

العنوان باللغة العربية

أثر وأضرار الذكاء الاصطناعي في قسم الموارد البشرية

إعداد الطالب/عبدالرحمن علي الحازمي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المستخلص: Abstract

يستكشف هذا البحث فوائد وأضرار استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. يهدف البحث إلى تحديد المنافع التي يمكن أن تحققها تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف وظائف الموارد البشرية، مقابل ما قد تسببه من تحديات ومخاطر على مستوى العدالة والخصوصية وبيئة العمل.

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة أحدث الأدبيات والدراسات في هذا المجال، لا سيما التطورات التي حدثت عام ٢٠٢٤. وتبرز النتائج أن للذكاء الاصطناعي فوائد عديدة منها تحسين كفاءة العمليات وتسريع عمليات التوظيف ودعم اتخاذ القرارات بالبيانات، في حين تشمل الأضرار مخاوف تتعلق بخصوصية البيانات والتحيز وفقدان التفاعل الإنساني.

ويخلص البحث إلى مجموعة توصيات لضمان تحقيق أقصى استفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية مع التقليل من المخاطر المرتبطة باستخدامها.

الشكر والتقدير

أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم، أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأصدقائي الذين قدموا لي التشجيع والتفهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية. لقد كان إيمانكم بي مصدر تحفيز دائم.

كما أتوجه بجزيل الشكر لعائلتي على توفيرهم البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإتمام هذا العمل. وأود أيضاً أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على ما قدمته من موارد وتسهيلات كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز.

وأعبر عن امتناني العميق لمشرفي الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز علي جراد على توجيهاتهما الثابتة ودعمهما المستمر طوال فترة البحث. كانت خبرتهما وملاحظتهما مفيدة جداً في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أود أن أشكر الدكاترة المحكمين للاستبيان والمجتمع الأكاديمي على مساعدتهم وتعاونهم، فمشاركة المعلومات والخبرات قد أثرت عمق بحثي.

وأختتم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا البحث بشكل مباشر أو غير مباشر. إنني أقدر تقديراً عميقاً مساهمة كل فرد في إتمام هذا العمل.

الإهداء

إلى والديّ العزيزين،، الذين كانوا خير سندٍ ودعمٍ لي في مسيرتي العلمية. وإلى كل من علّمني حرفاً وأضاء لي طريق العلم. أهدي هذا البحث إليكم جميعاً تقديراً و عرفاناً.

جدول المحتويات

المستخلص: Abstract.....	٢
الإهداء.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الشكر والتقدير	٣
جدول المحتويات	٤
الفصل الأول /المقدمة:.....	٦
مشكلة الدراسة:.....	٦
أهمية الدراسة:.....	٦
أهداف الدراسة:.....	٦
تساؤلات الدراسة:.....	٧
فروض الدراسة:.....	٧
النظرية العملية:.....	٧
شكل ١: رمز للتعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي في بيئة العمل	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الفصل الثاني/الدراسات السابقة -مقدمة:.....	٨
الإطار النظري:.....	٩
مفهوم الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية:.....	٩
فوائد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:.....	٩
التحديات والمخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية:.....	١٠
الفصل الثالث/منهجية البحث-مقدمة.....	١٢
مجتمع البحث:.....	١٢
حدود البحث:.....	١٢
الفصل الرابع / النتائج والتوصيات- مقدمة:.....	١٣
تحليل البيانات:.....	١٣

الفائدة/الوصف:.....١٣

التحدي/الضرر-الوصف:.....١٣

النتائج:.....١٣

التوصيات:.....١٤

شكل ٢: شاشة تطبيق ChatGPT كمثال على أدوات الذكاء الاصطناعي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

