

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الموارد البشرية



العنوان باللغة العربية

أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب وانعكاسها على التنافسية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

تقى عبدالغني الشافعي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## الشكر والتقدير

لحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لله سبحانه وتعالى، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله أن يجعله علماً نافعاً وعملاً خالصاً لوجهه الكريم.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ/الدكتور المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه من توجيه علمي، وإرشاد سديد، وملاحظات قيّمة أسهمت في تطوير هذا البحث وإثرائه، فله مني خالص الشكر والامتنان.

وأثقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير، لما قدموه من علم ومعرفة كان لها بالغ الأثر في تنمية قدراتي العلمية والبحثية.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المشاركين في الدراسة، وإلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث، سواء بالمعلومة أو بالمشورة أو بالتشجيع أو بالدعم، وكان له أثر في إتمام هذه الرسالة.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

## الاهداء

إلى والدي العزيز رحمه الله، وإلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها...

إلى من كان دعاؤهما سنداً، وتشجيعهما دافعاً، وحبهما مصدر قوتي بعد الله تعالى، أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفاناً بفضلتهما، وتقديراً لما بذلاه من عطاء وتضحية طوال مسيرتي التعليمية. أسأل الله أن يرحم والدي رحمة واسعة، وأن يجزيه عني خير الجزاء، وأن يحفظ والدتي ويبارك في عمرها ويجزيها عني خير الجزاء.

وإلى بناتي الغاليات...

أنتنَّ الحافز الذي منحني القوة للاستمرار، والدافع الذي ألهمني الإصرار على إكمال مسيرتي العلمية. أرجو أن يكون هذا الإنجاز رسالة لكنَّ بأن العلم طريق النجاح، وأن الطموح لا تحده الصعوبات.

وإلى كل من آمن بقدرتي، وساندني، وشجعني...

أهديكم هذا العمل، سائلاً الله أن يجعله علماً نافعاً، وأن يكتب لي ولكم دوام التوفيق والنجاح

## ملخص الدراسة

يشهد العالم تحولاً متسارعاً نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات الإدارية، وأصبحت هذه التقنيات أحد المحركات الرئيسية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما إدارة المواهب، لما توفره من إمكانيات متقدمة في دعم اتخاذ القرار، وتحليل البيانات، واستقطاب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها. وفي المقابل، تواجه الشركات الناشئة تحديات متزايدة في بناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يجعل من توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب خياراً استراتيجياً يعزز من قدرتها على النمو والاستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، ودراسة انعكاس ذلك على تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. كما سعت إلى بناء نموذج بحثي يوضح طبيعة العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي بوصفها متغيراً مستقلاً، وممارسات إدارة المواهب بوصفها متغيراً وسيطاً، والتنافسية التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، بما يسهم في تفسير كيفية تحقيق الشركات الناشئة لميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار في التقنيات الذكية ورأس المال البشري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح الميداني، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين متغيراتها.

وتتوقع الدراسة أن تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب والتنافسية التنظيمية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل ونموذج تطبيقي يعكس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة الشركات الناشئة. كما يُنتظر أن تقدم نتائجها عدداً من التوصيات العملية التي تدعم صناع القرار، وإدارات الموارد البشرية، والجهات المعنية بريادة الأعمال، في تبني ممارسات أكثر فاعلية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بما يعزز إدارة المواهب، ويرفع القدرة التنافسية للشركات الناشئة، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## فهرس المحتويات:

[illegible]

قائمة الجداول :

فهرس الأشكال:

قائمة المصطلحات

| التعريف                                                                                                                                                    | المصطلح باللغة الإنجليزية            | المصطلح بالعربية        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| مجموعة من التقنيات والأنظمة الحاسوبية القادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية، مثل التعلم، والاستدلال، واتخاذ القرار، بهدف تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية. | Artificial Intelligence (AI)         | الذكاء الاصطناعي        |
| التطبيقات والأدوات والأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التي تُستخدم لدعم وتحسين العمليات الإدارية واتخاذ القرار داخل المنظمات.                          | Artificial Intelligence Technologies | تقنيات الذكاء الاصطناعي |
| مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى استقطاب المواهب، وتطويرها، وإدارة أدائها، والاحتفاظ بها، بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز قدرتها التنافسية.   | Talent Management                    | إدارة المواهب           |
| عملية جذب واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف بما يتوافق مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.                                | Talent Acquisition                   | استقطاب المواهب         |
| الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يساهم في تحسين أدائهم وإعدادهم للمستقبل.                                            | Talent Development                   | تطوير المواهب           |
| السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة للحفاظ على الكفاءات المتميزة وتقليل معدل دورانها الوظيفي.                                                         | Talent Retention                     | الاحتفاظ بالمواهب       |
| قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز والمحافظة على موقع تنافسي في السوق من خلال استثمار مواردها البشرية والتقنية بكفاءة وفاعلية.                              | Organizational Competitiveness       | التنافسية التنظيمية     |
| شركات حديثة التأسيس تعتمد على الابتكار ونموذج أعمال قابل للنمو السريع، وتسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة.               | Startups                             | الشركات الناشئة         |
| الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.               | Human Resource Management (HRM)      | إدارة الموارد البشرية   |

| المصطلح<br>بالعربية | المصطلح باللغة<br>الإنجليزية | التعريف                                                                                                                          |
|---------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رأس المال<br>البشري | Human Capital                | المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون، والتي تمثل مورداً استراتيجياً يسهم في تحقيق الأداء والميزة التنافسية. |

