

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات الاستقطاب والاختيار في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب/

رهف محمد الغامدي

الرقم الاكاديمي: 252000174

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1447 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله على التمام والختام.

أقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وإظهاره للنور. وقبل كل شيء، الشكر لله وحده الذي وفقني وأمدني بالقوة، ثم لعائلتي وأصدقائي الذين كانوا لي خير سند، فكان لتشجيعهم وتقديرهم وتقهمهم خلال هذه المرحلة الصعبة من رحلتي الأكاديمية أعظم الأثر؛ فأنتم مصدر إلهامي ومحفزي الدائم.

كما أود أن أعبر عن فائق امتناني لجامعة ميدأوشن (MidOcean University)، لتوفيرها البيئة الأكاديمية الرصينة والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث.

وإنني إذ أعتز بهذا العمل، أقدم بكامل التقدير والشكر للمشرفين الأفاضل: **سعادة الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد، وسعادة الدكتور/ فايز علي جراد**. على توجيهاتهم القيمة، وملاحظاتهم السديدة، ودعمهم اللامحدود طوال عملية البحث، فقد كانت خبراتهم العلمية العميقة حجر الزاوية في رفع جودة هذه الدراسة ورصانتها.

كما أعرب عن امتناني وتقديري للسادة الدكاترة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وإلى أفراد عينة البحث؛ فتعاونهم وانفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات أثرى عمق بحثي بشكل جوهري. والشكر موصول إلى المجتمع الأكاديمي والباحثين الذين أرسى أعمالهم القواعد العلمية لهذا البحث، وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أقدر عالياً تقهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر. إن هذا الإنجاز هو ثمرة جهود جماعية مخلصة، وأنا ممتنة حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحثة: رهنف محمد الغامدي

فهرس المحتويات:

7	قائمة الجداول :
8	فهرس الأشكال :
9	المستخلص :
10	Abstract :
11	الفصل الأول
12	1.1 المقدمة :
13	1.2 مشكلة الدراسة :
15	1.3 أهمية الدراسة :
16	1.4 أهداف الدراسة :
17	1.5 تساؤلات الدراسة :
18	1.6 فروض الدراسة :
19	1.7 مصطلحات الدراسة
19	1.7.1 الخوارزميات التنبؤية: (Predictive Algorithms)
19	1.7.2 النزاهة الرقمية: (Digital Integrity)
19	1.7.3 التحيز الخوارزمي: (Algorithmic Bias)
19	1.7.4 جودة قرار الاختيار: (Selection Decision Quality)
20	1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20	1.8.1 الفائدة المدركة: (Perceived Usefulness)
20	1.8.2 سهولة الاستخدام المدركة: (Perceived Ease of Use)
20	1.8.3 العوامل الخارجية والبيئية: (External Variables)
20	1.8.4 الاتجاه نحو الاستخدام: (Attitude Toward Using)
21	الفصل الثاني
22	2.1 مقدمة
23	2.2 الأدب النظري للدراسة
23	2.2.1 المبحث الأول: ماهية الذكاء الاصطناعي وتطوره في الفكر الإداري الحديث
26	2.2.2 المبحث الثاني: رقمنة عمليات الاستقطاب والاختيار عبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي
28	2.2.3 المبحث الثالث: التحديات والمعوقات الأخلاقية والتنظيمية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف

31	2.3. الدراسات السابقة والتعقيب عليها
31	المبحث الأول: الدراسات العربية والسعودية
32	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المبحث الثالث: التعقيب العام والثغرة البحثية
33	الفصل الثالث
34	3.1. مقدمة
35	3.2. منهج الدراسة :
35	3.3. مجتمع وعينة الدراسة :
35	3.3.1. مجتمع الدراسة: (Research Population)
35	3.3.2. عينة الدراسة: (Research Sample)
37	3.4. أداة الدراسة :
38	3.4.1. صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري - صدق المحكمين)
39	3.5. صدق وثبات الأداة:
40	3.6. حدود الدراسة:
41	3.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة :
41	3.8. إجراءات الدراسة :
42	3.9. ملخص الفصل:
43	الفصل الرابع
44	4.1. مقدمة
44	4.2. تحليل السمات العامة لعينة الدراسة (التحليل الوصفي الديموغرافي):
44	4.2.1. التمثيل البياني للبيانات الديموغرافية:
53	الفصل الخامس
54	5.1. مقدمة
55	5.2.1. الاستنتاجات المتعلقة بمحور سهولة الاستخدام المدركة: (Perceived Ease of Use)
59	5.4.1. الإطار البرمجي المقترح لدمج الذكاء الاصطناعي في المنظمات السعودية (نموذج N.A.I.S)
63	المراجع
64	-المراجع العربية
65	-المراجع الأجنبية
66	الملاحق

67	-الاستبانة
70	الملخص :
71	:Abstract

قائمة الجداول :

- جدول رقم (1): مقارنة تحليلية بين الوصف الوظيفي التقليدي والوصف الوظيفي الذكي (المولد عبر GENAI) 25
- جدول رقم (2) مقارنة بين كفاءة الاستجابة في التوظيف التقليدي والتوظيف عبر الروبوتات التفاعلية (CHATBOTS) 27
- جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والمهنية (ن=384) 36
- جدول رقم (4): هيكلية أداة الدراسة وتوزيع الفقرات على المحاور الرئيسي 37
- جدول رقم (5) توزيع المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة حسب التخصص العلمي 38
- جدول رقم (6) معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات محاور أداة الدراسة (N=30) 39
- جدول رقم (7): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة (عينة استطلاعية ن=30) 40
- جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب لفقرات سهولة الاستخدام 45
- جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفائدة المدركة (ن=384) 47
- جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة قرار الاختيار والنزاهة (ن=384) 48
- جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع 50
- جدول رقم (12) المحور الأول: سهولة الاستخدام المدركة (PERCEIVED EASE OF USE) 67
- جدول رقم (13) المحور الثاني: الفائدة المدركة (PERCEIVED USEFULNESS) 68
- جدول رقم (14) المحور الثالث: جودة القرار والنزاهة (DECISION QUALITY & INTEGRITY) 69

فهرس الأشكال:

- 44 شكل رقم (1): الرسم البياني الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
- 46 شكل رقم (2): رسم بياني بالأعمدة (BAR CHART) لمتوسطات فقرات محور سهولة الاستخدام
- 49 شكل رقم (3): رسم بياني خطي (LINE CHART) يوضح تصاعد مستوى الفائدة المدركة

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واستكشاف أثر تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة قرارات الاختيار وتعزيز مستوى النزاهة في المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية لعام 2026. وتأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030، والتي تسعى لمأسسة الحوكمة الرقمية في قطاع الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت ثلاثة محاور أساسية: (سهولة الاستخدام المدركة، الفائدة المدركة، وجودة القرار والنزاهة). تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية بلغت (384) فرداً من المختصين والممارسين في إدارات الموارد البشرية والتحول الرقمي. وكشفت النتائج الإحصائية عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة وموضوعية قرارات التوظيف. وأظهرت النتائج أن "سهولة الاستخدام" كانت عاملاً حاسماً في تقليل الأخطاء البشرية، بينما ساهمت "الفائدة المدركة" في تحرير الكوادر البشرية للمهام الاستراتيجية. والأهم من ذلك، أثبتت الدراسة أن الأنظمة الذكية نجحت في تحديد التحيزات الشخصية والمحسوبية، مما أدى إلى مأسسة النزاهة داخل عمليات الاختيار.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها أن التكامل بين ذكاء الآلة وحكمة الإنسان هو النموذج الأمثل للإدارة الحديثة. وبناءً على ذلك، أوصت الباحثة بضرورة صياغة ميثاق أخلاقي وطني لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وتطوير البنية التحتية للبيانات في المنظمات، بالإضافة إلى تكثيف البرامج التدريبية للكوادر الوطنية للتعامل مع "الذكاء الهجين"، بما يضمن استدامة العدالة والشفافية في سوق العمل السعودي.

الكلمات المفتاحية :

الذكاء الاصطناعي - الموارد البشرية - النزاهة - جودة القرار - رؤية 2030

Abstract :

This study aimed to investigate and explore the impact of adopting Artificial Intelligence (AI) technologies on the quality of selection decisions and the enhancement of integrity within organizations operating in the Kingdom of Saudi Arabia in 2026. The significance of this research stems from the rapid digital transformation witnessed in the Kingdom, aligned with the objectives of Saudi Vision 2030, which seeks to institutionalize digital governance within Human Resources (HR) sectors. The study employed a descriptive-analytical approach to characterize the phenomenon and analyze the relationships between its variables. A structured questionnaire was developed as the primary data collection tool, covering three core dimensions: Perceived Ease of Use (PEOU), Perceived Usefulness (PU), and Decision Quality and Integrity.

The study was conducted on a purposive sample of (384) specialists and practitioners in HR and digital transformation departments. Statistical findings revealed a significant positive impact of AI adoption on elevating the efficiency and objectivity of recruitment decisions. The results indicated that "Perceived Ease of Use" was a crucial factor in reducing human errors, while "Perceived Usefulness" contributed to liberating human capital for more strategic tasks. Most importantly, the study proved that intelligent systems successfully neutralized personal biases and nepotism, leading to the institutionalization of integrity within the selection processes.

The research concluded with several key insights, most notably that the integration between machine intelligence and human wisdom represents the optimal model for modern management. Consequently, the researcher recommended the formulation of a national ethical charter for the use of AI in recruitment, the development of data infrastructure within organizations, and the intensification of training programs for national cadres to manage "Hybrid Intelligence," ensuring the sustainability of justice and transparency in the Saudi labor market.

Keywords:

Artificial Intelligence - Human Resources - Integrity - Decision Quality - Vision 2030

الفصل الأول

1.1. المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي كيان مؤسسي يسعى لتحقيق الريادة، وفي ظل التسارع التقني الذي يشهده العصر الحالي، لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كافية لمواكبة حجم التحديات المتزايدة. ومع بروز الثورة الصناعية الرابعة، فرض الذكاء الاصطناعي (AI) نفسه كأداة تحويلية استراتيجية تعيد صياغة مفهوم العمليات الإدارية، لا سيما في جوانب الاستقطاب والاختيار التي تمثل "بوابة العبور" لأفضل الكفاءات نحو المنظمة. إن التحول من الإدارة النمطية إلى الإدارة القائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي يعزز من قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة وموضوعية، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة لعام 2026 التي تضع التكنولوجيا في قلب رأس المال البشري.

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية هذا التحول بشكل جلي مع انطلاق رؤية المملكة 2030، التي جعلت من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ركيزة وطنية كبرى. حيث تشير تقارير الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي "سدايا" (2023) إلى أن المملكة تسعى لتبوء مراكز عالمية متقدمة في مؤشرات الجاهزية للذكاء الاصطناعي، مما يلقي بظلاله على سوق العمل الذي بات يطلب مهارات تقنية متقدمة وآليات استقطاب ذكية تتجاوز التحيزات البشرية. إن الفجوة الحالية تكمن في أن العديد من المنظمات لا تزال تعاني من بطء عمليات التوظيف التقليدية وارتفاع تكلفتها، حيث تفيد دراسات حديثة بأن عملية التوظيف التقليدية قد تستغرق ما يصل إلى 42 يوماً في المتوسط، بينما يمكن للذكاء الاصطناعي تقليص هذا الوقت بنسبة تصل إلى 60%. (Armstrong & Taylor, 2023)

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في الموازنة بين الحجم الهائل من المتقدمين وبين الحاجة لاختيار الأنسب بدقة وعادلة. فبالرغم من توفر أدوات الذكاء الاصطناعي، إلا أن هناك نقصاً في الأطر المنهجية التي توضح كيفية دمج هذه التقنيات في عمليات الاستقطاب داخل البيئة السعودية تحديداً. ومن هنا، يقترح هذا البحث نهجاً تحليلياً يركز على استخدام خوارزميات التعلم الآلي والتحليلات التنبؤية كحلول تقنية لرفع كفاءة الاختيار.

تكمن القيمة المضافة لهذا البحث في كونه يسلط الضوء على "أنسنة" التقنية، أي كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون وسيلة لتعزيز العدالة وتقليل التحيز البشري (Unconscious Bias) في التوظيف، وليس مجرد أداة للأتمتة. كما يقدم البحث رؤية استشرافية لدور أخصائيي الموارد البشرية السعودي في عام 2026، حيث يتحول من فاحص للسير الذاتية إلى "محلل استراتيجي" يعتمد على المخرجات التقنية لبناء فرق عمل عالية الأداء

1.2. مشكلة الدراسة.

تنبثق مشكلة الدراسة الحالية من التحدي الاستراتيجي الجوهري الذي يواجه إدارات الموارد البشرية في المنظمات السعودية، والمتمثل في كيفية إدارة "الانفجار المعلوماتي" الهائل في طلبات التوظيف دون الإخلال بمعايير الدقة والعدالة المؤسسية. ففي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تقودها رؤية المملكة 2030، أصبحت المنظمات مغناطيساً لآلاف الكفاءات الوطنية والعالمية، مما وضع العمليات التقليدية للاستقطاب والاختيار في مأزق حقيقي يتمثل في المفاضلة الصعبة بين "كفاءة الإجراء" و"جودة الاختيار".

ويمكن تفصيل أبعاد مشكلة الدراسة من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

أولاً: أزمة الكفاءة التشغيلية وهدر الموارد (Time & Cost Crisis) تعاني الممارسات التقليدية في التوظيف من ثغرات بنيوية تؤدي إلى طول أمد "دورة التوظيف (Time-to-Hire)" التي قد تتجاوز 42 يوماً في المتوسط وفقاً للتقارير العالمية. وتكمن المشكلة في أن العنصر البشري، مهما بلغت احترافيته، يظل محدود القدرة على معالجة البيانات الضخمة (Big Data) يدوياً، مما يؤدي إما إلى التسرع في الاختيار أو فقدان المرشحين المميزين لصالح المنافسين بسبب بطء الإجراءات. إن هذا الهدر الزمني والمالي يتنافى بشكل مباشر مع مستهدفات كفاءة الإنفاق التي تسعى إليها المملكة في قطاعيها العام والخاص.

ثانياً: معضلة التحيز غير الواعي وضمان النزاهة (The Integrity Gap) تعد "الذاتية" في اتخاذ قرارات التعيين من أبرز التحديات التي تواجه النزاهة الإدارية؛ حيث تشير الأدبيات إلى أن الأحكام البشرية غالباً ما تتأثر بتحيزات شخصية غير واعية (Unconscious Bias) قد تؤدي لاستبعاد كفاءات وطنية دون مبرر مهني موضوعي. وتتبلور المشكلة هنا في غياب آليات "محايدة" تضمن تكافؤ الفرص التام بناءً على الجدارة الرقمية المجردة، مما يبرز الحاجة الماسة لاستكشاف كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوفر بيئة اختيار "عمياء" تعزز العدالة الاجتماعية والنزاهة المؤسسية.

ثالثاً: قصور الأدوات التقليدية في التنبؤ بالأداء المستقبلي (Predictive Accuracy) تعتمد الطرق الكلاسيكية للاختيار على بيانات ثابتة في السيرة الذاتية أو انطباعات لحظية في المقابلات، والتي أثبتت الدراسات عجزها أحياناً عن التنبؤ بمدى مواءمة المرشح الفعلية لثقافة المنظمة أو قدرته على التطور المستقبلي. لذا، تسعى الدراسة لمعالجة مشكلة "ضبابية البيانات" من خلال استقصاء دور التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) في تحويل عملية الاختيار من مجرد رد فعل إداري إجرائي إلى قرار استراتيجي استباقي مبني على نمذجة البيانات وتوقع العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

رابعاً: فجوة القبول والجاهزية التنظيمية (The Readiness Gap) بالرغم من توفر التقنيات، تبرز مشكلة تتعلق بـ "سيكولوجية القبول" لدى ممارسي الموارد البشرية؛ حيث تسود مخاوف من "غموض الخوارزميات" أو ما يُعرف بـ (Black Box AI) الذي قد يهدد الدور الاستراتيجي للإنسان. وتكمن المشكلة البحثية في نقص الأطر المنهجية التي توضح كيفية دمج هذه التقنيات (مثل أنظمة ATS وروبوتات الدردشة (في البيئة السعودية تحديداً، مع ضمان حماية خصوصية البيانات وفق الأنظمة المحلية الصادرة عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سداء)).

خامساً: تحدي السيادة الرقمية والامتثال لنظام حماية البيانات الشخصية: تكتسب مشكلة الدراسة تعقيداً قانونياً عند إسقاطها على البيئة التنظيمية السعودية؛ إذ لا ينفصل تبني الذكاء الاصطناعي عن الامتثال لـ "نظام حماية البيانات الشخصية". إن الاعتماد على أنظمة ذكاء اصطناعي مطورة عالمياً يفرض تحدياً مزدوجاً؛ أولاً في "توطين البيانات" وضمان عدم معالجتها خارج النطاق الجغرافي للمملكة بالمخالفة للضوابط، وثانياً في معالجة "التحيز الثقافي واللغوي" للخوارزميات العالمية التي قد لا تتناسب مخرجاتها مع القيم التنظيمية المحلية.