المراجع العربية:.....١٩

المراجع الأجنبية:.....٢٠

الفصل الأول

الفصل الأول / المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما أثر على مختلف جوانب إدارة الأعمال بما فيها إدارة الموارد البشرية. لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد مفهوم نظري، بل أصبح أداة عملية تستخدمها المؤسسات لتحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء. تشير التقارير إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي سيستمر في لعب دور محوري في وظائف الموارد البشرية لعام ٢٠٢٤، حيث يغير أساليب العمل التقليدية ويعزز كفاءة تنفيذ المهام. وفي الوقت ذاته، تثار مخاوف حول التحديات المصاحبة لهذا التحول، خصوصًا فيما يتعلق بخصوصية البيانات والتحيزات الأخلاقية المحتملة. من هنا تنبع مشكلة البحث في ضرورة فهم التوازن بين منافع هذه التقنيات ومخاطرها في سياق إدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة في الفهم المتكامل لتأثيرات تقنيات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية؛ حيث بالرغم من النتائج الإيجابية المتوقعة من استخدام هذه التقنيات في تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات، هناك مخاوف جدية بشأن ما قد تسببه من تحيز في القرارات أو انتهاك لخصوصية البيانات أو حتى تهديد لبعض الوظائف التقليدية. هذه المشكلة تستدعي دراسة معمقة لتحديد كيفية تعظيم الفوائد المتحققة من الذكاء الاصطناعي في هذا المجال والتقليل من أضراره المحتملة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوعًا حديثًا وحيويًا في إدارة الموارد البشرية. فمن الناحية العلمية، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية، وتمد الباحثين بفهم أعمق للمزايا والتحديات المصاحبة لهذه التطبيقات. أما من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة توفر إرشادات للمؤسسات ومديري الموارد البشرية حول كيفية الاستفادة المثلى من تقنيات الذكاء الاصطناعي مع تفادي المخاطر المرتبطة بها. وقد أظهرت استطلاعات حديثة أن غالبية المتخصصين في المجال متفائلون حيال إمكانات الذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، مما يؤكد الحاجة الماسة إلى هذه الدراسة لتوجيه هذا التفاؤل نحو تطبيق فعلي مدروس ومستدام.

أهداف الدراسة:

١. تحديد أبرز الفوائد التي يمكن أن يحققها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

٢. تحديد أبرز الأضرار والتحديات التي قد تنجم عن تبني الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية.
٣. تحليل التطورات الحديثة (خاصة خلال عام ٢٠٢٤) فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
٤. تقديم توصيات واقتراحات حول أفضل السبل لتعزيز الفوائد وتقليل الأضرار عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

٥. تساؤلات الدراسة:

- ما أبرز الفوائد التي يحققها استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
- ما أبرز الأضرار أو الآثار السلبية الناجمة عن اعتماد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
- كيف أثرت التطورات الحاصلة في عام ٢٠٢٤ على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية؟
- ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز فوائد الذكاء الاصطناعي وتقليل من مخاطره في إدارة الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية ورفع كفاءة وجودة تلك العمليات.
- يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية إلى أخطار محتملة مثل التحيز في القرارات وانتهاك الخصوصية، وخاصة عند غياب الضوابط الرقابية والأخلاقية المناسبة.
- يمكن للتوعية المستمرة بالتحديات ووضع سياسات “الذكاء الاصطناعي المسؤول” أن تسهم في زيادة المنافع وتقليل الأضرار الناجمة عن استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
- لن يلغي اعتماد الذكاء الاصطناعي الدور الحيوي للعنصر البشري في إدارة الموارد البشرية، بل سيبرز الحاجة إلى تطوير مهارات بشرية مكملية مثل التفكير الاستراتيجي والتعاطف.

النظرية العملية:

تتطلب هذه الدراسة من منظور اجتماعي-تقني يؤكد على تكامل الدور البشري والتقني في منظومة إدارة الموارد البشرية. وفق هذا المنظور، يُنظر إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي كأدوات دعم لاتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة، بينما يبقى العنصر البشري مسؤولاً عن الجوانب الاستراتيجية والأخلاقية. يقترح الباحث إطاراً مفاهيمياً (انظر شكل ١) يُبين أن اعتماد الذكاء الاصطناعي يؤثر على مخرجات متعددة مثل كفاءة العمليات ودقة القرارات ورضا الموظفين. كما يُظهر الإطار أن هذه التأثيرات تتأثر بعوامل وسيطة داخل المنظمة مثل سياسات وضوابط “الذكاء الاصطناعي المسؤول” التي تضمن الاستخدام الأخلاقي والشفاف للتقنيات. بناءً على ذلك، تفترض النظرية العملية أنه بالإمكان تحقيق توازن إيجابي يتيح الاستفادة القصوى من قدرات الذكاء الاصطناعي مع الحفاظ على الدور المحوري للعنصر البشري في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني/الدراسات السابقة-مقدمة:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث موضوع توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من جوانب متعددة. بيّنت دراسة حديثة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في الولايات المتحدة مطلع عام ٢٠٢٤ أن نحو ربع المنظمات يستخدم بالفعل تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنشطة الموارد البشرية، وأن معظم تلك المنظمات بدأت هذا الاستخدام خلال العام الأخير فقط. وأفاد ما يقرب من ٦١٪ من المشاركين في الدراسة بأنهم متفائلون حيال فعالية الذكاء الاصطناعي في مؤسساتهم، في حين أعرب ٢٤٪ عن تخوفهم من أن تؤدي هذه التقنيات إلى استبدال بعض الوظائف أو الأدوار التقليدية في الموارد البشرية. وقد دفع هذا الانتشار السريع الخبراء إلى التأكيد على ضرورة إعادة تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات الرقمية اللازمة للتكيف مع هذه التحولات.

