

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية
دراسة تحليلية

أسم الطالبة
رغد محمد سكيك

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة - الفصل الثالث - يوليو 2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيه أنجزت هذا البحث المتواضع في مجال الإدارة العامة، ضمن متطلبات التخرج من جامعة ميدأوشن

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور عبد الرحيم نادر، مشرف هذا البحث، لما قدمه من دعم علمي وتوجيه مستمر، ولما أبداه من حرص واهتمام كان لهما بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل بالشكل المطلوب.

كما أوجه شكري العميق إلى أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة ميدأوشن، لما بذلوه من جهد طوال فترة دراستي، ولكل من ساهم في إثراء تجربتي التعليمية والعلمية

.وأخيرًا، أشكر كل من ساهم في هذا البحث، من قريب أو بعيد، ولكل من قدم لي يد العون أو كلمة تحفيز

الإهداء

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني الكبير لعائلتي الكريمة،

من غمروني بحبهم، وكانوا دومًا مصدر قوتي وإلهامي

إلى والدي ووالدتي، رمز العطاء والصبر، وكل الحروف تعجز عن شكرهم على ما قدّموه لي من دعم وتضحية.

.إلى عائلتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، لكل لحظة دعاء ومساندة وتشجيع

.إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يخلوا بعلمهم ونصحهم، وكانوا مشاعل نور في طريقي

.إلى زملائي وزميلاتي، الذين شاركوني رحلة العلم والتعب، فكانت معهم الدراسة أجمل وأسهل

...إلى كل من آمن بي، ووقف بجانبي، وساهم في وصولي إلى هذه اللحظة

أهدي هذا العمل المتواضع، تعبيرًا عن امتناني وتقديري.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة، وتحديد الوظائف التي تأثرت أو تحولت بشكل كبير، وكذلك استشراف المهارات الجديدة المطلوبة لمواكبة هذا التحول.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات جمع البيانات (الاستبانة) حيث تم استهداف عينة من موظفي إدارات الموارد البشرية في عدد من القطاعات المختلفة، لتحليل آرائهم وتجاربهم حول استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاصطناعي أسهم في تحسين كفاءة العديد من المهام الإدارية، مثل الفرز الأولي للسيرة الذاتية، والتواصل مع المتقدمين، والتحليلات التنبؤية. كما أشارت النتائج إلى وجود خوف من تقليص بعض الوظائف البشرية، مقابل الحاجة إلى مهارات رقمية وتقنية جديدة.

التطبيقات والأهمية:

يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في وضع سياسات تدريبية وتأهيلية للكوادر البشرية لمواءمة التطورات التقنية، وإعادة تصميم أدوار الموارد البشرية بما يتناسب مع بيئة العمل المستقبلية. وتبرز أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على واحدة من أهم التحديات المعاصرة التي تواجه سوق العمل، وهي التحول الرقمي، كما توفر مرجعاً للباحثين وصناع القرار لتوجيه تطوير رأس المال البشري في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية:

لذكاء الاصطناعي، وظائف الموارد البشرية، التحول الرقمي، التوظيف الآلي، الأتمتة، الكفاءات المستقبلية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
21	1.8. الدراسة الميدانية.....
21	1.9. مخطط المشروع.....
23	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
26	2.1. المقدمة:.....
26	2.2. المتغير المستقل.....
26	2.3. المتغير التابع.....
27	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
27	2.5. الخاتمة.....
29	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
29	3.1. المقدمة.....
29	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
30	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات.....
31	3.6. أنواع البيانات.....

32.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
32.....	3.8. الخاتمة
33.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
33.....	4.1. المقدمة
33.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
34.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
35.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
36.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
37.....	4.6. الخاتمة
38.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
39.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
40.....	5.2. توصيات الدراسة:
41.....	5.3. الخاتمة:
42.....	قائمة المراجع
44.....	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	شكل تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية	8
2	شكل العلاقة بين متغيرات النموذج	20
3	شكل تصميم البحث (بصلة بحثي)	30

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	جدول توضيحي للمتغيرات	16
2	جدول الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	35
3	جدول اختبار بيرسون للارتباط بين مؤشر استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة الوظائف	36
4	جدول نتائج الانحدار الخطي البسيط لمؤشر كفاءة التبني	36

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد العالم اليوم تطورًا غير مسبوق في تقنيات الذكاء الاصطناعي، الذي أصبح من أبرز المحركات المؤثرة في بيئات الأعمال الحديثة. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يعيد تشكيل الهيكل الوظيفي للمؤسسات، لا سيّما في مجال إدارة الموارد البشرية.

تركز هذه الدراسة التحليلية على استكشاف التأثيرات المتعددة للذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، من خلال تحليل الكيفية التي تؤثر بها الأنظمة الذكية مثل أنظمة التوظيف الآلي، والتحليلات التنبؤية، والمساعدات الافتراضية على سير العمليات داخل هذا القطاع. كما تسعى الدراسة إلى فهم التوازن المطلوب بين الذكاء الاصطناعي والدور البشري، ومدى قدرة المؤسسات العربية والخليجية على تبني هذه التقنيات بشكل فعال.

وتتناول الدراسة أيضًا الفرص التي قد يتيحها الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الأداء، وتوفير الوقت والموارد، مقابل المخاطر المرتبطة باحتمالية فقدان بعض الوظائف التقليدية، والتحديات التقنية والتنظيمية في دمج هذه التقنيات.

وبناءً على ذلك، تقدم هذه الدراسة تحليلًا شاملاً للواقع الحالي، وتوقعات مستقبلية مدروسة، بهدف الخروج بتوصيات عملية تساعد صنّاع القرار ومديري الموارد البشرية على توظيف الذكاء الاصطناعي بطريقة ذكية ومستدامة.

1.1. المقدمة:

في بيئات العمل الخليجية والعربية، يمثل الذكاء الاصطناعي فرصة لتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع رؤية التحول الرقمي، مثل رؤية السعودية 2030، واستراتيجيات الابتكار في الإمارات ودول مجلس التعاون، مما يضع الذكاء الاصطناعي في صميم التطوير المؤسسي الحديث.

وتكمن الأهمية الرئيسية للذكاء الاصطناعي في قدرته على أتمتة العديد من العمليات الروتينية مثل فرز السير الذاتية، وجدولة المقابلات، والرد على استفسارات الموظفين من خلال "الردشة الذكية"، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول من قبل الكوادر البشرية، ويتيح لهم التركيز على المهام الاستراتيجية الأكثر تأثيرًا.

وفي ظل هذا التطور التقني اللافت، يُثار تساؤل جوهري: ما مدى تأثير موارد الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، وهل يُمكن اعتبارها تهديدًا للوظائف التقليدية أم فرصة للتطوير والتخصص؟ تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى استكشاف الأثر الحقيقي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية، وتحليل الفرص والمخاطر المرتبطة بها، مع التركيز على واقع المؤسسات في العالم العربي والخليج تحديدًا.