## الفصل الأول

## المقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت إحدى الركائز الأساسية للتحوّل في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية. ولم يعد دور الذكاء الاصطناعي مقتصرًا على أتمتة العمليات التشغيلية، بل امتد ليشمل دعم اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية، ولا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتُعد إدارة المواهب من أهم الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، إذ تسهم في استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز قدرتها على المنافسة. ومع التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي، برزت فرص جديدة لتطوير ممارسات إدارة المواهب من خلال استخدام التحليلات الذكية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، وتصميم برامج تطوير مهني أكثر دقة وكفاءة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

وفي المملكة العربية السعودية، ينسجم هذا التوجه مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي أولت اهتماماً كبيراً بالتحوّل الرقمي، وتمكين تقنيات الذكاء الاصطناعي، ودعم ريادة الأعمال، وتعزيز نمو الشركات الناشئة باعتبارها أحد المحركات الرئيسة للتنويع الاقتصادي وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي. كما تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، مما يجعل توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من الموضوعات ذات الأولوية على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

وتكتسب الشركات الناشئة أهمية خاصة في هذا السياق؛ نظراً لاعتمادها بدرجة كبيرة على رأس المال البشري والكفاءات المتميزة، في ظل محدودية الموارد مقارنة بالشركات الكبيرة. لذا فإن نجاحها يعتمد بصورة كبيرة على قدرتها على استقطاب المواهب والمحافظة عليها وتطويرها، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة والمرونة والقدرة على المنافسة في بيئة أعمال سريعة التغير.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسات العربية - وفي البيئة السعودية على وجه الخصوص - التي تناولت دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة لا تزال محدودة، خاصة من منظور يربط بين هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد. وتمثل هذه الفجوة البحثية دافعاً لإجراء هذه الدراسة، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الناشئة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وتحليل أثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، من خلال بناء إطار نظري يستند إلى الأدبيات الحديثة، وإجراء دراسة ميدانية لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار وتسهم في تعزيز كفاءة إدارة المواهب وتحقيق التنمية المستدامة في الشركات الناشئة.

## مشكلة الدراسة

يشهد العالم في العقد الأخير تحولاً متسارعاً في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت إحدى أبرز الأدوات الداعمة للتحول المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء في مختلف القطاعات. وقد امتد تأثير هذه التقنيات إلى مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أسهمت في تطوير العديد من الممارسات الإدارية، مثل استقطاب المواهب، والاختيار والتعيين، وتحليل البيانات البشرية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وإدارة الأداء، والتطوير المهني، الأمر الذي أسهم في رفع جودة القرارات الإدارية وتحسين كفاءة رأس المال البشري.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، أصبحت إدارة المواهب تمثل أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز والاستدامة، إذ لم يعد امتلاك الموارد المالية أو التقنية وحده كافياً لتحقيق النجاح، بل أصبح العنصر البشري المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم ممارسات إدارة المواهب وتحسين كفاءتها، لما توفره هذه التقنيات من قدرة على تحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بسلوك الموظفين، وتحسين عمليات الاستقطاب، وتخصيص برامج التطوير، وتعزيز تجربة الموظف.

وفي المملكة العربية السعودية، يتوافق هذا التوجه مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أكدت أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتمكين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ودعم الاقتصاد الرقمي، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، إلى جانب تنمية رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الممكّنات لتحقيق التنمية المستدامة. كما أولت الرؤية اهتماماً خاصاً بالشركات الناشئة، نظراً لدورها الحيوي في تنويع الاقتصاد الوطني، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، واستحداث فرص العمل، وتعزيز الابتكار، وجذب الاستثمارات المحلية والدولية.

وتواجه الشركات الناشئة تحديات متزايدة في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها، نتيجة المنافسة الشديدة على المواهب، ومحدودية الموارد المالية والتنظيمية مقارنة بالشركات الكبرى، إضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. لذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني حلول تقنية متقدمة، وفي مقدمتها تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يسهم في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وتحسين كفاءة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

ورغم التوسع العالمي في استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، تشير الأدبيات إلى أن معظم الدراسات ركزت على الشركات الكبيرة أو المؤسسات متعددة الجنسيات، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت الشركات الناشئة محدودة، خاصة في البيئة العربية والسعودية. كما أن عدداً من الدراسات تناول الذكاء الاصطناعي أو إدارة المواهب أو التنافسية التنظيمية كل على حدة، دون بناء نموذج يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق الشركات الناشئة.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، ومدى انعكاس ذلك على تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة، وما تمثله نتائج هذه الدراسة من قيمة علمية وعملية يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار، وتمكين الشركات الناشئة من توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وما أثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

## الأهمية العلمية للدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الحديثة التي تشهد اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية، والمتمثل في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب داخل الشركات الناشئة. ويُعد هذا الموضوع من المجالات البحثية الواعدة التي تجمع بين التطور التقني والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل العالمي والاتجاه المتزايد نحو تبني الحلول الذكية في إدارة رأس المال البشري.

وتسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجالات الذكاء الاصطناعي، وإدارة المواهب، والتنافسية التنظيمية، من خلال تقديم تصور علمي يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبيان كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب بما يعزز القدرة التنافسية للشركات الناشئة. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين هذه المفاهيم في نموذج بحثي واحد، الأمر الذي يسهم في توسيع الفهم العلمي للعلاقات المتبادلة بينها، ويشكل مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من سعيها إلى سد فجوة في الأدبيات العلمية، إذ تشير المراجعات البحثية إلى أن معظم الدراسات السابقة تناولت الذكاء الاصطناعي أو إدارة المواهب أو التنافسية التنظيمية بصورة منفصلة، أو ركزت على المؤسسات الكبيرة، بينما لا تزال الدراسات التي بحثت العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات في بيئة الشركات الناشئة، ولا سيما في المملكة العربية السعودية، محدودة. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا النقص المعرفي من خلال تقديم أدلة علمية وتطبيقية تسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.

كما تتوافق الدراسة مع الاتجاهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية، ودورها في بناء منظمات أكثر قدرة على الابتكار والتكيف وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية، وأن تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات أخرى من إدارة الموارد البشرية، أو اختبار النموذج المقترح في قطاعات اقتصادية مختلفة.

## الأهمية التطبيقية للدراسة

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من النتائج المتوقعة التي يمكن أن تسهم في دعم الشركات الناشئة وصناع القرار والجهات ذات العلاقة في تطوير ممارسات إدارة المواهب من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز التنافسية التنظيمية وتحقيق النمو والاستدامة. وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

أولاً: **تقديم توصيات للشركات الناشئة والمؤسسات ذات العلاقة**، تساعد على تبني أفضل الممارسات في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب، بما يسهم في تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

ثانياً: **مساعدة صناع السياسات ومتخذي القرار في الجهات الحكومية والخاصة** من خلال تزويدهم بنتائج علمية يمكن الاستناد إليها عند إعداد السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، ودعم الشركات الناشئة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار وتعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات.

ثالثاً: **الإسهام في تطوير أدوات لقياس وتقييم مستوى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المواهب**، وقياس أثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية داخل الشركات الناشئة، الأمر الذي يوفر للمنظمات أدوات يمكن الاعتماد عليها في تقييم واقعها الحالي، وتحديد جوانب القوة وفرص التحسين، ودعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات.

رابعاً: **توفير نموذج تطبيقي** يمكن أن تستفيد منه الشركات الناشئة في تصميم وتنفيذ مبادرات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يساعدها على تحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، وتحسين تجربة الموظف، وتعزيز الابتكار التنظيمي، وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

خامساً: **تمكين الباحثين والمهتمين** من الاستفادة من نتائج الدراسة والأداة البحثية التي سيتم تطويرها، وإمكانية تطبيقها أو تطويرها في دراسات مستقبلية تتناول قطاعات اقتصادية مختلفة أو متغيرات أخرى مرتبطة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية.

## أهداف الدراسة

### أولاً: الهدف العام

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج علمي يفسر دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وقياس أثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في دعم التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قدرة الشركات الناشئة على تحقيق النمو والاستدامة والتميز التنافسي في ظل بيئة أعمال متغيرة.

### ثانياً: الأهداف الخاصة

لتحقيق الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل واقع ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة، من حيث استقطاب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة الأداء.
- قياس مستوى التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب.
- تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة.
- اختبار الدور الوسيط لممارسات إدارة المواهب في العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والتنافسية التنظيمية.
- بناء نموذج يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي، وممارسات إدارة المواهب، والتنافسية التنظيمية.
- تقديم إطار تطبيقي وتوصيات عملية تساعد الشركات الناشئة على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المواهب، بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة نموها.
- المتغير المستقل (Independent Variable): تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- المتغير الوسيط (Mediating Variable): ممارسات إدارة المواهب.
- المتغير التابع (Dependent Variable): التنافسية التنظيمية.

أما أبعاد كل متغير فتكون كما يلي:

#### أولاً: المتغير المستقل

##### تقنيات الذكاء الاصطناعي

ويتكون من عدة أبعاد يمكن قياسها مثل:

- الأتمتة الذكية لعمليات الموارد البشرية.
- التحليلات التنبؤية للموارد البشرية.
- التعلم الآلي في اتخاذ القرارات.
- معالجة البيانات الضخمة للموارد البشرية.
- المساعدات الذكية (Chatbots) في خدمات الموارد البشرية.

#### ثانياً: المتغير الوسيط

##### ممارسات إدارة المواهب

ويتكون من:

- استقطاب واختيار المواهب.
- تطوير وتنمية المواهب.
- الاحتفاظ بالمواهب.
- تخطيط التعاقب الوظيفي.
- إدارة الأداء للمواهب.

#### ثالثاً: المتغير التابع

##### التنافسية التنظيمية

ويتكون من:

- الابتكار التنظيمي.
- جودة الأداء المؤسسي.
- سرعة الاستجابة للسوق.
- القدرة على جذب الكفاءات.
- الاستدامة والنمو المؤسسي.

## تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

### السؤال الرئيس

ما دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وما أثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى التنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة؟
5. ما أثر ممارسات إدارة المواهب في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة؟
6. هل يوجد أثر مباشر لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة؟
7. هل تتوسط ممارسات إدارة المواهب العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والتنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة؟
8. ما أبرز التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات إدارة المواهب بما يدعم التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

## فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة المواهب، وانعكاسها على تعزيز التنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى

#### **H0<sub>1</sub> الفرضية الصفرية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

#### **H1<sub>1</sub> الفرضية البديلة**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الفرعية الثانية

#### **H0<sub>2</sub> الفرضية الصفرية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

#### **H1<sub>2</sub> الفرضية البديلة**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

#### H0<sub>3</sub> الفرضية الصفرية

لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

#### H1<sub>3</sub> الفرضية البديلة

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الفرعية الرابعة

#### H0<sub>4</sub> الفرضية الصفرية:

لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في التنافسية التنظيمية من خلال ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

#### H1<sub>4</sub> الفرضية البديلة:

يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في التنافسية التنظيمية من خلال ممارسات إدارة المواهب في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

## النظرية العلمية التي يستند عليها البحث

تعتمد الدراسة الحالية بصورة رئيسة على **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)**، التي قدمها الباحث (Barney, 1991) ، والتي تُعد من أبرز النظريات في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. وتنطلق هذه النظرية من أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على امتلاك المنظمة لموارد وقدرات استراتيجية تتميز بالقيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، وعدم إمكانية الاستبدال، ويأتي رأس المال البشري في مقدمة هذه الموارد. وفي ضوء هذه النظرية، تمثل تقنيات الذكاء الاصطناعي مورداً تنظيمياً واستراتيجياً يسهم في تطوير ممارسات إدارة المواهب من خلال تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتنميتها، والاحتفاظ بها، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، بما يعزز من كفاءة رأس المال البشري ويقود إلى رفع مستوى التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة.

كما تستند الدراسة إلى **نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)** التي تؤكد أن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية واستثمار التقنيات الحديثة تعد عاملاً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز والمحافظة على الميزة التنافسية. وتنسجم هذه النظرية مع طبيعة الشركات الناشئة التي تعمل في بيئات تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية، الأمر الذي يجعل توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب أحد العوامل الداعمة لبناء قدرات تنظيمية مرنة ومستدامة.

وبناءً على ذلك، ترى الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المواهب، والتي تمثل بدورها آلية استراتيجية لتعزيز التنافسية التنظيمية، وهو ما يشكل الأساس النظري للنموذج البحثي المقترح.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

## مقدمة الفصل

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من أهم الركائز التي تقوم عليها البحوث العلمية، إذ يمثلان الأساس الذي تستند إليه الدراسة في بناء إطارها المفاهيمي وتفسير متغيراتها وتحليل العلاقات فيما بينها. كما تسهم مراجعة الدراسات السابقة في توضيح الاتجاهات البحثية الحديثة، وإبراز الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، بما يساعد على بناء تصور علمي متكامل يدعم مشكلة الدراسة وأهدافها، ويُسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

ومع التطورات التقنية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز المحركات الرئيسية للتحويل الرقمي في المؤسسات، ولم يعد دوره مقتصرًا على تطوير الأنظمة التقنية، بل امتد ليشمل دعم العمليات الإدارية والاستراتيجية، ولا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد أسهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إحداث تغييرات جوهرية في ممارسات إدارة المواهب من خلال تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتصميم برامج التطوير المهني، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على البيانات، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وفي المقابل، أصبحت الشركات الناشئة تمثل أحد أهم محركات النمو الاقتصادي والابتكار في المملكة العربية السعودية، نظراً لدورها في دعم ريادة الأعمال، وخلق فرص العمل، وجذب الاستثمارات، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتتميز هذه الشركات ببيئة عمل ديناميكية تتطلب سرعة التكيف مع التغيرات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة مواردها، وبالأخص رأس المال البشري، الذي يُعد العنصر الأكثر تأثيراً في نجاحها واستمراريتها. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب وانعكاس ذلك على تعزيز التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الرئيسية التي تقوم عليها الدراسة، ويستعرض أبرز النظريات المفسرة للعلاقات بين متغيراتها، إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تحليلاً نقدياً، بما يسهم في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد جوانب القصور البحثي، واستخلاص الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

واعتمدت في عرض الدراسات السابقة على الترتيب الموضوعي، باعتباره أكثر الأساليب ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يتيح تنظيم الدراسات وفق متغيرات البحث الرئيسة، ويسهم في بناء تسلسل منطقي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات، ويعزز من قدرة الباحثة على المقارنة والتحليل واستخلاص النتائج. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى أربعة محاور رئيسة؛ يتناول المحور الأول الدراسات المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بينما يستعرض المحور الثاني الدراسات الخاصة بممارسات إدارة المواهب، ويركز المحور الثالث على الدراسات التي تناولت التنافسية التنظيمية، أما المحور الرابع فيتناول الدراسات التي بحثت العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي، وممارسات إدارة المواهب، والتنافسية التنظيمية، وصولاً إلى استخلاص الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية في بناء نموذجها النظري وفرضياتها.

## الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى

**Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023).** *Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation.* Journal of Risk and Financial Management, 16(1), 31. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار نظري متكامل لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب، من خلال تصميم نظام ذكي لإدارة المواهب يساعد المؤسسات على تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتخطيط المسارات المهنية، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، مع مناقشة التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في هذا المجال.

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية علم التصميم (Design Science Research)، حيث قام الباحثان بتطوير نموذج نظري لنظام ذكي لإدارة المواهب بالاستناد إلى مراجعة موسعة للأدبيات العلمية وتحليل الدراسات السابقة، دون جمع بيانات ميدانية. كما استندت الدراسة إلى دمج نظرية البيئة-المنظمة-التقنية (TOE) مع نظرية انتشار الابتكار (DOI) لتفسير تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب.

### أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تمتلك قدرة كبيرة على تطوير ممارسات إدارة المواهب من خلال تحسين دقة استقطاب الكفاءات، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمواهب، وتحسين تخطيط المسارات المهنية، وتعزيز كفاءة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. كما أكدت الدراسة أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي يتطلب وجود بنية تقنية مناسبة، وتوافر بيانات عالية الجودة، إضافة إلى مراعاة الجوانب الأخلاقية المتعلقة بالخصوصية والتحيز الخوارزمي والشفافية في اتخاذ القرارات.

## العلاقة بالدراسة الحالية

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها **تقنيات الذكاء الاصطناعي** باعتبارها متغيراً رئيساً في تطوير **ممارسات إدارة المواهب**، إلا أنها ركزت على بناء إطار نظري وتصميم نموذج تقني دون التحقق ميدانياً من أثره في الأداء أو التنافسية التنظيمية.

أما الدراسة الحالية فتختلف عنها في أنها تعتمد على دراسة ميدانية تستهدف **الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية**، وتركز على قياس أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وتحليل انعكاس ذلك على **التنافسية التنظيمية**، مع اختبار الدور الوسيط لممارسات إدارة المواهب باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## التعليق النقدي

تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي قدمت تصوراً نظرياً متكاملًا لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب، وأسهمت في توضيح الأبعاد التقنية والتنظيمية اللازمة لتبني هذه التطبيقات. إلا أن اقتصرها على الجانب النظري وعدم اختبار النموذج ميدانياً يُعد من أبرز نقاط القصور فيها، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تطبيق النموذج على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة إحصائية.

## الدراسة الثانية

**Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palakshappa, N. (2023). *Artificial intelligence–HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation*. Human Resource Management Review.**

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات العلمية التي تناولت التفاعل بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، وتحليل النتائج المترتبة على هذا التفاعل داخل المنظمات.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات، واستخدمت مدخلاً تفسيرياً قائماً على تحليل التكوينات السببية لفهم أنماط العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية.

### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي أحدث تحولاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دعم اتخاذ القرار، وتحسين عمليات الاختيار، وتطوير إدارة الأداء، إلا أن تطبيقه يرتبط بتحديات تتعلق بالحوكمة، والتحيز الخوارزمي، وثقة العاملين في القرارات المعتمدة على التقنية .  
(White Rose Research Online)

### العلاقة بالبحث:

ترتبط هذه الدراسة ببحثك لأنها تؤكد أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، لكنها تناولت الموارد البشرية بشكل عام، بينما يركز بحثك على إدارة المواهب تحديداً داخل الشركات الناشئة السعودية.

### التعليق النقدي:

تميزت الدراسة بقوة منهجها التحليلي وشمولها لمجموعة واسعة من الأدبيات، إلا أنها لم تختبر العلاقة ميدانياً في قطاع محدد، كما لم تركز على الشركات الناشئة أو التنافسية التنظيمية، وهو ما تسعى دراستك إلى معالجته.

## الدراسة الثالثة

**Kongrode, J., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhue, J. (2023).** *Exploring the impact of dynamic talent management capability on competitive performance: The mediating roles of dynamic marketing capability of startups.* Journal of Competitiveness.

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر قدرات إدارة المواهب الديناميكية في الأداء التنافسي للشركات الناشئة، مع دراسة الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية.

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

### أهم النتائج:

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لقدرات إدارة المواهب الديناميكية على الأداء التنافسي، كما ثبت وجود أثر وسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي ([cjjournal.cz](http://cjjournal.cz)).

### العلاقة بالبحث:

هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى بحثك لأنها تناولت الشركات الناشئة وإدارة المواهب والأداء التنافسي، لكنها لم تتناول تقنيات الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل.

### التعليق النقدي:

تعد الدراسة مهمة جداً لبحثك لأنها تدعم اختيار الشركات الناشئة كمجتمع للدراسة، كما تؤكد أن إدارة المواهب تؤثر في التنافسية. إلا أن الفجوة التي تتركها تتمثل في عدم ربط إدارة المواهب بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يميز دراستك.

## الدراسة الرابعة

**George, G., & Thomas, M. R. (2024).** *AI in talent management in the digital era: An overview.* Journal of Science and Technology Policy Management.

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة تحليلية حول استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المواهب، وتوضيح كيفية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على البحث المكتبي والمراجعة الأدبية الحاسوبية، واستخدمت نمذجة الموضوعات BERTopic لتحليل اتجاهات الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب.

### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة المواهب مثل تخطيط المواهب، والاستقطاب، والتعويضات، وإدارة الأداء، والتمكين، والاندماج الوظيفي، والثقافة التنظيمية. كما أشارت إلى أن فوائد الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب تفوق بعض المخاوف المرتبطة باستخدامه.

### العلاقة بالبحث

ترتبط هذه الدراسة مباشرة ببحثك لأنها تجمع بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب، لكنها بقيت في إطار المراجعة النظرية والتحليل الأدبي، ولم تختبر الأثر على التنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة.

### التعليق النقدي:

تتميز الدراسة بحداثتها واستخدامها أسلوباً تحليلياً متقدماً في مراجعة الأدبيات، لكنها لم تقدم اختباراً ميدانياً للعلاقة بين المتغيرات. ومن هنا تأتي قيمة دراستك في اختبار العلاقة عملياً داخل بيئة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

## الدراسة الخامسة

**Liu, M. (2021). *An empirical study on talent management strategies of knowledge-based organizations using entrepreneurial psychology and key competence*. Frontiers in Psychology.**

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحسين فاعلية إدارة المواهب في المنظمات القائمة على المعرفة، خاصة في مؤسسات العلوم والتكنولوجيا، من خلال التركيز على خصائص رواد الأعمال والكفاءات الأساسية.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي/الكمي، وركزت على تحليل إدارة المواهب المعرفية في المؤسسات التقنية والعلمية.