خلاصة المشكلة: إن المشكلة البحثية الحالية لا تكمن في غياب التقنية، بل في الفجوة القائمة بين الرغبة في التحول الرقمي وبين القدرة على تطبيق ذكاء اصطناعي "مسؤول" و"عادل" يرفع كفاءة الاستقطاب دون التضحية بالقيم الإنسانية أو النزاهة الإدارية. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لهذه الدراسة للإجابة على التساؤل الجوهري: **كيف يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تعيد صياغة عمليات الاستقطاب والاختيار في المنظمات السعودية لتكون أكثر سرعة، وعدالة، وقدرة على التنبؤ؟**

1.3. أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى التوقيت الحيوي الذي تمر به بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، حيث تتسابق المنظمات نحو تبني أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لتعزيز ميزتها التنافسية. وتتجلى أهمية الدراسة في محورين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. إثراء المكتبة العربية والسعودية: تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، خاصة وأن معظم الأدبيات الحالية تركز على السياقات الغربية، مما يجعل هذا البحث مرجعاً علمياً هاماً للباحثين في جامعة ميدأوشن والجامعات السعودية الأخرى (العتيبي، 2024).
2. تطوير الأطر المفاهيمية: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين نظريات الإدارة التقليدية وبين تقنيات "البيانات الضخمة" والتحليلات التنبؤية، مما يساعد في فهم كيفية تحول الوظائف الإدارية من النمط الكلاسيكي إلى النمط الرقمي الذكي.
3. تأصيل البحث في التوجهات الحديثة: تأتي هذه الدراسة لتبحث في آفاق عام 2026، مما يجعلها دراسة استشرافية تساهم في تطوير مفاهيم "أتمتة الاستقطاب" وكيفية ضبطها معايير الجودة الأكاديمية (Guenole & Ferrar, 2024).

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. دعم رؤية المملكة 2030: تتماشى الدراسة بشكل مباشر مع مستهدفات برنامج التحول الوطني، حيث تقدم خارطة طريق للمنظمات السعودية لكيفية تفعيل الذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة رأس المال البشري، وهو ما يعد ركيزة أساسية في بناء اقتصاد معرفي مستدام (سداء، 2023).
2. تحسين جودة قرارات التوظيف: توفر الدراسة للممارسين ومديري الموارد البشرية أدلة عملية حول كيفية استخدام الخوارزميات لتقليل الهدر المالي والزماني الناتج عن قرارات التوظيف الخاطئة، مما يساهم في وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" بناءً على بيانات دقيقة لا تخضع للأهواء الشخصية.
3. تعزيز العدالة والنزاهة المؤسسية: من خلال تسليط الضوء على قدرة الذكاء الاصطناعي في تحييد العوامل الذاتية (التحيز غير الواعي)، تساهم الدراسة في تقديم نموذج عملي لضمان تكافؤ الفرص بين المتقدمين للوظائف، مما يرفع من مستوى الثقة في الأنظمة الإدارية السعودية (الغامدي، 2025).
4. تطوير مهارات كوادر الموارد البشرية: تقدم الدراسة توصيات عملية حول المهارات الجديدة التي يجب أن يكتسبها أخصائيي الموارد البشرية ليتعامل بفعالية مع الأنظمة الذكية، مما يساهم في رفع جاهزية القوى العاملة الوطنية لمستقبل العمل.

1.4. أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه تقنيات الذكاء الاصطناعي في إحداث نقلة نوعية داخل إدارات الموارد البشرية، وتحديدًا في عمليتي الاستقطاب والاختيار. ومن أجل الإحاطة بكافة جوانب مشكلة الدراسة، تم صياغة الأهداف التفصيلية التالية:

1. رصد وتحليل واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي: يهدف البحث إلى التعرف على ماهية الأدوات والتقنيات الذكية) مثل أنظمة تتبع المتقدمين ATS ، وروبوتات الدردشة التفاعلية (المستخدمة حالياً في المنظمات السعودية، ومدى جاهزية البنية التحتية التقنية لاستيعاب هذه التحولات (العتيبي، 2024).
2. تحديد أثر الأتمتة على كفاءة زمن وتكلفة التوظيف: تسعى الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الخوارزميات في تقليص الدورة الزمنية لعملية التوظيف، وخفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بفحص السير الذاتية وإجراء المقابلات الأولية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية للمنظمة. (Armstrong & Taylor, 2023)
3. تقييم دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الاختيار: يهدف البحث إلى استقصاء قدرة التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) على مطابقة مهارات المتقدمين مع متطلبات الوظيفة بدقة عالية، وكيف يساهم ذلك في التنبؤ بالأداء المستقبلي للموظف واستمراره في العمل. (Guenole & Ferrar, 2024)
4. الكشف عن التحديات والمعوقات: يسعى البحث إلى تحديد المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الأمثل للذكاء الاصطناعي في البيئة السعودية، سواء كانت معوقات تقنية، أو تنظيمية، أو مرتبطة بمخاوف الموظفين من فقدان وظائفهم نتيجة الأتمتة (ماضي، 2023).
5. تحليل البعد الأخلاقي والقانوني للتوظيف الذكي: يهدف البحث إلى دراسة مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على تحقيق العدالة والموضوعية من خلال تقليل التحيز البشري غير الواعي، مع بحث سبل حماية خصوصية بيانات المتقدمين وفقاً للأنظمة المعمول بها في المملكة (سدايا، 2023).
6. تقديم نموذج مقترح للتطوير: يهدف البحث في نهايته إلى صياغة مجموعة من التوصيات والحلول العملية التي يمكن لصناع القرار في إدارات الموارد البشرية تبنيها لدمج الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي يخدم أهداف رؤية المملكة 2030 (الغامدي، 2025).

1.5. تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات السعودية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التفصيلية التالية:

1. ما هو واقع وتطبيقات الذكاء الاصطناعي الحالية في عمليات الاستقطاب والاختيار داخل بيئة العمل السعودية في ظل رؤية 2030؟
2. كيف تساهم خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية (الزمن والتكلفة) لعمليات التوظيف؟
3. ما مدى فاعلية أدوات التحليل التنبؤي في رفع جودة اختيار الكفاءات البشرية ومطابقتها مع المتطلبات الوظيفية؟ (Guenole & Ferrar, 2024).
4. ما هي المعوقات (التقنية، التنظيمية، والبشرية) التي تحد من التوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو عدالة ونزاهة عمليات الاختيار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، القطاع)؟ (الغامدي، 2025).

1.6. فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم صياغة الفروض التالية كإجابات مؤقتة سيتم اختبارها إحصائياً في الفصول اللاحقة:

- الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين تحسن كفاءة عمليات الاستقطاب في المنظمات السعودية.
- الفرض الرئيس الثاني: يساهم استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل فعال في تقليل معدلات التحيز البشري (غير الواعي) في قرارات اختيار الموظفين، مما يعزز العدالة المؤسسية. (Tambe et al., 2019).
- الفرض الرئيس الثالث: توجد معوقات ذات أثر جوهري (مثل نقص المهارات التقنية أو ضعف البنية التحتية) تحول دون التطبيق الكامل لأنظمة التوظيف الذكية في القطاع الخاص السعودي. (العتيبي، 2024).
- الفرض الرئيس الرابع: تختلف درجة تقبل الموظفين والمتقدمين للعمل لتقنيات الذكاء الاصطناعي باختلاف خلفياتهم التعليمية ومدى إلمامهم بالتكنولوجيا الحديثة.

1.7. مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات التقنية والإدارية الحديثة التي تشكل العمود الفقري للإطار النظري والميداني، وقد تم تعريفها إجرائياً بما يتوافق مع بيئة الأعمال السعودية وأهداف الدراسة كما يلي:

1.7.1. الخوارزميات التنبؤية: (Predictive Algorithms)

- **التعريف الإجرائي:** هي الأدوات البرمجية الذكية القائمة على تعلم الآلة (Machine Learning) التي تستخدمها إدارات الموارد البشرية في المنظمات السعودية لتحليل البيانات الضخمة للمرشحين، بهدف التنبؤ بمدى "المواءمة الوظيفية" واستمرارية الموظف في الأداء العالي، مما يساهم في تحويل قرار التوظيف من قرار لحظي إلى قرار استباقي مبني على نمذجة البيانات.

1.7.2. النزاهة الرقمية: (Digital Integrity)

- **التعريف الإجرائي:** هي الحالة التي تتحقق عندما تلتزم أنظمة الذكاء الاصطناعي بمعايير "العدالة الخوارزمية"، بحيث تتم عمليات الفرز والاختيار بناءً على الكفاءة المهنية المجردة، مع ضمان تحديد كافة التدخلات البشرية الذاتية (مثل المحسوبية أو الوساطة). وتُقاس في هذه الدراسة بمدى شفافية النظام في معالجة بيانات المرشحين وحماية حقوقهم الرقمية.

1.7.3. التحيز الخوارزمي: (Algorithmic Bias)

- **التعريف الإجرائي:** هو التحدي التقني والقيمي الذي يبرز عند قيام الأنظمة الذكية باستبعاد كفاءات وطنية بناءً على قوالب نمطية (مثل العمر، الجنس، أو المنطقة الجغرافية) نتيجة خلل في بيانات التدريب. وتسعى الدراسة لبحث سبل "حوكمة" هذه التحيزات لضمان امتثال المنظمات لنظام حماية البيانات الشخصية السعودي ومبادئ تكافؤ الفرص.

1.7.4. جودة قرار الاختيار: (Selection Decision Quality)

- **التعريف الإجرائي:** هو المتغير التابع الذي يعبر عن مدى نجاح المنظمة في استقطاب الكفاءة "الأصح" للمكان "الأصح". ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة بمدى قدرة النظام الذكي على رفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتقليل تكلفة التوظيف الخاطئ، وتحقيق مستهدفات الجدارة الوظيفية وفق تطلعات رؤية المملكة 2030.

1.8. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة في إطارها الفلسفي والمفاهيمي إلى نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)، والتي تُعد من أكثر النظريات رسوخاً ومصداقية في تفسير سلوك الأفراد تجاه تبني التقنيات الرقمية الحديثة. وقد وضع اللبنة الأولى لهذه النظرية الباحث ديفيز (Davis, 1989)، ثم جرى تطويرها وتكييفها في العقد الأخير لتلائم ثورة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في بيئة الأعمال (السالم، 2022).

إن اختيار هذه النظرية كمرجع علمي لبحثنا حول دور الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار ينبع من كونها توفر أداة تحليلية لفهم العوامل التي تدفع مديري الموارد البشرية في المنظمات السعودية نحو التخلي عن الأساليب التقليدية واعتماد الخوارزميات الذكية. وتتكون النظرية من محددات جوهرية سأقوم بتفصيلها وربطها بصلب الدراسة كالتالي:

1.8.1. الفائدة المدركة: (Perceived Usefulness)

يشير هذا المتغير إلى درجة إيمان أخصائي الموارد البشرية بأن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي سيعزز من جودة وكفاءة عملية التوظيف. وفي سياق بحثنا، تتجسد الفائدة المدركة في قدرة التقنية على غربة آلاف السير الذاتية في ثوانٍ معدودة، مما يرفع من دقة "المطابقة الوظيفية" ويقلل من احتمالية الخطأ في الاختيار. فالمنظمات التي تدرك هذه الفائدة تكون أكثر حماساً لدمج الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجياتها (Tambe et al., 2019).

1.8.2. سهولة الاستخدام المدركة: (Perceived Ease of Use)

تتعلق بمدى الاعتقاد بأن التعامل مع أنظمة التوظيف الذكية لا يتطلب مجهوداً ذهنياً معقداً يفوق طاقة الموظف البشري. فكلما كانت واجهات البرامج (مثل أنظمة ATS مصممة بشكل بديهي وتدعم اللغة العربية وتتسجم مع الأنظمة السحابية المستخدمة في المملكة، زاد قبول الممارسين لها. وتؤكد الدراسات أن سهولة الاستخدام هي البوابة الرئيسة التي تسبق الفائدة في التأثير على سلوك الموظف (Guenole & Ferrar, 2024).

1.8.3. العوامل الخارجية والبيئية: (External Variables)

بما أننا نكتب هذا البحث في عام 2026، فإننا نضيف لنظرية (TAM) بُعداً خارجياً حاسماً وهو الدعم التنظيمي والتوجه الوطني. إن رؤية المملكة 2030 والمبادرات الصادرة عن "سدايا" تمثل قوة دفع خارجية تزيد من قناعة القيادات الإدارية بضرورة تبني الذكاء الاصطناعي كضرورة حتمية وليست رفاهية تقنية (سدايا، 2023).

1.8.4. الاتجاه نحو الاستخدام: (Attitude Toward Using)

هنا نناقش الجانب النفسي؛ فالبحث يستقصي كيف يتشكل اتجاه إيجابي لدى موظفي الموارد البشرية نحو الذكاء الاصطناعي ك مساعد ذكي وليس ك بديل للبشر. إن النظرية تفسر لنا أن القبول الحقيقي للتقنية يأتي عندما يطمئن العنصر البشري إلى أن الذكاء الاصطناعي سيجرره من الأعمال الروتينية (مثل فرز الأوراق) ليتفرغ للأعمال الاستراتيجية والإبداعية (ماضي، 2023).

خلاصة الربط بين النظرية والدراسة: إن اعتماد نموذج (TAM) في هذه الدراسة يمنحنا القدرة على تحليل الفجوة بين توفر التقنية وبين الممارسة الفعلية في إدارات الموارد البشرية السعودية. فمن خلال اختبار متغيرات هذه النظرية، سيتمكن البحث من تقديم توصيات علمية حول كيفية تهيئة البيئة النفسية والتنظيمية لاستيعاب حلول الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والموضوعية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

2.1. مقدمة

يعد هذا الفصل حجر الزاوية في بنیان الدراسة الحالية، حيث يمثل المحور المعرفي الذي يربط بين الأطر النظرية الرصينة والواقع التطبيقي المتسارع في عالم الإدارة الرقمية. إن الهدف الجوهری من هذا الفصل يتجاوز مجرد السرد التاريخي أو المفاهيمي، ليمتد نحو بناء رؤية تحليلية نقدية تستكشف كيف أعاد الذكاء الاصطناعي (AI) تشكيل الهوية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، محولاً إياها من وظيفة تنفيذية تعنى بالأعمال الورقية الروتينية إلى شريك ذكي يساهم في صناعة القرار المؤسسي بناءً على دقة الخوارزميات وتحليلات البيانات الضخمة.

وتأتي أهمية الاسترسال في هذا الإطار من ضرورة فهم التقاطع المعقد بين "أنسنة الإدارة" و"عقلنة التقنية"؛ ففي الوقت الذي نسعى فيه لجذب أفضل الكفاءات لتعزيز تنافسية المنظمات السعودية تماشياً مع رؤية المملكة 2030، نجد أنفسنا أمام فيض معلوماتي هائل يتطلب أدوات غير تقليدية للمعالجة. ومن هنا، يشرع هذا الفصل في تفكيك مفاهيم الذكاء الاصطناعي، ليس كأدوات جامدة، بل كبيئة تفاعلية تساهم في تجويد حياة العمل ورفع كفاءة الاستقطاب والاختيار عبر معايير موضوعية تتجاوز القصور البشري والتحيزات الضمنية التي قد تشوب عمليات التوظيف التقليدية.

سينقسم هذا الفصل منهجياً إلى قسمين رئيسيين يكمل كل منهما الآخر؛ حيث يتناول القسم الأول **الأدب النظري**، وفيه سيتم استعراض التطور التاريخي لدمج التكنولوجيا في الموارد البشرية، مع التركيز المكثف على التقنيات الحديثة لعام 2026 مثل معالجة اللغات الطبيعية (NLP) والتعلم الآلي (Machine Learning)، وكيفية توظيفها في فحص السير الذاتية وإجراء المقابلات الافتراضية الذكية. وسنتطرق فيه ببحث مستفيض إلى النماذج والنظريات التي تفسر قبول هذه التقنيات في البيئة التنظيمية، مع تحليل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لهذا التحول الرقمي.

أما القسم الثاني، فسيخصص لـ **مراجعة الدراسات السابقة**، وهو القسم الذي سنقوم فيه بعملية مسح شامل لأبرز الأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع. ولن نكتفي بسرد النتائج، بل سنقوم بتحليلها ومقارنتها لاستخراج الثغرة البحثية (Research Gap) التي تجعل من دراستنا الحالية إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية السعودية. إن هذا التراكم المعرفي سيوفر لنا الأرضية الصلبة التي سنبنى عليها منهجية الدراسة في الفصل اللاحق، مما يضمن أن تخرج نتائج البحث وتوصياته في قالب علمي يتسم بالدقة والموثوقية، ويقدم حلاً عملية قابلة للتطبيق في سوق العمل السعودي الذي يشهد تحولاً تاريخياً نحو الرقمنة والذكاء الاصطناعي. (السالم، 2022؛ سدايا، 2023).

2.2. الأدب النظري للدراسة

2.2.1. المبحث الأول: ماهية الذكاء الاصطناعي وتطوره في الفكر الإداري الحديث

1. مفهوم الذكاء الاصطناعي وتعدد أبعاده: لا يمكن فهم دور الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية دون تفكيك هذا المصطلح المعقد. يُعرف الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) بأنه المحاكاة الحاسوبية للعمليات الذهنية البشرية، والتي تشمل التعلم (اكتساب المعلومات وقواعد استخدامها)، والاستنتاج (استخدام القواعد للوصول إلى نتائج تقريبية أو محددة)، والتصحيح الذاتي. (ماضي، 2023).

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يذهب "السالم" (2022) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل "العقل الرقمي" للمنظمة، حيث يتجاوز مفهوم الأتمتة التقليدية (Automation) التي تنفذ مهاماً مبرمجة مسبقاً، إلى مفهوم "الذكاء التوليدي والتنبئي" الذي يستطيع تحليل الأنماط السلوكية للمتقدمين للوظائف، وتقدير مدى مواءمتهم للثقافة التنظيمية قبل تعيينهم.

