



استطلاع الرؤساء التنفيذيين في السعودية لعام 2025: بين الذكاء الاصطناعي والتحديات الاقتصادية



Strategic Gears
Management Consultancy

يوليو 2025

المحتويات

03 النقاط الرئيسية

06 مقدمة

07 السياق

08 المحاور الرئيسية

09 المنهجية

11 عدم الوضوح الاقتصادي

12 تتعزز الثقة كلما اقتربنا من الداخل

13 ثالوث الرؤساء التنفيذيين: النمو والانضباط والابتكار

15 الوظائف التجارية التي يسعى الرؤساء التنفيذيون إلى تحصينها للمستقبل

17 الذكاء الاصطناعي

18 العوائق أمام تبني الذكاء الاصطناعي

20 كيفية بناء القدرة الاستيعابية

21 آراء الرؤساء التنفيذيين حول القطاعات الرئيسية في السعودية خلال السنوات 3-5 المقبلة

22 المصادر



النقاط الرئيسية

النقاط الرئيسية

يقدم تقرير "توقعات الرؤساء التنفيذيين في السعودية لعام 2025" الصادر عن ستراتييك جيزر قراءة معمقة لنض السوق، تسلط الضوء على كيفية تفاعل قادة الأعمال في المملكة مع قوتين محوريين تعيدان تشكيل بيئة الأعمال: حالة عدم اليقين الاقتصادي، والذكاء الاصطناعي (AI). استناداً إلى استطلاع شمل 300 رئيس تنفيذي من مختلف القطاعات وأحجام الشركات، تكشف نسخة هذا العام من التقرير كيف تؤثر القوتان المتقاطعتان على القرارات المصيرية والأولويات الاستراتيجية للقادة في السعودية، لا سيما فيما يتعلق بالانضباط التشغيلي، والاستثمار الاستراتيجي، والابتكار. فيما يلي النقاط الرئيسية:



يعتقد الرؤساء التنفيذيون أن شركاتهم تتميز داخل قطاعها

تُظهر نتائج الاستطلاع مؤشرات على وجود تحيز تفاؤلي نسبي، وذلك عندما طُلب من الرؤساء التنفيذيين تقييم مسارات شركاتهم وقطاعاتهم خلال الـ 12 شهراً القادمة. ويبدو أن الانطباعات تتقارب حول مبدأ مفاده: كلما اقترب القادة من أدوات التحكم التشغيلية، زاد تفاؤلهم. مع ذلك، هناك تفاوت في الفجوة بين مستوى الثقة في الشركة مقابل القطاع حسب القطاع نفسه؛ حيث يُظهر الرؤساء التنفيذيون في قطاعي التجزئة والتصنيع أكبر اختلاف في التفاؤل لمصلحة شركاتهم، بينما يُعد قادة قطاع الفنون والترفيه الفئة الوحيدة التي أبدت ثقة أكبر في القطاع ككل مقارنة بثقتهم في شركاتهم.



الخطط الوظيفية تعكس التوجه القطاعي للسنوات الخمس المقبلة

تُعد العمليات الوظيفية الداخلية الأكثر أولوية بشكل موحد، لا سيما في القطاعات ذات الأصول الثقيلة والاعتماد الكبير على سلاسل الإمداد مثل قطاع التصنيع. وفي المقابل، تنصدر أنشطة البحث والتطوير ودمج التقنيات الحديثة أولويات القطاعات المعتمدة على المعرفة. القطاعات التي تتعامل مباشرة مع العملاء مثل السياحة والإيواء تُعطي أولوية أكبر للتسويق واستقطاب المواهب مقارنة بغيرها، نظراً لأن العلامة التجارية وتجربة العميل تطلان الركيزة الأساسية لإيراداتها.



الثقة تزداد كلما اقتربنا من الداخل

في حين أن أقل من نصف الرؤساء التنفيذيين في السعودية يشعرون بالارتياح تجاه المسار الاقتصادي العالمي، فإن مستوى التفاؤل يرتفع تدريجياً كلما ضاق نطاق التقييم، ليبلغ ذروته على مستوى الشركات نفسها. عند سؤالهم عن تقييمهم لأفاق الاقتصاد العالمي، والاقتصاد السعودي، وقطاعهم، وشركاتهم، اتبع الرؤساء التنفيذيون نمطاً واضحاً: كلما اقتربت دائرة القلق من نطاق سيطرتهم التشغيلية، ارتفع مستوى الثقة لديهم.



النمو والابتكار والانضباط: "ثالوث" الرؤساء التنفيذيين الاستراتيجي

يتجه الرؤساء التنفيذيون نحو التوافق على ثلاث أولويات رئيسية عند اتخاذ قراراتهم: شق هجومي يتمثل في تطوير الأعمال، وشق دفاعي يتمثل في تعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية، وعامل تمكين مزدوج يتمثل في التحول الرقمي. مع ذلك، تختلف الأهمية التي يوليها كل قطاع لهذه الأولويات. يتصدر قطاعا التصنيع والخدمات المهنية جهود التوسع في الأسواق واعتماد التقنيات، في حين يتبنى قطاع النقل موقفاً أكثر تحفظاً يركز على ضبط التكاليف.



نوع العوائق التي تبطن تبني الذكاء الاصطناعي يتأثر بحجم الشركة

تكشف نتائج الاستطلاع عن ثلاث مجموعات من العوائق التي تؤخر تبني الشركات للذكاء الاصطناعي. أولاً، عوائق مشتركة بين الشركات بمختلف أحجامها، وتحديدًا غياب استراتيجية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، إلى جانب المخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني والجوانب القانونية. ثانيًا، عوائق خاصة بالشركات الصغيرة، وتتمثل تحديدًا في القيود المرتبطة بالتكاليف. وثالثًا، عوائق أقل شيوعًا لكنها تبرز مع زيادة حجم الشركة، مثل الصعوبات المؤسسية في إدارة التغيير لدى الشركات المتوسطة، والفجوات في الكفاءات لدى الشركات الكبيرة نتيجة لتنوع حالات الاستخدام لديها.



رؤساء قطاع التصنيع يعبرون عن أقوى اندفاع نحو التوسع

يبدى قادة الشركات الصناعية والتصنيعية في السعودية أعلى مستويات الحماس لدخول أسواق جديدة، وتعزيز البحث والتطوير، ودمج التقنيات الحديثة، مقارنةً بنظرائهم في القطاعات الأخرى، بينما يُظهرون أقل اهتمام باتباع سياسات التقشف المالي. في ظل التحولات التي يشهدها المشهد التجاري العالمي، يرى الرؤساء التنفيذيون في قطاع التصنيع فرصة متزايدة لاقتناص الإمكانيات التصديرية غير المستغلة.



