



عنوان البحث

قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير
كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها

دراسة تطبيقية على شركات

[القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية]

إعداد :	
عبدالعزیز بن غازي حسين	252001513
إشراف :	
د. الفیصل بن عبد الحمید محمد	د. فايز بن علي جراد
العام الدراسي :	
2025م – 1447هـ	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رسالة شكر وتقدير

الحمد لله الذي يسر لنا البدايات واتم علينا النهايات، نحمد الله العظيم الذي بدونه ما كان ليخط القلم شيء ولا لينطق اللسان حرفاً، ونصل ونسلم على خير الخلق رسولنا ونبينا الكريم محمد بن عبد الله صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر والدتي الغالية وأسرتي الكريمة، اللذين كان لهن الفضل بعد الله تعالى في استكمال مسيرتي الأكاديمية والتعليمية، من خلال دعمهم وإرشادهم ومساندتهم المستمرة.

كما أشكر أساتذتي الكرام الذين أمدوني بعلمهم وإرشادهم الثمين، ومروراً بزملائي الذين قدموا لي الدعم والتوجيه خلال فترة إعداد الدراسة، و أشكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيهي للوصول إلى هذه المرحلة وساعدني في جمع البيانات والمعلومات، فقد كان لمساهماتهم أثر كبير بعد توفيق الله في نجاح هذا البحث وإتمامه بالشكل الأكاديمي المطلوب.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به من يقرأه ويستفيد منه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

المستخلص

شهدت إدارة الموارد البشرية في العقد الأخير تحولاً رقمياً غير مسبوق نتيجة التطورات في استخدام التقنيات الرقمية الهائلة، وخاصة ظهور أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية وتحليل البيانات التي أسهمت في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وجودة القرارات الوظيفية، وتعزيز تحليل العلاقة بين هذه التقنيات وفعالية العمليات لتجربة الموظفين داخل الشركات، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركات القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم تحديد المتغير المستقل في توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية، والمتغيرات التابعة في كفاءة العمليات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية وتجربة الموظفين وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار، كما تناولت الدراسة التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي قد تؤثر في فعالية تطبيق هذه الأدوات، وفحصت اختلافات تبني الذكاء الاصطناعي.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي وكفاءة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية وجودة القرارات، وتحسين تجربة الموظفين، كما بينت النتائج أن بعض التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية قد تحد من الاستفادة الكاملة من هذه الأدوات، ومن خلال هذه التقنيات ستوفّر بيانات دقيقة تساعد متخذي القرار على التخطيط بشكل أفضل وتحسين الأداء التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يساعد في رفع كفاءة الأداء، وتطوير البنية التحتية الرقمية لتحسين جودة اتخاذ القرارات، وتعزيز تجربة الموظفين، وتطوير استراتيجيات التحول الرقمي في الشركات، وأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية السعودية حول الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الموارد البشرية، وتقديم إطار عملي يمكن المؤسسات والشركات السياحية الاستفادة منه في تطوير ممارساتها الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، المؤشرات الذكية، إدارة الموارد البشرية، كفاءة العمليات، جودة القرارات الإدارية، تجربة الموظفين، القطاع السياحي، المملكة العربية السعودية.

فهرس المحتويات:

III.....	رسالة شكر وتقدير
IV.....	المستخلص
V	فهرس المحتويات:
VIII	قائمة الجداول:
1	الفصل الأول
2.....	1.1 مقدمة:
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
4.....	1.3 أهمية الدراسة:
4.....	1. الأهمية النظرية
4.....	2. الأهمية التطبيقية
5.....	1.4 أهداف الدراسة:
5.....	1.5 تساؤلات الدراسة:
6.....	1.6 فروض الدراسة:
7.....	أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)
7.....	ثانياً: نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)
7.....	ثالثاً: نظرية الإدارة القائمة على البيانات (Data-Driven Decision Making Theory)
8.....	رابعاً: إطار الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Framework)
8.....	خامساً: التكامل النظري للدراسة
9	الفصل الثاني
10.....	2.1 مقدمة:
11.....	2.1.1 الذكاء الاصطناعي في الشركات:
12.....	2.1.2 الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:
12.....	2.1.3 المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية:
13.....	2.1.4 تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics):
13.....	أولاً: الفرق بين التحليلات الوصفية والتحليلات التنبؤية
14.....	الفرق بين التحليلات الوصفية والتحليلات التنبؤية
14.....	ثانياً: العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) والمؤشرات الذكية
16.....	2.1.5 التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:
18.....	2.2 الدراسات السابقة:
18.....	أولاً: الدراسات العربية
20.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
22.....	2.3 التعليق على الدراسات السابقة:
22.....	2.4 المنطلقات النظرية للدراسة (الإطار النظري):

22.....	أولاً: المنطلق التكنولوجي - (Technology-Driven Approach)
23.....	ثانياً: المنطلق الإداري - (Managerial Modernization Perspective)
23.....	ثالثاً: منطلق رأس المال البشري - (Human Capital Theory)
23.....	رابعاً: المنطلق الوطني للتحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية - (Digital Transformation in KSA)
24.....	خامساً: منطلق الكفاءة التنظيمية - (Organizational Efficiency Framework)
25.....	2.5 أوجه الاتفاق بين الدراسات
25.....	2.6 أوجه الاختلاف بين الدراسات
25.....	2.7 الفجوة البحثية - (GAP ANALYSIS)
27	الفصل الثالث.....
28.....	3.1 مقدمة:
28.....	3.2 المنهجية وطرق البحث:
28.....	3.2.1 منهج الدراسة:
28.....	3.2.2 مجتمع الدراسة:
29.....	3.2.3 عينة الدراسة:
29.....	3.2.4 أدوات جمع البيانات:
29.....	3.2.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
30.....	3.3 أدوات الدراسة:
30.....	1. الاستبانة - (Questionnaire)
30.....	2. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS
31.....	3. الوثائق والتقارير الرسمية
31.....	4. الدراسات السابقة - (Previous Studies)
32.....	3.4 حدود الدراسة:
32.....	1. الحدود الموضوعية (المعرفية):
32.....	2. الحدود المكانية:
32.....	3. الحدود الزمانية:
32.....	4. الحدود البشرية (عينة الدراسة):
33.....	5. الحدود المنهجية:
34	الفصل الرابع.....
35.....	4.1 مقدمة:
35.....	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
35.....	توزيع العينة حسب الجنس
35.....	توزيع العينة حسب العمر
36.....	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
36.....	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
36.....	4.3 تحليل البيانات:

36.....	أولاً: تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)
37.....	ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان
37.....	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
38.....	رابعاً: تحليل محاور الدراسة
38.....	♦ تحليل محور توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:
38.....	♦ تحليل محور المؤشرات الذكية:
39.....	♦ تحليل محور كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية:
39.....	♦ تحليل محور جودة القرارات الإدارية:
40.....	الجدول الإجمالي للمحاور الأربعة
40.....	التفسير العام:
40.....	4.4 اختبار الفروق الديموغرافية
40.....	أولاً: اختبار T-Test حسب الجنس
40.....	ثانياً: تحليل التباين ANOVA حسب العمر
41.....	ثالثاً: تحليل التباين ANOVA حسب المؤهل العلمي
41.....	رابعاً: تحليل التباين ANOVA حسب سنوات الخبرة
41.....	4.5 اختبار فرضيات الدراسة
42.....	4.6 النتائج:
42.....	آلية تفسير النتائج
43.....	4.7 الخلاصة العامة لنتائج الدراسة
44.....	4.8 التوصيات:
45.....	المراجع
46.....	المراجع العربية:
48.....	مراجع أجنبية:
50.....	الملاحق
51.....	استمارة استبيان
52.....	أولاً: البيانات الشخصية (DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS)
53.....	ثانياً: محاور الاستبانة
53.....	المحور الأول: توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية
54.....	المحور الثاني: استخدام المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية
55.....	المحور الثالث: كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية
56.....	المحور الرابع: جودة القرارات الإدارية
57.....	ABSTRACT

قائمة الجداول:

تسلسل	شرح الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (٠١) الفرق بين التحليلات الوصفية والتحليلات التنبؤية	الصفحة رقم (١٤)
2.	جدول (٠٢) دراسة أبو الليل (2025)	الصفحة رقم (١٨)
3.	جدول (٠٣) دراسة العتيبي (2024)	الصفحة رقم (١٨)
4.	جدول (٠٤) دراسة الشهري وإسماعيل (2024)	الصفحة رقم (١٨)
5.	جدول (٠٥) دراسة عبدالنبي (2024)	الصفحة رقم (١٨)
6.	جدول (٠٦) دراسة الحربي (2022)	الصفحة رقم (١٩)
7.	جدول (٠٧) دراسة القحطاني (2021)	الصفحة رقم (١٩)
8.	جدول (٠٨) دراسة الزهراني (2020)	الصفحة رقم (١٩)
9.	جدول (٠٩) ملخص جداول الدراسات العربية	الصفحة رقم (١٩)
10.	جدول (١٠) Nosratabadi & Others (2022)	الصفحة رقم (٢٠)
11.	جدول (١١) Kaplan & Haenlein (2021)	الصفحة رقم (٢٠)
12.	جدول (١٢) Raisch & Krakowski (2021)	الصفحة رقم (٢٠)
13.	جدول (١٣) Minbaeva (2021)	الصفحة رقم (٢٠)
14.	جدول (١٤) Huang & Rust (2021)	الصفحة رقم (٢١)
15.	جدول (١٥) Brown et al. (2020)	الصفحة رقم (٢١)
16.	جدول (١٦) ملخص جداول الدراسات الاجنبية	الصفحة رقم (٢١)
17.	جدول (١٧) بناء الاستبانة	الصفحة رقم (٣٠)
18.	جدول (١٨) الأساليب الإحصائية المستخدمة	الصفحة رقم (٣١)
19.	جدول (١٩) الحدود الموضوعية (المعرفية)	الصفحة رقم (٣٢)
20.	جدول (٢٠) الحدود البشرية (عينة الدراسة)	الصفحة رقم (٣٢)
21.	جدول (٢١) الخصائص الديموغرافية (الجنس)	الصفحة رقم (٣٥)
22.	جدول (٢٢) الخصائص الديموغرافية (العمر)	الصفحة رقم (٣٥)
23.	جدول (٢٣) الخصائص الديموغرافية (المؤهل)	الصفحة رقم (٣٦)
24.	جدول (٢٤) الخصائص الديموغرافية (الخبرة)	الصفحة رقم (٣٦)
25.	جدول (٢٥) مقياس ليكرت الخماسي	الصفحة رقم (٣٦)
26.	جدول (٢٦) تفسير المتوسطات الحسابية	الصفحة رقم (٣٦)
27.	جدول (٢٧) معامل الثبات	الصفحة رقم (٣٧)

الصفحة رقم (٣٨)	جدول (٢٨) تحليل محور توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي	.28
الصفحة رقم (٣٨)	جدول (٢٩) تحليل محور المؤشرات الذكية	.29
الصفحة رقم (٣٩)	جدول (٣٠) محور كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية	.30
الصفحة رقم (٣٩)	جدول (٣١) محور جودة القرارات الإدارية	.31
الصفحة رقم (٤٠)	جدول (٣٢) الجدول الإجمالي للمحاور الأربعة	.32
الصفحة رقم (٤٠)	جدول (٣٣) اختبار T-Test حسب الجنس	.33
الصفحة رقم (٤٠)	جدول (٣٤) تحليل التباين ANOVA حسب العمر	.34
الصفحة رقم (٤١)	جدول (٣٥) تحليل التباين ANOVA حسب المؤهل العلمي	.35
الصفحة رقم (٤١)	جدول (٣٦) تحليل التباين ANOVA حسب سنوات الخبرة	.36
الصفحة رقم (٤١)	جدول (٣٧) الفرضية الأولى	.37
الصفحة رقم (٤١)	جدول (٣٨) الفرضية الثانية	.38

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	شرح الشكل	تسلسل
الصفحة رقم (٨)	أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في الموارد البشرية	1.
الصفحة رقم (١٥)	المؤشرات الذكية	2.
الصفحة رقم (١٧)	التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	3.
الصفحة رقم (٢٥)	المنطلقات النظرية للدراسة (الإطار النظري)	4.
الصفحة رقم (٣١)	أدوات الدراسة	5.
الصفحة رقم (٣٣)	حدود الدراسة	6.
الصفحة رقم (٤٣)	نتائج الدراسة	7.
الصفحة رقم (٤٤)	توصيات الدراسة	8.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تمثل العنصر المحوري في إدارة رأس المال البشري وتطوير قدراته بما يساعد في تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في ظل الثورة الصناعية الرابعة، ظهرت تقنيات الذكاء الاصطناعي بوصفها أحد أهم الابتكارات التقنية التي أسهمت في إحداث تحولات جوهرية في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الضخمة والخوارزميات الذكية في تحليل المعلومات ودعم عمليات اتخاذ القرار.

وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت المؤسسات والشركات مطالبة بتبني التقنيات الحديثة، وعلى رأسها تقنيات الذكاء الاصطناعي، بهدف إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار، ورفع مستوى جودة القرارات الإدارية المبنية على البيانات، وقد أدى هذا التطور إلى إعادة تشكيل العديد من الممارسات الإدارية، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي يُستخدم بشكل متزايد في مجالات الاستقطاب والتوظيف، وتحليل البيانات المتعلقة بالقوى العاملة، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (Boudreau, 2022 & Marler).

وفي هذا السياق، تولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي بوصفها أحد المحركات الرئيسية للتحول الرقمي والتنمية المستدامة، وذلك في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ومن أبرز المبادرات التي تعكس هذا التوجه تأسيس الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وإطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي التي تهدف إلى جعل المملكة مركزًا عالميًا رائدًا في مجال البيانات والذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030، كما يعكس هذا التوجه صدور الموافقة السامية وإعلان المملكة تسمية عام 2026 عامًا للذكاء الاصطناعي، في خطوة تعكس التزام الدولة بتعزيز الابتكار التقني وتسريع تبني التقنيات الذكية في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية.

وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يوفر الذكاء الاصطناعي مجموعة من الأدوات والتطبيقات المتقدمة التي تساهم في الهدف العام لزيادة جودة العمليات الإدارية ورفع كفاءتها، حيث يمكن توظيف هذه التقنيات في تحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالموظفين، وتحديد أفضل المرشحين للوظائف، وتحسين كافة العمليات لإدارة الموارد البشرية، وتعزيز جميع الجوانب الإدارية، إضافة إلى دعم عمليات التنبؤ باحتياجات القوى العاملة المستقبلية، كما تساعد هذه الأدوات في تمكين إدارات الموارد البشرية من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية تعتمد على تحليل البيانات بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية (Strohmeier, 2023).

وعلى الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، فإن العديد من المؤسسات والشركات لا تزال تواجه مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي قد تعيق تبني هذه التقنيات بالشكل الأمثل، مثل نقص الكفاءات المتخصصة في تحليل البيانات، ومتطلبات البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالجوانب الأخلاقية والخصوصية ومقاومة التغيير داخل المؤسسات والشركات (Mittal, 2023 & Davenport).

وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تحسين فعالية وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها، من خلال دراسة تطبيقية تسعى إلى استكشاف مدى إسهامات هذه التقنيات في تطوير كفاءة العمليات في إدارة الموارد البشرية وتحسين تجربة الموظفين، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات والشركات عند تبني هذه التقنيات في البيئة التنظيمية داخل المملكة العربية السعودية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في تحديد الأثر الفعلي للتوسع في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، على الرغم من الجهود المتزايدة لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات والشركات، إلا أن مدى تأثير هذه الأدوات على تحسين إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية لا يزال بحاجة إلى قياس علمي دقيق، إلا أن أثر هذه الأدوات على جودة عمليات الموارد البشرية ما يزال غير واضح بالشكل الكافي، وهناك فجوة معرفية تتمثل في نقص الأبحاث التي تتناول بشكل مباشر مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة القرارات وسرعة الإجراءات، وجودة التجربة الوظيفية، حيث نشهد في هذا العصر الحديث تحولات متسارعة، ومن أبرز هذه التحولات التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، وقد أصبح الذكاء الاصطناعي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات والشركات الحديثة لتعزيز كفاءة عملياتها وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وفي ظل التنافس المتزايد، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بتبني أدوات وتقنيات حديثة تدعم قدرتها في إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية، وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، وتخطيط الموارد البشرية، ومن بين هذه الأدوات استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية التي تعتمد على تحليل البيانات الضخمة واستخلاص الأنماط التي تساعد في دعم القرارات الإدارية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن العديد من المؤسسات والشركات، وخاصة في القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية، ما زالت في مراحل متفاوتة من تبني هذه التقنيات، كما أن مدى تأثير استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها لم يحظ بالدراسة الكافية.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية في محاولة قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة القرارات الإدارية في شركات القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية.

صياغة مشكلة الدراسة : ومن هنا تُطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، ما أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية؟

1.3 أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات والشركات العاملة في القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة القرارات الإدارية، بما يساعد في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

الأهمية النظرية الفرعية للدراسة:

- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية، حيث تتناول الدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات الحديثة وكفاءة العمليات الإدارية.
- سد فجوة بحثية قائمة في الدراسات السعودية التي لا تزال محدودة في موضوع قياس الأثر الفعلي لتطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي داخل بيئات إدارة الموارد البشرية.
- تقديم إطار نظري شامل يجمع بين المفاهيم الحديثة للذكاء الاصطناعي ونماذج التطوير الإداري، مما يهيئ قاعدة يمكن الاعتماد عليها في بحوث مستقبلية.

2. الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع حديث نسبياً يتمثل في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية، كما تقدم إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين استخدام التقنيات الذكية وتحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة القرارات.

الأهمية العلمية الفرعية للدراسة:

- دعم صناع القرار والمديرين في فهم كيفية الاستفادة المثلى من أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء وتطوير العمليات اليومية التشغيلية في الموارد البشرية.
- رفع كفاءة العمليات الإدارية مثل الاستقطاب والاختيار، تقييم الأداء، التدريب، وإدارة المواهب من خلال تسليط الضوء على جوانب القوة التي تقدمها أدوات الذكاء الاصطناعي.
- تحديد التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي، مما يساعد المنظمات على تهيئة البنية التحتية الرقمية المتوافقة والمناسبة وتطوير مهارات العاملين.
- تقديم توصيات تطبيقية يمكن للمنظمات الاعتماد عليها لتخطيط استراتيجيات التحول الرقمي وتفعيل دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتحليل مدى إسهامها في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ودعم القرارات الوظيفية وتعزيز تجربة الموظفين، مع تحديد التحديات التنظيمية والتقنية المرتبطة بتبنيها واقتراح توصيات عملية لتعزيز فعالية استخدامها في الشركات.

الأهداف الفرعية:

1. قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. التعرف على أثر المؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.
3. تحليل دور أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات الاستقطاب والتوظيف وإدارة الأداء.
4. الكشف عن أثر استخدام الأدوات الذكية في تحسين تجربة الموظفين داخل المنظمة.
5. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
6. تقديم توصيات عملية لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في شركات القطاع السياحي.

1.5 تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة: ما أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في شركات القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

1. ما مستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى استخدام المؤشرات الذكية في دعم القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؟
3. ما أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
4. ما أثر استخدام المؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية؟
5. ما أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الموظفين؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟

1.6 فروض الدراسة:

تحديد المتغيرات

- المتغير المستقل:

توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

- المتغيرات التابعة:

1. كفاءة العمليات الإدارية في الموارد البشرية.

2. جودة القرارات الإدارية في الموارد البشرية.

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية الصفرية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الموظفين.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني أدوات الذكاء الاصطناعي تعزى إلى المتغيرات

الديموغرافية أو نوع القطاع بحسب ما تسمح به بيانات الدراسة.

1.7 النظريات العلمية (الأسس النظرية للدراسة):

استندت هذه الدراسة في بناءها النظري وتفسير علاقات متغيراتها إلى مجموعة من النظريات والمداخل العلمية الحديثة التي تفسّر دور التقنيات الرقمية، وبالأخص الذكاء الاصطناعي، في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة القرارات الإدارية، وقد تم اختيار هذه النظريات لملاءمتها لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على تفسير العلاقة بين توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية من جهة، وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها من جهة أخرى، وفيما يلي عرض لأبرز النظريات العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة:

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تفسّر دور الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والميزة التنافسية للشركات، حيث تنطلق هذه النظرية من افتراض أن العاملين يمثلون أصلاً استراتيجياً يجب الاستثمار فيه من خلال التعليم، والتدريب، والتطوير المستمر.

وفي إطار هذه الدراسة، تسهم نظرية رأس المال البشري في تفسير كيفية توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تحليل مهارات الموظفين، وتحديد فجوات الأداء، وتصميم برامج تطوير وتدريب قائمة على البيانات، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة القرارات المتعلقة بها، كما تدعم هذه النظرية فكرة أن استخدام التقنيات الذكية يعزز القدرة على تعظيم قيمة رأس المال البشري وتحقيق الاستخدام الأمثل له داخل شركات القطاع السياحي.

ثانياً: نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تُفسر نظرية التحول الرقمي التغيرات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية نتيجة تبني التقنيات الرقمية الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وتفترض هذه النظرية أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير نماذج العمل.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة على هذه النظرية في تفسير تأثير توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الإدارية للموارد البشرية، وتحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، كما تساهم النظرية في توضيح دور المؤشرات الذكية في دعم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على البيانات داخل شركات القطاع السياحي.

ثالثاً: نظرية الإدارة القائمة على البيانات (Data-Driven Decision Making Theory)

ترتكز نظرية الإدارة القائمة على البيانات على أن القرارات الإدارية الأكثر فعالية هي تلك التي تستند إلى تحليل البيانات الموضوعية والمؤشرات الكمية بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقديرية الفردية فقط، وتؤكد هذه النظرية أن استخدام النماذج التحليلية والخوارزميات الذكية تساهم في رفع جودة القرارات وتقليل التحيز والأخطاء الإدارية.

وفي سياق هذه الدراسة، تفسر هذه النظرية العلاقة بين استخدام المؤشرات الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية في إدارة الموارد البشرية، سواء في مجالات التوظيف أو تقييم الأداء أو التخطيط للقوى العاملة، وكما تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز موضوعية القرارات ودعمها بمخرجات تحليلية واضحة ودقيقة.

رابعاً: إطار الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Framework)

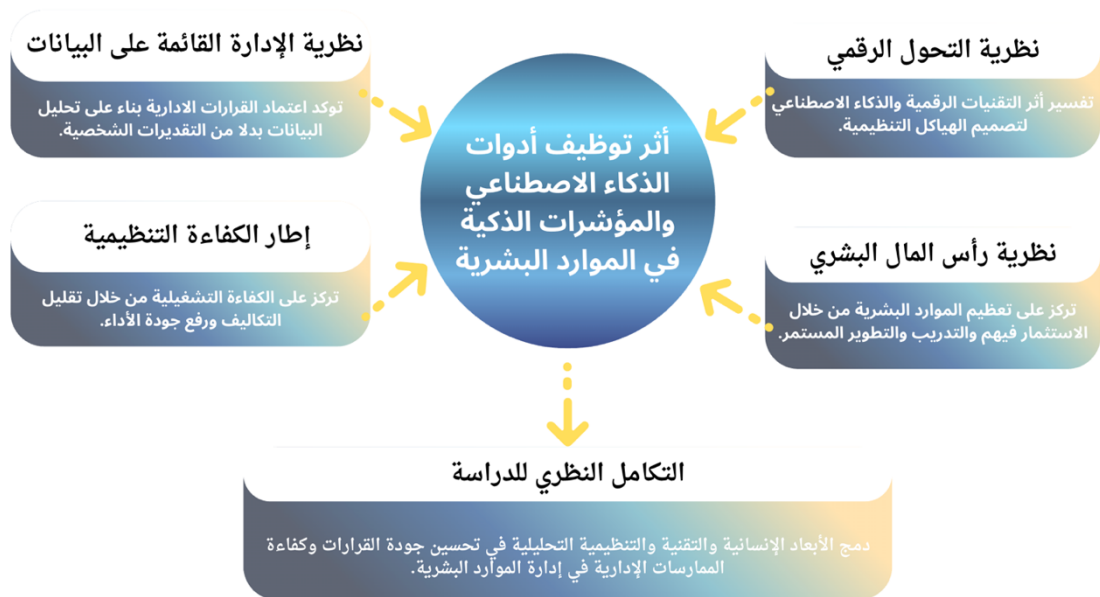
يركز إطار الكفاءة التنظيمية على قدرة الشركة على تحقيق أقصى مخرجات ممكنة بأقل قدر من الموارد، عن طريق تحسين العمليات وتقليل الهدر ورفع جودة الأداء، ويفترض هذا الإطار أن استخدام التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، الذي يعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين الكفاءة التنظيمية.

