

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص ماجستير ادارة الموارد البشرية

أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات

إعداد:

ايمان العماري

إشراف:

فايز جراد

العام الجامعي :2026م

فهرس المحتويات

2.....	فهرس المحتويات
3.....	المقدمة 3.
4.....	مشكلة الدراسة 4.
4.....	أهمية الدراسة 5.
5.....	أهداف الدراسة 6.
6.....	تساؤلات الدراسة 7.
6.....	فرضيات الدراسة 8.
7.....	الدراسات السابقة 9.
9.....	تحليل نقدي موسع للدراسات السابقة.
11.....	الفجوة البحثية 10.
12.....	المنطلقات النظرية 11.
12.....	المنهجية وطرق البحث 12.
13.....	مجتمع وعينة الدراسة 13.
14.....	أداة الدراسة 14.
14.....	أساليب التحليل الإحصائي 15.
15.....	حدود الدراسة 16.
16.....	الخاتمة 17.
16.....	توصيات تطبيقية للمؤسسات السعودية.
26.....	المراجع 18.

3. المقدمة

يشهد سوق العمل السعودي تحولاً متسارعاً في طبيعة الطلب على الكفاءات نتيجة اتساع استخدام الذكاء الاصطناعي في الأعمال والعمليات والخدمات. ولم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية داعمة، بل أصبح بنية تشغيلية تؤثر في كيفية استقطاب المرشحين، وفرز السير الذاتية، وتقييم المهارات، وتصميم برامج التدريب، وقياس أثر التعلم على الأداء. وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تتقاطع التحولات الرقمية مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 وبرامج تنمية القدرات البشرية، بما يجعل موازنة المهارات مع احتياجات الاقتصاد الرقمي مسألة تنظيمية واستراتيجية في آن واحد.

تتجه الشركات والمؤسسات إلى توظيف أنظمة تحليل البيانات والتعلم الآلي والنماذج اللغوية التوليدية من أجل اختصار دورة التوظيف وتحسين جودة القرار. وتشير تقارير مهنية حديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي بدأ يغير دور فرق استقطاب المواهب من أعمال إجرائية متكررة إلى أدوار استشارية تقوم على فهم احتياجات العمل وقياس جودة التعيين وبناء تجارب مرشحين أكثر دقة وإنصافاً. وفي المقابل، تنبه الأدبيات إلى أن هذه الأدوات قد تنتج تحيزاً خوارزمية أو غموضاً في القرار إذا لم تقترن. (LinkedIn, 2025)

بحوكمة واضحة ومراجعة بشرية وتدريب كاف للمستخدمين.

يمتد أثر الذكاء الاصطناعي إلى تطوير المهارات؛ إذ أصبحت المنظمات مطالبة بالانتقال من التدريب العام إلى التعلم المخصص القائم على تحليل فجوات المهارات، وتوقع المهارات المستقبلية، وتقديم محتوى تعليمي يتلاءم مع مستوى الموظف ووظيفته ومساره المهني. وتؤكد بيانات سوق العمل العالمية أن مهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتفكير التحليلي والمرونة المعرفية ولذلك فإن دراسة هذا. (World Economic Forum, 2025) أصبحت ضمن أكثر المهارات نمواً حتى عام 2030.

الأثر في البيئة السعودية تساعد في فهم قدرة المنظمات المحلية على تحويل التقنية إلى قيمة بشرية مستدامة لا إلى مجرد أتمتة إجرائية.

ينطلق هذا البحث من افتراض أن الذكاء الاصطناعي لا يؤثر في التوظيف وتطوير المهارات بصورة آلية أو خطية، بل يتحدد أثره من خلال جودة البيانات، ونضج إدارة الموارد البشرية، ومستوى الثقة التنظيمية، والالتزام بالأخلاقيات، وقدرة المؤسسات على إعادة

تصميم الوظائف بما يحفظ الدور الإنساني في الحكم المهني. ومن ثم يركز البحث على الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية بوصفها سياقاً يتسم بتسارع التحول الرقمي وارتفاع الطلب على الكفاءات الوطنية والتخصصية.

مشكلة الدراسة. 4.

رغم اتساع الاهتمام المؤسسي بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، لا تزال كثير من الشركات تواجه صعوبة في تحويل هذه التطبيقات إلى قرارات توظيف أكثر جودة وبرامج مهارية أكثر فاعلية. فبعض المؤسسات تستخدم أدوات الفرز الآلي أو المقابلات الرقمية أو منصات التعلم الذكية دون بناء إطار واضح لقياس العدالة والدقة والأثر على جودة التعيين. كما أن الاعتماد على أدوات جاهزة قد يؤدي إلى نقل تحيزات كامنة في البيانات أو المعايير المستوردة من سياقات غير سعودية. تتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين سرعة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والتدريب وبين مستوى النضج التنظيمي اللازم لحكمتها وقياس نتائجها داخل الشركات والمؤسسات السعودية. فالتقنية قد تختصر الوقت وتزيد القدرة على تحليل أعداد كبيرة من المرشحين، لكنها في الوقت نفسه قد تضعف الشفافية، وتحد من فرص بعض الفئات إذا اعتمدت على بيانات تاريخية غير متوازنة، أو إذا غاب التدخل البشري الواعي في تفسير النتائج.

