

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء التنظيمي في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

يوسف احمد عبدالله دنقس

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

يونيو-2026- الفصل الدراسي الثاني

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء، التنظيمي في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. وتتبع أهمية الموضوع من التحول المتسارع في بيئة العمل الرقمية، وازدياد اعتماد الشركات التقنية على أدوات الأتمتة والتحليلات التنبؤية والنماذج الذكية في التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وتحليل بيانات القوى العاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واقتُرحت استبانة مكونة من ثلاثين عبارة موزعة على خمسة أبعاد للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وخمسة أبعاد للأداء التنظيمي. وتم تصميم نموذج بحثي يربط بين تطبيق الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل وكفاءة الأداء التنظيمي كمتغير تابع، مع التركيز على الشركات التقنية السعودية بوصفها بيئة عمل سريعة التغير وتحتاج إلى قرارات موارد بشرية قائمة على البيانات.

أظهرت النتائج الافتراضية أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يرتبط بعلاقة إيجابية مع كفاءة الأداء التنظيمي وبالأخص في مجالات سرعة إنجاز العمليات، جودة قرارات التوظيف، دعم التدريب الشخصي، تحسين إدارة الأداء، وخفض التكاليف التشغيلية. كما بينت الدراسة أن نجاح الذكاء الاصطناعي لا يعتمد على التقنية وحدها، بل يتطلب حوكمة واضحة جودة بيانات، حماية للخصوصية، شفافية في القرارات، وتأهيل مسؤولي الموارد البشرية لاستخدام الأدوات الذكية بكفاءة ومسؤولية.

وتوصي الدراسة بأن تتبنى الشركات التقنية إطاراً تدريجياً لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يبدأ من العمليات المتكررة والتحليلات المساندة للقرار، مع إبقاء القرار النهائي في المسائل الحساسة تحت إشراف بشري، خصوصاً في التوظيف، تقييم الأداء، والترقيات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، الشركات التقنية، الأداء التنظيمي، التحليلات التنبؤية، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study examines the impact of applying artificial intelligence in human resource management on organizational performance efficiency in technology companies in Saudi Arabia. The study adopts a descriptive analytical approach and proposes a questionnaire-based model covering AI-enabled recruitment, training and development, performance management, HR analytics, and automation. The proposed findings indicate a positive relationship between AI adoption in HRM and organizational performance efficiency, particularly in process speed, decision quality, employee experience, productivity, and cost reduction. The study emphasizes that effective AI adoption requires data quality,

governance, transparency, privacy protection, and human oversight in sensitive
HR decisions.

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني :الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثالث :منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع :التحليل الإحصائي الافتراضي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس :النتائج والتوصيات والخاتمة

الملاحق :الاستبانة

قائمة المراجع

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعيش منظمات الأعمال مرحلة تحول عميقة بفعل الثورة الرقمية وتزايد قدرة الأنظمة الذكية على تحليل البيانات واتخاذ توصيات دقيقة في وقت قصير .ولم تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على حفظ الملفات، إعداد العقود، متابعة الحضور، أو تنفيذ الرواتب، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تعتمد على البيانات في فهم احتياجات القوى العاملة، تحسين تجربة الموظف، بناء القدرات، ودعم القرار الإداري

في الشركات التقنية تحديداً، تزايد أهمية الموارد البشرية بسبب طبيعة المنافسة على المواهب الرقمية، وسرعة تغير المهارات المطلوبة، واعتماد نتائج الشركة على جودة فرق العمل وقدرتها على الابتكار .وفي هذا السياق، يوفر الذكاء الاصطناعي أدوات واعدة لتحسين عمليات الاستقطاب والفرز، توقع الاحتياجات من الكفاءات، تصميم مسارات تدريبية شخصية، تحليل مؤشرات الأداء، والتنبؤ بمخاطر دوران الموظفين

ومع ذلك، فإن إدخال الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يثير أسئلة مهمة تتعلق بالعدالة، الخصوصية، دقة البيانات، قابلية تفسير القرارات، وحدود الاعتماد على الخوارزميات في قرارات تمس مستقبل الموظفين .لذلك لا تكفي النظرة التقنية وحدها بل ينبغي دراسة أثر الذكاء الاصطناعي من زاوية إدارية وإنسانية وتنظيمية، مع قياس تأثيره على كفاءة الأداء التنظيمي

تأتي هذه الدراسة للبحث في أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء التنظيمي في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية، مستفيدة من سياق التحول الرقمي الوطني واهتمام المملكة ببناء اقتصاد قائم على البيانات والذكاء الاصطناعي ضمن مستهدفات رؤية 2030

مشكلة الدراسة

رغم انتشار الحديث عن الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل، إلا أن كثيراً من الشركات لا تزال تتعامل معه باعتباره أداة تقنية عامة بدلاً من اعتباره تحولاً في طريقة إدارة رأس المال البشري .وفي الموارد البشرية تظهر المشكلة بصورة أكثر حساسية لأن القرارات المرتبطة بالتوظيف، تقييم الأداء، التدريب، الترقيات، والاحتفاظ بالموظفين تعتمد على بيانات شخصية ومهنية قد ينتج عنها أثر مباشر على الموظف والمنظمة

تواجه الشركات التقنية السعودية تحدياً مزدوجاً يتمثل في الحاجة إلى تسريع عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة القرار من جهة، وضمان العدالة والخصوصية والامتنال من جهة أخرى .ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :ما أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء التنظيمي في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة

ما مستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل الشركات التقنية؟

ما أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة عمليات التوظيف والاستقطاب؟

إلى أي مدى يسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير التدريب وإدارة الأداء؟

ما أثر تحليلات الموارد البشرية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في جودة القرارات الإدارية؟
 ما العلاقة بين تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي؟
 ما أبرز التحديات الأخلاقية والتنظيمية التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة

التعرف على أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
 قياس أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء التنظيمي في الشركات التقنية.
 تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وتحليل بيانات الموارد البشرية.
 تحديد أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
 تقديم توصيات عملية تساعد الشركات التقنية على تبني الذكاء الاصطناعي بطريقة مسؤولة وفعالة.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، حيث لا يزال هذا المجال في حاجة إلى دراسات تطبيقية تربط بين التقنية ومخرجات الأداء التنظيمي داخل بيئات العمل التقنية.
 أما الأهمية العملية فتظهر في مساعدة إدارات الموارد البشرية على فهم مجالات الاستخدام ذات الأولوية، مثل أتمتة العمليات المتكررة، تحليل مؤشرات القوى العاملة، دعم قرارات التوظيف، وتخصيص برامج التدريب. كما تفيد الدراسة القيادات التنفيذية في وضع سياسات حوكمة تقلل مخاطر التحيز والاعتماد غير المنضبط على الخوارزميات.

فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي.
 يوجد أثر إيجابي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاستقطاب على كفاءة الأداء التنظيمي.
 يوجد أثر إيجابي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير على كفاءة الأداء التنظيمي.
 يوجد أثر إيجابي لتحليلات الموارد البشرية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري.
 تؤثر تحديات الخصوصية والتحيز وضعف جودة البيانات في مستوى الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

نموذج الدراسة

المتغير	الأبعاد	مؤشرات القياس
المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	التوظيف الذكي، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، تحليلات الموارد البشرية الأتمتة	سرعة الفرز، دقة التنبؤ، تخصيص التعلم متابعة الأداء، جودة التقارير
المتغير التابع: كفاءة الأداء التنظيمي	الإنتاجية، جودة الأداء، سرعة القرار رضا الموظفين، خفض التكلفة	زمن إنجاز العملية، مستوى الدقة، رضا المستفيدين، مؤشرات الإنتاجية، تكلفة التشغيل

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء التنظيمي

الحدود البشرية: موظفو الموارد البشرية، مديرو الإدارات، وموظفو الشركات التقنية

الحدود المكانية: الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية: العام الأكاديمي 2026

مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي في هذه الدراسة
الذكاء الاصطناعي	مجموعة من الأدوات والنظم الرقمية التي تستخدم الخوارزميات، التعلم الآلي، معالجة اللغة، والتحليلات التنبؤية لمساندة قرارات وعمليات الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية	الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن استقطاب الموظفين، توظيفهم، تطويرهم، تقييم أدائهم، المحافظة عليهم، وتنظيم العلاقة بينهم وبين الشركة
الشركات التقنية	الشركات التي تعتمد في منتجاتها أو خدماتها الأساسية على البرمجيات، الأنظمة الرقمية، البيانات، الأمن السيبراني، الاستشارات التقنية، أو تطوير الحلول الرقمية
كفاءة الأداء التنظيمي	قدرة الشركة على تحقيق نتائج أفضل من خلال سرعة العمليات، جودة القرارات، الإنتاجية، رضا الموظفين، وخفض التكاليف التشغيلية
تحليلات الموارد البشرية	استخدام بيانات الموظفين والعمليات لإنتاج مؤشرات وتنبؤات تساعد الإدارة على فهم الوضع الحالي واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة

تنظيم الدراسة

يتكون البحث من خمسة فصول مترابطة. يعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأسئلة، الفرضيات، والحدود. أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. ويعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها المقترحة، بما في ذلك مجتمع الدراسة، العينة، الأداة، الصدق، الثبات، وأساليب التحليل الإحصائي. ويقدم الفصل الرابع نموذجاً افتراضياً لكيفية عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. وأخيراً يتضمن الفصل الخامس النتائج والتوصيات والخاتمة ومقترحات الدراسات المستقبلية. يساعد هذا التنظيم على الانتقال من بناء المشكلة البحثية إلى تفسيرها نظرياً، ثم تحويلها إلى نموذج قابل للقياس، ثم عرض نتائج إرشادية يمكن استبدالها لاحقاً بنتائج فعلية بعد جمع البيانات من الشركات التقنية.

الفصل الثاني :الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مفهوم الذكاء الاصطناعي

يشير الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة من التقنيات التي تمكّن الأنظمة الحاسوبية من أداء مهام ترتبط عادة بالقدرات البشرية مثل التعلم من البيانات، فهم اللغة، التعرف على الأنماط، التنبؤ، واتخاذ توصيات قائمة على نماذج رياضية وإحصائية. ولا يعني الذكاء الاصطناعي أن الآلة تحل محل الإنسان بصورة كاملة، بل يعني غالباً بناء أنظمة مساندة قادرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات وتقديم نتائج تساعد الإنسان على اتخاذ قرار أفضل.

في السياق الإداري، يكتسب الذكاء الاصطناعي قيمته من قدرته على تحويل البيانات المتفرقة إلى مؤشرات قابلة للاستخدام فعوضاً عن الاعتماد الكامل على الانطباعات الفردية، يمكن للنظام الذكي تحليل سجلات التوظيف، نتائج المقابلات، بيانات الأداء، المسارات التدريبية، معدلات الغياب، أو مؤشرات دوران الموظفين، ثم تقديم توصيات تساعد الإدارة على فهم الوضع الحالي والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.

2.2 الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات الإدارية قابلية للاستفادة من الذكاء الاصطناعي بسبب اعتمادها المتزايد على البيانات. وتبدأ تطبيقات الذكاء الاصطناعي من مرحلة جذب المرشحين وفرز السير الذاتية، مروراً بجدولة المقابلات وتقييم ملاءمة المرشح، وصولاً إلى التهيئة الوظيفية، التدريب، إدارة الأداء، قياس الارتباط الوظيفي، والتنبؤ بمخاطر الاستقالة.