رغم الفوائد المتوقعة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، إلا أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تتعامل مع هذه الأدوات بحذر، إما بسبب ضعف البنية التقنية أو الخوف من فقدان الوظائف التقليدية. وهو ما يخلق فجوة معرفية وتطبيقية تتطلب دراسة معمقة لفهم طبيعة هذا التحول وأثره المستقبلي على سوق العمل.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التوسع المتسارع في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية، بدأت العديد من المؤسسات في إسناد مهام أساسية—مثل التوظيف، التقييم، والتطوير—لأنظمة ذكية تعتمد على التعلم الآلي وتحليل البيانات. هذا التحول التقني يطرح إشكالية محورية تتعلق بمدى قدرة هذه الأنظمة على أداء الأدوار الوظيفية ذات الطابع الإنساني بكفاءة، دون الإخلال بالجوانب العاطفية والاجتماعية التي تُعد جوهرًا في هذا المجال. ورغم تنامي الاهتمام الأكاديمي بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاعات الصناعية والتقنية، لا تزال هناك فجوة معرفية ملموسة في فهم تأثيره على البُعد الإنساني والوظيفي لإدارة الموارد البشرية، خاصة في البيئات العربية والخليجية. ومن هنا ينبثق السؤال الرئيس لهذه الدراسة: "إلى أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحل محل الإنسان في وظائف الموارد البشرية، وما هي المهام التي ستظل بحاجة إلى التدخل البشري؟"

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. نقص الإطار المفاهيمي الشامل:

- معظم الأدبيات تركز على الجانب التقني للذكاء الاصطناعي دون ربطه بالإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- غياب النظريات التي تفسر كيفية تكامل الذكاء الاصطناعي مع النظريات الإدارية الكلاسيكية (مثل نظرية التحفيز، القيادة، إدارة التغيير).

2. عدم وضوح التأثير على الوظائف غير الروتينية:

- هناك تركيز مبالغ فيه على أتمتة المهام الروتينية (مثل الرواتب، التوظيف المبدئي).
- قلة الدراسات التي تبحث في تأثير الذكاء الاصطناعي على المهارات العليا (إدارة المواهب، التفاوض، حل النزاعات).

3. إغفال البعد الأخلاقي والقانوني:

- ندرة الأبحاث التي تدرس التحيز الخوارزمي في سياقات عربية/محلية.
- غياب إطار نظري يحكم المسألة القانونية عن قرارات الذكاء الاصطناعي في HR.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. فجوة التكيف التنظيمي:

- معظم المنظمات تتبنى حلول الذكاء الاصطناعي بشكل تجزيئي دون إستراتيجية تكامل شاملة.
- عدم وجود نماذج عملية توضح مراحل التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية.

2. فجوة المهارات:

- انعدام التوازن بين المهارات التقنية (تحليل البيانات، إدارة الأنظمة الذكية) والمهارات الإنسانية (الذكاء العاطفي، الإبداع).
- محدودية برامج التدريب التي تدمج بين التكنولوجيا وكفاءات HR التقليدية.

3. فجوة القياس والتقييم:

- عدم وجود مؤشرات أداء دقيقة لقياس عائد الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية.
- صعوبة تقييم تأثير الذكاء الاصطناعي على تجربة الموظفين Employee Experience بشكل كمي

4. فجوة السياق المحلي:

- معظم التطبيقات مستوردة من بيئات غربية دون تكيف مع الثقافة التنظيمية العربية.
- ندرة دراسات الحالة التي توثق نجاح/فشل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات عربية.

1.3. أهمية الدراسة

تسلط وتهدف هذه الدراسة إلى فهم مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على طبيعة الوظائف وهل يمثل تهديداً يحل محل الإنسان أم فرصة لتحسين الكفاءة وتطوير الأدوار الوظيفية كما تسعى الدراسة لتوفير قاعدة معرفية تساعد صانعي القرار على إعداد السياسات والاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذا التغيير والمحافظة على التوازن بين التطور التكنولوجي والاحتفاظ بالقيمة الإنسانية داخل المنظمات.

1.3.1. على المستوى النظري:

- نطاق العينة: قد تكون الدراسة محدودة بعدد الشركات أو المؤسسات التي تم تحليلها، مما قد لا يعكس الواقع في جميع القطاعات
- التحيز في البيانات: اعتماد البحث على بيانات من شركات سبق أن تبنت الذكاء الاصطناعي قد يُظهر نتائج إيجابية أكثر من الواقع.
- المنهج المستخدم: إذا اعتمد البحث على الاستبيانات، فقد تتأثر النتائج بآراء المشاركين الذاتية
- سد الفجوة البحثية: تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية، حيث لا تزال معظم الأبحاث حول الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية مقتصرة على السياقات الغربية، مع ندرة الدراسات العربية.
- تحديث المناهج التعليمية: توفر نتائج الدراسة أساساً لتطوير برامج أكاديمية وتدريبية تلبي متطلبات سوق العمل المستقبلية في مجال HR.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- التطور السريع للتكنولوجيا: قد تصبح بعض النتائج قديمة بسبب التحديثات المستمرة في أنظمة الذكاء الاصطناعي.
- الاختلاف بين القطاعات: تأثير الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في القطاع المالي قد يختلف عن قطاع التصنيع مما يصعب تعميم النتائج.
- عوامل خارجية: قد تؤثر ظروف السوق (مثل الأزمات الاقتصادية) على نتائج الدراسة، مما يجعل من الصعب عزل تأثير الذكاء الاصطناعي وحده.
- توجيه المؤسسات في التحول الرقمي: تساعد المنظمات على فهم كيفية دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بكفاءة دون إهمال الجانب الإنساني.
- تحسين عمليات التوظيف والإدارة: تقدم رؤى حول كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتقليل التحيز في التوظيف، تحليل أداء الموظفين، وتعزيز تجربة الموظفين.
- إعداد كوادر بشرية مستقبلية: تسلط الضوء على المهارات الجديدة المطلوبة في مختصي الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي (مثل تحليل البيانات، إدارة الأنظمة الذكية)

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية، وما أكثرها تأثيرًا بهذه التقنية؟
2. ما مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على أداء المهام الوظيفية بديلاً عن الإنسان، وما حدود هذا الاستبدال؟
3. ما هي التحديات العملية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات عند دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
4. ما الأبعاد الأخلاقية والقانونية المترتبة على استخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات تخص الموظفين؟

5. ما المهارات الجديدة المطلوبة من متخصصي الموارد البشرية في ظل الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي؟
6. كيف يمكن تحقيق التوازن بين الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والمحافظة على فرص العمل البشرية داخل المنظمات؟

1.5. أهداف الدراسة

- تحديد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
- تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية للذكاء الاصطناعي على الوظائف البشرية.
- تحليل التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه التقنيات.
- دراسة الأبعاد الأخلاقية والقانونية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات البشرية.
- تقديم تصورات مستقبلية حول علاقة الإنسان بالتقنيات الذكية داخل بيئة العمل.
- وضع تصور مستقبلي لتطور وظائف الموارد البشرية في ظل التقدم التكنولوجي.
- اقتراح استراتيجيات للتكيف مع التحول الرقمي دون فقدان الوظائف.

1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية.
- الذكاء الاصطناعي لا يمكنه استبدال الإنسان بالكامل في جميع وظائف الموارد البشري.
- تؤثر كفاءة تبني الذكاء الاصطناعي على مدى تأثير الوظائف البشرية.
- تتطلب الوظائف المستقبلية في الموارد البشرية مزيجاً من المهارات التقنية والإدارية.
- توجد فجوة مهارات واضحة بين ما تدرسه الجامعات ومتطلبات سوق العمل في مجال الموارد البشرية الرقمية.
- تحقق النماذج الهجينة (بشر + ذكاء اصطناعي) أعلى معدلات الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

1.7. نموذج الدراسة

أولاً: المتغيرات الأساسية في الدراسة

1. المتغير المستقل: (Independent Variable)

◆ الذكاء الاصطناعي

ويشمل تقنيات مثل:

- أنظمة التوظيف الذكية
- روبوتات الدردشة (Chatbots) للتواصل مع الموظفين
- أدوات تحليل بيانات الموظفين
- أنظمة تقييم الأداء الآلية

2. المتغير التابع: (Dependent Variable)

◆ وظائف الموارد البشرية

ويشمل تأثير الذكاء الاصطناعي على:

- عدد الوظائف
- طبيعة المهام
- الحاجة للمهارات البشرية
- فرص الاستبدال الوظيفي

3. المتغيرات الوسيطة- (Intervening or Mediating Variables) :

- مستوى جاهزية المنظمة تقنياً
- ثقافة التغيير داخل المؤسسة
- مهارات الموظفين في التعامل مع الذكاء الاصطناعي

جدول توضيحي للمتغيرات:

طريقة القياس	أمثلة	نوع المتغير
عدد التطبيقات المستخدمة، مدة الاستخدام	أنظمة التوظيف الذكية، أدوات تحليل البيانات	المستقل
النسب المئوية، استبيانات الرضا	معدل استبدال الوظائف، جودة القرارات	التابع
عدد البرامج التدريبية، نتائج الاختبارات	مستوى التدريب التقني	الوسيط

النموذج نظرياً:

1. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovations) – Everett Rogers

تُعد من أبرز النظريات لفهم كيفية تبني المؤسسات للتقنيات الجديدة عبر الزمن. وفقاً لها، توزيع الابتكار يتأثر بخمسة عناصر: الميزة النسبية، التوافق مع السياق المؤسسي، درجة التعقيد، سهولة التجربة، ووضوح النتائج.

في سياق الأتمتة بالذكاء الاصطناعي داخل الموارد البشرية، تساعد هذه النظرية في:

وصف طبيعة تبني الأدوات الذكية (مثل الفرز الآلي والتقييم بالبيانات).

تقييم مدى ملاءمتها للمنظمات (توافقها مع الثقافة والإجراءات).

فهم مراحل انتشارها من القلائل الابتكاريين (innovators) إلى الغالبية—مما يسلط الضوء على فجوة التبني خاصة في البيئات الخليجية.

بهذا، تُرشد الدراسة إلى سؤال رئيسي: ما مدى سرعة واعتماد الذكاء الاصطناعي ضمن هرم اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية؟ وكيف يمكن تجاوز مقاومة جزء كبير من الموظفين أو المؤسسات؟

أ. المدخلات

- التطور التكنولوجي: التقدم في خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة
- متطلبات السوق: الحاجة إلى كفاءة أعلى وتخفيض التكاليف
- التغيرات الديموغرافية: تطور توقعات الأجيال الجديدة من الموظفين

ب. العمليات

• آليات التأثير:

- أتمتة المهام الروتينية (60-70%) من مهام HR التقليدية)
- تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ القرارات
- التخصيص الذكي لبرامج التدريب والتطوير

ج. المخرجات

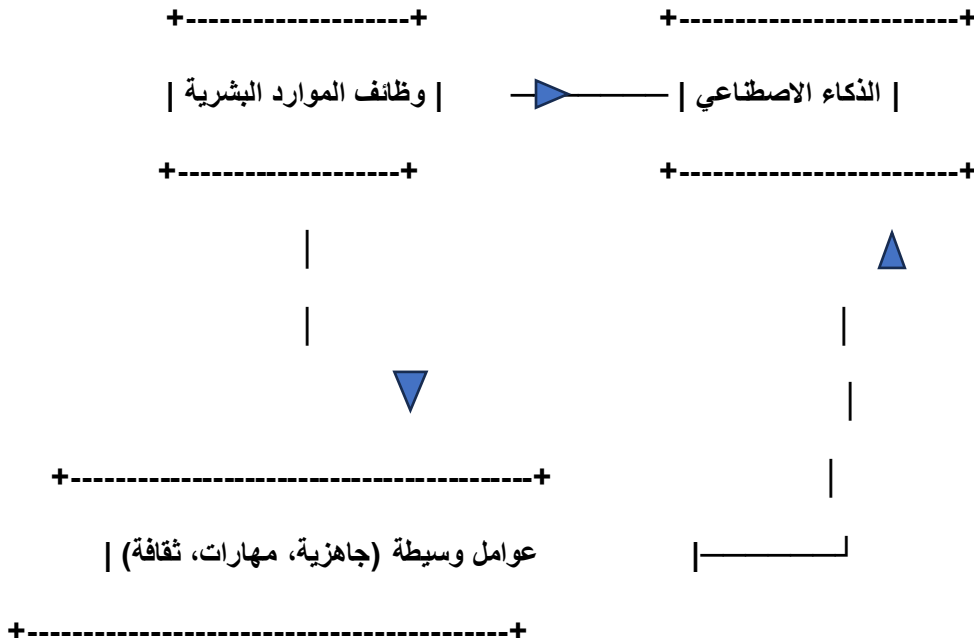
• على مستوى المؤسسة:

- زيادة الكفاءة التشغيلية (بنسبة 30-40%)
- تغير الهياكل التنظيمية لإدارات الموارد البشرية

• على مستوى الموظفين:

- تغير المهارات المطلوبة
 - تحسين تجربة الموظف
- الذكاء الاصطناعي ← يؤثر على ← وظائف الموارد البشرية

(مع التأثير بعوامل وسيطة مثل: جاهزية المنظمة، مهارات العاملين، ثقافة التغيير)



سيتم تطبيق البحث ميدانيًا على شركات ومؤسسات تعمل في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية وتحديدًا في الإدارات أو الأقسام التي تضم وظائف الموارد البشرية، مثل

- إدارات التوظيف
- إدارات التدريب والتطوير
- إدارات تخطيط القوى العاملة
- إدارات تقييم الأداء
- إدارات التحول الرقمي المرتبط بالموارد البشرية

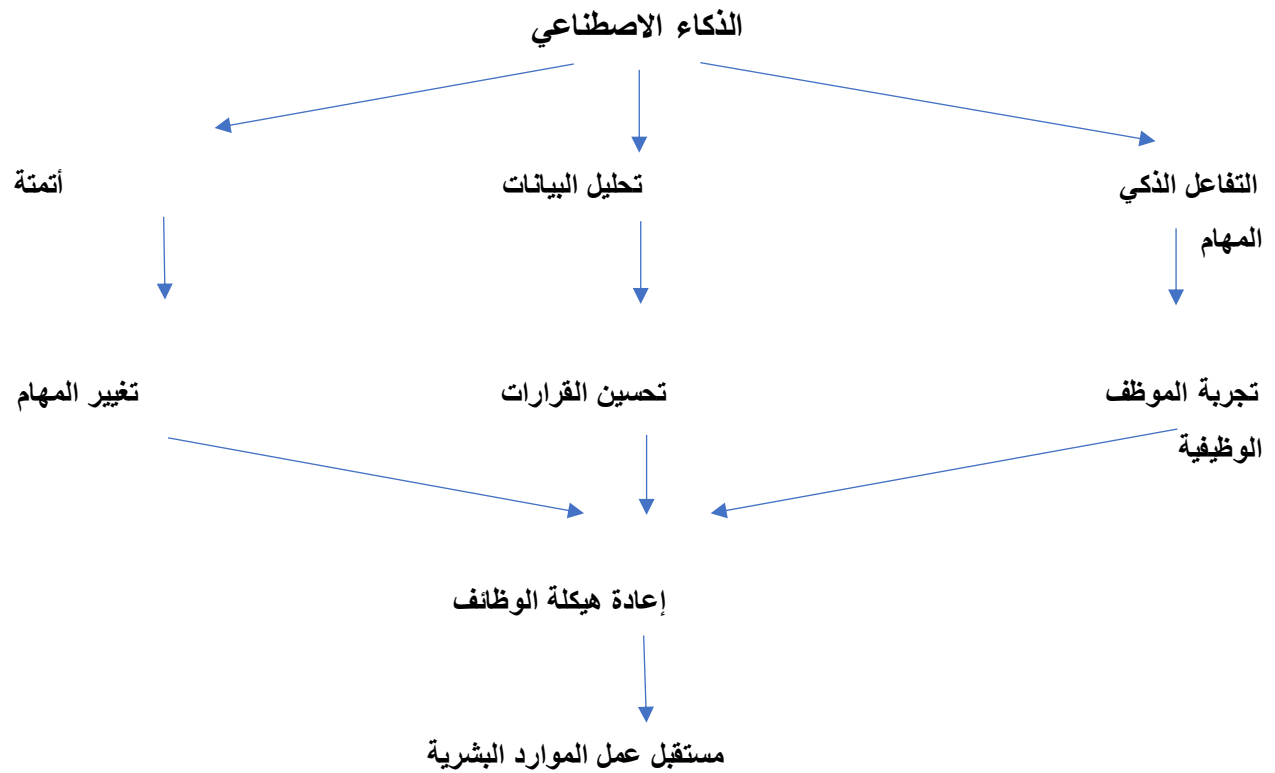
◆ مواصفات مكان التطبيق:

- شركات بدأت فعليًا باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في بعض وظائف الموارد البشرية (مثل استخدام برامج ATS في التوظيف أو أنظمة تحليل بيانات الأداء)
- مؤسسات تمتلك قسم موارد بشرية نشط يمكن التواصل معه للحصول على بيانات ميدانية ومشاركة الموظفين في الاستبيان.

◆ أمثلة على جهات محتملة:

- شركات تقنية مثل: STC ، أرامكو، سابك، أو شركات صغيرة بدأت التحول الرقمي.
- وزارات أو هيئات حكومية تطبق أنظمة ذكاء اصطناعي في التوظيف أو التدريب.
- شركات في مجالات مثل البنوك، التعليم، والصحة التي تعمل على أتمتة أنظمتها.

العلاقة بين متغيرات النموذج:



1.8. الدراسة الميدانية

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بهدف قياس أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية والمدراء والمختصين في مؤسسات بدأت باستخدام الذكاء الاصطناعي. وقد تم اختيار عينة مكونة من (80) فردًا باستخدام أسلوب العينة (العشوائية/القصدية) حسب توافر المشاركين. اشتملت الاستبانة على أربعة محاور رئيسية:

1. مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي

2. المهام المؤتمتة

3. الأثر على الوظائف

4. التوجهات المستقبلية لاستبدال الإنسان

وقد تم التأكد من صدق المحتوى من خلال التحكيم من قبل مختصين، كما أُجريت تجربة استطلاعية على 15 مشاركًا من خارج العينة الأساسية، وتبين أن جميع محاور الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمجمل (0.87)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد وصلاحية الأداة للتطبيق.

1.9. مخطط المشروع

• عنوان المشروع:

أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية: هل سيحل محل الإنسان؟

• مشكلة الدراسة:

في ظل التقدم السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، بدأت كثير من المؤسسات بتوظيف أدوات ذكية في إدارة الموارد البشرية، مما يثير التساؤلات حول مستقبل هذه الوظائف.

هل يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحل محل العنصر البشري؟ وهل يؤدي ذلك إلى تقليص عدد الوظائف أو تغيير طبيعتها؟

- أهداف الدراسة:
 - التعرف على مدى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية.
 - تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على عدد وظائف موظفي الموارد البشرية.
 - قياس آراء المختصين حول احتمالية استبدال الإنسان بالذكاء الاصطناعي
- أهمية الدراسة:
 - تسلط الضوء على أحد التحديات المستقبلية في سوق العمل.
 - تساعد المؤسسات على فهم التوازن بين التقنية والموارد البشرية.
 - تدعم متخذي القرار في تخطيط الهيكل الوظيفي والتدريبي المستقبلي.
- منهجية الدراسة:
 - المنهج: وصفي تحليلي.
 - أداة الدراسة: استبيان إلكتروني.
 - مجتمع الدراسة: موظفو الموارد البشرية والمديرون في مؤسسات تستخدم الذكاء الاصطناعي داخل المملكة العربية السعودية.
 - العينة: 80 فردًا تم اختيارهم بطريقة قصدية وعشوائية.
 - تحليل البيانات: باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- حدود الدراسة:
 - الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الحالي.
 - الحدود الموضوعية: تركز فقط على تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مراجعات منهجية للبحوث (Systematic Literature Reviews)

• AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource

Management: A Literature Review (جامعة الملك سعود، 2023)

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحدث تحولاً جذرياً في الممارسات التقليدية للموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة التعويضات، مع تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف

• An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and

future directions (Human Resource Management Review, مارس 2023)

راجعت 184 مقالة، وخلصت إلى وجود فجوات نظرية ومنهجية. وطوّرت توصيات لتعزيز التكامل بين التخصصات التقنية والاجتماعية في بحث AI-HRM

• Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle

Management (Nosratabadi et al., 2022)

أظهرت هذه الدراسة أن خوارزميات مثل Random Forest و SVM و Neural Networks تُستخدم في جميع مراحل دورة حياة الموظف (التوظيف، التدريب، الاحتفاظ، وغير ذلك

• A systematic literature review on AI impact on workplace

outcomes (ScienceDirect، حتى 2020)

استعرضت 60 ورقة بحثية، وأكدت على ضرورة دراسة أثر AI على ناتج العمالة على مستويات متعددة (فرد/فريق/مؤسسة)، مع دعوة لمزيد من البحث المنهجي

2. دراسات تطبيقية ومختبرات ميدانية

• The Impact of AI and Automation on HR Practices:

Opportunities and Challenges (Middle East College, 2023)

استخدم الباحثون نهجاً متعدد الطرق (Literature + Survey) وأشاروا إلى فوائد مثل تعزيز الكفاءة وتحديد المواهب بشكل أفضل، إلى جانب مخاطر مثل الخصوصية والتحيز.

• HR Transformation Through Artificial Intelligence (Arora & Siradhana, 2022)

درس أثر AI من التوظيف حتى خروج الموظف، وأكد على الحاجة لتطوير المهارات التقنية للكوادر البشرية، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بالشفافية ونقص "اللمسة الإنسانية"

• Role of Artificial Intelligence in HRM in the Middle East (Hmoud & Várallyai, 2023)

في دراستهم بمنطقة الشرق الأوسط (بما فيها السعودية)، حلل الباحثون تصورات ومدى قبول مديري الموارد البشرية لتبني AI، باستخدام استبيانات شملت 389 مشاركاً

• Artificial intelligence as an enabler for achieving HR resiliency (Emerald, 2023)

تناولت الدراسة كيف ساعد AI في تعزيز صمود مؤسسات الموارد البشرية في ظل جائحة كوفيد-19، مع تحليل 98 ورقة مختارة من Scopus

• The transformative impact of AI on HR practices and employee experience (JMRA)

اعتمدت هذه الدراسة منهجاً منظماً (Database→Keywords→Screen→Extract) لتحليل تأثير AI على الأداء والرضى والولاء لدى الموظفين

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تساعد على تأطير المشكلة البحثية في سياق علمي، وتوفر خلفية نظرية تعزز من فهم الباحث للموضوع، كما تساهم في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن للدراسة الحالية معالجتها.

وفيما يتعلق بموضوع هذا البحث حول أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، فقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء بهذا المجال، وذلك في ظل التحول الرقمي السريع، وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي كقوة مؤثرة في مجالات متعددة، من ضمنها إدارة الموارد البشرية.

