

أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي من خلال جودة اتخاذ القرار
كمتمغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية.

**The Impact of Artificial Intelligence in Human Resource Management
on Institutional Performance Efficiency through the Quality of
Decision-Making as a Mediating Variable: A Field Study on Saudi
Telecommunications Companies**

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

إعداد الباحث:
فهد بن صالح السعوي
242001442

2026 / 1448ھ



المحتويات

5	المقدمة:
7	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	النظرية التي تعتمد عليها الدراسة
18	نموذج الدراسة:
19	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
21	منهج الدراسة :
21	أداة الدراسة
21	مجتمع وعينة الدراسة:
24	مصادر البيانات في الدراسة
24	المعالجات الإحصائية المقترحة:
24	حدود الدراسة
25	الدراسات السابقة :
45	الفجوة البحثية
48	قائمة المراجع:

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية في بيئة الأعمال نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع والثورة الصناعية الرابعة، التي فرضت على المنظمات إعادة النظر في أساليب إدارتها التقليدية وتبني نماذج أكثر مرونة وذكاءً، وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تواجهها المؤسسات في مختلف القطاعات، إذ لم يعد مجرد خيار تكميلي بل عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظمات على البقاء والمنافسة. وفي ظل هذه التحولات، برز الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أهم التقنيات التي أعادت تشكيل ممارسات الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة، حيث أتاح إمكانات غير مسبوقة في معالجة البيانات وأتمتة العمليات ودعم العمليات الإدارية المختلفة (Vrontis et al., 2023).

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تبني التحول الرقمي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تُولي اهتماماً بالغاً بتوظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وقد دفع ذلك الشركات السعودية إلى تطوير ممارساتها الإدارية وتبني أساليب مبتكرة تواكب هذه التحولات، خاصة في مجالات الموارد البشرية واتخاذ القرار وتحسين الأداء، مما أوجد بيئة خصبة لدراسة أثر هذه التقنيات على الأداء المؤسسي وكفاءته (Alabdali et al., 2024).

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أبرز الوظائف الإدارية التي شهدت تحولاً جوهرياً بفعل دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث لم تعد ممارسات الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء تعتمد على الأساليب التقليدية فحسب، بل أصبحت تستفيد من تقنيات التعلم الآلي والأنظمة الخبيرة ومعالجة اللغات الطبيعية وتحليل البيانات الضخمة، وقد أسهمت هذه التقنيات في تحويل وظيفة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث باتت قادرة على تقديم رؤى أعمق حول سلوك العاملين وتوجهاتهم واحتياجاتهم (حزین والعطیات، 2025).

وأصبح توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية محورياً للاهتمام البحثي والتطبيقي في المنظمات المعاصرة، حيث تتيح تطبيقاته إعادة هندسة العمليات وتطوير سياسات أكثر دقة وموضوعية، كما أن هذه التطبيقات تُسهم في تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتحليل الفجوات في الكفاءات وتصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة لمتطلبات العمل، فضلاً عن دعم اتخاذ قرارات الموارد البشرية بشكل أكثر علمية ودقة. (Khan et al., 2024)

و يُعد الأداء المؤسسي المؤشر الجوهرى الذي تُقاس به نجاحات المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفاعلية تحقيق المخرجات المستهدفة، ولم يعد الأداء المؤسسي يُقاس بالمؤشرات المالية التقليدية فحسب، بل امتد ليشمل أبعاداً أكثر شمولاً تتضمن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة والإنتاجية ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يجعل من تحسين الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً مستمراً تسعى إليه المنظمات في مختلف القطاعات (إبراهيم، 2025).

وقد أصبحت كفاءة الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المنظمات على توظيف مواردها البشرية والتكنولوجية بصورة متكاملة، حيث إن الكفاءة لا تتحقق بمعزل عن جودة الممارسات الإدارية والقرارات المتخذة في المنظمة. ويُشير ذلك إلى أن الارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي يستلزم منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز التنظيمي، وهو ما يفرض على المنظمات السعودية تبني مداخل حديثة تربط بين التكنولوجيا والممارسات الإدارية المتطورة (الحري، 2025).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء المؤسسي مع اختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية، في محاولة لتقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة، وتكتسب الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يجمع

بين التقنيات الحديثة والممارسات الإدارية المعاصرة في بيئة الأعمال السعودية، التي تشهد تحولات متسارعة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يجعل نتائجها ذات قيمة علمية وتطبيقية يمكن البناء عليها مستقبلاً.

مشكلة الدراسة :

تعيش بيئة الأعمال المعاصرة موجة متسارعة من التحولات الرقمية التي فرضها الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أبرز ركائز الثورة الصناعية الرابعة، إذ أعاد تشكيل ملامح الممارسات الإدارية في المنظمات وأحدث نقلة نوعية في وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ووفقاً لتقرير شركة (Grand View Research (2024) ، فقد بلغت القيمة السوقية العالمية للذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية نحو 3.25 مليار دولار في عام 2023، ومن المتوقع أن تتجاوز 15.24 مليار دولار بحلول عام 2030 بمعدل نمو سنوي مركب يقارب 24.8%. وعلى المستوى المحلي، تشير بيانات شركة (Ken Research (2024 إلى أن سوق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بلغ نحو 330 مليون دولار، وأنه يسير بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 15.8%، مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 وتوجهات الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). كما أعلنت الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية عام 2025 أن نسبة المنشآت السعودية المستخدمة لتقنيات الذكاء الاصطناعي ارتفعت إلى 33.1%، فيما تصدر قطاع المعلومات والاتصالات قائمة القطاعات المتبنية لهذه التقنيات بنسبة 61.1%، يليه قطاع المال والتأمين بنسبة 52.9%، وهو ما يعكس حالة من التفاوت في درجة التبني بين القطاعات. (Vrontis et al., 2023)

وعلى الرغم من هذا التوسع الكبير في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، فإن الأدبيات الإدارية تكشف عن وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات النظرية لهذه التقنيات والاستفادة الفعلية منها على أرض الواقع، حيث تشير دراسة (Khan et al., 2024) إلى أن كثيراً من المنظمات تواجه صعوبات في توظيف الذكاء

الاصطناعي بشكل استراتيجي في وظائف الموارد البشرية، مما يُضعف عائد الاستثمار في هذه التقنيات. كما أوضحت دراسة استبيان شركة PwC للشرق الأوسط (2025) أن 75% من القوى العاملة في المنطقة استخدمت الذكاء الاصطناعي خلال السنة الماضية، وأن نسبة الاستخدام في المملكة العربية السعودية بلغت 69%، إلا أن هذا الاستخدام لا يزال محصوراً في الأغلب على المستوى التشغيلي دون أن يمتد إلى المستوى الاستراتيجي الذي يُعزز كفاءة الأداء المؤسسي بصورة شاملة، وهو ما أكدته دراسة (حزين والعطيات، 2025) من خلال إشارتها إلى محدودية التطبيق الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي رغم انتشار استخدامه التشغيلي.

