

عنوان البحث

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

**The Role of Artificial Intelligence in Developing
Administrative Performance Efficiency within the Ministry
of Justice in Riyadh**

إعداد الطالبة/

نوره عبد الرزاق محمد العبد الواحد

233001867

مشروع تخرج - 3

كلية إدارة مشاريع- جامعة ميدأوشن

إشراف/

عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

1.1. مقدمة	3
1.2. مشكلة الدراسة:	4
1.3. أهمية الدراسة:	5
الأهمية العملية (التطبيقية):	6
الأهمية العلمية (الأكاديمية):	6
1.4. أسئلة البحث:	7
1.5. أهداف البحث:	8
1.6. فروض البحث:	9
1.7. نموذج البحث:	10
1.8. مكان تطبيق البحث:	11
1.9. منهجية البحث:	13
1.10. المخطط المقترح للمشروع:	15
1.11. الدراسات السابقة:	16
1.11.1. مقدمة تمهيدية:	18
1.11.2. الدراسات السابقة العربية:	18
1.11.3. الدراسات السابقة الأجنبية:	20
1.12. الفجوة البحثية:	24
المراجع:	25
أولاً: المراجع العربية	27
ثانياً: المراجع الإنجليزية	27

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، تنبع 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، تنبع الحاجة إلى تجاوز القنوات 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.

1.1. 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 إنجازه لبعض 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؟ .

1.2. أهمية الدراسة (Significance of the Study):

تتوجّب 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 تتجاوزه 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 يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 لقطاع عدلي يتميز بالابتكار والريادة الرقمية.

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظراً لحدثة 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 للفجوات 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 .

1.4. أسئلة البحث: Research Questions :

- تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري لموظفي وزارة العدل في مدينة الرياض. بناءً على ذلك، تم صياغة أسئلة البحث الرئيسية والفرعية على النحو التالي:
1. ما مدى فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وزارة العدل؟ يقيس هذا السؤال إدراك الموظفين لجودة وفعالية أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي الحالية في الوزارة.
 2. ما مستوى كفاءة الأداء الإداري لموظفي وزارة العدل؟ يستكشف هذا السؤال حالة الأداء الإداري الراهنة كما يقيّمها الموظفون والرؤساء، من حيث السرعة، دقة الإنجاز، وتقليل الأخطاء.
 3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة العدل؟ يعد هذا السؤال هو المحور الأساسي للدراسة، حيث يتحرى عما إذا كان لتخفيف الأعباء عبر التقنية أثر إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين.
 4. ما هي العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء الإداري؟ يفحص هذا السؤال ما إذا كانت هناك متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الدعم الإداري أو التدريب التقني) يمكن أن تعزز أو تضعف تأثير التقنية على الأداء.

5. كيف يمكن لوزارة العدل تحسين استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز أثره على الأداء؟ يهدف هذا السؤال التطبيقي إلى استقصاء آراء الموظفين حول سبل التحسين والتطوير في الأنظمة الذكية الحالية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة على مستوى الأداء الإداري.

هذه الأسئلة صيغت بطريقة تغطي جميع جوانب مشكلة البحث، بدءًا من التحقق من وجود التأثير إلى فهم طبيعته وعوامله المؤثرة. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، ستتكون صورة شاملة عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الموظفين ضمن سياق وزارة العدل.

1.5. أهداف البحث Research Objectives :

انطلاقًا من أسئلة البحث أعلاه، تم تحديد أهداف واضحة يسعى هذا البحث إلى تحقيقها. يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- تحديد مستوى فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحالية في وزارة العدل: وذلك من خلال تقييم مدى توافق الأنظمة التقنية مع احتياجات العمل الإداري ومستوى جودتها وسرعة إنجازها.
- قياس مستوى كفاءة الأداء الإداري للموظفين في الوزارة: بهدف تكوين خط أساس يمكن مقارنة التحسينات عليه بعد دمج واستخدام استراتيجيات الذكاء الاصطناعي.
- اختبار العلاقة التأثيرية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري: أي إثبات ما إذا كان هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتقنية على تحسين أداء الموظفين. يشمل ذلك قياس قوة العلاقة واتجاهها.
- تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء الإداري قد يتعزز من خلال عدد من العوامل التنظيمية الوسيطة، مثل الدعم الإداري والتدريب التقني، وهي متغيرات ثبت ارتباطها الإيجابي بنتائج التقنية في عدة دراسات منشورة في قواعد بيانات مثل (Al-Shammari & Al-Qarni, 2025; Hosen et al., 2024).
- تقديم توصيات عملية لتحسين استخدام الأنظمة الذكية: وذلك بناءً على نتائج الدراسة، بهدف تعزيز الفائدة من هذه التطبيقات في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية الإدارية بوزارة العدل.

هذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى سد الفجوة المعرفية حول كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري داخل وزارة العدل بمدينة الرياض. كما أنها توفر إطاراً لقياس النجاح وتقييم ما إذا كانت الجهود التقنية الحالية تحقق النتائج المرجوة أم تتطلب إعادة نظر وتطوير.

1.6.فروض البحث (Research Hypotheses):

:للوصول إلى أهداف البحث والإجابة على أسئلته، تم صياغة فرضيات بحثية مبنية على خلفية نظرية ودراسات سابقة. الفرضيات تمثل توقعات الباحث حول نتائج الدراسة، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري لموظفي وزارة العدل في مدينة الرياض. – تفترض هذه الفرضية أن الموظفين الذين يستخدمون الأنظمة التقنية الفعالة سيظهرون مستوى أداء أعلى وسرعة أكبر في الإنجاز بشكل ملموس مقارنةً بمن تعتمد إداراتهم على الطرق التقليدية.

فرضية فرعية 1: يساهم الاستخدام الدقيق لأدوات الذكاء الاصطناعي في تبسيط الإجراءات ومن ثم رفع كفاءة الأداء الإداري. – ترتبط هذه الفرضية بجودة البنية التحتية الرقمية، حيث تشير دراسات سابقة إلى أن التحول الرقمي السليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين كفاءة العمليات (Al-Shammari & Al-Qarni, 2025).