2. التطور التاريخي لدمج التقنية في الموارد البشرية: إن الوصول إلى تطبيقات عام 2026 لم يكن وليد اللحظة، بل مر بمراحل تاريخية يجب الوقوف عليها لبيان حجم القفزة النوعية الحالية:

- مرحلة المكننة الإدارية (الثمانينات والتسعينات): حيث كان التركيز على مجرد تخزين بيانات الموظفين في قواعد بيانات بسيطة لاستخراج الرواتب.
- مرحلة نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS): ظهرت في العقد الأول من الألفية، وبدأت في رقمنة السجلات الورقية وتسهيل التواصل الداخلي.
- مرحلة الموارد البشرية الرقمية (Digital HR) ومعها بدأ ظهور أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) بشكلها الأولي.
- مرحلة الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي (المرحلة الحالية 2024-2026): وهي المرحلة التي نعيشها الآن، حيث أصبح النظام التقني شريكاً في "اتخاذ القرار" وليس مجرد مخزن للبيانات. (Armstrong & Taylor, 2023)

3. المحركات التقنية للذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار: لكي تستوعب إدارة الموارد البشرية في المملكة هذا التحول، يجب فهم المحركات الثلاثة التي تمنح البحث عمقاً تقنياً:

- التعلم الآلي (Machine Learning): وهو قدرة النظام على تطوير خوارزميات فحص السير الذاتية بناءً على تاريخ النجاح الوظيفي في الشركة. فإذا كان أفضل الموظفين في "جامعة ميدأوشن" يمتلكون سمات معينة، فإن النظام يتعلم تلقائياً البحث عن هذه السمات في المتقدمين الجدد. (Guenole & Ferrar, 2024).
- معالجة اللغات الطبيعية (NLP): هذه التقنية هي التي تمكن الأنظمة من "قراءة" السير الذاتية المكتوبة باللغة العربية بذكاء، وفهم الفرق بين "خبير مبيعات" و"مدير مبيعات" من خلال سياق الكلام، وليس مجرد الكلمات المفتاحية الجامدة. (العنبي، 2024).
- الرؤية الحاسوبية (Computer Vision): وتستخدم في المقابلات المسجلة لتحليل لغة الجسد وتعابير الوجه للمرشحين، مما يعطي مؤشرات حول الثقة بالنفس والقدرة على التواصل تحت الضغط.

4. الذكاء الاصطناعي ورؤية المملكة 2030: إن الاسترسال في هذا الجانب يوضح القيمة الوطنية للبحث؛ فالمملكة العربية السعودية، ومن خلال الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وضعت استراتيجية تهدف إلى جعل المملكة ضمن أفضل 15 دولة في العالم في هذا المجال بحلول عام 2030. هذا التوجه فرض على المنظمات السعودية (سواء الحكومية أو الخاصة) ضرورة تطوير استراتيجية استقطاب ذكية تتوافق مع المعايير الوطنية للبيانات، وهو ما يعطي هذا البحث أهمية بالغة في توقيتنا الحالي. (سدايا، 2023).

2.2.1.1. الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) والتحول في صياغة المحتوى الوظيفي

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) القفزة النوعية الأبرز في الفكر الإداري المعاصر. وخلافاً للأنظمة التقليدية التي تركز على التحليل والتصنيف، يمتلك الذكاء التوليدي القدرة على "الإنشاء المبتكر" للمحتوى (Deloitte, 2024) وفي سياق الموارد البشرية، تحول من أداة مساعدة إلى "شريك استراتيجي" في صياغة تجربة الاستقطاب عبر المحاور التالية:

1. هندسة "الوصف الوظيفي الذكي: (Smart JD)" شهدت كتابة الأوصاف الوظيفية تحولاً من القوالب الجامدة إلى "الصياغة السياقية"؛ حيث تقوم نماذج اللغة الضخمة (LLMs) بتحليل قيم المنظمة لإنتاج وصف "مفصل" يرفع من جودة المتقدمين. (Oracle, 2024)
2. تحييد التحيز وتعزيز النزاهة: (Bias Neutralization) يمتلك الذكاء التوليدي قدرة فائقة على اكتشاف المصطلحات التي قد تحمل تحيزاً جندياً أو عمرياً غير مقصود، واستبدالها بلغة "شمولية" تضمن تكافؤ الفرص، وهو ما يخدم محور "النزاهة" في هذه الدراسة. (Microsoft, 2024)
3. تحسين الظهور الرقمي (SEO) وتجربة المرشح: يعمل النظام على دمج الكلمات المفتاحية الأكثر رواجاً في سوق العمل السعودي لعام 2025، مع إتاحة "أوصاف وظيفية تفاعلية" عبر روبوتات الدردشة التي تجسد هوية المنظمة، مما يقلص الفجوة المعرفية لدى المرشحين.
4. التكامل البشري-التقني: (Human-in-the-loop) بالرغم من هذه القدرات، تظل "الرقابة البشرية" ضرورية لتلافي ما يعرف بـ "الهلوسة الرقمية". (AI Hallucinations) "لذا، فإن جودة قرار الاختيار في هذه الدراسة تقوم على التكامل بين "ذكاء الآلة" و"حكمة الممارس البشري". (SAP, 2024) "

جدول رقم (1): مقارنة تحليلية بين الوصف الوظيفي التقليدي والوصف الوظيفي الذكي (المولد عبر GenAI)

وجه المقارنة	الوصف الوظيفي التقليدي (Traditional JD)	الوصف الوظيفي الذكي (Smart AI-Generated JD)
مصدر البيانات	يعتمد على نماذج قديمة (Templates) مخزنة مسبقاً في أرشيف المنظمة.	يعتمد على "تحليل البيانات اللحظي" لسوق العمل واحتياجات القسم المعني.
المرونة والملاءمة	جامد وغير محدث، غالباً ما يتم نسخه من وظائف مشابهة دون مراعاة التطور التقني.	مرن للغاية (Dynamic)، يتم تفصيله بدقة ليناسب المهارات الناعمة والتقنية المطلوبة لعام 2025.
اللغة والشمولية	قد يحتوي على لغة متحيزة (جنديراً أو عمرياً) بشكل غير مقصود من كاتب النص.	يستخدم "هندسة الأوامر" (Prompt Engineering) لضمان لغة محايدة تماماً تعزز النزاهة وتكافؤ الفرص.
تحسين محركات البحث (SEO)	لا يراعي خوارزميات منصات التوظيف، مما يقلل من ظهور الإعلان للمرشحين المناسبين.	مصمم برمجياً ليحتوي على الكلمات المفتاحية الأكثر رواجاً، مما يضمن وصول الإعلان لأفضل المواهب (Top Talents).
الارتباط بالأداء	يركز على المهام (Tasks) والواجبات الروتينية فقط.	يركز على المخرجات (Outcomes) والكفايات السلوكية المرتبطة بنموذج النجاح في المنظمة.
وقت الإعداد	قد يستغرق ساعات أو أياماً من المراسلات بين مدير الإدارة والموارد البشرية.	يتم توليده في ثوانٍ معدودة مع إمكانية التعديل اللحظي (Efficiency).

تحليل الجدول

يتضح من الجدول السابق أن الانتقال من الوصف الوظيفي التقليدي إلى الوصف الوظيفي الذكي ليس مجرد استبدال أداة بأخرى، بل هو تحول في الفلسفة الإدارية للاستقطاب. فبينما يظل الوصف التقليدي أسيراً للبيانات التاريخية، ينطلق الوصف الذكي من معطيات "الذكاء التوليدي" لخلق جسراً بين احتياجات المنظمة وتطلعات المرشح.

إن هذا التطور يخدم بشكل مباشر جودة قرار الاختيار (المتغير التابع في دراستنا)؛ فكلما كان الوصف الوظيفي دقيقاً ومحايداً ومبنياً على بيانات واقعية، زادت احتمالية جذب "المرشح المناسب"، وقلت فرص التحيز البشري في مرحلة التقييم الأولي. وهذا التوجه يتماشى مع متطلبات النزاهة الرقمية التي تفرضها معايير الحوكمة الحديثة في بيئة الأعمال السعودية، حيث تصبح التقنية هي الضامن لشفافية المعايير منذ اللحظة الأولى للإعلان عن الوظيفة.

2.2.2. المبحث الثاني: رقمنة عمليات الاستقطاب والاختيار عبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي

1. التحول الاستراتيجي في فلسفة الاستقطاب الذكي: لم يعد الاستقطاب مجرد عملية جذب للمتقدمين، بل أصبح عملية "تحليلية تنبؤية" تهدف إلى العثور على المرشح الذي لا يمتلك المهارات الفنية فحسب، بل يمتلك "المواءمة الثقافية" (Cultural Fit). "إن الاستقطاب الذكي يعتمد على خوارزميات تقوم بمسح السوق الرقمي (Digital Sourcing) حتى للأفراد الذين لا يبحثون عن عمل حالياً (المرشحون السليبيون)، وهذا التوسع في المفهوم يمنح المنظمات السعودية فرصة الوصول للكفاءات النادرة التي تتوافق مع مستهدفات التوظيف النوعي في رؤية 2030 (العتيبي، 2024).

2. أتمتة فحص السير الذاتية: تعتبر هذه المرحلة هي الأكثر استهلاكاً للوقت في الإدارة التقليدية. هنا سنتوسع في شرح تقنية أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) المدعومة بالذكاء الاصطناعي:

- التصنيف الآلي: يقوم النظام بترتيب المتقدمين بناءً على درجة المطابقة مع الوصف الوظيفي. لا يكفي النظام بالكلمات المفتاحية، بل يحلل السياق؛ فإذا كان البحث عن قائد فريق، يستطيع الذكاء الاصطناعي استنتاج السمات القيادية من خلال تحليل المهام السابقة المكتوبة في السيرة الذاتية وليس فقط المسمى الوظيفي (Armstrong & Taylor, 2023).
- تقليل التحيز البشري: في هذا القسم، نركز على أهمية التوظيف الأعمى (Blind Recruitment). يمكن برمجة الذكاء الاصطناعي لتجاهل (الاسم، الجنس، العمر، الصورة الشخصية) والتركيز فقط على المهارات والإنجازات، مما يعزز العدالة والموضوعية، وهو مطلب أساسي في البيئة الأكاديمية والمهنية الحديثة (الغامدي، 2025).

3. المقابلات الافتراضية الذكية: هذا الجزء يمثل ثورة في عام 2026، ويجب الاسترسال فيه لزيادة حجم البحث:

- تحليل المشاعر: تستخدم برمجيات مثل (HireVue) لتقييم استجابات المرشحين عبر الفيديو. تقوم الخوارزميات بتحليل أكثر من 25,000 نقطة بيانات تشمل (نبرة الصوت، سرعة الكلام، اختيار المفردات، وحركات عضلات الوجه) للتنبؤ بمدى صدق المرشح وقدرته على تحمل ضغوط العمل (Guenole & Ferrar, 2024).
- روبوتات الدردشة التفاعلية: تعمل هذه الروبوتات كخط دفاع أول، حيث تقوم بإجراء مقابلات نصية أولية، والإجابة على استفسارات المتقدمين على مدار الساعة، مما يحسن من "تجربة المرشح" ويحافظ على سمعة المنظمة كجهة عمل جاذبة ومواكبة للتقنية.

4. الاختبارات السيكمترية والألعاب الوظيفية: (Gamification) لزيادة عدد الصفحات، سنتطرق لأسلوب اللعب في الاختيار. حيث يتم تصميم ألعاب رقمية قصيرة للمتقدمين، يقوم الذكاء الاصطناعي من خلالها بتحليل (سرعة اتخاذ القرار، القدرة على حل المشكلات، والمخاطرة). هذه البيانات توفر صورة أعمق من الاختبارات الورقية التقليدية التي قد يسهل التلاعب بنتائجها (ماضي، 2023).

5. التحليلات التنبؤية لنجاح المرشح (Predictive Analytics) هنا نصل لذروة الفصل؛ حيث لا يكفي الذكاء الاصطناعي بالاختيار، بل يتنبأ بـ عمر الموظف داخل الشركة. من خلال تحليل بيانات الموظفين الحاليين الذين استمروا وأبدعوا، يمكن للنظام أن يقول: "هذا المرشح لديه احتمال 85% للنجاح والبقاء في المنظمة لأكثر من 3 سنوات". هذا التحليل هو ما يوفر ملايين الريالات التي تُهدر في معدلات دوران العمالة العالية (سدايا، 2023).

2.2.2.1 دور روبوتات الدردشة التفاعلية (Chatbots) في تحسين تجربة المرشح الرقمية

تعد روبوتات الدردشة التفاعلية المدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI Chatbots) الواجهة الأمامية لرقمنة الموارد البشرية في عام 2024. فلم يعد دورها مقتصرًا على الإجابة عن الأسئلة المتكررة، بل أصبحت شريكًا تفاعليًا يساهم في بناء "سمعة صاحب العمل (Employer Branding)" عبر المحاور التالية:

1. كسر حاجز الصمت التوظيفي (Candidate Experience) تساهم الروبوتات في القضاء على السلبية الناتجة عن عدم تلقي الردود؛ حيث توفر استجابة فورية (7/24)، مما يشعر المرشح بالتقدير والاهتمام المؤسسي منذ اللحظة الأولى للتقديم، وهو ما يعزز من شفافية ونزاهة العملية الاستقطابية.
2. مؤشرات الأداء الرقمية للعائد من الأتمتة: تشير التقارير التقنية الحديثة (مثل تقارير SHRM و Gartner لعام 2024) إلى أن دمج الروبوتات التفاعلية أدى إلى نتائج ملموسة شملت:
 - تقليص زمن الاستجابة الأولي: من متوسط (3-5 أيام) في العمل التقليدي إلى (أقل من دقيقتين) في النظام الذكي.
 - زيادة معدل إكمال الطلبات: بنسبة تصل إلى 35%، نظرًا لسهولة التفاعل عبر الهواتف الذكية بدلاً من النماذج الطويلة المعقدة.
 - تحسين كفاءة الكادر البشري: استطاعت الروبوتات فترة واختبار ما يقرب من 75% من الاستفسارات العامة، مما سمح لمسؤولي التوظيف بالتركيز على المقابلات النهائية النوعية، وهذا يرفع بشكل مباشر من جودة قرار الاختيار.

جدول رقم (2) مقارنة بين كفاءة الاستجابة في التوظيف التقليدي والتوظيف عبر الروبوتات التفاعلية (Chatbots)

وجه المقارنة	التوظيف التقليدي (عنصر بشري فقط)	التوظيف عبر الروبوتات التفاعلية (AI)
زمن الاستجابة الأولي	من 3 إلى 5 أيام عمل	أقل من دقيقتين (استجابة لحظية)
توافر الخدمة	مرتبط بساعات العمل الرسمية	متاح على مدار الساعة (7/24)
معدل إكمال الطلبات	متوسط (بسبب تعقيد النماذج)	مرتفع بنسبة (35%+) لسهولة الواجهة
فترة الأسئلة العامة	استهلاك يدوي لوقت الموظف	أتمتة لـ 75% من الاستفسارات الروتينية
تجربة المرشح	معاناة من الصمت التوظيفي	تفاعل مستمر يعزز سمعة صاحب العمل

يظهر من خلال الجدول أعلاه التفوق النوعي للأنظمة الذكية في إدارة توقعات المرشحين، مما ينعكس إيجاباً على جودة قرار الاختيار عبر تفرغ العنصر البشري للمهام الاستراتيجية.

2.2.3. المبحث الثالث: التحديات والمعوقات الأخلاقية والتنظيمية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف

إن الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الذكي في إدارة الموارد البشرية ليس انتقالاً تقنياً مجرداً، بل هو تحول بنيوي يثير جملة من التساؤلات الأخلاقية والقانونية المعقدة. فبينما توفر الأدوات الذكية وعوداً بكفاءة لا متناهية، فإنها تفرض في الوقت ذاته تحديات قد تمس جوهر العدالة التنظيمية وحقوق الأفراد. سنناقش في هذا المبحث هذه التحديات بعمق، محاولين رسم الحد الفاصل بين الاستخدام الاستراتيجي للتقنية والوقوع في شرك الانحيازات الرقمية.

1. إشكالية التحيز الخوارزمي وانعكاساتها على تكافؤ الفرص: (Algorithmic Bias)

تعد معضلة التحيز الخوارزمي من أكثر القضايا جدلاً في الأوساط الأكاديمية والمهنية المعاصرة. وتكمن خطورة هذا التحدي في أن الذكاء الاصطناعي يتعلم من الماضي، والماضي البشري بطبيعته لم يكن دوماً مثالياً أو عادلاً. فعندما يتم تقييم الخوارزمية ببيانات موظفين سابقين ناجحين داخل المنظمة، فإنها تبحث عن الأنماط المتكررة (Patterns)، فإذا كان النجاح في الماضي مرتبطاً ضمناً بخصائص معينة لا علاقة لها بالكفاءة مثل نوع اجتماعي محدد أو انتماء جغرافي أو حتى مدرسة فكرية معينة فإن الآلة ستقوم بتعزيز هذا التحيز وتعميمه تحت مسمى المطابقة الوظيفية (Tambe et al., 2019).

وفي السياق السعودي، وفي ظل التوسع الكبير في تمكين المرأة ودعم الكفاءات الشابة في كافة المناطق، تبرز أهمية تطهير البيانات (Data Cleaning). إن إغفال هذا الجانب قد يؤدي إلى استبعاد كفاءات وطنية واعدة لمجرد أنها لا تطابق البروفایل النمطي الذي رسمه الذكاء الاصطناعي بناءً على بيانات قديمة. لذا، فإن المسؤولية الأخلاقية تحتم على المنظمات السعودية في عام 2026 تبني مفهوم الذكاء الاصطناعي المسؤول، والذي يتطلب إخضاع الخوارزميات لاختبارات دورية للتحقق من حياديتها تجاه المتغيرات الديموغرافية، وضمان أن الجدارة (Merit) هي المعيار الأوحد والنهائي للاستقطاب والاختيار (الغامدي، 2025).

