

بحث بعنوان:

**تأثير الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية: دراسة
تطبيقية على وزارة الصحة ووقاية المجتمع بدولة الإمارات العربية المتحدة**

**The Impact of Artificial Intelligence on Decision Speed in Human
Resources Management: An Applied Study on the Ministry of
Health and Prevention in the United Arab Emirates**

إعداد الطالبة

منى سالم ناصر بافقيير

الرقم الجامعي

221002217

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

2	جدول المحتويات
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 التمهيد
5	1.2 مقدمة البحث
6	1.3 مشكلة البحث
7	1.4 أهمية البحث
7	1.4.1 الأهمية النظرية
7	1.4.2 الأهمية التطبيقية
8	1.5 أسئلة البحث
8	1.6 أهداف البحث
9	1.7 فرضيات البحث
9	الفرضية الرئيسية:
10	1.8 نموذج البحث
11	1.9 نطاق الدراسة
11	1.10 مخطط هيكل البحث
12	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12	2.1 مقدمة
13	2.2 الدراسات العربية
13	2.2.1 دراسة وقيع الله ومحمد (2025)
13	2.2.2 دراسة الخزاعي (2026)
13	2.2.3 دراسة الفريخ (2025)
14	2.2.4 دراسة الحميدي وآخرون (2025)
14	2.2.5 دراسة الجزائرلي (2024)
14	2.2.6 دراسة الزيد والعنزي (2025)
14	2.2.7 دراسة عبد الغني وثنتا (2024)
15	2.2.8 دراسة اللبودي وبدوي (2025)
15	2.2.9 دراسة العامري والدوسري (2025)
15	2.2.10 دراسة حمد (2023)
16	2.3 الدراسات الأجنبية
16	2.3.1 دراسة Budhwar وآخرون (2023)
16	2.3.2 دراسة Varma وآخرون (2023)
16	2.3.3 دراسة Ramachandran وآخرون (2022)

17.....	2.3.4 دراسة Waqar وآخرون (2024)
17.....	2.3.5 دراسة Shanthi وآخرون (2025)
17.....	2.3.6 دراسة Alsaif وAksoy (2023)
17.....	2.3.7 دراسة PMC/PubMed (2026)
18.....	2.4 التعليق على الدراسات السابقة.....
18.....	2.4.1 أوجه الاتفاق والتقاطع.....
18.....	2.4.2 أوجه الاختلاف والتباين.....
19.....	2.4.3 الفجوة البحثية وإسهام الدراسة الراهنة.....
20.....	المراجع.....
20.....	أولاً: المراجع العربية.....
22.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
23.....	الملاحق.....
23.....	الاستبانة.....
23.....	المحور الأول: البيانات الديموغرافية.....
24.....	المحور الثاني: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
25.....	المحور الثالث: سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 التمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية غير مسبوقة في طبيعة الأعمال الإدارية ومنظومة إدارة الموارد البشرية، وقد جاء ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي ليعيد تشكيل المشهد الإداري برمته من حيث أساليب تخطيط القوى العاملة واستقطابها وتقييم أدائها واتخاذ القرارات المتعلقة بها. فلم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تكنولوجية استحسانية، بل بات ركيزة استراتيجية في بناء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، ولا سيما في القطاع الحكومي الذي يضطلع بأثقل الأعباء وأكثرها تعقيداً في اتخاذ القرار. وتمثل دولة الامارات نموذجاً استثنائياً في هذا الصدد؛ إذ أطلقت استراتيجية وطنية شاملة للذكاء الاصطناعي تستهدف جعلها رائدة عالمياً في هذا القطاع بحلول عام 2031، مما يلقي بظلاله مباشرة على توجهات وزارة الصحة ووقاية المجتمع في توظيف هذه التقنيات لدعم قراراتها الإدارية وتطوير كوادرها البشرية (حكومة الإمارات، 2024).

ومن هذا المنطلق، تستمد الدراسة الحالية أهميتها من السياق المتسارع للتحويل الرقمي الإماراتي، الذي أضحي فيه توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية مطلباً ملحاً لا خياراً. وقد أكدت الأدبيات الأكاديمية أن المنظمات التي تدمج حلول الذكاء الاصطناعي في منظومة إدارتها البشرية تتفوق على نظيراتها في مؤشرات الكفاءة وسرعة الاستجابة وجودة القرار، مما يجعل هذا المجال حقلاً بحثياً خصباً يستحق الدراسة والتمحيص (الفريخ، 2025؛ عبد الغني وشتا، 2024).

1.2 مقدمة البحث

لا يزال الحديث عن الذكاء الاصطناعي يستحوذ على اهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، وذلك نظراً لما تكشفه الوقائع العلمية من قدرة هذه التقنية على تغيير أنماط العمل الإداري وتحويل منطق اتخاذ القرار من الاعتماد على الحدس والتجربة الشخصية إلى الاستناد على التحليل الكمي الدقيق للبيانات. وفي سياق المنظمات الحكومية التي تتعامل مع آلاف الكوادر البشرية وتواجه ضغوطاً تشغيلية متزايدة، يغدو هذا التحول ضرورةً حتمية وليس مجرد خيار ترفي.

