

أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية "قيمة مضافة"

مهران، إيهاب سعيد ثابت، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية "قيمة مضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1512009>



إعداد

سارة السلوم

العنوان

يُعد العنوان هو العتبة الأولى للدخول إلى النص العلمي، وقد جاء العنوان هنا دقيقاً في تحديد المتغيرات الرئيسة، حيث أوضح أن الدراسة تتناول "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، وأشار إلى المجال التطبيقي (مصلحة الضرائب المصرية).

لكن رغم دقة التحديد، يعاني العنوان من طول مفرط، وتكرار لا ضرورة له في عبارة "قيمة مضافة" التي ربما تشير إلى القطاع وليس لمتغير بحثي. كما غاب عنه عنصر الزمان والمجال التنظيمي.

نقد:

العنوان وظيفي أكثر من كونه جذاباً أو مفاهيمياً. لم يُضمّن أبعاد الذكاء الاصطناعي أو الموارد البشرية، ما يُفقد العمق.

توصية:

تقصير العنوان مع توضيح الأبعاد يُعطيهِ قوة أكبر، مثال مقترح: "أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الضرائب المصري".

ثانيًا: المقدمة وحدود التمهيد للمشكلة

استعرضت المقدمة السياق العام للتحويل الرقمي في المؤسسات، وقدمت مبررات تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وهو تمهيد جيد من الناحية المفاهيمية، لكن المقدمة بقيت في إطار وصفي، ولم تبين منطقًا تحليليًا يصل إلى صياغة دقيقة للمشكلة البحثية.

نقد:

غياب التصعيد المنطقي نحو فجوة معرفية واضحة، إذ لم توضح الدراسة أين تلتقي أو تختلف مع الدراسات السابقة، ولم تتساءل عن الجديد الذي تقدمه.

توصية:

يفضّل أن تتضمن المقدمة في نهايتها عبارات مباشرة من قبيل: "ومع وجود اهتمام واسع بدور الذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص، إلا أن هناك قصورًا في تناوله في المؤسسات الحكومية في مصر، مما يطرح إشكالية هذه الدراسة...".

ثالثاً: مشكلة الدراسة وصياغتها

المشكلة البحثية هي قلب الدراسة، لكن في هذه الرسالة، لم تُعرض المشكلة بشكل واضح ومباشر، وإنما ذُكرت ضمناً ضمن الأهداف والفروض، دون أن تُصاغ في فقرة مستقلة أو كسؤال إشكالي واضح.

نقد:

الصياغة غير واضحة، وغياب التساؤل الرئيسي يُفقد القارئ البوصلة الفكرية للدراسة. كما لم يُستخدم أسلوب "ماذا نعرف؟ وماذا لا نعرف؟" الذي يُعزز الطرح العلمي.

توصية:

إعادة صياغة المشكلة بصيغة سؤال رئيسي واضح مثل:
"إلى أي مدى يسهم تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟"، مع أسئلة فرعية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة.

رابعًا: أهمية الدراسة العلمية والعملية

ركزت الدراسة على الأهمية التطبيقية للمؤسسة المعنية، وهو أمر جيد، خاصة أن مصلحة الضرائب تعاني من تحديات في الموارد البشرية. لكن الدراسة أغفلت بشكل كبير البُعد العلمي، أي ماذا ستضيف هذه الدراسة للنظرية أو للأدبيات الأكاديمية.

نقد:

عدم التفريق بين الأهمية النظرية (الإضافة للمعرفة) والأهمية التطبيقية (الفائدة للمؤسسات)، مما أضعف البناء العلمي.

توصية:

ينبغي الفصل بين أهمية الدراسة النظرية والعملية. مثال:

• **نظريًا:** تسهم الدراسة في دمج مفاهيم الذكاء الاصطناعي ضمن نماذج الموارد البشرية في البيئة العربية.

• **عمليًا:** تقدم الدراسة نموذجًا يمكن استخدامه في مؤسسات القطاع العام للتحويل الرقمي.

خامسًا: أهداف الدراسة ومستوى تركيزها

جاءت الأهداف واضحة، وتركزت على تحليل أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة – النظم الذكية – التعلم من العمل – دعم اتخاذ القرار) على ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتعويضات والتقييم.

نقد:

الأهداف مباشرة لكنها تفتقر إلى التسلسل الهرمي: من هدف عام يتبعه أهداف تحليلية فرعية. كما لم تُصغ بصيغة قابلة للقياس (Measurable).

توصية:

توصيف الأهداف يجب أن يتبع نموذج (SMART محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقق – واقعية – مؤطرة زمنيًا).
مثال: "تحليل أثر الأتمتة على تقييم أداء العاملين في مصلحة الضرائب خلال عام ٢٠٢٤".

سادساً: الفرضيات وعمقها الإحصائي

طرحت الدراسة فرضية رئيسية:

"هناك أثر معنوي إيجابي لتطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، ثم فُصّلت إلى أربع فرضيات فرعية لكل بُعد.

نقد:

رغم وضوح الفرضيات، إلا أنها اقتصرت على علاقات سببية مباشرة، ولم تتناول وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة (مثل الجنس، الخبرة، أو المستوى الإداري).

توصية:

اقترح تطوير الفرضيات بإضافة تفاعل بين المتغيرات: "يلعب المستوى الوظيفي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية".