وتتعمق المشكلة عند ربط التوظيف بتطوير المهارات؛ إذ إن المنظمات قد تنظر إلى الذكاء الاصطناعي كأداة للاستبدال أو التخفيض التشغيلي بدلاً من كونه مدخلاً لإعادة تشكيل الوظائف ورفع إنتاجية العاملين. وتبرز هنا الحاجة إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على كامل سلسلة المواهب: بدءاً من توصيف الوظيفة واستقطاب المرشحين، مروراً بالاختيار والتعيين، وانتهاءً بتحديد فجوات المهارات وتقديم التدريب وقياس العائد.

أهمية الدراسة. 5.

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من أنها تربط بين مجالين غالباً ما يدرسان بصورة منفصلة: التوظيف المدعوم بالذكاء الاصطناعي وتطوير المهارات في بيئة العمل. وتقدم الدراسة إطاراً تفسيرياً يساعد على فهم العلاقة بين جودة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

وبين جودة القرارات البشرية في إدارة المواهب، مع التركيز على السياق السعودي الذي لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية الحديثة.

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم مؤشرات يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في الشركات السعودية عند اختيار أنظمة الذكاء الاصطناعي وتقييمها. فالدراسة تلفت الانتباه إلى ضرورة وضع سياسات للشفافية، وفحص التحيز، وتدريب مسؤولي التوظيف، وربط أنظمة التعلم الذكية بمسارات مهنية واضحة. وهذا مهم لأن التقنية وحدها لا تضمن كفاءة أعلى ما لم تكن مدمجة في عمليات تنظيمية عادلة وقابلة للمساءلة.

وتتوافق الدراسة مع التوجهات الوطنية في المملكة نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتنمية القدرات البشرية. فنجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة المؤسسات على استقطاب مهارات جديدة وتطوير مهارات العاملين الحاليين، خاصة في القطاعات التي تشهد طلباً متزايداً على البيانات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني والخدمات الرقمية. ومن ثم فإن نتائج الدراسة المتوقعة يمكن أن تدعم صناع القرار في تصميم سياسات تدريب وتوظيف أكثر اتساقاً مع مستهدفات التنمية الوطنية.

أهداف الدراسة 6.

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف المحددة، من أبرزها: تحديد أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في التوظيف، وقياس أثرها المتوقع على سرعة الاستقطاب وجودة الاختيار وتجربة المرشح، وتحليل دورها في بناء نماذج توظيف قائمة على المهارات.

كما تسعى الدراسة إلى فهم أثر الذكاء الاصطناعي على تطوير المهارات من خلال رصد قدرته على تشخيص الفجوات المهارية، وتخصيص المحتوى التدريبي، وتتبع أثر التعلم على الأداء الوظيفي. وتهدف كذلك إلى الكشف عن التحديات الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بهذه التطبيقات، مثل الخصوصية والتحيز والشفافية والمسؤولية عن القرار.

وتسعى الدراسة أخيراً إلى اقتراح تصور إجرائي يساعد إدارات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية على تبني الذكاء الاصطناعي بصورة مسؤولة؛ بحيث تكون التقنية وسيلة لتعزيز الحكم المهني وتوسيع فرص التعلم، لا بديلاً كاملاً عن الخبرة الإنسانية. في تقييم الإمكانيات والملاءمة الثقافية.

7. تساؤلات الدراسة

تتمحور الدراسة حول سؤال رئيس هو: ما أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد على تحليل الظاهرة بصورة أكثر دقة.

ما أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة أو الممكن استخدامها في مراحل التوظيف داخل المؤسسات السعودية؟ وما أثر هذه التطبيقات على سرعة الفرز وجودة الاختيار وتجربة المرشح؟ وإلى أي مدى تسهم أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم التوظيف القائم على المهارات بدلاً من التركيز التقليدي على المؤهل والخبرة الزمنية فقط؟

كيف تؤثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تصميم برامج تطوير المهارات وتخصيصها وقياس أثرها؟ وما أبرز المخاطر الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة باستخدام هذه الأدوات في التوظيف والتدريب؟ وما متطلبات الحوكمة والجهازية البشرية التي ينبغي توافرها لضمان الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب؟

8. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف وتحسن كفاءة التوظيف من حيث سرعة الفرز وتقليل الوقت اللازم لشغل الوظائف.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم المرشحين وتحسن جودة الاختيار، بشرط توافر بيانات موثوقة ومراجعة بشرية للقرارات.

الفرضية الثالثة: يسهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز التوظيف القائم على المهارات من خلال تحليل السير الذاتية واستخلاص القدرات، ومطابقة المرشحين مع متطلبات الوظائف بدقة أعلى.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام منصات التعلم الذكية وتحسن فاعلية تطوير المهارات لدى الموظفين، خاصة عندما ترتبط هذه المنصات بمؤشرات أداء ومسارات مهنية واضحة.