الطريق أمام الرؤساء التنفيذيين: سباق نحو "سرعة الهروب" عبر الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي يمثل قوة دافعة إضافية يمكن أن تُطلق الأعمال نحو "سرعة الهروب"، حيث يتسارع النمو بسرعة ويتحرر من القيود الاقتصادية التقليدية، مما يترك الشركات المتأخرة تحاول اللحاق بالركب. ستُشكل سرعة نضوج الشركات السعودية في مرحلة تبني التكنولوجيا، بدءًا من الإنكار، مرورًا بالتوقعات المبالغ فيها، ثم خيبة الأمل، وصولًا إلى الإنتاجية، عاملاً حاسماً في مسار نموها المستقبلي.



الرؤساء التنفيذيون يتعاملون بحذر مع الذكاء الاصطناعي، لكن التفاؤل يزداد مع حجم الشركة

يرى معظم الرؤساء التنفيذيين المشاركين في الاستطلاع، حوالي 6 من كل 10، أن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة لتعزيز الجدوى التجارية والتوسع، أكثر من كونه تهديدًا. ومع ذلك، فإن هذا التفاؤل يستند إلى عوامل داخلية تتعلق بموارد الشركة وجاهزيتها لبناء قدرة استيعابية فعالة، حيث تراهن ثلثا الشركات الكبرى على الفوائد المحتملة للذكاء الاصطناعي، مقارنةً بـ 56% فقط من الشركات الصغيرة.



2

مقدمة

مقدمة

السياق

تماماً كما بدأ الاقتصاد العالمي في العودة إلى طبيعته بعد التعافي من تداعيات جائحة كورونا والصراعات ومعوقات التضخم، جاء منتصف عام 2025 ليحمل معه موجة جديدة من الاضطراب وعدم اليقين. من المتوقع أن يبقى النمو العالمي ضعيفاً عند مستوى 2.3%، أي أقل بنقطة مئوية كاملة من متوسط العقد الماضي والتقديرات الأولية لعام 2025.¹ أدت الأوضاع المالية المتشددة، وتباطؤ التجارة العالمية، واستمرار حالة عدم الاستقرار الجيوسياسي، إلى تقويض ثقة المستثمرين، وتراجع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الأسواق الناشئة بأكثر من 50% مقارنةً بمستوياتها القصوى. وتشكل بيئة التجارة العالمية مصدر قلق وعدم يقين بالغ، بعدما شهدت صدمة شبه غير مسبوقه بقيمة 400 مليار دولار، إثر فرض الولايات المتحدة أعلى شرائح جمركية لها منذ قرن.² ورغم تعليق الرسوم الجمركية، ما زال إعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية يُلقي بظلاله على الآفاق المتوسطة الأجل. في هذا السياق، يغدو دور القطاع الخاص في آن واحد حساساً وحاسماً، نظراً لمهمته الجوهرية المتمثلة في كونه ركيزة للابتكار وخلق فرص العمل وتحقيق التنمية.

بالنسبة للمملكة العربية السعودية، لا يزال المسار موجّهاً نحو التنويع الاقتصادي. ينمو اقتصاد المملكة رغم تقلبات الأوضاع العالمية، ولا يزال يمتلك إمكانات هائلة لم تُستغل بعد.³ مع بقاء خمس سنوات على موعد اكتمال رؤية 2030، تبلغ مساهمة القطاع الخاص ما يقارب 50%، ويُستهدف رفعها إلى 65% من الناتج المحلي الإجمالي. وبالمثل، تسير الإيرادات غير النفطية في اتجاه تصاعدي، مرتفعةً من أقل من 10% في عام 2011 إلى 40% في عام 2024. يترافق مع ذلك الانتشار السريع للتقنيات في المملكة، ويتضح ذلك من خلال تقدمها 56 مرتبة في مؤشر الجاهزية للذكاء الاصطناعي منذ عام 2019،⁴ إضافةً إلى شراكاتها مع شركتي NVIDIA و HUMAN في مايو 2025، ضمن خطة استثمارية أوسع بقيمة 10 مليارات دولار.⁵ هذا ما يجعل من الضروري فهم كيفية تعامل قادة القطاع الخاص في مختلف القطاعات مع الصدمات، واستجابتهم لنداءات الابتكار المتقدّم، وتوسيعهم للقدرات الإنتاجية في أوقات تنسم بارتفاع مستويات عدم اليقين والحوافز التكنولوجية، وذلك لضمان استمرار دوران عجلة التنويع الاقتصادي في المملكة.

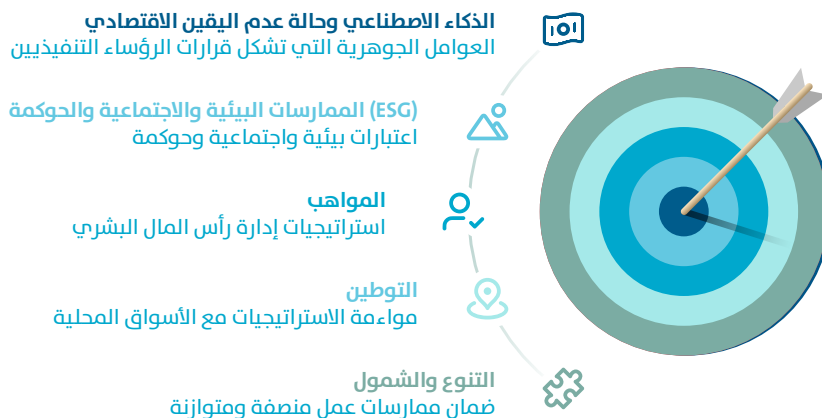
المحاور الرئيسية

يركّز تقريرنا الأول من سلسلة توقعات الرؤساء التنفيذيين على مواقف قيادات الصف الأول وكبار التنفيذيين في القطاع الخاص السعودي تجاه مجالين رئيسيين يشكّلان ملامح بيئة الأعمال: الذكاء الاصطناعي (AI) وحالة عدم اليقين الاقتصادي. لا شك أن هناك موضوعات مهمة أخرى تُسهم أيضًا في تشكيل أجندات الرؤساء التنفيذيين. تشمل هذه الموضوعات البارزة في مجالس الإدارة قضايا مثل استقطاب المواهب وتوطينها، والتنوع والشمول، والالتزامات المتعلقة بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة (ESG). ومع ذلك، برز الذكاء الاصطناعي وحالة عدم اليقين الاقتصادي كقوتين متقاطعتين، تحمّلان رهانات استراتيجية كبرى تكاد تشمل مختلف القطاعات والوظائف. وهاتان القوتان تمثلان العدسة التي ينظر من خلالها الرؤساء التنفيذيون اليوم عند اتخاذ معظم قراراتهم المصيرية وتحديد أولوياتهم، سواء ما يتعلق باستمرارية العمليات، أو الاستثمارات الاستراتيجية، أو إدارة المخاطر.

الجدول 1: نطاق تقرير توقعات الرؤساء التنفيذيين لعام 2025.