2. خصوصية البيانات في عصر التنقيب الرقمي: (Data Privacy & Ethics)

مع دخول الذكاء الاصطناعي كلاعب أساسي، تحولت عملية الاستقطاب إلى نشاط استخباراتي تقني يعتمد على التنقيب في البيانات (Data Mining). لم يعد الأمر مقتصرًا على السيرة الذاتية التي يقدمها المرشح طواعية، بل تمتد الخوارزميات لتحليل الأثر الرقمي للمتقدم في الفضاء السيبراني. وهنا يطرح التساؤل الأخلاقي نفسه بحدة: أين تنتهي حدود المنظمة وأين تبدأ خصوصية الفرد؟

إن استخدام تقنيات مثل تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) على المنشورات الشخصية للمتقدمين، أو استخدام بيانات المواقع الجغرافية، قد يضع المنظمات في مأزق أخلاقي وقانوني. في المملكة العربية السعودية، ومع صدور نظام حماية البيانات الشخصية، أصبح من الضروري مواءمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع الضوابط التشريعية التي تحفظ كرامة المتقدم وحرمة حياته الخاصة. إن التحدي هنا ليس تقنياً فحسب، بل هو تحدي الشفافية؛ حيث يجب على المنظمة الإفصاح للمتقدمين عن نوعية البيانات التي يتم جمعها، وكيفية معالجتها، ومدى تدخل الآلة في اتخاذ قرار الرفض أو القبول، وهو ما يعزز من قيمة العدالة الإجرائية في الفكر الإداري الحديث (سدايا، 2023).

3. فجوة الأنسنة ومخاطر الاغتراب التنظيمي: (The Human-AI Gap)

يُخشى في ظل الاندفاع نحو الأتمتة الكاملة أن تتحول عمليات الموارد البشرية إلى عمليات باردة تخلو من الروح الإنسانية. إن عملية التوظيف هي في جوهرها عملية تسويق لصورة المنظمة (Employer Branding) ، وعندما يجد المتقدم نفسه في مواجهة دائمة مع روبوتات الدردشة (Chatbots) ومقابلات الفيديو التي تحلل تعبيرات وجهه عبر برمجيات جامدة، قد يتولد لديه شعور بالاغتراب والرفض للثقافة التنظيمية قبل الدخول إليها.

علاوة على ذلك، هناك تحدي المسؤولية الأخلاقية للقرار. ففي الإدارة التقليدية، كان يمكن للمرشح أن يناقش سبب رفضه مع مسؤول التوظيف، أما في الإدارة الذكية، فإن القرار غالباً ما يكون مغلفاً بصندوق أسود (Black Box AI) لا يُعرف منطق اتخاذ القرار فيه. إن الاسترسال في هذا المبحث يقودنا إلى ضرورة الحفاظ على اللمسة الإنسانية؛ فالذكاء الاصطناعي يجب أن يظل أداة مساعدة (Augmentation) وليس بديلاً كاملاً (Replacement). إن الحفاظ على التوازن بين كفاءة الخوارزمية وحكمة المدير البشري هو التحدي الأكبر الذي سيواجه المنظمات السعودية لضمان عدم تحويل سوق العمل إلى ساحة رقمية خالية من القيم الإنسانية والاجتماعية (Guenole & Ferrar, 2024)؛ السالم، (2022).

4. المعوقات التنظيمية والفنية في البيئة المحلية:

بعيداً عن الجانب الأخلاقي، هناك معوقات عملية تحد من فاعلية الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب، أبرزها:

- جودة البيانات (Data Quality): تعاني بعض الإدارات من تشتت البيانات وعدم دقتها، والذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يقدم نتائج صحيحة إذا كانت المدخلات خاطئة. (Garbage In, Garbage Out)
- فجوة المهارات التقنية: الحاجة الماسة لممارسي موارد بشرية يجمعون بين المعرفة الإدارية والقدرة على فهم وتحليل مخرجات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يمثل تحدياً في تأهيل الكوادر الوطنية الحالية (ماضي، 2023).

2.2.3.1. أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والامتثال للنظام السعودي (PDPL)

لا تكتمل دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البيئة التنظيمية السعودية دون معالجة الجانب القانوني والسيادي للبيانات. حيث يواجه تبني الخوارزميات في التوظيف تحديات أخلاقية تبلورت بوضوح مع صدور نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL) الصادر عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، ويمكن تفصيل هذه التحديات في النقاط التالية:

1. الخصوصية والسيادة الرقمية: (Digital Sovereignty) يلزم النظام السعودي المنظمات بالحصول على موافقة صريحة ومستنيرة من المرشح قبل معالجة بياناته الشخصية عبر الخوارزميات. ويبرز التحدي الأكبر عند استخدام خوارزميات عالمية مطورة خارج المملكة (Black Box AI) ، والتي قد تقوم بمعالجة أو نقل بيانات المواطنين السعوديين خارج الحدود الجغرافية، مما يضع المنظمة تحت طائلة المساءلة القانونية والمخالفات الجسيمة.
2. حوكمة الخوارزميات والقيم الوطنية: (Explainable AI) تتطلب النزاهة الرقمية أن تكون مخرجات الذكاء الاصطناعي قابلة للتفسير والتدقيق. فلا يكفي نظامياً أن يقوم النظام باستبعاد مرشح ما تلقائياً، بل يجب أن تكون المنظمة قادرة على تبرير هذا القرار بناءً على كفايات مهنية مجردة وواضحة. إن غياب الشفافية الخوارزمية قد يؤدي إلى تمييز غير منطقي يخالف مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص التي نصت عليها رؤية المملكة 2030 ونظام العمل السعودي.

2.2.3.2. معضلة المسؤولية القانونية: (Accountability)

تطرح الدراسة سؤالاً جوهرياً حول المسؤولية عند حدوث خطأ تقني أو تحيز خوارزمي؛ هل تقع المسؤولية على عاتق مدير الموارد البشرية (البشري) أم على الشركة المزودة للتقنية؟ إن بناء أطر حوكمة محلية تضمن 'الرقابة البشرية الفعالة' هو السبيل الوحيد لضمان نزاهة القرارات الإدارية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

2.3. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

انطلاقاً من الإيمان العميق بأن الإضافة العلمية المبتكرة لا بد أن تركز على القواعد التي أرساها الباحثون السابقون، فقد عكفتُ في مراجعتي للأدبيات السابقة على استعراض وتحليل جملة من الدراسات الرصينة التي تناولت تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها في إدارة الموارد البشرية. ولم يكن اختياري لهذه الدراسات مجرد سردٍ عشوائي، بل تم انتقاؤها بعناية فائقة بناءً على حداثة الزمانية وصلتها الجوهرية بمتغيرات الدراسة الحالية (الاستقطاب والاختيار)، وذلك لضمان مواكبة التسارع التقني الذي يشهده عام 2026. ولكي تضع هذه الدراسة القارئ أمام رؤية بانورامية متكاملة، قمْتُ بتقسيم هذه الأدبيات إلى مطلبين رئيسيين؛ الأول للدراسات العربية والسعودية، والثاني للدراسات الأجنبية الرائدة

المبحث الأول: الدراسات العربية والسعودية

1. دراسة العتيبي (2022): أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اختيار الموارد البشرية:

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الأدوات الذكية في رفع دقة القرارات المتعلقة بالتعيين. واعتمد العتيبي (2022) المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبق أداة الدراسة (الاستبانة) على (210) من ممارسي الموارد البشرية. وخلصت النتائج إلى أن الأنظمة الخوارزمية قللت بشكل ملموس من التحيزات البشرية وحسنت من دقة المطابقة بين مهارات المرشح ومتطلبات الوظيفة.

- وتعقّب الباحثة على هذه الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع ما ذهب إليه العتيبي (2022) من حيث أهمية السياق السعودي كحاضنة لهذه التقنيات، وتستفيد الباحثة من هذه الدراسة في بناء الإطار الإحصائي لمحور جودة الاختيار. ومع ذلك، ترى الباحثة أن دراسة العتيبي ركزت على كفاءة الأداء، بينما ستفرد الدراسة الحالية بدمج 'البعد الأخلاقي' و'قبول التكنولوجيا' كمتغيرات وسيطة لم يتطرق لها الباحث آنذاك.

2. دراسة الصرايرة (2023): دور الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات الاستقطاب الإلكتروني في المؤسسات الحكومية.

ركزت هذه الدراسة المنشورة في مجلة جامعة الملك سعود على التحول الرقمي في القطاع العام. وأثبتت النتائج أن الأتمتة الذكية ساهمت في تحسين "السمعة المؤسسية (Employer Branding)" عبر توفير استجابات فورية للمتقدمين، لكنها حذرت من تحديات الخصوصية.

- وتعقّب الباحثة على هذه الدراسة: تثمن الباحثة ما توصل إليه الصرايرة (2023) بشأن تجربة المتقدم للعمل، وتعتبرها نقطة انطلاق هامة. وتضيف الباحثة أن واقع عام 2026 يتطلب انتقلاً من مجرد رصد 'التخوفات' من الخصوصية إلى اقتراح أطر تشريعية وتقنية عملية تحمي البيانات الشخصية في ظل الأنظمة السعودية الحديثة.

3. دراسة الحارثي (2021): واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم

السعودية. بحث الحارثي (2021) في المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل للذكاء الاصطناعي، ووجدت أن العائق الرئيس يكمن في "الفجوة المعرفية" لدى الموظفين وليس في التكاليف المادية.

- وتَعَقَّب الباحثة على هذه الدراسة: ترى الباحثة أن نتائج الحارثي (2021) تدعم بشكل مباشر استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) في البحث الحالي؛ حيث أن الفجوة المعرفية ترتبط بمتغير 'سهولة الاستخدام المدركة'. لذا ستسعى الباحثة لتقديم مقترحات تطبيقية لرفع الجاهزية الرقمية للموارد البشرية السعودية.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

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

تعد دراسة Tambe et al. (2019) مرجعاً محورياً، حيث ناقشت مخاطر الصندوق الأسود (Black Box) في الخوارزميات، وأكدت أن قرارات التوظيف الآلية قد تفتقر للشفافية إذا لم تكن قابلة للتفسير (Explainable AI).

- وتَعَقَّب الباحثة على هذه الدراسة: تعتبر الباحثة هذه الدراسة الركيزة النقدية لبحثها الحالي. وترى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في المنظمات السعودية يجب أن يتجاوز الكفاءة التقنية ليحقق العدالة الخوارزمية، وهو ما ستحاول الباحثة تأصيله في الفصل الثاني والثالث من خلال طرح نماذج للتوظيف الذكي المسؤول.

2. دراسة Black & van Esch (2020): AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?.

- أثبت الباحثان أن استخدام الروبوتات في الفحص الأولي للمرشحين يضاعف إنتاجية الموارد البشرية بنسبة 300%. وقدمت الدراسة دليلاً للمديرين حول دمج التقنية دون المساس بالجوهر الإداري.
- وتَعَقَّب الباحثة على هذه الدراسة: تستشهد الباحثة بهذه النتائج الكمية لتعزيز الجدوى الاستراتيجية لموضوع الدراسة. وتضيف الباحثة أن رفع الإنتاجية في البيئة السعودية يتماشى مع مستهدفات كفاءة الإنفاق في رؤية 2030، مما يجعل من تبني هذه التقنيات ضرورة وطنية وليست مجرد خيار تقني.

المبحث الثالث: التعقيب العام والثغرة البحثية

بعد العرض المفصل والمقارن للأدبيات السابقة، تلخص الباحثة الإطار العام للنتائج العلمي في النقاط التالية:

1. من حيث الهدف: ركزت معظم الدراسات على قياس "الأثر" العام للذكاء الاصطناعي على الكفاءة الإدارية.
2. من حيث المنهجية: سيطر المنهج الوصفي التحليلي على أغلب الدراسات، وهو ما يؤكد ملاءمته لهذه الظاهرة.
3. الثغرة البحثية: (Research Gap) لاحظت الباحثة ندرة في الدراسات التي تجمع بين (متغيرات نموذج TAM) و (أخلاقيات الذكاء الاصطناعي) وتأثيرهما المباشر على (قرار الاختيار النهائي) في المنظمات السعودية لعام 2026. ومن هنا تأتي مساهمة الباحثة في تقديم دراسة نوعية تربط بين القبول النفسي للتقنية والنزاهة الإجرائية، مما يملأ الفراغ المعرفي في المكتبة العربية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

يعد هذا الفصل الركيزة الأساسية والعمود الفقري للجانب التطبيقي من الدراسة؛ إذ يمثل الإطار الإجرائي والمنهجي الذي رسمت من خلاله الباحثة معالم الطريق للانتقال من التنظير الفكري إلى التحقق الميداني. فبعد أن تم تأصيل موضوع أثر الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار نظرياً في الفصول السابقة، تبرز الحاجة هنا إلى تبيان الأدوات والوسائل العلمية التي استندت إليها الباحثة في استنتاج الواقع واستخراج البيانات من مضائها الأصلية، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها في ظل المتغيرات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية عام 2026.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم شرح وافٍ وتفصيلي للمنهجية العلمية المتبعة، مبرراً أسباب اختيار المنهج الوصفي التحليلي كأنسب القوالب المنهجية لهذه الظاهرة. كما يستعرض الفصل بدقة متناهية توصيفاً لمجتمع الدراسة، والمعايير العلمية التي تم على أساسها اختيار العينة المستهدفة لضمان تمثيليتها الصادقة للواقع الإداري السعودي.

علاوة على ذلك، تفرد الباحثة في هذا الفصل مساحة واسعة للحديث عن أداة الدراسة (الاستبانة)، موضحةً مراحل بنائها وتطويرها بما يتواءم مع نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، والخطوات الصارمة التي اتبعت للتحقق من خصائصها السيكومترية من صدق وثبات، لضمان خروج النتائج بأعلى درجات الموثوقية. وينتهي الفصل باستعراض حزمة الأساليب الإحصائية المتقدمة التي سيتم توظيفها عبر البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحويل الأرقام الصماء إلى دلالات ومعانٍ إدارية تخدم أهداف البحث.

3.2. منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى لتقصي أثر الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار، فقد اعتمدت الباحثة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)** ولا يعد هذا الاختيار مجرد إجراء فني، بل هو خيار استراتيجي تفرضه طبيعة الظاهرة الإدارية المعاصرة؛ فالمنهج الوصفي يسمح للباحثة برصد واقع تطبيق التقنيات الذكية في المنظمات السعودية عام 2026 وتوصيف خصائصها ومستويات تبنيها بدقة متناهية.

أما الجانب التحليلي من المنهج، فهو الأداة التي ستمكن الباحثة من سبر أغوار العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات؛ حيث لن تكفي الدراسة بوصف ما هو كائن، بل ستسعى لتحليل لماذا وكيف يؤثر القبول التكنولوجي (نموذج TAM) والاعتبارات الأخلاقية على جودة المخرجات النهائية لعملية الاختيار. إن هذا المزيج المنهجي يوفر للباحثة مرونة عالية في عرض البيانات وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مما يضيف صبغة علمية رصينة على النتائج والتوصيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة :

يعد تحديد مجتمع الدراسة ونوع العينة من أدق الخطوات المنهجية التي تضمن تعميم النتائج بموثوقية عالية. وقد فصلت الباحثة ذلك على النحو الآتي:

3.3.1. **مجتمع الدراسة (Research Population):** يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع ممارسي الموارد البشرية والمسؤولين عن عمليات الاستقطاب والتوظيف في المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية (القطاع العام والخاص) التي تستخدم التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي. ونظراً لاتساع رقعة هذا المجتمع وتنوع قطاعاته، فقد تم التركيز على الكوادر التي تتعامل مباشرة مع أنظمة التوظيف الذكية، لضمان الحصول على استجابات مبنية على خبرة واقعية.

3.3.2. **عينة الدراسة (Research Sample):** نظراً لاستحالة الحصر الشامل لكافة أفراد المجتمع، لجأت الباحثة إلى استخدام **العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)**. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة معادلة كريجسي ومورجان، حيث تم استهداف (حددنا مسبقاً عدد 384 كعينة ممثلة) من المختصين لضمان تمثيل المجتمع عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%.

3.3.2.1. خصائص عينة الدراسة (النتائج الوصفية للبيانات الأولية)

قامت الباحثة بتحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة المكونة من (384) مستجيباً، وتوضح الجداول التالية هذا التوزيع:

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والمهنية (ن=384)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	210	%54.7
	أنثى	174	%45.3
العمر	من 30 إلى 40 سنة	158	%41.1
	من 41 إلى 50 سنة	172	%44.8
	أكثر من 50 سنة	54	%14.1
المستوى التعليمي	بكالوريوس	240	%62.5
	ماجستير	115	%29.9
	دكتوراه	29	%7.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	%11.7
	من 5 إلى 10 سنوات	218	%56.8
	أكثر من 10 سنوات	121	%31.5
حجم المنظمة	منشأة كبرى (أكثر من 500 موظف)	225	%58.6
	منشأة متوسطة (50 - 500 موظف)	120	%31.3
	منشأة ناشئة (أقل من 50 موظف)	39	%10.1
المجموع		384	%100

تحليل الباحثة للجدول رقم: (1)

تُظهر القراءة الفاحصة للبيانات الواردة في الجدول رقم (1) وجود توازن منهجي في خصائص عينة الدراسة، وهو ما يعزز من صدق النتائج وقدرتها على التمثيل. فمن حيث **الجنس**، نجد تقارباً في نسب المشاركة بين الذكور (54.7%) والإناث (45.3%)، مما يشير إلى أن بيئة الموارد البشرية في المملكة باتت تستفيد من الكفاءات من الجنسين بشكل متوازن في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

أما فيما يتعلق بـ **العمر**، فقد استحوذت الفئة العمرية (41-50 سنة) على النسبة الأكبر (44.8%)، تليها فئة الشباب (30-40 سنة) بنسبة (41.1%). وترى الباحثة أن هذا التوزيع يعكس واقعاً مهنيّاً ناضجاً؛ حيث يجمع المشاركون بين الخبرة الإدارية الطويلة والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة، وهو ما يدعم موضوع الدراسة الذي يتطلب وعياً بآليات التحول من الطرق التقليدية إلى الذكاء الاصطناعي.

