

إطار مقترح لدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في اكتشاف الفرص الريادية المستدامة لتحقيق أبعاد رؤية عمان 2040: دراسة حالة فرع جمعية إحسان بمحافظة الداخلية

اعداد الباحث / أحمد بن محمد بن منصور العنقودي

الرقم الجامعي /20257646

اشراف البرفسور / محمود أبو ريه

مقرر مادة / الريادة والابتكار (2025)

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحليل وتطوير دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز اكتشاف الفرص الريادية المستدامة داخل المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان مع التركيز على جمعية إحسان بمحافظة الداخلية كنموذج تطبيقي. وينطلق البحث من إدراك متزايد لأهمية تمكين القطاع الأهلي ليضطلع بدور ريادي فاعل في تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040، ولا سيما ما يتعلق بالتحول نحو اقتصاد معرفي قائم على الابتكار، وبناء منظومة اجتماعية مستدامة، وتعزيز الحوكمة والقيادة المؤسسية الفاعلة.

ويقدم البحث إطاراً تكاملياً يدمج بين عدة مكونات رئيسية، تتمثل في توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي بوصفه شريكاً معرفياً داعماً لتحليل البيانات وصنع القرار واعتماد اكتشاف الفرص الريادية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستدامة المؤسسية والاجتماعية، إلى جانب إبراز دور القيادة الابتكارية كعامل حاسم في تبني التقنيات الحديثة داخل المنظمات غير الربحية، وتعزيز وظيفة البحث والتطوير كآلية لتحسين جودة الخدمات المجتمعية ورفع كفاءتها. كما يوضح البحث كيفية تفاعل هذه المكونات بصورة تكاملية تساهم في تفعيل محاور رؤية عُمان 2040، ولا سيما محور المجتمع الحيوي القائم على خدمات اجتماعية نوعية، ومحور الاقتصاد التنافسي المعتمد على المعرفة والابتكار، ومحور الحوكمة الفاعلة الداعمة للتحول الرقمي والاستدامة.

ومن المتوقع أن يساهم هذا البحث في بناء نموذج تطبيقي قابل للتكيف والتكرار، يساعد الجمعيات غير الربحية على الاستفادة الفعالة من إمكانيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إطلاق مبادرات ريادية مبتكرة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الأثر المجتمعي المستدام، بما يدعم التوجهات الوطنية للتنمية الشاملة في سلطنة عُمان.

المقدمة :

تشهد سلطنة عُمان تحولاً استراتيجياً عميقاً في إطار تنفيذ رؤية عُمان 2040 التي تهدف إلى بناء اقتصاد معرفي مبتكر وتعزيز التنمية المستدامة عبر تمكين القطاعين الأهلي والخاص ورفع كفاءة الخدمات الاجتماعية وتحفيز الابتكار كمحرك رئيس للنمو الاقتصادي والاجتماعي. وتؤكد الرؤية أن التحول الرقمي والتقنيات الذكية يمثلان أحد الممكّنات الأساسية لتحقيق مجتمع حيوي واقتصاد تنافسي وحوكمة فعّالة.

وفي هذا الإطار تبرز أهمية المنظمات غير الربحية مثل فرع جمعية إحسان بمحافظة الداخلية التي تعد شريكاً استراتيجياً في تحقيق الاستدامة الاجتماعية وجودة الحياة خاصة في رعاية كبار السن والفئات الأكثر احتياجاً.

ومع انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) أصبح من الممكن توظيف هذه الأنظمة بوصفها شريكاً معرفياً في تحليل البيانات وتوليد الأفكار وابتكار حلول جديدة وليس مجرد أدوات تقنية مساندة. وتشير دراسات حديثة في مجال إدارة المعرفة والتحول الرقمي إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي قادر على تعزيز اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة وتوسيع قدرات الابتكار المؤسسي (Dwivedi et al., 2023).

كما توضح الأدبيات أن دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات اكتشاف الفرص الريادية يتيح للمنظمات فهماً أعمق للبيئة والقدرة على استشراف اتجاهات جديدة، وتحويل البيانات إلى فرص يمكن استثمارها في تقديم خدمات ذات قيمة اجتماعية عالية (Wood et al., 2021).

وتتسق هذه الاتجاهات مع توجهات رؤية عُمان 2040 التي تشجع المؤسسات على تبني الابتكار القائم على المعرفة لتعزيز الاستدامة المؤسسية والاجتماعية. فوفقاً لدراسات معاصرة يعد الابتكار الاجتماعي المدعوم بالتقنيات الحديثة أحد المحركات الرئيسية لتحقيق الاستدامة طويلة المدى داخل المؤسسات غير الربحية، بما يشمل الاستدامة المالية والاجتماعية والبيئية (Phillips et al., 2021).

ومن هذا المنطلق يُعد دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل منظومة عمل جمعية إحسان فرصة لتطوير مبادرات مبتكرة في رعاية كبار السن وتحسين تخصيص الموارد ورفع كفاءة العمل التطوعي وتحقيق قيمة مجتمعية تتماشى مع أولويات رؤية 2040.

وبناءً على ذلك يسعى هذا البحث إلى إعادة تعريف عملية اكتشاف الفرص الريادية في ضوء الذكاء الاصطناعي التوليدي من خلال بناء إطار مفاهيمي يوضح كيف يمكن للقيادة الابتكارية وتوظيف الذكاء الاصطناعي أن يسهما في تفعيل البحث والتطوير وتعزيز الابتكار الاجتماعي ودعم الاستدامة المؤسسية بما يتسق مع مرتكزات رؤية عُمان 2040.

الإطار النظري :

يعتمد هذا البحث على إطار نظري تكاملي يفسر توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المنظمات غير الربحية بوصفه ظاهرة اجتماعية تنظيمية تتشكل من خلال الممارسة اليومية وديناميكيات المسؤولية، والقرار، وعوامل القبول، والتبني. فمن منظور نظرية الممارسة (Practice Theory) لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كأداة منفصلة تُضاف إلى بيئة العمل، بل كعنصر يُعاد تشكيله داخل الروتين العملي عبر تفاعل المهارات والمعرفة والسياق التنظيمي، وهو ما يساعد على فهم "كيف يحدث الاستخدام فعلياً" داخل أنشطة مثل تحليل احتياجات المستفيدين وصياغة المبادرات وتطوير البرامج وتوليد الأفكار (Schatzki, 2002؛ Orlikowski, 2007). وتوضح الأدبيات ذات الصلة أن نجاح دمج التقنيات المتقدمة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحويل الاستخدام من تجربة فردية إلى ممارسة مستقرة مدعومة بالتعلم التنظيمي والمعايير الداخلية. وفي المقابل تساعد نظرية الوكالة (Agency Theory) في تفسير علاقات السلطة والمسؤولية عند إدخال أدوات قادرة على إنتاج توصيات ومخرجات معرفية، إذ تبرز أسئلة مثل: من يملك قرار الاعتماد على مخرجات الذكاء الاصطناعي؟ ومن يتحمل تبعات الخطأ أو التحيز؟ وكيف تُدار مخاطر الاعتماد الزائد على المخرجات التوليدية في سياق خدمات اجتماعية حساسة؟ (Eisenhardt, 1989). وتؤكد كتابات حديثة حول التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي أن إدخال وكيل اصطناعي في بيئة العمل يعيد توزيع أدوار التحليل وصنع القرار ويستدعي أنماطاً جديدة من الإشراف والحوكمة الداخلية (Jarrahi, 2018؛ Dwivedi et al., 2023). أما إطار التبني التكنولوجي (Technology Adoption Framework) فيوفر عدسة تفسيرية للعوامل التي تؤثر في قبول أو رفض الذكاء الاصطناعي التوليدي على مستوى الأفراد والمنظمة، مثل المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام والدعم القيادي والجاهزية الرقمية والثقافة التنظيمية والموارد، وهي عوامل تؤكد نماذج راسخة مثل TAM وUTAUT (Davis, 1989؛ Venkatesh et al., 2003). وتشير مراجعة الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات غير الربحية تواجه تحديات إضافية في التبني بسبب قيود التمويل وتفاوت المهارات وغياب البنية البيانية وهو ما يجعل نجاح التبني مشروطاً بتوفر قيادة داعمة وتدريب وتحوّل تدريجي في العمليات (Dwivedi et al., 2023). وبناءً على ذلك، يدمج هذا البحث بين الأطر الثلاثة لتقديم تفسير متكامل: فنظرية الممارسة تشرح تشكل الاستخدام اليومي وأنماطه ونظرية الوكالة تفسر المسؤولية والقرار والمساءلة وإطار التبني يفسر شروط القبول التنظيمي والبشري ومن خلال هذا الدمج تصبح مراجعة الأدبيات موجّهة نحو رصد ما تقوله الدراسات عن خبرات الممارسين وعوائق التبني وممارسات التكامل بين الإنسان والآلة، مع إبراز الفجوة التي تتمثل في محدودية الدراسات التي تتناول الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديداً في مرحلة اكتشاف الفرص داخل السياق غير الربحي وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته ضمن سياق سلطنة عُمان.

