

عنوان البحث

تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات
متعددة الجنسيات بالمملكة

إعداد الطالب/ احمد سالم آل ابراهيم 221001729

إشراف/

العام الدراسي:

2025



إهداء

أهديكم جميعًا هذا الجهد المتواضع، راجيا من الله أن يكلله بالقبول والرضا، وأن يكون بذرة علمٍ ينتفع بها غيري في مسيرته.

قائمة المحتويات

5.....	الملخص
7.....	Abstract
8.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
8.....	مقدمة
10.....	مشكلة الدراسة
11.....	أهمية الدراسة
12.....	أهداف الدراسة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية، والسعي نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تطوير قدرات رأس المال البشري، وتعزيز ممارسات الموارد البشرية الذكية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتسق مع فرضياتها وتساؤلاتها؛ حيث يتمثل الهدف الرئيس في قياس أثر أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة بالمملكة. كما تضمنت الأهداف الفرعية قياس تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على البعد المعرفي للعاملين في إدارة الموارد البشرية، وقياس أثر هذه الأنظمة على المهارات المهنية للموظفين، إلى جانب تحليل تأثيرها على سمات وقدرات العاملين الشخصية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل الظاهرة محل الدراسة وقياس طبيعة العلاقات بين متغيراتها. كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة الإلكترونية التي تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة. واشتملت الاستبانة على أربعة محاور رئيسية تغطي كل من: أنظمة الذكاء الاصطناعي، البعد المعرفي، بعد المهارات، وبعد السمات والقدرات الشخصية في كفاءة إدارة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (240) موظفًا وموظفة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف ضمان تنوع البيانات وموضوعيتها.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة، حيث أوضحت النتائج أن هذه الأنظمة تسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء الوظيفي، وتطوير المهارات، وتعزيز الكفاءة العامة للإدارة. كما أثبتت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بدرجة كبيرة على البعد المعرفي للعاملين من خلال تزويدهم بالمعرفة التقنية الحديثة، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على

المهارات المهنية، والسمات والقدرات الشخصية، حيث ساعدت هذه التقنيات في تعزيز روح الابتكار والمرونة والتكيف لدى العاملين.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لموظفي الموارد البشرية حول استخدام الأدوات الذكية، إلى جانب تعزيز ثقافة التحول الرقمي في بيئة العمل، وتطوير نظم تقييم الأداء باستخدام تقنيات التحليل الذكي، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة.

الكلمات المفتاحية: أنظمة الذكاء الاصطناعي، كفاءة إدارة الموارد البشرية، الشركات متعددة

الجنسيات

Abstract

This study aims to explore the impact of artificial intelligence (AI) systems on the efficiency of human resource management (HRM) in the multinational corporate sector in the Kingdom of Saudi Arabia. This comes in light of the rapidly accelerating digital transformation within the Saudi business environment and the nation's pursuit of achieving the goals of Saudi Vision 2030 by developing human capital capabilities and enhancing smart human resources practices.

The study seeks to achieve a set of objectives consistent with its hypotheses and research questions. The main objective is to measure the effect of AI systems on the overall efficiency of HRM in multinational companies operating in the Kingdom. The sub-objectives include assessing the impact of AI systems on the cognitive dimension of HR professionals, measuring their effect on employees' professional skills, and analyzing their influence on the personal traits and abilities of HR staff.

To accomplish these objectives, the study adopted a descriptive-analytical methodology, as it is best suited for analyzing the phenomenon under investigation and measuring the nature of relationships among its variables. Data were collected using an electronic questionnaire, designed according to a five-point Likert scale to gather primary data from the study's participants. The questionnaire covered four main dimensions: AI systems, the cognitive dimension, the skills dimension, and the dimension of personal traits and abilities related to HRM efficiency.

As for the study sample, a simple random sample of 240 employees working in HR departments of multinational companies in Saudi Arabia was selected to ensure data diversity and objectivity.