### أهم النتائج:

أكدت الدراسة أهمية الاهتمام بالاحتياجات النفسية والمعرفية للعاملين، وتطوير منصات لإدارة المواهب، وربط إدارة المواهب بالأداء والمهارات والمعرفة والقدرة الشاملة للعاملين (Frontiers).

### العلاقة بالبحث:

تدعم هذه الدراسة بحثك من زاوية أن الشركات التقنية والمعرفية تعتمد على المواهب كأصل استراتيجي، وهذا قريب من طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار والكفاءات البشرية.

### التعليق النقدي:

تقدم الدراسة دعماً مهماً لأهمية إدارة المواهب في المنظمات القائمة على المعرفة، لكنها لا تتناول الذكاء الاصطناعي ولا التنافسية التنظيمية بصورة مباشرة. ولذلك يمكن الاستفادة منها في دعم محور إدارة المواهب، مع إبراز أن دراستك توسع هذا المجال من خلال إدخال الذكاء الاصطناعي والتنافسية التنظيمية في نموذج واحد.

## الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية في البحوث العلمية، إذ يوفر الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين المتغيرات، كما يساعد في بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء النظريات العلمية ذات الصلة. ونظراً لأن الدراسة الحالية تتناول العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي، وممارسات إدارة المواهب، والتنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة، فقد استندت إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر هذه العلاقات بصورة تكاملية.

### أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أكثر النظريات استخداماً في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وقد قدمها **Barney (1991)**، وتقوم على أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على امتلاك المنظمة لموارد وقدرات تتميز بالقيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، وعدم إمكانية الاستبدال.

وترى هذه النظرية أن رأس المال البشري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، ولذلك فإن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد المالية أو التقنية، بل على قدرتها في إدارة المواهب والمحافظة عليها وتطويرها بصورة مستمرة.

### تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

استندت الدراسة الحالية إلى هذه النظرية باعتبار أن **تقنيات الذكاء الاصطناعي** تمثل مورداً تنظيمياً حديثاً يساعد الشركات الناشئة على تطوير ممارسات إدارة المواهب، من خلال تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، والاحتفاظ بها، بما يسهم في تعزيز التنافسية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

قدم **Teece, Pisano & Shuen (1997)** نظرية القدرات الديناميكية، والتي تؤكد أن المنظمات لا تحقق التميز من خلال امتلاك الموارد فقط، وإنما من خلال قدرتها على إعادة تشكيل تلك الموارد وتطويرها بصورة مستمرة بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

وتفترض النظرية أن البيئات الديناميكية، مثل بيئة الشركات الناشئة، تتطلب قدرة عالية على التعلم والابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة، وهو ما يجعل استخدام التقنيات الحديثة عاملاً رئيساً في استدامة الأداء وتحقيق النمو.

## تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير قدرة الشركات الناشئة على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لإعادة تطوير ممارسات إدارة المواهب بما يتوافق مع متطلبات السوق، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مرونتها التنظيمية ورفع مستوى تنافسيتها.

## ثالثاً: نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

قدم **Davis (1989)** نظرية قبول التكنولوجيا، والتي تفسر العوامل المؤثرة في تبني الأفراد والمنظمات للتقنيات الحديثة، حيث ترى أن استخدام أي تقنية يعتمد بصورة رئيسة على عاملين هما:

- المنفعة المدركة. (Perceived Usefulness)
  - سهولة الاستخدام المدركة. (Perceived Ease of Use)
- وتؤكد النظرية أن ارتفاع إدراك المستخدمين لفوائد التقنية يزيد من احتمالية تبنيها واستخدامها بصورة فعالة داخل المنظمة.

## تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تساعد هذه النظرية في تفسير توجه الشركات الناشئة نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المواهب، حيث إن إدراك القيادات الإدارية لأهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الموارد البشرية يسهم في زيادة مستوى تطبيقه داخل المنظمة، ومن ثم تحسين التنافسية التنظيمية.

## العلاقة بين النظريات والدراسة الحالية

استندت الدراسة الحالية إلى هذه النظريات بصورة تكاملية، حيث تفسر **نظرية الموارد والقدرات** أهمية المواهب باعتبارها مورداً استراتيجياً يحقق الميزة التنافسية، بينما توضح **نظرية القدرات الديناميكية** كيفية تطوير هذه الموارد وإعادة تشكيلها من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لمواكبة التغيرات البيئية، في حين تفسر **نظرية قبول التكنولوجيا** العوامل التي تدفع الشركات الناشئة إلى تبني هذه التقنيات واستخدامها في تطوير ممارسات إدارة المواهب.

ومن ثم فإن الدراسة الحالية تنطلق من افتراض أن **تقنيات الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل)** تؤثر في **ممارسات إدارة المواهب (المتغير الوسيط)**، والتي تنعكس بدورها على **التنافسية التنظيمية (المتغير التابع)**، وهو ما يشكل الأساس النظري للنموذج البحثي المقترح.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية في البحوث العلمية، إذ يوفر الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين المتغيرات، كما يساعد في بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء النظريات العلمية ذات الصلة. ونظراً لأن الدراسة الحالية تتناول العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي، وممارسات إدارة المواهب، والتنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة، فقد استندت إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر هذه العلاقات بصورة تكاملية.

## أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أكثر النظريات استخداماً في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وقد قدمها (Barney 1991)، وتقوم على أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على امتلاك المنظمة لموارد وقدرات تتميز بالقيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، وعدم إمكانية الاستبدال.

وترى هذه النظرية أن رأس المال البشري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، ولذلك فإن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد المالية أو التقنية، بل على قدرتها في إدارة المواهب والمحافظة عليها وتطويرها بصورة مستمرة.

### تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

استندت الدراسة الحالية إلى هذه النظرية باعتبار أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تمثل مورداً تنظيمياً حديثاً يساعد الشركات الناشئة على تطوير ممارسات إدارة المواهب، من خلال تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، والاحتفاظ بها، بما يسهم في تعزيز التنافسية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

قدم Teece, Pisano & Shuen (1997) نظرية القدرات الديناميكية، والتي تؤكد أن المنظمات لا تحقق التميز من خلال امتلاك الموارد فقط، وإنما من خلال قدرتها على إعادة تشكيل تلك الموارد وتطويرها بصورة مستمرة بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

وتفترض النظرية أن البيئات الديناميكية، مثل بيئة الشركات الناشئة، تتطلب قدرة عالية على التعلم والابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة، وهو ما يجعل استخدام التقنيات الحديثة عاملاً رئيساً في استدامة الأداء وتحقيق النمو.

### تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير قدرة الشركات الناشئة على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لإعادة تطوير ممارسات إدارة المواهب بما يتوافق مع متطلبات السوق، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مرونتها التنظيمية ورفع مستوى تنافسيتها.

### ثالثاً: نظرية قبول التكنولوجيا - (Technology Acceptance Model - TAM)

قدم (Davis (1989 نظرية قبول التكنولوجيا، والتي تفسر العوامل المؤثرة في تبني الأفراد والمنظمات للتقنيات الحديثة، حيث ترى أن استخدام أي تقنية يعتمد بصورة رئيسة على عاملين هما:

المنفعة المدركة. (Perceived Usefulness)

سهولة الاستخدام المدركة. (Perceived Ease of Use)

وتؤكد النظرية أن ارتفاع إدراك المستخدمين لفوائد التقنية يزيد من احتمالية تبنيها واستخدامها بصورة فعالة داخل المنظمة.

#### تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تساعد هذه النظرية في تفسير توجه الشركات الناشئة نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المواهب، حيث إن إدراك القيادات الإدارية لأهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الموارد البشرية يسهم في زيادة مستوى تطبيقه داخل المنظمة، ومن ثم تحسين التنافسية التنظيمية.

#### العلاقة بين النظريات والدراسة الحالية

استندت الدراسة الحالية إلى هذه النظريات بصورة تكاملية، حيث تفسر نظرية الموارد والقدرات أهمية المواهب باعتبارها مورداً استراتيجياً يحقق الميزة التنافسية، بينما توضح نظرية القدرات الديناميكية كيفية تطوير هذه الموارد وإعادة تشكيلها من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لمواكبة التغيرات البيئية، في حين تفسر نظرية قبول التكنولوجيا العوامل التي تدفع الشركات الناشئة إلى تبني هذه التقنيات واستخدامها في تطوير ممارسات إدارة المواهب.

ومن ثم فإن الدراسة الحالية تنطلق من افتراض أن تقنيات الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) تؤثر في ممارسات إدارة المواهب (المتغير الوسيط)، والتي تنعكس بدورها على التنافسية التنظيمية (المتغير التابع)، وهو ما يشكل الأساس النظري للنموذج البحثي المقترح

## منهجية الدراسة وطرق البحث

### أولاً: نوع الدراسة

تنتمي الدراسة الحالية إلى البحوث التطبيقية، إذ تهدف إلى تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المواهب داخل الشركات الناشئة من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يساهم في تعزيز التنافسية التنظيمية.

كما تُعد الدراسة من البحوث التفسيرية (Explanatory Research)، لأنها لا تقتصر على وصف واقع المتغيرات، وإنما تسعى إلى تفسير العلاقات السببية بينها، وقياس أثر المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) في المتغير التابع (التنافسية التنظيمية)، من خلال المتغير الوسيط (ممارسات إدارة المواهب).

وفي الوقت نفسه، تتضمن الدراسة جانباً وصفيّاً يتمثل في التعرف على واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى ممارسات إدارة المواهب والتنافسية التنظيمية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

### ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي (Quantitative Approach)، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ويعتمد المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات، وقياس قوة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ستتبع الدراسة الخطوات الآتية:

مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وإدارة المواهب، والتنافسية التنظيمية، بهدف بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية.

بناء النموذج المفاهيمي للدراسة بالاعتماد على النظريات العلمية والدراسات السابقة، وتحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها، وصياغة الفرضيات.

إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستناد إلى المقاييس العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تكيفها بما يتناسب مع بيئة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للتأكد من صلاحيتها للتطبيق.

جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة الممثلة للعاملين أو المسؤولين في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، واختبار الفرضيات، وقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات الأخرى.

استخلاص النتائج والتوصيات، وتقديم مقترحات عملية تساعد الشركات الناشئة على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة المواهب وتعزيز التنافسية التنظيمية، إلى جانب اقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العاملين في الوظائف القيادية والإدارية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ممن لديهم معرفة كافية بممارسات إدارة الموارد البشرية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل منظماتهم.