مشكلة البحث :

تواجه المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان تحديات إدارية متزايدة في ظل التحولات الرقمية ومتطلبات الاستدامة ومن أبرز هذه التحديات ضعف توظيف التقنيات الحديثة ولا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم الابتكار واكتشاف الفرص الريادية. وعلى الرغم من توافر التوجهات الوطنية الداعمة للتحوّل الرقمي وفق رؤية عُمان 2040 إلا أن الممارسات الإدارية اليومية داخل بعض المنظمات غير الربحية لا تزال تعتمد على

أساليب تقليدية في التخطيط واتخاذ القرار مع محدودية إشراك الموظفين والمتطوعين في عمليات الابتكار المؤسسي.

وتتمثل المشكلة الإدارية محل الدراسة في ضعف مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار المرتبطة بتطوير المبادرات والخدمات وغياب آليات منهجية لاستخدام البيانات والأدوات الرقمية في اكتشاف الفرص الريادية الأمر الذي يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء والاستدامة المؤسسية. ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل التنظيمية من أبرزها النمط القيادي المركزي ومحدودية المهارات الرقمية وضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، إضافة إلى غياب أطر واضحة لدمج التقنيات الحديثة في العمل اليومي.

وقد تم الاستدلال على وجود هذه المشكلة من خلال الأدبيات الرمادية، حيث أظهرت تقارير داخلية وخطط تشغيلية في بعض المنظمات غير الربحية ومن ضمنها جمعيات أهلية عاملة في المجال الاجتماعي وجود فجوة بين الأهداف الاستراتيجية المعلنة والممارسات الفعلية، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي والابتكار. كما تشير بعض الوثائق التنظيمية والسياسات الداخلية إلى محدودية استخدام أدوات تحليل البيانات واعتماد القرارات في الغالب على الاجتهاد الفردي بدلاً من النظم الذكية الداعمة للقرار.

ولتعزيز فهم المشكلة من الواقع العملي، تم إجراء مقابلات أولية مع خمسة من أصحاب المصلحة (مديرين، موظفين، ومتطوعين) حيث عبّر المشاركون عن شعورهم بضعف قنوات التواصل، وقلة إشراكهم في تطوير الأفكار والمبادرات إضافة إلى غياب التدريب المنهجي على استخدام التقنيات الحديثة، مما أدى إلى انخفاض الدافعية للمبادرة والابتكار وتراجع الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة داخل المنظمة.

وتدعم الأدبيات السابقة انتشار هذه المشكلة في سياقات تنظيمية مشابهة، حيث تشير عدد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة واضحة بين الأنماط القيادية المركزية وضعف المشاركة التنظيمية من جهة وانخفاض الابتكار والولاء التنظيمي من جهة أخرى (Al-Harthy, 2022). كما تؤكد دراسات أخرى أن غياب التمكين الرقمي ومحدودية تبني التقنيات الذكية في المنظمات غير الربحية يؤدي إلى إضعاف قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المجتمعية المتغيرة ويقلل من فرصها في تحقيق الاستدامة (Dwivedi et al., 2023).

وبناءً على ما سبق، تتحدد المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية معالجة القصور الإداري والتنظيمي في توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في اكتشاف الفرص الريادية بما يساهم في تحسين الأداء والابتكار وتحقيق الأثر المجتمعي المستدام.

وعلى الرغم من الدور الاجتماعي المتنامي للمنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان، إلا أنها ما تزال تواجه تحديات هيكلية ومعرفية تحدّ من قدرتها على الإسهام الفعّال في تحقيق رؤية عُمان 2040 التي تُعطي من قيم الاستدامة والابتكار والاقتصاد المعرفي وتحسين جودة الحياة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الجمعيات الأهلية في المنطقة العربية والخليجية تعاني من ضعف منظومة الابتكار ومحدودية الموارد المالية وقصور في آليات اكتشاف الفرص الريادية المستدامة مما يقلل من فرص نموها واستدامتها (Phillips et al., 2021؛ Maier et al., 2020).

وفي السياق العُماني تحديداً تبين دراسات حديثة أن العديد من المؤسسات غير الربحية لا تزال تعمل بأساليب تقليدية في تحليل البيانات وتطوير الخدمات واستشراف الاحتياجات المستقبلية رغم توفر فرص كبيرة لاستثمار التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لدعم التوجه الوطني نحو الابتكار والتحول الرقمي (Al-Kindi, 2023). كما يؤكد باحثون أن غياب ثقافة البحث والتطوير (R&D) داخل هذه المنظمات يمثل عائقاً رئيساً أمام قدرتها على اكتشاف فرص تنمية جديدة ذات أثر اجتماعي واقتصادي مستدام (Aboelmaged, 2021).

وتبرز مشكلة البحث تحديداً في التقاطع بين هذه التحديات إذ تواجه المنظمات غير الربحية ومنها جمعية إحسان بحفاظة الداخلية صعوبة في تبني أدوات حديثة تمكنها من:

تحليل احتياجات المجتمع بطرق علمية واكتشاف فرص ريادية مبتكرة وتحقيق استدامة مالية واجتماعية تتماشى مع رؤية عُمان 2040.

