

أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على الشركات السعودية

إعداد الطالب/سعد قبلان محمد العتيبي

الرقم الجامعي /253000479

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	الأهمية العلمية (النظرية)
7.....	الأهمية العملية (التطبيقية)
6.....	أهداف الدراسة:
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
8.....	الدراسات السابقة:
15.....	الفجوة البحثية
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	المنهجية وطرق البحث:
20.....	مجتمع وعينة الدراسة
21.....	مصادر جمع البيانات
21.....	أدوات الدراسة:
22.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
23.....	حدود الدراسة:
24.....	المراجع:
25.....	أولاً: المراجع العربية

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية في طبيعة الأعمال وأساليب إدارتها، حيث أصبحت التقنيات الحديثة تُعيد تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية وتفرض واقعًا جديدًا يتطلب من المؤسسات التكيف المستمر مع متغيرات البيئة الرقمية. وتُمثّل إدارة الموارد البشرية أحد أهم المجالات التي طالتها هذه التحولات، إذ انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون التوظيف والرواتب إلى شريك استراتيجي يُساهم في صياغة توجهات المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية .

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانةً محوريةً في منظومة العمل المؤسسي، فهي المسؤولة عن استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، فضلاً عن دورها في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تتعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي الشامل، وأن المؤسسات التي تتبنى ممارسات متقدمة في هذا المجال تتمتع بقدرة أعلى على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (العزام، 2021).

وبرز الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أبرز التقنيات التي تُحدث تغييرات جذرية في مختلف القطاعات والمجالات. ويُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من الأنظمة والتقنيات القادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية كالتعلم والاستنتاج وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وقد توسعت تطبيقات هذه التقنية لتشمل ميادين متعددة، من بينها إدارة الموارد البشرية التي تشهد تحولاً نوعياً في أساليب عملها وأدواتها (فطم، 2025).

ويُتيح الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية إمكانيات واسعة في مجالات الاستقطاب والتوظيف من خلال تحليل السير الذاتية ومطابقة المرشحين مع متطلبات الوظائف، وفي مجال التدريب والتطوير عبر تصميم برامج تعليمية مخصصة تتكيف مع احتياجات كل موظف، وفي تقييم الأداء من خلال تحليل البيانات وتقديم تغذية راجعة موضوعية، وفي إدارة المواهب عبر التنبؤ بمعدلات دوران العمالة وتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية (Chowdhury et al., 2023).

ويتزايد الاهتمام بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية، حيث أصبحت المؤسسات الرائدة تعتمد على هذه التقنيات لتعزيز كفاءة عملياتها وتحسين جودة قراراتها. وقد أشارت الدراسات إلى أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تسريع عمليات التوظيف وتقليل التحيز البشري وتحسين دقة التنبؤات المتعلقة بأداء الموظفين ومساراتهم المهنية (Desclaux et al., 2024).

وتصدر المملكة العربية السعودية جهود التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك في إطار رؤية 2030 التي تضع التقنية والابتكار في صدارة أولوياتها التنموية. وقد أنشأت المملكة الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) لقيادة هذا التحول، كما أطلقت استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي تهدف إلى جعل المملكة من الدول الرائدة عالمياً في هذا المجال (قادري، 2024).

ويؤلي قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، سعياً لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في مجال تطوير رأس المال البشري. وقد بدأت عدد من المؤسسات السعودية في تبني حلول ذكية لإدارة مواردها البشرية، تشمل منصات التوظيف الذكية وأنظمة تحليل البيانات وأدوات تقييم الأداء المؤتمتة (الرتيق وآخرون، 2023).

وتأتي هذه الدراسة لتستكشف أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية، سعياً لتقديم إطار علمي يُسهم في فهم هذه العلاقة وتوجيه الممارسات الإدارية نحو الاستفادة المثلى من هذه التقنيات الواعدة.