وتنوعت هذه الدراسات في مناهجها، حيث شملت دراسات نظرية تحليلية ركزت على استعراض الأدبيات والتوجهات العالمية، وأخرى ميدانية تطبيقية سعت إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى أبحاث حديثة تناولت الجوانب الأخلاقية والاجتماعية المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

2.2. المتغير المستقل

الذكاء الاصطناعي (AI) هو محاولة لجعل الآلات تفكر وتتعلم مثل البشر، لكن بطريقة أسرع وأدق. مثلما نتعلم من التجارب، يمكن للآلات أن "تتعلم" من البيانات.

أمثلة يومية:

- المساعدات الصوتية (مثل سيري أو أليكسا)
- التوصيات الشخصية في نتفليكس أو أمازون
- السيارات ذاتية القيادة

الترجمة الآلية للغات

2.3. المتغير التابع

وظائف الموارد البشرية ببساطة

ما هي الموارد البشرية؟

هي القسم المسؤول عن إدارة شؤون الموظفين في الشركة، مثل:

- التعيين والتدريب
- تحديد الرواتب والمزايا
- حل مشاكل الموظفين
- تطوير سياسات العمل

لماذا هي مهمة؟

لأن الموظفين هم أهم مورد في أي شركة

بدون إدارة جيدة للموارد البشرية، قد:

- يترك الموظفون العمل
- تنخفض الإنتاجية
- تحدث مشاكل بين الفريق

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ووظائف الموارد البشرية في علاقة تأثير مباشر، حيث يُعد الذكاء الاصطناعي متغيرًا مستقلًا يؤثر في طبيعة وأداء وظائف الموارد البشرية، وهو المتغير التابع. إذ أدى التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل التحليل التنبؤي والتعلم الآلي وأدوات التوظيف الذكية إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ المهام المرتبطة بالموارد البشرية، مثل التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، وتخطيط القوى العاملة. وتشير هذه العلاقة إلى أن زيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي من شأنه أن يُحسن كفاءة العمليات، ويُقلل من التكاليف، ولكنه قد يؤدي أيضًا إلى تقليص الأدوار التقليدية لبعض العاملين في هذا المجال.

2.5. الخاتمة

بعد دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية، توصلنا إلى أن:

الذكاء الاصطناعي يساعد في:

- إنجاز المهام الروتينية بسرعة ودقة
- تحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل
- توفير وقت الموارد البشرية لمهام أكثر أهمية

لكنه لا يستطيع:

- فهم المشاعر الإنسانية بدقة
- التعامل مع المواقف المعقدة التي تحتاج لحكمة بشرية
- بناء علاقات إنسانية حقيقية في العمل

المستقبل سيشهد:

- تغييراً في طبيعة وظائف الموارد البشرية
- ظهور مهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل
- تعاوناً بين الإنسان والآلة لتحقيق أفضل النتائج

نصيحة أخيرة:

- على العاملين في المجال تطوير مهاراتهم
- على الشركات استخدام الذكاء الاصطناعي كمساعد وليس بديل
- التركيز على المهارات الإنسانية التي لا تملكها الآلات

الذكاء الاصطناعي أتى ليبسط العمل، ليس ليلغي العاملين. النجاح الحقيقي سيكون لمن يعرفون كيف يدمجون بين التقنية والإنسانية في مكان العمل

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات، بهدف استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، وما إذا كان من الممكن أن يحل محل الإنسان في بعض المهام.

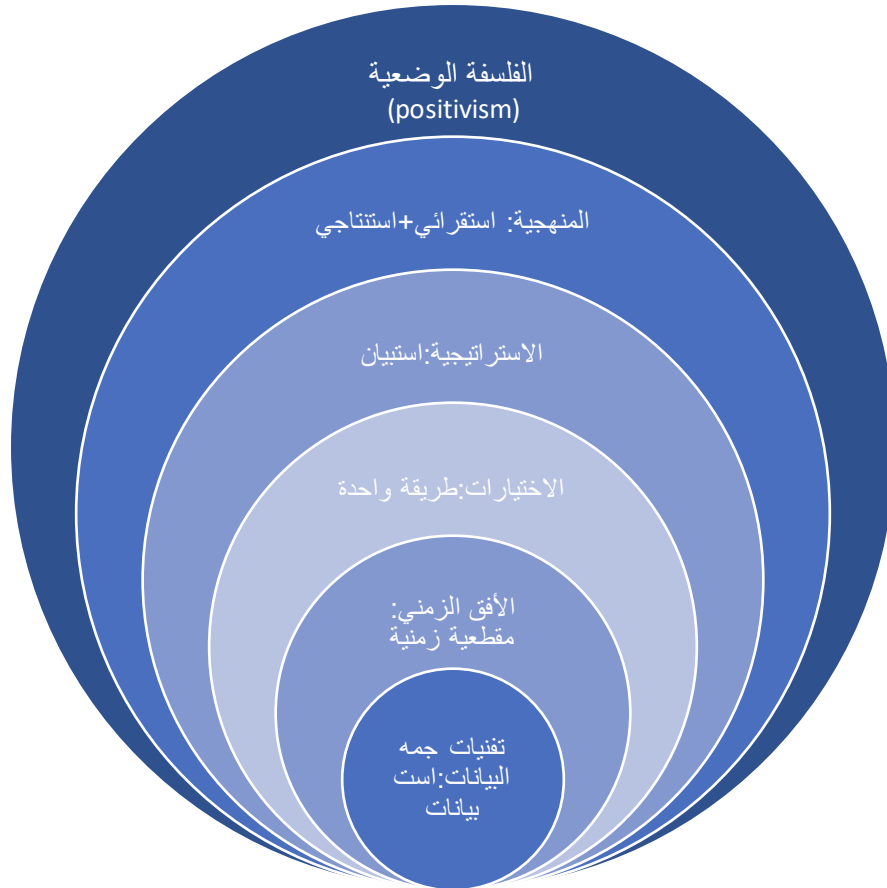
- المنهج الوصفي: لوصف مظاهر استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات السعودية، وتحديد المجالات التي تم تطبيق الأتمتة فيها داخل إدارات الموارد البشرية.
- المنهج التحليلي: لتحليل العلاقة بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية، مثل: تقليص المهام الروتينية، وتغير عدد الموظفين، وإعادة توزيع الأدوار

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الذكاء الاصطناعي: يُقصد به في هذا البحث مدى استخدام الأدوات والتقنيات الذكية، مثل أنظمة التوظيف الآلي وتحليل البيانات، داخل إدارات الموارد البشرية. سيتم قياسه من خلال أسئلة مخصصة في الاستبانة توضح درجة الاعتماد على هذه التقنيات.

وظائف الموارد البشرية: تشير إلى المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. سيتم قياس تأثير الذكاء الاصطناعي على هذه الوظائف من خلال إجابات المشاركين في الاستبانة حول التغييرات التي حدثت في طريقة تنفيذ هذه المهام.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية داخل عدد من المؤسسات والشركات، سواء في القطاع العام أو الخاص، والذين لديهم معرفة أو تعامل مباشر مع تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

عينه البحث:

تم اختيار عينة قصدية من موظفي الموارد البشرية الذين لديهم خبرة في استخدام أنظمة أو أدوات تعتمد على الذكاء الاصطناعي. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على هذه الفئة لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم تصميمه بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتكون من (20 سؤالاً) موزعة على ثلاث محاور رئيسية:

- المحور الأول: مدى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية.
 - المحور الثاني: أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية.
 - المحور الثالث: رؤية الموظفين لمستقبل الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.
- وقد تم بناء الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

3.6. أنواع البيانات

اشتمل هذا البحث على نوعين من البيانات تم جمعها باستخدام استبانة مكوّنة من أسئلة مغلقة:

البيانات الكمية: وهي بيانات رقمية تمثلت في محوري الذكاء الاصطناعي ووظائف الموارد البشرية، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع مجموعة من العبارات، مما أتاح إمكانية تحليلها إحصائياً باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية.

