

نموذج مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

"تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في اختيار الموظفين على تحقيق العدالة في التوظيف: دراسة تطبيقية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية"

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

"Analysis of the Impact of Artificial Intelligence in Employee Selection on Achieving Employment Justice: An Applied Study in the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia"

اسم الباحث :	علي بن محمد عبدالله الحارثي
الرقم الاكاديمي :	242001697
الكلية :	كلية الإدارة – إدارة الموارد البشرية

1446هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

تُعد التحولات الرقمية من أبرز ملامح المرحلة الراهنة التي تمر بها المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، في ظل تبني رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية متقدمة تركز على الكفاءة، الشفافية، العدالة، والاستدامة في تقديم الخدمات العامة. وقد أسهمت هذه الرؤية في تحفيز الوزارات والمؤسسات على تسريع وتيرة التحول الرقمي وتبني أحدث التقنيات في مجالات متعددة، أبرزها عمليات التوظيف واستقطاب الكفاءات.

وفي إطار هذه التحولات، تبنت الجهات الحكومية – وفي مقدمتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية – توجهات واضحة نحو أتمتة عمليات الموارد البشرية، بما يشمل تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة التوظيف، وتعزيز ممارسات استقطاب الموارد البشرية بالاعتماد على البيانات الضخمة، والتحليلات المتقدمة، والتقنيات الذكية. ويمثل هذا التحول خطوة نوعية تهدف إلى رفع جودة مخرجات التوظيف، وتقليص الفجوات الإدارية، وتحقيق عدالة أكبر في الفرص الوظيفية (Parveen et al., 2025).

كما أن توظيف الذكاء الاصطناعي في التوظيف يمثل نقلة نوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح بالإمكان استخدام أنظمة متقدمة مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS)، ومعالجة اللغة الطبيعية (NLP)، والتحليل السلوكي للمقابلات المسجلة بالفيديو (AI Video Analysis)، والروبوتات والمساعدات الذكية (Chatbots)، بهدف تسريع عمليات الفرز، وتحسين جودة قرارات التوظيف، وتقليل التدخل البشري (Balcioglu & Artar, 2024; Meshram, 2023; Hemalatha et al., 2021).

إلا أن هذا التطور التكنولوجي يرافقه تحدٍ محوري يتعلق بتحقيق العدالة في التوظيف، وهي عدالة متعددة الأبعاد. حيث قد أظهرت العديد من الدراسات أن تقنيات الذكاء الاصطناعي، رغم قدرتها على تحسين الكفاءة، إلا أنها قد تؤدي إلى إعادة إنتاج التحيزات البشرية أو تطوير تحيزات جديدة ناتجة عن خوارزميات لا تخضع للضبط الكافي، أو تعتمد على بيانات تاريخية غير متوازنة، مما ينعكس سلباً على العدالة التوظيفية. فعلى سبيل المثال، قد تستبعد أنظمة التقييم الذكية مرشحين مؤهلين بسبب ضعف في الصياغة اللغوية، أو قد تفضل مرشحين بناءً على نبرة صوت أو تعابير وجه تتماشى مع نمط خوارزمي معين (عبدالنبي والعتيبي، 2024).

وفي هذا السياق، تبرز وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كميدان بحثي مثالي لهذه الدراسة، ليس فقط بسبب تبنيها لمبادرات التحول الرقمي، ولكن أيضاً بسبب مسؤوليتها المباشرة عن تطوير السياسات المتعلقة بتوظيف الكفاءات في المملكة وضمان تحقيق العدالة في الفرص الوظيفية في القطاع العام. ومن ثم، فإن فهم مدى تحقيق العدالة – بمختلف أبعادها – في ضوء تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين داخل الوزارة، يُعد ضرورة علمية وعملية ملحة (زقوت، 2024).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهدت المؤسسات، وخاصة الحكومية منها، تطوراً ملحوظاً في أساليب إدارة الموارد البشرية، نتيجة لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في أتمتة عمليات التوظيف. وقد أصبح اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي مثل: أنظمة تتبع المتقدمين، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتحليل السلوكي للمقابلات المصورة، والروبوتات الذكية، من الممارسات الشائعة في العديد من القطاعات بهدف رفع الكفاءة، وتسريع الإجراءات، وتقليل التحيز البشري (الصالح، 2022).

ورغم هذه المزايا، يبرز تساؤل محوري حول مدى تحقيق العدالة في التوظيف عند استخدام هذه الأدوات. إذ أن هذه الأنظمة، بالرغم من كونها تعتمد على خوارزميات دقيقة، قد تُبنى على بيانات متحيزة أو تفتقر إلى الرقابة الأخلاقية الكافية، مما يجعلها عرضة لإعادة إنتاج أنماط من التمييز أو الإقصاء بصورة غير مباشرة. الأمر الذي يستدعي ضرورة دراسة هذه الممارسات من منظور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية (عدالة توزيع الفرص والنتائج)، والعدالة الإجرائية (عدالة السياسات والمعايير)، والعدالة التفاعلية (عدالة التواصل والمعاملة) (Meshram, 2023).

وفي ضوء التزام المملكة العربية السعودية بتحقيق الشفافية والعدالة وتعزيز الحوكمة ضمن رؤية 2030، تبرز وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كجهة محورية في هذا السياق، نظراً لدورها الرئيس في تطوير سياسات الموارد البشرية وقيادة التحول الرقمي في التوظيف الحكومي. ومع تزايد اعتماد الوزارة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات المفاضلة بين المتقدمين، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية تقيس الأثر الفعلي لهذه التقنيات على العدالة في التوظيف، من خلال استقصاء آراء المتقدمين، والإداريين، وصُنّاع القرار.

