Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 10, Issue 8 (2026) • P: 50 - 24
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals
ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The Impact of Artificial Intelligence Utilization on Enhancing the Competitiveness of Startups: A Quantitative Descriptive Study in the Arab Context

Ms. Wedad Mohammed Laghabi*, Ms. Norah Ali Al-Hagban, Ms. Wedad Saad Al-Shahrani , Ms. Ghadi Mohammed Al-Ahmri, Ms. Reem Misfer Al-Ghasib, Prof. Abdulatif Ibrahim Alhudaithy

College of Business | King Khalid University | KSA

Received: 04/05/2026

Revised: 09/05/2026

Accepted: 09/06/2026

Published: 30/08/2026

* Corresponding author: we-we74@hotmail.com

Citation: Laghabi, W. M., Al-Hagban, N. A., Al-Shahrani, W. S., Al-Ahmri, G. M., Al-Ghasib, R. M., & Alhudaithy, A. I. (2026). The impact of artificial intelligence utilization on enhancing the competitiveness of startups: A quantitative descriptive study in the Arab context. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 10*(8), 24 – 50. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L060526

2026 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study addressed the limited and uneven adoption of artificial intelligence (AI) within startups and examined how financial, organizational, and technical barriers influence the ability of these firms to translate AI adoption into competitive advantage. The study aimed to investigate the impact of AI utilization on startup competitiveness, with particular attention to the effectiveness of intelligent tools, organizational and regulatory barriers, internal readiness, and supportive policies that enable responsible AI adoption. A quantitative descriptive-analytical approach was employed, and data were collected through an online questionnaire distributed to 118 participants representing startup companies. The findings showed that partial AI adoption was the most common pattern among participating firms (48.3%), followed by pilot-level adoption (26.3%), whereas only 11.0% reported no AI adoption. Recommendation and personalization systems achieved the highest effectiveness score (M = 3.63), followed by computer vision technologies (M = 3.59) and AI-powered customer service solutions (M = 3.58). Financial cost emerged as the most significant barrier to adoption (M = 3.51), followed by resistance to organizational change (M = 3.44) and regulatory uncertainty (M = 3.42). Inferential analysis partially supported the first hypothesis: one-way ANOVA indicated statistically significant differences across adoption levels, $F(3,114) = 5.567$, $p = .001$, eta squared = .128, and the multiple regression model was also significant, $R^2 = .195$, $F(7,110) = 3.805$, $p = .001$. The mediating effect of data quality was not statistically supported because the 95% bootstrap confidence interval for the indirect effect included zero [-.129, .054]. The moderating effect of institutional support was not significant ($B = .053$, $p = .408$), although its direct effect was strong and significant ($B = .728$, $p < .001$, $R^2 = .588$). Governance showed a strong positive effect on internal readiness ($B = .620$, $\beta = .798$, $t = 14.259$, $p < .001$, $R^2 = .637$).

Keywords: Artificial Intelligence, Startups, Competitiveness, Organizational Readiness, Digital Transformation.

تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة: دراسة كمية وصفية في السياق العربي

أ. وداد محمد اللغبي*، أ. نوره علي الحقبان، أ. وداد سعد الشهراني، أ. غدي محمد الاحمري، أ. ريم مسفر آل غاصب، الأستاذ الدكتور/ عبد اللطيف إبراهيم الحديثي

كلية الأعمال | جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة محدودية التبنّي المنظّم للذكاء الاصطناعي داخل الشركات الناشئة، وما يرتبط بها من عوائق مالية وتنظيمية وتقنية تحدّ من انعكاسه على التنافسية، وذلك من خلال فحص أثر استخدامه في تعزيز قدرة الشركات الناشئة التنافسية، مع التركيز على فعالية الأدوات الذكية، والعوائق المؤسسية والتنظيمية، ومستوى الجاهزية الداخلية، والسياسات الداعمة للتبنّي المحكوم بالمخاطر. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وجمعت بياناتها عبر استبيان إلكتروني طُبّق على عينة مكوّنة من 118 مفردة من الشركات الناشئة. وأظهرت النتائج أن التبنّي الجزئي للذكاء الاصطناعي كان النمط الأكثر شيوعًا بنسبة 48.3%، يليه التبنّي التجريبي بنسبة 26.3%، بينما لم يتبنَّه 11.0% من الشركات؛ كما جاءت أنظمة التوصية والتخصيص في المرتبة الأولى من حيث الفاعلية بمتوسط حسابي 3.63، تلتها تقنيات الرؤية الحاسوبية بمتوسط 3.59، وحلول خدمة العملاء الذكية بمتوسط 3.58، في حين مثّلت تكلفة الاستثمار أكبر العوائق بمتوسط 3.51، تلتها مقاومة التغيير بمتوسط 3.44، ثم القيود التنظيمية بمتوسط 3.42، وأظهرت الجاهزية الداخلية مستوى متوسطًا تراوحت فيه المتوسطات بين 3.06 و3.31. كما بيّنت الاختبارات الإحصائية الاستدلالية أن الفرضية الأولى مدعومة جزئيًا؛ إذ كشف تحليل التباين الأحادي عن فروق دالة بين مستويات التبنّي في متوسط الفاعلية، $F(3,114) = 5.567$، $p = 0.001$، حجم الأثر = 0.128، كما كان نموذج الانحدار المتعدد دالًا إحصائيًا، $R^2 = 0.195$، $F(7,110) = 3.805$، $p = 0.001$. ولم يثبت الأثر الوسيط لجودة البيانات لأن فاصل الثقة 95% Bootstrap للأثر غير المباشر شمل الصفر [-0.129، 0.054]، كما لم يكن الأثر التفاعلي للدعم المؤسسي دالًا إحصائيًا، $B = 0.053$، $p = 0.408$، رغم أن أثره المباشر كان قويًا ودالًا، $B = 0.728$، $R^2 = 0.588$، $p < 0.001$. في المقابل، أظهرت الحوكمة أثرًا قويًا في الجاهزية الداخلية، $R^2 = 0.637$، $B = 0.620$، $\beta = 0.798$، $t = 14.259$، $p < 0.001$.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الشركات الناشئة، التنافسية، الجاهزية التنظيمية، التحول الرقمي.

1- المقدمة

يُعدّ الذكاء الاصطناعي أحد أهم التحولات التقنية التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال المعاصرة، ولا سيما لدى الشركات الناشئة التي تعمل في أسواق شديدة التنافسية وتتسم بسرعة التغير وقلة الموارد وارتفاع درجة عدم اليقين. وقد أصبح الاعتماد على الخوارزميات الذكية وتحليل البيانات والتنبؤ الآلي وإدارة العمليات بصورة أكثر كفاءة من العوامل التي تمنح الشركات الناشئة قدرة أفضل على الاستجابة للمتغيرات السوقية، وتقليل الهدر، وتسريع اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية مساعدة، بل تحول إلى عنصر استراتيجي يمكن أن يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة إذا تم توظيفه بصورة صحيحة داخل النموذج التشغيلي للشركة الناشئة. وقد أشارت بعض الدراسات العربية إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل مدخلًا مهمًا لدعم ريادة الأعمال الرقمية وتوسيع قدرة الشركات الناشئة على الابتكار والتكيف مع بيئة الأعمال الحديثة (وداد، 2025).

وتنبع أهمية هذا الموضوع من كون الشركات الناشئة أكثر الفئات تأثرًا بمتطلبات السوق المتغيرة، فهي تحتاج إلى حلول مرنة ومنخفضة التكلفة وذات أثر سريع في الأداء. ومن هنا يأتي الذكاء الاصطناعي كخيار قادر على دعم عمليات التسويق، وخدمة العملاء، وتحليل السلوك الشرائي، وتوقع الطلب، وتحسين تخصيص الموارد. كما أن استخدامه يتيح للشركات الناشئة بناء فهم أعمق للبيئة التنافسية من خلال أدوات التحليل الذكي، وهو ما يتقاطع مع ما أكدته بعض الدراسات التي تناولت أثر أدوات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الذكاء التنافسي داخل المؤسسات (ملاك، بوغلوم، &زقراري ياسمن، 2025). لذلك فإن توظيف هذه التقنيات لا يقتصر على تحسين الكفاءة الداخلية، بل يمتد إلى دعم القدرة على التميز في السوق ومواجهة المنافسين بصورة أكثر فاعلية.

ومن منظور اقتصادي وإداري، تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى الابتكار داخل الشركات الناشئة عبر تسريع تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين تجربة المستخدم، وتقديم حلول مخصصة تتوافق مع احتياجات العملاء. كما تساعد هذه التطبيقات على تحويل البيانات المتناثرة إلى معرفة قابلة للاستخدام في التخطيط وصنع القرار. وقد تناولت دراسات حديثة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال الرقمية باعتبارها علاقة تكاملية؛ فكلما ارتفعت قدرة المشروع الناشئ على استخدام أدوات التحليل والتنبؤ والأتمتة، زادت احتمالية تحسين الأداء وتعزيز فرص البقاء والنمو (بطاش، 2025). وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي لم يعد خيارًا ترفيهيًا أو تقنيًا ثانويًا، بل أصبح أحد محددات النجاح في البيئة الريادية الحديثة.

كما أن الشركات الناشئة تواجه تحديات متعلقة بالتمويل والموارد البشرية والخبرة الإدارية، وهي تحديات قد تحد من قدرتها على المنافسة في حال الاعتماد على الأساليب التقليدية. وفي المقابل، يوفر الذكاء الاصطناعي إمكانات مهمة لتجاوز بعض هذه القيود من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتحسين توزيع الجهد، وتقديم رؤى قائمة على البيانات تقلل من الاعتماد على الحدس وحده. وقد أكدت بعض البحوث العربية أن الذكاء الاصطناعي يسهم في بعث الشركات الناشئة وتعزيز تنافسيتها عبر دعم القرارات التشغيلية وتوسيع فرص النمو في الأسواق المحلية والدولية (بوفروك &دفاس، 2025). ومن ثم، فإن الشركات الناشئة التي تتبنى الذكاء الاصطناعي مبكرًا قد تكون أكثر قدرة على تحقيق مواءمة أفضل بين الإمكانات المتاحة ومتطلبات السوق.

وفي الإطار نفسه، أصبحت البيئة الرقمية الحديثة تفرض على الشركات الناشئة أن تكون أكثر سرعة وذكاءً في التعامل مع البيانات والعملاء. فالتكنولوجيا المالية، على سبيل المثال، تمثل إحدى المجالات التي استفادت بوضوح من الذكاء الاصطناعي في تحسين الشمول المالي وتوسيع الوصول إلى الخدمات الرسمية بصورة أكثر كفاءة (صاري، 2024). وهذا يوضح أن أثر الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على قطاع واحد، بل يمتد إلى قطاعات متعددة يمكن أن تستفيد منه الشركات الناشئة في التمويل والتسويق والتشغيل والتحليل. كما أن هذا التحول ينسجم مع الاتجاهات العالمية التي ترى أن الذكاء الاصطناعي قادر على رفع الإنتاجية وتحفيز الابتكار ودعم النشاط الريادي بطرق مباشرة وغير مباشرة (Calvino et al., 2025).

وتزداد أهمية هذا الموضوع أيضًا لأن الذكاء الاصطناعي لا يعمل فقط على تعزيز الكفاءة، بل يساهم في تحسين القدرة على التنبؤ بمصير الشركات الناشئة واستمراريتها. فالدراسات الحديثة في هذا المجال اتجهت إلى تطوير نماذج تنبؤية لنجاح الشركات الناشئة وبقائها اعتمادًا على التعلم الآلي وتحليل المتغيرات المؤثرة في الأداء (Razaghzadeh Bidgoli et al., 2024). كما أن بعض الأعمال البحثية أوضحت أن نماذج الذكاء الاصطناعي يمكن أن تستخدم للتنبؤ بالنشاط الريادي وتحليل اتجاهاته المستقبلية (Schade & Schuhmacher, 2023). وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي لم يعد فقط أداة لتحسين الحاضر، بل أصبح وسيلة لفهم المستقبل وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات الريادية.

ومن جهة أخرى، فإن تبني الذكاء الاصطناعي داخل الشركات الناشئة لا يخلو من تحديات، مثل ارتفاع تكاليف التطبيق الأولي، والحاجة إلى كفاءات متخصصة، وصعوبات التكامل مع الأنظمة القائمة، والمخاوف المرتبطة بالأمن السيبراني والحوكمة والمسؤولية القانونية. وقد تناولت بعض الدراسات هذه التحديات بوصفها جزءًا من واقع الشركات الناشئة، مع تأكيد أن النجاح في تطبيق الذكاء الاصطناعي يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا واضحًا وتدرجًا في التنفيذ وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير (صاولي، بن جدو، &بن يوب، 2025). كما أن الالتزام بمعايير

الأمن والامتثال يمثل عاملًا أساسيًا في حماية الشركات الناشئة من المخاطر التقنية والتنظيمية المرتبطة بالاستخدام غير المنضبط للتقنيات الذكية (أحمد محمد، 2025).

وبناءً على ذلك، تكتسب دراسة تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة أهمية علمية وتطبيقية في آن واحد؛ فهي تسعى إلى فهم كيفية انتقال الذكاء الاصطناعي من كونه أداة تقنية إلى كونه رافعة استراتيجية للأداء والتوسع والابتكار. كما تبرز الحاجة إلى ربط هذا التحول بواقع الشركات الناشئة في البيئات العربية، حيث ما تزال العديد من المشاريع بحاجة إلى نماذج عملية تساعدها على توظيف هذه التقنيات بصورة فعالة. وقد دعمت دراسات حديثة هذا الاتجاه من خلال إبراز دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز التنافسية والقدرة على البقاء في الشركات الناشئة (بالأطرش &بالأطرش، 2025). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة هذا التأثير، وحدوده، وآفاقه المستقبلية، بما يسهم في بناء فهم أعمق للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية في عالم الشركات الناشئة.

مشكلة الدراسة

تُظهر البيانات الحديثة أن فجوة تبنّي الذكاء الاصطناعي ما تزال واضحة، خاصة في الاقتصادات النامية والعربية؛ فقد أشار تقرير حديث إلى أن معدل تبنّي الذكاء الاصطناعي بلغ نحو 2.0% فقط بين جميع الشركات في العينة، بينما سجلت السعودية 1.7% والعراق 1.9% وتونس 0.8%، وهو ما يعكس محدودية الانتشار الفعلي لهذه التقنية في عدد من اقتصادات المنطقة .(Udomsaph, 2026) كما أظهر تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن 20.2% من الشركات في دول OECD أفادت باستخدام الذكاء الاصطناعي في عام 2025، مقارنة بـ 14.2% في 2024 و8.7% في 2023، بما يؤكد تسارع التبنّي عالميًا مقابل استمرار التفاوت الإقليمي-(Organisation for Economic Co operation and Development [OECD], 2026). وفي ضوء ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في أن الشركات الناشئة في السياق العربي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير وارتفاع المخاطر وضيق الموارد، في الوقت الذي لا يزال فيه توظيف الذكاء الاصطناعي محدودًا أو جزئيًا لدى كثير منها، رغم ما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة في تحسين الكفاءة، وتخصيص الخدمات، وتسريع الاستجابة السوقية، ودعم الابتكار. ومن ثمّ، فإن هذه الدراسة تسعى إلى فحص تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة، مع اختبار الأدوار الوسيطة والمعدِّلة المرتبطة بجودة البيانات، والبيئة التنظيمية، والحوكمة، والثقة الاستثمارية .(Udomsaph, 2026; OECD, 2026)

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة في السياق العربي؟

تساؤلات الدراسة الفرعية

1- ما طبيعة العلاقة بين تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى تنافسية الشركات الناشئة؟
2- إلى أي مدى تؤدي جودة وتوفر البيانات دورًا وسيطًا يعزز أثر تبنّي الذكاء الاصطناعي على أداء الشركات الناشئة؟
3- هل يسهم دعم المؤسسات الحاضنة والبيئة التنظيمية المعتدلة في زيادة أثر تبنّي الذكاء الاصطناعي على نمو الشركات الناشئة؟
4- هل يؤدي وجود أطر حوكمة وامتثال فعّالة إلى تقليل مخاطر الانحياز والخصوصية، ومن ثم تعزيز ثقة المستثمرين وزيادة التمويل الموجّه للشركات الناشئة؟

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية

ت تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتنافسية الشركات الناشئة، من خلال اعتباره متغيرًا استراتيجيًا يؤثر في الابتكار والتكيف والاستمرارية، وليس مجرد أداة تشغيلية. كما تربط الدراسة بين مفاهيم مثل الريادة الرقمية، والذكاء التنافسي، والأداء المؤسسي، بما يعزز بناء إطار تحليلي متكامل يفسر دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرار وتحسين الكفاءة وتوسيع فرص الابتكار. وتكمن أهميتها أيضًا في سد فجوة بحثية تتعلق بضعف التركيز على الشركات الناشئة العربية، من خلال تحليل خصوصيتها التنظيمية والتحديات التي تواجهها، وربط تبني التقنيات الذكية بتحقيق تنافسية مستدامة في بيئة ديناميكية (وداد، 2025؛ خالدة وآخرون، 2024؛ بوفروك ودفاس، 2025).

- الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من تقديمها إطارًا تطبيقيًا يساعد صناع القرار ورواد الأعمال والمستثمرين على توظيف الذكاء الاصطناعي بما يحقق قيمة فعلية داخل الشركات الناشئة، خاصة في ظل محدودية الموارد والحاجة إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتسريع الاستجابة للسوق. كما تسهم في توجيه الاستخدام نحو مجالات مؤثرة مثل تحليل البيانات، وخدمة العملاء، والتنبؤ بالطلب، والتسويق الذكي، بدلًا من الاستخدام العشوائي، بما يعزز فرص النمو والبقاء. كذلك تفيد الحاضنات والجهات الداعمة في تصميم برامج

تدريب وبناء قدرات رقمية أكثر فاعلية، وتدعم صناع السياسات في تعزيز التنافسية والاقتصاد الرقمي، بما يتوافق مع توجهات التحول الرقمي والتنمية القائمة على الابتكار (صاولي وآخرون، 2025؛ نحال وتوكال، 2023؛ الحربي، 2025).

أهداف الدراسة

1. تقييم أثر تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي على مؤشرات التنافسية والأداء المالي والتشغيلي للشركات الناشئة.
2. تحديد العوائق والمحفزات المؤسسية والتقنية والتنظيمية التي تؤثر في قدرة الشركات الناشئة على تبنّي حلول الذكاء الاصطناعي.
3. تصميم نموذج جاهزية تطبيقي وخارطة طريق عملية لتمكين تبنّي الذكاء الاصطناعي في سياق الشركات الناشئة المحلية.
4. تقديم توصيات سياسة وبرامج تدريبية وصناديق تمويل مبتكرة تدعم نمو الشركات الناشئة وتقليل مخاطر التبني.

تساؤلات الدراسة

1- إلى أي مدى يساهم تبنّي حلول الذكاء الاصطناعي في رفع تنافسية الشركات الناشئة وقياس أثره على مؤشرات الأداء؟
2- ما هي أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي الأكثر فاعلية لتحسين مؤشرات النمو والاستبقاء لدى الشركات الناشئة)
3- ما العوائق البنيوية والتنظيمية والمالية التي تواجه الشركات الناشئة عند تبنّي الذكاء الاصطناعي؟
4- ما السياسات والآليات التي يمكن للجهات الحكومية والفاعلين في النظام البيئي تبنّيها لتسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي بمخاطر محكومة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين مستوى تنافسية الشركات الناشئة.

الفرضية الثانية: جودة وتوفّر البيانات تعمل كوسيط يعزز أثر تبنّي الذكاء الاصطناعي على أداء الشركات الناشئة.

الفرضية الثالثة: دعم المؤسسات الحاضنة والبيئة التنظيمية المعتدلة يَزيد من أثر تبنّي الذكاء الاصطناعي على نمو الشركات الناشئة.

الفرضية الرابعة: وجود أطر حوكمة وامتثال فعّالة يقلل مخاطر الانحياز والخصوصية، مما يزيد من ثقة المستثمرين ويعزز التمويل الممنوح للشركات الناشئة.

2- الإطار النظري للدراسة

أولًا: مدخل إلى الإطار النظري

ينطلق هذا البحث من فكرة أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد أداة تقنية لتحسين بعض العمليات التشغيلية، بل أصبح موردًا استراتيجيًا يعيد تشكيل قدرة الشركات الناشئة على المنافسة والبقاء والنمو. وتزداد أهمية هذا التحول في الشركات الناشئة تحديدًا، لأنها تعمل غالبًا في بيئات تتسم بالضغط المالي، وندرة الموارد، وسرعة التغير، والحاجة إلى قرارات دقيقة وسريعة في الوقت نفسه. ومن ثم، فإن الإطار النظري الأنسب لفهم هذا الموضوع هو الإطار الذي يربط بين الموارد الرقمية، والقدرات التنظيمية، والابتكار، والقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية. وقد أبرزت دراسات حديثة أن الذكاء الاصطناعي أصبح عاملًا مؤثرًا في ريادة الأعمال الرقمية وفي رفع قدرة الشركات الناشئة على الابتكار والاستجابة للسوق (وداد، 2025).

ثانيًا: نظرية الموارد والقدرات

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أهم المداخل النظرية لتفسير تنافسية الشركات الناشئة في ظل الذكاء الاصطناعي. فهذه النظرية ترى أن التفوق التنافسي لا يتحقق فقط عبر حجم الشركة أو عمرها، بل عبر امتلاك موارد ذات قيمة، وقدرات يصعب تقليدها، وآليات تسمح بتوظيف هذه الموارد بصورة أفضل من المنافسين. وفي سياق الشركات الناشئة، يبرز الذكاء الاصطناعي بوصفه موردًا معرفيًا وتقنيًا يرفع كفاءة استخدام الوقت والمال والبيانات، ويمنح المشروع الناشئ قدرة أكبر على تقديم قيمة مضافة رغم محدودية الإمكانات. وتوضح الأدبيات العربية أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تدعيم الذكاء التنافسي من خلال تحليل البيانات ودعم القرار، وهو ما يتوافق مع منطق الموارد التي تصنع التفوق داخل المؤسسة (ملاك، بوغلوم، وزقراري ياسمن، 2025).

ويظهر أثر هذه النظرية بوضوح في الشركات الناشئة التي توظف الذكاء الاصطناعي في التسويق الذكي، وتحليل سلوك العملاء، وخدمة الزبائن، وإدارة المخزون، والتنبؤ بالطلب. فهذه الاستخدامات لا ترفع الكفاءة التشغيلية فقط، بل تحول البيانات إلى أصل استراتيجي

يصعب على المنافسين امتلاكه بالدرجة نفسها. كما أن الشركات الناشئة التي تنجح في بناء قاعدة بيانات جيدة ونظام تعلم آلي فعال يمكنها تحقيق تميز تنافسي حتى في ظل موارد مالية محدودة، لأن القيمة هنا لا تأتي من كثرة الموارد، بل من كيفية استخدامها. وقد دعمت دراسات حديثة هذا المنطق عندما بينت أن الذكاء الاصطناعي يسهم في بعث الشركات الناشئة وتعزيز تنافسيتها عبر دعم القرارات التشغيلية وتوسيع فرص النمو (بوفروك ودفاس، 2025).

ثالثًا: نظرية القدرات الديناميكية

ترتبط نظرية القدرات الديناميكية بقدرة المؤسسة على الاستشعار، والتكيف، وإعادة التكوين في مواجهة التغيرات السريعة في البيئة. وهذه النظرية مناسبة جدًا لتفسير أثر الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة، لأن بيئة الأعمال الحديثة لا تمنح المشروع وقتًا طويلًا للتجربة البطيئة أو التصحيح المتأخر. فالذكاء الاصطناعي يتيح للشركة الناشئة قراءة الاتجاهات السوقية مبكرًا، واكتشاف فرص النمو، وتعديل المنتج أو الخدمة بسرعة أكبر، وهو ما يجعلها أكثر مرونة في الاستجابة للمنافسة. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي المدعوم بأدوات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الأداء ورفع القدرة على التكيف مع الأهداف الكبرى للمؤسسة (د. عبد العال عبد الودود محمد حمزة، 2025).

رابعًا: نظرية انتشار الابتكار وتبنّي التقنية

تساعد نظرية انتشار الابتكار في تفسير كيفية انتقال الذكاء الاصطناعي من كونه تقنية جديدة إلى كونه ممارسة اعتيادية داخل الشركات الناشئة. فتبنّي أي ابتكار لا يحدث بشكل آلي، بل يمر عبر مراحل من الوعي، والتجربة، والتقييم، ثم الترسخ. وهذا مهم جدًا في الشركات الناشئة التي قد تتردد في تبنّي الذكاء الاصطناعي بسبب التكلفة أو نقص الخبرة أو الخوف من التعقيد التقني. وتوضح الأدبيات العربية أن فرص تبني الذكاء الاصطناعي داخل الشركات الناشئة تتأثر بعوامل متعددة مثل الجاهزية التقنية، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا (صاولي، بن جدو، وبن يوب، 2025).

ومن هذا المنظور، فإن الذكاء الاصطناعي لا يصبح مصدرًا للتنافسية إلا عندما تتجاوز الشركة الناشئة مرحلة التجريب إلى مرحلة الدمج الكامل في العمليات اليومية. كما أن بيئة الدعم الخارجي، مثل الحاضنات ومسرعات الأعمال، تؤدي دورًا مهمًا في تسريع التبني وتقليل مقاومة التغيير. وقد بيّنت دراسة عربية أن حاضنات الأعمال والذكاء الاصطناعي يشكلان معًا عنصرين داعمين لمرافقة الشركات الناشئة وتعزيز نموها (نحال وتوكال، 2023). لذلك، فإن انتشار الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة لا يعتمد على توفر التقنية فقط، بل على قابلية المؤسسة لتبنيها وتطويعها بما يخدم أهدافها.

خامسًا: نظرية السياق التنظيمي والتقني والبيئي

تُظهر هذه النظرية أن نجاح الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة يتحدد من خلال تفاعل ثلاثة أبعاد: البعد التنظيمي، والبعد التقني، والبعد البيئي. فالمؤسسة قد تمتلك حلولًا ذكية متقدمة، لكنها تفشل إذا غابت الثقافة التنظيمية الداعمة، أو إذا كانت البيانات غير منظمة، أو إذا كانت البيئة القانونية غير واضحة. ولهذا، فإن التنافسية هنا ليست نتيجة التقنية وحدها، بل نتيجة انسجامها مع السياق الذي تعمل فيه الشركة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن من أهم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة عند تبني الذكاء الاصطناعي: التكلفة، ونقص الخبرات، وصعوبات التكامل، ومخاطر الأمن السيبراني (صاولي، بن جدو، وبن يوب، 2025).

كما يبرز الأمن والحوكمة كجزء أساسي من هذا السياق، لأن الاستخدام غير المنضبط للذكاء الاصطناعي قد يخلق مخاطر تتعلق بالخصوصية والانحياز والمسؤولية القانونية. وقد أوضحت دراسة عربية أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز الامتثال في إدارة مخاطر الأمن السيبراني، وهو ما ينعكس مباشرة على ثقة المستثمرين والعملاء (أحمد محمد، 2025). ومن ثم، فإن التنافسية لا تنشأ فقط من القدرة على استخدام التقنية، بل من القدرة على إدارتها ضمن بيئة منضبطة وآمنة.

توظيف النظريات في الدراسة

تُوظَّف نظرية الموارد والقدرات في هذه الدراسة لتفسير كيف يتحول الذكاء الاصطناعي إلى أصل استراتيجي يضيف قيمة للشركة الناشئة، خصوصًا عندما يُستخدم في تحليل البيانات، والتنبؤ، والأتمتة، وتخصيص الخدمات. وبناءً على هذه النظرية، تفترض الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يرفع التنافسية لأنه يساعد الشركة الناشئة على تحقيق كفاءة أعلى بموارد أقل، ويمنحها قدرة على التميز في السوق رغم محدودية الإمكانات. وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه دراسات تناولت دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة (بالأطرش وبالأطرش، 2025).

أما نظرية القدرات الديناميكية فتُستخدم لتفسير العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمرونة الاستراتيجية. فالشركات الناشئة لا تحتاج فقط إلى أدوات ذكية، بل إلى قدرة على إعادة توجيه أعمالها وفقًا للبيانات الجديدة وظروف السوق المتغيرة. ومن هنا، تفترض الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تعزيز التنافسية عندما يدعم التعلم المستمر، وسرعة التكيف، وإعادة صياغة القرار الإداري. كما تساعد هذه النظرية في فهم لماذا تؤثر جودة البيانات ودقتها في قوة أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء، لأن القدرات الديناميكية تعتمد أصلًا على معلومات موثوقة وسريعة.

وتُوظف نظرية انتشار الابتكار لتفسير فروق التبني بين الشركات الناشئة. فليس كل مشروع قادرًا على إدخال الذكاء الاصطناعي بنفس الدرجة أو السرعة، إذ تتباين الاستعدادات الداخلية والموارد والقيادة التنظيمية. لذلك، تفسر هذه النظرية لماذا تتأثر درجة التنافسية بمستوى القبول الداخلي للتقنية، وبمدى توافر التدريب والدعم المؤسسي. كما تفسر هذه النظرية دور الحاضنات ومسرعات الأعمال والبيئة الحكومية في تسريع التبني وتقليل المخاطر.

الدراسات السابقة

الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال الرقمية وبناء العقلية الريادية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال لم تعد محصورة في كونه أداة تشغيلية مساعدة داخل المشروع، بل أصبحت علاقة أعمق تمسّ طريقة التفكير الريادي ذاتها، وكيفية توليد الأفكار، وصياغة الفرص، وتحويل المعرفة الرقمية إلى قيمة اقتصادية قابلة للتطبيق. ففي البيئة المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير، لم يعد نجاح المشروع الريادي قائمًا فقط على الجرأة أو القدرة على المجازفة، وإنما أصبح مرتبطًا كذلك بالقدرة على تحليل البيانات، وقراءة الاتجاهات، وفهم احتياجات السوق، واستباق التحولات التقنية قبل حدوثها. ومن هنا، يصبح الذكاء الاصطناعي مكوّنًا مهمًا في بناء العقلية الريادية الحديثة، لأنه يمنح رائد الأعمال أدوات معرفية واستراتيجية تعزز من مستوى الوعي بالفرص التجارية، وتزيد من القدرة على الابتكار، وتقلل من أخطاء القرار الناتجة عن الاعتماد على الحدس وحده. وتؤكد دراسة وداد بطاش (2025) هذا المعنى بوضوح، إذ أوضحت أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تدعيم ريادة الأعمال الرقمية داخل البيئة الجامعية، من خلال رفع مستوى الفهم حول طبيعة المشروعات الجديدة، وتحسين القدرة على استكشاف الأفكار، وربط المعرفة النظرية بالتحولات الرقمية الفعلية في السوق. وتنبع أهمية هذه الدراسة من أنها لا تنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه تقنية بعيدة عن المجال الريادي، بل بوصفه بيئة معرفية جديدة تؤثر في طريقة إعداد الشباب للمستقبل الاقتصادي. كما أن نتائجها تبيّن أن التعرض المبكر للأدوات الذكية داخل المؤسسات التعليمية يساعد على تكوين جيل أكثر استعدادًا لتبنّي الابتكار في المستقبل، وهو ما ينعكس لاحقًا على جودة الشركات الناشئة التي يؤسسها هؤلاء الأفراد.