ويشمل مجتمع الدراسة الفئات الآتية:

مديرو الموارد البشرية.

أخصائيو الموارد البشرية.

مديرو إدارة المواهب.

مديرو التوظيف والاستقطاب.

المديرون التنفيذيون في الشركات الناشئة.

مؤسسو الشركات الناشئة أو الشركاء الإداريون.

رؤساء الأقسام والإدارات ذات العلاقة باتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

وقد تم اختيار هذه الفئات لكونها الأكثر إماماً بمستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المواهب، والأقدر على تقييم أثر هذه التقنيات في تعزيز التنافسية التنظيمية داخل الشركات الناشئة.

وتقتصر الدراسة على الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية، نظراً لما تمثله هذه الشركات من أهمية متزايدة في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى اعتمادها الكبير على الكفاءات البشرية والابتكار لتحقيق النمو والاستدامة.

## حدود الدراسة

### أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث دور تقنيات الذكاء الاصطناعي باعتبارها المتغير المستقل، في تطوير ممارسات إدارة المواهب باعتبارها المتغير الوسيط، وقياس أثر ذلك في تعزيز التنافسية التنظيمية باعتبارها المتغير التابع، وذلك في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة على أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وأبعاد ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، إلى جانب قياس مستوى التنافسية التنظيمية للشركات الناشئة.

### ثانياً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية والعاملين في الوظائف ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب في الشركات الناشئة، وتشمل: مديري الموارد البشرية، وأخصائيي الموارد البشرية، ومديري إدارة المواهب، ومديري التوظيف والاستقطاب، والمديرين التنفيذيين، ومؤسسي الشركات الناشئة، وذلك لكونهم الأكثر معرفة بمستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة المواهب داخل منظماتهم.

### ثالثاً: الحدود المكانية

تُطبق الدراسة على الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية، نظراً للدور المتنامي الذي تؤديه في دعم الاقتصاد الوطني، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال.

### رابعاً: الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال العام الجامعي 2026م، وتشمل الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات وتحليلها وإعداد الرسالة العلمية.

### خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام أسلوب المسح الميداني (Survey Research)، من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وقياس العلاقات بين متغيراتها.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## مقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، إذ يتضمن عرضاً وتحليلاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وذلك بالاستناد إلى البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وما أسفرت عنه التحليلات الإحصائية من مؤشرات تسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى بيان مدى تحقق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، من خلال مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يسهم في تقديم تفسير علمي متكامل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي تستند إلى نتائج الدراسة، وتهدف إلى دعم الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات إدارة المواهب، بما يسهم في تعزيز التنافسية التنظيمية وتحقيق النمو والاستدامة. وتستهدف هذه التوصيات القيادات الإدارية، وإدارات الموارد البشرية، وصناع القرار، والجهات الداعمة لريادة الأعمال والتحول الرقمي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويختتم الفصل بعرض عدد من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية، من خلال التوسع في دراسة متغيرات أخرى ذات صلة، أو تطبيق النموذج البحثي الحالي في قطاعات اقتصادية مختلفة، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي المتسارع.

## تحليل البيانات

النتائج

## التوصيات

## المراجع

المراجع العربية

[https://sdaia.gov.sa/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sdaia.gov.sa/?utm_source=chatgpt.com)

[https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/AboutAI.aspx?utm\\_source=chatgpt.com](https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/AboutAI.aspx?utm_source=chatgpt.com)

[https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program?utm_source=chatgpt.com)

[https://js.uokut.edu.iq/index.php/js/article/view/106?utm\\_source=chatgpt.com](https://js.uokut.edu.iq/index.php/js/article/view/106?utm_source=chatgpt.com)

[https://www.fahr.gov.ae/ar/initiatives/future-talents-platform-powered-by-ai/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fahr.gov.ae/ar/initiatives/future-talents-platform-powered-by-ai/?utm_source=chatgpt.com)

## المراجع الأجنبية

[https://www.researchgate.net/publication/403520432\\_Artificial\\_intelligence\\_and\\_human\\_resource\\_management\\_HR\\_analytics\\_talent\\_management\\_and\\_ethical\\_AI](https://www.researchgate.net/publication/403520432_Artificial_intelligence_and_human_resource_management_HR_analytics_talent_management_and_ethical_AI)

<https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/182852/12/Basu%20et%20al%202022%20HRMR%20AI%20and%20HRM.pdf>

[https://www.mdpi.com/1911-8074/16/1/31?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/1911-8074/16/1/31?utm_source=chatgpt.com)

<https://www.emerald.com/jstpm/article-abstract/17/5/1066/1256625/AI-in-talent-management-in-the-digital-era-an?redirectedFrom=fulltext>

[https://pubs.aip.org/aip/acp/article-abstract/3418/1/040014/3396795/A-study-on-impact-of-AI-on-human-resource?redirectedFrom=fulltext&utm\\_source=chatgpt.com](https://pubs.aip.org/aip/acp/article-abstract/3418/1/040014/3396795/A-study-on-impact-of-AI-on-human-resource?redirectedFrom=fulltext&utm_source=chatgpt.com)

[https://webapps.ilo.org/static/english/intserv/working-papers/wp154/index.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://webapps.ilo.org/static/english/intserv/working-papers/wp154/index.html?utm_source=chatgpt.com)

## الملاحق

-الاستبانة

Abstract الملخص

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:202