وتأتي أهمية الدراسة الحالية من تناولها لعلاقة ثلاثية لم تُبحث بشكل كافٍ في الأدبيات العربية، وهي العلاقة بين: تقنيات الذكاء الاصطناعي، واختيار العاملين، وتحقيق العدالة الوظيفية، ضمن سياق مؤسسي

حكومي. وتسعى الدراسة إلى تقديم نموذج تفسيري يُظهر الأثر المباشر لتقنيات الذكاء الاصطناعي، ويحلل دور عملية اختيار العاملين كمتغير وسيط في تفسير أثر هذه التقنيات على العدالة التوظيفية بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية.

وعليه يمكن للباحث تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين على تحقيق العدالة في التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

وفي ضوء ماسبق؛ يمكن التعبير عن المشكلة البحثية في ضوء التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف؟
2. كيف تؤثر آليات الاختيار الذكي على تكافؤ الفرص بين المتقدمين؟
3. إلى أي مدى تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الموضوعية في عمليات التوظيف؟
4. كيف تؤثر آليات الاختيار الذكي على رضا المتقدمين؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

- الأهمية العلمية: تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، خاصة تلك المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والعدالة التنظيمية. كما تسد الدراسة فجوة في البحوث العربية والسعودية تحديداً، حيث لا تتوفر دراسات كافية تناولت هذا الموضوع، مما يجعل هذه الدراسة مرجعاً علمياً مهماً للباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي، والعدالة التنظيمية.
- الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في ارتباطها المباشر بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بوصفها الجهة المسؤولة عن رسم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالتوظيف في القطاع الحكومي. وتُسهم الدراسة في:

1. تقديم مؤشرات علمية حول مدى فعالية وعدالة تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة حالياً في عمليات اختيار العاملين داخل الوزارة.
2. دعم صناع القرار في الوزارة في تقييم ممارساتهم الرقمية في التوظيف، ومدى اتساقها مع معايير العدالة، مما يُسهم في تحسين جودة السياسات والإجراءات.

3. اقتراح آليات رقابية وأخلاقية لضبط استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، بما يضمن حماية حقوق المتقدمين وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص.

4. دعم التحول الرقمي العادل من خلال تعزيز البعد الإنساني في تصميم واستخدام الأنظمة الذكية، وتقليل احتمالات التحيز الخوارزمي أو الإقصاء غير المقصود.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة فيما يلي:

"دراسة أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين على تحقيق العدالة في التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية".

وفي ضوء ماسبق؛ يمكن التعبير عن المشكلة البحثية في ضوء التساؤلات التالية:

1. قياس مدى مساهمة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف.
2. تحليل أثر آليات الاختيار الذكي على تكافؤ الفرص بين المتقدمين.
3. قياس مدى مساهمة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الموضوعية في عمليات التوظيف.
4. تحليل أثر آليات الاختيار الذكي على رضا المتقدمين.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

✓ الفرض الأول H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في

اختيار العاملين وتحقيق العدالة في التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ويتم تقسيم الفرض الأول إلى عدد من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:

- H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وشفافية إجراءات التوظيف.
- H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتكافؤ الفرص بين المتقدمين..
- H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وموضوعية إجراءات التوظيف.

• H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ورضا المتقدمين.

النظريات المستخدمة في الدراسة:

✓ النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) (Williams et al., 2015):

أُعدت النظرية UTAUT لدراسة نظم وتقنية المعلومات في قطاع الإعلام مثل المؤسسات الصحفية، وتهدف هذه النظرية إلى تفسير نية وسلوك الاستخدام، وتستخدم النظرية النية السلوكية كمؤشر لسلوك استخدام التقنية، وتقترح النظرية أن الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعي تؤثر بشكل مباشر على نية الاستخدام، كما أن التسهيلات المتاحة تؤثر مباشرة على سلوك الاستخدام جنباً إلى جنب مع نية الاستخدام. ويعد نموذج قبول التكنولوجيا من النماذج الموثوقة لتفسير قبول واستخدام نظم المعلومات حيث تم اختباره بشكل واسع على العديد من العينات ذات الأحجام والأوضاع المختلفة كما أن 86% من الدراسات التي درست تقبل وسائل كل من التعليم التقليدي والتعليم الذاتي استخدمت هذا النموذج. ويعد العالم دافيز (Davis) هو المؤسس الحقيقي لنموذج قبول التكنولوجيا عام 1989، حيث أشار إلى أن عدم قبول المستخدمين للعمل على نظم المعلومات والتكنولوجيا يعتبر عائقاً مهماً أمام نجاح هذه النظم، كما أثبت أن فهم وإجابة لماذا يختار الناس قبول أو رفض أي تكنولوجيا يعد من أكبر تحديات الباحثين في مجال أنظمة المعلومات والتكنولوجيا، وخلال السنوات الماضية احتل نموذج قبول التكنولوجيا المرتبة الأولى بين النماذج التي تحاول تفسير نجاح وفشل تقبل نظم المعلومات والتكنولوجيا، وتم اختبار ذلك النموذج تجريبياً بشكل واسع ومكثف؛ مما أدى إلى الاعتقاد بقوته ومصداقيته واعتماده من قبل المجتمع الأكاديمي، وبالرغم من نجاح ذلك النموذج، فإنه لم يتم الاتفاق فيه على المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المتغيرين الرئيسيين المقترحين من جانب دافيز (Davis)، وهما: المنفعة المتوقعة وسهولة الاستخدام. ويسعى نموذج UTAUT إلى توضيح ما إذا كانت الاختلافات الفردية (النوع، العمر، الخبرة، طوعية الاستخدام) تؤثر على قبول واستخدام التقنية.