الفرضية الخامسة: تؤثر حوكمة الذكاء الاصطناعي والشفافية والتدريب على قوة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي ونتائج التوظيف وتطوير المهارات، بحيث يزداد الأثر الإيجابي عند ارتفاع مستوى الحوكمة والجاهزية البشرية.

9. الدراسات السابقة

تعرض هذه الفقرة عددا من الدراسات والتقارير الحديثة ذات الصلة بموضوع البحث، مع تحليل نقدي يركز على ما تضيفه كل دراسة وما تتركه من فجوات يمكن أن تستفيد منها الدراسة الحالية في السياق السعودي.

تحليل نقدي وصلتها بالدراسة الحالية	أبرز النتائج	المنهج/النطاق	الدراسة
تميز الدراسة باتساعها النظري لكنها لا تقدم اختبارا ميدانيا في بيئات خليجية؛ لذلك تستفيد الدراسة الحالية من إطارها مع تركيز تطبيقي على المملكة.	أظهرت أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل وظائف الموارد البشرية عبر التحليل التنبؤي والأتمتة. ودعم القرار.	مراجعة منهجية لأدبيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية.	Vrontis et al. (2022)
تقدم الدراسة أساسا مهما لمناقشة الحوكمة، لكنها تحتاج إلى ربط أوضح ببرامج تطوير المهارات.	أكدت أن الذكاء الاصطناعي قد يحسن القرار لكنه قد يخلق مفارقة بين الكفاءة والعدالة إذا غابت الشفافية.	تحليل نظري لإمكانات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية. ومفارقات استخدامه.	Charlwood & Guenole (2022)
تساعد هذه الدراسة في فهم الموجة التوليدية الحديثة، غير أنها تركز	خلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يغير تصميم	مقال بحثي يرصد أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي ونماذج اللغة الكبيرة على إدارة الموارد البشرية.	Budhwar et al. (2023)

		الوظائف والتعلم الداخلي والتواصل مع العاملين	على أجنحة بحثية عامة أكثر من قياس ميداني محدد
OECD (2023)	تقرير دولي عن آفاق التوظيف وتأثير الذكاء الاصطناعي في سوق العمل.	يشير إلى أن أثر الذكاء الاصطناعي على الوظائف لم يكتمل بعد، وأن الحاجة قائمة إلى بيانات أكثر حول تغير المهارات ومخاطر الاستبدال.	يمثل التقرير مرجعا سياسيا قويا إلا أن نتائجه العامة تستلزم تكييفها مع خصوصية سوق العمل السعودي.
World Economic Forum (2025)	مسح عالمي شمل أكثر من ألف صاحب عمل يمثلون أكثر من 55 اقتصادا في 14 مليون عامل في 55 اقتصادا	حدد التقرير الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتفكير التحليلي ضمن المهارات الأسرع نموا حتى عام 2030	يدعم التقرير أهمية دراسة تطوير المهارات، لكنه لا يتناول تفاصيل تنفيذية دقيقة داخل إدارات الموارد البشرية السعودية
LinkedIn (2025)	تحليل بيانات منصة واستطلاع لأكثر من ألف متخصص في استقطاب المواهب	أشار إلى أن 37% من فرق التوظيف تدمج أو تجرب الذكاء الاصطناعي التوليدي، وأن المهنيين يوفرون وقتا يقارب 20% من أسبوع العمل	يفيد التقرير في فهم ممارسات السوق، لكنه صادر عن منصة تجارية، مما يستدعي قراءته بحذر. ووربطه بأدبيات أكاديمية مستقلة
Maslej et al. (2025)	تقرير مؤشر الذكاء الاصطناعي بجامعة ستانفورد عن تطور التقنية والاعتماد المؤسسي والحوكمة	يوثق اتساع استخدام الذكاء الاصطناعي وتزايد الاهتمام بالمسؤولية والحوكمة في المؤسسات	يقدم خلفية عالمية مهمة، لكنه لا يركز تحديدا على التوظيف أو تنمية المهارات؛ لذا يستخدم هنا كدليل سياقي
AlDakheel et al. (2026)	مسح وطني عن تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في السعودية. شمل 330 مشاركا	أظهر انتشار استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في المهام النصية ووجود حاجة قوية إلى تدريب منظم في الخصوصية والأخلاقيات والاستخدام المسؤول	تتصل الدراسة مباشرة بالسياق السعودي، لكنها تركز على التصورات العامة لا على ممارسات إدارات الموارد البشرية داخل الشركات.

يتضح من الدراسات السابقة أن الذكاء الاصطناعي يملك قدرة مزدوجة: فهو يرفع كفاءة التوظيف والتعلم عندما يعمل ضمن

إطار حوكمة واضح، لكنه قد يعمق التحيزات أو يضعف الثقة التنظيمية عندما يستخدم كصندوق أسود. كما يلاحظ أن معظم

الأدبيات العالمية تركز على الاقتصادات المتقدمة أو على قطاعات تقنية واسعة، بينما لا تزال الدراسات التي تفحص العلاقة بين التوظيف الذكي وتطوير المهارات في المؤسسات السعودية محدودة. ومن هنا تتحدد قيمة الدراسة الحالية في اختبار هذه العلاقة في بيئة محلية تتسم بطموح رقمي مرتفع واحتياج متزايد إلى مهارات المستقبل.