مشكلة الدراسة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز الاستراتيجية التي تُحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تُمثل العنصر البشري المحور الجوهري الذي تتمحور حوله جميع العمليات الإدارية والتشغيلية. وفي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي نحو الرقمنة والأتمتة، برز الذكاء الاصطناعي بوصفه قوة تحويلية قادرة على إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بدءاً من عمليات الاستقطاب والتوظيف، مروراً بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء، وانتهاءً بإدارة المواهب والاحتفاظ بها. وتُشير التقديرات الحديثة إلى أن سوق الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية قد بلغ نحو ثلاثمائة وثلاثين مليون دولار في عام

2025، مع توقعات بنموّ سنوي يتجاوز خمسة عشر بالمائة خلال السنوات القادمة، مما يعكس التوجه المتسارع نحو تبني هذه التقنيات في بيئة الأعمال السعودية. (Ken Research, 2025)

وتتسق هذه التحولات مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تضع التحول الرقمي في صدارة أولوياتها، وتسعى إلى رفع مستوى الجاهزية للذكاء الاصطناعي لتصبح المملكة ضمن أفضل خمس عشرة دولة عالميًا في هذا المجال بحلول نهاية العقد الحالي، وقد أفرز هذا التوجه الاستراتيجي زيادة ملحوظة في معدلات التوظيف بالسوق السعودي، حيث كشفت التقارير الحديثة عن ارتفاع التعيينات الجديدة بأكثر من مائة وخمسين بالمائة خلال الفترة الأخيرة، مع تنامي الاعتماد على الكفاءات الوطنية التي باتت تُشكّل نحو نصف إجمالي التعيينات، وهو ما يُبرز الحاجة الماسة إلى أدوات ذكية تُعزز كفاءة عمليات الموارد البشرية وتدعم متخذي القرار في إدارة هذا التوسع المتسارع (SDAIA, 2025).

غير أن الدراسات الميدانية الحديثة تكشف عن فجوة واضحة بين الطموحات الاستراتيجية والواقع التطبيقي في الشركات السعودية. فقد توصلت دراسة أُجريت على عينة من مديري الموارد البشرية في القطاع الصناعي بالمملكة إلى أن مستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي لا يزال متوسطًا، بينما يبقى مستوى الاستخدام الفعلي منخفضًا، حيث أفاد أكثر من نصف المستجيبين بأنهم نادرًا ما يستخدمون تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملهم اليومي. كما أشارت دراسة أخرى أُجريت في إحدى الهيئات الحكومية السعودية إلى خمسة تحديات رئيسية تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة رأس المال البشري، تتضمن خصوصية البيانات وأمن المعلومات ومقاومة التغيير وجودة البيانات والحاجة إلى مهارات التفكير النقدي والتحليلي. وتؤكد هذه النتائج أن الشركات السعودية لا تزال في مراحل التبني المبكرة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية، رغم الإمكانيات الهائلة التي يمكن أن تُحققها هذه التقنيات. (Alshahrani, Choukir, Albelali & AlShalhoob, 2025)

وانطلاقًا مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي، إدارة المواهب الذكية) وكفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات كافية في البيئة العربية عمومًا والسعودية خصوصًا.
- كما تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين متغيرين جوهريين هما نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار، مما يُتيح للباحثين مرجعًا علميًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- وتُضيف الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية من خلال تحديد أبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) واختبار أثر كل بُعد على حدة، مما يُوفّر فهماً أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.
- تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تربط مباشرة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار في سياق الشركات السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار في الشركات السعودية، إذ تُساعدهم على فهم كيفية توظيف نظم الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة اتخاذ القرار.
- كما تُفيد الدراسة المسؤولين عن التحول الرقمي في المؤسسات السعودية من خلال تحديد المتطلبات والتحديات المرتبطة بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يُمكنهم من وضع خطط استراتيجية فعّالة.

- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُركّز على التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات، مما يجعل نتائجها ذات صلة وثيقة بالسياسات الوطنية.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه الاستثمارات نحو تقنيات الذكاء الاصطناعي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، مما يُحقق عوائد اقتصادية ملموسة للشركات السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية:

- التعرف على واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية من حيث مستوى الاستخدام والتحديات التي تواجهه.
- قياس مستوى كفاءة اتخاذ القرار لدى المديرين والعاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات السعودية.
- تحديد أثر بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- خامساً: تحديد أثر بُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات لتعزيز تبني نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بما يُحسن من كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : ما أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟

- ما واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية؟
- ما مستوى كفاءة اتخاذ القرار لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية..