في التوظيف، تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي على تقليل الوقت اللازم لفرز عدد كبير من السير الذاتية، ومقارنة المهارات المطلوبة مع خبرات المرشحين، وتحديد المرشحين الأكثر ملاءمة للوظيفة. إلا أن هذا الاستخدام يحتاج إلى ضوابط واضحة لتجنب التحيز الخوارزمي، خصوصاً عندما تعتمد النماذج على بيانات تاريخية قد تعكس ممارسات غير عادلة.

في التدريب والتطوير، يمكن للذكاء الاصطناعي بناء مسارات تعلم مخصصة بناء على مهارات الموظف الحالية، أهدافه الوظيفية، نتائج تقييمه، واحتياجات القسم. وبذلك ينتقل التدريب من نموذج موحد لجميع الموظفين إلى نموذج أكثر مرونة وتخصيصاً، يساعد المنظمة على سد فجوات المهارات بسرعة أكبر.

في إدارة الأداء، يمكن استخدام التحليلات الذكية لرصد مؤشرات الإنجاز، مقارنة الأداء بالأهداف، اكتشاف أنماط التعثر وتنبيه المديرين إلى الحاجة لتدخل مبكر. ومع ذلك، يجب ألا يتحول القياس الذكي إلى رقابة مفرطة تقلل الثقة، بل ينبغي أن يكون أداة دعم وتطوير.

الأداء التنظيمي وكفاءته 2.3

يقصد بكفاءة الأداء التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بأفضل صورة ممكنة. ولا تقتصر الكفاءة على خفض التكلفة، بل تشمل سرعة الاستجابة، جودة المخرجات، قدرة الإدارة على اتخاذ القرار، مستوى رضا الموظفين، واستدامة الإنتاجية.

في الشركات التقنية، يرتبط الأداء التنظيمي بجودة المواهب أكثر من ارتباطه بالأصول المادية. فالفريق التقني القادر على التعلم السريع، حل المشكلات، التعاون، والابتكار يمكن أن يصنع فرقاً كبيراً في نتائج الشركة. ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات تحتاج إلى أدوات تساعد على فهم المهارات، توقع الاحتياج، وتطوير القدرات قبل أن تصبح الفجوة مؤثرة على المشاريع والعملاء.

العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي 2.4

تتضح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء التنظيمي من خلال ثلاث آليات رئيسية. الأولى هي الأتمتة، حيث يتم تخفيف العبء عن فرق الموارد البشرية في المهام المتكررة مثل الفرز الأولي، الرد على الاستفسارات، إعداد التقارير وجدولة المقابلات. والثانية هي التحليلات التنبؤية، حيث يمكن للإدارة توقع المخاطر مثل ارتفاع معدل الدوران أو نقص المهارات. أما الثالثة فهي تحسين تجربة الموظف من خلال خدمات أسرع، إجابات أكثر دقة، ومسارات تدريب أكثر ارتباطاً بالاحتياج الفعلي.

ومع ذلك، فإن العلاقة ليست آلية أو مضمونة. فإذا كانت البيانات ضعيفة الجودة، أو كانت الخوارزميات غير مفهومة، أو غابت حوكمة الاستخدام، فقد ينتج عن الذكاء الاصطناعي قرارات مضللة أو غير عادلة. لذلك تركز الأدبيات الحديثة على مفهوم الذكاء الاصطناعي المسؤول، الذي يجمع بين الكفاءة التقنية والرقابة البشرية والشفافية وحماية الخصوصية.

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية 2.5

التوظيف والاستقطاب 2.5.1

بعد التوظيف من أكثر وظائف الموارد البشرية استخداماً للذكاء الاصطناعي، بسبب كثافة البيانات وتكرار الخطوات فالشركات التقنية قد تستقبل عدداً كبيراً من السير الذاتية لوظائف البرمجة، تحليل البيانات، إدارة المشاريع، الدعم الفني، الأمن، السيران، أو المبيعات التقنية. وفي هذه الحالة تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي على قراءة السير الذاتية، استخراج المهارات مقارنة الخبرات بمتطلبات الوظيفة، وترتيب المرشحين وفق معايير محددة.

كما يمكن استخدام روبوتات المحادثة للرد على أسئلة المرشحين، جدولة المقابلات، تذكير المرشح بالخطوات المطلوبة وتحسين سرعة التواصل. وتكمن الفائدة العملية في تقليل الوقت الذي يقضيه فريق الموارد البشرية في المهام المتكررة، مما يتيح له التركيز على المقابلات النوعية، تقييم الملاءمة الثقافية، وبناء علاقة مهنية أفضل مع المرشح.

لكن هذا الاستخدام يتطلب عناية خاصة. فإذا كانت بيانات التوظيف السابقة منحازة لفئة معينة، فقد يتعلم النظام هذا النمط ويعيد إنتاجه. لذلك ينبغي أن تُراجع معايير الفرز دورياً، وأن يكون لدى المرشح حق في معرفة أسباب الرفض بصورة مناسبة، وأن تبقى القرارات النهائية بيد الإنسان.

2.5.2 التدريب والتطوير

تحتاج الشركات التقنية إلى تطوير مهارات موظفيها باستمرار، لأن دورة حياة المهارات التقنية قصيرة نسبياً. وقد تظهر الحاجة إلى تعلم إطار برمجي جديد، منصة سحابية، منهجية عمل، أو أداة أمنية خلال فترة قصيرة. هنا يقدم الذكاء الاصطناعي قيمة مهمة من خلال تحليل المهارات الحالية وربطها باحتياجات المشاريع المستقبلية.

يمكن للنظام الذكي أن يقترح لكل موظف مساراً تدريبياً مختلفاً بناءً على وظيفته، تقييم أدائه، اهتماماته المهنية، ومستوى مهارته الحالي. كما يستطيع تحليل نتائج الاختبارات والتطبيقات العملية لتحديد ما إذا كان التدريب حقق أثره أو أن الموظف يحتاج إلى دعم إضافي. وبذلك ينتقل التدريب من نشاط عام إلى استثمار موجه يقاس أثره على الأداء.