تحليل نقدي موسع للدراسات السابقة

أن الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لم يعد محصوراً في أتمتة الأعمال الإدارية، بل (Vrontis et al. (2022 تؤكد دراسة أصبح جزءاً من عملية صنع القرار. وتظهر قوة هذه الدراسة في أنها جمعت مسارات بحثية متعددة حول التحليل التنبؤي والروبوتات والمنصات الرقمية، مما يجعلها مرجعاً مهماً لفهم الاتجاه العام. غير أن اتساعها يمثل في الوقت نفسه أحد حدودها؛ لأنها لا تختبر أثر كل تطبيق على مخرجات محددة مثل جودة التعيين أو فاعلية التدريب. وبالنسبة للدراسة الحالية، يستفاد من هذه المراجعة في بناء تصور شامل، لكن يجري تضيق النطاق إلى التوظيف وتطوير المهارات داخل المؤسسات السعودية حتى تكون النتائج أكثر قابلية للتطبيق.

،فيقدمان قراءة نقدية لمفارقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (Charlwood and Guenole (2022 أما، حيث يمكن للأداة ذاتها أن تزيد العدالة إذا استخدمت بمعايير واضحة، أو أن تضعفها إذا اعتمدت على بيانات تاريخية منحازة. وتكمن أهمية هذا الطرح في أنه ينبه إلى أن الكفاءة ليست مؤشراً كافياً للحكم على نجاح التقنية. فالنظام قد يفرز آلاف الطلبات بسرعة، لكنه قد يستبعد مرشحين مؤهلين لأسباب لا يستطيع المرشح أو مسؤول التوظيف تفسيرها. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتبنى هذا التنبيه عند صياغة فرضية الحوكمة والشفافية بوصفها عاملاً مؤثراً في النتائج.

مدخلا مهماً لفهم أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على الموارد البشرية، خاصة (Budhwar et al. (2023 وتقدم دراسة بعد انتشار النماذج اللغوية الكبيرة في كتابة الإعلانات الوظيفية، وصياغة أسئلة المقابلات، وتقديم التغذية الراجعة، وبناء المحتوى التدريبي. ومع ذلك، فإن حداثة هذه الأدوات تجعل كثيراً من نتائجها أقرب إلى أجندة بحثية مفتوحة منها إلى حقائق مستقرة. ولذلك

تتعامل الدراسة الحالية مع الذكاء الاصطناعي التوليدي باعتباره فرصة تحتاج إلى ضبط مؤسسي، لا باعتباره حلاً نهائياً لمشكلات التوظيف والتعلم.

إلى أن أثر الذكاء الاصطناعي على سوق العمل لا يمكن اختزاله في خطاب الاستبدال (OECD (2023) يشير تقرير الوظيفي؛ فهناك وظائف ستتغير، وأخرى ستنشأ، ومهارات ستصبح أكثر أهمية. وتمثل قيمة التقرير في ربطه بين التقنية وسياسات العمل والمهارات. غير أن التقرير موجه إلى اقتصادات متعددة، ومن ثم لا يقدم وصفاً تفصيلياً لبيئات العمل في المملكة. وهنا تأتي الدراسة الحالية لترجم هذه الأسئلة العامة إلى سياق سعودي: كيف تستعد المؤسسات المحلية؟ وما نوع المهارات التي يجب تطويرها؟ وكيف يمكن تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على الخوارزميات؟

فيكتسب أهمية لأنه يستند إلى منظور أصحاب العمل حول (World Economic Forum (2025 أما تقرير المهارات والوظائف حتى عام 2030. وتبرز فيه مهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتفكير التحليلي والتعلم المستمر باعتبارها مهارات متنامية. غير أن التقرير لا يوضح دائماً كيف تتحول هذه التوقعات إلى إجراءات داخل إدارة الموارد البشرية. ولهذا تربط الدراسة الحالية بين الرؤية المستقبلية وبين عمليات محددة، مثل تصميم توصيفات وظيفية قائمة على المهارات، وبناء اختبارات تقييم، وتحويل نتائج الأداء إلى خطط تدريب.

بيانات عملية عن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، ويشير إلى أن فرق LinkedIn (2025) يوفر تقرير الاستقطاب بدأت تستفيد من الذكاء الاصطناعي التوليدي في توفير الوقت وتحسين التواصل مع المرشحين. وتكمن أهمية التقرير في قربه من ممارسات السوق، لكنه يحتاج إلى قراءة نقدية لأنه صادر عن منصة تقدم منتجات مرتبطة بالتوظيف. ولذلك لا تعتمد الدراسة الحالية عليه بوصفه دليلاً وحيداً، بل توظفه إلى جانب الأدبيات الأكاديمية والتقارير الدولية من أجل بناء صورة متوازنة تجمع بين الممارسة والبحث.