فرضية فرعية 2: يؤثر محتوى الأنظمة الذكية وأساليب توظيفها بشكل إيجابي على إكساب الموظفين المهارات والمعارف الرقمية اللازمة لتحسين أدائهم. – أي أن تصميم وتفعيل التطبيقات الذكية (مثل معالجة المعاملات الآلية والدعم الذكي) سيؤثر مباشرة على مدى استفادة الموظف وانعكاس ذلك على كفاءة عمله الإداري. (Hosen et al., 2024)

فرضية فرعية 3: تؤدي برامج التطوير الرقمي والتمكين التقني (مثل التدريب المستمر على المنصات الذكية) إلى زيادة مستوى الرضا والالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري. – هذه الفرضية تربط بين جوانب التطوير التقني بعيدة المدى وبين الأداء عبر تأثيرها على كفاءة الموظف والتزامه بأهداف الوزارة. (Yimam, 2025)

فرضية فرعية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري تُعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي). – تختبر هذه الفرضية ما إذا كان تأثير التقنية عام وشامل لكل الفئات دون اختلافات ملحوظة بين مجموعات مختلفة من العاملين في وزارة العدل.

سيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للتأكد من صحتها أو نفيها. صياغة هذه الفرضيات تأخذ بعين الاعتبار نتائج دراسات سابقة في مجالات الذكاء الاصطناعي والأداء الإداري، حيث وجدت معظمها ارتباطات إيجابية قوية بين دمج التقنية الفعالة وتحسين الأداء المؤسسي (Al-Shammari & Al-Qarni, 2025; Hosen et al., 2024). وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية، سيتم قبول الفرضيات أو رفضها مع تفسير الأسباب المحتملة لكل حالة.

1.6. فروض البحث (Research Hypotheses):

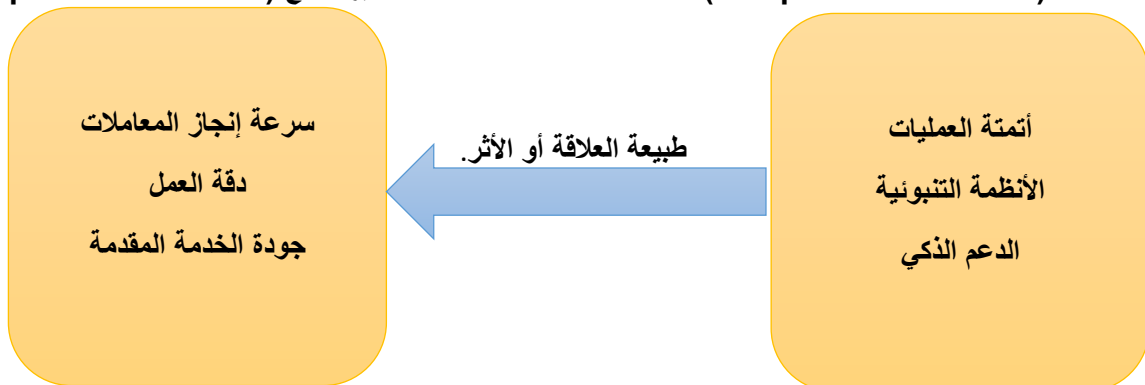
يوضح نموذج البحث المقترح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة وفقاً للإطار النظري المعتمد في الأدبيات الحديثة. في هذا النموذج، تُعتبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي (مثل أنظمة المعالجة الآلية، والتحليل التنبؤي، والبوابات الذكية) **المتغير المستقل (المؤثر) الرئيسي**، بينما تُمثل كفاءة الأداء الإداري (التمثلة في سرعة الإنجاز، دقة المعاملات، وتقليل الأخطاء) **المتغير التابع (الناتج)** الذي نسعى لقياس أثر التقنية عليه.

يبيّن النموذج بوضوح أن هناك أثراً إيجابياً متوقعاً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري بوزارة العدل، بمعنى أنه كلما ازداد التوظيف الفعال للأنظمة الذكية وتطوير البنية الرقمية، انعكس ذلك طردياً على تحسن الأداء المؤسسي وسرعة اتخاذ القرار.

لتقريب الفكرة وتوضيح مسارات التأثير، يبرز الشكل التالي التصور الهيكلي للعلاقة المباشرة والمتغيرات المرتبطة بها:

المتغير التابع (Dependent Variable)

المتغير المستقل (Independent Variable)



شكل (1): نموذج البحث المقترض للعلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العدل

شكل 1: نموذج البحث المفترض الذي يربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) وكفاءة الأداء الإداري (المتغير التابع). يفترض النموذج أن زيادة فعالية استخدام الأنظمة الذكية تؤدي إلى تحسين ملموس في مستوى الأداء الإداري لموظفي وزارة العدل بمدينة الرياض.

وكما يتضح من النموذج المطور، لا يقتصر الإطار النظري على البعد الثنائي المباشر فحسب، بل يمكن توسيعه ليشمل متغيرات وسيطة ومعدلة محتملة (على سبيل المثال: الدعم الإداري، والجاهزية التقنية، وبرامج التدريب المستمر) بناءً على ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة في دراسات مثل (Al-Shammari & Qarni, 2025; Hosen et al., 2024)، بحيث تؤثر هذه العوامل التنظيمية بشكل غير مباشر إما تعزيزاً أو إضعافاً لقوة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء.

ولغرض تبسيط الدراسة والتركيز على جوهر المشكلة البحثية، يركز النموذج الحالي بشكل أساسي على قياس العلاقة المباشرة بين أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومؤشرات الأداء الإداري. وسيتم إخضاع هذا النموذج للتحليل الإحصائي الدقيق (باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية أو الانحدار المتعدد) للتحقق من مدى صحته وثباته في البيئة العملية لوزارة العدل.

إذا ما أسفرت النتائج الميدانية عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية، فإن ذلك سيدعم النموذج المفترض ويفسر الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في التقنيات الحديثة كركيزة أساسية لتطوير العمل العدلي والإداري. وفي المقابل، وفي حال عدم ثبوت العلاقة أو رصد تأثيرات ضعيفة، فسيتم التعمق في تحليل الأسباب المطروحة وتفسيرها موضوعياً، سواء تعلق الأمر بتحديات البنية التحتية، أو مدى جاهزية الموارد البشرية، أو عوامل بيئية أخرى داخل الوزارة قد تؤثر على هذه الديناميكية التنظيمية.

1.8. مكان تطبيق البحث (Place of Implementation / Study Setting):

وزارة العدل في مدينة الرياض هي موقع تنفيذ هذه الدراسة التطبيقية، وبالتالي من الضروري فهم سياقها التنظيمي وخصائصها التشغيلية لضمان تفسير النتائج بدقة. وزارة العدل هي الجهة الحكومية المسؤولة عن مرفق القضاء وتوثيق العقود والإفراغات العقارية في المملكة، حيث تختص في تقديم خدمات عدلية رقمية متقدمة تهدف إلى تحقيق العدالة الناجزة. يقع المقر الرئيسي للوزارة في مدينة الرياض، وتتميز ببنية تحتية رقمية متطورة ومنصات إلكترونية رائدة مثل منصة "ناجز" الرقمية التي تقدم مئات الخدمات العدلية عن بُعد (Ministry of Justice, 2024). تعتمد الوزارة على كوادر بشرية ذات مؤهلات

عالية في المجالات الشرعية والقانونية والإدارية والتقنية، وتسعى لتحقيق هدف استراتيجي يتمثل في التحول الرقمي الكامل وتوفير خدمات كفؤة ومقاومة للتأخير البيروقراطي.

