

نموذج مقترح قائم على الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة اتخاذ
القرار الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية بالمؤسسات الحكومية
الخدمية السعودية أثناء الأزمات
"دراسة تطبيقية على جائحة كورونا"

خطة بحث مقترحة للتسجيل لدرجة الماجستير في الإدارة
تخصص "إدارة أعمال":

إعداد الطالبة:
لمياء حماد الشيبان

الرقم الجامعي:
251003228

إشراف:
د. الفيصّل عبدالحيمد محمد حسن

1447هـ - 2025م

أولاً: المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية فرضتها الأزمات المتتالية، كان أبرزها جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) والتي أظهرت هشاشة النظم التقليدية في مواجهة الأزمات المعقدة، وكشفت عن الحاجة الملحة لتطوير آليات سريعة وفعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية. ما دفع العديد من الدول إلى إعادة هندسة نماذج اتخاذ القرار الحكومي بالاعتماد على التقنيات الذكية. وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي AI، والبيانات الضخمة والتي أصبحتا ركيزتين أساسيتين للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية.

وتعد إدارة الأزمات من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، اذ تتطلب استجابة وتعامل سريع وفعال للتخفيف من آثارها المختلفة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، ويؤكد ذلك ما أشار اليه تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2023م بارتفاع عدد الازمات باختلاف أنواعها بنسبة 25% بحلول عام 2030 مما يستدعي استراتيجيات لإدارة الازمات أكثر فعالية ومرونة (تقرير المنتدى الاقتصادي ، 2023 ، ص 12).

وقد عملت جائحة كورونا (كوفيد-19) كعامل حثّاز، حيث سرّعت من وتيرة التحول الرقمي على مستوى العالم، وأجبرت الحكومات والمؤسسات على إعادة هندسة عملياتها وتبني حلول تقنية مبتكرة لضمان استمرارية تقديم الخدمات (نصر الدين وآخرون، 2023).

ونظراً لتعدد تطبيقات الذكاء الاصطناعي لإدارة الأزمات سواء ما كان منها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة فان وجود نموذج تكاملي بين نماذج إدارة الأزمة التقليدية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة وفق مراحل إدارة الأزمة وطبيعتها، سيسهم بشكل كبير في زيادة فعالية إدارة الازمه (الجهني، 2025، 20). ويؤكد ذلك التقرير الصادر من منظمة الأمم المتحدة حيث يشير الى إمكانية أن يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة الشاملة لإدارة الأزمات بنسبة تصل الى 40% (UN, 2023) وتشير الدراسات ايضاً إلى أن 70% من المنظمات التي اعتمدت على الذكاء الاصطناعي في إدارة الازمات شهدت تحسناً ملحوظاً في سرعة استجابتها مما يسهم في تقليل الخسائر البشرية والمادية (Smith & Jonson, 2021, 45).

في المملكة العربية السعودية، شكلت الجائحة اختباراً عملياً للبنية التحتية الرقمية الوطنية التي شهدت تحولاً جذرياً خلال السنوات الأخيرة، وبرزت المملكة العربية السعودية كنموذج رائد في المنطقة، حيث استثمرت الجائحة كفرصة لتسريع تحقيق مستهدفات رؤية 2030. ولقد أظهرت المملكة ريادتها في هذا المجال من خلال إطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (NSDAI)، وتطورات ملموسة تمثلت في تحويل تطبيقات مثل

"توكلنا" من أداة صحية إلى بوابة خدمات حكومية متكاملة، وإنشاء "منصة النفاذ الوطني الموحد" التي أصبحت العمود الفقري للوصول إلى مئات الخدمات الحكومية والخاصة والتي أثبتت فعاليتها في تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة عالية خلال الجائحة؛ هذه الجهود لم تكن مجرد استجابة مؤقتة لأزمة، بل عكست توجهًا استراتيجيًا نحو بناء إدارة عامة معززة بالذكاء الاصطناعي (الصادق، 2022).