The study's results revealed a statistically significant positive impact of AI systems on HRM efficiency in multinational companies operating in the Kingdom. The findings showed that these systems contribute substantially to enhancing job performance, developing professional skills, and improving the overall operational efficiency of HR management. Additionally, the results confirmed that AI systems significantly affect the cognitive dimension by providing employees with modern technical knowledge. They also positively influence professional skills and personal traits and abilities, helping foster a culture of innovation, flexibility, and adaptability among HR professionals.

In light of these findings, the study presented a number of recommendations, most notably the need to broaden the scope of AI system applications in HR departments, provide specialized training programs for HR employees on smart technology usage, promote a culture of digital transformation within the workplace, and develop performance evaluation systems utilizing intelligent analytics. These actions would contribute to enhancing HRM efficiency and achieving organizational excellence in multinational companies in the Kingdom.

Keywords: Artificial Intelligence Systems, Human Resource Management Efficiency, Multinational Companies.

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، باتت المؤسسات أمام واقع جديد يتطلب منها إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية وتبني ممارسات إدارية مبتكرة لمواكبة متطلبات العصر وتعزيز مستويات الكفاءة التشغيلية والإدارية. ويُعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات الحديثة التي فرضت حضورها بقوة في المشهد المؤسسي، باعتباره أحد الأدوات القادرة على إحداث تحولات جوهرية في آليات العمل وإدارة الموارد لقد ساهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إحداث نقلة نوعية في العمليات الإدارية، من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار، وأتمتة المهام المتكررة والروتينية، إلى جانب توفير إمكانيات متقدمة لتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تقليل النفقات التشغيلية ورفع معدلات الإنتاجية ولا يقتصر تأثير هذه التقنية على تحسين الأداء المؤسسي فحسب، بل يمتد ليشمل دعم التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية، وتحقيق مستويات أعلى من المرونة والقدرة التنافسية وعلى الرغم من المزايا المتعددة التي يقدمها الذكاء الاصطناعي، إلا أن عملية تبنيها لا تخلو من تحديات معقدة تواجهها المؤسسات أثناء مراحل التنفيذ والتكامل مع أنظمتها التشغيلية. ومن أبرز تلك التحديات، تزايد المخاوف المرتبطة بأمن البيانات وحمايتها من الاختراقات، والحاجة الملحة لتأهيل الكوادر البشرية وتطوير مهاراتها لمواكبة متطلبات هذه التكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن مقاومة التغيير التي قد تبديها بعض بيئات العمل التقليدية والتي تحتاج إلى جهود واعية لإعادة تشكيل ثقافة العمل بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي (الرقبية، 2024)

تُعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات المحورية ذات الأهمية البالغة في معظم مؤسسات الدولة، إذ تمثل العصب الأساسي والمحرك الحيوي لكافة الأنشطة والوظائف المؤسسية. ويرجع ذلك إلى أن العنصر البشري يشكل أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها. وتتمثل المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تعيين الكفاءات المناسبة، والعمل على تطوير قدراتهم وتدريبهم بصورة مستمرة، إلى جانب الإشراف على إدارة الأجور والحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء المهني للموظفين، وبناء علاقات عمل فعّالة تساهم في تحقيق بيئة تنظيمية مستقرة وفعّالة وكلما كانت إدارة الموارد البشرية أكثر جدية واحترافية في أداء مهامها وتنفيذ أنشطتها المختلفة، انعكس ذلك إيجاباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان كفاءة تشغيلية عالية، وجودة متميزة في مستوى الخدمات المقدمة. إذ يساهم استقطاب الموظفين المناسبين وتطوير مهاراتهم في تعزيز كفاءة العمل، وزيادة فاعلية الأنشطة المؤسسية،

ورفع مستوى القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات الطارئة التي قد تواجه بيئة العمل وتبرز أهمية نظم الذكاء الاصطناعي المتفوقة في إشرافها على مختلف الأنشطة والوظائف المؤسسية، بما يشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مستندة في ذلك إلى خبرات سابقة وبيانات دقيقة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأعلى درجات الكفاءة وبأقل قدر من الجهد والتكلفة. وتعتمد إدارة الموارد البشرية الناجحة على مواكبة أحدث التطورات التقنية في مجالات المعلومات والاتصالات، التي تتيح لها تنظيم العمل الداخلي بشكل واضح وفعال، وتحقيق اتصال مؤسسي مرن، واتخاذ قرارات إدارية ومالية مدروسة، وتقييم الأداء بشكل مستمر ودقيق (حجي، 2025)

