

أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية على عينة من الشركات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية)

أسم الطالب
سلطان الأنصاري

المشروع النهائي - 1
كلية الإدارة - جامعة مبدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة مبدأوشن

التاريخ: يوليو 2026 - الفصل الدراسي الصيفي

جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. الدراسة الميدانية (نطاق الدراسة)	8
1.9. مخطط المشروع	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	9
2.1. المقدمة	9
2.2. المتغير المستقل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي	9
2.3. المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية	10
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	13
الملاحق: استبانة الدراسة	14
جدول أدوات البحث	16

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً غير ملامح بيئة الأعمال المعاصرة، وأصبح الذكاء الاصطناعي في مقدمة التقنيات التي تعيد تشكيل أساليب العمل الإداري في المنظمات؛ إذ لم يعد استخدامه مقتصرًا على الجوانب التقنية والإنتاجية، بل امتد ليشمل الوظائف الإدارية المساندة، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية التي تُعد من أهم الوظائف الإدارية لارتباطها المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة.

وقد أتاحَت تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل أنظمة الفرز الآلي للسير الذاتية، وروبوتات المحادثة، والتحليلات التنبؤية للقوى العاملة، ومنصات التعلم التكيفي، فرصاً واسعة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها وسرعة إنجازها ودقة قراراتها، وهو ما دفع كثيراً من المنظمات إلى تبني هذه التطبيقات ضمن استراتيجياتها للتحول الرقمي.

وعلى المستوى المحلي، تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالذكاء الاصطناعي في إطار رؤية المملكة 2030 والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وهو ما ينعكس على توجهات الشركات السعودية، ومنها الشركات الاستثمارية، نحو توظيف هذه التقنيات في أعمالها الإدارية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الاستثمارية السعودية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع المتسارع في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال، لا تزال الاستفادة منها في مجال إدارة الموارد البشرية متفاوتة بين المنظمات، ولا يزال أثرها الفعلي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى مزيد من القياس والتحقق الميداني، خاصة في البيئة السعودية. ويمكن تقسيم مشكلة الدراسة إلى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية على النحو الآتي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تنامي الأدبيات الأجنبية التي تناولت الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، فإن معظمها ركّز على البيئات الغربية، ولا تزال الدراسات العربية، والسعودية تحديداً، محدودة في قياس هذه العلاقة بشكل كمي ميداني. كما أن كثيراً من الدراسات تناولت الذكاء الاصطناعي كمتغير كلي دون تفصيل أبعاده التطبيقية (التوظيف الذكي، روبوتات المحادثة، التحليلات التنبؤية، منصات التعلم التكيفي) وربط كل بُعد منها بممارسات محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سده.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يلاحظ على المستوى العملي وجود تفاوت في نضج تطبيق حلول الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية بالشركات الاستثمارية السعودية؛ فبعضها لا يزال يعتمد الأساليب التقليدية في الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء، مع غياب مؤشرات واضحة لقياس العائد من الاستثمار في هذه التقنيات، وضعف جاهزية بعض الكوادر للتعامل معها. وينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الاستثمارية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من حداثة موضوعها وارتباطه بتوجهات البحث العالمية في إدارة الموارد البشرية الرقمية؛ إذ تسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري يربط أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتقدم نموذجاً بحثياً قابلاً للاختبار والتطوير في دراسات لاحقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تفيد نتائج الدراسة قيادات الشركات الاستثمارية السعودية ومديري الموارد البشرية في ترشيد قرارات الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحديد أولويات التطبيق بحسب أثر كل تقنية على الممارسات المختلفة، بما يدعم توجهات التحول الرقمي المنسجمة مع رؤية المملكة 2030.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الاستثمارية السعودية؟

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين؟
2. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات التدريب وتنمية الموارد البشرية؟
3. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة وتقييم الأداء؟
4. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات تخطيط الموارد البشرية واتخاذ القرار؟