عام 2025 فيقدم خلفية مهمة عن سرعة تطور الذكاء الاصطناعي عالمياً وتزايد Stanford AI Index أما تقرير الاهتمام المؤسسي بالحوكمة والمسؤولية. ويفيد التقرير في توضيح أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية جزء من موجة

أوسع تشمل الاستثمار والبحث والتنظيم. غير أن التقرير لا يدخل بعمق في تفاصيل إدارة المواهب، لذلك تستفيد منه الدراسة الحالية في بناء السياق العام فقط، بينما تعتمد في تفسير التوظيف وتطوير المهارات على الدراسات الأكثر تخصصاً

الأقرب إلى السياق السعودي، لأنها ترصد التصورات العامة حول استخدام (Aldakheel et al. (2026 وتعد دراسة

الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المملكة. وتظهر نتائجها انتشاراً واسعاً للاستخدام، مع وجود حاجة إلى تدريب منظم حول الخصوصية والأخلاقيات والاستخدام المسؤول. وتتمثل أهميتها للدراسة الحالية في أنها تدعم افتراض الجاهزية الجزئية: فالاستخدام موجود، لكن الوعي الفني والتنظيمي ليس متساوياً. غير أن الدراسة لا تركز على إدارات الموارد البشرية أو جودة التوظيف، مما يترك مساحة واضحة للبحث الحالي.

10. الفجوة البحثية.

تكشف مراجعة الأدبيات عن ثلاث فجوات رئيسية. تتمثل الفجوة الأولى في محدودية الدراسات التطبيقية التي تجمع بين التوظيف وتطوير المهارات ضمن نموذج واحد؛ إذ تدرس كثير من الأبحاث الذكاء الاصطناعي في الفرز أو التدريب كل على حدة، بينما لا تحلل سلسلة المواهب بوصفها عملية مترابطة تبدأ من تحديد المهارات المطلوبة وتنتهي بقياس أثر التدريب على الأداء، أما الفجوة الثانية فتتعلق بالسياق. فمع أن المملكة العربية السعودية تشهد توسعاً في التحول الرقمي وتبني الذكاء الاصطناعي فإن الأدبيات المتاحة لا تزال أقل تفصيلاً في تحليل كيفية استخدام الشركات والمؤسسات السعودية لهذه الأدوات داخل إدارات الموارد البشرية. وهذا يحد من قدرة المديرين على معرفة ما إذا كانت النتائج العالمية قابلة للتطبيق مباشرة في البيئة المحلية أم تحتاج إلى تكيف تنظيمي وثقافي وتشريعي.

وتتمثل الفجوة الثالثة في قلة الدراسات التي تربط أثر الذكاء الاصطناعي بعوامل وسيطة مثل الحوكمة والشفافية والجاهزية البشرية

فالأثر لا ينتج من التقنية وحدها، بل من طريقة إدماجها في القرار، ومن قدرة الموظفين والمديرين على فهم حدودها، ومن وجود

آليات اعتراض ومراجعة ومعالجة للانحياز. ولذلك تركز الدراسة الحالية على هذه العوامل بوصفها شروطاً حاسمة لتحويل الذكاء

الاصطناعي إلى قيمة في إدارة المواهب.

11. المنطلقات النظرية

تستند الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري التي ترى أن الاستثمار في المعرفة والمهارات والخبرات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والقيمة الاقتصادية للفرد والمنظمة. ووفق هذا المنظور، لا يكون الذكاء الاصطناعي بديلاً عن رأس المال البشري، بل أداة لإعادة توجيه الاستثمار فيه من خلال تحديد الفجوات المهارية بدقة وتقديم تدريب أكثر ملاءمة لحاجات العمل.

كما تستفيد الدراسة من مدخل التوافق بين الفرد والوظيفة، الذي يؤكد أن جودة التوظيف تعتمد على درجة التوافق بين قدرات المرشح ومتطلبات الدور وسياق المنظمة. وتساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل هذا التوافق عبر البيانات، لكنها لا تلغي الحاجة إلى الحكم الإنساني في تقييم الدافعية والقيم والملاءمة الثقافية. ومن ثم فإن أفضل استخدام للذكاء الاصطناعي هو الاستخدام المساند للقرار لا الاستخدام المستبدل له.

وتستند الدراسة أيضاً إلى منظور القدرات الديناميكية، الذي يركز على قدرة المنظمة على استشعار التغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها. فالذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لا يضيف قيمة إلا عندما تتمكن المنظمة من إعادة تصميم عملياتها وتطوير قدرات العاملين، وتحديث سياسات البيانات والخصوصية والحوكمة بصورة مستمرة.

وأخيراً، تستفيد الدراسة من إطار الذكاء الاصطناعي المسؤول الذي يركز على مبادئ الشفافية والإنصاف والمساءلة والخصوصية ويكتسب هذا الإطار أهمية خاصة في التوظيف؛ لأن قرارات الاختيار تؤثر في فرص الأفراد ومساراتهم المهنية، كما أن بيانات التدريب والأداء قد تكون حساسة وتتطلب حماية عالية وثقة تنظيمية واضحة.

12. المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه مناسباً لفهم أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في المؤسسات السعودية. ويتيح هذا المنهج وصف مستوى الاستخدام الحالي أو المتوقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتفسير اتجاهات العاملين ومسؤولي الموارد البشرية نحو المنافع والمخاطر وشروط النجاح.

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل هو مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية، ويتضمن تطبيقات الفرز الآلي، وتحليل السير الذاتية، والمقابلات الرقمية، وتحليل المهارات، ومنصات التعلم الذكية. أما المتغيرات التابعة فتشمل كفاءة التوظيف، وجودة الاختيار، وفاعلية تطوير المهارات. وتدخل الحوكمة والشفافية والجاهزية البشرية كمتغيرات مؤثرة في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والنتائج.

تقترح الدراسة استخدام استبانة إلكترونية موجهة إلى العاملين في إدارات الموارد البشرية والمديرين المباشرين والموظفين الذين شاركوا في برامج تدريب رقمية. ويمكن دعم الاستبانة بمقابلات شبه منظمة مع عدد محدود من مسؤولي الموارد البشرية من أجل تفسير النتائج الكمية وفهم تفاصيل التطبيق العملي، خاصة فيما يتعلق بمعايير اختيار الأنظمة وآليات المراجعة البشرية. تتبع الدراسة خطوات بحثية تبدأ بمراجعة الأدبيات وبناء الإطار المفاهيمي، ثم تصميم الأداة وتحكيمها، ثم جمع البيانات من العينة المستهدفة، ثم إجراء التحليل الإحصائي المناسب، وأخيراً تفسير النتائج في ضوء السياق السعودي والدراسات السابقة. ويضمن هذا التسلسل اتساقاً بين المشكلة والأهداف والأسئلة والفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة . 13

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المؤسسات التي لديها إدارات موارد بشرية منظمة أو تستخدم أنظمة رقمية في التوظيف والتدريب. ويشمل المجتمع قطاعات متنوعة مثل التقنية والاتصالات، والخدمات المالية، والرعاية الصحية، والصناعة، والتجزئة، والقطاع شبه الحكومي، لأن أثر الذكاء الاصطناعي قد يختلف باختلاف طبيعة العمل وكثافة البيانات والاحتياج إلى المهارات.

تقترح الدراسة اختيار عينة قصدية طبقية لضمان تمثيل قطاعات متعددة وأحجام تنظيمية مختلفة. ويمكن أن تتراوح العينة الكمية بين 250 و 400 مشارك، بحيث تضم مسؤولي توظيف، وأخصائيي تدريب وتطوير، ومديرين مباشرين، وموظفين استفادوا من برامج تعلم رقمية. ويساعد هذا التنوع على مقارنة تصورات صناع القرار والمستخدمين النهائيين للأدوات.

وتراعي العينة المقترحة تمثيل مناطق رئيسة في المملكة، خصوصا الرياض وجدة والدمام والخبر، مع إمكانية إدخال مشاركين من مناطق أخرى عبر الاستبانة الإلكترونية . كما يمكن إجراء 8 إلى 12 مقابلة نوعية مع قيادات موارد بشرية لإثراء النتائج وتفسير الاختلافات بين القطاعات.

أداة الدراسة 14.

تتمثل أداة الدراسة الرئيسة في استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، تبدأ من درجة موافقة منخفضة جدا وتنتهي بدرجة موافقة عالية جدا . وتتكون الأداة من خمسة محاور : مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، أثره على جودة الاختيار، أثره على تطوير المهارات، تحديات الحوكمة والأخلاقيات، والجاهزية البشرية والتنظيمية .

، يتضمن محور التوظيف عبارات تقيس استخدام الذكاء الاصطناعي في توصيف الوظائف، وفرز السير الذاتية، ومطابقة المهارات وجدولة المقابلات، وتحسين تجربة المرشح . أما محور تطوير المهارات فيقيس قدرة الأدوات الذكية على تحليل فجوات المهارات، واقتراح مسارات تعلم مخصصة، وتتبع تقدم الموظف، وربط التعلم بمؤشرات الأداء .

ولضمان صدق الأداة، تعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الموارد البشرية ونظم المعلومات والبحث العلمي . كما يمكن إجراء اختبار استطلاعي على عينة صغيرة للتأكد من وضوح العبارات وقياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا . وتضاف إلى الاستبانة أسئلة ديموغرافية وتنظيمية مثل القطاع، وحجم المؤسسة، وسنوات الخبرة، ومستوى استخدام التقنية

أساليب التحليل الإحصائي 15.