سابعًا: الإطار النظري والدراسات السابقة

قدّمت الدراسة إطارًا نظريًا يتضمن شرحًا لمفهوم الذكاء الاصطناعي وأبعاده، وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع عرض مبسط لبعض الدراسات السابقة، رغم أن هذا يُعد مقبولا من حيث التغطية العامة، إلا أنه لم يتضمن تحليلًا مقارنًا أو تراكميًا للأدبيات، كما أن الربط بين المفاهيم والنماذج النظرية لم يكن كافيًا لتبرير النموذج المفاهيمي المعتمد في الدراسة.

نقد:

- تم عرض الدراسات السابقة بطريقة سردية دون تحليل فجوات أو تعارضات بينها.
- غابت النماذج النظرية المرجعية، مثل نموذج "Ulrich" في الموارد البشرية، أو نموذج "Davenport" في الذكاء الاصطناعي.

• لم يُستخدم أسلوب التلخيص المقارن (جدول مقارنة أو تحليل مفاهيمي).

توصية:

- اعتماد نموذج نظري أو مفاهيمي موثوق يُفسر العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية.
- استخدام جدول يلخص أهم الدراسات السابقة، ويوضح أوجه التشابه والاختلاف، والفجوات التي تملؤها الدراسة الحالية.

ثامنًا: المنهجية وتصميم الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب لقياس العلاقات بين المتغيرات. كما حددت مجتمع الدراسة (العاملين في مصلحة الضرائب بالإسكندرية)، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة، واعتمدت على استبانة كمصدر وحيد لجمع البيانات.

نقد:

اقتصرت أدوات البحث على الاستبانة فقط، رغم أن موضوع الدراسة يتطلب إدراكًا سلوكيًا وتفسيريًا لا يمكن لأسئلة مغلقة فقط أن تغطيه. لم توضح الدراسة بعمق مراحل تطوير الأداة، ولا طريقة التحقق من الصدق البنائي سوى الاعتماد على "كرونباخ ألفا" للثبات.

توصية:

استخدام أدوات نوعية مثل المقابلات أو تحليل وثائق داخلية لدعم التحليل الكمي. إجراء اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العامل الاستكشافي (EFA) والتأكيد لاحقًا بنموذج (CFA) عند تطبيقه مستقبلاً.

تاسعًا: تحليل البيانات وعمق التفسير

جاء تحليل البيانات معتمدًا على أدوات إحصائية تقليدية (ال تكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، الانحدار). وتم تقديم الجداول بشكل واضح، مع ذكر نتائج الفرضيات.

نقد:

- اقتصرَت النتائج على العرض الرقمي، ولم تفسر التباينات في النتائج بين الأبعاد.
- لم يتم الربط بين النتائج وسياق المؤسسة التنظيمي أو الثقافة الإدارية السائدة فيها.
- غابت التحليلات المتقدمة مثل تحليل المسار (Path Analysis) أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) رغم تنوع الأبعاد.

توصية:

- تعزيز النتائج بتفسيرات تنظيمية، مثل: "ارتفاع تأثير الذكاء الاصطناعي على التوظيف مقارنة بالتدريب يعود إلى مركزية القرارات في المؤسسة".
- استخدام أدوات تحليل متقدمة لقياس التأثيرات غير المباشرة، وتعزيز صلاحية النموذج البنائي.

عاشراً: النتائج وتفسيرها

أثبتت النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدرجات متفاوتة بين الأبعاد، وكانت أعلى درجة للأثر في مجال التوظيف، وأقلها في مجال تقييم الأداء.

نقد:

- غاب التحليل السلوكي أو الثقافي لتفسير نتائج الفروقات.
- لم تُقدّم الدراسة تفسيرات تربط النتائج بنتائج دراسات أخرى، سواء بالاتفاق أو التناقض.

توصية:

- تحليل النتائج في ضوء دراسات سابقة لتأكيد أو نفي ما وصلت إليه، مما يعزز مصداقية النتائج.
- تفسير أسباب الفجوة بين الأبعاد، مثل تأثير التقاليد الإدارية على محدودية استخدام الذكاء الاصطناعي في التقييم مقارنة بالتوظيف.

حادي عشر: التوصيات ومدى واقعيتها

جاءت التوصيات عامة ومكررة في بعض المواضع، مثل الدعوة إلى "تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف" دون اقتراح خطوات واضحة لذلك.

نقد:

- التوصيات لم تُصاغ بصيغة إجرائية أو تتضمن آليات تنفيذ.
- لم تُفصّل التوصيات وفق المستويات (تشريعي – إداري – فني).

توصية:

- تقديم توصيات استراتيجية مثل: "تطوير منصة ذكية مركزية للتوظيف في مصلحة الضرائب تربط بين المتقدمين والاحتياجات الداخلية".
- تخصيص توصيات لكل مستوى إداري (وزارة – إدارة الموارد – موظفين).

ثاني عشر: مقترحات لبحوث مستقبلية

رغم أهمية الموضوع، اقتصرت مقترحات الدراسة على عبارات عمومية، دون تحديد واضح لفجوات أو موضوعات فرعية تستحق البحث.

نقد:

- غياب عناوين محددة أو تساؤلات بحثية لاحقة.
- لم يتم اقتراح مناهج بديلة أو تطوير للنموذج.

مقترحات بحثية مستقبلية قوية:

١. "القيادة الرقمية كعامل وسيط في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وأداء الموارد البشرية".
٢. "مقارنة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص".
٣. "أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على فاعلية أنظمة الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة".
٤. "نموذج تنبؤي لقياس استعداد المؤسسات الحكومية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية".



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