و تُمثّل كفاءة الأداء المؤسسي تحدياً جوهرياً تواجهه الشركات السعودية في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة والتوجه نحو التنويع الاقتصادي، حيث باتت هذه الشركات مطالبة بتطوير قدراتها التنافسية وتحسين مخرجاتها على نحو يتلاءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتُشير بيانات الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) إلى أن 66 هدفاً من أصل 96 هدفاً ضمن أهداف رؤية 2030 ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتوظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات، مما يجعل من رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر التقنيات الذكية ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار تنافسي. وقد كشفت دراسة (الحري، 2025) عن وجود فجوة في كفاءة الأداء المؤسسي بالشركات السعودية مردّها إلى ضعف ربط الممارسات التقنية الحديثة بالممارسات الإدارية، وهو ما يستدعي البحث في الآليات والمتغيرات الوسيطة التي يمكن أن تعزز هذه العلاقة (إبراهيم، 2025).

ويُضاف إلى ذلك أن جودة اتخاذ القرار تمثل العامل الحاسم في تحقيق التحول من الإمكانيات التقنية إلى المخرجات المؤسسية الفعلية، إذ أوضحت دراسة (المشوط، 2023) أن ضعف جودة المعلومات وتدني فاعلية القرارات يُسهمان بشكل مباشر في تراجع الأداء المؤسسي، فيما أكدت دراسة (العرمي والحلالمه، 2024) أن الذكاء الاصطناعي لا يؤدي دوره الكامل في تحسين الأداء ما لم يمر تأثيره عبر متغيرات وسيطة تتعلق بجودة القرارات الإدارية المتخذة. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كلاً من الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية وجودة اتخاذ القرار

وكفاءة الأداء المؤسسي بصورة منفصلة أو ثنائية، فإن الباحث لاحظ ندرة الدراسات التطبيقية التي جمعت بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج تفسيري متكامل، خاصة في البيئة السعودية، إذ تركز معظم الدراسات على بيئات تطبيقية متباينة كالبيئة الأردنية (حزين والعطيات، 2025؛ العريمي والحلاملة، 2024)، والبيئة المصرية (صابر وآخرون، 2023؛ الجزائري وآخرون، 2024)، والبيئة الكويتية (سلمان، 2025؛ المشوط، 2023)، والبيئة اليمنية (عبدالستار وجازم، 2025)، مما يُبرز فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بالشركات السعودية تحديداً (Alabdali et al., 2024).

وعلى الرغم من التوسع الملحوظ في تبني شركات الاتصالات السعودية لتقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن مسار التحول الرقمي، فإن ترجمة هذه الاستثمارات التقنية إلى مكاسب فعلية في كفاءة الأداء المؤسسي لا تتم بصورة تلقائية، إذ تواجه هذه الشركات جملةً من التحديات التطبيقية التي تُضعف العائد الاستراتيجي المتوقع؛ ومن أبرزها التحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير لدى بعض الكوادر الإدارية، والفجوة القائمة بين البنية التحتية الرقمية المتاحة ومتطلبات التطبيق الذكي المتقدم، فضلاً عن محدودية المهارات التحليلية اللازمة لتوظيف مخرجات الأنظمة الذكية في العمليات الإدارية اليومية. وتُشير هذه التحديات مجتمعةً إلى أن أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء المؤسسي لا يتحقق عبر علاقة مباشرة بحتة، بل يمر عبر آليات تنظيمية وسيطة تقع في قلبها جودة اتخاذ القرار الإداري، بوصفها الحلقة التي يتم عبرها تحويل الإمكانيات التقنية إلى قرارات رشيدة ودقيقة وسريعة وشاملة تنعكس على المخرجات المؤسسية؛ وهو ما يُبرز الأهمية النظرية والتطبيقية لدراسة الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار في هذه العلاقة داخل بيئة شركات الاتصالات السعودية تحديداً.

ومن هذا المنطلق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي من خلال جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط في الشركات السعودية؟

وتتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية؟
- ما مستوى كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الإنتاجية، تحقيق الأهداف) في الشركات السعودية؟
- ما مستوى جودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، السرعة، الدقة، الشمولية) في الشركات السعودية؟
- ما أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده في الشركات السعودية؟
- ما أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده على جودة اتخاذ القرار بأبعادها في الشركات السعودية؟
- ما أثر جودة اتخاذ القرار بأبعادها على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده في الشركات السعودية؟
- ما الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية، وهو مجال حديث نسبياً يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.

- تُقدم الدراسة نموذجاً تفسيرياً متكاملاً يربط بين ثلاثة متغيرات جوهرية هي: الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وجودة اتخاذ القرار، وكفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما لم يتم تناوله مجتمعاً في الدراسات السابقة بهذا التكامل.
- تتميز الدراسة باختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار، مما يُسهم في فهم آليات تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي بصورة أعمق وأكثر شمولاً.
- تسد الدراسة فجوة بحثية واضحة في البيئة السعودية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على بيئات تطبيقية أخرى كالأردن ومصر والكويت واليمن.
- تُمثل الدراسة إضافة علمية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية، سواء على مستوى المتغيرات أو القطاعات أو البيئات التطبيقية المختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى الأهمية العملية للدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تُقدم الدراسة رؤية تطبيقية للشركات السعودية حول كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بصورة استراتيجية تتجاوز الاستخدام التشغيلي التقليدي.
- تُقدّم الدراسة دليلاً استرشادياً للمديرين التنفيذيين وممارسي إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية حول كيفية مواءمة الأنظمة الذكية مع عمليات اتخاذ القرار اليومية، بما يُسهم في تحويل الاستثمار في الذكاء الاصطناعي من مجرد أداة تشغيلية إلى ركيزة استراتيجية لدعم القرارات الإدارية على مستوى إدارات الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط القوى العاملة.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في الشركات السعودية على فهم العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات المتخذة وانعكاسها على الأداء المؤسسي.

- تُسهم الدراسة في توجيه الاستثمارات التكنولوجية للشركات السعودية نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء المؤسسي.
- تتوافق نتائج الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي وتوظيف الذكاء الاصطناعي في القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للهيئات والمؤسسات السعودية الاستفادة منها في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) في كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الإنتاجية، تحقيق الأهداف)، مع اختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، السرعة، الدقة، الشمولية)، وذلك بالتطبيق على الشركات السعودية في ظل التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.

وانطلاقاً من هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف البحثية التالية:

- تقييم مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) في الشركات السعودية.
- تحليل مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية من خلال أبعاده المتمثلة في الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والإنتاجية، وتحقيق الأهداف.
- قياس مستوى جودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية بأبعادها المتمثلة في الرشد، والسرعة، والدقة، والشمولية.