الموضوع	مجالات البحث
حالات عدم اليقين العالمية	1- ما مدى قلق الرؤساء التنفيذيين في السعودية من الصدمات الجيوسياسية الإقليمية؟ 2- ما هو الانطباع العام وآليات التكيف لدى الرؤساء التنفيذيين في السعودية ضمن قطاعاتهم المختلفة؟
الذكاء الاصطناعي	3- كيف ينظر الرؤساء التنفيذيون في السعودية إلى القيمة المضافة للذكاء الاصطناعي؟ 4- كيف يعتمد الرؤساء التنفيذيون في السعودية الذكاء الاصطناعي، وما هي التحديات التي واجهوها؟

العوامل المؤثرة في قرارات الرؤساء التنفيذيين



الشكل 1: المحرك
التكنولوجي
والمعنويات
الاقتصادية
يشكّلان أجندة
الرؤساء
التنفيذيين.

المصدر: تقرير ستراتيجمك
جيزر لتوقعات الرؤساء
التنفيذيين 2025.

3

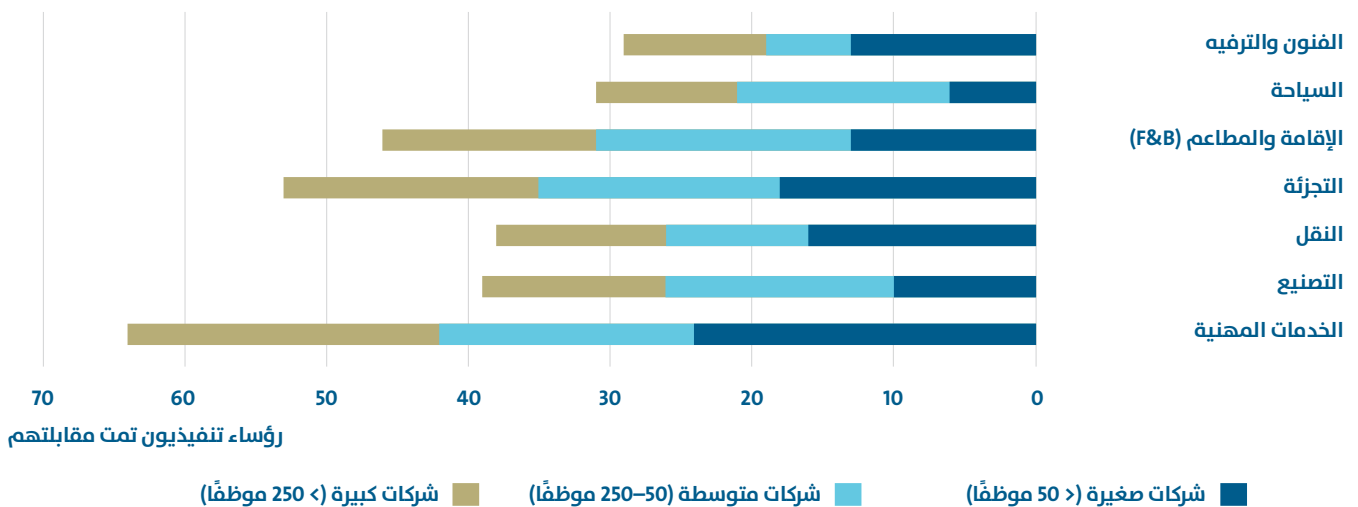
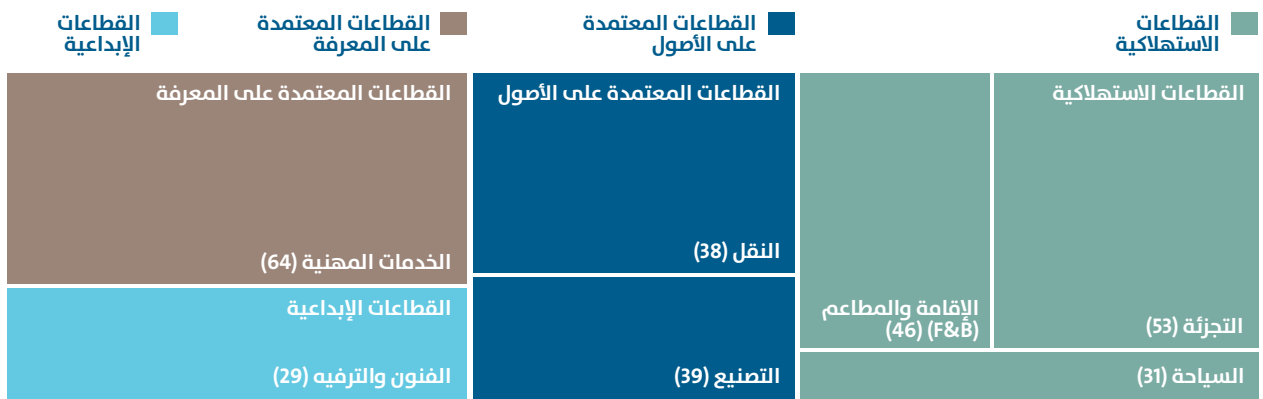
المنهجية

المنهجية

يستند التحليل الوارد في هذا التقرير إلى نتائج استطلاع أُجري مع 300 رئيس تنفيذي في أكبر المدن الحضرية والتجارية في المملكة العربية السعودية. توزعت أحجام الشركات بشكل متساوٍ بين الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وبصورة تمثيلية عبر القطاعات السبعة الأكثر نشاطاً في المملكة: التصنيع، النقل، التجزئة، الخدمات المهنية، الإيواء، السياحة، والفنون والترفيه (انظر الشكل 2). تم اختيار الشركات عشوائياً وإجراء الاستطلاع معها في ظل شروط من السرية لضمان الحد من التحيزات. أُجريت المقابلات باللغة الإنجليزية أو العربية — بحسب تفضيل الرئيس التنفيذي — خلال الفترة من أبريل إلى يونيو 2025، واستغرقت في المتوسط 20 دقيقة لكل مقابلة.

الشكل 2: توزيع الرؤساء التنفيذيين الذين أُجريت معهم المقابلات حسب حجم الشركة والقطاع.

المصدر: تقرير ستراتيجك جيرز لتوقعات الرؤساء التنفيذيين 2025.





