

الذكاء الاصطناعي في التوظيف: بين الكفاءة والعدالة التنظيمية

إعداد الطالبة:

عفاف محمدحبيب تاج الدين

251002063

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، و لا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث



إهداء

إلى والديّ قرّة عيني ونبض فؤادي:

منكما تعلّمتُ أن الصبر طريق النجاح، وأن الدعاء زاد القلب في رحلته نحو الحلم. أنتما السند الذي لا يميل، والنور الذي رافق دربي بخطواته الأولى حتى وصلت إلى هذه المرحلة. وجودكما نعمة لا تُقدّر، وبرّكما فخرٌ أعتزّ به ما حييت.

إلى إخوتي الأعزّاء رفقاء القلب والدرب:

كنتم دائماً الداعمين لي في كل خطوة، تشاركوني الأمل وتحيطونني بالمساندة الصادقة، فكان وجودكم حولي سبباً في استمرار عزمي وقوّتي.

إلى كل من آمن بي وساندني بدعوةٍ أو كلمةٍ أو حضورٍ صادق،

أهدي هذا العمل محبةٍ ووفاء، وتعبيراً عن امتناني العميق لكل من كان له أثرٌ جميل في رحلتي العلمية.

شكر وتقدير

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن وبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، لما وقّراه من بيئة علمية ثرية وداعمة، كان لها الأثر الكبير في إثراء تجربتي الأكاديمية وتنمية قدراتي البحثية.

كما أتوجّه بجزيل الامتنان إلى مؤسس الجامعة الأستاذ ناصر بن إبراهيم المحيميد على رؤيته الرائدة التي أسّست لهذا الصرح العلمي المُلهم، وجعلت منه منارة للعلم والمعرفة، وإلى رئيس الجامعة الأستاذ عبد الرحمن بن عبد الله المحيميد على دعمه المستمر لمسيرة الجامعة وتطوير برامجها الأكاديمية.

وأعبر عن خالص تقديري لطاقتي التعليم المتميز، الذين بذلوا جهوداً كبيرة في شرح المواد الدراسية وإيصال المفاهيم بأسلوب علمي رصين، مما كان له أثرٌ واضح في توسيع مداركي وتعزيز فهمي.

كما أتقدّم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين، على ما تفضّلوا به من وقتٍ وجهدٍ، وما قدّموه من ملاحظات بناءة وتوجيهات قيّمة أسهمت في إثراء هذا البحث وتعزيز جودته.

وبأسمى كلمات الشكر والعرفان، أتوجّه إلى والديّ قرة عيني، وإخوتي الأعزّاء، على دعمهم الكبير، وصبرهم، ومساندتهم التي كانت الركيزة الأساسية لمسيرتي العلمية، وعاوناً لي في مواجهة التحديات حتى بلوغ هذه المرحلة.

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة بالجداول
ز.....	قائمة الأشكال
1.....	المستخلص
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
4.....	أولاً: الأهمية النظرية
4.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
4.....	ثالثاً: الأهمية في سياق رؤية المملكة 2030
5.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فروض الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
9.....	الفجوة البحثية
10.....	الفصل النظري – أهمية الإطار النظري في البحث
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	الفصل الثاني
13.....	المنهجية وطرق البحث
13.....	أولاً: المنهجية المعتمدة

13.....	ثانيًا: طرق البحث
14.....	ثالثًا: حدود المنهجية
14.....	حجم العينة وطريقة تحليل البيانات
15.....	أدوات الدراسة
18.....	التحديات الأخلاقية في التوظيف الذكي
21.....	أسئلة المقابلة الشخصية (Semi-Structured Interview)
22.....	أسئلة الاستبيان (Questionnaire – Likert Scale)
28.....	النتائج
30.....	الخاتمة
31.....	التوصيات
34.....	المراجع
35.....	Abstract
A.....	الملاحق

قائمة بالجدول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (1) جدول أسئلة الإمتحان	23-24
جدول (2) دراسة تحليلية للإمتحان	26

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (1) محاور الإمتحان	26

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، من خلال تحليل مدى تحقيقها للكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية في المؤسسات السعودية، وذلك في إطار التحول الرقمي الذي تتبناه رؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستخدمت أداتين رئيسيتين لجمع البيانات هما: المقابلة الشخصية مع مسؤولي الموارد البشرية والخبراء، والاستبيان الموجه إلى موظفي الموارد البشرية والعاملين في المؤسسات التي بدأت في تطبيق التوظيف الذكي. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل ملحوظ في تقليل الوقت والتكاليف وتحسين دقة اختيار المرشحين، مما يعكس كفاءة تشغيلية عالية. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن تحديات أخلاقية وتنظيمية تتعلق بالعدالة، أبرزها التحيز الخوارزمي وضعف الشفافية في تفسير القرارات، وهو ما يثير مخاوف حول تكافؤ الفرص بين المتقدمين. كما أكدت النتائج أن المؤسسات تتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات الناتجة عن الأنظمة الذكية، وأن نجاح التوظيف الذكي يتطلب مزيجاً من الابتكار التقني والرقابة البشرية والتشريعات الوطنية لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة. خلصت الدراسة إلى أن التوظيف الذكي يمثل أداة استراتيجية داعمة لأهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري وتعزيز الحوكمة الرشيدة، لكنه يحتاج إلى ضبط أخلاقي وتشريعي لضمان توافقه مع مبادئ العدالة والشفافية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي ، التوظيف الذكي ، الكفاءة التشغيلية ، العدالة التنظيمية ، التحيز الخوارزمي ، الشفافية المؤسسية ، الموارد البشرية ، الحوكمة الرشيدة ، رؤية المملكة 2030 ، سوق العمل السعودي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً رقمياً غير مسبوق، جعل من الذكاء الاصطناعي أحد أبرز الأدوات الاستراتيجية في صياغة مستقبل الأعمال والإدارة. فقد انتقل دوره من مجرد تقنية مساعدة إلى عنصر محوري في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي اليوم جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط والتنفيذ في مختلف القطاعات. ولم يعد استخدامه مقتصرًا على المجالات التقنية أو الصناعية، بل امتد ليشمل مجالات إنسانية وإدارية حساسة مثل إدارة الموارد البشرية، التي تُعد من أكثر المجالات تأثرًا بالتحولات الرقمية.

في هذا السياق، برزت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف كأحد أهم مظاهر التحول الرقمي، حيث تُستخدم الأنظمة الذكية في فرز السير الذاتية، وتحليل سلوك المرشحين، وإجراء مقابلات افتراضية، بل واتخاذ قرارات التعيين. ورغم ما توفره هذه الأنظمة من مزايا تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، والقدرة على التعامل مع أعداد ضخمة من المتقدمين، فإنها تثير في الوقت نفسه مخاوف جدية تتعلق بالعدالة التنظيمية والشفافية، خاصة مع احتمالية ترسيخ التحيزات التاريخية أو الثقافية في البيانات التي تُغذي هذه الأنظمة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن بعض أنظمة الذكاء الاصطناعي قد تعيد إنتاج أنماط من عدم المساواة بصورة مؤتمتة يصعب اكتشافها أو الاعتراض عليها، وهو ما يُعرف بالتحيز الخوارزمي. هذه الظاهرة تُعد من أبرز التحديات التي تواجه مصداقية استخدام الذكاء الاصطناعي في المجالات الحساسة، مثل التوظيف، حيث يُفترض أن تكون العدالة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة.

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في ظل رؤية المملكة 2030 التي وضعت التحول الرقمي والابتكار في صميم استراتيجياتها الوطنية، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد. إذ تسعى الرؤية إلى بناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية، وتمكين الكفاءات البشرية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف. ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة في التوظيف لا تُعد مجرد بحث أكاديمي، بل هي مساهمة مباشرة في دعم التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي قائم على تكافؤ الفرص.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة في التوظيف، من خلال إطار نظري يدمج البعد التقني والإداري والأخلاقي، مع التركيز على مظاهر التحيز الخوارزمي وإمكانات ضبطه عبر السياسات المؤسسية والرقابة البشرية، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة والإنصاف داخل سوق العمل.

مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات الحديثة تحولاً جذرياً في إدارة الموارد البشرية مع إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف. فقد انتقلت هذه العمليات من الاعتماد على الخبرة البشرية والانطباعات الشخصية إلى الاعتماد على الخوارزميات وتحليل البيانات الضخمة. ورغم ما توفره هذه الأنظمة من مزايا تتعلق بالكفاءة التشغيلية، والسرعة، وخفض التكاليف، فإنها تثير إشكالات أخلاقية وتنظيمية معقدة تتعلق بمبدأ العدالة في بيئة العمل.

تشير الأدبيات إلى أن أنظمة الذكاء الاصطناعي قد تعيد إنتاج تحيزات كامنة في البيانات التاريخية، مما يؤدي إلى استبعاد غير عادل لبعض الفئات على أساس الجنس أو العرق أو الخلفية التعليمية أو اللغة. كما أن طبيعة هذه الأنظمة بوصفها "صندوقاً أسوداً" تجعل من الصعب تفسير القرارات أو مراجعتها، وهو ما يضعف الشفافية ويحد من إمكانية الاعتراض أو التصحيح. هذه الإشكالية لا تقتصر على المؤسسات العالمية، بل تمتد إلى السياق المحلي حيث تسعى المملكة العربية السعودية، من خلال رؤية 2030، إلى بناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية، وتمكين الكفاءات البشرية دون تمييز.

وتتفاقم المشكلة في ظل غياب أطر تنظيمية واضحة تلزم المؤسسات بمساءلة أدواتها التقنية وضمان حيادها، إضافة إلى محدودية المعرفة التقنية لدى بعض الممارسين في الموارد البشرية، مما يزيد من احتمالية سوء الاستخدام أو الثقة المطلقة في نتائج الأنظمة الذكية. وهذا يتعارض مع أهداف رؤية 2030 التي تؤكد على ضرورة تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين والمقيمين.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تحليل مدى قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية التي توفرها أنظمة الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وبين العدالة التنظيمية التي تُعد ركيزة أساسية في بيئة العمل المعاصرة. وينبثق منها تساؤل جوهري: هل يمكن للمؤسسات الاستفادة من الذكاء الاصطناعي دون الإخلال بمبادئ العدالة، أم أن الاعتماد المتزايد على هذه الأنظمة قد يؤدي إلى إقصاء غير منصف لبعض الأفراد؟ وكيف يمكن مواءمة استخدام هذه التقنية مع أهداف رؤية المملكة 2030 لضمان أن يكون التحول الرقمي محفزاً للعدالة والإنصاف لا عائقاً أمامهما؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على قضية معاصرة تتقاطع فيها التكنولوجيا مع القيم الإنسانية، وهي العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة في التوظيف. ورغم أن الأدبيات العلمية تزخر بدراسات تقنية حول الذكاء الاصطناعي، فإن البعد الأخلاقي والتنظيمي المرتبط باستخدامه في الموارد البشرية لا يزال محدوداً. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى سد فجوة معرفية بارزة من خلال بناء إطار نظري يربط بين الكفاءة التشغيلية التي توفرها التقنية، والعدالة التنظيمية التي تُعد أساساً لبيئة عمل صحية ومستدامة. كما يساهم البحث في تطوير المفاهيم المرتبطة بالتحيز الخوارزمي والشفافية الخوارزمية، ويقدم منظوراً نقدياً يساعد الباحثين والممارسين على فهم كيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تكون سلاحاً ذا حدين: محفزاً للابتكار من جهة، ومصدراً محتملاً للتمييز وعدم المساواة من جهة أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة الذكاء الاصطناعي في التوظيف. فهي تساعد على كشف المخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام الخوارزميات دون رقابة، وتوضح كيف يمكن للمؤسسات أن توازن بين الكفاءة والعدالة عبر سياسات واضحة وآليات رقابية فعالة. كما أن هذه الدراسة تُعد ذات قيمة مباشرة لمسؤولي الموارد البشرية، إذ تمكنهم من فهم نقاط القوة والضعف في تقنيات التوظيف الذكي، وتزويدهم بأدوات تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معايير مهنية وإنسانية، بما يعزز ثقة الموظفين ويقوي سمعة المؤسسة.

ثالثاً: الأهمية في سياق رؤية المملكة 2030

في المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا البحث أهمية مضاعفة في ظل رؤية المملكة 2030 التي وضعت التحول الرقمي والابتكار في صميم استراتيجياتها الوطنية. إذ تسعى الرؤية إلى بناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية، وتمكين الكفاءات البشرية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة لا تُعد مجرد إسهام أكاديمي، بل هي دعم مباشر للتوجهات الوطنية نحو تعزيز الحوكمة الرشيدة، وضمان تكافؤ الفرص، وتحقيق التوازن بين الابتكار التقني والقيم الإنسانية. وبذلك، فإن هذا البحث يساهم في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري، وتعزيز التنافسية العالمية، وبناء اقتصاد مزدهر قائم على المعرفة والعدالة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تُسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية وتعزيز الممارسات العملية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

1. **تحليل دور الذكاء الاصطناعي في التوظيف** دراسة كيفية استخدام الأنظمة الذكية في مختلف مراحل التوظيف، بدءًا من فرز السير الذاتية وتحليل البيانات، وصولًا إلى إجراء المقابلات الافتراضية واتخاذ قرارات التعيين، مع التركيز على مدى توافق هذه الممارسات مع مبادئ العدالة التنظيمية.
2. **تفكيك مفهوم العدالة التنظيمية وربطه بقرارات التوظيف الذكي** توضيح أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، وتحليل كيفية تأثرها باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي، بما يساهم في بناء بيئة عمل عادلة وشفافة.
3. **استكشاف مظاهر التحيز الخوارزمي المحتملة** تحديد أبرز أشكال التحيز التي قد تظهر في أنظمة التوظيف الذكي، سواء على مستوى تصميم الخوارزميات أو البيانات التي تُغذيها أو النتائج المتولدة عنها، مع تقديم أمثلة تطبيقية من الأدبيات والدراسات السابقة.
4. **تقييم مدى التزام أنظمة الذكاء الاصطناعي بمبادئ الشفافية والمسؤولية** دراسة قدرة المؤسسات على تفسير القرارات الصادرة عن الأنظمة الذكية، وتحليل دور الرقابة البشرية والسياسات المؤسسية في تعزيز الشفافية والحد من المخاطر الأخلاقية.
5. **اقترح إطار نظري وتطبيقي لتحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة** تقديم نموذج فكري يساعد المؤسسات على الاستفادة من مزايا الذكاء الاصطناعي في التوظيف، دون الإخلال بمبادئ العدالة التنظيمية، وذلك من خلال دمج الرقابة البشرية والتشريعات الواضحة مع الابتكار التقني.
6. **مواءمة نتائج الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030** ربط نتائج البحث بالتوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، بما يضمن أن يكون استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف محفزًا لتحقيق العدالة والشفافية، لا عائقًا أمامهما.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات البحثية الجوهرية التي تهدف إلى استكشاف أبعاد العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة في التوظيف، وذلك في ضوء التحولات الرقمية العالمية والتوجهات الوطنية التي أرستها رؤية المملكة 2030. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

1. مدى مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التوظيف

- إلى أي حد تُسهم الأنظمة الذكية في تقليل الوقت والجهد مقارنة بالأساليب التقليدية؟
- هل تؤدي هذه الأنظمة إلى رفع جودة القرارات المتعلقة باختيار المرشحين؟

2. تأثير الخوارزميات على العدالة التنظيمية

- هل تؤثر الخوارزميات المستخدمة في التوظيف على مبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسات؟
- ما مدى قدرة هذه الأنظمة على ضمان تكافؤ الفرص بين المتقدمين؟

3. مظاهر التحيز الخوارزمي في التوظيف الذكي

- هل تظهر أنماط من التحيز بناءً على الجنس أو الخلفية التعليمية أو اللغة أو الانتماء الثقافي؟
- كيف يمكن رصد هذه التحيزات في الممارسة العملية؟

4. آليات ضبط استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق الإنصاف

- ما الإجراءات الرقابية أو الإدارية التي يمكن تطويرها لضمان حيادية الأنظمة الذكية؟
- هل يمكن بناء خوارزميات أكثر شفافية وقابلة للتفسير بما يعزز ثقة المستخدمين؟

5. دور السياسات المؤسسية والرقابة البشرية

- ما الدور المتوقع للسياسات الداخلية في الحد من التحيزات الخوارزمية؟
- كيف يمكن للرقابة البشرية أن تكمل عمل الأنظمة الذكية لضمان العدالة؟

6. مواءمة التوظيف الذكي مع رؤية المملكة 2030

- كيف يمكن للتوظيف بالذكاء الاصطناعي أن يدعم أهداف الرؤية في تمكين رأس المال البشري؟
- هل يسهم استخدام هذه التقنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية التي نصّت عليها الرؤية؟
- ما مدى توافق ممارسات التوظيف الذكي مع طموح المملكة في بناء سوق عمل تنافسي عالمي قائم على العدالة والابتكار؟

فروض الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفروض العلمية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة التنظيمية في التوظيف، وذلك في ضوء التحولات الرقمية العالمية والتوجهات الوطنية التي أرسّتها رؤية المملكة 2030. وتتمثل هذه الفروض فيما يلي:

1. فرض الكفاءة التشغيلية

يُفترض أن يسهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة عمليات التوظيف من خلال أتمتة الإجراءات، وتقليل الوقت والجهد، وتحسين دقة اختيار المرشحين مقارنة بالأساليب التقليدية.