- اختبار الأثر المباشر للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.
- اختبار الأثر المباشر للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- اختبار الأثر المباشر لجودة اتخاذ القرار على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.
- تحليل الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يساهم في بناء نموذج تفسيري متكامل يدعم تطوير الأداء في الشركات السعودية.
- تقديم توصيات علمية وتطبيقية لدعم تكامل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة اتخاذ القرار ضمن سياسات وممارسات الشركات السعودية لتحسين كفاءة أدائها المؤسسي.

فرضيات الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكن تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضيات رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: (H1)

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الإنتاجية، تحقيق الأهداف) في الشركات السعودية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الآلي على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة الخبيرة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة اللغات الطبيعية على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيانات الضخمة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية: (H2)

H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) على جودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، السرعة، الدقة، الشمولية) في الشركات السعودية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H2.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الآلي على جودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

H2.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة الخبيرة على جودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

H2.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة اللغات الطبيعية على جودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

H2.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيانات الضخمة على جودة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: (H3)

H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، السرعة، الدقة، الشمولية) على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الإنتاجية، تحقيق الأهداف) في الشركات السعودية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H3.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الرشد على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H3.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد السرعة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H3.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الدقة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H3.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الشمولية على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

الفرضية الرئيسة الرابعة: (H4)

H4: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها، من خلال الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار، في الشركات السعودية.

النظرية التي تعتمد عليها الدراسة

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View Theory – RBV)

تعتمد الدراسة الحالية بصفة رئيسية على نظرية الموارد والقدرات التي طورها العالم بارني (Barney, 1991) ، والتي تُعد من أبرز النظريات في مجال الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وتنطلق هذه النظرية من فرضية جوهرية مفادها أن المنظمات تتكون من مجموعة من الموارد والقدرات المتنوعة، وأن الموارد التي تتسم بالقيمة (Valuable) ، والندرة (Rare) ، وصعوبة التقليد (Inimitable) ، وعدم القابلية للاستبدال (Non-substitutable) —وهو ما يُعرف بإطار – (VRIN) هي التي تُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز كفاءة أدائها المؤسسي.

تنسجم هذه النظرية مع منطق الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين متغيراتها الثلاثة على النحو التالي:

أولاً، يُمثل الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية مورداً تكنولوجياً استراتيجياً ذا قيمة عالية، يصعب تقليده على المدى القصير، ويُكسب الشركات السعودية ميزة تنافسية في إدارة عنصرها البشري بكفاءة وفاعلية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن امتلاك المنظمة لهذا المورد التقني المتطور وتوظيفه في وظائف الموارد البشرية يُعد ركيزة أساسية لتعزيز قدراتها التنظيمية.

ثانياً، تُمثل **جودة اتخاذ القرار** قدرة تنظيمية ديناميكية (Dynamic Capability) تنتج عن تفاعل الموارد التكنولوجية مع المهارات البشرية والإدارية، حيث تُترجم القدرات التقنية للذكاء الاصطناعي إلى قرارات إدارية رشيدة ودقيقة وسريعة وشاملة، وهي القناة التي يتم عبرها تحويل الموارد التقنية إلى مخرجات ذات قيمة.

ثالثاً، يُمثل **كفاءة الأداء المؤسسي** المخرج النهائي والمحصلة الإجمالية لتوظيف الموارد والقدرات بصورة متكاملة، وهو ما يعكس فاعلية الشركات السعودية في استثمار مواردها التقنية والبشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى النظرية الرئيسية، تستند الدراسة الحالية إلى عدد من النظريات الداعمة التي تُعزز إطارها النظري، وتتمثل في:

أولاً: نظرية القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory) التي طورها تيس وآخرون (Teece et al., 1997)، وتُركز على قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة للبيئات سريعة التغير. وتدعم هذه النظرية فكرة أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يُعد قدرة ديناميكية تمكّن الشركات السعودية من التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة ضمن رؤية 2030.

ثانياً: نظرية اتخاذ القرار الرشيد: (Rational Decision-Making Theory) التي طورها سايمون (Simon, 1947)، والتي تفترض أن القرار الجيد يعتمد على توافر المعلومات الكاملة والدقيقة وتحليلها بصورة منطقية. وتدعم هذه النظرية الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار، حيث إن تقنيات الذكاء الاصطناعي تُسهم في تجاوز محدودية العقلانية البشرية من خلال توفير قدرات تحليلية متقدمة تُعزز رشد القرارات الإدارية.

ثالثاً: نظرية النظم الاجتماعية - التقنية: (Socio-Technical Systems Theory) التي طورها تريست وبامفورث (Trist & Bamforth, 1951)، والتي تفترض أن الأداء الأمثل للمنظمة

يتحقق من خلال التكامل بين النظام الاجتماعي (الأفراد) والنظام التقني (التكنولوجيا). وتدعم هذه النظرية النموذج البحثي للدراسة من خلال تأكيدها على أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا يحقق كفاءة الأداء المؤسسي إلا بالتكامل مع العنصر البشري والقرارات الإدارية الرشيدة.

نموذج الدراسة:

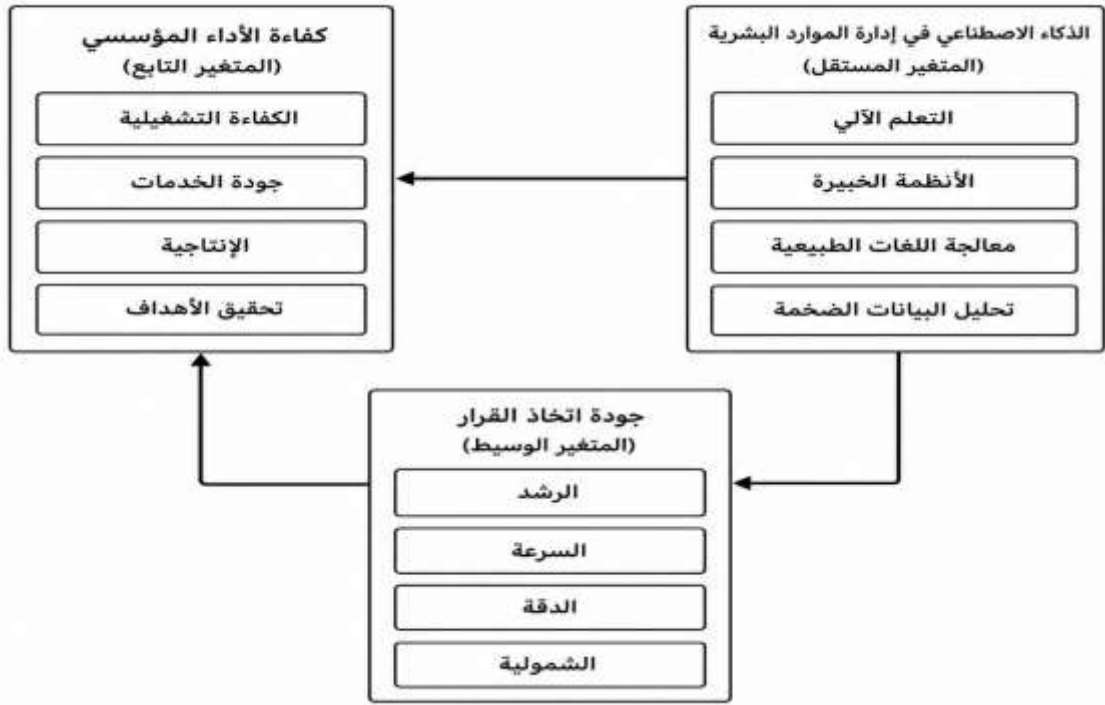
يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده في كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده، عند توسيط جودة اتخاذ القرار، وذلك بالتطبيق على الشركات السعودية، ويتضمن المتغيرات التالية:

— **المتغير المستقل:** الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التعلم الآلي — الأنظمة الخبيرة — معالجة اللغات الطبيعية — تحليل البيانات الضخمة) بالاعتماد على دراسة (حزين والعطيات، 2025) ودراسة (العريمي والحالمة، 2024).

