

تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية

إعداد

رغد طراد العنزي

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٢٩٤٨

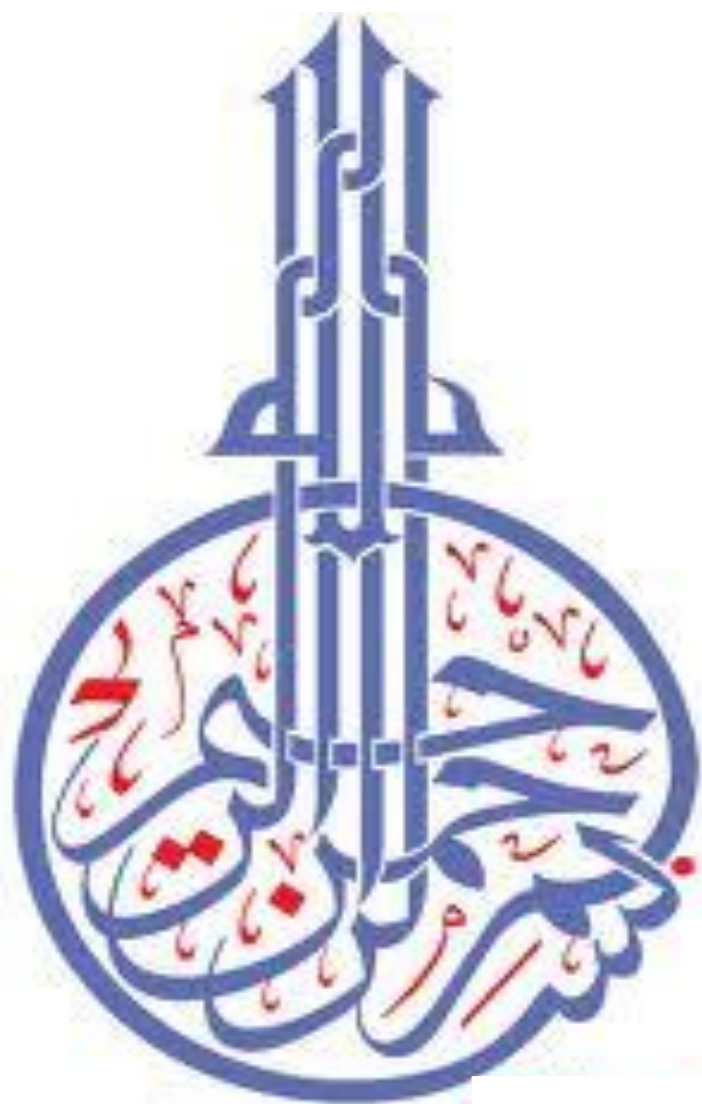
إشراف

فايز جراد

الفصيل حسن

العام الدراسي:

2025



قال تعالى:

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل، آية: ١٩).

إِهْدَاء

- إلى من أرضعتني قيماً ومثلاً وأثرتني على نفسها حتى روتني حباً.
 - إلى النبع النقي الصافي والصدر الحنون الدافئ.
 - إلى من سهرت علينا ومعى تترقب خطواتي وتباركها بدعواتها الصادقة.
 - إلى من أسكنتني سويداء قلبها.
 - إلى أُمي الحبيبة الغالية.
 - إلى من منحني الله شرف الانتساب إليه.
 - إلى أبي العزيز الغالي.
- قربي إلى الله وعرفاناً بجميلهما نهدي ثمار جهودنا متواضع.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبد الله، وعلى

آله وصحبه ومن والاه، أما بعد:

ترفع الباحثة أيدي الشكر والثناء للمولى عز وجل على توفيقه لها لإنهاء هذا البحث. وأجد لزاماً على أن أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم اعترافاً بالجميل إلى كل الذين أعانوني حتى وفقني الله في إتمام هذا البحث، وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

يسعدنا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى سعادة الأستاذ الدكتور فايز جراد، والأستاذ الدكتور الفيصل حسن، المشرفين على هذا البحث، فكان لإشرافها ودعمها ونصحها أكبر الأثر في إتمام إنجاز هذا البحث؛ فكانوا مقيلاً لعثرتي وباعثين في نفسي الهمة والعزيمة كلما وهنت الخطوة، فنعم المشرفين الذين وهبوا أنفسهم لخدمة العلم وطلابه، فאלله أسأل أن يجزيهما عني خير الجزاء، ويحفظهما ذخراً وسنداً لأهلهم ووطنهما فلهما مني كل الاحترام والتقدير.

وكما أشكر كل من ساعدنا أو أبدى لنا بتوجيه أو أسدى لي نصيحة أو قدم لنا عوناً نسأل المولى

عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

الباحثات

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	البسملة	أ
٢	الآية القرآنية	ب
٣	الإهداء	ج
٤	الشكر والتقدير	د
٥	قائمة المحتويات	هـ
٦	قائمة الأشكال	ز
٧	قائمة الجداول	ح
٨	المستخلص عربي وإنجليزي	ط-ي
٩	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١٠	— مقدمة.	١
١١	— مشكلة الدراسة.	٢
١٢	— أهمية الدراسة.	٣
١٣	— أهداف الدراسة.	٤
١٤	— تساؤلات الدراسة.	٤
١٥	— فروض الدراسة.	٤
١٦	— المنطلقات النظرية للدراسة.	٥
١٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٧
١٨	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاصطناعي	٨
١٩	تمهيد:	٨
٢٠	— المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي.	٨
٢١	— المطلب الثاني: أهداف الذكاء الاصطناعي.	٩
٢٢	— المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاصطناعي.	١٠
٢٣	— المطلب الرابع: خواص الذكاء الاصطناعي.	١٠
٢٤	— المطلب الخامس: مزايا الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية.	١١
٢٥	— المطلب السادس: طرق الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.	١٢
٢٦	— المطلب السابع: التأثيرات الرئيسية للذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية.	١٣
٢٧	المبحث الثاني: ماهية وظائف إدارة الموارد البشرية	١٥
٢٨	— المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.	١٥
٢٩	— المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.	١٧
٣٠	— المطلب الثالث: العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.	١٩
٣١	— المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية.	٢٠
٣٢	— المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية وتطويرها.	٢٣
٣٣	— المطلب السادس: مسئوليات إدارة الموارد البشرية.	٢٩
٣٤	الدراسات السابقة.	٣١
٣٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٥

٣٦	— المنهجية وطرق البحث.	٣٦
٣٦	— عينة الدراسة.	٣٧
٣٦	— مجتمع الدراسة.	٣٨
٣٦	— أدوات الدراسة.	٣٩
٣٧	— حدود الدراسة.	٤٠
٣٨	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٤١
٣٩	— مقدمة	٤٢
٣٩	— تحليل البيانات	٤٣
٤٩	— النتائج.	٤٤
٤٩	— التوصيات.	٤٥
٥١	المراجع	٤٦
٥٤	الملاحق	٤٧
٥٧	الملخص	٤٨

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣٩
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٤٠
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	٤١
٤	يساعد الذكاء الاصطناعي على نجاح العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية	٤٢
٥	يساعد الذكاء الاصطناعي على تسهيل العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية	٤٣
٦	يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..	٤٤
٧	تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية	٤٥
٨	يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة.	٤٦
٩	تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي.	٤٧
١٠	توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي	٤٨
١١	يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..	٤٩
١٢	تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية	٥٠
١٣	يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة.	٥١
١٤	تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي.	٥٢
١٥	توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي	٥٣
١٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥٤
١٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٥٥

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣٩
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٤٠
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	٤١
٤	يساعد الذكاء الاصطناعي على نجاح العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية	٤٢
٥	يساعد الذكاء الاصطناعي على تسهيل العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية	٤٣
٦	يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..	٤٤
٧	تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية	٤٥
٨	يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة.	٤٦
٩	تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي.	٤٧
١٠	توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي	٤٨
١١	يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..	٤٩
١٢	تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية	٥٠
١٣	يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة.	٥١
١٤	تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي.	٥٢
١٥	توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي	٥٣
١٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥٤
١٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٥٥

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية، وإبراز الدور الفعال الذي تلعبه تأثيرات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج، واستخدمت عينة عشوائية من جميع موظفون في إدارات الموارد البشرية في مؤسسات حكومية او خاصة ومقدرها (٢١٥) موظف وموظفة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفون في إدارات الموارد البشرية في مؤسسات حكومية او خاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة لكي تقيس آراء الموظفين حول أثر الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية واهم النتائج: يساعد الذكاء الاصطناعي على نجاح العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة، ويساعد الذكاء الاصطناعي على تسهيل العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة، ويوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم بدرجة كبيرة، وتحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية بدرجة كبيرة.

واهم التوصيات: بتعظيم تأثير الذكاء الاصطناعي في جميع الإدارات البشرية والعمل بتقنياته، وتطبيق أهمية الذكاء الاصطناعي في عمليات صناعة القرارات داخل الإدارات البشرية في جميع أرجاء المملكة العربية السعودية، وتعزيز فعالية وكفاءة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية المختلفة، وضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها على آليات وتقنيات التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي في جميع قطاعاتها.

Abstract

This study aimed to identify the impact of artificial intelligence (AI) on human resource management functions and to highlight the effective role of AI in human resource management from the perspective of human resource employees in Riyadh, Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach to interpret the results. A random sample of 215 employees (male and female) was used, representing all human resource employees in public and private institutions in Riyadh, Saudi Arabia. The study population consisted of all human resource employees in public and private institutions in Riyadh, Saudi Arabia, selected randomly. The researcher used a questionnaire to measure employees' opinions on the impact of AI on human resource management functions. Key findings include: AI significantly contributes to the success of employee training in human resource departments; AI greatly facilitates employee training in human resource departments; the AI platform has an annual plan for employee training in human resource functions to significantly enhance their job-related knowledge; and the AI platform is keen to attract highly qualified and experienced personnel to human resource departments.

The most important recommendations are: to maximize the impact of artificial intelligence in all human departments and to work with its technologies, to apply the importance of artificial intelligence in decision-making processes within human departments throughout the Kingdom of Saudi Arabia, to enhance the effectiveness and efficiency of all human resources management functions by adopting artificial intelligence technologies within the various human resources departments, and the necessity for human resources management to train its employees on the mechanisms and technologies of financial technology and artificial intelligence in all its sectors.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبح من الضروري استيعاب آثار هذه التقنيات على بيئات العمل، وخاصة في إدارات الموارد البشرية، التي تمثل حجر الأساس في عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وتحليل الكفاءات. ومع توسع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، ظهرت تحولات ملموسة في طبيعة الأدوار التي يشغلها الموظفون في هذا القطاع، مما يتطلب تحليلاً علمياً لهذه التحولات، لفهم التحديات والفرص المترتبة عليها.

