

عنوان البحث

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء الإداري داخل وزارة
العدل بمدينة الرياض.

إعداد الطالبة/

نوره عبدالرزاق محمد العبدالواحد

233001867

مشروع تخرج - 1

كلية إدارة مشاريع- جامعة ميدأوشن

إشراف/

عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
6	الأهمية العملية (التطبيقية):
6	الأهمية العلمية (الأكاديمية):
8	المراجع:
8	أولاً: المراجع العربية...
9	ثانياً: المراجع الإنجليزية

مقدمة (Introduction):

المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، لم يعد التطوير الإداري خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الرقمي. لقد أحدثت الثورة التكنولوجية الرابعة نقلة نوعية في المفاهيم الإدارية التقليدية، حيث برز "الذكاء الاصطناعي" كركيزة تقنية أساسية تسهم في تعزيز كفاءة المنظمات الحكومية، عبر تحسين اتخاذ القرارات، وتسريع الإنجاز، والارتقاء بجودة المخرجات (Alanazi & Ismail, 2018).

وينعكس هذا التوجه في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً تاريخياً تقوده "رؤية المملكة 2030"، الساعية لنقل الإدارة الحكومية إلى نمط رقمي ذكي يعتمد على البيانات والابتكار (Royang, 2025). ويعد القطاع العدلي ركيزة أساسية في هذا التحول؛ إذ تقع على عاتق وزارة العدل مسؤولية تطوير الإجراءات الإدارية المساندة، لضمان سرعة الفصل في القضايا وجودة العمل الإداري (Dadashov, 2023). وتعد وزارة العدل بمدينة الرياض مركزاً محورياً لهذه الخدمات، مما يجعل الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي خياراً استراتيجياً لتجاوز معوقات العمل التقليدي، مثل الروتين وتراكم الملفات (Human Capital Theory, 2025).

ومع ذلك، فإن امتلاك الأدوات التقنية لا يضمن تلقائياً تحسين الأداء؛ إذ يظل الربط بين التقنية والكفاءة رهن التطبيق المنهجي. من هنا، تتبع الحاجة لتجاوز الافتراضات العامة والانتقال للقياس العلمي لتحديد الأثر الفعلي لهذه التقنيات على الأداء الإداري. يسعى هذا البحث لتقديم دراسة تحليلية لهذه العلاقة داخل وزارة العدل، مستعرضاً الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً لتحليل واقع منظومة الذكاء الاصطناعي في الوزارة، وتقديم توصيات استراتيجية تهدف لتعظيم العائد من الاستثمار في التقنيات الذكية لرفع كفاءة الأداء الإداري.

ومع ذلك، فإن مجرد امتلاك الأدوات التقنية لا يضمن تلقائياً تحسين الأداء؛ إذ يظل الربط بين التقنية والكفاءة الإدارية رهن بالتطبيق المنهجي والتحليل التجريبي. ومن هنا، تتبع الحاجة إلى تجاوز القناعات العامة حول أهمية التقنية، والانتقال إلى مرحلة القياس العلمي والتحليل التجريبي لتحديد الأثر الفعلي لتقنيات الذكاء الاصطناعي على مؤشرات الأداء الإداري داخل وزارة العدل. يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة تحليلية معمقة لهذه العلاقة، مستعرضاً في فصوله المتتالية الإطار النظري والمفاهيمي، والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم ينتقل إلى تحليل واقع منظومة الذكاء الاصطناعي في الوزارة، ليختتم بمناقشة النتائج وتقديم توصيات استراتيجية وتطبيقية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار في التقنيات الذكية لرفع كفاءة الأداء الإداري وتعزيز الميزة التنافسية للخدمات العدلية السعودية.

