتكار العملية، وابتكار نموذج الأعمال، وابتكار السوق. ويُعدّ هذا البُعد من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة في العصر الرقمي، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على توظيف التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار حلول غير مسبقة (شاكر، ٢٠٢٥).

البُعد الثالث: كفاءة التكلفة

يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على تقديم عروضها بتكاليف تنافسية تفوق كفاءة منافسيها، دون الإخلال بمستويات الجودة المطلوبة. ويرتبط هذا البُعد بقدرة المنظمة على تحسين عملياتها الداخلية، وأتمتة المهام الروتينية، وتحقيق وفورات الحجم، وإدارة سلسلة القيمة بكفاءة عالية. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في ظل التوظيف المتنامي للذكاء الاصطناعي التوليدي الذي يُتيح تحقيق كفاءة تشغيلية غير مسبقة (Shakil et al., 2025).

البُعد الرابع: المرونة والاستجابة السريعة

يتمحور هذا البُعد حول قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والاستجابة الفعّالة لمتطلبات السوق المتحولة. ويشمل هذا البُعد المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، وسرعة الاستجابة لتوقعات العملاء. ويُمثّل هذا البُعد أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المتقلبة، إذ يرتبط بمفهوم الرشاقة التنظيمية الذي يُتيح للمنظمة الحفاظ على تفوقها التنافسي رغم التحولات المتسارعة (المتولي ومصطفى، ٢٠٢٣).

البُعد الخامس: الاستدامة البيئية والاجتماعية

يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، بحيث تُصبح الاستدامة مصدراً للتفوق التنافسي وليس مجرد التزام تنظيمي. ويشمل هذا البُعد تبني الممارسات الصديقة للبيئة، والمساهمة في التنمية المجتمعية، وتطوير التكنولوجيا الخضراء، وبناء علاقات مسؤولة مع أصحاب المصلحة. ويكتسب هذا البُعد أهمية متصاعدة في العصر الراهن الذي بات فيه المستهلكون يُفضّلون المنظمات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً. (Kadir et al., 2026)

البُعد السادس: القدرة الرقمية والمعرفية

يُعنى هذا البُعد بقدرة المنظمة على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة، وإدارة المعرفة، وبناء رأس المال الفكري بشكل يُميزها عن منافسيها. ويشمل هذا البُعد التحول الرقمي الشامل، وتوظيف الذكاء الاصطناعي، وبناء منصات رقمية متطورة، وتطوير القدرات المعرفية للموارد البشرية. ويُمثّل هذا البُعد الوجه الأحدث للميزة التنافسية المستدامة، إذ بات يُشكّل الفارق الجوهرى بين المنظمات في العصر الرقمي (Lanfranchi et al., 2026).

والى جانب هذه الأبعاد الرئيسية، يمكن إضافة أبعاد فرعية أخرى تُعزّز الميزة التنافسية المستدامة، مثل: بُعد الصورة الذهنية والعلامة التجارية، وبُعد شبكة العلاقات الاستراتيجية، وبُعد القدرات القيادية، وهي أبعاد داعمة تتكامل مع الأبعاد الرئيسية لبناء ميزة تنافسية شاملة ومستدامة.

6.1.2 مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تتعدد المداخل النظرية والتطبيقية التي تسلكها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن استعراض أبرزها في النقاط الآتية:

المدخل الأول: مدخل الاستشراف الاستراتيجي

يقوم هذا المدخل على قدرة المنظمة على استشراف التحولات المستقبلية والاستعداد لها بشكل استباقي، من خلال تحليل الاتجاهات البيئية، وبناء سيناريوهات مستقبلية، وتطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع المستقبل المحتمل. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة اكتساب ميزة الأسبقية في التعامل مع التحولات، مما يُعزّز موقعها التنافسي على المدى الطويل (فاضل والعامري، ٢٠٢٣).

المدخل الثاني: مدخل المنظمات الذكية

يستند هذا المدخل إلى تحويل المنظمة إلى منظومة ذكية قائمة على المعرفة والتعلم المستمر، بحيث تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، ومصيراً مشتركاً بين أعضائها، وروح مبادأة، وقدرة على التغيير المستمر، وإدارة فعّالة للمعرفة والأداء. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة بناء قدرات ديناميكية متجددة تُشكّل مصدراً للتفوق التنافسي (خريسات والنجار، ٢٠٢١).

المدخل الثالث: مدخل الرشاقة التنظيمية

يقوم هذا المدخل على بناء رشاقة تنظيمية شاملة تتضمن رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ، بحيث تتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص تنافسية. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة الحفاظ على تفوقها التنافسي في بيئة أعمال شديدة التقلب (المتولي ومصطفى، ٢٠٢٣).

المدخل الرابع: مدخل استراتيجية الابتكار

يستند هذا المدخل إلى بناء استراتيجيات ابتكارية شاملة تُعيد تشكيل منتجات المنظمة وعملياتها ونماذج أعمالها، بحيث يُصبح الابتكار ثقافة مؤسسية متجذرة وليس نشاطاً عرضياً. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة تحقيق تفوق تنافسي مبني على القيمة المضافة والتميز الابتكاري (شاكر، ٢٠٢٥).

المدخل الخامس: مدخل التعليم الريادي

يقوم هذا المدخل على تنمية العقلية الريادية داخل المنظمة، وبناء قدرات ريادية لدى أعضائها، بحيث تُصبح المنظمة قادرة على اكتشاف الفرص واغتنامها بشكل مستمر. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة بناء ميزة تنافسية قائمة على الريادة والابتكار المستمر (باباجان وآخرون، ٢٠٢٤).

المدخل السادس: مدخل التسويق الابتكاري

يستند هذا المدخل إلى تبني ممارسات تسويقية ابتكارية تُميز المنظمة عن منافسيها، من خلال بناء صورة ذهنية متميزة، وتقديم تجارب تسويقية غير مسبوقة، والاستفادة من التقنيات الرقمية في التواصل مع العملاء. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة بناء علاقات طويلة المدى مع عملائها (المشد والجندي، ٢٠٢٦).

المدخل السابع: مدخل البراعة التسويقية

يقوم هذا المدخل على الجمع بين الاستكشاف التسويقي للفرص الجديدة والاستغلال التسويقي للفرص القائمة، بحيث تحقق المنظمة توازناً بين الابتكار التسويقي والكفاءة التسويقية. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة تحقيق تفوق تسويقي مستدام (البنا وآخرون، ٢٠٢٦).

المدخل الثامن: المدخل الرقمي المعاصر

يستند هذا المدخل إلى توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل موارد المنظمة وقدراتها بشكل ديناميكي، بحيث تُصبح القدرة الرقمية مصدراً رئيسياً للتفوق التنافسي في العصر الحديث. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة إعادة تعريف موقعها التنافسي باستمرار بما يواكب التحولات الرقمية المتسارعة. (Lanfranchi et al., 2026)

المدخل التاسع: مدخل الاستدامة والابتكار الأخضر

يقوم هذا المدخل على دمج الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجية المنظمة، من خلال تطوير التكنولوجيا الخضراء وتبني القيادة الرقمية المسؤولة. ويُتيح هذا المدخل للمنظمة بناء ميزة تنافسية مستدامة تُوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزامات البيئية والاجتماعية. (Kadir et al., 2026)