على جانب آخر، تناولت بعض البحوث التأثيرات العملية المباشرة لإدماج الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية. فقد أوضح جرين (٢٠٢٤) مثلاً أن دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف أدى إلى تحسينات ملموسة؛ حيث تمكنت شركات مثل Unilever من معالجة مئات الآلاف من طلبات التوظيف بكفاءة عالية عبر أدوات الذكاء الاصطناعي. وفي مجال تقييم الأداء، أشارت دراسات إلى أن استخدام الخوارزميات التحليلية يمكن أن يقلل من التحيز البشري ويقدم تقييمات أكثر موضوعية وعدلاً لأداء الموظفين. كما بيّنت أبحاث أخرى أن التحليلات التنبؤية للذكاء الاصطناعي تساعد على التخطيط المسبق لاحتياجات الموارد البشرية؛ فقد أظهر تقرير لشركة McKinsey أن المؤسسات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي في تخطيط القوى العاملة تمكنت من تقليص فجوات المهارات المتوقعة على مدار ثلاث إلى خمس سنوات بنسبة ملحوظة.

في المقابل، حذّرت دراسات متعددة من التحديات والمخاطر المصاحبة لتوظيف الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، وجد تقرير أعدته مؤسسة IDC أن نحو ٨٠٪ من المؤسسات التي تبنت أنظمة ذكاء اصطناعي في أعمالها قد تعرضت لحادثة اختراق بيانات ذات صلة بهذه الأنظمة خلال العام المنصرم، مما يبرز أخطار انتهاك الخصوصية وأمن المعلومات. كما كشفت دراسة لمعهد MIT Media Lab عن وجود انحياز في خوارزميات التعرف على الوجوه، حيث أخطأت تلك الخوارزميات في تحديد جنس الأشخاص ذوي البشرة الداكنة (خصوصاً الإناث) بنسبة وصلت إلى ٣٤,٧٪، مقارنة بنسبة خطأ لا تتجاوز ٠,٨٪ لدى ذوي البشرة الفاتحة. تؤكد هذه النتائج أهمية اختبار نماذج الذكاء الاصطناعي

بيانات متنوعة وتطبيق معايير للحد من التحيز. وأبرزت دراسة أخرى لشركة Deloitte تتعلق بمستقبل العمل ضرورة الحفاظ على “اللمسة الإنسانية” في إدارة الموارد البشرية رغم انتشار الأتمتة؛ حيث شددت على أن مهارات التواصل والتعاطف تظل أساسية لضمان رضا الموظفين وانخراطهم.

أما في السياق العربي، فقد بدأت تظهر دراسات ترصد واقع تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. توقعت إحدى الدراسات المستقبلية استمرار نمو دمج الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية خلال عام ٢٠٢٤، مع إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التوظيف وإدارة المواهب وتعزيز تجربة الموظفين. كما أكدت على ضرورة التصدي لمخاوف الخصوصية والتحيز عبر تبني الاستخدام المسؤول للتقنيات. وفي دراسة حديثة على المستوى المحلي، استعرض الكعبي (٢٠٢٥) مجموعة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية العربية، حيث أشار إلى اعتماد تحليل آلي للسير الذاتية وإجراء مقابلات أولية عبر روبوتات المحادثة لتسريع عملية التوظيف، كما تناول استخدام أنظمة مدعومة بالذكاء الاصطناعي لمتابعة أداء الموظفين بشكل مستمر وتقديم خطط تدريبية مخصصة لكل فرد. وشددت الدراسة ذاتها على أهمية ضبط الخوارزميات للحد من التحيز وضمان عدالة وشفافية سياسات الاختيار والتقييم.