ومع انحسار الجائحة، تواجه المؤسسات الحكومية السعودية تحديًا جديدًا: الانتقال من مرحلة التوظيف الطارئ والتفاعلي للتقنيات الرقمية إلى مرحلة التكامل الاستراتيجي المستدام. فرغم النجاحات المتحققة، لا يزال هناك غموض يحيط بمدى تأثير هذه الأدوات على عمق وكفاءة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومدى مساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية الخدمية على المدى الطويل. وظل هناك فجوة بين توفر البيانات واستخدامها بذكاء في اتخاذ القرار. حيث واجهت المؤسسات تحديات مثل: ضعف جودة البيانات، مقاومة التغيير البيروقراطي، التحديات الأخلاقية، ونقص الحوكمة الرقمية. كما لا تزال هناك تحديات قائمة تتطلب مزيدًا من البحث والتحليل، أبرزها ضرورة بناء إطار تنظيمي قوي يوازن بين سرعة التنظيم ومسؤولية الاستخدام للذكاء الاصطناعي، وقياس تأثير هذه التقنيات على سرعة وكفاءة الحصول على الخدمات من وجهة نظر المستخدمين، بالإضافة إلى معالجة المشكلات التقنية والتنظيمية التي ظهرت بعد كورونا. وتقديم تصور مقترح يعتمد على الذكاء الاصطناعي كنموذج رائد لتحسين أداء المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية في ظل الأزمات، وتحليل التحديات والفرص، وتقديم نموذج عملي يوجه الجهود نحو استثمار أمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة أهداف الدولة الاستراتيجية مع التركيز على تعزيز كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي والابتكار المؤسسي، وقياس أثر ذلك على تحقيق رؤية المملكة 2030.

من هنا يرى الباحث أنه تنبع الحاجة إلى تصميم نموذج تطبيقي قائم على الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة القرار الاستراتيجي وتعزيز التنافسية في المؤسسات الخدمية أثناء الأزمات.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

تتسم بيئة الأعمال الحكومية في المملكة العربية السعودية بالديناميكية والتحديات المعاصرة، خاصة في سياق الأزمات غير النمطية. على الرغم من الجهود الحكومية المبذولة في مجال التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، إلا أن هناك فجوة بحثية وتطبيقية تكمن في كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ومنهجي لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي ورفع مستوى الابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية الخدمية تحديدًا أثناء الأزمات.

وتظهر هذه المشكلة من خلال عدة جوانب:

- **تحدي الجاهزية البشرية:** وجود فجوة محتملة في جاهزية الموارد البشرية لتبني ثقافة الابتكار الموجه بالبيانات، وتوظيف الذكاء الاصطناعي كشريك استراتيجي وليس كأداة تنفيذية فقط.
- **تحدي اتخاذ القرار الاستراتيجي في الأزمات:** واجهت المؤسسات الحكومية صعوبة في اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ودقيقة ومبنية على البيانات في خضم أزمة غير مسبقة مثل جائحة كورونا، مما أثر على استجابتها لمتطلبات المرحلة.
- **الحاجة إلى إطار تنظيمي قوي للذكاء الاصطناعي:** على الرغم من إطلاق الاستراتيجيات الوطنية، إلا أن المملكة تواجه تحديًا في خلق إطار تنظيمي يوازن بين السرعة التنظيمية ومسؤولية استخدام الذكاء الاصطناعي.
- **تحدي نضج البيانات:** هناك غموض حول العلاقة بين مستوى النضج الحالي للبيانات (Data Maturity) في المؤسسات الحكومية وقدرتها الفعلية على تحويل هذه البيانات إلى رؤى استراتيجية تدعم قدرتها التنافسية.
- **قياس أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الخدمات ورضا المستفيدين:** بالرغم من نجاح منصات مثل "توكلنا" و"النفذ الموحد"، إلا أن هناك حاجة لقياس تأثير هذه المنصات وعناصر الذكاء الاصطناعي فيها على سرعة وكفاءة الحصول على الخدمات من وجهة نظر المستفيدين، وتسهيل الضوء على المشكلات التقنية أو التنظيمية التي ظهرت بعد كورونا.
- **تحديد الفجوات التي تعيق تحقيق رؤية 2030:** وتسعى الدراسة إلى قياس أثر النموذج المقترح على جاهزية الموظفين لتبني الذكاء الاصطناعي والابتكار، وتحديد الفجوات التي تعيق تحقيق رؤية 2030 في المرحلة المقبلة.
- **تحديات جودة البيانات والتكامل السيبراني ومقاومة التغيير:** تواجه هذه التقنيات تحديات مثل جودة البيانات، والتكامل السيبراني، ومقاومة القائمين على الرعاية، مما يتطلب اقتراح آليات لتحسين الاعتماد المستدام.
- **الحاجة إلى نموذج تنبؤي لاتخاذ القرار:** على الرغم من توظيف بعض المؤسسات الحكومية لتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، إلا أن هناك حاجة لبناء نموذج تنبؤي لاتخاذ القرار في البيئة الحكومية السعودية الرقمية.