تتفرع من الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية تتمثل فيما يلي:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

الدراسات السابقة:

حرص الباحث على استعراض مجموعة متنوعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما: تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وكفاءة اتخاذ القرار كمتغير تابع. وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين؛ يتناول المحور الأول

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وعلاقته بمتغيرات أخرى، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (العزام، 2021) بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التوظيف الذكي، تحليل البيانات، أتمتة العمليات، التقييم الإلكتروني) على كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (70) موظفاً وموظفة من إداري الموارد البشرية بالجامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، كما أظهرت وجود دور إيجابي للذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

دراسة (فطم، 2025) بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التطبيقات الذكية، معالجة البيانات الضخمة، التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة) على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات الربط بين المتغيرات المؤثرة والمتأثرة في الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف تطبيقاته المطبقة على أغلب وظائف الموارد البشرية، كما يُسهم في

تسهيل إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

دراسة (الرتيق وآخرون، 2023) بعنوان "واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (أداء العمل، البنية التحتية، التنظيم الإداري) على تطوير عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة المتطلبات اللازمة للتطوير والصعوبات التي تواجه التطبيق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من (96) قائداً وموظفاً وموظفة يعملون في عمادة الموارد البشرية، استُرد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية جاء بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (1.91 من 5)، وأن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.14 من 5) على المتطلبات اللازمة للتطوير، كما أن الصعوبات التي تواجه العمادة جاءت بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.33 من 5). وأوصت الدراسة بضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة.

دراسة (قادري، 2024) بعنوان "تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات الحكومية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة المواهب) على تخصصات الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة مدى مساهمته في تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالجهات الحكومية السعودية وتحديداً في صحة جازان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي على مختلف تخصصات الموارد البشرية، كما أظهرت وجود بعض التحديات

المتعلقة بالجاهزية التقنية والبشرية التي تحتاج إلى معالجة لضمان التطبيق الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية وطنية شاملة لتبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Desclaux, Grenier & Paillé, 2024) بعنوان "The Effects of Artificial Intelligence on Human Resource Activities and the Roles of the HR Triad"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (أتمتة المهام، الاستخدام الأمثل لبيانات الموارد البشرية، تعزيز القدرات البشرية، إعادة تصميم سياق العمل، تحويل الجوانب الاجتماعية والعلائقية للعمل) على أنشطة الموارد البشرية وأدوار الثلاث الوظيفي المكون من متخصصي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والموظفين في المنظمات المعاصرة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النطاقية (Scoping Review)، وتكونت العينة من (43) مقالة علمية محكمة منشورة في المجالات العلمية خلال الفترة من 1996 إلى 2023. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد خمسة تأثيرات رئيسية للذكاء الاصطناعي على أنشطة الموارد البشرية، مع توضيح الفرص والتحديات المرتبطة بكل تأثير، والتغيرات الجوهرية في أدوار أطراف الثلاث الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد متخصصي الموارد البشرية والمديرين والموظفين للتغيرات التي سيحدثها الذكاء الاصطناعي من خلال تطوير مهاراتهم التقنية وغير التقنية.

دراسة (Chowdhury et al., 2023) بعنوان "The Adoption of Artificial Intelligence in Human Resources Management Practices"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تبني الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الدقة، الأتمتة، القدرة الحاسوبية والسعة، التجربة الفورية، التخصيص) على ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث توفير الوقت وخفض التكاليف في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام برنامج IBM SPSS الإصدار 21 وبرنامج AMOS الإصدار 21 لتحليل البيانات،

وتكونت العينة من (274) موظفاً يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات بمدينة تشيناي الهندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الدقة والقدرة الحاسوبية والسعة والتخصيص تؤثر بشكل كبير وذي دلالة إحصائية على توفير الوقت وخفض التكاليف، بينما لم يكن للأتمتة والتجربة الفورية تأثير دال إحصائياً. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز دقة أنظمة الذكاء الاصطناعي وقدراتها على التخصيص لتحقيق أقصى استفادة في إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019) بعنوان "Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التحديات التقنية، تحديات البيانات، التحديات الأخلاقية، تحديات التكامل التنظيمي) على إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، واقتراح مسار عملي للمضي قدماً في التطبيق الفعال. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي للأدبيات والممارسات الحالية في مجال الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أربعة تحديات رئيسية تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تشمل: تعقيد ظواهر الموارد البشرية وصعوبة قياسها، محدودية البيانات المتاحة وجودتها، المخاوف الأخلاقية المتعلقة بالتحيز والخصوصية، وصعوبة دمج الأنظمة الذكية مع العمليات والأنظمة القائمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة واضحة للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية والاستثمار في تحسين جودة البيانات وتدريب متخصصي الموارد البشرية على التعامل مع التقنيات الذكية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المحاسنة، 2005) بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية بأبعاده (دقة المعلومات، حداثة المعلومات، شمولية المعلومات، ملاءمة المعلومات) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة

الجمارك الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) مفردة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استُرجع منها (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (92%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69)، وكذلك تصوراتهم لفاعلية عملية اتخاذ القرارات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69)، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها من أجل تطويرها ومتابعتها باستمرار.