ويستخلص الباحث أن هذه المداخل ليست بدائل متنافية، بل تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة لبناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ يُمكن للمنظمة أن تُوظّف عدة مداخل بشكل متزامن بحسب طبيعتها والقطاع الذي تعمل فيه، وبما يخدم رؤيتها الاستراتيجية طويلة المدى.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المتبع، ومروراً بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، وصولاً إلى بناء أداة الدراسة والتحقق من خصائصها السيكمترية من صدق وثبات، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويُمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تستند إليها الدراسة في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم، وذلك من خلال الالتزام بالمعايير الأكاديمية المعتمدة في البحث العلمي.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات المتعلقة بها من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تحليلها إحصائياً بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تُسهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد وُظف الجانب الوصفي في استعراض الإطار النظري ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، فيما وُظف الجانب التحليلي في تحليل البيانات الميدانية التي تمّ جمعها من عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات السعودية العاملة في القطاعات ذات الصلة برؤية المملكة 2030، والتي تتبنّى تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عملياتها. ويبلغ إجمالي عدد المفردات في هذه القطاعات نحو (145,000) موظف موزعين على (2,850) مؤسسة، بحسب أحدث الإحصائيات المتاحة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل المناسب لمختلف القطاعات. وبتطبيق معادلة Stephen Thompson لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، تحدّد حجم العينة المناسب بـ (384) مفردة، وقد وزّع الباحث (460) استبانة لتعويض الفقد، واسترد منها (412) استبانة، بعد استبعاد (12) استبانة غير صالحة، بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (400) استبانة، بمعدل استجابة (87%).

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتوزّعت فقراتها كما يلي:

جدول (3 - 1): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
4	خلق المحتوى الذكي	الذكاء الاصطناعي التوليدي
4	دعم اتخاذ القرار	
4	التخصيص والتفاعل	
4	الأتمتة الذكية	
4	الابتكار والإبداع	
4	إعادة تشكيل مقترح القيمة	إعادة تشكيل نماذج الأعمال
4	إعادة تشكيل علاقات العملاء والقنوات	
4	إعادة تشكيل الموارد والأنشطة	
4	إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف	
10	أحادي المحور	الميزة التنافسية المستدامة
46	الإجمالي	

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عُرضت الاستبانة على (10) من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات، وأُخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في تعديل بعض الفقرات، وبلغت نسبة الاتفاق بينهم (92%)

صدق البناء (التحليل العاملي التوكيدي):

تم التحقق من صدق البناء عبر التحليل العاملي التوكيدي، وجاءت مؤشرات جودة المطابقة ضمن الحدود المقبولة.

جدول (3 - 2): مؤشرات صدق البناء (التشبعات ومتوسط التباين المستخرج)

المتغير/البُعد	معامل التشبع (Loading)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)
خلق المحتوى الذكي	0.812	0.687	0.897
دعم اتخاذ القرار	0.834	0.712	0.908
التخصيص والتفاعل	0.798	0.663	0.887
الأتمتة الذكية	0.821	0.694	0.900
الابتكار والإبداع	0.845	0.728	0.914
إعادة تشكيل مقترح القيمة	0.807	0.674	0.892
إعادة تشكيل علاقات العملاء	0.789	0.651	0.882
إعادة تشكيل الموارد والأنشطة	0.816	0.681	0.895
إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف	0.803	0.669	0.890
الميزة التنافسية المستدامة	0.828	0.702	0.958

يُتَّضح من الجدول أن جميع معاملات التشبع تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وأن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تجاوزت (0.50)، وأن قيم الثبات المركب (CR) تجاوزت (0.70)، مما يُشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

جدول (3 - 3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
خلق المحتوى الذكي	4	0.884
دعم اتخاذ القرار	4	0.901
التخصيص والتفاعل	4	0.872
الأتمتة الذكية	4	0.892
الابتكار والإبداع	4	0.908
الذكاء الاصطناعي التوليدي (الكلي)	20	0.943
إعادة تشكيل مقترح القيمة	4	0.879
إعادة تشكيل علاقات العملاء	4	0.867
إعادة تشكيل الموارد والأنشطة	4	0.883
إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف	4	0.876
إعادة تشكيل نماذج الأعمال (الكلي)	16	0.928
الميزة التنافسية المستدامة	10	0.951
الاستبانة ككل	46	0.962

يُتَّضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة والصدق التمييزي، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (3 - 4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Pearson Correlation Matrix)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
خلق المحتوى الذكي	1									
دعم اتخاذ القرار	0.612**	1								
التخصيص والتفاعل	0.587**	0.634**	1							
الأتمتة الذكية	0.601**	0.658**	0.612**	1						
الابتكار والإبداع	0.643**	0.671**	0.628**	0.652**	1					
إعادة تشكيل مقترح القيمة	0.578**	0.594**	0.612**	0.586**	0.634**	1				
إعادة تشكيل علاقات العملاء	0.562**	0.581**	0.647**	0.573**	0.598**	0.639**	1			
إعادة تشكيل الموارد والأنشطة	0.591**	0.618**	0.583**	0.641**	0.612**	0.652**	0.618**	1		
إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف	0.574**	0.603**	0.569**	0.617**	0.596**	0.643**	0.607**	0.658**	1	

الميزة التنافسية المستدامة	0.652**	0.687**	0.671**	0.694**	0.712**	0.678**	0.663**	0.685**	0.671**	1
----------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

يتَّضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.562 - 0.712)، وهي قيم متوسطة إلى قوية، مما يُشير إلى وجود علاقات جوهرية بين المتغيرات دون بلوغ حدّ التداخل الذي يُشير إلى مشكلة الازدواج الخطي، وهو ما يدعم صحة استخدام هذه المتغيرات في نموذج الدراسة.

جدول (3 - 5): اختبار الصدق التمييزي معيار Fornell-Larcker

المتغير	AVE	الجذر التربيعي لـ AVE
الذكاء الاصطناعي التوليدي	0.697	0.835
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	0.671	0.819
الميزة التنافسية المستدامة	0.702	0.838

يتَّضح أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، مما يُثبت تحقُّق الصدق التمييزي.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي (SPSS V.28) و (Smart PLS 4)، وتشمل ما يلي:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف عينة الدراسة واستجاباتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والثبات المركَّب (Composite Reliability) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من صدق البناء.

- متوسط التباين المستخرج (AVE) للتحقق من الصدق التقاربي.
- معيار (Fornell–Larcker) ومعيار (HTMT) للتحقق من الصدق التمييزي.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS–SEM) لاختبار النموذج الكلي للدراسة.
- تحليل المسار (Path Analysis) لفحص الأثر الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال.
- اختبار (Bootstrapping) بعينة (5000) للتحقق من معنوية معاملات المسار.
- معامل التحديد (R^2) وحجم الأثر (f^2) لقياس القوة التفسيرية للنموذج.
- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق تبعاً للنوع.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري وطبيعة القطاع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغة (400) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات السعودية. ويشمل هذا الفصل ثلاثة أقسام رئيسية: يستعرض القسم الأول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ويتناول القسم الثاني التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة عبر عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ويُخصّص القسم الثالث لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لفحص العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	268	67.0%
	أنثى	132	33.0%
	المجموع	400	100%
العمر	أقل من 30 سنة	68	17.0%
	30 - أقل من 40	156	39.0%
	40 - أقل من 50	124	31.0%
	50 سنة فأكثر	52	13.0%
	المجموع	400	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	224	56.0%
	ماجستير	132	33.0%
	دكتوراه	44	11.0%
	المجموع	400	100%

18.0%	72	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.0%	148	5 - أقل من 10	
29.0%	116	10 - أقل من 15	
16.0%	64	15 سنة فأكثر	
100%	400	المجموع	
29.0%	116	إدارة عليا	المستوى الإداري
71.0%	284	إدارة وسطى	
100%	400	المجموع	
26.25%	105	تكنولوجيا المعلومات	القطاع
22.25%	89	الخدمات المالية والمصرفية	
20.00%	80	الاتصالات	
17.50%	70	الصناعة	
14.00%	56	الخدمات	
100%	400	المجموع	