وتُعد الشركات متعددة الجنسيات من أبرز الظواهر القانونية والاقتصادية والسياسية التي ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ولفتت انتباه المجتمع الدولي لما لها من دور محوري في تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي. فقد أصبحت هذه الشركات تهيمن بشكل واسع على حركة التجارة الدولية، حيث تُعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي العالمي، نظراً لحجم استثماراتها واتساع نشاطها عبر الحدود وتؤثر الشركات متعددة الجنسيات بشكل مباشر وغير مباشر على سياسات العديد من الدول، وبشكل خاص الدول النامية، وذلك بفعل نفوذها الاقتصادي الكبير وما تملكه من أدوات ضغط سياسي تعزز من مصالحها في مختلف أنحاء العالم. وتتنوع هذه الشركات في تنظيمها الإداري وفقاً لمدى ارتباط الشركات الفرعية بالشركة الأم، حيث تنقسم إلى ثلاثة نماذج رئيسية: شركات ذات تركيز مركزي تدير أعمالها من مقر واحد، وشركات ذات تركيز متعدد تمنح فروعها استقلالية أوسع، وأخرى ذات تركيز جغرافي تعتمد على توزيع إداري وفق الأقاليم الجغرافية (بوقرط، 2022)

ومن هنا جاء البحث ليلسط الضوء على تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية، وذلك في ظل ما يشهده العالم من تحولات رقمية متسارعة غيرت شكل وأسلوب العمل الإداري داخل المؤسسات. فقد أصبح الذكاء الاصطناعي من الأدوات التقنية الأساسية التي تعتمد عليها الشركات الكبرى لتحسين أدائها وتعزيز قدراتها التشغيلية، خاصة في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز التنافسية في بيئة عمل عالمية وتحظى الشركات متعددة الجنسيات بأهمية خاصة في الاقتصاد السعودي، نظراً لدورها البارز في دعم التنمية الاقتصادية، ونقل التكنولوجيا، وتوفير فرص العمل وبفعل اتساع نشاطها وتشعب إدارتها، تواجه هذه الشركات تحديات متزايدة تتطلب حلولاً رقمية ذكية لإدارة القوى بكفاءة أعلى، وهو ما يوفره الذكاء الاصطناعي من أدوات متقدمة في مجالات استقطاب الكفاءات، وإدارة الأداء، وتحليل البيانات الوظيفية، وصناعة القرار الإداري وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى دراسة مدى

تأثير تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات داخل السعودية، مع التركيز على أبرز المزايا والتحديات التي تصاحب هذا التحول التقني، ومدى انعكاسه على جودة بيئة العمل، وفعالية العمليات الإدارية، ورضا العاملين.

مشكلة الدراسة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطوراً هائلاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي فرض على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، ولا سيما الشركات متعددة الجنسيات، ضرورة مواكبة هذه التحولات لمواصلة تحقيق أهدافها في بيئة عمل تتسم بالمنافسة الحادة والتغير المتسارع. وفي مقدمة هذه التطورات برز الذكاء الاصطناعي باعتباره من أكثر الأدوات التقنية تأثيراً على بيئة الأعمال، حيث أحدث نقلة نوعية في آليات الإدارة وطرق التعامل مع البيانات والموارد البشرية، وأصبح من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية، نظراً لما يتمتع به هذا القطاع من خصائص إدارية وتنظيمية معقدة ترتبط بتعدد جنسيات العاملين فيه، وتنوع ثقافتهم، وتداخل بيئاته التنظيمية مع الأنظمة المحلية والدولية. حيث تواجه هذه الشركات تحديات مستمرة في استقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، وإدارة الأداء، وضمان رضا الموظفين، والمحافظة على بيئة عمل فعالة قادرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق المحلي والعالمي. ومن هنا برزت الحاجة إلى الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي كوسيلة حديثة لتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية وتجاوز العديد من المشكلات التقليدية المرتبطة بها.