1.5. أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.
2. قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
4. تقديم توصيات عملية تساهم في تعظيم الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة وتقييم الأداء.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات تخطيط الموارد البشرية واتخاذ القرار.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة؛ إذ تمثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي (بأبعادها) المتغير المستقل، فيما تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها) المتغير التابع:

المتغير المستقل		المتغير التابع
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	◀ —	ممارسات إدارة الموارد البشرية
• التوظيف الذكي وأنظمة فرز السير الذاتية • روبوتات المحادثة وخدمة الموظفين • التحليلات التنبؤية للقوى العاملة • منصات التعلم التكيفي		• الاستقطاب والاختيار والتعيين • التدريب وتنمية الموارد البشرية • إدارة وتقييم الأداء • تخطيط الموارد البشرية واتخاذ القرار

شكل (1): نموذج الدراسة - من إعداد الباحث

1.8. الدراسة الميدانية (نطاق الدراسة)

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

الحدود المكانية: تُطبَّق الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات المساندة في عدد من الشركات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.

الحدود البشرية: مديرو وموظفو إدارات الموارد البشرية والمشرفون على مبادرات التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة.

الحدود الزمانية: تُنفَّذ الدراسة الميدانية خلال العام 2026م.

1.9. مخطط المشروع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهميتها، أسئلتها، أهدافها، فرضياتها، نموذجها، نطاقها، مخطط المشروع).

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة (المتغير المستقل، المتغير التابع، العلاقة بينهما، الخاتمة).

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة (تصميم البحث، مجتمعه وعينته، طريقة جمع البيانات، إجراءات التحليل الإحصائي).

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج (توصيف العينة، اختبارات الصدق والثبات، الإحصاء الوصفي، اختبار الفرضيات).

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة؛ حيث يتناول أولاً الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، ثم الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، ويُختتم الفصل بخلاصة تُبرز موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما تضيفه إليها.

2.2. المتغير المستقل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي

يشير الذكاء الاصطناعي إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة القدرات الذهنية البشرية كالتعلم والاستدلال وحل المشكلات واتخاذ القرار. وقد تتبع دراسة Jatobá وآخرين (2019) تطور البحث العلمي في توظيف الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية عبر تحليل الإنتاج العلمي المنشور، وخلصت إلى نمو متسارع في الاهتمام البحثي بالمجال، مع تركّز التطبيقات في مجالات الاستقطاب والاختيار وتحليل بيانات الموظفين.

وناقشت دراسة Cappelli و Tambe (2019) و Yakubovich التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ومنها تعقيد الظواهر المرتبطة بالسلوك البشري، وقلة البيانات المتاحة مقارنة بالمجالات الأخرى، والاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالعدالة والمساءلة، واقترحت مسارات عملية للتغلب على هذه التحديات تشمل التدرج في التطبيق وضمان قابلية تفسير القرارات الخوارزمية.

2.3. المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المتكاملة الهادفة إلى استقطاب العنصر البشري وتنميته وتحفيزه والمحافظة عليه بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً. ويؤكد عقيلي (2005) البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، وانتقالها من الدور التشغيلي التقليدي إلى دور الشريك الاستراتيجي الذي يسهم في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.

كما يتناول الهيتي (2005) ممارسات إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي يشمل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، مؤكداً ترابط هذه الممارسات وتكاملها كمنظومة واحدة تتأثر كفاءتها بمدى توافر البنية المعلوماتية والتقنية الداعمة لها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أجرى Vrontis وآخرون (2022) مراجعة منهجية للدراسات المنشورة حول الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية، وخلصوا إلى أن هذه التقنيات تعيد تشكيل ممارسات الموارد البشرية على مستوى الاستقطاب والتدريب وإدارة الأداء، مع ما يصاحب ذلك من فرص لرفع الكفاءة وتحديات مرتبطة بجاهزية المنظمات والعاملين.