ويعد الذكاء الاصطناعي من السمات التي يجب أن يتميز بها إدارة الموارد البشرية والتي تكمن أهميتها في العلاقات الاجتماعية الفعالة والمتبادلة، وللذكاء الاصطناعي أثر إيجابي كبير في مدى نجاح الفرد في حياته الاجتماعية وتفاعله مع البيئة بتقدم وفعالية، ولذلك يعتبر الذكاء الاصطناعي من الجوانب المهمة في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى المنظمة، وتوضح أهمية دراسة الذكاء الاصطناعي في كونه يتمثل نوعاً من القدرات المعرفية الضرورية للتفاعل الإيجابي بين الفرد وغيره من الأفراد، وللتفاعل الإنساني عموماً (الخزاعلة، والعمرى، ٢٠٢١م، ص ٥٩٣).

فأصبح الذكاء الاصطناعي دور وأثر كبير في خلق رؤية مشتركة بينه وبين العاملين في المنظمة، ولا يمكن استخدام ذلك بفعل القوة ولكن من خلال تشجيع العاملين على المساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، فالذكاء الاصطناعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة والذكاء الاصطناعي يوضح القدرة على بناء علاقات اجتماعية للتكيف مع البيئات الاجتماعية بنجاح، والذي يتمثل بالقدرة المكتسبة المرتكزة على الوعي الذاتي وفهم الديناميكية الاجتماعية (جمعة، ٢٠١٨م: ١١٦).

وفي ظل الاهتمام الكبير بالذكاء الاصطناعي بشكل كبير على وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث يساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. يتيح الذكاء الاصطناعي أتمتة المهام المتكررة، وتحليل البيانات بشكل أسرع، وتقديم رؤى قيمة لاتخاذ قرارات أفضل، وتحسين تجربة الموظف. (جمعة، ٢٠١٨م: ١١٦).

ويُعد تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ثورة حقيقية تُساهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية. ويُمكن للذكاء الاصطناعي أن يلعب دورًا هامًا في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف إلى تطوير الموظفين، ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي أيضًا في فحص السير الذاتية، وتحديد المرشحين المناسبين للوظائف، وإجراء المقابلات الأولية، ويعزز الذكاء الاصطناعي كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تسريع عمليات الاختيار والتوظيف، وتحسين دقة تقييم الأداء، وتخصيص برامج التدريب وفقًا لاحتياجات الموظفين.

مشكلة الدراسة:

تحاول العديد من منظمات الأعمال تبني تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ، وفي المقابل ركزت بعض الدراسات السابقة على الجوانب التنظيمية للاعتماد على الذكاء الاصطناعي، في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى على أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات والاستراتيجية ونقص في قلة الذكاء الاصطناعي للتوظيف بها وضعف أنشطة التدريب والتطوير التي لم تمكن القادة في إدارة الموارد البشرية من مواجهة المشكلات وتمكنهم من اكتشاف ذاتهم، وتبسيط العديد من العمليات، ولكن في حدود علم الباحثة لم تقم أي دراسة سواء كانت عربية أو أجنبية بالتطرق إلى دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق إدارة الموارد البشرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الأهمية النظرية والأهمية العلمية:

الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة في أنها تركز على الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية وكيف من الممكن أن يؤثر على إدارة الموارد البشرية، وحسب علم الباحثة تعتبر الدراسة الحالية من

الدراسات القليلة التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي وتأثيراته على إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توفير معلومات تساعد في فهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية.

الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العلمية من خلال تقديم نتائج وتوصيات تكون عوناً لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ولفت الانتباه لأهمية اشراك العامل التقني والتكنولوجي مما يعكس أثار إيجابية على رفع مستوى العمل في مختلف القطاعات.

أهداف الدراسة:

١. التركيز على الأهمية التي يتمتع بها الذكاء الاصطناعي في المنظمات البشرية.
٢. التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.
٣. إبراز الدور الفعال الذي تلعبه تأثيرات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

١. بيان الأهمية التي يتمتع بها الذكاء الاصطناعي في المنظمات البشرية.
٢. بيان أثر الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.
٣. ما الدور الفعال الذي تلعبه تأثيرات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

١. لا يوجد تأثير جوهري للذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعويضات، تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، تطبيق

الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير) في إدارة الموارد البشرية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول تأثير الذكاء الاصطناعي على طبيعة الوظائف التقليدية في إدارة الموارد البشرية.

٣. هناك علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وظهور مهارات جديدة مطلوبة لدى الموظفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الأطر النظرية التي تسلط الضوء بين التقدم التكنولوجي والتغير في بيئات العمل، وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية. توفر هذه النظريات خلفية علمية لفهم كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعيد تشكيل المهام والمسؤوليات داخل المؤسسات:

١- نظرية التغير التنظيمي (Organizational Change Theory)

تفترض هذه النظرية أن المنظمات تتغير كرد فعل على عوامل داخلية وخارجية، مثل التطور التكنولوجي. ويُعد إدخال الذكاء الاصطناعي نوعاً من التغير التحويلي، الذي لا يقتصر على تعديل الإجراءات، بل يشمل إعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات، وتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع المرحلة الجديدة.

٢. نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

يُستخدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في مدى تبني الأفراد للتقنيات الجديدة. ويركز بشكل رئيس على إدراك الموظف لمدى سهولة استخدام التقنية، ومدى فائدتها في أداء مهامه. يُسهّم هذا النموذج في تفسير كيف يمكن لعوامل نفسية وذاتية أن تؤثر على قبول موظفي الموارد البشرية للذكاء الاصطناعي.

٣. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

ترى هذه النظرية أن القدرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد تُعد موارد قابلة للتطوير، وتُسهم في تحقيق النمو المؤسسي. ومع تسارع التحولات التقنية، يصبح تطوير المهارات الرقمية والقدرات التحليلية جزءًا جوهريًا من الاستثمار في رأس المال البشري داخل إدارات الموارد البشرية.

٤. نظرية الأدوار (Role Theory)

تركز هذه النظرية على الكيفية التي تتحدد بها الأدوار داخل المنظمات بناءً على التوقعات والمعايير الاجتماعية والتنظيمية. ويؤدي ظهور تقنيات جديدة، مثل الذكاء الاصطناعي، إلى تعديل هذه الأدوار من خلال تغيير المهام المنوطة بكل موظف، مما قد يفرض إعادة تعريف لهوية الدور نفسه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاصطناعي

تمهيد:

ظهر الذكاء الصناعي في الآونة الأخيرة من القرن الماضي ومطلع هذا القرن، حيث ترجع جذور البحوث الخاصة بالذكاء الصناعي إلى الأربعينات مع انتشار الحاسبات واستخدامها وتركيز الاهتمام في بداية الخمسينيات على الشبكات العصبية، وفي الستينات نشاط البحث توجه نحو النظم المبينة على تمثيل المعرفة. الذي استمر العمل به خلال السبعينات، ومع بداية الثمانينات وبعد إعلان المشروع الياباني الذي تبني الجيل الخامس للحاسبات حدثت طفرة كبيرة في بحوث الذكاء الصناعي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي:

تعددت تعريفات الذكاء الاصطناعي التي ربما تختلف في مفرداتها إلا أنها تتفق في مضمونها بشكل واضح، حيث يشير سحتوت (٢٠١٢) إلى أن مصطلح الذكاء الاصطناعي مكون من كلمتين هما: الذكاء، والاصطناعي، حيث يشير الذكاء إلى القدرة على فهم الظروف الجديدة والمتغيرة، في حين تشير كلمة اصطناعي إلى شيء مصنوع أو غير طبيعي.

يعرف (البشر، ٢٠٢٢) بأنه هو: "قدرة الآلة الرقمية على أداء المهام المرتبطة على نحو شائع بالبشر، ويشمل الأجهزة والتطبيقات الميكانيكية والإلكترونية المصممة لمحاكاة قدرة الإنسان على التعلم واتخاذ القرارات، مستخدماً في التعرف على الصوت والنظم الخبيرة، ومعالجة اللغة الطبيعية واللغة الأجنبية، والإنسان الآلي".

ويعرفه (العبيدي، ٢٠١٠م) بأنه: "المجال الذي يسعى إلى فهم طبيعة الذكاء البشري عن طريق تكوين برامج على الحواسيب التي تقلد الأفعال أو الأعمال أو التصرفات الذكية".

ويرى عثمان وجميل (٢٠١٢م) أن الذكاء الاصطناعي هو: "جزء من علوم الحاسب يهدف إلى تصميم أنظمة ذكية تعطى نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء في السلوك الإنساني، وهو يعمل

متعمداً على مبدأ مضاهاة التشكيلات التي يمكن بواسطته وصف الأشياء والأحداث والعمليات باستخدام خواصها الكيفية وعلاقتها المنطقية والحسابية".

ويرى النقيب (٢٠٢٤) إلى أن الذكاء الاصطناعي هو: "طريقة للتفكير أي خوارزميات بكيفية جعل الحاسب يقوم بحل المشكلات، لذا فإن برامج وأنظمة الذكاء الصناعي يتم برمجتها بأي لغة من لغات البرمجة، إلا أنه توجد بعض لغات البرمجة المخصصة لكتابة برامج وأنظمة الذكاء الصناعي لأن فيها تسهيلات للمبرمج، حيث يقوم المبرمج غالباً بكتابة البيانات أو بالأحرى عملية تمثيل البيانات وتقوم اللغة بعملية البحث.

ويرى عبد الله (٢٠١٨ م: ١٧٣) أنه طريقة للتفكير أي خوارزميات بكيفية جعل الحاسب يقوم بحل المشكلات، لذا فإن برامج وأنظمة الذكاء الاصطناعي يتم برمجتها بأي لغة من لغات البرمجة، إلا أنه توجد بعض لغات البرمجة المخصصة لكتابة برامج وأنظمة الذكاء الصناعي لأن فيها تسهيلات للمبرمج، حيث يقوم المبرمج غالباً بكتابة البيانات أو بالأحرى عملية تمثيل البيانات وتقوم اللغة بعملية البحث، وأشهر هذه اللغات: لغة برولوج ولغة ليسب.

ويرى عثمان وجميل (٢٠١٢ م: ٢٢٤) أن الذكاء الاصطناعي هو جزء من علوم الحاسب يهدف إلى تصميم أنظمة ذكية تعطى نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء في السلوك الإنساني، وهو يعمل متعمداً على مبدأ مضاهاة التشكيلات التي يمكن بواسطته وصف الأشياء والأحداث والعمليات باستخدام خواصها الكيفية وعلاقتها المنطقية والحسابية.

المطلب الثاني: أهداف الذكاء الاصطناعي:

١. إيجاد طرق جديدة لاستخلاص المعلومات.
٢. تطوير الطرق اللازمة لبناء المعلومات واستحداثها والمحافظة على المعلومات.
٣. تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكل أقرب إلى طريقة الإنسان.
٤. فهم أفضل لماهية الذكاء عن طريق أسلوب المحاكاة.