وعلى الرغم من أن تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي قد وفر العديد من المزايا، مثل أتمتة المهام الروتينية، وتحليل بيانات الموظفين بدقة، وتسهيل عمليات التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء بشكل آلي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي لا تزال تواجه عملية دمج هذه التقنيات داخل بيئة الشركات متعددة الجنسيات، وتتمثل هذه التحديات في مدى جاهزية الهياكل التنظيمية لاستيعاب هذه الأنظمة، ومدى قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التحولات الرقمية، بالإضافة إلى القضايا الأخلاقية والمخاوف المرتبطة بخصوصية البيانات، ومخاطر الاعتماد المفرط على أنظمة ذكية في اتخاذ قرارات بشرية تمس الأفراد بشكل مباشر.

وانطلاقاً من هذا الواقع، تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة معرفية وتطبيقية حول طبيعة تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة

الجنسيات في السعودية، ومدى قدرتها الحقيقية على إحداث تحسينات ملموسة في مستوى الأداء الإداري، ورفع كفاءة بيئة العمل، وتحقيق رضا الموظفين، في ظل التحديات المرتبطة بتطبيقها. لذا يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية بارزة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً ومتجدداً يتمثل في تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية، وهو من المجالات التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، خاصة في ظل تسارع التحولات التقنية واعتماد المؤسسات الكبرى على الحلول الرقمية في إدارة شؤونها. ويأتي هذا البحث ليسد فراغاً بحثياً قائماً في الأدبيات العربية والمحلية، حيث يندر وجود دراسات أكاديمية تناولت بشكل متعمق العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية في بيئة العمل السعودية، وبالأخص ضمن إطار الشركات متعددة الجنسيات.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وقياس مدى تأثيرها على الكفاءة الإدارية، وجودة الخدمات المقدمة، وفعالية بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة تحليلاً علمياً مقارناً بين الوضع الراهن والتطورات التقنية المتوقعة، مما يتيح للباحثين والدارسين المهتمين بهذا المجال الاستفادة من نتائجها وتطوير أبحاث مستقبلية أكثر تخصصاً، تتناول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والممارسات الإدارية والوظيفية في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم إطاراً تطبيقياً يساعد الشركات متعددة الجنسيات في السعودية على فهم واقع تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي ضمن إدارات الموارد البشرية، واستكشاف أثرها المباشر وغير المباشر على كفاءة الأداء المؤسسي. إذ تُعد هذه الشركات من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني، وتسهم بشكل كبير في تنمية سوق العمل السعودي، ونقل الخبرات والتقنيات، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز كفاءتها الإدارية وضمان قدرتها على مواكبة التطورات التقنية العالمية.

وتوفّر نتائج الدراسة لصناع القرار في هذه الشركات مؤشرات واضحة يمكن الاستناد إليها عند التخطيط لاعتماد أنظمة الذكاء الاصطناعي، وتطوير آليات العمل الإداري، وتحسين جودة مخرجات إدارة الموارد البشرية. كما تساعد في تحديد أبرز المعوقات التي قد تواجه عملية التطبيق، وتقدّم حلولاً واقعية للتغلب عليها، بما يساهم في بناء بيئة عمل رقمية أكثر كفاءة ومرونة. ومن جهة أخرى، تساهم هذه الدراسة في دعم توجهات المملكة نحو التحول الرقمي، وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 التي تركز على تعزيز الاقتصاد الرقمي، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، وزيادة مساهمة التقنيات الحديثة في التنمية المستدامة.