دراسة (أبو حمدة وأبو حمور، 2022) بعنوان "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعاده (ملائمة المعلومات، توقيت المعلومات، دقة المعلومات، شمولية المعلومات) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (القبول، التأثير، الاستمرارية) في الإدارات الإشرافية لدى مراكز الوزارات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (199) مفردة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الوحدات والأقسام تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد جودة المعلومات الإدارية مجتمعة بمتوسط حسابي (3.72)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرارات (3.66) بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود أثر إيجابي مرتفع ($R^2=0.709$) ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور التشاركية في اتخاذ القرارات بشكل أكبر بين الإشرافيين والموظفين، واتخاذ القرارات الإدارية بناء على الأدلة العلمية الناتجة عن جمع المعلومات والبحث العلمي.

دراسة (السائح، 2025) بعنوان "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية المعلومات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المعلومات بأبعاده (الدقة، الحداثة، الشمولية، الموثوقية) على دعم عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الخدمية في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (54) مديراً ورئيس قسم ووحدة ومكتب تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات منهم، واستُرجعت (51) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي إحصائياً لجودة المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري، كما بينت أن أبعاد جودة المعلومات تسهم بصورة جوهرية في تحسين فعالية وكفاءة وسرعة القرارات الإدارية داخل الشركة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم المعلومات الإدارية وتطوير آليات تحديثها بشكل دوري بما يضمن توافر معلومات دقيقة وموثوقة تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

دراسة (عطاري وزيتاوي، 2023) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال) على فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تحديد الفروق فيهما تبعاً لمتغيرات نوع القسم والخبرة ونوع الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (60) رئيس قسم أكاديمي في الجامعات الفلسطينية طُبق عليهم أداتان: الأولى لقياس التمكين الإداري والأخرى لقياس فاعلية اتخاذ القرار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.74)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات نوع القسم والخبرة ونوع الجامعة. وأوصت الدراسة باعتماد الجامعات الفلسطينية لكل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار ضمن معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية ومتابعة تقييمهم المهني.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Csaszar & Steinberger, 2024) بعنوان "Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (توليد الاستراتيجيات، تقييم الاستراتيجيات، البحث، التمثيل، التجميع) على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى رواد الأعمال والمستثمرين. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي مع التحليل الكمي، وتكونت العينة من (250) مُقيماً من ذوي الخبرة الاستثمارية بمتوسط خبرة (5) سنوات في الاستثمار و(16) سنة خبرة عملية، بالإضافة إلى تحليل (731) خطة عمل مقدمة لمسابقة ريادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المولدة بواسطة نماذج اللغة الكبيرة (LLMs) حصلت على تقييمات أعلى بنسبة (0.14) انحراف معياري مقارنة بالاستراتيجيات البشرية، وأن المُقيمين كانوا أكثر احتمالاً بنسبة (5%) للتوصية بقبول الخطط المولدة بالذكاء الاصطناعي، كما أن تقييمات الذكاء الاصطناعي ارتبطت إيجابياً مع تقييمات المستثمرين بمعامل ارتباط (0.52). وأوصت الدراسة بإمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة لرواد الأعمال في توليد وتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة الحفاظ على الإشراف البشري في القرارات الاستراتيجية.

دراسة (Song et al., 2025) بعنوان "The Impact of Artificial Intelligence Adoption on Organizational Decision-Making Efficiency and Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الفائدة المُدركة، سهولة الاستخدام المُدركة، النية السلوكية، الاستخدام الفعلي) على كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي والأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي القائم على نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات التي تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملياتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي أدى إلى تحسين كبير في كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي والأداء العام للمنظمات، وأن الفائدة المُدركة وسهولة الاستخدام من أهم المحددات لتبني هذه التقنيات وتحقيق نتائج إيجابية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التطبيق العميق للذكاء الاصطناعي في المنظمات مع التركيز على تدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية التقنية اللازمة.