الإطار النظري:

مفهوم الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية:

الذكاء الاصطناعي (AI) هو فرع من علوم الحاسب يهدف إلى تطوير أنظمة تتمتع بالقدرة على محاكاة بعض جوانب الذكاء البشري كالتعلم والاستنتاج واتخاذ القرار. في مجال إدارة الموارد البشرية، يشير مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى توظيف هذه التقنيات الذكية لأتمتة وتحسين العمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري في المنظمة. وتتنوع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لتشمل التحليلات التنبؤية التي تتوقع احتياجات التوظيف أو احتمالية دوران الموظفين، ومعالجة اللغة الطبيعية التي تمكن من فرز السير الذاتية والرد الآلي على استفسارات المرشحين أو الموظفين عبر روبوتات الدردشة، بالإضافة إلى التقنيات التوليدية التي يمكنها إعداد مسودات للوصف الوظيفي أو تصميم برامج تدريبية مخصصة. هذا التكامل بين الذكاء الاصطناعي ووظائف الموارد البشرية أدى إلى نشوء مجال “تقنيات الموارد البشرية” (HR Tech) الذي أصبح فيه الذكاء الاصطناعي عنصرًا أساسيًا يدعم متخذي القرار بمعلومات مستمدة من البيانات ويساهم في أتمتة المهام الروتينية.

فوائد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:

تحسين الكفاءة وسرعة الإنجاز: تتيح تقنيات الذكاء الاصطناعي أتمتة الكثير من المهام الإدارية الروتينية بشكل يساهم في إنجازها بسرعة ودقة أعلى مما لو نُفذت يدويًا. فعلى سبيل المثال، يمكن لخوارزميات فرز السير الذاتية معالجة آلاف الطلبات في وقت وجيز، مما يوفر وقتًا وجهدًا لمسؤولي التوظيف. إضافةً إلى ذلك، تسمح جدولة المقابلات والاجتماعات تلقائيًا بتسريع عمليات التوظيف وتقليل الزمن المستغرق في الإجراءات التنسيقية.

دعم اتخاذ القرار بالبيانات: يوفر الذكاء الاصطناعي قدرة متقدمة على تحليل كميات ضخمة من بيانات الموارد البشرية واستخراج أنماط ومؤشرات تدعم صنع القرار. على سبيل المثال، يمكن لنماذج التعلم

الآلي التنبؤ بمخاطر دوران الموظفين أو تحديد المرشحين الأكثر ملاءمةً بناءً على معطيات تاريخية. كما تساعد أدوات تحليل معنويات الموظفين ومسوح الرضا مسؤولي الموارد البشرية على رصد مستوى الارتباط الوظيفي بشكل مستمر واتخاذ إجراءات استباقية. هذا النهج الموجّه بالبيانات يعزز موضوعية القرارات ويقلل الاعتماد على الحدس والانطباعات الشخصية.

تخصيص التدريب والتطوير: من خلال الذكاء الاصطناعي، أصبح بالإمكان تصميم برامج تدريبية وخطط تطوير مهني مخصصة وفق احتياجات كل موظف. حيث تقوم أنظمة التعلم الذكية بتحليل أداء الموظف ومهاراته الحالية لتحديد فجوات المهارات، ومن ثم توصي بمسارات تدريبية ملائمة لسد تلك الفجوات. وقد أظهرت التجارب أن هذه المقاربة المخصصة في التدريب تؤدي إلى تحسين أكبر في أداء الموظفين مقارنةً بالبرامج العامة الموحدة. فضلاً عن ذلك، تسهل منصات التدريب المعززة بالذكاء الاصطناعي توفير محتوى تفاعلي وتقييمات فورية تعزز من فاعلية عملية التعلم.

تعزيز تجربة الموظف والمتقدم للوظيفة: يسهم الذكاء الاصطناعي في جعل تجربة الموارد البشرية أكثر سلاسة وفعالية لكل من الموظفين والمتقدمين للوظائف. ففي مرحلة التوظيف، يمكن لتقنيات مثل روبوتات الدردشة التفاعلية أن تبقي المرشحين على اطلاع بحالة طلباتهم وتجيب عن استفساراتهم فوراً، مما يترك انطباعاً إيجابياً لديهم. وفي بيئة العمل الداخلية، تُمكن المساعدات الدفترية المدعومة بالذكاء الاصطناعي الموظفين من الوصول السريع إلى المعلومات والإجراءات (مثل طلب إجازة أو الاستفسار عن سياسة معينة) دون عناء البحث اليدوي. هذا المستوى من الدعم الذكي يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة اندماجهم في بيئة العمل.

