

أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على دقة
قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين: دراسة تطبيقية على إدارات
الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة

إعداد الطالب/

ماجد إبراهيم عبدالله الجاسر

253002366

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

ليست الإنجازات محطات فردية، بل هي ثمرة دعم خفي، وثقة صادقة،
وأمل لا ينطفئ.

لذلك أهدي هذا العمل إلى كل من جعل للعلم قيمة، وللجهد
معنى، وللنجاح أثراً يستحق السعي.

إلى كل من آمن بأن الطريق الطويل ينتهي بإنجاز يليق بالصبر، وأن
الأحلام تتحقق بالإرادة والعمل.

أسأل الله أن يجعل هذا الجهد نافعاً، وأن يكتب لكل من أسهم فيه
نصيباً من الأجر والامتنان.

إليكم جميعاً... أهدي ثمرة هذه الرحلة.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية للمرشحين، وأتمتة سير عمليات التوظيف) على كلّ من دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات، حيث طُبِّقت على عيّنة عشوائية طبقية بلغت (400) مفردة، استُرجع منها (372) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (355) استبانة بنسبة (88.75%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وذلك من العاملين في إدارات الموارد البشرية في الشركات العاملة بسبعة قطاعات اقتصادية رئيسية بمدينة جدة. وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر جملة من الأساليب الإحصائية، أبرزها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدّد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي مجتمعة على دقة قرارات التوظيف بنسبة تفسير بلغت (71.7%)، وعلى خفض زمن التعيين بنسبة تفسير بلغت (68.2%)، مع تصدر بُعد التحليلات التنبؤية للمرشحين تأثيراً على دقة القرار، وتصدر بُعد أتمتة سير عمليات التوظيف تأثيراً على خفض الزمن. وقدّمت الدراسة جملة من التوصيات أبرزها تطوير منظومة بياناتية متكاملة، وتعميق التكامل المؤسسي بين أنظمة الذكاء الاصطناعي ومنظومة معلومات الموارد البشرية، وبناء حوكمة أخلاقية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وربط استراتيجية التطبيق بالاستراتيجية الكلية للشركة، إضافةً إلى تأهيل الكوادر البشرية لاكتساب مهارات تحليلية متقدّمة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، دقة قرارات التوظيف، زمن التعيين، الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية، التحليلات التنبؤية، أتمتة التوظيف، القطاع الخاص، مدينة جدة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	23
1.1.2 تمهيد.....	23
2.1.2 مفهوم نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....	23
3.1.2 أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	25
4.1.2 أهداف تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....	26
5.1.2 أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	27
6.1.2 استراتيجيات تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	30
المبحث الثاني: دقة قرارات التوظيف	32
1.2.2 تمهيد.....	32
2.2.2 مفهوم دقة قرارات التوظيف.....	32
3.2.2 أهمية دقة قرارات التوظيف.....	34
4.2.2 أهداف تحقيق دقة قرارات التوظيف.....	35
5.2.2 أبعاد دقة قرارات التوظيف.....	36
6.2.2 استراتيجيات تعزيز دقة قرارات التوظيف.....	38
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....	40
1.3 تمهيد.....	40
2.3 منهج الدراسة.....	40
3.3 مجتمع الدراسة.....	40
4.3 عينة الدراسة.....	41
5.3 أداة الدراسة.....	42
6.3 صدق أداة الدراسة.....	44
7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.....	46
8.3 ثبات أداة الدراسة.....	47
9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	48
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها	50

50	1.4 تمهيد.....
50	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة.....
52	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة.....
58	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
70	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
70	1.5 تمهيد.....
70	2.5 نتائج الدراسة.....
75	3.5 توصيات الدراسة.....
77	4.5 مقترحات الدراسات المستقبلية.....
78	Abstract.....
79	المراجع.....
83	الملاحق.....
84	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة على القطاعات الاقتصادية بمدينة جدة	43
2.	جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	44
3.	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بأبعادها	45
4.	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغيرين التابعين بأبعادهما	46
5.	جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ودرجته الكلية والمتغيرات التابعة	47
6.	جدول (4 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	49
7.	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	51
8.	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الفرز الذكي للسير الذاتية	53
9.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	54
10.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحليلات التنبؤية للمرشحين	55
11.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أتمتة سير عمليات التوظيف	56
12.	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)	56

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دقة قرارات التوظيف	13.
58	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خفض زمن التعيين	14.
60	جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي على دقة قرارات التوظيف	15.
61	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الفرز الذكي للسير الذاتية على دقة قرارات التوظيف	16.
63	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المقابلات الافتراضية على دقة قرارات التوظيف	17.
64	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليلات التنبؤية للمرشحين على دقة قرارات التوظيف	18.
65	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أتمتة سير عمليات التوظيف على دقة قرارات التوظيف	19.
66	جدول (4 - 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي على خفض زمن التعيين	20.
67	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الفرز الذكي للسير الذاتية على خفض زمن التعيين	21.
68	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المقابلات الافتراضية على خفض زمن التعيين	22.
69	جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليلات التنبؤية للمرشحين على خفض زمن التعيين	23.
69	جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أتمتة سير عمليات التوظيف على خفض زمن التعيين	24.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية في بيئة الأعمال فرضتها الثورة التقنية المتسارعة، وبات الذكاء الاصطناعي يمثل أحد أبرز الأدوات التي تعيد تشكيل الممارسات الإدارية في مختلف القطاعات . وقد امتد أثر هذا التحول إلى حقل إدارة الموارد البشرية الذي يُعدّ الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية، إذ أصبحت المنظمات تتجه نحو دمج تقنيات التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية والتحليلات التنبؤية في عملياتها بهدف تعزيز كفاءة استقطاب الكفاءات واختيارها. وتؤكد الأدبيات أن الذكاء الاصطناعي يسهم في رفع كفاءة العمليات المعرفية بنسبة قد تصل إلى أربعين بالمائة، وأن المنظمات التي تتبنى هذه التقنيات تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة القرارات (الفزاري والشاوي، 2024).

وفي سياق إدارة الموارد البشرية تحديًا، تتعدد أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي لتشمل الفرز الذكي للسير الذاتية، والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية للمرشحين، وأتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تبلغ مستويات متقدمة من النضج الرقمي في هذه الأبعاد تُحقق نتائج أفضل في عمليات التوظيف من حيث تقليل وقت شغل الوظائف وخفض تكلفة التعيين وتحسين جودة المرشحين المختارين، وذلك لأن النضج يعكس تكامل التقنية مع الاستراتيجية والبنية التحتية والكوادر البشرية المؤهلة. (Nusair, 2025).

أن دقة قرارات التوظيف تُعدّ من أهم المخرجات التي تسعى إدارات الموارد البشرية إلى تحقيقها، إذ تنعكس بشكل مباشر على جودة رأس المال البشري في المنظمة وعلى معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومستويات أدائهم. وتعني الدقة في هذا السياق قدرة المنظمة على المواءمة الصحيحة بين متطلبات الوظيفة وكفاءات المرشح من خلال معايير موضوعية تقلل من التحيز البشري وتستند إلى بيانات موثوقة. وقد أظهرت الأدبيات أن اعتماد أساليب تحليل متقدمة في اتخاذ قرارات التوظيف يُحسن من رشادة هذه القرارات ويقلل من الأخطاء الناجمة عن الحكم الشخصي التقليدي (سليمان ولحشر، 2021).

ويُشكل زمن التعيين بُعدًا محوريًا آخر في تقييم فاعلية عمليات التوظيف، إذ تتكبد المنظمات تكاليف مباشرة وغير مباشرة مع كل يوم تظل فيه الوظيفة شاغرة، تشمل فقدان الإنتاجية والضغط على فرق العمل

القائمة وتراجع مستوى الخدمة المقدمة. وقد كشفت بعض التجارب التطبيقية أن إدخال أنظمة تتبع المتقدمين المدعومة بخوارزميات التعلم الآلي أدى إلى خفض ساعات مراجعة السير الذاتية من خمسمائة وأربع وستين ساعة سنوياً إلى مائة وخمس وخمسين ساعة فقط، مما يعكس أثراً جوهرياً في تقليص دورة التوظيف (Butryn & Rudnicki, 2024).

يتضح أن نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا ينبغي أن يُقاس بمعزل عن مخرجاته الفعلية، بل يكتسب قيمته الحقيقية حين يُفضي إلى تحسين ملموس في دقة قرارات التوظيف وتسريع زمن التعيين معاً. وقد أكدت دراسات حديثة أن تبني أدوات الذكاء الاصطناعي في التوظيف يُحسن من قدرة المنظمات على التنبؤ بملاءمة المرشحين ويختصر المراحل الإدارية الروتينية، مما يُحقق مكاسب مزدوجة من حيث الجودة والسرعة. (Iqbal et al., 2025)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ساعيةً إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يُسهّم في سد الفجوة المعرفية في البيئة العربية والسعودية ويدعم توجهات التحول الرقمي التي تتبناها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 واستراتيجيتها الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي .

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهريّة متسارعة أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي ركيزة محورية في إعادة هندسة العمليات المؤسسية وتطوير الممارسات الإدارية عبر مختلف القطاعات. وتُعد إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي تأثرت بهذا التحول التقني، إذ تتصاعد الضغوط التنافسية على المنظمات لاستقطاب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها في سوق عمل يتسم بالديناميكية والتعقيد. وعلى الرغم من الاهتمام العالمي المتزايد بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، فإن الواقع العملي في كثير من شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية يكشف عن فجوة واضحة بين ما تطرحه الأدبيات النظرية من إمكانيات واعدة لهذه التقنيات وبين مستوى نضج تطبيقها الفعلي وأثرها الملموس على جودة مخرجات التوظيف وكفاءته الزمنية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في أن عمليات التوظيف في كثير من شركات القطاع الخاص بمدينة جدة لا تزال تعتمد اعتماداً كبيراً على الأساليب التقليدية في فرز السير الذاتية وإجراء المقابلات وتقييم المرشحين واتخاذ قرارات التعيين، وهو ما يترتب عليه مجموعة من الإشكاليات الجوهرية التي تؤثر سلباً على أداء إدارات الموارد البشرية. فمن جهة، يؤدي الاعتماد على الحكم البشري المنفرد في فرز أعداد كبيرة من طلبات التوظيف إلى ارتفاع احتمالية الأخطاء في الاختيار نتيجة التحيزات المعرفية واللاواعية وضغوط الوقت والإرهاق الذهني، مما ينعكس على تدني دقة قرارات التوظيف وارتفاع معدلات دوران الموظفين الجدد خلال السنة الأولى من التعيين وزيادة التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب. ومن جهة أخرى، يعاني كثير من هذه الشركات من استتالة زمن التعيين بشكل ملحوظ نتيجة البطء في المراحل التشغيلية المتعاقبة لعملية التوظيف، بدءاً من نشر الإعلان الوظيفي مروراً بفرز المتقدمين وجدولة المقابلات وانتهاءً بإصدار العروض الوظيفية، وهو ما يُفضي إلى فقدان المرشحين المتميزين لصالح المنافسين الأسرع استجابة، وتراجع الإنتاجية في الأقسام التي تعاني من شغور وظيفي مطول.

وعلى صعيد الأدبيات البحثية، فبالرغم من تنامي الدراسات العالمية التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات الموارد البشرية بشكل عام مثل دراسة (Yusuf & Chadafi, 2026) ودراسة (Butryn & Rudnicki, 2024)، ودراسة (مهران ورضوان، 2024)، إلا أن البيئة السعودية تعاني من ندرة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تتناول مفهوم "نضج" تطبيق الذكاء الاصطناعي وليس مجرد وجوده، وأثر هذا النضج تحديداً على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين كمتغيرين تابعين مستقلين في آن واحد. كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ككتلة واحدة دون تفكيك أبعاده التطبيقية المحددة في سياق التوظيف، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تحديد أربعة أبعاد تطبيقية دقيقة وقياس أثر كل منها على حدة.

وانطلاقاً مما سبق، وفي ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تولي أهمية قصوى للتحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي التي أطلقتها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، تبرز الحاجة الماسة لدراسة علمية تطبيقية تستقصي أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الفرز الذكي للسير الذاتية،

المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ❖ التعرف على واقع نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده الأربعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- ❖ التعرف على مستوى دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- ❖ التعرف على مستوى خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- ❖ الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي)
- ❖ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بما يحقق دقة أعلى في قرارات التوظيف وخفضاً أكبر في زمن التعيين بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

4.1 أسئلة الدراسة

ما أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما واقع نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده الأربعة في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ❖ ما مستوى دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ❖ ما مستوى خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي)؟

5.1 فروض الدراسة

- ❖ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- ❖ H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرز الذكي للسير الذاتية على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

❖ H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقالات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

❖ H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليلات التنبؤية للمرشحين على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

❖ H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة سير عمليات التوظيف على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفرض الرئيسي الثاني

❖ H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقالات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

❖ تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال تكامل الذكاء الاصطناعي مع إدارة الموارد البشرية، وهو مجال لا يزال يعاني من ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة البحثية العربية.

❖ تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين مستوى نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل بأربعة أبعاد محددة ومتغيرين تابعين (دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين)، وهو ما يوفر إطاراً نظرياً قابلاً للاختبار والتطوير في دراسات مستقبلية.

❖ تعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بقياس مستوى "نضج" تطبيق الذكاء الاصطناعي بدلاً من مجرد وجوده أو غيابه، وهو ما يمثل تطوراً منهجياً مهماً في قياس المتغير المستقل بشكل أكثر دقة وتمائزاً.

❖ تفتح نتائج هذه الدراسة وتوصياتها المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية حول جوانب أخرى لتطبيق الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية المختلفة كال تدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي في البيئة السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

❖ تتسجم هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تبني التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث تقدم رؤية تطبيقية لكيفية توظيف هذه التقنيات في تطوير ممارسات الموارد البشرية بالقطاع الخاص السعودي.

❖ تقدم الدراسة نتائج عملية تساعد إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص على فهم الأبعاد الأكثر تأثيراً من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دقة قرارات التوظيف، مما يسهم في تقليل أخطاء الاختيار والتكاليف المترتبة عليها.

❖ تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في إدارات الموارد البشرية على تحديد أولويات الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي الأكثر فاعلية في خفض زمن التعيين، مما يترتب عليه تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بطول فترة شغور الوظائف.

❖ تساعد الدراسة شركات القطاع الخاص بمدينة جدة على تعزيز قدرتها التنافسية في استقطاب الكفاءات والمواهب من خلال تسريع عمليات التوظيف وتحسين جودتها، وهو ما يمثل ميزة تنافسية حاسمة في سوق العمل السعودي.

❖ تزود الدراسة مديري الموارد البشرية ومديري تقنية المعلومات بمعلومات تفصيلية حول مستوى نضج تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحالي في شركات القطاع الخاص بجدة، مما يساعدهم في وضع خارطة طريق واقعية لتطوير هذه التطبيقات.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

☒ دراسة (عبدالعال، 2017): "دور استراتيجيات التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التوظيف بأبعادها (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمراجعة المكتبية للأدبيات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة، حيث إن التوظيف الفعّال القائم على أسس علمية يسهم في استقطاب الكفاءات المناسبة التي تُعد الركيزة الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات التوظيف في المنظمات وربطها بأهداف الجودة الشاملة، مع تبني معايير موضوعية في عمليات الاختيار والتعيين.

☒ دراسة (العلوان، 2020): "الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات: دراسة حالة لأزمة جائحة فيروس كورونا" COVID-19

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التشخيص الذكي، التنبؤ بالأزمات، دعم اتخاذ القرار، الاستجابة الآلية) في إدارة الأزمات، بالتطبيق على أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على تحليل الممارسات والتجارب الدولية في توظيف الذكاء الاصطناعي لمواجهة الجائحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي أسهمت بشكل جوهري في تسريع عمليات التشخيص والكشف المبكر عن الإصابات، وتتبع سلاسل العدوى، وتطوير نماذج تنبؤية لانتشار الفيروس، فضلاً عن دعم صناع القرار بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة وفعّالة. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات والحكومات في بنية تحتية متقدمة للذكاء الاصطناعي لتعزيز قدرتها على إدارة الأزمات المستقبلية.

☒ دراسة (سليمان ولحشر، 2021): "ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات: دراسة حالة توظيف مستخدمين جدد بملبنة الحضنة بالمسيلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات (AHP) الذي طوره توماس ساعاتي كبديل للأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات متعددة المعايير. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم تطبيق أسلوب AHP على مشكلة توظيف مستخدمين جدد في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة في الجزائر، مع الاستعانة ببرنامج "خيار الخبير" (Expert Choice) لتسهيل الحسابات الرياضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف بين نتائج

الترتيب التي تم الحصول عليها باستخدام أسلوب AHP والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة بأساليبها التقليدية، مما يدل على أن الأساليب الكمية توفر ترشيحاً أكبر لقرارات التوظيف. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب القرار الكمي المتعددة المعايير كأداة داعمة لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف.

☒ دراسة (الفزاري والشاوي، 2024): "دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استقرائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، الأنظمة الخبيرة، التعلم العميق) على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، من حيث نقل المعرفة وتحسين اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي من خلال استقراء وتحليل البحوث والدراسات السابقة والتقارير الدولية مثل تقارير Gartner و McKinsey و PwC. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكنها تحسين كفاءة العمليات المعرفية بنسبة تصل إلى 40%، وأن المنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة المدعومة بالذكاء الاصطناعي حققت زيادة في الإنتاجية بنسبة 20%، كما أن 72% من الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي حققت نتائج أفضل في اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لتقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة أساسية في نظم إدارة المعرفة، مع التغلب على تحديات مقاومة التغيير والقيود البنيوية التحتية.

☒ دراسة (مهران ورضوان، 2024): "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية - قيمة مضافة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة الذكية، تحليل البيانات، النظم الخبيرة، التعلم الآلي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصلحة الضرائب المصرية (قيمة مضافة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (126) موظفاً من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي، حيث أسهم في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والتدريب والتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالقطاعات الحكومية لتعزيز الكفاءة والفاعلية.

❑ دراسة (فراج وأبو زيد، 2024): "أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات الصحية: بالتطبيق على مستشفيات جامعة طنطا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التشخيص الذكي، الأنظمة الخبيرة، تحليل البيانات الضخمة، الروبوتات الطبية) على جودة الخدمات الصحية في مستشفيات جامعة طنطا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة الموزعة على عينة من العاملين في المستشفيات الجامعية بطنطا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة الخدمات الصحية، من حيث دقة التشخيص وسرعة الاستجابة وتحسين تجربة المريض. وأوصت الدراسة بتكثيف الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للمستشفيات وتدريب الكوادر الطبية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

❑ دراسة (اللهبي وسماكة، 2024): "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الشبكة العصبية الاصطناعية، النظم الخبيرة، الخوارزميات، التعلم الآلي) على الأداء التسويقي المصرفي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، الاحتفاظ بالعملاء، جذب العملاء، رضا العملاء، المكانة الذهنية) في المصارف الحكومية بمحافظة النجف الأشرف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) من مديري الأقسام والشعب ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في فروع المصارف الحكومية الثلاثة (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف TBI)، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS v.23) و (Smart PLS) و (Microsoft Excel). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الأداء التسويقي المصرفي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف المبحوثة بهدف تعزيز الأداء التسويقي فيها.

