

أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموهب البشرية: الدور
الوسيط لتجربة الموظف في القطاع الخاص السعودي.

إعداد الطالبة/ فاطمة جمال المعلم

222001147

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتونات:

قائمة الجداول :

فهرس الأشكال:

المستخلص : Abstract

الفصل الأول

المقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وأصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية. وقد انعكست هذه التطورات بصورة واضحة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بهدف تطوير عمليات

الاستقطاب والتوظيف، وتحسين إدارة الأداء، وتعزيز عمليات التدريب والتطوير، بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، الأمر الذي أسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح العنصر البشري يمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتها. لذلك أولت المنظمات اهتماماً متزايداً بإدارة المواهب البشرية، نظراً لما تمتلكه الكفاءات المتميزة من دور محوري في تعزيز الابتكار وتحسين الإنتاجية ودعم النمو المؤسسي. وفي المقابل، أصبح الاحتفاظ بالمواهب البشرية يمثل تحدياً حقيقياً للمنظمات، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.

كما أدى التوسع في استخدام التقنيات الحديثة إلى ظهور العديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة، ومن أبرزها مفهوم تجربة الموظف، والذي حظي باهتمام متزايد في أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة. ويشير مفهوم تجربة الموظف إلى مجمل التفاعلات والخبرات التي يمر بها الموظف خلال مسيرته الوظيفية داخل المنظمة، ابتداءً من مرحلة الاستقطاب والتوظيف وحتى مراحل التطوير المهني والتقدم الوظيفي. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تحسين تجربة الموظف يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة مستويات الولاء للمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمات على الاحتفاظ بمواهبها البشرية.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالتحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات، وذلك انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية توظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أدى ذلك إلى زيادة توجه منظمات القطاع الخاص نحو تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف الوظائف الإدارية، بما في ذلك وظائف إدارة الموارد البشرية، سعياً نحو تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات وتعزيز تنافسية المنظمات.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر هذه التطبيقات على الاحتفاظ بالمواهب البشرية ما تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن تؤديه تجربة الموظف في تفسير هذه العلاقة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية، من خلال دراسة الدور الوسيط لتجربة الموظف في القطاع الخاص السعودي، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج يمكن أن تساعد المنظمات على تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة.

- مشكلة الدراسة.

شهدت السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال الذكاء الاصطناعي، وأصبحت تطبيقاته من أبرز التقنيات التي أحدثت تحولًا كبيرًا في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. فقد اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتطوير أساليب استقطاب الموظفين واختيارهم، وتعزيز عمليات التدريب والتطوير، بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري.

وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، تسعى منظمات القطاع الخاص إلى تبني أحدث التقنيات الرقمية من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. ويُعد توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين تجربة العاملين داخل المنظمات.

ورغم ما توفره تطبيقات الذكاء الاصطناعي من مزايا عديدة، فإن الاحتفاظ بالمواهب البشرية لا يزال يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. إذ إن فقدان الموظفين الموهوبين يترتب عليه العديد من الآثار السلبية، مثل ارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وضعف القدرة التنافسية للمنظمة.

ومن جانب آخر، برز مفهوم تجربة الموظف باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن توفير تجربة إيجابية للموظف ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضاه الوظيفي، والتزامه التنظيمي، ورغبته في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة. كما أن تجربة الموظف قد تمثل حلقة وصل مهمة تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالمواهب البشرية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والاحتفاظ بالمواهب البشرية ما تزال محدودة، كما أن الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لتجربة الموظف في هذه العلاقة تعد نادرة، وخاصة في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية، والكشف عن الدور الوسيط الذي تؤديه تجربة الموظف في تفسير هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الخاص السعودي.

ويمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيس الآتي:
"إلى أي مدى تؤثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية، وما الدور الذي تؤديه تجربة الموظف كمتغير وسيط في هذه العلاقة في القطاع الخاص السعودي؟"

-أهمية الدراسة.