تعتمد الدراسة على الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة ومستوى استخدام الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية . ويساعد هذا التحليل في تحديد درجة النضج الرقمي في عمليات التوظيف والتدريب داخل المؤسسات المشاركة

وتستخدم الدراسة معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وكل من كفاءة التوظيف وجودة الاختيار وفاعلية تطوير المهارات . كما يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار قدرة أبعاد الذكاء الاصطناعي والحوكمة والجهازية البشرية على تفسير التباين في النتائج التابعة

وفي حال توافر حجم عينة مناسب، يمكن استخدام تحليل المسار أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار الأثر الوسيط أو لدراسة الفروق بين القطاعات (ANOVA) وتحليل التباين الأحادي (t) المعدل للحوكمة والشفافية . كما يمكن استخدام اختبار أو أحجام المؤسسات أو مستويات الخبرة . أما بيانات المقابلات فتخضع للتحليل الموضوعي لاستخراج أنماط تفسيرية تدعم النتائج الكمية.

16. حدود الدراسة.

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية . أما الحدود الموضوعية فتتمثل في أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات، دون التوسع في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التعويضات أو علاقات الموظفين أو تخطيط القوى العاملة إلا بقدر اتصالها المباشر بموضوع البحث وتتمثل الحدود البشرية في مسؤولي الموارد البشرية والمديرين والموظفين ذوي الصلة بالتوظيف أو التدريب أو استخدام أنظمة الموارد البشرية الرقمية . أما الحدود الزمنية فتقترح تطبيق الدراسة خلال عام 2026، وهي فترة تتسم بانتشار متزايد لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في بيئات العمل

ومن القيود المتوقعة احتمال تفاوت فهم المشاركين لمفهوم الذكاء الاصطناعي، واحتمال تحفظ بعض المؤسسات في الإفصاح عن تفاصيل أنظمتها وبياناتها، إضافة إلى صعوبة عزل أثر الذكاء الاصطناعي عن عوامل تنظيمية أخرى مثل الثقافة القيادية وجودة نظام إدارة الأداء . لذلك ينبغي تفسير النتائج ضمن هذه الحدود وعدم تعميمها إلا على سياقات مشابهة

17. الخاتمة

خلص البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل تحولا مهما في إدارة المواهب داخل الشركات والمؤسسات السعودية، لكنه تحول مشروط بجودة الحوكمة والبيانات والجاهزية البشرية. ففي التوظيف، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يختصر الوقت، ويوسع قاعدة البحث عن المرشحين، ويدعم التوظيف القائم على المهارات. إلا أن هذه المنافع قد تتحول إلى مخاطر إذا افتقرت الأدوات إلى الشفافية أو اعتمدت على بيانات منحازة أو همشت دور المتخصصين في الموارد البشرية.

وفي تطوير المهارات، يتيح الذكاء الاصطناعي الانتقال من التدريب التقليدي العام إلى التعلم المخصص القائم على تحليل احتياجات الفرد والوظيفة والمنظمة. غير أن نجاح هذا التحول يتطلب ربط منصات التعلم الذكية بمسارات مهنية ومؤشرات أداء واضحة، وتدريب الموظفين على الاستخدام المسؤول للتقنية، وحماية بياناتهم من الاستخدام غير المنضبط.

وتوصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات السعودية إطارا متكاملا لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، يبدأ بتحديد أهداف العمل والمهارات المطلوبة، ويمر باختيار أدوات قابلة للتفسير والمراجعة، وينتهي بقياس أثر الاستخدام على جودة التعيين، وتطور المهارات ورضا المرشحين والموظفين. كما توصي بتدريب مسؤولي الموارد البشرية على مهارات البيانات والذكاء الاصطناعي، وإنشاء سياسات واضحة للخصوصية والإنصاف والمساءلة.

وبذلك لا ينبغي النظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه بديلا عن الإنسان في إدارة المواهب، بل بوصفه شريكا معرفيا يزيد قدرة الإنسان على اتخاذ قرار أفضل عندما تتوافر الضوابط المناسبة. فالمنظمات التي ستجح في المرحلة المقبلة هي التي تجمع بين قوة التحليل الآلي وحكمة الحكم الإنساني، وتحوّل التقنية إلى وسيلة لتنمية القدرات لا إلى مجرد أداة للفرز والاستبعاد.

توصيات تطبيقية للمؤسسات السعودية

تحتاج المؤسسات السعودية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف إلى البدء بتدقيق البيانات التاريخية المستخدمة في تدريب النماذج أو ضبطها. فإذا كانت بيانات التوظيف السابقة تعكس تفضيلات غير معلنة أو اختلالا في تمثيل بعض التخصصات أو

الفئات، فإن النموذج قد يعيد إنتاج هذا النمط في قرارات الفرز. ولذلك ينبغي اعتماد مراجعات دورية للنتائج حسب الجنس والعمر والخبرة والمنطقة والتخصص، مع عدم تحويل هذه المؤشرات إلى أدوات تمييزية، بل إلى وسائل لرصد الإنصاف وتحسين الإجراء.