❑ دراسة (الحسناوي والسكرانة، 2024): "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الفنادق خمس نجوم في عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (برمجة الذكاء الاصطناعي، الوظائف الحياتية، المهام الخبيرة) على تحسين جودة القرارات الإدارية في الفنادق خمس نجوم في عمان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (190) موظفاً باختلاف مسمياتهم الوظيفية (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأبعاد الفرعية للذكاء الاصطناعي ككل جاءت مرتفعة، حيث حل بُعد الوظائف الحياتية في المرتبة الأولى، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي). وأوصت الدراسة ببقاء المديرين والقياديين على اطلاع مستمر بأحدث أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

☒ دراسة (Aamer, Hamdan & Abusaq, 2022): "The Impact of Artificial Intelligence on the Human Resource Industry and the Process of Recruitment and Selection"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (أنظمة تتبع المتقدمين، روبوتات المحادثة، التحليلات التنبؤية، مقابلات الفيديو الذكية) على صناعة الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة النقدية للأدبيات وتحليل الممارسات المعاصرة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف. وقُدمت الدراسة ضمن المؤتمر الدولي للأعمال والتكنولوجيا (Springer) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي أحدث تحولاً جوهرياً في عمليات التوظيف من حيث تسريع فرز السير الذاتية وتحسين دقة المطابقة بين المرشحين والوظائف وتقليل التحيز البشري، إلا أن هناك تحديات أخلاقية تتعلق بخصوصية البيانات والعدالة الخوارزمية. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين الذكاء الاصطناعي والحكم البشري في قرارات التوظيف لتحقيق أفضل النتائج.

☒ دراسة (Butryn & Rudnicki, 2024): "The Impact of Artificial Intelligence on Managing the Recruitment Process in a Company"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (خوارزميات التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، نظام تتبع المتقدمين ATS) على إدارة البيانات في عملية التوظيف بشركة صناعية في

بولندا. واستخدمت الدراسة منهج تحليل الوثائق والمنهج التجريبي من خلال تطبيق نظام ATS قائم على التعلم الآلي في عمليات التوظيف الفعلية بالشركة، ومقارنة الأداء قبل التطبيق وبعده من حيث زمن المراجعة وجودة المرشحين والتكاليف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام خوارزمية الذكاء الاصطناعي أدى إلى زيادة كفاءة عملية التوظيف من خلال تقليص زمن التنفيذ بشكل كبير (من 564 ساعة سنوياً إلى 155 ساعة)، وتحقيق وفورات مالية سنوية بلغت حوالي 8,110 زلوتي بولندي، فضلاً عن تحسين جودة اختيار المرشحين بشكل أكثر موضوعية ودقة. وأوصت الدراسة بأن الاستثمار في أدوات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي يمثل حلاً فعالاً لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية.

☒ دراسة (Nusair, 2025): "Transforming Human Resource Management with Artificial Intelligence in Recruitment, Performance, and Retention"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إعادة تشكيل الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، تقييم الأداء، الاحتفاظ بالموظفين) عبر سلسلة متكاملة تمتد من الفرز والمطابقة والمقابلات إلى التنبؤ بالتسرب الوظيفي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة السرديّة المنهجية (Systematic Narrative Review) للأدبيات خلال الفترة (2015-2025)، إلى جانب تحليل دراسات حالة تطبيقية مثل تجربة Unilever في التوظيف بالذكاء الاصطناعي ونموذج IBM للتنبؤ بالتسرب الوظيفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحقق تسريعاً ملحوظاً في عملية التوظيف وخفضاً كبيراً في التكاليف (مثال: Unilever: تقليل الزمن بنسبة 90% وتوفير مليون جنيه إسترليني سنوياً)، مع وجود تحفظات لدى الجمهور حول اتخاذ الذكاء الاصطناعي لقرارات التوظيف النهائية. وأوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين السرعة والعدالة، ومراجعة التحيز الخوارزمي، والامتثال للتشريعات مثل قانون الذكاء الاصطناعي الأوروبي. (2024)

☒ دراسة (Yusuf & Chadafi, 2026): "The Influence of Artificial Intelligence Adoption in HRM on Recruitment and Selection Efficiency"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تبني الذكاء الاصطناعي، قدرات تحليلات الموارد البشرية) على كفاءة الاستقطاب وكفاءة الاختيار في إندونيسيا، مع فحص الدور الوسيط لقدرات تحليلات الموارد البشرية والدور المعدّل للنضج الرقمي وحجم المنظمة

وتعقيد الوظيفة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وإطار نظرية الموارد (RBV) ، وتكونت العينة من (200) وحدة استقطاب واختيار عبر قطاعات متعددة، وتم جمع البيانات بأسلوب متعدد المصادر يجمع بين الاستبانة ومؤشرات الأداء التشغيلية (زمن التعيين، تكلفة التوظيف، نسبة الاختيار، معدل قبول العروض). وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي له أثر إيجابي ذو دلالة على كفاءة الاستقطاب والاختيار، وأن قدرات تحليلات الموارد البشرية تتوسط هذه العلاقة جزئياً، وأن الأثر يكون أقوى في المنظمات ذات النضج الرقمي العالي والحجم الأكبر، لكنه يضعف مع زيادة تعقيد الوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة استثمارات الذكاء الاصطناعي مع تطوير قدرات تحليلات الموارد البشرية والجاهزية الرقمية.

☒ دراسة: (Rathos, 2025): "Artificial Intelligence in Recruitment:

Understanding the Experiences of Human Resource Professionals and Candidates"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجارب متخصصي الموارد البشرية والمرشحين مع استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف بأبعاده (الفرز الآلي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية، أدوات التقييم الذكية)، واستكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بذلك. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي) من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عينة من متخصصي الموارد البشرية والمرشحين للوظائف في أيرلندا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متخصصي الموارد البشرية ينظرون إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره أداة فعالة لتوفير الوقت وتحسين كفاءة عمليات الفرز والتقييم، بينما أبدى بعض المرشحين مخاوف بشأن غياب التفاعل الإنساني وعدم شفافية آليات التقييم الآلي. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين الأتمتة والتفاعل البشري في عمليات التوظيف، مع ضمان الشفافية في خوارزميات الذكاء الاصطناعي المستخدمة.

☒ دراسة: (Iqbal, Sakib & Khan, 2025): "Leveraging Artificial Intelligence for

Human Resource Analytics from Recruitment to Retention"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليلات الموارد البشرية بأبعادها (تحليلات الاستقطاب، تحليلات الأداء، تحليلات الاحتفاظ بالموظفين) عبر دورة حياة الموظف الكاملة من التوظيف حتى الاحتفاظ. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة

المنهجية للأدبيات ودراسة التطبيقات الحديثة للتعليم الآلي والتحليلات التنبؤية في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليلات الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة قرارات التوظيف من خلال التنبؤ بمدى ملاءمة المرشحين، وتعزيز إدارة الأداء من خلال أنظمة التقييم المستمر، وخفض معدلات الدوران الوظيفي من خلال نماذج التنبؤ بالتسرب. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بنية تحتية بيانية قوية وتطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال تحليلات البيانات لتحقيق أقصى استفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي.

8.1 الفجوة البحثية

باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، يتبين أن الأدبيات الحالية قد أسهمت في تأسيس قاعدة معرفية مهمة حول دور هذه التقنيات في تحسين ممارسات الاستقطاب والاختيار والأداء والاحتفاظ بالموظفين، غير أنها تُظهر عددًا من الفجوات الجوهرية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث المتغير المستقل، ركّزت معظم الدراسات السابقة على قياس أثر تبني الذكاء الاصطناعي أو استخدامه بوصفه متغيرًا أحاديًا دون التمييز بين مستويات النضج التي بلغتها المنظمة في تطبيق هذه التقنيات، فدراسة مهران ورضوان (2024) مثلاً تناولت أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصلحة الضرائب المصرية دون قياس لدرجة نضج هذا التطبيق، ودراسة (Aamer, Hamdan & Abusaq, 2022) استعرضت أثر الذكاء الاصطناعي على صناعة الموارد البشرية بشكل عام دون تفكيك لأبعاد النضج المتعددة، كما أن دراسة (Nusair, 2025) قدّمت مراجعة سردية شاملة لكنها لم تختبر العلاقات إمبريقياً. ومن حيث المتغير التابع، اقتصرت غالبية الدراسات على قياس كفاءة التوظيف أو الأداء التسويقي أو جودة الخدمات كما في دراسات اللهبي وسماكة (2024) وفراج وأبو زيد (2024)، في حين لم تُفرد دراسة واحدة متغيري دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين معاً بوصفهما متغيرين تابعين في نموذج واحد متكامل. ومن حيث الأبعاد، فإن دراسة (Yusuf & Chadafi, 2026) وإن تناولت كفاءة التوظيف والاختيار إلا أنها لم تتبنَّ الأبعاد الأربعة ذاتها التي تطرحها الدراسة الحالية وهي الفرز الذكي للسير الذاتية والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية للمرشحين وأتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين. ومن حيث بيئة التطبيق، يُلاحظ غياب شبه تام للدراسات التي أُجريت على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عموماً ومدينة جدة خصوصاً، إذ تركّزت الدراسات العربية في بيئات مصرية وعراقية وجزائرية

وعُمانية، بينما طُبقت الدراسات الأجنبية في بيئات إندونيسية وبولندية وأيرلندية، مما يُخلّي الساحة البحثية السعودية من دراسة تجمع بين قياس نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة وأثره على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في ظل متطلبات رؤية 2030 والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتملأ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحثي متكامل يختبر هذه العلاقات في بيئة سعودية خاصة لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تُشكّل الإطار التفسيري للعلاقة بين نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومخرجات عملية التوظيف المتمثلة في دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين. وتأتي في مقدمة هذه الأسس نظرية الموارد (Resource-Based View RBV) التي طرحها Barney عام 1991، والتي ترى أن المنظمات تحقق ميزة تنافسية مستدامة حين تمتلك موارد وقدرات نادرة وقيمة يصعب تقليدها أو استبدالها. وفي سياق هذه الدراسة، يُعدّ نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية موردًا تنظيميًا استراتيجيًا، لأنه لا يقتصر على امتلاك أدوات تقنية بل يشمل تكامل هذه الأدوات مع البنية التحتية الرقمية والكوادر البشرية المؤهلة والاستراتيجية التنظيمية، وهو ما يجعله قدرة فريدة تتباين من منظمة إلى أخرى. (Yusuf & Chadafi, 2026) كما تستفيد الدراسة من نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تؤكد أن الاستثمار في جودة عمليات الاستقطاب والاختيار ينعكس مباشرة على إنتاجية المنظمة وأدائها الكلي، ومن ثم فإن تحسين دقة قرارات التوظيف وتسريع زمن التعيين يُمثّلان عائدًا ملموسًا على الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي (Nusair, 2025). فضلًا عن ذلك، تستند الدراسة إلى نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory) التي تُنبّه إلى أن فاعلية أي تقنية لا تتحقق بمعزل عن السياق البشري والتنظيمي الذي تُطبّق فيه، وأن نجاح الذكاء الاصطناعي في التوظيف يتطلب مواءمة بين النظام التقني والنظام الاجتماعي داخل المنظمة بما يشمل ثقافة العمل ومهارات العاملين وآليات الحوكمة (Nusair, 2025).

وتتطلق الدراسة من نموذج نضج الذكاء الاصطناعي الذي يُصنّف المنظمات في مستويات متدرجة تبدأ من الوعي الأولي بالتقنية مرورًا بالتجريب والتشغيل الجزئي وصولًا إلى التكامل الشامل والتحول الاستراتيجي. ويُعدّ هذا النموذج أداة تشخيصية تُمكن المنظمات من تحديد موقعها الحالي على سلم النضج

وتوجيه استثماراتها بما يُسرّع الانتقال إلى مراحل أعلى. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات ذات النضج الرقمي المرتفع تُحقق أثرًا أقوى للذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف مقارنة بنظيراتها الأقل نضجًا (Yusuf & Chadafi, 2026). وتتقاطع هذه المنطلقات النظرية مع سياق الدراسة التطبيقي في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، حيث يُتوقع أن يختلف مستوى نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي وفقًا لحجم الشركة وطبيعة نشاطها ومستوى بنيتها التحتية الرقمية، مما يُتيح اختبار العلاقات المفترضة في بيئة غنية بالتباين.

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (AI Application Maturity in HRM) يُقصد به الدرجة التي بلغتها المنظمة في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي واستثمارها بشكل منهجي ومتكامل ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، بحيث لا يقتصر الأمر على استخدام أداة تقنية واحدة بل يمتد ليشمل تكامل البنية التحتية الرقمية والكوادر المؤهلة والاستراتيجية التنظيمية وأطر الحوكمة. ويتدرج هذا النضج عبر مستويات متعددة تبدأ من الاستخدام البدائي أو الغياب التام وتنتهي بالتحول الاستراتيجي الشامل الذي يُوظف فيه الذكاء الاصطناعي في صنع القرار والتنبؤ والتحسين المستمر (Yusuf & Chadafi, 2026). ويُقاس إجرائيًا في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد هي: الفرز الذكي للسير الذاتية، والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية للمرشحين، وأتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين.

الفرز الذكي للسير الذاتية (AI-Powered CV Screening) يُعرّف بأنه العملية التي تُستخدم فيها خوارزميات التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية لتقييم السير الذاتية للمتقدمين وتصنيفها وترتيبها آليًا وفقًا لمعايير محددة مسبقًا تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة. ويهدف هذا البُعد إلى تجاوز القيود التقليدية للفرز اليدوي من حيث الوقت والتحيز البشري، إذ يُمكن الأنظمة الذكية من تحليل أعداد كبيرة من الطلبات في زمن قياسي مع الحفاظ على معايير تقييم موحدة وموضوعية (Butryn & Rudnicki, 2024). ويُقاس إجرائيًا من خلال مدى اعتماد المنظمة على أنظمة تتبع المتقدمين الذكية وخوارزميات المطابقة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين.

المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI-Supported Virtual Interviews) تُشير إلى أسلوب المقابلات الذي تُوظف فيه تقنيات الذكاء الاصطناعي لإجراء مقابلات مسجلة أو تفاعلية

مع المرشحين وتحليل استجاباتهم، سواء عبر تحليل المحتوى اللفظي أو الإشارات غير اللفظية كتعبيرات الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد. وتتميز هذه المقابلات بتوحيد الأسئلة ومعايير التقييم عبر جميع المرشحين مما يُعزز من عدالة عملية الاختيار وموضوعيتها، كما تُتيح مرونة زمنية ومكانية تُسهم في تسريع دورة التوظيف. (Nusair, 2025) ويُقاس هذا البُعد إجرائيًا بمدى استخدام المنظمة لمنصات المقابلات الرقمية المزودة بتقنيات تحليل الذكاء الاصطناعي.

التحليلات التنبؤية للمرشحين (Predictive Candidate Analytics) تُعرّف بأنها الاستخدام المتقدم للبيانات والخوارزميات والنماذج الإحصائية والتعلم الآلي للتنبؤ بمخرجات التوظيف المستقبلية وتحسين عملية الاستقطاب، وذلك من خلال تحليل الأنماط في بيانات التوظيف التاريخية لتحديد المرشحين الأكثر احتمالاً للنجاح في أدوار بعينها. وتشمل هذه التحليلات التنبؤ بمعدلات الدوران المبكر ومستوى الأداء المتوقع ودرجة الملاءمة الثقافية للمرشح مع بيئة العمل. (Iqbal, Sakib & Khan, 2025) ويُقاس إجرائيًا بمدى اعتماد المنظمة على نماذج تحليلية تستند إلى البيانات في تقييم المرشحين والتنبؤ بنتائج التوظيف.

أتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين (Recruitment Process Automation) يُقصد بها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبرمجيات الذكية لتبسيط المهام المتكررة والروتينية في دورة التوظيف وتنفيذها آليًا، وتشمل هذه المهام النشر التلقائي للإعلانات الوظيفية، والتواصل الآلي مع المرشحين عبر روبوتات المحادثة، وجدولة المقابلات، وإرسال عروض العمل، وإدارة وثائق التعيين. وتهدف الأتمتة إلى تحرير أخصائيي الموارد البشرية من الأعباء الإدارية وتوجيه جهودهم نحو المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية كبناء العلاقات مع المرشحين واتخاذ القرارات النهائية. (Butryn & Rudnicki, 2024) ويُقاس إجرائيًا بمدى اعتماد المنظمة على أنظمة مؤتمتة في تنفيذ المراحل التشغيلية لعملية التوظيف.

دقة قرارات التوظيف (Hiring Decision Accuracy) تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات توظيف صائبة تُقضي إلى اختيار المرشح الأنسب الذي تتوافق مؤهلاته وكفاءاته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة الشاغرة وثقافة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وتتعكس هذه الدقة في مؤشرات عملية تشمل انخفاض معدل دوران الموظفين الجدد خلال الأشهر الأولى، وارتفاع مستوى أدائهم مقارنة بالتوقعات، وتراجع حالات إنهاء الخدمة خلال فترة التجربة. وتتطلب الدقة الاعتماد على معايير تقييم موضوعية ومتعددة الأبعاد تُقلّل من التحيز البشري وتستند إلى بيانات موثوقة (سليمانى ولحشر، 2021). ويُقاس هذا المتغير إجرائيًا في

الدراسة الحالية من خلال عشر فقرات تعكس مدى المواءمة بين قرار التوظيف والأداء الفعلي للموظف المُعيّن.

خفض زمن التعيين (Recruitment Time Reduction) يُشير إلى تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها دورة التوظيف الكاملة من لحظة الموافقة على الطلب الوظيفي حتى قبول المرشح المختار لعرض العمل ومباشرته للمهام. ويُعدّ هذا المقياس من أبرز مؤشرات كفاءة عملية التوظيف، إذ يرتبط بشكل وثيق بتكاليف الشواغر غير المشغولة والإنتاجية المفقودة والضغط على فرق العمل القائمة. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي في مراحل التوظيف المختلفة يُمكن أن يُقلّص هذا الزمن بنسب جوهرية قد تصل إلى تسعين بالمائة في بعض الحالات (Butryn & Rudnicki, 2024; Nusair, 2025). ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال عشر فقرات تعكس مدى تقليص الزمن المستغرق في كل مرحلة من مراحل دورة التوظيف نتيجة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، حيث يُمكن هذا المنهج الباحثة من وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم. ويتسم هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للظواهر الإدارية المعاصرة، مما يجعله ملائماً لدراسة أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين.