وإضافة إلى النية السلوكية وسلوك الاستخدام، يتكون نموذج UTAUT من أربعة عناصر

:(Williams et al., 2015)

(1) الأداء المتوقع Performance Expectancy: ويقصد به الدرجة التي يعتقد الأفراد أن استخدامهم للتقنية سوف يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الأداء الوظيفي، ويمكن أيضاً أن ينظر إلى هذا باعتباره الفائدة المدركة من استخدام التقنية، وهذا العامل سيكون محورياً لأنه إذا كان العاملون في المجال الصحفي والإعلامي يعتقدون أن سهولة استخدامهم للتطبيقات الرقمية مثل (شبكات التواصل الاجتماعي فيس بوك وتويتر وغيرها) ستساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، كنقل المعلومات بصورة أسرع من الوسائل التقليدية، مما يعود بالنفع على أدائهم الوظيفي. ويرى Jeonghye Han أن العوامل الديموغرافية لها دور كبير في تقبل التكنولوجيا، حيث يعتقد أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كان هناك حافز قوي نحو تقبل التكنولوجيا واستخدامها في العمل الإعلامي، كما وجد أن الإناث أكثر اعتراضاً على تقبل استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإعلامي والصحفي.

(2) الجهد المتوقع Effort Expectancy: ويقصد به سهولة استخدام التقنية، فعلى سبيل المثال قد يقارن الصحفيون الجهد والوقت اللذين ينبذلان لاستخدام التطبيقات الرقمية لتحقيق غرض معين، مقارنة بوسائل أخرى كوسائل الإعلام التقليدية، ويرتبط ذلك العنصر بضرورة تضافر مجموعة من العوامل والتي تشمل المتعة المتوقعة Perceived Enjoinment (PE) من استخدام التكنولوجيا، والثقة في استخدام تلك التكنولوجيا في العمل الإعلامي، أيضاً اتجاه وعزم الصحفيين والعاملين في مجال الإعلام نحو تقبل تلك التكنولوجيا واستخدامها في مهامها الوظيفية.

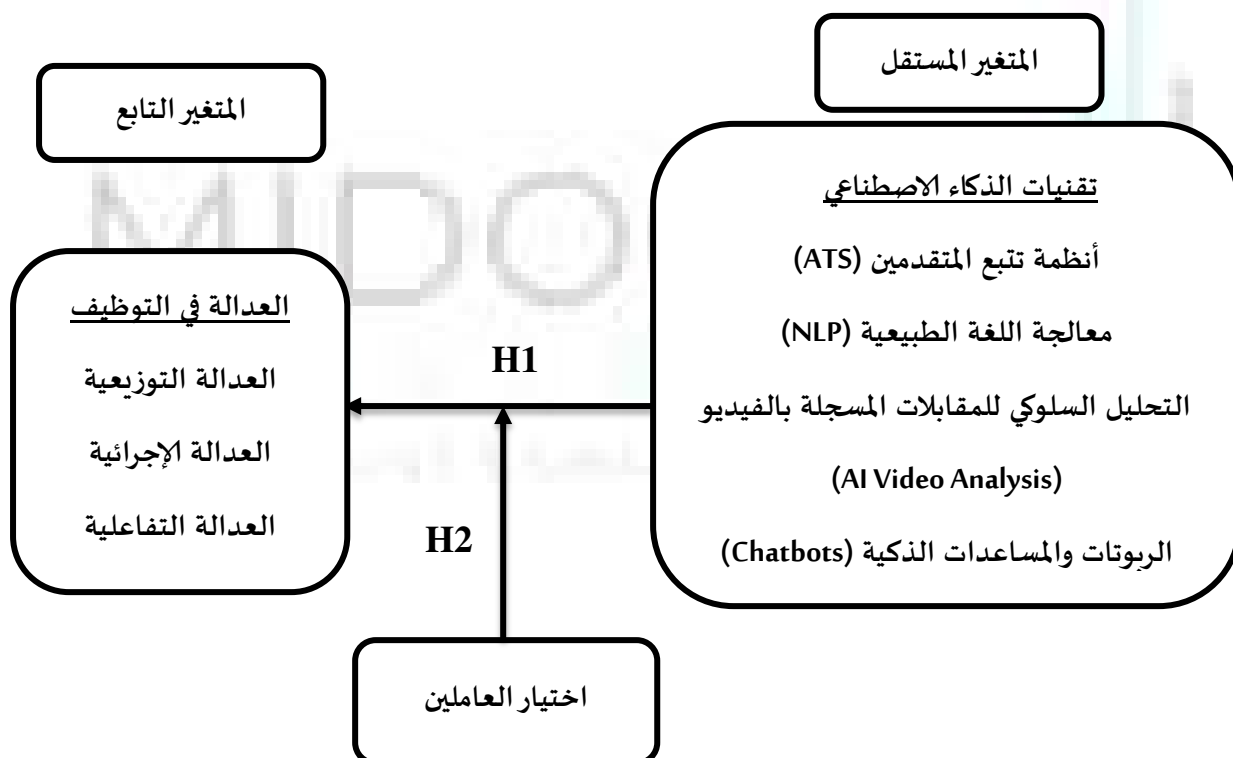
(3) العوامل الاجتماعية Social impact: ويقصد بها إلى أي مدى يعتقد الأفراد أهمية أن الآخرين يعتقدون أنه ينبغي عليهم استخدام التقنية ويوضح ذلك ما إذا كان الصحفيون يتوقعون أن يقدر الآخرون كالرؤساء والزعماء والجمهور وغيرهم استخدامهم للتطبيقات الرقمية، وفي هذا السياق أشار Han إلى أن العوامل الاجتماعية المدركة لها دور كبير في ثقة العاملين في التكنولوجيا التي يتم استخدامها داخل بيئة العمل.