ومن ثم فإن المشكلة الجوهرية التي يعالجها هذا البحث هي:

كيف يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يساعد المنظمات غير الربحية في سلطنة عمان على تجاوز تحديات ضعف الموارد، وقلة الابتكار، وصعوبة اكتشاف الفرص المستدامة، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040؟

سؤال البحث :

كيف يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يساهم في اكتشاف الفرص الريادية المستدامة داخل المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040؟

الأسئلة البحثية الفرعية:

كيف يؤثر نمط القيادة الابتكارية في مستوى تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المنظمات غير الربحية؟
ما دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين عملية اكتشاف الفرص الريادية الاجتماعية مقارنة بالأساليب التقليدية؟

ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تعزز أو تعيق نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في العمل غير الربحي؟

كيف ينعكس التكامل بين الإنسان والآلة على جودة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي والابتكار الاجتماعي؟
إلى أي مدى يساهم هذا التكامل في دعم محاور رؤية عُمان 2040، ولا سيما الابتكار، والاستدامة، وجودة الحياة؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تطوير فهم معمق حول دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم اكتشاف الفرص الريادية المستدامة داخل المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان بما يتسق مع مرتكزات رؤية عُمان 2040 القائمة على الابتكار والاستدامة والاقتصاد المعرفي. ويمكن تلخيص أهداف البحث في النقاط التالية:

- إعادة تعريف مفهوم اكتشاف الفرص الريادية في ضوء تكامل الإنسان والآلة ومتطلبات الاستدامة.

- تطوير إطار مفاهيمي عملي يدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن استراتيجيات الابتكار والبحث والتطوير في المنظمات غير الربحية.

- تطوير إطار تطبيقي يساعد المنظمات غير الربحية، مثل جمعية إحسان، على توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي بما يدعم الأداء التنظيمي وتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040 وتقييم فعاليته.

- تقديم توصيات للممارسين وصناع السياسات لتعزيز دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق ريادة اجتماعية مستدامة تدعم رؤية عمان 2040.

أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهمية متعددة الأبعاد نظرًا لارتباطه بمجالين متقدمين هما الذكاء الاصطناعي التوليدي والابتكار الاجتماعي المستدام إلى جانب تركيزه على تعزيز قدرات المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان بما يتوافق مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 وتتجلى أهمية البحث في ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً: الأهمية الأكاديمية (إثراء المعرفة النظرية)

يمثل هذا البحث مساهمة معرفية معاصرة في حقل الريادة الاجتماعية والابتكار الرقمي إذ يسد فجوة واضحة في الأدبيات الحديثة التي نادراً ما تناولت دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في مرحلة اكتشاف الفرص الريادية خصوصاً داخل السياق الاجتماعي وغير الربحي في الدول العربية، ورغم تزايد الأبحاث المتعلقة بالذكاء الاصطناعي عالمياً لا تزال الدراسات التي تبحث في تكامل الإنسان والآلة داخل عملية توليد وتطوير الفرص الريادية محدودة للغاية كما أشار (Dwivedi et al, 2023) و (Wood et al, 2021). الأمر الذي يجعل هذا البحث إضافة علمية جديدة من خلال إعادة تعريف كيفية استثمار الذكاء الاصطناعي التوليدي في بناء رؤية ريادية مستدامة. كما يوسع البحث نطاق المعرفة في مجال الابتكار الاجتماعي من خلال ربط أربع مكونات مترابطة هي الريادة، الاستدامة، القيادة الابتكارية والذكاء الاصطناعي التوليدي وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الابتكار الاجتماعي لتعزيز قيمته وأثره المجتمعي (Bandera & Thomas, 2021) وإلى جانب البعد النظري يقدم البحث قيمة عملية للمنظمات غير الربحية وفي مقدمتها جمعية إحسان عبر توفير نموذج منهجي يساعدها على تحليل البيانات بصورة علمية واستشراف احتياجات المستفيدين وتوليد أفكار ريادية مستدامة تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز جودة الخدمات بما يتوافق مع توصيات دراسات الابتكار الاجتماعي والتحول الرقمي في القطاع غير الربحي (OECD, 2022). كما يدعم البحث القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات أكثر ابتكاراً من خلال توفير إمكانات الذكاء الاصطناعي في تصميم حلول جديدة وتطوير نظم العمل التشغيلية وهو ما يشكل محوراً أساسياً في بناء منظمات اجتماعية أكثر مرونة وابتكاراً.

أما من الناحية الاستراتيجية، فينسجم البحث بشكل مباشر مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 التي تؤكد على الابتكار والاقتصاد المعرفي والاستدامة الاجتماعية والتحول الرقمي (Oman Vision 2040, 2020) حيث يوفر إطاراً تطبيقياً يمكن أن يساعد المنظمات غير الربحية على التحول من دور خدمي تقليدي إلى دور ريادي مبتكر يساهم في بناء مجتمع مستدام واقتصاد قائم على المعرفة. وإضافة إلى ذلك، يقدم البحث نموذجاً استرشادي يمكن تطبيقه في مؤسسات أهلية أخرى داخل السلطنة بما يعزز التوجه الوطني نحو الحوكمة الذكية والابتكار المجتمعي والاستدامة طويلة المدى، كما يدعم جهود السلطنة في إدماج الذكاء الاصطناعي ضمن مختلف القطاعات وفق الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي (MTCIT, 2022). وبهذا يجمع البحث بين الإسهام العلمي العميق والأثر التطبيقي المباشر ليشكل خطوة مهمة نحو تطوير منظومة الابتكار الاجتماعي في عُمان. حيث يمثل هذا البحث إضافة مهمة للمجتمع العلمي والعمل على حد سواء، كما يُعد مساهمة مباشرة في دعم تحقيق رؤية عُمان 2040 من خلال تمكين المنظمات غير الربحية من استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في بناء مستقبل أكثر ابتكاراً واستدامة.

حدود الدراسة (الزمانية – المكانية – الموضوعية)

1. الحدود الزمانية (Time Boundaries)

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2020 إلى 2024 وهي السنوات التي شهدت تسارعاً كبيراً في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي عالمياً ومحلياً إلى جانب صدور عدد من الوثائق والسياسات الوطنية في سلطنة عُمان ذات العلاقة برؤية عُمان 2040 والتحول الرقمي والابتكار الاجتماعي. وتركز الدراسة على تحليل الأدبيات والتقارير الصادرة خلال هذه الفترة بالإضافة إلى واقع استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في المنظمات غير الربحية خلال المرحلة الحالية (2024-2025).

2- الحدود المكانية (Spatial Boundaries)

تنحصر الدراسة في فرع جمعية إحسان بمحافظة الداخلية بصفتها نموذجاً تمثيلاً للمنظمات غير الربحية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية وخدمة كبار السن.

وقد تم اختيار الجمعية للأسباب الآتية:

- دورها الحيوي في تقديم خدمات اجتماعية ذات طبيعة مستدامة.
- إمكانية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة برامجها.
- توافق نشاطها مع أهداف رؤية عُمان 2040 المتعلقة بالمجتمع والرفاه الاجتماعي.
- توفر بيانات وتوثيق إداري يساعد في تحليل واقع الابتكار والفرص.

3. الحدود الموضوعية (Subject Boundaries)

تركز الدراسة على مرحلة اكتشاف الفرص الريادية (Opportunity Discovery) ولا تمتد إلى مراحل التنفيذ (Implementation) التمويل (Funding) التسويق (Scaling) أو تقييم الأثر بعد التطبيق (Impact Evaluation).

وذلك لأن الهدف من البحث هو تطوير إطار مفاهيمي يوضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يساعد في تحليل البيانات ورصد الاحتياجات المجتمعية واستشراف الفرص الريادية المستدامة وليس قياس نجاح تنفيذ المشاريع أو نتائجها التشغيلية. بمعنى آخر الدراسة نظرية تحليلية استشرافية تركز على "كيف تُكتشف الفرص باستخدام الذكاء الاصطناعي؟"

ولا تعالج " كيف تُنفذ الفرص أو المشاريع على أرض الواقع؟"

المفاهيم الأساسية :

1. الريادة الاجتماعية والفرص الريادية.