— **المتغير التابع:** كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية — جودة الخدمات — الإنتاجية — تحقيق الأهداف) بالاعتماد على دراسة (الحري، 2025) ودراسة (إبراهيم، 2025).

— **المتغير الوسيط:** جودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد — السرعة — الدقة — الشمولية) بالاعتماد على دراسة (المشوط، 2023) ودراسة (عبدالستار وجازم، 2025).

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

أولاً: الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

التعريف الاصطلاحي: يُعرّف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأنه "مجموعة من التقنيات والخوارزميات الذكية التي تُحاكي القدرات المعرفية البشرية، وتُستخدم في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء، بهدف تحسين كفاءة العمليات وتعزيز جودة القرارات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة" (حزين والعطيات، 2025، ص 18).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تحصل عليها الشركات السعودية محل الدراسة من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة).

ثانياً: جودة اتخاذ القرار

التعريف الاصطلاحي: تُعرّف جودة اتخاذ القرار بأنها "مدى قدرة المتخذ للقرار على اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة في ضوء توافر المعلومات الدقيقة والشاملة في الوقت المناسب، بما يحقق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الموارد وأعلى درجة من الفاعلية" (المشوط، 2023، ص 1632).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تحصل عليها الشركات السعودية محل الدراسة من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد جودة اتخاذ القرار المتمثلة في: (الرشد، السرعة، الدقة، الشمولية).

ثالثاً: كفاءة الأداء المؤسسي

التعريف الاصطلاحي: تُعرّف كفاءة الأداء المؤسسي بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، بحيث يتم تعظيم المخرجات وتقليل المدخلات مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين" (الحربي، 2025، ص 176).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تحصل عليها شركات الاتصالات السعودية محل

الدراسة من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد كفاءة الأداء المؤسسي المتمثلة في:

(الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الإنتاجية، تحقيق الأهداف).

منهج الدراسة :

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها وقياس مستوى تأثير كل منها على الآخر. وسوف يُستخدم هذا المنهج في عرض الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، بما يُمكن الباحث من بناء إطار مفاهيمي متكامل يدعم النموذج البحثي المقترح.

كما سوف يعتمد الباحث على المنهج الكمي في الجانب الميداني للدراسة، من خلال تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات الكمية الناتجة عنها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وسوف يستعين الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (Smart PLS) لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات السببية بين المتغيرات، بما يُمكنه من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية.

أداة الدراسة

سوف يستخدم الباحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها وحجم عينتها. وسوف تُصمَّم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وسوف تتكون الاستبانة من الأقسام

التالية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، ويتضمن (5) فقرات تشمل: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- بُعد التعلم الآلي: (4) فقرات.
- بُعد الأنظمة الخبيرة: (4) فقرات.
- بُعد معالجة اللغات الطبيعية: (4) فقرات.
- بُعد تحليل البيانات الضخمة: (4) فقرات.

القسم الثالث: فقرات المتغير الوسيط (جودة اتخاذ القرار)، ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- بُعد الرشد: (4) فقرات.
- بُعد السرعة: (4) فقرات.
- بُعد الدقة: (4) فقرات.
- بُعد الشمولية: (4) فقرات.

القسم الرابع: فقرات المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)، ويتضمن (10) فقرات موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- بُعد الكفاءة التشغيلية: (3) فقرات.

- بُعد جودة الخدمات: (3) فقرات.

- بُعد الإنتاجية: (2) فقرة.

- بُعد تحقيق الأهداف: (2) فقرة

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (47) فقرة موزعة على أقسامها الأربعة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارات العليا والوسطى وإدارات الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية الثلاث الكبرى المدرجة في السوق المالي السعودي (تداول)، وهي: شركة الاتصالات السعودية (stc) ، وشركة اتحاد اتصالات (Mobily) ، وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية (Zain KSA) ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات السعودية تبنياً لتقنيات الذكاء الاصطناعي وفقاً لبيانات الهيئة العامة للإحصاء لعام 2025، إذ بلغت نسبة تبنيه لهذه التقنيات (61.1%)، مما يجعله بيئة ملائمة لاختبار متغيرات الدراسة.

وسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة موزعة على الشركات الثلاث، بحجم لا يقل عن (384) مفردة كحد أدنى إحصائي، وهو الحجم الميحدّد وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). ونظراً إلى أن توزيع الاستبانات الإلكترونية يعاني عادةً من انخفاض نسب الاسترداد ومن احتمالية وجود استجابات غير مكتملة أو غير جديّة، فإن الباحث سيقوم بتوزيع ما لا يقل عن (500) استبانة على المستهدفين لضمان الحصول على العدد الأدنى المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي، بما يحقق متطلبات التمثيل الإحصائي والدلالة العلمية للنتائج.

مصادر البيانات في الدراسة

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وهما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة والرسائل العلمية والأبحاث والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سوف يتم جمعها من خلال الاستبانة الإلكترونية التي سوف توزع على عينة الدراسة من العاملين في الشركات السعودية محل الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نموذجها البحثي.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (Smart PLS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتتمثل أبرز هذه الأساليب فيما يلي:

- **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- **التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA):** للتحقق من صدق البناء العاملي لأداة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

• تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل بأبعاده على المتغيرين الوسيط والتابع.

• نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) لاختبار النموذج البحثي ككل والعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

• اختبار سوبل (Sobel Test) واختبار البوتستراپ (Bootstrap) لاختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) على كفاءة الأداء المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، السرعة، الدقة، الشمولية).

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات السعودية الثلاث الكبرى (Mobily ، stc ،

Zain KSA) العاملة في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات العليا والوسطى وإدارات الموارد البشرية في الشركات السعودية محل الدراسة.

- الحدود الزمانية: تُطبَّق الدراسة الميدانية خلال العام 2026.