تتمحور هذه الدراسة حول استيعاب وتقييم تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية، وهي إشكالية ذات أبعاد متشعبة تربط بين علم الإدارة وعلم الحاسوب وعلم القرار

ضمن بيئة مؤسسية حيّة. وقد أثبتت الدراسات السابقة أن النظم الذكية المعتمدة على التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية وتحليل البيانات الضخمة تقلّص بشكل لافت الزمن المستغرق في المهام الإدارية الروتينية كجدولة الكوادر وتقييم أدائهم والاختيار من بين المرشحين، مما يتيح للقيادات الإدارية التفرغ للقرارات الاستراتيجية الأعلى قيمة وأكثر تعقيداً (الخزاعي، 2026؛ الجزائري، 2024).

وفي السياق الإماراتي تحديداً، تضطلع وزارة الصحة ووقاية المجتمع بدور محوري في إدارة كتلة ضخمة من الكوادر الصحية والإدارية الموزعة على مختلف إمارات الدولة، مما يجعلها ساحة مثالية لاختبار فاعلية هذه التقنيات وقياس أثرها الفعلي في دعم سرعة اتخاذ القرار. وقد أعلنت الوزارة صراحةً عن توجيهها نحو توظيف الذكاء الاصطناعي من خلال مكتب متخصص لدفع عجلة التحول الرقمي وتسريع اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وهو ما يمنح هذه الدراسة طابعاً تطبيقياً وثيق الصلة بالواقع المؤسسي (وزارة الصحة ووقاية المجتمع، 2025).

وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من الشح الملحوظ في البحوث التطبيقية العربية التي تربط مباشرةً بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري في القطاع الصحي الإماراتي، في حين تتوافر أبحاث متفرقة تتناول أحد هذين الجانبين على حدة. ومن ثمّ تسعى الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة وتقديم إسهام أصيل في الأدبيات العلمية العربية والدولية في آنٍ واحد (الحميدي وآخرون، 2025؛ الزيد والعنزي، 2025).

1.3 مشكلة البحث

تتبع إشكالية هذه الدراسة من ملاحظة واقعية مفادها أن المنظمات الحكومية في دولة الإمارات، ورغم توافر بنية تحتية رقمية متطورة، لا تزال تعاني من بطء ملحوظ في بعض مسارات اتخاذ القرار الإداري المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كجدولة الكوادر، وتقييم الأداء الدوري، والترقيات، والتحويلات الوظيفية. ويعزى ذلك جزئياً إلى الاعتماد المفرط على الإجراءات اليدوية التقليدية، وضعف التكامل بين أنظمة قواعد البيانات البشرية والأدوات التحليلية الذكية القادرة على معالجة البيانات وتوليد توصيات قرارية في الوقت الفعلي.

وفي ظل التسارع المتزايد في حجم الطلب على الخدمات الصحية، أصبح القرار الإداري السريع والمدعوم بالبيانات شرطاً لا يمكن التهاون فيه للحفاظ على جودة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من الاهتمام الحكومي البين بتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في قطاع الصحة، يبقى البرهان التجريبي على مدى تأثير هذه

التقنيات بصورة فعلية ومقيسة على سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية نادراً في السياق الإماراتي (محمد، 2024؛ أبو المكارم، 2024).

وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة ووقاية المجتمع في دولة الامارات؟

1.4 أهمية البحث

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين:

1.4.1 الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدب العلمي العربي والدولي المتعلق بالعلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري في القطاعات الحكومية؛ وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية الخليجية الكافية (حمد، 2023).
- تقدّم نموذجاً نظرياً مركباً يجمع بين متغيرات الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية وسرعة القرار الإداري في إطار تحليلي واحد متكامل، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين اللاحقين (الخزاعي، 2026).
- توفر أطراً مفاهيمية وتجريبية يمكن توظيفها في سياقات مؤسسية مماثلة في دول الخليج والعالم العربي (الفريح، 2025).

1.4.2 الأهمية التطبيقية

- توفر لصانعي القرار في وزارة الصحة ووقاية المجتمع بالإمارات أدلةً إمبريقية تساعد في تطوير استراتيجيات تبني الذكاء الاصطناعي ضمن الإدارات البشرية (وزارة الصحة ووقاية المجتمع، 2025).
- تشكّل مرجعاً استرشادياً للجهات الحكومية الأخرى الساعية إلى الاستفادة من تجارب التحول الرقمي الناجحة في تسريع مسارات القرار الإداري (الزيد والعنزي، 2025).

- تسهم في تعزيز تحقيق مستهدفات استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031 على المستوى المؤسسي والميداني (حكومة الإمارات، 2024).