تُعرّف الريادة الاجتماعية بأنها استخدام الأساليب الريادية والمبتكرة لحل مشكلات اجتماعية أو بيئية مع التركيز على خلق قيمة اجتماعية مستدامة أكثر من تعظيم الربح المالي وتُظهر مراجعات حديثة في أدبيات الريادة الاجتماعية والابتكار الاجتماعي أن هذا الحقل البحثي يتطور باتجاه دمج بعدي الابتكار والأثر الاجتماعي ضمن إطار واحد بحيث يُنظر إلى الريادي الاجتماعي بوصفه فاعلاً يبتكر حلولاً جديدة لمعالجة فجوات في الخدمات أو العدالة الاجتماعية أو الرفاه الإنساني.

أما الفرص الريادية (Entrepreneurial Opportunities) فتُفهم في الأدبيات بوصفها حالات أو أوضاعاً في البيئة يمكن استثمارها عبر موارد ومعرفة معينة لإنتاج قيمة جديدة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية. وتؤكد الدراسات المعاصرة أن اكتشاف الفرص لم يعد مجرد فعل فردي قائم على الحدس، بل هو عملية مبنية على تحليل البيانات وفهم الاتجاهات واستشراف المستقبل خصوصاً في البيئات المعقدة والمتغيرة.

في سياق المنظمات غير الربحية مثل الجمعيات الأهلية تكتسب الفرص الريادية بعداً اجتماعياً واضحاً إذ تتعلق بإيجاد طرق جديدة لتحسين الخدمات وتوسيع قاعدة المستفيدين وابتكار نماذج مستدامة للتمويل والأثر الاجتماعي وهو ما ينسجم مع مفهوم الريادة الاجتماعية المستدامة الذي بدأت دراسات حديثة في ربطه مباشرة بأجندات الاستدامة الوطنية.

2. الذكاء الاصطناعي التوليدي: المفهوم، الأدوات، والتطبيقات في الابتكار

يشير الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) إلى فئة من خوارزميات الذكاء الاصطناعي القادرة على توليد محتوى جديد (نصوص، صور، تصاميم، أفكار...) بناءً على أنماط تتعلمها من بيانات ضخمة مثل نماذج اللغة الكبيرة (LLMs) وأنظمة توليد الصور وتبين دراسات حديثة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أصبح أحد أهم المُمكنات الرقمية في مجالات إدارة الابتكار والأعمال وصنع القرار نظراً لقدرته على دعم مراحل البحث وتوليد الأفكار وتحليل السيناريوهات المستقبلية.

من حيث الأدوات تشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي منصات المحادثة الذكية وأنظمة توليد النصوص وأنظمة دعم القرار وأدوات تحليل البيانات الدلالية التي يمكن دمجها في عمليات المنظمات لتحليل احتياجات المستفيدين أو تصميم خدمات جديدة، أو محاكاة سيناريوهات السياسات والبرامج قبل تنفيذها فعليًا. وتشير أبحاث في نظم المعلومات الإدارية إلى أن GenAI يفتح آفاقًا جديدة للبحث في كيفية تعايش الذكاء البشري والاصطناعي داخل المنظمات بوصفهما شريكين معرفيين في إنتاج الأفكار واتخاذ القرارات.

وفي مجال الابتكار تظهر أدبيات حديثة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يقتصر على أتمتة المهام، بل يمكنه تعزيز الإبداع المؤسسي من خلال اقتراح حلول غير متوقعة ودمج مصادر معرفية متعددة وإعادة صياغة المشكلات بطريقة جديدة مما يجعله أداة واعدة لدعم ريادة الأعمال والابتكار الاجتماعي خاصة في البيئات ذات الموارد المحدودة مثل المنظمات غير الربحية.

3. الاستدامة وأبعادها في سياق المنظمات غير الربحية.

تُعرّف الاستدامة (Sustainability) عادةً عبر نموذج الأبعاد الثلاثة أو ما يُعرف بالـ Triple Bottom Line: الاستدامة الاقتصادية (القدرة على الاستثمار ماليًا وضمان الموارد) الاستدامة الاجتماعية (تحسين جودة الحياة والعدالة والرفاه)، الاستدامة البيئية (تقليل الأثر السلبي على البيئة وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد).

وتشير الأدبيات إلى أن بُعدي الاستدامة الاجتماعي والاقتصادي يكتسبان أهمية خاصة في القطاع غير الربحي، حيث يتم تقييم نجاح المنظمات ليس فقط عبر بقائها المالي، بل من خلال الأثر الاجتماعي طويل الأمد الذي تحققه في مجتمعاتها.

دراسات حديثة ركزت على العلاقة بين الابتكار والاستدامة توضح أن تبني أساليب جديدة في تقديم الخدمات واستخدام التقنيات الرقمية وتطوير نماذج عمل ريادية يساهم في رفع الأداء المستدام للمنظمات من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الشفافية وتعزيز ثقة المجتمع.

في سياق المنظمات غير الربحية في دول مثل سلطنة عُمان يصبح مفهوم الاستدامة مرتبطًا كذلك بقدرة الجمعيات على الاستجابة لرؤية وطنية طويلة الأمد (مثل رؤية عُمان 2040) من خلال مواءمة برامجها وأنشطتها مع أهداف التنمية المستدامة وتبني حلول مبتكرة تخدم الفئات الهشة (مثل كبار السن) مع مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية معًا.

4. البحث والتطوير (R&D) في القطاع غير الربحي

تقليدياً ارتبط مفهوم البحث والتطوير (Research & Development – R&D) بالقطاع الصناعي والتجاري إلا أن الأدبيات الحديثة بدأت تسلط الضوء على أهميته المتزايدة في القطاع غير الربحي، حيث يمكن أن يكون R&D أداة منهجية لتحسين تصميم البرامج الاجتماعية وتقييم أثرها وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية المعقدة.

تظهر دراسات عن إدارة المعرفة والابتكار في المنظمات غير الحكومية أن تبني ممارسات بحث وتطوير منتظمة مثل جمع البيانات بشكل منهجي وتحليلها وتوثيق الدروس المستفادة يساهم في تعزيز قدرة هذه المنظمات على الابتكار والاستجابة للتغيرات في بيئة عملها.

كما توضح الأدبيات أن دمج البحث والتطوير مع استخدام أدوات رقمية متقدمة، مثل أنظمة إدارة المعرفة أو تحليلات البيانات المدعومة بالذكاء الاصطناعي يُعد خطوة أساسية نحو رفع الأداء المستدام للمنظمات غير الربحية، لأنه يسمح بتوجيه الموارد نحو البرامج الأكثر تأثيرًا واكتشاف فرص جديدة للتعاون وتطوير مشاريع ريادية ذات أثر اجتماعي واقتصادي أطول مدى.

في ضوء ذلك تتعامل هذه الدراسة مع R&D في القطاع غير الربحي بوصفه جسراً بين

الذكاء الاصطناعي التوليدي واكتشاف الفرص الريادية وتحقيق الاستدامة المؤسسية والاجتماعية وهو ما يشكل الأساس النظري لبناء الإطار المفاهيمي المقترح وتطبيقه على حالة فرع جمعية إحسان بمحافظة الداخلية.