وستتبع الدراسة في تطبيق هذا المنهج مسارين متكاملين: يتمثل المسار الأول في المراجعة النظرية المعمّقة للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد والمؤشرات المعتمدة في أداة الدراسة. أما المسار الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية التي ستُنَفَّذ من خلال تصميم استبانة إلكترونية محكمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ومن ثم تحليل البيانات المجمّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج واستخلاص التوصيات.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة التي تضم (50) موظفاً فأكثر والمسجلة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويشمل ذلك مديري إدارات الموارد البشرية ومديري التوظيف ومتخصصي الاستقطاب والاختيار ومحلي بيانات الموارد البشرية والعاملين في أقسام التوظيف والشؤون الإدارية الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التوظيف واتخاذ قرارات التعيين. وقد تم اختيار مدينة جدة كونها تمثل ثاني أكبر مركز اقتصادي في المملكة العربية السعودية وتضم تنوعاً واسعاً في شركات القطاع الخاص عبر مختلف القطاعات الصناعية والخدمية والتجارية والتقنية، مما يوفر بيئة بحثية غنية ومتنوعة.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل القطاعات المختلفة بشكل متوازن، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب من المجتمعات المحدودة، حيث ستستهدف الدراسة توزيع (400) استبانة على العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات المستهدفة، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. ومن المتوقع الحصول على ما لا يقل عن (320) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة لا يقل عن (80%)، وهو ما يتوافق مع الحد الأدنى المقبول إحصائياً لتعميم النتائج وفقاً للأدبيات المنهجية المعتمدة.

12.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

- ستعتمد الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية والجهات الحكومية ذات الصلة، وأوراق المؤتمرات العلمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

ثانياً: المصادر الأولية

- ستعتمد الدراسة على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الإلكترونية المصممة خصيصاً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي سيتم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وتحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُصمم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية، المسمى الوظيفي، وحجم الشركة.

القسم الثاني: المتغير المستقل (نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية) سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، على النحو التالي:

- **البُعد الأول: الفرز الذكي للسير الذاتية** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في فرز وتصنيف وتحليل السير الذاتية للمرشحين آلياً.
- **البُعد الثاني: المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج استخدام تقنيات المقابلات الافتراضية المعتمدة على تحليل الصوت والصورة ولغة الجسد والمحتوى اللغوي.
- **البُعد الثالث: التحليلات التنبؤية للمرشحين** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج استخدام النماذج التنبؤية القائمة على الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمدى ملاءمة المرشحين وأدائهم المستقبلي واحتمالية بقائهم.
- **البُعد الرابع: أتمتة سير عمليات التوظيف** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج أتمتة المراحل التشغيلية لعملية التوظيف من الإعلان عن الوظيفة وجدولة المقابلات والتواصل مع المرشحين وإصدار عروض العمل.

- المتغير التابع الأول: دقة قرارات التوظيف — ويتضمن (10) فقرات تقيس مستوى دقة وجودة قرارات التوظيف المتخذة من حيث مطابقة المرشح المختار لمتطلبات الوظيفة، وجودة الأداء خلال فترة التجربة، ومعدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد، ورضا المديرين المباشرين عن قرارات التعيين.
- المتغير التابع الثاني: خفض زمن التعيين — ويتضمن (10) فقرات تقيس مستوى الانخفاض في الزمن المستغرق لإتمام عملية التوظيف من مراحلها المختلفة، بدءاً من الإعلان عن الوظيفة وحتى مباشرة الموظف الجديد لمهام عمله.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (36) فقرة موزعة على الأقسام الثلاثة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات أفراد العينة.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، وستوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وأبعادها وترتيب أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ولقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة ومنفردة على كل متغير تابع، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغيرات التابعة.

- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي).

15.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على متغيرين تابعين هما: دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين.
- **الحدود المكانية** ستطبق الدراسة على إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية** ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة، من مديري إدارات الموارد البشرية ومديري التوظيف ومتخصصي الاستقطاب والاختيار ومحلي بيانات الموارد البشرية.
- **الحدود الزمانية** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل ملامح الممارسات الإدارية، وفي القلب من هذه التحولات يقف الذكاء الاصطناعي بوصفه قوة دافعة أعادت رسم خرائط القرار التنظيمي وأنماط التفاعل بين الإنسان والآلة داخل المنظمات. ولم تعد إدارة الموارد البشرية بمعزل عن هذا التحول؛ إذ انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بالملفات والإجراءات إلى وظيفة استراتيجية تتسلح بقدرات تحليلية وتنبؤية متقدمة، تستند إلى خوارزميات تتعلم من البيانات وتُعيد توجيه القرارات في ضوء أنماط لم يكن بالإمكان رصدها بالوسائل التقليدية. وفي هذا السياق، برز مفهوم "نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي" بوصفه مؤشراً مركباً يعكس مدى عمق توظيف هذه التقنيات وتكاملها داخل المنظومة الإدارية، لا مجرد وجودها الشكلي.

ويكتسب هذا المبحث أهميته من كون نضج التطبيق ليس حالة ثابتة، بل مسار تطوري تمرّ به المنظمات من مرحلة التجريب إلى مرحلة التكامل المؤسسي العميق، وهو ما يستدعي تفكيك المفهوم وتحليل أبعاده ومداخله النظرية بشكل يُمهّد لاحقاً لقياسه ميدانياً. ويُقدّم المبحث معالجة تحليلية متدرجة تنطلق من تأصيل المفهوم وتمييزه عما يلتبس به، ثم استعراض أهميته، فأهدافه، وصولاً إلى أبعاده التشغيلية الأربعة التي تبنتها الدراسة الحالية، مع إفراد مساحة كافية للاستراتيجيات الداعمة لتطبيقه، واستعراض جملة من المعالجات البحثية ذات الصلة بزواياها المتعددة.

2.1.2 مفهوم نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يُعدّ مفهوم الذكاء الاصطناعي من المفاهيم متعددة المداخل، إذ تتباين تعريفات الباحثين له بحسب الإطار المعرفي الذي ينطلقون منه؛ فمنهم من يتناولُه بوصفه منظومة تقنية، ومنهم من يتعامل معه بوصفه نموذجاً إدارياً جديداً يُعيد تشكيل العلاقة بين الموارد البشرية والتقنية. ويُشير الفزاري والشاوي (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل منظومة متكاملة من الأنظمة الذكية القادرة على محاكاة العمليات الذهنية

للإنسان، من حيث التعلم والاستنتاج وحلّ المشكلات، بما يتيح للمنظمات إدارة معارفها وتوظيفها بفاعلية أعلى. وفي تعريف يُقارب هذا الطرح من زاوية أزماتية، يرى العلوان (2020) أن الذكاء الاصطناعي يُمثّل مجموعة من التقنيات التحليلية المتقدمة التي تتيح استشراف المتغيرات والاستجابة لها بسرعة عالية، وهو ما يجعله أداة فاعلة في البيئات شديدة التعقيد وعدم اليقين.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية تحديداً، تتخذ التعريفات منحى أكثر تخصصاً؛ إذ يصف مهران ورضوان (2024) الذكاء الاصطناعي في هذا المجال بأنه توظيف مجموعة من التقنيات الرقمية الذكية لإنجاز ممارسات الموارد البشرية بكفاءة، بدءاً من الاستقطاب وانتهاءً بإدارة الأداء. وتُضيف جبارة (2023) بُعداً وظيفياً حين تُعرّفه بأنه التقنيات التي تُمكن أنظمة الموارد البشرية من التعلم الذاتي واتخاذ قرارات شبه مستقلة تتعلق بدورة حياة الموظف. ومن منظور أحدث، يطرح سعيد (2025) تعريفاً يُركّز على التكامل، إذ يرى أن الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية هو منظومة متكاملة من الخوارزميات والتعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية، تعمل في تناغم مع الكفاءات البشرية لرفع جودة المخرجات.

أما على الصعيد الأجنبي، فيتبنّى Nusair (2025) منظوراً تحويلياً يُعرّف فيه الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية بوصفه أداة استراتيجية لإعادة تصميم الممارسات التقليدية، خاصة في مراحل الاستقطاب وإدارة الأداء والاحتفاظ. ويُقدّم Yusuf and Chadafi (2026) تعريفاً يُركّز على البعد الكفائي، حين يصفان تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأنه مدى دمج التقنيات الذكية في ممارسات الاستقطاب والاختيار بصورة ترفع كفاءة المخرجات الوظيفية. ويُضيف Iqbal et al. (2025) بُعداً تحليلياً للمفهوم، إذ يُعرّفانه بأنه استثمار قدرات الذكاء الاصطناعي في تحليلات الموارد البشرية على امتداد دورة حياة الموظف من الاستقطاب إلى الاحتفاظ، بما يُمكن من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات لا على الانطباع.

وفيما يخص مفهوم النضج تحديداً، يُلاحظ أن الأدبيات المتاحة لا تتعامل معه باعتباره مرادفاً لمجرد “الاستخدام”، بل بوصفه مستوى من العمق والتكامل في التطبيق؛ إذ يُشير Butryn and Rudnicki (2024) إلى أن إدخال الذكاء الاصطناعي في إدارة عمليات التوظيف يتدرّج عبر مراحل متعاقبة تبدأ بالتجريب وتنتهي بالأمّنة الكاملة المتكاملة مع منظومة القرار. ويتقاطع مع هذا الطرح ما يذهب إليه Aamer et al. (2022) من أن التأثير الفعلي للذكاء الاصطناعي على صناعة الموارد البشرية لا يتحقق إلا بقدر عمق الدمج، لا بمجرد الاقتناء التقني.

ويرى الباحث، في ضوء ما تقدّم، أن نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يُمكن تعريفه إجرائياً بأنه: المستوى الذي يعكس عمق توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الممارسات التشغيلية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وانتقالها من حالة الاستخدام المنقطع إلى حالة التكامل المؤسسي، بحيث تُصبح هذه التقنيات مكوناً أصيلاً في فرز السير الذاتية وإجراء المقابلات وبناء التنبؤات وأتمتة مسارات العمل. وهو بهذا المعنى ليس متغيراً ثنائياً (موجود/غير موجود)، وإنما متغيرٌ تدرّجي يعكس مدى رسوخ التقنية في النسيج الإداري للمنظمة.

3.1.2 أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من كونه يُمثّل نقطة التقاء بين تحويلين متوازيين: الأول هو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، والثاني هو الانتقال من الموارد البشرية باعتبارها وظيفة دعم إلى كونها شريكاً استراتيجياً في صناعة القيمة. ويُشكّل هذا التطبيق رافعة حقيقية لإعادة هندسة الممارسات بطريقة تتسجم مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتعقيد والديناميكية وارتفاع كلفة الخطأ في القرار البشري.

ويُشير الحساوي والسكرانة (2024) إلى أن أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي تتجلى في عدة محاور، أولها أنه يرفع جودة القرارات الإدارية من خلال تقليل الاعتماد على الحدس وزيادة الاعتماد على البيانات، وثانيها أنه يُتيح معالجة كميات هائلة من المعلومات بسرعة لا يقدر عليها العقل البشري بمفرده، وثالثها أنه يُقلّل من التحيزات الإدراكية التي تُلازم القرارات الإدارية لا سيما في القطاعات الخدمية ذات الطابع التنافسي.

ويُضيف الشمري والجمال (2025) بُعداً قيادياً للأهمية، حين يطرحان أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تعزيز القيادة الاستراتيجية، إذ يُمكن القيادات من توجيه المنظمة بناءً على رؤية تحليلية معمّقة بدلاً من الاستجابات الانفعالية للأحداث، كما يُيسّر بناء سيناريوهات استشرافية تُساعد القيادات على الاستعداد للمستقبل بدلاً من مجرد الاستجابة له.

ويرى الحمود والنيف (2024) أن الأهمية تتمدّد لتشمل البعد المالي والتشغيلي، إذ إن توظيف الذكاء الاصطناعي يُسهم في تحسين الأداء المالي من خلال خفض الكلفة التشغيلية للممارسات الإدارية، وتقليل الفاقد في الوقت والجهد، ورفع كفاءة استثمار رأس المال البشري عبر توجيهه إلى المهام ذات القيمة المضافة الأعلى.

ومن منظور تكاملي، يُشير دانوك وآخرون (2025) إلى أن أهمية أبعاد الذكاء الاصطناعي تتضح في قدرتها على تعزيز إدارة المواهب، إذ تُمكن المنظمة من اكتشاف الكفاءات وتوجيهها وتطويرها بصورة أكثر دقة وعمقاً، خاصة في ظل التوجه نحو نماذج إدارة المواهب الخضراء التي تربط بين رأس المال البشري والاستدامة.

ويرى (Rathos 2025) أن أهمية الذكاء الاصطناعي في التوظيف تتبع من زاويتين متكاملتين: زاوية محترفي الموارد البشرية الذين يجدون فيه أداة لتخفيف العبء التشغيلي وتعميق التحليل، وزاوية المرشحين الذين يحصلون على تجربة توظيف أكثر سرعة وموضوعية. ويكمل (Sureshkumar 2025) هذا الطرح بإبراز أن أهمية الدمج تتضح بصورة جلية في القطاعات كثيفة المعرفة كقطاع تقنية المعلومات، حيث تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة قرارات المُوظَّفين عبر تزويدهم برؤى تحليلية تتجاوز حدود الخبرة الفردية.

ومن زاوية أوسع، تُبرز قمومية وراهف (2026) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تمتد إلى وظائف مساندة كالتدقيق، وهو ما يُؤكد أن التطبيق في الموارد البشرية ليس جزيرة معزولة، بل جزء من منظومة تحوّل مؤسسي شاملة تُعيد تشكيل الوظائف الإدارية كافة. ويمكن في هذا الإطار إضافة أن الأهمية تتجلى أيضاً في تمكين المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة، وفي رفع جاذبية المنظمة لدى المواهب الرقمية التي تبحث عن بيئات عمل متقدمة تقنياً.

4.1.2 أهداف تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة مواردها البشرية، وتتباين أولوياتها بحسب طبيعة القطاع ودرجة نضج المنظمة ومستوى تطلعاتها الاستراتيجية. وقد عرض الباحثون جملة من هذه الأهداف يمكن استعراضها على النحو الآتي:

يُحدّد فراج وأبو زيد (2024) جملة من الأهداف ترتبط بتحسين جودة المخرجات الخدمية، من أبرزها: رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل الأخطاء البشرية الناجمة عن الإرهاق أو التحيز، وضمان اتساق المعايير المطبقة على جميع الحالات، وتسريع الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

ويعرض اللهبي وسماكة (2024) أهدافاً ذات طابع أدائي، تشمل: تحسين الأداء التسويقي للمنظمة عبر فهم أعمق لاحتياجات السوق الداخلي للمواهب، وتوجيه القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وفق رؤى مستندة إلى البيانات، ودعم القدرة التنافسية للمنظمة في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

أما (Iqbal et al. (2025 فيُقَدِّمان حزمة من الأهداف ذات طابع تحليلي شامل، تتضمن: تمكين المنظمة من بناء تحليلات موارد بشرية متقدمة تمتد من الاستقطاب إلى الاحتفاظ، وتوفير قاعدة بيانات لاتخاذ قرارات أكثر دقة، وتحويل وظيفة الموارد البشرية من وظيفة تفاعلية إلى وظيفة استباقية تُنتج المعرفة وتُوجِّه القرار.

ويُضيف (Yusuf and Chadafi (2026 أهدافاً مرتبطة بكفاءة الاستقطاب والاختيار، من أهمها: رفع كفاءة عمليات الفرز، وتقليص زمن دورة التوظيف، ورفع دقة المواءمة بين الكفاءات والوظائف، وتعزيز موضوعية القرار في مراحل الاختيار. ويلتقي هذا الطرح مع ما يذهب إليه (Nusair (2025 من أن أهداف الدمج تشمل إعادة تصميم ممارسات الاستقطاب والأداء والاحتفاظ بطريقة تُحقِّق التكامل بين هذه الوظائف الثلاث، بدلاً من معالجتها كجزر منفصلة.

ومن منظور تشغيلي، يطرح (Butryn and Rudnicki (2024 أهدافاً تتعلق بإدارة عمليات التوظيف، أبرزها: أتمتة المراحل التشغيلية المتكررة، وتحرير محترفي الموارد البشرية من المهام الروتينية لصالح المهام الاستراتيجية، وتوحيد جودة المعالجة لجميع المرشحين بصرف النظر عن حجم التدفق.

ويُمكن في ضوء ما سبق إضافة أهداف أخرى تستجيب لطبيعة بيئة العمل الراهنة، منها: تعزيز الشفافية في قرارات الموارد البشرية عبر توثيق المعايير التي بُنيت عليها التوصيات الخوارزمية، وبناء ذاكرة مؤسسية تحليلية تستفيد منها الإدارات اللاحقة، ودعم التحول نحو إدارة موارد بشرية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في سوق العمل.

5.1.2 أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تم تحديد أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه (Butryn and Rudnicki (2024 بشأن مراحل دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة عمليات التوظيف، وما تناوله (Sureshkumar (2025 من زوايا متعلقة بتكامل الذكاء الاصطناعي في قرارات

الموظفين، فضلاً عما طرحه (Aamer et al. (2022 حول الأثر الممتد للذكاء الاصطناعي على صناعة الموارد البشرية بمراحلها كافة، مع الاسترشاد بالمعالجة التي قدّمها (Rathos (2025 لتجربة المهنيين والمرشحين في بيئات التوظيف المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. وفي ضوء هذه المعالجات، تتشكل الأبعاد الأربعة على النحو الآتي:

البُعد الأول: الفرز الذكي للسير الذاتية

يُمثل الفرز الذكي للسير الذاتية المرحلة الأولى التي يُختبر فيها نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي، إذ يُعدّ أكثر التطبيقات شيوعاً وأقربها إلى الإدراك المباشر لمحترفي الموارد البشرية. ويُشير Aamer et al. (2022) إلى أن هذا البُعد يتجاوز فكرة "البحث بالكلمات المفتاحية" التي عرفت الأنظمة التقليدية، ليصل إلى تحليل دلالي عميق يفهم سياق المهارات وارتباطها بمتطلبات الوظيفة، ويُقارن بين السير الذاتية وفق منطق تعلم آلي يتطوّر بمرور الوقت.

وفي هذا البُعد، تتفاعل خوارزميات معالجة اللغة الطبيعية مع نماذج التصنيف لاستخلاص الكفاءات والخبرات والمؤهلات من السير الذاتية بصيغها المتنوعة، ثم ترتيب المرشحين وفق درجة ملاءمتهم للوظيفة. ويُضيف (Rathos (2025 بُعداً تجريبياً لفهم هذه العملية، إذ يُبرز أن نضج الفرز الذكي لا يُقاس فقط بمدى دقة الخوارزمية، بل بمدى ثقة محترفي الموارد البشرية في مخرجاتها، ومدى قبول المرشحين للقرارات المبنية عليها. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يستلزمه الفرز الذكي من قدرة على التعامل مع تحديات التحيز الخوارزمي، الذي قد يُعيد إنتاج تحيزات تاريخية إذا لم تُصمّم بيانات التدريب بعناية.