٥. إيجاد طرق متطورة لترجمة الاحتياجات إلى برامج يمكن تنفيذها.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاصطناعي:

يعد الذكاء الاصطناعي هامًا في إدارة الموارد البشرية بسبب قدرته على تزويد الموظفين بتجربة أفضل ومنح متخصصي الموارد البشرية المزيد من الوقت لقضاء المزيد من العمل الأكثر قيمة وأقل تكرارًا. يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في أتمتة المهام المتكررة، مثل الإجابة على الأسئلة الشائعة من الموظفين أثناء تأهيل الموظفين. يمكن أن يساعد في تحسين تطوير الموظفين من خلال جمع بيانات أداء العمل وملاحظات الزملاء على مدار العام، وتجميع مسودة مراجعة الأداء، وإنشاء خطط تعليمية مخصصة للموظفين. باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، يمكن لأقسام الموارد البشرية توفير الوقت في المهام اليدوية مثل صياغة أوصاف الوظائف أو الردود عبر البريد الإلكتروني على المرشحين للوظائف. لطالما تم استخدام برامج إدارة رأس المال البشري لتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، كما يوفر الذكاء الاصطناعي فرصًا جديدة للكفاءة والفعالية. باستخدام الذكاء الاصطناعي لتوفير الوقت، يمكن لمختصي الموارد البشرية التركيز بشكل أكبر على الأنشطة مثل تطوير استراتيجيات التوظيف مع قادة وحدات الأعمال، وتحليل اتجاهات أداء الموظفين ورضاهم، وتنفيذ استراتيجيات جديدة لتعزيز تجربة الموظف والمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة. (عبد الله، ٢٠١٨م: ٢٧).

المطلب الرابع: خواص الذكاء الاصطناعي:

وأشار عثمان وجميل (٢٠١٢م: ٢٢٥) أن خواص هذا الذكاء هي:

١. تستخدم أسلوب مقارن للأسلوب البشري في حل المشكلات.

٢. تتعامل مع الفرضيات بشكل متزامن وبدقة وسرعة عالية.

٣. وجود حل متخصص لكل مشكلة ولكل فئة متجانسة من المشاكل.

٤. تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت ولا تتذبذب.

٥. يتطلب بناؤها تمثيل كميات هائلة من المعارف الخاصة بمجال معين.

٦. تعالج البيانات الرمزية غير الرقمية من خلال عمليات التحليل والمقارنة المنطقية.

٧. أنها تهدف لمحاكاة الإنسان فكراً وأسلوباً.

٨. إثارة أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار.

٩. تخليد الخبرة البشرية.

١٠. توفير أكثر من نسخة من النظام تعوض عن الخبراء.

١١. غياب الشعور بالتعب والملل

١٢. تقليص الاعتماد على الخبراء البشر. (عثمان وجميل ، ٢٠١٢ م).

المطلب الخامس: مزايا الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية:

مع العديد من المسؤوليات الضرورية، فإن وقت فريق إدارة الموارد البشرية ثمين. يمكن للذكاء الاصطناعي توفير طرق مُفيدة لتخفيف عبء العمل من خلال دعم المهام المتكررة مثل صياغة ردود المرشحين والمحتوى الآخر، مما يترك المزيد من الوقت للتحليل المدعوم بالذكاء الاصطناعي والأنشطة عالية القيمة، ومن أهم هذه المزايا كما أشار (البشر، ٢٠٢٢):

— توفير الوقت في المهام الإدارية: يمكن للذكاء الاصطناعي المساعدة في الجوانب اليدوية والمتكررة للموارد البشرية، مثل كتابة إعلان وظيفة جديد أو تحديد أفضل المرشحين لدور مفتوح. تتيح قدرة الذكاء الاصطناعي على جمع معلومات حول ثقافة شركتك والمهارات اللازمة لدور مفتوح لها صياغة أوصاف الوظائف التي يمكن للموارد البشرية مراجعتها وإنهاءها للتأكد من دقتها وجاذبيتها لأفضل المواهب.

— المزيد من اتخاذ القرارات القائمة على البيانات: يمكن لقسم الموارد البشرية اتخاذ قرارات أكثر استنارة بمساعدة الذكاء الاصطناعي، والتي يمكنها جمع البيانات حول أداء الموظفين ومشاركتهم. يمكن أن تمنح هذه البيانات فريق الموارد البشرية لديك رؤية قيّمة يمكن أن

تساعدهم على تحديد المشكلات المحددة التي تؤثر على القوى العاملة لديك واتخاذ الإجراءات الصحيحة لعلاجها. على سبيل المثال، عندما يدقق قسم الموارد البشرية المهارات للقوى العاملة في شركتهم، يمكن للذكاء الاصطناعي المساعدة في توثيق المهارات الحالية باستخدام المعلومات في ملفات تعريف الموظفين ومقارنتها بأكثر المهارات المطلوبة بناءً على إعلانات الوظائف الحالية أو اتجاهات السوق. يمكن لمتخصصي الموارد البشرية بعد ذلك استخدام هذه البيانات لتحديد أي فجوات في المهارات في مؤسستهم وتطوير برامج تطوير المهارات أو التوظيف لتلبية هذه الاحتياجات.

— تحسين مشاركة الموظفين: تجعل إمكانات تجميع بيانات الذكاء الاصطناعي أداة قيّمة في توفير التجارب المُخصصة التي تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والمشاركة. على سبيل المثال، يمكنها تتبع إنجازات الموظفين على مدار العام وأنماط التعلم الخاصة بهم ومقاييس الأداء. يمكن بعد ذلك استخدام هذه البيانات لإنشاء خطط تطوير مصممة خصيصًا للموظفين الفرديين.

المطلب السادس: طرق الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية:

فيما يلي بعض الطرق التي تعمل بها أدوات الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية على تحقيق فائدة لأصحاب العمل والموظفين (العبيدي، ٢٠١٠م):

- تسريع عمليات الموارد البشرية وإتاحة الموارد من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوبين للمهام، مثل التعيين وإدماج الموظفين الجدد وتقييمات الأداء.
- تعزيز مستوى الكفاءة والإنتاجية من خلال أتمتة الأعمال ذات القيمة المنخفضة أو التي تتطلب جهدًا يدويًا مكثفًا.
- إزالة التحيزات اللاواعية في نصوص الموارد البشرية لمنشورات الوظائف/الأوصاف الوظيفية وأسئلة المقابلة وتقييمات الأداء وتحليل التعويضات.

- تحسين تجارب الموظفين والمتقدمين للعمل بشكل عام من خلال تفاعلات مخصصة بشكل كبير.
- تمكين الموظفين والمديرين من العمل بشكل أسرع وأكثر ذكاءً من خلال إمكانات الذكاء الاصطناعي التوليدي التي يمكنها استيعاب المعلومات المعقدة وتلخيصها ثم الإبلاغ بسرعة عن النتائج أو محتوى المخرجات.
- فهم كميات كبيرة من المدخلات بسرعة، مما يمكّن قسم الموارد البشرية من اتخاذ قرارات معتمدة على البيانات بثقة.
- الاتصال بالأنظمة الأخرى والجمع بين بيانات الموظفين والبيانات التشغيلية لاتخاذ قرارات معتمدة على رؤية شاملة.
- توقع تغييرات القوى العاملة المعتمدة على الأعمال والاستعداد لها باستخدام تحليل المهارات وتخطيط السيناريوهات.

المطلب السابع: التأثيرات الرئيسية للذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية:

يؤثر الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية من خلال زيادة الكفاءة عبر أتمتة المهام الروتينية، وتحسين تجربة الموظفين عبر تقديم برامج تدريب مخصصة ومساعدة الموظفين في الاستعلامات المتكررة، وتحسين عملية التوظيف والتعيين عبر تحليل السير الذاتية بسرعة وتقديم توصيات للمرشحين. كما يُمكن الذكاء الاصطناعي من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل البيانات وتقديم رؤى استراتيجية لفرق الموارد البشرية.، وذلك من خلال (النقيب (٢٠٢٤):

١. زيادة الكفاءة والإنتاجية:

- أتمتة المهام المتكررة مثل الإجابة على الأسئلة الشائعة، معالجة كشوف الرواتب، وإدارة المستندات.

— تحسين سرعة ودقة العمليات مثل فحص السير الذاتية وفرزها.

٢. تحسين تجربة الموظفين:

- تخصيص تجارب الموظفين، بما في ذلك التدريب والتطوير، بناءً على احتياجاتهم وقدراتهم.
- توفير دعم على مدار الساعة عبر روبوتات الدردشة التي تجيب على استفسارات الموظفين المتعلقة بالسياسات والمزايا.

— تعزيز إدماج الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال توفير بيئة عمل أكثر إنتاجية وإيجابية.

٣. تحسين عمليات التوظيف:

- تسريع عملية التوظيف عبر فحص السير الذاتية للمرشحين وتقديم توصيات للمرشحين الأكثر ملاءمة.

— صياغة أوصاف وظيفية جذابة وتخصيص رسائل التواصل مع المرشحين.

٤. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- توفير رؤى قائمة على البيانات لتحسين القرارات المتعلقة بالموظفين، مثل تقييم الأداء وتطوير المسارات المهنية.
- تحليل أنماط أداء الموظفين ورضاهم لتحديد مجالات التحسين وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية.

٥. التحديات والمخاوف:

- التحيز الخوارزمي: إمكانية أن يعكس الذكاء الاصطناعي التحيزات الموجودة في البيانات التي تم تدريبه عليها، مما قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة.
- الشفافية والخصوصية: الحاجة إلى الشفافية في كيفية استخدام بيانات الموظفين وضمان موافقتهم على هذه العمليات.

المبحث الثاني: ماهية وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية، فمثلاً يعرفها البعض على أنها "الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة"، بينما يصفها آخرون بأنها عملية ضم الموظفين الأكفاء، وتنميتهم وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل. كما تم تعريفها على أنها تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة، وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد. (رشيد، ٢٠٠١م: ١٣).

وبصفة عامة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية يقصد بها الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع، وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة، وبذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة (هاشم، ١٩٩٦م: ٣٩).

وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة

المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة. إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية (هاشم، ١٩٩٦م: ٣٥).

وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يكفل المحافظة والإبقاء على قوة عمل مناسبة كمّاً ونوعاً لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة، ويمتد مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مداخل تحقيق التوافق مع حاجات البشر الذين يكونون قوة العمل بما يكفل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين بها.

وعلى ذلك يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة تصمم لتعزيز أهداف كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة، والسبيل لتحسين وتطوير المنظمة هو الاستخدام الفعال لمواردها البشرية، وتسهم الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة بإيجادها طرقاً أكثر فعالية لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين وتحسين وتطوير الإسهام المنتج للموارد البشرية في المنظمة (هاشم، ١٩٩٦م: ٣٦).

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية العامة من خلال أربع منظورات رئيسية: فأولاً تتضمن إدارة الموارد البشرية عدداً من الوظائف الأساسية اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، ثانياً: إنها العملية التي يتم من خلالها توزيع الوظائف العامة ثالثاً: إنها تتضمن التفاعل بين أربع قيم اجتماعية جوهرية، هي: الفاعلية الإدارية، والاستجابة السياسية، وحقوق العاملين، والعدالة الاجتماعية (رشيد، ٢٠٠١م: ١٤).

وهكذا تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسين نوعية حياة العاملين بما يكفل فعالية أدائهم ورضائهم، وذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية، واليوم نجد أن عديداً من المنظمات الكبيرة الناجحة يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على استقطاب واختيار وكذا الاحتفاظ بموظفين ومديرين على

درجة عالية من المهارة والكفاءة حيث لدى هذه المنظمات سياسات فعالة وكذلك لديها تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

١. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم. والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة (زويلف، ٢٠٠١م: ٢١).
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل.
- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرة والإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع (رشيد، ٢٠٠١م: ١٤).

