

عنوان البحث

" أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة: دراسة ميدانية في شركة رؤية الطبية "

إعداد

الطالبة: مروة أحمد القحطاني

الرقم الأكاديمي: ٢٥٣٠٠٢٦٥٠

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد د.فايز علي جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦/١٤٤٨هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي في شركة رؤية الطبية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٧) موظفاً. وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية هي: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، وإعادة تصميم الوظائف، واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن مستوى استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، كما جاء مستوى إعادة تصميم الوظائف مرتفعاً بمتوسط بلغ (٤.٠٣)، وبلغ متوسط استبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي (٣.٧٨). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين استخدام ChatGPT وإعادة تصميم الوظائف، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٣٧)، وفسر استخدام ChatGPT نحو (٧٠.١%) من التباين في إعادة تصميم الوظائف. كذلك وجدت علاقة موجبة ودالة بين استخدام ChatGPT واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي، بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧١٥)، ومعامل تحديد بلغ (٥١.٢%). كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية جداً بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.884).

وخلصت الدراسة إلى أن استخدام ChatGPT يسهم في تغيير طبيعة المهام، وزيادة الاعتماد على المهارات الرقمية والتحليلية، وتقليل بعض الأعمال الإدارية المتكررة، دون أن يعني ذلك بالضرورة الاستبدال الكامل للموظفين. وأوصت الدراسة بوضع سياسات واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتدريب الموظفين، وإعادة تصميم الوظائف بصورة تراعي التكامل بين الإنسان والتقنية، مع المحافظة على الرقابة البشرية وحماية البيانات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي التوليدي، ChatGPT، إدارة الموارد البشرية، إعادة تصميم الوظائف، استبدال القوى العاملة.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تكتمل الجهود وتتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى عائلتي الكريمة على حضورهم الدائم ودعمهم المستمر طوال هذه الرحلة، فلولاهم بعد الله ما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم. كما أشكر أصدقائي الأعزاء الذين كانوا خير سند وعون.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن ، ممثلة في كلية الإدارة وبرنامج ماجستير الموارد البشرية، لما وفرتة من بيئة علمية وتعليمية داعمة أسهمت في إنجاز هذا البحث وتطوير معارفي ومهاراتي الأكاديمية والمهنية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد والدكتور فايز علي جراد، على ما قدماه من توجيهات علمية قيّمة، وملاحظات منهجية بناة، ومتابعة مستمرة كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المناسبة.

وأتقدم بوافر الشكر إلى إدارة شركة رؤية الطبية، وإلى جميع العاملين الذين أسهموا في إنجاح الجانب الميداني للدراسة، من خلال تعاونهم وتخصيص جزء من وقتهم للمشاركة والإجابة عن أداة الدراسة، مما أتاح الوصول إلى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

كما أعبر عن عميق امتناني لأسرتي الكريمة، التي كانت مصدر الدعم والتشجيع طوال مسيرتي العلمية، وتحملت معي مشقة الطريق، وقدمت لي كل ما أحتاج إليه من مساندة وصبر وتحفيز.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من قدم لي نصيحة، أو معلومة، أو دعماً علمياً أو معنوياً، وأسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث.

وختاماً، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يحقق الفائدة العلمية والتطبيقية المرجوة منه، وأن يكون إضافة نافعة في مجال إدارة الموارد البشرية واستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئات العمل.

الباحثة

مروة أحمد القحطاني

فهرس المحتويات

أ	 حقوق الطباعة
ب	 المستخلص
ج	 الشكر والتقدير
د	 فهرس المحتويات
و	 قائمة الجداول
١	 الفصل الأول: المدخل العام للبحث
٢	 المقدمة
٣	 مشكلة الدراسة
٤	 سؤال البحث الرئيسي
٤	 أسئلة البحث الفرعية
٥	 أهمية الدراسة
٥	 أهداف الدراسة
٦	 فرضيات الدراسة
٧	 حدود الدراسة
٧	 نموذج الدراسة
٨	 خاتمة الفصل
٩	 الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
١٠	 تمهيد
١٠	 الإطار النظري
٢١	 الدراسات السابقة
٢٥	 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٢٧	 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٢٩	 خلاصة الفصل
٣٠	 الفصل الثالث: منهجية البحث
٣١	 تمهيد

٣١	 المنهجية وطرق البحث
٣١	 مجتمع الدراسة
٣٢	 عينة الدراسة
٣٤	 أدوات الدراسة
٣٥	 صدق فقرات أداة الدراسة
٣٦	 ثبات الاستبانة
٣٧	 معيار التصحيح
٣٧	 المعالجة و الأدوات الإحصائية المستخدمة
٣٩	 الفصل الرابع: تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات
٤٠	 تمهيد
٤٠	 تحليل البيانات
٤٤	 اختبار فرضيات البحث
٥٠	 النتائج
٥٣	 التوصيات والمقترحات
٥٥	 المراجع
٥٩	 الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (١): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية..... ٣٢
- جدول رقم (٢): صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة..... ٣٥
- جدول رقم (٣): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة..... ٣٦
- جدول رقم (٤): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي..... ٣٧
- جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، الوزن النسبي،
المستوى والرتبة لمتغير..... ٤٠
- جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي،
المستوى والرتبة لمتغير..... ٤٢
- جدول (١٠): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية..... ٤٤
- جدول (١١): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى..... ٤٦
- جدول (١٢): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية..... ٤٨
- جدول (١٣): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة..... ٥٠

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة خلال السنوات الأخيرة تحولًا متسارعًا في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ولا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي الذي أصبح قادرًا على إنتاج النصوص، وتلخيص المعلومات، وتحليل البيانات غير المهيكلة، ودعم الأعمال المعرفية والإدارية بدرجة غير مسبوقة. وقد أسهم ظهور نماذج لغوية كبيرة مثل ChatGPT في نقل الذكاء الاصطناعي من كونه أداة تقنية مساندة إلى كونه عنصرًا مؤثرًا في إعادة تشكيل العمليات التنظيمية، وإعادة توزيع المهام، وتعديل طبيعة الأدوار الوظيفية داخل المؤسسات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأثر الأهم للذكاء الاصطناعي التوليدي لا يكمن فقط في أتمتة بعض الأنشطة، بل في إعادة بناء محتوى الوظائف نفسها، من خلال فصل المهام القابلة للدعم الخوارزمي عن المهام التي تظل بحاجة إلى الحكم البشري، والتواصل، والإشراف، والتنسيق، (Gmyrek et al., 2023; Gmyrek & Berg, 2025).

وفي هذا الإطار، تُعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات التنظيمية تأثرًا بهذا التحول، نظرًا لاعتمادها على أنشطة قائمة على المعرفة والمعلومات والاتصال، مثل إعداد الوصف الوظيفي، وصياغة الإعلانات الوظيفية، وفرز السير الذاتية، ودعم عمليات التدريب، وإنتاج المحتوى التنظيمي، وتحليل البيانات النصية الخاصة بالعاملين. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يقتصر تأثيره في هذا المجال على رفع الكفاءة التشغيلية أو اختصار الوقت، بل يمتد إلى إعادة التفكير في أدوار إدارة الموارد البشرية ذاتها، وفي طبيعة القيمة التي يضيفها العنصر البشري داخل المنظمة، وفي المهارات الجديدة المطلوبة للعمل في بيئة تتزايد فيها الشراكة بين الإنسان والآلة، (Chowdhury et al., 2024). كما أن هذا التحول يدفع المنظمات إلى إعادة النظر في تصميم الوظائف، بحيث لم تعد الوظيفة تُفهم فقط بوصفها مجموعة ثابتة من الواجبات، بل باعتبارها بنية مرنة يمكن إعادة تشكيلها وفقًا لمستوى تدخل التقنيات الذكية في الأداء اليومي.

ومن جهة أخرى، أثار التوسع في استخدام ChatGPT داخل البيئات الإدارية والمهنية نقاشًا واسعًا حول مستقبل العمل، ولا سيما فيما يتعلق بمدى إسهامه في إعادة تصميم الوظائف أو استبدال بعض أدوار القوى العاملة. فبينما ترى بعض الاتجاهات أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل فرصة لرفع الإنتاجية، وتحسين جودة المخرجات، وتخفيف الأعباء الروتينية، ترى اتجاهات أخرى أنه قد يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى بعض الوظائف، أو إلى تحويلها جذريًا، خصوصًا في الأعمال المتكررة أو النصية أو الإجرائية. ومن ثم، فإن المسألة لا تتعلق فقط بإمكانية الاستبدال المباشر للعامل البشري، بل بكيفية إعادة توزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة، وبمدى قدرة الإدارة على المواءمة بين الكفاءة التقنية والاستدامة البشرية والعدالة التنظيمية، (Gmyrek & Berg, 2025).

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في المؤسسات العاملة في القطاع الطبي، حيث لا تقتصر التحولات الرقمية على الجوانب السريرية، بل تمتد أيضًا إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية، ومنها إدارة الموارد البشرية. فالقطاع الطبي يتسم بحساسية تشغيلية مرتفعة، وبحاجة مستمرة إلى التوازن بين الكفاءة الإدارية، وجودة الخدمات، ودقة القرارات المرتبطة بالعاملين. وقد أشارت منظمة الصحة العالمية إلى أن استخدام النماذج التوليدية واسعة النطاق في المجال الصحي يتيح فرصًا مهمة لتحسين الأداء وتيسير إدارة المعلومات، لكنه في الوقت نفسه يثير تحديات تتعلق بالحوكمة، والخصوصية، والدقة، والتحيز، والمساءلة، وضرورة بقاء الإشراف البشري حاضراً في التطبيقات المؤسسية الحساسة،

(World Health Organization [WHO], 2025). كما تشير الأدبيات الطبية الحديثة إلى

أن بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الصحية تستهدف تقليل العبء الإداري وتحسين انسيابية العمل، إلا أن أثرها المؤسسي يظل مرتبطاً بكيفية دمجها في الهياكل التنظيمية والسياسات الإدارية، وليس بمجرد توافرها تقنياً، (Angus, 2025).

وعليه، فإن دراسة العلاقة بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية وبين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة تكتسب أهمية علمية وتطبيقية متزايدة، خاصة في ضوء الحاجة إلى فهم كيف تؤثر هذه التقنية في بنية العمل، وفي توزيع المهام، وفي مستقبل الأدوار الوظيفية داخل المنظمات. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتفحص أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية داخل شركة رؤية الطبية، بوصفها بيئة تنظيمية يمكن من خلالها استكشاف ما إذا كان تبني هذه التقنية يقود إلى تطوير العمل وإعادة تشكيله، أم إلى تقليص الاعتماد على بعض الوظائف أو إعادة تعريفها بصورة جوهرية، بما يساعد على بناء فهم علمي أكثر دقة للتحولات التي تفرضها التقنيات التوليدية على إدارة الموارد البشرية في السياقات المؤسسية المعاصرة، (Chowdhury et al., 2024; Gmyrek & Berg, 2025; WHO, 2025).

مشكلة الدراسة:

في ظل التوسع المتسارع في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المنظمات، لم يعد أثر أدوات مثل ChatGPT مقتصرًا على تحسين السرعة والكفاءة في إنجاز الأعمال الإدارية، بل امتد إلى إعادة تشكيل محتوى الوظائف، وأنماط توزيع المهام، وحجم الاعتماد على بعض الأدوار البشرية، وهو ما جعل المنظمات أمام تحدٍ مزدوج يتمثل في كيفية الاستفادة من هذه التقنية دون الإخلال بالتوازن الوظيفي والاستدامة البشرية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أصبح قادرًا على دعم عدد متزايد من الأعمال النصية والتحليلية والتنظيمية التي تؤديها إدارات الموارد البشرية، بما في ذلك إعداد المحتوى الوظيفي، ودعم عمليات التوظيف، وتيسير التدريب، وإسناد بعض المهام

الإدارية المتكررة، الأمر الذي يفتح المجال أمام إعادة تصميم الوظائف من حيث المهارات والمسؤوليات وهيكّل العمل، كما يثير في الوقت ذاته تساؤلات حول احتمالات تقليص الحاجة إلى بعض فئات القوى العاملة أو إعادة توزيعها داخل المنظمة، (Agarwal, 2025; OECD, 2024). وتزداد حدة هذه الإشكالية في المؤسسات العاملة في القطاع الصحي والطبي، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يخفف العبء الإداري ويعزز كفاءة العمليات، لكنه قد يفرض أيضًا تحديات تتعلق بحدود الأتمتة، والاعتماد المهني على الأنظمة الذكية، وإعادة تعريف الأدوار البشرية داخل البيانات الحساسة تنظيميًا وتشغيليًا، (Bhuyan et al., 2025). كما تؤكد التقارير الدولية الحديثة أن التحول المرتبط بالذكاء الاصطناعي لا يُقاس فقط بعدد الوظائف التي قد تختفي أو تظهر، بل بمدى ما يحدثه من إعادة هيكلة للمهارات والمهام وأنماط العمل المؤسسي، وهو ما يجعل من الضروري دراسة هذا الأثر ميدانيًا داخل المنظمات على نحو يوضح كيف ينعكس استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب عليها، وهو ما تمثله شركة رؤية الطبية كسياق تطبيقي مناسب لهذه الدراسة، (World Economic Forum, 2025).

أسئلة الدراسة:

انطلاقًا من هذه المشكلة البحثية، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

١. ما هو مستوى استخدام ChatGPT في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة رؤية الطبية؟
٢. ما هو أثر استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة؟
٣. ما هو أثر استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على استبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب على بعض الأدوار الوظيفية؟
٤. ما هي طبيعة العلاقة بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في ظل استخدام ChatGPT؟
٥. هل تختلف تصورات أفراد الدراسة حول هذا الأثر باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها موضوعًا حديثًا ومتسارع التطور في حقل إدارة الموارد البشرية، يتمثل في أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، وبخاصة ChatGPT، على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال بحث العلاقة بين متغيرات تنظيمية حديثة ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة الميدانية، خاصة في المؤسسات العاملة في القطاع الطبي.

الأهمية الإدارية: تساعد هذه الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار على فهم المجالات التي يمكن أن يضيف فيها ChatGPT قيمة فعلية داخل إدارة الموارد البشرية، وتحديد ما إذا كان الاستخدام الحالي أو المتوقع لهذه التقنية يقود إلى تطوير الوظائف أو إلى تقليص بعض الأدوار أو تعديلها. كما يمكن أن تقدم مؤشرات عملية تفيد في التخطيط للتدريب وإعادة التأهيل ورفع الجاهزية الرقمية للعاملين.

الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من إمكانية إفادة إدارة شركة رؤية الطبية في التعرف إلى الآثار التنظيمية لاستخدام ChatGPT في ممارسات الموارد البشرية، بما يساعد في بناء قرارات أكثر توازنًا فيما يتعلق بإعادة توزيع المهام، وتطوير الوظائف، والتخطيط للقوى العاملة. كما يمكن أن تسهم نتائجها في دعم التوجه نحو الاستخدام الرشيد للتقنيات الذكية بما يحقق الكفاءة دون الإضرار بالاستقرار الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى قياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة رؤية الطبية.
2. قياس أثر استخدام ChatGPT في إعادة تصميم الوظائف من حيث المهام والمسؤوليات وأساليب العمل.
3. التعرف إلى أثر استخدام ChatGPT في المهارات والمعارف المطلوبة لشغل الوظائف داخل الشركة.

٤. قياس أثر استخدام ChatGPT في استبدال القوى العاملة أو تقليل الحاجة إلى بعض الأدوات الوظيفية.
٥. تحليل العلاقة بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في ظل استخدام ChatGPT.
٦. الكشف عن الفروق في تصورات أفراد الدراسة حول متغيراتها تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية.
٧. تقديم توصيات عملية تساعد إدارة شركة رؤية الطبية على توظيف ChatGPT بصورة متوازنة، بما يعزز الكفاءة ويحافظ على الاستدامة الوظيفية للعاملين.