وبذلك، تجمع الدراسة بين الأهمية النظرية المتمثلة في سد فجوة علمية قائمة، والأهمية التطبيقية التي تنعكس في توفير توصيات عملية تخدم القطاع المؤسسي والشركات متعددة الجنسيات، وتعزز من قدراتها على الاستفادة المثلى من تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل السعودية المتغيرة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتماشى مع الفرضيات وتساؤلات الدراسة،

وهي:

الهدف الرئيس:

- التعرف على تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. قياس تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على البُعد المعرفي للعاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية.
2. تحديد مدى تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على مهارات العاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية.
3. تحليل تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي على سمات وقدرات العاملين الشخصية في إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات متعددة الجنسيات في السعودية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- اباطة، وليد، الطوبجي، أحمد. (2025). دراسة نية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار ضمن إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة لوكالات السفر والسياحة المصرية. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 1(28), 83-105.
- أحمد، غدي رجائي عبد المنعم؛ محمد عبير أحمد؛ جوهري، يوسف عبد المعطي (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم ، (١٣) (٢)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية . ١٧٥-٢٢٥
- الأسيوطي، أيمن محمد. (2020). الجوانب القانونية لتطبيق الذكاء الاصطناعي، القاهرة، دار مصر للنشر 34 والتوزيع، ص 34-35
- الأغا، ع. (2020) تحديات القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي وأثر الاستثمار في الكفاءات الطبية والإدارية المجلة الفلسطينية للدراسات الصحية (210) 85-102
- الخطيب، اريج محمد سعود. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال، 16-31
- الرقية، عبد الله بن أحمد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. *Journal of Educational and Human Sciences*, (40), 101-111.
- الشرباتي، س. م. (2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية جامعة الخليل.
- الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التكنولوجية. الفكر الشرطي، ص 59 - 100.
- العفيف، أمجد حسين (٢٠١٨) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، (٣٨) (٤) ، المجلة العربية للإدارة، ٧٣-١٠٢.

- العوضي، رأفت. (2020). تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، ص 41-42
- الفتياني، ع. (2020) دور نظرية إدارة المواهب في تحسين ممارسات الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي مجلة الإدارة الصحية الفلسطينية، 15(1)، 67-82
- المعايطة، جزاع حامد عقلة. (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1)، 779-794.
- بلاى ويتباي. (2019). الذكاء الاصطناعي، دبي: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 24
- بوقرط، ربيعة، بلمديوني. (2022). دور الشركات المتعددة الجنسيات في تحقيق التنمية. مجلة صوت القانون، 8(2)، 568-585.
- تره، مريم شوقي عبد الرحمن، (2020)، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتسريع في عملية رقمنة التعليم"، ملحق مجلة الجامعة العراقية، العدد 15.
- حبشي، تجاني. (2024). نظرية النظم. قراءة في الأسس والأطر المرجعية. التعليمية، 14(1)، 671-682.
- حبيشى، وفاء عبدالله. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي على التوظيف وتوزيع الدخل. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، 37(1)، 566-604.
- حجي، حربي حسين. (2025). دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية: جامعة دهوك أنموذجاً. *Journal of Education College Wasit University*, 58(1)، 407-426.
- حسام سمير عمر. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديرية والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية. مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية)، 49(2)، 457-512.
- خوالد، أبو بكر وآخرون. (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال . المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ، ص.72

- سليم محمد محسن كمال (٢٠٢٣) أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، القاهرة.
- سمير عبد الأمير موسى البدر، سعد كاظم حسن. (2025). تقييم الصحفيين العرب لدور توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في غرف الأخبار في ضوء نظرية قبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT). مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، 33(5)، 145-170.
- سوار، شهاب احمد خضر. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيدة وجودة الموارد البشرية.
- عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الجامعة التقنية الوسطى المجلد ٤، العدد 4، ص ١٦٧-١٧٩.
- عبد الله بن أحمد الرقية. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. *Journal of Educational and Human Sciences*, (40)، 101-111.
- عبد النبي، بيدوا، ويوسف بوكار (٢٠٢٣) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بألف رسالة ماجستير، جامعة احمد دراعية -أدرار، الجزائر .
- عدوان عماد عبد الله (2017) دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات العدد 4 الصفحات 291-320
- فكري، نزار محمد. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية عند تسيير اتخاذ القرار دراسه تطبيقيه علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمصر. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 2025-2104.
- لاغواطي، يونس. (2024). خلق القيمة التنظيمية من خلال مفهوم التعلم التنظيمي (Doctoral dissertation)، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- محمد بخيت محمد علي. (2025). أثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني، 2025م). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(6)، 56-72.