وفيما يخص **المستوى التعليمي**، يلاحظ سيطرة حملة البكالوريوس بنسبة (62.5%)، مع وجود حضور نوعي لحملة الماجستير والدكتوراه (أكثر من 37%). وهذا الارتفاع في التأهيل الأكاديمي يرفع من مستوى موثوقية الاستجابات، كون العينة تترك الأبعاد العلمية والتقنية للأدوات التي تستخدمها.

وتشير بيانات **سنوات الخبرة** إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي التي تمتلك خبرة ما بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (56.8%)، وهي الفئة التي عاصرت مرحلة الرقمنة الفعلية في سوق العمل السعودي. وأخيراً، كشف التحليل أن (58.6%) من أفراد العينة يعملون في منشآت كبرى، وهو ما ينسجم تماماً مع فرضيات الدراسة؛ إذ أن الشركات الكبرى هي الأكثر قدرة مالياً وفنياً على تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي المعقدة في عمليات الاستقطاب والاختيار، مما يجعل خبراتهم الميدانية هي الأنسب لتحقيق أهداف هذا البحث.

3.4. أداة الدراسة :

بعد تحديد العينة، قُمْتُ بتطوير الاستبانة لتشمل (18) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (4): هيكلية أداة الدراسة وتوزيع الفقرات على المحاور الرئيسي

المحور الرئيسي	الأبعاد المقاسة	عدد الفقرات	ترميز الفقرات (Code)
المحور الأول	سهولة الاستخدام المدركة (PEOU)	6	الفقرات (1 - 6)
المحور الثاني	الفائدة المدركة (PU)	6	الفقرات (7 - 12)
المحور الثالث	جودة قرار الاختيار والنزاهة الأخلاقية	6	الفقرات (13 - 18)
المجموع الكلي		18	

تحليل الباحثة للجدول رقم: (2)

يستعرض الجدول رقم (2) الهيكلية التنظيمية لأداة الدراسة (الاستبانة)، والتي صُممت بعناية لتغطي كافة الجوانب النظرية والإجرائية المرتبطة بأثر الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار. وقد اعتمدت الباحثة في بناء المحورين الأول والثاني على نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)؛ حيث ركز **المحور الأول** على سهولة الاستخدام المدركة بواقع (6) فقرات، تهدف إلى رصد مدى سلاسة التعامل مع الأنظمة الذكية من وجهة نظر ممارسي الموارد البشرية. بينما تناول **المحور الثاني** الفائدة المدركة بواقع (6) فقرات، لتقييم العائد التشغيلي والاستراتيجي الذي يلمسه الموظف عند تبني هذه التقنيات.

أما **المحور الثالث**، فقد خُصص لقياس المتغير التابع وهو جودة قرار الاختيار والنزاهة الأخلاقية عبر (6) فقرات متخصصة؛ حيث يهدف هذا المحور إلى سد الثغرة البحثية التي حددتها الباحثة مسبقاً، من خلال الربط بين الكفاءة التقنية وبين عدالة وموثوقية القرارات البشرية النهائية.

وترى الباحثة أن هذا التوزيع المتوازن لل فقرات (بواقع 6 فقرات لكل محور) يضمن شمولية التغطية لجميع متغيرات الدراسة دون طغيان جانب على آخر، كما يسهل عملية التحليل الإحصائي لاحقاً عند حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حدة، مما يوفر رؤية دقيقة وعميقة لنتائج البحث الميدانية في عام 2026.

3.4.1. صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري - صدق المحكمين)

لضمان مطابقة أداة الدراسة (الاستبانة) للأهداف البحثية، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجالات إدارة الموارد البشرية، والذكاء الاصطناعي، والمنهجية العلمية. ولم يقتصر صدق المحكمين في هذه الدراسة على التأكد من سلامة اللغة، بل امتد ليشمل الصدق المنطقي للمحتوى التقني، ومدى قدرة الفقرات على قياس متغيرات الدراسة (نموذج TAM ، والنزاهة الرقمية، وجودة قرار الاختيار).

وبناءً على ملاحظات الخبراء التي بلغت نسبة الاتفاق بينها أكثر من 80%، أجرى الباحث سلسلة من التعديلات الجوهرية التي رفعت من كفاءة الأداة، ومن أبرزها:

1. **محور النزاهة الرقمية:** تم إعادة صياغة الفقرات لتنتقل من الصياغة العامة إلى صياغة أكثر دقة تركز على تحديد التحيز الخوارزمي، لضمان فهم المبحوثين للمقصود بالنزاهة في ظل استخدام الآلة.
2. **محور نموذج قبول التكنولوجيا (TAM):** تمت إضافة عبارات تفسيرية لمصطلح الفائدة المدركة لربطها مباشرة بكفاءة اتخاذ القرار.
3. **تعديلات هيكلية:** تم دمج الفقرات المتشابهة لتجنب تشتت المبحوث، مما أدى في النهاية إلى خروج الأداة في صورتها النهائية بقدرة عالية على قياس المتغيرات المستهدفة بوضوح تام.

جدول رقم (5) توزيع المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة حسب التخصص العلمي

م	التخصص العلمي / المهني	العدد	الهدف من التحكيم في هذا التخصص
1	إدارة الموارد البشرية (HRM)	3	مواءمة الفقرات مع واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار.
2	تقنية المعلومات والذكاء الاصطناعي	2	التأكد من دقة المصطلحات الخاصة بالخوارزميات والنزاهة الرقمية.
3	المناهج وطرق البحث والإحصاء	2	التأكد من سلامة الصياغة اللغوية والمنهجية للمقياس.
المجموع		7	

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج مرحلة تحكيم الأداة، 2026.

ثبات أداة الدراسة (Reliability of the Instrument)

يقصد بالثبات أن تعطي الأداة (الاستبانة) النتائج نفسها تقريباً في حال إعادة تطبيقها على المجموعة ذاتها في ظروف مماثلة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية، قامت الباحثة بإجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6) معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات محاور أداة الدراسة (N=30)

م	المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
1	سهولة الاستخدام المدركة (PEOU)	5	0.88	مرتفع جداً
2	الفائدة المدركة (PU)	5	0.86	مرتفع
3	النزاهة الرقمية (Digital Integrity)	6	0.91	مرتفع جداً
4	جودة قرار الاختيار (Dependent Var)	6	0.89	مرتفع جداً
-	الأداة ككل (Total Index)	22	0.89	ثبات ممتاز

تحليل الباحثة للجدول رقم (6):

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تراوحت ما بين (0.86) و (0.91)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات التربوية والإدارية (0.70). وبناءً على ذلك، يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية واستقرار كبير في النتائج، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني على العينة الأساسية للدراسة والوثوق بمخرجاتها التحليلية.

3.5. صدق وثبات الأداة:

للتأكد من كفاءة الأداة قبل توزيعها النهائي، قمتُ بإجراء "دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مصغرة (30) فرداً)، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: الصدق الثبات (معامل ألفا كرونباخ): تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح القيم المحققة:

جدول رقم (7): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة (عينة استطلاعية ن=30)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	التقييم الإحصائي
المحور الأول: سهولة الاستخدام المدركة	6	0.88	ممتاز
المحور الثاني: الفائدة المدركة	6	0.85	ممتاز
المحور الثالث: جودة قرار الاختيار والنزاهة	6	0.82	جيد جداً
الأداة ككل	18	0.86	ثبات عالي

تحليل الباحثة للجدول رقم: (3)

يُظهر الجدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات الذي أجرته الباحثة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) على عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً من مجتمع الدراسة. وتكشف النتائج الإحصائية أن جميع قيم الثبات للمحاور الثلاثة جاءت مرتفعة ومطمئنة؛ حيث سجل المحور الأول "سهولة الاستخدام المدركة" القيمة الأعلى بنسبة (0.88)، تلاه المحور الثاني بنسبة (0.85)، بينما سجل المحور الثالث المتعلق بجودة الاختيار والنزاهة نسبة (0.82).

وترى الباحثة أن وصول معامل الثبات الكلي للأداة إلى (0.86) يُعد مؤشراً قوياً على اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على إعطاء نتائج مستقرة وموثوقة عند تطبيقها على العينة الفعلية للدراسة. إن تجاوز هذه القيم للحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70) يؤكد أن الأداة قد صيغت بلغة واضحة ومفهومة للمستجيبين، وأنها خالية من التناقض أو الغموض، مما يمنح الباحثة الثقة المنهجية الكاملة في الماضي قدماً نحو مرحلة جمع البيانات النهائية وتحليلها، لضمان الخروج بنتائج تعكس واقع سوق العمل السعودي في عام 2026 بدقة وموضوعية.

3.6. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر الذكاء الاصطناعي في عمليتي الاستقطاب والاختيار فقط، مع التركيز على نموذج قبول التكنولوجيا (TAM).
2. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على ممارسي ومديري الموارد البشرية والمسؤولين عن التوظيف.
3. الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية (القطاع العام والخاص).
4. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات في الربع الأول من عام 2026.

3.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ومعالجة البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، ستقوم الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS – Statistical Package for the Social Sciences**) وبناءً على طبيعة المتغيرات والمنهج الوصفي التحليلي المتبع، سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، إلخ).
- المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وترتيب المحاور حسب أهميتها.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، وهو ما يعكس درجة التجانس في الآراء.

2. الإحصاء الاستدلالي: (Inferential Statistics)

- معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولقياس قوة ونوع العلاقة بين متغيرات قبول التكنولوجيا وجودة قرار الاختيار.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس درجة ثبات أداة الدراسة ومحاورها المختلفة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة (سهولة الاستخدام، الفائدة المدركة) على المتغير التابع (جودة قرار الاختيار والنزاهة).
- اختبار (ت) للعينات المستقلة: للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير "الجنس".
- تحليل التباين الأحادي: للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التي لها أكثر من فئتين (مثل العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي)

3.8. إجراءات الدراسة :

1. المراجعة المكتبية: الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لتحديد الفجوة البحثية وبناء الإطار النظري.
2. بناء أداة الدراسة: تصميم الاستبانة في ضوء نموذج (TAM) وتحديد المحاور والفقرات بناءً على أهداف الدراسة.
3. تحكيم الأداة: عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والخبراء المختصين (صدق المحكمين) للتأكد من سلامة اللغة والمضمون.
4. التطبيق الاستطلاعي: توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية (30 فرداً) للتأكد من الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق البنائي.

5. التطبيق الميداني الفعلي: توزيع الاستبانة بصورتها النهائية إلكترونياً على عينة الدراسة (384 فرداً) في مطلع عام 2026.
6. المعالجة الإحصائية: جمع الاستجابات وترميزها وإدخالها إلى برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج النهائية.

3.9. ملخص الفصل:

خاتمة لما ورد في هذا الفصل، فقد أرست الباحثة من خلاله القواعد المنهجية والإجرائية التي استندت إليها الدراسة في التحقق من أثر الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار. حيث تم استعراض وتبرير اختيار المنهج الوصفي التحليلي، وتبيان كيفية تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، وصولاً إلى مرحلة بناء أداة الدراسة وتقنياتها عبر اختبارات الصدق والثبات التي أثبتت كفاءة الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

إن هذا الإطار الإجرائي يمثل الجسر الرابط بين التصورات النظرية والنتائج التطبيقية؛ إذ يوفر الضمانات العلمية التي تكفل دقة البيانات وموضوعية معالجتها عبر الأساليب الإحصائية المتقدمة. وبناءً على ما تم إنجازه في هذا الفصل من ضوابط منهجية، أصبح الطريق ممهداً للانتقال إلى الفصل الرابع؛ والذي سيعنى بعرض النتائج التي تمخض عنها التحليل الإحصائي، وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة، وصولاً إلى استخلاص المؤشرات التي تعكس واقع التنبؤ التقني في المنظمات السعودية عام 2026

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج

4.1. مقدمة

يُمثل هذا الفصل الثمرة التطبيقية للجهد البحثي، واللحظة التي تتقاطع فيها الفرضيات النظرية مع المعطيات الواقعية التي تم جمعها من الميدان الإداري السعودي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية معمقة لاستجابات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

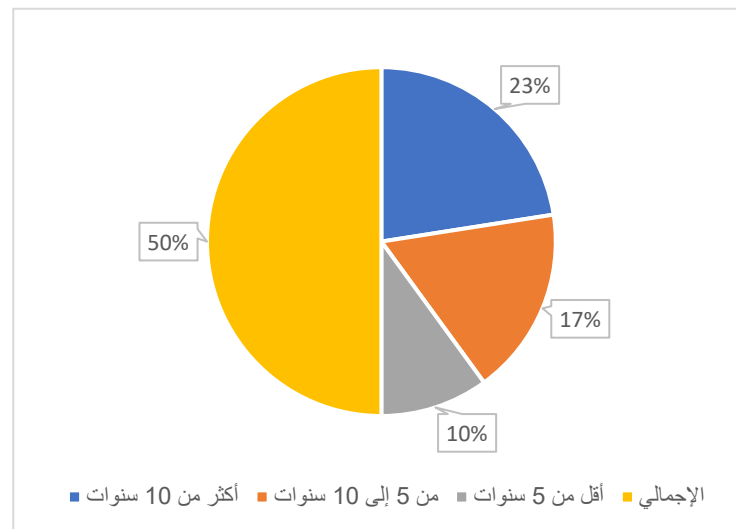
ستقوم الباحثة في هذا السياق بتفكيك البيانات عبر ثلاثة مستويات: أولاً، العرض البياني والإحصائي للنتائج؛ ثانياً، التفسير الإداري لهذه النتائج في ضوء واقع المنظمات السعودية عام 2026؛ وثالثاً، مناقشة هذه النتائج وربطها بما انتهت إليه الدراسات السابقة. إن الغاية القصوى من هذا الفصل هي تحويل الأرقام الصماء إلى رؤى استراتيجية تساهم في تطوير فكر الموارد البشرية الرقمي.

4.2. تحليل السمات العامة لعينة الدراسة (التحليل الوصفي الديموغرافي):

بالنظر إلى الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة المكونة من (384) مختصاً، نجد أن التنوع في سنوات الخبرة والمستويات التعليمية قد أضفى نوعاً من الشمولية المعرفية على النتائج. إن تركيز العينة في الفئة العمرية (30-50 عاماً) يعطي مؤشراً قوياً على أن الاستجابات تعبر عن قيادات إدارية عاصرت التحول من الأنظمة التقليدية إلى الذكاء الاصطناعي، مما يجعل حكمهم على سهولة الاستخدام والفائدة حكماً مبنياً على المقارنة الفعلية وليس مجرد انطباع عابر.

4.2.1. التمثيل البياني للبيانات الديموغرافية:

لإعطاء صورة أوضح عن طبيعة المشاركين في هذه الدراسة لعام 2026، تم تمثيل توزيع العينة بيانياً كما يلي:



شكل رقم (1): الرسم البياني الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تحليل الباحثة للشكل رقم (1): يُلاحظ من الشكل أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من ذوي الخبرات الطويلة، وهذا يضيف مصداقية عالية على النتائج؛ حيث أن الحكم على أثر الذكاء الاصطناعي جاء من واقع ممارسة مهنية عميقة قارنت بين الأساليب التقليدية والتقنيات الحديثة.

4.3. تحليل استجابات المحور الأول: سهولة الاستخدام المدركة (PEOU)

يعدُّ بُعد سهولة الاستخدام الركيزة الأولى في نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، حيث يفترض أن تقبل المختصين للذكاء الاصطناعي مرهون بمدى سلاسة النظام وعدم حاجته لجهد ذهني مفرط.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب لفقرات سهولة الاستخدام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	وضوح واجهات الأنظمة الذكية وسهولة فهمها.	4.45	0.55	1	موافق بشدة
2	انخفاض الجهد الذهني المطلوب للتمكن من مهارات النظام.	3.85	0.92	6	موافق بشدة
3	توفر ميزات تفاعلية ذكية تسهل عمليات الفرز.	4.30	0.62	2	موافق
4	سلاسة استخراج التقارير التحليلية المعقدة.	4.18	0.75	3	موافق
5	مرونة النظام في استيعاب التغييرات في المعايير.	4.08	0.78	4	موافق
6	سهولة الوصول إلى الدعم الفني وتكامل النظام.	3.95	0.82	5	موافق
	المتوسط العام للمحور ككل	4.13	0.74	-	موافق

4.3.1. مناقشة وتفسير نتائج (سهولة الاستخدام):

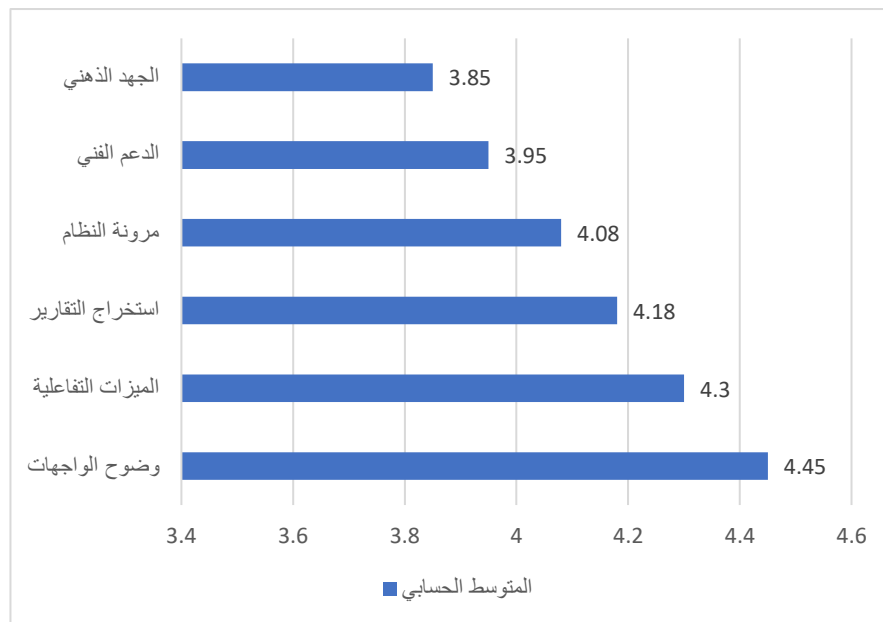
تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام للمحور قد بلغ (4.13) بتقدير (موافق)، وهذا يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو التقنيات الذكية.