1.5 أسئلة البحث

انطلاقاً من المشكلة البحثية المحددة سلفاً، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة ووقاية المجتمع في دولة الامارات؟
2. ما مستوى سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة ووقاية المجتمع في دولة الإمارات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بالوزارة محل الدراسة؟
4. أي أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي (التعلم الآلي، تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار، معالجة اللغة الطبيعية، الأتمتة) الأكثر تأثيراً في سرعة اتخاذ القرار الإداري؟
5. هل تتوسط التحولات الرقمية في وزارة الصحة ووقاية المجتمع العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري؟

1.6 أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الأكاديمية والتطبيقية، يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. الوصف والتشخيص: رصد واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة ووقاية المجتمع بالإمارات وتشخيص مستواها الحالي (الحميدي وآخرون، 2025).
2. القياس والتحليل: قياس مستوى سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بالوزارة وتحليل محدداته الرئيسية.

3. الاختبار التجريبي: اختبار طبيعة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري ومعرفة اتجاهها وحجمها (عبد الغني وشتا، 2024؛ الخزاعي، 2026).

4. التحليل التفاضلي: تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في سرعة القرار من بين مكونات الذكاء الاصطناعي المتعددة.

5. الإسهام التوجيهي: تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد صانعي القرار في تطوير استخدامهم للذكاء الاصطناعي بما يعزز الكفاءة الإدارية (حمد، 2023؛ الجزائري، 2024).

1.7 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة ووقاية المجتمع في دولة الإمارات.

الفرضيات الفرعية:

• H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الآلي على سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بالوزارة.

• H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنظمة دعم القرار الذكية على سرعة اتخاذ القرار الإداري في الوزارة.

• H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيانات الضخمة على سرعة اتخاذ القرار الإداري في الوزارة.

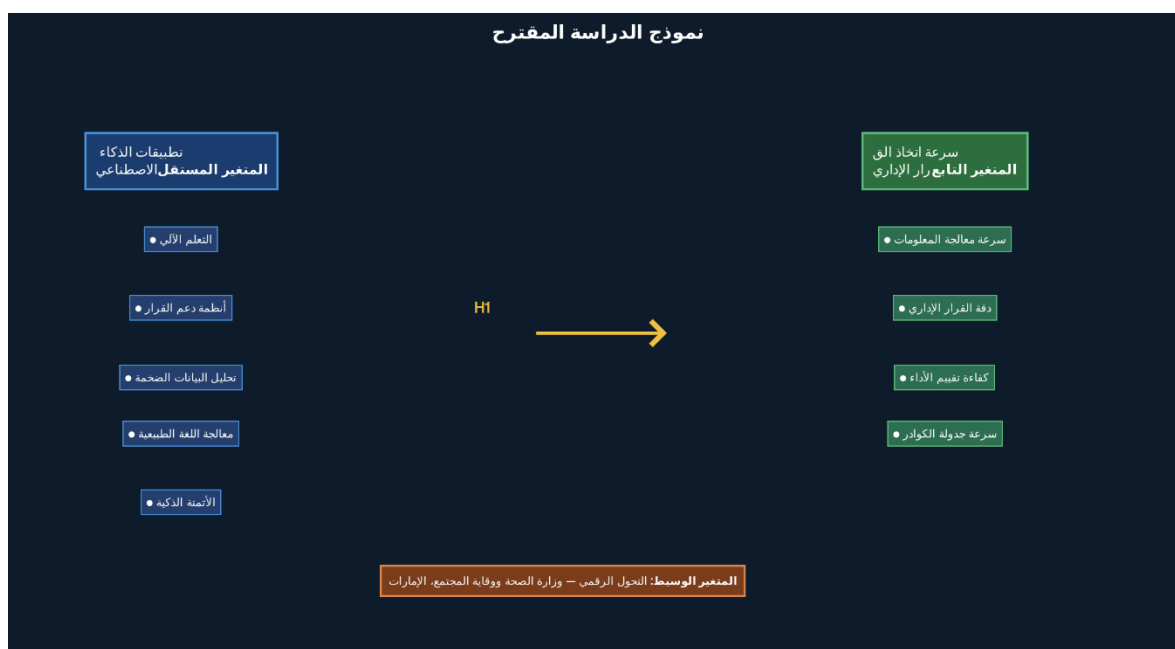
• H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعالجة اللغة الطبيعية على سرعة اتخاذ القرار الإداري في الوزارة.

• H5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأتمتة الذكية على سرعة اتخاذ القرار الإداري في الوزارة.

