

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أسم الطالب
سلطان عبد الوهاب الأنصاري

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
2026 – الفصل الثاني

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة:
4	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة:
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة:
6	1.5. أهداف الدراسة:
6	1.6. فرضيات الدراسة:
7	1.7. نموذج الدراسة:
8	1.8. منهجية الدراسة:
8	1.9. الدراسة الميدانية:
8	1.10. مخطط المشروع المقترح:
9	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	2.1. المقدمة:
10	2.2. المتغير المستقل:
10	2.3. المتغير التابع:
11	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
12	2.5. الخاتمة:
12	قائمة المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت وظيفة الموارد البشرية خلال العقد الأخير تحولاً جذرياً نتيجة دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى مختلف عملياتها، بدءاً من الاستقطاب والتوظيف، مروراً بتقييم الأداء والتدريب، وانتهاءً بالاحتفاظ بالموظفين والتخطيط للمسار الوظيفي. فبعد أن كانت هذه الوظيفة تعتمد بشكل شبه كامل على التقدير البشري والإجراءات اليدوية، أصبحت المؤسسات اليوم تستعين بخوارزميات التعلم الآلي وأنظمة تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة، مثل فرز السير الذاتية آلياً، أو التنبؤ باحتمالية ترك الموظف لعمله، أو تخصيص برامج تدريبية بناءً على احتياجات كل فرد.

وعلى المستوى العالمي، تشير التقارير المتخصصة إلى تسارع وتيرة الاستثمار في حلول الذكاء الاصطناعي الموجهة للموارد البشرية، فيما تتجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ضمن مستهدفات رؤية 2030 نحو التحول الرقمي، إلى تحديث ممارساتها الإدارية بما يواكب هذه التطورات التقنية.

ويأتي هذا البحث ليستعرض أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مع تحليل الفرص التي تتيحها هذه التقنيات والتحديات المصاحبة لتبنيها، بما يسهم في تكوين رؤية متوازنة حول مستقبل هذه الوظيفة الحيوية داخل المنظمات.

1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع المتسارع في اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية، إلا أن كثيراً من المؤسسات ما زالت تواجه صعوبة في تحديد الحدود الفعلية لهذا الاعتماد، وفي الموازنة بين الاستفادة من الكفاءة التي توفرها هذه التقنيات وبين المخاطر المرتبطة بها، كالتحيز الخوارزمي في قرارات التوظيف، وفقدان العنصر الإنساني في تقييم الموظفين، والمخاوف المتعلقة بخصوصية بيانات العاملين. ويمكن تقسيم مشكلة الدراسة إلى فجوات على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ندرة الدراسات العربية التي تتناول تقاطع الذكاء الاصطناعي مع إدارة الموارد البشرية بشكل تحليلي شامل، إذ لا يزال معظم الإنتاج العلمي في هذا المجال باللغة الإنجليزية ومرتبطاً ببيئات غربية.
- عدم وجود إطار نظري متفق عليه يحدد أبعاد استخدام الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية المختلفة وكيفية قياس أثره.
- تركيز الأدبيات الحالية على التطبيقات التقنية دون تعمق كافٍ في الآثار التنظيمية والأخلاقية المصاحبة

لها (Tambe et al., 2019)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب أدلة عملية واضحة تساعد المؤسسات، خصوصاً في البيئة السعودية، على تحديد أولويات تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
- ضعف جاهزية بعض إدارات الموارد البشرية من حيث الكفاءات التقنية والبنية التحتية للبيانات اللازمة لتشغيل هذه الأنظمة.
- عدم وضوح آليات التعامل مع مخاطر التحيز الخوارزمي وخصوصية البيانات عند اتخاذ قرارات التوظيف والتقييم.
- وبناءً على ما سبق، تنتهي مشكلة الدراسة إلى التساؤل الرئيسي التالي:
ما مدى تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وما أبرز التحديات التي تحد من تبنيها بشكل موسع؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتقاطع مجالي تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية، وهو مجال ما زال في طور التوسع ويحتاج إلى مزيد من الدراسات التحليلية. كما تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، بما يمهد لدراسات ميدانية لاحقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة فائدة مباشرة لصناع القرار في إدارات الموارد البشرية من خلال توضيح الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر التي ينبغي الحذر منها عند تبني هذه التقنيات، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر وعياً بشأن دمج الذكاء الاصطناعي في أنظمتهم. وتكتسب الدراسة أهمية إضافية في السياق السعودي في ظل توجهات رؤية 2030 نحو التحول الرقمي وتوطين التقنيات الحديثة.

