

المهمة 1: المسودة الأولى – تمكين الموظفين الإداريين: دور هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) ورأس المال البشري في بناء قوى عاملة "جاهزة للذكاء الاصطناعي"

أسم الطالب: احمد خالد احمد الحسين

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

التاريخ - الفصل الدراسي الثاني 2025م

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

الذكاء الاصطناعي يُحدث نقلة نوعية في شتى المجالات — من الصناعة والاقتصاد إلى بيئات العمل — بحيث أصبحنا نشهد يومياً تفاعلات مع كيانات ذكية. ولا أعتبر هذا الأمر قفزة تقنية فحسب، بل تحولاً عميقاً في علاقة الإنسان بالعمل ذاته. ويتطلب هذا التحول وجود قوى عاملة «جاهزة للذكاء الاصطناعي»؛ أفراد يتبنونه ويثقون به ويثيرون فضولهم لتعلمه وتوظيفه بفعالية. وأخص بذلك الأدوار الإدارية، التي كانت محكومة بالمهام الروتينية — لقد حان الوقت لتزول تلك المهام وتظهر القيمة الحقيقية للعنصر البشري والإبداع الوظيفي.

في المملكة العربية السعودية، تجاوزت رؤية 2030 إطار شعار إلى أن تحولت إلى خارطة طريق نحو مستقبل رقمي مزدهر. وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) تمثل المحور الرئيس لهذا التحول، إذ تقود مسيرة التحول الوطني نحو الذكاء الاصطناعي. ورغم وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، تبقى الخطة بلا معنى ما لم تتوافر القوى البشرية التي تؤمن بها. ومن هنا تأتي أهمية استثمار المؤسسات في العنصر البشري — عبر إعادة التأهيل والتحفيز وغرس روح التعاون مع الذكاء الاصطناعي، لا الاكتفاء بالتأقلم معه — بهدف تمكين الموظفين الإداريين من الانتقال من مجرد مراقبين إلى مشاركين فاعلين في صياغة المشهد.

يسعى هذا البحث إلى دراسة التفاعل بين رؤية SDAIA على المستوى الوطني وواقع المؤسسات وثقافتها التنظيمية. ويتناول البحث كيفية تعزيز الثقة في الذكاء الاصطناعي لدى الكوادر الإدارية عبر البرامج التدريبية، وطبيعة التغير الثقافي المصاحب للتكامل بين الإنسان والآلة، والإطار المؤسسي الذي يتيح للموظفين الإداريين التقدم والتميز في بيئة أصبحت فيها التقنية شريكاً فاعلاً لا مجرد أداة. وهدف هذا العمل هو بلورة خارطة طريق تُسهم في تمكين الإنسان والتكنولوجيا معاً، لتحقيق تكامل حقيقي يرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

السؤال الرئيس للدراسة

كيف تُسهم مبادرات هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) واستراتيجيات تطوير رأس المال البشري في تمكين الموظفين الإداريين، وبناء قوى عاملة "جاهزة للذكاء الاصطناعي" داخل المؤسسات السعودية؟

1.2 مشكلة الدراسة

نحن نعيش تحولاً غير مسبوق، تقوده خوارزميات تتعلم وتقرر، وتفرض حضورها شيئاً فشيئاً في تفاصيل عملنا اليومي. إلا أن هذا التحول، وإن بدا مثبِّراً على السطح، يخفي في عمقه أسئلة وجودية ومخاوف صامتة. أذكر جيداً عندما حضرت مؤتمر "مسك" في الرياض عام 2017، وكان ذلك اللقاء أول مرة أسمع فيها عن الذكاء الاصطناعي بهذا

العمق. لم يكن الأمر بالنسبة لي مجرد حديث تقني، بل كان بمثابة صدمة فكرية وشعورية. تساءلت في داخلي: هل ستأخذ هذه الآلات وظيفتي؟ وهل سأفهمها يوماً؟ في تلك اللحظة، لم يكن الخوف من التقنية بحد ذاتها، بل من جهلي بها، ومن شعور العجز أمامها.

ومع مرور الوقت، تغير شكل الذكاء الاصطناعي وتطورت أدواته، وأصبحت أراه يتسلل يوماً بعد يوم إلى عمق المهام اليومية في بيئات العمل. لم يعد يقتصر على أداء المهام الروتينية المتكررة، بل بدأ يتجاوز ذلك إلى تنفيذ أعمال تتطلب تحليلاً وتفكيراً ومهارات كان يُظن أنها حكرٌ على البشر. ومن هذا التحول نشأ تحدٍّ جديد: ليس فقط في كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي، بل في كيفية إعادة تعريف الأدوار الإدارية في ضوء هذا التقدم.