2.5.3 إدارة الأداء والتغذية الراجعة

تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء من خلال جمع مؤشرات متعددة مثل إنجاز الأهداف، جودة التسليم، الالتزام بالمواعيد، تقييم العملاء الداخليين، المشاركة في المشاريع، أو نتائج التعلم. وعندما تعرض هذه البيانات في لوحة معلومات واضحة، يستطيع المدير اكتشاف المشكلات مبكراً والتدخل قبل أن تتحول إلى ضعف مزمن في الأداء.

مع ذلك، فإن الأداء البشري لا يمكن اختزاله في أرقام فقط. فالموظف قد يتأثر بظروف مشروع، ضغط عمل، ضعف وضوح الأهداف، أو تغيير في الأولويات. ولذلك ينبغي استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء كمصدر للمؤشرات والأسئلة، لا كحكم نهائي على الموظف. القيمة الحقيقية تظهر عندما يدعم النظام حواراً أفضل بين المدير والموظف.

2.5.4 تجربة الموظف وخدمات الموارد البشرية

تتسع تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتشمل تجربة الموظف اليومية، مثل الرد على الاستفسارات المتعلقة بالإجازات، السياسات التأمين الطبي، الرواتب، أو إجراءات الانتقال الداخلي. ويمكن لروبوتات المحادثة الداخلية أن تقدم إجابات فورية، تقلل ضغط الطلبات المتكررة، وتحسن رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية.

وفي بيئة الشركات التقنية التي قد تضم فرقاً موزعة أو تعمل بنماذج هجينة، تصبح سرعة الخدمة الداخلية عاملاً مهماً في تجربة الموظف. فإذا كانت إجابة الاستفسار تستغرق أياماً، فإن ذلك يضعف ثقة الموظف في الأنظمة الداخلية. أما إذا استطاع الموظف الوصول إلى إجابة دقيقة بسرعة، فإن ذلك يعزز إحساسه بالتمكين والوضوح.

2.5.5 تخطيط القوى العاملة والاحتفاظ بالمواهب

يساعد الذكاء الاصطناعي في تخطيط القوى العاملة من خلال تحليل الاحتياج المستقبلي للمهارات وفق المشاريع، العقود، النمو المتوقع، ومتطلبات العملاء. فبدلاً من انتظار ظهور النقص، يمكن للشركة توقع الحاجة إلى مطورين، محللي بيانات، مديري مشاريع، أو مختصي أمن سيبراني قبل فترة مناسبة.

كما يمكن استخدام التحليلات التنبؤية في فهم مؤشرات دوران الموظفين، مثل انخفاض الارتباط، طول فترة عدم الترقية، ضعف التدريب، ضغط العمل، أو الفجوة بين المهارة والمسار الوظيفي. غير أن استخدام هذه المؤشرات يجب أن يكون بهدف تحسين بيئة العمل والاحتفاظ بالمواهب، لا بهدف تصنيف الموظفين بشكل سلبي أو التعامل معهم باعتبارهم مخاطر فقط.

التحديات الأخلاقية والتنظيمية 2.6

تعد الخصوصية من أهم التحديات في تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، لأن بيانات الموظفين غالباً ما تشمل معلومات شخصية وحساسة مثل الراتب، الأداء، الغياب، الحالة العائلية، الشكاوى، والتقييمات. ولهذا يجب أن تلتزم الشركات بمبادئ الحد من جمع البيانات، وضوح الغرض، حماية الوصول، وعدم استخدام البيانات في أغراض غير معلنه.

يمثل التحيز الخوارزمي تحدياً آخر، فقد تبدو نتائج النظام موضوعية لأنها صادرة عن نموذج رقمي، لكنها قد تعتمد على بيانات غير متوازنة أو معايير لا تعكس الكفاءة الحقيقية. لذلك تحتاج الشركات إلى مراجعة دورية للنتائج، ومقارنة أثرها على الفئات المختلفة، وتوثيق أسباب القرارات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

كما يبرز تحدي الشفافية وقابلية التفسير. فإذا لم يستطع فريق الموارد البشرية فهم سبب توصية النظام بمرشح معين أو تقييم معين، فإن الاعتماد على هذه التوصية يصبح محفوفاً بالمخاطر. وفي القرارات الحساسة ينبغي أن تكون هناك إمكانية لشرح المنطق العام للقرار، مع وجود آلية اعتراض أو مراجعة بشرية.

وفي المملكة العربية السعودية، يزداد الاهتمام بهذه الجوانب مع وجود أنظمة وتشريعات لحماية البيانات الشخصية، إضافة إلى توجه وطني لبناء اقتصاد قائم على البيانات والذكاء الاصطناعي. وهذا يعني أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يجب أن يجمع بين الابتكار والامتثال، وبين الكفاءة وحماية حقوق الأفراد.

السياق السعودي والشركات التقنية 2.7

يمثل السياق السعودي بيئة مناسبة لدراسة أثر الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية بسبب التحول الرقمي الواسع، ونمو قطاع التقنية، وارتفاع الطلب على المهارات الرقمية. وتعمل رؤية المملكة 2030 على دعم الابتكار والتحول الرقمي، كما تتولى الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في قيادة الأجندة الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

تواجه الشركات التقنية السعودية تحديات خاصة في إدارة الموارد البشرية، منها شدة المنافسة على الكفاءات، الحاجة إلى توطيق المعرفة، سرعة تغير المهارات، وتعدد المشاريع والعلماء. ولذلك فإن أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تساعد في بناء قرارات أكثر استباقية حول الاستقطاب والتدريب والاحتفاظ بالمواهب.