فروض الدراسة:

تتطلب هذه الدراسة من فرضية رئيسية وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية وبين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة.
- ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في شركة رؤية الطبية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي توضح نطاقها العلمي والمنهجي، وتساعد في تفسير نتائجها في إطارها الصحيح. وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على كل من إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة، وذلك من خلال التركيز على الممارسات والمهام المرتبطة بإدارة الموارد البشرية دون التوسع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي الأخرى في الجوانب الطبية أو الفنية أو التشغيلية خارج نطاق الموارد البشرية.

الحدود المكانية:

تطبق الدراسة في شركة رؤية الطبية بوصفها المجال التطبيقي للدراسة الميدانية.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في شركة رؤية الطبية، مع التركيز بصورة خاصة على الموظفين المرتبطين بالأعمال الإدارية والموارد البشرية، إضافة إلى الفئات الوظيفية التي يمكن أن تتأثر أدوارها باستخدام ChatGPT داخل الشركة.

الحدود الزمنية:

تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة لتطبيق الجانب الميداني من البحث في العام الأكاديمي الذي تُنفذ فيه الرسالة.

نموذج الدراسة:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض أن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، وبصفة خاصة أداة ChatGPT، في ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحولات ملموسة في طبيعة الوظائف وتوزيع المهام والمهارات المطلوبة، كما قد يؤثر في حجم الحاجة إلى بعض الأدوار الوظيفية داخل المؤسسة. ولا يقتصر هذا التأثير على الأتمتة المباشرة للمهام الروتينية، بل يمتد إلى إعادة تنظيم العلاقة بين العنصر البشري والتقنية، وتطوير أدوار العاملين، وإعادة توزيع المسؤوليات، واستحداث مهارات ووظائف جديدة تتلاءم مع بيئة العمل الرقمية.

ويفترض النموذج أن مستوى استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية يتحدد من خلال مجموعة من الممارسات، من أبرزها: إعداد الأوصاف والإعلانات الوظيفية، ودعم عمليات الاستقطاب والاختيار، وإعداد المحتوى التدريبي، وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالعاملين، وصياغة التقارير والمراسلات الإدارية، وتقديم الدعم في بعض المهام والقرارات المرتبطة بالموارد البشرية. وكلما ارتفع مستوى استخدام هذه الأداة في تلك الممارسات، زاد احتمال حدوث تغييرات في تصميم الوظائف وفي طبيعة الطلب على القوى العاملة.

المتغير المستقل

استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية، ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

- استخدام ChatGPT في إعداد المحتوى والوثائق المتعلقة بالموارد البشرية.
- استخدامه في دعم الاستقطاب والاختيار والتوظيف.
- استخدامه في التدريب والتطوير وتقديم المعرفة للعاملين.
- استخدامه في تحليل المعلومات وإعداد التقارير الإدارية.
- استخدامه في تسريع المهام الروتينية وتحسين كفاءة إنجازها.

المتغيرات التابعة

أولاً: إعادة تصميم الوظائف

ويقصد بها التغييرات التي تطرأ على محتوى الوظيفة وطريقة أدائها نتيجة استخدام ChatGPT ، ويمكن قياسها من خلال:

- إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين والتقنية.
- تقليل المهام الروتينية والمتكررة.
- إضافة مهام جديدة مرتبطة بالإشراف على مخرجات الذكاء الاصطناعي.
- تغيير المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الوظائف.
- زيادة المرونة والاستقلالية في أداء العمل.
- إعادة صياغة الأوصاف والمسميات الوظيفية.

ثانياً: استبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب عليها

ويقصد به مدى إسهام استخدام ChatGPT في تقليل الاعتماد على بعض الأدوار البشرية أو إعادة توزيعها داخل المؤسسة، ويمكن قياسه من خلال:

- انخفاض الحاجة إلى بعض الوظائف الروتينية والإجرائية.
- تقليص الوقت البشري اللازم لإنجاز بعض المهام.
- دمج بعض الوظائف أو إعادة توزيع مسؤولياتها.
- انتقال العاملين إلى مهام أكثر تعقيداً وقيمة.
- استحداث وظائف جديدة ترتبط بإدارة أدوات الذكاء الاصطناعي ومراجعة مخرجاتها.
- زيادة الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل بدلاً من الاستغناء المباشر عن العاملين.

خاتمة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل المدخل العام للدراسة من خلال عرض الخلفية العلمية المرتبطة بالتوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، ولا سيما ChatGPT، في إدارة الموارد البشرية وما يترتب عليه من تحولات في طبيعة العمل والوظائف والقوى العاملة. كما جرى تحديد مشكلة الدراسة وصياغة سؤالها الرئيسي وأسئلتها الفرعية، وبيان أهميتها العلمية والإدارية والتطبيقية، وتحديد هدفها الرئيسي وأهدافها الفرعية وفرضياتها وحدودها. كذلك تم ذكر نموذج الدراسة لتوضيح العلاقات المتوقعة بين استخدام ChatGPT بوصفه متغيراً مستقلاً، وبين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة بوصفهما متغيرين تابعين، مع مراعاة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة. وبذلك وضع هذا الفصل الأساس المفاهيمي والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة، تمهيداً لعرض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، وبصفة خاصة أداة ChatGPT، في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة. ويهدف الفصل إلى بناء أساس علمي يوضح المفاهيم الرئيسية للدراسة والعلاقات المتوقعة بين متغيراتها، من خلال عرض مفهوم الذكاء الاصطناعي التوليدي وخصائصه، وبيان استخداماته في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ثم تناول مفهوم إعادة تصميم الوظائف وأبعاده، ومفهوم استبدال القوى العاملة والتحويلات المرتبطة به. كما يعرض الفصل الأسس النظرية المفسرة للدراسة، والمتمثلة في نظرية النظم الاجتماعية التقنية ونموذج قبول التكنولوجيا، تمهيداً لاستعراض الدراسات السابقة وتحليل أوجه الاستفادة منها وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عنها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الذكاء الاصطناعي والتحول في بيئة العمل

يشير الذكاء الاصطناعي إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على تنفيذ مهام ترتبط عادةً بالقدرات العقلية البشرية، مثل التعلم، وتحليل المعلومات، والتعرف إلى الأنماط، وفهم اللغة، والتنبؤ، ودعم اتخاذ القرار. وقد تطورت تطبيقاته من أنظمة تعتمد على قواعد ثابتة إلى نماذج تتعلم من البيانات وتتعامل مع المشكلات المعقدة، مما جعلها عنصراً مؤثراً في إعادة تشكيل العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

ولم يعد استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال مقتصرًا على أتمتة المهام الروتينية، بل أصبح يمتد إلى الأعمال المعرفية والتحليلية التي يؤديها الموظفون ذوو المهارات المتوسطة والعالية. وتوضح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكنها التأثير في المهام المعرفية غير الروتينية، ولذلك قد تمتد آثارها إلى الوظائف الإدارية والمهنية التي تعتمد على معالجة المعلومات واتخاذ القرارات، وليس فقط إلى الأعمال اليدوية المتكررة، (Lane, 2024).

وترى منظمة العمل الدولية أن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يقدمان فرصاً واسعة لتحسين جودة الوظائف ورفع الإنتاجية في المنطقة العربية، في حين يظل خطر الإلغاء الشامل للوظائف أقل احتمالاً من تحول محتواها وإعادة توزيع مهامها، مع ضرورة الانتباه إلى احتمالات اتساع الفجوات بين العاملين تبعاً للجنس والعمر والمهارة والقدرة على الوصول إلى التدريب، (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢٥).

ويعني ذلك أن الأثر التنظيمي للذكاء الاصطناعي لا يمكن قياسه فقط بعدد الوظائف التي قد تختفي، وإنما ينبغي تحليله من خلال ما يحدثه من تغير في المهام، والمهارات، والمسؤوليات، والعلاقة بين العامل والتقنية. ومن هذا المنطلق، يمثل الذكاء الاصطناعي متغيراً تنظيمياً يعيد تشكيل أساليب العمل، وليس مجرد أداة تقنية تضاف إلى الإجراءات القائمة.

ثانياً: الذكاء الاصطناعي التوليدي

١. مفهوم الذكاء الاصطناعي التوليدي

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي فئة متقدمة من نظم الذكاء الاصطناعي القادرة على إنتاج محتوى جديد، مثل النصوص والصور والصوت والرموز البرمجية، استناداً إلى الأنماط المستخلصة من البيانات التي تدربت عليها. ويختلف عن تطبيقات الذكاء الاصطناعي التقليدية التي تركز غالباً على التصنيف أو التنبؤ، إذ يستطيع إنشاء مخرجات جديدة والتفاعل مع المستخدم بلغة قريبة من اللغة البشرية.

وتستند تطبيقاته النصية إلى نماذج لغوية كبيرة جرى تدريبها على كميات ضخمة من البيانات، مما يمكنها من فهم التعليمات وتوليد إجابات ومسودات وتقارير وتلخيصات ومقترحات. وقد أدى هذا التطور إلى انتقال الذكاء الاصطناعي من دعم الأنشطة الفنية المتخصصة إلى دعم الأعمال الإدارية والمعرفية اليومية.

ويشير (Budhwar et al. (2023 إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمتلك قدرة واضحة على إعادة تشكيل عمليات إدارة الموارد البشرية ووظائفها وعلاقاتها التنظيمية، لأنه لا يكتفي بأتمتة الإجراءات، بل يؤثر في كيفية إنتاج المعرفة وصياغة القرارات والتفاعل مع العاملين.

٢. خصائص الذكاء الاصطناعي التوليدي

يتميز الذكاء الاصطناعي التوليدي بسرعة إنتاج المحتوى، والقدرة على التفاعل باستخدام اللغة الطبيعية، وتخصيص المخرجات وفق التعليمات، وتنفيذ مهام متنوعة من خلال منصة واحدة. كما يستطيع تلخيص المستندات، وإعادة صياغة النصوص، وتحليل المعلومات غير المهيكلة، وتوليد أفكار وبدائل أولية.

وتجعل هذه الخصائص منه أداة مناسبة للأعمال الإدارية التي تتضمن قدراً كبيراً من الكتابة والتواصل ومعالجة النصوص. ومع ذلك، تعتمد جودة النتائج على وضوح تعليمات المستخدم، ودقة البيانات المتاحة، ومدى قدرة الموظف على مراجعة المخرجات والتحقق منها.

ولا تعد المخرجات التوليدية صحيحة بالضرورة؛ فقد تحتوي على معلومات غير دقيقة، أو تعكس تحيزات كامنة في البيانات، أو تقدم استجابات تبدو منطقية دون أن تكون موثقة. ولهذا يؤكد Andrieux et al. (2024) أن إدخال الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى إدارة الموارد البشرية يجب أن يصاحبه إطار أخلاقي وتنظيمي يعالج قضايا الخصوصية والشفافية والعدالة والمساءلة والإشراف البشري.

ثالثاً: أداة ChatGPT

١. مفهوم ChatGPT

يُعد ChatGPT أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي القائمة على النماذج اللغوية الكبيرة ومعالجة اللغة الطبيعية. ويتفاعل مع المستخدم في صورة محادثة نصية، حيث يستقبل الأسئلة أو التعليمات ويولد استجابات متوافقة مع السياق اللغوي للمهمة.

ويمكن استخدامه في إعداد النصوص، وتلخيص المعلومات، وصياغة الرسائل والتقارير، والترجمة، والعصف الذهني، وتطوير المواد التدريبية، وتحليل المحتوى النصي، واقتراح بدائل أولية للحلول. إلا أن قيمة الأداة تعتمد على قدرة المستخدم على صياغة مطالبات واضحة، وتوفير السياق المناسب، ومراجعة النتائج قبل اعتمادها.

ويرى Aguinis et al. (2024) أن ChatGPT يمكن أن يؤدي دور المساعد لإدارة الموارد البشرية في المهام التشغيلية والاستراتيجية، لكنه لا يحقق قيمة فعلية إلا عندما تستخدم مطالبات دقيقة تنتج توصيات محددة وقابلة للتطبيق، مع بقاء المتخصص البشري مسؤولاً عن تفسير النتائج واتخاذ القرار النهائي.

٢. مزايا استخدام ChatGPT في المؤسسات

يمكن أن يسهم ChatGPT في تقليل الوقت المستغرق في الأعمال الكتابية والإجرائية، وتحسين سرعة إعداد المسودات والتقارير والمراسلات، ومساعدة الموظفين في توليد الأفكار وتنظيم المعلومات. كما يمكنه دعم الوصول السريع إلى المعرفة وتبسيط المفاهيم وإعداد محتوى يتناسب مع فئات مختلفة من العاملين.

وتتمثل إحدى أهم مزاياه في دعم الموظف بدلاً من الاكتفاء على إحلال التقنية محله؛ إذ يستطيع الموظف استخدام الأداة لإعداد مسودة أولية ثم توظيف خبرته في مراجعتها وتعديلها وربطها بالسياق التنظيمي. ويعزز هذا النمط إمكانية تحويل الوقت من المهام المتكررة إلى المهام الأكثر استراتيجية، مثل التخطيط، والتواصل، وإدارة المواهب، وحل المشكلات.

وتؤكد الأدبيات الاستراتيجية أن القيمة المستدامة للذكاء الاصطناعي التوليدي لا تتحقق بمجرد امتلاك الأداة، وإنما من خلال مواءمتها مع أهداف المؤسسة، وتطوير قدرات العاملين، وإنشاء قواعد الحوكمة والاستخدام المسؤول، (Chowdhury et al., 2024).

٣. تحديات استخدام ChatGPT

تتعلق أبرز التحديات بدقة المخرجات، وحماية البيانات، واحتمالات التحيز، وعدم وضوح المسؤولية عن الأخطاء، والاعتماد المفرط على التقنية. وتكتسب هذه القضايا أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية بسبب تعاملها مع بيانات شخصية ووظيفية حساسة، وارتباط قراراتها بالتوظيف والتقييم والترقية والتدريب وإنهاء الخدمة.

كما قد يؤدي استخدام ChatGPT دون سياسات واضحة إلى إدخال معلومات سرية في النظام، أو الاعتماد على نصوص غير دقيقة، أو تطبيق توصيات لا تراعي السياق القانوني والثقافي للمؤسسة. ويمكن أن يثير استخدامه مخاوف العاملين بشأن الأمن الوظيفي أو شعورهم بأن القرارات المتعلقة بهم أصبحت أقل إنسانية.

ولهذا ينبغي أن تحدد المؤسسة مجالات الاستخدام المسموح بها، والبيانات التي لا يجوز إدخالها، وآليات مراجعة النتائج، والأشخاص المسؤولين عن القرار النهائي. كما يجب أن يظل الإشراف البشري قائماً في القرارات ذات التأثير المباشر في حياة الموظفين وحقوقهم.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية

١. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم. كما تتولى تخطيط القوى العاملة وإدارة المواهب وتطوير القدرات وتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة. وقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من تنفيذ المعاملات الإدارية إلى المشاركة في صياغة الاستراتيجية وإدارة التغيير وتحسين تجربة الموظف. وأصبحت مسؤولة بدرجة متزايدة عن تهيئة القوى العاملة للتغيرات الرقمية، وتحديد المهارات المستقبلية، وتحقيق التوازن بين كفاءة التقنية واحتياجات العنصر البشري.

٢. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يعني التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية دمج الأنظمة الرقمية والتحليلات والذكاء الاصطناعي في الممارسات المتعلقة بالعاملين. ويشمل ذلك نظم معلومات الموارد البشرية، ومنصات

الاستقطاب، والتدريب الإلكتروني، وتحليلات القوى العاملة، وأدوات أتمتة الخدمات، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي.

وقد ساعد هذا التحول في تسريع الإجراءات وتحسين الوصول إلى البيانات وتقديم خدمات ذاتية للعاملين. إلا أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل مرحلة أكثر تقدماً، لأنه يدخل في الأعمال المعرفية واللغوية التي كانت تُعد من صميم عمل الموظف البشري، مثل صياغة المحتوى، وتفسير المعلومات، وإعداد التوصيات.