هذا التحول يضع الموظف الإداري أمام معادلة صعبة: بين الحاجة إلى التكيف، والخوف من التهميش؛ بين التعاطي مع أدوات جديدة، والشعور بانعدام الأمان الوظيفي. ورغم أن التوجّه الاستراتيجي لتبني الذكاء الاصطناعي بات واضحاً على المستوى الوطني، إلا أن خريطة الطريق نحو تحويل الوظائف الإدارية التقليدية إلى أدوار "جاهزة للذكاء الاصطناعي" لا تزال غير مكتملة. ويتعاطم هذا التحدي حين لا تجد المبادرات الوطنية، مثل مبادرات هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)، طريقاً واضحاً ومترجماً إلى ممارسات داخل المؤسسات تلامس الإنسان وتمنحه الثقة والتمكين.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

رغم اتساع الأدبيات التي تتناول الذكاء الاصطناعي وتكامله في بيئات العمل، إلا أن معظم الدراسات لا تزال تنتظر إليه من زوايا تقنية أو مؤسسية واسعة، متناسية البُعد الإنساني العميق الذي يصاحب هذا التحول. تُركّز الأبحاث غالباً على كيفية دمج الأنظمة الذكية في الهياكل الإدارية، لكنها قلماً تتوقف عند السؤال الأهم: كيف يشعر الموظف الإداري في ظل هذا التحول؟ كيف تؤثر عليه برامج التمكين؟ وهل حقاً يفهم، ويتفاعل، ويعيد تشكيل هويته المهنية في بيئة تقودها الخوارزميات؟

تُبرز هذه الفجوة النظرية غياب نماذج تفسيرية تتناول العلاقة بين المبادرات الوطنية الكبرى—مثل تلك التي تقودها هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)—وبين جاهزية الموظف الإداري وتطوره النفسي والمهني. هناك حاجة ماسة لفهم كيف تتداخل المهارات، والمواقف، والسياق الثقافي داخل بيئة العمل لتكوين موظف "جاهز للذكاء الاصطناعي". بالإضافة إلى ذلك، تُظهر بعض الدراسات نتائج متناقضة بشأن فاعلية برامج التدريب والتمكين، خاصة عندما تُطبّق على شرائح وظيفية مختلفة، ما يؤكد ضرورة تطوير أطر نظرية أكثر عمقاً وارتباطاً بالسياق المحلي.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

في التطبيق العملي، تبرز الفجوة بصورة أوضح وأقرب إلى الواقع اليومي. كثير من المؤسسات تُبدي حماسة لتبني الذكاء الاصطناعي ضمن خططها الاستراتيجية، لكن تلك الحماسة غالباً ما تتلاشى عند أول احتكاك مع الموظف الإداري. فبدلاً من الشعور بالتمكين، يشعر العديد من الموظفين بالإقصاء، أو بالتوجس من أدوات لا يفهم مغزاها، ولا يُشرح أثرها ضمن سياقهم المهني.

لا تكمن المشكلة في غياب الرؤية، بل في الفجوة بين هذه الرؤية والتنفيذ. فالتدريبات التي تُطلق غالباً لا تراعي الفروق الفردية، ولا تُبنى على تشخيص دقيق للاحتياجات الحقيقية للموظفين. وينشأ من ذلك مقاومة داخلية صامتة، أو تفاعل شكلي لا يترجم إلى تغيير حقيقي في السلوك أو المهارات. وفي السياق السعودي تحديداً، ورغم الجهود المتنامية التي تقودها SDAIA لتعزيز مفهوم "الجاهزية للذكاء الاصطناعي"، لا تزال المؤسسات متفاوتة في فهمها وتطبيقها لمبادئ التمكين البشري، ما أدى إلى تباين ملحوظ في جاهزية الموظفين الإداريين عبر القطاعات المختلفة.

إنّ مديري الإدارات، اليوم، بحاجة إلى خارطة واضحة تُرشدهم إلى أهم أبعاد رأس المال البشري التي ينبغي الاستثمار فيها، وتساعدتهم على تحويل المبادرات الوطنية من مجرد شعارات إلى أدوات ملموسة تغير الواقع المهني للموظف الإداري وتمنحه الإحساس بالمشاركة لا بالتهميش.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها لا تكتفي بالنظر إلى الذكاء الاصطناعي كقضية تقنية أو استراتيجية عليا، بل تُعيد تركيز العدسة على الإنسان—على الموظف الذي يقف في الخط الأمامي لهذا التحول، ويحمل أسئلته، وتطلعاته، وأحياناً مخاوفه. في زمن يتسارع فيه الإيقاع التكنولوجي، تصبح الإدارة الإنسانية هي التحدي الأكبر، وتُصبح جاهزية الإنسان للذكاء الاصطناعي هي المحور الحقيقي للتحول.

