

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص : إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية

إعداد الطالب:

أمل سعد الشهراني

إشراف:

د. فيصل الجراد
د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:
2026

فهرس المحتويات

1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
3	فروض الدراسة
4	الدراسات السابقة
6	الفجوة البحثية
6	المنطلقات النظرية للدراسة
7	المنهجية وطرق البحث
7	مجتمع وعينة الدراسة
8	أداة الدراسة
8	أساليب التحليل الإحصائي
9	حدود الدراسة
10	المراجع

المقدمة

يشهد العالم توسعاً متسارعاً في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل منظمات الأعمال، ولم تعد هذه التطبيقات مقتصرة على أتمتة المهام الروتينية، بل أصبحت أداة مساندة للتحليل والتنبؤ واتخاذ القرارات. ويظهر هذا التحول بوضوح في إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة فرز السير الذاتية، والتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، وتحليل الأداء والاحتياجات التدريبية، وكذلك في قياس رضا العاملين، ودعم قرارات الترقية والتعويضات.

ورغم ما توفره هذه التقنيات من سرعة ودقة على معالجة كميات كبيرة من البيانات، فإن استخدامها في القرارات المرتبطة بالموظفين قد يثير مخاطر تتعلق بالتحيز، وضعف الشفافية بالإضافة الى صعوبة تفسير نتائج الخوارزميات وتحديد المسؤولية عند وقوع الأخطاء. لذلك أصبحت حوكمة الذكاء الاصطناعي ضرورة تنظيمية لضمان استخدام الأنظمة بطريقة مسؤولة وآمنة وعادلة، مع بقاء الرقابة البشرية والمساءلة المؤسسية.

وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية مع التوسع في التحول الرقمي وتطبيقات البيانات والذكاء الاصطناعي ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030. وقد أصدرت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي لتوجيه الجهات العامة والخاصة نحو الاستخدام المسؤول، بما يشمل العدالة والخصوصية مع الحرص على الأمن والمساءلة بوجود الإشراف البشري.

وعلى الرغم من نمو الدراسات المتعلقة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، فإن جزءاً كبيراً منها يركز على فوائد الكفاءة والأتمتة أو على مخاطر التحيز بصورة منفصلة، بينما ما زال الربط المباشر بين مستوى حوكمة الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية محدوداً. ومن هنا تسعى الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الحوكمة في جودة القرارات الإدارية الناتجة عن استخدام الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

تعتمد بعض الشركات على أنظمة الذكاء الاصطناعي في العديد من مهامها كقرارات التوظيف، وتقييم الأداء وتخطيط القوى العاملة. إلا أن جودة القرار لا تعتمد على قوة التقنية فقط، بل تتأثر بجودة البيانات ووضوح المسؤوليات مع وجود الرقابة البشرية التي تمكن من تفسير المخرجات للالتزام بالعدالة والخصوصية. وتتمثل المشكلة في احتمال وجود فجوة بين سرعة تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي وبين ضعف السياسات والإجراءات التي تحكم استخدامها داخل إدارات الموارد البشرية. وقد يؤدي عجز الحوكمة إلى قرارات غير دقيقة أو متحيزة وغير قابلة للتفسير، بينما يمكن للحوكمة الفعالة أن تعزز موثوقية القرارات وقبولها وعدالتها وسرعة تنفيذها. وعليه تتركز الدراسة على تأثير حوكمة الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتوضيح العلاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة القرارات الإدارية. بالإضافة إلى تقديم نموذج نظري يدمج الشفافية، المساواة، العدالة، الخصوصية والإشراف البشري مع العمل على سد فجوة بحثية مرتبطة بالبيئة التنظيمية السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

مساعدة الشركات السعودية على وضع سياسات واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لدعم المدراء في تحسين دقة القرارات وعدالتها. زيادة سرعة تنفيذها مما يوفر مؤشرات لقياس مستوى نضج حوكمة الذكاء الاصطناعي داخل الشركات. مساعدة الجهات التنظيمية وصناع السياسات في تطوير أطر ومعايير عملية للاستخدام المسؤول لتقليل مخاطر التحيز وانتهاك الخصوصية والاعتماد المفرط على الخوارزميات.

أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية.