الدراسات السابقة :

يتناول الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي:

• المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

• المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت جودة اتخاذ القرار وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

• المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت كفاءة الأداء المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة (جبارة، 2023) بعنوان: "تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم 2023م"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها (التعلم الآلي، نظم الخبرة، معالجة اللغات الطبيعية، الروبوتات الذكية) في إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء) في بنك الخرطوم بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (80) موظفاً من العاملين

في إدارة الموارد البشرية بالبنك، وتم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تبين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تُسهم في تسريع عمليات الاستقطاب والتعيين وتقليل التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف السودانية لتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل أوسع، وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها بكفاءة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للبنوك.

دراسة (صابر وآخرون، 2023) بعنوان: "أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على القطاع الفندقي والسياحي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الذكية، التعلم الآلي، الروبوتات، تحليل البيانات) على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تحفيز العاملين) في القطاع الفندقي والسياحي في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (210) موظفين من العاملين في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في القاهرة والإسكندرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي، وأن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة في عمليات التوظيف والتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي بالقطاع الفندقي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين بإدارة الموارد البشرية.

دراسة (الجزايري وآخرون، 2024) بعنوان: "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء) على جاذبية صاحب العمل في

البنوك التجارية الحكومية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) موظفاً من العاملين في البنوك التجارية الحكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل، وأن أبعاد التدريب والتطوير وتقييم الأداء كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية لتعزيز جاذبيتها كأصحاب عمل، وتطوير سياسات وإجراءات تدعم استخدام هذه التقنيات.

دراسة (حزين والعطيات، 2025) بعنوان: "أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، معالجة اللغات الطبيعية، الأنظمة الخبيرة، الروبوتات الذكية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي) في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفاً من العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن أكثر التطبيقات تأثيراً هي التعلم الآلي في عمليات الاستقطاب والتعيين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات شاملة لدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية، وتدريب العاملين على هذه التقنيات.

دراسة (سلمان، 2025) بعنوان: "أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الكويتية: دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأمثلة الذكية، تحليل البيانات الضخمة، التعلم الآلي، الأنظمة الذكية) على إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء) في المؤسسات الكويتية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) موظفاً من العاملين في القطاعين العام والخاص بدولة الكويت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكويتية، وأن أبعاد تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الكويتية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل أوسع، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار التكنولوجي.

دراسة (العلوي والنافعي، 2025) بعنوان: "أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية جنوب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعادها (الأنظمة الذكية، التعلم الآلي، الروبوتات التعليمية، تحليل البيانات) على الموارد البشرية بأبعادها (تطوير المهارات، تحسين الأداء، اتخاذ القرار، التواصل) في المؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية جنوب بسلطنة عُمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) موظفاً من العاملين في المؤسسات التعليمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، وأن هذه التطبيقات تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي والفني لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية.

دراسة (Vrontis et al., 2023) بعنوان: "Artificial Intelligence, Robotics, Advanced Technologies and Human Resource Management: A Systematic Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة بأبعادها (الأمثلة، التعلم الآلي، الروبوتات، الخوارزميات الذكية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، إدارة المواهب) في المنظمات الدولية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية النظامية (Systematic Review)، حيث تم تحليل (45) دراسة سابقة منشورة في قواعد البيانات العلمية المحكمة خلال الفترة (2000-2021). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة تُحدث تحولاً جوهرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التحيز في القرارات. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث التطبيقية حول التحديات الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Khan et al., 2024) بعنوان *"The Role of Generative AI in Human Resource Management: Enhancing Operational Efficiency, Decision-Making, and Addressing Ethical Challenges"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعاده (نماذج اللغة الكبيرة، الأنظمة التوليدية، التعلم العميق، الخوارزميات التكيفية) على إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، التحديات الأخلاقية) في المنظمات الآسيوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المختلط، وتكونت العينة من (215) موظفاً من العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات متعددة في إندونيسيا وباكستان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُعزز الكفاءة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية ويحسن من جودة اتخاذ القرار، إلا أنه يطرح تحديات أخلاقية تتعلق بالخصوصية والتحيز، وأوصت الدراسة بوضع أطر أخلاقية ومعايير حوكمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Rodgers et al., 2023) بعنوان *"An Artificial Intelligence Algorithmic Approach to Ethical Decision-Making in Human Resource Management Processes"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخوارزميات الذكية للذكاء الاصطناعي بأبعادها (الخوارزميات التنبؤية، التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، التحليلات المتقدمة) في تعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية بأبعادها (الشفافية، العدالة، المساءلة، الخصوصية) في عمليات إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي القائم على بناء نموذج مفاهيمي، وتم تطبيقه نظرياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية يمكن أن يُعزز اتخاذ القرارات الأخلاقية إذا تم تصميم الخوارزميات وفقاً لأطر أخلاقية واضحة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج المعايير الأخلاقية في تصميم خوارزميات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت جودة اتخاذ القرار وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة (المشوط، 2023) بعنوان: "أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، الملاءمة، التوقيت، الشمولية، الموثوقية) على فاعلية اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (سرعة اتخاذ القرار، دقة القرار، رشد القرار) في وزارة الداخلية الكويتية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) موظف من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بوزارة الداخلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري، وأن بُعد الدقة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم المعلومات في الجهات الحكومية لضمان جودة المعلومات وتعزيز فاعلية القرارات.

دراسة (الذبحاوي وهادي، 2024) بعنوان: "تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تعزيز جودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، الفاعلية، الكفاءة، التوقيت) في معمل الألبسة الرجالية بمحافظة النجف بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (75) موظفاً من العاملين في المعمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار، وأن بُعد المكافأة المشروطة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط القيادة التبادلية في المؤسسات الصناعية لتعزيز جودة القرارات، وتطوير برامج تدريبية للقادة في هذا المجال.

دراسة (العريمي والحلاملة، 2024) بعنوان: "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، الروبوتات الذكية) على جودة اتخاذ القرار بأبعادها (الرشد، السرعة، الفاعلية، الكفاءة) من خلال الدور الوسيط للتمكين الإداري بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية، تفويض الصلاحيات) في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (270) موظفاً من العاملين في الشركات محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار، ودور وسيط جزئي للتمكين الإداري في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لتقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز ممارسات التمكين الإداري لتحسين جودة القرارات.

دراسة (عبدالستار وجازم، 2025) بعنوان: "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الخبيرة، التعلم الآلي، تحليل البيانات الضخمة، معالجة اللغات الطبيعية) على جودة اتخاذ القرار بأبعادها (الدقة، السرعة، الشمولية، الموضوعية) في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون بعدن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) موظفاً من العاملين في الشركة بمستويات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار، وأن بُعد تحليل البيانات الضخمة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية لشركات الاتصالات وتدريب الكوادر على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة القرارات.