٢. أهداف نحو العاملين:

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين في الآتي:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهمهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنسان الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان.

٣. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

وتتمثل تلك الأهداف في النقاط التالية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، والتطلع لتطوير كفاءته، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل، ولتحقيق ذلك لابد من:

١. توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.

٢. توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.

٣. توفير عون مادي عند الشبخوخة والعجز.

٤. توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها.

٥. أن يشعر الفرد من العمل المكلف به يعطيه فرصة الاستغلال لطاقاته ومهاراته.

٦. أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافاً بعمله وإبداعه فيه.

٧. أن يوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته.

٨. نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته (زويلف، ٢٠٠١ م: ٢٢).

المطلب الثالث: العوامل التي ادت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

هناك عديد من العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أهمها العوامل التالية:

- أصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل هام من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية. كما أصبحت تكلفة هذا العنصر هامة بنفس درجة أهمية تكلفة العناصر الأخرى.
- حتمت التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة، إلى جانب الرغبة في تطوير وزيادة الإنتاجية، الإدارة الفعالة للموارد البشرية بهدف الحصول والإبقاء والمحافظة على قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية.

ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية ويشمل:

- المؤثرات القانونية: حيث القوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين والخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
- تأثير النقابات العمالية: إنها جهة ضاغطة على إدارة الموارد البشرية إذ أنها تمثل العاملين ، وتهدف إلى تحقيق مصالحهم من خلال مساومة جماعية مع أرباب العمل فيما يخص شروط العمل وأحواله.

- تأثير سوق العمل: حيث يصعب التحكم والتأثير من قبل المنظمة وحدها في سوق العمل باعتبار أن هذا السوق هو الذي ستحصل منه المنظمة على ما يلزمها من عمالة كمياً ونوعاً. وتتأثر ظروف هذه السوق بظروف العرض والطلب على عنصر العمل، وهي ظروف متغيرة بطبيعتها. ولهذا يعتبر سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمالة.
- المؤثرات الاجتماعية: حيث تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل، وهي اتجاهات من المؤكد تزايدها في المستقبل بزيادة مستوى تعليم العاملين وزيادة طموحاتهم، وإن القوى العاملة اليوم لا تطلب فقط الأجر العادل والمكان المناسب والأمن والصحة للعمل، وإنما تطلب إلى جانب ذلك اهتماماً متزايداً من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبحاجاتهم وتطلب عملاً يحقق درجة أكبر من الرضا ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات .
- المؤثرات التكنولوجية: حيث إن تطور طرق وأساليب الإنتاج يؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازم توافرها في العمالة (هاشم ، ١٩٩٦ م: ٥٦).

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنشأ المنظمات الإدارية أساساً لتحقيق غايات معينة، ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسية لها، وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة ، تحدد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في تحقيق غاياتها الرئيسية، وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها ، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها . فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفاءتها ، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها ، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها ، وهم

الذين يوزعون الموارد المادية ، يضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى أداء هذه القوى ، وفي الواقع فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف، لذا يغدو من البديهي القول إنه بدون توافر الأفراد الأكفاء ، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها (رشيد، ٢٠٠١م: ١٦)

وتحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة، حتى يمكن الاستفادة منها الاستفادة المرجوة، وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسى لها في الارتقاء بالإنتاج وتقديم أفضل الخدمات. ومن هنا تأتي أهمية العمل على بناء الكفاءات البشرية للعمل في الأجهزة الإدارية، وما يتطلبه ذلك البناء من تخطيط للقوى العاملة ، وتنميتها وتحفيزها ورسم السياسات الفاعلة لها، وتوفير القيادات الإدارية المتميزة التي تحرص على استخدامها الاستخدام الأفضل، وفضلا عن الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للمنظمات ، يعد توخي العدالة والمساواة في إدارة شؤون هذه الموارد مطلباً رئيسياً لها ، ومن هنا نجد أن أنظمة الموارد البشرية تحرص على تحقيق المعاملة العادلة للموظفين في الأجهزة الإدارية فضلا عن اهتمامها بتنميتهم إدارياً وفنياً .

وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:

١. الأهمية على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقادم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه (مصطفى، ٢٠٠٠م: ٢٥).

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر العملية لإدارة الموارد البشرية. أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها، كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

٢. الأهمية على المستوى القومي:

تظهر الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا، على المستوى القومي في المحاور الرئيسة التالية: (مصطفى، ٢٠٠٠م: ٢٩).

أ- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:

تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى، فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساساً، تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الاقتصادي هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً.

والنفوذ الاقتصادي يجي عبء قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

ب- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويقوم هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مديريين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة.

المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية وتطويرها:

يعد توافر الكفاءات العالية من الأفراد في المنظمات عنصراً أساساً للعمل وتحقيق غايات المنظمات الأساسية، فكيفية التحاق الأفراد بالخدمة ومستوى أدائهم لأعمالهم، وأسلوب تحفيزهم وتنمية مهاراتهم أو تأديهم وتحديد الوسائل المناسبة لضمان استمرارهم وترقية الأكفاء منهم وكيفية التعامل مع الأفراد الأقل كفاءة منهم ، كلها مسائل على جانب من الأهمية وتقع صميم عمل الأجهزة ، والوسائل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.(رشيد، ٢٠٠١م: ٦٥)

وتسعى إدارة الموارد البشرية، إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين، بما يساعد في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والقاسم المشترك بين إدارات الموارد البشرية يتمثل في الأنشطة التي يجدر بكل نظام للموظفين القيام بها لتيح الفرصة للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة، وليوفر الظروف المناسبة لهم لأداء أعمالهم على النحو المطلوب، وبما الإدارة الناجحة للأفراد ضرورة لقيام المنظمة بعملها بفاعلية ، فإن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية هي أيضاً عنصر أساس للإدارة الناجحة للمنظمة ، ومن هذا المنطلق تتطلب إدارة الموارد البشرية ، كيفما كان شكلها التنظيمي، مهارات فنية وشخصية في التعامل مع الأفراد وتستدعي من مديري الموارد البشرية والمختصين فيها أن يكونوا ملمين بكيفية استقطاب الأفراد الأكفاء للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة واختيار الأنسب من المتقدمين للوظائف ، ومعرفة كيفية تقويم الموظفين وترقيتهم وتأديهم وإنهاء خدماتهم ، وإنهاء خدماتهم، وأن تتوافر لديهم الخبرة اللازمة في استخدام أفضل السبل لتحفيز الموظفين وتقديم المشورة والتوجيه لهم ، بالإضافة إلى المعرفة المناسبة في تصنيف الوظائف، ووضع جداول الرواتب وقياس الإنتاجية ومعالجة التظلمات والشكاوى.

ولقد بدأت إدارة الموارد البشرية، ولا زالت في بعض المؤسسات والمجتمعات تمارس أعمال مكتب الاستخدام، أو مكتباً للتوظيف يقوم بتعيين العاملين وحفظ سجلاتهم والتأكد من قانونية تعيينهم.

وقد ساهمت حداثة هذا الفرع من المعرفة، الذي لم يبدأ البحث فيه بصورة جدية إلا في الخمسين عام الماضية إلى عدم إعطاء الأهمية الكافية له وتحديد وظائفه. كما اختلف كتاب الإدارة في تعيين حدود وواجبات هذه الإدارة إلا إن هذا العصر لواجباتها لا يتفق والحقيقة القائلة: إن العلاقات الاستخدامية ما هي إلا علاقات ديناميكية، متطورة وتطور المجتمع ، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وإدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى طبقاً لطبيعة تلك المؤسسات وتطور التنظيم الاجتماعي الذي يهيمن على أقطار الدنيا إلا أن ذلك لا يمنع من رسم الخطوط الأساسية ، تمارس هذه الإدارة نشاطاتها من خلالها (رشيد، ٢٠٠١ م: ٥٨).

وبالرغم من أن جميع إدارة الموارد البشرية تشترك في أداء عدد من الوظائف الرئيسية من أجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة، إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من وحدة إلى أخرى وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها، وكذلك حسب حجم المنظمة التي توجد بها ، والأهداف الرئيسية لها ، ويمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة على النحو التالي (رشيد، ٢٠٠١ م: ٨٧):

- تحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها: Job Analysis, description, and Specifications -

تعني هذه الأنشطة بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسية لكل وظيفة. أي وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة، وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات وفقاً لمعايير معينة.

- تخطيط الموارد البشرية: Human Resource planning -

يتضمن هذه النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة ، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة ، والتوسع المتوقع فيها ، ومدى التغير في تكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة ، ودراسة اتجاهات العلاقة

بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وفي الواقع، فإن نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الاستراتيجية للمنظمات، تتم ممارستها على مستوى الإدارة العليا للمنظمة غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط.

ويفيد التخطيط للقوى العاملة بدرجة كبيرة في التقليل من احتمالات المستقبل غير المؤكدة، ويمكن متخذي القرارات من الاستفادة من الموارد البشرية المحدودة لديهم، كما يفيد في جانب التدريب والإحلال والتطوير، وتكمن أهمية التخطيط للقوى العاملة في النقاط التالية (رشيد، ٢٠٠١م: ٨٧):

١. يساعد التخطيط في رفع كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية في الجهاز، وذلك بتحقيق سلامة الاختيار والتعيين وعدالة الأجور والحوافز الوظيفية ويساعد أيضا في سلامة توزيع العمل.

٢. يساهم التخطيط للقوى العاملة مساهمة فعالة في تحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة كما ونوعاً في المدى القريب والبعيد.

٣. يساهم التخطيط في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية في الجهاز، مما يسهل سلامة اختيار المتدربين وتوجيههم للبرامج التدريبية المختلفة حسب الحاجات الفعلية.

٤. يساعد التخطيط في عملية الإحلال، مما يجنب المنظمة مغبة تعطيل الإنتاجية في القطاعات المختلفة فالتخطيط للقوى العاملة يعتبر وسيلة فاعلة لمعرفة التاركين للخدمة والسعي إلى توفير البدائل وإحلالهم.

٥. يساعد التخطيط في تحديد نوعية واعداد الوظائف عند طلبات الأحداث أو التحوير، مما الأجهزة مشاكل التضخم الوظيفي ذوي المردود السيئ على سياسة التوظيف (العبود، ١٩٩٣م: ١٢).

وعند غياب التخطيط للموارد البشرية تنشأ المشكلات التالية:

١. وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
٢. تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخداما بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة.

٣. عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والعدد.

٤. اضطرابات عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.

٥. اضطرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد،

الوفاة) (العبود، ١٩٩٣ م: ١٣).

أن العوامل الرئيسية التي تتحكم في تطوير الأجهزة الخاصة بجمع المعلومات والبيانات عن

الموارد البشرية والقوى العاملة يمكن تلخيصها في إيجاز على النحو التالي:

١. الجهاز المكلف بوضع السياسة العامة وجمع وتحليل المعلومات والبيانات والتقدم للجهات بتقارير

وتوصيات تتضمن النصح والمشورة.

٢. تعيين العدد المطلوب من الموظفين وتأمين مكاتب لهم وما يتطلبه عملهم من امتيازات وتسهيلات.