الدراسات السابقة :

أولاً: دراسات الذكاء الاصطناعي في الريادة والابتكار

شهدت السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في الأدبيات الأكاديمية التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي وبخاصة الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم الريادة والابتكار. وتشير هذه الأدبيات إلى أن الذكاء الاصطناعي لم يعد يقتصر على أدوار تشغيلية أو تحليلية تقليدية، بل أصبح عنصراً تمكينياً في مرحلة اكتشاف الفرص الريادية من خلال قدرته على معالجة كميات كبيرة من البيانات، وتوليد المعرفة واستشراف الاتجاهات المستقبلية. وقد ساهم ذلك في إعادة تشكيل طرق تفكير الرياديين وآليات اتخاذ القرار لديهم، خصوصاً في البيئات التي تعاني من محدودية الموارد وعدم اليقين.

وتُعد دراسة Dwivedi et al (2023) من أبرز الدراسات الحديثة التي ناقشت التحولات التي أحدثها الذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئات الأعمال، حيث بينت أن هذه التقنيات تساهم في تعزيز الإبداع الريادي وتحسين جودة القرارات ودعم المراحل المبكرة للابتكار. كما أوضحت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يساهم في إعادة تعريف دور الإنسان في عملية الابتكار عبر نقل جزء من التحليل والتصميم إلى الأنظمة الذكية، مما يفتح المجال أمام نماذج جديدة من التكامل بين الإنسان والآلة.

وفي سياق متقارب تناولت دراسة Wood et al (2021) التغيرات التي طرأت على عملية اكتشاف الفرص الريادية في عصر التقنيات الرقمية وأظهرت أن الرياديين الذين يوظفون أدوات الذكاء الاصطناعي يمتلكون قدرة أعلى على تحليل الاتجاهات المعقدة ورصد الفجوات السوقية وتوليد أفكار مبتكرة بسرعة تفوق الأساليب التقليدية. وأكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي لا يعد مجرد أداة مساعدة، بل شريكاً معرفياً قادراً على توسيع نطاق البحث عن الفرص وتحسين القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

كما أظهرت دراسة Bandera & Thomas (2021) أن استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي يساهم في دعم مراحل توليد الأفكار وتقييم جاذبية الفرص الريادية ويقلل من المخاطر المرتبطة بإطلاق المشاريع الجديدة من خلال توفير رؤى قائمة على تحليل البيانات. وتُجمع هذه الدراسات على أن الذكاء الاصطناعي وبخاصة التوليدي يلعب دوراً محورياً في إعادة تشكيل ريادة الأعمال، لا سيما في مرحلة اكتشاف الفرص وهي المرحلة التي تركز عليها هذه الدراسة في سياق المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان.

ثانياً: دراسات الريادة الاجتماعية في سلطنة عُمان

على المستوى المحلي بدأت الأبحاث في سلطنة عُمان تولي اهتماماً متزايداً بريادة الأعمال الاجتماعية ودورها في التنمية الاقتصادية والمجتمعية وإن ظل هذا الاهتمام محدوداً مقارنة بريادة الأعمال التجارية. فقد تناولت

دراسة بعنوان Mapping the Role of Social Entrepreneurs in Economic Growth of the Sultanate of Oman دور الرياديين الاجتماعيين في خلق قيمة اقتصادية واجتماعية داخل السلطنة، وأكدت أن الريادة الاجتماعية تمثل أداة فاعلة لسد فجوات الخدمات وابتكار حلول مجتمعية جديدة رغم تركيز الدراسة بدرجة أكبر على البعد الاقتصادي مقارنة بالأبعاد الاجتماعية والبيئية.

وفي مراجعة شاملة، قدمت دراسة Entrepreneurship Studies in the Sultanate of Oman: A Scoping Review of 20 Years Publications تحليلاً للأبحاث المنشورة حول ريادة الأعمال في عُمان على مدى عقدين، وكشفت عن محدودية الدراسات التي تناولت الريادة الاجتماعية تحديداً مقابل تركيز واضح على ريادة الأعمال التجارية والتعليم الريادي. وتبرز هذه النتائج فجوة معرفية تتعلق بنقص الدراسات الميدانية التي تستكشف الريادة الاجتماعية داخل المنظمات غير الربحية في السياق العُماني.

كما تناولت دراسة **Analysis of the Entrepreneurial Ecosystem: Case of Oman** بيئة ريادة الأعمال في السلطنة من منظور مؤسسي وأشارت إلى جملة من التحديات من بينها ضعف الثقافة الريادية ونقص المهارات الإدارية وصعوبة الوصول إلى التمويل. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تركز حصرياً على الريادة الاجتماعية إلا أن ما أورده من تحديات بنيوية وتنظيمية يعد ذا صلة مباشرة بواقع المنظمات غير الربحية وقدرتها على الابتكار.

ثالثاً: دراسات رؤية عُمان 2040 وعلاقتها بالابتكار والقطاع غير الربحي

تشكل رؤية عُمان 2040 الإطار الوطني الأعلى للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي، حيث تؤكد على بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة والابتكار، وتعزيز دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الشاملة. وتشير الوثائق الرسمية للرؤية إلى أهمية تطوير منظومة البحث العلمي والابتكار، وتمكين مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع غير الربحي، من الإسهام في تحقيق الأهداف الوطنية.

وعلى المستوى التحليلي تناول تقرير البنك الدولي **Oman Vision 2040: A Blueprint for Sustainable Growth and Global Integration** دور الرؤية في توجيه الاقتصاد العُماني نحو نموذج نمو قائم على المعرفة والابتكار، مؤكداً أهمية ريادة الأعمال وتمويل البحث والتطوير وإشراك الجامعات والمجتمع المدني في منظومة الابتكار الوطنية. كما بينت دراسات أخرى حول التنمية المستدامة في إطار رؤية 2040 أن الرؤية تفتح المجال أمام فاعلين جدد من ضمنهم المنظمات غير الربحية للمشاركة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عبر مشاريع مبتكرة ذات أثر طويل الأمد.

وتشير كتابات تحليلية حديثة إلى أن الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية في عُمان تُعد شريكاً استراتيجياً متنامياً في تحقيق مستهدفات رؤية 2040، لا سيما في مجالات الرفاه الاجتماعي وتمكين الفئات الهشة وتعزيز الابتكار الاجتماعي. غير أن هذه الأدبيات تؤكد في الوقت ذاته أن تعظيم هذا الدور يتطلب رفع مستوى الاحترافية المؤسسية، وتطوير القدرات القيادية، وتعزيز الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص، وتبني أدوات رقمية متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي.

تُظهر مراجعة الأدبيات أن هناك اهتماماً متزايداً بدور الذكاء الاصطناعي في الريادة والابتكار، واعتراضاً متنامياً بأهمية الريادة الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، إضافة إلى تأكيد وطني على دور القطاع غير الربحي في رؤية عُمان 2040. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تدمج بين الذكاء الاصطناعي التوليدي، واكتشاف الفرص الريادية، والابتكار الاجتماعي داخل المنظمات غير الربحية في السياق العُماني. كما تفتقر الأدبيات إلى تحليلات نوعية معمقة للتجارب الحية للممارسين وكيفية توظيف هذه التقنيات فعلياً لدعم الاستدامة الاجتماعية. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل نوعي تطبيقي يربط بين النظرية والممارسة في ضوء رؤية عُمان 2040.