يتّضح من الجدول أن الذكور يمثلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة بنسبة (67%)، في حين شكّلت الإناث نسبة (33%)، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في القطاعات المستهدفة. كما يتّضح أن الفئة العمرية (30 - أقل من 40) شكّلت النسبة الأعلى بواقع (39%)، وهي فئة تتمتع بخبرة عملية جيدة وقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد جاءت فئة البكالوريوس في المقدمة بنسبة (56%)، تلتها فئة الماجستير بنسبة (33%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعينة. أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد شكّلت الفئة (5 - أقل من 10 سنوات) النسبة الأعلى بواقع (37%)، وهو ما يُعزّز موثوقية الإجابات لكون أفراد العينة يمتلكون خبرة كافية للحكم على متغيرات الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

سوف يتم عرض التحليل الوصفي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، مع تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وترتيبها تنازلياً، وتحديد درجة الموافقة وفقاً للمعيار الآتي: (من 1 إلى أقل

من 1.80 = منخفضة جداً)، (من 1.80 إلى أقل من 2.60 = منخفضة)، (من 2.60 إلى أقل من 3.40 = متوسطة)، (من 3.40 إلى أقل من 4.20 = مرتفعة)، (من 4.20 إلى 5.00 = مرتفعة جداً).

المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي التوليدي

جدول (4 - 2): التحليل الوصفي لـ “خلق المحتوى الذكي”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة على الذكاء الاصطناعي التوليدي في إنتاج المحتوى النصي والتسويقي بجودة عالية	4.28	0.712	1	مرتفعة جداً
2	يُسهّم الذكاء الاصطناعي التوليدي في إنتاج المحتوى البصري والتصميمي بكفاءة عالية	4.15	0.784	3	مرتفعة
3	تُوظّف المؤسسة الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد التقارير والوثائق المؤسسية	4.19	0.756	2	مرتفعة
4	يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي إنتاج المحتوى بسرعة تفوق الأساليب التقليدية	4.11	0.798	4	مرتفعة
المتوسط العام للبعد		4.18	0.762		مرتفعة

يتّضح من الجدول أن بُعد “خلق المحتوى الذكي” حقّق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.18) بانحراف معياري (0.762)، وهو ما يُشير إلى موافقة مرتفعة من أفراد العينة على توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في خلق المحتوى الذكي.

جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لـبُعد “دعم اتخاذ القرار”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحليل البيانات الضخمة لدعم صنع القرار	4.31	0.694	1	مرتفعة جداً
2	تُقدّم أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي توصيات دقيقة للقيادات الإدارية	4.22	0.735	2	مرتفعة جداً
3	يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي توليد سيناريوهات بديلة لدعم القرارات الاستراتيجية	4.14	0.771	3	مرتفعة
4	يُسهم توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في تقليص عدم اليقين في القرارات المؤسسية	4.08	0.802	4	مرتفعة
المتوسط العام للبعد		4.19	0.751	مرتفعة	

جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لـبُعد “التخصيص والتفاعل”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي تقديم تجارب مخصصة لكل عميل	4.24	0.723	1	مرتفعة جداً
2	تُوظّف المؤسسة المساعدات الذكية للتفاعل مع العملاء بشكل طبيعي	4.12	0.782	3	مرتفعة
3	يُسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين تجربة العميل الرقمية	4.17	0.759	2	مرتفعة

4	تُقَدَّم أنظمة الذكاء الاصطناعي التوصيات المخصصة لكل شريحة من العملاء	4.05	0.815	4	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.15	0.770	مرتفعة	

جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لبُعد “الأتمتة الذكية”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في أتمتة العمليات المؤسسية المعقدة	4.26	0.708	1	مرتفعة جداً
2	تُوظَّف المؤسسة الأتمتة الذكية في تقليص الأخطاء البشرية في العمليات	4.18	0.744	2	مرتفعة
3	يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي أتمتة القرارات الروتينية المعقدة	4.09	0.786	3	مرتفعة
4	تُسهم الأتمتة الذكية في تحرير الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية	4.21	0.732	2 مكرر	مرتفعة جداً
المتوسط العام للبُعد		4.18	0.742	مرتفعة	

جدول (4 - 6): التحليل الوصفي لبُعد “الابتكار والإبداع”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار منتجات وخدمات جديدة	4.35	0.683	1	مرتفعة جداً
2	يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي توليد أفكار إبداعية غير مسبقة	4.29	0.702	2	مرتفعة جداً

مرتفعة	4	0.768	4.16	تُوظَّف المؤسسة الذكاء الاصطناعي التوليدي كشريك في العملية الإبداعية	3
مرتفعة جداً	3	0.729	4.23	يُسهّم الذكاء الاصطناعي التوليدي في تسريع دورة تطوير المنتجات والخدمات	4
مرتفعة جداً		0.721	4.26	المتوسط العام للبُعد	

جدول (4 - 7): ملخص التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفعة جداً	1	0.721	4.26	الابتكار والإبداع
مرتفعة	2	0.751	4.19	دعم اتخاذ القرار
مرتفعة	3 مكرر	0.762	4.18	خلق المحتوى الذكي
مرتفعة	3 مكرر	0.742	4.18	الأتمتة الذكية
مرتفعة	5	0.770	4.15	التخصيص والتفاعل
مرتفعة		0.749	4.19	الذكاء الاصطناعي التوليدي (الكلي)

المتغير الوسيط: إعادة تشكيل نماذج الأعمال

جدول (4 - 8): التحليل الوصفي لبُعد "إعادة تشكيل مقترح القيمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُعِيد المؤسسة صياغة مقترح القيمة الذي تُقَدِّمه بفعل الذكاء الاصطناعي التوليدي	4.14	0.774	2	مرتفعة
2	يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي تطوير مقترحات قيمة مبتكرة للعملاء	4.22	0.728	1	مرتفعة جداً

مرتفعة	3	0.793	4.08	تُقدّم المؤسسة عروضاً مخصصة تفوق ما يُقدّمه المنافسون	3
مرتفعة	4	0.821	4.01	تُعِيد المؤسسة تعريف قيمتها المضافة في السوق بشكل مستمر	4
مرتفعة		0.779	4.11	المتوسط العام للبعد	

جدول (4 - 9): التحليل الوصفي للبعد "إعادة تشكيل علاقات العملاء والقنوات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُوظّف المؤسسة قنوات رقمية جديدة للتواصل مع العملاء	4.19	0.749	1	مرتفعة
2	يُعاد تشكيل علاقات العملاء عبر التقنيات التوليدية بشكل مستمر	4.06	0.798	3	مرتفعة
3	تُقدّم المؤسسة تجارب تفاعلية ذكية للعملاء	4.13	0.766	2	مرتفعة
4	تُستخدم القنوات الذكية في الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء	3.98	0.834	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد	4.09	0.787		مرتفعة

جدول (4 - 10): التحليل الوصفي للبعد "إعادة تشكيل الموارد والأنشطة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُعِيد المؤسسة تشكيل مواردها الرئيسية بفعل الذكاء الاصطناعي التوليدي	4.11	0.771	2	مرتفعة
2	يُعاد تصميم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتتوافق مع التقنيات الذكية	4.17	0.748	1	مرتفعة

مرتفعة	3	0.803	4.04	تُبنى قدرات مؤسسية جديدة قائمة على الذكاء الاصطناعي	3
مرتفعة	4	0.842	3.96	تُعيد المؤسسة صياغة شراكاتها الاستراتيجية في ضوء التحولات الرقمية	4
مرتفعة		0.791	4.07	المتوسط العام للبعد	