الأهداف الخاصة

تحديد ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.
قياس أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية.
تقييم التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي.
تقديم إطار مقترح لتعزيز تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة

ما مستوى تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية؟
ما مستوى جودة القرارات الإدارية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في هذه الشركات؟
ما أثر المساءلة والشفافية على جودة القرارات الإدارية؟
ما أثر الحد من التميز على جودة القرارات الإدارية؟
ما أثر حماية الخصوصية وأمن البيانات على جودة القرارات الإدارية؟
ما أثر الرقابة البشرية على جودة القرارات الإدارية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية.
الفرضية الرئيسية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية.
الفرضيات الفرعية:
H1a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة وتحديد المسؤوليات على جودة القرارات الإدارية.
H1b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والحد من التحيز على جودة القرارات الإدارية.
H1c : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية الخصوصية وأمن البيانات على جودة القرارات الإدارية.
H1d : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة البشرية على جودة القرارات الإدارية.

الدراسات السابقة

Votto et al. (2021)

قدمت الدراسة مراجعة منهجية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية التكتيكية. وأظهرت أن الاهتمام يتركز في التوظيف والاختيار وإدارة الأداء، مع نقص في الدراسات التي تتناول الحوكمة والآثار التنظيمية بصورة متكاملة. وترتبط بالدراسة الحالية في تحديد مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي، لكنها تختلف عنها في تركيز البحث الحالي على أثر الحوكمة في جودة القرار داخل الشركات السعودية.

Bankins et al. (2022)

اختبرت الدراسة ردود فعل العاملين تجاه القرارات التي يتخذها الإنسان مقارنة بالذكاء الاصطناعي في ست وظائف للموارد البشرية. وأظهرت أن القرارات البشرية كانت غالباً أعلى في تصورات المعاملة باحترام والملاءمة، مما يؤكد أهمية الإشراف البشري والعدالة التفاعلية. وتفيد الدراسة الحالية في بناء بعد الرقابة البشرية والعدالة.

Rodgers et al. (2023)

ناقشت الدراسة الجوانب الأخلاقية لاتخاذ القرارات الخوارزمية في الموارد البشرية، وأشارت إلى أن الاعتماد غير المنضبط على الخوارزميات قد يضر بكرامة الموظف ويضعف الفهم البشري للسياق. وتدعم هذه النتائج أهمية الشفافية والمساءلة وقابلية التفسير.

Madanchian et al. (2023)

استعرضت الدراسة أدوات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، وخلصت إلى أن هذه الأدوات يمكن أن تحسن التوظيف وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين، لكنها تتطلب بيانات جيدة وضوابط أخلاقية وتنظيمية. وتتشابه مع الدراسة الحالية في الاهتمام بتحسين القرارات، بينما تركز الدراسة الحالية على الحوكمة كمتغير مستقل.

Pereira et al. (2023)

حللت الدراسة بصورة منهجية أثر الذكاء الاصطناعي على نتائج العمل، وأكدت أن النتائج الإيجابية لا تتحقق بصورة تلقائية، بل تعتمد على طريقة التصميم والتطبيق وثقة العاملين وعدالة الإجراءات. ويساعد ذلك في تفسير العلاقة بين الحوكمة وجودة القرارات.

Radonjić et al. (2024)

درست تصورات مديري الموارد البشرية بشأن الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وأوضحت أن التقنية تدعم مراحل فهم المعلومات وتكوين البدائل واختيار القرار. إلا أنها أشارت إلى تحديات مرتبطة بالمهارات والقبول والخصوصية. وترتبط بالدراسة الحالية في التركيز على عملية اتخاذ القرار.

Nawaz et al. (2024)

تناولت الدراسة تبني الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، وبيّنت أن تحليلات الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تساعد في معالجة كميات كبيرة من البيانات وتقديم رؤى أفضل للقرار. ومع ذلك، أظهرت الحاجة إلى الجاهزية التنظيمية والضوابط الأخلاقية.

Milanez et al. (OECD, 2025)

بحث التقرير الإدارة الخوارزمية في مكان العمل، وأشار إلى أن الأدوات الخوارزمية قد تحسن القرارات الإدارية، لكن أثرها على التحيز والشفافية والثقة يظل مرتبطاً بوجود الحوكمة والرقابة. وتفيد نتائجه في دعم أبعاد المساواة والشفافية والإشراف البشري.

Mwita (2025)

درست المنافع والتحديات المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لدى مؤسسات عامة، وأظهرت أن الكفاءة والسرعة تقابلها تحديات في المهارات والخصوصية والتحيز. وتختلف البيئة عن السعودية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة محلية.