٣. إعداد وتوفير الميزانية بحيث تكون الاعتمادات المالية المخصصة كافية لتمويل العمليات اللازمة.

٤. بدء وتطوير سلسلة من البحوث والتحقيقات الأولية.

٥. إجراء شتى البحوث المساعدة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية بحيث يمكن إعداد تقديرات

كمية ونوعية عن الموارد البشرية والقوى العاملة.

وينبغي عند النظر والتخطيط لوضع سياسات تطوير الموارد البشرية والقوى العاملة والبدء في

تنفيذها بمساعدة العوامل الرئيسية الخمسة الواردة أعلاه مراعاة لبعض القواعد الأساسية حتى

يمكن استكمال المقومات اللازمة وأهمية هذه القواعد هي في المقام الأول الواقعية لأن أساليب

التخطيط مهما اختلفت فأنها تتفق جميعاً على أن التخطيط ما هو إلا توقع ورسم وتصور لمطالب

المجتمع واحتياجاته وكيفية الوفاء بها عن طريق تهيئة الإمكانيات اللازمة لحياة الأفراد، وثانياً لابد من

تطبيق قاعدة الشمول بحيث تشمل عملياته جوانب المجتمع المختلفة من نشاط صناعي وزراعي

وتعليمي ... الخ .

وترتبط هذه القاعدة بقاعدة هامة أخرى من قواعد التخطيط هي قاعدة التكامل وهي تصور الإطار العام لفلسفة التخطيط بحيث يتفادى المسئولون المختصون التفكير في جملة من المشروعات تفكيراً مستقلاً في كل منها على حده.

- التوظيف:

ويقوم نظام التوظيف الحديث على مجموعة من القواعد التي يستهدف تطبيقها الكشف عن أكفأ العناصر واجتذابها لشغل الوظائف الخالية، ولإصلاح التوظيف في علم إدارة شؤون الموظفين معنيان أحدهما عام ويشمل كافة شؤون العاملين من تعيين وترقية ونقل ومراتب وتأديب.. الخ أما المعنى الآخر فخاص ويفيد شغل الوظائف الخالية سواء بالتعيين أو الترقية أو النقل (عبد الهادي، ١٩٨٣م: ٤١).

تهدف عملية التوظيف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك من خلال محاولة المواءمة بين المؤهلات المطلوبة للوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها، ويتم تنفيذ ذلك من خلال رسم السياسات ووضع القوانين واللوائح والإجراءات التي تعين على تحقيق تلك الأهداف والتأكد من تحقيق الأغراض المنشودة بشكل يحقق الكفاءة في العمل والعدالة في إجراءات التوظيف، ويشمل نشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على استقطابها، واختيار الأنسب بين المتقدمين من بين تلك الكفاءات باستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع الإدارات التنفيذية (رشيد، ٢٠٠١م: ٤١).

وبذلك يمكن القول أن التوظيف يركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، وتتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة للاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد

وتهيئة وتطبيع هؤلاء العاملين مع بيئة العمل وأيضاً على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين (هاشم، ١٩٩٨ م: ٥٦).

- إدارة الأجور والرواتب: Wages and salary Management

ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل الذي يؤدونه. ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور، وتحديد سلم الرواتب، والحد الأدنى والأقصى لكل درجة، والقرارات المتعلقة بتعديل السلم، من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام (رشيد، ٢٠٠١ م: ٤١).

وتوضع سياسات تحديد الأجور على أساس ما يقدر العاملون على أدائه من أعمال وليس على أساس ما يؤدونه فعلاً تشجيعاً لهم على تعلم مهارات جديدة باستمرار والإلمام بخبرات متعددة، الأمر الذي يوفر للإدارة درجة أكبر من المرونة في إدارة الموارد البشرية. كذلك تطبيق سياسة المكافآت الجماعية كدلالة على أهمية فريق العمل لبعض الأعمال المرتبطة ببعضها. إلى جانب أنشطة مرنة للميزات الإضافية كمعاشات التقاعد والتأمينات والخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية وغيرها (هاشم، ١٩٩٨ م: ٥٤).

- التدريب: Training

تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة، إما على رأس العمل عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتولى متخصصو التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها، وفي حالة إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات الخارجية للتدريب (رشيد، ٢٠٠١ م: ٤٢).

ويتم ممارسة تدريب الموارد البشرية في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد

وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

- الرقابة: Controlling

تقوم إدارة الموارد البشرية برقابة الإدارات الأخرى للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال عندما ينص النظام على وجوب تقويم أداء الموظفين سنوياً، ففي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة المديرين الذين لم يقدموا تقارير الأداء، وتقوم إدارة الموارد البشرية أيضاً بالتأكد من أن تنفيذ الأعمال يتم وفقاً للإجراءات النظامية فعلى سبيل المثال: لكف يد موظف عن العمل، ينبغي على المديرين اتباع إجراءات واضحة ومحددة وهذا يتطلب أن يصدر القرار من الوزير المختص، وأن يمنح الفرد الفرصة لسماع أقواله.

- تقييم أداء العاملين: Evaluating Employees

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف، وهنا قد يكون التدريب مدخلاً لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف. (هاشم، ١٩٩٨ م: ٥٦).

المطلب السادس: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية:

تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية أساساً على عاتق الهيئة الإدارية صاحبة السلطة التنفيذية في المنظمة، ويشمل ذلك مختلف المديرين والرؤساء في كافة المستويات الإدارية بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة من خلال الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم وتوجيههم وقيادتهم، وبعبارة أخرى فإن الهيئة الإدارية هم المسئولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

على أن التفصيلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تتم عملاً في ضوء سياسات عامة تضعها الإدارة العليا في المنظمة لتحديد القواعد العامة التي تحكم كافة أنشطة وعمليات تكوين وتنمية الموارد

البشرية في المنظمة، مثال ذلك سياسة تخطيط الموارد البشرية وسياسة الاختيار وسياسة التدريب والتنمية وسياسة الأجور وسياسة الخدمات وغيرها من السياسات التي تسير على هديها كافة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بما يكفل الحصول، وكذلك الإبقاء على قوى عاملة ذات كفاءة وفعالية. على أن نتيجة لتزايد أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية لما لها من تأثير جوهري على إنتاجية المنظمة، ومع تزايد العوامل والمتغيرات والضغوط التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، أصبحت مسئولية مشتركة بين الهيئة الإدارية والجهاز الاستشاري المختص بشؤون الموارد البشرية بالمنظمة والذي يضم عددا من المتخصصين في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية، ويقدم هؤلاء المتخصصون أعضاء الجهاز النصيح والمشورة للمديرين التنفيذيين في مجالات إدارة الموارد البشرية في مجال تنفيذها وأيضا في مجال الرقابة على تنفيذ هذه السياسات بما يضمن العدالة والاتساق في تنفيذها، هذا فضلا عن تقديم النصيح والمشورة في مجال الاستخدام الفعال لأفراد القوى العاملة بالمنظمة، ويعاون هذا الجهاز الهيئة الإدارية على النهوض بمسؤولياتها التنفيذية عن الإدارة الفعالة للموارد البشرية، إلى جانب ممارسة الجهاز لأنشطة ووظائف تخصصية في مجالات إدارة الموارد البشرية التي ليس للمديرين التنفيذيين خبرة متعمقة فيها، وذلك بهدف مساعدة هؤلاء المديرين في ممارسة أعمالهم ومسؤولياتهم الإدارية.

وبصفة عامة فإن التعاون المشترك بين أعضاء الهيئة الإدارية والجهاز المختص بشؤون الموارد

البشرية هام وأساسي لضمان فعالية إدارة الموارد البشرية (النعيم، ١٤٠٧هـ: ١٦٦).

الدراسات السابقة:

دراسة (أبوشحاته، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانخراط في العمل والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانخراط في العمل، وذلك من خلال الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (العدالة التنظيمية، والدعم القيادي، والمكافآت التنظيمية وظروف العمل) كمتغير وسيط، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة، مُستخدمةً في ذلك أداة الاستبيان، كما تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير جوهري لتطبيق الذكاء الاصطناعي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده على الانخراط في العمل الموظف بأبعاده في الشركة محل الدراسة، وجود تأثير جوهري لتطبيق الذكاء الاصطناعي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده على الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده في الشركة محل الدراسة، وجود تأثير جوهري للدعم التنظيمي المدرك بأبعاده على الانخراط في العمل في الشركة محل الدراسة، وجود تأثير جوهري للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق الذكاء الاصطناعي لممارسات إدارة الموارد البشرية والانخراط في العمل بالشركة محل الدراسة.

دراسة (المصعبي، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر الذكاء الصناعي في ابتكار مفاهيم مبتكرة لإدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة أبوظبي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة أبوظبي. وتضمن نموذج الدراسة "الذكاء الاصطناعي" كمتغير مستقل، و"تحسين أداء إدارة الموارد البشرية" كمتغير تابع، بينما كان المتغير

الوسيط "اتخاذ القرار". واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الكمي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي وزعها الباحث على مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث بلغت (١٨٠) فرداً من موظفي القيادة العامة لشرطة أبوظبي. واستخدم الباحث برنامجي (SPSS) و (AMOS). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها وجود أثر للذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، نظراً لضعف اتخاذ القرار. كما أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية. نظراً لوجود قصور في أداء إدارة القيادة العامة لشرطة أبوظبي وإدارة الموارد البشرية التابعة لها، تُظهر النتائج أيضاً تأثيراً على عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس سلباً على أداء إدارة الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة أبوظبي.

دراسة (أبوسعدة، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٧٧ مفردة من العاملين بالبنك الأهلي المصري، وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاصطناعي (الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المادية، التقنيات الفنية)، وتحسين إدارة الموارد البشرية بالبنك الأهلي المصري، وبناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بالبنك محل الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز فعالية وكفاءة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل ادارات البنك المختلفة.

دراسة (فكري، ٢٠٢٤) بعنوان: تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية

عند توسيط اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمصر.

هدفت هذه الدراسة الى قياس تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية عند توسيط اتخاذ القرار، بالتطبيق على العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، واعتمدت الدراسة على استبيان موجّه لعينة مكونة من (٣٨٩) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSSV26 و AMOS V26) لاختبار فروض البحث، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغيرات الدراسة كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي بين الذكاء الاصطناعي وجوده اتخاذ القرار وكشفت أيضا عن وجود تأثير إيجابي معنوي. بين الذكاء الاصطناعي وأداء ادارة الموارد البشرية كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي بين اتخاذ القرار واداء ادارة الموارد البشرية وأخيراً وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي بين الذكاء الاصطناعي اداء إدارة الموارد البشرية عند توسيط اتخاذ القرار، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دمج أنظمة الذكاء الاصطناعي في القرارات اليومية للموارد البشرية، وتوفير تدريب متخصص لفريق الموارد البشرية على أدوات الذكاء الاصطناعي، وإنشاء سياسات لحوكمة البيانات لضمان خصوصية المعلومات وحمايتها، ومراجعة أداء هذه الأنظمة بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر.