جدول (4 - 11): التحليل الوصفي للبعد "إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُطوّر المؤسسة مصادر إيرادات جديدة قائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي	4.09	0.782	2	مرتفعة
2	تُسهم التقنيات التوليدية في تخفيض هيكل التكاليف التشغيلية	4.16	0.752	1	مرتفعة
3	تُعيد المؤسسة صياغة نموذج التسعير في ضوء التحولات الرقمية	3.98	0.826	3	مرتفعة
4	تُحقّق المؤسسة كفاءة مالية عالية بفعل الأتمتة الذكية	3.93	0.847	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد	4.04	0.802		مرتفعة

جدول (4 - 12): ملخص التحليل الوصفي لأبعاد إعادة تشكيل نماذج الأعمال

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
إعادة تشكيل مقترح القيمة	4.11	0.779	1	مرتفعة
إعادة تشكيل علاقات العملاء	4.09	0.787	2	مرتفعة
إعادة تشكيل الموارد والأنشطة	4.07	0.791	3	مرتفعة
إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف	4.04	0.802	4	مرتفعة

مرتفعة	0.790	4.08	إعادة تشكيل نماذج الأعمال (الكلي)
--------	-------	------	--------------------------------------

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

جدول (4 - 13): التحليل الوصفي لفقرات "الميزة التنافسية المستدامة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحقق المؤسسة تقوفاً تنافسياً مستمراً على منافسيها في السوق	4.21	0.734	3	مرتفعة جداً
2	تمتلك المؤسسة موارد وقدرات فريدة يصعب على المنافسين محاكاتها	4.08	0.798	8	مرتفعة
3	تُقدّم المؤسسة قيمة استثنائية للعملاء تتجاوز توقعاتهم	4.24	0.721	2	مرتفعة جداً
4	تتميز المؤسسة بكفاءة تشغيلية عالية تُخفّض تكاليفها التنافسية	4.15	0.762	5	مرتفعة
5	تحتل المؤسسة الريادة في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة	4.27	0.708	1	مرتفعة جداً
6	تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات البيئية	4.12	0.774	6	مرتفعة
7	تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية وتنمّيها بشكل مستدام	4.18	0.746	4	مرتفعة
8	تبني المؤسسة صورة ذهنية إيجابية تُعزّز موقعها التنافسي	4.09	0.789	7	مرتفعة
9	توازن المؤسسة بين الأداء الاقتصادي والاستدامة البيئية والاجتماعية	4.03	0.812	10	مرتفعة

مرتفعة	9	0.803	4.06	تمتلك المؤسسة قدرات ديناميكية تُعيد تشكيل مواردها باستمرار	10
مرتفعة		0.765	4.14	المتوسط العام للمتغير	

يتضح من الجدول أن الميزة التنافسية المستدامة حققت متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.14) بانحراف معياري (0.765)، وهو ما يُشير إلى موافقة مرتفعة من أفراد العينة على تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية موضع الدراسة، مع تصدر فقرة "الريادة في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة" لأعلى المتوسطات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) على إعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي (كعوامل مستقلة) على إعادة تشكيل نماذج الأعمال (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي على إعادة تشكيل نماذج الأعمال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
خلق المحتوى الذكي	0.312	5.842	0.000 **
دعم اتخاذ القرار	0.428	6.735	0.000 **
التخصيص والتفاعل	0.286	4.921	0.000 **

0.000 **	6.128	0.394	الأتمتة الذكية
0.000 **	7.892	0.512	الابتكار والإبداع
معامل التحديد = 0.781			معامل الارتباط = 0.884
القيمة الاحتمالية = 0.000			قيمة الاختبار $F = 281.346$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (14) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي كمتغيرات مستقلة، وإعادة تشكيل نماذج الأعمال كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.781)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (78.1%) من التباين في إعادة تشكيل نماذج الأعمال يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للذكاء الاصطناعي التوليدي، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الابتكار والإبداع" هو الأكثر تأثيراً على إعادة تشكيل نماذج الأعمال، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.512$)، وبلغت قيمة ($T = 7.892$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه الابتكار والإبداع في إعادة صياغة عناصر نموذج الأعمال. يليه بُعد "دعم اتخاذ القرار" بمعامل انحدار ($B = 0.428$) وقيمة ($T = 6.735$)، ثم بُعد "الأتمتة الذكية" بمعامل انحدار ($B = 0.394$) وقيمة ($T = 6.128$)، ثم بُعد "خلق المحتوى الذكي" بمعامل انحدار ($B = 0.312$) وقيمة ($T = 5.842$)، وأخيراً بُعد "التخصيص والتفاعل" بمعامل انحدار ($B = 0.286$) وقيمة ($T = 4.921$)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية: (1-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق المحتوى الذكي على إعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)

(Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر خلق المحتوى الذكي على إعادة تشكيل نماذج الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	0.647	0.419	1	286.712	0.000	خلق المحتوى الذكي	0.583	0.048	0.647	16.933	0.000

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.647$) ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.419$) أي أن (41.9%) من التباين في إعادة تشكيل نماذج الأعمال يمكن تفسيره من خلال خلق المحتوى الذكي وحده. وبلغت قيمة ($F = 286.712$) بدلالة (0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.583$) بقيمة ($T = 16.933$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية: (1-2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم اتخاذ القرار على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم اتخاذ القرار على إعادة تشكيل نماذج الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	0.681	0.464	1	344.283	0.000	دعم اتخاذ القرار	0.612	0.045	0.681	18.554	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ($r = 0.681$) ، وتفسير (46.4%) من التباين، وبلغت ($F = 344.283$) بدلالة (0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.612$) بقيمة ($T = 18.554$) دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية: (3-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخصيص والتفاعل على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخصيص والتفاعل على إعادة تشكيل نماذج الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	0.624	0.389	1	253.617	0.000	التخصيص والتفاعل	0.546	0.051	0.624	15.925	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية، حيث بلغ ($r = 0.624$) ، و ($R^2 = 0.389$)، و ($F = 253.617$)، ومعامل التأثير ($B = 0.546$) بدلالة عالية.

الفرضية الفرعية: (4-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأتمتة الذكية على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.

جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأتمتة الذكية على إعادة تشكيل نماذج الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إعادة تشكيل	0.669	0.447	1	321.842	0.000	الأتمتة الذكية	0.598	0.047	0.669	17.940	0.000

نماذج الأعمال											
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

تدل النتائج على قبول الفرضية، حيث بلغ ($r = 0.669$) ، و ($R^2 = 0.447$)، ومعامل التأثير (B = 0.598) =بدلالة عالية.(0.000)

الفرضية الفرعية: (1-5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار والإبداع على إعادة تشكيل نماذج الأعمال.

جدول (4 - 19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار والإبداع على إعادة تشكيل نماذج الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	0.703	0.494	1	388.526	0.000	الابتكار والإبداع	0.647	0.043	0.703	19.712	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية، حيث بلغ ($r = 0.703$) ، و ($R^2 = 0.494$)، ومعامل التأثير (B = 0.647) =بدلالة عالية.(0.000)

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي على الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.523	3.478	0.001 **
خلق المحتوى الذكي	0.267	4.812	0.000 **
دعم اتخاذ القرار	0.389	6.243	0.000 **
التخصيص والتفاعل	0.318	5.427	0.000 **
الأتمتة الذكية	0.376	5.938	0.000 **
الابتكار والإبداع	0.484	7.516	0.000 **
معامل الارتباط = 0.867	معامل التحديد = 0.752		
قيمة الاختبار F = 238.812	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.752$) ، أي أن (75.2%) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيره من خلال أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي، ومعامل الارتباط ($R = 0.867$) يشير إلى ارتباط قوي.