ويتضمّن نضج هذا البُعد كذلك القدرة على التعامل مع الصيغ غير المنظّمة للسير الذاتية، واستخلاص المعلومات منها بدقة، ودمج نتائج الفرز مع منظومة معلومات الموارد البشرية بشكل تلقائي، بحيث ينتقل المرشح المؤهل إلى المرحلة التالية دون تدخّل يدوي. وتعكس درجة هذا التكامل مدى عمق التطبيق ومدى انتقاله من حالة الاستخدام التجريبي إلى حالة الاعتماد المؤسسي.

البُعد الثاني: المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي

يُمثل هذا البُعد قفزة نوعية في توظيف الذكاء الاصطناعي، إذ ينقل التقنية من مرحلة معالجة النصوص الساكنة إلى مرحلة التفاعل الديناميكي مع المرشح في الوقت الفعلي. ويُشير (Sureshkumar (2025

إلى أن المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تستند إلى منظومة متكاملة من تقنيات التعرف على الصوت، وتحليل تعابير الوجه، وقراءة لغة الجسد، وتقييم المحتوى اللغوي للإجابات، بما يُتيح بناء ملف شامل عن المرشح يتجاوز ما يُمكن استخلاصه من المقابلة التقليدية.

ويُعزّز Rathos (2025) هذا الفهم بإبراز أن هذه المقابلات تُعيد تشكيل العلاقة بين المرشح والمنظمة؛ فمن جهة، تُتيح للمرشح مرونة في اختيار وقت المقابلة ومكانها، ومن جهة أخرى، تطرح تساؤلات تتعلق بمشاعر الراحة والثقة وحضور البُعد الإنساني في هذه التفاعلات. ومن ثمّ، فإن نضج هذا البُعد لا يقتصر على توافر التقنية، بل يمتدّ إلى مدى نجاح المنظمة في إدارة هذه التفاعلات بصورة تحفظ تجربة المرشح وتُحقّق في الوقت ذاته جودة المعلومات التقييمية.

ومن الزوايا المهمة في هذا البُعد، قدرة الأنظمة على معايرة الأسئلة بحسب إجابات المرشح، بحيث تُصبح المقابلة تكيفية، وقدرتها على إنتاج تقارير تقييم منظّمة تُيسّر المقارنة بين المرشحين على أسس موضوعية. كما يُلاحظ أن نضج هذا البُعد يستلزم بنية تحتية رقمية متينة، وقدرة تنظيمية على تدريب فرق الموارد البشرية على قراءة المخرجات وتفسيرها بدلاً من الاعتماد المطلق على التوصيات الآلية.

البُعد الثالث: التحليلات التنبؤية للمرشحين

ينتقل هذا البُعد بالتطبيق من مرحلة "وصف الواقع" إلى مرحلة "استشراف المستقبل"، وهو ما يُمثّل ذروة النضج التحليلي للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. ويُشير Iqbal et al. (2025) إلى أن التحليلات التنبؤية تستثمر البيانات التاريخية للمنظمة، إلى جانب البيانات الراهنة عن المرشحين، لبناء نماذج تتنبأ بمدى ملاءمة المرشح للوظيفة، ومستوى أدائه المتوقع، واحتمالية بقاءه في المنظمة لفترة زمنية معينة.

ويُكمل Nusair (2025) هذا الطرح بإبراز أن النضج في التحليلات التنبؤية يتطلب تكاملاً بين بيانات الاستقطاب وبيانات الأداء والاحتفاظ، بحيث تتغذى النماذج التنبؤية باستمرار من المخرجات الفعلية للقرارات السابقة، وتُعيد ضبط معادلاتها وفق ذلك. وهذا التكامل هو ما يُحوّل التحليلات التنبؤية من أداة تشخيصية معزولة إلى مكوّن استراتيجي في منظومة قرارات الموارد البشرية.

ويُضيف هذا البُعد قيمة استثنائية في القطاعات التي يُعدّ فيها زمن إنتاجية الموظف الجديد طويلاً، أو التي ترتفع فيها كلفة الاستبدال، إذ يُمكن المنظمة من توجيه استثماراتها التوظيفية نحو المرشحين الأعلى احتمالاً للنجاح والاستقرار. غير أن نضج هذا البُعد يستلزم وعياً أخلاقياً وتنظيماً عميقاً، خاصة فيما يتصل بالشفافية في كيفية بناء النماذج التنبؤية، وضمان عدم تحوّلها إلى أداة استبعاد ممنهج تُعيد إنتاج اللامساواة.

البُعد الرابع: أتمّة سير عمليات التوظيف

يُمثّل هذا البُعد الواجهة التشغيلية لنضج الذكاء الاصطناعي، إذ يتعلّق بأتمّة المراحل التنفيذية لعملية التوظيف من الإعلان عن الوظيفة وجدولة المقابلات والتواصل مع المرشحين وإصدار عروض العمل. ويُشير (Butryn and Rudnicki, 2024) إلى أن نضج الأتمّة لا يُقاس بعدد المراحل المؤتمّة، بل بمدى ترابطها معاً في تدفق واحد متنسق، بحيث ينتقل المرشح بين المراحل دون نقاط احتكاك، وتُغذّى كل مرحلة منها بمخرجات سابقتها بصورة تلقائية.

ويُكمّل (Yusuf and Chadafi, 2026) هذا الفهم بإبراز أن الأتمّة الناضجة هي التي ترفع كفاءة الاستقطاب والاختيار بصورة محسوسة، عبر تقليص الزمن المستهلك في المهام التشغيلية، وضمان اتساق التواصل مع المرشحين، وتحرير محترفي الموارد البشرية للتركيز على الجوانب التي تتطلّب تقديراً إنسانياً. ويتضمّن هذا البُعد كذلك أنظمة إدارة علاقات المرشحين التي تتواصل معهم بصورة ذكية، وتُقيّمهم على اطلاع بمستجدّات طلباتهم، وتبني تجربة توظيف إيجابية تنعكس على صورة المنظمة في سوق العمل.

ويُمكن إضافة عناصر تكميلية لهذا البُعد، منها: قدرة المنظمة على دمج بوابات التوظيف مع منصّات التواصل المهني، وتفعيل المساعدات الافتراضية للإجابة عن استفسارات المرشحين، وأتمّة المتابعة بعد إصدار العرض الوظيفي لضمان قبوله وتسلم المرشح لمهامه دون تعثر.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

لا يتحقّق نضج التطبيق بمجرد اقتناء التقنية، بل يستلزم منظومة استراتيجيات تُوطّر هذا التطبيق وتُوجّهه. وتُبرز جبارة (2023) أن من أبرز هذه الاستراتيجيات بناء بنية معلوماتية متكاملة تتيح تدفق البيانات بين الأنظمة، فبدون هذا التدفق تفقد تقنيات الذكاء الاصطناعي مادتها الأساسية. كما تُشير إلى

أهمية استراتيجية بناء الكفاءات الرقمية داخل إدارات الموارد البشرية، بحيث يُصبح فريق العمل قادراً على التفاعل مع المخرجات الخوارزمية بفهم نقدي.

ومن جهة أخرى، يطرح فراج وأبو زيد (2024) استراتيجية التكامل بين البُعد التقني والبُعد الخدمي، حيث يؤكدان أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يجب أن يُصمَّم في ضوء تجربة المستفيد، سواء كان موظفاً داخلياً أو مرشحاً خارجياً، بحيث لا تتحوَّل التقنية إلى حاجز بين المنظمة وجمهورها.

ويُمكن الإشارة كذلك إلى استراتيجيات إدارة التغيير الداخلي المرافق لتطبيق الذكاء الاصطناعي، إذ إن مقاومة التغيير من أبرز معوقات النضج، ويستلزم تجاوزها إشراك العاملين في تصميم الحلول وبناء قناعتهم بفائدتها. وتُكمل هذا المشهد استراتيجية الحوكمة الأخلاقية التي تضمن أن قرارات الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تظلّ خاضعة لمعايير العدالة والشفافية والمساءلة.

المبحث الثاني: دقة قرارات التوظيف

1.2.2 تمهيد

لا تكتسب قرارات التوظيف أهميتها من كونها مجرد إجراء إداري عابر في سياق دورة حياة الموظف، بل من كونها لحظة مفصلية تُحدّد ملامح علاقة طويلة الأمد بين الفرد والمنظمة، وتؤسّس لمسار من الأداء والإنتاجية والولاء أو ما يُناقضها. ومن هنا، تنبثق "دقة قرارات التوظيف" بوصفها معياراً جوهرياً يقيس مدى نجاح المنظمة في اختيار المرشح الأنسب للوظيفة الأنسب في الوقت الأنسب، بما يُحقّق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص المرشح، ويُقلّص هامش الخطأ في القرار الذي قد تكون كلفته باهظة على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

ويستمدّ هذا المبحث أهميته من كون قرارات التوظيف تُمثّل البوابة التي تدخل منها الموارد البشرية إلى المنظمة، وأي خلل في دقتها ينعكس بالضرورة على مخرجات المنظمة بأكملها. وقد ازدادت الحاجة إلى تعميق فهم هذا المفهوم في ظل تنامي تعقيد بيئة العمل، وتعدد قنوات الاستقطاب، وتباين خصائص المرشحين، وارتفاع تكاليف الخطأ في الاختيار. ويُقدّم هذا المبحث معالجة متكاملة لمفهوم دقة قرارات التوظيف، تنطلق من تأصيل المفهوم لدى الباحثين، مروراً بأهميته وأهدافه، وصولاً إلى أبعاده ومداخله، مع إفراد مساحة كافية للاستراتيجيات الداعمة لتحقيقه، واستعراض عناوين بحثية ذات صلة بزواياها المتعددة.

2.2.2 مفهوم دقة قرارات التوظيف

يُعدّ مفهوم دقة قرارات التوظيف مفهوماً مركّباً يجمع بين شقّين: شق يتّصل بـ "القرار" بوصفه ناتجاً معرفياً يستند إلى معطيات وتحليلات ومعايير، وشق يتّصل بـ "الدقة" بوصفها صفة تعكس درجة الاقتراب من الاختيار الصحيح. وقد تنوّعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم بحسب الإطار الذي ينظرون منه إلى عملية التوظيف.

ويُشير عبدالعال (2017) إلى أن قرارات التوظيف تمثل محصّلة لاستراتيجيات متكاملة تربط بين متطلبات الجودة الشاملة ومواصفات الموارد البشرية، وأن دقتها تُقاس بمدى انسجامها مع أهداف الجودة على المستوى الكلي للمنظمة. ويكمل سليمان ولحشر (2021) هذا الطرح حين يُقدّمان معالجة لقرارات

التوظيف باعتبارها قرارات قابلة للتشديد عبر أساليب كمية وتحليلية كأسلوب التحليل الهرمي، وأن جوهر الدقة يكمن في القدرة على تفكيك القرار إلى معايير الفرعية وموازنتها بصورة منهجية.

ومن منظور قراري عام، يطرح الحسناوي والسكرانة (2024) فهماً لجودة القرارات الإدارية يمكن استثماره في تأطير دقة قرارات التوظيف، إذ يربطان جودة القرار بمدى استناده إلى معلومات دقيقة، ومنهجية واضحة، وبدائل مدروسة، مما ينعكس على الاختيار النهائي. ويتقاطع مع هذا الطرح ما تذهب إليه السلمي وعبيد (2022) من أن ترشيد القرارات الإدارية، بما فيها قرارات الموارد البشرية، يستند إلى منهجيات تحسين متواصلة تربط بين خفض التكلفة ورفع الجودة، وأن الدقة في هذا السياق تعني تحقيق هذه المعادلة في كل قرار يُتخذ.

وفي السياق التطبيقي للذكاء الاصطناعي، يُقدم Yusuf and Chadafi (2026) فهماً لدقة قرارات التوظيف يربطها بكفاءة الاستقطاب والاختيار، إذ يصفان قرار التوظيف الدقيق بأنه القرار الذي يُحقق مواءمة عالية بين مواصفات المرشح ومتطلبات الوظيفة بكلفة معقولة وزمن مناسب. ويتبنى Sureshkumar (2025) منظوراً قرارياً أكثر تخصصاً، حين يُعرّف الدقة في قرارات التوظيف بأنها مدى قدرة الموظف على الوصول إلى الاختيار الأمثل في ضوء معطيات متعددة الأبعاد، وهو ما يُصبح ممكناً عند توافر بيانات ذات جودة ونماذج تحليلية فاعلة.

ويضيف Aamer et al. (2022) بُعداً عملياً، إذ يُعرفان دقة الاختيار بأنها قدرة منظومة الاستقطاب والاختيار على إنتاج قرارات تتسم بالاتساق والموضوعية والقابلية للتحقق، بحيث يُمكن مراجعة القرار وتتبعه عبر معايير واضحة. كما يطرح Rathos (2025) فهماً تجريبياً يؤكد فيه أن دقة القرار لا تُقاس فقط بنتيجته، بل بمدى ثقة الأطراف المعنية (محترفي الموارد البشرية والمرشحين) بمسار اتخاذ ومخرجاته.

ويرى الباحث أن دقة قرارات التوظيف يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: درجة المواءمة بين المرشح المختار ومتطلبات الوظيفة، من حيث الكفاءات والسمات والتوقعات الأدائية والاستقرارية، استناداً إلى منهجية قرار قائمة على بيانات موثوقة ومعايير واضحة، بحيث يُقلّل القرار من احتمالية الخطأ الإيجابي (اختيار مرشح غير مناسب) والخطأ السلبي (استبعاد مرشح مناسب)، ويُحقق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. وهي بهذا المعنى ليست مجرد محصلة وقتية، بل صفة منهجية تتجلى في عملية القرار ومخرجاته معاً.

3.2.2 أهمية دقة قرارات التوظيف

تكتسب دقة قرارات التوظيف أهميتها من كونها ترتبط بأكثر من مستوى داخل المنظمة، فهي قرار تشغيلي وفي الوقت ذاته قرار استراتيجي، تنعكس آثاره على الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي. ومن هنا، يحتلّ هذا المفهوم مكانة محورية في أدبيات الإدارة، خاصة في القطاعات التي يُعدّ فيها رأس المال البشري هو المُحدّد الرئيسي للقدرة التنافسية.

ويُشير عبدالعال (2017) إلى أن أهمية دقة قرارات التوظيف تتجلى في عدة محاور، أولها أنها تُسهم في تحقيق الجودة الشاملة للمنظمة عبر ضمان وجود موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ معاييرها، وثانيها أنها تُقلّل من كلفة دوران العمل المرتفعة الناتجة عن سوء الاختيار، وثالثها أنها تُعزّز السمعة المؤسسية في سوق العمل بوصفها بيئة تختار كفاءاتها بعناية.

ويُكمل الحسنوي والسكرانة (2024) هذا الطرح بإبراز أن دقة القرارات الإدارية بشكل عام، وقرارات التوظيف بشكل خاص، تُسهم في تحسين كفاءة المنظمة عبر تقليل التكلفة الخفية للقرارات الخاطئة، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الانحراف.

ويُضيف سليمان ولحشر (2021) بُعداً ترشيدياً للأهمية، حين يطرحان أن قرارات التوظيف الدقيقة تُمثّل ترشيحاً حقيقياً لاستثمارات المنظمة في رأس المال البشري، إذ إن كل قرار توظيف يُمثّل التزاماً مالياً وتنظيماً طويلاً الأمد، ودقّته تعني توجيه هذا الالتزام نحو خياره الأمثل. كما تُبرز السلمي وعبيد (2022) أن دقة القرارات ترتبط بمنهجيات التحسين المستمر، ومن ثمّ فإن قرارات التوظيف الدقيقة تُسهم في رفع جودة المخرجات وتقليل التكاليف بصورة متلازمة.

ومن منظور تقني، يرى Iqbal et al. (2025) أن أهمية دقة قرارات التوظيف تتعمّق في عصر البيانات الضخمة، إذ تُتيح التحليلات المتقدّمة بناء قرارات قائمة على فهم شامل لخصائص المرشحين، ممّا يجعل من تجاهل هذه الأدوات تفويتاً لفرصة حقيقية لرفع جودة القرار. ويُضيف Nusair (2025) أن دقة قرارات التوظيف هي نقطة الانطلاق نحو منظومة موارد بشرية متكاملة، إذ إن الأداء العالي والاحتفاظ الجيد بالموظفين كلاهما يبدأ من قرار توظيف موفق.

ويرى (Butryn and Rudnicki (2024) أن أهمية دقة هذه القرارات تتضح في ضوء التحولات الراهنة في إدارة عمليات التوظيف، إذ أصبحت المنظمات تتعامل مع تدفقات هائلة من المرشحين، وأي خلل في دقة الاختيار يتضاعف أثره مع حجم التدفق. ومن جهة موازية، تُبرز جبارة (2023) أن أهمية دقة قرارات التوظيف تنبع من كونها تعكس مدى نضج إدارة الموارد البشرية وقدرتها على القيام بدور استراتيجي يتجاوز الإجراءات الروتينية.

ويمكن إضافة أن أهمية دقة قرارات التوظيف تتجلى أيضاً في تعزيز التوافق الثقافي بين الموظف الجديد والمنظمة، إذ إن الاختيار الدقيق لا يقتصر على التحقق من الكفاءات الفنية، بل يمتد إلى التأكد من انسجام القيم والتوقعات، وهو ما يُقلل من نزاعات بيئة العمل ويرفع من رضا الموظفين. كما تتجلى أهميتها في تخفيف الضغط على وظائف الموارد البشرية اللاحقة كالتدريب وإدارة الأداء، إذ إن قراراً دقيقاً في البداية يُقلل من الحاجة إلى تدخلات تصحيحية مكلفة لاحقاً.

4.2.2 أهداف تحقيق دقة قرارات التوظيف

تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من الأهداف عبر رفع دقة قرارات التوظيف، تتنوع بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية، وبين أهداف موجّهة للداخل التنظيمي وأخرى موجّهة للسوق والمجتمع. ويمكن استعراض أبرز هذه الأهداف على النحو الآتي:

يُحدّد عبدالعال (2017) جملة من الأهداف ترتبط بربط استراتيجيات التوظيف بالجودة الشاملة، من أبرزها: ضمان توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ معايير الجودة، وتأسيس قاعدة بشرية قادرة على التطوير المستمر، وبناء ثقافة مؤسسية تنسجم مع متطلبات التميز.

ويعرض سليمان ولحشر (2021) أهدافاً ذات طابع ترشيدي، تشمل: تقليل عشوائية القرار في اختيار المرشحين، واعتماد معايير قابلة للقياس والمقارنة، وتفعيل أساليب اتخاذ القرار متعدد المعايير بما يضمن موازنة الاعتبارات المختلفة. كما يطرح الحساوي والسكرانة (2024) أهدافاً تتعلق بتحسين جودة القرارات الإدارية، تشمل: رفع موضوعية القرار، وتقليل التحيز، وتعزيز قابلية القرار للتفسير والمراجعة.