عدم الوضوح الاقتصادي

عدم الوضوح الاقتصادي

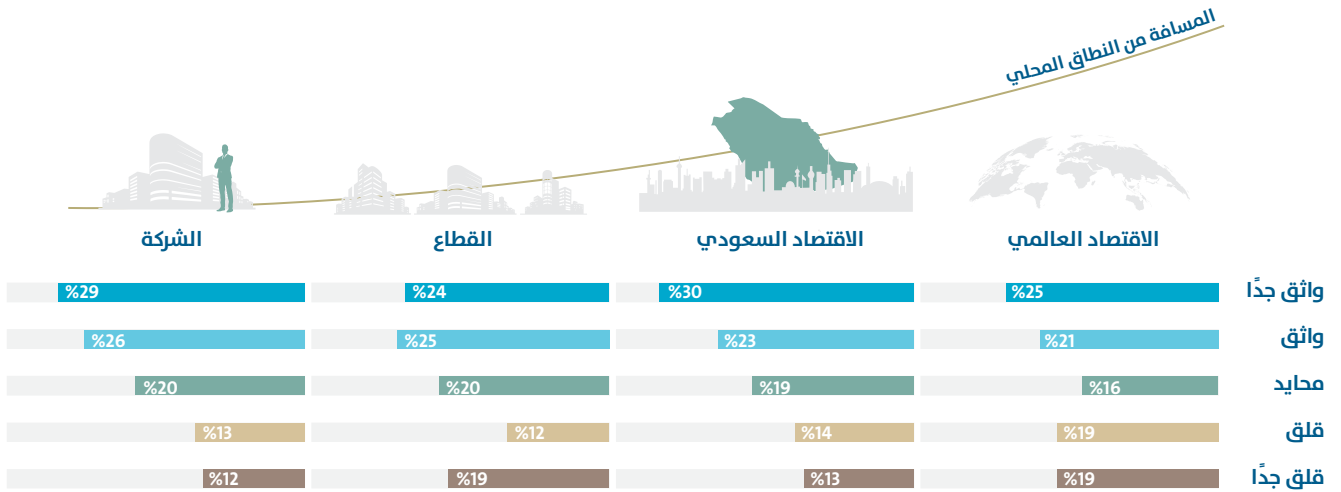
يتمتع قادة الأعمال في السعودية بدرجة مركّبة من الثقة خلال الاثني عشر شهرًا المقبلة، وهي ثقة تزداد قوة كلما انتقل التركيز من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي.

عند سؤالهم عن تقييمهم لآفاق الاقتصاد العالمي، والاقتصاد السعودي، وقطاعهم، وشركاتهم، اتبع الرؤساء التنفيذيون نمطاً واضحاً: كلما اقتربت دائرة القلق من نطاق سيطرتهم التشغيلية، ارتفع مستوى الثقة لديهم. (الشكل 3).

تتعرّز الثقة كلما اقتربنا من الداخل

الشكل 3: تزداد ثقة الرؤساء التنفيذيين في السعودية كلما ضاق نطاق التركيز.

المصدر: تقرير ستراتيجم جيرز لتوقعات الرؤساء التنفيذيين 2025.



أثبتت التوترات الجيوسياسية، والصدمات التجارية، وتشدّد الأوضاع المالية عمومًا أنها مثقلة على كاهل الشركات، إذ أعرب أقل من 50% من الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع عن ثقتهم بالاقتصاد العالمي. ترتفع هذه الثقة بنحو 7 نقاط مئوية عند التركيز على اقتصاد المملكة، حيث أكد ما يقارب ثلث الرؤساء التنفيذيين أنهم "واثقون جدًا" من مسار الاقتصاد المحلي.

مع ذلك، فإن الانطباع تجاه الاقتصاد العالمي ليس سلبياً بشكل مطلق. بل يُعد هذا المجال الأكثر استقطاباً في التوقعات، إذ أعرب واحد من كل أربعة رؤساء تنفيذيين عن ثقة كبيرة بالآفاق العالمية، في حين أبدى واحد من كل خمسة قلقاً شديداً. يشير هذا الاستقطاب إلى أن الرؤساء التنفيذيين يستخلصون استنتاجات استراتيجية متباينة بحدة من ذات العناوين الاقتصادية الكلية.

على الصعيد المحلي، يبدو أن ثقة الرؤساء التنفيذيين أقوى "كلما اقتربوا من الداخل" مقارنة بجيرانهم في نفس القطاع. فعلى الرغم من أن كلا من الثقة على مستوى القطاع ومستوى الشركة يحظيان بتقييمات مرتفعة من قبل الرؤساء التنفيذيين (50% و55% على التوالي)، إلا أن الانطباعات تشير إلى أن كلما اقترب القادة من أدوات التحكم التشغيلية، زاد تفاؤلهم بشأن الـ 12 شهراً القادمة.

ورغم أن معظم القادة يعتقدون أن شركاتهم ستتميز أمام قطاعهم، فإن الفجوة بين الثقة على مستوى الشركة والقطاع تختلف من قطاع إلى آخر؛ حيث يُظهر الرؤساء التنفيذيون في قطاعي التجزئة والتصنيع أكبر تفاوت لصالح شركاتهم، في حين يُعد قادة قطاع الفنون والترفيه الفئة الوحيدة التي أبدت ثقة أكبر في القطاع مقارنة بثقتهم في شركاتهم.

ثالث الرؤساء التنفيذيين: النمو والانضباط والابتكار

ترسم هذه الهرمية في مستويات الثقة ملامح قرارات الرؤساء التنفيذيين بشأن كيفية توجيه وقتهم ومواردهم المالية المحدودة خلال العام القادم.

عند سؤالهم عن كيفية ترجمة مشاعرهم إلى خطوات عملية، منح الرؤساء التنفيذيون في مختلف القطاعات أولوية قصوى لثلاث ركائز استراتيجية تُشكل ثالوثاً متوازناً: شق هجومي يتمثل في تطوير الأعمال، وشق دفاعي يتمثل في الكفاءة التشغيلية، وعامل تمكيني مزدوج يتمثل في التحول الرقمي (الشكل 4).

الأولويات الاستراتيجية للرؤساء التنفيذيين



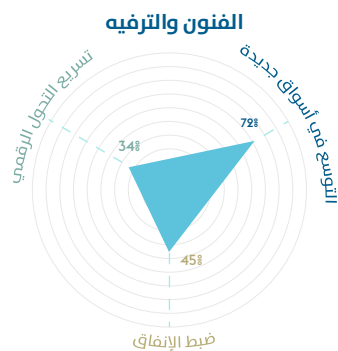
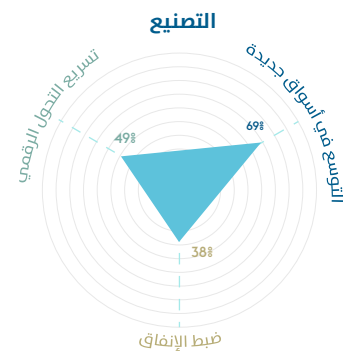
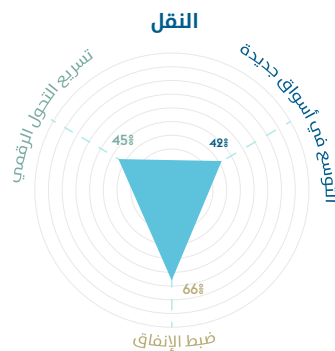
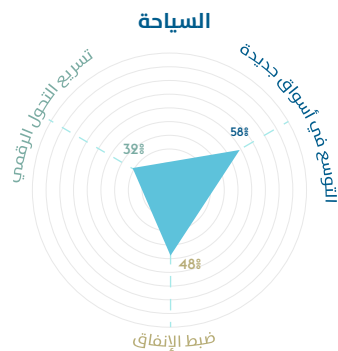
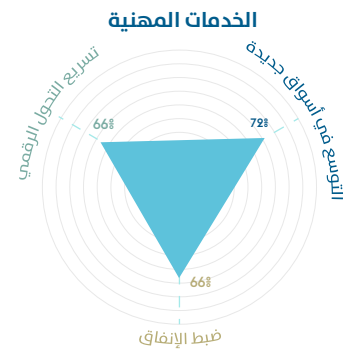
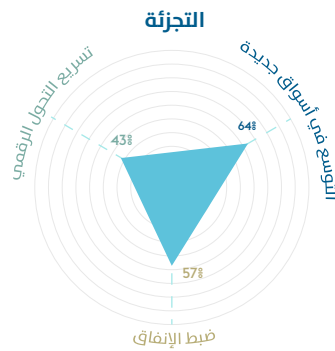
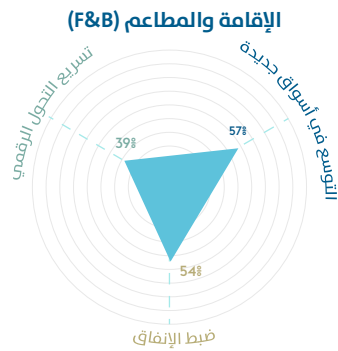
الشكل 4: الثالوث
الاستراتيجي للرؤساء
التنفيذيين السعوديين.