ويتبين أن بُعد “الابتكار والإبداع” هو الأكثر تأثيراً ($B = 0.484$) ، يليه “دعم اتخاذ القرار” ($B = 0.389$)، ثم “الأتمتة الذكية” ($B = 0.376$) ، ثم “التخصيص والتفاعل” ($B = 0.318$) ، وأخيراً “خلق المحتوى الذكي” ($B = 0.267$) ، وجميعها دالة إحصائياً. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية: (1-2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق المحتوى الذكي على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (4 - 21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر خلق المحتوى الذكي على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الميزة التنافسية المستدامة	0.652	0.425	1	294.283	0.000	خلق المحتوى الذكي	0.571	0.049	0.652	17.155	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية، إذ بلغ معامل التأثير (B = 0.571) وقيمة (T = 17.155) بدلالة (0.000).

الفرضية الفرعية: (2-2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم اتخاذ القرار على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (4 - 22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم اتخاذ القرار على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الميزة التنافسية المستدامة	0.687	0.472	1	355.617	0.000	دعم اتخاذ القرار	0.624	0.045	0.687	18.858	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية بدلالة عالية.

الفرضية الفرعية: (2-3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخصيص والتفاعل على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (4 - 23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخصيص والتفاعل على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الميزة التنافسية المستدامة	0.671	0.450	1	325.847	0.000	التخصيص والتفاعل	0.598	0.047	0.671	18.051	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية بدلالة عالية.

الفرضية الفرعية (2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأتمتة الذكية على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (4 - 24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأتمتة الذكية على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الميزة التنافسية المستدامة	0.694	0.482	1	370.428	0.000	الأتمتة الذكية	0.631	0.044	0.694	19.246	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية بدلالة عالية.

الفرضية الفرعية (2-5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار والإبداع على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (4 - 25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار والإبداع على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الميزة التنافسية المستدامة	0.712	0.507	1	408.716	0.000	الابتكار والإبداع	0.658	0.042	0.712	20.216	0.000

تدل النتائج على قبول الفرضية بدلالة عالية جداً، ويُعدّ هذا البُعد الأقوى تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة

التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية”.

جدول (4 - 26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الميزة التنافسية المستدامة	0.784	0.615	1	634.812	0.000	إعادة تشكيل نماذج الأعمال	0.742	0.037	0.784	25.196	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية قوية دالة إحصائياً، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.784$) وهو ارتباط قوي، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.615$) أي أن (61.5%) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيره من خلال إعادة تشكيل نماذج الأعمال. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.742$) بقيمة ($T = 25.196$) بدلالة (0.000)، مما يُثبت صحة الفرضية.

التحقق من الفرضية الرئيسية الرابعة (الأثر الوسيط)

“تتوسط إعادة تشكيل نماذج الأعمال العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل المسار واختبار Sobel لقياس الأثر الوسيط:

جدول (4 - 27): نتائج اختبار الأثر الوسيط لإعادة تشكيل نماذج الأعمال

مسار التأثير	معامل المسار (β)	قيمة T	مستوى الدلالة
الذكاء الاصطناعي التوليدي $\rightarrow$ إعادة تشكيل نماذج الأعمال (a)	0.812	27.436	0.000
إعادة تشكيل نماذج الأعمال $\rightarrow$ الميزة التنافسية المستدامة (b)	0.487	12.184	0.000
الذكاء الاصطناعي التوليدي $\rightarrow$ الميزة التنافسية المستدامة (المباشر) (c')	0.348	8.726	0.000
الأثر غير المباشر (a $\times$ b)	0.396	Sobel Z = 11.284	0.000
الأثر الكلي ©	0.744	22.512	0.000

تشير النتائج إلى أن الأثر غير المباشر للذكاء الاصطناعي التوليدي على الميزة التنافسية المستدامة عبر إعادة تشكيل نماذج الأعمال دال إحصائياً ($\beta = 0.396$, $Z = 11.284$, $\text{Sig.} = 0.000$). ويلاحظ أن الأثر المباشر ($c' = 0.348$) لا يزال دالاً إحصائياً، مما يُشير إلى أن إعادة تشكيل نماذج الأعمال تتوسط جزئياً (Partial Mediation) العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة، وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الرابعة.

التحقق من الفرضية الرئيسية الخامسة (الفروق الديموغرافية)

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية”.

جدول (4 - 28): نتائج اختبار T للفروق تبعاً للنوع

المتغير	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig.
الذكاء الاصطناعي التوليدي	ذكر	4.21	0.734	1.246	0.214
	أنثى	4.14	0.769		
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	ذكر	4.09	0.782	0.987	0.324
	أنثى	4.05	0.798		
الميزة التنافسية المستدامة	ذكر	4.16	0.759	1.128	0.260
	أنثى	4.10	0.777		

لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى للنوع.

جدول (4 - 29): نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق تبعاً لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الذكاء الاصطناعي التوليدي	بين المجموعات	6.842	3	2.281	4.128	0.007**
	داخل المجموعات	218.756	396	0.552		
إعادة تشكيل نماذج الأعمال	بين المجموعات	5.317	3	1.772	3.246	0.022*
	داخل المجموعات	216.213	396	0.546		
	بين المجموعات	7.184	3	2.395	4.512	0.004**

		0.531	396	210.212	داخل المجموعات	الميزة التنافسية المستدامة
--	--	-------	-----	---------	-------------------	-------------------------------

توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول (15 سنة فأكثر)، وبذلك تُقبل الفرضية جزئياً.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُمثل هذا الفصل خلاصة الدراسة الحالية، إذ يستعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ثم يُقدّم جملة من التوصيات العملية الموجهة للمؤسسات السعودية وصانعي القرار فيها، بما يُسهم في تعظيم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل رؤية المملكة 2030.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده مجتمعة على إعادة تشكيل نماذج الأعمال في المؤسسات السعودية، إذ فسّرت الأبعاد الخمسة ما نسبته (78.1%) من التباين في إعادة تشكيل نماذج الأعمال. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى الطبيعة التحويلية للذكاء الاصطناعي التوليدي التي تُتيح للمؤسسات إعادة صياغة عناصر نموذج أعمالها بشكل جذري، بدءاً من مقترح القيمة وصولاً إلى هياكل التكاليف والإيرادات، فضلاً عن كون المؤسسات السعودية تعمل في بيئة داعمة للتحول الرقمي في إطار رؤية 2030، مما يُوفّر لها الحوافز والبنية التحتية اللازمة لتوظيف هذه التقنية بشكل فاعل. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (Wang & Zhang, 2025) في تأكيدها على الدور المحوري للذكاء الاصطناعي التوليدي في تحقيق ابتكار نماذج الأعمال المستدامة في أنظمة الإنتاج، كما تتسق مع رؤية (Sarioguz & Miser, 2024) حول قدرة هذه التقنية على إعادة تشكيل ديناميكيات السوق وخلق القيمة المؤسسية، وتتسجم كذلك مع طرح (Zavrazhnyi et al., 2024) بشأن الأثر الابتكاري للذكاء الاصطناعي التوليدي في تسريع التحول الرقمي للأعمال.

وأظهرت النتائج أن بُعد “الابتكار والإبداع” جاء في مقدمة أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي تأثيراً على إعادة تشكيل نماذج الأعمال، بمعامل انحدار (0.512). ويُفسّر الباحث ذلك بأن الابتكار يُمثّل الوظيفة الأكثر تحوُّلاً في الذكاء الاصطناعي التوليدي، إذ لا يقتصر دوره على تحسين الأداء القائم، بل يمتد إلى ابتكار حلول ومنتجات ومقاربات جديدة تُعيد تعريف صناعات بأكملها، ومن ثم يُشكّل المحرك الأقوى لإعادة

تشكيل نماذج الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (إدريس، 2026) في دراسته حول تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي على العملية الإبداعية، وما أشار إليه (Şahin & Karayel, 2024) من أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يقف على أعتاب إحداث تحول جوهري في منظمات الأعمال، وهو ما يتحقق بشكل أساسي عبر البُعد الإبداعي والابتكاري.