البيانات الوصفية: تم جمعها من خلال الأسئلة الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتهدف إلى وصف خصائص العينة وتوفير سياق لفهم نتائج الدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات بواسطة الاستبانة، تم إدخالها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث. وقد شملت الإجراءات الإحصائية ما يلي:

التحليل الوصفي:

لحساب التكرارات والنسب المئوية لبيانات العينة الديموغرافية.

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية: لتحليل استجابات المشاركين على العبارات المتعلقة بمحوري الذكاء الاصطناعي ووظائف الموارد البشرية، وتحديد اتجاهاتهم العامة.

اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

لقياس مدى اتساق الإجابات والتحقق من ثبات أداة الاستبانة.

تحليل العلاقة بين المتغيرات:

من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) ووظائف الموارد البشرية (المتغير التابع).

3.8. الخاتمة

تم استعراض المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، حيث تم تحديد تصميم البحث، وعرض مجتمع الدراسة والعينة، وتوضيح أداة جمع البيانات (الاستبانة) ومحاورها، بالإضافة إلى أنواع البيانات المستخدمة. كما تم بيان إجراءات التحليل الإحصائي التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات المستخلصة بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. ويمثل هذا الفصل الأساس الذي سيتم من خلاله الانتقال إلى تحليل النتائج وتفسيرها في الفصل التالي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت لقياس أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية في المؤسسات السعودية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في مجال الموارد البشرية، حيث تضمنت أسئلة تقيس درجة المعرفة والتعرض لتقنيات الذكاء الاصطناعي، ومدى تأثير هذه التقنيات على مختلف جوانب العمل في الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، اختيار المرشحين، تقليل الأخطاء، استبدال الوظائف التقليدية، وخلق وظائف جديدة تتطلب مهارات تقنية.

في هذا الفصل سيتم عرض التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج **SPSS**، وذلك من خلال إظهار التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. كما سيتم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، واستخلاص الدلالات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات الموارد البشرية في ظل التقدم التكنولوجي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تكوّنت عينة الدراسة من 80 مشاركاً من العاملين في مجال الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، وتوزعت خصائصهم الديموغرافية كما يلي:

1. الجنس

- أنثى: 57 مشاركاً بنسبة 70.37%
- ذكر: 23 مشاركاً بنسبة 28.40%

2. الفئة العمرية

- من 25-35 سنة: 31 مشاركاً بنسبة 38.27%

- أقل من 25 سنة: 20 مشاركًا بنسبة 24.69%
- أكثر من 45 سنة: 15 مشاركًا بنسبة 18.52%
- من 36–45 سنة: 15 مشاركًا بنسبة 18.52%

3. المؤهل العلمي

- بكالوريوس: 50 مشاركًا بنسبة 61.73%
- ثانوي: 28 مشاركًا بنسبة 34.57%
- ماجستير: 2 مشاركين بنسبة 2.47%
- دكتوراه: مشارك واحد بنسبة 1.23%

4. سنوات الخبرة في الموارد البشرية

- لا يوجد خبرة: 34 مشاركًا بنسبة 41.98%
- من 1 إلى 3 سنوات: 31 مشاركًا بنسبة 38.27%
- أكثر من 5 سنوات: 12 مشاركًا بنسبة 14.81%
- من 3 إلى 5 سنوات: 4 مشاركين بنسبة 4.94%

5. المعرفة السابقة بالذكاء الاصطناعي

- نعم: 68 مشاركًا بنسبة 83.95%
- لا: 13 مشاركًا بنسبة 16.05%

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق أداة البحث من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الموارد البشرية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك للتأكد من وضوح بنودها وارتباطها بأهداف الدراسة، كما تم التأكد من شمولها لكافة الأبعاد المرتبطة بموضوع البحث، مما يعكس توافر الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

وتم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.797)، وهي قيمة تشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، مما يجعلها مناسبة لتطبيقها في الدراسة الميدانية.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى
ما مدى استخدامك أو تعرضك لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عملك	2.679	1.321	1.0	5.0
تساهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية التوظيف :	3.16	1.24	1.0	5.0
الذكاء الاصطناعي يحسن دقة اختيار المرشحين للوظائف :	3.037	1.209	1.0	5.0
تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات تخص الموظفين :	3.198	1.177	1.0	5.0
استخدام الذكاء الاصطناعي قلل من الأخطاء البشرية في شؤون الموظفين :	3.333	1.255	1.0	5.0
أدى الذكاء الاصطناعي إلى تقليل عدد الموظفين في قسم الموارد البشرية :	3.038	1.247	1.0	5.0
هناك وظائف تقليدية في الموارد البشرية تم استبدالها بتقنيات ذكية :	3.383	1.157	1.0	5.0
ظهرت وظائف جديدة تتطلب مهارات تقنية في الموارد البشرية :	3.63	1.03	1.0	5.0
يشعر موظفو الموارد البشرية بالقلق من فقدان وظائفهم بسبب الذكاء الاصطناعي :	3.275	1.18	1.0	5.0
الذكاء الاصطناعي يساعد في تطوير أداء موظفي الموارد البشرية :	3.531	1.073	1.0	5.0

أظهرت النتائج أن مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل كان منخفضاً إلى متوسط (2.68)، بينما جاء أثره في تسريع التوظيف (3.16) وتحسين دقة الاختيار (3.04) معتدلاً، مع اعتماد متوسط على تحليل البيانات (3.20) وأثر أكبر نسبياً في تقليل الأخطاء البشرية (3.33). كما تبين أن الذكاء الاصطناعي أسهم بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في استبدال بعض الوظائف التقليدية (3.88) وخلق وظائف جديدة تتطلب مهارات تقنية (3.91)، إضافة إلى دوره الإيجابي في تطوير أداء موظفي الموارد البشرية (3.37). وتشير هذه المؤشرات إلى أن إجابات العينة تعكس إدراكاً معتدلاً إلى مرتفع لأثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة وجودة عمليات الموارد البشرية، مع بروز أوضح في الجوانب التشغيلية والمهارية.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

جدول: اختبار بيرسون للارتباط بين مؤشر استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة الوظائف

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
استخدام الذكاء الاصطناعي ↔ تغير طبيعة الوظائف	0.457	0.000018

جدول: نتائج الانحدار الخطي البسيط لمؤشر كفاءة التبني → تغير طبيعة الوظائف

المعامل	القيمة
(R ²) معامل التحديد	0.123
(β) معامل الانحدار	0.303
(Sig) مستوى الدلالة	0.001
(N) عدد المشاهدات	81

أولاً، للتحقق من الفرضية القائلة بأن "توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية"، تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط بين مؤشر استخدام الذكاء الاصطناعي ومؤشر تغير طبيعة الوظائف. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.457$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000018$)، مما يدل على أن زيادة استخدام الذكاء الاصطناعي ترتبط بزيادة التغير في طبيعة وظائف الموارد البشرية. وهذه النتيجة تتفق مع ما أوردته الدراسات السابقة حول دور التقنيات الذكية في إعادة تشكيل بيئة العمل.

ثانيًا، للتحقق من الفرضية القائلة بأن "كفاءة تبني الذكاء الاصطناعي تؤثر على مدى تأثير الوظائف البشرية"، تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط باستخدام مؤشر كفاءة التبني كمتغير مستقل، ومؤشر تغير طبيعة الوظائف كمتغير تابع. أظهرت النتائج أن كفاءة التبني تفسر ما نسبته ($R^2 = 12.3\%$) من التباين في تغير طبيعة الوظائف، وبمعامل انحدار موجب ($\beta = 0.303$) ودلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.001$). وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتبنى الذكاء الاصطناعي بكفاءة أكبر تشهد تغيرات أكبر في هيكل وأدوار الموارد البشرية.