وتوظف الدراسة هذا الإطار لتفسير أثر أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وهو ما يعد ذا أهمية خاصة في شركات القطاع السياحي التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية.

خامساً: التكامل النظري للدراسة

اعتمدت الدراسة على التكامل بين النظريات السابقة لتكوين إطار علمي شامل يفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تساهم نظرية رأس المال البشري في تفسير البعد الإنساني، وتوضح نظرية التحول الرقمي البعد التقني والتنظيمي، بينما تدعم نظرية الإدارة القائمة على البيانات وإطار الكفاءة التنظيمية تفسير أثر الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية على جودة القرارات وكفاءة الممارسات الإدارية.

وبناءً على هذا التكامل النظري، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة فروضها، بما يتيح اختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية ومنهجية تتناسب مع طبيعة الدراسة التطبيقية في القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.



شكل رقم (١)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، ويهدف إلى تقديم أساس علمي ومنهجي يوضح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في المؤسسات والشركات، ودوره المتنامي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى إبراز أهمية المؤشرات الذكية في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي، ويأتي ذلك من خلال استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم، بما يساعد على تكوين رؤية متكاملة حول طبيعة العلاقة بين توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية من جهة، وتطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها من جهة أخرى.

ويُعد الإطار النظري عنصراً أساسياً في البحوث العلمية، حيث يوفر الخلفية المعرفية التي نستند إليها كباحث في تفسير الظواهر المدروسة، وفهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما يقوم بتحديد المفاهيم والمصطلحات الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، وتوضيح الإطار الفكري والنظري الذي يدعم الدراسة، الأمر الذي يساعد في بناء نموذج مفاهيمي واضح يمكن من خلاله تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة.

كما يتيح الإطار النظري إمكانية الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والنماذج النظرية المرتبطة بموضوع البحث، الأمر الذي يساهم في صياغة تساؤلات الدراسة وفروضها بصورة علمية ومنهجية، ويُعد هذا الربط من الجوانب المهمة التي تساعد في تفسير النتائج التي قد نتوصل إليها في الدراسة، وذلك في ضوء الأسس النظرية التي تناولتها الأدبيات العلمية في هذا المجال.

وفي هذا الإطار، يركز هذا الفصل على استعراض عدد من المحاور الرئيسة التي تساعد في بناء الإطار النظري للدراسة، حيث يبدأ بعرض مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطوره وأهم تطبيقاته في المؤسسات والشركات المعاصرة، ثم يتناول دور الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك مجالات الاستقطاب والتوظيف، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات الموارد البشرية، كما يتطرق إلى مفهوم المؤشرات الذكية ودورها في دعم عمليات اتخاذ القرار الإداري وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي.

كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز أهمية توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في تطوير إدارة الموارد البشرية، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، وما تفرضه هذه التحولات من متطلبات جديدة على المؤسسات والشركات من أجل تعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة العمل الحديثة، ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً في مختلف القطاعات الاقتصادية، ومن بينها القطاع السياحي، وذلك في إطار الجهود المبذولة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ومن خلال هذا العرض النظري، يسعى هذا الفصل إلى توفير قاعدة معرفية متكاملة تساعد في تفسير الدور الذي يمكن أن تؤديه أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

2.1.1 الذكاء الاصطناعي في الشركات:

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد أبرز مخرجات الثورة الصناعية الرابعة، وقد أصبح من أهم التقنيات التي أسهمت في إحداث تحولات جوهرية في بيئة الأعمال المعاصرة، فخلال العقد الأخير شهدت الشركات تغيرات متسارعة في أساليب العمل نتيجة التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاعتماد على الحلول الرقمية في إدارة العمليات التنظيمية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وفي هذا السياق تميز الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أهم الأدوات التقنية التي تساعد في دعم التحول الرقمي، وتعزيز مواجهة التحديات التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

ويشير مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة من التقنيات والأنظمة الحاسوبية التي تُمكن الآلات من محاكاة بعض القدرات الذهنية البشرية (محاكاة السلوك البشري الذكي)، مثل التعلم والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرار، وذلك من خلال الاعتماد على خوارزميات متقدمة قادرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات واستخلاص الأنماط والمعارف منها، وقد أسهم التطور المتسارع في مجالات التعلم الآلي (Machine Learning)، ومعالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) في توسيع نطاق استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك القطاعات الصناعية والخدمية.

وفي إطار عمل الشركات، أصبح الذكاء الاصطناعي يُستخدم بصورة متزايدة في دعم العديد من الأنشطة والعمليات التنظيمية، حيث يساهم في أتمتة العديد من المهام الروتينية، وتحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالعمليات التشغيلية، وتوفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية، كما تحاول تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية من خلال تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الأسواق واحتياجات العملاء.

وعلاوة على ذلك، أصبح الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية مهمة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، حيث لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية مساندة، ولكن أصبح ركيزة أساسية وعنصرًا استراتيجيًا فعال في عملية تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة كفاءة استخدام الموارد وأيضاً تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، إذ يساعد في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء المؤسسي، كما تبرز أهمية هذه التقنيات بشكل خاص في القطاعات التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والسرعة في تقديم الخدمات، مثل قطاع السياحة والضيافة، حيث يمكن للأنظمة الذكية أن تحسن تجربة العملاء، وتطوير جودة الخدمات المقدمة، ودعم الابتكار في أساليب العمل داخل الشركات السياحية.

2.1.2 الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:

أدى التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت العديد من الوظائف التقليدية تُدار من خلال أنظمة ذكية تعتمد على التحليل والتنبؤ، ويُستخدم الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة داخل إدارة الموارد البشرية، تتجلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في عدد من المجالات، من أبرزها الاستقطاب والاختيار، من خلال أنظمة فرز السير الذاتية وتحليلها وتحديد مدى ملاءمة المرشحين للوظائف، كما يُستخدم في تقييم الأداء عبر تحليل مؤشرات الأداء بصورة مستمرة، وفي التدريب والتطوير من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم مسارات تعلم مخصصة، فضلاً عن دوره في إدارة المواهب والتخطيط للقوى العاملة والتنبؤ بمعدلات الدوران الوظيفي وتحسين تجربة الموظف.

وتساعد هذه التقنيات في تسريع عمليات التوظيف من خلال تحليل بيانات المتقدمين للوظائف واختيار أفضل المرشحين بناءً على مجموعة من المعايير الموضوعية، كما تساعد في تحسين عمليات تقييم الأداء من خلال تحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين وتقديم تقارير دقيقة ومفصلة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

إضافة إلى ذلك، تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الموظفين داخل الشركات من خلال توفير أدوات رقمية تقوم بتسهيل عملية التواصل وتقديم الدعم المستمر للموظفين.

كما يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات تقييم الأداء عبر استخدام مؤشرات كمية دقيقة، وتحليل بيانات الأداء بشكل مستمر، بما يقلل من التحيز الشخصي ويرفع مستوى العدالة الوظيفية، وفي مجال التدريب والتطوير، تُستخدم الأنظمة الذكية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية مخصصة، ومتابعة أثر التدريب على الأداء الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في إدارة المواهب والتخطيط للقوى العاملة، من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحليل معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين تجربة الموظف عبر أدوات تفاعلية ذكية تعزز التواصل والرضا الوظيفي، ويُعد هذا التحول ذا أهمية خاصة في شركات القطاع السياحي، التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

2.1.3 المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية:

المؤشرات الذكية هي مؤشرات أداء مبنية على جمع البيانات وتحليل التنبؤات، وتُستخدم لقياس كفاءة ممارسات الموارد البشرية وجودة مخرجاتها، من خلال دمج البيانات التشغيلية والسلوكية واستخلاص أنماط تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، وهي من الأدوات الحديثة حيث تتجاوز المؤشرات التقليدية التي تقتصر على القياس الوصفي، لتشمل التحليلات التنبؤية، وتعتمد المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية على دمج البيانات التشغيلية والسلوكية للموظفين باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتساهم المؤشرات الذكية في عرض قراءات تحليلية واقعية لقياس كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل مؤشر قياس سرعة التوظيف، و مؤشر قياس تكلفة الاستقطاب، و مؤشر قياس مستوى الإنتاجية، و مؤشر قياس معدلات الغياب لدى الموظفين و مؤشر قياس

الدوران الوظيفي، كما تساعد هذه المؤشرات في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة وقابلة للمقارنة، بما يدعم الانتقال نحو الإدارة القائمة على البيانات.

وتبرز أهمية المؤشرات الذكية في قدرتها على ربط أداء الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للشركة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين التخطيط من خلال توفير معلومات تساعد الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل الشركة، كما تساعد في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المتعلقة بالقوى العاملة، واتخاذ القرار، وهو ما يجعلها أداة محورية في الشركات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة.

2.1.4 تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics):

تُعد تحليلات الموارد البشرية من الأدوات الحديثة التي تساعد الشركات والمؤسسات في استخدام البيانات في عملية دعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتعتمد هذه التحليلات على استخدام التقنيات الرقمية لتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين مثل الأداء الوظيفي ومستوى الإنتاجية ومعدلات الدوران الوظيفي.

وقد أصبحت تحليلات الموارد البشرية جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات والمؤسسات الحديثة، حيث تساعد في توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على الأرقام الفعلية والبيانات بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرات الشخصية.

كما تساهم تحليلات الموارد البشرية في تحسين عمليات التخطيط للقوى العاملة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين وتحديد الاحتياجات المستقبلية والمؤسسات والشركات من الموارد البشرية.

أولاً: الفرق بين التحليلات الوصفية والتحليلات التنبؤية

أصبحت تحليلات البيانات أحد العناصر الأساسية في دعم القرارات الإدارية داخل المؤسسات أو الشركات الحديثة، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع وتزايد الاعتماد على البيانات في التخطيط الاستراتيجي، ومن بين أبرز أنواع التحليلات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية التحليلات الوصفية (Descriptive Analytics) والتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics)، حيث يؤدي كل منهما دوراً مختلفاً في تحليل البيانات وفهم الظواهر التنظيمية.

تشير التحليلات الوصفية إلى عملية تحليل البيانات التاريخية بهدف وصف وتفسير الأحداث التي وقعت في الماضي أو التي تحدث في الوقت الحالي داخل المؤسسات أو الشركات، ويعتمد هذا النوع من التحليل على تلخيص البيانات وتنظيمها باستخدام أدوات إحصائية وتقارير تحليلية ولوحة معلومات رقمية تساعد متخذي القرار على فهم الواقع التنظيمي، ويُستخدم هذا النوع من التحليل على نطاق واسع في الموارد البشرية من خلال تحليل بيانات مثل معدل دوران الموظفين، ومستويات الغياب، ومعدلات الأداء الوظيفي، ومؤشرات الرضا الوظيفي، وبذلك تركز التحليلات الوصفية على الإجابة عن سؤال أساسي يتمثل في: ماذا حدث داخل المؤسسة أو الشركة؟ (Marler & Boudreau, 2017).