كما بيّنت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده على الميزة التنافسية المستدامة، إذ فسّرت الأبعاد الخمسة ما نسبته (75.2%) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الذكاء الاصطناعي التوليدي يُشكّل مورداً استراتيجياً ذا قيمة عالية وندرة وصعوبة محاكاة، وهي الشروط التي تحدّدها نظرية الموارد والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن قدرته على بناء قدرات ديناميكية متجددة تُمكن المؤسسة من التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Shakil et al., 2025) في تأكيده على إعادة تعريف مفهوم الميزة التنافسية في العصر الرقمي عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتتسجم مع رؤية (Lanfranchi et al., 2026) حول إعادة تشكيل الميزة التنافسية عبر إطار ديناميكي للموارد قائم على الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتتسق كذلك مع نتائج دراسة (Kadir et al., 2026) التي أبرزت الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي التوليدي على الميزة التنافسية المستدامة.

كما جاء بُعد “الابتكار والإبداع” في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة بمعامل انحدار (0.484)، وهو ما يُعزوه الباحث إلى أن الابتكار يُشكّل جوهر الميزة التنافسية المستدامة في العصر الرقمي، إذ لم تعد الميزة تُبنى على الكفاءة التشغيلية وحدها، بل باتت تعتمد بشكل رئيسي على قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مبتكرة يصعب على المنافسين محاكاتها. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (شاكر، 2025) حول الدور الجوهري لاستراتيجية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وأكدت النتائج وجود أثر قوي دال إحصائياً لإعادة تشكيل نماذج الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة، إذ فسّرت إعادة تشكيل نماذج الأعمال (61.5%) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة. ويُفسّر الباحث ذلك بأن نموذج الأعمال يُمثّل المنطق الشامل الذي تخلق المؤسسة من خلاله القيمة وتستحوذ عليها، وبالتالي فإن إعادة تشكيله بشكل مستمر ومتوافق مع المتغيرات البيئية يُشكّل ركيزة جوهريّة لبناء ميزة تنافسية متجددة يصعب على المنافسين محاكاتها. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Wang & Zhang, 2025) حول الارتباط الوثيق بين ابتكار نماذج الأعمال والاستدامة التنافسية.

وكشفت نتائج تحليل الأثر الوسيط عن وجود وساطة جزئية لإعادة تشكيل نماذج الأعمال في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغ الأثر غير المباشر (0.396) وهو دال إحصائياً وفقاً لاختبار Sobel. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي بمفرده لا يُحقق الميزة التنافسية المستدامة تلقائياً، بل يحتاج إلى قناة استراتيجية تُترجم إمكاناته إلى قيمة تنافسية، وتُمثل إعادة تشكيل نماذج الأعمال هذه القناة الاستراتيجية التي تُحوّل التقنية إلى ميزة تنافسية ملموسة. وتتفق هذه النتيجة مع الطرح النظري لدى (Lanfranchi et al., 2026) بشأن أهمية إعادة تشكيل الموارد الديناميكية كقناة وسيطة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تبني المؤسسات السعودية للذكاء الاصطناعي التوليدي جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.19)، ومستوى إعادة تشكيل نماذج الأعمال جاء مرتفعاً بمتوسط (4.08)، ومستوى الميزة التنافسية المستدامة جاء مرتفعاً بمتوسط (4.14). ويُعزو الباحث هذه المستويات المرتفعة إلى البيئة التمكينية التي توفرها رؤية المملكة 2030، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وإطلاق الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، فضلاً عن الاستثمارات الحكومية والخاصة في هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه (محمد والمكي، 2025) حول التقدم الملحوظ في تبني شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية للذكاء الاصطناعي التوليدي، وتتسق مع ما أشار إليه (الجهني والشمري، 2026) حول الوعي المتنامي بأهمية هذه التقنية في البيئة السعودية.

وبيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول (15 سنة فأكثر)، بينما لم تظهر فروق دالة تُعزى للنوع. ويُفسّر الباحث ذلك بأن ذوي الخبرة الأطول يمتلكون رؤية استراتيجية أعمق حول التحولات المؤسسية، ويدركون بشكل أوضح الأثر التحويلي للذكاء الاصطناعي التوليدي على نماذج الأعمال والميزة التنافسية، بحكم مشاهدتهم لدورات متعددة من التحول التكنولوجي في المؤسسات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (حراز وآخرون، 2025) بشأن أهمية الخبرة العملية في إدراك التأثيرات المؤسسية للتقنيات الحديثة.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن بُعد "خلق المحتوى الذكي" جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الأثر على الميزة التنافسية المستدامة ($B = 0.267$)، وهو ما يُعزوه الباحث إلى أن خلق المحتوى يُمثل الوظيفة الأكثر شيوعاً واستخداماً للذكاء الاصطناعي التوليدي، مما يجعله متاحاً لغالبية المنافسين، وبالتالي فإن أثره التمييزي على الميزة التنافسية يكون أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى الأكثر تعقيداً كالابتكار ودعم اتخاذ

القرار . وتنسجم هذه النتيجة مع الطرح النظري لدى (Wamba et al., 2025) بشأن التحديات التي تواجه المؤسسات في تحويل قدرات الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى قيمة تنافسية متميزة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، يُوصي الباحث بالتوصيات الآتية الموجهة للمؤسسات السعودية وصانعي القرار فيها:

- ضرورة تبني المؤسسات السعودية لاستراتيجية شاملة ومتكاملة لتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي، بحيث تشمل الأبعاد الخمسة (خلق المحتوى الذكي، دعم اتخاذ القرار، التخصيص والتفاعل، الأتمتة الذكية، الابتكار والإبداع) بشكل متوازن، مع منح الأولوية للأبعاد ذات الأثر الأقوى على الميزة التنافسية المستدامة.
- الاستثمار في تعزيز البُعد الإبداعي والابتكاري للذكاء الاصطناعي التوليدي، وذلك عبر إنشاء وحدات متخصصة للابتكار الرقمي، وتخصيص ميزانيات مستقلة للبحث والتطوير القائم على الذكاء الاصطناعي، وبناء شراكات استراتيجية مع مراكز البحث العلمي والجامعات في هذا المجال.
- إعادة النظر في نماذج الأعمال القائمة في المؤسسات السعودية بشكل دوري ومستمر، من خلال تشكيل لجان استراتيجية متخصصة لمراجعة عناصر نموذج الأعمال (مقترح القيمة، علاقات العملاء، الموارد والأنشطة، الإيرادات والتكاليف) وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع الإمكانيات المتنامية للذكاء الاصطناعي التوليدي.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في المؤسسات السعودية، تهدف إلى بناء كفاءاتهم التقنية والمعرفية في التعامل مع الذكاء الاصطناعي التوليدي، مع التركيز على المستويات الإدارية العليا والوسطى باعتبارهم صانعي القرار الاستراتيجي.
- إنشاء أطر حوكمية واضحة لتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المؤسسات السعودية، تشمل السياسات الأخلاقية، وضمانات الخصوصية وحماية البيانات، ومعايير الشفافية والمساءلة، بما يُقلص المخاطر المصاحبة لتبني هذه التقنية.
- تعزيز التكامل بين البُعد التقني للذكاء الاصطناعي التوليدي والبُعد الإنساني في المؤسسات السعودية، بحيث تُوظف هذه التقنية كشريك للموارد البشرية لا كبديل عنها، مع تحرير الكوادر البشرية من المهام الروتينية لتركيز جهودها على المهام الاستراتيجية عالية القيمة.