ويرى (Budhwar et al. (2023 أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد مستخدم لهذه التقنيات، بل تؤدي دوراً محورياً في إدارة أثارها على الوظائف والمهارات والعلاقات التنظيمية، وفي وضع السياسات التي تضمن استخداماً عادلاً ومسؤولاً.

خامساً: تطبيقات ChatGPT في إدارة الموارد البشرية

١. تخطيط الموارد البشرية

يمكن استخدام ChatGPT في تنظيم المعلومات المتعلقة بالاحتياجات الوظيفية، وصياغة سيناريوهات أولية لتغير القوى العاملة، وإعداد ملخصات لتقارير المهارات والوظائف. كما يساعد في تحويل البيانات والمعلومات المتفرقة إلى صيغ تفسيرية تدعم النقاش الإداري.

ولا يحل ChatGPT محل أدوات التحليل الكمي أو التنبؤ المتخصص، لكنه يستطيع دعم مرحلة تفسير النتائج وكتابتها ومقارنتها. ويمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامه في استكشاف بدائل لتوزيع الأدوار وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب أو استقطاب جديد.

٢. تحليل الوظائف وتصميمها

يستطيع ChatGPT المساعدة في إعداد الأوصاف الوظيفية وتحديثها، واقتراح المهام والمسؤوليات والكفاءات المرتبطة بكل وظيفة، ومقارنة الوظائف المتشابهة، وتحسين صياغة المسميات والإعلانات. وقد أظهرت دراسات الاستخدام الفعلي أن تحليل الوظائف وتصميمها من المجالات البارزة في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي لدى متخصصي الموارد البشرية، (Melão & Reis, 2026).

ولا ينبغي اعتماد مخرجات الأداة بصورة مباشرة، لأن تصميم الوظيفة يتطلب معرفة بالسياق التنظيمي وتدفقات العمل والقوانين والثقافة المؤسسية. لذلك يؤدي ChatGPT دور المساعد في إعداد المسودة والتحليل الأولي، بينما تبقى مسؤولية الاعتماد للمختصين والمديرين.

٣. الاستقطاب والاختيار

يمكن استخدام ChatGPT في صياغة الإعلانات الوظيفية، وإعداد أسئلة المقابلات، وإنتاج رسائل التواصل مع المتقدمين، وتلخيص محتوى السير الذاتية، وتحديد المهارات المرتبطة بالوظائف. وقد يسهم ذلك في تقليل الوقت وتحسين الاتساق في التواصل.

لكن استخدام الذكاء الاصطناعي في الاختيار يثير مخاطر تتعلق بإعادة إنتاج التحيزات الموجودة في البيانات أو الأوصاف الوظيفية. فإذا تضمنت المدخلات لغة متحيزة، فقد تنتقل هذه التحيزات إلى نتائج الفرز أو التقييم. ولذلك يجب ألا يتولى ChatGPT اتخاذ قرارات القبول أو الاستبعاد بصورة مستقلة، بل ينبغي استخدامه تحت إشراف بشري ومعايير معلنة وقابلة للمراجعة.

٤. التدريب والتطوير

يمكن توظيف ChatGPT في إعداد محتوى تدريبي، وتصميم أنشطة وأسئلة، وتلخيص المواد العلمية، وتقديم شروحات تتناسب مع مستويات مختلفة. كما يمكن أن يدعم التعلم الذاتي من خلال إتاحة الحوار المستمر والإجابة عن الاستفسارات.

ويؤدي هذا الاستخدام إلى تقليل الوقت اللازم لتطوير المواد التعليمية، لكنه يتطلب مراجعة المحتوى للتأكد من صحته وملاءمته لأهداف التدريب. كما ينبغي ألا يحل محل التفاعل الإنساني في البرامج التي تستهدف تنمية السلوك والقيادة والتواصل والعمل الجماعي.

٥. إدارة الأداء

يمكن استخدام ChatGPT في صياغة مسودات للتغذية الراجعة، وتلخيص ملاحظات الأداء، واقتراح خطط تطوير، وتحسين الصياغة المهنية للمراسلات المتعلقة بالأداء. إلا أن تقييم الموظف يتضمن حكماً وسياًقاً وعوامل إنسانية لا يمكن اختزالها في مخرجات نموذج لغوي.

وقد بينت الأدبيات أن تدخل الذكاء الاصطناعي في القرارات الحساسة للموارد البشرية قد يزيد شعور الموظفين بنزع الطابع الإنساني عن المنظمة، مما قد يؤثر سلباً في الالتزام والثقة ونية الاستمرار. ومن ثم يجب أن يظل المدير مسؤولاً عن التقييم والتواصل المباشر وتفسير الظروف المحيطة بأداء الموظف.

٦. التواصل وخدمات الموظفين

يمكن استخدام ChatGPT للإجابة عن الأسئلة المتكررة، وتبسيط السياسات، وصياغة الرسائل والتعاميم، وتقديم إرشادات أولية بشأن الخدمات الداخلية. ويساعد هذا الاستخدام في تخفيف العبء عن موظفي الموارد البشرية وتحسين سرعة الاستجابة.

غير أن فعالية هذا التطبيق تتطلب تزويد النظام بمعلومات مؤسسية دقيقة ومحدثة، وتوفير آلية لتحويل الاستفسارات الحساسة أو المعقدة إلى موظف مختص.

سادساً: إعادة تصميم الوظائف

١. مفهوم إعادة تصميم الوظائف

تشير إعادة تصميم الوظائف إلى التغيير المنظم في المهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات وأساليب الأداء، بهدف تحقيق توافق أفضل بين احتياجات المؤسسة وقدرات العاملين والتكنولوجيا المستخدمة. وقد تشمل إضافة مهام أو حذفها، ودمج وظائف، وتغيير توزيع المسؤوليات، وتعديل المهارات المطلوبة.

وفي ظل ChatGPT، تصبح إعادة تصميم الوظائف استجابة مباشرة لقدرة التقنية على تنفيذ جزء من المهام النصية والتحليلية. فالوظيفة لا تختفي بالضرورة، لكنها قد تتغير من تنفيذ المهمة بالكامل إلى توجيه الأداة ومراجعة نتائجها وتفسيرها وتحمل مسؤولية القرار النهائي.

٢. دوافع إعادة تصميم الوظائف

تشمل دوافع إعادة التصميم تحسين الإنتاجية، وتقليل التكرار، ورفع جودة المخرجات، والاستجابة للتطور التقني، ومعالجة ضغوط العمل، وتنمية قدرات العاملين. كما تدفع القدرة على أتمتة بعض الأنشطة المؤسسات إلى إعادة تقييم القيمة التي يضيفها كل دور وظيفي.

ويشير تقرير مستقبل الوظائف إلى أن التطورات التكنولوجية، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي، ستؤدي إلى تغييرات واسعة في الوظائف والمهارات حتى عام ٢٠٣٠، وأن مؤسسات عديدة تتجه إلى إعادة التأهيل ورفع المهارات وإعادة توزيع العاملين لمواجهة هذه التحولات (World Economic Forum, 2025).

٣. أبعاد إعادة تصميم الوظائف

يتمثل البعد الأول في إعادة توزيع المهام بين الموظف والأداة، بحيث تتولى التقنية الأعمال المتكررة أو إعداد المسودات، بينما يركز الموظف على المراجعة والحكم والتواصل.

ويتمثل البعد الثاني في تعديل المسؤوليات؛ إذ تظهر مسؤوليات جديدة، مثل التحقق من المخرجات، وحماية البيانات، وتحديد حدود استخدام الأداة، والإبلاغ عن الأخطاء.

أما البعد الثالث فهو تغير المهارات المطلوبة، حيث تزداد أهمية الثقافة الرقمية، وصياغة التعليمات، والتحقق من المعلومات، والتفكير النقدي، والحكم الأخلاقي، إلى جانب المهارات الاجتماعية والقيادية.

ويتعلق البعد الرابع بتحديث الوصف الوظيفي بحيث يتضمن طبيعة استخدام الذكاء الاصطناعي، ومسؤوليات الإشراف، ومجالات القرار البشري، والمهارات التقنية اللازمة.

ويتمثل البعد الخامس في زيادة مرونة الوظيفة، إذ يستطيع العامل إنجاز مجموعة أوسع من المهام بمساعدة الأداة، وإن كان ذلك قد يرفع كثافة العمل عندما توسع المؤسسة المسؤوليات دون إعادة تقدير العبء الوظيفي.

٤. أنماط تأثير ChatGPT في تصميم الوظائف

يمكن تصنيف التأثير إلى ثلاثة أنماط. الأول هو الأتمتة، حيث تنفذ الأداة المهمة بصورة شبه كاملة. والثاني هو التعزيز، حيث تساعد الموظف على أداء المهمة بسرعة أو جودة أعلى. والثالث هو إعادة التشكيل، حيث يتغير الدور الوظيفي وتظهر مهام جديدة مرتبطة بالإشراف والتفسير والحوكمة.

ويعد التعزيز وإعادة التشكيل أكثر ملاءمة للوظائف الإدارية والموارد البشرية؛ لأن كثيراً من مهامها تعتمد على السياق والعلاقات الإنسانية والحكم المهني، ولا يمكن نقلها بصورة كاملة إلى نظام آلي.

سابعاً: استبدال القوى العاملة وتغير الطلب على الوظائف

١. مفهوم استبدال القوى العاملة

يقصد باستبدال القوى العاملة انخفاض اعتماد المؤسسة على الجهد البشري في بعض المهام أو الوظائف نتيجة استخدام التكنولوجيا. وقد يكون الاستبدال كاملاً، أو جزئياً، أو في صورة انخفاض الحاجة إلى التوظيف الجديد، أو دمج أدوار متعددة، أو إعادة توزيع العاملين.

ولا ينبغي تفسير الاستبدال بوصفه فقدان الوظيفة فقط؛ فقد يكون في صورة استبدال بعض المهام داخل الوظيفة، مع بقاء الموظف وانتقاله إلى مهام جديدة. وتوضح تحليلات منظمة العمل الدولية أن التأثير الأكثر احتمالاً للذكاء الاصطناعي التوليدي يتمثل في تحول الوظائف وتعزيزها أكثر من الإلغاء الكامل، مع اختلاف مستوى التعرض حسب طبيعة المهنة والمهام، (Gmyrek et al., 2023).

٢. المهام الأكثر عرضة للتأثر

تكون المهام أكثر عرضة للأتمتة عندما تتصف بالتكرار، ووضوح القواعد، والاعتماد على النصوص، وإمكانية توحيد المخرجات. وتشمل إعداد المسودات، والتلخيص، والمراسلات المتكررة، وتنظيم البيانات، والإجابة عن الأسئلة البسيطة.

أما المهام التي تتطلب تعاطفاً، وتفاوضاً، وحكماً أخلاقياً، وفهماً للسياق، وتحمل المسؤولية، وبناء الثقة، فتظل أكثر اعتماداً على الإنسان، وإن أمكن دعمها بالتقنية.

٣. استبدال المهام بدلاً من الوظائف

تتكون الوظيفة عادةً من مهام متعددة تختلف في مدى قابليتها للأتمتة. ولذلك قد يستطيع ChatGPT تنفيذ بعض المهام دون أن يلغي الوظيفة بأكملها. فعند استخدامه في إعداد وصف وظيفي مثلاً، يبقى على الموظف تحديد الاحتياجات الواقعية، ومراجعة الصياغة، وضمان الالتزام بالسياسات، واعتماد النسخة النهائية.

وتوضح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن التعرض للذكاء الاصطناعي التوليدي يقاس غالباً بنسبة المهام التي يمكن إنجازها بسرعة أكبر باستخدام التقنية، وليس باختفاء الوظيفة كلياً، وهو ما يدعم التركيز على تحول محتوى العمل، (OECD, 2024).

٤. إعادة توزيع العاملين وإعادة تأهيلهم

قد تستجيب المؤسسة للأتمتة من خلال نقل الموظفين من الأعمال الروتينية إلى مهام أكثر قيمة، مثل التخطيط، وتطوير المواهب، وتحسين تجربة الموظف، والتواصل، والتحليل الاستراتيجي. ويتطلب ذلك برامج لإعادة التأهيل ورفع المهارات.

ويؤكد تقرير مستقبل الوظائف أن نسبة كبيرة من العاملين ستحتاج إلى التدريب أو إعادة التأهيل خلال السنوات المقبلة بسبب تغير المهارات المطلوبة، وأن مهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات ستزداد أهمية بالتوازي مع المهارات البشرية مثل التفكير التحليلي والمرونة والقيادة (World Economic Forum, 2025).

٥. استحداث أدوار جديدة

قد يؤدي استخدام ChatGPT إلى ظهور أدوار مرتبطة بإدارة الذكاء الاصطناعي، ومراجعة المخرجات، وحوكمة البيانات، وتقييم التحيز، وتدريب المستخدمين، وتصميم المطالبات، وضمان الامتثال.

ومن ثم، يمكن أن يجمع أثر التقنية بين انخفاض الحاجة إلى بعض المهام التقليدية وزيادة الحاجة إلى مهارات وأدوار جديدة. وهذا يعني أن مستقبل القوى العاملة يتحدد بقدرة المؤسسة على إعادة التأهيل وليس بقدرة التقنية وحدها.

ثامناً: العلاقة بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة

تبدأ العلاقة عادةً بتحليل المهام التي يمكن دعمها أو تنفيذها باستخدام ChatGPT، ثم إعادة توزيع تلك المهام بين العامل والأداة. ويؤدي ذلك إلى تغيير المسؤوليات والمهارات والوصف الوظيفي، وهو ما يمثل إعادة تصميم للوظيفة.

وإذا ترتب على إعادة التصميم انخفاض كبير في الوقت البشري المطلوب، فقد تنخفض الحاجة إلى بعض الأدوار، أو تدمج وظائف متعددة، أو تقل فرص التوظيف الجديد فيها. وبذلك قد تمثل إعادة تصميم الوظائف آلية ينتقل من خلالها أثر ChatGPT إلى استبدال جزء من القوى العاملة.

لكن هذه العلاقة ليست حتمية؛ فقد تقود إعادة التصميم إلى تطوير الوظائف واستحداث مسؤوليات جديدة بدلاً من إلغائها. ويتوقف ذلك على استراتيجية المؤسسة، ومدى التزامها بإعادة تدريب العاملين، وطبيعة المهام، ومستوى الحوكمة، وتفضيلها التعزيز البشري أو خفض التكلفة.

تاسعاً: الحوكمة والاستخدام المسؤول

يتطلب الاستخدام المسؤول لـ ChatGPT في الموارد البشرية سياسة مؤسسية تحدد الأغراض المقبولة، والبيانات المحظور إدخالها، وآليات التحقق من المخرجات، والمسؤولية عن القرارات. كما ينبغي توفير تدريب للعاملين على الاستخدام الآمن والنقدي للأداة.

وتؤكد منظمة الصحة العالمية في إرشاداتها بشأن النماذج التوليدية واسعة النطاق أهمية الشفافية، وحماية الخصوصية، وتقييم المخاطر، والمساءلة، والإشراف البشري، ولا سيما في المؤسسات الصحية التي تتعامل مع معلومات حساسة وقرارات ذات أثر مرتفع (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٤، ٢٠٢٥).

كما ينبغي إخضاع استخدام الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والتقييم والترقية لمراجعة خاصة، لأن هذه المجالات ترتبط بالعدالة وعدم التمييز. ويجب أن يعرف العاملون متى تستخدم الأداة وكيف تُراجع نتائجها، حتى لا يؤدي غموض الاستخدام إلى تراجع الثقة.

الأطر النظرية المفسرة (Theoretical Lenses)

ينطلق البحث نظرياً من نظرية النظم الاجتماعية التقنية، بوصفها الإطار النظري الرئيسي، إلى جانب نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، بوصفه إطاراً مساعداً مناسباً لتفسير درجة تبني العاملين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل إدارة الموارد البشرية.