(4) التسهيلات المتاحة Facilitating Conditions: ويقصد بها مدى اعتقاد الفرد بأن البنية التحتية والتقنية اللازمة لدعم التقنية موجودة لدى الفرد أو المنظمة، ويتعلق هذا المتغير بتوفر الإمكانيات اللازمة لاستخدام التطبيقات الرقمية كتوفر المعرفة وحواسيب أو هواتف ذكية، وخدمات إنترنت أو سماح المؤسسة باستخدام الإعلام الاجتماعي أثناء العمل وإلى جانب العوامل الأربعة السابقة

والتي تشكل العناصر البنائية الأساسية للنظرية، وهناك عوامل أخرى لها تأثير غير مباشر على النية السلوكية لاستخدام التكنولوجيا وهي:

- الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا: والمقصود به ردة فعل المستخدم نحو استخدام النظام ويشمل أربعة عوامل هي الاتجاه نحو السلوك، الدوافع الداخلية، التأثير نحو الاستخدام، التأثير.
- كفاءة النظام: ويقصد به القدرة على إنجاز الوظيفة باستخدام النظام بدون مساعدة الآخرين.
- القلق: ويقصد به القلق من استخدام النظام نتيجة الخوف من فقدان المعلومات أو الوقوع في أخطاء عند استخدام النظام.

نموذج الدراسة



الدراسات المرجعية:

نتناول فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق العدالة في التوظيف واختيار العاملين وذلك للاستعانة بها في الدراسة الحالية كمايلي:

1. دراسة (Parveen et al., 2025):

تناولت هذه الدراسة تصورات المتقدمين للوظائف لأدوات التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي، مع التركيز على عوامل مثل الثقة والإنصاف والشفافية والفعالية. وقد استخدم تصميم بحث وصفي لهذه الدراسة تصورات بشكل شامل، كما تم استخدام طريقة أخذ العينات المريحة لاختيار عينة من 181 مشاركًا. وشملت تقنيات تحليل البيانات تحليل التباين (ANOVA) وتحليل الانحدار للكشف عن رؤى حول مواقف المتقدمين تجاه أنظمة التوظيف المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتقدمين عمومًا لديهم تصورات إيجابية عن تقنية الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار، مدركين قدرتها على تعزيز كفاءة أنظمة التوظيف عند دمجها مع التدخل البشري.

2. دراسة (Balcioglu & Artar, 2024):

استهدفت هذه الدراسة تحليل مواقف المرشحين تجاه روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي كبديل لمقابلات التوظيف التقليدية، وذلك لفهم التأثير المحتمل للعمليات المدعومة بالذكاء الاصطناعي على عملية اختيار العاملين. ولتقييم مختلف العوامل وأهميتها النسبية في تشكيل تفضيلات المرشحين بشكل منهجي، استخدمت هذه الدراسة عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) كأداة لاتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، استخدم استبيان مقارنة زوجية لتقييم تطبيق منهجية مقابلات الذكاء الاصطناعي ضمن إطار البحث، وقد تضمن ذلك فهمًا شاملاً لمزاياها وعيوبها المحتملة. وبمقارنة تجارب المرشحين في المقابلات عبر أربع فئات رئيسية (قلق الأداء، والامتثال البيئي، والثقة بالنفس، ومستوى الراحة) كشفت نتائج الدراسة أن المقابلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تُقدم تجربة أكثر فائدة للمرشحين، وهذا يُشير إلى أن تقنية الذكاء الاصطناعي يُمكن أن تلعب دورًا هامًا في تحسين عملية التوظيف، كما تسلط الدراسة الضوء على سهولة الاستخدام وملاءمة مقابلات العمل كعاملين حاسمين يؤثران على اعتماد الشركات لتقنية الذكاء الاصطناعي لإجراء المقابلات، وكذلك على الجوانب التي ينبغي للمؤسسات مراعاتها عند تقييم وتطبيق الحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التوظيف الخاصة بها.

3. دراسة (عبدالنبي والعتيبي، 2024):

هدفت هذه الدراسة لتقييم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للعاملين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وتحديد معوقات استخدام هذه التقنية ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها (361) فرداً من العاملين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور (4.47)، وهو متوسط يقع في الفئة المرتفعة جداً، وأن العاملين بالوزارة لديهم وعي كافٍ بفلسفة وأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي بمتوسط حسابي (4.43). وأن أهم متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الوزارة تتمثل في توفير البيانات والمعلومات لكل وظيفة بدقة عالية، وضرورة بناء قدرات جميع منسوبي الوزارة في مجال الذكاء الاصطناعي من خلال الدورات التدريبية، إلى جانب أهمية مشاركة جميع منسوبي الوزارة في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتغيير الأنظمة واللوائح بما يتوافق مع استخدام هذه التطبيقات. وكان من أن أهم معوقات استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عدم توفر الكفاءات المؤهلة لاستخدام هذه التقنيات داخل الوزارة، وقلة المخصصات المالية لبرامج تدريب الموارد البشرية في مجال الذكاء الاصطناعي، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي في الوزارة، ومقاومة التغيير الإدخال هذه التطبيقات في عمل الوزارة من قبل الموظفين. وأوصت هذه الدراسة بضرورة إدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في كافة وظائف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ومنها عملية الاستقطاب واختيار العاملين والتعيين والرواتب والمكافآت والحوافز وعدم الاعتماد على الطرق التقليدية، والعمل على توفير الكوادر المؤهلة فنياً وإدارياً للتعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الوزارة عن طريق إقامة دورات تدريبية بشكل مستمر لتنمية مهارات العاملين في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