المصدر: تقرير ستراتيജك جيرز لتوقعات
الرؤساء التنفيذيين 2025.

في حين يمثل الثالوث الاستراتيجي الدليل المشترك لجميع الرؤساء التنفيذيين، فإن مستوى الأهمية الذي توليه كل صناعة لهذه الركائز الثلاث ليس موحّدًا. التعمّق خطوة إضافية في دراسة خطط قادة القطاعات يكشف عن فروقات في الأوضاع المالية، ومؤشرات الطلب، ومستوى الجاهزية أو الملاءمة الرقمية (الشكل 5). باختصار: (1) يهدف فرض الانضباط في التكاليف إلى حماية الهوامش، (2) ويهدف تسريع التحول الرقمي إلى تعزيز الكفاءة وتوسيع النطاق، (3) بينما يهدف التوسع في أسواق جديدة إلى تنمية قاعدة الإيرادات وضمان نمو طويل الأمد.

الشكل 5: كيف يوازن الرؤساء التنفيذيون عبر القطاعات بين أولويات التوسع والانضباط.

المصدر: تقرير ستراتيجم جيرز لتوقعات الرؤساء التنفيذيين 2025.



الانطباع	أدلة الاستبيان
التوسع في الأسواق هو الرافعة الافتراضية للنمو	في ستة من أصل سبعة قطاعات، تتصدر التوسع إلى أسواق جديدة قائمة الأولويات. ففي قطاعات الخدمات المهنية، والتصنيع، والفنون، يري 70% من الرؤساء التنفيذيين أن التوسع هو الأولوية القصوى - وهي النسبة الأعلى بين جميع القطاعات.
الانضباط في التكاليف يختلف باختلاف القطاع	يُعدّ رؤساء قطاع النقل الفئة الوحيدة التي يتقدّم فيها الانضباط في الإنفاق على جميع الخطوات الأخرى (حوالي 65%). كما يولي قادة قطاع الخدمات المهنية اهتمامًا كبيرًا بضبط التكاليف، في حين يظهر قطاعا التجزئة والسياحة، ولا سيما الإقامة والمأكولات والمشروبات، موقفًا أكثر مرونة.
التحول الرقمي يتركز بشكل أساسي في القطاعات المعتمدة على المعرفة	يبرز تمكين التكنولوجيا بشكل واسع في القطاعات المعتمدة على المعرفة، مثل الخدمات المهنية والتصنيع (بنسب 66% وحوالي 50% على التوالي)، لكنه يتراجع في القطاعات الموجهة للمستهلكين، وهي الإقامة (37%)، والسياحة (32%)، والترفيه (34%).
لحظة "التوسع الكبير" لقطاع التصنيع	برغبة هي الأعلى لدخول أسواق جديدة (~70%) وبأدنى مستوى لخفض التكاليف (38%)، يعبر الرؤساء التنفيذيون في قطاعي التصنيع والصناعة عن اندفاع قوي نحو التوسع، مع التركيز على استغلال الإمكانيات التصديرية غير المستغلة. ⁶
إلقاطات الاستهلاكية توازن بين أولويات متعددة	يقوم قادة قطاع التجزئة بالموازنة بين التوسع (64%) والانضباط في الإنفاق (57%) والاستثمار الرقمي (43%)، في حين يحتل مسؤولو السياحة المرتبة الثانية في التوسع لكنهم يسجلون أدنى مستوى في التحول الرقمي.

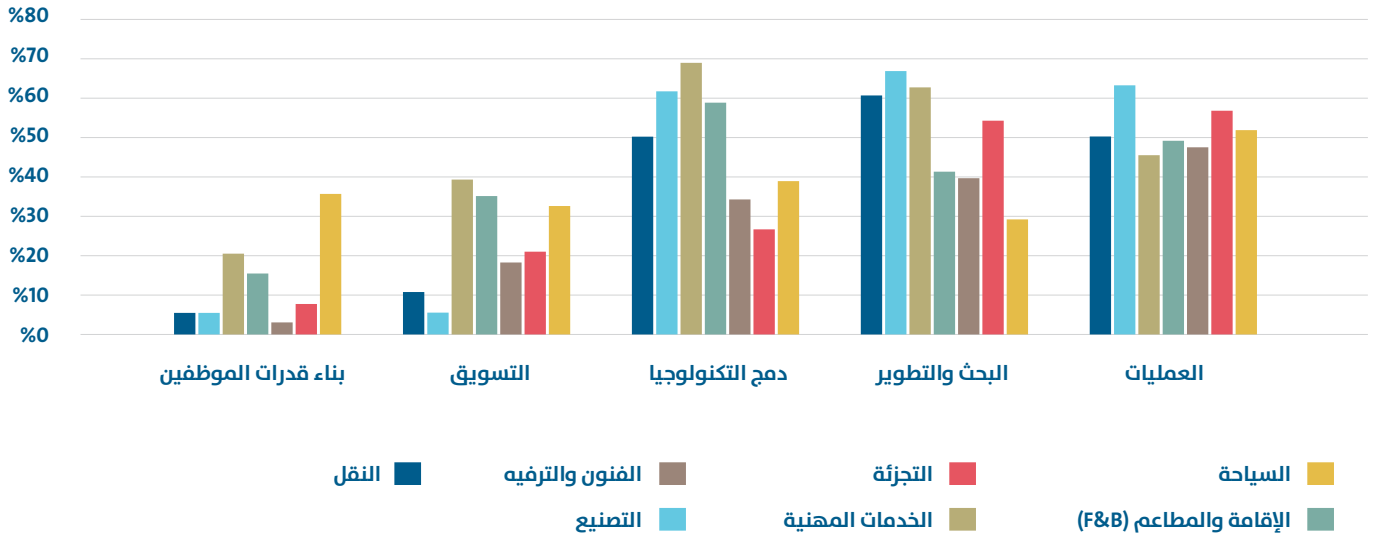
الوظائف التجارية التي يسعى الرؤساء التنفيذيون إلى تحصينها للمستقبل

مع تحديد الأولويات والأهداف، تكشف الأجندة الوظيفية للرؤساء التنفيذيين عن كيفية سعي القادة لتفعيل قدراتهم الداخلية وتعزيزها بما يتوافق مع هذه الأولويات (الشكل 6).