أولاً: نظرية النظم الاجتماعية التقنية

تُعد نظرية النظم الاجتماعية التقنية من أكثر الأطر ملاءمة لتفسير التحولات التي يُحدثها الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل بيئات العمل، لأنها تنطلق من أن الأداء التنظيمي لا يتحدد بالتقنية وحدها ولا بالعامل البشري وحده، بل من خلال درجة التوافق بين النظام الاجتماعي المتمثل في الأفراد والعلاقات والأدوار والثقافة، والنظام التقني المتمثل في الأدوات والآليات والإجراءات المستخدمة في العمل. وقد ارتبطت البدايات التأسيسية لهذه النظرية بأعمال (Trist & Bamforth, 1951) التي أوضحت أن تغيير التكنولوجيا يؤدي بالضرورة إلى تغيير في البنية الاجتماعية للعمل، ثم جرى توظيفها لاحقاً في نظم المعلومات والتصميم التنظيمي على نحو أكثر صراحة في أعمال (Bostrom & Heinen, 1977).

وانطلاقاً من هذه النظرية، يمكن تفسير استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية بوصفه تدخلاً تقنياً لا يقتصر أثره على تسريع الإنجاز، بل يمتد إلى إعادة توزيع المهام، وتعديل المسؤوليات، وفرض مهارات جديدة، وربما إعادة تشكيل بعض الأدوار الوظيفية أو تقليص الاعتماد عليها إذا اختل التوازن بين البعدين الاجتماعي والتقني. ولذلك تساعد هذه النظرية في فهم أن أثر ChatGPT في شركة رؤية الطبية لا ينبغي النظر إليه فقط من زاوية الأتمتة، وإنما من زاوية إعادة تصميم العمل والعلاقة التفاعلية بين الإنسان والتقنية داخل المنظمة.

ثانياً: نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)

يُعد نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model: TAM) إطاراً نظرياً مناسباً لتفسير درجة تبني العاملين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل إدارة الموارد البشرية، وقد قدمه Davis (1989) لتفسير قبول الأفراد للتقنيات الجديدة من خلال متغيرين رئيسيين هما المنفعة المتصورة، أي مدى اعتقاد المستخدم أن التقنية ستحسن أداءه الوظيفي، وسهولة الاستخدام المتصورة، أي مدى اعتقاده أن التعامل معها سيكون سهلاً وخالياً من التعقيد. ثم قام كلا من (Venkatesh & Davis, 2000) بتطوير النموذج وبيان أن القبول الفعلي للتكنولوجيا يتأثر أيضاً بعوامل تنظيمية واجتماعية تعزز الإدراك بالمنفعة والاستخدام. وفي ضوء هذه النظرية، فإن تبني ChatGPT في إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال مدى اقتناع العاملين بقدرته على تحسين جودة إنجاز المهام، وتقليل الوقت والجهد، وتسهيل بعض الإجراءات المرتبطة بالاستقطاب، والتدريب، وصياغة المحتوى الإداري. وكلما ارتفعت المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام، زادت احتمالية الاعتماد على ChatGPT، وهو ما قد ينعكس لاحقاً على إعادة تصميم الوظائف وتغير طبيعة الحاجة إلى بعض

الأدوار البشرية. وعليه، يوفر TAM أساساً علمياً مناسباً لقياس مستوى استخدام ChatGPT بوصفه المتغير المستقل في الدراسة، وربطه بالآثار التنظيمية المترتبة عليه.

التكامل بين الإطارين:

يساعد نموذج قبول التكنولوجيا في تفسير لماذا يستخدم العاملون ChatGPT، بينما تفسر نظرية النظم الاجتماعية التقنية ماذا يحدث للوظائف والقوى العاملة بعد استخدامه. ويبدأ المسار بإدراك المنفعة وسهولة الاستخدام، ثم الانتقال إلى الاستخدام الفعلي في ممارسات الموارد البشرية، وبعد ذلك تظهر التحولات في المهام والمسؤوليات والمهارات.

وعليه، يقوم الإطار النظري للدراسة على أن تبني ChatGPT لا يؤدي بصورة تلقائية إلى الاستبدال، وإنما يطلق عملية لإعادة تصميم العمل. وقد تقضي هذه العملية إلى تعزيز دور الموظف، أو إعادة تأهيله، أو تقليل الحاجة إلى بعض الأدوار، وفقاً لسياسات المؤسسة وطبيعة الوظائف ومستوى التكامل بين الإنسان والتقنية.

الدراسات السابقة:

دراسة (Melão et al., 2026): كشفت هذه الدراسة عن أنماط الاستخدام الفعلي للذكاء الاصطناعي التوليدي في الموارد البشرية من خلال مسح مقطعي استكشافي شمل ١٥٠ متخصصاً في الموارد البشرية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة. وركزت على كيفية استخدام هؤلاء المهنيين للأداة، وما الفوائد والتحديات التي يربطونها بها، وكيف تختلف هذه الأنماط باختلاف السياق التنظيمي. وأظهرت النتائج أن أكثر مجالات الاستخدام كانت تحليل وتصميم الوظائف، ثم التدريب والتطوير، ثم الاستقطاب والاختيار، مع بروز مخاوف تتعلق بالصعوبات التقنية والتشغيلية، والخصوصية والأخلاقيات، ودقة المخرجات، ومقاومة الموظفين. كما كشفت الدراسة عن أربعة أنماط استخدام مختلفة، وأشارت إلى أن التوافق الأخلاقي والقانوني، ووجود سياسات تنظيمية واضحة، وطبيعة المهام ذات الأثر الكبير على الموظفين، كلها عوامل حاسمة في استمرار الاستخدام المؤسسي المسؤول.

دراسة (Li & Cheng, 2025): استعرضت هذه الدراسة بصورة منهجية الأدبيات المتعلقة باستخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل ١١٥ دراسة وبناء إطار تفسيري قائم على نموذج "المدخلات- العمليات- المخرجات". وهدفت إلى رسم صورة متكاملة للعوامل المؤثرة في التبنى، وآليات الدمج في وظائف الموارد البشرية، والنتائج الفردية والتنظيمية المترتبة على الاستخدام.

كما قسمت الدراسة عمليات الدمج عبر خمس وظائف رئيسية هي: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة الأداء، مع الاستعانة بنموذج Technology-Organization-Environment (TOE) لتحليل العوامل الدافعة والمعيقة للتبني. وانتهت إلى أجندة مستقبلية تؤكد أهمية الابتكار المنهجي، والتوسع النظري، ودراسة الفروق الثقافية والسياقية في كيفية توظيف ChatGPT داخل الموارد البشرية.

دراسة (Jiang et al., 2025): طرحت هذه الدراسة مقارنة متخصصة لإدارة مخاطر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في الموارد البشرية. واعتمدت على مراجعة شاملة للأدبيات إلى جانب أسلوب دلفي بمشاركة متخصصين في الموارد البشرية، بهدف بناء خريطة مخاطر مفصلة تفسر التحديات المرتبطة باستخدام GenAI في هذا المجال.

وبيّنت الدراسة أن دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي قد يعزز الكفاءة وصنع القرار، لكنه في الوقت نفسه يثير قضايا جوهرية مثل التحيز، والخصوصية، والإشكالات الأخلاقية، واحتمالات اضطراب الأدوار التقليدية للموارد البشرية. ومن خلال توظيف نموذج Leavitt's Diamond، قدمت الدراسة إطاراً تحليلياً لإدارة المخاطر لا يركز على التكنولوجيا وحدها، بل يربطها بالبنية التنظيمية، والأشخاص، والمهام، والتغيير المؤسسي المطلوب.

دراسة (Shin et al., 2025): درست هذه الورقة البحثية أثر تدخل الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية على ردود فعل العاملين. وقد اعتمدت على ثلاث تجارب قائمة على السيناريوهات، تناولت سياقات مثل قرارات الترقية وتقييم الأداء، من أجل فهم الطريقة التي يستجيب بها الموظفون عندما يكون الذكاء الاصطناعي طرفاً في اتخاذ القرار داخل الموارد البشرية.

وأظهرت النتائج أن تدخل الذكاء الاصطناعي في هذه العمليات يزيد من الشعور بنزع الطابع الإنساني عن المنظمة، وهو ما يفضي إلى ردود فعل سلبية مثل ارتفاع نية ترك العمل وتراجع الالتزام العاطفي. كما كشفت الدراسة أن المناخ التنظيمي قد يزيد من حدة هذا الأثر أو يخففه، ما يدل على أن قبول الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لا يتوقف على الكفاءة التقنية فقط، بل يتأثر أيضاً بالإدراك النفسي والاجتماعي لدى العاملين.

دراسة (Agarwal, 2025): قدّمت هذه الدراسة تحليلاً لاتجاهات إعادة تنظيم أدوار العاملين في عصر الذكاء الاصطناعي التوليدي، وحملت عنواناً يركز على تحسين الأدوار الوظيفية عبر تحليل متعدد المعايير لديناميات التشارك بين الإنسان والذكاء الاصطناعي. وأشارت إلى أن تبني الذكاء

الاصطناعي لا يعني بالضرورة الاستبدال المباشر، بل يفتح الباب أمام إعادة توزيع المسؤوليات وصياغة أنماط جديدة للتعاون داخل العمل.

كما أبرزت الدراسة أهمية التفكير في التشارك الإنتاجي بين الإنسان والنظام الذكي، بحيث يعاد تصميم الدور الوظيفي وفق ما يضيفه كل طرف من قيمة. وبدل التعامل مع التقنية كبديل جامد للموظف، طرحت منظوراً يركز على ديناميات خلق القيمة المشتركة، وعلى كيفية موازنة الأدوار والمهارات مع المهام التي تتغير بفعل الأدوات التوليدية.

دراسة (Sivakaminathan & Musi, 2025): اختبرت هذه الدراسة ما إذا كان ChatGPT يخفف التحيز الجندري في التوظيف أو يعيد إنتاجه. واعتمدت على إطار ثنائي المراحل يجمع بين تحليل اللغة الطبيعية والهندسة الموجهة للمطالبات، ثم طبقتها على مجموعة واسعة من الأوصاف الوظيفية وفحص أثر ذلك في عمليات فرز السير الذاتية عبر ChatGPT.

وكشفت النتائج أن التحيزات الموجودة في لغة الإعلان الوظيفي قد تنعكس داخل عملية الفرز التي يجريها ChatGPT، بما يعني أن الأداة لا تعمل في فراغ محايد، بل قد تعيد تضخيم الانحيازات المتجذرة في البيانات والمدخلات اللغوية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها لا تكتفي بإثارة احتمال التحيز نظرياً، بل تقدم اختباراً تطبيقياً يوضح كيف يمكن أن تنتقل جذور التحيز من النصوص التنظيمية إلى نتائج الفرز والاختيار.

دراسة (Úbeda-García et al., 2025): استعرضت هذه الدراسة التفاعل بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل ببليومتري لـ ٢٠٣ مقالات منشورة بين ٢٠٠٢ و٢٠٢٤، وهدفت إلى رسم الخريطة الفكرية للحقل، وتتبع موضوعاته الرئيسية، وتحديد التوترات النظرية والاتجاهات الاستراتيجية التي تشكل مساره المعاصر.

وحددت الدراسة ستة موضوعات استراتيجية أساسية، تبدأ من الأتمتة والتحليل التنبئي وتمتد إلى تخصيص تجربة الموظف، كما أشارت إلى النمو المتسارع للأبحاث ذات الصلة منذ عام ٢٠١٦ وخصوصاً بعد جائحة كوفيد-١٩. وخلصت إلى أن التطور المستقبلي لهذا المجال يتطلب موازنة الابتكار التكنولوجي مع مبادئ الشفافية، والعدالة، وإدارة البيانات، مع إيلاء اهتمام خاص لضغوط العمل الرقمي، والتخصيص، والبيئات الهجينة.

دراسة (Aguinis et al., 2024): تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، وبالأخص ChatGPT، بوصفه مساعداً لإدارة الموارد البشرية في المهام الاستراتيجية والتشغيلية. وانطلقت من ملاحظة أن ممارسي الموارد البشرية يواجهون عبئاً متزايداً وتعقيداً في

العمل، ثم عرضت كيف يمكن لهذه الأدوات أن تساعد في إنتاج توصيات عملية ومحددة إذا جرى تصميم المطالبات بصورة جيدة.

وبيّنت الدراسة أن القيمة الفعلية لـ ChatGPT لا تتحقق تلقائيًا، بل تعتمد على جودة صياغة الأسئلة، والقدرة على التحقق من المخرجات، وتوجيه الأداة نحو مهام واضحة وقابلة للتنفيذ. كما عالجت الفجوة بين الإمكانيات النظرية للذكاء الاصطناعي التوليدي وبين الاستخدام المؤسسي الرشيد، مظهرًا أن الأداة قد ترفع كفاءة العمل الإداري والمعرفي في الموارد البشرية، ولكن ضمن شروط تتعلق بالخبرة البشرية والرقابة والتخصيص.

دراسة (Chowdhury et al., 2024): ركزت هذه الدراسة على بناء إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي التوليدي، وقد انطلقت من ملاحظة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في الأعمال لا يمكن فهمها فقط من زاوية الاستخدام التشغيلية، بل ينبغي تفسيرها ضمن تحول أوسع في الأدوار والقدرات والحوكمة والاستدامة المؤسسية.

وقد صاغت الدراسة تصورًا استراتيجيًا يضع إدارة الموارد البشرية في قلب عملية التكيف مع الذكاء الاصطناعي التوليدي، لا كجهة تنفيذية فقط، بل كطرف مؤثر في قيادة التغيير التنظيمي، وإعادة تشكيل المهارات، وتطوير سياسات الحوكمة، والاستجابة لتأثيرات التقنية في العمل والموظفين. كما أعطت اهتمامًا واضحًا لفكرة أن التحول الناجح لا يعتمد على التقنية وحدها، وإنما على قدرة المنظمات على إعادة تعريف أدوار الموارد البشرية نفسها في ضوء هذا التطور.

دراسة (Andrieux et al., 2024): بحثت هذه الدراسة الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي التوليدي، وناقشت الوضع القائم لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في سياق الموارد البشرية، مع تركيز واضح على القرارات التي قد تُبنى على الإمكانيات التي توفرها هذه الأدوات في التقييم، والاختيار، وإدارة المعلومات المتعلقة بالعاملين.

وأوضحت الدراسة أن المخاطر الأخلاقية لا تنحصر في التحيز فقط، بل تمتد إلى الشفافية، والمساءلة، والخصوصية، وحدود الاعتماد على المخرجات التوليدية في القرارات التي تؤثر في الأفراد. كما عرضت منظورًا نقديًا يؤكد أن إدخال الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى الموارد البشرية يجب أن يرافقه وعي مؤسسي بالحوكمة والضبط والرقابة البشرية، لا مجرد الإعجاب بقدرات الأداة التقنية.

دراسة (Budhwar et al., 2023): قدّمت هذه الدراسة مراجعة واسعة ومبكرة نسبيًا حول موقع ChatGPT والذكاء الاصطناعي التوليدي داخل حقل إدارة الموارد البشرية، وناقشت كيف يمكن لهذه الأدوات أن تعيد تشكيل عدد من وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء،

وصنع القرار، مع طرح أجندة بحثية منظمة حول الفرص والمخاطر والأسئلة النظرية والمنهجية التي يثيرها هذا التحول.

وأبرزت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا ينبغي النظر إليه فقط باعتباره أداة لرفع الكفاءة، بل كقوة تنظيمية قد تؤثر في المهارات المطلوبة، والحوكمة، والعدالة، وحدود التدخل البشري في القرارات المتعلقة بالأفراد. كما شددت على الحاجة إلى دراسات تطبيقية تتجاوز الطرح المفاهيمي، وخاصة الدراسات التي تفحص استخدام ChatGPT في سياقات الموارد البشرية الحقيقية وتتبع آثاره على بنية العمل والوظائف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في بناء الأساس العلمي والمنهجي للدراسة الحالية، إذ ساعدت في توضيح المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاصطناعي التوليدي واستخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، والكشف عن أبرز التحولات التي يمكن أن يحدثها في المهام والوظائف والمهارات والقوى العاملة. وقد تمت الاستفادة منها على النحو الآتي:

١. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فجوتها البحثية: أوضحت الدراسات السابقة أن الاهتمام

البحثي اتجه بصورة كبيرة نحو الفرص التشغيلية والاستراتيجية لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين الكفاءة ودعم التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، في حين ما تزال الدراسات الميدانية التي تجمع بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة محدودة، ولا سيما في السياقات العربية والمؤسسات العاملة في القطاع الطبي.

