

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

مشروع تخرج - 1

عنوان المشروع

أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية

إعداد الطالبة

نورة عبدالعزيز عبدالله المطيلق

التخصص: الإدارة العامة

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي: التاسع

التاريخ: 25 / 06 / 2026

جدول المحتويات

العنوان	الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1 المقدمة	3
1.2 مشكلة الدراسة	6
1.3 أسئلة الدراسة	6
1.4 أهداف الدراسة	7
1.5 أهمية الدراسة	7
1.6 حدود الدراسة	8
1.7 مصطلحات الدراسة	8
1.8 نموذج الدراسة المقترح	9
الخاتمة التمهيدية	9
المراجع	10

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في أساليب الإدارة والعمل المؤسسي نتيجة التطور الكبير في التقنيات الرقمية، ويأتي الذكاء الاصطناعي في مقدمة هذه التقنيات بوصفه أحد أهم الاتجاهات الحديثة القادرة على إحداث تغيير نوعي في طريقة تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات وتقديم الخدمات. ولم تعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي تقتصر على المجالات التقنية المتخصصة، بل امتدت إلى قطاعات الإدارة العامة والموارد البشرية وخدمة المستخدمين وإدارة الوثائق وتحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي جعلها أداة مهمة لتطوير الأداء الإداري ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية.

وفي مجال الإدارة العامة، يمثل الأداء الإداري أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويتضمن هذا الأداء مجموعة من العناصر مثل سرعة إنجاز المعاملات، جودة القرارات، كفاءة استخدام الموارد، مستوى التنسيق بين الإدارات، ودرجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. ومع تزايد حجم البيانات وتعقد الإجراءات وتنوع احتياجات المواطنين والمقيمين، أصبحت الأساليب التقليدية وحدها غير كافية لمواكبة متطلبات العمل الحكومي الحديث، مما يبرز الحاجة إلى الاستفادة من التقنيات الذكية في دعم العمل الإداري.

تسعى المملكة العربية السعودية، ضمن توجهاتها التنموية الحديثة، إلى تعزيز التحول الرقمي وتطوير الخدمات الحكومية وتحسين جودة الحياة ورفع كفاءة القطاع العام. وقد أسهم هذا التوجه في زيادة اهتمام الجهات الحكومية بتطبيق الحلول الرقمية والذكاء، ومن بينها الأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التي تساعد في أتمتة العمليات المتكررة، وتحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالمشكلات، ودعم القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. ومن هنا تظهر أهمية دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية.

تنبع أهمية موضوع البحث من كونه يرتبط بقضية إدارية معاصرة تتقاطع فيها الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية. فالذكاء الاصطناعي لا يقتصر على إدخال برامج أو أدوات جديدة داخل المؤسسة، بل يتطلب تغييراً في ثقافة العمل، وبناء قدرات الموظفين، وتطوير الهياكل والإجراءات، ووضع أطر واضحة للحوكمة والأمن والخصوصية. لذلك فإن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة يعتمد على مدى قدرة الجهة الحكومية على توظيف هذه التقنية بما يخدم أهدافها ويعالج تحدياتها الواقعية.

وعلى الرغم من الانتشار المتزايد لمفاهيم الذكاء الاصطناعي في الخطاب الإداري والتنموي، إلا أن قياس أثره الفعلي على الأداء الإداري لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسة، خصوصاً في البيئة الحكومية السعودية. فهناك حاجة إلى معرفة ما إذا كانت هذه التطبيقات تسهم فعلاً في تحسين سرعة الإنجاز وجودة القرار وتخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء، أم أن أثرها يبقى محدوداً بسبب ضعف التدريب أو مقاومة التغيير أو نقص التكامل بين الأنظمة أو غياب المؤشرات الواضحة لقياس النتائج.

كما أن الجدل الحالي حول الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة يرتبط بعدة قضايا أساسية، منها مدى موثوقية مخرجات الأنظمة الذكية، وحدود الاعتماد عليها في اتخاذ القرار الإداري، وتأثيرها في أدوار الموظفين، ومستوى جاهزية الجهات الحكومية من الناحية التقنية والتنظيمية. ومن ثم فإن هذا البحث يحاول أن يضع موضوع الذكاء الاصطناعي داخل إطار إداري واضح، بحيث لا يتم النظر إليه كتقنية مستقلة، بل كأداة يمكن أن تسهم في تطوير الأداء متى ما توفرت لها المتطلبات المناسبة.