- **تحدي الحوكمة والتشريع:** الحاجة الماسة إلى إطار تنظيمي وقانوني مرن يوازن بين سرعة الابتكار ومسؤولية الاستخدام الأخلاقي، ويضمن الشفافية والمساءلة في القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وهو ما يمثل تحديًا في ظل التطور المتسارع للتقنيات.

مما سبق تتضح المشكلة في عدم وجود تصور شامل وفعال يستفيد من القدرات الكاملة للذكاء الاصطناعي لمواجهة هذه التحديات بشكل متكامل، مما يؤثر على قدرة المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية على تعزيز قدرتها التنافسية والابتكارية أثناء الأزمات.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تعزز كفاءة (دقة، سرعة، شمولية) اتخاذ القرار الاستراتيجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا؟"

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما واقع توظيف للذكاء الاصطناعي ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي والابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي خلال الأزمات؟
٢. كيف أثرت جائحة كورونا على كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي والابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية؟
٣. ما هي أبرز التحديات التنظيمية والتشغيلية التي تواجه تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية أثناء الأزمات، وما هي آليات التغلب عليها؟
٤. ما هو التصور المقترح القائم على الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية أثناء الأزمات؟
٥. ما هو التصور المقترح القائم على الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية بعد الأزمات؟
٦. ما هو الأثر المتوقع لتطبيق التصور المقترح على جاهزية الموظفين لتبني الذكاء الاصطناعي والابتكار وتحقيق رؤية المملكة 2030؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة، يمكن صياغة الفروض التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني وتوظيف الذكاء الاصطناعي وكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية أثناء الأزمات.
٢. يوجد تأثير إيجابي للتكامل بين الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة على القدرة التنافسية للخدمات الحكومية السعودية أثناء الأزمات.
٣. تعوق جودة البيانات، والحوكمة الرقمية، ونقص المهارات التقنية تبني نموذج ذكي فعال في المؤسسات الحكومية.
٤. يساهم تطبيق تصور مقترح قائم على الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية بعد الأزمات.
٥. تؤثر التحديات التنظيمية والتشغيلية سلباً وتمثل عائقاً ذا تأثير معنوي على تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية أثناء الأزمات.
٦. يؤدي تطبيق التصور المقترح إلى زيادة جاهزية الموظفين لتبني الذكاء الاصطناعي والابتكار في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية.
٧. يساهم تطبيق التصور المقترح في سد الفجوات التي تعيق تحقيق رؤية المملكة 2030 في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تشخيص وتحليل وتوصيف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي ودوره على أبعاد كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي والابتكار المؤسسي في سياق المؤسسات الحكومية الخدمية.
٢. تحليل تأثير جائحة كورونا على أداء المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومستوى الابتكار.
٣. استكشاف أبرز التحديات التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي في البيئة الحكومية السعودية واقتراح آليات للتغلب عليها.

٤. تصميم نموذج تنبؤي تطبيقي يحاكي الواقع السعودي لتوجيه عملية تكامل الذكاء الاصطناعي في صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية أثناء الأزمات.
٥. قياس الأثر المتوقع لتطبيق النموذج المقترح على جاهزية الموظفين لتبني الذكاء الاصطناعي وتعزيز القدرة التنافسية ، وعلى تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
٦. تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ للوزارات الخدمية لتعزيز التنافسية وكفاءة القرار.

سادساً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

الأهمية العلمية والنظرية:

- **إثراء الأدبيات الأكاديمية:** تقدم الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا في مجال إدارة الأعمال، إدارة الأزمات، والذكاء الاصطناعي، من خلال تقديم تصور شامل يربط بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي والابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية.
- **بناء نموذج نظري:** تسعى الدراسة إلى بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما يفتح آفاقًا لبحوث مستقبلية في هذا المجال.
- **معالجة فجوة بحثية:** تتناول الدراسة مشكلة حقيقية وغير نمطية تواجهها المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في سد فجوة بحثية في أدبيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في القطاع الحكومي.
- **التركيز على الطابع التطبيقي:** تبرز الدراسة الطابع التطبيقي بوضوح من خلال تناول واقعي للأزمات، ويقترح حلولاً عملية يمكن تطبيقها.