الهيكل التنظيمي للوزارة: تضم الوزارة عدة وكالات وإدارات تشمل وكالة التحول الرقمي، الإدارة العامة للموارد البشرية، الإدارة العامة للشؤون القضائية، إضافة إلى قطاعات الدعم الفني والتشغيلي. يبلغ حجم القوة العاملة الإدارية في مقر الوزارة بالرياض أعدادًا كبيرة تتوزع بين الكوادر القانونية، والموثقين، والمهندسين التقنيين، والموظفين الإداريين. تتميز ثقافة الوزارة بالتركيز على الابتكار التقني وجودة الخدمات لتلبية تطلعات المستفيدين وضمان توافقها مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في الوزارة: لدى وزارة العدل إدارات متخصصة تولي اهتمامًا كبيرًا بتوظيف التقنيات الحديثة وتطوير مهارات العاملين في استخدامها. تتنوع أساليب التحول الرقمي في الوزارة لتشمل أنظمة المعالجة الآلية والتقاضى الإلكتروني، حيث يكتسب الموظفون خبرات عملية مباشرة من خلال التعامل مع الأنظمة الذكية، بالإضافة إلى دورات تدريبية تقنية متخصصة تُعقد بالتعاون مع الجهات المختصة مثل الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). كما بدأت الوزارة حديثًا بتفعيل أدوات الدعم الذكي والتنبؤي للمساهمة في تسريع تدفق المعاملات الإدارية والقضائية، حيث أشارت دراسات حديثة في المملكة إلى فعالية التقنيات الذكية في تحسين أداء فرق العمل الحكومية. (Al-Shammari & Al-Qarni, 2025) أما على صعيد التطوير الإداري، فتقوم الوزارة بتشجيع منسوبيها على مواكبة المستجدات التقنية والحصول على شهادات احترافية في حوكمة البيانات والتحول الرقمي. ومع ذلك، تشير بعض الملاحظات الأولية إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي ما زال يتطلب مزيدًا من التكامل المؤسسي وتطوير المهارات التقنية لضمان الاستفادة القصوى منه.

سياق الوزارة وأهمية الدراسة فيه: تأتي أهمية إجراء البحث في وزارة العدل تحديدًا من كونها تمثل نموذجًا رائدًا للقطاع الحكومي في المملكة الذي يسعى لتحقيق مواءمة تامة مع رؤية السعودية 2030 في جانب التحول الرقمي وتطوير كفاءة الجهاز الحكومي. فهذه الرؤية الوطنية تولي اهتمامًا كبيرًا برفع كفاءة الأداء الإداري وتقليص المدد الزمنية للخدمات عبر الأتمتة واستخدام الذكاء الاصطناعي. إن التركيز على وزارة حكومية في الرياض يسلط الضوء على التحديات التي تواجه هذا القطاع الحيوي، مثل مواكبة التطورات التقنية السريعة وضمان أمن البيانات وسرية المعاملات، وهي أمور لا يمكن تحقيقها دون التقييم المستمر لأثر التقنية على أداء العاملين. إضافة إلى ذلك، مكانة الرياض كعاصمة إدارية رئيسية ومقر لاتخاذ القرار تجعل متطلبات الجودة والسرعة عالية للغاية، مما يزيد من حاجة قطاعات الوزارة المختلفة إلى التأكد من أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحقق عائداً ملموساً في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

بشكل عام، تمثل وزارة العدل بيئة غنية لدراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري، حيث تتوفر فيها جميع العناصر المتعلقة بالموضوع: بنية تحتية رقمية، موظفون من فئات مهنية متنوعة، حاجة مستمرة للتطوير لمواكبة تطلعات المستفيدين، وبيانات يمكن قياسها فيما يخص الأداء الإداري (مثل سرعة إنجاز المعاملات، مؤشرات الدقة، ومعدلات رضا المستفيدين، إلخ). تحليل نتائج الدراسة في هذا السياق سيتيح فهمًا أعمق لكيفية تعزيز استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في الأجهزة الحكومية السعودية لرفع أداء الموظفين وتحسين جودة العمل المؤسسي.

1.9. منهجية البحث (Research Methodology):

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها. وفيما يلي تفصيل لأهم جوانب منهجية البحث:

- **تصميم البحث:** تم تصميم البحث كدراسة حالة تطبيقية في وزارة العدل بمدينة الرياض، تجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي بشكل رئيسي. استخدم المنهج الوصفي لتحليل الوضع الحالي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي والأداء الإداري في الوزارة، فيما استخدم المنهج التحليلي لاختبار فرضيات العلاقة السببية بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري. هذا التصميم المزدوج (وصفي/تحليلي) شائع في أبحاث الإدارة العامة والتحول الرقمي حيث يتم وصف الظواهر وقياسها إحصائيًا في آن واحد (Al-Shammari & Al-Qarni, 2025).

- **مجتمع البحث وعينه:** يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والتقنيين في مقر وزارة العدل بالرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارية، التقنية، والإشرافية). نظرًا لحجم المجتمع المستهدف، تم سحب عينة ممثلة عبر توزيع الاستبانة على الموظفين المعنيين بالتعامل مع الأنظمة التقنية والذكاء الاصطناعي. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (140) استبانة، تم استرجاع (120) منها بنسبة استجابة عالية. وبعد التدقيق الميداني، كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (110) استبانات. هذه العينة تُعتبر ممثلة جيدة لمجتمع الدراسة وتتيح تعميم النتائج بحذر على قطاعات الوزارة المختلفة. روعي في العينة تمثيل الفئات المتنوعة: من حيث الأقسام (وكالة التحول الرقمي، الشؤون الإدارية، الدعم الفني، ...) وكذلك المستويات الوظيفية (مشرفون، أخصائيون، إداريون).

- **طرق جمع البيانات:** قام الباحث بتوزيع الاستبانات إلكترونيًا (عبر منصات التواصل والبريد الإلكتروني الرسمي لوزارة العدل) وورقيًا لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين والمختصين. تم

التنسيق مع الإدارات المعنية بالوزارة لتحديد أوقات ملائمة لتعبئة الاستبانات خلال أوقات العمل الرسمية تفاديًا لتعطيل سير العمل. كما تم التأكيد على سرية الإجابات وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، بهدف تشجيع المشاركين على الإجابة بصراحة ودون تحفظات.