دراسة (الجعافرة، ٢٠٢٣) بعنوان: الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في

البلديات ٢٠٢٣

هدفت الدراسة التعرف على الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات ٢٠٢٣، وقد تناولت الدراسة اهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير في إدارة الموارد البشرية والتي تستند على استخدام الذكاء الاصطناعي بعد أصبحت الآلات قادرة الآن على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات التاريخية والأنماط السلوكية بدقة أكبر من الأشخاص. نتيجة لهذا التحول تم استبدال جميع العمالة البدنية بالآلات التقنية مثل الأرشفة والامتته. وبرزت إشكالية الدراسة حول قضية ان إدارة شؤون

الموظفين لم تعد تعمل على النظام التقليدي اليدوي بل أضحي السعي نحو استخدام عناصر التكنولوجيا التي تتمثل في الذكاء الاصطناعي والذي يستند على الآلة بدل الإنسان في حفظ الملفات وأرشفتها وأتمتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج حيث أكدت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كبيرة لا يمكن معالجتها الا من خلال تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي في أقسام الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بان على وزارة الإدارة المحلية تعظيم أهمية الذكاء الصناعي لتكون استبدال لجميع العمالة البدنية بالآلات التقنية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي الملائم لمثل هذه الدراسة وتفسيرها.

الأدوات: استبيان إلكتروني موجه لموظفي الموارد البشرية – مقابلات شبة مهيكلة مع خبراء أو

مديري الموارد البشرية.

طريقة التحليل: تحليل كمي (SPSS) – تحليل نوعي للمقابلات.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة من جميع موظفون في إدارات الموارد البشرية في مؤسسات حكومية أو

خاصة ومقدرها (٢١٥) موظف وموظفة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

تتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفون في إدارات الموارد البشرية في مؤسسات حكومية أو

خاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك بالطريقة العشوائية.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات بما يتناسب مع طبيعتها وأهدافها، وذلك

على النحو التالي:

1-الاستبيان الإلكتروني:

أداة موجهة إلى موظفي إدارات الموارد البشرية في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة

الرياض، بهدف قياس آرائهم حول مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائفهم، وتحليل أبعاد التغيير في

الأدوار الوظيفية. يتكون الاستبيان من مجموعة محاور تشمل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، أثرها على

المهام التقليدية، المهارات الجديدة المطلوبة، ودور المؤسسة في التكيف مع التحول الرقمي.

2-المقابلات شبه المهيكلية:

تم إجراء مقابلات مع عدد من مديري الموارد البشرية أو الخبراء في المجال، وذلك للحصول على بيانات نوعية معمّقة تعزز نتائج الاستبيان، وتكشف أبعادًا لا يمكن الوصول إليها عبر الأداة الكمية فقط، خصوصًا فيما يتعلق بالتحديات الفعلية، وتجارب التحول داخل المؤسسات

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي 2025.
- الحدود الموضوعية: يركز على تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، دون التطرق للتأثير على الإدارات الأخرى.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على إدارات الموارد البشرية في مؤسسات مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

-تحليل البيانات

أولاً: البيانات الشخصية

- المؤهل العلمي:

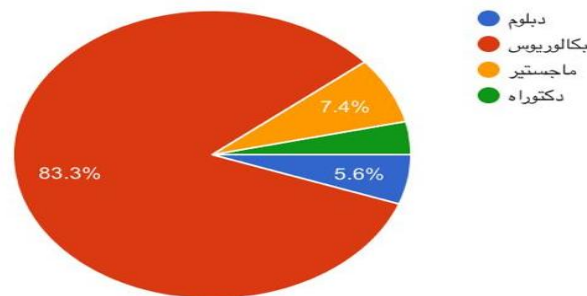
جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	١٥	٥,٦%
بكالوريوس	١٥٠	٨٣,٣%
ماجستير	٥٠	٧,٤%
دكتوراه	٠	٠,٠%
الإجمالي	١١٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق بأن المؤهل الدراسي لأفراد العينة يتمثل في ٥,٦% كان من دبلوم، فيما

بلغت نسبة بكالوريوس ٨٣,٣%، وهي تشكل أعلى نسبة، كما بلغت نسبة ماجستير ٧,٤%، بينما بلغت

نسبة دكتوراه ٠,٠%.



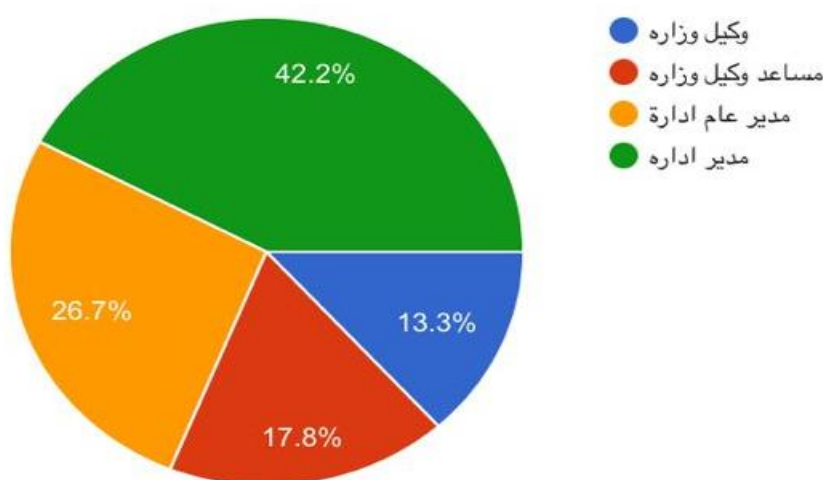
شكل رقم (١/١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة المؤهل العلمي

- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
وكيل	١٥	١٣,٣%
مساعد وكيل	٥٠	١٧,٨%
مدير عام إدارة	٥٠	٢٦,٧%
مدير إدارة	١٠٠	٤٢,٢%
الإجمالي	٢١٥	١٠٠

يتضح من جدول المسمى الوظيفي لأفراد العينة، إنه بلغت نسبة وكيل ١٣,٣٪، فيما بلغت نسبة مساعد وكيل نحو ١٧,٨٪، وبلغت نسبة مدير عام إدارة نحو ٢٦,٧٪، بينما بلغت نسبة مدير إدارة بنحو ٤٢,٢٪ وهي تشكل أعلى نسبة في العينة.



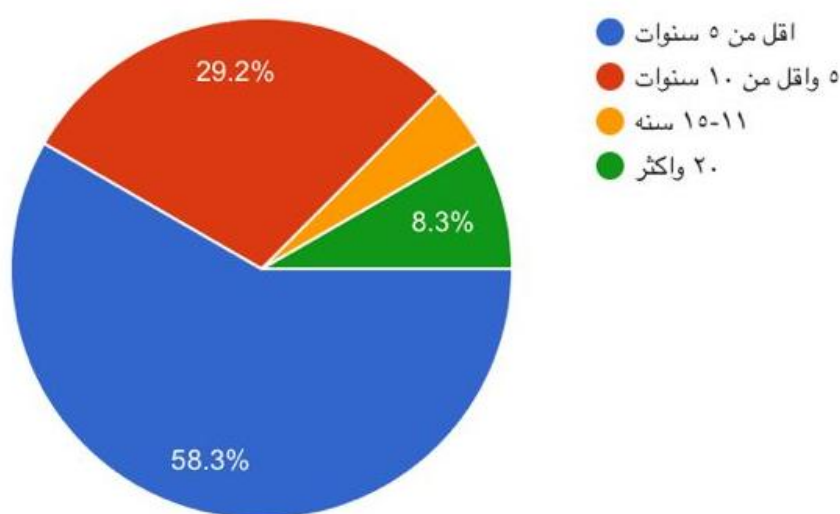
شكل رقم (٢/١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

- الخبرة العلمية:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	العدد	النسبة المئوية %
اقل من ٥ سنوات	١٥٠	٥٨,٣%
٥ - ١٠ سنوات	٥٠	٢٩,٢%
من ١١ - ١٥	٠	٠,٠%
من ٢٠ فأكثر	١٥	٨,٣%
الإجمالي	٢١٥	١٠٠%

يتضح من جدول سنوات الخبرة، وذلك قد بلغت نسبة اقل من ٥ سنوات ٥٨,٣% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة ٥ - ١٠ سنوات ٢٩,٢%، بينما بلغت نسبة من ١١ - ١٥، ٠,٠%، بينما بلغت نسبة من ٢٠ فأكثر ٨,٣%.



شكل رقم (٣/١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الخبرة العلمية

ثانياً: البيانات الأساسية:

الجدول رقم (٤)

يساعد الذكاء الاصطناعي على نجاح العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية..

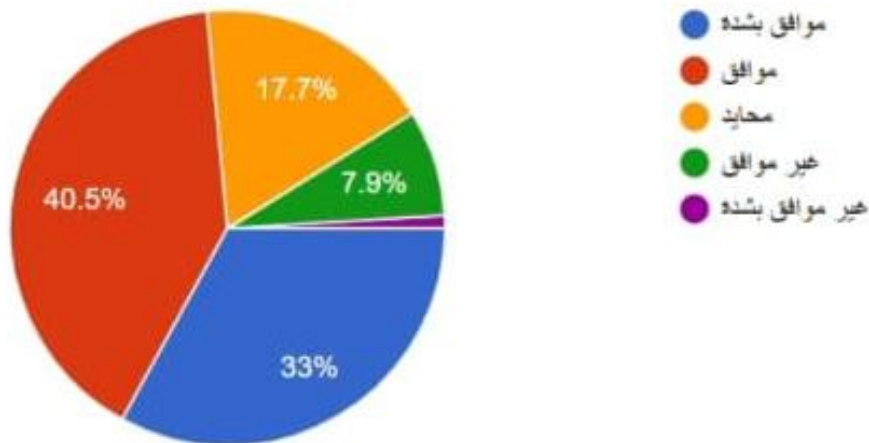
العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٨٠	٣٣%
موافق	١٠٠	٤٠,٥%
محايد	٢٥	١٧,٧%
غير موافق	١٠	٧,٩%
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠%
الإجمالي	٢١٥	١٠٠%

يتضح من جدول السابق أن افراد العينة بأن الذكاء الاصطناعي يساعد على نجاح العملية

التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية..، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٣٣٪، بينما بلغت

نسبة موافق ٤٠,٥٪ وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد ١٧,٧٪، بينما بلغت نسبة غير

موافق ٧,٩٪، بينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠٪، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



الشكل رقم (٤)

الجدول رقم (٥)

يساعد الذكاء الاصطناعي على تسهيل العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية

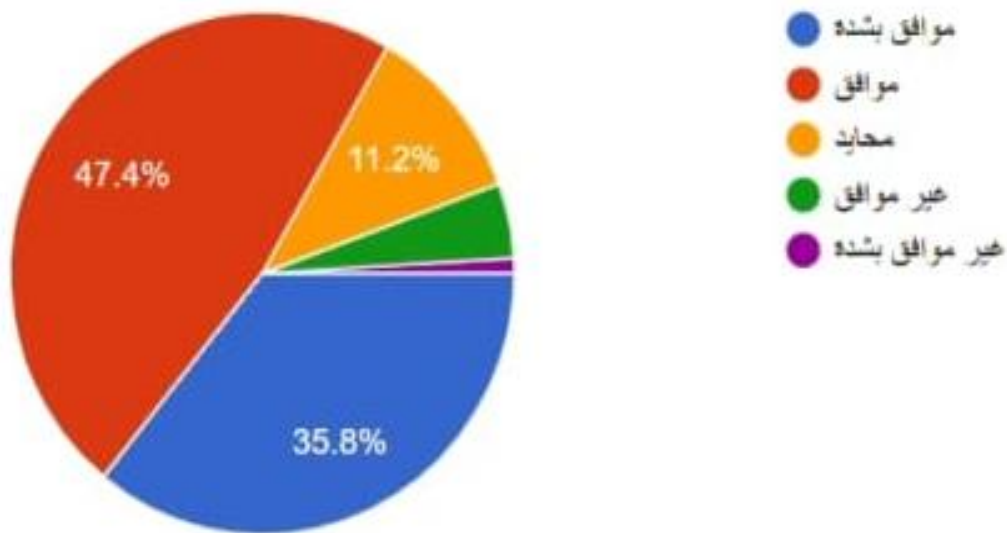
العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٨٠	٣٥,٨ %
موافق	١١٠	٤٧,٤ %
محايد	٢٥	١١,٢ %
غير موافق	٠	٠,٠٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٢١٥	١٠٠ %

يتضح من جدول السابق أن افراد العينة بأن الذكاء الاصطناعي يساعد على تسهيل العملية

التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٣٥,٨ %، بينما بلغت

نسبة موافق ٤٧,٤ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد ١١,٢ %، بينما بلغت نسبة غير

موافق ٠,٠٠ %، بينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



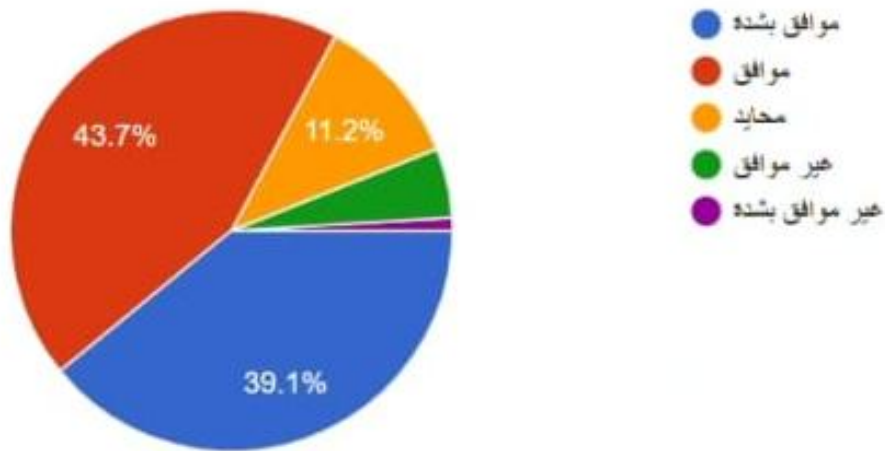
الشكل رقم (٥)

الجدول رقم (٦)

يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٧٥	٣٩,١ %
موافق	١١٥	٤٣,٧ %
محايد	١٥	١١,٢ %
غير موافق	١٠	١٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٢١٥	١٠٠ %

يتضح من جدول السابق بأنه يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٣٩,١ %، بينما بلغت نسبة موافق ٤٣,٧ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد ١١,٢ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ١٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



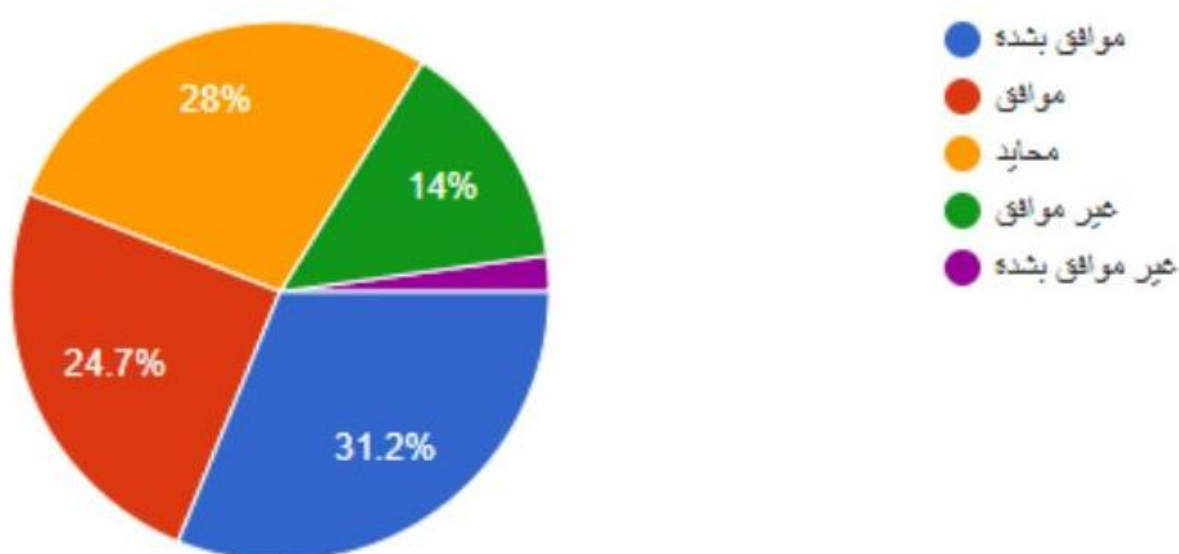
الشكل رقم (٦)

الجدول رقم (٧)

تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية..

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	١٠٠	٣١,٢ %
موافق	٧٠	٢٤,٧ %
محايد	٣٥	٢٨ %
غير موافق	١٠	١٤ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٢١٥	١٠٠ %

يتضح من جدول السابق بأن منصة الذكاء الاصطناعي تحرص على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٣١,٢ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٢٤,٧ %، بينما بلغت نسبة محايد ٢٨ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ١٤ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



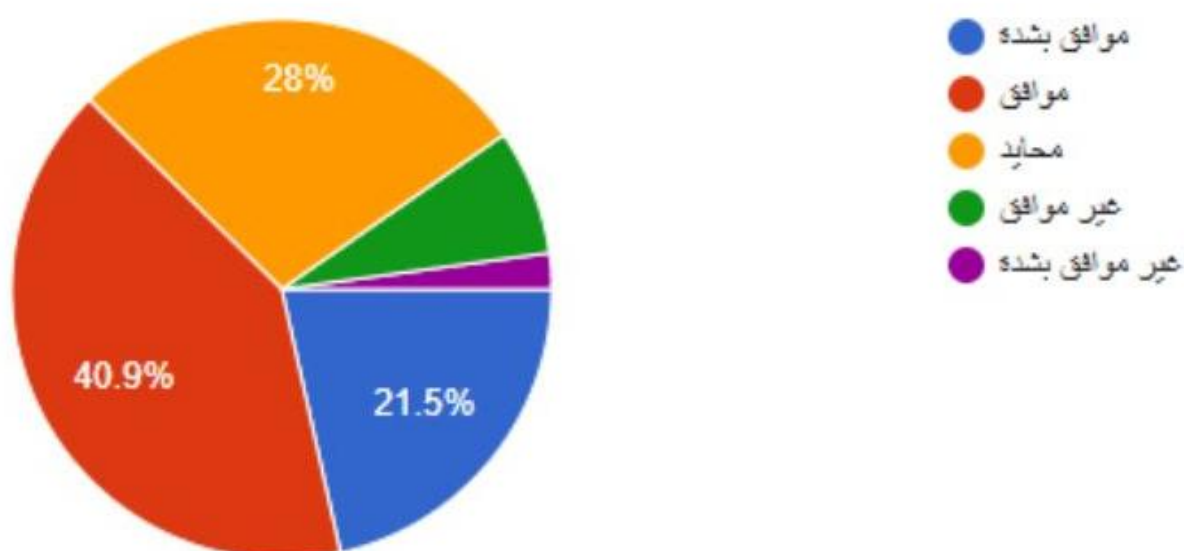
الشكل رقم (٧)

الجدول رقم (٨)

يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٥٠	٢١,٥ %
موافق	١٣٠	٤٠,٩ %
محايد	٤٥	٢٨ %
غير موافق	٠	٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٢١٥	١٠٠ %

يتضح من جدول السابق بأن الذكاء الاصطناعي يقوم على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٢١,٥ %، بينما بلغت نسبة موافق ٤٠,٩ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد ٢٨ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



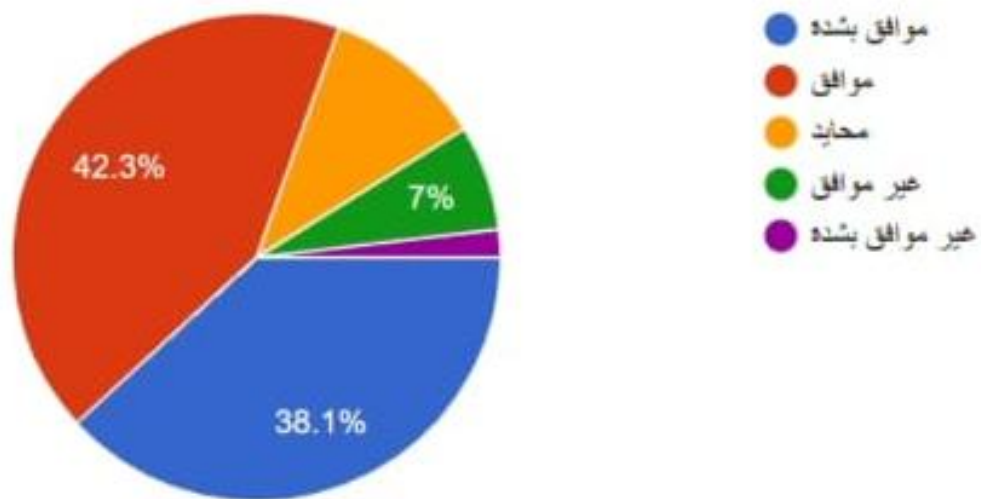
الشكل رقم (٨)

الجدول رقم (٩)

تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٦٥	٣٨,١ %
موافق	١٢٠	٤٢,٣ %
محايد	٢٠	١٧,٢ %
غير موافق	١٠	٧ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٢١٥	١٠٠ %

يتضح من جدول السابق إن إدارة الموارد البشرية تهتم بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٣٨,١ %، بينما بلغت نسبة موافق ٤٢,٣ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد ١٧,٢ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٧ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



الشكل رقم (٩)

الجدول رقم (١٠)

توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي

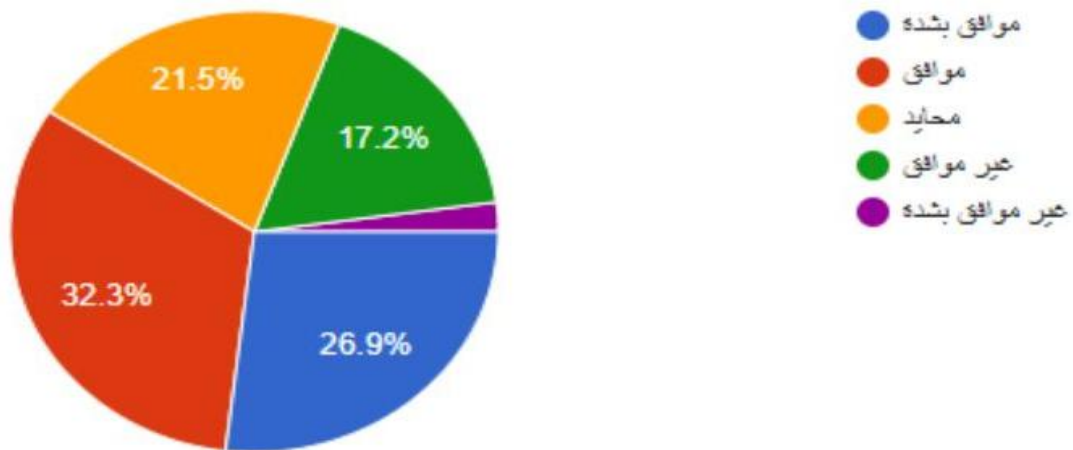
العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٨٠	٢٦,٩ %
موافق	١٠٠	٣٢,٣ %
محايد	٢٠	٢١,٥ %
غير موافق	١٥	١٧,٢ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٢١٥	١٠٠ %

يتضح من جدول السابق أن إدارات الموارد البشرية توفر برامج تدريبية للعاملين في المجالات

المختلفة للذكاء الاصطناعي، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٢٦,٩ %، بينما بلغت نسبة موافق

٣٢,٣ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد ٢١,٥ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ١٧,٢ %،

وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %، وهنا يوجد علاقة إيجابية.