وتتوسع دراسة خالدة لعريوي وجامع حوسنة (2024) في الاتجاه نفسه، إذ تُظهر أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يقتصر على تسهيل بعض المهام، بل يرفع من قدرة رواد الأعمال على إنتاج المحتوى، وصياغة الأفكار، وتسريع الاختبار والتجريب، وإعادة تشكيل النموذج الريادي نفسه بما يجعله أكثر سرعة ومرونة. ومن ثم، فإن قيمة هذه الدراسات تكمن في إبرازها للذكاء الاصطناعي كعامل تحولي في البنية الفكرية للريادة، وليس فقط في البنية التشغيلية. ومع ذلك، فإن أغلب هذه الدراسات تظل أقرب إلى وصف الدور التحفيزي والتعليمي للذكاء الاصطناعي، دون أن تنتقل انتقالًا كافيًا إلى قياس أثره المباشر في التنافسية داخل الشركات الناشئة القائمة فعليًا. وهذا يعني أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة بين "إعداد العقل الريادي" وبين "قياس الأثر التنافسي داخل المؤسسة"، وهي فجوة يحاول هذا البحث الحالي أن يعالجها بصورة أكثر تطبيقية. كما يمكن ملاحظة أن الدراسات التي ربطت بين الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال الرقمية تركز في الغالب على مستوى الوعي، أو على الجانب المعرفي والتدريبي، بينما تبقى الأسئلة المتعلقة بالتطبيق الفعلي داخل الشركات الناشئة أقل حضورًا. فالشركة الناشئة لا تحتاج فقط إلى فكر ريادي متحمس، بل إلى أدوات عملية تسمح لها بتحويل هذا الفكر إلى إجراءات يومية، وقرارات سوقية، ونماذج عمل قابلة للصمود. وهنا يظهر الفرق بين الخطاب النظري حول الابتكار وبين الواقع العملي الذي تحكمه الموارد المحدودة، والضغط الزمني، وعدم وضوح الطلب، والمنافسة الحادة. ومن ثم، فإن هذه الدراسات تشكل قاعدة مهمة، لكنها لا تكفي وحدها لتفسير الكيفية التي يتحول بها الذكاء الاصطناعي إلى قوة تنافسية ملموسة داخل الشركات الناشئة.

الذكاء الاصطناعي والشمول المالي وتمويل الشركات الناشئة

يعد التمويل من أكثر العوامل حساسية في حياة الشركة الناشئة، إذ يحدد قدرتها على الاستمرار، والتوسع، وتجربة نماذج العمل المختلفة، ودخول السوق في الوقت المناسب. ولهذا السبب، حظي الذكاء الاصطناعي باهتمام في الأدبيات التي تناولت التكنولوجيا المالية والشمول المالي، باعتباره أداة يمكن أن تعيد تشكيل العلاقة بين المشاريع الصغيرة والمنظومة المالية. ففي هذا السياق، تبرز دراسة علي صاري (2024) التي أوضحت أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التكنولوجيا المالية تسهم في توسيع الوصول إلى الخدمات المالية، وتحسين تخصيص

الخدمات، وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطين بالمعاملات المالية. وتظهر أهمية هذه النتائج بالنسبة للشركات الناشئة في أن الذكاء الاصطناعي قد لا يؤدي دورًا مباشرًا في الإنتاج فقط، بل يفتح أيضًا قنوات أفضل للوصول إلى رأس المال والموارد المالية المطلوبة للنمو.

وتشير الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تحليل البيانات المالية بصورة أكثر دقة، وهو ما يسمح للمؤسسات المالية بتقييم المخاطر بطريقة أفضل، وبالتالي تقديم خدمات تمويل أكثر ملاءمة لفئات كانت تعاني سابقًا من صعوبة الوصول إلى النظام المالي الرسمي. وهذه النتيجة شديدة الأهمية للشركات الناشئة، لأن صعوبة الوصول إلى التمويل تعد أحد المعوقات الجوهرية التي تحد من انطلاقتها أو تبطئ توسعها. كما أن تطوير أدوات مالية مدعومة بالذكاء الاصطناعي يمكن أن يخفف من الفجوة بين الشركات الناشئة والممولين، ويخلق بيئة أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة المشاريع الجديدة التي غالبًا ما تكون غير مستقرة في مراحلها الأولى.

غير أن الأدبيات في هذا المحور ما تزال تركز غالبًا على الشمول المالي من زاوية الوصول إلى الخدمات، أكثر من تركيزها على الأثر التنافسي العميق لهذه الخدمات داخل الشركة الناشئة. بمعنى آخر، فإن السؤال في كثير من الدراسات لا يتجاوز: هل يسهل الذكاء الاصطناعي الوصول إلى التمويل؟ بينما السؤال الأهم في موضوع هذا البحث هو: هل يؤدي ذلك التمويل، عندما يُمكَّن بالذكاء الاصطناعي، إلى تعزيز التنافسية والاستمرارية والنمو؟ ومن هنا تتضح الحاجة إلى دراسات تربط بين الذكاء الاصطناعي، والتمويل، والميزة التنافسية، بدل الاكتفاء بعلاقة الوصول إلى الخدمات المالية فقط. وهذا ما يمنح الدراسة الحالية قيمة إضافية، لأنها تنظر إلى التمويل بوصفه وسيطًا في بناء التنافسية لا مجرد منفذ للخدمة.

وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن البيئة المالية نفسها تتغير مع توسع استخدام التحليلات الذكية، إذ لم يعد تقييم الجدارة الائتمانية أو تحديد فرص التمويل قائمًا فقط على المعايير التقليدية، بل أصبح أكثر اعتمادًا على نماذج البيانات والتحليل السلوكي والتنبؤ بالمخاطر. وهذا التحول يمكن أن يكون مفيدًا للشركات الناشئة، لكنه في الوقت نفسه يفرض عليها مستوى أعلى من التنظيم الداخلي والشفافية في تقديم بياناتها المالية والتشغيلية. وبالتالي، فإن الذكاء الاصطناعي لا يخفف فقط من قيود التمويل، بل يرفع أيضًا مستوى المتطلبات اللازمة للحصول على هذا التمويل. وهذه المفارقة البحثية تستحق دراسة أعمق، خاصة في السياق العربي حيث لا تزال بيئات التمويل غير متكافئة بين الدول والقطاعات.

الذكاء الاصطناعي والذكاء التنافسي وتحليل البيئة السوقية

يمثل الذكاء التنافسي أحد أهم المداخل التي تناولت من خلالها الدراسات أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي، لأن القدرة على قراءة المنافسين، وفهم اتجاهات السوق، وتحليل تغيرات الطلب، والاستجابة للتحولات بسرعة، تعد من عناصر التفوق الأساسية في البيئات التنافسية المعاصرة. وتوضح دراسة ملاك، بوغلوم، وزقراري ياسمن (2025) أن تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي يسهم في رفع مستوى الذكاء التنافسي داخل المؤسسات، من خلال تحسين جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخراج الأنماط والاتجاهات التي لا يسهل إدراكها بالأساليب التقليدية. وتزداد أهمية هذا النوع من التطبيقات داخل الشركات الناشئة، لأن هذه الشركات لا تمتلك غالبًا وفرة في الموارد، وبالتالي فإن امتلاكها لقدرة تحليلية أعلى يعوّض نسبيًا محدودية الموارد الأخرى.

وتكشف هذه الدراسة أن الذكاء الاصطناعي لا يؤدي فقط إلى تسريع الحصول على البيانات، بل يغيّر طريقة تعامل المؤسسة معها. فبدل أن تكون البيانات مجرد أرقام خام، تصبح عنصرًا في بناء الفهم الاستراتيجي وصنع القرار. كما أن الاستخدام الذكي للخوارزميات يمكّن المؤسسة من تتبع تحركات المنافسين، ومراقبة أنماط السوق، وتقدير الفرص المستقبلية، والتعرف على التهديدات في وقت مبكر. وهذا بعد مهم جدًا في الشركات الناشئة التي تعتمد على التحرك السريع في السوق، وتحتاج إلى اتخاذ قرارات مبكرة قبل أن تستحوذ الشركات الأكبر على الحصة السوقية. كما أن الذكاء التنافسي هنا لا يظهر كأداة تحليل فقط، بل كأداة بقاء واستمرار.

ورغم أهمية هذا الاتجاه، فإن معظم الدراسات التي تناولت الذكاء التنافسي لا تذهب بعيدًا في اختبار كيفية انتقال التحسن التحليلي إلى نتائج ملموسة على مستوى النمو أو الربحية أو التوسع السوقي. فهي تبين أن المؤسسة أصبحت "أعرف" بفضل الذكاء الاصطناعي، لكنها لا تكفي دائمًا للإجابة عن سؤال: هل أصبحت أيضًا "أقوى"؟ لذلك فإن الإضافة العلمية التي يقدمها هذا البحث تتمثل في الانتقال من مستوى تحليل المعلومات إلى مستوى قياس الأثر التنافسي الفعلي. كما أن هذا المحور يوضح بجلاء أن الشركات الناشئة التي تمتلك أدوات ذكاء تنافسي متقدمة تكون في الغالب أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مرنة، إلا أن هذا لا يتحقق إلا عندما تكون البيئة الداخلية قادرة على تحويل المعرفة إلى ممارسة تنفيذية.

الذكاء الاصطناعي وتعزيز تنافسية الشركات الناشئة

تُعد دراسة بوفروك ودفاس (2025) من أكثر الدراسات التصاقًا بموضوع هذا البحث، لأنها تتناول مباشرة دور الذكاء الاصطناعي في بعث وتعزيز تنافسية الشركات الناشئة. وتنبع أهمية هذه الدراسة من أنها لا تكتفي بالقول إن الذكاء الاصطناعي مفيد، بل تشرح كيف

يمكن أن ينعكس على الأداء، والابتكار، والتكيف، والتميز، والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية. وتشير نتائجها إلى أن الذكاء الاصطناعي يساعد الشركات الناشئة على تجاوز القيود المرتبطة بندرة الموارد البشرية والمالية، من خلال أتمتة العمليات، وتحليل البيانات بسرعة، وخفض الأخطاء التشغيلية، ورفع جودة اتخاذ القرار. وهذه العناصر جميعها تعد جوهرية في أي نقاش حول التنافسية داخل الشركات الناشئة. كما تبرز الدراسة أن الذكاء الاصطناعي لا يعمل فقط على تحسين الأداء اللحظي، وإنما يساهم في بناء استمرارية الشركة داخل السوق. وهذه نقطة غاية في الأهمية، لأن التنافسية في الشركات الناشئة لا تُقاس فقط بقدرتها على الظهور أو التوسع الأولي، بل بقدرتها على الصمود، والتكيف، والتحول إلى مؤسسة قابلة للنمو المستدام. وفي هذا السياق، يبدو الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة استراتيجية ترفع من احتمالات البقاء وتمنح الشركة الناشئة قدرة أفضل على تطوير نموذج أعمالها. كما أن الدراسة تربط بين التبني المنظم للتقنية وبين الوعي المؤسسي، ما يعني أن النجاح لا يتحقق بمجرد امتلاك الأداة، بل بقدرة المؤسسة على دمجها في ثقافتها التشغيلية والإدارية.

إلا أن هذا المجال البحثي ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدقة في تحديد أبعاد التنافسية المقصودة. فبعض الدراسات تتحدث عن الكفاءة، وبعضها عن الإبداع، وبعضها عن التوسع أو البقاء، بينما لا تجمع جميعها هذه الأبعاد في إطار واحد مترابط. ولهذا فإن الدراسة الحالية تتجاوز الطرح العام لتفحص التنافسية على أنها بناء مركب يتكون من الأداء، والنمو، والثقة، والقدرة على التكيف. كما أنها تستفيد من الدراسات السابقة ولكنها لا تكررها، لأنها تسعى إلى اختبار العلاقة ضمن سياق عربي محدد يتأثر بظروف تنظيمية وتمويلية واجتماعية خاصة. وهذا يجعل محور التنافسية من أكثر المحاور التي تحتاج إلى دعم إجرائي وقياس كمي دقيق.

كذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تتضاعف حين نضعها في سياق الشركات الناشئة التي تمر بمراحل نمو سريعة وغير مستقرة. فالتنافسية هنا ليست مجرد مفهوم عام، وإنما هي قدرة على التحرك في سوق يزداد ازدحامًا، وعلى اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة بدل الانطباع، وعلى توظيف الموارد المحدودة في الاتجاه الذي يحقق أقصى أثر. وبالتالي فإن الذكاء الاصطناعي لا يرفع التنافسية بطريقة آلية، بل عبر سلسلة من العمليات المتشابكة تبدأ من جمع البيانات وتمتد إلى تحسين الخدمة وتعزيز الابتكار وبناء الثقة السوقية. ومن ثم، فإن الدراسات التي تناولت هذا المحور تمهّد لفهم أهميته، لكنها لا تغني عن تحليل أكثر عمقًا للسياق العربي الفعلي.

الذكاء الاصطناعي والامتثال وإدارة المخاطر والحوكمة

أصبحت قضايا الامتثال والحوكمة والأمن السيبراني من أكثر الموضوعات التصاقًا بالذكاء الاصطناعي في السنوات الأخيرة، خصوصًا مع تزايد الاعتماد على البيانات الرقمية واتساع نطاق التهديدات المرتبطة بالخصوصية والانحياز وسوء الاستخدام. وتوضح دراسة أحمد محمد (2025) أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة مركزية في تعزيز الامتثال وإدارة المخاطر، من خلال الكشف المبكر عن التهديدات وتحليل البيانات في الزمن الحقيقي ورصد الأنماط غير الطبيعية. وهذه الوظائف لا تقتصر على حماية الأنظمة، بل تنعكس كذلك على قدرة المؤسسة على بناء الثقة مع العملاء والمستثمرين والجهات التنظيمية. وفي حالة الشركات الناشئة، تكون هذه الثقة مهمة للغاية، لأن أي خلل في الحوكمة أو حماية البيانات قد يضر سريعًا بسمعة الشركة الناشئة ويؤثر في فرص تمويلها وتوسعها. كما تبيّن الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يساهم في أتمتة عدد من المهام المرتبطة بالامتثال، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين مستوى الشفافية، مع التأكيد في الوقت نفسه على أن دور الإنسان لا يُلغى، بل يُعاد تنظيمه. وهذه نتيجة بالغة الأهمية، لأن كثيرًا من النقاشات حول الذكاء الاصطناعي تميل إلى افتراض أنه بديل كامل عن البشر، بينما الواقع التنظيمي يثبت أن القيمة الحقيقية تظهر عندما يعمل الإنسان والخوارزمية بصورة تكاملية. كما أن هذا المحور يفتح الباب أمام فهم أعمق للحوكمة بوصفها رافعة تنافسية، وليست مجرد شرط إداري أو قانوني. فالشركة التي تمتلك إطارًا واضحًا للحوكمة تصبح أكثر قدرة على التوسع بأمان وأقل عرضة للمخاطر النظامية.

لكن الأدبيات في هذا السياق غالبًا ما تنظر إلى الحوكمة باعتبارها آلية دفاعية ضد المخاطر، وليس باعتبارها جزءًا من بناء الميزة التنافسية. وهذا يحد من قدرتها على تفسير الأثر الاقتصادي الكامل للذكاء الاصطناعي. لذلك فإن البحث الحالي يقدم إضافة مهمة عندما يربط بين الحوكمة والامتثال من جهة، وبين ثقة المستثمرين والتمويل وتنافسية الشركات الناشئة من جهة أخرى. كما أن هذا الربط مهم جدًا في البيئات العربية، حيث تتفاوت مستويات التنظيم والرقابة والشفافية بين دولة وأخرى، مما يجعل التحقق من هذا الأثر أمرًا ضروريًا لفهم شروط النجاح الحقيقي.