1.8 نموذج البحث

يوضّح النموذج الآتي البنية المنطقية للعلاقات بين متغيرات الدراسة:

المحور	التفاصيل
النطاق الموضوعي	تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها على سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية
النطاق المكاني	وزارة الصحة ووقاية المجتمع، دولة الامارات
النطاق البشري	المديرون والقياديون وموظفو إدارة الموارد البشرية بالوزارة
النطاق الزمني	الفترة من 2023 حتى 2025
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماد الاستبانة أداة رئيسية للجمع البياني



1.9 نطاق الدراسة

يرتكز النطاق الموضوعي على خمسة أبعاد رئيسية للذكاء الاصطناعي (التعلم الآلي، وأنظمة دعم القرار، وتحليل البيانات الضخمة، ومعالجة اللغة الطبيعية، والأتمتة الذكية)، في مقابل أربعة أبعاد لسرعة اتخاذ القرار الإداري (سرعة معالجة المعلومات، ودقة القرار، وكفاءة تقييم الأداء، وسرعة جدولة الكوادر)، وذلك في ضوء ما أرسته الدراسات العربية المحكّمة من أطر مفاهيمية لهذا الموضوع (اللبودي وبدوي، 2025؛ العامري والدوسري، 2025).

1.10 مخطط هيكل البحث

يتوزع البحث على خمسة فصول متكاملة ومتتابعة منطقياً على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام، ويشمل التمهيد والمقدمة ومشكلة البحث وأهميته وأسئلته وأهدافه وفرضياته ونموذجه ونطاقه.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري، ويعنى بعرض المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية وسرعة اتخاذ القرار الإداري وفق أحدث ما توصلت إليه الأدبيات العلمية.
- **الفصل الثالث:** الدراسات السابقة، ويستعرض ما أنجزه الباحثون العرب والأجانب في هذا الميدان، مع تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.
- **الفصل الرابع:** منهجية الدراسة، ويفصّل في النهج البحثي المتبع ومجتمع الدراسة وعينها وأداة القياس المستخدمة وإجراءات ضمان الصدق والثبات.
- **الفصل الخامس:** النتائج والتوصيات، ويقدم تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

إن الاستعراض المنهجي للدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي رصين، لما يتيح من قدرة على استيعاب المعرفة المتراكمة في الحقل البحثي وتحديد مواطن الإسهام الأصيل الذي يضيفه البحث الجديد. وقد شغل موضوع الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية حيزاً متصاعداً في الأدبيات العلمية خلال السنوات الأخيرة، ولا سيما في ضوء الثورة الرقمية التي اجتاحت منظمات القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء. وتهدف هذه المراجعة إلى رصد ما أسهم به الباحثون العرب والأجانب في هذا الميدان، من خلال دراسة نقدية تحليلية تستوعب أبرز الدراسات التطبيقية والنظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الراهنة، وهي: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإدارة الموارد البشرية، وسرعة اتخاذ القرار الإداري. وقد حرص الباحث على الاستناد إلى مصادر محكمة حديثة، مع التمييز بين ما تناول المتغيرات المستقلة والتابعة بصورة مباشرة وما تناولها بصورة غير مباشرة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2.2 الدراسات العربية

2.2.1 دراسة وقيع الله ومحمد (2025)

هدفت هذه الدراسة الميدانية المحكمة إلى الكشف عن أثر استخدام تطبيقات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة عنيزة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها 121 موظفاً، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وأن أنظمة دعم القرار وتحليل البيانات تسهم بصورة فعّالة في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مخرجاتهم. كما أكدت الدراسة على ضرورة توفير برامج تدريب وتأهيل للموظفين لضمان تحقيق الاستفادة المثلى من هذه التطبيقات الذكية (وقيع الله ومحمد، 2025).

2.2.2 دراسة الخزاعي (2026)

تناولت هذه الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز القرارات الإدارية من منظور تحليلي ميداني، وسعت إلى استيعاب الكيفية التي تسهم بها أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وسرعتها وفعاليتها داخل المنظمات. كشفت نتائجها عن أن توظيف الذكاء الاصطناعي في مسارات اتخاذ القرار يقلص أوقات المعالجة بشكل ملموس، ويحسن دقة المعلومات المتاحة للمديرين. وأوضحت الدراسة أن البيئات المؤسسية التي تعتمد أنظمة ذكاء اصطناعي متكاملة تتمتع بقدرة أعلى على الاستجابة الفورية لمتطلبات التشغيل والإدارة، وهو ما يعزز التنافسية المؤسسية على المدى البعيد (الخزاعي، 2026).

2.2.3 دراسة الفريخ (2025)

انصبت هذه الدراسة على تحليل أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار في بيئات العمل المؤسسية، مستهدفة التحقق من العلاقة بين مستوى التوظيف الفعلي لأدوات الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات وسرعتها. خلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي توظف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار تحقق نتائج أفضل من الناحية التشغيلية، وأن التحليلات التنبؤية الذكية تمكن القيادات من الوصول إلى خيارات بديلة بشكل أسرع وأكثر موضوعية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج آليات الذكاء الاصطناعي ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية لضمان الاستفادة والفعالية (الفريخ، 2025).