ولوحات بيانات متقدمة HRIS ومع ذلك، فإن نضج التطبيق يختلف من شركة إلى أخرى. فقد تمتلك بعض الشركات أنظمة بينما لا تزال شركات أخرى تعتمد على ملفات تقليدية وتقارير يدوية. وبناء على ذلك، لا يمكن تطبيق الذكاء الاصطناعي بصورة فعالة دون بنية بيانات جيدة، وتكامل بين الأنظمة، وثقافة إدارية تقبل القرارات المبينة على الأدلة.

الدراسات السابقة 2.8

الدراسة / الجهة	مجال التركيز	أبرز ما يفيد الدراسة الحالية
Nosratabadi et al. (2022)	مراجعة منهجية لنماذج الذكاء الاصطناعي في دورة حياة الموظف	أوضحت أن نماذج الذكاء الاصطناعي يمكن استخدامها في التوظيف، التهيئة، التطوير، الاحتفاظ وإنهاء العلاقة، لكنها ما زالت بحاجة إلى دراسات تطبيقية أوسع
Stanford AI Index (2024)	اتجاهات الذكاء الاصطناعي عالمياً	أكد التقرير توسع التأثير الاقتصادي والتنظيمي للذكاء الاصطناعي والحاجة إلى فهم مسؤول للمخاطر والحوكمة
Deloitte (2024)	اتجاهات رأس المال البشري	أبرز التقرير أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يعيد تشكيل العمل ويتطلب إعادة تصميم للوظائف والمهارات والثقة التنظيمية
SHRM (2024/2025)	الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية	إلى توسع استخدام الذكاء SHRM أشارت أبحاث الاصطناعي في مهام الموارد البشرية، مع استمرار أهمية الحكم البشري في القرارات الحساسة
SDAIA	الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي	توفر سياقاً وطنياً مهماً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المملكة وربطها برؤية 2030 والتحول الرقمي
OECD AI Principles	مبادئ الذكاء الاصطناعي الموثوق	تدعم الحاجة إلى الشفافية، العدالة، المساءلة، احترام الحقوق، والرقابة البشرية في استخدام الذكاء الاصطناعي

الفجوة البحثية 2.9

تظهر الفجوة البحثية في محدودية الدراسات العربية التي تقيس أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء التنظيمي داخل الشركات التقنية السعودية تحديداً. فكثير من الدراسات تتناول الذكاء الاصطناعي بصورة تقنية عامة، أو تركز على قطاع واحد مثل التعليم أو الصحة، بينما تحتاج الشركات التقنية إلى فهم أدق لكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب والمهارات والأداء

كما أن كثيراً من النقاشات الحالية تركز على مزايا الذكاء الاصطناعي دون موازنة كافية مع متطلبات الحوكمة والخصوصية والعدالة. لذلك تحاول هذه الدراسة تقديم نموذج متوازن يربط بين الأثر الإيجابي المتوقع وبين الضوابط التنظيمية المطلوبة

الفصل الثالث :منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لدراسة الظواهر الإدارية وقياس العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع. ويتيح هذا المنهج وصف مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ثم تحليل علاقته بكفاءة الأداء التنظيمي من خلال بيانات كمية يتم جمعها بواسطة استبانة

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وبالأخص موظفي إدارات الموارد البشرية مديري الإدارات، وقادة الفرق الذين يتعاملون مع عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء. وتقتصر الدراسة اختيار عينة عشوائية أو قصدية من 150 إلى 250 مشاركاً، بما يسمح بإجراء تحليل وصفي واختبار علاقات إحصائية مناسبة

3.3 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في استبانة إلكترونية مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات من 1: لا أوافق بشدة إلى 5: أوافق بشدة. وتضم الاستبانة قسماً للبيانات العامة، ثم عبارات تقيس أبعاد الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية: 5: وعبارات تقيس كفاءة الأداء التنظيمي

الهدف من القياس	عدد العبارات	المحور
قياس أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة وجودة قرارات التوظيف	5	التوظيف والاستقطاب الذكي
قياس دور الذكاء الاصطناعي في تخصيص التعلم وسد فجوات المهارات	5	التدريب والتطوير
قياس أثر الأدوات الذكية على متابعة الأداء والتغذية الراجعة	5	إدارة الأداء
قياس أثر التحليلات والأتمتة على جودة القرار وكفاءة العمليات	5	تحليلات الموارد البشرية والأتمتة
قياس الإنتاجية، جودة الأداء، سرعة القرار، رضا الموظفين، وخفض التكلفة	10	كفاءة الأداء التنظيمي

التعريفات الإجرائية للمتغيرات 3.4

طريقة القياس المقترحة	البعد	المتغير
متوسط إجابات المشاركين على عبارات سرعة الفرز دقة المطابقة، تجربة المرشح، والتنبؤ بالنجاح	التوظيف والاستقطاب	الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية
متوسط إجابات المشاركين على عبارات تحديد فجوات المهارات، تخصيص التعلم، وقياس أثر التدريب	التدريب والتطوير	الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية
متوسط إجابات المشاركين على عبارات متابعة المؤشرات، التغذية الراجعة، واكتشاف مشكلات الأداء	إدارة الأداء	الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية
متوسط إجابات المشاركين على عبارات أتمتة الطلبات، لوحات المعلومات، جودة التقارير، وتوقع الدوران	التحليلات والأتمتة	الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية
متوسط إجابات المشاركين على عبارات الإنتاجية جودة الخدمة، سرعة الإجراءات، ودقة القرارات	الإنتاجية والجودة والسرعة	كفاءة الأداء التنظيمي

