

تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تحسين كفاءة الإدارة العامة: دراسة حالة
على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة /
الهنوف عبدالعزيز الحبيب

الرقم الجامعي /
222001617

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطوراً هائلاً في مجالات التقنية والاتصالات، وكان من أبرز ملامح هذا التحول التكنولوجي ظهور الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أهم أدوات العصر الرقمي، والذي بات يشكل ركيزة أساسية في عمليات التطوير المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وفي ظل السعي المستمر من قبل الحكومات إلى رفع جودة الخدمات العامة وتحقيق كفاءة الإنفاق، برز الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية ذات إمكانات كبيرة قادرة على تحويل أنماط الإدارة العامة التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وابتكاراً واستجابة لاحتياجات المواطنين (Brandao، 2025).

تعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة إقليمياً في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما تجلّى بوضوح في "رؤية المملكة 2030"، التي أولت اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي والا اعتماد على التقنيات الحديثة في تحسين أداء القطاع الحكومي. وفي هذا السياق، تلعب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دوراً محورياً في ترجمة هذه التوجهات إلى سياسات وإجراءات فعلية، حيث تعد من أكبر الجهات الحكومية التي تتعامل بشكل مباشر مع شريحة واسعة من المواطنين والمقيمين، فضلاً عن كونها مسؤولة عن ملفات حيوية مثل العمل، التوظيف، التنمية الاجتماعية، والحماية الأسرية (Albaroudi، 2025).

ونظراً لحجم الأعباء التشغيلية وتنوع الخدمات التي تقدمها الوزارة، فقد أصبح من الضروري البحث عن حلول تقنية مبتكرة تساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتقليل الهدر في الوقت و الموارد، وهنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي. فقد بدأت الوزارة بالفعل في توظيف عدد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل روبوتات المحادثة لخدمة المستفيدين، وأنظمة التنبؤ بسوق العمل، وتحليل البيانات الضخمة، مما يتيح تحسين عملية اتخاذ القرار، وتوفير خدمات أكثر تخصيصاً ودقة، وزيادة رضا المستفيدين (Alojail، 2023).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الإدارة العامة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، من خلال تحليل مدى تكامل هذه التطبيقات في البنية التنظيمية للوزارة، وتقييم آثارها على جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وفاعلية اتخاذ القرار. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تصور مستقبلي لكيفية تعظيم الاستفادة من

الذكاء الاصطناعي ضمن منظومة العمل الحكومي، مع تسليط الضوء على التحديات المحتملة و الحلول المقترحة (Kulal، 2024).

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تلامس أحد المحاور الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، كما تركز على وزارة ذات طابع خدمي وإنساني في آن واحد، مما يجعل من نتائجها قيمة لكل من صناع القرار والباحثين والمهتمين بتطوير الإدارة العامة. ومن خلال هذا البحث، سيتم المزج بين الجانب النظري المتمثل في الأدبيات والدراسات السابقة، والجانب التطبيقي من خلال تحليل تجربة واقعية ضمن السياق السعودي، مما يمنح الدراسة عمقاً علمياً وواقعية عملية.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات الحكومية هذا التغيير، لا سيما في مجالات الإدارة العامة التي تعد العصب الأساسي في تحقيق الفعالية المؤسسية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين. ومع ظهور الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز أدوات الثورة الصناعية الرابعة، أصبح يُنظر إليه كوسيلة فاعلة لتحسين كفاءة الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى جودة الخدمات.

ورغم التقدم الذي أحرزته العديد من الدول في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن هياكل الإدارة العامة، إلا أن هذا التقدم لا يزال متفاوتاً من حيث العمق والفاعلية، خاصة في الدول النامية أو تلك التي تمر بمرحلة تحول رقمي واسع، مثل المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من تبني المملكة رؤى طموحة مثل "رؤية 2030"، والتي تؤكد على أهمية التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة الحكومية، إلا أن التطبيق الفعلي لتقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الحكومية لا يزال يواجه العديد من التحديات على المستويين النظري والتطبيقي.

تعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نموذجاً حيويًا لفهم هذه الإشكالية، نظراً لتنوع مسؤولياتها وتشعب خدماتها التي تمس شرائح واسعة من المجتمع السعودي. ومع بدء الوزارة في تنفيذ عدد من مبادرات التحول الرقمي، فإن التساؤل المطروح يتمثل في مدى قدرة الذكاء الاصطناعي فعلياً على إحداث تغيير نوعي في كفاءة الإدارة العامة داخل الوزارة، وما إذا كان يُستخدم كأداة استراتيجية مستدامة، أم أنه لا يزال محصوراً في أدوار تجريبية أو شكلية لا

ترتقي إلى مستوى التأثير الحقيقي المطلوب.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في عدم وضوح الصورة الكاملة حول فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة العامة داخل الوزارة، وغياب تقييم علمي ممنهج يقيس هذا الأثر بشكل دقيق. كما أن هناك تساؤلات قائمة حول مدى الجاهزية التنظيمية والتقنية والبشرية لتبني هذا النوع من التكنولوجيا المتقدمة، وحول التحديات التي قد تعيق تحقيق الاستفادة المثلى منها في الواقع العملي (Androniceanu، 2023).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من التزايد الملحوظ في الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في السياق الإداري، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحديداً على كفاءة الإدارة العامة في السياقات الحكومية العربية والخليجية. معظم الأدبيات المتاحة تركز على القطاعات التجارية أو التقنية أو التعليمية، في حين لا تزال قضايا تفعيل الذكاء الاصطناعي في أجهزة الإدارة العامة غير مدروسة بالقدر الكافي، خاصة فيما يتعلق بالأبعاد الإدارية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتطوير آليات اتخاذ القرار في القطاع العام. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين النظرية والتطبيق في هذا المجال، وتقدم نماذج تفسيرية أو أطراً تحليلية توضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تحقيق إدارة عامة أكثر فاعلية وكفاءة (Ahmed، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، ورغم توجه العديد من الوزارات والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، إلا أن مدى التكامل العملي لهذه التقنيات في الإجراءات اليومية ونظم العمل لا يزال محدوداً أو غير واضح التأثير بشكل ملموس. فعلى سبيل المثال، في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تم إدخال عدد من حلول الذكاء الاصطناعي في بعض الجوانب الخدمية أو التقنية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تقوم بقياس مدى فعالية هذه التطبيقات وتأثيرها الحقيقي على كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين الخدمات، وتقليل الفاقد الإداري، لا تزال قليلة. كما أن هناك غياباً لتقييمات ممنهجة توضح العقبات التي تواجه تفعيل الذكاء الاصطناعي بشكل مستدام، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، أو مقاومة

التغيير التنظيمي، أو نقص الكوادر المؤهلة، ما يجعل من الضروري دراسة الحالة بشكل معمق لسد هذه الفجوات وتقديم توصيات عملية (Alshahrani، 2021).

1.3. أهمية الدراسة

يمثل الذكاء الاصطناعي أحد أبرز ملامح التحول الرقمي في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح أداة محورية في تطوير أساليب العمل وتقديم الخدمات في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الحكومي. ومع تزايد التحديات التي تواجه الإدارة العامة من حيث ارتفاع الطلب على الخدمات، وتزايد التوقعات المجتمعية، وضغوط تحسين الأداء وترشيد الإنفاق، تبرز الحاجة إلى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي كحل استراتيجي قادرة على رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، وتعزيز فاعليتها واستجابتها لاحتياجات المواطنين.

في السياق السعودي، تأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه المملكة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة وتطوير الأداء المؤسسي، مدفوعةً برؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية الابتكار و التحول التقني في القطاع العام. وتعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية واحدة من أبرز الجهات الحكومية التي تلعب دوراً أساسياً في هذا التحول، نظراً لما تتحمله من مسؤوليات متعددة تشمل تنمية رأس المال البشري، وتنظيم سوق العمل، وتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة. وقد بدأت الوزارة بالفعل في تبني عدد من مبادرات الذكاء الاصطناعي، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل مدى فاعلية هذه التقنيات وأثرها المباشر على الإدارة العامة.

تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تحاول سد فجوة في كل من المعرفة النظرية والممارسة العملية. فمن ناحية، هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت بشكل دقيق دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الإدارة العامة، لا سيما في السياقات الحكومية العربية. ومن ناحية أخرى، تفتقر الكثير من التطبيقات الحالية إلى التقييم العلمي المبني على أسس منهجية، مما يجعل من الصعب قياس الأثر الحقيقي لهذه التقنيات على أداء المؤسسات الحكومية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إضافة علمية ومهنية من خلال تحليل تجربة حقيقية في بيئة حكومية حيوية (Vatamanu، 2025).

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تطوير الإطار المعرفي المرتبط باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئات الإدارة العامة، خصوصاً في العالم العربي و الخليج. إذ لا تزال معظم الأدبيات تركز على التطبيقات التجارية والصناعية للذكاء الاصطناعي، في حين أن الأبحاث المتعلقة بتوظيفه في المؤسسات الحكومية، خاصة في الوزارات ذات الطابع الخدمي، ما تزال محدودة. ومن هنا، تساهم هذه الدراسة في إثراء المجال النظري من خلال تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء المؤسسي، وفعالية الإدارة العامة، ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما تبرز أهمية الدراسة نظرياً في أنها تسلط الضوء على التفاعل بين الذكاء الاصطناعي كعنصر تقني حديث، ومجال الإدارة العامة كمنظومة تقليدية في كثير من جوانبها، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة حول التحول الرقمي الحكومي، ويحفز الباحثين على دراسة أطر جديدة للتكامل بين التكنولوجيا والإدارة في السياقات الحكومية المختلفة (Alshehhi, 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم تحليل عملي لتجربة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، باعتبارها إحدى أكبر الوزارات وأكثرها ارتباطاً بالخدمات المجتمعية، وكذلك لكونها من الجهات التي بدأت بالفعل في اعتماد الذكاء الاصطناعي في بعض عملياتها التشغيلية. ومن خلال هذه الدراسة، يمكن تقييم فعالية هذه التطبيقات بشكل دقيق، وقياس أثرها على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحقيق رضا المستفيدين.

كما تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار والممارسين حول أفضل السبل لتفعيل الذكاء الاصطناعي داخل الهياكل الإدارية، والتحديات التي ينبغي التعامل معها، مثل البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، وتعديل السياسات التنظيمية لتسهيل دمج هذه التقنيات. وعليه، يمكن اعتبار هذه الدراسة أداة إرشادية للمؤسسات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تحسين كفاءتها الإدارية من خلال الابتكار التكنولوجي (Badghish, 2024).

المراجع:

- Ahmed, H. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Public Policy Management: The United Arab Emirates as a Model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392470210_The_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Public_Policy_Management_The_United_Arab_Emirates_as_a_Model
- Albaroudi, E. (2025). Saudi Arabia's Vision 2030: Leveraging Generative Artificial Intelligence to Enhance Software Engineering. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392218473_Saudi_Arabia's_Vision_2030_Leveraging_Generative_Artificial_Intelligence_to_Enhance_Software_Engineering
- Alojail, M. (2023). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15492>
- Alshahrani, A. (2021). Adopting Artificial Intelligence in the Saudi Arabian Public Sector: Preliminary Findings. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354110195_Adopting_Artificial_Intelligence_in_the_Saudi_Arabian_Public_Sector_Preliminary_Findings
- Alshehhi, K. (2024). Procurement of Artificial Intelligence Systems in UAE Public Sectors: An Interpretive Structural Modeling of Critical Success Factors. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7724>
- Androniceanu, A. (2023). The new trends of digital transformation and artificial intelligence in public administration. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375349660_The_new_trends_of_digital_transformation_and_artificial_intelligence_in_public_administration
- Badghish, S. (2024). Artificial Intelligence Adoption by SMEs to Achieve Sustainable Business Performance: Application of Technology–Organization–Environment Framework. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/5/1864>
- Brandao, P. R. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Modern Society. 6(8). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-2688/6/8/190>
- Kulal, A. (2024). Enhancing public service delivery efficiency: Exploring the impact of AI. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001239>

Vatamanu, A. F. (2025). Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149>