4. دراسة (زقوت، 2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات والفرص التي تنشأ جنباً إلى جنب مع استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في سياق إدارة الموارد البشرية، في عصر التحول الرقمي والعمل على الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الاستقرائي نوعياً مع أساليب وصفية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يحقق العديد من الفرص منها التأثير على كفاءة وفعالية إدارة القوى العاملة بشكل متميز، ويعزز من عمليات إدارة المواهب واكتشافها، ويساهم في عملية اتخاذ القرار الذي يتبنى الأنماط والسلوكيات الفردية بالعمل، كما يمكن المدراء من تحديد الأداء الوظيفي وتوجيه خطط التدريب والتطوير، كما يمكن أن يؤدي تنفيذ الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار وإدارة الأداء وتنمية مهارات الموظفين إلى زيادة الإنتاجية وتوفير تحليل متعمق للبيانات، ومع ذلك حددت الدراسة أيضاً العديد من التحديات، بما في ذلك التأثير على الوظائف ذات المستويات الوظيفية الدنيا والتي تحتاج إلى العمالة البسيطة مما ينتج عنه تدني في مستويات الانتماء التنظيمي والأمن الوظيفي، وزيادة تكاليف صيانة المعدات، والحاجة إلى محترفين مؤهلين تأهيلاً عالياً. لذلك، تسلط استنتاجات الدراسة الضوء على الحاجة إلى إتباع نهج شامل في معالجة هذه التحديات وتحولها إلى فرص، تشمل إشراك الموظفين والاستثمار في التدريب والتعاون مع المؤسسات التعليمية لتحقيق إدارة تنافسية للموارد البشرية في عصر تقنيات الذكاء الاصطناعي.

5. دراسة (Blumen & Cepellos, 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار، من وجهة نظر مسؤولي التوظيف في شركات الأدوية في ولاية ساو باولو. وأجري بحث نوعي من خلال مقابلات شبه منظمة مع 12 شخصاً من ذوي الخبرة في عمليات التوظيف والاختيار قبل وبعد ظهور التكنولوجيا، وتم التحقق من الفوائد والاتجاهات والمقاومة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار. ومن بين هذه الفوائد دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الحد من بيروقراطية الموارد البشرية، مما يمنحها تركيزاً استراتيجياً واستشارياً أكبر، من خلال تقليل الوقت والتكلفة في فحص السير الذاتية واختيار المرشحين، كما قد أدى الوباء إلى تحول جذري في استخدام التقنيات في عملية التوظيف والاختيار، والتي ينبغي

استخدامها، كليًا أو جزئيًا، لمجموعة أكبر من الوظائف الشاغرة، كما أوضحت الدراسة وجود مقاومة في التشكيك في موثوقية اختيار المرشحين نتيجةً لاستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، نظرًا لانخفاض التواصل البشري.

6. دراسة (Meshram, 2023):

استهدفت هذه الدراسة تحليل الدور الذي تؤديه تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار داخل المنظمات، مع التركيز على الفوائد المتوقعة والتحديات المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات في بيئة العمل الحديثة. واستخدم الباحث المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة والمقارنة بين الطرق التقليدية والطرق المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يعزز من كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار من خلال تقليل الوقت والتكاليف وتحسين دقة اختيار المرشحين، كما أوضحت الدراسة أن أدوات مثل تحليل السير الذاتية الآلي، والمقابلات الذكية، ونماذج التنبؤ بالسلوك الوظيفي أصبحت عوامل رئيسية في دعم قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار. ومع ذلك، حذرت الدراسة من بعض التحديات الأخلاقية والتقنية، مثل التحيز الخفي في الخوارزميات، والحاجة لشفافية البيانات المستخدمة. لذا، قد أوصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد إطار قانوني وتنظيمي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار، مع التأكيد على ضرورة تدريب مسؤولي الموارد البشرية على التعامل مع هذه الأدوات بطريقة تحقق التوازن بين الكفاءة والعدالة في التوظيف.

7. دراسة (Paroli, 2023):

تناولت هذه الدراسة تحليل تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي في عملية اختيار العاملين، وتحديد التحديات والفرص ذات الصلة، حيث يُعد استخدام الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين موضوعًا ذا أهمية متزايدة في هذا العصر الرقمي، حيث تسعى المؤسسات إلى زيادة الكفاءة والدقة في اختيار العاملين المحتملين الذين يناسبون احتياجاتها. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي والمنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي في عملية اختيار العاملين له تأثير إيجابي، لا سيما في زيادة كفاءة ودقة وعدالة التوظيف، كما يُمكن أن يُؤتمت استخدام الذكاء الاصطناعي المهام الإدارية، ويُسرّع فحص السير الذاتية، ويُقدم تغذية راجعة فورية للمتقدمين، كما ثبت أن التحليل العميق للبيانات من خلال الذكاء الاصطناعي يُحسن تقييمات المهارات التقنية

للمرشحين وملاءمتهم الثقافية. ومع ذلك، تسلط الدراسة الضوء أيضًا على بعض التحديات، مثل احتمال تحيز الخوارزميات وصعوبة قياس المهارات الشخصية. لذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة الحاجة إلى نهج شامل يجمع بين مزايا الذكاء الاصطناعي والتقييم البشري لضمان العدالة والموضوعية في عملية التوظيف.