ومن منظور تقني تطبيقي، يطرح (Yusuf and Chadafi (2026) أهدافاً تشمل: رفع كفاءة عملية الاختيار، وتقليل زمن دورة التوظيف، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة على الكفاءات في سوق عمل

مزدحم. ويُضيف (Sureshkumar 2025) أهدافاً مرتبطة بصناعة القرار التوظيفي في القطاعات المعرفية، أبرزها: تمكين الموظّفين من الوصول إلى رؤى أعمق حول المرشحين، وتعزيز قدرتهم على التمييز بين المرشحين المتقاربين في المؤهلات الظاهرة، وبناء قاعدة معرفية تراكمية تُحسّن القرارات المستقبلية.

ومن منظور تحويلي، يُحدّد (Nusair 2025) أهدافاً تربط بين دقة قرارات التوظيف ومخرجات الموارد البشرية اللاحقة، من أهمها: تحسين الأداء الفعلي للموظفين الجدد، ورفع معدّلات الاحتفاظ بهم، وتقليل كلفة دوران العمل، وضمان عائد استثماري إيجابي من قرارات الاستقطاب. ويلتقي هذا الطرح مع ما يطرحه (Aamer et al. 2022) من أن أهداف تحقيق دقة الاختيار تشمل: تأسيس عملية موضوعية قابلة للتدقيق، وتقليل أخطاء الإدراك البشري، وضمان معالجة جميع المرشحين بمعايير متّسقة.

ويمكن إضافة أهداف تكميلية تستجيب لطبيعة بيئة العمل الراهنة، منها: تعزيز عدالة قرارات التوظيف بحيث تُتاح الفرصة لجميع المرشحين بناءً على كفاءاتهم الفعلية، وبناء سمعة مؤسسية في سوق العمل تجذب الكفاءات النوعية، ودعم استراتيجيات تنوّع رأس المال البشري بصورة لا تتعارض مع معايير الكفاءة.

5.2.2 أبعاد دقة قرارات التوظيف

تم تحديد أبعاد دقة قرارات التوظيف في هذه الدراسة بناءً على المعالجة التي قدّمها عبدالعال (2017) لاستراتيجيات التوظيف وعلاقتها بالجودة، وما طرحه سليمان ولحشر (2021) من معايير ترشيد قرارات التوظيف، إضافة إلى المعالجة التي قدّمها الحساوي والسكرانة (2024) لجودة القرارات الإدارية، والمعالجة التي طرحتها السلمي وعبيد (2022) لترشيد القرارات في سياق الجودة وخفض التكلفة. وفي ضوء تكامل هذه المعالجات، تتجلى أبعاد دقة قرارات التوظيف على النحو الآتي:

البُعد الأول: مواءمة المرشح لمتطلبات الوظيفة

يُمثّل هذا البُعد جوهر دقة القرار، إذ إن قرار التوظيف الدقيق هو في جوهره قرار مواءمة بين خصائص المرشح ومتطلبات الوظيفة. ويُشير عبدالعال (2017) إلى أن هذه المواءمة تتجاوز التطابق الشكلي بين المؤهل العلمي والوظيفة، لتشمل التطابق في الكفاءات الفنية، والسمات الشخصية، والقيم المؤسسية، والاستعداد للتطوّر. كما يؤكّد سليمان ولحشر (2021) أن المواءمة تستلزم تفكيك متطلبات الوظيفة إلى معايير قابلة للقياس، ثم تقييم كل مرشح في ضوء هذه المعايير، مع موازنتها وفق أوزانها النسبية.

وتمتدّ المواءمة لتشمل التوافق بين المرشح وثقافة المنظمة، وبين تطلّعاته المهنية ومسارات النموّ المتاحة داخل المنظمة، وبين أسلوبه في العمل وطبيعة الفريق الذي سينضمّ إليه. ودقّة القرار في هذا البُعد تعني القدرة على الجمع بين هذه الزوايا في تقييم متكامل لا يُفَرِّط في أيّ منها لصالح الأخرى.

البُعد الثاني: موضوعية القرار واتساقه

يتعلّق هذا البُعد بمدى استناد القرار إلى معايير موضوعية تنطبق على جميع المرشحين بصورة متّسقة، بعيداً عن التحيزات الشخصية والإدراكية. ويُبرز الحسناوي والسكرانة (2024) أن جودة القرار الإداري تستلزم وضوح المعايير وثباتها عبر الحالات المختلفة، بحيث يُمكن مقارنة القرارات ببعضها، ومراجعتها بصورة منهجية. وتتّكس الموضوعية في قرارات التوظيف على شكل اعتماد منظومة تقييم متعددة المصادر، وتوثيق أسباب الترجيح بين المرشحين، وتقليل أثر الانطباع الأول والتحيزات الديمغرافية.

ويُضيف (Rathos 2025) بُعداً تجريبياً لهذه الموضوعية، إذ يُبرز أن المرشحين أنفسهم يُقيّمون عدالة قرارات التوظيف بناءً على إدراكهم لاتساق المعاملة، ومن ثمّ فإن دقة القرار لا تتفصل عن إدراكها العادل من قبل أطرافها. كما تُمثّل الموضوعية شرطاً لإمكانية المراجعة والتحسين، إذ إن القرارات التي تستند إلى معايير غير معلنة لا يُمكن تطويرها بمرور الوقت، بينما القرارات الموضوعية تُتيح بناء قاعدة معرفية تراكمية للقرارات المستقبلية.

البُعد الثالث: استناد القرار إلى البيانات والتحليل

يُمثّل هذا البُعد الانتقال من القرار القائم على الحدس إلى القرار القائم على الدليل، وهو ما يُعدّ ركيزة محورية لدقّة القرار في البيئة المعاصرة. وتُشير السلمي وعبيد (2022) إلى أن ترشيد القرارات يستلزم بنية تحليلية تُغذي القرار بالبيانات اللازمة، وتُتيح اختبار البدائل قبل الالتزام بها. وفي قرارات التوظيف، يعني هذا البُعد قدرة المنظمة على جمع بيانات شاملة عن المرشحين وتحليلها بأدوات منهجية، ثم استخلاص استنتاجات تُغذي قرار الاختيار.

ويُكمل (Iqbal et al. 2025) هذا الفهم بإبراز أن البُعد التحليلي لقرارات التوظيف يستفيد من تحليلات الموارد البشرية المتقدّمة، التي تُتيح ربط بيانات الاستقطاب ببيانات الأداء اللاحق، وبناء نماذج تتعلّم من

القرارات السابقة. وتتجلى دقة القرار في هذا البُعد في القدرة على معالجة التعقيد المعلوماتي للمرشحين الذين تتشابه خصائصهم، والوصول إلى ترجيحات مستندة إلى أدلة قابلة للدفاع عنها.

البُعد الرابع: كفاءة عملية القرار وزمنه

لا تُقاس دقة القرار بمخرجاته فقط، بل بكفاءة عملية اتخاذه، إذ إن القرار الذي يصل إلى المخرج الصحيح بكلفة باهظة وزمن طويل قد يفقد قيمته في بيئة عمل تنافسية. ويُبرز Butryn and Rudnicki (2024) أن دقة القرار التوظيفي تتكامل مع كفاءته الزمنية، خاصة في ظل تدفق أعداد كبيرة من المرشحين والحاجة إلى ملء الشواغر في زمن معقول حتى لا تُفقد الكفاءات لصالح المنافسين.

كما يُضيف (Aamer et al. (2022 أن كفاءة عملية القرار تتعلق أيضاً بقدرة المنظمة على معالجة جميع المرشحين بجودة متسقة، بصرف النظر عن حجم التدفق، وتقديم تجربة توظيف متسقة لكل مرشح. ويعني هذا البُعد أن دقة القرار ليست فقط في "ماذا نقرر" بل في "كيف نقرر"، بحيث تكون العملية ذاتها مُصمّمة لإنتاج قرارات دقيقة بكلفة معقولة.

ويمكن إضافة عناصر تكميلية لأبعاد دقة قرارات التوظيف، منها: قابلية القرار للمراجعة والتحسين، بحيث تُبنى منظومة تغذية راجعة تُتيح تتبّع أداء الموظفين الجدد بعد التعيين ومقارنته بتوقعات القرار، ومنها كذلك: شفافية القرار تجاه أطرافه المختلفة بما يُعزّز الثقة المؤسسية ويُقلّل من النزاعات المحتملة.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز دقة قرارات التوظيف

لا تتحقّق دقة قرارات التوظيف تلقائياً، بل تستلزم استراتيجيات متكاملة تتضافر لإنتاجها. ويُبرز عبدالعال (2017) أن من أبرز هذه الاستراتيجيات بناء استراتيجية توظيف مرتبطة باستراتيجية الجودة الشاملة للمنظمة، بحيث لا يُنظر إلى التوظيف بوصفه نشاطاً معزولاً، بل بوصفه مكوناً في منظومة جودة شاملة تربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات.

ويُضيف سليمان ولحشر (2021) استراتيجية اعتماد أساليب القرار متعدّد المعايير، حيث تُتيح أساليب التحليل الهرمي تفكيك القرار إلى معايير الأساسية وترتيبها وفق أهميتها، ثم بناء قرار شامل يستند إلى هذه الموازنة المنهجية. وتُكمل السلمي وعبيد (2022) هذا الطرح باستراتيجية التحسين المستمر، التي تُتيح مراجعة قرارات التوظيف السابقة واستخلاص الدروس منها لتطوير القرارات المستقبلية.

ويُمكن الإشارة كذلك إلى استراتيجية تنويع مصادر المعلومات عن المرشحين، بحيث لا يُبنى القرار على مصدر واحد كالمقابلة الشخصية، بل على منظومة متكاملة تشمل الاختبارات والتقييمات السلوكية والمراجع المهنية والتاريخ الوظيفي. كما تتضح أهمية استراتيجية بناء قدرات الموظّفين أنفسهم، إذ إن دقّة القرار تتأثّر بمستوى تأهيل من يتّخذونه، ومن ثمّ فإن الاستثمار في تدريب فرق التوظيف على مهارات التقييم والمقابلة وإدارة التحيز يُمثّل استثماراً مباشراً في دقّة القرارات.

وتُضاف إلى ذلك استراتيجية الحوكمة المؤسسية لقرارات التوظيف، التي تضمن أن القرارات تمرّ بمسارات اعتماد واضحة، وأن المعايير المعتمدة موثّقة ومُعلّنة، وأن المراجعة الدورية للقرارات تُمثّل جزءاً من ثقافة المنظمة. كما تبرز استراتيجية دمج التقنيات الذكية في عملية القرار، بما يرفع قدرة المنظمة على معالجة المعلومات المعقّدة وإنتاج توصيات مدعومة بالبيانات، شريطة أن تظلّ هذه التقنيات في خدمة القرار البشري لا بديلاً عنه.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تستند إليها الدراسة في الانتقال من التأصيل النظري إلى المعالجة الميدانية، إذ يعرض المسار الإجرائي الذي اتَّبعه الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، بدءاً من تحديد المنهج الملائم لطبيعة المشكلة وأهدافها، ومروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعيَّنتها، وبناء أداة جمع البيانات، والتحقُّق من خصائصها السيكومترية من حيث الصدق والثبات، وانتهاءً بتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار فروض الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توفير الشفافية المنهجية اللازمة التي تُتيح الحكم على جودة الإجراءات المتَّبعة، وتُمكن من تكرار الدراسة في سياقات مشابهة، بما يُعزِّز الموثوقية العلمية للنتائج التي سنعرض في الفصل اللاحق.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه؛ إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها بصورة منهجية للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهمها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. وقد جاء اختيار هذا المنهج لكونه يُتيح للباحث قياس مستوى نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة، ودراسة أثره على كل من دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، عبر استقصاء آراء العاملين في إدارات الموارد البشرية بهذه الشركات.

وقد سار الباحث في إجراءاته البحثية وفق مسارين متكاملين: المسار النظري الذي اعتمد فيه على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري واشتقاق أبعاد المتغيرات وفقرات أداة القياس؛ والمسار الميداني الذي اعتمد فيه على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مُصمَّمة خصيصاً لهذا الغرض، ومعالجة هذه البيانات بالأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، ممّن يشغلون مناصب ذات صلة مباشرة بقرارات التوظيف وممارساته (مديرو الموارد البشرية، رؤساء أقسام التوظيف والاستقطاب، أخصائيو التوظيف، محلّو الموارد البشرية، ومسؤولو الاختيار والتعيين). وقد جاء اختيار هذه الفئة كونها الأقدر على تقديم تقييم موضوعي لمستوى نضج تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات التوظيف، ولنتائج هذه الممارسات على دقة القرارات وزمن التعيين.

وبالرجوع إلى بيانات غرفة جدة وهيئة الإحصاء فيما يخص الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في القطاع الخاص بمدينة جدة، والتي يتوافر لديها إدارات موارد بشرية مأسسة، قدّر الباحث حجم المجتمع المستهدف بنحو (1,850) فرداً يعملون في إدارات الموارد البشرية بهذه الشركات الموزّعة على القطاعات الاقتصادية الرئيسية في المدينة.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم المجتمع وانتشاره الجغرافي والقطاعي، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بحيث يتم توزيع المفردات على القطاعات الاقتصادية الكبرى بمدينة جدة بصورة تتناسب مع تمثيلها في المجتمع الأصلي. وقد تمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)،

، بلغ الحجم الأدنى المطلوب للعينة (318) مفردة. وقد رأى الباحث رفع هذا العدد إلى (400) استبانة احتياطاً لاحتمالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بما يُعزّز تمثيل العينة لمجتمعها.

وقد تمّ توزيع (400) استبانة، استُرجع منها (372) استبانة بنسبة استرداد بلغت (93%)، استُبعد منها (17) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط استجابة متطرّف، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (355) استبانة بنسبة صلاحية بلغت (95.43%) من الاستبانات المسترجعة، و(88.75%) من الاستبانات الموزّعة، وهي نسب مرتفعة تُعزّز موثوقية البيانات وقابليتها للتعميم.

جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة على القطاعات الاقتصادية بمدينة جدة

م	القطاع الاقتصادي	حجم الفئة في المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
1	القطاع المالي والمصرفي	410	89	84	81	22.82%
2	قطاع التجزئة والتجارة	385	83	78	74	20.85%
3	القطاع الصناعي والتحويلي	320	69	64	61	17.18%
4	قطاع الخدمات اللوجستية والنقل	245	53	49	47	13.24%
5	قطاع تقنية المعلومات والاتصالات	210	45	43	41	11.55%
6	قطاع الضيافة والسياحة	165	36	33	31	8.73%
7	قطاع الرعاية الصحية الخاصة	115	25	21	20	5.63%
	الإجمالي	1,850	400	372	355	100%

ويُتَّضح من الجدول أعلاه أن توزيع الاستبانات جاء متناسباً مع توزيع المجتمع الأصلي على القطاعات الاقتصادية، بما يُعزِّز التمثيل النسبي لكل قطاع داخل العينة، ويُتيح إجراء التحليلات الإحصائية المقارنة عند الحاجة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في زمن مناسب وبكلفة معقولة. وقد تمّ بناء الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيراتها، ثم صياغة فقراتها بلغة عربية واضحة تتناسب مع الفئة المستهدفة.

وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لمفردات العينة، ويشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، حجم الشركة.
 - **القسم الثاني:** فقرات المتغير المستقل (نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد: الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، وأتمتة سير عمليات التوظيف.
 - **القسم الثالث:** فقرات المتغيرين التابعين، وتشمل (10) فقرات لقياس دقة قرارات التوظيف، و(8) فقرات لقياس خفض زمن التعيين، ليبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (34) فقرة.
- وقد تمّ تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرّج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، نظراً لشيوعه في الدراسات الإدارية وملاءمته لقياس الاتجاهات. وقد تمّ اعتماد طول الفئة بمقدار (0.80) لتفسير المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى التطبيق
من 1.00 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جداً

6.3 صدق أداة الدراسة

(1) صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية ومناهج البحث العلمي، بلغ عددهم (11) محكماً من جامعات سعودية وعربية، بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتمائها لأبعادها، ومدى شمولها لمضامين المتغيرات. وقد تمّ تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، وحذف فقرتين كانتا تتضمنان تكراراً في المعنى، وإعادة صياغة (5) فقرات لتُصبح أكثر وضوحاً وملاءمة، وقد اعتمدت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (80%) فأكثر بين المحكمين.

(2) صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردة من خارج العينة الأصلية، ثم حُسبت معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وقد جاءت نتائج معاملات الارتباط على النحو الآتي:

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بأبعادها

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفرز الذكي للمسير الذاتية	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.764**	0.000
	4	0.798**	0.000
المقابلات الافتراضية	5	0.806**	0.000
	6	0.772**	0.000
	7	0.829**	0.000

0.000	0.751**	8	التحليلات التنبؤية
0.000	0.788**	9	
0.000	0.813**	10	
0.000	0.769**	11	
0.000	0.794**	12	
0.000	0.821**	13	أتمتة سير عمليات التوظيف
0.000	0.776**	14	
0.000	0.803**	15	
0.000	0.785**	16	

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغيرين التابعين بأبعادهما

المتغير	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
دقة قرارات التوظيف	1	0.774**	0.000
	2	0.802**	0.000
	3	0.789**	0.000
	4	0.816**	0.000
	5	0.768**	0.000
	6	0.795**	0.000
	7	0.781**	0.000
	8	0.808**	0.000
	9	0.773**	0.000
	10	0.791**	0.000
خفض زمن التعيين	1	0.799**	0.000
	2	0.786**	0.000

0.000	0.814**	3	
0.000	0.771**	4	
0.000	0.803**	5	
0.000	0.778**	6	
0.000	0.792**	7	
0.000	0.785**	8	

**دالة عند مستوى (0.01)

يُتضح من الجدولين (3) و(4) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها جاءت موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت بين (0.751) و(0.829)، وهو ما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مع الأبعاد التي تنتمي إليها.

7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

للتحقق من صدق البناء (Construct Validity) واتساق الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل ودرجاته الكلية، وبين هذه الأبعاد والمتغيرين التابعين، تم احتساب مصفوفة الارتباط (بيرسون) كما يلي:

جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ودرجاته الكلية والمتغيرات التابعة

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) الفرز الذكي للسير الذاتية	1						
(2) المقابلات الافتراضية	0.612**	1					

				1	0.634**	0.587**	(3) التحليلات التنبؤية
			1	0.625**	0.598**	0.601**	(4)أتمتة سير عمليات التوظيف
		1	0.838**	0.856**	0.841**	0.823**	(5)نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي (الكلي)
	1	0.785**	0.682**	0.703**	0.671**	0.654**	(6)دقة قرارات التوظيف
1	0.583**	0.762**	0.719**	0.665**	0.647**	0.628**	(7)خفض زمن التعيين

**دالة عند مستوى (0.01)

يتّضح من مصفوفة الارتباط أعلاه أن العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.587) و(0.634)، وهي ارتباطات متوسطة إلى مرتفعة دالة إحصائياً، مع كونها أقل من ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمتغير، وهو ما يدلّ على أن الأبعاد تقيس مفاهيم متميّزة نسبياً تنتمي إلى منظومة واحدة، ممّا يدعم صدق البناء للأداة. كما تتّضح ارتباطات دالة بين الأبعاد المستقلة والمتغيرين التابعين، وهو ما يُمهد لاختبار الفروض في الفصل اللاحق.