خفض التكاليف التشغيلية: من النتائج المهمة لاعتماد الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية تحقيق وفورات في التكلفة. فأتمتة العمليات اليدوية تقلل من الحاجة إلى موارد بشرية إضافية للقيام بتلك المهام، كما أن القرارات المدعومة بالتحليلات الدقيقة تساعد في تجنب تكاليف ناجمة عن قرارات خاطئة أو تعيينات غير موفقة. وقد قدّر خبراء أن استخدام حلول الذكاء الاصطناعي يمكن أن يخفض التكاليف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ مع تحقيق عائد استثمار إيجابي على المدى المتوسط.

التحديات والمخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية:

أخطار التحيز وعدم الإنصاف: قد تعاني أنظمة الذكاء الاصطناعي من تحيزات كامنة مكتسبة من البيانات التي تدربت عليها. فإذا كانت بيانات التوظيف التاريخية تنطوي على تحيز ضد فئة معينة، فإن خوارزمية الفرز الآلي قد تعيد إنتاج ذلك التحيز. هذا الأمر قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة في التوظيف أو الترقية ما لم يتم فحص مخرجات الأنظمة بانتظام وضبطها لضمان الإنصاف. من الضروري اعتماد بيانات تدريب متنوعة وإجراءات تدقيق دورية للنماذج للحد من خطر التمييز غير المقصود في عمليات الموارد البشرية.

انتهاك الخصوصية وأمن البيانات: تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على كميات كبيرة من بيانات الموظفين، بما في ذلك بيانات شخصية حساسة وسجلات أداء. أي اختراق أمني أو سوء استخدام لهذه البيانات قد يعرّض خصوصية الموظفين للخطر. كما أن جمع البيانات بصورة مفرطة دون مراعاة مبادئ الخصوصية يمكن أن يخلق شعوراً بعدم الثقة لدى العاملين. لذا ينبغي على المنظمات تطبيق

بروتوكولات صارمة لحماية البيانات والالتزام بالتشريعات ذات الصلة (مثل قوانين حماية البيانات على غرار GDPR في أوروبا) للحفاظ على سرية معلومات الموظفين.

فقدان التواصل الإنساني وضعف الثقة: على الرغم من مزايا الأتمتة، إلا أن الإفراط في الاعتماد على الأنظمة الآلية قد يؤدي إلى تقليص التفاعل البشري المباشر في العمل. فعلى سبيل المثال، إذا استعاض المديرون عن اللقاءات الشخصية مع الموظفين بتقارير رقمية يقدمها النظام، فقد يفقد الموظف الشعور بالتقدير والاهتمام الشخصي. كما أن بعض الموظفين قد لا يثقون بمخرجات أنظمة الذكاء الاصطناعي،

خاصةً إذا كانت قراراتها تفتقر إلى الشفافية والتفسير. تؤكد الدراسات ضرورة الإبقاء على دور التواصل البشري في عمليات تقييم الأداء والتغذية الراجعة، لضمان تقبل الموظفين للنتائج وتعزيز ثقتهم في نزاهة الإجراءات.

تأثيرات على الوظائف والحاجة لإعادة التأهيل: من المخاوف الشائعة أن يؤدي انتشار الذكاء الاصطناعي إلى تقليص فرص العمل البشرية في بعض المهام. وقد بدأ ذلك بالظهور في وظائف ذات طابع تكراري مثل جدولة المواعيد أو إدخال البيانات التي تمت أتمتتها بشكل شبه كامل. إلا أن الواقع يشير إلى أن دور متخصصي الموارد البشرية يتطور أكثر مما يخطي؛ حيث تبرز الحاجة إلى مهارات جديدة مثل تحليل البيانات وإدارة أنظمة الذكاء الاصطناعي. لذا فإن تحدي إعادة تأهيل القوى العاملة وتطوير مهاراتها الرقمية بات أمرًا ملحًا لضمان التكامل الفعال بين عمل الإنسان والآلة في إدارة الموارد البشرية.