أما التحليلات التنبؤية فهي مرحلة أكثر تقدماً من تحليل البيانات، حيث تعتمد على استخدام البيانات التاريخية والنماذج الإحصائية وخوارزميات التعلم الآلي بهدف التنبؤ بالأحداث المستقبلية المحتملة، ويساعد هذا النوع من التحليل المؤسسة أو الشركة على استكشاف الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات وقائية استباقية مبنية على البيانات، ففي مجال إدارة الموارد البشرية يمكن استخدام التحليلات التنبؤية للتنبؤ بمعدلات الاستقالات المحتملة، وتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية، والتنبؤ بمستويات أداء الموظفين، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تؤثر في إنتاجية العاملين، وبالتالي فإن التحليلات التنبؤية تسعى إلى الإجابة عن السؤال: ماذا قد يحدث مستقبلاً؟ (Angrave et al., 2016).

ومن خلال ذلك يتضح أن التحليلات الوصفية تمثل الأساس الذي تعتمد عليه التحليلات التنبؤية، حيث يتم استخدام البيانات التاريخية التي تم تحليلها وصفيًا لبناء نماذج تنبؤية قادرة على تقدير الاتجاهات المستقبلية ودعم القرارات الاستراتيجية في المؤسسات أو الشركات.

الفرق بين التحليلات الوصفية والتحليلات التنبؤية

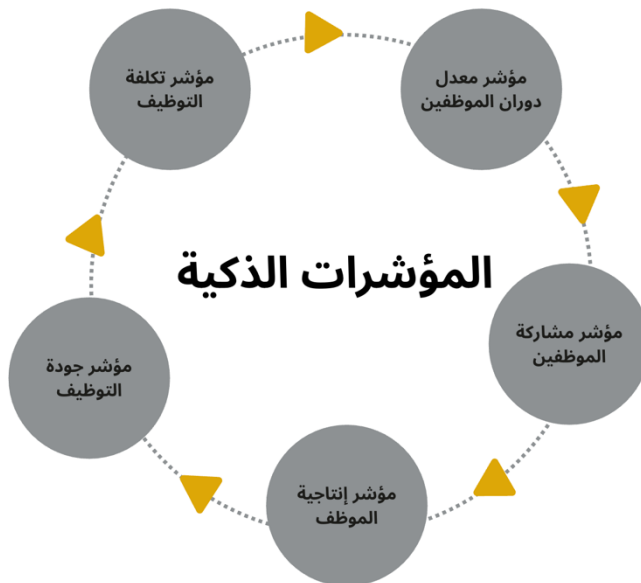
العنصر	التحليلات الوصفية	التحليلات التنبؤية
الهدف	وصف وتحليل البيانات السابقة	التنبؤ بالأحداث المستقبلية
طبيعة البيانات	بيانات تاريخية	بيانات تاريخية مع نماذج تحليلية
الأدوات المستخدمة	التقارير الإحصائية ولوحات المعلومات	النماذج الإحصائية والتعلم الآلي
السؤال الذي تجيب عنه	ماذا حدث؟	ماذا قد يحدث؟
دورها في اتخاذ القرار	فهم الوضع الحالي	دعم القرارات الاستباقية

ثانياً: العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) والمؤشرات الذكية

مع التطور الكبير في تقنيات تحليل البيانات، ظهر مفهوم تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) كأحد الأدوات الاستراتيجية التي تساعد في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وتشير تحليلات الموارد البشرية إلى استخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات التحليلية المتقدمة لدراسة بيانات الموظفين وتحليلها بهدف فهم سلوك القوى العاملة وتحسين فعالية ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الشركة (Fitz-enz & Mattox, 2014).

وتشمل تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) تحليل مجموعة واسعة من البيانات المرتبطة بالموارد البشرية مثل بيانات التوظيف والاستقطاب، ومستويات الأداء، وبرامج التدريب والتطوير، ومستوى مشاركة الموظفين، ومعدلات الاحتفاظ بالمواهب، ويهدف هذا التحليل إلى تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

في المقابل، تشير المؤشرات الذكية إلى مجموعة من المقاييس الكمية التي تعتمد على تحليل البيانات الرقمية لقياس أداء الموارد البشرية والعمليات التنظيمية بشكل مستمر، وغالباً ما يتم عرض هذه المؤشرات عبر لوحات قياس الأداء الرقمية (Dashboards) التي تسمح للإدارة بمتابعة الأداء بشكل لحظي واتخاذ القرارات المناسبة.



شكل رقم (٢)

ومن أمثلة المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية:

- مؤشر معدل دوران الموظفين
- مؤشر مشاركة الموظفين
- مؤشر إنتاجية الموظف
- مؤشر جودة التوظيف
- مؤشر تكلفة التوظيف

وتظهر العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية والمؤشرات الذكية في كونها علاقة تكاملية، حيث تعتمد المؤشرات الذكية على البيانات التي يتم تحليلها من خلال تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)، فبينما تقوم تحليلات الموارد البشرية بجمع البيانات وتحليلها واستخراج الأنماط والاتجاهات، تقوم المؤشرات الذكية بتحويل نتائج التحليل إلى مقاييس أداء قابلة للقياس والمتابعة.

وبذلك يمكن القول إن تحليلات الموارد البشرية تمثل الأداة التحليلية التي تعالج البيانات وتفسرها، في حين تمثل المؤشرات الذكية مخرجات القياس التي تعكس مستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الشركة، ويساهم التكامل بينهما في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، الأمر الذي يعزز قدرة هذه المؤسسات أو الشركات على تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية. (Boudreau & Cascio, 2017).

2.1.5 التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من المزايا الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، إلا أن تطبيقه يواجه عدداً من التحديات والمعوقات التي قد تحد من فعاليته أو تعيق تبنيه الكامل داخل الشركات والمؤسسات، وتتمثل أبرز هذه التحديات فيما يلي:

◆ التحديات التقنية والبنية التحتية

يتطلب تطبيق الذكاء الاصطناعي توفر بنية تحتية تقنية متقدمة تشمل قواعد بيانات دقيقة وأنظمة معلومات متكاملة، إضافة إلى القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات، وتعاني بعض الشركات والمؤسسات من ضعف البنية التحتية الرقمية أو عدم تكامل الأنظمة، مما يحد من إمكانية الاستفادة الكاملة من أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

◆ جودة البيانات وتوفرها

تعتمد تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل أساسي على البيانات، ولذلك فإن نقص البيانات أو عدم دقتها أو عدم تحديثها قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو قرارات إدارية غير فعالة، كما أن وجود بيانات غير منظمة أو غير مكتملة قد يؤثر سلباً على أداء أنظمة التحليل الذكية.

◆ التحيز الخوارزمي

من التحديات المهمة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي احتمال وجود تحيزات في الخوارزميات المستخدمة، خصوصاً إذا كانت البيانات التي تم بناء وتدريب النظام عليها تحتوي على تحيزات مسبقة، وقد يؤدي ذلك إلى قرارات غير عادلة في مجالات مثل التوظيف أو تقييم الأداء أو الترقيات.

◆ القضايا الأخلاقية والخصوصية

يثير استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية العديد من القضايا الأخلاقية، مثل حماية خصوصية بيانات الموظفين، وكيفية استخدام هذه البيانات وتحليلها، ويتطلب ذلك التزاماً واضحاً بالأنظمة والتشريعات المتعلقة بحماية البيانات، إضافة إلى وضع سياسات تنظيمية تضمن الاستخدام المسؤول والمقنن للتقنيات الذكية.

◆ مقاومة التغيير التنظيمي

قد يواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي مقاومة من قبل الموظفين أو المديرين نتيجة الخوف من فقدان الوظائف أو عدم الثقة في الأنظمة الذكية، ولذلك يتطلب لنجاح تطبيق هذه التقنيات نشر ثقافة توعوية تنظيمية داعمة للتغيير وتوضيح دور الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة للقرار وليس بديلاً عن العنصر البشري.

◆ نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة

تحتاج الشركات والمؤسسات إلى كوادر بشرية تمتلك مهارات تحليل البيانات وفهم عميق لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما قد يشكل تحدياً في بعض القطاعات، ويستدعي ذلك الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين في الموارد البشرية لتمكينهم من استخدام الأدوات التحليلية الحديثة بفعالية.

◆ التكلفة الاستثمارية المرتفعة

يتطلب تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي استثمارات مالية كبيرة تشمل شراء الأنظمة التقنية وتطويرها وتدريب الموظفين عليها، مما قد يشكل عائقاً أمام بعض الشركات والمؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً معالجة التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية المرتبطة به، مع تبني سياسات واضحة لضمان الاستخدام الفعال والأمن والمسؤول لهذه التقنيات في دعم القرارات الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية داخل الشركات والمؤسسات.

التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية



شكل رقم (٣)

2.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أبو الليل (2025)

العنوان:	تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات.
المنهج:	الدراسة تطبيقية وصفية، تبحث كيف أن الرقمنة في الموارد البشرية يمكن أن تمنح المنظمات ميزة تنافسية.
النتائج:	تشير إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يدعم الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والاستجابة التنظيمية.

2. دراسة العتيبي (2024)

العنوان:	أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية)
المنهج:	الوصفي التحليلي.
الأداة:	استبانة مع 361 موظفًا من الوزارة.
النتائج:	أظهر المشاركون تبنياً كبيراً جداً لتقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الوزارة، مع وعي عالٍ بأهميتها (متوسط $\approx 4.43-4.47$). من بين المعوقات: نقص الكفاءات المؤهلة، قلة التمويل لتدريب الموارد البشرية، والمقاومة التنظيمية، أوصت الدراسة بتعزيز التدريب، وتعديل اللوائح والسياسات لدعم استخدام الذكاء الاصطناعي.

3. دراسة الشهري وإسماعيل (2024)

العنوان:	تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم (إدارة تعليم عسير) بالمملكة
المنهج:	الوصفي التحليلي.
الأداة:	استبانة موجهة لخدمة موظفي الموارد البشرية (381 مشاركاً).
النتائج:	وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية كلما زاد التحول الرقمي، تحسنت جودة الأداء وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد خطط تنفيذية للتحول الرقمي، وتوظيف أساليب مبتكرة لاستقطاب الكفاءات الرقمية.

4. عبد النبي (2024)

العنوان:	أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة القرارات التنظيمية
المنهج:	الوصفي التحليلي.
الأداة:	استبانة وتحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS
النتائج:	أظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين كفاءة عمليات التوظيف وتقييم الأداء وتحليل البيانات، كما يساهم في رفع جودة القرارات الإدارية المبنيّة على البيانات.

5. الحربي (2022)

العنوان:	استخدام نظم الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية
المنهج:	الوصفي التحليلي.
الأداة:	استبانة والمقابلات.
النتائج:	بينت النتائج أن تطبيق الأنظمة الذكية يساعد في دعم اتخاذ القرار وتحسين التخطيط للقوى العاملة، إضافة إلى تعزيز كفاءة إدارة الأداء.

6. القحطاني (2021)

العنوان:	أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
المنهج:	الوصفي التحليلي.
النتائج:	أظهرت النتائج أن التحول الرقمي المدعوم بتقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين كفاءة التدريب والتطوير وإدارة الأداء ويعزز القرارات الاستراتيجية في الموارد البشرية.

7. الزهراني (2020)

العنوان:	دور تحليل البيانات والأنظمة الذكية في تطوير كفاءة الموارد البشرية
المنهج:	الوصفي التحليلي.
النتائج:	أشارت النتائج إلى أن استخدام تحليلات البيانات يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وزيادة دقة القرارات الإدارية.