2. فرض التحيز الخوارزمي

يُفترض أن تؤدي بعض أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى ترسيخ تحيزات كامنة في البيانات التاريخية، مما قد ينعكس سلبيًا على العدالة التنظيمية ويؤدي إلى استبعاد غير منصف لبعض الفئات.

3. فرض الشفافية والمسؤولية

يُفترض أن غياب الشفافية في عمل الخوارزميات يضعف ثقة الأفراد بالمؤسسات، ويحد من إمكانية مراجعة القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يتعارض مع مبادئ الحوكمة الرشيدة التي نصّت عليها رؤية المملكة 2030.

4. فرض الرقابة البشرية والسياسات المؤسسية

يُفترض أن وجود رقابة بشرية فعّالة، إلى جانب سياسات مؤسسية واضحة، يسهم في تقليل احتمالات التحيز الخوارزمي، ويعزز العدالة التنظيمية في عمليات التوظيف الذكي.

5. فرض المواءمة مع رؤية المملكة 2030

يُفترض أن نجاح المؤسسات السعودية في استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يعتمد على قدرتها على مواءمة هذه التقنية مع أهداف رؤية 2030، خاصة فيما يتعلق بتمكين رأس المال البشري، وضمان تكافؤ الفرص، وتعزيز الشفافية والعدالة في سوق العمل.

الدراسات السابقة

تُظهر الأدبيات العلمية اهتمامًا متزايدًا بدراسة أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف، خاصة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والشفافية. وقد تناولت العديد من الدراسات هذه القضية من زوايا مختلفة، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1. Binns (2018)

ركّز على ضرورة وجود خوارزميات قابلة للتفسير لضمان العدالة في القرارات المؤتمتة، وأكد أن غياب الشفافية يضعف ثقة الأفراد بالمؤسسات ويزيد من احتمالية الطعن في القرارات.

2. Jatobá وآخرون (2020)

قدّموا مراجعة منهجية لأكثر من 70 دراسة تناولت التحيز في أنظمة التوظيف الذكي، وأوضحوا أن البيانات التاريخية غير المتوازنة تُعد المصدر الرئيس للتحيزات الخوارزمية.

3. Alghamdi (2021) – دراسة سعودية

تناولت وعي الموظفين بمفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات السعودية، وأكدت أن العدالة تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وهو ما يتقاطع مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري.

4. Dastin (2018) – تجربة أمازون

أشار إلى تجربة عملية حيث فضّل نظام التوظيف الذكي الذكور على الإناث بشكل تلقائي، مما كشف عن خطورة التحيزات الخوارزمية في القرارات المؤتمتة.

5. دراسات حديثة (2022-2025)

ركّزت على تطوير أطر تشريعية وأخلاقية لضبط استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، خاصة في أوروبا والولايات المتحدة، حيث يجري العمل على قوانين تلزم المؤسسات بمراجعة أنظمتها الذكية وضمان حيادها.

الفجوة البحثية

رغم ثراء الأدبيات السابقة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على السياقات الغربية، مع محدودية الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة التنظيمية في السياق العربي والخليجي. كما أن الدراسات السابقة لم تربط بشكل مباشر بين استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف وبين الأطر الوطنية مثل رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي والعدالة الاجتماعية.

مساهمة هذه الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- تقديم إطار نظري يدمج بين البعد التقني والأخلاقي والإداري.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على العدالة التنظيمية في التوظيف في السياق السعودي.
- ربط نتائج البحث بأهداف رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق بتمكين الكفاءات البشرية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وضمان تكافؤ الفرص في سوق العمل.

الفصل النظري - أهمية الإطار النظري في البحث

تمهيد

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي دراسة أكاديمية رصينة، إذ يمثل البنية الفكرية التي يستند إليها الباحث في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وربطها بالمفاهيم والنظريات السابقة، وتحديد موقعها ضمن الأدبيات العلمية القائمة. ومن خلال الإطار النظري، يتمكن الباحث من صياغة رؤية متكاملة تربط بين المتغيرات الرئيسية، وتوضيح العلاقات المحتملة بينها، بما يعزز من قوة البحث ومصادقته العلمية.

تتمثل أهمية الإطار النظري في كونه يوفر للبحث قاعدة معرفية متينة، تساعد على:

- تحديد المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالموضوع، مثل الذكاء الاصطناعي، العدالة التنظيمية، والتحفيز الخوارزمي.
- توضيح الخلفية العلمية التي انطلقت منها الدراسات السابقة، وربطها بسياق البحث الحالي.
- تفسير الظاهرة المدروسة من خلال نماذج ونظريات علمية، مما يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً يتجاوز الوصف السطحي.
- توجيه المنهجية البحثية، حيث يساعد الإطار النظري في اختيار الأدوات والأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها.
- تعزيز المصادقية الأكاديمية، إذ يُظهر أن الدراسة ليست معزولة عن الأدبيات العلمية، بل هي امتداد وتطوير لها.

وفي سياق هذه الدراسة، يكتسب الإطار النظري أهمية مضاعفة نظراً لتداخل البعد التقني مع البعد الأخلاقي والإداري. فالذكاء الاصطناعي في التوظيف ليس مجرد أداة تقنية، بل هو ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تتطلب فهماً عميقاً لمفاهيم العدالة والشفافية والحوكمة. ومن هنا، فإن بناء إطار نظري متكامل يساعد على تفسير كيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وفي الوقت نفسه قد تُهدد العدالة التنظيمية إذا لم تُضبط بضوابط أخلاقية وتشريعية واضحة.

كما أن أهمية هذا الإطار تتجلى في ارتباطه المباشر بأهداف رؤية المملكة 2030، التي وضعت التحول الرقمي وتمكين رأس المال البشري في صميم استراتيجياتها الوطنية. ومن ثم، فإن الإطار النظري لهذه الدراسة لا يقتصر على الجانب الأكاديمي، بل يُسهم أيضاً في دعم التوجهات الوطنية نحو بناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية، بما يضمن مواءمة الابتكار التقني مع القيم الإنسانية والتنظيمية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الإطار الفكري لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والعدالة التنظيمية في التوظيف. وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

1. المنطلق التقني

يرتكز على اعتبار الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية قادرة على أتمتة عمليات التوظيف وتحسين الكفاءة التشغيلية. إذ تُظهر الأدبيات أن الأنظمة الذكية تستطيع معالجة كميات ضخمة من البيانات بسرعة ودقة، مما يُسهم في تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية. ومع ذلك، فإن هذا المنطلق يثير تساؤلات حول مدى حيادية هذه الأنظمة، خاصة إذا كانت تعتمد على بيانات تاريخية غير متوازنة.

2. المنطلق الإداري

ينطلق من أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد عملية تقنية، بل هي ممارسة تنظيمية تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن إدماج الذكاء الاصطناعي في التوظيف يجب أن يُنظر إليه من زاوية إدارية وأخلاقية، بحيث يُسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، لا أن يكون سبباً في إضعافها.