الشكل رقم (١٠)

النتائج:

- يساعد الذكاء الاصطناعي على نجاح العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة.
- يساعد الذكاء الاصطناعي على تسهيل العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة.
- يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم بدرجة كبيرة.
- تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية بدرجة كبيرة.
- يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة بدرجة كبيرة.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي بدرجة كبيرة.
- توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي بدرجة كبيرة.

التوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وأهمها:

- تعظيم تأثير الذكاء الاصطناعي في جميع الإدارات البشرية والعمل بتقنياته.
- تطبيق أهمية الذكاء الاصطناعي في عمليات صناعة القرارات داخل الإدارات البشرية في جميع أرجاء المملكة العربية السعودية.
- تعزيز فعالية وكفاءة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية المختلفة.

- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها على آليات وتقنيات التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي في جميع قطاعاتها.
- توعية المؤسسات البشرية على ضرورة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

المراجع:

١. أبو شحاته، ثناء معوض على (٢٠٢٤) أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانخراط في العمل والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات) مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد ٣، العدد ١١، مصر.
٢. أبو سعدة، آيات عبد القادر بسيوني (٢٠٢٤) أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري، مجلة جامعة المستقبل، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
٣. بقله، لبنى عطا الله. (٢٠٠٤). واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الاردن.
٤. البشر، منى عبد الله بن محمد (٢٠٢٠) متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس طلاب وطالبات الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء، مجلة كلية التربية، مج ٢٠، عدد ٢، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
٥. حسونة، فيصل. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
٦. الحويلة، عبد المحسن. (٢٠٠٦). تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
٧. الجعافرة، تهامة سيمح موسى (٢٠٢٣) الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات ٢٠٢٣، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد ٤، العدد ٢، الأردن.
٨. الخزاعلة، خمائل، والعمرى، حيدر (٢٠٢١) مستوى الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد وعلاقته بأدائهم الوظيفي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٧، عدد ٤، الأردن.

٩. جمعة، نجلاء حسن (٢٠١٨) دور الذكاء الاصطناعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية، مجلة جامعة قناة السويس، العدد ٣، مجلد ١٨، القاهرة.
١٠. عبوي، زيد منير (٢٠٠٨) القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان: دار البداية للطباعة والنشر.
١١. عثمان، حسين عثمان، جميل، أحمد عادل، (٢٠١٢) إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الصناعي في ضبط جودة التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة.
١٢. عبد الله، حمدي (٢٠١٨) استخدامات للذكاء الاصطناعي في التعليم، المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع.
١٣. عثمان، حسين عثمان، جميل، أحمد عادل، (٢٠١٢) إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الصناعي في ضبط جودة التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة.
١٤. عبد الحليم، عيبر محمود محمد (٢٠٢٢) الذكاء الاصطناعي في المحاسبة الإدارية وأثره على الأداء المحاسبي ودعم القرار (دراسة تحليلية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج ٢٣، العدد ٢، القاهرة.
١٥. علاق، هشام (٢٠٢٢)، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية مدخل لتفعيل الشمول المالي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر اقتصاديات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مج ٥، ١٤، الجزائر.
١٦. العبيدي، أحمد الصالح يوسف، محمد ملوكي (٢٠١٠) تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي، الإمارات العربية المتحدة نموذجاً، مجلة الميادين الاقتصادية، مج ١، عدد ١، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
١٧. سحتوت، إيمان (٢٠١٤) تصميم وإنتاج مصادر التعلم الإلكترونية، الرياض، مكتبة الرشد.
١٨. السكارنه، بلال (٢٠١٠): القيادة الادارية الفعالة، عمان، دار النشر والتوزيع، ط ١.

١٩. الشوابكة، عدنان (٢٠١٧) دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي "النظم الخبيرة" في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية العامة في محافظة الطائف، جامعة الطائف، مجلة العموم الإنسانية (٥٨-١٤، ٤)، (١٥)، والاقتصاد الإدارة).
٢٠. فكري، نزار محمد (٢٠٢٤) تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية عند توسيط اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمصر، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد ٣، العدد ١١، مصر.
٢١. القضاة، محمد (٢٠٠٤). أساليب اختيار الموظفين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس في ظل التطورات التكنولوجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد: الأردن.
٢٢. لبابنة، أحمد. (٢٠٠٧)، مدى إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الخريجين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٢٣. نيهان، يحيى محمد (٢٠٠٧)، الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. النقيب، سحر عبد الستار (٢٠٢٤) تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي AI في نظم المحاسبة الإدارية بهدف تعزيز التنافسية في بيئة الأعمال الرقمية- نموذج تجريبي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، مج ٤٤، العدد ٥، جامعة طنطا، القاهرة.
٢٥. المصعبي، سيف سالم (٢٠٢٢) أثر الذكاء الصناعي في ابتكار مفاهيم مبتكرة لإدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة أبوظبي، مقالة منشورة ٢٠٢٢، الامارات العربية المتحدة.

الملاحق

استمارة الاستبيان

أخي الموظف اختي الموظفة بإدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة بعنوان "تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية بإدارات مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة التخرج في إدارة الأعمال.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الواردة فيها تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعية، علماً بأن الاستبانة تتكون من ثلاثة أقسام، وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية ولأغراض البحث العلمي، وتقبلوا فائق الاحترام، شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

أولاً: المعلومات الأولية:

- المؤهل العلمي:

بكالوريوس	()	دبلوم	()
دكتوراه	()	ماجستير	()

- المسمى الوظيفي:

مساعد وكيل	()	وكيل	()
مدير إدارة	()	مدير عام إدارة	()

- سنوات الخبرة:

من ١١-١٥	()	١٠-٥ فأكثر	()
	()	من ٢٠ فأكثر	()

ثانياً: العبارات والمعلومات التي تخص تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية بإدارات مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يساعد الذكاء الاصطناعي على نجاح العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية..					
٢	يساعد الذكاء الاصطناعي على تسهيل العملية التدريبية للموظفين في إدارات الموارد البشرية					
٣	يوجد في منصة الذكاء الاصطناعي خطة سنوية بتدريب الموظفين على وظائف الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم..					
٤	تحرص منصة الذكاء الاصطناعي على استقطاب كفاءات بشرية على قدر على من الخبرة في العمل لدى الإدارات البشرية..					
٥	يقوم الذكاء الاصطناعي على استقطاب موظفين ذوي الخبرة والكفاءة.					
٦	تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين قاعدة لدى العاملين لمعرفة التقنيات المختلفة للذكاء الاصطناعي.					
٧	توفر إدارات الموارد البشرية برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة للذكاء الاصطناعي					

الملخص

يمكن أن يؤدي تطبيق الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية إلى تحسين العديد من وظائف الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف والتدريب وحتى زيادة تفاعل الموظفين وتعزيز الاحتفاظ بهم. تتزايد حالات استخدام الذكاء الاصطناعي، ولا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي، في تحسين وظائف الموارد البشرية باستمرار. إليك بعض الأمثلة على كيفية استخدام متخصصي الموارد البشرية للذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية لمواجهة أهم تحديات القوى العاملة.

يمكن تعزيز عملية التوظيف بأكملها تقريبًا باستخدام الذكاء الاصطناعي، مما يساعد على جذب المواهب المناسبة وتعيينها مع تقليل وقت التوظيف الكلي بالأسابيع:

— يمكنك استخدام إطار عمل مشترك للمهارات لجذب المواهب وتحديد مصدرها وتوظيفها على نطاق عالمي من خلال العمليات المؤتمتة والاتصالات المخصصة وتدفقات العمل على مستوى مجموعة الأنظمة.

— يمكنك تبسيط عملية التوظيف لمسؤولي التعيين ومديري التوظيف باستخدام برامج التوظيف بالذكاء الاصطناعي التي تعمل على أتمتة المهام المتكررة، بما في ذلك إنشاء أسئلة المقابلة غير المتحيزة والأوصاف الوظيفية المخصصة للمنصب.

— يمكنك تجاوز مطابقة الكلمات الأساسية للسيرة الذاتية وملف التعريف مع تحليلات التعيين الذكية التي تحدد المهارات ذات الصلة التي يسعى إليها مسؤول التعيين وتقدم السير الذاتية المناسبة.

— يمكنك إجراء اختبارات للمهارات والقدرات لتصنيف المتقدمين حسب مدى ملاءمتهم للوظيفة.

— يمكنك تقديم ملاحظات حول المقابلة بدون انحياز بعد تقييم المتقدم.

— يمكنك نشر واجهات المحادثة، مثل روبوتات الدردشة للتعين، للتواصل مباشرة مع المرشحين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وإبقائهم مشاركين طوال عملية التوظيف.

– يمكنك اكتشاف "القوى العاملة المخفأة" باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التي تبحث في مجموعة متنوعة من مصادر البيانات الخارجية، مثل لوحات الوظائف ووسائل التواصل الاجتماعي والشبكات الاحترافية لاستنتاج مهارات المرشحين المحتملين ودعوتهم للتقدم للوظائف المفتوحة.

يساعد الذكاء الاصطناعي التوليدي الموظفين في إجراء مهام الخدمة الذاتية الأكثر تعقيداً. فيمكنه استيعاب مستندات الإجراءات والسياسات الخاصة بالشركة، ثم الإجابة على أسئلة الموارد البشرية بلغة حوارية، مثل استخدام المساعد الرقمي أو روبوت الدردشة للإجابة على سؤال حول المزايا أو شرح قسيمة الراتب. ويمكن أن يساعد المديرين في وضع أوصاف الوظائف وإنشاء أدوار جديدة.

The Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Functions

Prepared by:
Raghad Tarad Al-Anzi
University ID: 251002948

Supervised by:
Fayez Jarad
Al-Faisal Hassan

Year:
2025