دراسة (Bankins, 2021) بعنوان *"The Ethical Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Decision-Making Framework"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي بأبعاده (الشفافية، العدالة، الخصوصية، المساءلة) في إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، الترقية) ووضع إطار

عمل لاتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي القائم على بناء إطار مفاهيمي، حيث تم تطوير نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي القائم على الذكاء الاصطناعي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطوير إطار عمل متكامل يحدد الاعتبارات الأخلاقية الواجب مراعاتها عند استخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذا الإطار في المنظمات وإجراء أبحاث تطبيقية لاختبار فاعليته.

دراسة (Alabdali et al., 2024) بعنوان *"Harnessing the Power of Algorithmic Human Resource Management and Human Resource Strategic Decision-Making for Achieving Organizational Success: An Empirical Analysis"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الخوارزمية للموارد البشرية بأبعادها (التحليلات التنبؤية، الأتمتة الذكية، التعلم الآلي، الأنظمة الخوارزمية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، إدارة المواهب، الاحتفاظ بالموظفين) لتحقيق النجاح التنظيمي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (387) موظفاً من العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات سعودية متنوعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الخوارزمية للموارد البشرية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والنجاح التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السعودية للإدارة الخوارزمية للموارد البشرية وتطوير قدرات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

دراسة (Neiroukh et al., 2025) بعنوان *"Artificial Intelligence Capability and Organizational Performance: Unraveling the Mediating Mechanisms of Decision-Making Processes"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات الذكاء الاصطناعي بأبعادها (الموارد التقنية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء الابتكاري) من خلال الدور الوسيط لعمليات اتخاذ القرار بأبعادها (الجودة، السرعة، الفاعلية) في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (412) مديراً من العاملين في شركات متنوعة في تركيا وقبرص الشمالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لقدرات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي، ودور وسيط جزئي لعمليات اتخاذ القرار في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في قدرات الذكاء الاصطناعي وتطوير عمليات اتخاذ القرار لتعزيز الأداء التنظيمي.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت كفاءة الأداء المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة (آل خليفة، 2022) بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، جودة الخدمات) بوزارة العدل بمملكة البحرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظفاً من العاملين بوزارة العدل البحرينية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي، وأن يُعد التدريب والتطوير كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجهات الحكومية لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة (حسن وآخرون، 2024) بعنوان: "دور الاتصالات الداخلية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي: تحليل للدراسات من المستوى الثاني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الداخلية بأبعادها (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) في دعم كفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، رضا العاملين، جودة الأداء، الإنتاجية) في المنظمات. واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي للدراسات السابقة (Meta-Analysis)، حيث تم تحليل (32) دراسة سابقة منشورة في الفترة من (2015-2023).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي قوي للاتصالات الداخلية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي، وأن جودة الاتصال الصاعد والنازل كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمات لتعزيز كفاءة الأداء.

دراسة (إبراهيم، 2025) بعنوان: "المواءمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المواءمة الاستراتيجية بأبعادها (مواءمة الأهداف، مواءمة الموارد، مواءمة العمليات، مواءمة الثقافة) في دعم الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية، جودة الخدمات) من خلال الدور الوسيط لفعالية القرار بأبعاده (الرشد، السرعة، الدقة) في المنظمات المصرية. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (358) موظفاً من العاملين في مستويات إدارية مختلفة بشركات قطاع الأعمال العام في مصر.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، ودور وسيط جزئي لفعالية القرار في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين أهداف وموارد المنظمات وتعزيز فعالية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (الحري، 2025) بعنوان: "أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح الرسالة، قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، الاتصال متعدد الاتجاهات) على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها (الإنتاجية، جودة العمل، رضا العاملين، تحقيق الأهداف) في المؤسسات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (286) موظفاً من العاملين في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي، وأن بُعد التغذية الراجعة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم الاتصال الداخلي في المؤسسات السعودية وتعزيز ثقافة التواصل الفعال.

دراسة (الزين، 2025) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على

شركة باكير للتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل بريستو"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية، المشاركة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، رضا العملاء، الميزة التنافسية) في شركة باكير للتجارة الإلكترونية

وخدمات التوصيل (بريستو). واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (95) موظفاً من العاملين بالشركة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي، وأن بُعد الشفافية كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التجارة الإلكترونية لمبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين أدائها المؤسسي وزيادة قدرتها التنافسية.

دراسة (Sun, 2025) بعنوان *"Determining Human Resource Management Key Indicators and Their Impact on Organizational Performance Using Deep Reinforcement Learning"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على المؤشرات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإنتاجية، الاحتفاظ بالموظفين، رضا العاملين، التطوير المهني) وأثرها على الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الكفاءة، الفاعلية) باستخدام تقنيات التعلم المعزز العميق، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على نماذج التعلم الآلي، وتكونت العينة من بيانات (520) شركة صينية متنوعة القطاعات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤشرات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، وأن استخدام التعلم المعزز العميق يساعد في تحديد المؤشرات الأكثر أهمية. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة في تحليل بيانات الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي.

جدول (1): ملخص للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المتغيرات الرئيسية	المنهج والأداة	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
جبارة(2023)	تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم	التعرف على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	المستقل: تقنيات الذكاء الاصطناعي / التابع: إدارة الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية / الاختلاف: بيئة التطبيق (السودان) وعدم تناول جودة اتخاذ القرار وكفاءة الأداء المؤسسي
صابر وآخرون (2023)	أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على القطاع الفندقي والسياحي	التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي	المستقل: الذكاء الاصطناعي / التابع: أداء إدارة الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية / الاختلاف: بيئة التطبيق (مصر، القطاع الفندقي) وعدم وجود متغير وسيط
الجزائري وآخرون (2024)	أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل	التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على جاذبية صاحب العمل في البنوك	المستقل: الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية / التابع: جاذبية صاحب العمل	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية / الاختلاف: المتغير التابع (جاذبية صاحب العمل) وبيئة التطبيق (البنوك المصرية)

				التجارية الحكومية		
حزین والعطیات (2025)	أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية	التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات	المستقل: الذكاء الاصطناعي / التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على ممارسات الموارد البشرية	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي بنفس أبعاده / الاختلاف: بيئة التطبيق (الأردن) وعدم وجود متغير وسيط أو متغير الأداء المؤسسي
سلمان (2025)	أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الكويتية	التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في الكويت	المستقل: الذكاء الاصطناعي / التابع: إدارة الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية / الاختلاف: بيئة التطبيق (الكويت) وعدم تناول جودة اتخاذ القرار وكفاءة الأداء المؤسسي
العلوي والنافعي (2025)	أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية جنوب	التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية	المستقل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي / التابع: الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية / الاختلاف: بيئة التطبيق (المؤسسات التعليمية بعمان) وعدم وجود نموذج وسيط

Vrontis et al. (2023)	الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة وإدارة الموارد البشرية: مراجعة منهجية	المراجعة المنهجية للدراسات حول الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية	الذكاء الاصطناعي / إدارة الموارد البشرية	المراجعة المنهجية للدراسات حول الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية	أن الذكاء الاصطناعي يُحدث تحولاً جوهرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاتفاق: تناول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية /الاختلاف: المنهج (مراجعة منهجية) وعدم وجود دراسة ميدانية أو متغيرات وسيطة
Khan et al. (2024)	دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية	التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار	المستقل: الذكاء الاصطناعي التوليدي / التابع: الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار	دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار	الذكاء الاصطناعي التوليدي يُعزز الكفاءة التشغيلية ويُحسن جودة اتخاذ القرار	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار والكفاءة /الاختلاف: بيئة التطبيق (آسيوية) ونوع الذكاء الاصطناعي (توليدي)
Rodgers et al. (2023)	المنهج الخوارزمي للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الأخلاقي بعمليات الموارد البشرية	التعرف على دور خوارزميات الذكاء الاصطناعي في القرارات الأخلاقية للموارد البشرية	الذكاء الاصطناعي / اتخاذ القرار الأخلاقي	دور خوارزميات الذكاء الاصطناعي في القرارات الأخلاقية للموارد البشرية	يمكن للذكاء الاصطناعي تعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية في الموارد البشرية	الاتفاق: تناول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار /الاختلاف: المنهج (نظري) وتركيز على الجانب الأخلاقي
المشوط (2023)	أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري	التعرف على أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار	المستقل: جودة المعلومات / التابع: فاعلية اتخاذ القرار	أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات على	الاتفاق: تناول جودة اتخاذ القرار بأبعاد مشاهجة /الاختلاف: المتغير المستقل (جودة المعلومات) وبيئة

الذبحاوي وهادي (2024)	تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار	التعرف على تأثير القيادة التبادلية في جودة اتخاذ القرار	المستقل: القيادة التبادلية / التابع: جودة اتخاذ القرار	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي للقيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار	التطبيق (وزارة الداخلية الكويتية)
العريني والحلامة (2024)	أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري	التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار بدور وسيط	المستقل: الذكاء الاصطناعي / الوسيط: التمكين الإداري / التابع: جودة اتخاذ القرار	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار ودور وسيط جزئي للمتمكين الإداري	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار / الاختلاف: المتغير الوسيط (التمكين الإداري) وبينة التطبيق (الأردن)
عبدالستار وجازم (2025)	أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون	التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون	المستقل: الذكاء الاصطناعي / التابع: جودة اتخاذ القرار	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار / الاختلاف: بيئة التطبيق (اليمن) وعدم تناول الأداء المؤسسي
Bankins (2021)	الاستخدام الأخلاقي للذكاء	تطوير إطار عمل للاستخدام	الذكاء الاصطناعي /	المنهج النظري / بناء إطار مفاهيمي	تطوير إطار عمل متكامل للاعتبارات	الاتفاق: تناول الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار / الاختلاف: المنهج

	الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: إطار اتخاذ القرار	الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية	اتخاذ القرار الأخلاقي		الأخلاقية في قرارات الموارد البشرية	(نظري) والتركيز على الجوانب الأخلاقية
Alabdali et al. (2024)	تسخير قوة الإدارة الخوارزمية للموارد البشرية واتخاذ القرار الاستراتيجي لتحقيق النجاح التنظيمي	التعرف على أثر الإدارة الخوارزمية للموارد البشرية على القرارات الاستراتيجية	المستقل: الإدارة الخوارزمية / التابع: القرارات الاستراتيجية والنجاح التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي لإدارة الخوارزمية على القرارات الاستراتيجية والنجاح التنظيمي	الاتفاق: بيئة التطبيق (الشركات السعودية) وتناول الذكاء الاصطناعي والقرارات / الاختلاف: عدم تناول كفاءة الأداء المؤسسي كمتغير تابع
Neiroukh et al. (2025)	قدرات الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لعمليات اتخاذ القرار	التعرف على أثر قدرات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي من خلال اتخاذ القرار	المستقل: قدرات الذكاء الاصطناعي / الوسيط: اتخاذ القرار / التابع: الأداء التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي لقدرات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي ودور وسيط جزئي لاتخاذ القرار	الاتفاق: نفس بنية النموذج (مستقل/وسيط/تابع) واتخاذ القرار كوسيط /الاختلاف: بيئة التطبيق (تركيا وقبرص) وتناول قدرات الذكاء الاصطناعي بشكل عام وليس في الموارد البشرية
آل خليفة (2022)	دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي	التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود دور إيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الاتفاق: تناول الأداء المؤسسي بأبعاد مشاهمة /الاختلاف: المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وبيئة التطبيق (البحرين)

الحكومي بوزارة العدل البحرينية	في الأداء المؤسسي	/ التابع: الأداء المؤسسي	في تحقيق الأداء المؤسسي		
حسن وآخرون (2024)	دور الاتصالات الداخلية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي	التعرف على دور الاتصالات الداخلية في كفاءة الأداء المؤسسي	المستقل: الاتصالات الداخلية / التابع: كفاءة الأداء المؤسسي	منهج التحليل البعدي (Meta-Analysis) / تحليل (32) دراسة	وجود دور إيجابي قوي للاتصالات الداخلية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي
إبراهيم (2025)	المواءمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار	التعرف على دور المواءمة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بدور وسيط لفعالية القرار	المستقل: المواءمة الاستراتيجية / الوسيط: فعالية القرار / التابع: الأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ودور وسيط جزئي لفعالية القرار
الحري (2025)	أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي	التعرف على أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي	المستقل: الاتصال الداخلي / التابع: كفاءة الأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي
الزين (2025)	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء	التعرف على أثر مبادئ الحوكمة	المستقل: مبادئ الحوكمة	منهج دراسة الحالة / الاستبانة	وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء

المؤسسي: دراسة حالة شركة بريستو	الحكومة على الأداء المؤسسي	/ التابع: الأداء المؤسسي		الحكومة على الأداء المؤسسي	(الحكومة) ومنهج الدراسة (دراسة حالة)
Sun (2025)	تحديد المؤشرات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي باستخدام التعلم المعزز العميق	تحديد المؤشرات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي	المؤشرات الرئيسية للموارد البشرية / الأداء التنظيمي	المنهج الكمي / نماذج التعلم الآلي	مؤشرات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي
					الاتفاق: تناول الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي /الاختلاف: المنهج (التعلم المعزز العميق) وبيئة التطبيق (الصين)

الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف معها، يتبين أن غالبية تلك الدراسات تناولت العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة بشكل منفصل، إذ ركزت بعضها على دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية فقط، كدراسة (جبارة، 2023)، ودراسة (حزين والعطيات، 2025)، ودراسة (سلمان، 2025)، ودراسة (Vrontis et al., 2023)، في حين تناولت دراسات أخرى العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار دون ربطها بالأداء المؤسسي، كدراسة (العريمي والحاملة، 2024) ودراسة (عبدالستار وجازم، 2025)، فيما تناولت دراسات ثلاثة الأداء المؤسسي بمعزل عن الذكاء الاصطناعي، كدراسة (الحري، 2025) ودراسة (الزين، 2025) ودراسة (آل خليفة، 2022). وعلى الرغم من تشابه دراسة (Neiroukh et al., 2025) جزئياً مع الدراسة الحالية في توسيط اتخاذ القرار بين قدرات الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي، إلا أنها لم تتناول الذكاء الاصطناعي تحديداً في سياق إدارة الموارد البشرية، مما يكشف عن غياب

نموذج تفسيري متكامل يربط بين الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلاله.