Naoum et al. (2026)

قدمت مراجعة منهجية لـ 43 دراسة حول الذكاء الاصطناعي والتنوع والعدالة والشمول في الموارد البشرية، وخلصت إلى أن التقنية يمكن أن تعزز العدالة أو تعيد إنتاج التحيز وفقاً لجودة البيانات والتصميم والحوكمة. وتدعم هذه النتيجة بعد العدالة والحد من التحيز.

Li et al. (2026)

راجعت الدراسة أدبيات التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، وأكدت أهمية توزيع الأدوار بوضوح بين النظام والإنسان لتحقيق نتائج أفضل. وتدعم الدراسة الحالية فرضية أثر الرقابة البشرية في جودة القرار.

تحليل الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أن الذكاء الاصطناعي يستطيع تحسين سرعة التحليل ودقة التنبؤ ودعم القرارات في الموارد البشرية. إلا أنها تختلف في تقييم أثره على العدالة والثقة؛ فبعض النتائج تشير إلى تحسن الموضوعية، بينما توضح نتائج أخرى أن الخوارزميات قد تقلل إحساس الموظفين بالمعاملة الإنسانية. ويبدو أن سبب الاختلاف يرتبط بدرجة نضج الحوكمة، وجودة البيانات ومستوى التدخل البشري. وما زالت الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تجمع أبعاد الحوكمة وتقيس أثرها المباشر على جودة القرار محدودة.

الفجوة البحثية

- قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل الشركات السعودية.
- تركيز كثير من الدراسات على تبني التقنية أو كفاءتها، دون قياس أثر الحوكمة بصورة مباشرة على جودة القرارات الإدارية.
- دراسة أبعاد الحوكمة غالبًا بصورة منفصلة بدل دمج الشفافية، المساءلة، العدالة، الخصوصية والرقابة البشرية في نموذج واحد.
- محدودية الأدلة حول الأبعاد الأكثر تأثيرًا في دقة القرار وعدالته وقابليته للتنفيذ.
- الحاجة إلى أداة قياس ملائمة للسياق السعودي ويمكن الاستفادة منها في تقييم نضج الحوكمة داخل إدارات الموارد البشرية.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية أصحاب المصلحة

تفترض النظرية أن المنظمة يجب أن تراعي مصالح الأطراف المتأثرة بقراراتها، ومنهم الموظفون والمتقدمون للوظائف والمديرون والجهات التنظيمية والعملاء. وعند تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، تقتضي النظرية حماية حقوق الأفراد وتوفير الشفافية، وإتاحة الاعتراض ومنع التمييز، بما يعزز قبول القرار وجودته.

نظرية العدالة التنظيمية

توضح النظرية أن قبول القرارات يتأثر بشكل مباشر بعدالة النتائج والإجراءات والمعاملة، حيث يُستعان بهذا البحث لتفسير أثر الحد من التحيز، ووضوح المعايير، وإمكانية تفسير القرار، بالإضافة إلى دور مشاركة الإنسان في المراجعة وأثرها في تعزيز جودة القرارات وثقة الموظفين بها.

نظرية معالجة المعلومات التنظيمية

تنظر النظرية إلى المنظمة بوصفها نظامًا يجمع المعلومات ويعالجها لتقليل عدم اليقين. ويسهم الذكاء الاصطناعي في رفع قدرة المنظمة على معالجة البيانات، لكن جودة القرار تتطلب بيانات موثوقة وقواعد واضحة وآليات تحقق ومراجعة بشرية. لذلك تمثل الحوكمة عنصرًا يربط القدرة التقنية بالنتائج الإدارية الجيدة.

نموذج المفاهيم المقترح

المتغير المستقل: حوكمة الذكاء الاصطناعي، بأبعادها: الشفافية وقابلية التفسير، المساءلة، العدالة والحد من التحيز، الخصوصية وأمن البيانات، والرقابة البشرية.
المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية، وتقاس من خلال الدقة، والعدالة، والسرعة، والاتساق، والقابلية للتنفيذ، وقبول القرار.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية؛ لأنها تهدف إلى قياس أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية بالاعتماد على البيانات الكمية والتحليل الإحصائي. كما تعتمد المنهج الاستنتاجي واستراتيجية المسح والأسلوب الكمي، وتجمع البيانات في فترة زمنية واحدة من خلال الاستبانة، ثم تحلل إحصائياً لاختبار فروض الدراسة.

- فلسفة البحث: الوضعية. (Positivism)
- منهج البحث: الاستنتاجي. (Deductive)
- استراتيجية البحث: المسح. (Survey)
- اختيار البحث: كمي. (Quantitative)
- الأفق الزمني: مقطعي. (Cross-sectional)
- تقنيات وإجراءات جمع البيانات: الاستبانة والتحليل الإحصائي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات السعودية التي تستخدم أو تخطط لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الشركات المتوسطة والكبيرة في القطاعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
وسيتم اختيار عينة متاحة من العاملين في هذه الشركات ممن لديهم معرفة أو خبرة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر المنصات المهنية ووسائل التواصل المناسبة، ويستهدف البحث جمع ما بين 250 و400 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

سُتستخدم الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتتكون من الأقسام الآتية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، مثل الجنس والعمر والمؤهل والخبرة والمستوى الإداري وحجم الشركة والقطاع.

القسم الثاني: مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية.

القسم الثالث: حوكمة الذكاء الاصطناعي، ويشمل الشفافية، المساءلة، العدالة، الخصوصية، والرقابة البشرية.

القسم الرابع: جودة القرارات الإدارية، ويشمل الدقة، العدالة، السرعة، الاتساق، القابلية للتنفيذ والقبول.

ستقاس العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة. ويقترح أن تتكون الأداة من 35 إلى 45 عبارة، منها 25 إلى 30 عبارة لأبعاد الحوكمة و 10 إلى 15 عبارة لجودة القرارات.

الصدق والثبات

الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الأداة على محكمين متخصصين.

صدق البناء باستخدام معاملات الارتباط والتحليل العاملي الاستكشافي أو التوكيدي.

الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، مع قبول القيم التي تبلغ 0.70 فأعلى.

إجراء دراسة استطلاعية على عينة تتراوح بين 30 و 50 مشاركًا قبل التطبيق النهائي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جودة القرارات الإدارية، ولا تتناول الجوانب التقنية التفصيلية لبناء الخوارزميات.

الحدود البشرية

يتناول هذا البحث الموظفين في قطاع الموارد البشرية، إلى جانب الإدارات والعاملين الذين ترتبط طبيعة أعمالهم بتطوير أو تشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته داخل الشركات العاملة في البيئة التنظيمية السعودية.

الحدود المكانية

الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية مثل الرياض وجدة والدمام.

الحدود الزمنية

تجمع البيانات خلال عام 2026 ، وتغطي الأدبيات الحديثة بصورة أساسية الفترة من 2020 إلى 2026 مع الاستفادة من المراجع الأساسية السابقة عند الحاجة.

الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة أساساً على المنهج الكمي والاستبانة، وقد تتأثر النتائج بدرجة دقة استجابات المشاركين ومدى معرفتهم الفعلية بالأنظمة المستخدمة.

المراجع

- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2023). مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي. الرياض: سدأيا.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). إرشادات الذكاء الاصطناعي للتوليدي للجهات الحكومية. الرياض: سدأيا.
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers*, 24, 857–875.
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence. *Employee Relations*, 45(4), 997–1019.
- Li, H., et al. (2026). Advancing decision-making through AI-human collaboration: A systematic review and conceptual framework. *Group Decision and Negotiation*.
- Madanchian, M., Taherdoost, H., & Mohamed, N. (2023). AI-based human resource management tools and techniques: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 219, 1096–1104.
- Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C. (2025). Algorithmic management in the workplace. *OECD Artificial Intelligence Papers*. OECD Publishing.
- Mwita, K. M. (2025). Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management. *Discover Global Society*.
- Naoum, R. F., et al. (2026). Artificial intelligence in human resource management: A systematic review of diversity, equity and inclusion implications. *Management Review Quarterly*.
- Nawaz, N., et al. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *Administrative Sciences*.
- OECD. (2024). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. *OECD Legal Instruments*.
- OECD. (2025). Governing with artificial intelligence. *OECD Publishing*.
- OECD. (2026). OECD due diligence guidance for responsible AI. *OECD Publishing*.
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857.
- Radonjić, A., Duarte, H., & Pereira, N. (2024). Artificial intelligence and HRM: HR managers' perspective on decisiveness and challenges. *European Management Journal*, 42(1), 57–66.
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925.
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047.
- World Economic Forum. (2024). Responsible AI in human resources: Governance and implementation considerations. Geneva: WEF.