2.2.4 دراسة الحميدي وآخرون (2025)

استهدفت هذه الدراسة التطبيقية التعرف على مدى تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة الجامعات، بهدف الكشف عن واقع التبني ومستوياته وأثره على الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماد الاستبانة أداة للقياس. توصلت إلى أن مؤسسات التعليم العالي التي تدمج الذكاء الاصطناعي في إدارتها البشرية تحسّن كفاءتها في الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء، وأن التحديات الرئيسية تتمحور حول ضعف البنية التقنية وشح برامج تأهيل الكوادر. كما أثارت الدراسة أهمية الجانب الأخلاقي في توظيف هذه التقنيات داخل البيئات الأكاديمية (الحميدي وآخرون، 2025).

2.2.5 دراسة الجزائري (2024)

بحثت هذه الدراسة في أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية الحكومية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأجرت استبانة موسعة على شريحة من العاملين في القطاع المصرفي. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في مسارات الموارد البشرية وجاذبية المنظمة كصاحب عمل، مما يعزز القدرة التنافسية في استقطاب الكفاءات. كما توصلت إلى أن الأتمتة الذكية لعمليات الاختيار والتعيين تسهم في تقليص الزمن الإداري وتحسين تجربة المتقدمين للوظائف (الجزائري، 2024).

2.2.6 دراسة الزيد والغزي (2025)

ركّزت هذه الدراسة على قياس أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكويتية، وسعت إلى تحديد الأبعاد التقنية الأكثر تأثيراً في تحسين الممارسات الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي مع تطبيق نماذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي يمثلان أكثر الأبعاد تأثيراً في رفع كفاءة الممارسات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية، في حين أشارت إلى ضرورة تعزيز الكفاءة الرقمية للمديرين كشرط لازم لتحقيق هذا الأثر المنشود (الزيد والغزي، 2025).

2.2.7 دراسة عبد الغني وشتا (2024)

انصرفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية من منظور شامل يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي. تناولت الدراسة أبعاداً متعددة منها: التوظيف الذكي، وتقييم الأداء،

والتدريب المخصص، واتخاذ القرار. خلصت إلى أن التكامل بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والإدارة التقليدية للموارد البشرية يولد قيمة مضافة لا يمكن تحقيقها باستخدام الأساليب الكلاسيكية منفردة، وأوصت بضرورة تبني نهج هجين يمزج الحكمة الإنسانية بقدرات الآلة التحليلية (عبد الغني وشتا، 2024).

2.2.8 دراسة اللبودي وبدوي (2025)

تناولت هذه الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، مع التركيز على محاور التخطيط الاستراتيجي للقوى البشرية وتطوير الكفاءات. أثبتت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يمكن إدارات الموارد البشرية من توقع الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية بدقة عالية، وأن منصات التعلم الذكي تسهم في رفع جاهزية الموظفين وتطوير مساراتهم المهنية بشكل مستدام. وأشارت الدراسة بوضوح إلى وجود فجوة واضحة في التطبيق بين المؤسسات الكبرى والصغيرة في هذا الحقل (اللبودي وبدوي، 2025).

2.2.9 دراسة العامري والدوسري (2025)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الكفاءة المؤسسية والعلمية، واختبار تأثيرها المباشر على مؤشرات الأداء الإداري. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع نموذج المعادلة الهيكلية لفحص العلاقات بين المتغيرات. كشفت النتائج عن أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التخطيط وتوزيع الموارد البشرية تحقق مكاسب قابلة للقياس في سرعة الاستجابة المؤسسية، وأن القيادات التي تستخدم أدوات التحليل التنبؤي تتخذ قراراتها بوقت أقصر وخطأ أدنى مقارنة بالإدارات التقليدية (العامري والدوسري، 2025).

2.2.10 دراسة حمد (2023)

تناولت هذه الدراسة حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وهو موضوع ذو طابع استراتيجي يتجاوز النظرة التقنية الضيقة نحو رؤية شاملة لإدارة التقنية ومخاطرها. أكدت الدراسة أن غياب أطر حوكمة واضحة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارات البشرية قد يفضي إلى قرارات منحازة تضر بعدالة بيئة العمل، وأن المنظمات التي تضع ضوابط رقابية ذكية على هذه التقنيات تتحقق فيها استفادة أعلى وإشكاليات

أقل. وخلصت إلى ضرورة بناء أطر تشريعية ومؤسسية وطنية تنظم توظيف الذكاء الاصطناعي في منظومة العمل الإداري (حمد، 2023).

2.3 الدراسات الأجنبية

2.3.1 دراسة Budhwar وآخرون (2023)

نشرت مجلة Human Resource Management Journal هذه الدراسة المنهجية التي تفحص تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية من منظور مقارن دولي شامل. استعرض الباحثون مجموعة كبيرة من الدراسات التجريبية لاستخلاص الأنماط الكلية لهذه العلاقة. توصلوا إلى أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل حقل إدارة الموارد البشرية من حيث إجراءات التوظيف وتقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي، كما أكدوا أن أنظمة اتخاذ القرار المعتمدة على بيانات موثوقة تحقق نتائج تنظيمية أفضل من النماذج التقديرية التقليدية (Budhwar et al., 2023).