إجراءات جمع البيانات 3.5

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية بناء على الأدبيات السابقة وأهداف الدراسة.
- عرض الاستبانة على محكمين للتأكد من وضوح العبارات وارتباطها بمحاور الدراسة.
- إجراء اختبار أولي على عينة محدودة للتأكد من سهولة الفهم والزمن اللازم للإجابة.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً على المشاركين المستهدفين في الشركات التقنية.
- مراجعة الاستجابات واستبعاد الناقص أو غير الصالح للتحليل.
- لإجراء التحليل Jamovi أو Excel أو SPSS إدخال البيانات في برنامج إحصائي مثل

الاعتبارات الأخلاقية 3.6

- تلتزم الدراسة بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، وتشمل إيضاح هدف الدراسة للمشاركين، الحصول على موافقتهم، عدم جمع بيانات تعريفية غير ضرورية، وحفظ البيانات لأغراض البحث فقط. كما ينبغي التأكيد للمشاركين أن إجاباتهم ستستخدم بصورة إجمالية دون الإشارة إلى اسم الشخص أو الشركة.
- وتكتسب الاعتبارات الأخلاقية أهمية إضافية في هذا الموضوع لأن الدراسة نفسها تتناول استخدام بيانات الموظفين في الذكاء الاصطناعي. لذلك يجب أن تكون طريقة البحث متسقة مع الرسالة التي يدافع عنها، وهي أن البيانات يجب أن تستخدم بشفافية ومسؤولية واحترام لحقوق الأفراد.

3.7 صدق وثبات الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري، تعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الموارد البشرية والإدارة للتأكد من وضوح العبارات وارتباطها بأهداف الدراسة. كما يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه.

أما الثبات فيقاس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويعد المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيمة ألفا 0.70، بينما تشير القيم الأعلى من 0.80 إلى مستوى جيد من الثبات. ويقترح البحث إجراء اختبار أولي على عينة صغيرة قبل تعميم الاستبانة النهائية 0.80.

3.8 أساليب التحليل الإحصائي

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى موافقة المشاركين.

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة.

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء التنظيمي.

تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لقياس أثر أبعاد الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي.

الفصل الرابع :التحليل الإحصائي الافتراضي ومناقشة النتائج

ملاحظة :الجدول التالية تمثل نموذجاً افتراضياً إرشادياً لطريقة عرض النتائج في مشروع التخرج، ولا تعد نتائج ميدانية فعلية إلا بعد جمع بيانات الاستبانة وتحليلها

4.1 وصف العينة الافتراضية

النسبة الافتراضية	الفئة	المتغير
62%	ذكور	الجنس
38%	إناث	الجنس
28%	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
44%	من 3 إلى 7 سنوات	سنوات الخبرة
28%	أكثر من 7 سنوات	سنوات الخبرة
40%	موارد بشرية	المجال الوظيفي
35%	إدارة /قيادة فرق	المجال الوظيفي
25%	تقنية /مشاريع	المجال الوظيفي

4.2 نتائج الثبات الافتراضية

كرونباخ ألفا	عدد العبارات	المحور
0.86	5	التوظيف والاستقطاب الذكي
0.84	5	التدريب والتطوير
0.82	5	إدارة الأداء
0.88	5	تحليلات الموارد البشرية والأتمتة
0.91	10	كفاءة الأداء التنظيمي
0.93	30	الأداة ككل

تشير القيم الافتراضية إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول إحصائياً وهو 0.70.

4.3 التحليل الوصفي الافتراضي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	0.63	4.12	التوظيف والاستقطاب الذكي
مرتفعة	0.70	3.94	التدريب والتطوير
مرتفعة	0.76	3.78	إدارة الأداء
مرتفعة جداً	0.58	4.20	تحليلات الموارد البشرية والأتمتة
مرتفعة	0.61	4.05	كفاءة الأداء التنظيمي

توضح النتائج الافتراضية أن أعلى متوسط ظهر في بُعد تحليلات الموارد البشرية والأتمتة، ويعكس ذلك أن الشركات التقنية تميل إلى الاستفادة من الذكاء الاصطناعي أولاً في العمليات القابلة للقياس مثل التقارير، متابعة المؤشرات، وأتمتة الطلبات المتكررة.

أما بُعد إدارة الأداء فجاء بمتوسط أقل نسبياً، وهو أمر منطقي لأن هذا المجال يتضمن حكماً إنسانياً وتفاعلاً مباشراً بين المدير والموظف، ولا يمكن تركه للنظام الذكي بصورة كاملة. وتدل هذه النتيجة على أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة لا كبديل عن القيادة والتغذية الراجعة الإنسانية.

اختبار الفرضيات الافتراضي 4.4

النتيجة	الدلالة	القيمة الافتراضية	الاختبار	الفرضية
قبول الفرضية	0.000	$r = 0.68$	ارتباط بيرسون	العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء التنظيمي
قبول الفرضية	0.002	$\beta = 0.31$	انحدار	أثر التوظيف الذكي على الأداء التنظيمي
قبول الفرضية	0.006	$\beta = 0.27$	انحدار	أثر التدريب الذكي على الأداء التنظيمي
قبول الفرضية	0.018	$\beta = 0.22$	انحدار	أثر إدارة الأداء الذكية على الأداء التنظيمي
قبول الفرضية	0.000	$\beta = 0.39$	انحدار	أثر التحليلات والأتمتة على الأداء التنظيمي

تدل النتائج الافتراضية على وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ويعني ذلك أن زيادة نضج استخدام الأدوات الذكية في الموارد البشرية قد ترتبط بتحسين في سرعة العمليات وجودة القرار ورضا الموظفين.

كما يظهر أن بُعد تحليلات الموارد البشرية والأتمتة هو الأكثر تأثيراً، لأن هذا البعد ينعكس مباشرة على قدرة الإدارة على الوصول إلى مؤشرات دقيقة وفي وقت مناسب. فعندما تتحول البيانات إلى لوحة معلومات قابلة للقراءة، يصبح القرار أسرع وأكثر اعتماداً على أدلة.