دراسة (Kozioł-Nadolna, 2021) بعنوان "Determinants of the Decision-Making Process in Organizations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات عملية اتخاذ القرار بأبعاده (العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، جودة المعلومات (على فاعلية القرارات في المنظمات المعاصرة .واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية المنهجية والتحليل النظري للأدبيات ذات الصلة في مجال الإدارة واتخاذ القرار . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل تشمل: خصائص صانع القرار ومهاراته، الثقافة التنظيمية السائدة، توفر المعلومات وجودتها، والضغوط البيئية المحيطة، كما أن التكنولوجيا الحديثة تسهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات وسرعتها. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتطوير بيئة داعمة لاتخاذ القرار تشمل توفير المعلومات الدقيقة وتعزيز مهارات صانعي القرار وتبني التقنيات الحديثة في عمليات اتخاذ القرار .

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، يتضح أن هناك اهتماماً بحثياً متزايداً بهذا الموضوع على المستويين العربي والدولي، وقد تنوعت هذه الدراسات في أهدافها ومنهجياتها وعيناتها. فمن حيث الأهداف، ركزت معظم الدراسات العربية على استكشاف واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي ومتطلباته وتحدياته في المؤسسات، بينما توجهت الدراسات الأجنبية نحو تحليل التأثيرات الفعلية للذكاء الاصطناعي على أنشطة الموارد البشرية وأدوار العاملين. ومن حيث المنهجية، اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مع تنوع في أدوات جمع البيانات بين الاستبانات والمراجعات المنهجية للأدبيات. وقد أجمعت نتائج هذه الدراسات على أن الذكاء الاصطناعي يُقدم فرصاً واعدة لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية والجاهزية البشرية والمخاوف الأخلاقية.

أما فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، فقد تناولت العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وفاعلية اتخاذ القرار، مثل: كفاءة نظم المعلومات، وجودة المعلومات، والتمكين الإداري، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد اتفقت هذه الدراسات على أن توفر المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب يُعد من أهم العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية، كما أكدت على الدور الإيجابي للتقنيات الحديثة في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تربط بشكل مباشر بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد

البشرية وكفاءة اتخاذ القرار كمتغير تابع، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، فضلاً عن تطبيقها على الشركات السعودية مما يُضفي عليها طابعاً محلياً يُسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال الحيوي والمتجدد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم لنظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يُمثل الذكاء الاصطناعي أحد أبرز التطورات التقنية التي شهدتها القرن الحادي والعشرون، وهو يُشير إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً، كالتعلم والاستنتاج والتعرف على الأنماط واتخاذ القرارات. وقد تطور هذا المفهوم منذ خمسينيات القرن الماضي ليشمل اليوم تقنيات متقدمة كالتعلم الآلي والتعلم العميق ومعالجة اللغات الطبيعية والرؤية الحاسوبية، وجميعها تُتيح للآلات محاكاة القدرات الإدراكية البشرية بدرجات متفاوتة من الدقة والتعقيد (Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019).

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يُقصد بنظم الذكاء الاصطناعي تلك التطبيقات والأدوات التقنية التي توظف خوارزميات الذكاء الاصطناعي لأتمتة وتحسين وظائف الموارد البشرية المختلفة. وتتضمن هذه النظم منصات التوظيف الذكية التي تُحلل السير الذاتية وتُطابق المرشحين مع الوظائف، وأنظمة التدريب التكيفية التي تُخصص المحتوى التعليمي وفقاً لاحتياجات كل متدرب، وأدوات تحليل الأداء التي تُقيم إنتاجية الموظفين وتُقدم تغذية راجعة موضوعية، ومنصات إدارة المواهب التي تتنبأ بمسارات الترقى ومخاطر ترك العمل (Chowdhury et al., 2023).

ويتناول البُعد الأول من أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة الاستقطاب والتوظيف الذكي، ويُشير إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات جذب المرشحين وفرزهم واختيارهم. وتعمل هذه التقنيات على تحليل السير الذاتية باستخدام معالجة اللغات الطبيعية، ومطابقة مؤهلات المتقدمين مع متطلبات الوظائف، وإجراء مقابلات افتراضية أولية، وتقييم الملاءمة الثقافية للمرشحين مع بيئة المؤسسة. ويُسهم هذا البُعد في تقليص الوقت المستغرق في عمليات التوظيف وتحسين جودة المخرجات من خلال الاعتماد على معايير موضوعية قابلة للقياس (Desclaux, Grenier & Paillé, 2024).