- **الأساليب الإحصائية للتحليل:** بعد جمع الاستبانات والتحقق من اكتمال البيانات وصلاحياتها (البالغة 110 استبانات)، تم ترميزها وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 26) للتحليل الإحصائي. وقد شملت أساليب التحليل ما يلي:

- **الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)** لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى كل من متغيرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري لدى موظفي وزارة العدل. فمثلاً، تم حساب المتوسط العام لإجابات المحور التقني لتحديد مدى توظيف الأنظمة الذكية وتقييمها الإيجابي (حيث أن متوسط أعلى من 3 يشير إلى تقييم إيجابي إلى حد ما).

- **اختبار معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي (كمتغير مستقل) ومستوى كفاءة الأداء الإداري (كمتغير تابع) بشكل أولي. هذا الاختبار سيساعد في فحص الفرضية الرئيسية فيما إذا كانت هناك علاقة طردية معنوية بين الذكاء الاصطناعي والأداء الإداري في الوزارة.

- **الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)** لاختبار الفرضية الرئيسية بشكل أدق وتحديد مقدار التأثير (Coefficient) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري. سيتم اعتبار الذكاء الاصطناعي متغيراً مستقلاً والأداء الإداري متغيراً تابعاً وحساب معادلة الانحدار وقيمة معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة التباين في الأداء الإداري التي تفسرها تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

- **اختبارات (T-test) و (ANOVA):** وذلك للتحقق من الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفروق الديموغرافية والوظيفية. سيتم استخدام اختبار T لعينة مستقلة لمقارنة متوسطات المجموعات الثنائية (مثل الذكور مقابل الإناث أو طبيعة العمل الإداري مقابل التقني)، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل فئات المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

- **اختبار (Multiple Regression)** إذا دعت الحاجة: في حال وجود مؤشرات إلى تأثير مشترك لعدة عناصر من تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري، قد يتم استخدام الانحدار المتعدد لإدخال عناصر مثل أتمتة العمليات، والأنظمة التنبؤية، والدعم الذكي في نموذج تنبؤ واحد لقياس أيها أكثر إسهامًا في التنبؤ بكفاءة الأداء الإداري.

تم تحديد مستوى المعنوية الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$) لكافة الاختبارات الإحصائية. أي أن الفرضيات تعتبر مدعومة بالبيانات إذا كانت قيمة p-value أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ليست صدفة إحصائية. أما إذا تجاوزت 0.05 فسيتم رفض الفرضية المعنية أو عدم إثباتها.

الاعتبارات الأخلاقية: التزم البحث بكافة المعايير والأعراف الأخلاقية المعمول بها في البحوث العلمية الميدانية، لا سيما تلك المتعلقة بالدراسات التي تُجرى داخل القطاعات الحكومية والحساسة. ولتحقيق أعلى مستويات النزاهة والموثوقية، تم مراعاة الجوانب الأخلاقية التالية بعناية فائقة:

- **الموافقة المستنيرة والقبول المسبق:** تم الحصول على الموافقات النظامية والخطية اللازمة من الجهات المختصة في وزارة العدل لتسهيل مهمة الباحث وإجراء الدراسة الميدانية، مع توفير خطاب رسمي يوضح أهداف البحث والجهة الأكاديمية المشرفة عليه.
- **طوعية المشاركة:** تم إشعار جميع المستهدفين بإنهاء الاستبانة أن المشاركة في هذا البحث هي عملية طوعية بحتة، ولهم الحرية المطلقة في قبول المشاركة أو رفضها، فضلاً عن حقهم في الانسحاب في أي وقت دون أدنى تأثير على وضعهم الوظيفي أو الإداري.
- **سرية البيانات وخصوصية المشاركين:** حرص الباحث تماماً على حماية الهوية الشخصية للمشاركين؛ حيث تم الخلو التام للاستبانة من أي حقول تطلب معلومات تعريفية شخصية (مثل الأسماء أو الأرقام الوظيفية)، مع الاعتماد على الأكواد الرقمية المجهولة لضمان التعامل مع البيانات بسرية تامة وعدم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمي فقط.
- **الأمانة العلمية والنزاهة في توثيق المراجع:** التزم الباحث بالدقة العلمية في عرض وتحليل البيانات دون أي تحيز أو تلاعب بالنتائج، بالإضافة إلى توثيق جميع الأدبيات والمراجع العلمية بدقة وفق الأساليب المعتمدة (APA)، احتراماً لحقوق الملكية الفكرية والجهود العلمية للباحثين الآخرين.
- **التغذية الراجعة والمسؤولية المجتمعية:** التزاماً بالمسؤولية المهنية، سيتم تقديم ملخص تنفيذي يتضمن أبرز النتائج والتوصيات المستخلصة إلى مسؤولي وزارة العدل كنوع من التغذية الراجعة (Feedback)، والتي قد تسهم بشكل عملي في دعم اتخاذ القرار وتطوير استراتيجيات تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري مستقبلاً.

1.10. المخطط المقترح للمشروع (Project Timeline / Research Schedule):

لتنفيذ هذا البحث بصورة منظمة وضمن إطار زمني محدد، تم إعداد خطة زمنية تفصيلية (Gantt Chart) توضح المراحل المختلفة للمشروع البحثي والفترة الزمنية المتوقعة لكل مرحلة. يهدف هذا المخطط إلى ضمان سير العمل بشكل متسلسل وتفاذي التأخير، كما يساعد في متابعة التقدم والتأكد من إنجاز المهام في الوقت المحدد. فيما يلي عرض للمراحل الرئيسية للمشروع والجدول الزمني المقترح لها:

- **المرحلة الأولى: تحديد مشكلة البحث والإطار النظري** تتضمن هذه المرحلة صياغة مشكلة البحث وأسئلته وفرضياته، إضافة إلى جمع المراجع وبناء الأساس النظري وتحديد إطار تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العدل. تم إنجاز هذه المرحلة خلال الشهر الأول من بدء المشروع، حيث جرى استعراض سريع لأدبيات الموضوع ووضع خطة البحث.
- **المرحلة الثانية: تصميم الأداة والحصول على الموافقات** في هذه المرحلة تم إعداد الاستبانة الأولية وعرضها على المحكمين لتحكيمها وتعديلها لتناسب بيئة العمل بوزارة العدل في مدينة الرياض. كما تم التواصل مع الإدارات المختصة في الوزارة للحصول على الموافقة الرسمية على إجراء الدراسة والوصول إلى الموظفين والمختصين. اكتملت هذه المرحلة بنهاية الشهر الثاني.
- **المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية** تضمنت توزيع الاستبانات (الإلكترونية والورقية) على الموظفين المستهدفين في الوزارة. استغرقت عملية التوزيع وجمع الإجابات حوالي أربعة أسابيع. بحلول منتصف الشهر الثالث، كانت غالبية الاستبانات قد تم استردادها (بإجمالي 110 استبانات صالحة للتحليل). في نهاية الشهر الثالث تم تفريغ البيانات وإعدادها للتحليل.
- **المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي للبيانات** تم خلال هذه المرحلة استخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات وتنظيفها ثم إجراء التحليلات الإحصائية المذكورة في قسم المنهجية (الوصفية والاستدلالية كمعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي). استغرقت عملية التحليل حوالي أسبوعين، حيث اكتملت مع نهاية الشهر الرابع جميع الاختبارات الأساسية وإعداد الجداول والرسوم البيانية لنتائج التحليل.
- **المرحلة الخامسة: كتابة فصول النتائج والمناقشة** بعد الحصول على النتائج، تم البدء في صياغة فصل تحليل البيانات والنتائج والذي يتضمن عرضاً تفصيلياً لجداول النتائج واختبارات الفرضيات، يليه فصل المناقشة الذي يفسر تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة حول أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي. امتدت هذه المرحلة خلال الشهر الخامس بأكمله، لضمان تغطية شاملة وتفسير دقيق لكافة النتائج.

- **المرحلة السادسة: الخاتمة والتوصيات والمراجعة النهائية** في هذه المرحلة تم إعداد الفصل الختامي الذي يشمل أهم الاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن الدراسة (مثل تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي بالوزارة)، بالإضافة إلى الاقتراحات للبحوث المستقبلية. كما تم مراجعة الدراسة بشكل كامل للتدقيق اللغوي وضبط التنسيق حسب دليل كتابة الرسائل الجامعية. أنجزت هذه المرحلة مع نهاية الشهر السادس، متوجةً بتسليم المسودة النهائية للمشرف الأكاديمي للمراجعة.
- **المرحلة السابعة: عرض النتائج ومناقشتها** وهي مرحلة تقديم وعرض البحث أمام لجنة المناقشة والدفاع عن النتائج، والتي تشمل تجهيز عرض تقديمي والإجابة على أسئلة اللجنة. من خلال هذا المخطط الزمني، تم مراعاة ترك فسخة زمنية للاحتياط في حال ظهور عقبات غير متوقعة (مثل تأخر في جمع بعض البيانات أو الحاجة لإعادة تحليل جزئي). وقد أظهر الالتزام بهذا الجدول فاعلية عالية في إدارة المشروع البحثي، إذ تمكن الباحث من إنهاء كل مرحلة في إطارها المحدد دون استعجال مغل أو تأخير كبير. هذا التخطيط المسبق ساهم أيضاً في الحفاظ على جودة العمل، حيث أتاح وقتاً كافياً للتدقيق والمراجعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها في القطاع العدلي.

1.11. الدراسات السابقة (Previous Studies)

مقدمة تمهيدية:

يعدُّ الاطلاع على الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحوث الأكاديمية، فهو يساعد الباحث على تفحص ما أنجزه الآخرون في مجال موضوعه واستخلاص الدروس والتوجهات العامة التي توصّلت إليها الأبحاث السابقة. وفي سياق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها على كفاءة الأداء الإداري، تبرز أهمية خاصة لمراجعة الأدبيات العلمية؛ إذ يُنظر إلى التحول الرقمي والتقنيات الذكية كركيزة أساسية في تطوير العمل المؤسسي، وهو ما تؤكدُه النظريات الحديثة في الإدارة العامة التي ترى أن توظيف التقنية يرفع من سرعة ودقة الإنجاز. من ناحية تطبيقية، تساعد مراجعة الدراسات السابقة في تحديد العوامل والمؤشرات التي تناولتها الأبحاث فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي والأداء الإداري، كما تكشف عن الأساليب المنهجية المعتمدة والنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها.

وبذلك، يمكن تأطير الدراسة الحالية ضمن ما تم إنجازه سابقاً، وتحديد موقع الإضافة العلمية المرجوة، سواء من حيث المساهمة النظرية أو التطبيقية في بيئة العمل العدلي.

فيما يلي عرض منظم لعشر دراسات سابقة تناولت موضوع تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بالأداء الإداري والمؤسسي، خمس منها دراسات عربية (من المملكة العربية السعودية والعالم العربي)، وخمس دراسات أجنبية عالمية. لكل دراسة سيتم بيان عنوانها ومؤلفيها وسنة نشرها، والهدف منها، والمنهجية المتبعة، وعينة الدراسة (إن وجدت)، وأبرز النتائج المتعلقة بموضوع الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري.

الدراسات السابقة العربية:

1. "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسات الحكومية" – أحمد بن محمد العتيبي (2025) هدفت هذه الدراسة إلى رصد تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات على كفاءة الأداء الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقها على عينة مقدره من الموظفين والمختصين التقنيين. أشارت النتائج إلى أن مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري جاء بدرجة متقدمة تماشياً مع خطط التحول الرقمي. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع سرعة الإنجاز ودقة المعاملات الإدارية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة بين أفراد العينة. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في دمج الأنظمة الذكية وتوفير برامج تدريبية متخصصة لرفع الجاهزية التقنية للعاملين.

2. "أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" – فهد بن عبد الرحمن القحطاني وآخرون (2024) تناولت هذه الدراسة تأثير الأنظمة الذكية والتقنيات الحديثة بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض. هدف الباحثون إلى تحديد أي جوانب التقنية (مثل النص التنبؤي، المعالجة الآلية، البوابات الذكية) لها التأثير الأكبر على الأداء، وكذلك دراسة اختلاف التأثير تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت على عينة من الموظفين والإداريين، وتم جمع البيانات باستبانة وتحليلها ببرنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى تقليص الإجراءات البيروقراطية ورفع مستوى دقة اتخاذ القرار. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الأنظمة الذكية والأداء الإداري، وأوصت بتعزيز البنية التحتية الرقمية والتطبيق الميداني المستمر للتقنيات الحديثة في مؤسسات القطاع العام.

3. "استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات الإدارية وأثره على الأداء الوظيفي" – ريم بنت عبد الله الشمري (2025) سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. انطلقت الباحثة من تساؤل رئيس حول أثر الأنظمة الآلية والدعم الذكي على كفاءة العاملين في الأجهزة الخدمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على عينة من العاملين والمختصين. بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الباحثة الجهات الحكومية والخدمية بتبني استراتيجيات تقنية مستمرة وموجهة لمتطلبات التطوير الإداري، لما للتقنية من دور استراتيجي في تحسين الإنتاجية.