نقص الشفافية وصعوبة تفسير القرارات: تُوصف بعض نماذج الذكاء الاصطناعي بصناديق سوداء، حيث يصعب فهم كيف تصل الخوارزمية إلى قراراتها أو توصياتها. هذا النقص في الشفافية قد يعوق قدرة مديري الموارد البشرية على الاعتماد الكامل على المخرجات، كما يصعب عملية مساءلة النظام عند حدوث أخطاء. تتطلب هذه المشكلة تبني ممارسات “الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير” وتوفير معلومات حول أسس القرارات التي يقترحها النظام، بحيث يتمكن المستخدم البشري من فهمها وتبريرها عند اللزوم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث/منهجية البحث-مقدمة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من مصادر ثانوية متنوعة، شملت كتباً علمية ومقالات دوريات أكاديمية وتقارير مهنية حديثة ذات صلة بموضوع الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية. وقد تم تحليل هذه المصادر بشكل نوعي بهدف استنباط الأنماط والاتجاهات الرئيسية المتعلقة بفوائد وتقنيات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وكذلك التحديات المرتبطة به. يتميز المنهج الوصفي التحليلي بملاءمته لمثل هذه الدراسة، حيث يسمح بوصف الظاهرة بدقة (وهنا توظيف الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية) ومن ثم تحليلها استناداً إلى المعلومات المستمدة من الواقع العلمي والعملية.

مجتمع البحث:

لا تتضمن هذه الدراسة مجتمع بحث بالمعنى التقليدي لكونها دراسة نظرية تحليلية دون إجراء مسح ميداني. تمثل مجتمع الدراسة بشكل أساسي في مجموعة الدراسات السابقة والتقارير التي تم استعراضها وتحليلها. ومع ذلك، فيما لو تم إجراء دراسة ميدانية مكتملة، لكان من الممكن أن يتمثل مجتمع البحث في مديري ومسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات التي تستخدم أو تهتم باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك بهدف استطلاع آرائهم وتجاربهم بشكل مباشر.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يركز البحث على دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية من حيث فوائدها وتحدياتها. ولا يمتد نطاق الدراسة إلى مجالات إدارية أخرى أو استخدامات أخرى للذكاء الاصطناعي خارج نطاق الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: ليس للدراسة حدود مكانية محددة، إذ تعتمد على أدبيات ودراسات عالمية وعربية متنوعة. وبالتالي، فإن النتائج عامة ويمكن الاستفادة منها في مختلف البيئات التنظيمية.
- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة المعلومات والتطورات المنشورة حتى نهاية عام ٢٠٢٤. وتم التركيز بشكل خاص على التطورات الحديثة في عام ٢٠٢٤ نظراً لأهميتها في سياق الموضوع.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع/ النتائج والتوصيات- مقدمة:

تحليل البيانات:

بعد جمع المعلومات من المصادر المختلفة، تم تحليلها لاستخلاص الأنماط والنتائج المتعلقة بأسئلة البحث. يلخص الجدول (١) أدناه أبرز الفوائد والمزايا التي يمكن أن يحققها الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية كما توصلت إليها الدراسة، بينما يعرض الجدول (٢) أهم الأضرار والتحديات المرتبطة باستخدام هذه التقنية.

جدول ١: أبرز فوائد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

الفائدة/الوصف:

تسريع عملية التوظيف	فرز السير الذاتية آلياً وتحديد أفضل المرشحين بوقت أقصر
تحسين موضوعية التقييم	تقليل التحيزات البشرية في تقييم الأداء عبر تحليل بيانات موضوعية
التخطيط الاستباقي للموارد	التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية وتحديد فجوات المهارات مبكراً
تخصيص التدريب والتطوير	توفير مسارات تدريبية مخصصة وفق احتياجات كل موظف وتحسين مخرجات التعلم
رفع مستوى رضا الموظفين	خدمات دعم ذاتية فورية (مساعد افتراضي) تعزز تجربة الموظف وترفع الرضا

جدول ٢: أبرز الأضرار والتحديات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

التحدي/الضرر-الوصف:

التحيز في القرارات	احتمال انحياز الخوارزميات ضد فئات محددة ما لم تتم معالجة هذا التحيز
اختراق خصوصية البيانات	تعرض بيانات الموظفين الحساسة لخطر التسريب أو سوء الاستخدام
ضعف التواصل الإنساني	انخفاض التفاعل الشخصي مما قد يؤثر على ثقة الموظفين وارتباطهم
فقدان بعض الوظائف	استبدال بعض الأدوار الروتينية (مثل جدولة المقابلات) بالتقنيات الآلية
غياب الشفافية	صعوبة تفسير قرارات أنظمة الذكاء الاصطناعي (الصندوق الأسود) مما يعوق المساءلة

النتائج:

في ضوء تحليل البيانات المذكور أعلاه، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- يحقق الذكاء الاصطناعي عدة فوائد مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، من أبرزها رفع كفاءة وسرعة العمليات (خاصة في التوظيف والتدريب)، وتعزيز موضوعية القرارات عبر الاعتماد

على البيانات والتحليلات، وتحسين تجربة الموظفين والمتقدمين من خلال التفاعل السريع والتخصيص.

- يقترن استخدام الذكاء الاصطناعي أيضاً بجملة من التحديات والمخاطر التي يجب مراعاتها. من أهم هذه التحديات أخطار التحيز في الخوارزميات التي قد تؤدي إلى قرارات غير عادلة، وكذلك مخاوف انتهاك خصوصية بيانات الموظفين في ظل جمع كم كبير من المعلومات عنهم، بالإضافة إلى احتمال تراجع التواصل البشري المباشر وما قد ينتج عنه من انخفاض في ثقة الموظفين.
- تعكس التطورات الحديثة بحلول عام ٢٠٢٤ تنامي الاهتمام بالذكاء الاصطناعي التوليدي في الموارد البشرية، حيث بدأت المؤسسات بالاستفادة من أدوات مثل ChatGPT في صياغة الوثائق والتواصل، ومع ذلك ظهرت بالتوازي جهود لوضع أطر عمل تضمن الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لهذه التقنيات داخل بيئة العمل.
- بشكل عام، تظهر النتائج أن تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية ليس أحادي الجانب؛ فهو وسيلة قوية لتحقيق تحسينات كبيرة، ولكنه يتطلب حوكمة ورقابة واعية لتفادي تبعاته السلبية. إن تحقيق التوازن بين إمكانيات التقنية والمحافظة على مبادئ العدالة والخصوصية والتواصل الإنساني يعد جوهرياً لضمان نجاح تبني الذكاء الاصطناعي في هذا المجال.

التوصيات:

- استناداً إلى النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات لضمان تحقيق أقصى استفادة من الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية مع تقليل مخاطره قدر الإمكان:
- وضع سياسات وضوابط واضحة للاستخدام المسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي في المنظمة، بما في ذلك معايير لحماية خصوصية بيانات الموظفين وضمان عدالة وشفافية الخوارزميات.
- توفير التدريب والتأهيل الكافي لمسؤولي الموارد البشرية لاكتساب مهارات التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي وفهم مخرجاتها، وإدراج دورات متخصصة في مجال تحليل بيانات الموارد البشرية ضمن برامج تنمية الكفاءات.
- الحفاظ على التوازن بين الأتمتة واللمسة الإنسانية في ممارسات الموارد البشرية؛ بحيث تُستخدم التقنيات لتخفيف الأعباء الروتينية عن كاهل المختصين، مع استمرار التواصل الشخصي في الجوانب التي تتطلب ذلك (مثل جلسات تقييم الأداء والإرشاد المهني).
- إنشاء فرق عمل مختصة بالذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية أو تعيين مسؤولين لمتابعة مبادرات الذكاء الاصطناعي، يتولون مهمة مراقبة أداء الخوارزميات ومعالجة أي انحرافات أو أخطاء بسرعة. كما يتضمن دورهم تحديث تلك الأنظمة دورياً ببيانات جديدة ومتنوعة للحفاظ على دقتها وحياديتها.
- إجراء تقييمات دورية لقياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مؤشرات الأداء في إدارة الموارد البشرية (مثل سرعة التوظيف، رضا الموظفين، معدل دوران العمالة)، وذلك لضمان تحقق العوائد المرجوة وتصحيح المسار عند الحاجة.

- ختامًا، يتعين على المؤسسات تبني نهج متوازن في إدخال الذكاء الاصطناعي إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تجمع بين الاستفادة من قدرات التقنية المتقدمة وبين صون البعد الإنساني والقيمي في التعامل مع موظفيها. إن الذكاء الاصطناعي - رغم كونه أداة قوية للتطوير - لا يغني عن حكمة الإنسان وخبرته؛ بل ينبغي أن يكون معينًا له في اتخاذ قرارات أفضل وبناء بيئة عمل أكثر ازدهارًا.