الأهمية التطبيقية:

- **دعم اتخاذ القرار في الأزمات:** توفر الدراسة لصناع القرار في الحكومة السعودية رؤى ميدانية وأدلة عملية حول كيفية تعظيم الاستفادة من استثماراتهم في الذكاء الاصطناعي. يقدم النموذج المقترح خارطة طريق عملية يمكن للوزارات الخدمية خاصةً في وزارات مثل الصحة والتعليم، الاسترشاد بها لتطوير قدراتها الاستراتيجية، لتحسين كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي أثناء الأزمات، مما يعزز قدرتها على الاستجابة بفعالية.

- **تعزيز الابتكار المؤسسي:** تقدم الدراسة آليات مقترحة لتعزيز الابتكار المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية الخدمية من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما يساهم في تطوير الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين.
- **تحقيق رؤية 2030:** تساهم الدراسة بشكل مباشر في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي، تعزيز الحكومة الذكية، وتطوير رأس المال البشري.
- **تحسين جاهزية الموظفين:** تساعد الدراسة في تحديد الفجوات التي تعيق جاهزية الموظفين لتبني الذكاء الاصطناعي والابتكار، وتقديم مقترحات لتحسين هذه الجاهزية.
- **تطوير السياسات التنظيمية:** يمكن أن تسترشد الجهات الحكومية بنتائج البحث في صياغة سياسات تنظيمية قوية توازن بين السرعة التنظيمية ومسؤولية استخدام الذكاء الاصطناعي، ومعالجة الإشكاليات القانونية والتنظيمية المرتبطة به.
- **بناء القدرة التنافسية:** تعزز الدراسة من القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية من خلال تحسين كفاءة اتخاذ القرار والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.
- **الاستفادة من تجربة جائحة كورونا:** تستفيد الدراسة من الدروس المستفادة من جائحة كورونا لتقديم حلول مستدامة ومستقبلية.

سابعاً: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الذكاء الاصطناعي

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة من الخوارزميات التي تعتمد على تحليل البيانات الضخمة لتقديم توصيات داعمة لصنع القرار الاستراتيجي.

اتخاذ القرار الاستراتيجي

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: العمليات المؤسسية المعنية باختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف طويلة الأمد، خاصة في ظل الأزمات.

القدرة التنافسية المؤسسية

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة الجهة الحكومية على تقديم خدمات ذات كفاءة وابتكار واستجابة تفوق الجهات الأخرى.

المؤسسات الحكومية الخدمية

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الوزارات والهيئات الرسمية التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين مثل الصحة، التعليم، الشؤون البلدية.

الآزمات

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: أحداث غير متوقعة تؤثر على سير العمل الطبيعي وتتطلب استجابة مؤسسية عاجلة، كجائحة كورونا.

ثامناً: منهجية الدراسة

• منهج الالدراسة وأدواتها

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بعمق من خلال الاعتماد على المسح الميداني، ثم تقديم تصور مقترح.

• مجتمع وعينة الدراسة:

• **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من القيادات والموظفين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) المسؤولين عن اتخاذ القرار الاستراتيجي والتحول الرقمي والابتكار في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على الوزارات التي لعبت دوراً محورياً أثناء جائحة كورونا، مثل وزارة الصحة ووزارة العدل ووزارة التعليم.

• **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من صناع القرار والمسؤولين في هذه الوزارات، بالإضافة إلى عدد من المستخدمين من الخدمات الحكومية الرقمية (على سبيل المثال، مستخدمي منصة "توكلنا" و"النفذ الموحد" وهاكاثون الذكاء الاصطناعي). سيتم تحديد حجم العينة بناءً على الإحصائيات المتاحة وحجم مجتمع الدراسة، مع السعي لضمان تمثيل شامل.

• أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة، سيتم استخدام أدوات متعددة لضمان شمولية ودقة المعلومات:

- **الاستبيان (Questionnaire):** سيتم تصميم استبيان لجمع البيانات الكمية من القيادات والموظفين والمستفيدين، يشمل 5 محاور تتعلق بالذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، الابتكار المؤسسي، التحديات، وجاهزية الموظفين. سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه.
- **المقابلات المتعمقة (In-depth Interviews):** سيتم إجراء مقابلات متعمقة مع عدد من صناعات القرار والخبراء في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية للحصول على رؤى نوعية حول تجاربهم مع الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات، والتحديات التي واجهتهم، وتوقعاتهم المستقبلية.
- **تحليل المحتوى (Content Analysis):** سيتم تحليل الوثائق الرسمية، التقارير الحكومية، الاستراتيجيات الوطنية (مثل الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي)، والمقالات المنشورة ذات الصلة بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي السعودي، تقارير منصات "توكلنا"، "سدايا"، "هاكاثون الذكاء الاصطناعي". بالإضافة إلى دراسات الحالة ذات الصلة.
- **دراسات الحالة (Case Studies):** ستم دراسة حالات تطبيقية لمؤسسات حكومية سعودية وظفت تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي بعد الجائحة (مثل وزارة الصحة ووزارة العدل).
- **أساليب تحليل البيانات:**
 - **التحليل الإحصائي الكمي:** سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS23) لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من الاستبيانات. ستشمل الأساليب الإحصائية:
 - الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): مثل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض، واختبار T-test و ANOVA لمقارنة الفروق بين المجموعات.
 - **التحليل النوعي:** سيتم تحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من المقابلات وتحليل المحتوى باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط والموضوعات المتكررة واستخلاص النتائج النوعية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على الدراسات التي تناولت تطبيق الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في القطاع الحكومي، واتخاذ القرار الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والابتكار المؤسسي، مع إعطاء الأولوية للدراسات التي تتناول السياق السعودي والعربي إن وجدت. وكان الهدف من ذلك هو تحديد الفجوات البحثية والبناء على النتائج الموجودة.

من الأمثلة على الدراسات التي يمكن استعراضها:

- **دراسات حول توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات:** مثل دراسة العلوان (2020)، الأتري (2025)، والعريشي والغامدي (2023) (Sayyadi, M.2020) التي تناولت استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالأوبئة، وتتبع الحالات، وإدارة الموارد خلال جائحة كورونا، كما ركزت دراسات مثل على توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل تفاعلي لإدارة أزمة كورونا، من خلال تحليل البيانات للتنبؤ بالانتشار وتتبعه. ويرى الباحث أن هذه الدراسات تؤسس لأهمية الذكاء الاصطناعي كأداة استجابة، لكنها لا تتطرق بعمق إلى كيفية تحويل هذه القدرة التفاعلية إلى ممارسة استراتيجية مستدامة.
- **دراسات حول تأثير الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الاستراتيجي:** تطرقت دراسة قناوي (2022) إلى آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في بيئة البيانات الضخمة، بينما تناولت دراسة خطيب (2024) (Sinnaiah, T. (2023) تأثيره على الحوكمة الإلكترونية. تحليل كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، سواء الحكومية أو الخاصة. ويرى الباحث أن هذه الدراسات تبرز التحديات التقنية والتنظيمية، لكنها غالباً ما تكون ذات طابع وصفي أو نظري دون قياس أثر هذه التحديات على الأداء الاستراتيجي في سياق مؤسسي محدد.
- **دراسات حول الابتكار المؤسسي والحكومي:** أظهرت دراسة مدوري وولد سعيد (2024) أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، بينما تناولت دراسات حمائل ويعقوب (2024) وأصرف (2019) التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل الأتمتة. هذه الدراسات مهمة لأنها تربط الذكاء الاصطناعي بعناصر مؤسسية حيوية (المعرفة، الموظفين)، لكنها لا تدمج هذه العناصر في إطار شامل مع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- **دراسات حول الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي:** استعراض دراسة كل من خطيب (2024)، محمد (2024) (Duangekanong, S. (2022) التحديات القانونية والتنظيمية والأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام.

دراسات حول التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية :دراسة كل من: نصر الدين، عجاج، حمزاني، والشريف (2023)، شرف (2023) والتي قامت بتحليل الدور الذي لعبته المنصات الرقمية مثل "توكلنا" و "النفذ الموحد" في تعزيز كفاءة الخدمات.