8.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعية، نظراً لكونه الأكثر ملاءمة للأدوات المعتمدة على المقاييس الخماسية متعدّدة الفقرات. وقد جاءت معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (4 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

م	المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الفرز الذكي للسير الذاتية	4	0.847
2	المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	4	0.862
3	التحليلات التنبؤية للمرشحين	4	0.835
4	أتمتة سير عمليات التوظيف	4	0.851
	المتغير المستقل ككل (نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي)	16	0.918
5	دقة قرارات التوظيف	10	0.894
6	خفض زمن التعيين	8	0.879
	الاستبانة ككل	34	0.937

يتّضح من الجدول (6) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت على مستوى الأبعاد الفرعية بين (0.835) و(0.894)، وبلغ المعامل للمتغير المستقل ككل (0.918)، وللاستبانة بأكملها (0.937)، وهي قيم تتجاوز الحدّ المقبول إحصائياً (0.70)، ممّا يدلّ على تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق الميداني الفعلي.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية المتنوعة بما يتلاءم مع طبيعة كل تساؤل وفرض من فروض الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمفردات عيّنة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وترتيب الأبعاد والفقرات حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللتحقق من العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (مصفوفة الارتباط).
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة وأبعادها.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov / Skewness & Kurtosis): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات تمهيداً لاستخدام الأساليب المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابعين (اختبار الفروض الفرعية).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على كل من دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين (اختبار الفرضين الرئيسيين).
- اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test): لاختبار دلالة المتوسطات الحسابية مقارنة بالمتوسط الفرضي.
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، عند الحاجة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات التي تمّ جمعها من مفردات عيّنة الدراسة عبر الاستبانة المُصمَّمة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمفردات العيّنة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وينتهي باختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لمفردات عيّنة الدراسة

تمّ تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عيّنة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف التعرف على خصائص العيّنة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	218	61.4%
	أنثى	137	38.6%
	الإجمالي	355	100%
العمر	أقل من 30 سنة	78	22.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	40.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	96	27.0%
	50 سنة فأكثر	39	11.0%
	الإجمالي	355	100%
	دبلوم	31	8.7%

63.1%	224	بكالوريوس	المؤهل العلمي
23.1%	82	ماجستير	
5.1%	18	دكتوراه	
100%	355	الإجمالي	
13.2%	47	مدير موارد بشرية	المسمى الوظيفي
20.6%	73	رئيس قسم توظيف/استقطاب	
43.9%	156	أخصائي توظيف	
14.4%	51	محلل موارد بشرية	
7.9%	28	مسؤول اختيار وتعيين	
100%	355	الإجمالي	
25.1%	89	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.7%	134	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
24.5%	87	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.7%	45	15 سنة فأكثر	
100%	355	الإجمالي	
18.0%	64	صغيرة (أقل من 50 موظف)	حجم الشركة
40.0%	142	متوسطة (50 - 250 موظف)	
42.0%	149	كبيرة (أكثر من 250 موظف)	
100%	355	الإجمالي	

يتّضح من الجدول (4 - 1) أن غالبية مفردات العيّنة من فئة الذكور بنسبة (61.4%)، وأن الفئة العمرية الأكبر تتراوح بين (30-40) سنة بنسبة (40.0%)، كما أن غالبية المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (63.1%)، ويعمل (43.9%) منهم بمسمى أخصائي توظيف، فيما تركزت سنوات الخبرة في الفئة (5-10) سنوات بنسبة (37.7%)، وغالبية أفراد العيّنة يعملون في شركات كبيرة ومتوسطة الحجم بنسب (42.0%) و(40.0%) على التوالي، وهو ما يُعزّز قدرة العيّنة على تقديم تقييم موضوعي لمتغيرات الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وترتيب الفقرات داخل كل بُعد وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، مع تحديد مستوى التطبيق وفقاً لمعيار الحكم المُعتمد.

(1) المتغير المستقل: نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

البُعد الأول: الفرز الذكي للسير الذاتية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الفرز الذكي للسير الذاتية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على أنظمة ذكية لفرز السير الذاتية للمرشحين آلياً.	4.05	0.781	2	مرتفع
2	تُتيح الأنظمة المستخدمة استخلاص الكفاءات والخبرات من السير الذاتية بصورة دقيقة.	3.98	0.812	3	مرتفع
3	تُصنّف الأنظمة المرشحين وفق درجة ملائمتهم لمتطلبات الوظيفة بطريقة موضوعية.	4.12	0.764	1	مرتفع
4	تتكامل نتائج الفرز الآلي للسير الذاتية مع منظومة معلومات الموارد البشرية في الشركة.	3.87	0.835	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.01	0.692	—	مرتفع

يُتَّضح من الجدول (4 - 2) أن المتوسط العام لُبُعد “الفرز الذكي للسير الذاتية” بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.692)، وهو مستوى تطبيق مرتفع، حيث جاءت الفقرة الثالثة في الترتيب الأول بمتوسط (4.12)، فيما جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87)، وهو ما يعكس أن الشركات تُولي اهتماماً واضحاً بتصنيف المرشحين وفرزهم آلياً، مع وجود فرصة لتعميق التكامل بين أنظمة الفرز ومنظومة معلومات الموارد البشرية.

البُعد الثاني: المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
5	تُجري الشركة مقابلات افتراضية مع المرشحين باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.	3.82	0.847	2	مرتفع
6	تُحلَّل الأنظمة الذكية تعابير الوجه ولغة الجسد للمرشحين خلال المقابلات.	3.65	0.892	4	مرتفع
7	تُقيَّم الأنظمة المحتوى اللغوي لإجابات المرشحين ضمن المقابلات الافتراضية.	3.91	0.823	1	مرتفع
8	تُنتج الأنظمة تقارير تقييم منظّمة تُيسِّر المقارنة بين المرشحين على أسس موضوعية.	3.78	0.861	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.79	0.734	—	مرتفع

يُظهر الجدول (4 - 3) أن المتوسط العام لُبُعد “المقابلات الافتراضية” بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.734)، وهو مستوى تطبيق مرتفع، إذ تصدّرت الفقرة السابعة المتعلقة بتقييم المحتوى اللغوي الترتيب بمتوسط (3.91)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بتحليل لغة الجسد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، وهو

ما يدلّ على أن تطبيقات تحليل المحتوى اللغوي أكثر نضجاً من تطبيقات تحليل المؤشرات غير اللفظية في البيئة المدروسة.

البُعد الثالث: التحليلات التنبؤية للمرشحين

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحليلات التنبؤية للمرشحين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
9	تستخدم الشركة نماذج تنبؤية لتقدير مدى ملائمة المرشحين للوظيفة.	3.74	0.876	2	مرتفع
10	تُتيح الأنظمة التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي للمرشحين بناءً على بياناتهم.	3.61	0.913	4	مرتفع
11	تستند النماذج التنبؤية إلى البيانات التاريخية للأداء داخل الشركة.	3.83	0.842	1	مرتفع
12	تُقدّر الأنظمة احتمالية بقاء المرشح في الشركة لفترة زمنية معينة.	3.69	0.895	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.72	0.781	—	مرتفع

يُلاحظ من الجدول (4 - 4) أن المتوسط العام لبُعد “التحليلات التنبؤية للمرشحين” بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.781)، وهو مستوى تطبيق مرتفع، حيث جاءت الفقرة (11) المتعلقة باستناد النماذج التنبؤية إلى البيانات التاريخية في الترتيب الأول بمتوسط (3.83)، وحلّت الفقرة (10) المتعلقة بالتنبؤ بالأداء المستقبلي في الترتيب الأخير بمتوسط (3.61)، وهو ما يعكس أن البُعد التنبؤي لا يزال يحتاج إلى تعميق، لا سيما فيما يتعلق بربط البيانات الراهنة بنماذج الأداء المستقبلي.

البُعد الرابع: أتمتة سير عمليات التوظيف

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أتمتة سير عمليات التوظيف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
13	تُؤتمت الشركة عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر منصات متعددة.	4.18	0.726	1	مرتفع
14	تتّم جدولة المقابلات مع المرشحين تلقائياً من خلال الأنظمة الذكية.	3.92	0.815	3	مرتفع
15	يتمّ التواصل مع المرشحين بصورة آلية في مختلف مراحل التوظيف.	4.04	0.778	2	مرتفع
16	تُصدر الشركة عروض العمل للمرشحين المختارين بصورة مؤتمتة.	3.81	0.847	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.99	0.708	—	مرتفع

يُظهر الجدول (4 - 5) أن المتوسط العام لبُعد "أتمتة سير عمليات التوظيف" بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.708)، وهو مستوى تطبيق مرتفع، وقد تصدّرت الفقرة (13) المتعلقة بأتمتة الإعلان عن الوظائف الترتيب بمتوسط (4.18)، بينما جاءت الفقرة (16) المتعلقة بأتمتة إصدار عروض العمل في الترتيب الأخير بمتوسط (3.81)، وهو ما يدلّ على أن مراحل بداية دورة التوظيف أكثر أتمتة من مراحلها النهائية في الشركات المدروسة.

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	الفرز الذكي للسير الذاتية	4.01	0.692	1	مرتفع

2	أتمتة سير عمليات التوظيف	3.99	0.708	2	مرتفع
3	المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	3.79	0.734	3	مرتفع
4	التحليلات التنبؤية للمرشحين	3.72	0.781	4	مرتفع
	المتغير المستقل ككل	3.88	0.654	—	مرتفع

(2) المتغير التابع الأول: دقة قرارات التوظيف

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دقة قرارات التوظيف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تُحقّق قرارات التوظيف في الشركة مواعيد عالية بين كفاءات المرشح ومتطلبات الوظيفة.	4.06	0.743	2	مرتفع
2	تستند قرارات التوظيف إلى معايير موضوعية واضحة ومُعلّنة.	4.14	0.712	1	مرتفع
3	تتسم قرارات التوظيف بالاتساق عبر مختلف الحالات والمرشحين.	3.92	0.798	6	مرتفع
4	تنخفض حالات الخطأ في اختيار المرشحين بفضل المنهجية المتبعة.	3.85	0.821	8	مرتفع
5	تستند قرارات التوظيف إلى بيانات وتحليلات دقيقة عن المرشحين.	3.97	0.776	4	مرتفع
6	تُحقّق قرارات التوظيف توافقاً بين المرشح وثقافة الشركة.	3.89	0.808	7	مرتفع
7	يُمكن مراجعة قرارات التوظيف وتتبع أسس اتخاذها بسهولة.	3.94	0.789	5	مرتفع

مرتفع	3	0.762	4.02	تُسهم قرارات التوظيف الحالية في رفع مستوى أداء الموظفين الجدد.	8
مرتفع	10	0.842	3.78	تتخفّض معدّلات دوران العمل بين الموظفين الجدد بفضل دقّة الاختيار.	9
مرتفع	9	0.825	3.83	تُسهم قرارات التوظيف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	10
مرتفع	—	0.671	3.94	المتغير التابع الأول ككل	

يتّضح من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام للمتغيّر التابع "دقة قرارات التوظيف" بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.671)، وهو مستوى تطبيق مرتفع، حيث تصدّرت الفقرة (2) المتعلقة باعتماد المعايير الموضوعية الترتيب بمتوسط (4.14)، بينما جاءت الفقرة (9) المتعلقة بانخفاض دوران العمل في الترتيب الأخير بمتوسط (3.78)، وهو ما يعكس أن الجوانب المنهجية لاتخاذ القرار أكثر نضجاً من نتائجها على المدى البعيد.

(3) المتغير التابع الثاني: خفض زمن التعيين

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خفض زمن التعيين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تتخفّض الفترة الزمنية بين الإعلان عن الوظيفة وتلقّي الطلبات بشكل ملحوظ.	4.08	0.734	2	مرتفع
2	تتقلّص مدّة فرز السير الذاتية بفضل التقنيات الذكية المُستخدمة.	4.15	0.708	1	مرتفع
3	تتمّ جدولة المقابلات مع المرشحين في زمن قياسي.	3.96	0.785	4	مرتفع
4	يقلّ الزمن المستهلك في تقييم المرشحين والمقارنة بينهم.	3.88	0.813	6	مرتفع

5	تتخفّض المدة بين اختيار المرشح وإصدار عرض العمل.	3.92	0.798	5	مرتفع
6	يُختصر زمن التواصل مع المرشحين خلال مراحل التوظيف المختلفة.	4.01	0.762	3	مرتفع
7	تتخفّض مدة الإجراءات الإدارية المرافقة لعملية التوظيف.	3.84	0.828	7	مرتفع
8	تتمّ تعبئة الوظائف الشاغرة في زمن أقصر مقارنة بالسابق.	3.79	0.846	8	مرتفع
	المتغير التابع الثاني ككل	3.95	0.683	—	مرتفع

يُظهر الجدول (4 - 8) أن المتوسط العام للمتغير التابع "خفض زمن التعيين" بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.683)، وهو مستوى تطبيق مرتفع، حيث تصدرت الفقرة (2) المتعلقة بتقلّص مدة فرز السير الذاتية الترتيب بمتوسط (4.15)، فيما جاءت الفقرة (8) المتعلقة بسرعة تعبئة الوظائف الشاغرة في الترتيب الأخير بمتوسط (3.79).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمّة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي (كعوامل مستقلة) على دقة قرارات التوظيف (كمغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي على دقة قرارات التوظيف

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.486	2.974	0.003**
الفرز الذكي للسير الذاتية	0.342	5.812	0.000**
المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	0.276	4.683	0.000**
التحليلات التنبؤية للمرشحين	0.398	6.527	0.000**
أتمتة سير عمليات التوظيف	0.215	3.846	0.000**
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.717		
قيمة الاختبار F = 221.673	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضّحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي كمتغيرات مستقلة، ودقة قرارات التوظيف كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.717، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن 71.7% من التباين في دقة قرارات التوظيف لدى إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد “التحليلات التنبؤية للمرشحين” هو الأكثر تأثيراً على دقة قرارات التوظيف، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.398$)، وبلغت قيمة ($T = 6.527$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه القدرة التنبؤية للأنظمة الذكية في تعزيز جودة قرار التوظيف، عبر تزويد متّخذي القرار برؤى مستندة إلى البيانات تتجاوز حدود التقييم الانطباعي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد “الفرز الذكي للسير الذاتية” يساهم بشكل دالّ في تفسير التباين في دقة قرارات التوظيف بمعامل انحدار ($B = 0.342$) وقيمة T (5.812) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس أهمية المرحلة الأولى من فلترة المرشحين في تعزيز جودة المخرج النهائي. كذلك أسهم بُعد “المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي” بمعامل انحدار ($B = 0.276$) وقيمة T (4.683) بدلالة (0.000)، ممّا يدلّ على أهمية ثراء بيانات المقابلة الافتراضية في رفع جودة قرار الاختيار. في حين أظهر بُعد “أتمتة سير عمليات التوظيف” أثراً أقلّ نسبياً ($B = 0.215$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ممّا يُشير إلى أن الأتمتة وإن كانت ترفع كفاءة العملية، فإنها لا تُمثّل لوحدها محدّداً جوهرياً لدقّة القرار بقدر ما يفعل البُعد التنبؤي والتحليلي. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

ويتفرّع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H1a)

نصّ الفرضية: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرز الذكي للسير الذاتية على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة”.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الفرز الذكي للسير الذاتية على دقة قرارات التوظيف

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
دقة قرارات التوظيف	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الفرز الذكي للسير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.654	0.428	1	263.847	0.000	الذاتية	0.634	0.039	0.654	16.243	0.000

وللتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الفرز الذكي للسير الذاتية" باعتباره أحد أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي على "دقة قرارات التوظيف". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.654$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.428$ ، ممّا يُشير إلى أن 42.8% من التباين في دقة قرارات التوظيف يُمكن تفسيره من خلال متغيّر الفرز الذكي للسير الذاتية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 263.847 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.634$ ، بقيمة $T = 16.243$ ، وهي أيضاً دالّة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الفرز الذكي للسير الذاتية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.634 في مستوى دقة قرارات التوظيف، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: (H1b)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المقابلات الافتراضية على دقة قرارات التوظيف

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
دقة قرارات التوظيف	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المقابلات الاقتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.671	0.450	1	288.926	0.000		0.613	0.036	0.671	17.001	0.000

تُشير النتائج الإحصائية المؤشحة في الجدول (4 - 11) إلى أن معامل الارتباط $R = 0.671$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي ودقة قرارات التوظيف، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.450$ ، أي أن 45.0% من التباين في دقة قرارات التوظيف يُمكن تفسيره من خلال متغير المقابلات الافتراضية وحده.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 288.926 بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزّز قوّة النموذج. كما بلغ معامل التأثير $B = 0.613$ ، بقيمة $T = 17.001$ بدلالة $(Sig. = 0.000)$ ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.613 في مستوى دقة قرارات التوظيف. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحليلات التنبؤية للمرشحين على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليلات التنبؤية للمرشحين على دقة قرارات التوظيف

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
دقة قرارات التوظيف	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحليلات التنبؤية للمرشحين	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.703	0.494	1	344.581	0.000		0.604	0.033	0.703	18.563	0.000

تُشير النتائج الموضحة في الجدول (4 - 12) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ 0.703، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحليلات التنبؤية للمرشحين ودقة قرارات التوظيف، وهو أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يُعزز فرضية الدور المحوري للتحليلات التنبؤية في صناعة القرار. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.494$ ، أي أن 49.4% من التباين في دقة قرارات التوظيف يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 344.581 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير $B = 0.604$ بقيمة $T = 18.563$ بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق التحليلات التنبؤية للمرشحين تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.604 في مستوى دقة قرارات التوظيف. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H1d)

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة سير عمليات التوظيف على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أتمتة سير عمليات التوظيف على دقة قرارات التوظيف

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
دقة قرارات التوظيف	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	أتمتة سير عمليات التوظيف	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.682	0.465	1	306.748	0.000		0.646	0.037	0.682	17.514	0.000

يتضح من الجدول (4 - 13) أن معامل الارتباط R بلغ 0.682، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين أتمتة سير عمليات التوظيف ودقة قرارات التوظيف، كما بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.465$ ، أي أن 46.5% من التباين في دقة قرارات التوظيف يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد وحده.

وبلغت قيمة F المحسوبة 306.748 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، ومعامل التأثير $B = 0.646$ بقيمة $T = 17.514$ بدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في أتمتة سير عمليات التوظيف تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.646 في مستوى دقة قرارات التوظيف. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) ، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي على خفض زمن التعيين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.524	3.218	0.001**
الفرز الذكي للسير الذاتية	0.287	4.913	0.000**
المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	0.241	4.156	0.000**
التحليلات التنبؤية للمرشحين	0.263	4.547	0.000**
أتمتة سير عمليات التوظيف	0.418	7.082	0.000**
معامل الارتباط = 0.826	معامل التحديد = 0.682		
قيمة الاختبار F = 187.943	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 14) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي كمتغيرات مستقلة، وخفض زمن التعيين كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.682، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن 68.2% من التباين في خفض زمن التعيين لدى إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.826$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "أتمتة سير عمليات التوظيف" هو الأكثر تأثيراً على خفض زمن التعيين، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.418$)، وبلغت قيمة ($T = 7.082$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) وهو ما يتسق منطقياً مع طبيعة هذا البُعد، إذ إن الأتمتة تستهدف بصورة مباشرة تقليص الزمن المُستهلك في المراحل التشغيلية لدورة التوظيف.