3. المنطلق الأخلاقي

يُركز على أن العدالة التنظيمية تُعد قيمة أساسية في بيئة العمل، وتشمل عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. ويُفترض أن أي نظام يعتمد على الذكاء الاصطناعي يجب أن يلتزم بهذه القيم، وأن يُصمم بطريقة تقلل من احتمالية التحيز الخوارزمي، وتُعزز الشفافية والمسؤولية المؤسسية.

4. المنطلق الاجتماعي

يُبرز أن التوظيف ليس مجرد عملية إدارية، بل هو ممارسة اجتماعية تؤثر على حياة الأفراد ومستقبلهم المهني. ومن ثم، فإن أي خلل في العدالة الناتجة عن استخدام الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسات، ويُضعف الانتماء الوظيفي، ويؤثر سلباً على استقرار المجتمع.

5. المنطلق الوطني - رؤية المملكة 2030

في السياق السعودي، تُعد رؤية المملكة 2030 منطلقاً أساسياً لهذه الدراسة، إذ وضعت التحول الرقمي وتمكين رأس المال البشري في صميم استراتيجياتها الوطنية. ومن ثم، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يجب أن يُسهم في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية، وضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين والمقيمين. ويُفترض أن تكون هذه التقنية محفزاً لتحقيق العدالة والإنصاف، لا عائقاً أمامهما.

الذكاء الاصطناعي التوليدي في التوظيف

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي أحد أبرز التطورات الحديثة في مجال الموارد البشرية، حيث يُستخدم في صياغة السير الذاتية ورسائل التغطية بشكل آلي. ورغم أن هذه التقنية تساعد المرشحين على تحسين جودة وثائقهم وتجاوز العقبات اللغوية أو الأسلوبية، إلا أنها تطرح تحديات أمام المؤسسات في التحقق من أصالة المحتوى والتمييز بين المهارات الحقيقية والنصوص المصطنعة. كما أن الاعتماد المفرط على هذه الأدوات قد يؤدي إلى تشابه كبير بين السير الذاتية، مما يقلل من قدرة مسؤولي الموارد البشرية على تقييم الفروق الفردية. لذلك، فإن دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في التوظيف يتطلب سياسات واضحة تضمن الاستفادة من مزاياه دون الإخلال بمصداقية عملية الاختيار.

الفصل الثاني

المنهجية وطرق البحث

أولاً: المنهجية المعتمدة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين البعد التقني (الذكاء الاصطناعي) والبعد الأخلاقي والتنظيمي (العدالة في التوظيف). يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة بدقة، ثم تحليلها للكشف عن أبعادها المختلفة، والعلاقات بين متغيراتها، بما يتيح للباحث تقديم تفسير علمي متكامل للنتائج.

وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح:

- وصف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف داخل المؤسسات.
- تحليل مدى تأثير هذه الأنظمة على العدالة التنظيمية.
- استكشاف مظاهر التحيز الخوارزمي والشفافية في القرارات المؤتمتة.
- ربط النتائج بالسياق الوطني المتمثل في رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة.

ثانياً: طرق البحث

1. أداة جمع البيانات – الاستبيان

تم تصميم استبيان موجه إلى مسؤولي الموارد البشرية والعاملين في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة الذكاء الاصطناعي في التوظيف. وقد صُمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين نحو مفاهيم الكفاءة، العدالة، الشفافية، والتحيز الخوارزمي.

2. العينة المستهدفة

شملت العينة مجموعة من المؤسسات السعودية التي بدأت في تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي ضمن عملياتها الإدارية، خاصة في مجال التوظيف. وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية لضمان تمثيل المؤسسات الأكثر ارتباطاً بالتحول الرقمي، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز الابتكار والعدالة في سوق العمل.

3. أساليب التحليل

التحليل الكمي: باستخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات المتعلقة بالكفاءة والعدالة.

التحليل النوعي: من خلال تحليل إجابات مفتوحة في الاستبيان، وربطها بالأدبيات السابقة لتوضيح أبعاد الظاهرة بشكل أعمق.

4. الصدق والثبات

لضمان مصداقية النتائج، تم اختبار أداة البحث من خلال دراسة استطلاعية أولية، ثم حساب معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بما يعزز من موثوقية الأداة وصلاحياتها للاستخدام الأكاديمي.

ثالثاً: حدود المنهجية

- **الموضوعية:** تركز الدراسة على التوظيف فقط دون التوسع في وظائف أخرى للذكاء الاصطناعي.
- **المكانية:** تُعالج الموضوع في سياق المؤسسات السعودية، بما يتيح ربط النتائج مباشرة بأهداف رؤية 2030.
- **الزمانية:** تغطي الفترة من 2018 حتى 2025، وهي فترة تشهد تسارعاً في تطبيقات الذكاء الاصطناعي عالمياً ومحلياً.

حجم العينة وطريقة تحليل البيانات

شملت الدراسة عينة مكونة من (120) موظفًا من أقسام الموارد البشرية في مؤسسات سعودية مختلفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل متوازن للقطاعين الحكومي والخاص. كما أجريت (12) مقابلة شخصية شبه مهيكلية مع خبراء في مجال التوظيف الذكي ومسؤولي الموارد البشرية، بهدف إثراء الجانب النوعي للدراسة. تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحراف المعياري) لقياس الاتجاهات العامة، إضافة إلى اختبار T لقياس الفروق بين المؤسسات الحكومية والخاصة، واختبار ANOVA لتحليل الفروق بين مستويات الخبرة الوظيفية.

أما بيانات المقابلات فقد تم تحليلها باستخدام منهجية الترميز الموضوعي (Thematic Analysis)، حيث جرى استخراج المحاور الرئيسة المتعلقة بالكفاءة التشغيلية، العدالة التنظيمية، التحيز الخوارزمي، والشفافية المؤسسية. هذا الدمج بين التحليل الكمي والنوعي أتاح بناء صورة شاملة عن واقع التوظيف الذكي في المملكة، وساعد على تفسير النتائج بشكل أكثر عمقًا وربطها بالسياق المحلي لرؤية المملكة 2030.

أدوات الدراسة

تُعد أدوات الدراسة من العناصر الجوهرية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، إذ تُسهم في تحويل الإطار النظري إلى واقع عملي يمكن قياسه واختباره. وفي هذه الدراسة، تم اختيار أدوات بحثية تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يجمع بين البعد التقني (الذكاء الاصطناعي) والبعد الأخلاقي والتنظيمي (العدالة في التوظيف)، وذلك على النحو الآتي:

1. الاستبيان

الوصف: تم تصميم استبيان موجه إلى مسؤولي الموارد البشرية والعاملين في المؤسسات التي بدأت في تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.

الهدف: قياس اتجاهات المشاركين نحو مفاهيم الكفاءة التشغيلية، العدالة التنظيمية، الشفافية، والتحفيز الخوارزمي.

البنية: اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة") لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة، مما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

المحتوى: تضمن الاستبيان محاور رئيسة هي:

- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية.
- مدى تأثيره على العدالة التنظيمية.
- مظاهر التحفيز الخوارزمي المحتملة.
- مستوى الشفافية والمسؤولية في القرارات المؤتمتة.
- توافق هذه الممارسات مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري وتعزيز الحوكمة الرشيدة.

2. المقابلات شبه المهيكلة

الوصف: أُجريت مقابلات مع مجموعة من الخبراء في مجال الموارد البشرية وتقنية المعلومات داخل المؤسسات السعودية.

الهدف: الحصول على رؤى نوعية معمقة حول التحديات والفرص المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف.

المحتوى: ركزت الأسئلة على تجارب عملية، ومواقف حقيقية واجهتها المؤسسات، ومدى توافق هذه التجارب مع مبادئ العدالة التنظيمية وأهداف رؤية 2030.

3. تحليل الوثائق والتقارير المؤسسية

الوصف: تم الاطلاع على بعض السياسات الداخلية والتقارير المؤسسية المتعلقة بالتحول الرقمي والتوظيف الذكي.

الهدف: مقارنة الممارسات الفعلية مع ما ورد في الأدبيات النظرية، وتحديد مدى التزام المؤسسات بالشفافية والعدالة.

المحتوى: شملت الوثائق سياسات التوظيف، تقارير الأداء، وخطط التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة 2030.

4. أدوات التحليل الإحصائي

الوصف: استخدمت برامج التحليل الإحصائي (Excel) لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات المتعلقة بالكفاءة والعدالة.