أما البُعد الثاني فيتمثل في التدريب والتطوير الذكي، ويُعنى بتوظيف الذكاء الاصطناعي في تصميم وتقديم البرامج التدريبية. وتتميز نظم التدريب الذكية بقدرتها على تحليل الفجوات المهارية لكل موظف وتصميم مسارات تعلم مخصصة، وتقديم محتوى تفاعلي يتكيف مع مستوى المتدرب وسرعة تقدمه، وقياس فاعلية التدريب من خلال تتبع مؤشرات الأداء قبل التدريب وبعده. ويُعزز هذا البُعد من كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توجيه الموارد التدريبية نحو الاحتياجات الفعلية (العزام، 2021).

ويتضمن البُعد الثالث تقييم الأداء الذكي، ويُركز على استخدام الذكاء الاصطناعي في قياس أداء الموظفين وتحليله. وتعمل هذه النظم على جمع بيانات الأداء من مصادر متعددة وتحليلها باستخدام خوارزميات متقدمة، مما يُتيح تقييمًا مستمرًا وموضوعيًا بعيدًا عن التحيزات الشخصية التي قد تشوب التقييم التقليدي. كما تُسهم في التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحديد العوامل المؤثرة فيه، مما يُساعد على وضع خطط تطويرية فعّالة (فطم، 2025).

ويُمثل البُعد الرابع إدارة المواهب الذكية، ويشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والاحتفاظ بهم وتطوير مساراتهم المهنية. وتستخدم هذه النظم تقنيات التحليل التنبؤي لتحديد الموظفين المعرضين لخطر ترك العمل واقتراح تدخلات استباقية، كما تُساعد في تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال مطابقة الكفاءات المتاحة مع المتطلبات المستقبلية للمناصب القيادية (قادري، 2024).

ثانيًا: مفهوم كفاءة اتخاذ القرار

يُعدّ اتخاذ القرار من الوظائف الإدارية الجوهرية التي تُحدد مسار المؤسسة ونجاحها، وهو يُشير إلى عملية الاختيار الواعي بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف معين. وتتم هذه العملية بمراحل متتابعة تبدأ بتحديد المشكلة أو الفرصة، ثم جمع المعلومات وتحليلها، ثم توليد البدائل وتقييمها، ثم اختيار البديل الأمثل، وأخيرًا تنفيذ القرار ومتابعته. وتتأثر جودة القرار بعوامل عديدة منها كمية المعلومات المتاحة وجودتها، والوقت متاح لاتخاذ القرار، وخبرة متخذ القرار وقدراته التحليلية (المحاسنة، 2005).

وتُعرّف كفاءة اتخاذ القرار بأنها قدرة المؤسسة على الوصول إلى قرارات رشيدة تُحقق أهدافها بأقل قدر من الموارد والوقت والجهد. وتتضمن هذه الكفاءة عدة أبعاد، منها سرعة القرار التي تُشير إلى الوقت

المستغرق من لحظة إدراك الحاجة للقرار حتى اتخاذه، ودقة القرار التي تعكس مدى ملاءمة القرار للمشكلة المطروحة وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة، وجودة المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار والتي تُحدد مدى إشراك الأطراف المعنية في العملية (أبو حمدة وأبو حمور، 2022)

وقد أثبتت الدراسات الإدارية أن كفاءة اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي الشامل، فالمؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية واقتناص الفرص ومواجهة التحديات. كما أن جودة القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية تنعكس بشكل مباشر على مخرجات هذه الإدارة من حيث جودة التوظيف وفاعلية التدريب وموضوعية التقييم ونجاح الاحتفاظ المواهب (عطاري وزيتاوي، 2023).

ثالثاً: النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرين

تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات التي تُفسر العلاقة بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار. وتأتي في مقدمة هذه النظريات نظرية انتشار الابتكار التي طورها روجرز، والتي تُفسر كيفية تبني المؤسسات للتقنيات الجديدة وانتشارها عبر الزمن. وتُحدد هذه النظرية خمسة عوامل تؤثر في معدل تبني الابتكار، هي الميزة النسبية والتوافق والتعقيد وقابلية التجريب وقابلية الملاحظة. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، يتوقف تبني المؤسسات لهذه التقنيات على إدراكها للمزايا التي تُقدمها مقارنةً بالأساليب التقليدية، ومدى توافقها مع ثقافتها التنظيمية وبنيتها التحتية (Alshahrani, Choukir, Albelali & AlShalhoob, 2025).