وتكشف بعض الأدبيات أيضًا أن غياب الحوكمة قد لا يؤدي فقط إلى مخاطر قانونية، بل قد يحد من جودة القرارات التشغيلية نفسها، لأن البيانات غير المنضبطة أو غير المحمية تضعف الثقة في النظام كله. وهذا يضع الذكاء الاصطناعي في موقع مزدوج: فهو وسيلة لتحسين الامتثال، وفي الوقت نفسه يتطلب أعلى مستويات الامتثال لكي يحقق أثره الكامل. ومن هنا يصبح السؤال البحثي الأهم ليس فقط كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يقلل المخاطر، بل كيف يمكن للحوكمة أن تصنع البيئة التي تسمح للذكاء الاصطناعي بأن يعمل بفعالية داخل الشركة الناشئة.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والابتكار في البيئة الريادية

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي أحد أكثر التحولات التقنية تأثيرًا في المجال الريادي الحديث، لأنه لم يعد يقتصر على تحليل الموجود، بل أصبح قادرًا على إنتاج الجديد، سواء في النصوص أو الأفكار أو النماذج أو حتى بعض مكونات المنتج. وتوضح دراسة خالدة لعريوي وجامع حوسنة (2024) أن هذه التقنية تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتسريع معالجة البيانات، وتقليل التكاليف، وتحسين دقة القرار، وهو ما يمنح الشركات الناشئة مساحة أكبر للابتكار والتجريب. وتنبع أهمية هذه النتائج من أن الشركات الناشئة غالبًا ما تعمل في بيئات لا تسمح بموارد كبيرة، وبالتالي فإن أي تقنية تساهم في تقليل الجهد والزمن والتكلفة تصبح ذات قيمة تنافسية عالية. كما تبين الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يفتح المجال أمام توسيع النطاق الجغرافي للأعمال، لأنه يساعد في تحليل الأسواق المختلفة وصياغة استراتيجيات أكثر تخصيصًا. وهذا يعني أن القيمة الحقيقية لهذه التقنية لا تتمثل فقط في تسريع المهام، بل في توسيع أفق التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة. فالمشروع الريادي يمكنه أن ينتقل من مجرد تلبية طلب محلي إلى تصور مسارات نمو أوسع إذا امتلك أدوات تساعده على فهم السياقات المختلفة وتكييف عروضه وفقًا لها. لذلك فإن الذكاء الاصطناعي التوليدي يرتبط مباشرة بمفهوم النمو الريادي المستدام.

ومع ذلك، تظل هناك تحديات مرتبطة بهذه التقنية، مثل التحكم في المخرجات، والاعتماد المفرط على المحتوى الآلي، ومخاطر التحيز، والاعتبارات الأخلاقية، وهو ما يجعل التبني غير المنضبط لهذه الأدوات محفوفًا بالمخاطر. وتتميز الدراسات السابقة هنا بأنها تعرض الإمكانات، لكنها لا تفحص دائمًا شروط الاستخدام الرشيد داخل الشركات الناشئة العربية، حيث تختلف مستويات المعرفة الرقمية والجاهزية التنظيمية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تستفيد من هذا المحور عبر ربط الابتكار بالأثر التنافسي، ولكنها تتعامل معه ضمن إطار أكثر واقعية يأخذ في الاعتبار القيود البيئية والموارد المحدودة التي تواجهها الشركات الناشئة. كما أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يطرح سؤالًا آخر يتعلق بحدود الإبداع البشري داخل الشركة الناشئة. فهل يؤدي الاعتماد على النماذج التوليدية إلى تسريع الإبداع، أم إلى نمط من التشابه في الأفكار والمخرجات؟ هذا السؤال لم يُحسم بعد في الأدبيات، وهو يجعل الحاجة إلى دراسات تطبيقية في السياق العربي أكثر إلحاحًا. فالشركات الناشئة لا تحتاج فقط إلى السرعة، بل إلى التميز الحقيقي، والتميّز لا يتحقق إذا تحولت الأدوات التوليدية إلى مجرد قوالب مكررة. ولذلك فإن هذا المحور لا يبرز فقط الفرص، بل يوضح أيضًا الأسباب التي تجعل الحذر مطلوبًا عند تفسير أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على التنافسية.

فرص وتحديات تبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة العربية

تُظهر دراسة صاولي ورفاقه (2025) أن الشركات الناشئة العربية، وبشكل خاص الجزائرية، بدأت تتجه تدريجيًا نحو تبنّي الذكاء الاصطناعي، لكن هذا الاتجاه ما يزال محاطًا بجملة من الفرص والتحديات. فمن جهة، يوفر الذكاء الاصطناعي إمكانية تحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وتعزيز التفاعل مع السوق، وتوسيع القدرة على الاستجابة للزبائن. ومن جهة أخرى، لا تزال هناك عقبات تتعلق بالتمويل، والبنية التقنية، ونقص الكفاءات، وضعف الوعي المؤسسي بأهمية الاستخدام الاستراتيجي للتقنية. وهذه الثنائية تجعل الذكاء الاصطناعي خيارًا واعدًا، لكنه ليس تلقائي النجاح، بل يحتاج إلى بيئة تمكينية متكاملة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تربط بين الذكاء الاصطناعي ومفهوم النمو والاستدامة داخل الشركات الناشئة. فهي توضح أن التبني لا يكون ذا قيمة حقيقية إلا إذا تحوّل إلى ممارسة تشغيلية وإدارية مستمرة، وليس مجرد مبادرة تجريبية أو مشروع محدود. كما أن هذه النتيجة تنسجم مع طبيعة الشركات الناشئة التي لا تملك كثيرًا من الهامش للخطأ، وبالتالي فإن أي تبني تقني يجب أن يكون مدروسًا وموزونًا ومسنودًا بموارد بشرية ومالية وتنظيمية مناسبة. وبذلك، ينكشف أن التبني الفعّال يتطلب ما هو أكثر من الرغبة في التجديد.

لكن الدراسات في هذا المحور غالبًا ما تكتفي بتوصيف الواقع وتعداد الفرص والتحديات دون الغوص في اختبار العلاقات السببية بين هذه العوامل وبين التنافسية النهائية للشركة الناشئة. ولهذا تبقى الحاجة قائمة إلى دراسات كمية تقيس كيف يؤثر كل من الجاهزية والتنظيم والتمويل والبيانات على مدى الاستفادة الفعلية من الذكاء الاصطناعي. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، لأنها لا تنظر إلى التبني باعتباره حدثًا منفصلًا، بل عملية مركبة تتداخل فيها عدة محددات تتطلب فحصًا متكاملًا داخل السياق العربي. وهذا ما يجعل هذا المحور من المحاور الأساسية التي تهيئ لفهم موضوع الدراسة بصورة أعمق. كما أن ما يميز بيئة الشركات الناشئة العربية هو التفاوت الكبير بين دولة وأخرى في مستوى البنية الرقمية، والتمويل، والدعم المؤسسي، والسياسات التنظيمية. ولذلك فإن نتائج الدراسات الوطنية الجزئية قد لا تكفي لتكوين صورة متكاملة عن البيئة العربية الأوسع. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى دراسة تحاول الجمع بين الواقع التنظيمي، والتقني، والمالي، والبشري، وتفسيرها في ضوء أثر الذكاء الاصطناعي على التنافسية. وهذا ما يجعل هذا المحور تمهيدًا طبيعيًا ومهمًا للدراسة الحالية، لأنه يضع السؤال في مكانه الصحيح: ليس هل يوجد تبنٍ أم لا، بل ما شروط أن يتحول هذا التبني إلى ميزة تنافسية فعلية.

أسباب فشل مشاريع الذكاء الاصطناعي وأهمية الجاهزية والبيانات

تقدم دراسة Ryseff, De Bruhl, and Newberry (2024) منظورًا نقديًا شديد الأهمية، لأنها لا تكتفي باستعراض نجاحات الذكاء الاصطناعي، بل تفسر أيضًا أسباب فشل مشاريعه داخل المؤسسات. وقد أوضحت الدراسة، من خلال مقابلات مع خبراء في الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، أن الفشل غالبًا ما يرتبط بعدة عوامل متشابكة، منها سوء تعريف المشكلة، وضعف توفر البيانات، والتركيز على التقنية على حساب المشكلة، وضعف البنية التحتية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في مشكلات تتجاوز قدراته الفعلية. وهذه النتائج مهمة جدًا لأن كثيرًا من المؤسسات تدخل إلى مجال الذكاء الاصطناعي وهي تحمل توقعات عالية، لكنها لا تبني الأسس اللازمة لنجاحه. كما توضح الدراسة أن مشاريع الذكاء الاصطناعي تتكون من بعدين متداخلين: بعد تقني يتعلق بالنماذج والخوارزميات، وبعد تنظيمي يتعلق بإدارة البيانات والحوكمة والنشر والاستخدام. وإذا حدث خلل في أحدهما، قد تتراجع القيمة المتوقعة للمشروع أو يفشل تمامًا. وهذه النقطة ترتبط مباشرة بالشركات الناشئة التي تمتلك عادة موارد محدودة، ما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر سوء التخطيط أو ضعف الجاهزية. ومن ثم، فإن التبني الذكي لا يعني مجرد شراء أدوات أو الاشتراك في خدمات رقمية، بل يتطلب بناء بيئة داخلية قادرة على الاستفادة منها بشكل مستدام.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في أنها تفكك وهم "النجاح التلقائي" للذكاء الاصطناعي. فليس كل تبني يؤدي إلى قيمة، وليس كل أداة ذكية تمنح ميزة تنافسية. إن النجاح في هذا المجال مشروط بجودة البيانات، ووضوح المشكلة، واستعداد المؤسسة، وقدرتها على الدمج بين الإنسان والتقنية. ولهذا، فإن البحث الحالي يستفيد من هذا المنظور النقدي في بناء فرضياته، خصوصًا فيما يتعلق بدور جودة البيانات والحوكمة والبيئة التنظيمية. كما أن هذا المحور يوضح أن التنافسية لا تنبع من التكنولوجيا وحدها، بل من القدرة على إدارتها داخل بيئة تشغيلية واقعية.

التنبؤ ببقاء الشركات الناشئة والارتباط بين الذكاء الاصطناعي والاستدامة التنافسية

تتناول دراسة Font-Cot et al. (2025) مسألة شديدة الأهمية في حقل ريادة الأعمال، وهي التنبؤ ببقاء الشركات الناشئة. وتنبع أهمية هذه الدراسة من كون البقاء يمثل أحد أكثر المؤشرات موضوعية على نجاح الشركة الناشئة في السوق، لأن الفكرة أو النمو الأولي لا يكفيان إذا لم تستطع الشركة الاستمرار. وقد طورت الدراسة نموذجًا متعدد المتغيرات يعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل احتمالات البقاء، اعتمادًا على خصائص عدد من الشركات الناشئة المتنوعة. وتظهر أهمية هذه المقاربة في أنها تنقل الذكاء الاصطناعي من كونه أداة لتحسين الأداء إلى كونه أداة للتنبؤ الاستراتيجي بالمستقبل. وتكشف نتائج الدراسة أن العوامل الداخلية، مثل تماسك الفريق وتمييز المنتج ووضوح الرؤية، كانت أكثر تأثيرًا في احتمالات البقاء من بعض العوامل الخارجية. وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي، مهما كان متقدمًا، لا يعمل في فراغ، بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية وبشرية مؤهلة يمكنها توظيف مخرجاته. كما أن هذه النتيجة تذكّر بأن التنافسية ليست مجرد نتيجة تقنية، بل هي حصيلة تكامل بين الموارد والقيادة والابتكار والبنية المؤسسية. ومن هنا فإن الذكاء الاصطناعي يصبح أداة مساعدة في دعم الاستدامة، لكنه لا يعوّض غياب الأساس الإداري القوي.

إلا أن هذه الدراسة، رغم أهميتها، تظل مركزة على منهجية التنبؤ والنمذجة أكثر من تركيزها على تفسير شروط التبني داخل البيئات العربية أو النامية. كما أن عدد الشركات المدروسة محدود نسبيًا، مما يجعل الحاجة قائمة إلى دراسات أوسع تتناول الأثر التنافسي داخل سياقات مختلفة. ولهذا فإن الدراسة الحالية تستفيد من هذا الاتجاه عبر النظر إلى البقاء والاستدامة بوصفهما جزءًا من التنافسية، لا بوصفهما نتيجة نهائية منفصلة. كما أنها تحاول أن تفسر كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في جعل الشركة الناشئة أكثر قدرة على الصمود والنمو في الوقت نفسه. وتتمثل القيمة العلمية لهذه الدراسة في أنها تربط بين الذكاء الاصطناعي من جهة، وبين المؤشرات الصلبة للنجاح المؤسسي من جهة أخرى، مثل الاستمرار والقدرة على التكيف وجودة الفريق وتمييز المنتج. وهذا يتيح فهمًا أكثر نضجًا لدور الذكاء الاصطناعي، لأنه لا يُقدَّم هنا كحل سحري، بل كعامل ضمن منظومة أعقد بكثير. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بالبحث في أثر الذكاء الاصطناعي على التنافسية بمعناها الضيق، بل تنظر أيضًا إلى التنافسية على أنها قدرة على البقاء والتوسع والاستدامة، وهو ما يقرّبها من الواقع العملي للشركات الناشئة العربية.

الفجوة البحثية التي يعالجها هذا البحث

تُظهر المراجعة التركيبية للأدبيات أن الفجوة البحثية لا تكمن في ندرة الدراسات حول الذكاء الاصطناعي بوجه عام، بل في محدودية الدراسات التي اختبرت أثره التنافسي داخل الشركات الناشئة العربية ضمن نموذج كمي متكامل. فمن خلال تحليل مضمون ثلاثة عشر مصدرًا مباشر الصلة بموضوع الدراسة، تبيّن أن دراستي وداد بطاش (2025) وخالدة لعريوي وجامع حوسنة (2024) ركزتا على ريادة الأعمال الرقمية والتكوين المعرفي، وأن دراسة صاري (2024) تناولت الشمول المالي، بينما ركزت دراسة ملاك وبوغلوم وزقراري ياسمن (2025) على الذكاء التنافسي، ودراسات أحمد محمد (2025) ورشدي (2025) على الحوكمة والامتثال والمسؤولية، في حين اتجهت دراسات Ryseff et al. (2024)،

وFont-Cot et al. (2025)، وRazaghzadeh Bidgoli et al. (2024)، وSchade and Schuhmacher (2023) إلى تفسير الفشل أو التنبؤ بالبقاء والنشاط الريادي. أما تقارير Udomsaph (2026) وOECD (2026) وCalvino et al. (2025)، فقد قدمت مؤشرات كلية مهمة حول تبني الذكاء الاصطناعي، لكنها لم تختبر العلاقة داخل الشركات الناشئة العربية بوصفها عينة ميدانية مستقلة.

وبذلك يتضح الدليل البيبليومتري/الإحصائي للفجوة في أن معظم الأدبيات السابقة عالجت الذكاء الاصطناعي من زاوية منفردة: التكوين الريادي، أو التمويل، أو الذكاء التنافسي، أو الحوكمة، أو التنبؤ بالبقاء، دون بناء نموذج يجمع بين التبنّي، وجودة البيانات، والبيئة التنظيمية، والدعم المؤسسي، والحوكمة، والثقة الاستثمارية، والتنافسية في إطار واحد. وتتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في أنها تنتقل من الوصف النظري العام إلى القياس الكمي الميداني لعينة من 118 مفردة من الشركات الناشئة، مع اختبار فروض استدلالية تبيّن حدود التأثير وشروطه. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية لا تكرر الأدبيات السابقة، بل تعيد تركيبها في نموذج أكثر التصاقًا بواقع الشركات الناشئة في السياق العربي.

القراءة التركيبية النهائية

عند جمع هذه المحاور معًا، يتضح أن الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة لا يمكن اختزاله في كونه تقنية تسهّل العمل أو تقلل من التكاليف، بل هو منظومة متكاملة تمتد من الفكرة والتمويل والبيانات والحوكمة إلى الأداء والتنافسية والبقاء. فالدراسات التي تناولت ريادة الأعمال الرقمية أبرزت الأثر المعرفي والتكويني، بينما كشفت الدراسات المالية عن دور الذكاء الاصطناعي في فتح قنوات دعم وتمويل جديدة، وأوضحت الدراسات التنافسية أن القيمة الحقيقية تظهر عندما تتحول البيانات والتحليلات إلى قرارات سوقية عملية. وفي المقابل، نبهت دراسات الحوكمة والامتثال إلى أن النجاح التقني لا ينفصل عن التنظيم والثقة، في حين سلطت الدراسات النقدية الضوء على أسباب الفشل عندما يغيب وضوح المشكلة أو جودة البيانات أو الجاهزية المؤسسية. لذلك فإن أي تفسير متكامل لتأثير الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة يجب أن ينظر إليه ضمن إطار سببي متداخل لا يفصل بين البعد التقني والبعد التنظيمي والبعد الاستراتيجي.