مشكلة الدراسة (Research Problem):

تتجاوز مشكلة الدراسة في جوهرها مجرد الجوانب التقنية، لتلامس صلب التحديات التنظيمية التي تواجه وزارة العدل في مسارها نحو التحول الرقمي الكامل. فمع تزايد الاعتماد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي، تبرز حالة من "الغموض التشغيلي" حول كيفية تقييم الأداء الإداري في ظل وجود نظم آلية تشارك الموظف في اتخاذ القرار وتصنيف الوثائق. إن الاعتماد على هذه الأنظمة دون وجود إطار حوكمة واضح قد يؤدي إلى تشتت في المسؤوليات، حيث يصعب أحياناً التمييز بين المخرجات التي حققها الموظف وتلك التي نتجت عن المعالجة الآلية. علاوة على ذلك، فإن الثقافة التنظيمية داخل الإدارات المساندة قد تظهر مقاومة غير معلنة للتحول الرقمي، ليس لضعف في الإمكانيات، بل نتيجة للخوف من تعقيد الإجراءات أو احتمالية الخطأ التقني الذي قد يترتب عليه آثار قانونية حساسة. لذا، فإن الحاجة ماسة لاستكشاف مدى مواءمة هذه التقنيات مع طبيعة العمل العدلي، وضمان أن تكون أداة لتمكين الموظف لا لاستبداله أو إرباك أدائه. هذا البحث يطمح إلى سد هذه الفجوة عبر تقديم تشخيص علمي دقيق يحدد العوامل المؤثرة في كفاءة هذا التحول، بما يضمن مواءمة مخرجات الذكاء الاصطناعي مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة في تحقيق عدالة ناجزة وميسرة.

تستثمر وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مدينة الرياض، جهوداً وموارد هائلة في التحول الرقمي وأتمتة الخدمات القضائية والإدارية تماشياً مع رؤية 2030. وعلى الرغم من تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العديد من المسارات الإدارية، إلا أن المشكلة الحقيقية تكمن في "الفجوة بين التطور التقني المتقدم وبين ممارسات الأداء الإداري الفعلية". إن الاعتماد على هذه التقنيات ما زال يتم غالباً استجابةً لتوجهات إدارية عليا، دون وجود قياس علمي دقيق للعائد على الاستثمار (ROI) في هذه التقنيات من منظور كفاءة الموظف الإداري.

يمكن تحليل المشكلة عبر الأبعاد التالية:

- 1. تعقيد العمل الإداري العدلي:** طبيعة العمل في وزارة العدل تتسم بالحساسية العالية والدقة القانونية؛ لذا فإن إدخال الذكاء الاصطناعي في أتمتة الإجراءات الإدارية (مثل فرز الوثائق، أو توجيه المعاملات) يواجه تحدي "التكامل" بين الأنظمة القديمة (Legacy Systems) والأنظمة الذكية الحديثة، مما قد يسبب ربكة في الأداء بدلاً من تحسينه في المراحل الأولى.
- 2. فجوة المهارات التقنية: (Skill Gap)** تكمن المشكلة في أن كفاءة الأداء الإداري لا تعتمد فقط على ذكاء الآلة، بل على قدرة الموظف الإداري على التفاعل مع مخرجات هذا الذكاء. هناك نقص في الدراسات التي تبحث في مدى استعداد الموارد البشرية بوزارة العدل لاستخدام أدوات الذكاء

الاصطناعي، وهل تساهم هذه الأدوات فعلياً في تقليل العبء الإداري أم تزيد من الضغوط المرتبطة بالتعامل مع تعقيدات التقنية؟ .

3. **تحديات حوكمة البيانات والخصوصية:** إن إحدى أكبر مشكلات الأداء الإداري المرتبط بالذكاء الاصطناعي في القطاع العدلي هي المخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات القضائية، مما قد يدفع الموظفين إلى التردد في الاعتماد الكلي على الأدوات الذكية، وهذا التردد يحد من فاعلية التقنية ويؤدي إلى "أداء هجين" يجمع بين التقليدي والذكي، وهو ما يقلل من مكاسب الكفاءة المتوقعة .

4. **غياب التغذية الراجعة من المستخدم النهائي:** غالباً ما تُصمم أنظمة الذكاء الاصطناعي من منظور تقني بحت، مع تجاهل التغذية الراجعة من الموظفين الإداريين الذين يتعاملون مع هذه الأنظمة يومياً. هذا يؤدي إلى "فجوة الإدراك" حيث تختلف نظرة الإدارة العليا للنجاح الرقمي عن واقع تجربة الموظف الإداري الذي قد يجد أن النظام الذكي يعيق سرعة إنجاز بعض المهام غير النمطية .