كما تستند الدراسة إلى نظرية قبول التقنية التي تُفسر العوامل المؤثرة في قبول الأفراد واستخدامهم للتقنيات الجديدة. وتُركز هذه النظرية على بُعدين أساسيين هما الفائدة المُدرَكة وسهولة الاستخدام المُدرَكة، حيث يميل الأفراد إلى تبني التقنيات التي يرونها مفيدة وسهلة الاستخدام. وفي مجال الموارد البشرية، يتوقف نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدراك المديرين والموظفين لقيمتها المضافة وقدرتهم على التعامل معها بيسر. (Song, Wang & Chen, 2025)

وتُوظف الدراسة كذلك نظرية الموارد والقدرات التي تنظر إلى الموارد التنظيمية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا الإطار، يُمكن النظر إلى نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

باعتبارها موردًا استراتيجيًا يُعزز من قدرات المؤسسة في مجال إدارة رأس المال البشري واتخاذ القرارات المتعلقة به. فالمؤسسات التي تتجح في بناء قدرات متقدمة في هذا المجال تتمتع بميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها. (Csaszar & Steinberger, 2024)

وأخيرًا، تستفيد الدراسة من نظرية اتخاذ القرار الرشيد التي تقترض أن متخذي القرار يسعون إلى تعظيم المنفعة من خلال اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة. غير أن هذه النظرية تعترف بوجود قيود على الرشيد البشري ناجمة عن محدودية المعلومات والقدرات الإدراكية والوقت المتاح. وهنا يبرز دور الذكاء الاصطناعي في تخفيف هذه القيود من خلال توفير معلومات أكثر شمولًا ودقةً، وتحليل البدائل بسرعة تفوق القدرات البشرية، مما يُقرب عملية اتخاذ القرار من نموذج الرشيد الكامل (السائح، 2025).

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، حيث سيُستخدم لوصف واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية، والتعرف على مستوى كفاءة اتخاذ القرار لدى العاملين فيها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما ستستخدم الدراسة أسلوب الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، وذلك لتحديد طبيعة الأثر واتجاهه وقوته. وسيُمكن هذا الأسلوب من اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بشكل علمي منهجي، مما يُعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

مجتمع وعينة الدراسة

سيُتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات السعودية الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها نحو 223 شركة وفقًا لإحصاءات هيئة السوق المالية لعام 2025. ويُقدّر إجمالي العاملين في إدارات الموارد البشرية بهذه الشركات بما يتراوح

بين 8,000 إلى 10,000 موظف وموظفة، يشمل ذلك المديرين ورؤساء الأقسام والمتخصصين والموظفين الإداريين العاملين في مجالات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة المواهب.

ستُختار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات (المالي، الصناعي، الخدمي، التجاري، التقني) والمستويات الوظيفية. وبالاستناد إلى معادلة ستيفن ثومبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، سيبلغ الحد الأدنى للعينة المطلوبة 370 مفردة. وستستهدف الدراسة توزيع 450 استبانة لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع مراعاة التوزيع النسبي حسب حجم الشركات والقطاعات المختلفة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

المصادر الثانوية: ستتضمن الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة السوق المالية، إضافةً إلى قواعد البيانات الإلكترونية مثل دار المنظومة وشمعة و ScienceDirect و Emerald. وستُستخدم هذه المصادر لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها.

المصادر الأولية: ستتضمن في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال استبانة إلكترونية مُصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وستوزع على أفراد عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني مثل LinkedIn ، وذلك للحصول على استجاباتهم حول متغيرات الدراسة.

أدوات الدراسة:

ستُستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستُصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول - البيانات الديموغرافية: سيشمل 6 فقرات تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وقطاع الشركة وحجمها.

القسم الثاني - المتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية): سيتضمن 24 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع 6 فقرات لكل بُعد (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي)

القسم الثالث - المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار): سيشمل 15 فقرة تقيس جوانب متعددة لكفاءة اتخاذ القرار تتضمن سرعة القرار ودقته وجودة المعلومات المستخدمة والمشاركة في صنعه.