دراسات حول نضج البيانات والقدرة التنافسية :اهتمت دراسة كل من: حمائل، ويعقوب (2024)، قناوي (2022)، مدوري، وولد سعيد (2024) بتقييم العلاقة بين نضج البيانات المؤسسية وقدرة المؤسسات الحكومية على التنافس الرقمي.

يظهر من استعراض الأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية مهمة. فبينما تناولت الدراسات السابقة جوانب منفصلة من الموضوع (إدارة الأزمات، الحوكمة، الموارد البشرية)، لا توجد دراسة متكاملة - حسب اطلاع الباحث- قامت بتحليل وقياس الأثر الاستراتيجي المترابط للذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة على كفاءة صنع القرار والقدرة التنافسية في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية تحديداً، في مرحلة ما بعد الجائحة . كما تفتقر الأدبيات إلى نموذج عملي تطبيقي يوجه هذه المؤسسات نحو تحقيق هذا التكامل. هذه الدراسة تهدف إلى سد هذه الفجوة، وسوف يقوم الباحث بتلخيص كل دراسة سابقة، مع الإشارة إلى أهدافها، منهجيتها، أهم نتائجها، وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، لتسليط الضوء على الإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة.

عاشراً: قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية

الأتربي، محمد سيد الغريب. (2025). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات .المجلة القانونية، 23(2)، 967-1012.

أصرف، حامد جودت. (2019). إستشراف مستقبل وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة مطبقة على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان الإمارات العربية المتحدة .جرش للبحوث والدراسات، 21(عدد خاص)، 9-42.

بهبهاني، مروة محمد حاجي، والرشيدي، نوف علي فخري. (2024). تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت .مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 4(11)، 195-235.

الجنيدل، سعود (2022). تقرير / التطبيقات الرقمية بالمملكة وسيلة ناجعة لتخفيف وطأة جائحة كورونا.

الجهني، نعيم عطا الله. (2025). إدارة الأزمات بالذكاء الاصطناعي: دراسة تحليلية لبناء نموذج تكاملي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج45، عدد خاص، 32. 19 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1574854>

حمائل، ماجد عطا الله، ويعقوب، وصال ماجد. (2024). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر خبراء المجال. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، 31، 362-343.

خطيب، بيان أحمد فوزي. (2024). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الحوكمة الإلكترونية في إدارة منظمات الأعمال. المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، 47، 178-164.

شرف، سائلة أحمد محمود. (2023). استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد: دراسة مسحية كيفية. مجلة البحوث الإعلامية، 68(1)، 560-517.

الصادق، الطيب أحمد (2022). استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التطبيقات الصحية السعودية وعلاقتها بالتوعية الصحية لدى الشباب الجامعي أثناء جائحة كورونا: دراسة ميدانية. مجلة جامعة طيبة للآداب والعلوم الإنسانية: 31 (، 454 - 502)

العريشي، جبريل بن حسن، والغامدي، فوزية بنت صالح. (2020). استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في مواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36(2)، 249-264.

العلوان، جعفر أحمد عبد الكريم. (2020). الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات: دراسة حالة لأزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). الإدارة العامة، 60(عدد خاص)، 979-931.

قناوي، يارة ماهر محمد. (2022). آليات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في بيئة البيانات الضخمة: دراسة وصفية تحليلية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 4(11)، 88-49.

محمد، نزار محمد فكري. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية عند توسيط اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمصر. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 2104-2025.

مدوري، نور الدين، وولد سعيد، محمد. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين ودعم عمليات إدارة المعرفة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 14(2)، 131-113.

نصر الدين، فيفيان محمد صالح، عجاج، علا عبدالرحمن، حمراي، أمجاد عبدالله، والشريف، سلمى حسين.
(2023). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ظل أزمة كورونا- مراجعة منهجية. *المجلة العالمية
للاقتصاد والأعمال*, 13 (3), 259-273.

المراجع الأجنبية

- Duangkanong, S. (2022). Applications of artificial intelligence for strategic management of organization. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 9(2), 202-217.
- Sayyadi, M. (2023). How to Adapt to AI in Strategic Management. California Management Review Insights.
- Sinnaiah, T. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50.
- Smith, J., & Jones, L. (2021). Artificial intelligence in crisis management. *Journal of Emergency Management*.
- UN. (2023). AI in crisis management: A global perspective. United Nations Report.

مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

- <https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/AboutAI.aspx>