٢. تحديد متغيرات الدراسة وبناء نموذجها: استفادت الدراسة من الأدبيات التي تناولت استخدام

ChatGPT في وظائف الموارد البشرية، ومن الدراسات التي ناقشت تحولات الوظائف وديناميات التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، في تحديد المتغير المستقل المتمثل في استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، والمتغيرين التابعين المتمثلين في إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب عليها.

٣. تحديد أبعاد المتغيرات: ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مجالات استخدام ChatGPT ،

مثل تحليل وتصميم الوظائف، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإعداد المحتوى والتقارير، ودعم التواصل الإداري. كما أسهمت في تحديد أبعاد إعادة تصميم الوظائف، ومنها تغيير المهام والمسؤوليات والمهارات والأوصاف الوظيفية، وأبعاد استبدال القوى العاملة، مثل تقليل الحاجة إلى بعض المهام، ودمج الأدوار، وإعادة توزيع العاملين، واستحداث وظائف جديدة.

٤. **صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها:** وفرت الأدبيات أساساً منطقياً لافتراض وجود علاقة بين استخدام ChatGPT وإعادة تصميم الوظائف، وبين استخدامه واستبدال القوى العاملة، وكذلك وجود علاقة بين إعادة تصميم الوظائف وتغير الطلب على بعض الأدوار الوظيفية. وبناءً على ذلك، صيغت فرضيات الدراسة بما يسمح باختبار هذه العلاقات ميدانياً.

٥. **اختيار الأطر النظرية المناسبة:** استفادت الدراسة من الدراسات التي تعاملت مع الذكاء الاصطناعي بوصفه تحولاً تنظيمياً وليس أداة تقنية فقط، ولذلك اعتمدت نظرية النظم الاجتماعية التقنية لتفسير التفاعل بين التكنولوجيا والعاملين والمهام والهيكل التنظيمي. كما استعانت بنموذج قبول التكنولوجيا لتفسير مستوى استخدام العاملين لـ ChatGPT في ضوء المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام.

٦. **بناء أداة الدراسة:** ساعدت نتائج الدراسات السابقة وأبعادها النظرية في صياغة عبارات الاستبانة، بحيث تغطي مستوى استخدام ChatGPT في ممارسات الموارد البشرية، وأثره في المهام والمسؤوليات والمهارات، ومدى إسهامه في تقليل الحاجة إلى بعض الأدوار أو إعادة توزيع العاملين.

٧. **اختيار المنهج والإجراءات الإحصائية:** أسهمت الدراسات الكمية والميدانية السابقة في توجيه الدراسة نحو استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

٨. **تفسير النتائج ومناقشتها:** توفر الدراسات السابقة أساساً مرجعياً لمقارنة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية، وتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف، وتفسيرها في ضوء اختلاف القطاع والسياق التنظيمي ومستوى استخدام ChatGPT وخصائص العاملين.

٩. **تحديد المخاطر والجوانب الأخلاقية:** لفتت الدراسات السابقة الانتباه إلى مخاطر التحيز، والخصوصية، وعدم دقة المخرجات، ونزع الطابع الإنساني عن قرارات الموارد البشرية، وهو ما ساعد الدراسة الحالية على عدم النظر إلى استخدام ChatGPT من منظور الكفاءة فقط، بل من منظور متوازن يجمع بين الكفاءة التقنية والاستدامة البشرية والعدالة التنظيمية.

وبوجه عام، لم تُستخدم الدراسات السابقة بوصفها عرضاً وصفيّاً للمعرفة المتاحة فحسب، بل أسهمت في بناء الدراسة الحالية بدءاً من تحديد المشكلة والمتغيرات، ومروراً بصياغة النموذج والفرضيات والأداة، ووصولاً إلى اختيار أساليب التحليل وتفسير النتائج المتوقعة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بعدد من الجوانب العلمية والتطبيقية التي تمنحها خصوصيتها، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

١. **الجمع بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة:** تناولت دراسات عديدة استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية من حيث الكفاءة أو التوظيف أو التدريب أو المخاطر الأخلاقية، بينما تجمع الدراسة الحالية بين نتيجتين تنظيميتين مترابطتين هما إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب عليها ضمن نموذج بحثي واحد.
٢. **التركيز على ChatGPT تحديداً:** لا تتناول الدراسة الذكاء الاصطناعي بصورة عامة، بل تركز على ChatGPT باعتباره أداة توليدية قابلة للاستخدام المباشر في الأعمال النصية والمعرفية التي تشكل جانباً مهماً من وظائف إدارة الموارد البشرية.
٣. **دراسة الاستبدال بمنظور شامل:** لا تحصر الدراسة مفهوم استبدال القوى العاملة في تسريح الموظفين أو اختفاء الوظائف، بل تتناوله بصورة أكثر دقة تشمل استبدال بعض المهام، وتقليل الحاجة إلى التوظيف، ودمج الأدوار، وإعادة توزيع العاملين، وإعادة التأهيل، واستحداث وظائف جديدة.
٤. **تحليل العلاقة بين المتغيرين التابعين:** لا تكتفي الدراسة بقياس أثر استخدام ChatGPT في كل متغير بصورة منفصلة، بل تختبر أيضاً العلاقة بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة، بما يساعد على معرفة ما إذا كانت إعادة التصميم ترتبط بتقليل بعض الأدوار أم بتطويرها وإعادة توزيعها.
٥. **التطبيق في مؤسسة من القطاع الطبي:** تُطبق الدراسة في شركة رؤية الطبية، وهي بيئة تتميز بحساسية البيانات وأهمية الدقة والخصوصية واستمرار الإشراف البشري. ويمنح ذلك الدراسة قيمة خاصة مقارنة بالدراسات العامة أو المطبقة في قطاعات أقل حساسية.
٦. **الإسهام في الأدبيات العربية:** ما تزال الدراسات العربية الميدانية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية محدودة، خاصة تلك التي تتناول أثره في مستقبل الوظائف والقوى العاملة. ولذلك تسهم الدراسة في سد جانب من الفجوة المعرفية العربية في هذا المجال.

٧. الانتقال من الطرح النظري إلى القياس الميداني: اتخذت بعض الدراسات السابقة طابعاً مفاهيمياً أو اعتمدت على مراجعة الأدبيات وبناء الأطر النظرية، بينما تختبر الدراسة الحالية العلاقات بين المتغيرات من خلال بيانات يتم جمعها مباشرة من العاملين داخل بيئة مؤسسية فعلية.

٨. التكامل بين منظور قبول التقنية ومنظور التحول التنظيمي: تجمع الدراسة بين نموذج قبول التكنولوجيا لتفسير استخدام ChatGPT، ونظرية النظم الاجتماعية التقنية لتفسير ما يترتب على الاستخدام من تغير في الوظائف والقوى العاملة. ويوفر هذا التكامل تفسيراً يمتد من مرحلة قبول الأداة إلى نتائجها التنظيمية.

٩. الاهتمام بالتوازن بين الكفاءة والاستدامة البشرية: لا تنظر الدراسة إلى خفض الوقت والتكلفة باعتبارهما النتيجة الوحيدة المطلوبة، بل تركز أيضاً على الأمن الوظيفي، وإعادة التدريب، والمحافظة على الدور الإنساني، والحوكمة، والعدالة في تطبيق التقنية.

١٠. تقديم نتائج قابلة للتطبيق الإداري: يُتوقع أن تقدم الدراسة مؤشرات عملية تساعد إدارة شركة رؤية الطبية على تحديد المهام التي يمكن دعمها باستخدام ChatGPT، والوظائف التي تحتاج إلى إعادة تصميم، والفئات التي تحتاج إلى تدريب أو إعادة تأهيل، مع تجنب التوسع غير المدروس في الاستبدال.

ويتضح مما سبق أن الدراسة الحالية تستفيد من التراكم العلمي الذي قدمته الدراسات السابقة، لكنها تتجاوزه من خلال بناء نموذج ميداني يجمع بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، وإعادة تصميم الوظائف، واستبدال القوى العاملة، داخل مؤسسة تعمل في القطاع الطبي. كما تتميز بتبني مفهوم متوازن للتحول الوظيفي، لا يفترض أن استخدام الذكاء الاصطناعي يؤدي حتماً إلى إلغاء الوظائف، وإنما يختبر ما إذا كان يقود إلى أتمتة بعض المهام، أو إعادة توزيع الأدوار، أو تطوير المهارات، أو تقليل الحاجة إلى بعض الوظائف، بما يتيح تقديم توصيات عملية تحقق الكفاءة التنظيمية وتحافظ في الوقت نفسه على استدامة العنصر البشري.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الأساس النظري للدراسة من خلال توضيح مفاهيم الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي وأداة ChatGPT، وبيان خصائصها ومزاياها وتحديات استخدامها في المؤسسات، مع التركيز على تطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط القوى العاملة، وتحليل الوظائف وتصميمها، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء والتواصل مع العاملين. كما عرض الفصل مفهوم إعادة تصميم الوظائف وأبعاده المرتبطة بتغير المهام والمسؤوليات والمهارات والأوصاف الوظيفية، إلى جانب مفهوم استبدال القوى العاملة بوصفه تحولاً قد يشمل أتمتة بعض المهام، وتقليل الحاجة إلى بعض الأدوار، وإعادة توزيع العاملين واستحداث وظائف جديدة. وتناول كذلك العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء نظرية النظم الاجتماعية التقنية ونموذج قبول التكنولوجيا، ثم استعرض الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها والفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وبذلك أسهم الفصل في بناء قاعدة علمية متكاملة تفسر أثر استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة، وتمهد لعرض المنهجية والإجراءات الميدانية في الفصل التالي.

الفصل الثالث

منهجية البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية. ويعرض الفصل المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وآلية بنائها وتوزيعها، إلى جانب إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ومعيار تصحيح الاستجابات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف ذلك إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اتبعتها الباحثة بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يتيح هذا المنهج وصف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية داخل شركة رؤية الطبية، وتحليل أثره في كل من إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تستهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات، والكشف عن اتجاهات المبحوثين، وقياس درجة التأثير أو الارتباط بين الظواهر التنظيمية في بيئة العمل. كما تستند الدراسة إلى الأسلوب الميداني في جمع البيانات، من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المستهدفة داخل الشركة، بما يسمح بالحصول على بيانات مباشرة تعكس التصورات الفعلية للعاملين تجاه استخدام ChatGPT وآثاره الوظيفية والتنظيمية. ومن المتوقع أن تسهم هذه المنهجية في توفير نتائج قابلة للتحليل الإحصائي، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها بصورة علمية ومنهجية.

مجتمع الدراسة (Study Population):

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة رؤية الطبية، بوصفها المجال التطبيقي للدراسة، مع التركيز على الفئات الوظيفية التي ترتبط أعمالها، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بإدارة الموارد البشرية أو بالمهام الإدارية والمعرفية التي يمكن أن يتأثر أدائها باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي. ويشمل ذلك موظفي إدارة الموارد البشرية، والعاملين في الإدارات الإدارية المساندة، وبعض الموظفين في الأقسام التي قد ينعكس عليها استخدام ChatGPT من حيث طبيعة المهام أو توزيع الأدوار أو متطلبات العمل. ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لأن الدراسة تستهدف الكشف عن الأثر التنظيمي والوظيفي لاستخدام ChatGPT داخل بيئة مؤسسية واقعية، بما يسمح بفهم التحولات المرتبطة بإعادة تصميم الوظائف أو تغيير الحاجة إلى بعض الأدوار الوظيفية في إطار شركة تعمل في القطاع الطبي.

عينة الدراسة (Study Sample):

تتكون عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع المستهدف من العاملين في شركة رؤية الطبية، وذلك نظراً لمحدودية حجم المجتمع الأصلي، الأمر الذي يجعل من المناسب اعتماد أسلوب الحصر الشامل بدلاً من الاكتفاء بعينة جزئية. ويتيح هذا الأسلوب شمول جميع المفردات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية. وتهدف الدراسة من خلال ذلك إلى التعرف إلى آراء العاملين بشأن مستوى استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، وقياس أثره في إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة داخل الشركة.

وتم الحصول على عدد ٣٧ استبانة صالحة للتحليل، وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية كما هو موضح أدناه:

جدول (١): توزيع العينة حسب البيانات الديموغرافية (ن = ٣٧)

م	المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	٢٢	٥٩.٥
		أنثى	١٥	٤٠.٥
		المجموع	٣٧	١٠٠.٠
٢	العمر	أقل من ٢٥	١	٢.٧
		٢٥-٣٤	١١	٢٩.٧
		٣٥-٤٤	١٨	٤٨.٦
		٤٥ فأكثر	٧	١٨.٩
		المجموع	٣٧	١٠٠.٠
٣	المؤهل العلمي	ثانوي	١	٢.٧
		بكالوريوس	٢٥	٦٧.٦
		ماجستير	١١	٢٩.٧
		دكتوراه	٠	٠.٠
		المجموع	٣٧	١٠٠.٠
٤	سنوات الخبرة	أقل من ٣	١	٢.٧
		٣-٧	٨	٢١.٦
		٨-١٢	١٠	٢٧.٠
		أكثر من ١٢	١٨	٤٨.٦
		المجموع	٣٧	١٠٠.٠
٥	المسمى الوظيفي	موظف	١٦	٤٣.٢
		مشرف	٨	٢١.٦
		رئيس قسم	٨	٢١.٦
		إدارة عليا	٥	١٣.٥
		المجموع	٣٧	١٠٠.٠
٦	القسم	الموارد البشرية	١٠	٢٧.٠
		إداري	١٢	٣٢.٤
		طبي	٥	١٣.٥
		أخرى	١٠	٢٧.٠
		المجموع	٣٧	١٠٠.٠

يوضح جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٧) مفردة من العاملين في شركة رؤية الطبية. وتشير النتائج إلى وجود تنوع نسبي في خصائص المشاركين من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي والقسم، بما يدعم تمثيل وجهات نظر فئات وظيفية مختلفة ذات صلة بموضوع الدراسة.

فيما يتعلق بمتغير الجنس، بلغ عدد الذكور (٢٢) فرداً بنسبة (٥٩.٥%)، مقابل (١٥) أنثى بنسبة (٤٠.٥%). ويشير ذلك إلى ارتفاع نسبي في تمثيل الذكور داخل العينة، مع وجود مشاركة جيدة للإناث، مما يتيح التعرف إلى تصورات الجنسين بشأن أثر استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة.

أما من حيث العمر، فقد جاءت الفئة العمرية من (٣٥-٤٤ سنة) في المرتبة الأولى بعدد (١٨) فرداً وبنسبة (٤٨.٦%)، تلتها الفئة من (٢٥-٣٤ سنة) بعدد (١١) فرداً وبنسبة (٢٩.٧%)، ثم فئة (٤٥ سنة فأكثر) بعدد (٧) أفراد وبنسبة (١٨.٩%)، في حين بلغ عدد المشاركين الذين تقل أعمارهم عن (٢٥ سنة) فرداً واحداً بنسبة (٢.٧%). وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات يُتوقع أن تمتلك خبرة عملية مناسبة وقدرة على تقييم التحولات التقنية والوظيفية داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون الفئة الأكبر بعدد (٢٥) فرداً وبنسبة (٦٧.٦%)، يليهم حملة درجة الماجستير بعدد (١١) فرداً وبنسبة (٢٩.٧%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل ثانوي فرداً واحداً بنسبة (٢.٧%)، ولم تتضمن العينة أي مشارك من حملة الدكتوراه. وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس فأعلى (٩٧.٣%)، وهو ما يعزز قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة وتقديم تقديرات واعية بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي وآثاره التنظيمية.

وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، جاءت فئة ذوي الخبرة التي تزيد على (١٢ سنة) في المرتبة الأولى بعدد (١٨) فرداً وبنسبة (٤٨.٦%)، تلتها فئة الخبرة من (٨-١٢ سنة) بعدد (١٠) أفراد وبنسبة (٢٧.٠%)، ثم فئة الخبرة من (٣-٧ سنوات) بعدد (٨) أفراد وبنسبة (٢١.٦%)، وأخيراً فئة الخبرة الأقل من ثلاث سنوات بفرد واحد ونسبة (٢.٧%). ويعني ذلك أن ما نسبته (٧٥.٦%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تبلغ ثماني سنوات فأكثر، مما يمنحهم معرفة متراكمة بطبيعة الوظائف والعمليات الإدارية والتغيرات التي طرأت عليها، ويزيد من موثوقية آرائهم حول تأثير ChatGPT في بيئة العمل.

وفيما يخص المسمى الوظيفي، جاءت فئة الموظفين في المرتبة الأولى بعدد (١٦) فرداً وبنسبة (٤٣.٢%)، بينما بلغ عدد المشرفين (٨) أفراد بنسبة (٢١.٦%)، وكذلك رؤساء الأقسام بعدد (٨) أفراد وبنسبة نفسها، في حين بلغ عدد أفراد الإدارة العليا (٥) أفراد بنسبة (١٣.٥%). ويبين ذلك أن العينة تضمنت مستويات وظيفية متعددة، تبدأ من المستوى التنفيذي وتصل إلى الإدارة العليا، وهو ما يسمح بدراسة الموضوع من زوايا مختلفة تجمع بين خبرة منفذي المهام وتقديرات المشرفين والقيادات الإدارية.

أما من حيث القسم الوظيفي، فقد جاءت الأقسام الإدارية في المرتبة الأولى بعدد (١٢) فرداً وبنسبة (٣٢.٤%)، يليها كل من قسم الموارد البشرية والأقسام الأخرى بعدد (١٠) أفراد لكل منهما وبنسبة (٢٧.٠%)، ثم القسم الطبي بعدد (٥) أفراد وبنسبة (١٣.٥%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في الأقسام المشاركة، مع ارتفاع تمثيل العاملين في الموارد البشرية والأعمال الإدارية إلى ما نسبته (٥٩.٤%)، وهي الفئات الأكثر ارتباطاً باستخدام ChatGPT في المهام النصية والتنظيمية والإدارية محل الدراسة. كما تسهم مشاركة العاملين في الأقسام الطبية والأخرى في التعرف إلى الآثار الأوسع لاستخدام التقنية في الوظائف المرتبطة بالمؤسسة.

وبوجه عام، يتضح أن عينة الدراسة تتسم بارتفاع مستوى التأهيل العلمي والخبرة العملية، إلى جانب تنوعها من حيث الجنس والعمر والمستويات الوظيفية والأقسام. ويعد هذا التنوع مناسباً لطبيعة الدراسة، لأنه يوفر تصورات صادرة عن فئات مختلفة يمكنها تقييم مستوى استخدام ChatGPT وآثاره المحتملة في المهام والمسؤوليات والمهارات وتصميم الوظائف وحجم الطلب على بعض الأدوار الوظيفية داخل شركة رؤية الطبية.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على قياس تصورات العاملين في شركة رؤية الطبية بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية، وأثره في إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي. وقد جرى إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت من قسمين؛ تضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والقسم. أما القسم الثاني، فتكون من (٢١) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية بواقع (٨) عبارات، وإعادة تصميم الوظائف بواقع (٩) عبارات، واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي بواقع (٤) عبارات، وقد قيسَت الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى

للتحقق من الصدق الظاهري وصدق محتوى أداة الدراسة، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات إدارة الموارد البشرية، والإدارة، ومناهج البحث العلمي والقياس، والذكاء الاصطناعي. وطلب منهم إبداء آرائهم بشأن مدى وضوح صياغة العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وشمول المحاور للأبعاد الأساسية للموضوع، إلى جانب تحديد العبارات التي تحتاج إلى حذف أو تعديل أو إضافة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات، وُعُدلت بعض المصطلحات لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة لطبيعة بيئة الدراسة، كما جرى التأكد من عدم وجود تكرار أو تداخل غير ضروري بين العبارات، ومن مناسبة ترتيبها وتسلسلها. وقد أشار المحكمون إلى ملاءمة محاور الاستبانة وعباراتها لأهداف الدراسة وفرضياتها بعد إجراء التعديلات المقترحة؛ وبذلك اعتُبرت الأداة متمتعة بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى وصالحة للتطبيق الميداني.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بالاعتماد على استجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٧) مفردة.

جدول (٢): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة (ن = ٣٧)

المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية		المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف		المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغيير الطلب الوظيفي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٨٣٩**	٩	٠.٨٣٨**	١٨	٠.٨٤٤**
٢	٠.٧٨٦**	١٠	٠.٨٣٨**	١٩	٠.٨٩٣**
٣	٠.٨٢٨**	١١	٠.٩٠٨**	٢٠	٠.٩٠٠**
٤	٠.٧١٥**	١٢	٠.٨٤٨**	٢١	٠.٧٧٦**
٥	٠.٧٧٢**	١٣	٠.٨٢١**		
٦	٠.٧٥٨**	١٤	٠.٨٧٠**		
٧	٠.٧٧١**	١٥	٠.٨٤٨**		
٨	٠.٨٤٩**	١٦	٠.٨٨١**		
		١٧	٠.٦٩١**		

** دال عند ٠.٠١

* دال عند ٠.٠٥

وتوضح نتائج جدول رقم (٢) أن معاملات ارتباط عبارات محور استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (٠.٧١٥) و(٠.٨٤٩)، وأن معاملات ارتباط عبارات محور إعادة تصميم الوظائف تراوحت بين (٠.٦٩١) و(٠.٩٠٨)، بينما تراوحت معاملات ارتباط عبارات محور استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي بين (٠.٧٧٦) و(٠.٩٠٠).

كما جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود اتساق قوي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه. وقد تراوحت معاملات الارتباط في الأداة ككل بين (٠.٦٩١) و(٠.٩٠٨)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً، ولم تظهر أي عبارة ذات معامل ارتباط ضعيف أو غير دال يستدعي حذفها.

وبناءً على نتائج الصدق الظاهري وصدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي، يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، وأن عبارات محاورها تقيس بصورة متسقة المفاهيم التي أعدت لقياسها، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

ثبات الاستبانة (Reliability):

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث يُعتبر المقياس مستقرًا إذا كان معامل الثبات أكبر من ٠.٧، وهو الحد المقبول عمومًا في الدراسات الاجتماعية. وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (٣): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل (ن = ٣٧)

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية	٨	٠.٩١٤
المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف	٩	٠.٩٤٥
المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي	٤	٠.٨٧١
الأداة ككل	٢١	٠.٩٦٥

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (٠.٨٧١) و(٠.٩٤٥). وقد حقق محور إعادة تصميم الوظائف أعلى معامل ثبات بقيمة (٠.٩٤٥)، يليه محور استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية بقيمة (٠.٩١٤)، ثم محور

استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي بقيمة (٠.٨٧١). كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠.٩٦٥)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

معييار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود (٥ - ١ = ٤) على عدد خلايا المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٤): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠% إلى أقل من ٣٦%	منخفضة جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق	من ٣٦% إلى أقل من ٥٢%	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	محايد	من ٥٢% إلى أقل من ٦٨%	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	موافق	من ٦٨% إلى أقل من ٨٤%	مرتفعة
من ٤.٢٠ إلى ٥	موافق بشدة	من ٨٤% إلى ١٠٠%	مرتفعة جداً

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الاستبانات ومراجعتها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والقسم.

٢. **المتوسطات الحسابية:** لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الاستبانة، وقياس درجة استخدام ChatGPT، ومستوى إعادة تصميم الوظائف، ومستوى استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي.
 ٣. **الانحرافات المعيارية:** لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وتحديد درجة التجانس أو الاختلاف في آرائهم.
 ٤. **الأوزان النسبية والترتيب:** لبيان الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور، وترتيب العبارات وفقاً لمستوى موافقة أفراد العينة عليها.
 ٥. **معامل ارتباط بيرسون:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وكذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية وكل من إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة، إضافة إلى قياس العلاقة بين المتغيرين التابعين.
 ٦. **معامل ألفا كرونباخ:** للتحقق من ثبات محاور الاستبانة والأداة ككل، وقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور.
 ٧. **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** لقياس أثر المتغير المستقل، وهو استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، في كل من إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي.
 ٨. **تحليل التباين المصاحب للانحدار (ANOVA):** للتحقق من الدلالة الإحصائية لنماذج الانحدار ومدى صلاحيتها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 ٩. **معامل التحديد (R^2):** لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية.
 ١٠. **اختبار (t):** للتحقق من الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار وتحديد معنوية أثر المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.
- واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 للحكم على دلالة النتائج؛ بحيث تعد النتيجة دالة إحصائياً عندما تكون قيمة الدلالة الاحتمالية أقل من أو تساوي 0.05، وتعد عالية الدلالة عندما تكون أقل من أو تساوي 0.01. وقد أسهمت هذه المعالجات في وصف بيانات الدراسة بدقة، والتحقق من جودة الأداة، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات والتأثيرات بين متغيراتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة بعد جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويبدأ الفصل بعرض النتائج الوصفية لعبارات ومحاور الاستبانة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب، بهدف التعرف إلى مستوى استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، ومستوى إعادة تصميم الوظائف، ومدى استبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي. كما يتضمن الفصل اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وقياس أثر استخدام ChatGPT في كل من إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة. وفي ضوء هذه النتائج، تتم مناقشتها وتفسيرها وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، تمهيداً لاستخلاص أهم النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات المناسبة.

تحليل البيانات:

أولاً: محور استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات متغير استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية (ن = ٣٧)

م	المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
١	أستخدم ChatGPT في إنجاز بعض المهام المرتبطة بالعمل.	٤.٠٣	١.١٤	موافق	٨٠.٦٠	مرتفعة	٥
٢	تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على ChatGPT في بعض العمليات.	٣.٣٨	١.٠٤	محايد	٦٧.٦٠	متوسطة	٨
٣	أستخدم ChatGPT في إعداد أو تحسين الوصف الوظيفي.	٤.٠٥	١.٠٠	موافق	٨١.٠٠	مرتفعة	٤
٤	أستخدم ChatGPT في صياغة الإعلانات الوظيفية أو المحتوى الإداري.	٤.٠٣	٠.٩٩	موافق	٨٠.٦٠	مرتفعة	٥
٥	يساعدني ChatGPT في إنجاز المهام بسرعة أكبر.	٤.١٩	٠.٩٧	موافق	٨٣.٨٠	مرتفعة	١
٦	يسهم ChatGPT في تحسين جودة المخرجات الإدارية.	٤.٠٠	٠.٨٨	موافق	٨٠.٠٠	مرتفعة	٧
٧	أجد أن استخدام ChatGPT سهل وواضح.	٤.٠٨	٠.٩٥	موافق	٨١.٦٠	مرتفعة	٣
٨	أتوقع زيادة الاعتماد على ChatGPT في المستقبل داخل الشركة.	٤.١٤	١.٠٦	موافق	٨٢.٨٠	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية	٣.٩٩	٠.٧٩	موافق	٧٩.٨٠	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مستوى استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٣.٩٩)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٩)، ووزن نسبي بلغ (٧٩.٨٠%)، وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على استخدام ChatGPT والاستفادة منه في عدد من المهام المرتبطة بالعمل.

وجاءت العبارة "يساعدني ChatGPT في إنجاز المهام بسرعة أكبر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) ووزن نسبي (٨٣.٨٠%)، مما يدل على أن سرعة إنجاز العمل تمثل أبرز فائدة يدركها المشاركون من استخدام الأداة. وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "أتوقع زيادة الاعتماد على ChatGPT في المستقبل داخل الشركة" بمتوسط (٤.١٤) ووزن نسبي (٨٢.٨٠%)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نحو التوسع المستقبلي في استخدامها.

وحصلت عبارة "أجد أن استخدام ChatGPT سهل وواضح" على المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٨)، تلتها عبارة استخدامه في إعداد أو تحسين الوصف الوظيفي بمتوسط (٤.٠٥). كما أظهرت النتائج ارتفاع استخدامه في إنجاز بعض مهام العمل وصياغة الإعلانات الوظيفية والمحتوى الإداري، بمتوسط بلغ (٤.٠٣) لكل منهما، إضافة إلى دوره في تحسين جودة المخرجات الإدارية بمتوسط (4.00).

في المقابل، جاءت عبارة "تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على ChatGPT في بعض العمليات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨) ووزن نسبي (٦٧.٦٠%) وبمستوى متوسط. وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام ChatGPT ما يزال يعتمد بدرجة أكبر على المبادرات الفردية للعاملين، ولم يتحول بصورة كاملة إلى ممارسة مؤسسية رسمية ومتكاملة داخل إدارة الموارد البشرية.

وبوجه عام، تكشف النتائج عن ارتفاع تقبل أفراد العينة لـ ChatGPT وإدراكهم لفوائده في تسريع العمل وتحسين المحتوى والمخرجات، مع وجود حاجة إلى تطوير سياسات وآليات تنظيمية تعزز استخدامه المؤسسي داخل إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف (ن = ٣٧)

م	المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
٩	أدى استخدام ChatGPT إلى تغيير طبيعة بعض المهام الوظيفية.	٣.٨٩	٠.٩٤	موافق	٧٧.٨٠	مرتفعة	٧
١٠	تم إعادة توزيع بعض المسؤوليات نتيجة استخدام ChatGPT.	٣.٧٠	١.٠٠	موافق	٧٤.٠٠	مرتفعة	٩
١١	أصبحت بعض المهام تُنجز بطرق مختلفة بسبب استخدام ChatGPT.	٤.١١	٠.٨٤	موافق	٨٢.٢٠	مرتفعة	٣
١٢	قلّ الاعتماد على المهام الروتينية التقليدية.	٣.٩٥	٠.٩٤	موافق	٧٩.٠٠	مرتفعة	٥
١٣	زادت الحاجة إلى مهارات تقنية أو رقمية في العمل.	٤.٣٢	٠.٨٨	بشدة موافق	٨٦.٤٠	مرتفعة جداً	١
١٤	تغيرت متطلبات بعض الوظائف نتيجة استخدام ChatGPT.	٤.١١	٠.٩٧	موافق	٨٢.٢٠	مرتفعة	٣
١٥	أصبح العمل أكثر اعتماداً على التحليل والتفكير بدلاً من التنفيذ التقليدي.	٤.٣٢	٠.٨٢	بشدة موافق	٨٦.٤٠	مرتفعة جداً	١
١٦	تم دمج بعض المهام أو إلغاؤها نتيجة استخدام ChatGPT.	٣.٨٩	٠.٩٩	موافق	٧٧.٨٠	مرتفعة	٧
١٧	ساهم ChatGPT في تطوير أساليب العمل داخل الوظائف.	٣.٩٥	١.٠٥	موافق	٧٩.٠٠	مرتفعة	٥
	الدرجة الكلية	٤.٠٣	٠.٧٨	موافق	٨٠.٦٠	مرتفعة	

يتضح من جدول (٦) أن مستوى إعادة تصميم الوظائف في ظل استخدام ChatGPT جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٤.٠٣)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٨)، ووزن نسبي بلغ (٨٠.٦٠%)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن استخدام ChatGPT أسهم في إحداث تغييرات واضحة في طبيعة الوظائف وأساليب أدائها.

وجاءت العبارتان "زادت الحاجة إلى مهارات تقنية أو رقمية في العمل" و"أصبح العمل أكثر اعتماداً على التحليل والتفكير بدلاً من التنفيذ التقليدي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢) لكل منهما، وبمستوى مرتفع جداً، وهو ما يشير إلى أن أبرز آثار ChatGPT تمثلت في رفع أهمية المهارات الرقمية وتحويل التركيز من التنفيذ الروتيني إلى المهام التحليلية والفكرية.