- بناء منظومة متكاملة لإدارة البيانات في المؤسسات السعودية، تُوفّر البيانات النوعية اللازمة لتدريب نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي وضمان جودة مخرجاتها، مع الاستثمار في البنية التحتية الرقمية اللازمة.
- تفعيل ثقافة الابتكار المستمر في المؤسسات السعودية، من خلال تشجيع التجريب الرقمي، والاحتفاء بالمبادرات الابتكارية القائمة على الذكاء الاصطناعي التوليدي، وربط أنظمة الحوافز والتقييم بمعايير الابتكار الرقمي.
- تعزيز التعاون بين المؤسسات السعودية والجهات الحكومية المعنية بالذكاء الاصطناعي، وفي مقدمتها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، للاستفادة من الخبرات الوطنية والبرامج الحكومية الداعمة لتوظيف هذه التقنية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.
- توسيع نطاق الاستفادة من التقنيات التوليدية في القطاعات الاستراتيجية الحيوية بالمملكة، كقطاعات الطاقة والصناعة والخدمات المالية والصحة والتعليم، بما يُعزّز الأثر الاقتصادي الشامل لهذه التقنية على مستوى الاقتصاد الوطني.
- بناء منظومة للتقييم المستمر لأثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على أداء المؤسسات السعودية، من خلال تطوير مؤشرات أداء متخصصة تقيس الأثر على إعادة تشكيل نماذج الأعمال والميزة التنافسية المستدامة، بما يُتيح تصحيح المسار وتحسين الأداء.
- إدماج البُعد الاستدامي في استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي، بحيث تُوظّف هذه التقنية في تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، بما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة الشاملة ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

يُوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات في المجالات الآتية:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على قطاعات محددة في المؤسسات السعودية، كقطاع الطاقة، والقطاع الصحي، والقطاع التعليمي، لتقديم رؤى متخصصة لكل قطاع.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات السعودية ونظيراتها في دول الخليج العربي أو في الاقتصادات المتقدمة، للوقوف على أوجه التميز والفجوات في تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي.

- فحص متغيرات وسيطة أو معدّلة إضافية في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والميزة التنافسية المستدامة، مثل: القيادة الرقمية، وثقافة الابتكار، والقدرات الديناميكية، والرشاقة الاستراتيجية.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تفحص التطور الزمني لأثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على المؤسسات السعودية على مدى سنوات متعددة.
- استكشاف الأبعاد الأخلاقية والحوكومية لتوظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات السعودية، وأثرها على الثقة المؤسسية والاستدامة طويلة المدى.
- دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي على الفئات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسات السعودية، وأثره على مستقبل العمل وطبيعة المهارات المطلوبة في ظل رؤية 2030.

Abstract

This study aimed to examine the impact of Generative Artificial Intelligence with its dimensions (intelligent content creation, decision-making support, personalization and interaction, intelligent automation, innovation and creativity) on Sustainable Competitive Advantage through the mediating role of Business Model Reconfiguration in Saudi organizations in light of Vision 2030. The study adopted the descriptive-analytical method, with a population consisting of employees at senior and middle management levels in Saudi organizations operating in the information technology, financial services, telecommunications, industrial, and services sectors. The final valid sample comprised (400) respondents selected through stratified random sampling. An electronic questionnaire was used to collect data, which were analyzed using SPSS V.28 and Smart PLS 4, employing multiple statistical techniques including multiple and simple linear regression, structural equation modeling, path analysis, and Sobel test for mediation effect. The study found a statistically significant positive impact of Generative AI dimensions on both Business Model Reconfiguration and Sustainable Competitive Advantage, with the “innovation and creativity” dimension exhibiting the strongest effect. The results also revealed a partial mediating role of Business Model Reconfiguration in the relationship between Generative AI and Sustainable Competitive Advantage. The study recommended that Saudi organizations adopt an integrated strategy for leveraging Generative AI, periodically review existing business models, establish clear governance frameworks for deploying this technology, and cultivate a culture of continuous innovation, thereby enhancing the sustainable competitive advantage of Saudi organizations in alignment with Vision 2030 objectives.

Keywords: Generative Artificial Intelligence, Business Models, Reconfiguration, Sustainable Competitive Advantage, Saudi Organizations, Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، لبنى محمد فتوح السيد. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي ChatGpt في تشكيل المعرفة والهوية الثقافية: بحث ميداني على عينة من جيل Z في محافظة القاهرة. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع26، ج2 ، 285 - 353. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1620412>
- إدريس، محمد عبده محمود. (2026). تأثير نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي على العملية الإبداعية للمعماري: دراسة العلاقة بين الكفاءة والابتكار والأصالة. مجلة التصميم الدولية، مج16، ع2 ، 39 - 45. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1681922>
- باباجان، سوزان جاسم عبدالحسين، العجمي، محمد حسنين عبده، و إسماعيل، علي عبد ربه حسين حماد. (2024). التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات: الاستراتيجيات. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع125، ج4 ، 806 - 827. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1503339>
- البنا، طلعت أسعد عبد الحميد، عشري، تامر إبراهيم السيد، و ذكي، محمد صلاح عبدالغفار. (2026). تأثير البراعة التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات العربي جروب. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج5، ع17 ، 1168 - 1194. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1674350>
- بوفروخ، سعاد، و بوتغرين، زهية. (2025). تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في صناعة الخدمات المالية: دراسة حالة شركة مورغان ستانلي. مجلة البشائر الاقتصادية، مج11، ع3 ، 90 - 112. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640267>
- الجهني، هالة عبدالرحمن، و الشمري، عفاف بنت عليوي بن سعد. (2026). تصورات طالبات الماجستير في كلية التربية بجامعة حائل حول دور الذكاء الاصطناعي التوليدي: الفرص، التحديات، الاستدامة. المجلة التربوية، ع144 ، 431 - 467. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1683155>

- حراز، السيد يوسف السيد رجب، أبو العز، معتز السيد، و شبانه، مها مصباح محمد عبدالرازق. (2025). أثر جودة القرارات التشغيلية كمتغير وسيط بين الذكاء الاصطناعي التوليدي وممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع1 ، 115 - 163. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616465>
- خريسات، ديانا عبدالرزاق، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). المنظمات الذكية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221926>
- خريسات، ديانا عبدالرزاق، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). أثر المنظمات الذكية في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج8، ع1 ، 47 - 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286822>
- السمانى، الطيب السمانى عبدالجبار، مأمون، محمد، حمادي، محمد الطيب، و أحمد، مصعب إبراهيم الرشيد سيد. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على التعليم العالي في المؤسسات السودانية: دراسة مسحية وتحليل شامل للفجوات والمخاطر واستراتيجيات التطوير. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع26 ، 43 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640957>
- شاكرا، شذى عبود. (2025). تأثير استراتيجية الابتكار على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع131 ، 54 - 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1639798>
- الشيوبي، مرام عبدالسلام منصور. (2025). دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. مجلة التجارة والتمويل، ع3 ، 142 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1629770>
- الغامدي، ريم أحمد رمزي. (2025). أثر توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة الأداء التدريسي لدى معلمي العلوم: دراسة تحليلية للتأثيرات الوسيطة للكفاءة الذاتية التقنية والمرونة

المعرفية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع131، ج1، 41 - 79. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1620657>

■ فاضل، فاطمة باسم، و العامري، فراس محمد. (2023). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج15، ع1، 418 - 438. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1379238>

■ المتولي، أحمد محمد السيد، و مصطفى، منى سامي محمود. (2023). تأثير الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535881>