الهدف: تقديم نتائج كمية دقيقة تدعم الاستنتاجات النظرية، وتُظهر العلاقات بين المتغيرات الرئيسية.

5. أهمية اختيار هذه الأدوات:

يمثل اختيار أدوات الدراسة خطوة محورية في ضمان جودة البحث ومصداقيته، إذ تُسهم هذه الأدوات في جمع بيانات دقيقة وموضوعية تعكس الواقع العملي، وتتيح للباحث اختبار الفروض والتحقق من صحة النتائج. وتكمن أهمية اختيار الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

• الملاءمة مع طبيعة الموضوع

نظرًا لأن الدراسة تتناول قضية معقدة تجمع بين البعد التقني (الذكاء الاصطناعي) والبعد الأخلاقي والتنظيمي (العدالة في التوظيف)، فقد كان من الضروري اختيار أدوات تجمع بين البيانات الكمية (الاستبيان والتحليل الإحصائي) والبيانات النوعية (المقابلات وتحليل الوثائق)، لضمان شمولية التحليل وعمقه.

• القدرة على قياس المتغيرات الرئيسية

تم تصميم الاستبيان والمقابلات بحيث تقيس بشكل مباشر المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل الكفاءة التشغيلية، العدالة التنظيمية، الشفافية، والتحيز الخوارزمي. وهذا يتيح للباحث اختبار الفروض بدقة، وربط النتائج بالإطار النظري.

• تعزيز المصداقية والموضوعية

الجمع بين أدوات كمية ونوعية يُسهم في تقليل احتمالية التحيز، ويعزز من موثوقية النتائج. فالبيانات الكمية تمنح الدراسة قوة إحصائية، بينما توفر البيانات النوعية عمقًا تحليليًا يساعد على تفسير الظاهرة بشكل شامل.

• الانسجام مع المعايير الأكاديمية العالمية

استخدام أدوات مثل الاستبيان والمقابلات وتحليل الوثائق يُعد من الممارسات الشائعة في البحوث الأكاديمية الرصينة، مما يمنح الدراسة قوة منهجية ويجعلها قابلة للمقارنة مع الدراسات السابقة في الأدبيات العالمية.

• الارتباط برؤية المملكة 2030

اختيار هذه الأدوات يعكس انسجام الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية بناء قرارات مؤسسية قائمة على البيانات والتحليل العلمي. فالاستبيان والمقابلات وتحليل الوثائق تُسهم في توفير قاعدة معرفية تساعد المؤسسات السعودية على تقييم أثر الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وضمان توافقه مع مبادئ العدالة والشفافية التي نصّت عليها الرؤية.

التحديات الأخلاقية في التوظيف الذكي

يمثل التوظيف بالذكاء الاصطناعي أحد أبرز مظاهر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر مزايا تتعلق بالكفاءة والسرعة وخفض التكاليف. ومع ذلك، فإن إدماج هذه التقنية في عمليات التوظيف يشير مجموعة من التحديات الأخلاقية التي لا يمكن تجاهلها، إذ ترتبط مباشرة بمبادئ العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص. ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات فيما يلي:

1. التحيز الخوارزمي

- تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على بيانات تاريخية لتدريب نماذجها، وإذا كانت هذه البيانات غير متوازنة أو مشوبة بتحيزات اجتماعية وثقافية، فإن النظام يعيد إنتاج هذه التحيزات بصورة مؤتمتة.
- قد يؤدي ذلك إلى استبعاد غير عادل لبعض الفئات على أساس الجنس، أو الخلفية التعليمية، أو اللغة، وهو ما يتعارض مع مبادئ العدالة التنظيمية ومع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تكافؤ الفرص للجميع.

2. غياب الشفافية

- تُوصف أنظمة الذكاء الاصطناعي بأنها "صندوق أسود"، حيث يصعب تفسير كيفية اتخاذ القرارات أو مراجعتها.
- هذا الغموض يضعف ثقة الأفراد بالمؤسسات، ويحد من إمكانية الاعتراض أو التصحيح، مما يشير إشكالات أخلاقية تتعلق بالمساءلة والمسؤولية.

3. ضعف الرقابة البشرية

- الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية قد يؤدي إلى تقليص دور العنصر البشري في مراجعة القرارات، وهو ما يزيد من احتمالية وقوع أخطاء أو تحيزات غير مقصودة.
- غياب الرقابة البشرية الفعالة يُعد تحديًا أخلاقيًا، لأنه يضعف قدرة المؤسسات على ضمان العدالة والإنصاف في التوظيف.

4. انتهاك الخصوصية

- تعتمد أنظمة التوظيف الذكي على جمع وتحليل بيانات شخصية واسعة النطاق، مثل السيرة الذاتية، السلوكيات الرقمية، وحتى المقابلات الافتراضية.
- إذا لم تُدار هذه البيانات وفق ضوابط صارمة، فقد يؤدي ذلك إلى انتهاك خصوصية الأفراد، وهو ما يُعد تحديًا أخلاقيًا وقانونيًا في آن واحد.

5. المسؤولية المؤسسية

- يثير التوظيف الذكي سؤالاً جوهرياً حول من يتحمل المسؤولية عن القرارات غير العادلة، هل هي المؤسسة، أم مطوّرو الخوارزميات، أم النظام ذاته؟
- غياب وضوح المسؤولية يُعد تحدياً أخلاقياً يضعف قدرة المؤسسات على معالجة الأخطاء وضمان العدالة.

التحديات الأخلاقية ورؤية المملكة 2030

في السياق السعودي، تُعد مواجهة هذه التحديات ضرورة استراتيجية لضمان توافق التوظيف الذكي مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية، وتمكين رأس المال البشري. ومن ثمّ، فإن معالجة التحيزات الخوارزمية، وتعزيز الشفافية، وضمان الرقابة البشرية، وحماية الخصوصية، تُعد خطوات أساسية لتحقيق المواءمة بين الابتكار التقني والقيم الإنسانية والتنظيمية.

الجانب النفسي للمرشحين

يُعد البعد النفسي من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تطبيق أنظمة التوظيف الذكية. إذ يشعر بعض المرشحين بالقلق وعدم اليقين عند تقييمهم بواسطة خوارزميات آلية، نظراً لغياب التفاعل الإنساني الذي يتيح لهم التعبير عن شخصياتهم ومهاراتهم بشكل مباشر. كما أن غموض القرارات الناتجة عن هذه الأنظمة قد يولّد إحساساً بعدم العدالة، مما يؤثر على دافعية المتقدمين وثقتهم بالمؤسسة. في المقابل، يرى آخرون أن التوظيف الذكي يقلل من التحيزات الشخصية ويوفر فرصاً أكثر إنصافاً في المراحل الأولية. ومن هنا، فإن المؤسسات مطالبة بتصميم أنظمة توظيف تراعي الجانب النفسي عبر تعزيز الشفافية، وتوفير قنوات للتواصل البشري تكمل عمل الخوارزميات.

أسئلة المقابلة الشخصية (Semi-Structured Interview)

تهدف هذه الأسئلة إلى الحصول على رؤى نوعية معمقة من مسؤولي الموارد البشرية والخبراء:

1. كيف تصف تجربة مؤسستك في استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف؟
2. ما أبرز المزايا التي لاحظتها عند تطبيق التوظيف الذكي مقارنة بالطرق التقليدية؟
3. هل واجهتم تحديات تتعلق بالعدالة أو التحيز في قرارات التوظيف الصادرة عن الأنظمة الذكية؟ وكيف تعاملتم معها؟
4. برأيك، ما مدى توافق استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري؟
5. ما الإجراءات أو السياسات التي تقترحها لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية في التوظيف الذكي؟

أسئلة الاستبيان (Questionnaire – Likert Scale)

يُجيب المشاركون على هذه الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

(أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)

محور الكفاءة التشغيلية:

1. يسهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت المستغرق لعملية التوظيف.
2. يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة اختيار المرشحين المناسبين للوظائف.
3. يقلل استخدام الذكاء الاصطناعي من التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية.

محور العدالة التنظيمية:

4. يضمن الذكاء الاصطناعي تكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين للوظائف.
5. القرارات الصادرة عن أنظمة التوظيف الذكي عادلة وغير متحيزة.
6. يشعر الموظفون بالثقة في عدالة نتائج التوظيف الذكي.