الفجوة البحثية :

على الرغم من تطور الأدبيات الإدارية التي تناولت الابتكار، والقيادة، والتبني التكنولوجي إلا أن مراجعة النظريات والدراسات السابقة تكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة في عدة مستويات لا سيما عند تطبيق هذه النظريات على الذكاء الاصطناعي التوليدي في سياق المنظمات غير الربحية.

ففيما يتعلق بـ نظرية القيادة التحويلية/الابتكارية ركزت الدراسات بشكل رئيس على دور القيادة في تحفيز العاملين، وبناء الرؤية، وتعزيز الإبداع التنظيمي، إلا أنها لم تتناول بصورة كافية كيفية توظيف القيادة الابتكارية لتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي كشريك معرفي في مراحل اكتشاف الفرص الريادية ولا سيما في البيئات غير الربحية التي تتسم بحساسية اجتماعية ومحدودية الموارد.

أما نظرية الوكالة فقد فسرت الصراعات بين الإدارة والمنفذين وآليات المساءلة داخل المنظمات، لكنها لم تعالج بشكل معمق إعادة تشكيل الوكالة والمسؤولية عند إدخال أنظمة ذكية قادرة على توليد مقترحات وأفكار وقرارات

مساعدة ولا تزال مسألة تحديد المسؤولية الأخلاقية والتنظيمية في القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي غير واضحة في الأدبيات خصوصاً في المنظمات ذات الأثر الاجتماعي.

وبالنسبة إلى أطر التبنّي التكنولوجي، فقد ركزت غالبية الدراسات على قياس نوايا الاستخدام وقبول التكنولوجيا من منظور فردي أو تنظيمي مع تركيز على مؤشرات مثل سهولة الاستخدام والفائدة المتصورة. إلا أن هذه الأطر لم تُصمّم لتحليل الاستخدام الفعلي طويل الأمد للذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الممارسات اليومية ولم تُعالج الكيفية التي تتفاعل بها العوامل الثقافية والتنظيمية والقيادية في السياق العربي وغير الربحي.

وعلى مستوى التكامل النظري تُظهر الأدبيات نقصاً واضحاً في الدراسات التي تدمج بين نظرية الممارسة ونظرية الوكالة، وأطر التبنّي التكنولوجي في إطار تحليلي واحد يفسر التجارب الحية للممارسين. كما أن معظم الدراسات ركزت على السياقات التجارية أو الصناعية، في حين لا تزال المنظمات غير الربحية في سلطنة عُمان شبه غائبة عن هذا النوع من التحليل رغم دورها المتنامي في تحقيق أهداف رؤية عُمان 2040.

وبناءً على ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في غياب فهم نوعي متكامل لكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في مرحلة اكتشاف الفرص الريادية داخل المنظمات غير الربحية ودور القيادة الابتكارية في إدارة التكامل بين الإنسان والآلة، وتأثير السياق التنظيمي والحوكمي على نجاح هذا التبنّي. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل نوعي للتجارب العملية للممارسين في سلطنة عُمان وتقديم إطار تطبيقي قابل للاستخدام في دعم الابتكار الاجتماعي المستدام.

المنهجية (المنهج الوصفي-الاستنتاجي)

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستنتاجي بوصفه إطاراً منهجياً ملائماً لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة داخل المنظمات غير الربحية، حيث يتيح هذا المنهج وصف الواقع التنظيمي كما هو قائم من جهة ثم الانتقال إلى تفسيره وتحليل أبعاده واستخلاص دلالاته من جهة أخرى، بما يخدم أهداف البحث وأُسُله.

أولاً: المرحلة الوصفية

تهدف المرحلة الوصفية إلى تشخيص المشكلة البحثية وفهم أبعادها الواقعية داخل بيئة العمل محل الدراسة وذلك من خلال جمع بيانات وصفية تساعد في تكوين صورة شاملة عن السياق التنظيمي والممارسات الإدارية المرتبطة بالموضوع. ويتم ذلك عبر الأدوات الآتية:

تحليل الوثائق التنظيمية:

يشمل ذلك مراجعة الوثائق الداخلية ذات الصلة، مثل الخطط الاستراتيجية، والتقارير الإدارية، وسياسات العمل، ووثائق التحول الرقمي، وتقارير الأداء. ويهدف هذا التحليل إلى الوقوف على مستوى الاهتمام المؤسسي بالابتكار، ومدى تضمين التقنيات الرقمية بما فيها الذكاء الاصطناعي في السياسات والممارسات التنظيمية.

المقابلات أو الاستبيانات مع الموظفين وأصحاب المصلحة:

يتم جمع البيانات الميدانية من خلال مقابلات شبه منظمة أو استبيانات موجهة إلى أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين والمستفيدين من خدمات الجمعية، بهدف التعرف على تصوراتهم حول طبيعة المشكلة، ومستوى استخدام التقنيات الحديثة والتحديات التي تواجه العمل، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرار والابتكار. وتسهم هذه الأداة في رصد التجارب العملية والاتجاهات السائدة داخل المنظمة من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

وتوفر نتائج المرحلة الوصفية قاعدة معرفية أساسية تمكن الباحث من الانتقال إلى المرحلة الاستنتاجية لاحقاً، حيث يتم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والأدبيات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

ثانيًا: المرحلة الاستنتاجية

تهدف المرحلة الاستنتاجية إلى تفسير النتائج المستخلصة من المرحلة الوصفية وبناء حلول وتوصيات عملية بالاستناد إلى النظريات الإدارية والأطر المفاهيمية التي اعتمدها البحث. وفي هذه المرحلة يتم الربط بين الواقع التنظيمي المرصود والنظريات ذات الصلة، بما يتيح استخلاص استنتاجات علمية قابلة للتطبيق في بيئة العمل.

وانطلاقًا من نظرية القيادة الابتكارية/التحويلية التي تؤكد أن الإلهام والتمكين وبناء الرؤية المشتركة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار، يستنتج البحث أن ضعف تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المنظمات غير الربحية قد يرتبط بغياب ممارسات قيادية داعمة للتجريب والتحول الرقمي. وعليه يقترح البحث تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات القيادة الابتكارية وتشجيع استخدام التقنيات الذكية كأدوات مساندة لاتخاذ القرار واكتشاف الفرص الريادية.

كما تشير نظرية الوكالة إلى أن وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات يقلل من الصراعات التنظيمية ويحسن كفاءة الأداء. وبناءً على ذلك، يستنتج البحث أن نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي يتطلب وضع أطر حوكمة واضحة تحدد مسؤولية القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي وتوازن بين الوكالة البشرية والدعم التقني، بما يعزز الثقة ويحد من مقاومة التغيير داخل المنظمة.

ومن منظور أطر التبني التكنولوجي التي تؤكد أن سهولة الاستخدام والفائدة المتصورة والدعم التنظيمي عوامل حاسمة في قبول التكنولوجيا، يستنتج البحث ضرورة تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تشمل تطوير المهارات الرقمية للعاملين وتحسين جودة البيانات، وتوفير دعم إداري مستمر لتبني الذكاء الاصطناعي التوليدي بصورة فعالة ومستدامة.

وبذلك، تسهم المرحلة الاستنتاجية في تحويل النتائج الوصفية إلى حلول عملية وتوصيات استراتيجية قائمة على أسس نظرية راسخة، بما يساعد المنظمات غير الربحية على تعزيز الابتكار الاجتماعي وتحسين الأداء التنظيمي في ضوء مستهدفات رؤية عُمان 2040.