وتبرز أهمية هذا التشخيص في أنه يفسر لماذا تختلف نتائج الشركات الناشئة في تبني الذكاء الاصطناعي؛ فبعضها يحقق أثرًا واضحًا في الكفاءة والابتكار والنمو، بينما يظل بعضها الآخر في مستوى التجارب المحدودة أو الاستخدام الجزئي. والسبب في هذا التفاوت لا يعود إلى التقنية ذاتها بقدر ما يعود إلى السياق الذي توظف فيه، وإلى مدى استعداد المؤسسة لتحويلها إلى جزء من نموذج العمل. ومن هنا، فإن البحث الحالي لا يكتفي بإثبات أن الذكاء الاصطناعي مفيد، بل يحاول فهم شروط تحوله إلى قيمة تنافسية مستدامة داخل الشركات الناشئة العربية، وهي الفجوة التي ما تزال الأدبيات السابقة تحتاج إلى مزيد من العمل لسدها.

تعقيب نقدي موجز على الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في بناء إطارها النظري وتحديد متغيراتها الرئيسة؛ إذ أبرزت الدراسات أن الذكاء الاصطناعي يدعم القرار، ويعزز التحليل التنافسي، ويرفع كفاءة العمليات، ويؤثر في فرص البقاء والنمو. ومع ذلك، فإن المقارنة النقدية تكشف أن هذه الأدبيات عالجت الموضوع غالبًا في مسارات متوازية لا متكاملة: فبعضها ركز على ريادة الأعمال الرقمية، وبعضها على الشمول المالي أو الامتثال أو التنبؤ بالبقاء، بينما ظل الربط الكمي بين هذه الأبعاد وبين تنافسية الشركات الناشئة محدودًا.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه عاملًا استراتيجيًا لا مجرد أداة تقنية، لكنها تتميز عنها بثلاثة أمور: أولًا، تركيزها على الشركات الناشئة في السياق العربي؛ ثانيًا، جمعها بين التبنّي، والجاهزية، والدعم المؤسسي، والحوكمة، والتنافسية في نموذج واحد؛ وثالثًا، اعتمادها على بيانات كمية ميدانية واختبارات استدلالية بدلاً من الاكتفاء بالوصف النظري. وبذلك تقدم الدراسة مساهمة تفسيرية وتطبيقية في آن واحد، لأنها تفحص ليس فقط ما إذا كان الذكاء الاصطناعي مفيدًا، بل متى وتحت أي شروط يتحول إلى ميزة تنافسية قابلة للقياس.

الإطار النظري

أولًا: مدخل إلى الذكاء الاصطناعي
مفهوم الذكاء الاصطناعي

أولًا: مدخل إلى الذكاء الاصطناعي

يمثل الذكاء الاصطناعي منظومة متكاملة من التقنيات القادرة على محاكاة القدرات البشرية مثل التعلم والاستنتاج واتخاذ القرار، وقد تطور من نماذج منطقية بسيطة إلى أنظمة تعلم عميق ونماذج توليدية متقدمة. ولم يعد مجرد أداة تقنية، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا

داخل المؤسسات، يعيد تشكيل العلاقة بين البيانات والقرار، ويسهم في تحسين الكفاءة والابتكار. كما تتنوع أنواعه بين الضيق والعام والتوليدي، وتدعمه تقنيات مثل التعلم الآلي ومعالجة اللغة والرؤية الحاسوبية، ما يجعله قابلًا للتطبيق في مختلف المجالات (Fossen et al., 2024؛ وداد، 2025؛ خالدة، لعريوي، وجامع حوسنة، 2024؛ Ryseff et al., 2024).

ثانيًا: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال

تتعدد تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل بيئة الأعمال، حيث يلعب دورًا محوريًا في التسويق من خلال تحليل سلوك العملاء وتخصيص العروض، وفي خدمة العملاء عبر الشات بوت والمساعدات الذكية. كما يسهم في إدارة العمليات من خلال الأتمتة وتحسين الإنتاجية، إضافة إلى دوره في تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار. ويبرز أيضًا في التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد الشركات، خاصة الناشئة، على تحسين استجابتها للسوق وتقليل المخاطر وتعزيز فرص النمو (بوفروك ودفاس، 2025؛ وداد، 2025؛ صاولي، بن جدو، وبن يوب، 2025؛ أحمد محمد، 2025؛ د. عبد العال عبد الودود محمد حمزة، 2025).

ثالثًا: الشركات الناشئة

تُعرف الشركات الناشئة بأنها مشاريع حديثة تسعى لتقديم حلول مبتكرة في بيئات تتسم بعدم اليقين، وتمتاز بمرونتها واعتمادها على التكنولوجيا وسرعة التكيف. تمر هذه الشركات بمراحل تبدأ من الفكرة إلى التوسع، وتواجه تحديات مثل التمويل ونقص الموارد والمنافسة. ومع ذلك، يمثل الابتكار عاملًا حاسمًا في نجاحها، ويأتي الذكاء الاصطناعي كأداة تدعم هذا الابتكار من خلال تسريع التعلم وتحسين القرارات وتعزيز القدرة على البقاء في السوق) بالأطرش وبالأطرش، 2025؛ بوفروك ودفاس، 2025؛2025 ،.Font-Cot et al؛ Ryseff et al., 2024).

رابعًا: التنافسية في الشركات الناشئة

تشير التنافسية إلى قدرة الشركة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين، سواء عبر خفض التكلفة أو تحسين القيمة المقدمة. وتعتمد الشركات الناشئة غالبًا على التنافسية غير السعرية مثل الابتكار والجودة. ويمكن قياس التنافسية من خلال الأداء المالي والحصة السوقية ورضا العملاء. ويُعد الذكاء الاصطناعي مصدرًا مهمًا للميزة التنافسية، إذ يمكنه تحويل البيانات إلى قيمة استراتيجية تدعم التوسع وتحسن تجربة العميل وتعزز الاستجابة السريعة للتغيرات (ملاك، بوغلوم، وزقراري ياسمن، 2025؛ بالأطرش وبالأطرش، 2025؛ Razaghzadeh Bidgoli et al., 2024؛ Fossen et al., 2024).

خامسًا: العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتنافسية

يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز التنافسية عبر تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة وتقليل الأخطاء، ودعم الابتكار من خلال توليد الأفكار وتحليل الاتجاهات. كما يحسن تجربة العملاء عبر التخصيص والتفاعل السريع، ويدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر. وعند دمجه بشكل مؤسسي، يصبح أداة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، لأنه يجمع بين الكفاءة والابتكار والقدرة على التكيف مع السوق (Razaghzadeh Bidgoli et al., 2024؛ بالأطرش، 2025؛ OECD, 2026؛ Calvino et al., 2025).

سادسًا: النظريات المفسرة للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتنافسية

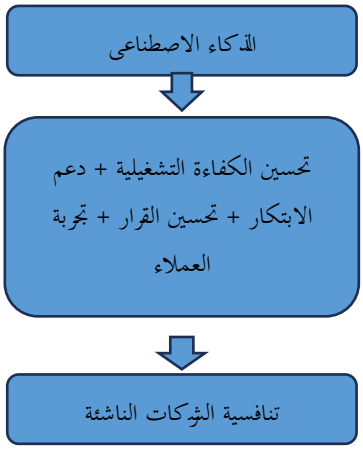
تفسر عدة نظريات هذه العلاقة، منها نظرية الموارد والقدرات التي ترى الذكاء الاصطناعي موردًا استراتيجيًا، ونظرية القدرات الديناميكية التي تركز على التكيف مع التغيرات. كما توضح نظرية انتشار الابتكار كيفية تبني التقنية داخل المؤسسات، بينما تبرز النظرية المؤسسية دور البيئة التنظيمية. ويقدم نموذج (TOE) إطارًا متكاملًا يربط بين العوامل التقنية والتنظيمية والبيئية، مؤكدًا أن نجاح الذكاء الاصطناعي يعتمد على تكامل هذه الأبعاد (Fossen et al., 2024؛ OECD, 2026؛ وداد، 2025؛ أحمد محمد، 2025؛ Ryseff et al., 2024).

سابعًا: التحديات ومتطلبات النجاح

تواجه الشركات الناشئة تحديات في تبني الذكاء الاصطناعي تشمل الجوانب التقنية مثل ضعف البيانات، والمالية مثل ارتفاع التكلفة، والتنظيمية مثل غياب السياسات، إضافة إلى المخاطر القانونية والأمنية. ولتحقيق النجاح، تحتاج هذه الشركات إلى جاهزية بيانات عالية، وبنية تقنية مناسبة، وكفاءات بشرية مؤهلة، ودعم إداري واضح. كما تلعب الشراكات دورًا مهمًا في سد الفجوات، مما يساعد على تحويل الذكاء الاصطناعي من أداة معقدة إلى محرك فعلي للنمو والتنافسية (Ryseff et al., 2024؛ صاولي، 2025؛ أحمد محمد، 2025؛ OECD, 2026).

تاسعًا: نموذج الدراسة المقترح

مخطط الدراسة المقترح



يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الذكاء الاصطناعي لا يؤثر في تنافسية الشركات الناشئة بصورة مباشرة فقط، بل عبر مجموعة من الشروط الوسيطة التي تحدد قوة أثره. فكلما ارتفعت جاهزية البيانات، وتحسنت البنية التقنية، وتوفرت الكفاءات، وتعزز الدعم الإداري، واتسعت الشراكات، ازداد احتمال تحوّل الذكاء الاصطناعي إلى ميزة تنافسية حقيقية. ويقوم هذا التصور على منطق تراكمي يرى أن التقنية تخلق قيمة عندما تُدار داخل بيئة مؤسسية مهيأة لها، وهو ما يتسق مع ما أظهرته الدراسات الحديثة حول إنتاجية الذكاء الاصطناعي ونجاح الشركات الناشئة. (Ryseff et al., 2024).

3- منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، باستخدام تصميم مسحي مقطعي (Cross-sectional Survey) يهدف إلى فحص أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة في السياق العربي. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة؛ لأنه يسمح بجمع بيانات ميدانية قابلة للقياس، ثم تحليلها إحصائيًا للكشف عن العلاقات بين متغيرات تبنّي الذكاء الاصطناعي ومؤشرات التنافسية، فضلًا عن اختبار أثر مجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والبيانية ذات الصلة. وقد انطلقت الدراسة من تحديد المتغيرات المستقلة المتمثلة في مؤشرات تبنّي الذكاء الاصطناعي، والمتغيرات التابعة المتمثلة في مؤشرات التنافسية، إلى جانب بعض المتغيرات الضابطة مثل حجم الشركة، ومرحلة النمو، والقطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

نوع الدراسة

تُصنَّف هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية الوصفية-الاستكشافية ذات الطابع الكمي؛ إذ تهدف إلى وصف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي داخل الشركات الناشئة، وتحليل علاقته بمستوى التنافسية، ثم الخروج بنتائج قابلة للتوظيف العملي من قبل رواد الأعمال وصنّاع القرار. كما أن طبيعتها الاستكشافية تتيح فحص مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالموضوع بصورة أكثر عمقًا، دون الاكتفاء بمجرد الوصف، بل مع محاولة تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات في ضوء السياق العربي الذي تعمل فيه الشركات الناشئة.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الناشئة النشطة ضمن النطاق الجغرافي المستهدف، والتي تستخدم أدوات أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل جزئي أو كلي، بالإضافة إلى الأفراد المعنيين بإدارة هذه الأدوات داخل تلك الشركات، مثل المؤسسين، ومديري التقنية، ومديري المنتج، ومديري التسويق. وقد تم تحديد المجتمع بالاعتماد على قواعد بيانات حاضنات الأعمال، وشبكات ريادة الأعمال، والمنصات المهنية ذات الصلة، بما يضمن الوصول إلى شركات ناشئة متنوعة من حيث القطاع، ومرحلة النمو، والنطاق السوقي.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة مقصودة (Purposive Sampling) تم اختيارها من الشركات الناشئة التي تنطبق عليها شروط الدراسة، مع إتاحة الاستجابة عبر رابط إلكتروني عام لزيادة معدل المشاركة وتوسيع نطاق الوصول. وقد بلغ حجم العينة النهائية **118مفردة**، وهو حجم

مناسب إحصائيًا وفقًا لتحليل القدرة الإحصائية (Power Analysis) باستخدام برنامج **G*Power**. وقد أظهر التحليل، عند افتراض مستوى دلالة قدره **0.05**، وقوة إحصائية لا تقل عن **0.80**، وحجم أثر متوسط، أن الحد الأدنى المطلوب للعينة كان في حدود **85 مفردة تقريبًا**؛ ومن ثم فإن العينة الفعلية البالغة 118 مفردة تجاوزت الحد الأدنى المطلوب، مما يدعم كفايتها لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

أداة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني صُمم خصيصًا لهذه الدراسة عبر .Google Forms وتضمن الاستبيان أربعة أجزاء رئيسية: الجزء الأول لقياس الخصائص الديموغرافية والمهنية للمشاركين، والجزء الثاني لقياس مستوى تبنّي الذكاء الاصطناعي داخل الشركة، والجزء الثالث لقياس مؤشرات التنافسية، والجزء الرابع لقياس الجوانب المرتبطة بالبيانات، والبنية التقنية، والجاهزية الداخلية، والحوكمة، والعوائق التنظيمية والتمويلية. وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على البنود، مع تضمين عدد محدود من الأسئلة المفتوحة للحصول على معلومات تفسيرية مكملة عند الحاجة.

الدراسة الاستطلاعية والتحقق من الأداة

قبل التطبيق النهائي، أُجريت دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مكونة من **20مفردة** من مجتمع قريب من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التحقق من وضوح البنود، ومراجعة الصياغة اللغوية، واختبار مدى ملاءمة خيارات الإجابة، فضلًا عن قياس الثبات الداخلي للأداة. وقد أظهرت نتائج التجربة الأولية أن معامل الثبات باستخدام **ألفا كرونباخ** بلغ **0.88**، وهي قيمة تشير إلى مستوى ثبات جيد جدًا، وتدعم صلاحية الاستبيان للاستخدام في التطبيق النهائي بعد إجراء بعض التعديلات اللغوية والتنظيمية البسيطة على عدد محدود من البنود.

صدق وثبات الأداة

جرى التحقق من صدق الأداة من خلال مراجعتها في صورتها الأولية للتأكد من اتساق البنود مع أهداف الدراسة ومحاورها، وكذلك للتأكد من أن كل محور يقيس البعد الذي وُضع من أجله. كما تم التحقق من الثبات باستخدام معامل **Cronbach's Alpha** بعد الدراسة الاستطلاعية، بما يضمن الاتساق الداخلي للبنود وملاءمتها للقياس. وقد أسهمت هذه الخطوات في تعزيز جودة الأداة وتقليل احتمالات الغموض أو التحيز في تفسير البنود.

المعالجة الإحصائية للبيانات

عولجت البيانات باستخدام برنامج إحصائي متخصص مثلSPSS ، حيث بدأت المعالجة بترميز البيانات وتنظيفها والتأكد من خلوها من القيم المفقودة أو غير المنطقية، ثم جرى تطبيق الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبعد ذلك تم استخدام اختبارات الصدق والثبات، ثم الاختبارات الاستدلالية المناسبة، وعلى رأسها تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفروق عند الحاجة، وذلك بهدف فحص أثر تبنّي الذكاء الاصطناعي في التنافسية، واختبار الفرضيات عند مستوى دلالة مناسب، مع تقرير معاملات التأثير وملاءمة النموذج الإحصائي.