ملخص جدول الدراسات العربية:

الباحث	السنة	المنهج	النتائج
أبو الليل	2025	التطبيقي الوصفي	التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يدعم الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والاستجابة التنظيمية.
العتيبي	2024	الوصفي التحليلي	أوصت الدراسة بتعزيز التدريب، وتعديل اللوائح والسياسات لدعم استخدام الذكاء الاصطناعي.
الشهري وإسماعيل	2024	الوصفي التحليلي	أوصت الدراسة اعتماد خطط تنفيذية للتحول الرقمي، وتوظيف أساليب مبتكرة لاستقطاب الكفاءات الرقمية.
عبد النبي	2024	الوصفي التحليلي	تطبيق الذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين كفاءة عمليات التوظيف وتقييم الأداء وتحليل البيانات، كما يساهم في رفع جودة القرارات الإدارية المبنية على البيانات.
الحربي	2022	الوصفي التحليلي	تطبيق الأنظمة الذكية يساعد في دعم اتخاذ القرار وتحسين التخطيط للقوى العاملة، إضافة إلى تعزيز كفاءة إدارة الأداء.
القحطاني	2021	الوصفي التحليلي	التحول الرقمي المدعوم بتقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين كفاءة التدريب والتطوير وإدارة الأداء ويعزز القرارات الاستراتيجية في الموارد البشرية.
الزهراني	2020	الوصفي التحليلي	استخدام تحليلات البيانات يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وزيادة دقة القرارات الإدارية.

1. Nosratabadi & Others (2022)

العنوان:	Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review .
المنهج:	مراجعة منهجية (PRISMA).
النتائج:	وجدت أن خوارزميات مثل Random Forest و Support Vector Machines والشبكات العصبية تُستخدم في جميع مراحل دورة حياة الموظف، لكن الأبحاث لا تزال في بداياتها.

2. Kaplan & Haenlein (2021)

العنوان:	The Impact of AI Systems on Employee Performance Evaluation.
المنهج:	دراسة ميدانية.
النتائج:	الأنظمة الذكية حسّنت جودة تقييم الأداء. توفر البيانات المستمرة يقلل الأخطاء في تحديد مستوى الأداء.

3. Raisch & Krakowski (2021)

العنوان:	Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox.
المنهج:	اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة، إضافة إلى تحليل عدد من الحالات التطبيقية في المؤسسات التي تستخدم الأنظمة الذكية.
النتائج:	توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال تحليل البيانات وتوفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

4. Minbaeva (2021)

العنوان:	Building Credible Human Capital Analytics.
المنهج:	اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل دور تحليلات الموارد البشرية في دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.
النتائج:	أظهرت النتائج أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

5. Huang & Rust (2021)

العنوان:	Artificial Intelligence in Service.
المنهج:	اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات.
النتائج:	أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات، كما يساعد في تحسين تجربة العملاء والموظفين.

6. Brown et al. (2020)

العنوان:	Human Resource Automation and Employee Experience.
المنهج:	وصفي تحليلي.
النتائج:	الأتمة القائمة على الذكاء الاصطناعي تحسن رضا الموظفين وتجربتهم الوظيفية، بعض الموظفين يشعرون بتهديد وظيفي بسبب الذكاء الاصطناعي.

Summary Table of Previous Foreign Studies:

ملخص جدول الدراسات الاجنبية:

Author	Year	Methodology	Findings
Nosratabadi & Others	2022	PRISMA Framework	The study revealed that algorithms such as Random Forest, Support Vector Machines, and Neural Networks are applied across different stages of the employee life cycle; however, research on these applications is still in its early stages.
Kaplan & Haenlein	2021	An Empirical Study	Intelligent systems have enhanced the quality of performance evaluation, while the availability of continuous data reduces errors in assessing and determining employees' performance levels.
Raisch & Krakowski	2021	The Descriptive Analytical Approach	The study concluded that artificial intelligence contributes to enhancing organizational decision-making processes by analyzing large volumes of data and providing accurate insights that support management in making more effective strategic decisions.
Minbaeva	2021	The Descriptive Analytical Approach	The findings indicated that the use of HR analytics enables organizations to make data-driven decisions and enhances the efficiency of human resource management practices.
Huang & Rust	2021	The Descriptive Analytical Approach	The findings of the study revealed that the adoption of artificial intelligence technologies contributes to improving service quality and enhancing the efficiency of operational processes within organizations. Additionally, it helps improve both customer and employee experiences
Brown et al	2020	The Descriptive Analytical Approach	AI-driven automation contributes to improving employee satisfaction and enhancing the overall employee experience; nevertheless, some employees perceive the adoption of artificial intelligence as a potential threat to their job security.

2.3 التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية، لما لهذه التقنيات من دور كبير في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز جودة القرارات التنظيمية، وقد ركزت الدراسات الأجنبية بصورة أكبر على البعد التحليلي والاستراتيجي للذكاء الاصطناعي وتحليلات الموارد البشرية، في حين اتجهت الدراسات العربية إلى قياس درجة تبني هذه التقنيات داخل المؤسسات والشركات وبيان أثرها في الأداء الإداري والتنظيمي.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، فإن معظمها ركز على تحليل أحد المتغيرين بصورة منفصلة، إما الذكاء الاصطناعي أو المؤشرات الذكية أو تحليلات الموارد البشرية، كما أن عددًا محدودًا منها تناول البيئة السعودية، وبدرجة أقل في قطاع السياحة والضيافة، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في بحث الأثر المشترك لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها داخل شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.

2.4 المنطلقات النظرية للدراسة (الإطار النظري):

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكّل الأساس الفكري لتفسير العلاقة بين توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية من جهة، وتطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة القرارات الإدارية من جهة أخرى، وتمثل هذه المنطلقات إطارًا مرجعيًا يساعد على فهم كيفية توظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات والشركات، ويمكن عرض هذه المنطلقات في خمسة محاور رئيسة كما يلي:

أولاً: المنطلق التكنولوجي - (Technology-Driven Approach)

يقوم هذا المنطلق على فكرة أن التطور التكنولوجي ويمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل ممارسات الأعمال والعمليات التنظيمية داخل المؤسسات والشركات، فقد أدت التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات إلى ظهور أدوات وتقنيات متقدمة، من أبرزها الذكاء الاصطناعي، الذي أصبح يمثل أحد المحركات الرئيسية للتحويل الرقمي في المؤسسات والشركات المعاصرة.

وينطلق هذا الاتجاه من فرضية مفادها أن التقنيات الحديثة، مثل التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة والأنظمة الذكية، تساعد بصورة مباشرة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسات والشركات. كما أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يتيح إمكانية تحليل البيانات المتعلقة بالقوى العاملة بصورة أكثر دقة، مما يساعد على دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة الممارسات الإدارية. وبناءً على ذلك، لم يعد استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات والشركات خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق التميز المؤسسي.

ثانيًا: المنطلق الإداري - (Managerial Modernization Perspective)

يركز هذا المنطلق على التحول الذي شهدته الإدارة الحديثة من الأساليب التقليدية المعتمدة على الخبرة الشخصية والتقدير الفردي إلى الإدارة القائمة على البيانات والتحليل العلمي، ففي ظل التطورات التقنية الحديثة، أصبح اتخاذ القرار الإداري يعتمد بدرجة متزايدة على تحليل البيانات واستخدام الأدوات الذكية التي تساعد على التنبؤ بالنتائج المستقبلية ودعم القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يساعد بتحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة تعتمد على تحليل البيانات، كما يساعد في تعزيز العدالة الوظيفية من خلال تقليل التحيزات البشرية في عمليات التوظيف وتقييم الأداء، إضافة إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية من خلال أتمتة العديد من الإجراءات التنظيمية، ويتماشى هذا التوجه مع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تؤكد أهمية التحول نحو الإدارة المبنية على البيانات والأداء في ظل بيئة الأعمال الرقمية.

ثالثًا: منطلق رأس المال البشري - (Human Capital Theory)

يستند هذا المنطلق إلى نظرية رأس المال البشري التي ترى أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات والشركات في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية، ووفقًا لهذا المنظور، فإن الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف العاملين يعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

وفي ظل التطورات التقنية المتسارعة، أصبح استخدام الأدوات الذكية والأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي يمثل وسيلة فعالة لدعم تطوير رأس المال البشري، حيث يمكن لهذه التقنيات أن تحليل مهارات العاملين وتحديد فجوات المعرفة لديهم، إضافة إلى تصميم برامج تدريبية أكثر دقة تتناسب مع احتياجات الموظفين، كما تساعد هذه الأنظمة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، مما يمكن المؤسسات والشركات من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة، ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة مهمة لتعزيز قيمة رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات والشركات.

رابعًا: المنطلق الوطني للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية - (Digital Transformation in KSA)

يرتبط هذا المنطلق بالتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المملكة العربية السعودية في مجال التحول الرقمي، وذلك في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المملكة إلى تعزيز استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية، بما يساهم في تطوير بيئة الأعمال وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ويعتمد هذا المنطلق على الالتزامات الوطنية في المملكة العربية السعودية وفق:

- رؤية 2030
- الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)
- استراتيجية التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية

وينطلق هذا الاتجاه من أن التحول الرقمي ليس عملية تقنية فحسب، بل هو مشروع وطني متكامل يعيد هيكلة القطاعات الحكومية والخاصة ولذلك، ومن أهم أبرز المبادرات التي تعكس هذا التوجه إنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وإطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي التي تتبناها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويشير هذا التوجه إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التقنيات الحديثة فحسب، بل يمثل تحولاً شاملاً في نماذج العمل والإدارة داخل المؤسسات والشركات، وفي هذا السياق تأتي دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بوصفها جزءاً من الجهود الرامية إلى دعم التحول الرقمي وتعزيز الاقتصاد الرقمي المتقدم القائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية.

خامساً: منطلق الكفاءة التنظيمية - (Organizational Efficiency Framework)

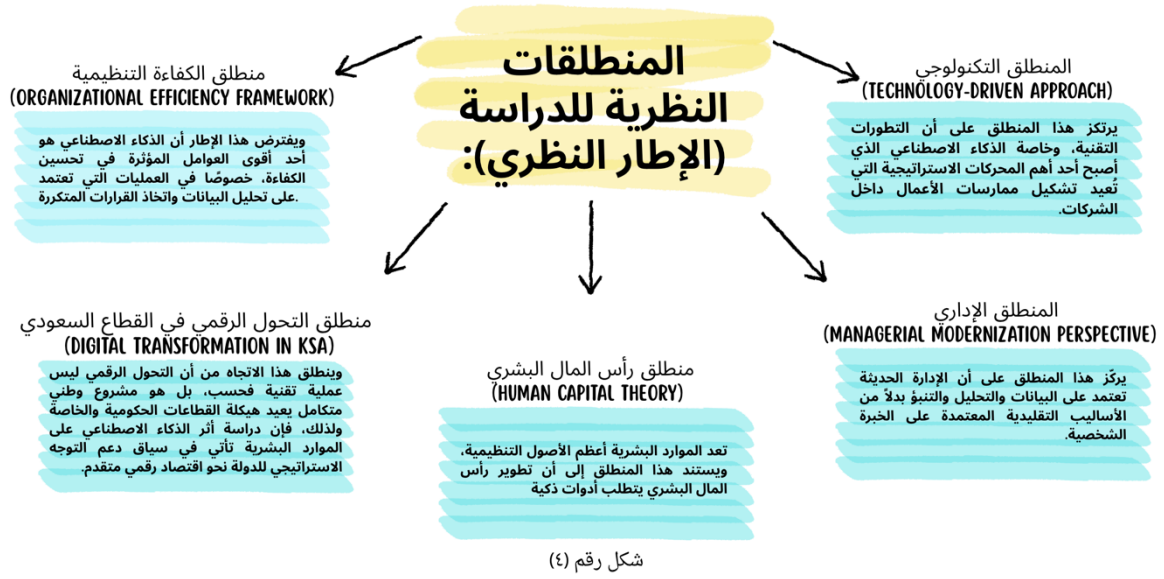
يرتكز هذا المنطلق على مفهوم الكفاءة التنظيمية الذي يشير إلى قدرة المؤسسات والشركات على استخدام مواردها المتاحة بصورة فعّالة لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الأداء وأقل مستوى ممكن من التكاليف، وتحقيق الكفاءة التنظيمية عندما تتمكن المؤسسات أو الشركات من تحسين جودة العمليات الداخلية، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار، يعد الذكاء الاصطناعي أحد العوامل الرئيسة التي يمكن أن تساعد في تحسين الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات والشركات، خاصة في العمليات التي تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المتكررة، حيث تساعد الأنظمة الذكية في تسريع معالجة المعلومات، وتوفير تحليلات دقيقة تدعم القرارات الإدارية، الأمر الذي يحسن جودة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات والشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم فإنّ توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية في الأداء الإداري.