إن التطور أمر حتمي، لا يستأذن أحداً، ولا يتوقف. وكل فرد يمر فيه بمراحل: من الدهشة، إلى التردد، إلى الفهم، ثم التكيف. لكن كوني جزءاً من هذا التحول جعلني أتأمل: هل يكفي أن نفهم الذكاء الاصطناعي ونتعامل معه؟ أم أن هناك بعداً أعمق من ذلك بكثير؟

فالواقع أن الذكاء الاصطناعي، على المدى البعيد، لن يكتفي بأداء المهام المتكررة، بل بدأ بالفعل يأخذ مكانه في مهام تتطلب تحليلاً وتفكيراً، ويُنَجه إلى إعادة تعريف مفهوم "الوظيفة". بعض الوظائف—مثل خدمة العملاء—أصبحت بالفعل تُدار بأنظمة ذكية دون تدخل بشري، وهذا التغيير لا ينبئ فقط بما سيستغنى عنه، بل بما سيُولد أيضاً.

وهنا تنشأ أسئلة محورية: ما هي المهارات التي يجب أن تُطوّر؟ هل هي مهارات تقنية فحسب؟ أم مهارات فكرية وعاطفية وأخلاقية تُهيئ الإنسان للتفاعل لا فقط مع الآلة، بل مع التحولات الوجودية التي تُحدثها؟ ما مدى تقبّل الأجيال المختلفة لهذا التغيير؟ وما مدى استعدادنا الأكاديمي والنفسي له؟ هذه التساؤلات ليست تنظيرية، بل هي صدى لما يعيشه الموظف اليوم، وتُشكل خلفية هذا البحث.

1.3.1 على المستوى النظري

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في ملء فراغ في الأدبيات التي تناولت العلاقة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، من خلال التركيز على شريحة الموظفين الإداريين، وهي شريحة غالباً ما تم إغفالها في دراسات التحول الرقمي. إذ تُعنى أغلب الدراسات بالمديرين أو بالمهارات التقنية، بينما تتغافل عن الموظف الذي يُدير العمليات اليومية، ويتعامل مع الأثر المباشر للتكنولوجيا.

تهدف الدراسة إلى بناء إطار نظري أكثر تكاملاً يوضح كيف تتقاطع المبادرات الوطنية—مثل هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)—مع جهود تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات. من خلال تحليل العلاقة بين المهارات، والمواقف، والمرونة الذهنية، والسياق الثقافي، تسعى الدراسة إلى إعادة تشكيل فهمنا للتمكين المهني وتبني التقنية كجزء من الهوية لا مجرد أداة عمل. كما تأمل في تقديم تفسير أعمق لتباين نتائج الدراسات السابقة حول استراتيجيات التمكين، خاصة في السياق السعودي الذي يتميز بخصوصيته الثقافية والتنظيمية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

أما على المستوى العملي، فإن هذه الدراسة تطرح نفسها كأداة إرشادية للمؤسسات والمديرين وصناع القرار. فهي لا تكتفي بالتوصيف، بل تسعى إلى تقديم رؤى تطبيقية تسهم في تمكين الموظف الإداري، لا ليقبل الذكاء الاصطناعي فحسب، بل ليرى فيه فرصة للنمو وتوسيع أفقه المهني.

يمكن أن تسهم الدراسة في:

- تصميم برامج تدريبية موجهة تتماشى مع التوجه الوطني، وتُلبي الحاجات الفعلية للموظفين الإداريين.
- بناء بيئة مؤسسية تزرع موقفاً إيجابياً تجاه الذكاء الاصطناعي، وتحول القلق إلى فضول، والخوف إلى دافع للتعلّم.

- توجيه استثمارات الموارد البشرية نحو المبادرات الأكثر تأثيراً وملاءمة، بما يُعزز فاعلية الأداء المؤسسي في ظل التقنيات الصاعدة.
 - تزويد صناع السياسات برؤية أوضح حول فاعلية المبادرات الوطنية، وتحديد فرص التحسين لضمان جاهزية بشرية شاملة في مختلف القطاعات.
-

قائمة المراجع

- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., et al. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- SDAIA. (2023). *National strategy for data and artificial intelligence*. Retrieved from <https://sdaia.gov.sa>
- Vision 2030. (n.d.). *National transformation program*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2023>