حدود المنهجية

تقتصر هذه الدراسة على التصميم المقطعي الذي يلتقط البيانات في فترة زمنية واحدة، وهو ما يجعل النتائج معبرة عن الواقع وقت جمع البيانات فقط. كما أن استخدام الاستبيان الإلكتروني قد يحد من تمثيل بعض الفئات التي لا تتفاعل بكثافة مع القنوات الرقمية، إلا أن هذا الأسلوب ظل الأنسب لطبيعة الشركات الناشئة وسهولة الوصول إليها. ومع ذلك، فإن حجم العينة، وتنوع القطاعات، واستخدام تحليل القدرة الإحصائية، والثبات الجيد للأداة، كلها عوامل تعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير داخل حدود الدراسة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة موضوعياً على استقصاء أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة، مع تركيز خاص على الوظائف المتعلقة بالتسويق، خدمة العملاء، تحليل البيانات، وإدارة العمليات التشغيلية؛ ولا تتناول الدراسة تفاصيل تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة جداً كتصميم رقائق الذكاء الاصطناعي أو بحوث النماذج الأساسية، كما تستبعد تقييم مشاريع الشركات الكبرى والمؤسسات متعددة الجنسيات، وتركز بدلاً من ذلك على تطبيقات وأدوات قابلة للتنفيذ عملياً لدى الشركات الناشئة خلال فترة الدراسة.

- الحدود البشرية

تحدد الحدود البشرية عينة الدراسة لتشمل روّاد الأعمال، والمديرين التنفيذيين، والمسؤولين التقنيين وأعضاء فرق المنتج والتسويق في الشركات الناشئة فقط، ولا تشمل موظفي المؤسسات الحكومية أو العاملين في شركات التكنولوجيا الكبرى أو المستشارين الخارجيين الذين لا ينتمون مباشرة إلى شركات ناشئة، كما يستبعد الاستبيان المشاركين غير القادرين على القراءة بالعربية أو الذين لم يشاركوا في تبني أو إدارة أدوات ذكاء اصطناعي في مشاريعهم، وذلك لضمان ملاءمة البيانات وتركيز التحليل على الخبرات العملية.

- الحدود المكانية

تتركز حدود الدراسة مكانياً على الشركات الناشئة العاملة التي سيتم توزيع الاستبيان الإلكتروني فيها عبر شبكات ريادة الأعمال المحلية وحاضنات الأعمال ومنصات التواصل المتخصصة، ولا تشمل الشركات الناشئة العاملة حصرياً في أسواق خارج نطاق التوزيع الجغرافي المعلن في الاستبيان، كما أن التحليل سيأخذ بالحسبان الفوارق المحتملة بين بيئات السوق المحلية والإقليمية لكنه لن يعمم النتائج تلقائياً على سياقات وطنية أو دولية مختلفة دون دراسات مقارنة لاحقة.

الإعتبارات الأخلاقية

تم الحصول على الموافقة الأخلاقية اللازمة لإجراء هذه الدراسة قبل البدء بجمع البيانات، مع الالتزام بجميع مبادئ أخلاقيات البحث العلمي، بما في ذلك سرية المعلومات ورضا المشاركين.

4- قسم عرض النتائج

التحليل الديموغرافي

الجدول (1): الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لعينة الدراسة (ن = 118)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	56.80%
	أنثى	51	43.20%
مجال عمل الشركة	تقنية ومعلومات	20	16.90%
	تجارة إلكترونية	10	8.50%
	خدمات مالية/فنتك	10	8.50%
	رعاية صحية/تقنيات طبية	16	13.60%
	تعليم/تعلم إلكتروني	16	13.60%
	صناعة/تصنيع خفيف	10	8.50%
	زراعة/تقنيات غذائية	10	8.50%
	شركة مهنية	6	5.10%
	أخرى	20	16.90%
مدة تأسيس الشركة	أقل من سنة	19	16.10%
	1–3سنوات	45	38.10%
	4–6سنوات	33	28.00%
	أكثر من 6 سنوات	21	17.80%
مرحلة الشركة الحالية	قبل الإطلاق	8	6.80%
	مرحلة تأسيس	45	38.10%
	مرحلة نمو مبكر	42	35.60%
	توسع/سلسلة تمويل لاحقة	23	19.50%
مستوى تبني الذكاء الاصطناعي	لا يوجد تبني	13	11.00%
	تجارب/مشروعات تجريبية	31	26.30%
	تبني جزئي في عمليات محددة	57	48.30%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	تبني واسع ومتكامل	17	14.40%
النطاق الجغرافي	محلي (مدينة واحدة)	37	31.40%
	وطني (البلد)	40	33.90%
	إقليمي (متعدد البلدان)	29	24.60%
	دولي/عالمي	12	10.20%

تُظهر البيانات أن العينة تتسم بتنوع ديموغرافي ومهني يعكس واقع الشركات الناشئة في السياق العربي. فغالبية المشاركين من الذكور بنسبة (56.8%) مقابل (43.2%) من الإناث، وهو ما يشير إلى حضور واضح للمرأة في بيئة ريادة الأعمال رغم هيمنة الذكور النسبية. ويتوزع المشاركون على قطاعات متعددة، مما يعزز من تمثيل العينة لبيئات أعمال متنوعة في احتياجاتها الرقمية ومستويات استفادتها من الذكاء الاصطناعي.

وتتركز الشركات في المراحل المبكرة من عمرها (1-3 سنوات بنسبة 38.1%) ومرحلتي التأسيس والنمو المبكر (73.7% مجتمعتين)، مما يجعل النتائج أكثر التصاقًا بالواقع التشغيلي للشركات الناشئة التي تعمل في ظروف من عدم اليقين ومحدودية الموارد.

تحليل السياسات والبرامج الداعمة لتبني الذكاء الاصطناعي

الجدول (2): استجابات أفراد العينة نحو السياسات والبرامج الداعمة لتبني الذكاء الاصطناعي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	برامج تدريب وطنية متخصصة وورش عمل عملية ستزيد جاهزية القوى العاملة المحلية	3.84	1.02	مرتفعة
6	التعاون المنسق بين الحكومة والقطاع الخاص والأكاديميا مهم لتسريع نشر الذكاء الاصطناعي	3.69	1.02	مرتفعة
5	وجود أطر تنظيمية واضحة للخصوصية والأمن والثقة يعزز استعداد السوق	3.62	0.94	متوسطة
4	توفير منصات تجريبية وتنظيمية (sandbox) يتيح للشركات تجربة الحلول بمخاطر محكومة	3.58	0.96	متوسطة
2	إنشاء صناديق تمويل أو منح مخصصة لدعم مشروعات الذكاء الاصطناعي	3.57	1.17	متوسطة
1	تقديم حوافز ضريبية أو إعفاءات للاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي	3.36	1.17	متوسطة
الكل	المتوسط العام	3.61	0.95	متوسطة مرتفعة

تُظهر النتائج أن أفراد العينة يتبنون موقفًا إيجابيًا نحو السياسات الداعمة، بمتوسط عام بلغ (3.61). وقد حصلت برامج التدريب الوطنية على المرتبة الأولى (3.84)، مما يعكس إدراكًا واضحًا بأن نجاح التقنية مشروط بتنمية الموارد البشرية القادرة على توظيفها. كما جاء التعاون المؤسسي بين الحكومة والقطاع الخاص والأكاديميا في المرتبة الثانية (3.69)، وهو ما يؤكد الطبيعة المنظومية لتبني الذكاء الاصطناعي. وحصلت الحوافز الضريبية على أقل متوسط (3.36)، مما يشير إلى أن الدعم المالي وحده لا يُعد كافيًا دون بيئة تمكينية شاملة.

تحليل فعالية أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي

الجدول (3): استجابات أفراد العينة نحو فعالية أدوات الذكاء الاصطناعي في تعزيز النمو والاحتفاظ بالعملاء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	أنظمة التوصية والتخصيص أدت إلى زيادة متوسط قيمة المعاملة	3.63	0.89	مرتفعة
5	تقنيات الرؤية الحاسوبية أو تحليل الصور مفيدة لتطبيقات شركتنا	3.59	1.06	متوسطة-مرتفعة
4	حلول خدمة العملاء المعتمدة على الذكاء الاصطناعي حسنت زمن الاستجابة وجودة الخدمة	3.58	1.02	متوسطة-مرتفعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أدوات تحليل البيانات والتعلم الآلي كانت فعالة في تحسين استهداف العملاء	3.54	1.1	متوسطة-مرتفعة
2	تقنيات الأتمتة (RPA) حسنت كفاءة العمليات وساهمت في تقليل الأخطاء	3.43	1.12	متوسطة
الكل	المتوسط العام	3.55	0.98	متوسطة مرتفعة

تُظهر النتائج أن المبحوثين يتجهون عمومًا إلى الاتفاق الإيجابي على فاعلية أدوات الذكاء الاصطناعي، بمتوسط عام بلغ (3.55). وقد جاءت أنظمة التوصية والتخصيص في المرتبة الأولى (3.63)، مما يعكس الأثر المباشر لهذه الأدوات على القيمة الشرائية وسلوك العملاء. وحصلت تقنيات الأتمتة (RPA) على أقل متوسط (3.43)، وهو ما قد يُعزى إلى أن أثرها أكثر وضوحًا في الشركات ذات العمليات المتكررة، بينما يقل في الشركات ذات الأعمال الأقل نمطية.

تحليل العوائق والمؤثرات

الجدول (4): استجابات أفراد العينة نحو العوائق التي تواجه تبني الذكاء الاصطناعي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	تكلفة الاستثمار تشكل عائقًا ماليًا كبيرًا	3.51	1.04	متوسطة-مرتفعة
5	مقاومة التغيير والثقافة المؤسسية تحد من التبني	3.44	1.03	متوسطة
4	القوانين واللوائح تعيق التبني	3.42	1.06	متوسطة
6	تتوفر سياسات داخلية لحماية البيانات وأخلاقيات الاستخدام	3.33	1.07	متوسطة
2	جودة وتوافر البيانات غير كافيين	3.15	1.1	متوسطة
1	تفتقر شركتنا إلى الكفاءات والمهارات التقنية	3.08	1.14	متوسطة
الكل	المتوسط العام	3.32	1.06	متوسطة

تكشف النتائج أن الشركات الناشئة تواجه عوائق متعددة تتراوح بين المالية والتنظيمية والثقافية. وقد جاءت تكلفة الاستثمار في المرتبة الأولى (3.51)، مما يؤكد أن البعد المالي يمثل أحد أهم القيود في ظل محدودية الموارد. كما أظهرت مقاومة التغيير والغموض التنظيمي عوائق ملحوظة (3.44 و3.42 على التوالي)، مما يدل على أن التبني لا يتوقف على الجانب التقني وحده. وحصلت المهارات التقنية على أقل متوسط (3.08)، وهو ما قد يشير إلى أن الشركات تعتمد على الحلول الجاهزة أكثر من تطوير حلول مخصصة.

تحليل الجاهزية الداخلية للتبني

الجدول (5): استجابات أفراد العينة نحو جاهزية شركاتهم لتبني الذكاء الاصطناعي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	لدينا شراكات أو وصول لمقدمي حلول	3.31	1.11	متوسطة
5	يتم تخصيص ميزانية للابتكار والذكاء الاصطناعي	3.31	1.08	متوسطة
3	لدينا إطار لحوكمة البيانات	3.29	1.15	متوسطة
6	توجد برامج تدريبية للموظفين	3.19	1.11	متوسطة
2	تتوافر بنية تقنية مناسبة	3.12	1.11	متوسطة
1	لدى شركتنا استراتيجية واضحة لدمج الذكاء الاصطناعي	3.06	1.18	متوسطة
الكل	المتوسط العام	3.21	1.11	متوسطة

تُظهر النتائج أن الجاهزية الداخلية ما تزال في المستوى المتوسط (3.21)، مما يعكس امتلاك الشركات لبعض عناصر الجاهزية دون بلوغ مرحلة النضج الكامل. وقد حصلت الشراكات وتخصيص الميزانية وإطار الحوكمة على أعلى المتوسطات، بينما جاء وجود استراتيجية واضحة في أدنى المرتبات (3.06)، وهو مؤشر مهم على أن الذكاء الاصطناعي ما يزال يُعامل بوصفه أداة تشغيلية أكثر من كونه جزءًا مدمجًا في الاستراتيجية العامة.

نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: "هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى تنافسية الشركات الناشئة."

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستويات التبني

مستوى التبني	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرار
لا يوجد تبني	4.02	0.72	13
تجارب تجريبية (Pilot)	3.26	0.85	31
تبني جزئي	3.45	0.78	57
تبني واسع ومتكامل	4.08	0.69	17

مصدر التباين: $F(3,114) = 5.567$، $p = 0.001$، حجم الأثر $(\eta^2) = 0.128$

الجدول (7): نتائج الانحدار الخطي المتعدد مع المتغيرات الضابطة

المتغير	B	β	p
التبني التجريبي	-0.721	-0.268	0.007**
التبني الجزئي	-0.442	-0.172	0.077
التبني الواسع	0.275	0.089	0.368

معاملات النموذج: $R^2 = 0.195$، $F(7,110) = 3.805$، $p = 0.001$

الفرضية مدعومة جزئيًا، إذ توجد فروق دالة إحصائيًا بين مستويات التبني، لكن النمط ليس خطيًا بسيطًا؛ فمرحلة التجريب أظهرت فعالية أقل من عدم التبني، بينما يرتفع الأداء عند التبني الواسع.

اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: "جودة وتوفر البيانات تعمل كوسيط يعزز أثر تبني الذكاء الاصطناعي على أداء الشركات الناشئة."

الجدول (8): نتائج تحليل الوساطة (Bootstrap Mediation Analysis)

المسار	B	p
التبني ← جودة البيانات	0.115	0.335
جودة البيانات ← الفعالية	-0.305	<0.001***
الأثر غير المباشر	-0.034	—
فاصل الثقة 95%	[-0.1290.054 ،]	يشمل الصفر

القرار: الفرضية غير مدعومة إحصائيًا؛ لأن فاصل الثقة للأثر غير المباشر يشمل الصفر، مما يعني أن جودة البيانات لا تؤدي دورًا وسيطًا دالًا في هذه العينة.

اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: "دعم المؤسسات الحاضنة والبيئة التنظيمية المعتدلة يزيد من أثر تبني الذكاء الاصطناعي على نمو الشركات الناشئة."

الجدول (9): نتائج تحليل الأثر التفاعلي (Moderation Analysis)

المتغير	B	p
التبني × الدعم المؤسسي	0.053	0.408
الدعم المؤسسي (أثر مباشر)	0.728	<0.001***

معاملات النموذج: $\Delta R^2 = 0.002$، R^2 الكلي $= 0.588$

القرار: الفرضية غير مدعومة ك فرضية تعديل؛ لأن الأثر التفاعلي غير دال إحصائيًا. لكن الدعم المؤسسي له أثر مباشر قوي على الفعالية ($B = 0.728$، $p < 0.001$).

اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: "وجود أطر حوكمة وامتثال فعالة يقلل مخاطر الانحياز والخصوصية، مما يزيد من ثقة المستثمرين ويعزز التمويل الممنوح للشركات الناشئة."

الجدول (10): نتائج تحليل أثر الحوكمة على الجاهزية الداخلية

المتغير	B	β	t	p
إطار حوكمة البيانات	0.62	0.798	14.259	<0.001***

معاملات النموذج $R^2 = 0.637$:

القرار :الفرضية مدعومة بقوة؛ إذ يظهر أن وجود إطار حوكمة واضح يرتبط ارتباطًا قويًا بارتفاع الجاهزية الداخلية للتبني.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الجدول (11): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	الأسلوب الإحصائي	النتيجة	القرار
الأولى	الانحدار المتعدد + ANOVA	F = 5.567 ،p = 0.001	مدعومة جزئيًا
الثانية	Bootstrap Mediation	يشمل الصفر CI	غير مدعومة
الثالثة	Moderation Analysis	B = 0.053 ،p = 0.408	غير مدعومة
الرابعة	الانحدار الخطي	B = 0.620 ،p < 0.001	مدعومة بقوة

ثانيًا: مناقشة النتائج من منظور المقترح البحثي

تسعى هذه الفقرة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقترح البحثي الذي انطلقت منه، والذي يقوم على ثلاثة أركان :**الإطار النظري**)نظريات الموارد والقدرات، القدرات الديناميكية، انتشار الابتكار، والسياق التنظيمي والتقني والبيئي(TOE ، و**الفرضيات الأربع** التي اختُبرت إحصائيًا، و**الدراسات السابقة** التي شكلت الأساس المعرفي للبحث. وتهدف هذه المناقشة إلى تفسير النتائج، وكشف دلالاتها النظرية والعملية، وبيان مدى اتساقها مع التوقعات الأولية أو مخالفتها لها.