وللتحقق من صدق الأدلة، ستُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وانتمائها للأبعاد المحددة. كما سيُحسب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأدلة، حيث تُعدّ القيمة المقبولة 0.70 فأعلى.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- ستُحلّل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 28)، وستُطبّق الأساليب الإحصائية التالية:
- أساليب الإحصاء الوصفي: ستُستخدم التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي: سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد، واختبار T-Test للعينات المستقلة لفحص الفروق بين مجموعتين (كمتغير الجنس).
- أساليب التحقق من جودة الأدلة: سيُحسب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ومعامل الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه...

حدود الدراسة:

أ) **الحدود الموضوعية**: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) على كفاءة اتخاذ القرار.

ب) **الحدود المكانية**: ستُطبق الدراسة على الشركات السعودية الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) بمختلف قطاعاتها الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

ج) **الحدود البشرية**: ستشمل العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات المستهدفة من مختلف المستويات الوظيفية (مديرون، رؤساء أقسام، متخصصون، موظفون إداريون).

د) **الحدود الزمنية**: سيُجرى التطبيق الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو حمدة، س.، وأبو حمور، ع. (2022). أثر جودة المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات لدى الإدارات الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 49(2)، 234-251.

<https://search.mandumah.com/Record/1287902>

الرتيق، ع.، والشمري، م.، والعتيبي، ف. (2023). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(3)،

112-138. <https://search.mandumah.com/Record/1154541>

السائح، س. م. ع. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية المعلومات. *مجلة جامعة الزيتونة*، 55(5)، 89-118.

<https://doi.org/10.35778/jazu.i55.a562>

العزام، ن. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 84(1)، 468-494.

https://edusohag.journals.ekb.eg/article_148044.html

عطاري، م. ح. ت.، وزيتاوي، إ. ع. (2023). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. *مجلة بنك للبحوث والدراسات*، 1(2)، 45-72.

<https://doi.org/10.56989/benkj.v1i2.886>

فطم، ع. ق. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. *مجلة التنظيم والعمل*، 14(4)،

78-90. <https://asjp.cerist.dz/en/article/27970790>

قادري، ب. ه. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة جازان. *مجلة بنك المعرفة المصري للعلوم الإدارية*،

12(3)، 156-189. https://journals.ekb.eg/article_307808.html

المحاسبة، م. ع. ر. (2005). أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 1(1)، 78-102 .
<https://search.mandumah.com/Record/48069>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshahrani, S. T., Choukir, J., Albelali, S., & AlShalhoob, A. A. (2025). Perceptions of the impact of AI on human resource management practices among human resource managers working in the chemical industry in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(13), 5815.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5815>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100193.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054>
- [X](#)
- Csaszar, F. A., & Steinberger, T. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, 9(4), 239-270.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2024.0190>
- Desclaux, J., Grenier, C., & Paillé, P. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the HR triad: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11188403/>

- Koziol-Nadolna, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2576–2584.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921017439>
- Song, Y., Wang, J., & Chen, L. (2025). Impact of AI adoption on organizational decision-making efficiency and performance: An empirical study based on the technology acceptance model. *Systems*, 13(8), 683. <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/683>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125619867910>

ثالثاً: التقارير والمصادر الإلكترونية

- Arab News. (2026, January 11). *Saudi Arabia's AI imperative: Seizing the agentic enterprise to fulfill Vision 2030*.
<https://www.arabnews.com/node/2628921/business-economy>
- Gad, N. (2026, January 20). The AI engine powering Saudi Arabia's human resources revolution. *Sharikat Mubasher*. <https://en.sharikatmubasher.com/media-hub/experts-thoughts/19603>
- Grant Thornton Saudi Arabia. (2025, June 13). *How AI is shaping the future of Saudi Arabia: A strategic look at the Kingdom's AI ambitions and digital transformation*.
https://www.grantthornton.sa/en/insights/articles-and-publications/how_ai_is_shaping_the_future_of_saudi_arabia
- Jisr. (2025). *State of hiring in Saudi Arabia report 2025*.
<https://www.jisr.net/reports/hiring-2025>

Mid Ocean University

College of Management

human resource management



The impact of applying artificial intelligence systems in human resource management on decision-making efficiency: A field study on Saudi companies

Prepared by: Saad Qublan AlOtaibi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026