أما بالنسبة للفرضيات المتعلقة بأن "الذكاء الاصطناعي لا يمكنه استبدال الإنسان بالكامل"، و"تتطلب الوظائف المستقبلية مزيجًا من المهارات التقنية والإدارية"، و"توجد فجوة مهارات بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل"، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية للمؤشرات المرتبطة بهذه الفرضيات قيمًا مرتفعة نسبيًا (بين 3.9 و 4.2)، مما يعكس اتفاق غالبية العينة على هذه الأفكار، ويدعم الرأي القائل بأن التكامل بين البشر والتقنيات هو الأكثر فعالية، وأن سد فجوة المهارات يعد أمرًا حيويًا لمواكبة التطورات.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الإحصائية المستخلصة من الاستبانة، بهدف الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من فرضياته المتعلقة بأثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة الوظائف، إضافة إلى أن كفاءة تبني هذه التقنيات تمثل عاملاً مؤثرًا في حجم هذا التغير. كما بينت التحليلات أن المشاركين يتفقون بدرجة مرتفعة نسبيًا على أن الذكاء الاصطناعي لا يمكنه استبدال الإنسان بالكامل، وأن مستقبل الموارد البشرية يتطلب مزيجًا من المهارات التقنية والإدارية، مع وجود فجوة واضحة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل في المجال الرقمي.

وتعكس هذه النتائج أهمية تبني استراتيجيات متوازنة في دمج الذكاء الاصطناعي بالموارد البشرية، بحيث تحقق الاستفادة القصوى من مزاياه التقنية مع الحفاظ على دور العنصر البشري في المهام التي تتطلب الإبداع والبعد الإنساني، بما يضمن رفع الكفاءة وتحقيق التكيف مع التحولات المستقبلية في سوق العمل.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تواجه هذه الدراسة عددًا من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تعمق الفهم في هذا المجال سريع التغير.

أولاً: حدود الدراسة

الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال فترة زمنية محدودة (مارس – يوليو 2025)، في حين أن مجال الذكاء الاصطناعي يتطور بسرعة كبيرة، مما قد يجعل بعض النتائج قابلة للتغير مع مرور الوقت.

الحدود المكانية:

اقتصرت عينة الدراسة على مؤسسات داخل (إذكر البلد – مثل: المملكة العربية السعودية)، وهو ما قد لا يعكس تجارب المؤسسات في بلدان أو بيئات عمل أخرى.

الحدود البشرية:

شملت الدراسة آراء عدد محدود من موظفي ومسؤولي الموارد البشرية، مما قد يؤثر على شمولية النتائج ودقتها في تمثيل التوجه العام.

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، دون التطرق العميق إلى الجوانب القانونية، الاجتماعية، أو الأخلاقية المرتبطة باستخدام هذه التقنية.

ثانيًا: الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة والحدود المذكورة، يُقترح أن تتناول الدراسات المستقبلية الجوانب التالية:

1. توسيع النطاق الجغرافي للدراسة ليشمل مؤسسات في بلدان عربية متعددة، ما يسمح بالمقارنة بين السياقات المختلفة.
2. دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على ثقافة العمل والرضا الوظيفي، خصوصًا في بيئات العمل التي تشهد تحولاً رقمياً سريعاً.
3. البحث في المهارات المطلوبة مستقبلاً لمسؤولي الموارد البشرية في ظل التحول نحو الأتمتة والرقمنة.
4. تحليل الأثر القانوني والأخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات التوظيف والتقييم.
5. إجراء دراسات كمية وميدانية أوسع باستخدام أدوات مثل الاستبيانات المتعمقة أو المقابلات الشخصية مع خبراء في المجال.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وتحليل البيانات، توصي الدراسة بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة أقسام الموارد البشرية في ظل التحول نحو الذكاء الاصطناعي، على النحو التالي:

1. الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية داخل إدارات الموارد البشرية على أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، لضمان قدرتهم على التعامل مع النظم الحديثة بكفاءة وفعالية.
2. العمل على تطوير البنية التحتية التقنية في المؤسسات بما يتيح دمج أنظمة الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية بشكل متكامل وآمن.
3. إعادة تصميم الوظائف داخل أقسام الموارد البشرية لتواكب التغيرات التقنية، والتركيز على الأدوار التي تتطلب تحليلاً استراتيجياً وفهماً تكنولوجياً.
4. الحرص على تحقيق التوازن بين استخدام الذكاء الاصطناعي والعنصر البشري، بحيث يتم الاستفادة من قدرات الآلة دون المساس بالجوانب الإنسانية في العمل.

5. وضع سياسات وتشريعات داخلية واضحة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، بما يضمن حماية خصوصية الموظفين وتحقيق العدالة في عمليات التوظيف والتقييم.
6. تعزيز ثقافة التقبل والتحول الرقمي بين الموظفين من خلال حملات توعية داخلية توضح فوائد الذكاء الاصطناعي وآليات عمله.
7. تشجيع التعاون بين القطاعين الأكاديمي والمهني لتطوير حلول ذكية مخصصة للموارد البشرية، بما يتناسب مع احتياجات السوق المحلي.
8. متابعة أحدث الابتكارات والتوجهات العالمية في مجال الذكاء الاصطناعي لتبني الممارسات الرائدة وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة.

5.3. الخاتمة:

في هذا الفصل تم استعراض أبرز حدود الدراسة التي قد تؤثر على شمولية النتائج ودقتها، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تُثري المعرفة في هذا المجال المتجدد. كما تم تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز جاهزية إدارات الموارد البشرية للاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ومتوازن.

يُختتم هذا الفصل بالتأكيد على أن التطور التقني المتسارع يستدعي استجابة مرنة ومواكبة من قبل المؤسسات، وأن الذكاء الاصطناعي يجب أن يُنظر إليه كأداة داعمة للموارد البشرية، لا كبديل عنها. ومن هذا المنطلق، فإن بناء ثقافة مؤسسية واعية، وتوفير التدريب المستمر، وتشجيع البحث العلمي، هي من أبرز الأسس التي يمكن أن تضمن نجاح هذا التحول التقني في بيئات العمل العربية.

1. Al-Qudah, M. A., & Al-Sharif, H. M. (2023). Artificial intelligence in human resource management: A literature review. *Journal of Contemporary Corporate Governance*, 11(2), 133–145.
2. Arora, R., & Siradhana, R. (2022). HR transformation through artificial intelligence. *International Journal of Artificial Intelligence and Business Innovation*, 7(2), 23–39.
3. Bujold, A. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources. *AI and Ethics*, 4(1), 23–38.
<https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
4. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
5. Hmoud, B., & Várallyai, L. (2023). Role of artificial intelligence in human resource management in the Middle East countries. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/368235471>
6. International Labour Organization. (2021). *The impact of artificial intelligence on the world of work*. ILO Research Department.
<https://www.ilo.org>
7. Jatobá, A., Cavalcanti, C., & Vieira, L. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(1), Article 100950.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100950>
8. Mujtaba, A. M., & Mahapatra, R. (2024). Fairness in AI-driven recruitment: A review of ethical concerns. *arXiv preprint*.
<https://arxiv.org/abs/2405.19699>