عندما سألنا الرؤساء التنفيذيين عن الوظائف التنظيمية التي تتطلب أعلى حجم من الاستثمارات خلال السنوات الثلاث المقبلة، أي القدرات الداخلية التي ينبغي تعزيزها لوضعهم على مسار النمو والانضباط والابتكار، برزت ثلاثة محاور رئيسية:

الشكل 6: الوظائف الداخلية التي يعتزم الرؤساء التنفيذيون تعزيزها خلال السنوات الثلاث المقبلة.

المصدر: تقرير ستراتيجك جيرز لتوقعات الرؤساء التنفيذيين 2025.



1- تظل العمليات العمود الفقري المشترك للشركات

في جميع القطاعات السبعة، يُعدّ تعزيز وظيفة العمليات الإجراء الأكثر شيوعاً على مستوى الشركات، حيث يرى أكثر من نصف الرؤساء التنفيذيين الذين جرت مقابلتهم أهمية ذلك. سود هذا الانطباع بشكل خاص في قطاعي التصنيع (63%) والتجزئة (57%)، حيث يضع الرؤساء التنفيذيون التنفيذ الميداني في سلاسل الإمداد على رأس قائمة أولويات التطوير.

2- القطاعات المعتمدة على المعرفة تتجه لتوسيع نطاق البحث والتطوير ودمج التكنولوجيا

يأتي قطاعا التصنيع والخدمات المهنية، وهما من أبرز القطاعات التي تحقق نتائج مرتفعة في التوسع السوقي ضمن الثلاث الاستراتيجي للرؤساء التنفيذيين، في الصدارة بمجال البحث والتطوير ودمج التكنولوجيا، إذ يؤكد نحو ثلثي الرؤساء التنفيذيين ذلك. تستند خططهم إلى جوهر مهامهم: تقييم تحولات السوق واستهداف مجالات ذات إمكانات غير مستغلة مع قدرة تنافسية عالية، مع الاستفادة من التكنولوجيا للتوسع. وعلى النقيض من ذلك، تُظهر القطاعات الموجهة نحو المستهلك، وخاصة في السياحة والفنون، نية أقل بكثير في تبني التكنولوجيا (حوالي الثلث)، وهو ما يعكس الاعتقاد بأن الأدوات الرقمية أقل جوهرية في تحقيق التمايز التنافسي داخل هذه القطاعات. غير أن المستجيبين في قطاعي الإقامة والأغذية والمشروبات يخالفون هذا الاتجاه، إذ يرى 4 من كل 10 رؤساء تنفيذيين أن الجاهزية الرقمية تحقق عوائد مرتفعة وجدوى تجارية كبيرة، ولا سيما في مجالات الحجوزات وتقديم تجارب متكاملة.

3- تولي القطاعات الموجهة نحو العملاء، أكثر من غيرها، أولوية للتسويق واستقطاب المواهب

يحظى تعزيز جهود التسويق وتنمية قدرات الموظفين باهتمام أقل من قبل الرؤساء التنفيذيين عموماً، باستثناء قطاعات السياحة، والإقامة والأغذية والمشروبات، والخدمات المهنية، حيث تشكّل العلامة التجارية وجودة الخدمة الركيزة الأساسية للإيرادات. يضع ثلث الرؤساء التنفيذيين في قطاعي السياحة والإقامة، وما يقارب 4 من كل 10 قادة في قطاع الخدمات المهنية، التسويق ضمن أول خمس أولويات استثمارية لهم، وهي نسبة تزيد بأكثر من ثلاثة أضعاف مقارنة بقطاعي التصنيع والنقل. وبالمثل، يحظى تطوير المواهب بموافقة 35% من الرؤساء التنفيذيين في قطاع السياحة، و20% في الخدمات المهنية، و15% في قطاع الإقامة، متفوقاً بشكل كبير على القطاعات كثيفة الأصول مثل التصنيع والنقل، حيث لم تتجاوز النسبة فيهما 5% لكل منهما.

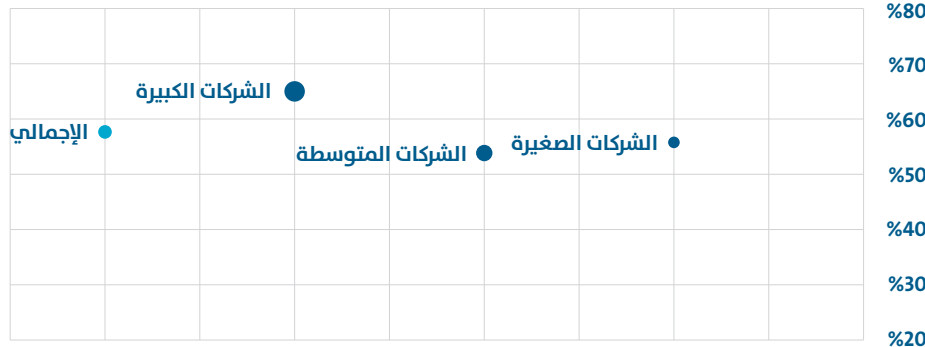
الذكاء الاصطناعي

رغم الاعتقاد السائد بأن الذكاء الاصطناعي ما زال في مراحله المبكرة، فإن مكاسب هذه التقنية في تحسين الإنتاجية موثقة بشكل جيد. لوحظ انخفاض في ساعات العمل البشري وتحسن دقة وجودة الإنتاج في قطاعات تمتد من دعم العملاء والتسويق إلى التمويل، والخدمات المهنية، والهندسة.⁷ تشير التقديرات إلى أن الذكاء الاصطناعي سيُسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة تتراوح بين 1 و3% بحلول عام 2030، وسيؤثر في ما لا يقل عن 40% من الوظائف حول العالم، كما سيولد إيرادات تتراوح بين 15 و20 تريليون دولار.⁸

وفي هذا السياق، يُغيّر الذكاء الاصطناعي مسار التنمية العالمية. يحمل الذكاء الاصطناعي قوة مضاعفة تمكنه من دفع الأعمال نحو "سرعة الهروب"، حيث يتسارع النمو بشكل ملحوظ ويتحرر من القيود الاقتصادية التقليدية. وعلى الجانب الآخر من هذه النقطة المفصلية، قد يتسع الفارق بين المتصدرين والمتأخرين، مما يجبر المتبنيين المتأخرين على اللحاق بالركب. يتحدد موقع الشركات على هذا المنحنى بدرجة كبيرة وفق مرحلتها في تبني التكنولوجيا، والتي تشمل: الإنكار، والتوقعات المبالغ فيها، وخيبة الأمل، وصولاً إلى مرحلة استقرار الإنتاجية (الشكل 7). في المملكة العربية السعودية، يميل الرؤساء التنفيذيون عمومًا إلى تبني النظرة الإيجابية تجاه الذكاء الاصطناعي، غير أن مستوى التفاؤل يزداد مع كبر حجم الشركة (الشكل 8).