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها، الذي يجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسة تتمثل في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتجربة الموظف، والاحتفاظ بالموهب البشرية، والتي تعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة. كما تبرز أهمية الدراسة في ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، وما يشهده القطاع الخاص السعودي من توسع في تبني التقنيات الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تنبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية من حداثة موضوعها، حيث تتناول العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموهب البشرية، مع دراسة الدور الوسيط لتجربة الموظف، وهو ما يسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية الحديثة. كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة، خاصة في البيئة السعودية، الأمر الذي قد يوفر إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية، كما قد تفتح المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة المواهب وتجربة الموظف.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في مساعدة القيادات الإدارية ومتخذي القرار في منظمات القطاع الخاص السعودي على فهم أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالموهب البشرية. كما قد تسهم نتائج الدراسة في دعم إدارات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين تجربة الموظف، بما ينعكس إيجابياً على رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتعزيز الولاء المؤسسي، الأمر الذي يسهم في تقليل معدلات دوران العمل والمحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة.

بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج الدراسة المنظمات السعودية على الاستفادة المثلى من تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة مواردها البشرية، بما يعزز قدرتها التنافسية ويدعم تحقيق أهداف التنمية والتحول الرقمي التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030.

- أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، والتي تتمثل فيما يلي:

الهدف الرئيس

التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية، من خلال دراسة الدور الوسيط لتجربة الموظف في القطاع الخاص السعودي.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي.
2. التعرف على مستوى تجربة الموظف لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.
3. قياس مستوى الاحتفاظ بالمواهب البشرية داخل منظمات القطاع الخاص السعودي.
4. دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية.
5. دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تجربة الموظف.
6. التعرف على أثر تجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب البشرية.
7. الكشف عن الدور الوسيط الذي تؤديه تجربة الموظف في العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب البشرية.

- تساؤلات الدراسة.

السؤال الرئيس:

إلى أي مدى تؤثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية من خلال الدور الوسيط لتجربة الموظف في القطاع الخاص السعودي؟
الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي؟
2. ما مستوى تجربة الموظف لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي؟
3. ما مستوى الاحتفاظ بالمواهب البشرية في القطاع الخاص السعودي؟
4. هل يوجد أثر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الاحتفاظ بالمواهب البشرية؟
5. هل يوجد أثر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على تجربة الموظف؟
6. هل يوجد أثر لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب البشرية؟
7. هل تتوسط تجربة الموظف العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والاحتفاظ بالمواهب البشرية؟

-فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تفترض الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيراتها الرئيسية، وذلك بهدف اختبار أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية، والكشف عن الدور الوسيط لتجربة الموظف في هذه العلاقة. وعليه، تتمثل فروض الدراسة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية في القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تجربة الموظف في القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب البشرية في القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تؤدي تجربة الموظف دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب البشرية في القطاع الخاص السعودي.

ومن خلال اختبار هذه الفروض، تسعى الدراسة إلى بناء نموذج يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، بما يسهم في تفسير أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على قدرة منظمات القطاع الخاص السعودي على الاحتفاظ المواهب البشرية، في ضوء الدور الذي تؤديه تجربة الموظف.

-النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث

تعتمد الدراسة الحالية على **نظرية الموارد القائمة على المنظمة (Resource-Based View - RBV)** بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتُعد هذه النظرية من أكثر النظريات استخدامًا في الدراسات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، حيث تنطلق من أن الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة تمثل المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة عندما تكون هذه الموارد ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها أو استبدالها.

وفي ضوء هذه النظرية، تُعد المواهب البشرية أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يجعل الاحتفاظ بهذه المواهب ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء المؤسسي. كما يمكن النظر إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الموارد التنظيمية الحديثة التي تسهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وتحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة العمليات المتعلقة بالاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي.

وتفترض الدراسة أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يسهم في تحسين تجربة الموظف من خلال تقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة، وتعزيز التواصل، وتخصيص برامج التطوير بما يتوافق مع احتياجات العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستويات الرضا والالتزام والولاء التنظيمي، ويزيد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب البشرية.

وبناءً على ذلك، توفر نظرية الموارد القائمة على المنظمة إطاراً علمياً مناسباً لتفسير العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتجربة الموظف، والاحتفاظ بالمواهب البشرية، وتدعم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة واختبار الفرضيات المقترحة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

-الدراسات السابقة

-الإطار النظري

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

-المنهجية وطرق البحث.

-مجتمع البحث

-حدود البحث

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-تحليل البيانات

-النتائج

-التوصيات

المراجع

-المراجع العربية-

-المراجع الأجنبية-

الملاحق

Abstract الملخص