كما جاءت عبارتا "أصبحت بعض المهام تُنجز بطرق مختلفة بسبب استخدام ChatGPT" و"تغيرت متطلبات بعض الوظائف نتيجة استخدام ChatGPT" بمتوسط بلغ (٤.١١)، مما يعكس تأثير الأداة في أساليب العمل ومتطلبات الوظائف. وفي المقابل، جاءت عبارة "تمت إعادة توزيع بعض المسؤوليات نتيجة استخدام ChatGPT" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٠)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما قد يشير إلى أن التغير في أساليب العمل والمهارات كان أوضح من التغير الرسمي في توزيع المسؤوليات.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن استخدام ChatGPT لم يقتصر على تسريع إنجاز المهام، بل امتد إلى إعادة تشكيل محتوى الوظائف، وتطوير أساليب العمل، وتقليل بعض المهام الروتينية، وزيادة الاعتماد على المهارات الرقمية والتحليلية.

المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي (ن = ٣٧)

م	المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
١٨	أدى استخدام ChatGPT إلى تقليل الحاجة إلى بعض المهام البشرية.	٣.٧٣	١.١٧	موافق	٧٧.٨٠	مرتفعة	٣
١٩	يمكن أن يحل ChatGPT محل بعض الأعمال الإدارية المتكررة.	٣.٩٢	١.٠٩	موافق	٧٤.٠٠	مرتفعة	٤
٢٠	يمكن إنجاز نفس العمل بعدد أقل من الموظفين باستخدام ChatGPT.	٣.٩٧	١.٠١	موافق	٨٢.٢٠	مرتفعة	١
٢١	يؤثر استخدام ChatGPT على قرارات التوظيف داخل الشركة.	٣.٥١	١.١٧	موافق	٧٩.٠٠	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية	٣.٧٨	٠.٩٤	موافق	٨٠.٦٠	مرتفعة	

يتضح من جدول رقم (٧) أن مستوى استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي نتيجة استخدام ChatGPT جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٣.٧٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٩٤). ويشير ذلك إلى موافقة أفراد العينة على أن استخدام ChatGPT يمكن أن يقلل الاعتماد على بعض المهام البشرية، ويؤثر في طبيعة الحاجة إلى الموظفين والأدوار الوظيفية داخل الشركة.

وجاءت عبارة "يمكن إنجاز العمل نفسه بعدد أقل من الموظفين باستخدام ChatGPT" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، مما يعكس إدراك المشاركين لقدرة الأداة على رفع

إنتاجية العمل وتقليل الموارد البشرية اللازمة لبعض المهام. وجاءت عبارة "يمكن أن يحل ChatGPT محل بعض الأعمال الإدارية المتكررة" في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٩٢)، وهو ما يشير إلى أن احتمالات الاستبدال تتركز بصورة أكبر في الأعمال الروتينية والقابلة للتكرار، وليس في الوظائف التي تتطلب حكماً بشرياً أو تفاعلاً مباشراً.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "أدى استخدام ChatGPT إلى تقليل الحاجة إلى بعض المهام البشرية" بمتوسط (٣.٧٣)، بينما جاءت عبارة "يؤثر استخدام ChatGPT على قرارات التوظيف داخل الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥١). وتدل النتيجة الأخيرة على أن تأثير ChatGPT في تنفيذ المهام أصبح أكثر وضوحاً من تأثيره الفعلي والمباشر في قرارات التوظيف داخل الشركة.

وبوجه عام، توضح النتائج أن استخدام ChatGPT يرتبط بصورة أكبر باستبدال بعض المهام الإدارية المتكررة وتقليل الوقت والجهد البشري اللازم لإنجازها، وليس بالضرورة الاستبدال الكامل للموظفين. وقد يقود ذلك إلى إعادة توزيع العاملين، وتعديل الأدوار الوظيفية، وزيادة الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل.

اختبار فرضيات البحث:

أولاً: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية وبين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة.

جدول (٨): تحليل الانحدار الخطي لتأثير استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	١٥٥٠.٣٣٣	٢	٧٧٥.١٦٧	**١١١.٤٥١	دال
	Residual	٢٣٦.٤٧٧	٣٤	٦.٩٥٥		
	Total	١٧٨٦.٨١١	٣٦			

اختبار T			معامل التحديد R^2	اختبار "ف"		المتغيرات المستقلة
الدالة	قيمة T	معامل الانحدار B		مستوى المعنوية	قيمة "ف"	
دال	**٤.٦٨٩	٠.٤٦٤	٠.٨٦٨	دال	١١١.٤٥ **١	المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية
دال	**٦.٥٥٠	١.٠٩٠				المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغيير الطلب الوظيفي

** : دال عند ٠.٠١

* : دال عند ٠.٠٥

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1550.333	2	775.167	111.451	.000 ^a
	Residual	236.477	34	6.955		
	Total	1786.811	36			

a. Predictors: (Constant), Total.ChatGPT، المحور الثالث، استبدال القوى العاملة.

b. Dependent Variable: Total. إعادة تصميم الوظائف.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4.941	2.263		2.183	.036	.342	9.541
	المحور الأول، استخدام Total.ChatGPT،	.464	.099	.419	4.689	.000	.263	.665
	المحور الثالث، استبدال القوى العاملة Total.	1.090	.166	.585	6.550	.000	.752	1.428

a. Dependent Variable: Total. إعادة تصميم الوظائف.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي الواردة في جدول (٨) أن نموذج الانحدار جاء دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة اختبار F نحو (١١١.٤٥١)، وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠١). ويشير ذلك إلى صلاحية النموذج الإحصائي المستخدم، ووجود تأثير معنوي لمتغيرات الدراسة في المتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.868$ ، مما يعني أن المتغيرات الداخلة في النموذج تفسر نحو 86.8% من التباين في إعادة تصميم الوظائف، بينما ترجع النسبة المتبقية، والبالغة 13.2%، إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج وإلى الخطأ العشوائي.

وأظهرت نتائج اختبار T أن استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية له تأثير موجب ودال إحصائياً، إذ بلغ معامل الانحدار $B = 0.464$ ، وبلغت قيمة $T = 4.689$ ، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١). ويعني ذلك أن زيادة استخدام ChatGPT ترتبط بزيادة التغيرات المتعلقة بإعادة تصميم الوظائف.

كما ظهر تأثير موجب ودال إحصائياً لاستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 1.090$ ، وبلغت قيمة $T = 6.550$ ، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١). وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى التغير في الطلب الوظيفي أو تقليل الاعتماد على بعض المهام البشرية يرتبط بدرجة أكبر بإعادة تصميم الوظائف.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية وبين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي. وتدل النتائج على أن استخدام ChatGPT لا يقتصر على تحسين سرعة إنجاز المهام، بل يمتد أثره إلى تعديل المسؤوليات والمهارات وأساليب العمل، وتقليل الحاجة إلى بعض المهام التقليدية، وإعادة توزيع الأدوار الوظيفية داخل الشركة.

ثانياً: الفروض الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في شركة رؤية الطبية.

جدول (١٩): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في شركة رؤية الطبية. (ن = ٣٧)

المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف	٠.٨٣٧**	دال

**: دال عند ٠.٠١

*: دال عند ٠.٠٥

جدول (٩ب): تحليل الانحدار الخطي لتأثير استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	١٢٥١.٩٠٥	١	١٢٥١.٩٠٥	**٨١.٩١٥	دال
	Residual	٥٣٤.٩٠٦	٣٥	١٥.٢٨٣		
	Total	١٧٨٦.٨١١	٣٦			

اختبار T			معامل التحديد R^2	اختبار "ف"		المتغيرات المستقلة
الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B		مستوى المعنوية	قيمة "ف"	
دال	**٩.٠٥١	٠.٩٢٨	٠.٧٠١	دال	*٨١.٩١٥ *	المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية

** دال عند ٠.٠١

* دال عند ٠.٠٥

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1251.905	1	1251.905	81.915	.000 ^a
	Residual	534.906	35	15.283		
	Total	1786.811	36			

a. Predictors: (Constant), Total.ChatGPT. استخدام المحور الأول.

b. Dependent Variable: Total. إعادة تصميم الوظائف المحور الثاني.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6.646	3.333		1.994	.054	-.120	13.412
	Total.ChatGPT. استخدام المحور الأول	.928	.103	.837	9.051	.000	.720	1.136

a. Dependent Variable: Total. إعادة تصميم الوظائف المحور الثاني.

يتضح من جدول (٩) أن معامل الارتباط بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف بلغ (0.837)، وهو معامل ارتباط موجب وقوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى استخدام ChatGPT في ممارسات إدارة الموارد البشرية، زاد مستوى التغير في تصميم الوظائف من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات وأساليب العمل.

كما توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في جدول (٩ب) أن نموذج الانحدار جاء دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 81.915$ ، وهي دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير أثر استخدام ChatGPT في إعادة تصميم الوظائف.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.701$ ، أي أن استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية يفسر نحو 70.1% من التباين في إعادة تصميم الوظائف، بينما تعود النسبة المتبقية والبالغة 29.9% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

وأظهرت نتائج اختبار T أن معامل الانحدار بلغ $B = 0.928$ ، وبلغت قيمة $T = 9.051$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). ويعني ذلك أن استخدام ChatGPT له تأثير موجب وقوي في إعادة تصميم الوظائف؛ فكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استخدام ChatGPT تقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.928 وحدة في مستوى إعادة تصميم الوظائف، وفقاً لمقياس الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة موجبة قوية وتأثير دال إحصائياً لاستخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف في شركة رؤية الطبية. وتشير النتيجة إلى أن التوسع في استخدام الأداة يرتبط بتغير طبيعة المهام، وزيادة الحاجة إلى المهارات الرقمية، وتطوير أساليب العمل، وإعادة توزيع بعض المسؤوليات الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية.

جدول (١٠ أ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية (ن = ٣٧)

اختبار T		معامل التحديد R^2	اختبار "ف"		المتغيرات المستقلة
الدلالة	قيمة T		مستوى المعنوية	قيمة "ف"	
دال	٦.٠٥٧**	٠.٨٥١	دال	٣٦.٦٨٦*	المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية

الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية
دال	٠.٧١٥**	المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي

** : دال عند ٠.٠١

* : دال عند ٠.٠٥

جدول (١٠ب): تحليل الانحدار الخطي لتأثير استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	١٦.٤٥١	١	١٦.٤٥١	**٣٦.٦٨٦	دال
	Residual	١٥.٦٩٥	٣٥	٠.٤٤٨		
	Total	٣٢.١٤٥	٣٦			

** : دال عند ٠.٠١

* : دال عند ٠.٠٥

يتضح من نتائج جدول (١٠أ) أن معامل الارتباط بين استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية واستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي بلغ (0.715)، وهو معامل ارتباط موجب وقوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، زاد مستوى التغير في الطلب على بعض الأدوار والمهام الوظيفية.

كما توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في جدول (١٠ب) أن نموذج الانحدار جاء دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 36.686$ ، وهي دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير أثر استخدام ChatGPT في استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.512$ ، أي أن استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية يفسر نحو 51.2% من التباين في استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية والبالغة 48.8% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.851$ ، وبلغت قيمة $T = 6.057$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). ويعني ذلك أن استخدام ChatGPT له تأثير موجب ودال إحصائياً في استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي؛ فكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استخدام ChatGPT تقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.851 وحدة في مستوى استبدال بعض المهام البشرية أو تغير الحاجة إلى بعض الأدوار الوظيفية.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة موجبة قوية وتأثير دال إحصائياً لاستخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية على استبدال القوى العاملة أو

تغير الطلب الوظيفي في شركة رؤية الطبية. وتشير النتيجة إلى أن استخدام الأداة يرتبط بتقليل الحاجة إلى بعض الأعمال الإدارية المتكررة، وزيادة القدرة على إنجاز العمل بعدد أقل من الموظفين، وإعادة توزيع بعض المهام والأدوار، دون أن يعني ذلك بالضرورة الاستغناء الكامل عن العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية.

جدول (١١): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة في شركة رؤية الطبية. (ن = ٣٧)

المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي	٠.٨٨٤ **	دال

*** دال عند ٠.٠١

*: دال عند ٠.٠٥

يتضح من جدول (١١) أن معامل الارتباط بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي بلغ (0.884)، وهو معامل ارتباط موجب قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى إعادة تصميم الوظائف من حيث تعديل المهام والمسؤوليات، وتطوير المهارات، وتغيير أساليب العمل، ارتفع مستوى التغير في الطلب الوظيفي وتقليل الحاجة إلى بعض المهام البشرية التقليدية. كما توضح النتيجة أن استبدال بعض الأعمال المتكررة بالتقنيات الذكية يرتبط بإعادة توزيع الأدوار الوظيفية ودمج بعض المهام أو تعديلها.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، لوجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي في شركة رؤية الطبية.

المناقشة العامة لنتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي ChatGPT في إدارة الموارد البشرية بشركة رؤية الطبية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٣.٩٩)، وبوزن نسبي بلغ (٧٩.٨٠%). وتوضح هذه النتيجة أن العاملين يدركون الفوائد العملية للأداة، خاصة في تسريع إنجاز المهام، وتسهيل إعداد الوصف الوظيفي، وصياغة الإعلانات والمحتوى الإداري،

وتحسين جودة المخرجات. كما أظهرت النتائج أن سهولة استخدام ChatGPT وتوقع زيادة الاعتماد عليه مستقبلاً كانا من أكثر الجوانب التي حظيت بموافقة أفراد العينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Aguinis et al. (2024) التي بينت أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن يعمل مساعداً لممارسي الموارد البشرية في المهام التشغيلية والاستراتيجية، وأنه يسهم في تقليل الوقت والجهد وتحسين كفاءة الأعمال المعرفية، بشرط توافر القدرة على صياغة التعليمات والتحقق من المخرجات. كما تتوافق مع دراسة Budhwar et al. (2023) التي أشارت إلى أن ChatGPT يمتلك قدرة على إعادة تشكيل عدد من وظائف الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وصنع القرار، وليس مجرد تحسين سرعة تنفيذها.

ومع ذلك، أظهرت النتائج أن اعتماد إدارة الموارد البشرية في الشركة على ChatGPT في عملياتها الرسمية جاء بمستوى متوسط، رغم ارتفاع الاستخدام الفردي له. ويمكن تفسير ذلك بأن تبني التقنية ما يزال في مرحلة تعتمد على المبادرات الشخصية للموظفين أكثر من اعتماده على سياسات وإجراءات مؤسسية واضحة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Cheng and Li (2025) التي أكدت أن دمج ChatGPT في إدارة الموارد البشرية يتأثر بعوامل تنظيمية وتقنية وبيئية، وأن توافر الأداة وحده لا يكفي لضمان الاستخدام المؤسسي المتكامل.

كما أظهرت الدراسة أن مستوى إعادة تصميم الوظائف جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، إذ تمثلت أبرز مظاهره في زيادة الحاجة إلى المهارات التقنية والرقمية، وارتفاع اعتماد العمل على التحليل والتفكير بدلاً من التنفيذ التقليدي. كما تبين أن بعض المهام أصبحت تُنجز بطرق مختلفة، وأن متطلبات بعض الوظائف وأساليب العمل تغيرت نتيجة استخدام ChatGPT.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة Chowdhury et al. (2024) التي أوضحت أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يؤثر فقط في العمليات التشغيلية، بل يقود إلى تحول أوسع في الأدوار والقدرات والمهارات المطلوبة، ويدفع إدارة الموارد البشرية إلى المشاركة في قيادة التغيير التنظيمي وإعادة تشكيل العمل. كما تنسجم مع دراسة Budhwar et al. (2023) التي اعتبرت الذكاء الاصطناعي التوليدي قوة تنظيمية تؤثر في المهارات المطلوبة وحدود التدخل البشري وطبيعة الوظائف.