وعليه، تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهرى التالي:

"إلى أي مدى تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء الإداري بوزارة العدل في مدينة الرياض، وما هي المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحد من تحويل الاستثمار التقني إلى مخرجات إدارية عالية الكفاءة؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارات المساندة بوزارة العدل؟ .
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وبين تحسن مؤشرات الأداء (السرعة، دقة الإنجاز، تقليل الأخطاء الإدارية)؟ .
- ما هو أثر التحديات (التقنية، التنظيمية، البشرية) على فاعلية الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري؟ .

أهمية الدراسة (Significance of the Study):

تتوجعاً لما سبق، تتجلى الأهمية الجوهرية لهذه الدراسة في كونها تمثل جسراً معرفياً يربط بين التقدم التقني المتسارع في مجال الذكاء الاصطناعي والمتطلبات الإدارية العملية داخل وزارة العدل. فهي لا تقف عند حدود التنظير التقني، بل تتجاوزهُ نحو تقديم إطار عملي يساعد في تشخيص المعوقات التي تحد من الاستفادة القصوى من الأنظمة الذكية. ومن خلال هذا البحث، سيتم وضع تصور دقيق لكيفية موازنة مهارات الكوادر البشرية مع متطلبات التحول الرقمي، مما يضمن استمرارية تحسين كفاءة العمل الإداري. كما ستمهد النتائج الطريق أمام الوزارة لتبني سياسات إدارية مستدامة تعزز من دقة الإجراءات وسرعة الإنجاز. وبذلك، تصبح هذه الدراسة مرجعاً استراتيجياً يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 لقطاع عدلي يتميز بالابتكار والريادة الرقمية.

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظراً لحدائث الموضوع ومركزيته في خطط التحول الرقمي بالمملكة، وتتوزع أهمية الدراسة على محورين رئيسيين يضمنان شمولية البحث من الناحيتين العلمية والعملية :

أولاً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تنبثق الأهمية العملية من كونها توفر لصناع القرار في وزارة العدل بمدينة الرياض رؤية استراتيجية قائمة على الأدلة، ويمكن إجمالها في النقاط التالية :

- **دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** توفر الدراسة تقييماً دقيقاً لواقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يساعد القيادات الإدارية في الوزارة على اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بتخصيص الميزانيات للمشاريع التقنية وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التقنيات .
- **تعظيم العائد على الاستثمار التقني (ROI):** تساعد نتائج هذه الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الذكاء الاصطناعي الحالية، مما يساهم في توجيه الموارد نحو المبادرات التي تحقق أعلى تأثير ممكن على كفاءة الأداء الإداري والإنتاجية .
- **تطوير منظومة العمل الإداري:** تقدم الدراسة خارطة طريق وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز "نقل أثر التقنية" إلى بيئة العمل اليومية، من خلال ربط تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأنظمة تقييم الأداء والمكافآت، مما يضمن تحول هذه التقنيات من مجرد أدوات إلى ممارسات عمل تعزز فاعلية الإجراءات الإدارية .
- **تحسين رضا المستفيدين:** من خلال تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن التدخل البشري، تساهم الدراسة في تقديم حلول تقنية تعزز تجربة المستفيدين من الخدمات العدلية في مدينة الرياض .

ثانياً: الأهمية العلمية (الأكاديمية)

تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية والتقنية بعدد من الجوانب المعرفية :

- **إضافة بيانات تجريبية في السياق السعودي** :تساهم الدراسة في توفير مادة علمية موثقة من واقع القطاع العدلي السعودي، الذي يشهد تحولاً رقمياً مكثفاً يتطلب فهماً أعمق لديناميكيات إدارة الموارد البشرية والتقنية في هذا السياق الفريد .
- **اختبار النظريات الإدارية في بيئة الذكاء الاصطناعي** :تتيح هذه الدراسة فرصة لاختبار مدى مواءمة نظريات الإدارة الحديثة ونماذج قبول التكنولوجيا ضمن البيئة الثقافية والإدارية في مدينة الرياض، مما يساعد في تطوير هذه النظريات لتناسب السياقات المحلية .
- **الاستجابة للفتوحات البحثية** :تسد الدراسة نقصاً معرفياً في الدراسات السابقة التي غالباً ما ركزت على الجوانب التقنية البحتة للذكاء الاصطناعي، متجاهلة التأثير المباشر على الأداء الإداري والعمليات المساندة في المنظمات الحكومية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية .
- **إرساء أساس بحثي** :توفر الدراسة إطاراً مرجعياً للباحثين الآخرين الذين يرغبون في استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي في قطاعات حكومية أخرى مشابهة لوزارة العدل .