■ محمد، عمرو محمد موسى، و المكي، محمد عبدالعاطي عبدالله. (2025). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي التوليدي في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على عينة من شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1680985>

■ المشد، الشيماء الدسوقي عبدالعزيز، و الجندي، أحمد فائق محمد. (2026). العلاقة بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للصورة الذهنية للدولة بالتطبيق على الهيئة العامة للترفيه. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج7، ع1، 805 - 837. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1634068>

المراجع الأجنبية

- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680-1691
- Kadir, S. A., Harith, A., Kanjanapathy, M., Ahmad, J., & Zahid, S. (2026). Achieving Sustainable Competitive Advantage through Generative AI and Digital Leadership: The Mediating Role of Green Technology Innovation. *Bulletin of Management Review*, 3(1), 133-157.
- Lanfranchi, G., Cioli, A., Amanti, A., & Marinelli, L. (2026). Reconfiguring competitive advantage: a resource dynamic framework for generative AI adoption in digital content marketing. *European Journal of Innovation Management*, 29(3), 770-798

- Oprea, S. V., & Bâra, A. (2025). Is artificial intelligence a game-changer in steering e-business into the future? uncovering latent topics with probabilistic generative models. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 20(1), 16
- Şahin, O., & Karayel, D. (2024). Generative artificial intelligence (GenAI) in business: a systematic review on the threshold of transformation. *Journal of Smart Systems Research*, 5(2), 156-175
- Sarioguz, O., & Miser, E. (2024). AI-powered business model innovation: Analyzing the implications of generative AI on value creation, operational efficiency and market dynamics. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 13(2), 215-229.
- Shakil, M. M., Halimuzzaman, M., Khan, A. U. Z., & Fardous, J. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Business Strategy: Redefining Competitive Advantage in the Digital Era. *Journal of Information Technology, Cybersecurity, and Artificial Intelligence*, 2(3), 1-16.
- Wamba, S. F., Queiroz, M. M., Randhawa, K., & Gupta, G. (2025). Generative artificial intelligence and the challenges to adding value ethically. *Technovation*, 144, 103235.
- Wang, S., & Zhang, H. (2025). Leveraging generative artificial intelligence for sustainable business model innovation in production systems. *International Journal of Production Research*, 63(18), 6732-6757.
- Zavrazhnyi, K., Kulyk, A., & de Abreu, O. A. (2024). The innovative impact of generative artificial intelligence on digital business transformation. *Економіка розвитку систем*, 6(2), 63-70.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأثره على الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030م)

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي بكالوريوس ☐ ماجستير ☐
دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐
10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- المستوى الإداري إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐

6- القطاع تكنولوجيا المعلومات ☐ الخدمات المالية ☐
الاتصالات ☐ الصناعة ☐
الخدمات ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الذكاء الاصطناعي التوليدي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
خلف المحتوى الذكي					
تعتمد المؤسسة على الذكاء الاصطناعي التوليدي في إنتاج المحتوى النصي والتسويقي بجودة عالية					
يسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في إنتاج المحتوى البصري والتصميمي بكفاءة عالية					
توظف المؤسسة الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد التقارير والوثائق المؤسسية					
يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي إنتاج المحتوى بسرعة تفوق الأساليب التقليدية					
دعم اتخاذ القرار					
يسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحليل البيانات الضخمة لدعم صنع القرار					
تُقدّم أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي توصيات دقيقة للقرارات الإدارية					
يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي توليد سيناريوهات بديلة لدعم القرارات الاستراتيجية					
يسهم توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في تقليص عدم اليقين في القرارات المؤسسية					
التخصيص والتفاعل					

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي تقديم تجارب مخصصة لكل عميل									
تُوظف المؤسسة المساعدات الذكية للتفاعل مع العملاء بشكل طبيعي									
يُسهّم الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين تجربة العميل الرقمية									
تُقدّم أنظمة الذكاء الاصطناعي التوصيات المخصصة لكل شريحة من العملاء									
الأتمة الذكية									
يُسهّم الذكاء الاصطناعي التوليدي في أتمتة العمليات المؤسسية المعقدة									
تُوظف المؤسسة الأتمتة الذكية في تقليص الأخطاء البشرية في العمليات									
يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي أتمتة القرارات الروتينية المعقدة									
تُسهّم الأتمتة الذكية في تحرير الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية									
الابتكار والإبداع									
يُسهّم الذكاء الاصطناعي التوليدي في ابتكار منتجات وخدمات جديدة									
يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي توليد أفكار إبداعية غير مسبقة									
تُوظف المؤسسة الذكاء الاصطناعي التوليدي كشريك في العملية الإبداعية									

المعارض بشدة	المعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي في تسريع دورة تطوير المنتجات والخدمات

✿ المحور الثاني: إعادة تشكيل الأعمال، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
إعادة تشكيل مقترح القيمة					
تُعيد المؤسسة صياغة مقترح القيمة الذي تُقدّمه بفعل الذكاء الاصطناعي التوليدي					
يُتيح الذكاء الاصطناعي التوليدي تطوير مقترحات قيمة مبتكرة للعملاء					
تُقدّم المؤسسة عروضاً مخصصة تفوق ما يُقدّمه المنافسون					
تُعيد المؤسسة تعريف قيمتها المضافة في السوق بشكل مستمر					
إعادة تشكيل علاقات العملاء والقنوات					
تُوظّف المؤسسة قنوات رقمية جديدة للتواصل مع العملاء					
يُعاد تشكيل علاقات العملاء عبر التقنيات التوليدية بشكل مستمر					
تُقدّم المؤسسة تجارب تفاعلية ذكية للعملاء					
تُستخدم القنوات الذكية في الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء					
إعادة تشكيل الموارد والأنشطة					
تُعيد المؤسسة تشكيل مواردها الرئيسية بفعل الذكاء الاصطناعي التوليدي					
يُعاد تصميم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتتوافق مع التقنيات الذكية					

البعد					أوافق بشدة	أوافق محاييد	معارض بشدة	معارض بشدة
تُبنى قدرات مؤسسية جديدة قائمة على الذكاء الاصطناعي								
تُعيد المؤسسة صياغة شراكاتها الاستراتيجية في ضوء التحولات الرقمية								
إعادة تشكيل الإيرادات والتكاليف								
تُطور المؤسسة مصادر إيرادات جديدة قائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي								
تُسهّم التقنيات التوليدية في تخفيض هيكل التكاليف التشغيلية								
تُعيد المؤسسة صياغة نموذج التسعير في ضوء التحولات الرقمية								
تُحقّق المؤسسة كفاءة مالية عالية بفعل الأتمتة الذكية								

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الميزة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تحقق المؤسسة تفوقاً تنافسياً مستمراً على منافسيها في السوق					
تمتلك المؤسسة موارد وقدرات فريدة يصعب على المنافسين محاكاتها					
تُقدّم المؤسسة قيمة استثنائية للعملاء تتجاوز توقعاتهم					
تتميز المؤسسة بكفاءة تشغيلية عالية تُخفّض تكاليفها التنافسية					
تحتل المؤسسة الريادة في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة					
تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات البيئية					
تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية وتنمّيها بشكل مستدام					
تبني المؤسسة صورة ذهنية إيجابية تُعزّز موقعها التنافسي					
توازن المؤسسة بين الأداء الاقتصادي والاستدامة البيئية والاجتماعية					
تمتلك المؤسسة قدرات ديناميكية تُعيد تشكيل مواردها باستمرار					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of Health Administration



**The Role of Generative AI in Reshaping Business
Models and Its Impact on Sustainable Competitive
Advantage (A Field Study of Saudi Organizations in
Light of Vision 2030)**

Prepared by:

Mohammed Ayed Al-Dosari

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448