الإطار المفاهيمي المقترح :

ينطلق الإطار المفاهيمي المقترح من افتراض أساسي مفاده أن تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار الاجتماعي داخل المنظمات غير الربحية لا يتحقق من خلال إدخال التكنولوجيا بمعزل عن السياق الإداري والتنظيمي، بل من خلال تكامل منظم بين العوامل القيادية والتنظيمية والتقنية. وبناءً على ذلك، يربط الإطار بين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي يُتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وغير مباشر في المتغير التابع.

تتمثل المتغيرات المستقلة في التدريب القيادي الذي يساهم في تطوير مهارات القيادة الابتكارية وتمكين القادة من توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في التخطيط وصنع القرار، واللامركزية التنظيمية التي تتيح للموظفين والمتطوعين مساحة أوسع للمبادرة والمشاركة في الابتكار واكتشاف الفرص الريادية، إضافة إلى تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي بوصفه أداة معرفية داعمة لتحليل البيانات، وتوليد الأفكار، واستشراف الاحتياجات المجتمعية بصورة أكثر دقة وفاعلية.

أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار الاجتماعي داخل المنظمة ويُقاس ذلك من خلال مؤشرات تشمل زيادة كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتسريع عملية اكتشاف الفرص الريادية المستدامة ورفع مستوى الرضا الوظيفي والمجتمعي.

ويفترض الإطار أن تأثير المتغيرات المستقلة لا يكون تأثيرًا مباشرًا فقط، بل يمر عبر آليات وسيطة تتمثل في التكامل بين القدرات البشرية والقدرات الاصطناعية وتحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة. كما يتأثر هذا التأثير بالسياق التنظيمي والحوكومي مثل مستوى الدعم القيادي والجاهزية الرقمية ووضوح السياسات المؤسسية، بما يحدد مدى فاعلية تطبيق الإطار ونتائجه.

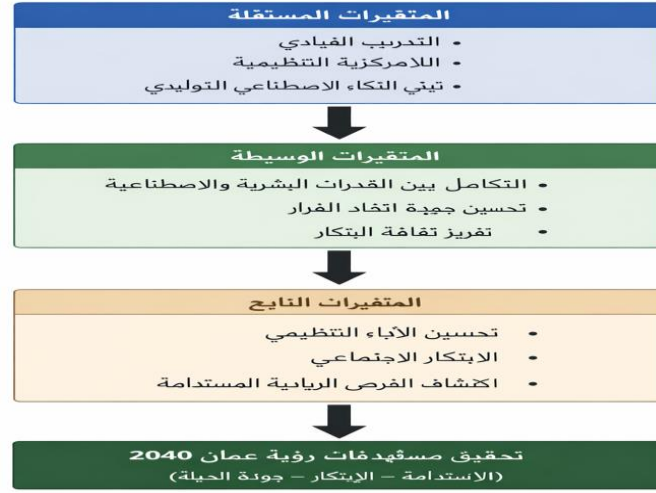
ويهدف هذا الإطار إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى جانب القيادة الابتكارية وممارسات البحث والتطوير (R&D) في دعم اكتشاف الفرص الريادية المستدامة داخل المنظمات غير الربحية، وبما يتسق مع مستهدفات رؤية عُمان 2040. وقد صُمم الإطار بالاعتماد على تحليل الأدبيات الحديثة، ومراجعة الممارسات الدولية والمحلية ذات الصلة بالابتكار الاجتماعي والتحول الرقمي.

ويقوم الإطار المفاهيمي على ترابط أربع مكونات رئيسية تعمل بصورة تكاملية. تبدأ العملية بـ المدخلات التي تمثل الأساس المعرفي والتنظيمي للإطار وتشمل البيانات الداخلية المرتبطة بتقارير الأداء وسجلات المتطوعين وملفات المستفيدين والموارد المالية والبشرية المتاحة إلى جانب البيانات الخارجية المتعلقة باحتياجات المجتمع واتجاهات التكنولوجيا والتغيرات الديموغرافية والسياسات الحكومية. كما تتضمن المدخلات الاستراتيجية العامة للمنظمة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وخططها التطويرية، فضلاً عن الارتباط المباشر بأهداف رؤية عُمان 2040 التي تركز على الابتكار، والاستدامة، والتحول الرقمي، وتمكين المجتمع المدني. وتسهم هذه المدخلات مجتمعة في توفير قاعدة معرفية واضحة تمكن الذكاء الاصطناعي التوليدي من بناء فهم شامل للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

أما العمليات فهي تمثل جوهر الإطار حيث تتفاعل القيادة الابتكارية مع أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي لإنتاج آليات منظمة تدعم التفكير الإبداعي والتحليل العميق. وتشمل هذه العمليات قدرة القيادة على رسم رؤى مستقبلية واضحة، وتشجيع التجريب، وإدارة المعرفة، وتهيئة بيئة عمل داعمة للتحول الرقمي ونشر ثقافة الابتكار. وفي المقابل تضطلع أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي بأدوار متعددة تبدأ بتحليل البيانات بصورة ذكية لفهم الاحتياجات والفجوات مروراً بتوليد أفكار مشاريع مبتكرة وبناء نماذج أولية لخدمات جديدة وصولاً إلى تحليل الجدوى الاجتماعية والاقتصادية، ومحاكاة النتائج المستقبلية لاختبار الأثر المتوقع وتقييم السيناريوهات المحتملة والمخاطر قبل التنفيذ.

وتتمثل مخرجات الإطار في توليد فرص ريادية مستدامة قابلة للتطبيق تشمل مبادرات ذات أثر اجتماعي مباشر وحلولاً رقمية مبتكرة ومشاريع تسهم في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمة من خلال مبادرات مدرة للدخل تعتمد على التقنيات الذكية. وتنسجم هذه المخرجات بشكل مباشر مع محاور رؤية عُمان 2040 ولا سيما الابتكار وجودة الحياة والتمكين المجتمعي، والاستدامة.

ويُختتم الإطار بمرحلة التغذية الراجعة التي تؤدي دوراً محورياً في تحسين العملية بشكل مستمر، من خلال مراجعة الأداء واستيعاب الدروس المستفادة وتحديث البيانات، وتطوير النماذج الذكية، بما يعزز قدرة الإطار على التعلم والتطور الذاتي. ويجعل ذلك المنظمة قادرة على الابتكار المستمر وفق مفهوم المنظمة المتعلمة في الأدبيات الإدارية الحديثة.



شكل (1)، الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة.

المناقشة والتوصيات :

أولاً: المناقشة

تشير نتائج هذا البحث إلى أن النموذج المفاهيمي المقترح يقدم معالجة أكثر شمولية لعملية الابتكار واكتشاف الفرص الريادية داخل المنظمات غير الربحية مقارنة بالنماذج والنظريات الإدارية التقليدية. فعلى عكس نظرية القيادة التحويلية التي تركز أساساً على دور القائد في التحفيز والإلهام وبناء الرؤية، يوسع النموذج الحالي هذا الدور ليشمل القيادة الابتكارية المدعومة بالذكاء الاصطناعي التوليدي، حيث لا يقتصر القائد على تحفيز الأفراد، بل يدير منظومة تكاملية تجمع بين القدرات البشرية والقدرات الاصطناعية في تحليل البيانات وصنع القرار واكتشاف الفرص.