أولًا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

الفرضية الأولى: العلاقة بين التبني والتنافسية (مدعومة جزئيًا)

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عن فروق دالة إحصائيًا بين مستويات التبني في الفعالية المدركة($F = 5.567$ ، $p = 0.001$، لكن النمط الذي ظهر لم يكن خطيًا بسيطًا كما كان متوقعًا في البداية. فقد حصلت فئة "عدم التبني" على متوسط (4.02) أعلى من فئة "التبني التجريبي" (3.26) و"التبني الجزئي" (3.45)، بينما عادت الفعالية للارتفاع عند فئة "التبني الواسع.(4.08) "

التفسير من منظور المقترح البحثي :يتسق هذا النمط غير الخطي مع ما أشارت إليه دراسة (Ryseff et al., 2024) حول أسباب فشل مشاريع الذكاء الاصطناعي، والتي أكدت أن التبني السطحي أو التجريبي دون تكامل مؤسسي قد يُنتج تكاليف دون عوائد حقيقية. ويمكن تفسير ذلك من خلال مفهوم "منحنى التعلم التنظيمي"؛ إذ تمر الشركات الناشئة بمرحلة انتقالية صعبة عند الانتقال من عدم التبني إلى التبني التجريبي، حيث تتحمل تكاليف التعلم والتجريب دون أن تجني بعد ثمار التكامل الكامل. وهذا يتفق مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن القيمة الحقيقية للتقنية لا تتحقق إلا عندما تصبح جزءًا من القدرات التنظيمية المتجذرة، وليس مجرد أداة معزولة.

كما يدعم هذا التفسير ما توصلت إليه دراسة (بالأطرش والأطرش، 2025) من أن التنافسية في الشركات الناشئة لا تنبع من مجرد امتلاك التقنية، بل من القدرة على دمجها في نموذج العمل بصورة استراتيجية. وبالتالي، فإن الفرضية الأولى، رغم أنها مدعومة جزئيًا، تكشف عن حقيقة أعمق :الذكاء الاصطناعي لا يُنتج قيمة تنافسية تلقائيًا، بل يحتاج إلى نضج تنظيمي يسمح بتحويله من أداة تجريبية إلى مورد استراتيجي.

الفرضية الثانية: دور جودة البيانات كوسيط (غير مدعومة)

لم تُظهر نتائج تحليل الوساطة أي أثر وسيط دال لجودة البيانات (فاصل الثقة 95% يشمل الصفر)، بل إن المسار من جودة البيانات إلى الفعالية جاء سالبًا($B = -0.305$ ، $p < 0.001$).

التفسير من منظور المقترح البحثي :هذه النتيجة، رغم أنها تبدو مخالفة للتوقعات الأولية، يمكن تفسيرها من خلال عدة زوايا:

أولًا: أثر القمع :(Suppression Effect) قد يكون المعامل السالب ناتجًا عن أثر قمعي إحصائي؛ إذ إن الشركات التي تستثمر في تحسين جودة البيانات قد تكون في الوقت نفسه في مراحل مبكرة من التبني، وبالتالي فإن ارتفاع جودة البيانات يقترن بانخفاض الفعالية المدركة مؤقتًا

بسبب عدم النضج التشغيلي. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Ryseff et al., 2024) من أن جودة البيانات وحدها لا تكفي لضمان النجاح، بل يجب أن تقترن بوضوح المشكلة وجاهزية البنية التنظيمية.

ثانيًا: إشكالية عكس الترميز :تم عكس ترميز بند جودة البيانات لتحليل الوساطة، مما قد يكون أثر في اتجاه المعامل. وهذا يستدعي الحذر في تفسير النتيجة، ويؤكد الحاجة إلى دراسات مستقبلية تستخدم مقاييس أكثر دقة لجودة البيانات.

ثالثًا: السياق الزمني للدراسة :بما أن الدراسة مقطعية، فقد تكون الشركات التي استثمرت في جودة البيانات لم تجنِ بعد عوائد هذا الاستثمار، وهو ما يُعرف بـ"فجوة الإنتاجية الرقمية "التي تُلاحظ عادة في المراحل الأولى من التحول الرقمي.

وبالتالي، فإن الفرضية الثانية، رغم عدم دعمها إحصائيًا، تكشف عن حاجة ماسة إلى إعادة النظر في العلاقة بين جودة البيانات والفعالية، ودراسة هذه العلاقة في إطار طولي (Longitudinal) يسمح بتتبع الأثر عبر الزمن.

الفرضية الثالثة: دور الدعم المؤسسي كمعدِّل (غير مدعومة)

لم يُظهر الدعم المؤسسي أثرًا تفاعليًا دالًا (B = 0.053، p = 0.408)، لكن أثره المباشر كان قويًا جدًا (B = 0.728، p < 0.001).

التفسير من منظور المقترح البحثي :هذه النتيجة تحمل دلالة نظرية مهمة؛ فهي تشير إلى أن الدعم المؤسسي لا يعمل كعامل تعديل (Moderator)يعزز أثر التبني على التنافسية، بل كعامل مستقل مباشر يؤثر في الفعالية بغض النظر عن مستوى التبني. وهذا يتفق مع النظرية المؤسسية التي تؤكد أن البيئة المحيطة تشكل سلوك المؤسسات بشكل مباشر، وليس فقط من خلال التفاعل مع متغيرات داخلية.

كما يتسق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (صاولي ورفاقه، 2025) من أن الشركات الناشئة العربية تحتاج إلى بيئة تمكينية شاملة، وليس فقط إلى دعم مشروط بمستوى التبني. وبالتالي، فإن الدعم المؤسسي يمثل شرطًا ضروريًا لنجاح الذكاء الاصطناعي، وليس عاملًا معززًا مشروطًا.

وتؤكد هذه النتيجة على أهمية إعادة صياغة الفرضية في الدراسات المستقبلية لتختبر الأثر المباشر للدعم المؤسسي، وليس الأثر التفاعلي فقط.

الفرضية الرابعة: دور الحوكمة في تعزيز الجاهزية (مدعومة بقوة)

أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن إطار حوكمة البيانات له أثر قوي جدًا على الجاهزية الداخلية (B = 0.620، β = 0.798، R^2 = 0.637).

التفسير من منظور المقترح البحثي :هذه النتيجة تتفق تمامًا مع التوقعات النظرية للدراسة، وتتسق مع نظرية السياق التنظيمي والتقني والبيئي (TOE) التي تؤكد أن النجاح التقني مشروط بالانسجام مع السياق التنظيمي. كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (أحمد محمد، 2025) من أن الذكاء الاصطناعي يعزز الامتثال ويقلل المخاطر، مما ينعكس إيجابًا على الجاهزية المؤسسية.

وتكشف هذه النتيجة عن حقيقة جوهرية :الحوكمة ليست عبئًا تنظيميًا على الشركات الناشئة، بل رافعة استراتيجية ترفع مستوى الجاهزية وتعزز الثقة لدى العملاء والمستثمرين. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (رشدي، 2025) حول مسؤولية الشركات وأعضاء مجالس الإدارة في ظل استخدام الذكاء الاصطناعي.

وتؤكد هذه النتيجة على أهمية إدراج الحوكمة كأحد المحددات الأساسية للجاهزية في أي نموذج لتبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة.

ثانيًا: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

نظرية الموارد والقدرات(Resource-Based View)

تتفق النتائج مع هذه النظرية في أن الذكاء الاصطناعي يمثل موردًا استراتيجيًا يرفع التنافسية، لكن النتائج كشفت أيضًا أن القيمة لا تتحقق إلا عندما يُدمج الذكاء الاصطناعي في القدرات التنظيمية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (بوفروك ودفاس، 2025) من أن التنافسية تنبع من القدرة على توظيف الموارد بصورة فريدة، وليس من مجرد امتلاكها.

نظرية القدرات الديناميكية(Dynamic Capabilities)

تدعم النتائج هذه النظرية من خلال إظهار أن التبني الواسع (وليس التجريبي) هو ما يرتبط بارتفاع الفعالية، مما يؤكد أن القيمة الحقيقية للتقنية تتحقق عندما تصبح جزءًا من القدرات الديناميكية التي تسمح بالتكيف المستمر مع التغيرات السوقية.

نظرية انتشار الابتكار(Innovation Diffusion)

تتفق النتائج مع هذه النظرية في أن التبني يمر بمراحل، وأن الشركات الناشئة ما تزال في مرحلة الانتقال من التجريب إلى الدمج. كما تؤكد على أهمية البيئة الداعمة في تسريع التبني، وهو ما ظهر من خلال النتائج المتعلقة بالسياسات الداعمة.

نموذج(TOE)

تؤكد النتائج على صحة هذا النموذج في تفسير تبني الذكاء الاصطناعي، حيث أظهرت أن النجاح مشروط بتكامل الأبعاد التقنية (البنية التحتية)، والتنظيمية (الحوكمة، الاستراتيجية)، والبيئية (الدعم المؤسسي، الأطر التنظيمية).

ثالثًا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

الاتساق مع الدراسات العربية

- **دراسة بالأطرش والأطرش :(2025)** تتفق النتائج مع ما توصلت إليه من أن الذكاء الاصطناعي آلية لتعزيز تنافسية الشركات الناشئة، لكن النتائج أضافت أن هذا الأثر مشروط بالنضج التنظيمي.
- **دراسة بوفروك ودفاس :(2025)** تتفق النتائج مع تأكيدها على أن الذكاء الاصطناعي يدعم القرارات التشغيلية ويوسع فرص النمو، لكن النتائج كشفت عن وجود منحنى تعلم غير خطي.
- **دراسة صاولي ورفاقه :(2025)** تتفق النتائج مع ما أشارت إليه من أن التبني يحتاج إلى بيئة تمكينية شاملة، وهو ما ظهر من خلال النتائج المتعلقة بالسياسات الداعمة.
- **دراسة أحمد محمد :(2025)** تتفق النتائج تمامًا مع تأكيدها على أهمية الحوكمة والامتثال، وهو ما ظهر بقوة في نتائج الفرضية الرابعة.

الاتساق مع الدراسات الأجنبية

- **دراسة :Ryseff et al. (2024)** تتفق النتائج مع ما توصلت إليه من أن فشل مشاريع الذكاء الاصطناعي يرتبط بسوء التخطيط وضعف الجاهزية، وليس بالتقنية ذاتها.
- **دراسة :Font-Cot et al. (2025)** تتفق النتائج مع تأكيدها على أن البقاء والاستدامة مشروطان بالعوامل الداخلية أكثر من الخارجية.
- **تقارير :OECD (2026)** تتفق النتائج مع ما أظهرته من تسارع التبني عالميًا، لكن النتائج كشفت عن خصوصية السياق العربي في طبيعة العوائق.

رابعًا: التفسيرات البديلة والقيود

التفسيرات البديلة

- **طبيعة العينة :**تركّز العينة في المراحل المبكرة قد يفسر الحذر النسبي في التبني.
- **الفروق القطاعية :**الشركات التقنية قد ترى قيمة الذكاء الاصطناعي بشكل أوضح من غيرها.
- **نزعة الاستجابة الذاتية :**المبحوثون يجيبون وفق إدراكهم، وليس وفق قياس موضوعي.
- **التبني الجزئي :**الشركات التي لم تدخل في تبني واسع قد لا تكون قد اختبرت الفوائد بشكل كافٍ.
- **متغيرات غير مدرجة :**حجم التمويل، خبرة الإدارة، شدة المنافسة قد تفسر جزءًا من التباين.

قيود الدراسة

- **التصميم المقطعي :**يلتقط البيانات في فترة زمنية واحدة، مما يحد من القدرة على تفسير العلاقات السببية.
- **حجم العينة** 118 **:**مفردة كافية إحصائيًا، لكنها محدودة نسبيًا مقارنة بحجم مجتمع الشركات الناشئة في السياق العربي.
- **الاستبيان الإلكتروني :**قد يحد من تمثيل بعض الفئات الأقل تفاعلًا مع القنوات الرقمية.
- **الاستجابة الذاتية :**تعتمد على الإدراك الذاتي للمبحوثين، وليس على قياسات موضوعية للأداء.

خامسًا: الآثار النظرية والعملية

الآثار النظرية

تطوير نموذج :TOE أثبتت الدراسة أن النموذج ينطبق على سياق الشركات الناشئة العربية، لكن مع إضافة متغيرات جديدة مثل الحوكمة والثقة الاستثمارية و إثبات نظرية القدرات الديناميكية :أكدت أن القيمة الحقيقية للتقنية تتحقق عندما تصبح جزءًا من القدرات التنظيمية المتجذرة و الكشف عن منحنى التعلم غير الخطي :أضافت الدراسة نتيجة جديدة تتمثل في أن التبني التجريبي قد يكون أقل فعالية من عدم التبني، مما يستدعي مزيدًا من البحث.

الآثار العملية

- **لشركات الناشئة :**يجب التعامل مع الذكاء الاصطناعي بوصفه استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد، وليس مجرد أداة تشغيلية. كما يجب التركيز على بناء الجاهزية الداخلية (الحوكمة، التدريب، البنية التحتية) قبل التوسع في التبني.
- **لصناع السياسات :**يجب توفير بيئة تمكينية شاملة تشمل التدريب، والأطر التنظيمية الواضحة، والمنصات التجريبية، والتعاون المؤسسي.
- **للمستثمرين :**يجب النظر إلى الحوكمة والجاهزية الداخلية كمؤشرات مهمة لتقييم فرص الاستثمار في الشركات الناشئة.
- **للأكاديميين :**يجب إجراء دراسات طولية لتتبع أثر التبني عبر الزمن، ودراسة الفروق القطاعية بشكل أعمق.

تُظهر مناقشة النتائج من منظور المقترح البحثي أن الدراسة حققت أهدافها إلى حد كبير، لكنها كشفت أيضًا عن تعقيدات لم تكن متوقعة في البداية. فالذكاء الاصطناعي لا يُنتج قيمة تنافسية تلقائيًا، بل يحتاج إلى نضج تنظيمي، وبيئة داعمة، وحوكمة فعالة. كما أن العلاقة بين التبني والتنافية ليست خطية بسيطة، بل تمر بمنحنى تعلم يتطلب الصبر والاستثمار المستمر.

وتؤكد النتائج على أن **الحوكمة ليست عبئًا تنظيميًا، بل رافعة استراتيجية**، وأن **الدعم المؤسسي عامل مستقل مباشر** وليس مجرد عامل تعديل. كما تكشف عن حاجة ماسة إلى مزيد من البحث في العلاقة بين جودة البيانات والفعالية، ودراسة هذه العلاقة في إطار طولي يسمح بتتبع الأثر عبر الزمن.

وبذلك، تكون الدراسة قد أسهمت في إثراء الأدبيات العلمية حول الذكاء الاصطناعي والشركات الناشئة في السياق العربي، وقدمت إطارًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في الواقع العملي وصنع القرار.

الخاتمة والتوصيات

التوصيات

تُظهر نتائج الدراسة أن تبنّي الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة لم يعد خيارًا تجميليًا، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في تحسين التنافسية والأداء، إلا أن هذا الأثر يظل مرتبطًا بوجود جاهزية داخلية وبيئة تنظيمية داعمة وكفاءات بشرية قادرة على تحويل التقنية إلى قيمة عملية. ومن هذا المنطلق، ينبغي على الشركات الناشئة التعامل مع الذكاء الاصطناعي بوصفه جزءًا من استراتيجيتها العامة، من خلال صياغة رؤية واضحة تحدد مجالات الاستخدام ذات الأولوية مثل خدمة العملاء وتحليل البيانات والتخصيص وأتمتة العمليات. كما يجب ربط هذا التبني بأهداف قابلة للقياس، بما يضمن أن يكون الاستخدام قائمًا على أسس منهجية لا مجرد استجابة للاتجاهات الحديثة أو التقليد غير المدروس في بيئة الأعمال المتغيرة.