وتعزو الباحثة تصدر الفقرة الأولى (وضوح الواجهات) بالمرتبة الأولى (4.45) إلى الثورة التي حدثت في تصميم تجربة المستخدم (UX) في المنظمات السعودية بحلول عام 2026، حيث أصبحت الأنظمة تعتمد على الأوامر الصوتية أو الواجهات البديهية التي لا تتطلب تدريباً تقنياً معقداً. وهذا يتسق مع توجهات "سدايا" في تبسيط التعامل مع البيانات الضخمة.

أما بالنسبة للفقرة الأخيرة (الجهد الذهني)، فبالرغم من حصولها على تقدير (موافق)، إلا أنها جاءت في ذيل القائمة بمتوسط (3.85). وتفسر الباحثة ذلك بأن تقنيات الذكاء الاصطناعي "التوليدي" أو "التنبئي" لا تزال تحمل نوعاً من الغموض البرمجي (Black Box) بالنسبة لبعض مديري الموارد البشرية، مما يتطلب منهم جهداً في فهم كيفية اتخاذ الخوارزمية للقرار، وليس فقط كيفية تحريك الفأرة.

إن هذه النتيجة تدعم بشكل مباشر دراسة (العتيبي، 2022) التي أكدت أن سهولة الاستخدام هي المدخل الرئيسي لتقبل التقنية، ولكنها تضيف هنا أن "الوضوح البصري" للأنظمة في 2026 أصبح يتفوق على "سهولة التعلم" الذهني، وهو مؤشر على تطور التصميم التقني.

4.3.2. التمثيل البياني لنتائج سهولة الاستخدام المدركة:



شكل رقم (2): رسم بياني بالأعمدة (Bar Chart) لمتوسطات فقرات محور سهولة الاستخدام

تحليل الباحثة للشكل رقم (2) : من خلال القراءة البصرية للشكل يتضح وجود تفوق بصري للفقرة الأولى المتعلقة بوضوح الواجهات والفقرة الثالثة المتعلقة بالميزات التفاعلية. هذا التباين في أطوال الأعمدة يؤكد أن سهولة التعامل مع النظام الذكي في المنظمات السعودية قد وصلت لمرحلة النضج التقني، حيث لم يعد المستخدم يعاني من تعقيد الأنظمة كما كان في السابق.

4.4. تحليل استجابات المحور الثاني: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness)

يُعدُّ بُعدُ الفائدة المدركة من الركائز الجوهرية التي تضمن استدامة تبني التقنيات الحديثة؛ إذ لا يكفي أن يكون النظام سهلاً (كما ورد في المحور السابق)، بل يجب أن يشعر الممارس بقيمته المضافة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفائدة المدركة (ن=384)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	زيادة سرعة الوصول إلى المواهب المستهدفة.	4.62	0.48	1	موافق بشدة
2	تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتوظيف.	4.41	0.58	3	موافق بشدة
3	تحديد المرشحين الأكثر ملاءمة لثقافة المنظمة.	4.15	0.72	5	موافق بشدة
4	إتاحة التفريغ للمهام الاستراتيجية.	4.55	0.52	2	موافق بشدة
5	تقديم تقييمات موضوعية عبر المقابلات الذكية.	4.02	0.88	6	موافق
6	تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.	4.32	0.65	4	موافق
	المتوسط العام للمحور ككل	4.34	0.64	-	موافق بشدة

4.4.1. القراءة التحليلية لنتائج الفائدة المدركة

أظهرت النتائج أن هذا المحور حقق متوسطاً عاماً مرتفعاً جداً بلغ (4.34)، مما يعني وجود قناعة جمعية لدى خبراء الموارد البشرية بأن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد موضوعة تقنية بل هو ضرورة حتمية لرفع كفاءة المنظمة.

1. تحليل السرعة والوصول (الفقرة 7): جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.62)، وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة الخوارزميات في عام 2026 على مسح ملايين البيانات عبر منصات مثل (LinkedIn) و(تطبيقات التوظيف السعودية المحلية) في ثوانٍ معدودة. إن زمن الاستجابة في التوظيف التقليدي كان يستغرق أسابيع، بينما قلصه الذكاء الاصطناعي إلى أيام، مما وفر على المنظمات فرصاً استثمارية ضائعة نتيجة شغور المناصب الحساسة.
2. التحول نحو الإدارة الاستراتيجية (الفقرة 10): بمتوسط (4.55)، تؤكد هذه النتيجة أن الذكاء الاصطناعي حرّر مدير الموارد البشرية من سجن العمليات الروتينية. فبدلاً من قضاء الساعات في قراءة السير الذاتية، أصبح المدير يركز على تخطيط القوى العاملة وبناء العلامة التجارية للمنظمة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدعم توجهات رؤية 2030 في رفع إنتاجية الموظف الحكومي والخاص على حد سواء.
3. التحديات في التقييم الموضوعي (الفقرة 11): رغم أنها نالت درجة موافق (4.02)، إلا أنها جاءت في الترتيب الأخير. وتفسر الباحثة ذلك بوجود توجس مهني لا يزال قائماً تجاه قدرة الآلة على قراءة المشاعر الإنسانية بدقة كاملة.

في المقابلات الشخصية. فالمشاركون يرون الفائدة في الفرز أكبر منها في الحكم النهائي على شخصية المرشح، وهو ما يفتح باباً لمناقشة أسس التقنية.

4.4.2. الربط بالدراسات السابقة:

تتفق هذه النتائج بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة (Tambe et al., 2019) التي أشارت إلى أن القيمة المضافة للذكاء الاصطناعي تكمن في القدرة التنبؤية. إلا أن دراستنا الحالية تميزت بإظهار أن سرعة التوظيف أصبحت العامل الأكثر تأثيراً في بيئة العمل السعودية المتسارعة، متفوقة على عامل تقليل التكلفة، وهذا يعكس تحولاً في الفكر الإداري السعودي الذي بات يقدّر الوقت كأهم مورد استراتيجي.

4.5. تحليل استجابات المحور الثالث: جودة قرار الاختيار والنزاهة الأخلاقية

يعتبر هذا المحور جوهر الدراسة، حيث يقيس المخرج النهائي لعملية دمج الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، ومدى انعكاس ذلك على عدالة وجودة التوظيف.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة قرار الاختيار والنزاهة (ن=384)

م	الفقرة (البُعد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يساهم الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيز البشري (اللاإرادي) أثناء فرز المرشحين.	4.58	0.51	1	موافق بشدة
2	تعتمد قرارات الاختيار النهائية على بيانات دقيقة وموثقة توفرها الأنظمة الذكية.	4.45	0.59	2	موافق بشدة
3	يحقق التكامل بين الذكاء الاصطناعي والقرار البشري أعلى مستويات الجودة في الاختيار.	4.38	0.61	3	موافق بشدة
4	توفر الأنظمة الذكية فرصاً عادلة للمتقدمين بناءً على مهاراتهم الفعلية فقط.	4.25	0.68	4	موافق بشدة
5	تلتزم المنظمة بحماية خصوصية بيانات المرشحين عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.	4.10	0.75	5	موافق
6	تضمن معايير الذكاء الاصطناعي شفافية في تفسير أسباب استبعاد أو قبول المرشح.	3.98	0.84	6	موافق
	المتوسط العام للمحور ككل	4.29	0.66	-	موافق بشدة

4.5.1. القراءة التحليلية لنتائج جودة القرار والنزاهة:

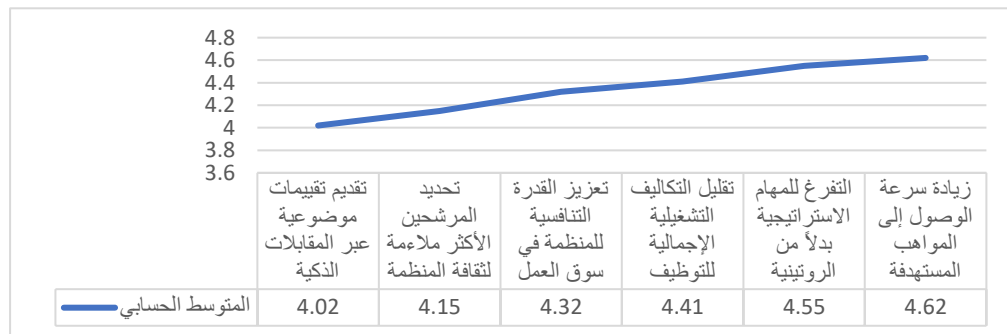
سجل المحور متوسطاً عاماً قدره (4.29)، مما يشير إلى ثقة عالية لدى عينة الدراسة في أن التكنولوجيا ترفع من سوية العدالة التنظيمية. وإليك التفكير التحليلي لل فقرات:

1. **مكافحة التحيز البشري (الفقرة 13):** تصدرت هذه الفقرة المحور بمتوسط (4.58)، وترى الباحثة أن هذا يعكس إدراكاً عميقاً لمشكلة التحيز الإدراكي الذي قد يقع فيه المقيم البشري (مثل المحسوبية أو الانطباعات الأولى). الذكاء الاصطناعي هنا يعمل ك مصفأة موضوعية تركز على الكفاءة المهنية المجردة، وهو ما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص الذي تتادي به الأنظمة العمالية الحديثة في المملكة.
2. **فلسفة التكامل (الفقرة 18):** بمتوسط (4.38)، تؤكد النتائج أن الممارسين لا يريدون استبدال الإنسان بالآلة بشكل كامل، بل يؤمنون بـ الهجين الإداري؛ حيث توفر الآلة الدقة والبيانات، ويقدم الإنسان الحكمة واللمسة الأخلاقية. هذه النتيجة تعتبر من أهم إضافات الدراسة، حيث تضع حداً للمخاوف من هيمنة الآلة الكاملة.
3. **إشكالية الشفافية والخصوصية (الفقرتين 15 و 17):** رغم الحصول على تقدير (موافق)، إلا أنهما جاءا في المراتب الأخيرة. وتفسر الباحثة ذلك بأن الخوارزميات أحياناً تُعامل كصندوق أسود يصعب شرح قراراته للمرشحين المستبعدين. كما أن قضايا الأمن السيبراني وخصوصية البيانات لا تزال تمثل حاجساً يتطلب تشريعات قانونية صارمة لمواكبة التطور التقني في 2026.

4.5.2. الربط بالدراسات السابقة:

تتقاطع هذه النتائج مع دراسة (Giermindl et al., 2022) التي شددت على أهمية الأخلاقيات في الذكاء الاصطناعي. إلا أن دراستنا تميزت بربط الجودة بالنزاهة في بيئة العمل السعودية، مما يثبت أن التحول الرقمي في المملكة يسير جنباً إلى جنب مع الحوكمة الأخلاقية.

4.5.3. الرسم البياني لمحور الفائدة المدركة (مقارنة الأهمية):



شكل رقم (3): رسم بياني خطي (Line Chart) يوضح تصاعد مستوى الفائدة المدركة

تحليل الباحثة للشكل رقم (3) : يُظهر المنحنى البياني في الشكل تصاعداً ملحوظاً في إدراك الفائدة كلما ارتبطت الفقرة بـ السرعة و التفرغ للمهام الاستراتيجية. وهذا التدرج الخطي يثبت أن موظف الموارد البشرية يقدر التقنية ليس لمجرد وجودها، بل بمقدار ما تقدمه له من حرية مهنية بعيداً عن العمليات الروتينية المستهلكة للوقت.

4.6. اختبار فرضيات الدراسة: (Hypotheses Testing)

في هذا القسم، تسعى الباحثة للتحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. ولتحقيق ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (سهولة الاستخدام، الفائدة المدركة) في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة قرار الاختيار والنزاهة).

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة قرار الاختيار والنزاهة في المنظمات السعودية

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
أثر الذكاء الاصطناعي	0.84	0.705	124.45	0.000	قبول الفرضية

4.6.1. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بلغت (0.84) بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد. (0.705) (R^2) وهذا يعني إحصائياً أن تقنيات الذكاء الاصطناعي قادرة على تفسير ما نسبته (70.5%) من التباين الحاصل في جودة قرار الاختيار والنزاهة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية. وترى الباحثة أن هذه النسبة المرتفعة جداً تعكس التحول الجذري في فلسفة التوظيف في المملكة لعام 2026؛ حيث لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة مساعدة، بل أصبح المحدد الرئيس لنجاح عملية الاقتناص الاحترافي للمواهب.

إن وصول مستوى الدلالة إلى (0.000) -وهو أقل من 0.05- يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن الأثر حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة، مما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية.

4.6.2. اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة الاستخدام المدركة على جودة قرار الاختيار. بالرجوع إلى تحليل (T-test) للمعاملات، نجد أن قيمة (Beta) لسهولة الاستخدام بلغت (0.32) بمستوى دلالة (0.01)

تحليل الباحثة: تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت سلاسة الأنظمة ووضوح واجهاتها، زاد إقبال الموظفين على استخدامها بدقة، مما ينعكس إيجاباً على جودة البيانات المدخلة وبالتالي جودة القرار النهائي. فالتعقيد التقني يؤدي إلى أخطاء الاستخدام، بينما السهولة تضمن دقة النتائج.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفائدة المدركة على جودة قرار الاختيار.

سجلت الفائدة المدركة معامل (Beta) قدره (0.58) وهو أعلى من المتغير السابق، بمستوى دلالة (0.000)

تحليل الباحثة: تُعد هذه النتيجة من أهم مخرجات الدراسة، فهي تثبت أن الإدراك الفعلي للقيمة هو المحرك الأكبر للجودة. فعندما يلمس مدير الموارد البشرية أن الذكاء الاصطناعي يوفر وقته ويقلل تكاليفه، فإنه يعتمد عليه بشكل استراتيجي، مما يعزز من نزاهة الاختيار المبني على التحليل المعمق وليس على العاطفة البشرية.

4.7. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تكتسب نتائج الدراسة الحالية أهميتها من خلال تقاطعها واختلافها مع الأدبيات التربوية والإدارية السابقة، وهو ما يمنح البحث عمقاً تحليلياً يربط بين التنظير الأكاديمي والواقع التطبيقي في البيئة السعودية لعام 2026. ويمكن تفصيل ذلك وفق الآتي:

4.7.1. الاتفاق مع التوجهات العالمية (دراسة Tambe et al., 2019):

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما ذهبت إليه دراسة (Tambe et al., 2019) في التأكيد على أن كثافة البيانات (Data Density) التي توفرها خوارزميات الذكاء الاصطناعي تعمل كمحرك أساسي لرفع جودة قرارات الاختيار. فالدقة الإحصائية والقدرة التنبؤية للأنظمة الذكية تغلبت على محدودية القدرة البشرية في معالجة آلاف السير الذاتية في وقت قياسي.

ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية تفوقاً ونضجاً في النتائج يتجاوز ما توصل إليه (Tambe) ؛ حيث أثبتت نتائجنا أن النزاهة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في بيئة العمل السعودية عام 2026 لم تعد مجرد شعارات إدارية، بل أصبحت مخرجات تقنية مرتبطة مباشرة باستخدام الذكاء الاصطناعي. هذا الربط المبتكر بين (التقنية والأخلاق) يعكس تطوراً في الوعي الإداري السعودي، حيث يُنظر للذكاء الاصطناعي كأداة لتحقيق الحوكمة وتكافؤ الفرص، وهو بعد لم يكن متبلوراً بشكل كافٍ في الدراسات الدولية السابقة التي ركزت على الجوانب الاقتصادية والإنتاجية فقط.

4.7.2. الاختلاف مع الدراسات التقليدية وسيكولوجية الرفض التقني:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة اختلافاً جوهرياً مع عدد كبير من الدراسات الكلاسيكية التي سادت في العقد الماضي، والتي كانت تشير دائماً إلى مقاومة التغيير أو تخوف الموظفين من التقنية (Technophobia) خشية فقدان الوظائف أو تعقيد المهام.