مناقشة النتائج 4.5

تتفق النتائج الافتراضية مع الاتجاه العام في الأدبيات الحديثة التي ترى أن الذكاء الاصطناعي يستطيع تحسين كفاءة الموارد البشرية عندما يتم توظيفه في المهام المتكررة والتحليلية، مع الحفاظ على الدور البشري في القرارات التي تتطلب حكماً أخلاقياً أو فهماً لسياق الموظف.

في التوظيف، يحقق الذكاء الاصطناعي قيمة واضحة من خلال تسريع الفرز وتوسيع نطاق البحث عن المواهب، لكنه قد يسبب مخاطر إذا تم تدريبه على بيانات منحازة أو إذا استُخدم لاستبعاد مرشحين دون تفسير واضح. ولذلك يجب أن تبقى قرارات التعيين النهائية تحت إشراف مختصين في الموارد البشرية ومديري التوظيف.

في التدريب، يظهر الأثر الإيجابي من قدرة الذكاء الاصطناعي على تخصيص المحتوى وربطه باحتياجات المهارات .وهذا مهم للشركات التقنية التي تتغير فيها الأدوات واللغات والمنهجيات بسرعة .أما في إدارة الأداء، فتحتاج الشركات إلى توازن دقيق بين القياس والتحفيز، لأن الإفراط في تتبع الموظفين قد يضعف الثقة ويخلق مقاومة داخلية

بناء على ذلك، يمكن القول إن القيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد شراء نظام جديد، بل تتحقق عندما يتكامل النظام مع استراتيجية الموارد البشرية، جودة البيانات، ثقافة المنظمة، وقدرات الفريق المسؤول عن استخدامه.

الفصل الخامس :النتائج والتوصيات والخاتمة

النتائج

يسهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة عمليات الموارد البشرية، خصوصاً في التوظيف، التقارير، وتحليل بيانات الموظفين. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي في الشركات التقنية. تعد تحليلات الموارد البشرية والأتمتة من أكثر المجالات تأثيراً على سرعة القرار وجودته. يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين التدريب من خلال تحديد فجوات المهارات وبناء مسارات تعلم مخصصة. لا يمكن الاعتماد الكامل على الذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية الحساسة دون رقابة بشرية. تمثل الخصوصية والتحيز وضعف جودة البيانات أبرز التحديات التي قد تحد من أثر الذكاء الاصطناعي.

التوصيات

تبنى استراتيجية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية مرتبطة بأهداف الشركة ومؤشرات الأداء. البدء بالتطبيقات الأقل حساسية مثل أتمتة الطلبات، التقارير، وجدولة المقابلات قبل الانتقال إلى قرارات أكثر تأثيراً. تطوير سياسات لحوكمة بيانات الموظفين تشمل الخصوصية، الصلاحيات، مدة الاحتفاظ بالبيانات، وآلية الاعتراض على القرارات الآلية. تدريب موظفي الموارد البشرية على فهم أدوات الذكاء الاصطناعي، قراءة مخرجات التحليلات، واكتشاف مخاطر التحيز. إبقاء القرار النهائي في التوظيف، التقييم، الترقية، والإنهاء تحت إشراف بشري واضح. مراجعة نماذج الذكاء الاصطناعي دورياً للتأكد من العدالة والدقة وملاءمة النتائج لسياق الشركة. الربط بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتجربة الموظف، بحيث يكون الهدف تحسين الخدمة والثقة وليس زيادة الرقابة فقط.

إطار تطبيقي مقترح للشركات التقنية

المرحلة	الإجراء المقترح	النتائج المتوقعة
التشخيص	حصر عمليات الموارد البشرية الحالية وتحديد العمليات المتكررة أو البطيئة أو عالية التكلفة.	خريطة أولويات واضحة لتطبيق الذكاء الاصطناعي
جاهزية البيانات	مراجعة جودة بيانات الموظفين وتوحيد مصادرها وربطها بأنظمة الموارد البشرية.	بيانات قابلة للتحليل وتوصيات أكثر دقة
التجربة المحدودة	إطلاق تطبيق تجريبي في مجال منخفض المخاطر مثل روبوت استفسارات الموارد البشرية أو أتمتة التقارير.	اختبار القيمة العملية وتقليل مقاومة التغيير
الحوكمة	وضع سياسات للخصوصية، الصلاحيات، المراجعة البشرية، وتوثيق القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي.	تقليل المخاطر القانونية والأخلاقية، وتعزيز الثقة
التوسع	توسيع الاستخدام إلى التوظيف، التدريب، وتخطيط القوى العاملة بعد نجاح التجربة الأولى.	زيادة أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأداء التنظيمي

نظام تعلم تنظيمي مستمر وقرارات أكثر نضجاً	مراجعة مؤشرات الدقة، العدالة، رضا الموظفين وتكلفة العملية بشكل دوري	التحسين المستمر
--	--	-----------------

مؤشرات قياس نجاح التطبيق

- تقليل متوسط زمن إغلاق طلبات الموارد البشرية
- تقليل زمن التوظيف من طلب الوظيفة حتى قبول العرض
- تحسين جودة المرشحين المختارين وفق تقييم مدير التوظيف بعد فترة التجربة
- زيادة نسبة إكمال البرامج التدريبية المرتبطة بفجوات المهارات
- تحسن دقة تقارير الموارد البشرية وانخفاض الأخطاء اليدوية
- زيادة رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية
- انخفاض معدل الدوران غير المرغوب في الوظائف الحرجة

مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على تجربة المرشح في الشركات التقنية السعودية
- تحليل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ومعدل دوران الموظفين في القطاعات الرقمية
- تقليدية والشركات التي تستخدم تحليلات ذكاء اصطناعي متقدمة HRIS دراسة مقارنة بين الشركات التي تستخدم أنظمة
- بحث أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على وظائف الموارد البشرية المستقبلية

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة مهمة لإعادة تطوير إدارة الموارد البشرية في الشركات التقنية، ليس من خلال استبدال العنصر البشري، بل من خلال تعزيز قدرته على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة واستناداً إلى البيانات وتزداد أهمية هذا الدور في بيئة الشركات التقنية التي تتطلب مواهب عالية، تعلماً مستمراً، وسرعة في الاستجابة لتغيرات السوق.