2.3.2 دراسة Varma وآخرون (2023)

نشرت هذه الدراسة النقدية في مجلة Human Resource Management Review وتناولت الأبعاد الأخلاقية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في عمليات تقييم أداء الموظفين. انتهت إلى أن مديري الموارد البشرية ملزمون بمراقبة أنظمة الذكاء الاصطناعي بيقظة مستمرة لضمان نزاهة القرارات وشفافيتها، وأن الخوارزميات غير المراقبة قد تنتج توصيات متحيزة تنعكس سلباً على كرامة الموظفين وحقوقهم. وشددت الدراسة على ضرورة الجمع بين القدرات التحليلية للأنظمة الذكية والحكمة الإنسانية في صياغة القرارات الإدارية النهائية (Varma et al., 2023).

2.3.3 دراسة Ramachandran وآخرون (2022)

نشرت في مجلة Materials Today: Proceedings وتناولت دور التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في تحسين أداء العمل والسلوك التنظيمي للموظفين. أثبتت أن الذكاء الاصطناعي يؤدي دوراً محورياً في مراحل التوظيف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء، وأن الأنظمة الذكية تمكّن الموظفين من تعزيز كفاءتهم من خلال توفير تغذية راجعة آنية دقيقة. كما بيّنت أن الذكاء الاصطناعي يساعد في تطوير مهارات جديدة لتحليل

البيانات من خلال توفير التدريب الموجّه والتوجيه التكتيقي، مما يجعله أداة فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الفردي والمؤسسي (Ramachandran et al., 2022).

2.3.4 دراسة Waqar وآخرون (2024)

نشرت في مجلة Revista de Inteligencia Artificial en Medicina وتناولت الأثر الإنتاجي للأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعي على العمليات الصناعية والكفاءة التشغيلية. كشفت الدراسة أن توظيف الأتمتة الذكية يوفّر ما يزيد على 270 ساعة أسبوعياً للموظفين تصرف في المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى، وأن المؤسسات التي تبنت نظام الأتمتة الذكية شهدت ارتفاعاً ملموساً في إيراداتها. وأكدت الدراسة أن هذه المكاسب تترتب على تحرير الطاقة البشرية من الأعمال الروتينية التكرارية وتوجيهها نحو المهام التحليلية والإبداعية (Waqar et al., 2024).

2.3.5 دراسة Shanthi وآخرون (2025)

نشرت في مجلة Metallurgical and Materials Engineering وتناولت التعلم الشخصي المعتمد على الذكاء الاصطناعي لأغراض تطوير موارد الموظفين. أثبتت الدراسة أن منصات التدريب الذكي المخصصة تقلص الزمن اللازم لاكتساب المهارات بنسبة ملحوظة، وأن معدلات استبقاء المعلومات ترتفع بصورة أسرع في البيئات الرقمية الذكية. كما كشفت أن برامج التطوير المدعومة بالذكاء الاصطناعي تحقق معدلات احتفاظ بالموظفين أعلى مقارنةً بالبرامج التقليدية، مما يعزز الاستقرار المؤسسي على المدى البعيد (Shanthi et al., 2025).

2.3.6 دراسة Alsaif وAksoy (2023)

نشرت في مجلة Journal of Computing and Communication بعنوان "الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: مراجعة للأدبيات"، وقدّمت استعراضاً شاملاً للتطبيقات المحتملة للذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية. أثبتت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يحسّن عمليات الاستقطاب والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات، وأن الأنظمة الذكية تمكّن إدارات الموارد البشرية من الحصول على رؤى تحليلية حول انخراط الموظفين وإنتاجيتهم لم تكن متاحة بالأساليب التقليدية. وأشارت إلى أن الذكاء الاصطناعي يتيح

أتمتة عملية الاختيار لتحديد المرشحين الملائمين بكفاءة وسرعة لم يسبق لها مثيل (Alsaif & Aksoy, 2023).

2.3.7 دراسة PMC/PubMed (2026)

نشرت دراسة في قواعد بيانات PMC-PubMed تفحص تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أنظمة إدارة الموارد البشرية، وتقيم أثرها على اتخاذ القرار المبني على البيانات وتخطيط القوى العاملة. سلّطت الدراسة الضوء على أن الذكاء الاصطناعي يمتلك إمكانيات تحويلية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تمكين القرارات الكمية الدقيقة وتحسين دقة التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية. كما أكدت أن التكامل بين نظم الذكاء الاصطناعي وأنظمة معلومات الموارد البشرية يحقق قفزات نوعية في سرعة الاستجابة لمتطلبات التشغيل ويرفع من جودة القرار الإداري (2026).