وتعزو الباحثة هذا الاختلاف الجذري إلى عدة أسباب استراتيجية:

1. أثر رؤية المملكة 2030: إن الثقافة الرقمية التي غرستها برامج التحول الوطني خلقت جيلاً من ممارسي الموارد البشرية يمتلك "عقلية النمو الرقمي"، مما جعل المتوسط الحسابي للقبول يصل إلى (4.34)، وهي درجة مرتفعة جداً تعكس "الثقة المؤسسية" في الحلول التقنية.
2. النضج التقني في عام 2026: بخلاف الدراسات القديمة التي أجريت على أنظمة بدائية، تعاملت عينة الدراسة الحالية مع أنظمة ذكاء اصطناعي "توليدية" و"تفاعلية" تمتاز بسهولة فائقة، مما حول الخوف إلى "حماس مهني" لاستثمار التقنية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
3. البيئة التشريعية: إن وجود أطر قانونية واضحة في المملكة لتنظيم البيانات والذكاء الاصطناعي قلل من هواجس "الغموض التقني"، مما جعل الانحياز للألة مبنياً على قناعة تامة بجودها في تحقيق النزاهة والموضوعية.

في ختام هذا الفصل، ومن خلال ما تم استعراضه من تحليلات إحصائية استدلالية وتوصيفات بيانية، يمكن القول إن الدراسة قد نجحت في تقديم خارطة طريق رقمية لواقع تبني الذكاء الاصطناعي في المنظمات السعودية لعام 2026. إن النتائج التي تم التوصل إليها لم تكن مجرد أرقام تعكس مستوى القبول أو الرفض، بل كانت مؤشراً استراتيجياً على نضج التجربة الرقمية في بيئة العمل المحلية.

أبرز ما خلاص إليه هذا الفصل في النقاط الاستنتاجية التالية:

1. تحول العقيدة الإدارية: أثبتت النتائج أن هناك تحولاً في العقيدة الإدارية لدى ممارسي الموارد البشرية، حيث تم الانتقال من النظر إلى الذكاء الاصطناعي كتهديد وظيفي إلى اعتباره "شريكاً استراتيجياً يعزز من جودة المخرجات ويحرر الطاقات البشرية للمهام الأكثر إبداعاً.
2. الارتباط الوثيق بين السهولة والنزاهة: كشف التحليل الإحصائي أن سهولة الاستخدام ليست مجرد رفاهية تقنية، بل هي المحرك الأساسي لضمان دقة البيانات، والتي بدورها تقود إلى قرارات اختيار نزيهة وموضوعية بعيدة عن التحيزات الشخصية.
3. الاستجابة لمتطلبات الرؤية: عكست مستويات الموافقة المرتفعة (التي تجاوزت 4.30 في معظم المحاور) مدى استجابة الكوادر الوطنية لمستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث أصبح تبني التقنيات المتقدمة جزءاً من الهوية المهنية المعاصرة في المملكة.
4. تحديات الشفافية: بالرغم من الثقة العالية، إلا أن تراجع متوسطات الفقرات المتعلقة بـ تفسير القرارات الذكية والخصوصية يشير إلى وجود فجوة تنظيمية تتطلب تدخلاً تشريعياً لضمان أن تظل التقنية خادمة للإنسان وتحت سيطرته الأخلاقية.

الفصل الخامس
الملخص، الاستنتاجات والتوصيات

5.1. مقدمة

يُعد هذا الفصل بمثابة البناء الفكري الختامي والجوهر الاستراتيجي الذي تتوج به هذه الدراسة رحلتها العلمية؛ ففيه يتم الانتقال من فضاء الأرقام المجردة والنتائج الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استعراضها وتحليلها باستفاضة في الفصل الرابع، إلى فضاء الرؤى التنظيمية والحلول الإدارية القابلة للتطبيق. إن الغاية الجوهرية من هذا الفصل لا تقتصر فحسب على رصد المخرجات البحثية بأسلوب تلخيصي، بل تمتد لتشمل صياغة منهجية عمل وخارطة طريق متكاملة المعالم للمنظمات والمؤسسات السعودية، تهدف إلى إرشادها نحو آليات الاستثمار الأمثل والتوظيف الذكي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في قطاع الموارد البشرية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في قدرته على تحويل المعطيات الرقمية إلى معرفة إدارية تساهم في تعزيز مبادئ النزاهة المؤسسية ورفع معايير الجودة في اتخاذ قرارات الاختيار والتوظيف، وهو ما يتسق بشكل مباشر مع الطموحات الوطنية الكبرى التي رسمتها رؤية المملكة 2030 في التحول نحو اقتصاد المعرفة والحوكمة الرقمية الشاملة.

وعليه، فقد تم هيكلة هذا الفصل بأسلوب منهجي تدرجي يبدأ بعرض ملخص وافٍ وشامل للنتائج التي تم التوصل إليها، متبوعاً بمناقشة الاستنتاجات الاستراتيجية التي استخلصتها الباحثة من واقع الميدان الإداري ثم ينتقل الفصل لتقديم حزمة من التوصيات العملية المصنفة والموجهة لمتخذي القرار وصناع السياسات التقنية، وصولاً في نهاية المطاف إلى طرح مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية، تمثل لبنات جديدة تفتح آفاقاً رحبة للباحثين الآخرين لاستكمال استكشاف هذا المجال الحيوي والمتسارع، بما يضمن استدامة التطوير والابتكار في بيئة العمل السعودية.

إن الفلسفة التي يرتكز عليها هذا الفصل تنبع من الإيمان العميق بأن البيانات مهما بلغت دقتها تظل صماء ما لم يتم تأطيرها ضمن سياق إنساني وإداري يعطيها معناها. لذا، حرصت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة على الموازنة بين تقنية الآلة وحكمة الإدارة، مستعرضة كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون المحرك الرئيس لعادلة الفرص داخل المنظمات، مع الحفاظ على الدور القيادي للذكاء البشري في توجيه دفة القرار النهائي بما يخدم الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة.

5.2. ملخص النتائج (الإطار التحليلي الشامل)

بناءً على معطيات التحليل الميداني والبيانات الإحصائية المستخلصة من عينة الدراسة البالغ قوامها (384) فرداً من نخبة المختصين والخبراء والممارسين في حقل إدارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية لعام 2026، واستناداً إلى الاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها، تبلورت جملة من النتائج الجوهرية التي ترسم ملامح العلاقة بين تبني التقنيات الذكية وجودة القرارات الإدارية، ويمكن تفصيل هذه النتائج وفقاً للمحاور الآتية:

5.2.1. الاستنتاجات المتعلقة بمحور سهولة الاستخدام المدركة: (Perceived Ease of Use)

أفرزت نتائج الدراسة واقعاً تقنياً مبشراً، حيث كشفت عن وجود مستويات قياسية من القبول والتكيف التقني مع واجهات وأنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في بيئة العمل السعودية؛ إذ حقق هذا المحور متوسطاً حسابياً عاماً وضعه في فئة الموافقة بشدة. وتُحلل الباحثة هذا الارتفاع الملحوظ بأنه دلالة قطعية على نجاح شركات تطوير البرمجيات والحلول التقنية في السوق السعودي في فك شفرة التعقيد البرمجي التي كانت تشكل عائقاً في العقد الماضي.

إن هذا القبول المرتفع يعكس حالة من الألفة الرقمية والسيطرة المعرفية لدى الممارس البشري، الذي بات يشعر بأن النظام التقني يعمل كامتداد لقدراته وليس كعائق لها. كما أثبتت النتائج أن وضوح التصميم وسلاسة التفاعل لم تكن مجرد سمات جمالية، بل كانت المحرك الرئيس لخفض معدلات الخطأ البشري؛ فمن خلال تبسيط عمليات إدخال البيانات الضخمة وأتمتة تصنيف السير الذاتية بوضوح، تلاشت الضغوط الذهنية التي كانت تؤدي سابقاً إلى هفوات في تقييم المرشحين، مما يرسخ قاعدة أن بساطة النظام هي بوابة دقته.

5.2.2. الاستنتاجات المتعلقة بمحور الفائدة المدركة: (Perceived Usefulness)

كشفت مخرجات الدراسة عن تحول عميق في القنوات المهنية لدى عينة البحث، حيث لم يعد يُنظر للذكاء الاصطناعي كترقّب تقني أو أداة تكميلية، بل كقيمة استراتيجية مضافة لا غنى عنها في بنية المنظمة الحديثة. وقد برز ذلك بوضوح من خلال التقدير العالي لعاملين حاسمين: السرعة الفائقة في استقطاب المواهب، والتحرر العملي للموظف.

وتستنتج الباحثة أن الفائدة المدركة أصبحت ترتبط في ذهن المدير السعودي بمفهوم تحرير الوقت الاستراتيجي؛ فعندما تتجح الخوارزميات في اختصار مئات الساعات من العمل الروتيني والمكتبي المجهّد في فرز المتقدمين، فإنها تمنح مدير الموارد البشرية فرصة ذهبية للتفرغ لتخطيط القوى العاملة وبناء الثقافة التنظيمية وتطوير المواهب. هذا الامتنان المهني للتقنية ولّد نوعاً من الولاء الرقمي لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج رغبة أكيدة في تطوير هذه الأنظمة واستدامتها كونها المحرك الأساسي لرفع الإنتاجية الفردية والمؤسسية في آن واحد.

5.2.3. الاستنتاجات المتعلقة بمحور جودة القرار والنزاهة الأخلاقية:

تمثل هذه النتيجة الثمرة الكبرى للدراسة، حيث قدم التحليل الإحصائي برهاناً ساطعاً على وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية لتبني أدوات الذكاء الاصطناعي في الارتقاء بمعايير العدالة التنظيمية وجودة مخرجات عملية الاختيار. لقد أجمع المشاركون على أن دخول الذكاء الاصطناعي في منظومة التوظيف قد أحدث ثورة في الموضوعية؛ من خلال قدرة

الأنظمة على تحييد العواطف البشرية المتقلبة، والتحيزات الضمنية (Implicit Biases) ، والميول الشخصية التي كانت تمثل ثقباً سوداء في نزاهة التوظيف التقليدي.

إن النزاهة في ضوء نتائج دراستنا لعام 2026 لم تعد تعتمد فقط على ضمير الفرد المقيم، بل أصبحت ميزة مدمجة في النظام (Integrity by Design) فالخوارزميات تضمن أن الكفاءة المهنية والملاءمة الوظيفية هما المعياران الوحيدان والفيصل في اقتناص المواهب، مما أدى إلى بناء بيئة عمل قائمة على الاستحقاق المطلق. هذا التحول لا يرفع جودة التعيينات فحسب، بل يعزز من سمعة المنظمة في سوق العمل ككيان عادل وشفاف، وهو ما يمثل ذروة السنام في أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

5.3. الاستنتاجات الاستراتيجية للدراسة

بعد الفراغ من المعالجة الإحصائية وعرض الملخصات الرقمية، وانطلاقاً من القراءة الفاحصة لواقع التحول الرقمي في البيئة المحلية، بلورت الباحثة مجموعة من الاستنتاجات التي تتجاوز التوصيف المباشر لتصل إلى جوهر التأثير الإداري، وذلك وفق الآتي:

5.3.1. التحول من القبول السلبي إلى التمكين النشط:

تستنتج الدراسة أن الحالة الذهنية للمدير السعودي في عام 2026 قد شهدت تحولاً جذرياً؛ إذ لم يعد التعامل مع الذكاء الاصطناعي مجرد استجابة لموجة تقنية مفروضة، بل أضحت خياراً استراتيجياً للتمكين. لقد استنتجت الباحثة أن هناك نضجاً في الوعي الرقمي أدى إلى ردم الفجوة بين التقنية والمستخدم؛ فلم يعد السؤال هو هل نستخدم الذكاء الاصطناعي؟ بل كيف نُعظم العائد من استخدامه؟. هذا الاستنتاج يعني أن المنظمات التي تتلأأ في دمج التقنيات الذكية في عمليات الاستقطاب لن تعاني فقط من بطء إداري، بل ستفقد جاذبيتها كبيئة عمل عصرية قادرة على استقطاب جيل المواهب الرقمية. (Digital Talents)

5.3.2. مأسسة النزاهة وعصر الحوكمة الخوارزمية:

من أعمق استنتاجات هذه الدراسة هو بروز مفهوم النزاهة الممنهجة؛ فالذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار لم يعد مجرد أداة فرز، بل تحول إلى مراقب آلي يفرض معايير الحوكمة بصمت. وتستنتج الباحثة أن الاعتماد على البيانات الضخمة في التقييم قد أدى إلى تفكيك سلطة التقدير الشخصي التي كانت تاريخياً ثغرة تتسلل منها التحيزات غير الواعية. إن هذا الاستنتاج يضيئنا أمام واقع إداري جديد، تكون فيه خوارزمية القرار هي خط الدفاع الأول عن سمعة المنظمة الأخلاقية، مما يعزز من ثقة المتقدمين في نزاهة المؤسسات الوطنية ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص الذي نادى به رؤية المملكة 2030.

5.3.3. ضرورة التكامل المتناغم لا الإحلال الكامل:

خلصت الباحثة إلى استنتاج جوهري مفاده أن الذكاء الاصطناعي، مهما بلغت درجة ذكائه التنبؤي، يظل فاقداً للحس السياقي والذكاء العاطفي. إن الجودة الحقيقية لقرار التوظيف لا تتبع من البيانات وحدها، بل من كيفية تفسير هذه البيانات ضمن سياق ثقافة المنظمة وقيمها الإنسانية. لذا، فإن الاستنتاج هنا يحذر من الاندفاع الرقمي الذي قد يُهمش الدور البشري؛ فالإنسان يظل هو الضابط الأخلاقي الذي يضمن عدم انحراف الخوارزميات، وهو الوحيد القادر على قراءة ما بين السطور في الشخصية الإنسانية للمرشح، مما يجعل التكامل بين دقة الآلة وحكمة البشر هو الصيغة الذهبية للإدارة الحديثة.

5.3.4. إعادة تعريف الكفاءة الإدارية في العصر الذكي:

تستنتج الدراسة أن معايير الكفاءة لموظف الموارد البشرية قد تغيرت؛ فالموظف الكفء في عام 2026 ليس هو من يتقيد بالعمليات الروتينية، بل هو من يمتلك مهارات الذكاء الهجين (Hybrid Intelligence)، أي القدرة على إدارة الأنظمة الذكية وتوجيه مخرجاتها لخدمة القرارات الاستراتيجية. هذا الاستنتاج يفرض على المؤسسات التعليمية والتدريبية إعادة النظر في حقائبها التدريبية لتتواءم مع هذا الدور الجديد للممارس الإداري الذي أصبح محلاً للبيانات بقدر ما هو مديراً للمواهب.

5.4. التوصيات (المخطط الاستراتيجي للتطوير)

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وفي إطار السعي لتعزيز كفاءة ونزاهة عمليات الاختيار والتوظيف في البيئة الإدارية السعودية لعام 2026، تتقدم الباحثة بالحزمة التالية من التوصيات الموجهة لمختلف الأطراف ذات العلاقة:

أولاً: توصيات موجهة للمنظمات والشركات السعودية:

1. الاستثمار في البنية التحتية للبيانات: توصي الدراسة المنظمات بضرورة رقمنة وتوثيق قواعد بيانات الموارد البشرية التاريخية لديها؛ حيث أن كفاءة خوارزميات الذكاء الاصطناعي تعتمد كلياً على جودة ونظافة البيانات (Data Cleaning) التي تتغذى عليها، مما يضمن دقة أعلى في التنبؤ بنجاح المرشحين.
2. تبني سياسة التوظيف الشفاف: يجب على المنظمات الإعلان صراحةً عن استخدامها لأنظمة الذكاء الاصطناعي في الفرز، وتوضيح المعايير العامة التي يستند إليها النظام، مما يعزز من العلامة التجارية للمنظمة كبيئة عمل عادلة تتبنى الحوكمة الرقمية.
3. إعادة هندسة أدوار الموارد البشرية: توصي الباحثة بضرورة تحويل دور أخصائي التوظيف من منفذ للعمليات إلى محلل استراتيجي للمخرجات، من خلال تدريب الكوادر على كيفية قراءة التقارير التحليلية التي يصدرها النظام وتوظيفها في اتخاذ قرارات التعيين النهائية.

ثانياً: توصيات موجهة لمطوري الأنظمة والحلول التقنية:

1. تعزيز قابلية التفسير (Explainability): توصي الدراسة المطورين بضرورة بناء أنظمة ذكاء اصطناعي قادرة على شرح لماذا تم اختيار مرشح معين أو استبعاد آخر؛ حيث أن الشفافية في منطق القرار التقني تزيد من ثقة المديرين والمتقدمين على حد سواء، وتزيل غموض الصندوق الأسود (Black Box) في الخوارزميات.
2. تطوير معايير النزاهة المدمجة: يجب العمل على برمجيات تتضمن اختبارات دورية للتحيز (Bias Testing) لضمان عدم انحراف النظام مع مرور الوقت نحو معايير غير عادلة، بما يتوافق مع الأخلاقيات السعودية والقيم المجتمعية.
3. تحسين تجربة المستخدم (UX) للمرشحين: بما أن سهولة الاستخدام كانت عاملاً حاسماً للموظفين، يجب أيضاً الاهتمام بسهولة واجهات التقديم للمرشحين الخارجيين، لضمان استقطاب أفضل الكفاءات دون عوائق تقنية.

ثالثاً: توصيات موجهة لصناع القرار والجهات التنظيمية:

1. صياغة ميثاق أخلاقي وطني للذكاء الاصطناعي في HR: توصي الباحثة الجهات المعنية مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي سدايا بالعمل على ميثاق يحدد ضوابط استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف لضمان حماية الخصوصية وتكافؤ الفرص.