كما يختلف النموذج المقترح عن نظرية الوكالة التي تركز على العلاقة الثنائية بين الإدارة والمنفذين ومشكلات تعارض المصالح إذ يضيف بعداً جديداً يتمثل في الذكاء الاصطناعي كفاعل تنظيمي داعم، ما يعيد تشكيل مفهوم الوكالة والمسؤولية داخل المنظمة. فالنموذج لا ينظر إلى التقية كأداة محايدة، بل كشريك معرفي يفرض أنماطاً جديدة للحكم الرشيد وتوزيع الصلاحيات، واتخاذ القرار الجماعي.

وفيما يتعلق بـ نماذج التبني التكنولوجي التقليدية مثل نماذج القبول والاستخدام، فإنها تركز غالباً على نية الاستخدام والعوامل الفردية في حين يقدم هذا النموذج تفسيراً أعمق لكيفية تحول التبني إلى ممارسة تنظيمية مستدامة من خلال ربطه بثقافة الابتكار وجودة القرار واللامركزية التنظيمية. كما يتميز النموذج بكونه موجهاً للسياق غير الربحي والاجتماعي وهو سياق لم تحظ به هذه النماذج التقليدية بالاهتمام الكافي.

وتتفق نتائج البحث مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يساهم في إعادة تشكيل الابتكار وريادة الأعمال، إلا أن الدراسة تضيف قيمة نوعية من خلال ربط هذه التحولات بالسياق العماني ورؤية عُمان 2040، وتوضح كيف يمكن للمنظمات غير الربحية أن تكون فاعلاً ابتكارياً لا مجرد جهة تنفيذية للخدمات.

ثانيًا: التوصيات

1. توصيات للمنظمات غير الربحية

-تبني نموذج إداري يدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن عمليات التخطيط وتحليل الاحتياجات وتطوير المبادرات الاجتماعية.

-الاستثمار في التدريب القيادي لتعزيز مهارات القيادة الابتكارية والقدرة على إدارة التكامل بين الإنسان والآلة.

-تعزيز اللامركزية التنظيمية بما يسمح بتوسيع مشاركة الموظفين والمتطوعين في الابتكار وصنع القرار.

2. توصيات لصنّاع السياسات

-تطوير أطر تنظيمية وحوكومية توضح استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي، مع ضمان الشفافية والمساءلة.

-دعم برامج بناء القدرات الرقمية للجمعيات التطوعية وربطها بمستهدفات رؤية عُمان 2040.

-تشجيع الشراكات بين القطاع الحكومي والخاص وغير الربحي لتطوير حلول ابتكارية ذات أثر اجتماعي مستدام.

3. توصيات بحثية مستقبلية

إجراء دراسات كمية لاختبار العلاقات بين متغيرات النموذج المقترح.

توسيع نطاق البحث ليشمل جمعيات غير ربحية أخرى داخل سلطنة عُمان أو في دول الخليج.

دراسة الأبعاد الأخلاقية والحوكومية لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في الابتكار الاجتماعي.

4. التوصيات العملية

توصي الدراسة بدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل منهجي في عمليات التخطيط واتخاذ القرار داخل المنظمات غير الربحية لدعم الابتكار الاجتماعي واكتشاف الفرص الريادية المستدامة. كما تؤكد على أهمية تطوير القيادات عبر برامج تدريبية متخصصة في القيادة الابتكارية والتحول الرقمي، مع تبني نمط إداري أكثر لامركزية يعزز مشاركة الموظفين والمتطوعين في الابتكار.

وتوصي الدراسة أيضًا بتحسين جودة البيانات والجاهزية الرقمية لضمان فاعلية مخرجات الذكاء الاصطناعي، ووضع أطر حوكمة واضحة لاستخدامه بما يضمن الشفافية وحماية البيانات. وأخيرًا، تُشدد على ضرورة إنشاء فرق بحث وتطوير أو وحدات ابتكار داخل الجمعيات غير الربحية، وتعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية والأكاديمية والتقنية، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040.

5. بحوث مستقبلية

تقترح هذه الدراسة توسيع نطاق البحوث المستقبلية من خلال إجراء دراسات كمية لاختبار العلاقات بين متغيرات الإطار المفاهيمي المقترح وقياس أثرها على الأداء التنظيمي والابتكار الاجتماعي. كما يمكن توسيع مجال الدراسة ليشمل منظمات غير ربحية أخرى داخل سلطنة عُمان أو في دول مجلس التعاون الخليجي للمقارنة بين السياقات التنظيمية المختلفة.

وتوصي الدراسة كذلك بإجراء بحوث متعمقة حول الجوانب الأخلاقية والحوكومية لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في القطاع غير الربحي ودراسة أثره طويل الأمد على جودة الخدمات والثقة المجتمعية. كما يُقترح

استكشاف دور التقنيات الذكية الأخرى مثل التحليلات التنبؤية وإنترنت الأشياء في دعم الابتكار الاجتماعي وتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040.

المراجع :

- Al Balushi, Y., & Al Badi, K. S. (2021). Factors influencing social enterprise development in Oman. *International Journal of Social Economics*, 48(9), 1234–1252.
- Al Hinai, A. (2023). Digital transformation and nonprofit organizational performance: Evidence from Oman. *Journal of Nonprofit Management*, 12(2), 45–63.
- Al-Shakar, M., & Al-Harthy, H. (2022). Social entrepreneurship and community innovation in the Gulf: A case-based analysis from Oman. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(4), 589–607.
- Bandera, C., & Thomas, E. (2021). Digital innovation and opportunity recognition with artificial intelligence. *Information Systems Journal*, 31(5), 745–772.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M., ... & Wamba, S. F. (2023). Generative artificial intelligence (AI): Research, opportunities, challenges, and agenda. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- International Labour Organization (ILO). (2023). Social innovation and digital transformation in community organizations. ILO Publications.
- Ministry of Transport, Communications and Information Technology (MTCIT). (2022). National Digital Transformation Program 2022–2030. Government of Oman.
- OECD. (2022). Innovation for social impact: Digital transformation in nonprofit organizations. OECD Publishing.
- Oman Vision 2040. (2020). National framework and strategic directions for Oman Vision 2040. Oman Vision 2040 Office.
- UNDP. (2020). Digital innovation for sustainable development in the Arab region. United Nations Development Programme.
- WEF. (2023). The future of AI in social innovation: Global trends and case studies. World Economic Forum.
- Wood, M. S., McKelvie, A., & Haynie, J. M. (2021). Opportunity identification in the digital age: How digital technologies reshape entrepreneurial cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1420–1450.
- World Bank. (2021). Oman's economic diversification and knowledge economy strategy. World Bank Publications.
- Yun, J. J., Zhao, X., & Jung, W. (2022). Open innovation strategies in nonprofit and public social services. *Service Business*, 16(3), 487–509.
- Zhou, Y., & Yang, L. (2023). AI-driven innovation for social good: A conceptual review. *Technological Forecasting & Social Change*, 191, 122487.
- Hazen, B. T., & Rigdon, E. (2021). Data-driven decision-making in nonprofit management. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(1), 51–69.

Al Kindi, A., & Al Lawati, A. (2023). Readiness of Omani organizations for AI-based transformation. *Journal of Technology and Society*, 4(1), 44–59.

García, P., & Esteves, J. (2020). AI-powered analytics for social sector innovation. *Journal of Information Systems*, 34(3), 101–118.