أما من حيث الأبعاد، فقد لاحظ الباحث تبايناً واضحاً في الأبعاد المعتمدة لكل متغير في الدراسات السابقة، حيث تناولت بعض الدراسات أبعاداً جزئية للذكاء الاصطناعي، فاقترنت دراسة (صابر وآخرون، 2023) على الأنظمة الذكية والروبوتات، وتناولت دراسة (الجزائري وآخرون، 2024) أبعاد التوظيف والتدريب فقط، في حين تجمع الدراسة الحالية بين أربعة أبعاد متكاملة هي (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة) لتغطية كافة جوانب الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. كما أن أبعاد جودة اتخاذ القرار وكفاءة الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية تم اشتقاقها من تراكم معرفي لعدة دراسات سابقة بشكل يضمن الشمولية والتكامل. أما من حيث المنهج، فقد تنوعت مناهج الدراسات السابقة بين المنهج النظري التحليلي كدراسة (Bankins, 2021) و(Rodgers et al., 2023)، ومنهج المراجعة المنهجية كدراسة (Vrontis et al., 2023)، ومنهج التحليل البعدي كدراسة (حسن وآخرون، 2024)، ومنهج دراسة الحالة كدراسة (الزوين، 2025)، في حين تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي مع توظيف نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السببية المتعددة، مما يُعد إضافة منهجية تفتقر إليها كثير من الدراسات السابقة.

ومن حيث بيئة التطبيق، يتضح أن معظم الدراسات السابقة طُبقت في بيئات متباينة كالبينة الأردنية (حزين والعطيات، 2025؛ العريمي والحلامه، 2024)، والبينة المصرية (صابر وآخرون، 2023؛ الجزائري وآخرون، 2024؛ إبراهيم، 2025)، والبينة الكويتية (المشوط، 2023؛ سلمان، 2025)، والبينة اليمنية (عبدالستار وجازم، 2025)، والبينة السودانية (جبارة، 2023)، والبينة العُمانية (العلوي والنافعي، 2025)، والبينة البحرينية (آل خليفة، 2022)، والبينة العراقية (الذبحاوي وهادي، 2024)، فيما اقتصرَت دراسة (Alabdali et al., 2024) ودراسة (الحري، 2025) على البينة السعودية ولكن بمتغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية. وفي ضوء ذلك،

تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على الشركات السعودية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة ضمن رؤية المملكة 2030، وبتقديمها نموذجاً تفسيرياً متكاملاً يجمع بين ثلاثة متغيرات لم يسبق دمجها في دراسة واحدة، وباعتمادها أبعاداً شاملة لكل متغير مستقاة من تراكم معرفي للدراسات السابقة، وبتوظيفها أدوات إحصائية متقدمة لاختبار الدور الوسيط، مما يجعلها إضافة علمية وتطبيقية حقيقية تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية العربية والمحلية.

قائمة المراجع:

إبراهيم، محمد عبدالمنعم محمد. (2025). الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور

الوسيط لفعالية القرار: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع2، 186 -

242. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621543>

آل خليفة، مي محمد حمد عبدالله. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء

المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل. مجلة البحوث الإدارية، مج40، ع3، 1 - 38.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1391112>

جبارة، سمية سعيد صديق. (2023). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة

حالة بنك الخرطوم 2023 م. مجلة القلم العلمية، ع36، 53 - 72. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1423047>

الجزائري، مي زكريا عثمان، عثمان، أماني درويش، و وهب، سوسن عبدالفتاح. (2024). أثر استخدام

الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جاذبية صاحب العمل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية

الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 219 - 244. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1483141>

الحري، صالح بن حامد حمدان. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة

العربية للإدارة، مج45، ع2، 173 - 186. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1623485>

حزين، إسراء أحمد محمد، و العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على

ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء

<http://search.mandumah.com/Record/1568472>

حسن، دعاء سليمان عاشور محمد، عبدالعزيز، سامي، و فريد، كريم محمد. (2024). دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي: تحليل للدراسات من المستوى الثاني. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع29 ، 1 - 48. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1510914>

الذبحاوي، عامر عبدالكريم، و هادي، بشار عبدالحسين حسن. (2024). تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع143 ، 79 - 86. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1531392>

الزين، فريدة عمران. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل "بريستو". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع3 ، 613 - 633. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1601245>

سلمان، شمائل يوسف أحمد جاسم. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التربوية والنوعية، ع34 ، 256 - 295. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1626973>

صابر، عايدة فايز، قزمال، هاني عاطف، مسعود، عزة محمد سيد، و محمود، دعاء جمال أحمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على القطاع الفندقي

والسياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج7، ع2 ، 172 - 194. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1512385>

عبدالستار، إسكندر حسن، و جازم، سمير محمد. (2025). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية،

مج31، ع7 ، 50 - 75. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1611311>

العريمي، بندر عوض بخيت، و الحلامه، محمد عزات كريم. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1497879>

العلوي، عبدالعزيز بن سعيد بن ناصر، و النافعي، تركي بن خالد بن سعيد. (2025). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية جنوب. المجلة العربية للتربية النوعية، ع38 ، 341 - 362. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1594811>

المشوط، محمد سعد فهد. (2023). أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 1625 - 1657.

<http://search.mandumah.com/Record/1566206> مسترجع من

- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM*, 172–201.
- Khan, M. I., Parahyanti, E., & Hussain, S. (2024). The role generative AI in human resource management: enhancing operational efficiency, decision-making, and addressing ethical challenges. *Asian Journal of Logistics Management*, 3(2), 104–125.
- Sun, Z. (2025). Determining human resource management key indicators and their impact on organizational performance using deep reinforcement learning. *Scientific reports*, 15(1), 5690
- Alabdali, M. A., Khan, S. A., Yaqub, M. Z., & Alshahrani, M. A. (2024). Harnessing the power of algorithmic human resource management and human resource strategic decision-making for achieving organizational success: an empirical analysis. *Sustainability*, 16(11), 4854
- Neiroukh, S., Emeagwali, O. L., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Artificial intelligence capability and organizational performance:

unraveling the mediating mechanisms of decision-making processes.

Management Decision, 63(10), 3501–3532

- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. Human resource management review, 33(1), 100925
- Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. Ethics and Information Technology, 23(4), 841–854
-