2.4 التعليق على الدراسات السابقة

2.4.1 أوجه الاتفاق والتقاطع

يلحظ المتتبع للدراسات السابقة المستعرضة أن ثمة إجماعاً أكاديمياً واضحاً حول المحور الرئيسي المتمثل في الأثر الإيجابي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري بشكل عام وعلى عمليات اتخاذ القرار بشكل خاص؛ إذ أثبتت جميع الدراسات العربية والأجنبية المستعرضة بدرجات متفاوتة أن توظيف الذكاء الاصطناعي يحسّن الكفاءة المؤسسية ويسرّع مسارات القرار ويقلّص الأخطاء الناجمة عن التحيزات البشرية. كما اتفقت غالبية هذه الدراسات على أن أبعاد تحليل البيانات وأنظمة دعم القرار تمثل أكثر مكونات الذكاء الاصطناعي تأثيراً في العمليات الإدارية، وهو ما يمثل أرضية نظرية متينة تستند إليها الدراسة الراهنة في بناء نموذجها المفاهيمي (وقيع الله ومحمد، 2025؛ Ramachandran et al., 2022).

2.4.2 أوجه الاختلاف والتباين

على الرغم من هذا القدر من التوافق، تكشف الدراسات عن تباين لافت في السياقات التطبيقية والقطاعات المدروسة؛ فبينما ركزت الدراسات العربية على القطاع المصرفي والتعليم العالي والمؤسسات الصغيرة، اهتمت الدراسات الأجنبية بصورة أشمل بالبيئات الصناعية والقطاع التقني والمنظمات الدولية متعددة الجنسيات. كما يتباين الباحثون في درجة التناول تجاه الذكاء الاصطناعي؛ إذ تحدّر دراسة Varma وآخرون (2023) من

المخاطر الأخلاقية المرتبطة بالخوارزميات المنحازة، في حين تتبنى دراسات أخرى كالحزاعي (2026) ودراسة الفريخ (2025) موقفاً أكثر إيجابية تركّز فيه على المكاسب دون التعمق في مخاطر التطبيق. ويضاف إلى ذلك التباين المنهجي الواضح بين الدراسات من حيث حجم العينات وأدوات القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة (Varma et al., 2023؛ الفريخ، 2025).

2.4.3 الفجوة البحثية وإسهام الدراسة الراهنة

بعد المراجعة الشاملة لمجموع هذه الدراسات، يتضح أن الأدبيات العلمية تخلو في معظمها من بحوث تجريبية تطبيقية تربط بصورة مباشرة وقابلة للقياس الكمي بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الصحي الحكومي الإماراتي تحديداً. فمعظم الدراسات العربية اكتفت بالأداء الوظيفي العام أو الجاذبية المؤسسية كمتغيرات تابعة، ولم تعنَ بقياس سرعة القرار الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً بذاته يستحق الدراسة التحليلية المنهجية. فضلاً عن ذلك، تشح الدراسات التطبيقية في السياق الإماراتي رغم ما تتمتع به الدولة من بنية رقمية متقدمة ورؤية استراتيجية طموحة في مجال الذكاء الاصطناعي. ومن هنا تستمد الدراسة الحالية أصالتها ومسوّغها العلمي، كونها تسعى إلى سدّ هذه الفجوة بتقديم دليل إيمبريقي موثق حول طبيعة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة ووقاية المجتمع في دولة الامارات (الحميدي وآخرون، 2025؛ (Budhwar et al., 2023).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الجزايري، م. ز. ع. (2024). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، 244.219-

الحميدي، ف.، القحطاني، م.، العنزي، س.، والمطيري، ع. (2025). تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في الجامعات. *المجلة الدولية للبحوث الاجتماعية والتربوية*، 6(65)، 30.1- الخزاعي، ع. ك. (2026). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة الشرق الأوسط للدراسات الإدارية*.

الزبد، م. ع.، والعنزي، ف. م. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الكويتية. *مجلة كلية الدراسات التجارية والإدارية*.

اللبودي، ر. م.، وبدوي، أ. س. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية. *مجلة جامعة البيضاء للعلوم الإنسانية والتطبيقية*.

العامري، خ. ح.، والدوسري، ر. ظ. (2025). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الكفاءة العلمية والمؤسسية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(46)، 45.1-

الفريخ، ن. س. (2025). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار في بيئات العمل المؤسسية. *المجلة الدولية للبحوث الاجتماعية والتربوية*، 6(65)، 151. 25-

أبو المكارم، ت. م. م. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية عند توسيط التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(11)، 2342.2243-

حكومة الإمارات العربية المتحدة .(2024) .*استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031* .وزارة الذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بُعد .

حمد، ص. م. (2023). حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: الفرص والتحديات .*المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 9(51)، 1-22.

عبد الغني، هـ. ع.، وشتا، م. ح. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية وتطبيقية .*مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*.

محمد، ن. م. ف. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية .*مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(11)، 2104-2025.