نموذج الاستبيان :

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة بحثية

حول

تحليل اثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية

الباحث :عبدالرحمن علي الحازمي

طالب ماجستير في إدارة الأعمال – جامعة ميدأوشن

بإشراف :الدكتور الفيصل عبد الحميد

اسم الشركة : شركة حلول الانظمة لتقنيه المعلومات

السادة المشاركون الكرام،

اجري حاليا بحث بعنوان : اثر الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية
تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء الموظفين حول مدى الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
نأمل منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بدقة، علماً بأن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة.

القسم الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر.() انثى. ()
2-العمر 20-30 () :سنة 31-40 () سنة 41-50 () سنة () أكثر من 50 سنة
سنوات الخبرة : () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-20 سنه () أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي :
القسم: الموارد البشرية

القسم الثاني مدى الاتفاقيات مع العبارات التالية :

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس التالي

أوافق - 1 لا أوافق -2 محايد - 3 أوافق بشده -4 لا أوافق بشده - 5

١. الفوائد المتحققة

العبارة	1	2	3	4	5
يساعد الذكاء الاصطناعي في تسريع عمليات التوظيف	()	()	()	()	()
يدعم الذكاء الاصطناعي اتخاذ قرارات الموارد البشرية بناد على البيانات	()	()	()	()	()
يسهم الذكاء الاصطناعي في تخصيص برامج التدريب والتطوير	()	()	()	()	()
يساعد الذكاء الاصطناعي على تقليل الأخطاء في المعاملات الإدارية.	()	()	()	()	()
يحسن الذكاء الاصطناعي من تجربة الموظف والمتقدم للوظيفة	()	()	()	()	()

العبارة	1	2	3	4	5
قد تحتوي أنظمة الذكاء الاصطناعي على تحيزات تؤثر في العدالة	()	()	()	()	()
قد يؤدي الاعتماد الزائد على الذكاء الاصطناعي إلى ضعف التواصل البشري.	()	()	()	()	()
يثير الذكاء الاصطناعي مخاوف تتعلق بخصوصية	()	()	()	()	()
تؤثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على بعض الوظائف التقليدية	()	()	()	()	()

()	()	()	()	()	بعض قرارات الذكاء الاصطناعي يصعب تفسيرها وفهمها.
-----	-----	-----	-----	-----	--

II. التحديات والمخاطر

III. الرأي العام

العبارة	1	2	3	4	5
أرى أن هناك توازنًا مناسبًا بين الأتمتة والتفاعل البشري في المؤسسة.	()	()	()	()	()
أعتقد أن الذكاء الاصطناعي يجب أن يكون أداة داعمة وليس بديلاً للموارد البشرية.	()	()	()	()	()

القسم الثالث : الاسئلة المقترحة

ما هي اقتراحاتك لتحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟

هل لديك أي تعليقات إضافية حول هذا الموضوع؟

شكراً لمشاركتكم وتعاونكم.

مع أطيب التحيات،

عبدالرحمن علي الحازمي

طالب ماجستير – جامعة ميدأوشن

المراجع

المراجع العربية:

١. الكعبي، سليمان محمد. (٢٠٢٥). كيف يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل إدارة الموارد البشرية؟ منصة Sulsight. (باللغة العربية).

٢. الرمحي، زينة. (٢٠٢٤). أهم اتجاهات الموارد البشرية لعام ٢٠٢٤. مدونة ZenHR. (باللغة العربية).
٣. معهد (OKR). (٢٠٢٣). مستقبل الموارد البشرية: نظرة داخلية على أهم الاتجاهات لعام ٢٠٢٤. تقرير إلكتروني منشور على الموقع الرسمي. (باللغة العربية).

المراجع الأجنبية:

1. Maurer, R. (2024). "HR Adopts AI." SHRM Online, April 13, 2024 .
2. Green, C. (2024). "Redefining Human Resource Management: The Pros and Cons of AI Integration." The HRDirector, March 23, 2024 .
3. Aon. (2024). How Artificial Intelligence is Transforming Human Resources and the Workforce. Aon Insights Report, May 9, 2024 .
4. Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). "Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification." Proceedings of Machine Learning Research, 81: 1–

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources Department

Title in English

The Benefits and Harms of Artificial Intelligence in the Human Resources Department

Prepared by:

Abdulrahman Ali Al-Hazmi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayyad Jarad

Year:2025