كما تؤكد النتائج أن تنمية الكفاءات البشرية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح تبنّي الذكاء الاصطناعي، حيث تحتاج الشركات إلى الاستثمار في التدريب العملي المستمر للمؤسسين والموظفين في مختلف الأقسام، بما يعزز قدرتهم على استخدام الأدوات الذكية بكفاءة. إلى جانب ذلك، تبرز أهمية تطوير البنية التحتية التقنية بشكل تدريجي ومدروس، من خلال اعتماد حلول مرنة وقابلة للتوسع مثل الأنظمة السحابية وربط البيانات الداخلية. كما أن وضع أطر واضحة لحوكمة البيانات والامتثال يسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالخصوصية والأمن، ويعزز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، مما يدعم استدامة التبني ويزيد من فعاليته داخل المؤسسة.

وفي السياق الأوسع، تشير الدراسة إلى أهمية دور الحكومة والجامعات والحاضنات في دعم هذا التحول، من خلال توفير بيئة تنظيمية وتمويلية محفزة، وبرامج تدريبية تطبيقية تربط بين المعرفة الأكاديمية واحتياجات السوق. كما يمكن للسياسات الداعمة أن تسهم في تسريع تبنّي الذكاء الاصطناعي عبر تقديم حوافز ومنح موجهة للمشروعات المبتكرة. وعلى المستوى البحثي، تبرز الحاجة إلى دراسات مستقبلية أكثر عمقًا تستخدم مناهج متنوعة، وتتناول قطاعات مختلفة، لفهم الفروق في تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل أدق، بما يسهم في تطوير نماذج عملية قابلة للتطبيق تدعم الشركات الناشئة وتعزز قدرتها على النمو والتكيف في بيئة تنافسية ديناميكية.

الخاتمة

تمكنت هذه الدراسة من إلقاء الضوء على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة، من خلال تحليل ميداني لآراء 118 مفردة من العاملين في هذا النوع من الشركات. وقد أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح عنصرًا مؤثرًا في تحسين الأداء، سواء من خلال رفع كفاءة العمليات، أو تحسين خدمة العملاء، أو دعم القرارات التسويقية، أو زيادة القدرة على التخصيص واستهداف العملاء بدقة أكبر. كما بيّنت النتائج أن التبنّي الجزئي هو الشكل الأكثر انتشارًا، وهو ما يعكس أن الشركات الناشئة ما زالت في مرحلة انتقالية بين التجريب والتكامل المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة أثبتت أن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة حقيقية لتعزيز تنافسية الشركات الناشئة، لكنه يحتاج إلى جاهزية داخلية، ودعم خارجي، ووعي تنظيمي، حتى يتحول إلى أداة للنمو لا مجرد تقنية حديثة. كما أن النتائج تدعم التوجه نحو بناء نماذج عملية تساعد الشركات الناشئة على اختيار الأدوات المناسبة، وتحديد أولويات الاستثمار، وتقييم المخاطر، وتطوير قدراتها تدريجيًا. وبذلك تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في الواقع العملي وصنع القرار.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد محمد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن السيبراني [مقال في مجلة علمية]. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(10)، 350-376. https://doi.org/10.53796/hnsj610/23
- بالأطرش، مريم، وبالأطرش، حورية. (2025). الذكاء الاصطناعي آلية لتعزيز تنافسية الشركات الناشئة [مقال في مجلة علمية]. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 10(2)، 414-433. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/494/10/2/284620
- بوفروك، طارق، ودفاس، عدنان. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في بعث وتعزيز تنافسية الشركات الناشئة [مقال في مجلة علمية]. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 19(1)، 501-522. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/77/19/1/273823
- الحربي، الرابغي. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية [دراسة حالة منشورة]. Journal of Information Studies and Technology، 2025(1)، Article 7.
- خالدة، لعريوي، وحوسنة، جامع. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي على ريادة الأعمال [رسالة جامعية]. University Center of Abdelhafid Boussouf-Mila. https://dspace.univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/3496/1/تأثير%20الذكاء%20الاصطناعي%20التوليدي%20على%20ريادة%20الأعمال.pdf
- رشدي، أحمد بغدادي. (2025). مسؤولية الشركة وأعضاء مجلس الإدارة في حالة الاستعانة بالذكاء الاصطناعي [مقال في مجلة علمية]. المجلة القانونية، 23(5)، 2457-2604. https://doi.org/10.21608/jlaw.2025.415175
- صاري، علي. (2024). التكنولوجيا المالية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من أجل تعزيز الشمول المالي وتمكين الجميع من استخدام النظام المالي الرسمي [مقال في مجلة علمية]. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 7(1)، 41-56. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/864/7/1/261326
- صاولي، مراد، بن جدو، زوهير، وبن يوب. (2025). فرص وتحديات تبني الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة الجزائرية [مقال في مجلة علمية]. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 8(2)، 377-396. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/635/8/2/280318
- عبد العال عبد الودود محمد حمزة. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 [مقال في مجلة علمية]. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12)، 90-107. https://doi.org/10.53796/hnsj612/8
- مالك، بوغلوم، وزقراري، ياسمن. (2025). أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الذكاء التنافسي [رسالة جامعية]. Abdelhafid Boussouf University Centre Mila. https://dspace.univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/4256/1/أثر%20تطبيق%20أدوات%20الذكاء%20الاصطناعي%20في%20تعزيز%20الذكاء%20التنافسي.pdf
- نحال، الزهرة، وتوكال. (2023). دور حاضنات الأعمال والذكاء الاصطناعي في مرافقة الشركات الناشئة لدعم النمو في الجزائر [رسالة جامعية]. جامعة ابن خلدون-تيارت. http://dspace.univ-tiaret.dz/bitstream/123456789/13736/1/TH.M.COM.2023.89.pdf
- هرموزي، أحلام، وبوزيد، امحمد اعمر. (2024). استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة: تجربة الإمارات العربية المتحدة [مقال في مجلة علمية]. Journal of Economic Geography، 1(2)، 109-131. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/971/1/2/249635131 .
- وداد، بطاش. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تدعيم ريادة الأعمال الرقمية: دراسة حالة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة غرداية [رسالة جامعية]. جامعة غرداية. https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/jspui/bitstream/123456789/9894/1/WIDAD مذكرة-Widad%20Bettache.pdf20%

المراجع الأجنبية

- Calvino, F., Reijerink, J., & Samek, L. (2025). The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 39. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b21df222-en
- Font-Cot, F., Lara-Navarra, P., Sánchez-Arnau, C., & Sánchez-Pérez, E. A. (2025). Startup survival forecasting: A multivariate AI approach based on empirical knowledge. Information, 16(1), Article 61. https://doi.org/10.3390/info16010061
- Fossen, F. M., McLemore, T., & Sorgner, A. (2024). Artificial intelligence and entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship, 20(8), 781-904. https://doi.org/10.1561/0300000130
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026, January 28). AI use by individuals surges across the OECD as adoption by firms continues to expand. OECD. https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html
- Razaghzadeh Bidgoli, M., Raeesi Vanani, I., & Goodarzi, M. (2024). Predicting the success of startups using a machine learning approach. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13, Article 80. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00436-x
- Ryseff, J., De Bruhl, B. F., & Newberry, S. J. (2024). The root causes of failure for artificial intelligence projects and how they can succeed: Avoiding the anti-patterns of AI (Research Report RR-A2680-1). RAND Corporation. https://doi.org/10.7249/RRA2680-1
- Schade, P., & Schuhmacher, M. C. (2023). Predicting entrepreneurial activity using machine learning. Journal of Business Venturing Insights, 19, Article e00357. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2022.e00357
- Udomsaph, C. (2026). AI adoption in MENAAP: Evidence from enterprise surveys (Working paper). World Bank Enterprise Surveys. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c749b541398f6b28ab8a64250b52e5fa-0280032026/original/udomsaph-AIAdoption-20260120.pdf

الملاحق

استبيان: تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة

هذا الاستبيان جزء من دراسة بحثية بعنوان "تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة". يهدف الاستبيان إلى جمع آراء ومعلومات عملية من مؤسسي ومديري وموظفي الشركات الناشئة حول مدى تبنّيهم لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتأثير هذا التبنّي على الأداء والتنافسية، بالإضافة إلى حصر العوائق والمحفّزات واحتياجات الجاهزية التقنية والتنظيمية. تُستخدم نتائج الاستبيان في بناء نموذج جاهزية تطبيقي وخارطة طريق عملية، وتقديم توصيات سياسية وبرامج دعم تدريبية وتمويلية مخصصة للشركات الناشئة.

المشاركة طوعية وسرية — سيتم تجميع البيانات وتحليلها إحصائياً دون كشف أسماء المشاركين أو بيانات تعريفية فردية. يرجى الإجابة بصدق ودقّة؛ إجاباتك مهمة جداً لنجاح الدراسة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

مقياس ليكرت

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق إلى حد ما

3 = محايد

4 = أوافق إلى حد ما

5 = أوافق بشدة

القسم الأول — أسئلة اختيار من متعدد (معلومات الشركة والسياق)

رقم	السؤال	الاختيارات
1	ما مجال عمل شركتكم الناشئة؟	تقنية ومعلومات تجارة إلكترونية خدمات مالية/فنتك

رقم	السؤال	الاختيارات
		رعاية صحية/تقنيات طبية تعليم/إدراة تعلم إلكتروني صناعة/تصنيع خفيف زراعة/تقنيات غذائية آخر
2	كم تبلغ مدة تأسيس الشركة؟	اقل من سنة 1–3 سنوات 4–6 سنوات أكثر من 6 سنوات
4	ما مرحلة الشركة الحالية؟	قبل الإطلاق مرحلة تأسيس مرحلة نمو مبكّر توسّع/سلسلة تمويل لاحقة
5	ما مستوى تبنّي الذكاء الاصطناعي في شركتكم؟	لا يوجد تبنّي تجارب/مشروعات تجريبية(pilot) تبنّي جزئي في عمليات محددة تبنّي واسع ومتكامل في عمليات متعددة
6	ما السوق/النطاق الجغرافي الرئيسي لنشاطكم؟	محلي (مدينة واحدة) وطني (البلد) إقليمي (منطقة متعددة بلدان) دولي/عالمي

القسم الثاني — أثر تبنّي الذكاء الاصطناعي على التنافسية والأداء

مقياس ليكرت

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق إلى حد ما

3 = محايد

4 = أوافق إلى حد ما

5 = أوافق بشدة

العبارة	1	2	3	4	5
تقديم حو افز ضريبية أو إعفاءات للاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي سيشجّع الشركات الناشئة على التبنّي.					
إنشاء صناديق تمويل أو منح مخصّصة لدعم مشروعات الذكاء الاصطناعي للشركات الناشئة سيكون ذا أثر إيجابي.					
برامج تدريب وطنية متخصّصة وورش عمل عملية ستزيد جاهزية القوى العاملة المحلية.					
توفير منصّات تجريبية وتنظيمية (sandbox) يتيح للشركات تجربة الحلول مع مخاطر محكومة.					
وجود أطر تنظيمية واضحة للخصوصية والأمن والثقة يعزّز استعداد السوق لاعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي.					
التعاون المنسّق بين الحكومة والقطاع الخاص والأكاديميا مهم لتسريع نشر الذكاء الاصطناعي بمخاطر محكومة.					

القسم الثالث — فعالية أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين النمو والاحتفاظ

مقياس ليكرت

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق إلى حد ما

3 = محايد

4 = أوافق إلى حد ما

5 = أوافق بشدة

العبارة	1	2	3	4	5
1. أدوات تحليل البيانات والتعلّم الآلي كانت فعالة في تحسين استهداف العملاء.					
2. تقنيات الأتمتة (RPA) حسّنت كفاءة العمليات وساهمت في تقليل الأخطاء.					
3. أنظمة التوصية والتخصيص أدّت إلى زيادة متوسط قيمة المعاملة (Average Order Value).					
4. حلول خدمة العملاء المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (شات بوت، تحليل المحادثات) حسّنت زمن الاستجابة وجودة الخدمة.					
5. حلول خدمة العملاء المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (شات بوت، تحليل المحادثات) حسّنت زمن الاستجابة وجودة الخدمة.					
6. تقنيات الرؤية الحاسوبية أو تحليل الصور مفيدة لتطبيقات شركتنا (إن وُجدت).					

القسم الرابع — العوائق والمؤثرات المؤسسية والتقنية والتنظيمية

مقياس ليكرت

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق إلى حد ما

3 = محايد

4 = أوافق إلى حد ما

5 = أوافق بشدة

العبارة	1	2	3	4	5
1. تفتقر شركتنا إلى الكفاءات والمهارات التقنية اللازمة لتطبيق حلول الذكاء الاصطناعي.					
2. جودة وتوافر البيانات داخل الشركة غير كافيين لاستخدام فعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي.					
3. تكلفة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي (تجهيز، تراخيص، تشغيل) تشكل عائقًا ماليًا كبيرًا.					
4. القوانين واللوائح الحالية أو عدم وضوحها يعيق اختبار أو نشر حلول الذكاء الاصطناعي.					
5. الثقافات المؤسسية ومقاومة التغيير تحدّ من قبول الموظفين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.					
6. تتوفر لدينا سياسات داخلية داعمة لحماية البيانات وأخلاقيات استخدام الذكاء الاصطناعي.					

القسم الخامس — جاهزية الشركة للتبنّي (بُنى تحتية، حوكمة، شراكات، تدريب)

مقياس ليكرت

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق إلى حد ما

3 = محايد

4 = أوافق إلى حد ما

5 = أوافق بشدة

العبارة	1	2	3	4	5
1. لدى شركتنا استراتيجية واضحة لدمج الذكاء الاصطناعي في نموذج العمل.					
2. تتوافر لدينا بنية تقنية مناسبة (سحابة/خوادم/اتصالات) لدعم حلول الذكاء الاصطناعي.					

العبارة	1	2	3	4	5
3. لدينا إطار لحوكمة البيانات وسياسات حماية الخصوصية قابلة للتنفيذ.					
4. لدينا شراكات أو إمكانية الوصول إلى موفّري حلول أو مستشارين في مجال الذكاء الاصطناعي.					
5. يتم تخصيص ميزانية مجدولة لمشروعات الابتكار والذكاء الاصطناعي.					
6. توجد برامج تدريبية داخلية أو خارجية لتطوير مهارات الموظفين في الذكاء الاصطناعي.					

القسم السادس — سياسات، برامج تدريب، وتمويل داعم للتبنّي المخاطر المحكومة

مقياس ليكرت

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق إلى حد ما

3 = محايد

4 = أوافق إلى حد ما

5 = أوافق بشدة

العبارة	1	2	3	4	5
1. تقديم حوافز ضريبية أو إعفاءات للاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي سيشجّع الشركات الناشئة على التبنّي.					
2. إنشاء صناديق تمويل أو منح مخصّصة لدعم مشروعات الذكاء الاصطناعي للشركات الناشئة سيكون ذا أثر إيجابي.					
3. برامج تدريب وطنية متخصّصة وورش عمل عملية ستزيد جاهزية القوى العاملة المحلية.					
4. توفير منصّات تجريبية وتنظيمية (sandbox) يتيح للشركات تجربة الحلول مع مخاطر محكومة.					
5. وجود أطر تنظيمية واضحة للخصوصية والأمن والثقة يعزّز استعداد السوق لاعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي.					
6. التعاون المنسّق بين الحكومة والقطاع الخاص والأكاديميا مهم لتسريع نشر الذكاء الاصطناعي بمخاطر محكومة.					