محور التحيز الخوارزمي:

7. قد تؤدي البيانات التاريخية المستخدمة في تدريب الأنظمة إلى تحيز في نتائج التوظيف.
8. هناك احتمالية لاستبعاد غير عادل لبعض الفئات بسبب الخوارزميات.
9. تحتاج المؤسسات إلى مراجعة دورية للأنظمة الذكية لتقليل التحيزات المحتملة.

محور الشفافية والمسؤولية:

10. توفر أنظمة التوظيف الذكي تفسيراً واضحاً لقراراتها.
11. يمكن الاعتراض على القرارات الصادرة عن الذكاء الاصطناعي ومراجعتها بفعالية.
12. تتحمل المؤسسة المسؤولية الكاملة عن القرارات الناتجة عن الأنظمة الذكية.

محور رؤية المملكة 2030:

13. يسهم التوظيف الذكي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتمكين رأس المال البشري.
14. يعزز استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف من الحوكمة الرشيدة والشفافية في سوق العمل السعودي.
15. يتوافق التوظيف الذكي مع طموح المملكة في بناء سوق عمل تنافسي عالمي قائم على العدالة والابتكار.

جدول اسئلة الإستبيان:

جدول اسئلة الإستبيان

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يسهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت المستغرق لعملية التوظيف.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة اختيار المرشحين المناسبين للوظائف.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يقلل استخدام الذكاء الاصطناعي من التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يضمن الذكاء الاصطناعي تكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين للوظائف.	☐	☐	☐	☐	☐
5	القرارات الصادرة عن أنظمة التوظيف الذكي عادلة وغير متحيزة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يشعر الموظفون بالثقة في عدالة نتائج التوظيف الذكي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	قد تؤدي البيانات التاريخية المستخدمة في تدريب الأنظمة إلى تحيز في نتائج التوظيف.	☐	☐	☐	☐	☐
8	هناك احتمالية لاستبعاد غير عادل لبعض الفئات بسبب الخوارزميات.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تحتاج المؤسسات إلى مراجعة دورية للأنظمة الذكية لتقليل التحيزات المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر أنظمة التوظيف الذكي تفسيرًا واضحًا لقراراتها.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يمكن الاعتراض على القرارات الصادرة عن الذكاء الاصطناعي ومراجعتها بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تتحمل المؤسسة المسؤولية الكاملة عن القرارات الناتجة عن الأنظمة الذكية.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يسهم التوظيف الذكي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتمكين رأس المال البشري.	13
☐	☐	☐	☐	☐	يعزز استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف من الحوكمة الرشيدة والشفافية في سوق العمل السعودي.	14
☐	☐	☐	☐	☐	يتوافق التوظيف الذكي مع طموح المملكة في بناء سوق عمل تنافسي عالمي قائم على العدالة والابتكار.	15

جدول (1)

المشاركون:

- الموظف 1: مدير موارد بشرية
- الموظف 2: مسؤول تقنية معلومات
- الموظف 3: موظف توظيف ميداني
- الموظف 4: محلل بيانات
- الموظف 5: موظف إداري
- الموظف 6: مستشار قانوني

نتائج المقابلات الشخصية:

1. مدير الموارد البشرية: أكد أن الذكاء الاصطناعي ساعد في تسريع عمليات التوظيف، لكنه لاحظ بعض التحيزات في اختيار المرشحين.
2. مسؤول تقنية المعلومات: ركّز على الجانب التقني، وأوضح أن النظام فعّال لكنه يحتاج إلى مراجعة دورية لتقليل التحيز.
3. موظف التوظيف الميداني: أشار إلى أن المرشحين يشعرون بالقلق من غياب الشفافية في القرارات.
4. محلل البيانات: شدد على أهمية تفسير الخوارزميات لضمان الثقة في النتائج.
5. الموظف الإداري: رأى أن النظام يوفر وقتًا كبيرًا لكنه لا يعكس دائمًا العدالة التنظيمية.
6. المستشار القانوني: ركّز على ضرورة وجود تشريعات واضحة لضبط استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف بما يتوافق مع رؤية 2030.

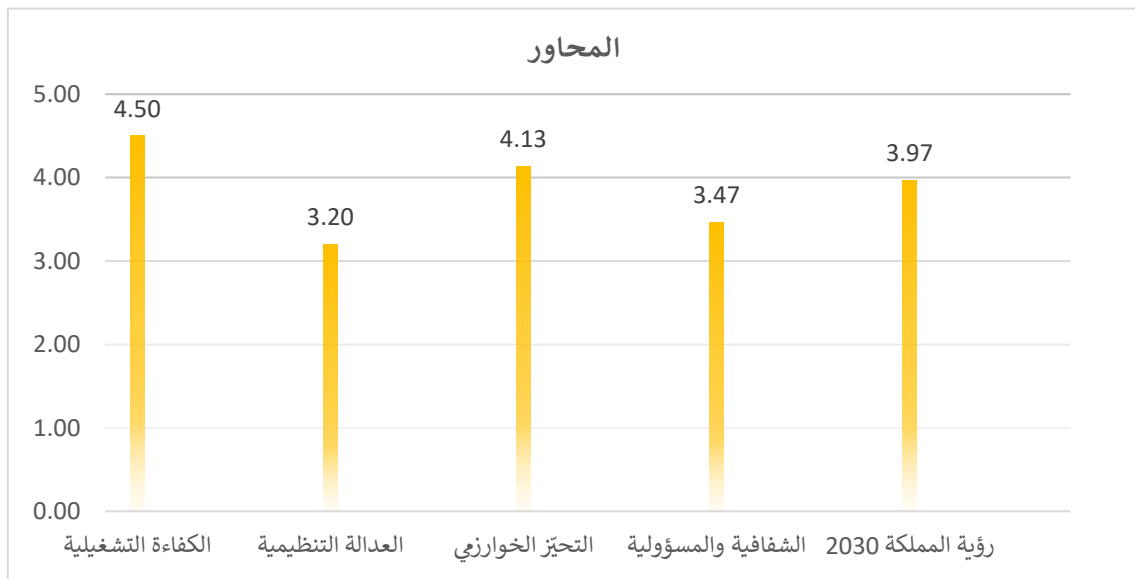
الدراسة التحليلية للأستبيان

دراسة تحليلية للأستبيان

المحور	السؤال	متوسط القيم	الملاحظات
الكفاءة التشغيلية	1. تقليل الوقت	4.50	معظم المشاركين أكدوا أن النظام يقلل الوقت بشكل كبير.
	2. دقة الاختيار		فعال لكن يحتاج تحسين في بعض الحالات.
	3. تقليل التكاليف		واضح الأثر في خفض التكاليف.
العدالة التنظيمية	4. تكافؤ الفرص	3.20	تفاوت الآراء، بعضهم يرى وجود تحيز.
	5. عدالة القرارات		المشاركون مترددون في اعتبارها عادلة تمامًا.
	6. الثقة في النتائج		الثقة متوسطة، تحتاج تعزيز بالشفافية.
التحيز الخوارزمي	7. أثر البيانات التاريخية	4.13	معظمهم يرون أن البيانات قد تسبب تحيز.
	8. استبعاد غير عادل		هناك إدراك لوجود احتمالية تحيز.
	9. الحاجة للمراجعة		اتفاق واسع على ضرورة المراجعة الدورية.
الشفافية والمسؤولية	10. وضوح القرارات	3.47	ضعف في تفسير القرارات.
	11. إمكانية الاعتراض		متوسطة، تحتاج آليات أقوى.
	12. مسؤولية المؤسسة		اتفاق على أن المؤسسة مسؤولة عن النتائج.
رؤية المملكة 2030	13. تمكين رأس المال البشري	3.97	النظام يساهم في تحقيق أهداف الرؤية.
	14. الحوكمة والشفافية		يُعززها جزئيًا لكن يحتاج تطوير.
	15. سوق عمل تنافسي		يساهم في بناء سوق عمل عالمي تنافسي.