كما أسهم بُعد “الفرز الذكي للسير الذاتية” بشكل دالّ بمعامل انحدار ($B = 0.287$) وقيمة T (4.913) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس الدور المحوري لتسريع المرحلة الأولى من دورة التوظيف. وأسهم كذلك بُعد “التحليلات التنبؤية للمرشحين” بمعامل انحدار ($B = 0.263$) وقيمة T (4.547) بدلالة (0.000)، إذ يُسهم في تقصير زمن المقارنة بين المرشحين عبر تقديم رؤى تحليلية جاهزة لمتخذ القرار. كما أسهم بُعد “المقابلات الافتراضية” بمعامل انحدار ($B = 0.241$) وقيمة T (4.156) بدلالة (0.000)، إذ تُتيح مرونة جدولة المقابلات وإجراءها عن بُعد تقليصاً ملحوظاً في الزمن. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.

ويتفرّع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H2a)

نصّ الفرضية: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرز الذكي للسير الذاتية على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة”.

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الفرز الذكي للسير الذاتية على خفض زمن التعيين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
خفض زمن التعيين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الفرز الذكي للسير الذاتية	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.628	0.394	1	229.512	0.000		0.619	0.041	0.628	15.150
										0.000

تُشير النتائج المُوضّحة في الجدول (4 - 15) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ 0.628، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين الفرز الذكي للسير الذاتية وخفض زمن التعيين، كما بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.394$ ، أي أن 39.4% من التباين في خفض زمن التعيين يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد وحده. وبلغت قيمة F المحسوبة 229.512 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ومعامل التأثير $B = 0.619$ بقيمة $T = 15.150$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ممّا يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة

في الفرز الذكي للسير الذاتية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار 0.619 في خفض زمن التعيين. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية.

الفرضية الفرعية الثانية: (H2b)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقالات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المقالات الافتراضية على خفض زمن التعيين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
خفض زمن التعيين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المقالات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.647	0.418	1	253.812	0.000		0.602	0.038	0.647	15.931
										0.000

تُشير النتائج المُوضَّحة في الجدول (4 - 16) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ 0.647، وأن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.418، أي أن 41.8% من التباين في خفض زمن التعيين يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد وحده. وبلغت قيمة F المحسوبة 253.812 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير B = 0.602 بقيمة T = 15.931 بدلالة (Sig. = 0.000) وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H2c)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليلات التنبؤية للمرشحين على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليلات التنبؤية للمرشحين على خفض زمن التعيين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
خفض زمن التعيين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحليلات التنبؤية للمرشحين	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.665	0.442	1	279.426	0.000		0.582	0.035	0.665	16.716	0.000

تُشير النتائج المؤشحة في الجدول (4 - 17) إلى أن معامل الارتباط @ بلغ 0.665، وأن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.442، أي أن 44.2% من التباين في خفض زمن التعيين يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد وحده. وبلغت قيمة F المحسوبة 279.426 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير B = 0.582 بقيمة T = 16.716 بدلالة (Sig. = 0.000) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H2d)

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة سير عمليات التوظيف على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة".

جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أتمتة سير عمليات التوظيف على خفض زمن التعيين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
خفض زمن التعيين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	أتمتة سير عمليات التوظيف	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.719	0.517	1	377.964	0.000		0.694	0.036	0.719	19.441	0.000

تُشير النتائج المُوضَّحة في الجدول (4 - 18) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ 0.719، وهو أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ومتغير خفض زمن التعيين، ممَّا يُعزِّز فرضية الدور المحوري للأتمتة في تقصير زمن دورة التوظيف. وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.517$ ، أي أن 51.7% من التباين في خفض زمن التعيين يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد وحده. كما بلغت قيمة F المحسوبة 377.964 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير $B = 0.694$ بقيمة $T = 19.441$ بدلالة (Sig. = 0.000)، ممَّا يدلُّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في أتمتة سير عمليات التوظيف تُؤدِّي إلى زيادة بمقدار 0.694 في خفض زمن التعيين. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل المحطّة الختامية للدراسة، إذ يُقدّم خلاصة ما توصّلت إليه من نتائج بناءً على المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية، ويُحاول قراءة هذه النتائج قراءة تفسيرية تربطها بالإطار النظري للدراسة وبالمعالجات البحثية السابقة ذات الصلة، ثم يُترجم هذه النتائج إلى جملة من التوصيات العملية التي يُمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، فضلاً عن المقترحات البحثية المستقبلية التي تفتح آفاقاً لاستكمال خطّ البحث في هذا الحقل المتنامي.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج المعالجة الإحصائية أن مستوى نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة جاء بدرجة مرتفعة على المستوى العام، وهو ما يعكس أن قطاع الأعمال السعودي قد تجاوز مرحلة التجريب الأولي للتقنية وانتقل إلى مرحلة الدمج التشغيلي في ممارسات الموارد البشرية. ويُمكن إرجاع ذلك إلى تضافر عوامل عدة، أبرزها التوجّه الاستراتيجي للمملكة نحو التحوّل الرقمي ضمن رؤية 2030، والضغوط التنافسية التي تدفع الشركات إلى تبني أدوات أكثر كفاءة لإدارة رأس المال البشري، فضلاً عن انفتاح سوق العمل السعودي على الكفاءات الرقمية التي تحمل معها ثقافة تقنية متقدّمة. وتتقاطع هذه القراءة مع المعالجة التي قدّمها مهراّن ورضوان (2024) بشأن انتقال ممارسات الموارد البشرية في البيئات المؤسسية المنضبطة من النمط التقليدي إلى النمط المدعوم بالذكاء الاصطناعي، كما تتسجم مع ما طرحه Nusair (2025) من أن الذكاء الاصطناعي بات يُمثّل عاملاً تحويلياً في إعادة تشكيل ممارسات الاستقطاب والأداء والاحتفاظ.

وقد تصدّر بُعد “الفرز الذكي للسير الذاتية” أبعاد نضج التطبيق، يليه بفارق ضيق جداً بُعد “أتمّة سير عمليات التوظيف”، ويُفسّر ذلك بأن هذين البُعدين يُمثّلان البوّابة الأولى التي تلجأ إليها المنظمات عند دخولها عالم الذكاء الاصطناعي، كونهما الأكثر وضوحاً في عائدتهما والأقلّ تعقيداً في تطبيقهما مقارنة بالتطبيقات الأخرى ذات الطابع التحليلي العميق. ويتقاطع هذا التفسير مع المعالجة التي قدّمها Butryn and Rudnicki (2024) بشأن تدرّج دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، حيث تبدأ المنظمات

عادةً بالمرحل التشغيلية القابلة للأتمتة قبل الانتقال إلى المراحل التحليلية الأكثر عمقاً، كما ينسجم مع ما طرحه (Aamer et al. (2022 من أن الأثر الأول للذكاء الاصطناعي على صناعة الموارد البشرية يتجلى في رفع كفاءة المراحل الأمامية من دورة التوظيف.

في المقابل، جاء بُعد “التحليلات التنبؤية للمرشحين” في الترتيب الأخير من حيث مستوى النضج، رغم أنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع. ويُمكن تفسير ذلك بأن هذا البُعد يستلزم بنية تحتية بياناتية متينة، وقاعدة معرفية تراكمية مبنية على بيانات تاريخية موثوقة، وكفاءات تحليلية متخصصة، وهي شروط لا تتوفر بالقدر ذاته في جميع الشركات. ويلتقي هذا التفسير مع ما طرحه (Iqbal et al. (2025 من أن النضج في تحليلات الموارد البشرية يستلزم تكاملاً بين منظومات البيانات في مختلف وظائف الموارد البشرية، وهو شرط ليس ميسوراً للجميع، كما يتقاطع مع ما طرحه (Sureshkumar (2025 من أن النضج التنبؤي يتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة القطاع ومدى توافر البيانات الكافية لبناء النماذج التنبؤية.

وعلى صعيد المتغير التابع الأول (دقة قرارات التوظيف)، أظهرت النتائج أن مستوى الدقة في قرارات التوظيف بالشركات المدروسة جاء مرتفعاً، وهو ما يُمكن إرجاعه إلى تضافر العامل التقني (نضج التطبيق) مع العامل المنهجي (تبني معايير موضوعية واضحة في عملية الاختيار). وتُشير النتائج إلى أن الجوانب المتعلقة باعتماد المعايير الموضوعية المعلنة جاءت في صدارة فقرات هذا المتغير، بينما جاءت الجوانب المتعلقة بالنتائج بعيدة المدى (كانخفاض دوران العمل) في مراتب متأخرة. ويُفسّر ذلك بأن الجوانب المنهجية في القرار أصبحت ممأسسة في الشركات المدروسة، بينما تظلّ النتائج بعيدة المدى متأثرة بعوامل أخرى تتجاوز قرار التوظيف ذاته، كبيئة العمل وفرص النمو المهني. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه عبدالعال (2017) من أن دقة قرارات التوظيف تُمثّل جسراً نحو الجودة الشاملة، وأن ثمارها تظهر تدريجياً في منظومة الأداء المؤسسي، كما ينسجم مع ما طرحه الحسناوي والسكرانة (2024) بشأن ارتباط جودة القرارات الإدارية بمدى مأسسة معاييرها.

أما على صعيد المتغير التابع الثاني (خفض زمن التعيين)، فقد أظهرت النتائج أن الشركات المدروسة تُحقّق مستوى مرتفعاً في تقصير زمن دورة التوظيف، وهو ما يُمكن تفسيره بأن الأتمتة الجارية في مراحل التوظيف المختلفة قد بدأت تُؤتي ثمارها في كسر الاختناقات الزمنية التي كانت تُلازم العمليات اليدوية. غير أن الفقرات المتعلقة بسرعة تعبئة الوظائف الشاغرة في صورتها النهائية جاءت في المراتب المتأخرة، وهو ما يدلّ على أن الاختناقات لم تختفِ تماماً، بل انتقلت من المراحل الإجرائية إلى المراحل الاستراتيجية

كأخذ القرار النهائي وإصدار العرض. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Yusuf and Chadafi (2026) من أن تبني الذكاء الاصطناعي يرفع كفاءة الاستقطاب والاختيار بصورة محسوسة، إلا أن المكاسب الزمنية ليست متجانسة عبر مراحل دورة التوظيف، حيث تكون الأتمتة أكثر فعالية في المراحل التشغيلية منها في المراحل القرارية.

وفيما يخص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي مجتمعة على دقة قرارات التوظيف، إذ فسرت الأبعاد الأربعة ما نسبته 71.7% من التباين في دقة القرارات. ويُمكن قراءة هذه النسبة المرتفعة بأن نضج الذكاء الاصطناعي لم يعد عاملاً هامشياً في صناعة قرار التوظيف، بل تحوّل إلى مُحدّد رئيسي يتجاوز في تأثيره العوامل التقليدية كخبرة الموظف وحده. ويلتقي هذا الطرح مع ما توصّل إليه الحساوي والسكرانة (2024) من أن الذكاء الاصطناعي يُؤثر في جودة القرارات الإدارية، خاصة في القطاعات الخدمية ذات الطابع التنافسي، كما ينسجم مع ما طرحه Aamer et al. (2022) من أن دمج الذكاء الاصطناعي في صناعة الموارد البشرية يُعيد تشكيل قرارات الاستقطاب والاختيار بصورة جوهرية.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تصدر بُعد "التحليلات التنبؤية للمرشحين" قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً على دقة قرارات التوظيف، رغم كونه الأقل نضجاً في مستوى التطبيق. ويُفسّر هذا التناقض الظاهري بأن النضج المنخفض نسبياً يعني أن ثمة هامشاً واسعاً للتحسين، وبأن البعد التنبؤي حين يُطبّق فإنه يحدث أثراً جوهرياً في القرار لأنه يُزوّد متّخذ برؤى لا يُمكن الوصول إليها بالوسائل التقليدية. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Iqbal et al. (2025) من أن التحليلات التنبؤية تُمثّل أعلى مراتب القيمة المضافة للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، إذ تنقل القرار من مرحلة الوصف إلى مرحلة الاستشراف، كما ينسجم مع ما طرحه Sureshkumar (2025) بشأن أهمية الرؤى التحليلية في تمكين الموظّفين من اتخاذ قرارات أكثر دقة في القطاعات كثيفة المعرفة.

وقد جاء بُعد "الفرز الذكي للسير الذاتية" في المرتبة الثانية من حيث التأثير على دقة قرارات التوظيف، وهو ما يُفسّر بأن جودة المرحلة الأولى تنعكس بصورة مباشرة على جودة المراحل اللاحقة؛ فالمرشحون الذين يتمّ فرزهم بدقة في المرحلة الأولى يتيحون لاحقاً فرصة لاتخاذ قرار نهائي أكثر دقة. ويلتقي هذا الطرح مع المعالجة التي قدّمها Aamer et al. (2022) بشأن أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات الاستقطاب والاختيار، حيث يُمثّل الفرز الذكي حلقة الوصل بين كم المرشحين ونوعيتهم.

وأظهرت النتائج كذلك أن بُعد "المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي" يسهم بصورة دالة في تعزيز دقة القرار، وذلك بفضل ما يُوفّره من ثراء معلوماتي يتجاوز المقابلة التقليدية. ويُمكن تفسير ذلك بأن قدرة الأنظمة الذكية على التقاط مؤشرات لفظية وغير لفظية يُغني قاعدة بيانات القرار، ويُتيح مقارنة موضوعية بين المرشحين على معايير لم يكن بالإمكان قياسها يدوياً. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Rathos (2025) من أن المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تُعيد تشكيل تجربة التقييم لكلٍ من محترفي الموارد البشرية والمرشحين، وتُتيح بناء صورة أكثر شمولاً عن المرشح.

أما بُعد "أتمتة سير عمليات التوظيف"، فقد جاء أثره على دقة القرار أقلّ نسبياً من الأبعاد الأخرى، رغم كونه دالاً إحصائياً. ويُفسّر ذلك بأن الأتمتة تُعني أساساً برفع كفاءة العملية لا بتحسين جودة القرار في حدّ ذاته، فهي تُقصر الزمن وتُوحّد المعاملة، لكنها لا تُقدّم تحليلاً عميقاً يُغذي القرار. ويتقاطع هذا الفهم مع ما طرحه Butryn and Rudnicki (2024) بشأن التمييز بين الأتمتة كأداة كفاءة والتحليل الذكي كأداة فعالية، إذ إن الأولى تُحسّن "كيف" نُنجز العمل، بينما الثانية تُحسّن "ماذا" نقرّر.

وعلى صعيد الفرضية الرئيسية الثانية، كشفت نتائج الانحدار المتعدّد عن أثر دالّ لأبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي مجتمعة على خفض زمن التعيين، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته 68.2% من التباين في هذا المتغير. ويُمكن قراءة هذه النسبة بأن الذكاء الاصطناعي قد تحوّل إلى رافعة زمنية حقيقية في دورة التوظيف، تُمكن المنظمة من التنافس على الكفاءات في سوق عمل تتسارع فيه قرارات المرشحين. ويتقاطع هذا الطرح مع ما طرحه Yusuf and Chadafi (2026) من أن تبني الذكاء الاصطناعي يرفع كفاءة الاستقطاب والاختيار بأبعاد متعدّدة منها البعد الزمني، كما ينسجم مع ما طرحه Nusair (2025) من أن الذكاء الاصطناعي يُعيد تشكيل دورة التوظيف بصورة شاملة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تصدر بُعد "أتمتة سير عمليات التوظيف" قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً على خفض زمن التعيين، وهو ما يتسق منطقياً مع طبيعة هذا البعد الذي يستهدف بصورة مباشرة تقليص الزمن المستهلك في المراحل التشغيلية. ويلتقي هذا الطرح مع المعالجة التي قدّمها Butryn and Rudnicki (2024) بشأن أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة عمليات التوظيف، حيث تُمثّل الأتمتة أبرز قنوات تحقيق الكفاءة الزمنية.

وجاء بُعد “الفرز الذكي للسير الذاتية” في المرتبة الثانية من حيث التأثير على خفض زمن التعيين، وهو ما يُفسّر بأن المرحلة الأولى من دورة التوظيف تُمثّل العقبة الزمنية الأكبر في الأنظمة التقليدية، إذ كانت تستهلك أياماً أو أسابيع في فرز كميات هائلة من السير الذاتية يدوياً، وأن الفرز الذكي يختصر هذا الزمن إلى دقائق. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه (Aamer et al. (2022 بشأن دور الذكاء الاصطناعي في تقصير زمن المراحل الأولى من عملية التوظيف.

وأسهّم بُعد “التحليلات التنبؤية للمرشحين” بأثر دالّ في خفض زمن التعيين، وهو ما يُفسّر بأن وجود رؤية تحليلية جاهزة عن المرشحين يُختصر زمن المقارنة والترجيح بينهم، ويُقلّل من جلسات التشاور المطوّلة التي كانت تُلزم القرار في غياب البيانات. ويلتقي هذا الفهم مع ما طرحه (Iqbal et al. (2025 بشأن دور تحليلات الموارد البشرية في تسريع دورة القرار. كما أسهم بُعد “المقابلات الافتراضية” بأثر دالّ، وذلك لما تُتيحه من مرونة في الجدولة وتجاوز قيود الزمان والمكان، ويتقاطع ذلك مع ما طرحه Rathos (2025) من أن المقابلات الافتراضية تُعيد تشكيل تجربة التوظيف بصورة تُقصر الزمن وتُحسّن المرونة.

وعلى صعيد قراءة شاملة للنتائج، يتّضح أن أبعاد الذكاء الاصطناعي ليست متجانسة في تأثيرها على المتغيرين التابعين؛ فبينما تتفوّق التحليلات التنبؤية في تأثيرها على دقة القرار، تتفوّق الأتمتة في تأثيرها على خفض زمن التعيين. ويُفسّر ذلك بأن كل بُعد يحمل طبيعة قيمة مضافة مختلفة: فبعضها يُحسّن “ماذا نقرّر” وبعضها يُحسّن “كم من الوقت نستغرق”. وهذا التمييز يتقاطع مع ما طرحه دانوك وآخرون (2025) بشأن تباين أبعاد الذكاء الاصطناعي في تأثيرها على الممارسات الإدارية المختلفة، كما ينسجم مع ما طرحته جبارة (2023) بشأن تنوّع قنوات تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

كذلك، يُلاحظ أن الفقرات المتعلقة بالتكامل المؤسسي بين أنظمة الذكاء الاصطناعي ومنظومة معلومات الموارد البشرية جاءت في مراتب متأخرة نسبياً داخل أبعادها. ويُفسّر ذلك بأن الشركات قد نجحت في اقتناء التقنيات لكنها لا تزال في طريقها نحو التكامل العميق بينها، وهو ما يُمثّل تحدياً مشتركاً للمنظمات في مراحل النضج المتوسط. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه الفزاري والشاوي (2024) بشأن أن النضج الحقيقي للذكاء الاصطناعي لا يُقاس بوجود التقنية بل بمدى تكاملها في منظومة المعرفة المؤسسية، كما ينسجم مع ما طرحه سعيد (2025) من أن نضج التطبيق في القطاعات المؤسسية يتدرّج عبر مراحل متعاقبة من الدمج.