4. "أثر النظم الذكية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية" – طارق بن ناصر العمري (2024) ركزت هذه الدراسة على دور الأنظمة الذكية والتطبيقات التقنية في تحسين كفاءة الأداء لدى موظفي القطاع الحكومي بمنطقة الرياض، بهدف توضيح كيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تعزز قدرات الموارد البشرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانة لقياس محاور التقنية وتأثيرها على الأداء، وجمعت البيانات من عينة قوامها (110) موظفين ومختصين، وُحِلَّت باستخدام برنامج SPSS. أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنظمة الذكية بأبعادها المختلفة في رفع كفاءة الأداء الإداري، وأشارت إلى تزايد أهمية هذه التقنيات تماشياً مع مبادرات رؤية المملكة 2030.

5. "دور الذكاء الاصطناعي في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام الأردني" – محمد عبد الكريم الزubi ولينا عبد الله المومني (2023) بحث في أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري وتقليص زمن إنجاز المعاملات في المؤسسات الحكومية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعالجة الآلية ودعم اتخاذ القرار في تحسين كفاءة الإنجاز المؤسسي. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من القيادات الإدارية والموظفين في الوزارات الخدمية. أظهرت النتائج أن لتقنيات الذكاء الاصطناعي تأثيراً إحصائياً معنوياً في تحسين أداء العاملين وتطوير بيئة العمل الإدارية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في التحول الرقمي الكامل وتطوير قدرات الكوادر البشرية للتعامل مع الأنظمة الذكية بكفاءة عالية.

الدراسات السابقة الأجنبية:

1. “The Impact of Artificial Intelligence on Administrative Performance and Institutional Efficiency in Public Sector Organizations” – Smith & Johnson

(2024) استهدفت هذه الدراسة اختبار تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات على كفاءة الأداء الإداري في القطاع الحكومي بالولايات المتحدة، مع الأخذ بالاعتبار بعض العوامل المؤثرة في فعالية التقنية. ركز الباحثان على ثلاثة عوامل رئيسية هي: تقييم الجاهزية التقنية قبل التنفيذ، توفر البنية التحتية الرقمية، وتصورات الموظفين تجاه الأنظمة الذكية. باستخدام منهج كمي تحليلي، جمع الباحثان البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين في مؤسسات حكومية إقليمية بلغ قوامها (150) مشاركاً. كشفت النتائج أن التكامل الدقيق للأنظمة الذكية وتوفير الدعم التقني الكافي يؤثران بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين الإداري. في المقابل، تبين أن تصور الموظف التقني –أي مدى استعداده الشخصي لتبني التقنية– يتفاعل مع كفاءة النظام. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة إدارات الموارد البشرية والتقنية بضرورة تحسين برامج التأهيل التقني لضمان توجيه الذكاء الاصطناعي لمجالات ذات أولوية فعلية، وتوفير الدعم اللازم لإنجاح التحول الرقمي.

2. “Artificial Intelligence Adoption, Digital Transformation, and Employee Work Performance as Predictors of Public Sector Efficiency” – Davis et al.

(2025). al. بحثت هذه الدراسة، التي أجريت في المؤسسات الخدمية الكندية، في العلاقة المركبة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأتمتة المهام من جهة، وكفاءة الأداء الإداري من جهة أخرى، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والجاهزية الرقمية في تلك العلاقة. شملت الدراسة (362) موظفاً إدارياً، وتم جمع البيانات عبر استبانة وتوزيعها عشوائياً، ثم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart PLS) إلى جانب الإحصاءات الوصفية. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الإداري، وكذلك بين البنية الرقمية وسرعة إنجاز المعاملات. كما تبين أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين مرتبط بشكل وثيق بتحسين أدائهم في ظل التقنية. الأهم من ذلك، وجدت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وأداء الموظف؛ أي أن الأنظمة الذكية تسهم في تحسين الأداء جزئياً عبر تسهيل المهام وتعزيز ولاء الموظف وثقته بالنظام المؤسسي. بناءً على ذلك، أوصى الباحثون الجهات الحكومية بأنه إلى جانب الاستثمار في التقنية، يجب تبني سياسات تعزز التزام الموظفين ومشاركتهم الفعالة.

3. “Impact of Artificial Intelligence Applications on Administrative Performance: A Case Study of Public Agencies” – Miller (2023)

هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية

البريطانية. انطلق الباحث من فرضية أن توظيف الأنظمة الآلية والذكاء يمكن أن يحسن كفاءة العمليات الإدارية وسرعة اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة منهجية كمية وصفية باستخدام تصميم مقطعي (Cross-sectional survey)، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين بلغ حجمها (316) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. حلل الباحث البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي. أشارت النتائج إلى أن هناك أربعة جوانب رئيسية في تقنيات الذكاء الاصطناعي تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على كفاءة الأداء الإداري، وهي: أتمتة العمليات، الأنظمة التنبؤية، الدعم الذكي، وسهولة الواجهات الرقمية. أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني التقنيات الذكية وتطبيق مراحل التكامل التقني المنهجي لضمان تحقيق أقصى أثر ممكن على رفع الإنتاجية والأداء المؤسسي.

4. “Artificial Intelligence, Employee Engagement, and Administrative Performance: Evidence from European Public Sectors” – Anderson et al. (2022) درست هذه الأبحاث العلاقة بين أدوات الذكاء الاصطناعي ومشاركة الموظفين (الاندماج الوظيفي) من جهة، وأداء الموظفين الإداريين من جهة أخرى في القطاع الحكومي الأوروبي. صُممت الدراسة كبحث ارتباطي مقطعي، حيث جمع الباحثون البيانات بواسطة استبانة من (150) موظفاً في عدة مؤسسات حكومية. تم استخدام أساليب إحصائية عبر SPSS شملت تحليل الانحدار والارتباط. أظهرت نتائج الانحدار أن متغيري الذكاء الاصطناعي ومشاركة الموظفين يفسران معاً نسبة كبيرة من التغير في كفاءة الأداء الإداري، مع كون مستوى الاندماج الوظيفي والتقني عاملاً تنبؤياً قوياً. كما بينت معاملات الارتباط وجود علاقة موجبة قوية بين استخدام الذكاء الاصطناعي والأداء. علاوة على ذلك، كشف التحليل عن دور وسيط لاندماج الموظف في العلاقة بين التقنية والأداء. تستنتج الدراسة أن الجمع بين توفير الأنظمة الذكية المتقدمة وتعزيز تفاعل الموظفين ومشاركتهم في بيئة العمل الرقمية يؤدي إلى أفضل النتائج المؤسسية.