وأثبتت نتائج الارتباط والانحدار وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين استخدام ChatGPT وإعادة تصميم الوظائف، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٣٧)، وفسر استخدام ChatGPT نحو (٧٠.١%) من التباين في إعادة تصميم الوظائف. وتدل هذه النتيجة على أن زيادة

الاعتماد على ChatGPT ترتبط بتغيرات فعلية في محتوى الوظائف، مثل تعديل المهام، وتطوير أساليب العمل، وزيادة أهمية المهارات الرقمية، وإعادة توزيع بعض المسؤوليات.

وتدعم هذه النتيجة نظرية النظم الاجتماعية التقنية التي تفترض أن إدخال تقنية جديدة إلى المنظمة لا يؤدي إلى تغير تقني فقط، بل يتطلب تغييراً موازياً في الأدوار والعلاقات وأساليب العمل. كما تدعم نموذج قبول التكنولوجيا، إذ أظهرت النتائج أن سهولة استخدام ChatGPT والمنفعة المتصورة منه ترتبطان بارتفاع مستوى استخدامه، ومن ثم زيادة أثره في تصميم الوظائف. ويشير الإطار النظري للدراسة إلى أن استخدام ChatGPT يمثل تدخلاً تقنياً يمتد أثره إلى توزيع المهام والمسؤوليات والمهارات داخل المنظمة.

وفيما يتعلق باستبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي، أظهرت النتائج أن هذا المحور جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٧٨). وقد وافق أفراد العينة على إمكانية إنجاز العمل نفسه بعدد أقل من الموظفين باستخدام ChatGPT، وعلى قدرة الأداة على أداء بعض الأعمال الإدارية المتكررة. إلا أن تأثيرها في قرارات التوظيف الفعلية جاء أقل وضوحاً من تأثيرها في تنفيذ المهام.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر ChatGPT لا يتمثل بالضرورة في الاستبدال الكامل للموظفين، وإنما يتركز في استبدال بعض المهام الروتينية والمتكررة، وتقليل الوقت البشري اللازم لإنجازها، وإعادة توجيه العاملين نحو مهام أكثر تحليلاً وتفاعلاً وتعقيداً. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحته الأدبيات السابقة من أن الأثر الأساسي للذكاء الاصطناعي التوليدي يقع على مستوى المهام ومحتوى الوظائف أكثر من وقوعه على الوظيفة كاملة، إذ يتم فصل المهام القابلة للدعم الخوارزمي عن المهام التي تحتاج إلى الحكم البشري والتواصل والإشراف.

كما أظهرت نتائج الانحدار وجود تأثير موجب ودال إحصائياً لاستخدام ChatGPT في استبدال القوى العاملة أو تغير الطلب الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٥)، وفسر استخدام ChatGPT نحو (٥١.٢%) من التباين في هذا المتغير. وتوضح هذه النتيجة أن استخدام الأداة يمثل عاملاً مهماً في تغير الطلب على بعض المهام والأدوار الوظيفية، إلا أنه ليس العامل الوحيد؛ إذ توجد عوامل أخرى مثل طبيعة الوظيفة، وسياسات الشركة، ومستوى التحول الرقمي، وتكلفة العمالة، ومدى توافر المهارات البشرية البديلة.

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة Jiang et al. (2025) التي أشارت إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي قد يعزز الكفاءة وصنع القرار، لكنه قد يؤدي في الوقت نفسه إلى اضطراب

بعض الأدوار التقليدية في إدارة الموارد البشرية، إلى جانب ما يثيره من قضايا مرتبطة بالخصوصية والتحيز والأخلاقيات.

كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية جداً بين إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة أو تغيير الطلب الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٨٤). وتعني هذه النتيجة أن إعادة تصميم الوظائف تمثل استجابة تنظيمية مباشرة للتغيرات التي يحدثها ChatGPT في حجم المهام البشرية وطبيعتها. فعندما تتولى الأداة بعض المهام المتكررة، تضطر المنظمة إلى تعديل الوظائف، ودمج بعض المهام، وإعادة توزيع المسؤوليات، وتطوير المهارات المطلوبة من العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Chowdhury et al. (2024) التي أكدت أن نجاح التحول بالذكاء الاصطناعي التوليدي يعتمد على قدرة المنظمة على إعادة تعريف أدوار الموارد البشرية والمهارات والسياسات، وليس على إدخال التقنية وحدها. كما تتفق مع دراسة Cheng and Li (2025) التي بينت أن نتائج استخدام ChatGPT تشمل آثاراً فردية وتنظيمية تمتد عبر تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتدريب وإدارة الأداء.

وبوجه عام، تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية للدراسة، وتبين أن استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية يرتبط بصورة واضحة بإعادة تصميم الوظائف وتغيير الطلب على القوى العاملة. إلا أن النتائج لا تشير إلى استبدال شامل للعنصر البشري، بل إلى تحول في طبيعة دوره؛ إذ يتراجع الاعتماد على التنفيذ الروتيني، بينما تزداد أهمية المهارات الرقمية والتحليلية، والقدرة على مراجعة مخرجات الذكاء الاصطناعي، واتخاذ القرارات التي تتطلب فهماً للسياق وحكماً بشرياً.

وهكذا، تخلص الدراسة إلى أن ChatGPT يمثل أداة داعمة للتحول في إدارة الموارد البشرية، وأن أثره الأساسي يظهر في إعادة تشكيل المهام والمهارات وأساليب العمل قبل أن يظهر في صورة استغناء مباشر عن الموظفين. ومن ثم، فإن التحدي الإداري لا يتمثل في الاختيار بين الإنسان والتقنية، بل في تصميم نموذج عمل تكاملي يحقق الاستفادة من كفاءة ChatGPT، مع المحافظة على الرقابة البشرية والخصوصية والاستقرار الوظيفي.

توصيات الدراسة:

١. وضع سياسة مؤسسية واضحة لتنظيم استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية، تحدد المهام المسموح باستخدامه فيها، ومسؤولية مراجعة المخرجات واعتمادها.
٢. التوسع التدريجي في استخدام ChatGPT في المهام الإدارية المتكررة، مثل إعداد المسودات، والوصف الوظيفي، والإعلانات الوظيفية، مع بقاء القرار النهائي بيد المختصين.

٣. إعادة مراجعة الأوصاف الوظيفية بصورة دورية لتحديد المهام التي تغيرت نتيجة استخدام ChatGPT، وإضافة المهارات الرقمية والتحليلية الجديدة إلى متطلبات الوظائف.
٤. تنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الموارد البشرية حول الاستخدام الفعال والأمن للأداة، وصياغة التعليمات، والتحقق من دقة المخرجات، واكتشاف التحيز أو المعلومات غير الصحيحة.
٥. توجيه استخدام ChatGPT نحو دعم الموظفين ورفع إنتاجيتهم، بدلاً من الاعتماد عليه كوسيلة مباشرة لتقليص أعداد العاملين.
٦. إعداد برامج لإعادة التأهيل ورفع المهارات للموظفين الذين تتأثر مهامهم بالأتمتة، بما يساعد على انتقالهم إلى أدوار أكثر تحليلاً وإشرافاً وتواصلاً.
٧. المحافظة على الإشراف البشري في القرارات الحساسة، خاصة قرارات التوظيف، وتقييم الأداء، والترقية، وإنهاء الخدمة.
٨. وضع ضوابط لحماية بيانات الموظفين، ومنع إدخال المعلومات الشخصية أو السرية في الأدوات العامة غير المعتمدة.
٩. إجراء تقييم دوري لأثر استخدام ChatGPT في الإنتاجية، وجودة العمل، ورضا الموظفين، والتغير في حجم المهام والأدوار الوظيفية.
١٠. إشراك العاملين في عمليات إعادة تصميم الوظائف، والاستماع إلى مخاوفهم ومقترحاتهم، بما يقلل مقاومة التغيير ويدعم العدالة والاستقرار التنظيمي.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول أثر استخدام ChatGPT في جودة قرارات التوظيف والاختيار، ودور المهارات الرقمية في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التوليدي والأداء الوظيفي، إضافة إلى دراسة أثره في الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي ومقاومة التغيير. كما يُقترح تطبيق الدراسة على عينات أكبر وفي مؤسسات طبية متعددة، وإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الصحية والإدارية والتعليمية، إلى جانب استخدام دراسات طولية تتبع أثر التقنية في الوظائف وأعداد العاملين عبر فترات زمنية ممتدة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- منظمة العمل الدولية. (2025). مواكبة التحول الرقمي وثورة الذكاء الاصطناعي في أسواق العمل العربية. المكتب الإقليمي للدول العربية.
- منظمة العمل الدولية. (2025). إحداث ثورة في الصحة والسلامة: دور الذكاء الاصطناعي والرقمنة في العمل.
- منظمة الصحة العالمية. (2024). إرشادات أخلاقيات وحوكمة الذكاء الاصطناعي للنماذج الكبيرة متعددة الوسائط.
- منظمة الصحة العالمية. (2025). أخلاقيات وحوكمة الذكاء الاصطناعي من أجل الصحة: النماذج الكبيرة متعددة الوسائط.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agarwal, A. (2025). Optimizing employee roles in the era of generative AI: A multi-criteria decision-making analysis of co-creation dynamics. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2476737.
- Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), Article 101029.
- Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. (2024). Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, 53(1), Article 101032.
- Angus, D. C., Khera, R., Lieu, T., et al. (2025). AI, health, and health care today and tomorrow: The JAMA Summit Report on Artificial Intelligence. *JAMA*, 334(18), 1650–1664.
- Bhuyan, S. S., Sateesh, V., Mukul, N., et al. (2025). Generative artificial intelligence use in healthcare: Opportunities for clinical excellence and administrative efficiency. *Journal of Medical Systems*, 49, Article 10.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32.

- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., et al. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659.
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative artificial intelligence in business: Towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680–1691.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality* (ILO Working Paper No. 96). International Labour Organization.
- Jiang, Y., Cai, Z., & Wang, X. (2025). Leverage generative AI for human resource management: Integrated risk analysis approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(11), 1929–1959.
- Lane, M. (2024). *Who will be the workers most affected by AI?* OECD Publishing.
- Li, B., & Cheng, Y. (2025). ChatGPT in human resource management: A systematic review of influential factors, processes, and outcomes. *Heliyon*, 11(15), e44048.
- Melão, N., & Reis, J. (2026). Generative artificial intelligence in HRM practice: Patterns, profiles, and theoretical insights. *Administrative Sciences*, 16(3), 113.
- OECD. (2024). *Job creation and local economic development 2024: The geography of generative AI*. OECD Publishing.
- Shin, H. H., Choi, S., & Kim, H. (2025). Artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM): A driver of organizational

dehumanization and negative employee reactions. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104230.

- Sivakaminathan, S., & Musi, E. (2025). ChatGPT is a gender bias echo-chamber in HR recruitment: An NLP analysis and framework to uncover the language roots of bias. *AI & Society*.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100809.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.
- World Health Organization. (2024, January 18). *WHO releases AI ethics and governance guidance for large multi-modal models*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2025). *Ethics and governance of artificial intelligence for health: Large multi-modal models*. World Health Organization.

الملاحق

طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتمنى أن تكونوا بخير وأفضل حال.

أود أن أعرفكم بنفسي، أنا طالبة في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة: دراسة ميدانية في شركة رؤية الطبية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لحضراتكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعته وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواءً بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام،

الباحثة: مروة أحمد القحطاني

استبيان

المشاركون الكرام، تحية طيبة وبعد:

لقد تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لدرجة الماجستير، تحت عنوان: "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (ChatGPT) في إدارة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف واستبدال القوى العاملة: دراسة ميدانية في شركة رؤية الطبية"، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة أسئلة الاستمارة بعناية، والإجابة عن كافة الأسئلة بناء على التعليمات الواردة في كل سؤال، وهذا لتزويدنا بمعلومات تفيد الهدف الأساسي للبحث، ونحيطكم علماً بأن هذه البيانات مخصصة لأغراض علمية بحثية. شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً: البيانات الديموغرافية

١. الجنس:
☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر:
☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥ فأكثر
٣. المؤهل العلمي:
☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
٤. سنوات الخبرة:
☐ أقل من ٣ ☐ ٣-٧ ☐ ٨-١٢ ☐ أكثر من ١٢
٥. المسمى الوظيفي:
☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ إدارة عليا
٦. القسم:
☐ الموارد البشرية ☐ إداري ☐ طبي ☐ أخرى

ثانياً: فقرات الاستبيان

- يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس (ليكرت الخماسي: أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

المحور الأول: استخدام ChatGPT في إدارة الموارد البشرية

١. أستخدم ChatGPT في إنجاز بعض المهام المرتبطة بالعمل.
٢. تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على ChatGPT في بعض العمليات.

٣. أستخدم ChatGPT في إعداد أو تحسين الوصف الوظيفي.
٤. أستخدم ChatGPT في صياغة الإعلانات الوظيفية أو المحتوى الإداري.
٥. يساعدني ChatGPT في إنجاز المهام بسرعة أكبر.
٦. يسهم ChatGPT في تحسين جودة المخرجات الإدارية.
٧. أجد أن استخدام ChatGPT سهل وواضح.
٨. أتوقع زيادة الاعتماد على ChatGPT في المستقبل داخل الشركة.

المحور الثاني: إعادة تصميم الوظائف

٩. أدى استخدام ChatGPT إلى تغيير طبيعة بعض المهام الوظيفية.
١٠. تم إعادة توزيع بعض المسؤوليات نتيجة استخدام ChatGPT.
١١. أصبحت بعض المهام تُنجز بطرق مختلفة بسبب استخدام ChatGPT.
١٢. قلّ الاعتماد على المهام الروتينية التقليدية.
١٣. زادت الحاجة إلى مهارات تقنية أو رقمية في العمل.
١٤. تغيرت متطلبات بعض الوظائف نتيجة استخدام ChatGPT.
١٥. أصبح العمل أكثر اعتمادًا على التحليل والتفكير بدلًا من التنفيذ التقليدي.
١٦. تم دمج بعض المهام أو إلغاؤها نتيجة استخدام ChatGPT.
١٧. ساهم ChatGPT في تطوير أساليب العمل داخل الوظائف.

المحور الثالث: استبدال القوى العاملة / تغير الطلب الوظيفي

١٨. أدى استخدام ChatGPT إلى تقليل الحاجة إلى بعض المهام البشرية.
١٩. يمكن أن يحل ChatGPT محل بعض الأعمال الإدارية المتكررة.
٢٠. يمكن إنجاز نفس العمل بعدد أقل من الموظفين باستخدام ChatGPT.
٢١. يؤثر استخدام ChatGPT على قرارات التوظيف داخل الشركة.

Abstract

This study examined the impact of generative artificial intelligence (ChatGPT) in human resource management on job redesign and workforce replacement at Ro'ya Medical Company. A descriptive-analytical approach was used, and data were collected through a questionnaire from 37 employees.

The findings showed high levels of ChatGPT use, job redesign, and changes in workforce demand. A strong positive relationship was found between ChatGPT use and job redesign ($r = 0.837$), while ChatGPT explained 70.1% of the variance in job redesign. A significant relationship was also found between ChatGPT use and workforce replacement or changing job demand ($r = 0.715$), with an explained variance of 51.2%. In addition, job redesign was strongly associated with workforce replacement ($r = 0.884$).

The study concluded that ChatGPT mainly changes tasks, skills, and work methods rather than fully replacing employees. It recommended developing clear usage policies, training employees, redesigning jobs, and maintaining human oversight and data protection.

Keywords: Generative AI, ChatGPT, Human Resource Management, Job Redesign, Workforce Replacement.

MidOcean University
College of Management
Master of Human Resource Management



**The Impact of Using Generative Artificial Intelligence (ChatGPT) in
Human Resource Management on Job Redesign and Workforce
Replacement: A Field Study at Ro'ya Medical Company**

Prepared by: Marwa Ahmed Al-Qahtani
Academic ID: 253002650

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdul Hameed Mohammed
Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year:
2026 / 1448