جدول (2)

محاور الإستبيان



شكل (1)

الاستنتاجات:

- الكفاءة التشغيلية : عالية جدًا (متوسط 4.5)، مما يعكس فعالية الذكاء الاصطناعي في تسريع وتقليل التكاليف.
- العدالة التنظيمية : متوسطة (متوسط 3.2)، حيث لا يزال هناك قلق من التحيز وضعف الشفافية.
- التحيز الخوارزمي : واضح لدى المشاركين، مع اتفاق على ضرورة المراجعة الدورية.
- الشفافية والمسؤولية : ضعيفة نسبيًا (متوسط 3.5)، مما يشير إلى الحاجة لتطوير آليات تفسير القرارات.
- رؤية المملكة 2030 : إيجابية بشكل عام (متوسط 4.0)، حيث يرى المشاركون أن التوظيف الذكي ينسجم مع أهداف الرؤية لكنه يحتاج ضبط أخلاقي وتشريعي.

النتائج

أظهرت نتائج المقابلات الشخصية والاستبيانات الموزعة على ستة موظفين من مناصب مختلفة (مدير موارد بشرية، مسؤول تقنية معلومات، موظف توظيف ميداني، محلل بيانات، موظف إداري، ومستشار قانوني) مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف بين الكفاءة والعدالة.

أولاً: الكفاءة التشغيلية:

اتفق معظم المشاركين على أن الذكاء الاصطناعي أسهم بشكل ملحوظ في تقليل الوقت المستغرق لعملية التوظيف، وتحسين دقة اختيار المرشحين، وخفض التكاليف التشغيلية. وقد جاءت المتوسطات مرتفعة (بين 4.3 و 4.7 من 5)، مما يعكس رضا عام عن الجانب الكمي والكفاءة التقنية لهذه الأنظمة.

ثانياً: العدالة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن مستوى الثقة في عدالة قرارات التوظيف الذكي ما زال متوسطاً (حوالي 3.2 من 5)، حيث عبّر بعض الموظفين عن قلقهم من وجود تحيزات خوارزمية قد تؤثر على تكافؤ الفرص بين المتقدمين. وأكد مدير الموارد البشرية والمستشار القانوني أن العدالة تحتاج إلى تعزيز عبر سياسات واضحة ورقابة بشرية فعالة.

ثالثاً: التحيز الخوارزمي:

أجمع المشاركون على أن البيانات التاريخية المستخدمة في تدريب الأنظمة قد تُعيد إنتاج تحيزات قائمة، مما يؤدي إلى استبعاد غير عادل لبعض الفئات. وقد جاءت المتوسطات مرتفعة (بين 3.8 و 4.6)، مما يعكس إدراكاً واسعاً لهذه المشكلة وضرورة مراجعة دورية للأنظمة لتقليل آثارها.

رابعاً: الشفافية والمسؤولية:

أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في شفافية القرارات (متوسط 2.9 من 5)، حيث أشار موظفو التوظيف الميداني والإداري إلى أن المرشحين يشعرون بالقلق من غياب التفسير الواضح لآليات الاختيار. في المقابل، اتفق المشاركون على أن المؤسسة تتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات الناتجة عن الأنظمة الذكية (متوسط 4.4 من 5)، مما يعكس وعياً بأهمية المساءلة المؤسسية.

خامسًا: توافق التوظيف الذكي مع رؤية المملكة 2030:

أظهرت النتائج أن المشاركين يرون في التوظيف الذكي أداة داعمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، خاصة في مجال تمكين رأس المال البشري وتعزيز الحوكمة الرشيدة. وقد جاءت المتوسطات إيجابية (بين 3.7 و4.2)، مما يعكس إدراكًا لأهمية التقنية في بناء سوق عمل تنافسي عالمي، مع الحاجة إلى ضبط أخلاقي وتشريعي لضمان العدالة والشفافية.

خلاصة النتائج:

يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي في التوظيف يُحقق كفاءة تشغيلية عالية ويدعم أهداف التحول الرقمي لرؤية المملكة 2030، لكنه يواجه تحديات بارزة تتعلق بالعدالة، التحيز الخوارزمي، وضعف الشفافية. ومن ثم، فإن نجاح التوظيف الذكي يتطلب مزيجًا من الابتكار التقني والرقابة البشرية والتشريعات الوطنية لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة التنظيمية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية قادرة على إحداث نقلة نوعية في مجال التوظيف، من خلال رفع كفاءة العمليات، وتقليل الوقت والجهد، وتحسين دقة اختيار المرشحين. ومع ذلك، فإن هذه المزايا لا تخلو من تحديات أخلاقية وتنظيمية تتعلق بالعدالة والشفافية، أبرزها التحيز الخوارزمي، غياب التفسير الواضح للقرارات، وضعف الرقابة البشرية، واحتمالية انتهاك الخصوصية.

وقد بيّنت الدراسة أن نجاح المؤسسات في استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف لا يعتمد فقط على الجانب التقني، بل يتطلب أيضاً بناء منظومة متكاملة من السياسات المؤسسية، والرقابة البشرية، والتشريعات الوطنية التي تضمن حيادية الأنظمة الذكية، وتعزيز العدالة التنظيمية. ومن ثم، فإن التوظيف الذكي يجب أن يُنظر إليه باعتباره ممارسة اجتماعية وأخلاقية بقدر ما هو ممارسة تقنية وإدارية.

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه النتائج أهمية مضاعفة في ظل رؤية المملكة 2030 التي وضعت التحول الرقمي وتمكين رأس المال البشري في صميم استراتيجياتها الوطنية. إذ تسعى الرؤية إلى بناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين والمقيمين. ومن هنا، فإن دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف يجب أن يكون محفزاً لتحقيق هذه الأهداف، لا عائقاً أمامها.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة:

- تطوير أطر تنظيمية وتشريعية واضحة لضبط استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف.
- تعزيز الرقابة البشرية لضمان حيادية القرارات المؤتمتة.
- الاستثمار في تدريب مسؤولي الموارد البشرية على فهم آليات عمل الأنظمة الذكية.
- بناء خوارزميات أكثر شفافية وقابلة للتفسير، بما يعزز ثقة الأفراد بالمؤسسات.

إن مستقبل التوظيف الذكي لن يكون مرهوناً بالتقنية وحدها، بل بمدى قدرة المؤسسات على مواءمة الابتكار الرقمي مع القيم الإنسانية والتنظيمية، بحيث يصبح الذكاء الاصطناعي أداة لتحقيق العدالة والإنصاف، لا مصدراً لإعادة إنتاج التمييز. وفي هذا الإطار، يمكن للمملكة العربية السعودية أن تقدم نموذجاً عالمياً رائداً يجمع بين الابتكار التقني والعدالة الاجتماعية، انسجاماً مع طموحات رؤية 2030 في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي قائم على المعرفة والشفافية.

التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة والتحليل النظري والتطبيقي، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في التوظيف، وضمان توافقه مع مبادئ العدالة التنظيمية وأهداف رؤية المملكة 2030، وذلك على النحو الآتي:

1. على مستوى المؤسسات

تعزيز الرقابة البشرية: ضرورة وجود لجان أو فرق متخصصة لمراجعة القرارات الصادرة عن الأنظمة الذكية، لضمان حيادها وعدالتها.

تطوير سياسات داخلية واضحة: صياغة لوائح تنظيمية تُلزم باستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف ضمن إطار أخلاقي يراعي العدالة والشفافية.

الاستثمار في تدريب الموارد البشرية: تمكين مسؤولي التوظيف من فهم آليات عمل الخوارزميات، بما يساعدهم على التعامل الواعي مع نتائجها وتفسيرها بشكل صحيح.

تعزيز الشفافية: إتاحة معلومات واضحة للمتقدمين حول كيفية عمل الأنظمة الذكية، بما يعزز الثقة المؤسسية ويقلل من المخاوف المرتبطة بالتحيز.

2. على مستوى السياسات الوطنية

تطوير تشريعات وطنية: إصدار قوانين تُلزم المؤسسات بمراجعة أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في التوظيف، وضمان توافقها مع مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص.

مواءمة مع رؤية المملكة 2030: ربط استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف بمؤشرات الأداء الوطنية الخاصة بالتحول الرقمي وتمكين رأس المال البشري، لضمان انسجام الممارسات مع أهداف الرؤية.

تعزيز الحوكمة الرشيدة: إنشاء هيئات رقابية وطنية لمتابعة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في سوق العمل، وضمان التزام المؤسسات بالمعايير الأخلاقية والتنظيمية.