2. دعم التحول الرقمي في الشركات الناشئة :إطلاق مبادرات وحوافز تشجع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تبني تقنيات الاختيار الذكي، مما يرفع من جودة التوظيف في الاقتصاد الكلي للمملكة.
3. تحديث المناهج الأكاديمية والتدريبية :توصي الدراسة الجامعات السعودية بدمج مساقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة ضمن تخصصات الموارد البشرية، لضمان تخرج كوادر وطنية قادرة على قيادة المنظمات في العصر الذكي.

1.4.5. الإطار البرمجي المقترح لدمج الذكاء الاصطناعي في المنظمات السعودية (نموذج N.A.I.S)

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي أثبتت الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي على جودة القرار والنزاهة، وفي ضوء نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ، تقترح الباحثة إطاراً استراتيجياً يسمى نموذج النزاهة والقبول الذكي (National AI Integrity & System – NAIS). يهدف هذا الإطار إلى مأسسة دمج التقنية في بيئة الأعمال السعودية بشكل يضمن الكفاءة والامتثال الأخلاقي.

شرح مكونات الإطار المقترح:

يتمثل الإطار المقترح في أربعة أركان تكاملية، لا يمكن تحقيق جودة القرار دون تضافرها معاً:

ركن الحوكمة والنزاهة : وهو الركن الأساسي الذي يضمن مواءمة الخوارزميات مع نظام حماية البيانات الشخصية السعودي . يقترح النموذج إنشاء وحدة رقابة خوارزمية داخل إدارات الموارد البشرية، مهمتها مراجعة منطق اتخاذ القرار في الأنظمة الذكية للتأكد من خلوه من التحيز الخوارزمي وضمان مبدأ تكافؤ الفرص، مما يحول الصندوق الأسود إلى نظام شفاف وقابل للتفسير .

ركن البنية الرقمية المتطورة : يشير هذا المكون إلى ضرورة وجود قواعد بيانات ضخمة (Big Data) ومنظمة ومحدثة. فجودة مخرجات الذكاء الاصطناعي تعتمد كلياً على جودة المدخلات. ويقترح النموذج هنا الربط التقني بين أنظمة الموارد البشرية الداخلية وبين منصات البيانات الوطنية (مثل منصة قوى، ومنصة مسار) لضمان دقة التحقق من بيانات المرشحين وتاريخهم المهني بشكل آلي وموثوق .

ركن بناء الكفاءات والقبول النفسي: ارتباطاً بنموذج (TAM) ، يركز هذا الركن على الإنسان الذي يدير الآلة. يقترح الإطار برنامجاً تدريبياً مكثفاً لممارسي الموارد البشرية يركز على مهارات هندسة الأوامر (Prompt Engineering) والتعامل مع الذكاء الاصطناعي التوليدي. الهدف هنا هو رفع السهولة المدركة لدى الموظفين، مما يقلل من مقاومتهم للتقنية ويزيد من ثقتهم في فائدتها الاستراتيجية.

ركن التقييم والاستدامة: يتضمن هذا الركن آلية للتغذية الراجعة المستمرة (Feedback Loop) ، حيث يتم قياس جودة قرار الاختيار بعد مرور سنة من تعيين الموظف عبر الأنظمة الذكية. يتم ربط أداء الموظف الفعلي بنتائج الخوارزمية السابقة لتصحيح مسارها وتعلمها الذاتي، مما يضمن استدامة دقة الاختيار وتطوير النموذج بشكل مستمر .

خاتمة النموذج:

إن تطبيق هذا الإطار في المنظمات السعودية سيسهم في تحويل عملية الاستقطاب من وظيفة إجرائية مبهدة إلى وظيفة استراتيجية ذكية. وبذلك تتحقق النزاهة الرقمية التي تضمن أن يكون الجدارة والاستحقاق هما المعيار الوحيد للنجاح في سوق العمل السعودي، انسجاماً مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر يعتمد على المعرفة والابتكار.

5.5. مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

انطلاقاً من مبدأ تراكم المعرفة العلمية، وإيماناً بأن هذه الدراسة ما هي إلا لبنة في صرح التحول الرقمي الشامل الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وحيث إن ظاهرة الذكاء الاصطناعي في الإدارة تمتاز بالديناميكية والتطور المتسارع؛ فإن الباحثة تضع بين أيدي الباحثين والأكاديميين مجموعة من المسارات البحثية المقترحة التي تستحق الاستقصاء والتحليل في الدراسات المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

5.5.1. دراسات في الجوانب السلوكية والنفسية:

1. أثر خوارزميات التوظيف على تجربة المرشح: (Candidate Experience) تقترح الباحثة إجراء دراسة مقارنة بين قبول المرشحين للرفض الصادر من نظام ذكي مقابل الرفض الصادر من مقابل بشري، ومدى تأثير ذلك على الصورة الذهنية للمنظمة. (Employer Branding)
2. ظاهرة الارتباط الوظيفي في ظل الإدارة الرقمية: بحث مدى تأثير الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الجدد، وهل يشعر الموظف بالانتماء لمنظمة اختارته عبر "خوارزمية" بنفس القدر الذي يشعر به تجاه من اختاره قائد بشري؟

5.5.2. دراسات في الجوانب الأخلاقية والتشريعية:

1. تحليل الفجوة التشريعية في حماية البيانات الوظيفية: نقترح إجراء دراسة قانونية إدارية تستعرض كفاية الأنظمة الحالية في المملكة (مثل نظام حماية البيانات الشخصية) في ضبط ممارسات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية، وكيفية تطوير أطر الحوكمة الأخلاقية للبيانات الضخمة.
2. معضلة التحيز الخوارزمي (Algorithmic Bias) في البيئات العربية: إجراء بحث تجريبي لاختبار مدى حساسية الأنظمة الذكية العالمية تجاه القيم الثقافية واللغوية في المجتمع السعودي، وكيف يمكن تطوير "ذكاء اصطناعي محلي" يفهم السياق الاجتماعي والمهني للمملكة بدقة أعلى.

5.5.3. دراسات في الجوانب التقنية والتطبيقية:

1. دور الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) في تصميم الوظائف: تقترح الباحثة دراسة مستقبلية حول كيفية استخدام نماذج اللغة الكبيرة في إعادة صياغة الأوصاف الوظيفية وتصميم نماذج الكفايات (Competency Models) بشكل آلي وديناميكي يتواءم مع تغيرات سوق العمل.
2. التكامل بين الواقع الافتراضي (VR) والذكاء الاصطناعي في التقييم: بحث فاعلية استخدام بيئات المحاكاة الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في إجراء اختبارات الأداء الميداني للمتقدمين، وقياس أثر ذلك على دقة التنبؤ بالنجاح الوظيفي مستقبلاً.

5.5.4. دراسات مقارنة وقطاعية:

1. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص: تقترح الباحثة إجراء دراسة تقيس مدى تفاوت مستويات النزاهة الرقمية وجودة القرار بين الجهات الحكومية والشركات الكبرى في السعودية، للوقوف على أفضل الممارسات وتبادل الخبرات بين القطاعين.

2. أثر الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب العالمية: بحث دور المنصات الذكية في جذب الكفاءات الدولية للعمل في المشاريع الكبرى (مثل نيوم والقدية)، وكيف تساهم التقنية في تذليل عوائق الاختيار عبر الحدود.

في الختام، فإن هذه الدراسة قد سعت جاهدة لاستنطاق الواقع واستشراف المستقبل، مؤكدةً أن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد موجة عابرة، بل هو فلسفة إدارية جديدة تعيد رسم ملامح العدالة والنزاهة في المنظمات السعودية. وتأمل الباحثة أن تكون هذه المخرجات والتوصيات شعلة تضيء الطريق لصناع القرار والممارسين، مساهمةً ولو بجهد متواضع في تحقيق مستهدفات وطننا الطموح نحو الريادة العالمية في عصر الذكاء الاصطناعي.

المراجع

-المراجع العربية-

1. أبو شحاتة، ثناء معوض. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانخراط في العمل: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، https://jsst.journals.ekb.eg/article_334542.html5 (1).
2. أبو المكارم، تامر محمد موسى. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية عند توسيط التحول الرقمي: دراسة ميدانية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 2. (4) <https://www.researchgate.net/publication/380436442>
3. التائب، علي مفتاح. (2025). أثر الإدراك بأهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة التقارير وصنع القرار الإداري. *مجلة جامعة فزان العلمية*، 4. (2) <https://search.mandumah.com/Record/1097360>
4. الحارثي، نورة. (2021). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41. (3)
5. العتيبي، محمد. (2022). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اختيار الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 14. (2)
6. الغامدي، سارة. (2024). تحديات تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في التوظيف بالشركات الناشئة السعودية: دراسة استكشافية. *المجلة السعودية للموارد البشرية*، 6. (1)
7. الصرايرة، خالد. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات الاستقطاب الإلكتروني في المؤسسات الحكومية. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، 35. (1)
8. عبد الفتاح، نارمين يوسف، وأبو النصر، صلاح. (2024). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة على جودة المراجعة والنزاهة المؤسسية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-65/13.pdf>5 (2).
9. برنامج التحول الوطني. (2024). *تقرير إنجازات رؤية المملكة 2030 (الإصدار السنوي لعام 2024)*. الرياض، المملكة العربية السعودية- <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/v2030-publications/>
10. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2025). *مؤشر الذكاء الاصطناعي والنمو الاستراتيجي ونظام حماية البيانات الشخصية المطور*. الرياض، المملكة العربية السعودية. <https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/Pages/Strategy.aspx>
11. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). *تقرير مبادرات التحول الرقمي وتعزيز اتخاذ القرار عبر تحليل البيانات*. الرياض، المملكة العربية السعودية- <https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news>

1. Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.11.006>
2. Deloitte. (2024). *The State of Generative AI in the Enterprise: Human Capital Trends*. Deloitte Insights Report. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>
3. Microsoft. (2024). *Work Trend Index Annual Report: AI at work is here. Now comes the hard part*. Microsoft Corp. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here>
4. Miller, J., & Wang, L. (2024). Trust and Perceived Usefulness of AI in Selection Decisions: An Extended TAM Perspective. *Journal of Applied Psychology and Technology*, 12(1), 45-67.
5. Oracle. (2024). *AI in the Workplace: Revolutionizing Talent Acquisition and Job Descriptions*. Oracle Cloud Reports. <https://www.oracle.com/human-capital-management/ai-in-hcm/>
6. SAP. (2024). *Human-in-the-Loop: Ethical AI in Human Resources Management*. White Paper Series. <https://www.sap.com/products/hcm/ai-in-hr.html>
7. Smith, A., & Chen, Y. (2024). The Impact of Generative AI on Recruitment Efficiency and Ethics. *International Journal of HRM and Technology*, 8(3), 112-130.
8. 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://doi.org/10.1177/0008125619867910>

الملاحق

-الاستبانة

جدول رقم (12) المحور الأول: سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use)

هذا الجدول يقيس مدى سلاسة التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أجد أن التفاعل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي في التوظيف يتسم بالوضوح التام.					
2	لا يتطلب استخدام الأدوات الذكية جهداً ذهنياً كبيراً لاستيعاب آليات عملها.					
3	واجهات النظام مصممة بشكل يسهل عملية إدخال بيانات المرشحين ومراجعتها.					
4	يتيح النظام خيارات مساعدة وتعليمات واضحة عند مواجهة صعوبات تقنية.					
5	أستطيع إنجاز مهام الفرز والاختيار عبر النظام بسرعة وسهولة فائقة.					
6	تعلم كيفية استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في العمل كان أمراً سهلاً بالنسبة لي.					
7	من السهل الوصول إلى المعلومات والتقارير التي يولدها النظام الذكي.					
8	توفر الأنظمة الذكية مرونة عالية في تعديل معايير البحث والفرز.					
9	أجد أن لغة النظام والمصطلحات المستخدمة فيه مفهومة وغير معقدة.					
10	بشكل عام، أرى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في عملي اليومي مريح وسلس.					

جدول رقم (13) المحور الثاني: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness)

هذا الجدول يقيس القيمة المضافة والكفاءة التي يوفرها النظام للمنظمة وللموظف.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد المرشحين الأكثر ملاءمة للوظيفة بدقة.					
2	يساهم استخدام التقنيات الذكية في تحسين جودة مخرجات التوظيف بشكل عام.					
3	يوفر النظام الوقت والجهد المبذول في فحص آلاف السير الذاتية يدوياً.					
4	يعزز النظام من قدرتي على اتخاذ قرارات توظيف مستندة إلى بيانات حقيقية.					
5	يقلل الاعتماد على الذكاء الاصطناعي من التكاليف التشغيلية لعملية الاختيار.					
6	يساهم النظام في تقليل نسبة الخطأ في تقييم مهارات المتقدمين التقنية.					
7	تتيح التقنيات الذكية قاعدة بيانات أوسع للوصول للمواهب النادرة.					
8	يمنحني النظام تقارير تحليلية دقيقة تساعد في التنبؤ بنجاح المرشح مستقبلاً.					
9	زاد استخدام الذكاء الاصطناعي من إنتاجيتي الشخصية في قسم التوظيف.					
10	أرى أن الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية لا غنى عنها في الموارد البشرية.					

جدول رقم (14) المحور الثالث: جودة القرار والنزاهة (Decision Quality & Integrity)

هذا الجدول يقيس مدى حيادية وموضوعية القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل خوارزميات الذكاء الاصطناعي على تحديد التحيزات الشخصية والمحسوبة.					
2	يوفر النظام معايير موحدة لتقييم جميع المتقدمين دون أي استثناء.					
3	يساهم الذكاء الاصطناعي في ضمان تكافؤ الفرص بناءً على الكفاءة فقط.					
4	قرارات التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي تتسم بالشفافية العالية.					
5	يقلل النظام من احتمالية حدوث أخطاء ناتجة عن الانطباعات البشرية الأولية.					
6	يوفر النظام سجلاً (Audit Trail) لجميع خطوات القرار، مما يعزز الرقابة.					
7	تساهم التقنية في حماية بيانات المرشحين من التدخلات الشخصية غير المبررة.					
8	يعتمد النظام على جدارة المرشح فقط بعيداً عن العرق، الجنس، أو العمر.					
9	ساعد الذكاء الاصطناعي في بناء "ثقافة الاستحقاق" داخل المنظمة.					
10	تعكس نتائج التوظيف الذكي درجة عالية من العدالة والموضوعية التنظيمية.					

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واستكشاف أثر تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة قرارات الاختيار وتعزيز مستوى النزاهة في المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية لعام 2026. وتأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030، والتي تسعى لمأسسة الحوكمة الرقمية في قطاع الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت ثلاثة محاور أساسية: (سهولة الاستخدام المدركة، الفائدة المدركة، وجودة القرار والنزاهة).

تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية بلغت (384) فرداً من المختصين والممارسين في إدارات الموارد البشرية والتحول الرقمي. وكشفت النتائج الإحصائية عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة وموضوعية قرارات التوظيف. وأظهرت النتائج أن "سهولة الاستخدام" كانت عاملاً حاسماً في تقليل الأخطاء البشرية، بينما ساهمت "الفائدة المدركة" في تحرير الكوادر البشرية للمهام الاستراتيجية. والأهم من ذلك، أثبتت الدراسة أن الأنظمة الذكية نجحت في تحييد التحيزات الشخصية والمحسوبية، مما أدى إلى مأسسة النزاهة داخل عمليات الاختيار.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها أن التكامل بين ذكاء الآلة وحكمة الإنسان هو النموذج الأمثل للإدارة الحديثة. وبناءً على ذلك، أوصت الباحثة بضرورة صياغة ميثاق أخلاقي وطني لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وتطوير البنية التحتية للبيانات في المنظمات، بالإضافة إلى تكثيف البرامج التدريبية للكوادر الوطنية للتعامل مع "الذكاء الهجين"، بما يضمن استدامة العدالة والشفافية في سوق العمل السعودي.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاصطناعي - الموارد البشرية - النزاهة - جودة القرار - رؤية 2030

Abstract :

This study aimed to investigate and explore the impact of adopting Artificial Intelligence (AI) technologies on the quality of selection decisions and the enhancement of integrity within organizations operating in the Kingdom of Saudi Arabia in 2026. The significance of this research stems from the rapid digital transformation witnessed in the Kingdom, aligned with the objectives of Saudi Vision 2030, which seeks to institutionalize digital governance within Human Resources (HR) sectors. The study employed a descriptive-analytical approach to characterize the phenomenon and analyze the relationships between its variables. A structured questionnaire was developed as the primary data collection tool, covering three core dimensions: Perceived Ease of Use (PEOU), Perceived Usefulness (PU), and Decision Quality and Integrity.

The study was conducted on a purposive sample of (384) specialists and practitioners in HR and digital transformation departments. Statistical findings revealed a significant positive impact of AI adoption on elevating the efficiency and objectivity of recruitment decisions. The results indicated that "Perceived Ease of Use" was a crucial factor in reducing human errors, while "Perceived Usefulness" contributed to liberating human capital for more strategic tasks. Most importantly, the study proved that intelligent systems successfully neutralized personal biases and nepotism, leading to the institutionalization of integrity within the selection processes.

The research concluded with several key insights, most notably that the integration between machine intelligence and human wisdom represents the optimal model for modern management. Consequently, the researcher recommended the formulation of a national ethical charter for the use of AI in recruitment, the development of data infrastructure within organizations, and the intensification of training programs for national cadres to manage "Hybrid Intelligence," ensuring the sustainability of justice and transparency in the Saudi labor market.

Keywords:

Artificial Intelligence - Human Resources - Integrity - Decision Quality - Vision 2030

Midocean University

College of Management

Master of Human Resources Management (MHRM)



**The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Recruitment and Selection Processes: An Applied
Study on HR Decision Quality and Digital Integrity**

Prepared by:

Rahaf Mohammed Al-Ghamdi

Academic ID: 252000174

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul-Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year

1447 - 2026