ملخص هذا المنطلق على أن الكفاءة التنظيمية تتحسن عندما تتمكن المنظمة من:

- تقليل التكاليف
- تسريع العمليات
- تقليل الأخطاء البشرية
- رفع جودة الخدمات الداخلية والخارجية

ويفترض هذا الإطار أن الذكاء الاصطناعي هو أحد أقوى العوامل المؤثرة في تحسين الكفاءة، خصوصاً في العمليات التي تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المتكررة.



2.5 أوجه الاتفاق بين الدراسات

- الذكاء الاصطناعي يرفع كفاءة عمليات الموارد البشرية.
- الأدوات الذكية تساهم في رفع جودة القرارات الإدارية.
- تطبيق الذكاء الاصطناعي يرتبط بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

2.6 أوجه الاختلاف بين الدراسات

- حجم تأثير الذكاء الاصطناعي يختلف حسب جاهزية البنية التقنية.
- بعض الدراسات ركزت على التوظيف، وأخرى على التدريب أو تقييم الأداء.
- اختلاف نتائج الدراسات حول مدى قبول الموظفين للتقنيات الذكية.

2.7 الفجوة البحثية - (Gap Analysis)

بعد تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص الفجوة البحثية الآتية:

- ندرة الدراسات التي تجمع بين أثر الذكاء الاصطناعي و تجربة الموظفين في السياق العربي.
- محدودية الدراسات التي تقيس العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتحديات التنظيمية في بيئات العمل السعودية.
- معظم الدراسات ركزت على جانب واحد من الموارد البشرية، بينما تغطي هذه الدراسة أربعة محاور متكاملة (التوظيف - الكفاءة - التجربة - التحديات).
- قلة الدراسات التي تربط نتائجها بالاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) أو بتحول رؤية المملكة 2030.

2.8 خلاصة الإطار النظري

تناول الإطار النظري في هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى دور المؤشرات الذكية في دعم كفاءة الممارسات الإدارية وتحسين جودة القرارات التنظيمية، وقد تم استعراض عدد من المحاور النظرية التي توضح طبيعة العلاقة بين استخدام التقنيات الذكية وتطوير وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسات والشركات.

حيث تم في البداية توضيح مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطوره وأهم تطبيقاته في بيئات الأعمال المعاصرة، مع التركيز على دوره في تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار، كما تم تناول استخدامات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والتوظيف، وتحليل أداء الموظفين، والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة، وتحسين تجربة الموظف داخل المؤسسات والشركات.

كما تناول الإطار النظري مفهوم المؤشرات الذكية للموارد البشرية، والتي تعتمد على تحليل البيانات والمؤشرات الكمية لقياس كفاءة الأداء ودعم القرارات الإدارية المبنية على الأدلة، وقد أظهرت الأدبيات أن استخدام هذه المؤشرات يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتعزيز كفاءة إدارة المواهب.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبين وجود اهتمام متزايد بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن هذه التقنيات تساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة القرارات، وتقليل التكاليف التشغيلية، إضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والشركات السياحية.

وفي ضوء ما سبق، يمثل الإطار النظري أساساً علمياً ومنهجياً تستند إليه الدراسة الحالية في اختبار أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى بيان الإجراءات المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، من خلال عرض منهج وتصميم الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وتُعد منهجية البحث عنصراً أساسياً في ضمان مصداقية سلامة النتائج ودقتها، حيث تُظهر مدى التزام الباحث بالأسس العلمية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته هذا النوع من الدراسات التطبيقية، وقدرته على تحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع العملي.

3.2 المنهجية وطرق البحث:

3.2.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون تدخل الباحث في توجيهها. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، ثم تحليل البيانات الناتجة لاستخلاص النتائج العلمية المتعلقة بأثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية على ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة القرارات الإدارية.

وقد تم توظيف هذا المنهج لتحليل آراء العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع السياحي حول مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومدى إسهامها في تحسين الكفاءة وجودة القرار، والتحديات التي تواجه تطبيقها.

3.2.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية، وتشمل هذه الشركات الفنادق، والمنتجعات السياحية، وشركات تشغيل وإدارة المرافق السياحية، وغيرها من المنشآت ذات الصلة بقطاع الضيافة والسياحة.

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لأهداف الدراسة، نظراً لاعتماد القطاع السياحي بدرجة كبيرة على الموارد البشرية في تقديم الخدمات، وكونه من القطاعات التي تشهد توجهاً متزايداً نحو التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

3.2.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية. وقد بلغ حجم العينة النهائية (200) فرد.

ولأغراض جمع البيانات، تم توزيع (220) استبانة إلكترونية على أفراد العينة المستهدفة، واستُرد منها (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (90.9%). وتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي المعتمد في التحليل الإحصائي (200) استبانة.

3.2.4 أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة الإلكترونية التي أُعدت وفق محاور الدراسة، وجرى توزيعها على عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: البيانات الثانوية

اعتمدت الدراسة على عدد من المصادر الثانوية، مثل الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والتقارير الرسمية، إضافة إلى تقارير الجهات الوطنية ذات العلاقة، وذلك بهدف دعم الإطار النظري وتفسير النتائج.

3.2.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- اختبار (T-Test) للفروق بين القطاعات
- تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لقياس أثر الذكاء الاصطناعي
- معامل الارتباط (Pearson Correlation)
- تحليل الثبات (Cronbach Alpha)

3.3 أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات وتحقيق أهدافها على مجموعة من الأدوات الأساسية التي تم اختيارها بعناية لملاءمتها لطبيعة المنهج المستخدم ولخصوصية موضوع الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأدوات في أداة الدراسة الرئيسة وهي الاستبانة، وقد صُممت بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

ويتضمن معلومات عن أفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: الاستبانة ومحاور الدراسة

1. الاستبانة - (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على الوصول إلى أفراد العينة في بيئات العمل المختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

صياغة الاستبانة:

يتم تصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والموارد البشرية.
- الاطلاع على تقارير سدايا ووزارة الموارد البشرية حول التحول الرقمي.
- تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة (استخدام الذكاء الاصطناعي، كفاءة العمليات، تجربة الموظفين، التحديات).
- تحويل المتغيرات إلى عبارات قابلة للقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

بناء الاستبانة:

تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسة:

الأول: استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.	الثالث: تجربة الموظفين.
الثاني: كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية.	الرابع: التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي.

2. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تساعد على تحليل البيانات واختبار الفرضيات والتحقق من صدق الاستنتاجات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية).	اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس درجة اتساق الاستبانة.
تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة الموارد البشرية وتجربة الموظفين.	اختبار الفروق (T-test) لقياس الفروق بين القطاعين العام والخاص.
معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.	اختبار ANOVA في حال وجود متغيرات متعددة.

3. الوثائق والتقارير الرسمية

تتضمن:

- تقارير هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا).
- وثائق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حول التحول الرقمي.
- وثائق رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية.

تساعد هذه الوثائق على:

- فهم البيئة السعودية الرقمية.
- دعم الإطار النظري بمعلومات محلية.
- تعزيز الربط بين الدراسة والواقع العملي.

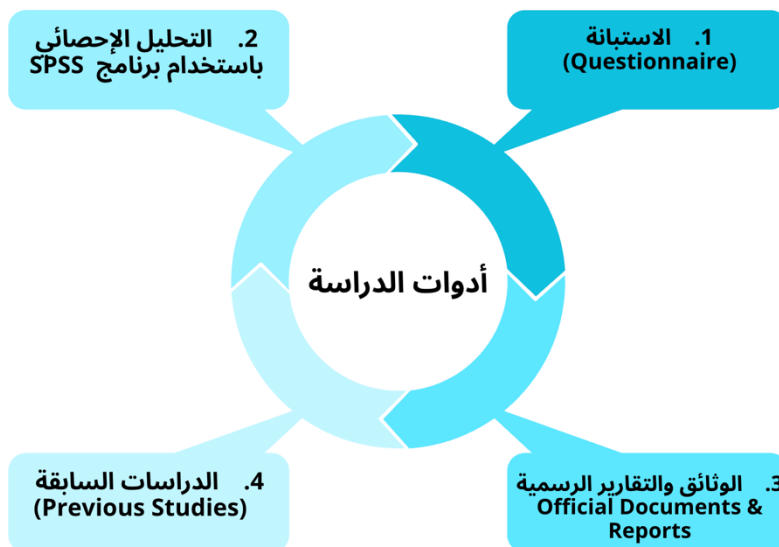
4. الدراسات السابقة - (Previous Studies)

تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت:

- الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته
- أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية
- التحول الرقمي في الشركات

وقد ساعدت الدراسات السابقة في:

- بناء الإطار النظري.
- تحديد فجوة البحث.
- صياغة أسئلة وفروض الدراسة.
- تصميم بنود الاستبانة.



شكل رقم (٥)

3.4 حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود المنهجية والزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية (المعرفية):

تركّز الدراسة على قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال مجموعة من المحاور الرئيسة، وتشمل:

أدوات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار.	أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء وإدارة المواهب.
أدوات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير.	أثر توظيف الذكاء الاصطناعي على كفاءة العمليات واتخاذ القرار.

ولا تتناول الدراسة الجوانب التقنية البحتة المتعلقة بالبرمجة أو هندسة الذكاء الاصطناعي.

2. الحدود المكانية:

تجري هذه الدراسة ضمن المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تبنت التحول الرقمي وتستفيد من أدوات الذكاء الاصطناعي، وذلك بما يتوافق مع توجهات هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدایا).

3. الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر مارس 2025م إلى شهر فبراير 2026م .

وهو الإطار الزمني الذي تم فيه جمع البيانات وتحليلها.

4. الحدود البشرية (عينة الدراسة):

تقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنشآت المستهدفة، بما في ذلك:

مديري الموارد البشرية.	
أخصائيين التوظيف.	محلي البيانات في الموارد البشرية.
مسؤولي التدريب والتطوير.	موظفي شؤون الموظفين.

5. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على:

- المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر توظيف الذكاء الاصطناعي.
- أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية.
- التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS.



شكل رقم (٦)

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لنتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية، ويعتمد هذا الفصل على البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، والتي خضعت لعمليات المعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

ويُخصص الجزء الأول من هذا الفصل ويتضمن هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل محاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

أما الجزء الثاني من الفصل، فيُعنى بتقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على النتائج المتوصل إليها، والتي تهدف إلى مساعدة القيادات الإدارية وصنّاع القرار في شركات القطاع السياحي على تعظيم الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية، بما يساهم في تعزيز التنافسية والاستدامة المؤسسية، ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	132	66%
أنثى	68	34%
المجموع	200	100%

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (66%)، بينما بلغت نسبة الإناث (34%)، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي في العديد من المؤسسات والشركات السياحية.

توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	40	20%
من 30 إلى أقل من 40	82	41%
من 40 إلى أقل من 50	54	27%
50 سنة فأكثر	24	12%

يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
دبلوم	32	16%
بكالوريوس	118	59%
ماجستير	42	21%
دكتوراه	8	4%

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	36	18%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	36%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	58	29%
أكثر من 15 سنة	34	17%

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة.