وفي المقابل، فإن نجاح الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يتطلب وعياً إدارياً وأخلاقياً عالياً. فالخوارزميات قد تعزز الكفاءة، لكنها قد تعيد إنتاج التحيز إذا لم تتم مراجعتها، وقد تضر الثقة إذا شعر الموظفون أن قراراتهم المهنية أصبحت آلية وغير مفهومة. لذلك فإن أفضل نموذج لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية هو نموذج يجمع بين قوة البيانات وحكمة الإنسان.

الملاحق :استبانة الدراسة

يرجى اختيار درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي :1 لا أوافق بشدة، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق بشدة

التوظيف والاستقطاب الذكي

الدرجة	العبارة	م
1 2 3 4 5	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت المستغرق لفرز السير الذاتية	1
1 2 3 4 5	تسهم الأنظمة الذكية في تحسين دقة مطابقة المرشحين مع متطلبات الوظيفة	2
1 2 3 4 5	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة المرشح خلال مراحل التوظيف	3
1 2 3 4 5	تسهم التحليلات الذكية في توقع نجاح المرشح في الوظيفة	4
1 2 3 4 5	تحتاج أدوات التوظيف الذكية إلى رقابة بشرية لتجنب التحيز	5

التدريب والتطوير

الدرجة	العبارة	م
1 2 3 4 5	يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد فجوات المهارات لدى الموظفين	6
1 2 3 4 5	تسهم الأنظمة الذكية في بناء خطط تدريبية مخصصة لكل موظف	7
1 2 3 4 5	يساعد الذكاء الاصطناعي في قياس أثر التدريب على الأداء	8
1 2 3 4 5	تدعم أدوات التعلم الذكية التطوير المستمر للمهارات التقنية	9
1 2 3 4 5	يساعد الذكاء الاصطناعي في اقتراح مسارات مهنية مناسبة للموظفين	10

إدارة الأداء

الدرجة	العبارة	م
1 2 3 4 5	تسهم أدوات الذكاء الاصطناعي في متابعة مؤشرات الأداء بشكل أسرع.	11
1 2 3 4 5	تساعد التحليلات الذكية في اكتشاف مشكلات الأداء مبكراً.	12
1 2 3 4 5	تدعم الأنظمة الذكية تقديم تغذية راجعة أكثر دقة للموظفين.	13
1 2 3 4 5	يساعد الذكاء الاصطناعي المديرين في اتخاذ قرارات تطوير مبنية على بيانات.	14
1 2 3 4 5	يجب ألا تحل الأدوات الذكية محل الحوار المباشر بين المدير والموظف.	15

تحليلات الموارد البشرية والأتمتة

الدرجة	العبارة	م
1 2 3 4 5	تسهم الأتمتة الذكية في تقليل الأعمال الروتينية في الموارد البشرية.	16
1 2 3 4 5	تساعد لوحات المعلومات الذكية في تحسين سرعة اتخاذ القرار.	17
1 2 3 4 5	تسهم تحليلات الموارد البشرية في توقع مخاطر دوران الموظفين.	18
1 2 3 4 5	تحسن الأنظمة الذكية جودة تقارير الموارد البشرية.	19
1 2 3 4 5	تعتمد فعالية الذكاء الاصطناعي على جودة بيانات الموظفين.	20

كفاءة الأداء التنظيمي

الدرجة	العبارة	م
1 2 3 4 5	يسهم الذكاء الاصطناعي في رفع إنتاجية فرق العمل	21
1 2 3 4 5	يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الداخلية للموظفين	22
1 2 3 4 5	تؤدي الأتمتة الذكية إلى خفض تكاليف عمليات الموارد البشرية	23
1 2 3 4 5	تسهم التحليلات الذكية في زيادة دقة القرارات الإدارية	24
1 2 3 4 5	يساعد الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز إجراءات الموارد البشرية	25

كفاءة الأداء التنظيمي

الدرجة	العبارة	م
1 2 3 4 5	تؤثر أدوات الذكاء الاصطناعي إيجابياً على رضا الموظفين	26
1 2 3 4 5	يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين قدرة الشركة على الاحتفاظ بالمواهب	27
1 2 3 4 5	يدعم الذكاء الاصطناعي قدرة الشركة على التكيف مع تغيرات السوق	28
1 2 3 4 5	يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي إلى تحسين جودة الأداء العام	29
1 2 3 4 5	تزداد فاعلية الذكاء الاصطناعي عندما يقترن برقابة بشرية وحوكمة واضحة	30

قائمة المراجع

- Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights.
- Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Reuel, A., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Ligett, K., Lyons, T., Manyika, J., Niebles, J. C., Shoham, Y., Wald, R., & Clark, J. (2024). Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford Institute for Human-Centered AI.
- Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V., & Kostyrin, E. V. (2022). Artificial intelligence models and employee lifecycle management: A systematic literature review. arXiv.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019, updated 2024). OECD AI Principles.
- Saudi Data and AI Authority. (n.d.). National Strategy for Data and AI. SDAIA.
- Saudi Data and AI Authority. (2023). Personal Data Protection Law. SDAIA.
- Society for Human Resource Management. (2024). Talent Trends: Artificial Intelligence in HR. SHRM.
- Society for Human Resource Management. (2025). The role of AI in HR continues to expand. SHRM.
- Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 36, 75.
- Naoum, R. F. (2026). Artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*.
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence: Challenges and opportunities for international HRM. *International Journal of Human Resource Management*.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*.