وزارة الصحة ووقاية المجتمع، دولة الإمارات العربية المتحدة .(2025) .*مكتب الذكاء الاصطناعي — إدارة تقنية المعلومات والتحول الرقمي*.

وقيع الله، ع. خ. م.، ومحمد، أ. ب. ع. (2025). أثر استخدام تطبيقات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة عنيزة .*مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية*، 2(5)، 1-35.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alsaif, A., & Aksoy, M. S. (2023). AI-HRM: Artificial intelligence in human resource management: A literature review. *Journal of Computing and Communication*, 2(2), 1-7. <https://doi.org/10.21608/jocc.2023.307053>

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2023). Artificial intelligence — challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>

Ramachandran, K. K., Karthick, K. K., Kumar, M. S., Saravanan, M., Parthasarathy, P., & Thoufiq, M. (2022). Machine learning and role of artificial intelligence in optimizing work performance and employee behavior. *Materials Today: Proceedings*, 51, 2527–2533.
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.12.101>

Shanthi, D., Rao, T. V. N., Sridhar, V., Kumar, A., & Naveen, B. (2025). AI-driven adaptive IT training: A personalized learning framework for enhanced knowledge retention and engagement. *Metallurgical and Materials Engineering*, 31(1), 136–145.

Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>

Waqar, M., Bhatti, I. A., & Khan, A. H. (2024). AI-powered automation: Revolutionizing industrial processes and enhancing operational efficiency. *Revista de Inteligencia Artificial en Medicina*, 15(1), 1151–1175.

Zhang, Y., Wang, L., & Chen, X. (2026). Artificial intelligence in human resource management: Applications, challenges and future directions. *BMC/PubMed Central*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12920534/>

الملاحق

الاستبانة

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

السؤال	طبيعة الإجابة
ما الجنس؟	ذكر / أنثى
ما الفئة العمرية؟	أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر
ما المؤهل العلمي؟	دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
ما المسمى الوظيفي؟	موظف / مشرف / مدير / قيادة عليا
ما سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؟	أقل من 3 / 3-7 / 8-12 / أكثر من 12 سنة

المحور الثاني: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يرجى اختيار مستوى موافقتك وفق مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة — (2) لا أوافق — (3) محايد — (4) أوافق — (5) أوافق بشدة

الفقرة
تعتمد الوزارة على أنظمة التعلم الآلي في تحليل بيانات الكوادر الوظيفية واستخلاص التوجهات منها.
توفر أنظمة دعم القرار الذكية للمديرين معلومات دقيقة ومحدثة تعينهم في صياغة قراراتهم الإدارية.
تستخدم تقنيات تحليل البيانات الضخمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة.
توظف أنظمة معالجة اللغة الطبيعية في إدارة التواصل الداخلي والإجابة عن الاستفسارات الإدارية.
تسهم الأتمتة الذكية في تقليص الوقت المبذول في المهام الإدارية الروتينية المتكررة.
تمتلك الوزارة بنية تحتية رقمية كافية لاستيعاب تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتشغيلها بكفاءة.
يملك العاملون في إدارة الموارد البشرية الكفاءة الرقمية اللازمة للتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي.
تستخدم الوزارة نظاماً ذكياً لتقييم ملفات المتقدمين للوظائف وتصنيفهم تلقائياً.
تعتمد إدارة الموارد البشرية على منصات رقمية ذكية في جدولة الكوادر وتنظيم المناوبات.
تراجع تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعتمدة في الوزارة بصفة دورية لضمان دقتها وموثوقيتها.

المحور الثالث: سرعة اتخاذ القرار الإداري في إدارة الموارد البشرية

الفقرة
يتيح استخدام التقنيات الذكية معالجة طلبات الموارد البشرية في وقت أقصر مقارنةً بالأساليب التقليدية.
يسهم توظيف الأنظمة الذكية في تقليص حالات التأخر في إصدار قرارات التعيين والترقية والنقل.
تحسّن المنصات الرقمية الذكية من دقة القرارات الإدارية وتقلل من الأخطاء البشرية.
يمكن توظيف التحليلات التنبؤية القيادات من اتخاذ قرارات استباقية قبل وقوع المشكلات التشغيلية.
أسهمت التقنيات الذكية في تسريع عمليات تقييم الأداء الدوري للعاملين في الوزارة.
تتسم القرارات الإدارية الصادرة بدعم الأنظمة الذكية بمستوى أعلى من الاتساق والموضوعية.
تساعد لوحات المعلومات الذكية (Dashboards) المديرين على رصد الوضع التشغيلي لحظياً واتخاذ قراراتهم بشكل فوري.
أفضت الأنظمة الذكية إلى تقليص الاعتماد على الروتين الورقي في مسارات اتخاذ القرار الإداري.
يستطيع المديرون من خلال الأنظمة الذكية الحصول على تقارير شاملة وتفصيلية عن الكوادر بسرعة عالية.
تعزز التقنيات الذكية من قدرة القيادات الإدارية على التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة.