

تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة أداء المؤسسات في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

سليمان تركي البازعي

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

تبقى حقوق الطباعة والنشر المصالح جامعة ميد أو شن

مقدمة

في السنوات الأخيرة، أصبح دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب من الاتجاهات الاستراتيجية المهمة للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق مستوى أعلى من إشراك الموظفين. إذ يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسهم بشكل فعال في تحسين مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، بما يشمل تبسيط عمليات اكتساب المواهب من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد أفضل المرشحين وفقًا لمؤهلاتهم وخبراتهم، ومتابعة الأداء الوظيفي وتحليل أنماط الإنتاجية الفردية والجماعية بشكل دقيق. كما تتيح تقنيات الذكاء الاصطناعي للمنظمات معالجة كميات ضخمة من المعلومات بسرعة وكفاءة، مما يمكن فرق الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير الموظفين، وتصميم برامج تدريبية مخصصة، وتحسين إدارة الأداء بشكل عام، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة العمل والقدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة باستمرار (Nudurupati et al., 2024).

تُعد إدارة المواهب من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل جميع العمليات المرتبطة بتوظيف الموظفين الأكفاء، وتطوير مهاراتهم، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى

الاحتفاظ بالكوادر المتميزة لأطول فترة ممكنة. وتشير الدراسات إلى أن فعالية ممارسات إدارة المواهب لها تأثير مباشر على مستويات رضا الموظفين، وتقوية الثقافة التنظيمية، وزيادة الإنتاجية والأداء العام للمنظمة ومع ذلك، تواجه الطرق التقليدية في إدارة المواهب تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة في التركيبة السكانية للقوى العاملة، وارتفاع توقعات الموظفين فيما يتعلق بالبيئة المهنية، والفرص التدريبية المتاحة، ومستويات التقدير والتحفيز. هذه التحديات تجعل من الضروري تبني حلول مبتكرة ومرنة تساعد المؤسسات على تعزيز كفاءتها التشغيلية، مع الحفاظ على رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. (Male et al., 2024)

في هذا السياق، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون أداة قوية لإحداث تحول جذري في إدارة المواهب. فالتطبيقات الذكية لا تقتصر على أتمتة المهام الروتينية التي كانت تستهلك وقتًا وجهدًا كبيرين، مثل فرز طلبات التوظيف أو متابعة أداء الموظفين، بل تمتد أيضًا إلى تعزيز قدرات اتخاذ القرار من خلال تقديم تحليلات دقيقة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، ورصد الاتجاهات التنظيمية بطرق علمية وموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه التطبيقات تقديم تجارب شخصية للموظفين، مثل وضع خطط تطوير مهني مخصصة، ومتابعة مستوى الإنجاز الفردي، وتحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف بشكل مفصل. ويؤدي هذا التكامل بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، وزيادة تفاعل الموظفين، ورفع مستوى رضاهم، مما ينعكس بدوره على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق نجاح مستدام. (Roul et al., 2024)

ومن هنا جاء البحث لهدف إلى دراسة تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه المتزايد للمنظمات نحو دمج الحلول الرقمية والذكاء في عملياتها التشغيلية فقد أصبح الذكاء الاصطناعي أحد الركائز الأساسية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية، من خلال تحسين عمليات التوظيف والاختيار، وتطوير مهارات الموظفين، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالكوادر المتميزة. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة هذه التقنيات في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل أكثر فاعلية ومرونة، بما يعكس تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في السوق السعودي. كما يركز البحث على التحديات التي قد تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب، والفرص التي توفرها هذه التقنيات لدعم الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في إدارة المواهب البشرية بشكل فعال، حيث أصبحت الحاجة إلى تطوير الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي أمرًا ملحًا في ظل بيئة اقتصادية سريعة التغير ومتطلبات سوق العمل المتجددة. وعلى الرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية التقليدية في تحقيق أهداف المؤسسات، إلا أن الأساليب التقليدية غالبًا ما تعاني من محدودية القدرة على التعامل مع الكميات الكبيرة من البيانات، وصعوبة تحليل الأنماط السلوكية للموظفين، وتأخر الاستجابة لاحتياجاتهم التطويرية والمهنية. هذه التحديات تجعل من الضروري

البحث عن حلول مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال البشري، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات بشكل عام.

ومن هنا تأتي أهمية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب، إذ توفر هذه التقنيات إمكانيات واسعة لدعم جميع مراحل دورة حياة الموظف، بدءاً من التوظيف والاختيار، مروراً بعمليات التدريب والتطوير، وصولاً إلى إدارة الأداء وتحفيز الموظفين وضمان الاحتفاظ بهم. ومع ذلك، يواجه العديد من المؤسسات صعوبات في تطبيق هذه التقنيات بفاعلية، سواء بسبب نقص البنية التحتية التقنية، أو محدودية مهارات الكوادر البشرية في التعامل مع الأدوات الذكية، أو وجود تحديات تتعلق بالخصوصية والأخلاقيات في اتخاذ القرارات الآلية. وبالتالي، يظهر جلياً وجود فجوة بين الإمكانيات النظرية لتقنيات الذكاء الاصطناعي وقدرتها على تحسين إدارة المواهب، وبين واقع التطبيق الفعلي في المؤسسات السعودية، مما يستدعي دراسة معمقة لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح هذه المبادرات وتأثيرها المباشر على كفاءة الأداء المؤسسي.

إضافة إلى ذلك، تتسم إدارة المواهب في المؤسسات بتعقيد متزايد نتيجة التغيرات في التركيبة السكانية للقوى العاملة، وارتفاع توقعات الموظفين فيما يتعلق بالتحفيز والتطوير المهني، وكذلك التنافسية المتزايدة في جذب أفضل الكفاءات. ومع ظهور الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية، أصبح من الضروري فهم كيف يمكن لهذه التقنيات تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وزيادة مستوى تفاعل الموظفين، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات الاحتفاظ بالكوادر المتميزة. ومن ثم، فإن دراسة تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب لا تقتصر على تقييم التكنولوجيا بحد

ذاتها، بل تمتد لتشمل فهم الأثر الكلي على الأداء المؤسسي، وتحليل كيفية تحقيق التكامل بين القدرات التقنية والمهارات البشرية لضمان نمو مستدام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

بالنظر إلى كل ما سبق، تتضح الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لتحديد مدى فعالية تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب، وفهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها في المؤسسات السعودية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد صانعي القرار في تصميم سياسات وعمليات قائمة على الذكاء الاصطناعي بما يعزز كفاءة الموارد البشرية، ويرفع الأداء المؤسسي، ويضمن استدامة التطوير المؤسسي، وهو ما يمثل نقطة انطلاق نحو تحقيق مستقبل رقمي مستدام في إدارة المواهب داخل المملكة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من الناحيتين العلمية والعملية، حيث تساهم في إثراء المعرفة وفهم دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المواهب، وتأثيرها على كفاءة أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم تحليل معمق وشامل حول العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب وكفاءة الأداء المؤسسي. إذ توفر الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية، وإدارة المواهب، والتقنيات الذكية الحديثة، مما يساعد في سد

الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية تطبيق الذكاء الاصطناعي في السياق المؤسسي السعودي. كما تساهم الدراسة في تطوير المعرفة الأكاديمية حول فعالية هذه التقنيات في تحسين عمليات التوظيف، والتطوير المهني، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالموظفين، وتقديم رؤى جديدة حول التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني هذه الحلول. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تشكل قاعدة بيانات علمية للباحثين المستقبليين المهتمين بمجالات الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب، وتساهم في دعم الدراسات المقارنة بين بيئات العمل التقليدية والذكية، وتحليل تأثير الابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات واستراتيجيات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحسين إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة أدائها. فمن خلال فهم كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي لدعم إدارة المواهب، يمكن للمؤسسات تصميم سياسات وإجراءات عملية تضمن تحسين التوظيف والاختيار، وتطوير قدرات الموظفين، وتعزيز بيئة العمل، وتحفيز الموظفين على الأداء المثمر. كما تساعد الدراسة صانعي القرار في المؤسسات على تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومعالجة التحديات المتعلقة بالكوادر البشرية، والبنية التحتية التقنية، والجوانب الأخلاقية المرتبطة بالقرارات الآلية. ومن خلال هذه الأهمية العملية، يمكن للمؤسسات تحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والموارد البشرية، بما يرفع مستوى الإنتاجية، ويعزز التنافسية، ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي بشكل شامل ومستدام.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- دراسة تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة أداء المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب على كفاءة أداء المؤسسات.
- دراسة تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنمية المواهب على كفاءة أداء المؤسسات.
- التعرف على أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الاحتفاظ بالموهبة على كفاءة أداء المؤسسات.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما هو تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة أداء المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يؤثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب على كفاءة أداء المؤسسات؟

- ما مدى تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنمية المواهب على كفاءة أداء المؤسسات؟
- ما هو أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الاحتفاظ بالموهبة على كفاءة أداء المؤسسات؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة أداء المؤسسات.

الفروض الفرعية:

- يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب على كفاءة أداء المؤسسات.
- يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنمية المواهب على كفاءة أداء المؤسسات.

- يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الاحتفاظ بالموهبة على كفاءة أداء المؤسسات.

النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات العلمية الأساسية التي تشكل الإطار المفاهيمي والفكري لفهم العلاقة بين توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي. ومن أهم هذه النظريات تأتي نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) ، التي تعتبر من الركائز الأساسية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. وتفترض هذه النظرية أن الموارد البشرية، إلى جانب المعرفة والقدرات التنظيمية، تمثل أصولاً استراتيجية للمؤسسات إذا ما تم استثمارها واستغلالها بشكل أمثل. ومن منظور هذه النظرية، يمثل الذكاء الاصطناعي أداة تقنية حديثة يمكن توظيفها لتعزيز الاستفادة من هذه الموارد البشرية، عبر تحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالموظفين، واستخلاص المعلومات الدقيقة حول مؤهلاتهم وأدائهم وسلوكياتهم الوظيفية، وهو ما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات مدروسة في عمليات الاستقطاب، والتنمية، والاحتفاظ بالموهبة. فاستقطاب الموهبة بمساعدة الذكاء الاصطناعي يتيح تحديد أفضل المرشحين بشكل أسرع وأكثر دقة، بينما تساهم تقنيات التحليل الذكي في تصميم برامج تنمية مهنية مخصصة لكل موظف، كما تساعد على وضع سياسات فعالة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية. وبهذه الطريقة، تعزز النظرية القدرة على تفسير كيف يمكن لتوظيف الذكاء الاصطناعي أن يدعم تطوير الموارد البشرية بشكل استراتيجي ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.

كما يعتمد البحث على نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory) ، التي تركز على كيفية توليد المعرفة وتنظيمها واستثمارها لتحسين الأداء المؤسسي. وتوضح هذه النظرية أن المعلومات وحدها لا تكفي، بل يجب تحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. وفي سياق هذا البحث، يساعد الذكاء الاصطناعي في جمع البيانات المتعلقة بالموظفين، وتحليلها للوصول إلى أنماط وسلوكيات تساعد المسؤولين في إدارة المواهب بشكل علمي ودقيق. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحديد الاتجاهات الوظيفية للموظفين الجدد، وتقديم توصيات لتحسين برامج التدريب والتطوير، وكذلك توقع احتمالات مغادرة الموظفين للمؤسسة، وهو ما يعزز استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب. كما تتيح هذه النظرية فهم كيفية تكامل المعرفة المكتسبة من البيانات الضخمة مع استراتيجيات المؤسسة، مما يجعل الذكاء الاصطناعي عنصراً فعالاً في تحويل المعلومات إلى قرارات عملية تعزز الأداء العام وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يستند البحث إلى نظرية الابتكار التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية (Technological Innovation in HRM Theory)، والتي تسلط الضوء على الدور الحيوي للتكنولوجيا في تحسين فعالية العمليات الداخلية للموارد البشرية، بما يشمل جميع جوانب إدارة المواهب. ووفقاً لهذه النظرية، فإن دمج الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب يسمح بتحديد أفضل المرشحين بناءً على قدراتهم وكفاءاتهم بشكل أسرع وأكثر دقة من الطرق التقليدية، بينما يساهم في تنمية المواهب عبر برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الفردية لكل موظف، كما يدعم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين المتميزين من خلال رصد مؤشرات الأداء والتحفيز المستمر. وتعزز هذه النظرية

الفهم العميق لكيفية تحويل العمليات الروتينية إلى عمليات آلية ذكية، مما يوفر للموارد البشرية الوقت والجهد للتركيز على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات التي تؤثر على الكفاءة المؤسسية وتحسين تجربة الموظف بشكل شامل. كما تتيح النظرية دراسة التحديات المرتبطة بتطبيق الابتكار التكنولوجي، بما في ذلك الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الذكية، وتحديث البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، وضمان توافق هذه الحلول مع السياسات الداخلية والقوانين المعمول بها.

وأخيرًا، يمثل الإطار النظري لنظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory) قاعدة أساسية لفهم العلاقة بين إدارة المواهب المدعومة بالذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء العام للمؤسسة. وتؤكد هذه النظرية على أن تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، ودعمها بالذكاء الاصطناعي، يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات أو المنتجات، وزيادة رضا الموظفين، وهو ما ينعكس بدوره على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية. وربط هذه النظرية بالنظريات السابقة يتيح رؤية شاملة لكيفية تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب – استقطاب المواهب، وتنميتها، والاحتفاظ بها – عند توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، على الأداء المؤسسي بشكل مباشر وغير مباشر. فاستقطاب المواهب بشكل ذكي يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة التشغيلية، وتنمية المواهب تساعد في رفع جودة الأداء الفردي والجماعي، في حين أن الاحتفاظ بالمواهب يضمن استمرارية الخبرات والمهارات داخل المؤسسة، مما يجعل تطبيق الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية لا غنى عنها لتعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

كيفية تطبيق هذه النظريات في البحث

لتطبيق النظريات العلمية المتبعة في هذا البحث على دراسة تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة أداء المؤسسات، يتم استخدام كل نظرية كإطار تحليلي لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك لفهم كيفية تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على الأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال، توفر نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) إطاراً لفهم أهمية استغلال الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة بطريقة استراتيجية ومدعومة بالتكنولوجيا. ويطبق ذلك من خلال تحليل كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لاستقطاب أفضل المواهب، وتصميم برامج تنمية مهنية مخصصة لكل موظف، ووضع سياسات للاحتفاظ بالموهوبين، مع قياس أثر هذه العمليات على الكفاءة العامة للمؤسسة. وبذلك، يتم تحويل النظرية من مفهوم نظري إلى أدوات تطبيقية يمكن من خلالها تقييم فعالية توظيف الذكاء الاصطناعي في استثمار الموارد البشرية بشكل أمثل.

أما نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory)، فيتم تطبيقها من خلال استكشاف قدرة الذكاء الاصطناعي على جمع وتحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالموظفين، وتحويل هذه البيانات إلى معرفة عملية تساعد صانعي القرار في تحسين عمليات التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالمواهب. فمثلاً، يمكن للبحث استخدام هذه النظرية لتحديد كيف تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتقديم توصيات لتطوير مهاراتهم، وتحسين برامج التدريب، بما يرفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي يعزز كفاءة الأداء

المؤسسي بشكل شامل. كما تسمح هذه النظرية بتقييم مدى قدرة المؤسسات على تحويل المعرفة المستخلصة من الذكاء الاصطناعي إلى سياسات وإجراءات عملية قابلة للتنفيذ، وهو ما يعكس التكامل بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية.

ويتم تطبيق نظرية الابتكار التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية (Technological Innovation in HRM Theory) عبر تحليل تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين العمليات التشغيلية اليومية للموارد البشرية، مثل فرز طلبات التوظيف، ومتابعة أداء الموظفين، وتصميم برامج تطوير مهنية شخصية، ومراقبة مستويات الاحتفاظ بالمواهب. ويتيح هذا التطبيق قياس مدى التغيير في أدوار موظفي الموارد البشرية، وتحول تركيزهم من المهام الروتينية إلى التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما يمكن للبحث استخدام هذه النظرية لتقييم التحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي، مثل الحاجة إلى تدريب الموظفين، وتحديث البنية التحتية الرقمية، وضمان توافق هذه الأدوات مع استراتيجيات المؤسسة وسياساتها الداخلية.

أما نظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory) ، فتطبق من خلال قياس العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب والأداء الفعلي للمؤسسة على المستويات المختلفة. ويتيح هذا التطبيق تحليل كيف ينعكس استقطاب المواهب، وتنميتها، والاحتفاظ بها عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي، على جودة الإنتاجية، ورضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبذلك، يتم استخدام هذه النظرية لتقديم مقياس شامل لنجاح تطبيق

الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ولفهم الدور التكميلي الذي تلعبه جميع أبعاد إدارة المواهب في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وباختصار، يتم تطبيق هذه النظريات في البحث من خلال ربط كل منها بأبعاد إدارة المواهب الثلاثة – الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ – وتحليل أثر توظيف الذكاء الاصطناعي عليها، ومن ثم تقييم تأثير ذلك على الأداء المؤسسي كما تساعد النظريات في صياغة الفروض والأهداف والأسئلة البحثية، وتوجيه تصميم أدوات جمع البيانات، وتفسير النتائج بطريقة علمية تضمن الربط بين الجانب النظري والجانب العملي للبحث، مما يجعل الدراسة متكاملة وشاملة ومرتبطة بالإطار النظري والمنهجي بشكل واضح.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة بعض المصطلحات، يستعرضها الباحث كالآتي:

الذكاء الاصطناعي

يعرف (الشطي، 2024) بأن الذكاء الاصطناعي هو "دراسة تقنيات تحاكي الذكاء البشري على أداء المهام ويمكنه بشكل متكرر تحسين نفسه استنادًا إلى المعلومات التي يجمعها".

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه مجموعة التقنيات والأنظمة الذكية التي تحاكي القدرات البشرية في التحليل والتعلم واتخاذ القرار، ويتم توظيفها في هذه الدراسة لدعم ممارسات إدارة المواهب من خلال تحليل البيانات، وأتمتة العمليات، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

إدارة المواهب

تعرف بأنها " العملية التي يسعى من خلالها المديرين الى وضع مسار ملائم لاستقطاب وجذب الموارد البشرية وبشكل خاص الافراد الموهوبين والعمل على تنميتهم، وادارة ادائهم بما ينمي روح الابداع لديهم، ويهدف المحافظة على بقائهم واستمرارهم في المنظمة." (نور، 2019)

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها مجموعة الممارسات والسياسات التي تعتمدها المؤسسات لتخطيط واستقطاب وتنمية والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، بهدف تعظيم الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي.

استقطاب الموهبة

تعرف بأنها "آلية رئيسية تهتم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب والقدرات والمهارات العالية والأكثر ملائمة مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتدعيم مركزها التنافسي باستمرار" (موسى، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها الإجراءات والآليات التي تستخدمها المؤسسات لاكتشاف وجذب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة، من خلال توظيف أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة الاختيار وسرعة التعيين وملاءمة المرشحين للاحتياجات التنظيمية.

تنمية الموهبة

تعرف بأنها "عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن إمكانيات العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستويات الطلب لدى العملاء وتشير الى التعلم الرسمي وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين التي تساعدكم للاستعداد للمستقبل" (أحمد، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها الأنشطة والبرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى رفع كفاءة وقدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم المعرفية والمهنية والسلوكية، بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم مسارات تطوير فردية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الاحتفاظ بالموهبة

تعرف بأنها "الجهود التي تبذلها المنظمة لمنع ترك المواهب للعمل للحصول على فرص عمل أفضل" (موسى، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها السياسات والممارسات التي تطبقها المؤسسات للحفاظ على الموظفين المتميزين وتقليل معدلات دوران العمل، من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي، ودعم نظم الحوافز والتقدير الوظيفي.

الدراسات السابقة

دراسة (الرشيدي وآخرون، 2025) بعنوان "تقييم تأثير فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب في القطاع الحكومي الكويتي: دراسة تطبيقية" تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب داخل القطاع الحكومي الكويتي، مع التركيز بشكل خاص على وزارة الداخلية. باستخدام نهج استنتاجي، يختبر هذا البحث النظريات والفروض الراسخة حول العلاقة بين فعالية الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب. تستخدم الدراسة أساليب البحث الكمي، وبناءً على مجتمع الدراسة المتمثل بـ 20,539 موظف بوزارة الداخلية الكويتية، فقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 377 موظفًا داخل الوزارة، وهي واحدة من أكبر الهيئات الحكومية في الكويت. تم إجراء استبيان منظم من خلال مقابلات وجهًا لوجه لتعزيز معدلات الاستجابة. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، باستخدام الإحصاءات الوصفية ومصفوفة الارتباط والانحدار الخطي لاختبار الفروض. وتوصلت النتائج عن ارتباطات إيجابية كبيرة بين فعالية الذكاء الاصطناعي والأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب، بما في ذلك اكتساب المواهب والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والاحتفاظ بها. وبالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لفعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أبعاد إدارة المواهب. وتؤكد هذه النتائج على الإمكانيات التحويلية للذكاء الاصطناعي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية داخل القطاع العام. وتساهم الدراسة في تعزيز الأدبيات الموجودة من خلال تقديم رؤى حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب وتحدد اتجاهات الدراسات المستقبلية، مع التأكيد على الحاجة إلى تحليلات ودراسات عبر القطاعات في مختلف البلدان العربية. وتقدم الدراسة توصيات تعمل على إظهار فعالية تطبيقات الذكاء

الاصطناعي في تعزيز عمليات إدارة المواهب، يشجع هذا البحث على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي لتبسيط جهود التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والاحتفاظ.

دراسة(شحاتة، 2025) بعنوان "ار مقترح لتطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة 6 أكتوبر" استهدف هذا البحث التعرف على مدى تقبل العاملين بجامعة 6 أكتوبر لتقنيات الذكاء الاصطناعي ومدى الاعتماد عليها في أعمالهم اليومية داخل الجامعة، وذلك من خلال تصميم البحث على جزأين متكاملين. فقد كان الجزء الأول استطلاعيًا يهدف إلى جمع بيانات أولية لتقييم مستوى المعرفة والوعي بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بين العاملين، وقد بلغ حجم العينة الاستطلاعية (76) مفردة، تم اختيارها بعناية لضمان تمثيل مختلف الكليات والوحدات الإدارية بالجامعة. أما الجزء الثاني من البحث فكان تطبيقيًا، حيث استهدف التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي شملت خمسة أبعاد رئيسية هي: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة وتنمية المواهب، بالإضافة إلى الأجور والمكافآت، وذلك في إطار مقترح لتقييم فعالية استخدام التكنولوجيا الذكية في تحسين الأداء المؤسسي. وقد بلغ حجم العينة التطبيقية (120) مفردة، وهي عدد المفردات الصحيحة التي تم اعتمادها من إجمالي حجم العينة الكلي البالغ (147) مفردة، بعد استبعاد الحالات غير الصالحة لضمان موثوقية النتائج وأظهرت نتائج البحث أن أكثر من 35% من المبحوثين لديهم معرفة مسبقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، بينما ما يقرب من 50% منهم لم يستخدموا هذه التقنيات في أعمالهم اليومية، كما أبدى هؤلاء المبحوثون رفضهم لتولي الذكاء الاصطناعي دور القيادة والتحكم في جزء كبير من مهامهم الوظيفية، مما يعكس وجود مقاومة جزئية لتبني التكنولوجيا بشكل كامل. ومع ذلك،

أظهرت نتائج الجزء التطبيقي أن لتطبيق الذكاء الاصطناعي أثرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يشمل تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وتسهيل تقييم الأداء، ودعم إدارة وتنمية المواهب، بالإضافة إلى تحسين نظم الأجور والمكافآت. كما أظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يرفع جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، بما يعكس قدرة هذه التقنية على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز فعالية الموارد البشرية، وتقديم نموذج عملي يمكن الاستفادة منه في تطوير العمليات الإدارية داخل الجامعة وفي مؤسسات تعليمية وأكاديمية مشابهة.

دراسة (حصّة، 2025) بعنوان "تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود" تهدف الدراسة إلى التعرف على تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود، وذلك لفهم كيفية تأثير هذه التكنولوجيا الحديثة على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل الجامعية. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من 101 موظفًا وموظفة يمثلون مختلف الأقسام والوحدات بالعمادة، بما يضمن تمثيلًا جيدًا لتجارب وآراء العاملين حول مدى تطور وظائف الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الموافقة على التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (3.6) و(3.9)، وشملت جوانب متعددة مثل الأجور والمكافآت، وإدارة المواهب، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار، والتدريب

والتطوير، مما يشير إلى إدراك العاملين للتحسينات التي أحدثها الذكاء الاصطناعي في هذه الوظائف. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة، وهو ما يعكس اتفاقاً نسبياً بين الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم، ويشير إلى انتشار الوعي بالتكنولوجيا والتطبيقات الذكية بين جميع مستويات العاملين وتتمثل أصالة الدراسة في تناولها لموضوع معاصر وحيوي ضمن بيئة عمل جامعية محلية، مما يساهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ويتيح للباحثين وصانعي السياسات الإدارية فهم كيفية دمج التكنولوجيا الذكية في تحسين أداء وحدات الموارد البشرية، وتطوير ممارسات مبتكرة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. أما حدود الدراسة، فتقتصر على موظفي عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية أو إدارية أخرى، إلا أن هذه الحدود تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لتطبيق نفس الأطر التحليلية على مؤسسات تعليمية أخرى، أو حتى على القطاع العام بشكل أوسع، بما يعزز تطوير ممارسات الموارد البشرية الذكية ويحقق فهماً أعمق لتأثيرات الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي بشكل عام.

دراسة(حربي، 2025) بعنوان " دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية: جامعة دهوك أنموذجا " تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية : جامعة دهوك انموذجا . وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معامل الارتباط سيرمان ومعامل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة وابعادها ، تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في ادارة المواد البشرية بجامعة دهوك حيث بلغت مجموع

العينة التي تم تصفيتها واختيارها وبلغ مجموعها (50) شخص اي إن عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل بلغ (83 %). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : 1- تبين نتائج الدراسة بان هناك اهتمام جدي بموضوع تكنولوجيا الحاسب الالي من خلال المحاور الرئيسية المعبرة عنها وتأثيرها على الاداء في المكتبات المدروسة . 2- اقرت نتائج الدراسة التحليلية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور متغير تكنولوجيا الحاسب الالي والأداء في المكتبات المركزية الجامعية . 3- اتضح من نتائج تحليل الدراسة بان هناك علاقة تأثير معنوية لمحاور متغير تكنولوجيا الحاسب الالي مجتمعة في مؤشرات الاداء في المكتبة المبحوثة كما اقترحت الدراسة بعض التوصيات منها : 1- ضرورة توضيح فكرة استعمال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي للعاملين في الجامعة وزيادة قدرتهم ومعارفهم في كيفية التعامل مع هذه التكنولوجيا . 2- ضرورة إن تكون البرامج الادارية المصممة متوافقة مع خوارزميات وبرامجيات الذكاء الاصطناعي لكي يستطيع الموظفون كيف التوافق والتعامل مع كلا البرنامجين . 3- اهمية تفعيل الشراكة العلمية بين الجامعة ومراكز التدريب والتطوير على مستوى الجامعات العالمية للاستفادة من الخبرات والمهارات وتبادل الخبرات والمعرفة ضمن تطبيقات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في ادارة الموارد البشرية.

دراسة (سملاي، 2020) بعنوان " إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية" ، الهدف الأساسي من الدراسة هو إجراء مراجعة شاملة للإطار المفاهيمي المحيط بإدارة المواهب العالمية، وتحديدًا من خلال عدسات المقاربات الوظيفية والتنظيمية. علاوة على ذلك، سيتعمق التحليل في العوامل والأبعاد الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على إدارة المواهب العالمية ضمن المجال الأوسع لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. سيتم تحقيق ذلك

من خلال مراجعة نظرية شاملة لمجموعة واسعة من الأدبيات حول إدارة المواهب العالمية التي نشرتها هيئات النشر العالمية ذات السمعة الطيبة على مدى العقدين الماضيين. ونتيجة لهذا الفحص الدقيق، تقترح الدراسة إطاراً مفاهيمياً جديداً لإدارة المواهب العالمية يتماشى مع النهج الاستراتيجي، إلى جانب تحليل ثاقب للإطار الاستراتيجي الذي لديه القدرة على تعزيز دمج إدارة المواهب العالمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الشاملة والاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة (بورنان وبن مويزة، 2019) بعنوان "إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة"، تم توجيه التركيز نحو استكشاف إدارة المواهب كمفهوم معاصر برز كمصدر مهم للميزة التنافسية للمنظمات الحديثة. تضمن هذا التحقيق فحصاً شاملاً لتطور المبادئ والنماذج الرئيسية المرتبطة بإدارة المواهب، لا سيما فيما يتعلق بوضع المنظمات العربية ودرجة اعتمادها لهذا المفهوم المحوري. كما تطرقت الدراسة إلى التحديات والعقبات التي تعوق التطبيق الفعال لإدارة المواهب في سياق الأطر التنظيمية والتنموية التي وضعتها الدولة. بالإضافة إلى ذلك، تناولت الظاهرة المقلقة المتمثلة في هجرة المهنيين العرب المهرة، والتي يشار إليها غالباً باسم «هجرة الأدمغة»، وحددت التحديات الأكثر إلحاحاً التي تواجه حالياً مجال إدارة المواهب. والأهم من ذلك، نظرت الدراسة أيضاً في الآفاق المستقبلية لتطوير وتعزيز ممارسات إدارة المواهب، وبالتالي المساهمة في الخطاب المستمر حول هذا المجال الحيوي من التطوير التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة وجود قدر واضح من أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات محل العرض، يتمثل أساسًا في اتفاقها جميعًا على الأهمية المتزايدة لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب على وجه الخصوص فقد أكدت دراسة الرشيد وآخرون (2025)، ودراسة شحاتة (2025)، ودراسة حصة (2025)، ودراسة حربي (2025) أن الذكاء الاصطناعي يسهم بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية في تحسين عمليات الاستقطاب، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة وتنمية المواهب، والاحتفاظ بها، وهو ما يتقاطع مع توجه الدراسة الحالية التي تنطلق من نفس الإطار العام القائم على توظيف التقنيات الذكية لدعم إدارة المواهب. كما تتشابه الدراسة الحالية مع معظم هذه الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي، واستخدام أدوات كمية مثل الاستبانة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، بما يعكس وحدة المنهج العلمي المستخدم في دراسة الظاهرة.

وفي المقابل، تظهر أوجه اختلاف واضحة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، سواء من حيث زاوية المعالجة أو نطاق التحليل. فبعض الدراسات، مثل دراسة الرشيد وآخرون (2025)، ركزت على قياس تأثير فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أبعاد إدارة المواهب ذاتها داخل مؤسسة حكومية محددة، دون التوسع في ربط ذلك بشكل مباشر بكفاءة الأداء المؤسسي كمفهوم شامل. كما أن دراسة شحاتة (2025) انصبحت على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة في إطار جامعي، واهتمت بدرجة تقبل العاملين ومقاومتهم لاستخدام الذكاء الاصطناعي، وهو ما يجعل تركيزها أقرب إلى الجانب السلوكي والتنظيمي للعاملين أكثر من التركيز

على مخرجات الأداء المؤسسي. أما دراسة حصّة (2025) فقد اتجهت نحو توصيف تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر العاملين، دون اختبار علاقات سببية مباشرة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء. كما تختلف دراسة حربي (2025) من حيث السياق الجغرافي والمؤسسي، حيث تناولت الجامعات العراقية، وركزت على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بوجه عام، وليس إدارة المواهب تحديدًا. في حين جاءت دراستا سملالي (2020) وبورنان وبن مويّة (2019) في إطار نظري ومفاهيمي، إذ ركّزتا على إدارة المواهب من منظور استراتيجي أو عربي عام، دون الربط المباشر بين الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

وتبرز الدراسة الحالية بوضوح من خلال ما يميزها عن الدراسات السابقة، حيث تجمع بين عدة أبعاد لم تتكامل بهذا الشكل في الدراسات السابقة فهي لا تقتصر على دراسة الذكاء الاصطناعي أو إدارة المواهب كلّ على حدة، بل تركز على تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب بأبعادها الثلاثة (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، مع ربط ذلك بشكل مباشر بكفاءة أداء المؤسسات، وهو ما يمثل إضافة علمية مهمة من حيث الجمع بين المتغيرات في نموذج تحليلي واحد كما تتميز الدراسة الحالية بسياقها التطبيقي في المملكة العربية السعودية، بما يعكس خصوصية بيئة تنظيمية واقتصادية تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً في إطار رؤية تنموية شاملة، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بصورة مباشرة. وبذلك تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتمثل في الانتقال من مجرد توصيف أو قياس أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، إلى تحليل دوره الاستراتيجي في دعم إدارة

المواهب وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، بما يعمق الفهم العلمي ويقدم نتائج قابلة للاستفادة التطبيقية في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المعاصرة.

حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، حيث يتم تحليل تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة المواهب على كفاءة الأداء المؤسسي في البيئة التنظيمية السعودية.
- **الحد الزمني:** تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية لعام 2026 التي تم فيها جمع البيانات، وتعكس نتائجها واقع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب خلال تلك الفترة دون التطرق للتغيرات المستقبلية.
- **الحد البشري:** تنحصر الدراسة في العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وبخاصة القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية وإدارة المواهب والموظفين المعنيين بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد، محمد عبد العزيز و أبو العينين، رانيا السيد (2021). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 20 (3)، 222-237.
- الرشيدى، عبدالعزيز غانم مشلح مناحي، عبده، ايهاب عبدالستار محمد. (2025). تقييم تأثير فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب في القطاع الحكومي الكويتي: دراسة تطبيقية. *مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات*، 5(7)، 220-246.
- الشطي، هديل يوسف، أبوعلي، آلاء عبد الله، نور، سعاد عبد الكريم. (2024). واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين مخرجات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 127(1)، 419-440.
- بورنان مصطفى و بن مويزة مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة* مج 4 ع 1، 148 - 165.
- حربي حسين حجي. (2025). دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية: جامعة دهوك أنموذجا. *Journal of Education College*، 58(1)، 407-426.

- حصة الرتيق.(2025).تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 32(3), 551-511.
- سملاي يحضيه. (2020) إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية.مجلة الباحث، 20، 489 - 501
- شحاتة, ياسر السيد على محمد. (2025). إطار مقترح لتطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة 6 أكتوبر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 6(1), 258-205.
- موسى، صديق السيد (2021). أثر ادارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، جامعة قناة السويس ، 12 (2) ، 591- 550.
- نور حسين فخري. (2019). ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي, 25(111), 241-241.

المراجع الأجنبية

- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*.
- Nudurupati, S. S., Tebboune, S., Garengo, P., Daley, R., & Hardman, J. (2024). Performance measurement in data intensive organisations: resources and capabilities for decision-making process. *Production Planning & Control*, 35(4), 373-393.
- Roul, J., Mohapatra, L. M., Pradhan, A. K., & Kamesh, A. V. S. (2024). Analysing the role of modern information technologies in HRM: management perspective and future agenda. *Kybernetes*.