وفي السياق ذاته، قدّم Budhwar وآخرون (2023) قراءة معمّقة لانعكاسات الذكاء الاصطناعي التوليدي على إدارة الموارد البشرية، مبرزين إمكاناته في أتمتة المهام المعرفية ودعم القرار، ومحذرين في الوقت نفسه من مخاطر تتعلق بالخصوصية والتحيز الخوارزمي، وداعين إلى تطوير أطر حوكمة وسياسات تنظم استخدامه في وظائف الموارد البشرية.

2.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها على الأثر المتنامي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، غير أن معظمها أُجري في بيئات أجنبية واعتمد المراجعات النظرية أو دراسات الحالة. وتتميز الدراسة الحالية

بكونها دراسة ميدانية كمية تُطبَّق على البيئة السعودية، وتحديدًا الشركات الاستثمارية بمدينة الرياض، وتفصيلها أبعاد المتغير المستقل وربط كل بُعد بممارسات محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مستفيدةً من الدراسات السابقة في بناء نموذجها وأداتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهيقي، خالد عبد الرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., et al. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659.
- Jatobá, M., Santos, J., Gutierrez, I., Moscon, D., Fernandes, P., & Teixeira, J. (2019). Evolution of artificial intelligence research in human resources. *Procedia Computer Science*, 164, 137–142.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266.

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية"، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة، نأمل التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس: (ذكر / أنثى) - العمر: (أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر) - المؤهل العلمي: (دبلوم فأقل / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه) - سنوات الخبرة: (أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10) - المسمى الوظيفي: (موظف / مشرف / مدير).

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

المحور الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم الشركة أنظمة ذكية لفرز السير الذاتية وترشيح المتقدمين للوظائف.					
2	تعتمد الشركة على أدوات الذكاء الاصطناعي في إجراء التقييمات الأولية للمرشحين.					
3	توفر الشركة روبوتات محادثة (Chatbots) للإجابة على استفسارات الموظفين.					
4	تُستخدم روبوتات المحادثة في تسهيل إجراءات الخدمة الذاتية للموظفين.					
5	تعتمد الشركة على التحليلات التنبؤية في توقع احتياجاتها من القوى العاملة.					
6	تُستخدم تحليلات البيانات في التنبؤ بمعدلات دوران الموظفين والاحتفاظ بهم.					
7	توفر الشركة منصات تعلم إلكتروني تكيفية تقترح برامج تدريبية بحسب احتياج كل موظف.					
8	تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي في تصميم مسارات التطوير المهني للموظفين.					

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

م	العبارة	1	2	3	4	5
9	أسهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليص الوقت اللازم لإتمام عمليات التوظيف.					
10	حسّنت التقنيات الذكية دقة اختيار المرشحين الملائمين لمتطلبات الوظائف.					
11	أسهمت التقنيات الذكية في رفع كفاءة البرامج التدريبية وملاءمتها للاحتياج الفعلي.					
12	زادت فاعلية تقييم أثر التدريب بعد استخدام الأدوات الذكية.					
13	أصبح تقييم أداء الموظفين أكثر موضوعية باستخدام الأنظمة الذكية.					
14	توفر الأنظمة الذكية تغذية راجعة مستمرة تدعم تحسين أداء الموظفين.					
15	حسّنت التحليلات الذكية دقة تخطيط الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.					

					أصبحت قرارات إدارة الموارد البشرية أكثر استناداً إلى البيانات بعد تبني هذه التقنيات.	16
--	--	--	--	--	--	----

جدول أدوات البحث

يوضح الجدول الآتي توزيع عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) على متغيرات الدراسة وأبعادها:

المتغير	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات
تطبيقات الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل)	التوظيف الذكي وأنظمة فرز السير الذاتية	2	1-2
	روبوتات المحادثة وخدمة الموظفين	2	3-4
	التحليلات التنبؤية للقوى العاملة	2	5-6
	منصات التعلم التكيفي	2	7-8
ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)	الاستقطاب والاختيار والتعيين	2	9-10
	التدريب وتنمية الموارد البشرية	2	11-12
	إدارة وتقييم الأداء	2	13-14
	تخطيط الموارد البشرية واتخاذ القرار	2	15-16
المجموع		16	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.