8. دراسة (Ore & Sposato, 2022):

استهدفت هذه الدراسة تعزيز المعرفة حول فرص ومخاطر استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار، من خلال استكشاف وجهات نظر متخصصي التوظيف في منظمة متعددة الثقافات والجنسيات. وتم استخدام المنهج النوعي، كما تم إجراء مقابلات شخصية شبه منظمة ومعمقة مع عشرة من مسؤولي التوظيف المحترفين الذين عملوا في شركة متعددة الجنسيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُسهّل الأداء الفعال للمهام الروتينية من خلال الأتمتة. ومع ذلك، فإن اعتماد تقنية الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار محفوف بالمخاطر التي تولد الخوف وانعدام الثقة بين مسؤولي التوظيف. كما يمكن أن يحسن من الاعتماد الفعال للذكاء الاصطناعي استراتيجيات التوظيف. ومع ذلك، هناك شكوك حول إمكانية فقدان الوظائف بسبب الأتمتة، على الرغم من اعتقاد المشاركين أن وظائفهم ستظل قائمة لأن مسؤولي التوظيف يجب أن يكونوا بشراً دائماً.

9. دراسة (الصالح، 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى موافقة العينة على أهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية استخدامها في استقطاب الموارد البشرية واختيارها، كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاستقطاب والاختيار، حيث أنه كلما زاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي زادت فعالية كلٍ من الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وضرورة تثقيف وتدريب الموظفين على أساليب الذكاء الاصطناعي واستخداماته في ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما

أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية حول العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية الأخرى مثل: (التدريب، التطوير، الاستبدال).

10. دراسة (Hemalatha et al., 2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا على التوظيف والاختيار في المؤسسات. وقد ركز الباحث على أربع قدرات للذكاء الاصطناعي، وهي معالجة اللغات الطبيعية، والرؤية الآلية، والأتمتة، والتعزيز، وتأثيرها على عملية التوظيف والاختيار. وقد جمع الباحث بيانات أولية من خلال استطلاع رأي عبر الإنترنت شمل 141 موظفًا في مجال تكنولوجيا المعلومات في مدينة تشيناي، كما ركز الباحث على البيانات الثانوية الخارجية (المقالات والتقارير) لإظهار بعض النتائج المتعلقة بتأثير قدرات الذكاء الاصطناعي على التوظيف والاختيار. وتوصلت الدراسة إلى أن قدرات تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهي معالجة اللغة الطبيعية، ورؤية الآلة، والأتمتة، والتعزيز، لها تأثير كبير على عملية التوظيف والاختيار مع نتائج إيجابية محتملة مثل توفير الوقت والتكلفة، والدقة، وإزالة التحيز، وتقليل عبء العمل، وزيادة الكفاءة، وتجربة المرشح.

[التعليق على الدراسات السابقة:](#)

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة، يتضح أهمية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين في تحقيق العدالة في التوظيف بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، كما يمكن استخلاص ما يلي:

- هناك اتفاق عام حول العلاقة التي سعت الدراسات السابقة لإختبارها، حيث نجد أن جميع الدراسات اشتركت في اختبار العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل، العدالة في التوظيف كمتغير تابع.
- هناك اتفاق عام في أسلوب وطريقة جمع البيانات، حيث نجد أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت في تجميع البيانات على إعداد قائمة استقصاء، كما أن هناك تفاوت في حجم العينة التي اعتمدت عليها هذه الدراسات.
- هناك ندرة في الدراسات التي أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين في تحقيق العدالة في التوظيف.

- لا توجد دراسة – في حدود علم الباحث – تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة وهي تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين في تحقيق العدالة في التوظيف بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- أشارت معظم الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، إلى وجود اتجاه عام متفق عليه حول الدور الإيجابي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة ودقة عمليات التوظيف والاختيار، خاصة من خلال تقليص الوقت والتكلفة وتحسين موضوعية التقييم، كما أوضحت ذلك بوضوح دراسات (Parveen et al., 2025؛ Paroli, 2023؛ Meshram, 2023) وقد بينت عدة دراسات، مثل (Balcioglu & Artar, 2024)؛ (Blumen & Cepellos, 2023) أن المتقدمين للوظائف يبدوون تقبلاً متزايداً لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، خاصة إذا كانت مصحوبة بتدخل بشري يحافظ على البعد الإنساني في التوظيف.
- كما أجمعت معظم الدراسات على أن الذكاء الاصطناعي يسهم – بدرجات متفاوتة – في تحقيق العدالة في التوظيف من خلال توحيد المعايير وتخفيف التحيزات البشرية، وهو ما أكدته دراسات (عبدالنبي والعنبي، 2024؛ Hemalatha et al., 2021) ومع ذلك، تباينت النتائج فيما يتعلق بالتحديات المصاحبة لتطبيق هذه التقنيات، حيث كشفت بعض الدراسات عن وجود مقاومة مؤسسية ومخاوف من فقدان التفاعل الإنساني أو الثقة في النتائج المؤتمتة، كما في دراستي (Ore & Sposato, 2022)؛ (Blumen & Cepellos, 2023) كما طرحت دراسات أخرى قضايا تتعلق بالتحيز الخوارزمي وضرورة توفر بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة.
- يُستخلص من هذا أن هناك إجماعاً نسبياً على فعالية الذكاء الاصطناعي في دعم عدالة وكفاءة التوظيف، بشرط أن يتم توظيفه في إطار متكامل يراعي البعد الأخلاقي والخصوصية والتوازن بين الآلة والإنسان.
- قد تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض النقاط ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق ومجتمع البحث، حيث تبحث هذه الدراسة العاملين بوزارة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، كما تختلف أيضاً من حيث حجم العينة.