4.3 صدق وثبات الأداة:

أولاً: تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبيان المُعد لتحقيق أهداف البحث وقياس متغيراته، تم إجراء عملية المراجعة الأولية للتأكد من اكتمال الاستبيانات وصلاحيها للتحليل الإحصائي، وبعد ذلك جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وذلك لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وفقاً للمنهج العلمي المتبع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم ترميز الإجابات على النحو التالي:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة

ولأغراض تفسير المتوسطات الحسابية تم اعتماد المقياس التالي:

المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
من 1 إلى أقل من 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
أكثر من 3.68 إلى 5	مرتفع

وقد جرى إدخال البيانات إلى برنامج SPSS بدقة، مع مراجعتها للتأكد من خلوها من الأخطاء الإحصائية أو القيم المفقودة التي قد تؤثر على نتائج التحليل.

ثانيًا: اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية (مستشارين الموارد البشرية) والذكاء الاصطناعي، للتأكد من ملائمة الفقرات وصياغتها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة.

أما ثبات الأداة، فقد تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) عبر برنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج أن قيم معامل الثبات كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع وموثوقية عالية للاستبيان.

جدول معامل الثبات

المحور	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية	6	0.87
المؤشرات الذكية	6	0.85
كفاءة ممارسات الموارد البشرية	6	0.88
جودة القرارات الإدارية	6	0.86
الثبات الكلي للاستبانة	24	0.89

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة جاءت أعلى من (0.70)، حيث تراوحت بين (0.85 – 0.88)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.89)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثالثًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات ومحاور الاستبيان.
- اختبارات الارتباط لقياس العلاقة بين توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية من جهة، وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة القرارات الإدارية من جهة أخرى.
- تحليل الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، واختبار فرضيات الدراسة ودلالاتها الإحصائية.

4.4 تحليل محاور الدراسة

♦ تحليل محور توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:

الانحراف	المتوسط	العبارة
0.80	4.12	تستخدم الشركة أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاستقطاب.
0.84	4.05	يساهم الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات المتقدمين للوظائف.
0.76	4.18	تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين.
0.83	4.00	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية.
0.79	4.14	يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية.
0.74	4.21	تعتمد الشركة على الأنظمة الرقمية الذكية في اتخاذ قرارات الموارد البشرية.
مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الكلي للمحور
مرتفع	0.79	4.12

تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات والشركات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.12)، مما يدل على اعتماد المؤسسات بشكل متزايد على الأنظمة الذكية في تحسين عمليات التوظيف وتحليل البيانات والتنبيه باحتياجات القوى العاملة.

♦ تحليل محور المؤشرات الذكية:

الانحراف	المتوسط	العبارة
0.73	4.20	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء الموظفين.
0.77	4.16	تستخدم الإدارة مؤشرات رقمية لقياس كفاءة الموارد البشرية.
0.79	4.10	تساعد المؤشرات الذكية في متابعة أداء الموارد البشرية بشكل مستمر.
0.75	4.15	تساهم المؤشرات الذكية في تحسين جودة التقارير الإدارية.
0.78	4.12	تساعد المؤشرات الذكية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
0.74	4.18	تساهم المؤشرات الذكية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الكلي للمحور
مرتفع	0.76	4.15

تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من استخدام المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد المؤسسات والشركات على مؤشرات الأداء وتحليل البيانات في تقييم الأداء الوظيفي وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري.

♦ تحليل محور كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية:

الانحراف	المتوسط	العبارة
0.78	4.14	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة عمليات التوظيف.
0.81	4.08	تساعد الأنظمة الذكية في تطوير برامج التدريب والتطوير.
0.77	4.11	التقنيات الحديثة تساهم في تحسين إدارة الأداء الوظيفي.
0.82	4.05	تساعد البيانات والتحليلات في تطوير إدارة المواهب.
0.76	4.13	التقنيات الحديثة تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين.
0.79	4.10	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة التخطيط للموارد البشرية.
مستوى التقدير		الانحراف المعياري
مرتفع		0.79
		المتوسط الكلي للمحور
		4.10

تشير النتائج إلى أن كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت عند مستوى مرتفع، مما يدل على أن استخدام التقنيات الرقمية يساعد في تحسين العمليات الإدارية داخل إدارات الموارد البشرية.

♦ تحليل محور جودة القرارات الإدارية:

الانحراف	المتوسط	العبارة
0.72	4.22	تساعد البيانات والتحليلات الذكية في اتخاذ قرارات أكثر دقة.
0.75	4.18	تدعم المؤشرات الذكية القرارات الاستراتيجية.
0.77	4.15	تعتمد الإدارة على المعلومات الرقمية عند اتخاذ القرارات.
0.73	4.20	تُقلل الأنظمة الذكية المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية.
0.76	4.17	تساهم التحليلات الرقمية في تحسين سرعة اتخاذ القرار.
0.74	4.19	تساعد التقنيات الذكية في تحسين فعالية القرارات الإدارية.
مستوى التقدير		الانحراف المعياري
مرتفع		0.75
		المتوسط الكلي للمحور
		4.18

تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات والشركات السياحية، حيث تعتمد الإدارة بشكل متزايد على البيانات والتحليلات الرقمية في دعم القرارات التنظيمية.

الجدول الإجمالي للمحاور الأربعة

المحور	المتوسط	الانحراف	مستوى التقدير
الذكاء الاصطناعي	4.12	0.79	مرتفع
المؤشرات الذكية	4.15	0.76	مرتفع
كفاءة الموارد البشرية	4.10	0.79	مرتفع
جودة القرارات	4.18	0.75	مرتفع

التفسير العام:

تشير النتائج إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت عند مستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسات والشركات السياحية في المملكة العربية السعودية تعتمد بشكل متزايد على أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية، وهو ما يساهم في تطوير كفاءة الممارسات الإدارية وتحسين جودة القرارات التنظيمية.

4.5 اختبار الفروق الديموغرافية

تم اختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية باستخدام اختبار T-test لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبقية المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أولاً: اختبار T-Test حسب الجنس

المتغير	المتوسط (ذكور)	المتوسط (إناث)	T	Sig
الذكاء الاصطناعي	4.13	4.09	1.18	0.240
المؤشرات الذكية	4.16	4.12	1.22	0.221
كفاءة الموارد البشرية	4.11	4.07	1.15	0.251
جودة القرارات	4.19	4.15	1.20	0.230

تشير النتائج إلى أن قيمة Sig أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم حول محاور الدراسة.

ثانياً: تحليل التباين ANOVA حسب العمر

المتغير	F	Sig
الذكاء الاصطناعي	1.96	0.119
المؤشرات الذكية	1.74	0.158
كفاءة الموارد البشرية	1.88	0.134
جودة القرارات	1.69	0.168

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: تحليل التباين ANOVA حسب المؤهل العلمي

المتغير	F	Sig
الذكاء الاصطناعي	1.82	0.142
المؤشرات الذكية	1.77	0.152
كفاءة الموارد البشرية	1.64	0.179
جودة القرارات	1.71	0.160

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: تحليل التباين ANOVA حسب سنوات الخبرة

المتغير	F	Sig
الذكاء الاصطناعي	1.88	0.135
المؤشرات الذكية	1.92	0.128
كفاءة الموارد البشرية	1.70	0.167
جودة القرارات	1.84	0.141

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المتغير	Beta	T	Sig
الذكاء الاصطناعي	0.52	7.35	0.000

تشير النتائج إلى أن قيمة Sig أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية.

المتغير	Beta	T	Sig
المؤشرات الذكية	0.56	7.98	0.000

تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية.

4.7 النتائج:

آلية تفسير النتائج

تم تفسير النتائج وفق مقياس ليكرت المعتمد، حيث جرى تصنيف مستويات الاستجابة إلى (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، وربطها بالجوانب التطبيقية لإدارة الموارد البشرية في شركات القطاع السياحي، بما يساهم في استخراج نتائج دقيقة وبناء توصيات عملية قائمة على أسس علمية.

في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي توضح أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة القرارات الإدارية في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى مرتفع من استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، حيث بينت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة أن الشركات محل الدراسة بدأت في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عدد من وظائف الموارد البشرية، مثل عمليات التوظيف وتحليل بيانات الموظفين وتقييم الأداء.

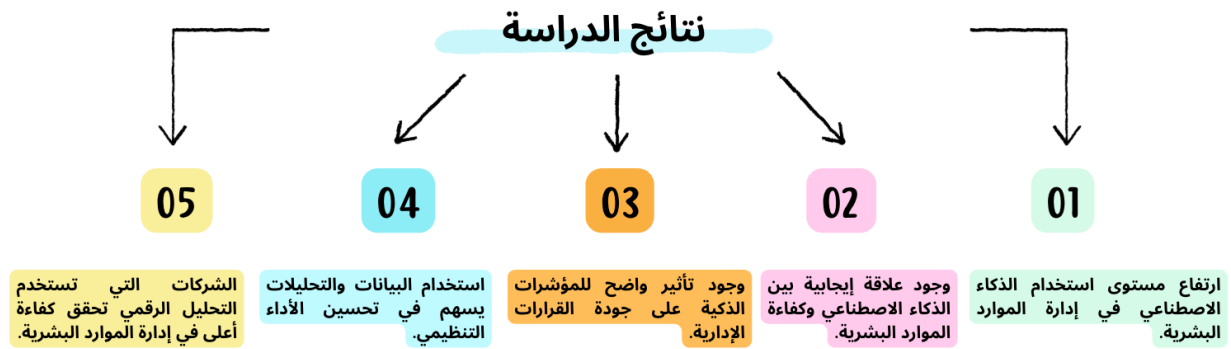
كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن استخدام هذه التقنيات يساعد في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات.

وأوضحت النتائج أيضاً وجود أثر معنوي للمؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث تساعد هذه المؤشرات في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تدعم متخذي القرار في تقييم الأداء وتحديد الاتجاهات المستقبلية، مما يساهم في رفع مستوى فعالية القرارات الإدارية داخل الشركات.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على التحليلات الذكية والبيانات الرقمية في إدارة الموارد البشرية يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، من خلال توفير معلومات دقيقة حول أداء الموظفين واحتياجات التدريب والتطوير.

كما بينت النتائج أن الشركات التي تستخدم أدوات تحليل البيانات والمؤشرات الذكية بشكل أكبر تتمتع بمستوى أعلى من الكفاءة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية مقارنة بالشركات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة أن توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية يمثل عاملاً مهماً في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة القرارات الإدارية، الأمر الذي يعزز قدرة الشركات على تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي.



شكل رقم (٧)

4.8 الخلاصة العامة لنتائج الدراسة

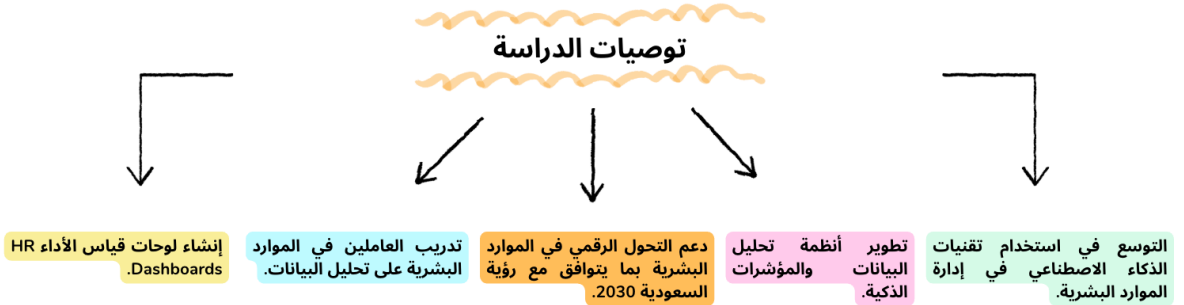
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

1. ارتفاع مستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
2. ارتفاع مستوى استخدام المؤشرات الذكية في تحليل بيانات الموارد البشرية.
3. وجود علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. وجود تأثير إيجابي للمؤشرات الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

4.9 التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في شركات القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تعزيز الاستفادة من هذه التقنيات وتطوير الأداء المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير الأنظمة الرقمية التي تدعم عمليات التوظيف وتحليل بيانات الموظفين وتقييم الأداء، بما يساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية.
2. تطوير أنظمة المؤشرات الذكية ولوحات قياس الأداء (HR Dashboards) التي تساعد القيادات الإدارية على متابعة مؤشرات الأداء الرئيسة وتحليل البيانات بصورة مستمرة لدعم عملية اتخاذ القرار.
3. تدريب وتأهيل العاملين في إدارات الموارد البشرية على استخدام أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي، بما يعزز قدرتهم على الاستفادة من البيانات في تحسين الأداء التنظيمي.
4. إنشاء قواعد بيانات متكاملة للموارد البشرية تتضمن معلومات دقيقة ومحدثة عن الموظفين، مما يساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحسين إدارة المواهب.
5. تشجيع الشركات السياحية على الاستثمار في التحول الرقمي للموارد البشرية وتبني الحلول التقنية الحديثة التي تساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية.
6. تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات داخل الشركات، بحيث تعتمد القيادات الإدارية على التحليلات الرقمية والمؤشرات الذكية في تقييم الأداء ووضع الخطط المستقبلية.
7. مواءمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، خاصة فيما يتعلق بتطوير رأس المال البشري وتعزيز التحول الرقمي في القطاع السياحي.