الشكل 7: مراحل تبني التكنولوجيا.

المصدر: دورة الضجة لشركة جارتنر (Gartner Hype Cycle).



الشكل 8: الرؤساء التنفيذيون للشركات الكبيرة هم الأكثر تفاؤلاً بشأن الذكاء الاصطناعي.

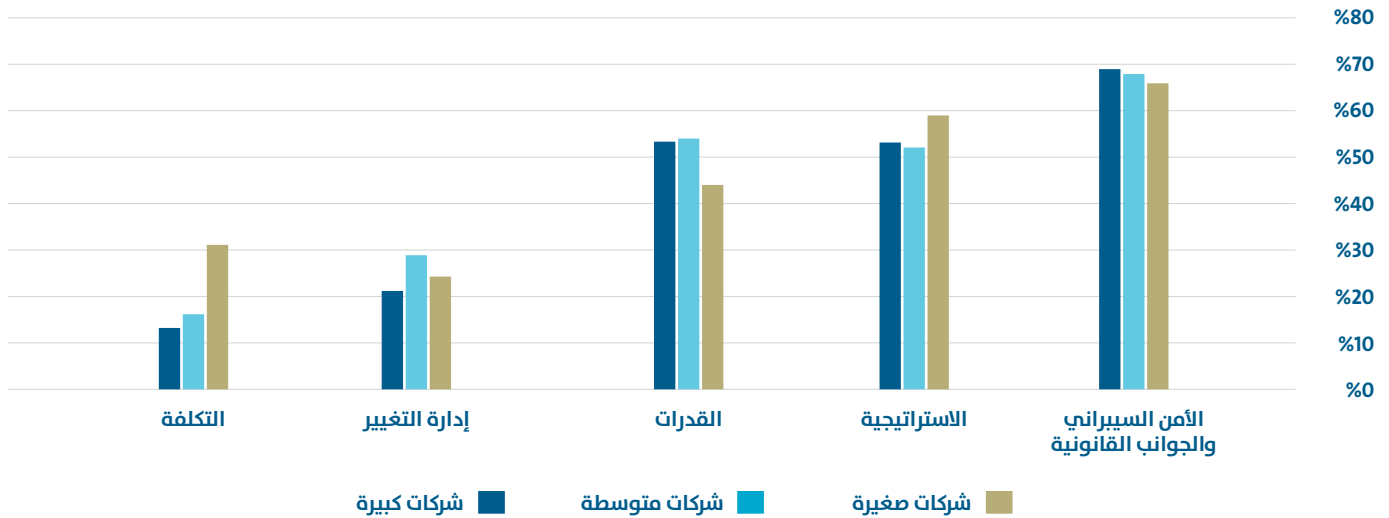
المصدر: تقرير ستراتيجك جيرز لتوقعات الرؤساء التنفيذيين 2025.

العوائق أمام تبني الذكاء الاصطناعي

تُعد خصائص الشركة، ولا سيما عدد الموظفين وحجم رأس المال، عوامل داخلية تحدد تجربة الشركة في دمج التقنيات. تشير العوائق التي أبرزها الرؤساء التنفيذيون الذين شملهم الاستطلاع في السعودية إلى ثلاثة مجموعات (الشكل 9): عوائق مشتركة بين الشركات بمختلف أحجامها (مثل الأمن السيبراني والاستراتيجية)، وعوائق مرتبطة بخصوصية كل شركة (تكاليف بالنسبة للشركات الصغيرة؛ وإدارة التغيير للشركات المتوسطة)، وعوائق تظهر مع زيادة الحجم (مثل القدرات والمعرفة الفنية).

الشكل 9: القيود المؤثرة على تبني الذكاء الاصطناعي بحسب حجم الشركة.

المصدر: تقرير ستراتيجك جيرز لتوقعات الرؤساء التنفيذيين 2025.

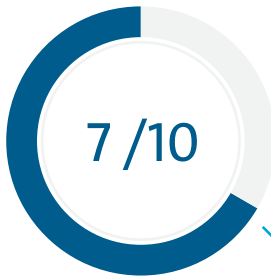
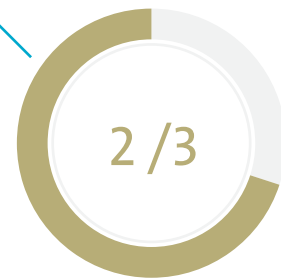


رغم أن نقص القدرات والمعرفة المطلوبة لدمج الذكاء الاصطناعي يُعد تحدياً بارزاً لدى الشركات بمختلف أحجامها، إلا أنه، على نحو مفاجئ، يُعتبر كمصدر قلق أكبر لدى الشركات الكبرى. ويُعزى ذلك إلى أنه كلما نمت الشركات، ازدادت معها تعقيدات عملياتها، الأمر الذي يستلزم مواءمة أوسع للقدرات. وبالتالي، فإن الشركات الكبرى أكثر عرضة لاكتشاف نواقص في القدرات، لا بسبب قلة الخبراء لديها، بل لأنها تدير مجموعة أوسع من الوظائف مقارنة بالشركات الصغيرة.

