

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص

**تمكين الموظفين الإداريين: دور هيئة البيانات والذكاء
الاصطناعي (SDAIA) ورأس المال البشري في بناء قوى
عاملة "جاهزة للذكاء الاصطناعي"**

احمد خالد احمد الحسين

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

المحتوى

- 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3
- 1.1 المقدمة 1
- 1.2 مشكلة الدراسة 3
- 1.1.1 الفجوات على المستوى النظري 3
- 1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي 4
- 1.3 أهمية الدراسة 6
- 1.3.1 على المستوى النظري 7
- 1.3.2 على المستوى التطبيقي 7
- 1.4 أسئلة الدراسة 9
- 1.5 أهداف الدراسة 9
- 1.6 فرضيات الدراسة 9
- 1.7 نموذج الدراسة 9
- 1.8 منهجية الدراسة 9
- 1.9 الدراسة الميدانية 9
- 1.10 مخطط المشروع المقترح 9
- 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة 10
- 2.1 المقدمة 11
- 2.2 المتغير المستقل 11
- 2.3 المتغير التابع 11
- 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 11
- 2.5 الخاتمة 11
- قائمة المراجع 12

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



الذكاء الاصطناعي يحدث 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 الشعار 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

يعيش العالم اليوم تحوُّلاً غير مسبوق، تقوده خوارزميات تتعلَّم وتقرَّر، وتفرض حضورها شيئاً فشيئاً في تفاصيل العمل اليومي. ورغم أن هذا التحوُّل يبدو مثيراً على السطح، إلا أنه يخفي في عمقه أسئلة وجودية ومخاوف غير معلنة.

منذ عام 2017، بدأ الحديث يتوسع في المؤتمرات الوطنية حول الذكاء الاصطناعي، كما حدث في مؤتمر "مسك" بالرياض، حيث طرحت لأول مرة رؤية معمَّقة حول أثر التقنية على مستقبل الوظائف. أثار ذلك جدلاً واسعاً حول قدرة الموظفين على فهم هذه التحولات، والتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي التي بدت آنذاك بعيدة ومعقدة.

ومع مرور الوقت، تطورت أدوات الذكاء الاصطناعي وبدأت تدخل بشكل متسارع إلى عمق العمليات اليومية داخل بيئات العمل. لم يعد الأمر مقتصرًا على أتمتة المهام الروتينية، بل تجاوزها إلى أداء مهام تحليلية تستلزم مهارات بشرية معقدة. هذا التحوُّل فرض تحديات جديدة تتعلق بكيفية إعادة تعريف الأدوار الإدارية في ظل صعود الذكاء الاصطناعي.

أصبح الموظف الإداري اليوم يواجه معادلة دقيقة: بين ضرورة التكيف مع التغيرات التقنية، والخوف من الإقصاء الوظيفي. ورغم وضوح التوجه الوطني نحو التحوُّل الرقمي، إلا أن خريطة الطريق لتأهيل الوظائف الإدارية التقليدية لا تزال غير مكتملة، خاصة في ظل غياب ممارسات مؤسسية ملموسة تُترجم المبادرات الوطنية إلى خطوات تمكينية حقيقية تمسُّ الموظف مباشرة.

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

رغم اتساع الأدبيات التي تتناول الذكاء الاصطناعي وتكامله في بيئات العمل، إلا أن معظم الدراسات لا تزال تنظر إليه من زوايا تقنية أو مؤسسية واسعة، متناسية البُعد الإنساني العميق الذي يصاحب هذا التحوُّل. تُركز الأبحاث غالباً على كيفية دمج الأنظمة الذكية في الهياكل الإدارية، لكنها قلما تتوقف عند السؤال الأهم: كيف يشعر الموظف الإداري في ظل هذا التحوُّل؟ 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، تظهر بعض الدراسات نتائج متناقضة بشأن فاعلية برامج التدريب والتمكين، خاصة عندما تُطبَّق على شرائح وظيفية مختلفة، ما يؤكد ضرورة تطوير أطر نظرية أكثر عمقاً وارتباطاً بالسياق المحلي.

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

في التطبيق العملي، تبرز الفجوة بصورة أوضح وأقرب إلى الواقع اليومي. كثير من المؤسسات تبدي 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.

إن 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، وتصبح 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، ويتجه 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 سيولد أيضاً.

وهنا تنشأ أسئلة محورية: ما هي المهارات التي يجب أن نُطورها؟ هل هي مهارات تقنية فحسب؟ أم مهارات فكرية وعاطفية وأخلاقية تُهيئ الإنسان للتفاعل لا فقط مع الآلة، بل مع التحولات الوجودية التي تحدثها؟ ما مدى تقبل 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 تساهم 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.

□

1.4 أسئلة الدراسة

لم يكن هذا البحث وليد التساؤلات النظرية فحسب، بل جاء نتيجة احتكاك شخصي مباشر مع التحوّلات الرقمية في بيئة العمل. وجدت نفسي يوماً بعد يوم أتأمل: كيف يمكن أن يتغيّر دور الموظف الإداري في عصر تقوده الخوارزميات؟ ومن هنا انطلقت من سؤال رئيس:

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؟

وتنفّر عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مدى وعي الموظفين الإداريين بمبادرات SDAIA؟
2. ما المهارات والسلوكيات التي يحتاجها الموظفون الإداريون ليصبحوا "جاهزين للذكاء الاصطناعي"؟
3. كيف تسهم استراتيجيات رأس المال البشري داخل المؤسسات في تعزيز هذه الجاهزية؟
4. ما دور البرامج التدريبية في بناء الثقة لدى الموظف الإداري تجاه أدوات الذكاء الاصطناعي؟
5. ما التحديات الثقافية أو النفسية التي قد تؤثر على تفاعل الموظف الإداري مع هذا التحوّل؟

1.5 أهداف الدراسة

في هذا البحث، لا أسعى إلى طرح أجوبة جاهزة، بل إلى بناء فهم أعمق وأكثر واقعية للعلاقة بين الرؤية الوطنية والمؤسسة، بين السياسة العامة والمكتب اليومي للموظف الإداري.