- محمد يحيى, مريهان. (2025). فاعلية الذكاء الاصطناعي علي تصميم المنشأ الإداري تطبيق بمقرر تصميم المنشآت الإدارية (١). مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية, 20-1
- مهمل, عادل أمين. (2023). إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3, إبراهيم سلطان شيبوط كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم, التسيير قسم علوم التسيير, 26-18

قائمة المراجع الأجنبية

- Agustin, N. et al., (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. International Journal of Manpower, 43(2):395-410.
- Agustin, N. et al., (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. International Journal of Manpower, 43(2):395-410.
- Bansiya, M. & Patidar, H. (2023). The impact of artificial intelligence on labor markets. EPRA International Journal of Research & Development (IJRD), 8(6):254-259.
- Bartsch, S. et al., (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. Journal of Service Management. 32(1):71-85.
- Chowdhury, S. et al., (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human Resource Management Review, 33(1):100899
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. Human Resource Management Journal, 26(2):112-133.
- Einola, K. & Khoreva, V. (2023). Best friend or broken tool? Exploring the coexistence of humans and artificial intelligence in the workplace ecosystem. Human Resource Management, 62(1):117-135
- Einola, K. & Khoreva, V. (2023). Best friend or broken tool? Exploring the coexistence of humans and artificial intelligence in the workplace ecosystem. Human Resource Management, 62(1):117-135.
- Fenwick, A. et al., (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. Discover Artificial Intelligence, 4-34
- Fenwick, A. et al., (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. Discover Artificial Intelligence, 4-34.
- Koutou, Kia ora (2018). ARTIFICIAL INTELLIGENCE Shaping a Future New Zealand, An Analysis of the Potential Impact and Opportunity of Artificial Intelligence on New Zealand's Society and Economy, New Zealand.
- Noyé, P., Dufresne, G., & Zhang, L. (2017). Human capital in a globalized world: The role of education and training in workforce development. Journal of Human Resources Development, 32(2), 123-139. <https://doi.org/10.1111/jhrd.12045>
- Okechukwu, W. (2017). "Influence of training and development, employee performance on job Satisfaction among the staff of school of Technology -

- Management and Logistics, University Utara Malaysia (STML, UUM)", *Journal of Technology Management and Business*, Vol.4, No.1, pp.1-16.
- Peifer, Y. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, (200):1024-1030
 - Peterson, Ozili.(2024). Artificial Intelligence in Central Banking Benefits and Risks of AI for Central Banks, *journal of IGI Global*, published by reaserch Gate, 10(2).
 - Porfirio, J. et al., (2021), Leadership characteristics and digital transformation", *Journal of Business Research*, (124):610-619
 - Potemkin, V. & Rasskazova, O. (2020). Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises in IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, (940):012098.
 - Ryden, P. & El Sawy, O. (2022). Real-time management: When AI goes fast and flow. In: *platforms and artificial intelligence: the next generation of competences*. Cham: Springer International Publishing, 225-243.
 - Sofia, M. et al., (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: up skilling and reskilling in organizations. *Human Resource Management Review*, 26:39-68
 - Tatjana, T. (2021). Leadership in an Artificial Intelligence Era. School of 2529 Strategic Leadership Studies. University Paper for Leading Change Conference, 1-26.
 - Thippanna, G. (2023). An extensive review of the benefits and drawbacks of AI tools. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(3):1668-1673
 - Thippanna, G. (2023). An extensive review of the benefits and drawbacks of AI tools. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(3):1668-1673.
 - Townsend, K., Cafferkey, K., McDermott, A., & Dundon, T. (2020). *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*. Edward Elgar Publishing
 - Tulcanaza-Prieto, A. B., Cortez-Ordoñez, A., and Lee, C. W. (2023). Influence of Customer Perception Factors on AI-Enabled Customer Experience in the Ecuadorian Banking Environment. *Sustainability*, 15(16), 12441
 - Wamba, S. et al., (2020). Influence of artificial intelligence (Ai) on firm performance: the business value of Ai-based transformation projects. *BPMJ*, 7(26):1893-1924.