1.4. أسئلة الدراسة:

- يتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما أبرز التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية المختلفة (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الاحتفاظ بالموظفين)؟
 - ما الفرص التي يوفرها استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
 - ما التحديات الأخلاقية والتنظيمية والتقنية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
 - ما مدى اختلاف أثر الذكاء الاصطناعي باختلاف الوظيفة التي يطبق فيها داخل إدارة الموارد البشرية؟

1.5. أهداف الدراسة

- تحديد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تحليل الفرص والمزايا الناشئة عن تطبيق هذه التقنيات في تطوير ممارسات الموارد البشرية.
- الكشف عن التحديات والمخاطر المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي في هذا المجال.
- اختبار العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات الراغبة في تطبيق هذه التقنيات، لا سيما في البيئة السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تصاغ الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على فعالية عمليات الاستقطاب والتوظيف.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على فعالية التدريب والتطوير الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على موضوعية ودقة تقييم أداء الموظفين.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل واحد بأبعاده الأربعة، ومتغير تابع واحد، على النحو التالي:

المتغير التابع		المتغير المستقل
فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية	→	تقنيات الذكاء الاصطناعي:
- كفاءة الاستقطاب والتوظيف		- الفرز الآلي للسير الذاتية
- جودة التدريب والتطوير		- التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة
- موضوعية تقييم الأداء		- النماذج التنبؤية
- الاحتفاظ بالموظفين		- أنظمة التخصيص الذكي

شكل (1): نموذج الدراسة المقترح (من إعداد الباحث)

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استعراض وتحليل الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، لبناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات. كما يتم استخدام المنهج الكمي في الجانب الميداني من خلال أداة الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1.9. الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بإدارات الموارد البشرية والمديرين والمشرفين في عدد من المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية التي تبنت أو بدأت بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملياتها. وسيتم اختيار عينة ميسرة من هذا المجتمع، وتوزيع استبانة إلكترونية عليها تغطي أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وستتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط) لاختبار الفرضيات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع المقترح من الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج، المنهجية).
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري (المتغير المستقل، المتغير التابع، العلاقة بينهما).
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية (مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدقها وثباتها).
- الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يستعرض أولاً المتغير المستقل المتمثل في تقنيات الذكاء الاصطناعي ومفهومها وتطبيقاتها في مجال الموارد البشرية، ثم يتناول المتغير التابع المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها، وأخيراً يحلل العلاقة بين المتغيرين كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة، وينتهي الفصل بخاتمة تلخص أبرز ما توصلت إليه هذه الأدبيات وموقع الدراسة الحالية منها.

2.2. المتغير المستقل

- يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة القدرات المعرفية البشرية كالتعلم وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وفي سياق الموارد البشرية، تشمل تقنيات الذكاء الاصطناعي مجموعة واسعة من الأدوات، أبرزها خوارزميات التعلم الآلي، ومعالجة اللغة الطبيعية، وأنظمة تحليل البيانات الضخمة، والنماذج التنبؤية، وروبوتات المحادثة (Jia et al., 2018).
- وقد حدد الباحثون أربعة أبعاد رئيسية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية تتبناها هذه الدراسة:
- الفرز الآلي للسير الذاتية: استخدام معالجة اللغة الطبيعية لتحليل ملفات المتقدمين ومطابقتها مع متطلبات الوظائف بسرعة ودقة عالية.
- التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة: استخلاص أنماط وسلوكيات من بيانات الموظفين لدعم القرارات الإدارية.
- النماذج التنبؤية: التنبؤ باحتمالية ترك الموظفين لأعمالهم أو انخفاض أدائهم قبل حدوث ذلك فعلياً.
- أنظمة التخصيص الذكي: تصميم برامج تدريب ومسارات تطوير وظيفي مخصصة لكل موظف بناءً على احتياجاته وفجوات مهاراته.
- وأشار Strohmeier & Piazza (2015) في استكشافهما المفاهيمي المبكر إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي قادرة على دعم معظم وظائف الموارد البشرية، لكن نجاح التطبيق يعتمد على جودة البيانات وملاءمة التقنية لطبيعة الوظيفة.