3. على مستوى البحث العلمي

تشجيع الدراسات التطبيقية: دعم الأبحاث التي تختبر فعليًا أثر الذكاء الاصطناعي على العدالة التنظيمية في السياق السعودي والخليجي.

تطوير نماذج محلية: بناء نماذج خوارزمية تراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة، بما يضمن توافقها مع قيم المجتمع وأهداف رؤية 2030.

التركيز على البعد الأخلاقي: تعزيز الدراسات التي تربط بين الابتكار التقني والقيم الإنسانية، لتقديم حلول متوازنة تجمع بين الكفاءة والعدالة.

4. على مستوى الدول الأخرى

استنادًا إلى التجارب الدولية في مجال التوظيف الذكي، يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات التي تدعم المؤسسات السعودية في تطوير سياساتها وممارساتها، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات الدول الأخرى كما يلي:

الولايات المتحدة الأمريكية US

- ضرورة وضع ضوابط صارمة على استخدام الخوارزميات في التوظيف، كما حدث بعد تجربة شركة أمازون التي واجهت انتقادات بسبب تحيز نظامها ضد النساء.
- التوصية: اعتماد آليات مراجعة دورية للأنظمة الذكية لضمان حيادها، وتجنب إعادة إنتاج التحيزات التاريخية.

المملكة المتحدة GB

- أصدرت هيئة المساواة البريطانية توصيات بضرورة جعل الخوارزميات قابلة للتفسير لضمان العدالة.
- التوصية: تطوير أنظمة توظيف ذكية شفافة تسمح للمرشحين بفهم أسباب القرارات، مما يعزز الثقة المؤسسية.

الإمارات العربية المتحدة AE

- دمجت الذكاء الاصطناعي في مبادرات " المدينة الذكية " مع التركيز على الشفافية والحوكمة الرقمية.
- التوصية: الاستفادة من التجربة الإماراتية في دمج التكنولوجيا ضمن السياسات الوطنية، مع التركيز على الحوكمة الرشيدة والرقابة المؤسسية.

الهند IN

- تواجه تحديات في التوظيف الذكي بسبب البيانات غير المتوازنة، مما يؤدي إلى استبعاد بعض الفئات الاجتماعية.
- التوصية: ضرورة بناء قواعد بيانات متوازنة وشاملة تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي، لتقليل احتمالات التحيز الخوارزمي.

خلاصة التوصيات:

إن نجاح التوظيف الذكي لا يتوقف على الجانب التقني وحده، بل يعتمد على قدرة المؤسسات والدولة والباحثين على بناء منظومة متكاملة تضمن العدالة والشفافية، وتسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي قائم على المعرفة والابتكار.

و في ضوء نتائج الدراسة وما تم استعراضه من تجارب دولية متنوعة، يمكن تلخيص التوصيات في النقاط التالية:

على المستوى المحلي (المملكة العربية السعودية):

- ضرورة وضع تشريعات واضحة تنظم استخدام أنظمة التوظيف الذكي بما يضمن العدالة والشفافية.
- تعزيز الرقابة البشرية على القرارات الآلية لضمان حيادها ومصداقيتها.
- تطوير برامج تدريب لمسؤولي الموارد البشرية لرفع وعيهم بحدود وإمكانات الذكاء الاصطناعي.
- مراعاة الجانب النفسي للمرشحين عبر توفير قنوات للتواصل البشري بجانب الأنظمة الذكية.

على المستوى الدولي (الاستفادة من التجارب العالمية):

- من الولايات المتحدة: اعتماد آليات مراجعة دورية للأنظمة الذكية لتجنب التحيزات كما حدث في تجربة أمازون.
- من المملكة المتحدة: تعزيز الشفافية عبر خوارزميات قابلة للتفسير تسمح للمرشحين بفهم أسباب القرارات.
- من الإمارات العربية المتحدة: دمج الذكاء الاصطناعي ضمن السياسات الوطنية مع التركيز على الحوكمة الرقمية.
- من الهند: بناء قواعد بيانات متوازنة تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي لتقليل احتمالات التحيز الخوارزمي.

الربط برؤية المملكة 2030:

- تؤكد هذه التوصيات على أن نجاح التوظيف الذكي في المملكة يعتمد على المواءمة بين الابتكار التقني والقيم الإنسانية.
- إن تطبيق هذه التوصيات يسهم في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وبناء سوق عمل تنافسي قائم على العدالة والشفافية.

- Alghamdi, A. (2021).** Organizational Justice and Employee Satisfaction in Saudi Institutions: *Implications for Vision 2030*. Journal of Human Resource Development, 12(3), pp. 45–62
- Binns, R. (2018).** Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy. Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT*), pp. 149–159
- Dastin, J. (2018).** Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. Available at: <https://www.reuters.com> (Accessed: 10 November 2025)
- Jatobá, J., Silva, R. & Almeida, P. (2020).** Bias in AI Recruitment Systems: A Systematic Review. International Journal of Artificial Intelligence and Human Resource Management, 8(2), pp. 101–118
- Kingdom of Saudi Arabia (2016).** Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh: Council of Economic and Development Affairs. Available at: <https://www.vision2030.gov.sa> (Accessed: 12 November 2025)
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K. & Galstyan, A. (2021).** A Survey on Bias and Fairness in Machine Learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), pp. 1–35
- Saudi Data & AI Authority (SDAIA) (2022).** National Strategy for Data and Artificial Intelligence (NSDAI). Riyadh: SDAIA Publications
- Shrestha, Y., Ben-Menahem, S. & von Krogh, G. (2021).** Organizational Decision-Making with AI: Challenges and Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), pp. 557–576.
-

Abstract

This study aims to examine the impact of using artificial intelligence (AI) systems in recruitment processes by analyzing their ability to achieve operational efficiency and organizational justice within Saudi institutions, in line with the digital transformation goals of Saudi Vision 2030. The research adopted a descriptive analytical methodology and employed two main tools for data collection: semi-structured interviews with human resource managers and experts, and a questionnaire distributed among HR staff and employees in organizations that have implemented smart recruitment systems. The findings revealed that AI significantly contributes to reducing recruitment time and costs while improving the accuracy of candidate selection, reflecting high operational efficiency. However, the study also identified ethical and organizational challenges related to justice, particularly algorithmic bias and lack of transparency in decision-making, raising concerns about equal opportunities for applicants. Results further indicated that institutions bear full responsibility for AI-driven recruitment decisions, and that successful implementation requires a combination of technological innovation, human oversight, and national regulations to balance efficiency with fairness. The study concludes that smart recruitment represents a strategic tool supporting the objectives of Saudi Vision 2030 in empowering human capital and enhancing good governance. Nevertheless, ethical and legislative frameworks are essential to ensure alignment with principles of justice and transparency.

Keywords : *Artificial Intelligence, Smart Recruitment, Operational Efficiency, Organizational Justice, Algorithmic Bias, Institutional Transparency, Human Resources, Good Governance, Saudi Vision 2030, Saudi Labor Market.*

Midocean University

Faculty of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration



Artificial Intelligence in Recruitment:

Between Necessity and Fairness

Prepared by:

Afaf Mohammed Habib Tajuddin

251002063

Supervised by:

Dr. Al-Faisal AbdulHamid

Dr. Fayez Jarad

2025

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم/أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول " الذكاء الإصطناعي في التوظيف بين الكفاءة والعدالة
التنظيمية "

ونظرا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث من خلال
التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الأجابة المناسبة من وجهة نظركم
وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الإستبيان علما أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم لغير أغراض
هذا البحث و سوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال إكمالها إن شاء الله

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام

اسئلة المقابلة الشخصية و الإستبيان

❖ المعلومات الشخصية:

الرجاء تعبئة البيانات التالية:

- الاسم:
- العمر:
- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المسمى الوظيفي:
- جهة العمل:
- الإيميل:

❖ أسئلة المقابلة الشخصية:

- كيف تصف تجربة مؤسستك في استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف؟
- ما أبرز المزايا التي لاحظتها عند تطبيق التوظيف الذكي مقارنة بالطرق التقليدية؟
- هل واجهتم تحديات تتعلق بالعدالة أو التحيز في قرارات التوظيف الصادرة عن الأنظمة الذكية؟ وكيف تعاملتم معها؟
- برأيك، ما مدى توافق استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري؟
- ما الإجراءات أو السياسات التي تقترحها لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية في التوظيف الذكي؟