- يوجد اختلاف بين الدراسات في الأدوات المستخدمة لقياس أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين في تحقيق العدالة في التوظيف مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة بين نتائج الدراسات.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تنطلق الدراسة الحالية من الفجوة البحثية التي كشفت عنها الدراسات السابقة، إذ رغم تعدد الأبحاث التي تناولت تقنيات الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وأخرى تناولت العدالة التنظيمية أو اختيار العاملين، إلا أن الدمج بين هذه المتغيرات الثلاثة في إطار واحد، خاصة في بيئة حكومية عربية مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، لم يُتناول بصورة شاملة ومباشرة. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على السياق الخاص بالقطاع الخاص أو على تقييم الأدوات التقنية دون الربط الكافي بأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية). ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار تحليلي يدمج بين توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وآليات اختيار العاملين، وتحقيق العدالة في التوظيف، مع التركيز على البيئة المؤسسية السعودية، ودراسة تطبيقية على إحدى أهم الوزارات المعنية بالتحول الرقمي في الموارد البشرية.

وبناءً على سبق يمكن اشتقاق الفرض الرئيس كما يلي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي واختيار العاملين وتحقيق العدالة في التوظيف بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية".

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

✓ تقنيات الذكاء الاصطناعي:

يشير هذا المفهوم إلى استخدام الأدوات والخوارزميات الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في مراحل التوظيف المختلفة، بدءاً من الإعلان عن الوظائف، وفرز السير الذاتية، وتحليل المقابلات، وصولاً إلى التوصية بأفضل المرشحين (جعفر، 2022). وتتمثل الأبعاد التقنية المعتمدة في هذه الدراسة فيما يلي (Orhan & Kurnaz, 2025; Balcioglu & Artar, 2024):

1. أنظمة تتبع المتقدمين (Applicant Tracking Systems - ATS): أنظمة برمجية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في جمع، وتصنيف، وتحليل السير الذاتية للمرشحين، وتقوم بفرزهم تلقائياً وفقاً لمتطلبات الوظيفة، مما يساهم في تقليص التحيزات البشرية وتسريع الإجراءات.
 2. معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing - NLP): تقنيات تحليل آلي للغة المستخدمة في النصوص المكتوبة أو المنطوقة، تُستخدم لتفسير محتوى السير الذاتية، خطابات التقديم، أو تفاعلات المرشحين خلال المقابلات، بهدف تقييم مهاراتهم التواصلية والمعرفية بشكل غير مباشر (حسين وآخرون، 2022).
 3. التحليل السلوكي للمقابلات المسجلة بالفيديو (AI Video Interview Analysis): أدوات ذكاء اصطناعي تقوم بتحليل تعبيرات الوجه، نبرة الصوت، لغة الجسد، ومحتوى الكلام خلال المقابلات المصورة، بهدف التنبؤ بدرجة توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة أو بيئة العمل.
 4. الروبوتات والمساعدات الذكية (AI Chatbots and Virtual Assistants): تطبيقات تفاعلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في التواصل مع المتقدمين، وتقديم الدعم والإرشاد خلال عملية التوظيف، والإجابة على الاستفسارات، وتوجيه المستخدمين ضمن المنصات الرقمية للوزارة.
- التعريف الإجرائي:
- في هذه الدراسة، يُقصد به الأنظمة والخوارزميات المستخدمة في عمليات اختيار وتقييم المتقدمين للوظائف، والتي سيتم قياسها من خلال محور "تقنيات التوظيف الذكية" في الاستبانة المعدّة.

✓ العدالة في التوظيف:

يشير هذا المفهوم إلى مدى التزام المؤسسة بتحقيق مبدأ المساواة والشفافية والاحترام في عمليات التوظيف، بحيث يشعر المتقدمون بأن فرصهم عادلة، وأن معايير التقييم والإجراءات موضوعية وغير متحيزة. وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (سليمان والمشيخي، 2025: Meshram, 2023):

1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وتعني مدى عدالة نتائج عملية التوظيف من حيث توزيع الفرص الوظيفية والمناصب على المتقدمين، ومدى شعورهم بأن من تم اختياره يستحق المنصب وفقاً للجدارة والكفاءة.

2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وتشير إلى عدالة المعايير والأساليب والإجراءات التي تُتبع في مراحل التوظيف، مثل المعايير المستخدمة في المفاضلة، ومدى شفافيتها واتساقها، وإتاحة الفرصة للمتقدمين للاعتراض أو الاستفسار.

3. العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وتعكس جودة التواصل والتعامل الذي يتلقاه المتقدم من قبل المؤسسة، من حيث الاحترام، التقدير، الشفافية، والتغذية الراجعة خلال رحلة التقديم.

التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، تُقاس العدالة في التوظيف من خلال مقياس يتناول أبعاد العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية، من خلال إعداد استمارة استبيان تم تطويرها وفق المعايير المعتمدة في الأدبيات التنظيمية، ويقاس إدراك المشاركين لمستوى العدالة في سياق التوظيف الذي داخل الوزارة.

✓ اختيار العاملين:

يشير إلى العملية التنظيمية التي يتم من خلالها جمع وتحليل معلومات عن المتقدمين للوظائف، بهدف اتخاذ قرارات توظيف موضوعية قائمة على الكفاءة والملاءمة للوظيفة (الجعافرة، 2023؛ عبد النبي والعتيبي، 2024).

التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، يُقصد باختيار العاملين؛ العملية الوسيطة التي تربط بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق العدالة في التوظيف، ويُقاس من خلال إعداد استمارة استبيان تعكس كفاءة الاختيار، دقته، وشفافيته، ومدى توافقه مع متطلبات الوظائف المعلنة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والمتضمن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في تقنيات الذكاء الاصطناعي والعدالة في التوظيف واختيار العاملين، وكذلك إبراز العلاقة بينهما في ظل وجود بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

ويتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لطبيعة البحث القائم، ولقدرته على تحليل وتفسير متغيرات البحث وإبراز العلاقة بينها في ظل وجود بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، وتحليل النتائج التي ستقوم بها الدراسة لاختبار فروضها ومن ثم الخروج بتوصيات حول أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار العاملين على تحقيق العدالة في التوظيف: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المعنيين بإجراءات التوظيف أو المتأثرين بها داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية بإجمالي عدد (850) موظف، وتأسيساً على حجم المجتمع فسوف يعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث ستقوم إدارة الموارد البشرية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بإرسال استمارات الاستبيان من خلال رابط إلكتروني (Google Forms) إلى جميع العاملين بالوزارة.

• عينة الدراسة:

سوف يقتصر الباحث على أخذ عينة ميسرة من العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؛ نظراً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

- الحدود المكانية: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال عامي 2025-2026م.
- الحدود البشرية: إجراء الدراسة على العاملين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

- المصادر الأولية: يتم استخدام استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من أجل جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث، وتستخدم الاستمارة كأداة للبحث لموائمتها لموضوع البحث وقابليتها للتعميم، وقدرتها على خدمة أهداف البحث. ويتم تطوير الاستمارة وبناء فقراتها بالاستعانة بالدراسات السابقة والأبحاث والمقالات العلمية التي تتناول نفس متغيرات البحث.

- المصادر الثانوية: يتم جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث من الكتب والدوريات والدراسات السابقة، والبحوث العربية والإنجليزية المنشورة فيها، وكذلك المصادر الإلكترونية في مواقع الانترنت.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف يستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة تحقيقاً لأهدافها، وتتضمن هذه المعالجات مايلي:

1. التحقق من صدق وثبات عبارات استمارة الاستبيان.

2. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

3. اختبار T-Test وتحليل التباين ANOVA.

4. اختبار بيرسون للارتباط.

5. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

➤ الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

➤ الفصل الثاني: الإطار الفكري لمتغيرات الدراسة.

➤ الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض والنتائج والتوصيات.

➤ مراجع الدراسة.

➤ ملاحق الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- سليمان، أماني سليمان أحمد والمشيخي، أروي أحمد. (2025). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة بنك الخرطوم لسنة 2024م. *مجلة الاصاله*، 2(11).
- الجعافرة، تهمه سميح موسى. (2023). الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات 2023. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، 986-1002.
- جعفر، أمين محمود. (2020). دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية. *مجلة بحوث التربية الشاملة*، العدد 3.
- حسين، إسلام السيد، وعلي، حنان ماهر، وقاعود، مروة صلاح. (2022). تأثير تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية أ، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، العدد 3.
- زقوت، تمارا محمد محمود. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (الفرص والتحديات). *مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات*، كلية العلوم الإنسانية، جامعة ميدأوشن، العدد 1.
- الصالح، غادة أحمد الصالح. (2022). العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، العدد 1.
- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم والعتيبي، نجاح شارد محسن. (2024). أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دراسة تطبيقية: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. *المجلة الدولية للتنمية*، العدد 2.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Balcioğlu, Y. S., & Artar, M. (2024). Artificial intelligence in employee recruitment. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 56-66.

- Blumen, D., & Cepellos, V. (2023). Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends, and resistance. *Cadernos Ebape.br*, 21, e2022-0080.
- Hemalatha, A., Kumari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021, March). Impact of artificial intelligence on recruitment and selection of information technology companies. In *2021 international conference on artificial intelligence and smart systems (ICAIS)* (pp. 60-66). IEEE.
- Meshram, R. (2023). The role of artificial intelligence (AI) in recruitment and selection of employees in the organization. *Russian Law Journal*, 11(9S), 322-333.
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782.
- Orhan, A., & Kurnaz, S. (2025). Artificial Intelligence in Human Resource Management Training. In *Economic Innovations and Technological Developments in HRM* (pp. 405-444). IGI Global.
- Paroli, P. (2023). Implementation of Artificial Intelligence Technology in the Employee Selection Process: Challenges and Opportunities. *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting*, 1(01), 70-76.
- Parveen, M., Suganya, G., Ayisha, M. L. N., & Batt, M. R. P. (2025). THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS. *Cuestiones de Fisioterapia*, 54(2), 630-648.
- Williams, M. D., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literature

review. Journal of enterprise information management, 28(3), 443-488.