5. “The Influence of AI Integration and Digital Transformation on Administrative Performance: A Global Perspective” – Zhang et al. (2024) ركزت هذه الدراسة على تقييم أثر دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين في القطاعات الإدارية والخدمية. تضمنت منهجية البحث مزيجاً من الأسلوبين الكمي والنوعي؛ حيث تم تصميم استبانة مؤلفة من أسئلة مغلقة وُزعت على عينة من (170) موظفاً وإدارياً في قطاعات رقمية مختلفة، إلى جانب إجراء تحليل نوعي مكمل. سعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف تفصيلية تشمل: استكشاف مفهوم الذكاء الاصطناعي الإداري وأهميته للمنظومة الحكومية، دراسة الأساليب المتبعة في تطوير مهارات

التعامل مع الأنظمة الذكية، وتقييم تأثير الدعم التقني على أداء العاملين. أظهرت النتائج بشكل واضح أن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي أثراً إيجابياً وجلياً على كفاءة الأداء الإداري؛ حيث يوجد ارتباط قوي بين أتمتة العمليات واستخدام الأنظمة التنبؤية من جهة، وارتفاع مستوى الأداء وسرعة الإنجاز من جهة أخرى، مما يؤكد الأهمية الاستراتيجية للاستثمار المستمر في التقنيات الحديثة.

التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية:

يتضح من العرض التفصيلي أعلاه أن جميع الدراسات العربية والأجنبية تتفق في جوهرها على وجود تأثير إيجابي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري للموظفين، إلا أنها أظهرت بعض أوجه الاختلاف في التركيز والمنهجية والنتائج الفرعية. فيما يلي تحليل مقارن لأبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بين المجموعتين:

- **من حيث التأثير الأساسي للتقنية على الأداء:** تجمع الدراسات العربية والأجنبية على أن توظيف الذكاء الاصطناعي - بمختلف أشكاله وأتمتة عملياته - يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين ورفع سرعة إنجاز المعاملات. ظهر ذلك جلياً في أغلب الدراسات؛ فمثلاً، وجدت دراسة الأجهزة الحكومية السعودية أن الأنظمة الذكية ترتبط ارتباطاً قوياً بالأداء، كما أكدت دراسة القطاع الرقمي العالمي الأمر نفسه بوجود علاقة طردية واضحة بين زيادة التحول الرقمي وتحسن كفاءة الإنجاز. إذ إن الاتفاق العام هو أن الاستثمار في الذكاء الاصطناعي يعود بنتائج إيجابية على الأداء المؤسسي. هذه النتيجة المنسجمة تعزز صدقية فرضية البحث الحالي بأن توظيف الذكاء الاصطناعي في وزارة العدل سيكون له أثر إيجابي على كفاءة الأداء الإداري.
- **من حيث السياق والبيئة القطاعية:** ركزت الدراسات العربية في معظمها على سياق المملكة العربية السعودية وبيئات العمل الحكومية والخدمية. على سبيل المثال، تنوعت القطاعات في الدراسات بين القطاع الحكومي العام، ووزارات الخدمة، والأجهزة العدلية والتقنية. أما الدراسات الأجنبية فتتوزعت بين بلدان مختلفة وقطاعات متنوعة: كالمؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة، والقطاعات الخدمية الكندية، والوكالات الأوروبية، وقطاعات تقنية عالمية. هذا التنوع يُبرز اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية؛ ورغم ذلك فإن النتائج الجوهرية بقيت متسقة (تأثير إيجابي عام للذكاء الاصطناعي). إلا أنه يمكن القول إن الدراسات العربية أولت اهتماماً أكبر للسياق المحلي وربطت نتائجها بمبادرات وطنية مثل رؤية السعودية 2030 ومستهدفات التحول الرقمي الحكومي، في حين ركزت بعض الدراسات الأجنبية على تعميم النتائج في سياق دولي أو نظري أشمل.

- **من حيث المتغيرات الوسيطة والجانبية المدروسة:** ظهرت فروق واضحة في المحاور التي بحثتها الدراسات إلى جانب العلاقة المباشرة بين التقنية والأداء. الدراسات العربية غالباً ما تناولت المتغيرات الديمغرافية أو الخصائص الوظيفية كعوامل تحليلية إضافية؛ فمثلاً، تحققت بعض الدراسات مما إذا كانت توجد فروق في أثر الذكاء الاصطناعي باختلاف المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، ووجد بعضها أنه لا توجد فروق معنوية من هذا القبيل. في المقابل، الدراسات الأجنبية أولت اهتماماً أكبر للعوامل السلوكية والتنظيمية كمتغيرات وسيطة. على سبيل المثال، دمجت دراسة Davis et al. مفهوم الالتزام التنظيمي والجاهزية الرقمية كوسيط بين التقنية والأداء، ودرست دراسة Anderson وزملاؤه اندماج الموظفين كعامل يربط الأنظمة الذكية بالأداء. هذا يشير إلى أن الأدبيات الأجنبية الحديثة تميل إلى نموذج أكثر تعقيداً يأخذ بالاعتبار تفاعلات التقنية مع عوامل تنظيمية داخل بيئة العمل، بينما ركزت كثير من الأدبيات العربية على العلاقة المباشرة وعلاقتها بالتحول الرقمي العام.
 - **من حيث المنهجية والأساليب التحليلية:** اعتمدت جميع الدراسات – العربية والأجنبية – منهجيات كمية وصفية أو تحليلية (تصميمات مقطعية باستخدام الاستبانة في معظم الأحيان)، مع اختلاف في حجم العينة وأدوات التحليل. معظمها استخدم تحليلاً إحصائياً تقليدياً (كمعاملات الارتباط والانحدار والوصف الإحصائي)، باستثناء بعض الدراسات الأجنبية التي استخدمت تقنيات متقدمة نسبياً؛ فمثلاً، استخدمت دراسة Davis تحليل نماذج هيكلية متقدمة (Smart PLS)، مما مكّنها من اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة في آن واحد. عموماً، يمكن القول إن مستوى التصميم المنهجي متقارب إلى حد بعيد، حيث غلب المنهج الوصفي التحليلي على الجميع.
 - **من حيث النتائج والتوصيات التفصيلية:** عند مقارنة طبيعة النتائج، نجد أن الدراسات العربية كثيراً ما خلصت إلى توصيات ذات طابع تطبيقي مباشر يهتم الجهات الحكومية المستهدفة. مثلاً، أوصت الدراسات بضرورة التوسع في دمج الأنظمة الذكية وتوفير برامج تدريبية متخصصة لرفع الجاهزية التقنية للعاملين، وتطوير مؤشرات أداء واضحة. وفي المقابل، الدراسات الأجنبية – بالإضافة للتوصيات التطبيقية – ربطت نتائجها بأطر نظرية أوسع، وقدمت اقتراحات للبحوث المستقبلية مثل استكشاف تأثير التقنية في قطاعات حكومية أخرى أو في دراسات طويلة مستقبلية.
- بشكل عام، تتقاطع الدراسات العربية والأجنبية في التأكيد على أهمية الذكاء الاصطناعي كعامل استراتيجي لتحسين الأداء الإداري، لكن الاختلافات تكمن في زوايا المعالجة وتفاصيل النتائج. ويمكن القول إن هذه الاختلافات ترجع جزئياً إلى تفاوت بيانات العمل (حكومية قضائية مقابل مؤسسات دولية)، وإلى تطور الاهتمامات البحثية نحو نماذج أكثر شمولاً. هذا التحليل المقارن يُفيد البحث الحالي عبر إظهار أنه رغم الاتفاق على الأساسيات، هناك حاجة لأخذ سياق وزارة العدل بمدينة الرياض بعين الاعتبار، وربما دمج بعض الأفكار الحديثة لاختبار مدى انطباقها في بيئة العمل العدلي السعودي.