1. استكشاف أثر مبادرات SDAIA في تمكين الموظفين الإداريين ضمن بيئة العمل السعودية.
2. تحديد المهارات والمواقف الذهنية التي تساهم في تشكيل مفهوم "الجاهزية للذكاء الاصطناعي".
3. تحليل دور استراتيجيات تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات في دعم هذا التحوّل.
4. تقديم إطار مقترح يمكن المؤسسات من الربط بين الرؤية الوطنية والممارسات اليومية الإدارية.

5. تسليط الضوء على التحديات النفسية والتنظيمية التي تعيق جاهزية الموظف الإداري.

1.6 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري والتجارب الواقعية، أقترح الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادرات SDAIA ومستوى جاهزية الموظفين الإداريين للذكاء الاصطناعي.
2. توجد علاقة بين فعالية استراتيجيات رأس المال البشري في المؤسسة ومدى استعداد الموظف الإداري لتبني أدوات الذكاء الاصطناعي.
3. تسهم البرامج التدريبية الموجهة في تعزيز ثقة الموظف الإداري، وتقلل من شعور التهديد التقني.

1.7 نموذج الدراسة

قمت ببناء النموذج النظري للدراسة على النحو التالي:

• المتغير المستقل: مبادرات SDAIA واستراتيجياتها الوطنية.

• المتغير التابع: جاهزية الموظف الإداري للذكاء الاصطناعي.

• المتغيرات الوسيطة: استراتيجيات رأس المال البشري (برامج التدريب، الثقافة التنظيمية، دعم القيادة، التحفيز الداخلي).

هذا النموذج لا يقتصر على التحليل الكمي، بل يُعدّ انعكاساً لتجربة عايشتها، وأدركت أن نجاح التحول لا يتم فقط بإصدار المبادرات، بل بترجمتها إلى علاقة إنسانية عميقة بين الموظف والتقنية.

1.8 منهجية الدراسة

اخترتُ المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب في تحليل الظواهر الاجتماعية المعاصرة، خصوصاً تلك التي تمس التفاعل الإنساني مع التحولات التقنية. وقد شعرت أثناء إعداد الإطار النظري أن وصف الواقع لا يكفي، بل يجب الإنصات لتفاصيله الصغيرة، ولتجارب من يعيشونه.

ولذلك، إن توفرت الإمكانيات والوقت، سيتم دعم الاستبانة بمقابلات شخصية شبه مهيكلية مع عدد من الموظفين الإداريين، بهدف تعميق الفهم وتفسير النتائج الكمية برؤية أكثر إنسانية وواقعية.

• أداة الدراسة الأساسية: استبانة إلكترونية لقياس أثر مبادرات SDAIA واستراتيجيات رأس المال البشري على جاهزية الموظفين الإداريين.

• أداة داعمة محتملة: مقابلات نوعية مع أفراد مختارين من مجتمع الدراسة، تركز على مشاعرهم، مواقفهم، وتصورهم للمستقبل.

• مجتمع الدراسة: موظفون إداريون في مؤسسات سعودية من القطاعين العام والخاص.

• عينة الدراسة: عشوائية طبقية إن أمكن، مع مراعاة التنوع في الوظائف والمواقع الجغرافية.

• أساليب التحليل: تحليل كمي باستخدام برنامج SPSS، وتحليل نوعي وصفي إن تم إجراء المقابلات.

1.9 الدراسة الميدانية

سُتطبق الدراسة ميدانياً على عينة من الموظفين الإداريين العاملين في مؤسسات سعودية من القطاعين العام والخاص. وسيُعتمد في ذلك على الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية، مع إمكانية إجراء مقابلات نوعية شبه مهيكلية

مع عدد من المشاركين، إن توفرت الظروف المناسبة لذلك من حيث الوقت والتنسيق المؤسسي.

الهدف من هذه الخطوة الميدانية لا يقتصر على جمع البيانات، بل يتّجه إلى فهم أعمق لتجربة الموظف الإداري مع التحول الرقمي، وكيف يستقبل أدوات الذكاء الاصطناعي، وما إذا كان يشعر بالتمكين أو بالتهميش.

سُرعَى في اختيار العينة تمثيل التنوع في السياق الوظيفي، والفئات العمرية، والمستوى الإداري، لضمان شمولية النتائج وواقعيتها.

كما ستُصمم الأسئلة بشكل يسمح بجمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي من جهة، وبيانات توصيفية ثرية تعبر عن التجربة البشرية من جهة أخرى.

1.10 مخطط المشروع المقترح

المرحلة	المدة الزمنية	المخرجات
إعداد الإطار النظري	الأسبوع 1 – 3	صياغة المقدمة، المشكلة، الأهداف، الفرضيات
مراجعة السابقة	الدراسات الأسبوع 4 – 5	كتابة الفصل الثاني
تصميم الأداة	الأسبوع 6	إعداد الاستبانة
التطبيق الميداني	الأسبوع 7 – 8	جمع البيانات
تحليل البيانات	الأسبوع 9	تحليل إحصائي باستخدام SPSS
كتابة النتائج والخاتمة	الأسبوع 10 – 11	صياغة التوصيات والخاتمة
التنقيح النهائي	الأسبوع 12	مراجعة شاملة للمحتوى والتنسيق النهائي

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

2.2 المتغير المستقل

2.3 المتغير التابع

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5 الخاتمة



قائمة المراجع

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- 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.
- 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>