شكل رقم (٨)

المراجع

المراجع العربية:

- رؤية المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. حكومة المملكة العربية السعودية.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2022). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2023). إطار تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). تقرير التحول الرقمي في سوق العمل السعودي.
- أبو الليل، أحمد بن عبدالله. (2025). تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات. مجلة الإدارة المعاصرة، 17(1)، 35-60.
- العتيبي، عبدالله بن فهد. (2024). أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. مجلة الإدارة العامة، 64(1)، 100-125.
- الشهري، محمد بن علي، وإسماعيل، أحمد محمد. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 32(3)، 210-240.
- عبد النبي، حسن محمد. (2024). أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة القرارات التنظيمية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(2)، 50-72.
- الحري، خالد بن عبدالعزيز. (2022). استخدام نظم الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 16(3)، 115-140.
- القحطاني، محمد بن سعد. (2021). أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة الحديثة، 14(1)، 33-58.
- الزهراني، عبد الله بن محمد. (2020). دور تحليل البيانات والأنظمة الذكية في تطوير كفاءة الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 45-67.
- السيف، عبدالعزيز بن محمد. (2023). الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: مراجعة للأدبيات. مجلة الاقتصاد والإدارة، 7(2)، 90-110.
- قادري، أحمد بن حسن. (2023). تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية.

المحنا، ناصر بن عبدالعزيز. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تحويل إدارة الموارد البشرية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.

المسوري، خالد أحمد. (2026). أثر الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إدارة المواهب. مجلة العلوم والتكنولوجيا.

حسن، محمد عبدالرحمن. (2022). التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. مجلة الإدارة المعاصرة.

الطائي، أحمد بن علي. (2021). دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية.

محمود، علي حسين. (2020). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتطوير الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية

- Almeida, F., & Duarte, S. (2021). The role of artificial intelligence in organizations: Impact on HR practices. *Journal of Business Research*, 124, 311–320.
- Brown, T., Smith, J., & Taylor, P. (2020). Human resource automation and employee experience. *Journal of Human Resource Management*, 28(3), 210–230.
- Davenport, T. H., & Mittal, N. (2023). *All-in on AI: How smart companies win big with artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2021). Artificial intelligence and employee performance evaluation. *Business Horizons*, 64(2), 245–254.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., & Lakner, Z. (2022). Artificial intelligence models and employee lifecycle management. *Sustainability*, 14(3), 1413.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3).
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology and the future of work. *New Technology, Work and Employment*.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management. *Academy of Management Annals*.
- Jarrahi, M. (2018). Artificial intelligence and the future of work. *Business Horizons*.

- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on HR practices. *Human Resource Management Review*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd*. W. W. Norton.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
- Daugherty, P., & Wilson, H. (2018). *Human + Machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Review Press.
- Bughin, J., et al. (2018). *Artificial intelligence: The next digital frontier*. McKinsey Global Institute.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans. *McKinsey Quarterly*.
- Chowdhury, S., et al. (2023). Unlocking the value of AI in human resource management. *Human Resource Management Review*.
- Mahade, A., & Kumar, R. (2025). AI-driven insights for HR performance. *Journal of Organizational Studies*.
- Alshahrani, S. T., et al. (2025). AI impact on HR practices in Saudi Arabia. *Sustainability Journal*.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. (2021). When HRM meets artificial intelligence: Implications for
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2021). Artificial intelligence and the future of management. *Business Horizons*, 64(2), 123-134.
- Minbaeva, D. (2021). Human capital analytics: Why are we not there yet? *Human Resource Management Review*, 31(3).
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management. *Academy of Management Review*, 46(1).
- Nosratabadi, S., et al. (2022). Artificial intelligence applications in human resource management. *Sustainability*, 14(5).
- Huang, M., & Rust, R. (2021). Artificial intelligence in service industries. *Journal of Service Research*, 24(1).

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة قراراتها في القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية.

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 (Demographic Characteristics)

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب - Please tick (✓) the appropriate choice

1. الجنس – Gender

Male – ذكر ☐

Female – أنثى ☐

2. العمر – Age

Under 30 – أقل من 30 سنة ☐

30–40 – من 30 إلى 40 سنة ☐

Above 40 – أكثر من 40 سنة ☐

3. المؤهل العلمي – Education

Diploma – دبلوم ☐

Bachelor – بكالوريوس ☐

Master – ماجستير ☐

PhD – دكتوراه ☐

4. سنوات الخبرة – Years of Experience

Less than 5 – أقل من 5 سنوات ☐

5–10 – من 5 إلى 10 سنوات ☐

More than 10 – أكثر من 10 سنوات ☐

5. المسمى الوظيفي – Job Title

Human Resource Employee – موظف موارد بشرية ☐

Human Resource Supervisor – مشرف موارد بشرية ☐

Human Resource Manager – مدير موارد بشرية ☐

Human Resource Executive – مدير تنفيذي موارد بشرية ☐

ثانيًا: محاور الاستبانة

المحور الأول: توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب - Please tick (✓) the appropriate choice

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	العبارة	التسلسل
أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	لا أو اوافق	لا أو اوافق بشدة	Statement	Item
Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree		
توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية Artificial Intelligence in HR Management						
[]	[]	[]	[]	[]	تستخدم الشركة أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاستقطاب. The organization uses AI tools in recruitment processes.	1.
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات المتقدمين للوظائف. AI helps analyze employee data.	2.
[]	[]	[]	[]	[]	تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين. The company uses AI technologies to evaluate employee performance.	3.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية. AI reduces human errors in HR practices.	4.
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية. AI applications improve workforce planning.	5.
[]	[]	[]	[]	[]	تعتمد الشركة على الأنظمة الرقمية الذكية في اتخاذ قرارات الموارد البشرية. AI tools support HR decision-making.	6.

المحور الثاني: استخدام المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب - Please tick (✓) the appropriate choice

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	العبارة Statement	التسلسل Item
أو افق بشدة Strongly Agree	أو افق Agree	محايد Neutral	لا أو افق Disagree	لا أو افق بشدة Strongly Disagree		
استخدام المؤشرات الذكية في إدارة الموارد البشرية Smart Indicators in HR Management						
[]	[]	[]	[]	[]	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء الموظفين. The organization uses smart indicators to measure HR performance.	7.
[]	[]	[]	[]	[]	تستخدم الإدارة مؤشرات رقمية لقياس كفاءة الموارد البشرية Organizations utilize quantitative indicators to measure the efficiency of human resources.	8.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد المؤشرات الذكية في متابعة أداء الموارد البشرية بشكل مستمر. Indicators improve HR performance evaluation.	9.
[]	[]	[]	[]	[]	تساهم المؤشرات الذكية في تحسين جودة التقارير الإدارية. Indicators enhance HR reporting accuracy.	10.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد المؤشرات الذكية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. Smart indicators help monitor employee productivity.	11.
[]	[]	[]	[]	[]	تساهم المؤشرات الذكية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية. Indicators support management decision-making.	12.

المحور الثالث: كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب - Please tick (✓) the appropriate choice

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	العبارة Statement	التسلسل Item
أوافق بشدة Strongly Agree	أوافق Agree	محايد Neutral	لا أوافق Disagree	لا أوافق بشدة Strongly Disagree		
كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية Efficiency of HR Practices						
[]	[]	[]	[]	[]	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة عمليات التوظيف. Technology improves recruitment efficiency.	13.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد الأنظمة الذكية في تطوير برامج التدريب والتطوير. Digital systems enhance employee training and development.	14.
[]	[]	[]	[]	[]	التقنيات الحديثة تساهم في تحسين إدارة الأداء الوظيفي. Technology improves performance management.	15.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد البيانات والتحليلات في تطوير إدارة المواهب. Data analytics supports talent management.	16.
[]	[]	[]	[]	[]	التقنيات الحديثة تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين. HR technologies increase employee productivity.	17.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة التخطيط للموارد البشرية. Digital systems help improve the efficiency of human resource planning.	18.

المحور الرابع: جودة القرارات الإدارية

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب - Please tick (✓) the appropriate choice

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	العبارة Statement	التسلسل Item
أو اوافق بشدة Strongly Agree	أو اوافق Agree	محايد Neutral	لا أو اوافق Disagree	لا أو اوافق بشدة Strongly Disagree		
جودة القرارات الإدارية Quality of Decision-Making						
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد البيانات والتحليلات الذكية في اتخاذ قرارات أكثر دقة. Data analytics improves decision accuracy.	19.
[]	[]	[]	[]	[]	تدعم المؤشرات الذكية القرارات الاستراتيجية. Smart indicators support strategic decisions.	20.
[]	[]	[]	[]	[]	تعتمد الإدارة على المعلومات الرقمية عند اتخاذ القرارات. Management relies on digital information when making decisions.	21.
[]	[]	[]	[]	[]	تُقلل الأنظمة الذكية المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية. Smart systems reduce risks in administrative decisions.	22.
[]	[]	[]	[]	[]	تساهم التحليلات الرقمية في تحسين سرعة اتخاذ القرار. Digital information improves decision-making speed.	23.
[]	[]	[]	[]	[]	تساعد التقنيات الذكية في تحسين فعالية القرارات الإدارية. Technology improves the effectiveness of management decisions.	24.

Abstract

This study aims to measure the impact of employing artificial intelligence tools and smart indicators on improving the efficiency of human resource management practices and enhancing the quality of administrative decision-making in tourism sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this study stems from the rapid digital transformation experienced by organizations and the need to adopt modern technologies that enhance organizational performance and support data-driven decision-making.

The study adopted a descriptive analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees and managers working in tourism sector companies. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing both descriptive and inferential statistical methods such as means, standard deviations, correlation analysis, and regression analysis.

The results revealed a statistically significant positive relationship between the use of artificial intelligence tools and the efficiency of human resource management practices. The findings also indicated that smart indicators play an important role in improving the quality of administrative decisions by providing accurate and timely information that supports decision-makers within organizations.

The study concludes that adopting artificial intelligence technologies and smart indicators in human resource management contributes to enhancing organizational efficiency and improving the effectiveness of administrative decisions. Accordingly, the study recommends strengthening digital transformation in HR management and encouraging tourism sector organizations to invest in smart technologies that support data-driven decision-making and organizational excellence.

Keywords: Artificial Intelligence, Smart Indicators, Human Resource Management, Decision-Making Quality, Tourism Sector, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resource Management



Research Title

**The Impact of Artificial Intelligence Tools and Smart Indicators
on the Efficiency of Human Resource Management Practices and
Decision Quality.**

An Applied Study on Tourism Sector Companies in Saudi Arabia

Prepared by:	
Abdulaziz bin Ghazi Hussein	252001513
Supervised by:	
Dr. Al-Faisal bin Abdulhamid Mohammed	Dr. Fayez bin Ali Jarrad
Year:	
2025	

All copyrights are reserved to Midocean University.