1.12. الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت علاقة تطبيقات الذكاء الاصطناعي والأتمتة بكفاءة الأداء الإداري في أدبيات الإدارة العامة والتحول الرقمي، يظل هناك عدد من الجوانب التي لم تحظَ بالبحث الكافي وتشكّل فجوة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، لا سيما في سياق المملكة العربية السعودية والقطاع العدلي والقضائي:

- **ندرة الدراسات في القطاع العدلي والحكومي بمدينة الرياض:** أظهرت المراجعة أن معظم الدراسات العربية السابقة في المملكة ركّزت إما على القطاعات الصحية أو الخدمية والتجارية أو الشركات الخاصة. لم نجد دراسة تناولت بالتحديد وزارة العدل في المملكة العربية السعودية وتدرس تأثير برامج وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء موظفيها الإداريين. هذا يمثل فجوة واضحة، حيث إن بيئة القطاع العدلي والقضائي قد تختلف في طبيعتها الحساسة واحتياجاتها التنظيمية عن بيئات الصحة أو الخدمات. وبالتالي، تفقر الأدبيات إلى فهم معمق لكيفية تأثير التقنيات الذكية في سياق عدلي سعودي، بما في ذلك نوعية الأنظمة المستخدمة، ومستوى تأثير الأتمتة على سرعة ودقة الإنجاز، وغيرها من الخصائص المرتبطة بالقطاع.
- **الحاجة لربط الذكاء الاصطناعي بمؤشرات أداء محددة وقياس كمي دقيق:** العديد من الدراسات السابقة – عربية كانت أم أجنبية – اعتمدت على استبانات لقياس الأداء بشكل عام أو تقييم الموظفين لأدائهم بعد إدخال التقنية. قلة منها ارتبطت مباشرة بمؤشرات أداء موضوعية أو نتائج عمل قابلة للقياس (مثل سرعة إنجاز المعاملات القضائية، دقة البيانات، انخفاض معدل الأخطاء الإدارية، ... إلخ). في سياق وزارة العدل، هناك فرصة لسد هذه الفجوة من خلال ربط بيانات التحول الرقمي ببيانات الأداء الفعلية للموظفين الإداريين إن أمكن. هذا الربط سيوفر دليلاً أكثر موضوعية على الأثر الحقيقي للذكاء الاصطناعي، ويتجاوز الاقتصار على الرأي أو التقييم الذاتي للأداء.
- **الفجوات التي أشارت إليها الدراسات نفسها ولم تُعالج بعد:** من خلال مراجعة أدبيات المشكلة البحثية، هناك ثلاث فجوات رئيسية: فجوة في القياس والتقييم، وفجوة في نقل أثر التقنية إلى موقع العمل الفعلي، وفجوة في إدراك قيمة الذكاء الاصطناعي لدى الموظفين. الدراسات السابقة – خاصة العربية – لم تتطرق بشكل معمق لمعالجة فجوة استيعاب وتوظيف الأنظمة الذكية بالكامل؛ أي ضمان أن ما توفره المنظومة الرقمية ينعكس فعلياً على جودة الأداء اليومي. كذلك لم تبحث كثير من الدراسات في تصورات الموظفين وثقافة العمل الرقمي داخل المنظمة إلا بشكل محدود. هذه الجوانب لا تزال غير مغطاة بشكل

كاف، وتشكل مجالاً يمكن أن تسهم فيه الدراسة الحالية عبر استقصاء معوقات تطبيق الأنظمة الذكية في بيئة العمل بوزارة العدل، وكذلك قياس مدى وعي الموظفين بأهمية الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة أداءهم.

- **السياق الوطني والاستراتيجي:** تمر المملكة العربية السعودية بتحويلات استراتيجية كبرى في إطار رؤية 2030 التي تعطي أولوية مطلقة للتحويل الرقمي الحكومي وتطوير كفاءة الأجهزة العامة. ورغم وجود دراسات تناولت التقنية في السياق السعودي، إلا أن الربط المباشر بين جهود دمج الذكاء الاصطناعي في القطاع العدلي وأهداف الرؤية المستقبلية لم يُبحث بعمق. فجوة بحثية هنا تتمثل في غياب الدراسات التي تقيّم مدى مواكبة الأنظمة الذكية في المؤسسات القضائية للتوجهات الاستراتيجية الوطنية (مثل تعزيز جودة الخدمات العدلية، وتحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي، والتحول نحو الحكومة الذكية). في حالة وزارة العدل، ستلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى إسهام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق تلك المستهدفات الكبرى، ما يضيف بُعداً جديداً للنقاش حول فعاليتها في عصر التغيير الإداري السريع. بناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية الرئيسية التي سنتناولها هذه الدراسة في نقص المعرفة التفصيلية حول أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة العدل بمدينة الرياض، بما يشمل الجوانب الكمية (مؤشرات الأداء المؤسسي) والكيفية (معوقات الاستخدام التقني، وعي الموظفين بقيمة التقنية)، وذلك ضمن إطار التحويلات الاستراتيجية في المملكة. معالجة هذه الفجوة من خلال الدراسة الحالية سيساهم في إغناء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الرقمية، وتقديم أدلة عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار ومديرو التطوير الإداري في القطاعات المشابهة.

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 للتحوّل 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 التحوّل 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 التحوّل الرقمي على الأداء الإداري في القطاع الحكومي . الرياض: معهد الإدارة العامة <https://www.ipa.edu.sa>

•

• ثانيًا: 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>