2.3. المتغير التابع

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لاستقطاب رأس المال البشري وتطويره والاحتفاظ به بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وتقاس فعالية هذه الممارسات في الدراسة الحالية من خلال أربعة أبعاد:

- كفاءة الاستقطاب والتوظيف: سرعة ودقة الوصول إلى المرشحين الأنسب وتقليل تكلفة التعيين.

- جودة التدريب والتطوير: مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين الفعلية وأثرها على الأداء.
 - موضوعية تقييم الأداء: اعتماد التقييم على بيانات ومقاييس فعلية بدلاً من الانطباعات الشخصية.
 - الاحتفاظ بالموظفين: قدرة المنظمة على تقليل معدل دوران العمل والمحافظة على الكفاءات.
- وقد أوضح (Stone et al. (2015 أن الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية غيرت طبيعة هذه الممارسات جوهرياً، إلا أن قبول العاملين لهذه الأنظمة وفعاليتها يتأثران بعوامل تنظيمية وثقافية متعددة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت عدة دراسات العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات الموارد البشرية:

دراسة (Tambe, Cappelli & Yakubovich (2019: حللت التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، وخلصت إلى أن هذه التقنيات تحسن سرعة ودقة القرارات، لكن خصوصية بيانات الموظفين وتعقيد الظواهر السلوكية وقلة البيانات التاريخية في بعض الوظائف تحد من الأثر الإيجابي المتوقع، واقترحت مساراً عملياً للتطبيق المتدرج.

دراسة (Vrontis et al. (2022: قدمت مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية، وأكدت وجود علاقة إيجابية بين تبني هذه التقنيات وتحسن مخرجات الموارد البشرية، مع تنبيهها إلى أن الأثر يتوسط فيه مدى جاهزية المنظمة وكفاءات العاملين الرقمية.

دراسة (Budhwar et al. (2022: ركزت على الفرص والتحديات في سياق إدارة الموارد البشرية الدولية، وبينت أن الذكاء الاصطناعي يعزز فعالية الاستقطاب والتقييم عبر الحدود، لكن الاختلافات الثقافية والتنظيمية والقانونية بين الدول تشكل تحدياً جوهرياً أمام توحيد التطبيقات.

دراسة (Nawaz & Gomes (2019: راجعت أدبيات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتجربة الموظف، وخلصت إلى أن الرقمنة والذكاء الاصطناعي يحسنان تجربة الموظف ورضاه عندما يصاحبهما تواصل واضح ودعم إداري.

ويتضح من مجمل هذه الدراسات وجود اتفاق عام على العلاقة الإيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تباين في قوة هذه العلاقة تبعاً للوظيفة المطبقة فيها التقنية، وجاهزية المنظمة، والضوابط الأخلاقية والتنظيمية المصاحبة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لاختباره في البيئة السعودية.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث تبين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها المختلفة (الفرز الآلي، التعلم الآلي، النماذج التنبؤية، أنظمة التخصيص) أصبحت مكوناً أساسياً في ممارسات الموارد البشرية الحديثة، وأن الأدبيات تدعم وجود أثر إيجابي لهذه التقنيات على كفاءة الاستقطاب وجودة التدريب وموضوعية التقييم والاحتفاظ بالموظفين. وفي المقابل، كشفت الدراسات عن تحديات جوهرية تتعلق بالتحيز الخوارزمي وخصوصية البيانات وفقدان العنصر الإنساني والجاهزية التقنية. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على البيئة السعودية في ظل توجهات رؤية 2030، وبتقديمها نموذجاً متكاملًا يربط أبعاد الذكاء الاصطناعي بأبعاد فعالية ممارسات الموارد البشرية، وهو ما يمهد للفصول التالية من المشروع.

قائمة المراجع

- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. *Proceedings of the International Conference on Electronic Business*.

- Marques, H., & Fernando, R. (2021). The use of artificial intelligence in human resources: Analysing existing tools. In World Conference on Qualitative Research (WCQR 2021) (pp. 1011–1023). Springer, Cham.
- Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Digital human resource management and employee experience: A systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 592–612.
- Stone, D. L., Dulebohn, J. H., & Lukaszewski, K. M. (2015). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*, 25(2), 160–174.
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management – a conceptual exploration. In *Computational intelligence in business and economics* (pp. 149–159). Springer, Cham.
- 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.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266.
- Zhang, D., & Cascio, W. F. (2020). A meta-analysis of the determinants of AI adoption in the organization: Why, what, and how. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 17456.