ومن الناحية العلمية، يساعد هذا البحث في تحديد الفجوة بين الوضع الحالي الذي يتمثل في وجود توجه واسع نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية، والوضع المرغوب الذي يتمثل في توظيف هذه التقنية بطريقة منظمة تؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء الإداري. أما من الناحية التطبيقية، فيمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور يساعد القيادات الإدارية ومتخذي القرار على تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بصورة أكثر فاعلية، مع مراعاة التحديات التي قد تعيق الاستفادة الكاملة منها.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المشروع البحثي أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية، من خلال عرض الخلفية النظرية للموضوع، وتحديد المشكلة البحثية والفجوات المرتبطة بها، وبيان أهمية الدراسة وأهدافها وأسئلتها وحدودها ومصطلحاتها. ويُعد هذا الفصل مدخلاً أساسياً يمهد لبقية أجزاء البحث، ويحدد المسار العلمي الذي ستسير عليه الدراسة.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الجهات الحكومية في الوقت الحاضر تحديات إدارية متزايدة تتعلق بسرعة الاستجابة، وكفاءة الإجراءات، وجودة الخدمات، ودقة القرارات. ومع توسع الخدمات الإلكترونية وارتفاع توقعات المستفيدين، أصبحت الحاجة ملحة إلى أدوات إدارية أكثر قدرة على التعامل مع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى قرارات عملية. ويُعد الذكاء الاصطناعي من أبرز الأدوات التي يمكن أن تساعد في معالجة هذه التحديات، إلا أن أثره الفعلي على الأداء الإداري لا يزال غير واضح بدرجة كافية في كثير من الجهات الحكومية.

وتتمثل المشكلة الأساسية في أن بعض المؤسسات قد تتجه إلى استخدام الذكاء الاصطناعي بوصفه مظهراً من مظاهر التطور التقني دون وجود تصور إداري متكامل يربط بين التقنية والأداء. فقد يتم إدخال أنظمة ذكية أو حلول مؤتمتة، ولكن من دون قياس واضح لمدى تأثيرها في سرعة إنجاز العمل، أو في جودة القرار، أو في مستوى رضا المستفيدين، أو في تخفيف العبء عن الموظفين. وهذا يؤدي إلى وجود فجوة بين الاستثمار في التقنية وبين النتائج الإدارية المتحققة فعلياً.

وعلى المستوى النظري، تظهر فجوة في الأدبيات المتعلقة بربط الذكاء الاصطناعي بمؤشرات الأداء الإداري داخل القطاع الحكومي، حيث تركز بعض الدراسات على الجانب التقني أو على التحول الرقمي بشكل عام، بينما تقل الدراسات التي تتناول الذكاء الاصطناعي كعامل إداري مؤثر في تحسين الكفاءة والفاعلية وجودة القرار داخل الجهات الحكومية. كما أن كثيراً من الطروحات النظرية لا توضح بدقة كيف يمكن تحويل إمكانات الذكاء الاصطناعي إلى نتائج إدارية قابلة للقياس.

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في تفاوت جاهزية الجهات الحكومية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، سواء من حيث البنية التقنية، أو مهارات الموظفين، أو جودة البيانات، أو وضوح السياسات والإجراءات. فبعض الجهات قد تمتلك أنظمة متقدمة، لكنها لا تحقق الاستفادة المتوقعة بسبب ضعف التكامل بين الإدارات أو محدودية تدريب العاملين أو مقاومة التغيير. كما قد تواجه بعض الجهات صعوبة في بناء مؤشرات أداء دقيقة تقيس أثر الذكاء الاصطناعي على العمل الإداري اليومي.

ومن خلال هذه الفجوات، يتضح أن المشكلة لا تكمن فقط في توفر التقنية، بل في كيفية توظيفها إدارياً داخل الجهة الحكومية. فالذكاء الاصطناعي قد يساهم في تحسين الأداء إذا ارتبط بخطط واضحة، وبيانات موثوقة، وتدريب مناسب، وقيادة إدارية داعمة، بينما قد يصبح عبئاً تنظيمياً إذا طُبق دون استعداد كافٍ أو دون فهم واضح لاحتياجات المؤسسة. لذلك فإن دراسة هذا الموضوع ضرورية لتحديد طبيعة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطوير الأداء الإداري.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية؟

الفجوات المرتبطة بمشكلة الدراسة

- فجوة نظرية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط الذكاء الاصطناعي بمؤشرات الأداء الإداري في القطاع الحكومي بصورة مباشرة.
- فجوة تطبيقية تتمثل في تفاوت مستوى جاهزية الجهات الحكومية لتطبيق الذكاء الاصطناعي وتحويله إلى نتائج إدارية ملموسة.
- فجوة قياس تتمثل في عدم وضوح المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة الإنجاز وجودة القرار ورضا المستفيدين.
- فجوة بشرية وتنظيمية تتمثل في الحاجة إلى تدريب الموظفين وتخفيف مقاومة التغيير وبناء ثقافة عمل قادرة على التعامل مع الأنظمة الذكية.