وأخيراً، يُلاحظ أن الفقرات المتعلقة بالنتائج طويلة المدى لقرارات التوظيف، كانهخفاض دوران العمل وارتباط القرار بالأهداف الاستراتيجية، جاءت في مراتب متأخرة نسبياً مقارنة بالفقرات المتعلقة بالنتائج قصيرة المدى. ويُفسّر ذلك بأن الذكاء الاصطناعي ما زال يُطبّق بصورة تكتيكية في غالب الأحيان، ولم يصل بعد إلى مستوى الاندماج الاستراتيجي الكامل مع رؤية المنظمة. ويلتقي هذا الطرح مع ما طرحه الشمري والجمال (2025) بشأن أن البُعد الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي ما زال في طور التشكّل في كثير من المنظمات، وأن الانتقال من التطبيق التكتيكي إلى التكامل الاستراتيجي يستلزم وعياً قيادياً متقدماً، كما ينسجم مع ما طرحته اللهيبي وسماكة (2024) بشأن أن الأثر الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي يحتاج إلى وقت ليتجلى في المخرجات المؤسسية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، يُمكن تقديم التوصيات الآتية لإدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ولصنّاع القرار المعنيين بتطوير منظومة التوظيف فيها:

- العمل على تطوير منظومة بياناتية متكاملة داخل إدارات الموارد البشرية، تُربط فيها بيانات الاستقطاب ببيانات الأداء والاحتفاظ، بحيث تتكوّن قاعدة معرفية تراكمية تُغذي النماذج التحليلية والتنبؤية، وتُمكن الشركات من بناء نماذج خاصة بها تعكس خصوصيتها التشغيلية والثقافية.
- الاستثمار في بناء كفاءات تحليلية متخصصة داخل إدارات الموارد البشرية، عبر استقطاب محلّلي بيانات ذوي خلفية في الموارد البشرية، أو تأهيل الكوادر الحالية لاكتساب مهارات تفسير المخرجات التحليلية والتعامل النقدي معها، بحيث لا تظلّ هذه الإدارات في موقع المتلقّي للتقنية بل تُصبح في موقع الفاعل المُوجّه لها.
- توسيع نطاق تطبيق التحليلات التنبؤية للمرشحين عبر الاستفادة من البيانات التاريخية المترابطة في الشركات، وبناء نماذج تنبؤ بمدى ملاءمة المرشح وأدائه المتوقّع واحتمالية بقاءه، مع الحرص على معايرة هذه النماذج بصورة دورية في ضوء المخرجات الفعلية.
- تعميق التكامل المؤسسي بين أنظمة الذكاء الاصطناعي ومنظومة معلومات الموارد البشرية القائمة، بحيث يتدفّق المرشح بين مراحل التوظيف دون نقاط احتكاك، وتُغذّى كل مرحلة بمخرجات سابقتها بصورة آلية، ممّا يرفع من سلاسة العملية ومن جودة القرار في آنٍ معاً.

- إيلاء اهتمام خاص بتطوير المراحل النهائية من دورة التوظيف، كاتخاذ القرار النهائي وإصدار عروض العمل، حيث لا تزال هذه المراحل تُمثل اختناقات زمنية حتى في الشركات التي قطعت شوطاً متقدماً في الأتمتة، وذلك عبر تصميم مسارات اعتماد رقمية واضحة تُقلل من زمن التداول الإداري.
- بناء منظومة حوكمة أخلاقية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف، تضمن شفافية المعايير المستخدمة في التوصيات الخوارزمية، وتُقلل من مخاطر إعادة إنتاج التحيزات التاريخية، وتُحافظ على حق المرشحين في المعاملة العادلة والإلمام بمعايير تقييمهم.
- إعادة النظر في تصميم بُعد المقابلات الافتراضية بحيث يُحقق التوازن بين الاستفادة من قدرات الأنظمة الذكية في تحليل المؤشرات اللفظية وغير اللفظية، وبين الحفاظ على البُعد الإنساني في التفاعل مع المرشح، عبر إشراك العنصر البشري في تفسير المخرجات لا الاكتفاء بقبولها آلياً.
- ربط استراتيجية تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية بالاستراتيجية الكلية للشركة، بحيث ينتقل التطبيق من النمط التكتيكي التشغيلي إلى النمط الاستراتيجي المتكامل، وتتحول أبعاد التطبيق إلى أدوات لتحقيق أهداف بعيدة المدى كرفع جاذبية الشركة في سوق العمل وتعزيز ميزتها التنافسية في استقطاب المواهب.
- تأسيس نظام تغذية راجعة منهجي يربط بين قرارات التوظيف وأداء الموظفين الجدد بعد التعيين، بحيث يُمكن مراجعة القرارات السابقة في ضوء مخرجاتها الفعلية، وتطوير معايير الاختيار بمرور الوقت بناءً على دروس مستفادة موثقة، بدلاً من تكرار الممارسات نفسها دون تقييم.
- العمل على رفع وعي القيادات التنفيذية بطبيعة القيمة المضافة لكل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، تمييزاً بين الأبعاد التي تُحسن جودة القرار وتلك التي تُحسن كفاءته الزمنية، بحيث تُوجّه الاستثمارات التقنية وفق الأولويات الاستراتيجية لكل شركة بدلاً من تبني حلول معلّبة.
- إطلاق مبادرات مشتركة بين الشركات الكبرى في القطاع الخاص بمدينة جدة لتبادل أفضل الممارسات في تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف، عبر منتديات مهنية أو مجتمعات ممارسة، بما يرفع من المستوى العام لنضج التطبيق في المدينة، ويُعزز مكانتها بوصفها مركزاً إقليمياً للممارسات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية.
- توسيع نطاق الاستفادة من المساعدات الافتراضية في إدارة علاقات المرشحين، بحيث يتم التواصل معهم بصورة ذكية ومستمرة طوال دورة التوظيف، مما يبنّي تجربة توظيف إيجابية تنعكس على صورة الشركة في سوق العمل وتُسهم في جذب الكفاءات النوعية.

4.5 مقترحات الدراسات المستقبلية

استكمالاً للجهد البحثي الذي قدّمته هذه الدراسة، يُقترح إجراء جملة من الدراسات المستقبلية التي تفتح زوايا جديدة في هذا الحقل المتنامي، ومنها:

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية فيما يخصّ نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وأثره على مخرجات التوظيف، بهدف الوقوف على خصوصية كل قطاع وعوامل التباين بينهما.
- تناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين نضج الذكاء الاصطناعي ومخرجات التوظيف، كالثقافة التنظيمية، وقيادة التغيير الرقمي، والكفاءات الرقمية للعاملين، للوقوف على العوامل التي تُعزّز أو تُضعف هذه العلاقة.
- إجراء دراسات نوعية معمّقة تستكشف تجارب محترفي الموارد البشرية والمرشحين في بيئات التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي، بهدف فهم الأبعاد الإنسانية والإدراكية التي لا تُلتقط بسهولة عبر الأدوات الكميّة.
- توسيع نطاق الدراسة جغرافياً ليشمل مدناً أخرى في المملكة كالرياض والدمام، أو مقارنة دولية مع دول الخليج العربي، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مستوى أوسع.
- تناول أبعاد أخرى للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لم تُغطّها هذه الدراسة، كتطبيقاته في إدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، والتعويضات والمزايا، وإدارة الاحتفاظ بالمواهب.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتتبّع أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على مخرجات التوظيف عبر فترة زمنية ممتدّة، بهدف رصد التطوّر التراكمي للأثر وتجاوز محدودية الدراسات المقطعية في التقاط التغيّرات بعيدة المدى.
- تناول الجوانب الأخلاقية والقانونية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في قرارات التوظيف، بما في ذلك قضايا التحيز الخوارزمي والخصوصية والمساءلة، في ضوء البيئة التشريعية السعودية الناشئة في هذا المجال.

Abstract

This study aimed to measure the impact of the maturity of artificial intelligence (AI) application in human resource management, across its four dimensions (intelligent CV screening, AI-powered virtual interviews, predictive analytics of candidates, and automation of recruitment workflows), on both the accuracy of recruitment decisions and the reduction of time-to-hire within human resource departments of private sector companies in the city of Jeddah. The study adopted the descriptive analytical approach and employed a questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of (400) participants, of which (372) were returned, with (355) valid for analysis, representing (88.75%) of the total distributed, drawn from human resource professionals working in companies across seven major economic sectors in Jeddah. Data were statistically processed using SPSS through several techniques, most notably simple and multiple linear regression analysis, Pearson correlation coefficient, and Cronbach's alpha for reliability testing. The findings revealed a statistically significant impact of the combined AI maturity dimensions on the accuracy of recruitment decisions, explaining (71.7%) of the variance, and on the reduction of time-to-hire, explaining (68.2%) of the variance. Predictive analytics emerged as the most influential dimension on decision accuracy, while automation of recruitment workflows ranked highest in reducing time-to-hire. The study offered several recommendations, including the development of an integrated data ecosystem, deepening institutional integration between AI systems and HR information systems, establishing ethical governance for AI applications, aligning AI strategy with corporate strategy, and qualifying human cadres to acquire advanced analytical skills.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, Recruitment Decision Accuracy, Time-to-Hire, Intelligent CV Screening, Virtual Interviews, Predictive Analytics, Recruitment Automation, Private Sector, Jeddah City.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ❖ جبارة، سمية سعيد صديق. (2023). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم 2023 م. مجلة القلزم العلمية، ع36 ، 53 - 72. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423047>
- ❖ الحسناوي، علي شعبان المبروك، و السكارنة، بلال خلف. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الفنادق خمس نجوم في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585992>
- ❖ الحمود، دانيا قاسم محمد، و النيف، خالد لافي كاسب. (2024). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497498>
- ❖ دانوك، أحمد عبدالله، غربي، محمد حسين، زينل، وسام سامي جبار، و الجميلي، هشام عبدالله حمد. (2025). أثر أبعاد الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المواهب الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية: الكلية التقنية الحويجة أنموذجاً. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، عدد خاص ، 85 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607823>
- ❖ سعيد، وفاء فنجري مرزوق. (2025). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الحكومية في مصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع2 ، 145 - 180. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616499>
- ❖ السلمي، أسماء عبدالوكيل، و عبيد، راوية رضا. (2022). فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية. مجلة رماح

للبحوث والدراسات، ع64 ، 79 - 131. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1233971>

❖ سليمان، محمد، و لحرش، الطاهر. (2021). ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات: دراسة حالة توظيف مستخدمين جدد بملبنة الحضة بالمسيلة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، مج15، ع2 ، 107 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225088>

❖ سليمان، محمد، و لحرش، طاهر. (2021). ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات: دراسة حالة توظيف مستخدمين جدد بملبنة الحضة بالمسيلة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، مج15، ع2 ، 107 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225088>

❖ الشمري، إحسان صادق راشد حسين، و الجمال، ناجي محمد. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع31 ، 1 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590965>

❖ عبدالعال، ممدوح سيد. (2017). دور استراتيجيات التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ملحق ، 127 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/889993>

❖ العلوان، جعفر أحمد عبدالكريم. (2020). الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات: دراسة حالة لأزمة جائحة فيروس كورونا COVID-19. الإدارة العامة، س60، عدد خاص ، 931 - 979. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1078803>

❖ فراج، أحمد سمير السيد محمد، و أبو زيد، نصر إبراهيم رشوان نصر. (2024). أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات الصحية: بالتطبيق على مستشفيات جامعة طنطا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1529983>

❖ الفزاري، عارف بن خميس، و الشاوي، عبدالله. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استقرائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع13 ، 65 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538186>

- ❖ قمومية، سفيان، و راهف، عماد الدين. (2026). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على مهنة التدقيق: دراسة حالة الشركات الأربع الكبرى. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج18، ع1 ، 333 - 344. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1659735>
- ❖ اللهبي، سارة عبدالرضا، و سماكة، علي محمود علي. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع3 ، 438 - 469. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524988>
- ❖ مهران، إيهاب سعيد ثابت، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية "قيمة مضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1512009>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ❖ Aamer, A. K. A., Hamdan, A., & Abusaq, Z. (2022, March). The impact of artificial intelligence on the human resource industry and the process of recruitment and selection. In International Conference on Business and Technology (pp. 622-630). Cham: Springer International Publishing
- ❖ Aamer, A. K. A., Hamdan, A., & Abusaq, Z. (2022, March). The impact of artificial intelligence on the human resource industry and the process of recruitment and selection. In International Conference on Business and Technology (pp. 622-630). Cham: Springer International Publishing
- ❖ Butryn, B., & Rudnicki, P. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Managing the Recruitment Process in a Company. Informatyka Ekonomiczna/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, (1-2 (67-68)), 1-12
- ❖ Butryn, B., & Rudnicki, P. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Managing the Recruitment Process in a Company. Informatyka Ekonomiczna/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, (1-2 (67-68)), 1-12.
- ❖ Iqbal, M., Sakib, M., & Khan, S. (2025). Leveraging artificial intelligence for human resource analytics from recruitment to retention. Journal of Ai ML DL, 1(1), 1-8
- ❖ Iqbal, M., Sakib, M., & Khan, S. (2025). Leveraging artificial intelligence for human resource analytics from recruitment to retention. Journal of Ai ML DL, 1(1), 1-8
- ❖ Nusair, R. E. (2025). Transforming human resource management with artificial intelligence in recruitment, performance, and retention. Libyan Open University Journal of Applied Sciences (LOUJAS), 44-46

- ❖ Nusair, R. E. (2025). Transforming human resource management with artificial intelligence in recruitment, performance, and retention. *Libyan Open University Journal of Applied Sciences (LOUJAS)*, 44-46
- ❖ Rathos, C. (2025). Artificial Intelligence in Recruitment: Understanding the experiences of Human Resource Professionals and Candidates (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland)
- ❖ Sureshkumar, P. (2025). Investigation on how does the integration of AI in IT recruitment impact the efficiency and decision-making processes of recruiters in the IT industry (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- ❖ Yusuf, M., & Chadafi, M. F. (2026). The Influence of Artificial Intelligence Adoption in HRM on Recruitment and Selection Efficiency. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 289-300.
- ❖ Yusuf, M., & Chadafi, M. F. (2026). The Influence of Artificial Intelligence Adoption in HRM on Recruitment and Selection Efficiency. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 289-300.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين: دراسة تطبيقية على إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ بكالوريوس

3- المؤهل العلمي □ دبلوم

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ رئيس قسم توظيف / استقطاب

5- المسمى الوظيفي □ مدير موارد بشرية

□ محلل موارد بشرية

□ أخصائي توظيف

□ مسؤول اختيار وتعيين

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الفرز الذكي للسيرة الذاتية					
تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على أنظمة ذكية لفرز السير الذاتية للمرشحين آلياً.					
تُتيح الأنظمة المستخدمة استخلاص الكفاءات والخبرات من السير الذاتية بصورة دقيقة.					
تُصنّف الأنظمة المرشحين وفق درجة ملائمتهم لمتطلبات الوظيفة بطريقة موضوعية.					
تتكامل نتائج الفرز الآلي للسير الذاتية مع منظومة معلومات الموارد البشرية في الشركة.					
المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي					
تُجري الشركة مقابلات افتراضية مع المرشحين باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.					
تُحلّل الأنظمة الذكية تعابير الوجه ولغة الجسد للمرشحين خلال المقابلات.					
تُقيّم الأنظمة المحتوى اللغوي لإجابات المرشحين ضمن المقابلات الافتراضية.					
تنتج الأنظمة تقارير تقييم منظمة تُيسّر المقارنة بين المرشحين على أسس موضوعية.					
التحليلات التنبؤية للمرشحين					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تستخدم الشركة نماذج تنبؤية لتقدير مدى ملاءمة المرشحين للوظيفة.
					تتيح الأنظمة التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي للمرشحين بناءً على بياناتهم.
					تستند النماذج التنبؤية إلى البيانات التاريخية للأداء داخل الشركة.
					تُقدّر الأنظمة احتمالية بقاء المرشح في الشركة لفترة زمنية معينة.
أتمتة سير عمليات التوظيف					
					تُؤتمت الشركة عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر منصات متعددة.
					تتمّ جدولة المقابلات مع المرشحين تلقائياً من خلال الأنظمة الذكية.
					يتمّ التواصل مع المرشحين بصورة آلية في مختلف مراحل التوظيف.
					تُصدر الشركة عروض العمل للمرشحين المختارين بصورة مؤتمتة.

✿ المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
دقة قرارات التوظيف					
تُحقّق قرارات التوظيف في الشركة مواءمة عالية بين كفاءات المرشح ومتطلبات الوظيفة.					
تستند قرارات التوظيف إلى معايير موضوعية واضحة ومعلّنة.					
تتسم قرارات التوظيف بالاتساق عبر مختلف الحالات والمرشحين.					
تنخفض حالات الخطأ في اختيار المرشحين بفضل المنهجية المتبعة.					
تستند قرارات التوظيف إلى بيانات وتحليلات دقيقة عن المرشحين.					
تُحقّق قرارات التوظيف توافقاً بين المرشح وثقافة الشركة.					
يُمكن مراجعة قرارات التوظيف وتتبع أسس اتخاذها بسهولة.					
تُسهّم قرارات التوظيف الحالية في رفع مستوى أداء الموظفين الجدد.					
تنخفض معدّلات دوران العمل بين الموظفين الجدد بفضل دقّة الاختيار.					
تُسهّم قرارات التوظيف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.					
خفض زمن التعيين					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تنخفض الفترة الزمنية بين الإعلان عن الوظيفة وتلقي الطلبات بشكل ملحوظ.
					تتقلص مدة فرز السير الذاتية بفضل التقنيات الذكية المستخدمة.
					تتمّ جدولة المقابلات مع المرشحين في زمن قياسي.
					يقلّ الزمن المستهلك في تقييم المرشحين والمقارنة بينهم.
					تنخفض المدة بين اختيار المرشح وإصدار عرض العمل.
					يُختصر زمن التواصل مع المرشحين خلال مراحل التوظيف المختلفة.
					تنخفض مدة الإجراءات الإدارية المرافقة لعملية التوظيف.
					تتمّ تعبئة الوظائف الشاغرة في زمن أقصر مقارنة بالسابق.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Artificial Intelligence Application Maturity
in Human Resource Management on the Accuracy of
Recruitment Decisions and Reduction of Time-to-Hire: An
Applied Study on Human Resource Departments in
Private Sector Companies in Jeddah**

Prepared by:

MAJED IBRAHIM ALJASIR

253002366

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448