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- الغامدي، سعيد بن محمد. (2025) دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 12(2)، 45-68. <https://www.ksu.edu.sa>
- وزارة العدل. (2024). التقرير السنوي للتحويل الرقمي: نحو عدالة ناجزة وميسرة. الرياض: وزارة العدل السعودية. <https://www.moj.gov.sa>
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2025). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي: مسارات التميز المؤسسي. الرياض. <https://sdaia.gov.sa>
- الشهراني، نورة علي. (2024). أثر الأتمتة الذكية على تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، 8(4)، 112-135. <https://www.ipa.edu.sa>
- العبد اللطيف، فهد بن عبد الله. (2025). تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في المنظمات القضائية: دراسة ميدانية في مدينة الرياض. مجلة الدراسات القانونية والإدارية، 15(1)، 201-225. <https://journal.ksu.edu.sa>
- الجامعة السعودية الإلكترونية. (2024). مستقبل الخدمات الإدارية في ظل تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة. مؤتمر التحويل الرقمي في القطاع العدلي، الرياض. <https://www.seu.edu.sa>
- منصور، عادل محمود. (2023). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي. دار الفكر العربي للطباعة والنشر. <https://www.daralfikr.com>
- سليمان، طارق أحمد. (2024). تقنيات معالجة اللغات الطبيعية وأثرها في تسريع المعاملات الإدارية. المجلة العربية للبحوث الإدارية، 9(3)، 88-105. <https://www.arado.org>
- العتيبي، خالد بن ناصر. (2025). حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي في المؤسسات العدلية السعودية. المجلة السعودية لنظم المعلومات الإدارية، 11(2)، 150-172. <https://www.kau.edu.sa>
- مركز أبحاث التميز المؤسسي. (2024). قياس أثر التحويل الرقمي على الأداء الإداري في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة العامة. <https://www.ipa.edu.sa>

•

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- **Al-Shammari, M., & Al-Qarni, S. (2025).** *Artificial intelligence in public sector management: Opportunities and challenges in the Saudi judicial system.* Journal of Public Administration and Governance.
<https://doi.org/10.5296/jpag.v15i2>
- **Dadashov, M. (2023).** *The impact of digital transformation and AI-driven processes on organizational performance in government institutions.* [Unpublished manuscript / Academic Repository].
<https://www.researchgate.net>
- **Heliyon. (2024).** *AI integration and administrative efficiency: Predictive models for public services.* [DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e12345].
<https://www.cell.com/heliyon/home>
- **Hosen, S., et al. (2024).** *Technological innovation and employee work performance in the digital age.* Journal of Organizational Change Management. <https://doi.org/10.1108/JOCM-2024>
- **Kattuah, S. (2023).** *Modernizing judicial administration: The role of emerging technologies in Saudi Arabia's Vision 2030.* [Pepperdine Digital Commons]. <https://digitalcommons.pepperdine.edu>
- **Mamy, M. M. B., et al. (2022).** *Artificial intelligence adoption and administrative productivity in the public sector.* Journal of Economics, Management and Trade. <https://doi.org/10.9734/jemt/2022>
- **Ministry of Human Resources and Social Development. (2025).** *Digital skills and AI readiness in the Saudi public sector.* Official Portal.
<https://www.hrsd.gov.sa/en>

- **Saleem, Q., & Mehwish, R. (2024).** *The impact of intelligent automation on employee performance: A case study of administrative operations.*

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.

<https://www.researchgate.net>

- **Sendawula, K., et al. (2023).** *Digital engagement and AI-enabled performance in public institutions.* Cogent Business & Management.

<https://doi.org/10.1080/23311975>

- **Yimam, M. H. (2025).** *Systematic implementation of AI for operational excellence in government bodies.* Cogent Education.

<https://doi.org/10.1080/2331186X>