المجموعة	العائق	أشير إليه من قبل	أدلة الاستبيان
1/العقبات الشائعة	الأمن السيبراني والمسائل القانونية	الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	يشير ما يقرب من 7 من كل 10 رؤساء تنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة إلى الأمن السيبراني والمسائل القانونية باعتبارهما أبرز المخاوف التي تبطئ تنفيذ الذكاء الاصطناعي، متفدقين على غيرهما بما لا يقل عن 10 نقاط مئوية.
	مواءمة الاستراتيجية	الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	يواجه ما يقارب نصف الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع تحديات في دمج إستراتيجية الذكاء الاصطناعي ضمن أعمالهم (الشركات الصغيرة 59%، المتوسطة 52%، الكبيرة 53%). ويطغى تشكك مجالس الإدارة بشأن تنويع استخدامات الذكاء الاصطناعي أو تخصيصها على مخاوف التكلفة أو إدارة التغيير ليشكل ثاني أكثر العوائق شيوعاً.
2/العقبات الفريدة	ارتفاع التكلفة	الشركات الصغيرة	يشير 31% من الرؤساء التنفيذيين في الشركات الصغيرة إلى أن ارتفاع التكلفة يمثل العائق الرئيسي أمام تبني الذكاء الاصطناعي، وهي نسبة تقارب ضعف النسبة في الشركات المتوسطة، وأكثر من ضعف النسبة في الشركات الكبيرة.
	إدارة التغيير	الشركات المتوسطة (بشكل أساسي)	تواجه الشركات متوسطة الحجم أعلى مستويات الاحتكاك الثقافي والبيروقراطي باعتباره قيلاً جوهرياً أمام تبني الذكاء الاصطناعي (29%)، أي أعلى بخمس نقاط مئوية من الشركات الصغيرة، وبثمانين نقطة من الشركات الكبيرة.
3/العقبات الناشئة	فجوات القدرات والمعرفة	الشركات المتوسطة والكبيرة	يبدى أكثر من نصف الرؤساء التنفيذيين في الشركات المتوسطة (54%) والكبيرة (53%) قلقهم من فجوات في القدرات والمعرفة، مقابل 44% في الشركات الصغيرة، مما يعكس أن متطلبات القدرات تتفاقم مع توسع حجم الشركة ومجالات عملها.

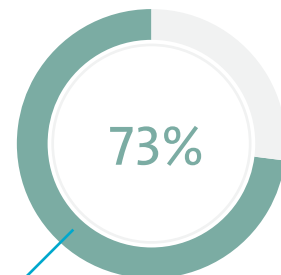
كيفية بناء القدرة الاستيعابية

2 من كل 3 من الرؤساء التنفيذيين الذين تمت مقابلتهم يعتقدون أن تدريب الموظفين عبر برامج التعلم والتطوير سيساعدهم على تحقيق أهدافهم في التحول الرقمي.



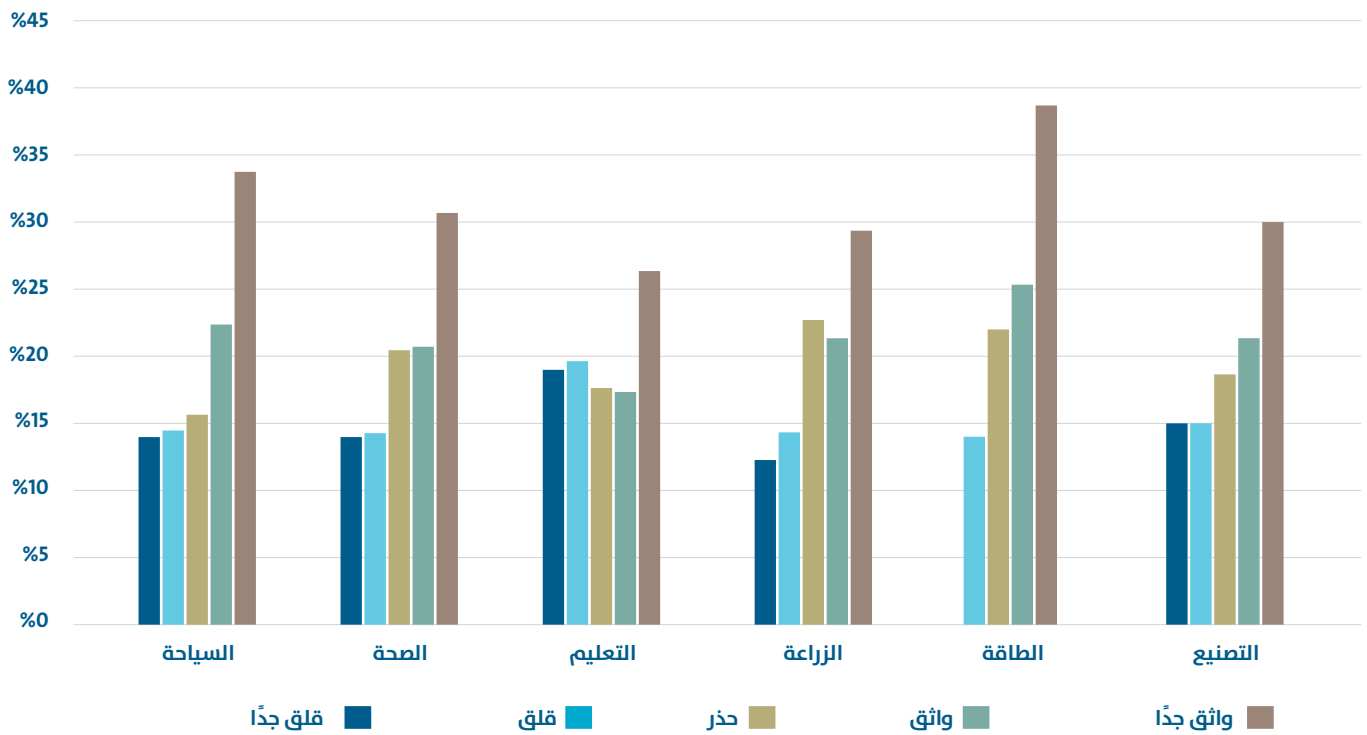
ما يقارب 7 من كل 10 من الرؤساء التنفيذيين في قطاع التصنيع يعتقدون أن توظيف المواهب السعودية يمنحهم ميزة في التحول الرقمي.

73% من الرؤساء التنفيذيين في قطاع الخدمات المهنية يرون أن توظيف المواهب الأجنبية أمر مهم لتحقيق أهدافهم في التحول الرقمي.



الملحق 1

الشكل: آراء الرؤساء التنفيذيين حول القطاعات الرئيسية في السعودية خلال السنوات 3-5 المقبلة.



المراجع

- 1 البنك الدولي. يونيو 2025. "التوقعات الاقتصادية العالمية".
- 2 ستراتيجك جيرز. مايو 2025. "أسواق التجارة لما بعد التعرف الجمركية في السعودية".
- 3 ستراتيجك جيرز. "من الرؤية إلى التوسع: الصادرات السعودية في قلب التحول الاقتصادي" (قريبًا).
- 4 أكسفورد إنسايتس. 2024. "مؤشر الجاهزية للذكاء الاصطناعي".
- 5 ستراتيجك جيرز. مايو 2025. "الذكاء الاصطناعي عند نقطة تحول في السعودية: رؤى من قادة التكنولوجيا لدينا".
- 6 ستراتيجك جيرز. مايو 2025. "أسواق التجارة لما بعد التعرف الجمركية في السعودية". ستراتيجك جيرز. "من الرؤية إلى التوسع: الصادرات السعودية في قلب التحول الاقتصادي" (قريبًا).
- 7 منصة GitHub؛ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وجامعة ستانفورد؛ جامعة هارفارد.
- 8 صندوق النقد الدولي؛ أبحاث مؤسسة البيانات الدولية، 2024.

WWW.STRATEGICGEARS.COM