1.3 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات الإدارية؟
3. ما أثر الذكاء الاصطناعي في دعم جودة القرار الإداري؟
4. ما أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل الجهات الحكومية؟
5. ما أبرز التحديات التي تحد من الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري؟

1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية.

2. بيان أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة إنجاز المعاملات والإجراءات.
3. تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري المبني على البيانات.
4. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي.
5. تقديم مقترحات يمكن أن تساعد الجهات الحكومية على توظيف الذكاء الاصطناعي بصورة أكثر فاعلية.

1.5 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- توضح الدراسة الأساس النظري للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء الإداري في الإدارة العامة.
- تساهم في تحديد الفجوات الموجودة في الأدبيات السابقة المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي داخل القطاع الحكومي.
- تساعد في بناء تصور علمي يربط بين التقنيات الذكية ومفاهيم الكفاءة والفاعلية وجودة القرار.
- تفتح مجالاً لدراسات لاحقة يمكن أن تتناول قطاعات حكومية محددة أو مؤشرات أداء أكثر تفصيلاً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في الجهات الحكومية على فهم كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء.
- توضح التطبيقات المحتملة للذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة المعاملات وتقليل الأخطاء وتطوير جودة الخدمة.
- تركز على الفوائد والتأثيرات التي يمكن أن تحدثها تطبيقات الذكاء الاصطناعي على ممارسات الإدارة العامة.
- تؤكد أهمية معالجة التحديات التي قد تواجه مديري المشاريع والقيادات الحكومية عند تطبيق الأنظمة الذكية.

1.6 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري، من حيث الكفاءة وسرعة الإنجاز وجودة القرار والتحديات.

- الحدود المكانية: تركز الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام.

- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة العاملين والقيادات الإدارية والمهتمين بتطوير الأداء داخل الجهات الحكومية.

- الحدود الزمانية: يتم تناول الموضوع في ضوء التوجهات الإدارية والتقنية الحديثة خلال الفترة الحالية.

1.7 مصطلحات الدراسة

الذكاء الاصطناعي: مجموعة من التقنيات والأنظمة التي تحاكي بعض القدرات البشرية مثل التعلم والتحليل والتنبؤ واتخاذ القرار، وتستخدم لمعالجة البيانات ودعم الأعمال الإدارية.

الأداء الإداري: مدى قدرة الجهة أو الإدارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال جودة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

الجهات الحكومية: المؤسسات والأجهزة العامة التي تقدم خدمات أو تنفذ سياسات وبرامج حكومية لخدمة المجتمع وتحقيق الصالح العام.

تطوير الأداء: عملية تحسين مستمرة في الإجراءات والنتائج والموارد بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والجودة وتحقيق رضا المستفيدين.

1.8 نموذج الدراسة المقترح

يقوم النموذج المقترح للدراسة على وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمتغير التابع وهو تطوير الأداء الإداري. وتشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي الأتمتة الذكية، وتحليل البيانات، والمساعدات الافتراضية، وأنظمة دعم القرار. أما تطوير الأداء الإداري فيقاس من خلال سرعة إنجاز الإجراءات، وجودة القرار، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المستفيدين. كما تفترض الدراسة أن نجاح هذه العلاقة يتأثر بعوامل مساندة مثل جاهزية البنية التقنية، وتدريب الموظفين، وجودة البيانات، ودعم القيادة الإدارية.

الخاتمة التمهيدية

يتضح من العرض السابق أن الذكاء الاصطناعي يمثل أحد المداخل الحديثة لتطوير الإدارة العامة وتحسين الأداء داخل الجهات الحكومية. غير أن الاستفادة من هذه التقنية لا تتحقق بمجرد توفير الأنظمة الذكية، بل تحتاج إلى إدارة واعية للتغيير، وبنية بيانات جيدة، ومؤشرات أداء واضحة، وقدرات بشرية مؤهلة. ومن ثم فإن هذا الفصل وضع الأساس العام للدراسة من خلال توضيح المقدمة ومشكلة الدراسة وفجواتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومصطلحاتها، تمهيداً للانتقال إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في الفصول اللاحقة.

المراجع

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2023). تقارير ومبادرات البيانات والذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2021). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام. القاهرة: جامعة الدول العربية.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review.

OECD. (2019). Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector: Applications and Challenges. International Journal of Public Administration.