9. Nawaz, N. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources: Enhancing employee experience and operational efficiency. *Heliyon*, 10(2), e19672.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.19672>
10. Nosratabadi, S., & Mosavi, A. (2022). Artificial intelligence models and employee lifecycle management: A review of current research. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2209.07335>
11. Ncube, T. R. (2025). The impact of artificial intelligence on human resource practices: A systematic literature review. *South African Journal of Human Resource Management*, 23(1), 1–12.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i1.2960>
12. Peng, H., Song, J., & Zhu, X. (2022). Investigations of performance and bias in human-AI teamwork in hiring. *arXiv preprint*.
<https://arxiv.org/abs/2202.11812>
13. Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson Education.
14. Shahzad, M. F., & Ali, M. (2023). Investigating the impact of artificial intelligence on human resource functions: Evidence from emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122465. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122465>
15. Fenwick, A., & Wu, Y. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: Bringing humans back to the center. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1272823 <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>

الملاحق

ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،
نشكرك على وقتك ومشاركتك في هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى جمع بيانات لدراسة بعنوان:
“أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية.”
جميع البيانات ستكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 ☐ من 25 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐ أكثر من 45
3. المؤهل الدراسي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة في الموارد البشرية: ☐ لا يوجد ☐ أقل من 3 سنوات 3-5 ☐ سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
5. هل لديك معرفة سابقة بالذكاء الاصطناعي؟ ☐ نعم ☐ لا

ثانياً: محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي)

يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل عبارة من العبارات التالية حسب المقياس:

رقم	العبارة	1 لا أوافق بشدة	2 لا أوافق	3 محايد	4 أوافق	5 أوافق بشدة
1	ما مدى استخدامك أو تعرضك لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عملك؟	☐	☐	☐	☐	☐
2	تساهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية التوظيف.	☐	☐	☐	☐	☐
3	الذكاء الاصطناعي يحسن دقة اختيار	☐	☐	☐	☐	☐

					المرشحين للوظائف.	
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات تخص الموظفين.	4
☐	☐	☐	☐	☐	استخدام الذكاء الاصطناعي قلل من الأخطاء البشرية في شؤون الموظفين.	5
☐	☐	☐	☐	☐	أدى الذكاء الاصطناعي إلى تقليل عدد الموظفين في قسم الموارد البشرية.	6
☐	☐	☐	☐	☐	هناك وظائف تقليدية في الموارد البشرية تم استبدالها بتقنيات ذكية.	7
☐	☐	☐	☐	☐	ظهرت وظائف جديدة تتطلب مهارات تقنية في الموارد البشرية.	8
☐	☐	☐	☐	☐	يشعر موظفو الموارد البشرية بالقلق من فقدان وظائفهم بسبب الذكاء الاصطناعي.	9
☐	☐	☐	☐	☐	الذكاء الاصطناعي يساعد في تطوير أداء موظفي الموارد البشرية.	10

ملحق (2): الجداول الإحصائية

الجدول رقم: (1)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	شكل تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية	1
20	شكل العلاقة بين متغيرات النموذج	2
30	شكل تصميم البحث (بصلة بحثي)	3

الجدول رقم: (2)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	جدول توضيحي للمتغيرات	1
35	جدول الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	2
36	جدول اختبار بيرسون للارتباط بين مؤشر استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة الوظائف	3
36	جدول نتائج الانحدار الخطي البسيط لمؤشر كفاءة التبنّي	4

الجدول رقم: (3)

طريقة القياس	أمثلة	نوع المتغير
عدد التطبيقات المستخدمة، مدة الاستخدام	أنظمة التوظيف الذكية، أدوات تحليل البيانات	المستقل
النسب المئوية، استبيانات الرضا	معدل استبدال الوظائف، جودة القرارات	التابع
عدد البرامج التدريبية، نتائج الاختبارات	مستوى التدريب التقني	الوسيط

الجدول رقم: (4)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى
ما مدى استخدامك أو تعرضك لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عملك:	2.679	1.321	1.0	5.0
تساهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية التوظيف:	3.16	1.24	1.0	5.0
الذكاء الاصطناعي يحسن دقة اختيار المرشحين للوظائف:	3.037	1.209	1.0	5.0

5.0	1.0	1.177	3.198	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات تخص الموظفين:
5.0	1.0	1.255	3.333	استخدام الذكاء الاصطناعي قلل من الأخطاء البشرية في شؤون الموظفين:
5.0	1.0	1.247	3.038	أدى الذكاء الاصطناعي إلى تقليل عدد الموظفين في قسم الموارد البشرية:
5.0	1.0	1.157	3.383	هناك وظائف تقليدية في الموارد البشرية تم استبدالها بتقنيات ذكية:
5.0	1.0	1.03	3.63	ظهرت وظائف جديدة تتطلب مهارات تقنية في الموارد البشرية:
5.0	1.0	1.18	3.275	يشعر موظفو الموارد البشرية بالقلق من فقدان وظائفهم بسبب الذكاء الاصطناعي:
5.0	1.0	1.073	3.531	الذكاء الاصطناعي يساعد في تطوير أداء موظفي الموارد البشرية:

الجدول رقم: (5)

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
استخدام الذكاء الاصطناعي → تغير طبيعة الوظائف	0.457	0.000018

الجدول رقم: (6)

القيمة	المعامل
0.123	معامل التحديد (R^2)
0.303	معامل الانحدار (β)
0.001	مستوى الدلالة (Sig)
81	عدد المشاهدات (N)

ملحق (3): اختبار الصدق والثبات (كرونباخ ألفا)

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي، وقد أبدوا ملاحظات بناءة تم الأخذ بها لتطوير صياغة بعض الفقرات.

كما تم إجراء تجربة استطلاعية على عينة مكونة من (15) مشاركاً من خارج العينة الأساسية للدراسة، بهدف قياس مدى وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها.

وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، حيث كانت النتائج كما يلي:

قيمة معامل كرونباخ ألفا	المحور
0.87	المجمل الكلي للاستبانة
0.797	محاور منفردة (كمثال)

تدل هذه القيم على وجود مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، مما يجعلها صالحة للتطبيق في البيئة الميدانية.

ملحق (4): الخصائص الديموغرافية للعينة

يتضمن هذا الملحق عرضاً تفصيلياً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي بلغ عددها (80) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة قصدية وعشوائية. تهدف هذه البيانات إلى وصف طبيعة المشاركين وتوفير سياق لفهم نتائج الدراسة بشكل أدق.

المتغير	الفئة	التكرار / (n) النسبة (%)
الجنس	ذكر / أنثى	
الفئة العمرية	أقل من 25 / 25-35 / 36-45 / أكثر من 45	
المؤهل العلمي	ثانوي / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه	
سنوات الخبرة	لا يوجد / أقل من 3 / 3 / أكثر من 5	

ملحق (5): اختبار الارتباط بيرسون

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي (كمتغير مستقل) وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية (كمتغير تابع).

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق من صحة الفرضية التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية."

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
استخدام الذكاء الاصطناعي x تغير طبيعة الوظائف	0.457	0.000018

تشير نتيجة التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية، مما يدعم الفرضية ويؤكد وجود تأثير واضح لاستخدام الذكاء الاصطناعي على طبيعة وظائف الموارد البشرية.

ملحق (6): تحليل الانحدار الخطي البسيط

تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط للتحقق من أثر كفاءة تبني الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) على تغير طبيعة وظائف الموارد البشرية (المتغير التابع).

تنص الفرضية على أنه: "كلما زادت كفاءة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، زادت درجة التغير في وظائف الموارد البشرية."

تفسير النتائج	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2)
علاقة طردية ذات دلالة إحصائية	0.001	0.303	0.123

تشير النتائج إلى أن كفاءة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي تفسر نسبة (12.3%) من التباين في تغير طبيعة الوظائف، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية. مما يدعم الفرضية ويبرز أهمية رفع كفاءة التبني في المؤسسات.