ومن الاعتبارات المهمة كذلك توثيق دور الإنسان في القرار. فالمراجعة البشرية لا تعني مجرد توقيع شكلي بعد أن يقدم النظام توصية نهائية، بل تعني أن يمتلك مسؤول التوظيف القدرة على فهم مدخلات النظام وحدوده ومسألة نتائجه. ولهذا ينبغي بناء كفايات جديدة لدى موظفي الموارد البشرية تشمل فهم البيانات، وقراءة مؤشرات النماذج، وتصميم أسئلة مقابلات قائمة على المهارات، والتواصل الشفاف مع المرشحين حول مراحل التقييم.

أما في تطوير المهارات، فينبغي أن ترتبط أدوات الذكاء الاصطناعي بخارطة مهارات مؤسسية واضحة. فالمنصة الذكية لا تستطيع تقديم تعلم مؤثر إذا كانت المنظمة لا تعرف المهارات الحرجة لأدوارها الحالية والمستقبلية. ومن ثم يجب بناء قاموس مهارات يربط الوظائف بالقدرة الفنية والسلوكية، ثم استخدام الذكاء الاصطناعي لتحديث هذا القاموس من خلال تحليل الوظائف والمشروعات. وبيانات الأداء والتوجهات السوقية.

كما أن قياس أثر التدريب يجب ألا يقتصر على عدد الساعات أو إكمال الدورات. فالذكاء الاصطناعي يتيح تتبع مؤشرات أكثر عمقا مثل انتقال المهارة إلى الأداء، وسرعة تطبيق التعلم في العمل، وتحسين الإنتاجية أو جودة الخدمة. لكن استخدام هذه البيانات يتطلب وضوحاً أخلاقياً في حدود المراقبة، وموافقة واعية من الموظفين، وفصلاً بين التطوير والدعم من جهة، والعقاب أو التقييم غير العادل من جهة أخرى.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن القيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد شراء نظام تقني، بل من خلال إعادة تصميم نموذج إدارة المواهب. وهذا النموذج ينبغي أن يجعل المهارات لغة مشتركة بين استراتيجية العمل والتوظيف. والتدريب وإدارة الأداء، وأن يجعل الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة على الرؤية المستقبلية لا مجرد وسيلة لتسريع الإجراءات القائمة.

يقترح البحث أن تبدأ المؤسسات السعودية بتشكيل لجنة داخلية لحوكمة الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، تضم ممثلين عن الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والشؤون القانونية، والامتثال، ووحدات الأعمال. ولا ينبغي أن يكون دور هذه اللجنة إدارياً شكلياً

بل عليها اعتماد سياسات واضحة لاختيار أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحديد البيانات المسموح باستخدامها، ومراجعة عقود الموردين، وتقييم الأثر المتوقع على المرشحين والموظفين. ويمثل هذا المدخل خطوة مهمة لتقليل الاعتماد على قرارات فردية غير موثقة عند إدخال تقنيات حساسة في التوظيف والتدريب.

كما ينبغي اعتماد مبدأ قابلية التفسير في أدوات التوظيف قدر الإمكان. فحتى عندما تستخدم المؤسسة نماذج معقدة، يجب أن تتوفر مؤشرات تشرح سبب ترشيح متقدم أو استبعاده، والمهارات التي تم رصدها، والفجوات التي تحتاج إلى تحقق بشري. وتزداد أهمية هذا الشرط في الوظائف التي ترتبط بفرص مهنية عالية أو بقرارات توطن وتطوير كفاءات وطنية، لأن غموض الخوارزمية قد يضعف ثقة المرشحين في عدالة المؤسسة ويؤثر في سمعتها الوظيفية.

وفي مرحلة توصيف الوظائف، يوصي البحث بالانتقال من الوصف التقليدي القائم على المهام العامة إلى وصف قائم على المهارات والسلوكيات ومخرجات الدور. فالذكاء الاصطناعي يستطيع تحليل إعلانات الوظائف السابقة وبيانات الأداء والمهام اليومية لاستخراج المهارات الأكثر ارتباطا بالنجاح، لكن القرار النهائي بشأن أهمية كل مهارة يجب أن يظل مرتبطا باستراتيجية المنظمة وثقافتها. وبهذا يصبح الوصف الوظيفي وثيقة ديناميكية تتحدث دوريا لا نصا ثابتا يتكرر في كل إعلان.

وفي مرحلة الاستقطاب، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في تحسين الوصول إلى المرشحين عبر تحليل المنصات المهنية وقواعد البيانات الداخلية والترشيحات السابقة. غير أن الاستقطاب الذكي يجب ألا يتحول إلى حصر للفرص في المرشحين الأكثر ظهورا رقميا فقط. فبعض الكفاءات قد لا تمتلك حضورا رقميا قويا رغم امتلاكها مهارات مناسبة. لذلك ينبغي تنويع قنوات الاستقطاب. ومراجعة نتائج الخوارزميات لضمان عدم تضيق قاعدة المواهب بصورة غير مقصودة.

وفي مرحلة الفرز، ينبغي التمييز بين الفرز بوصفه أداة ترتيب أولية وبين القرار النهائي بالاستبعاد. فالفرز الآلي يمكن أن يقلل العبء الإداري، لكنه قد يخطئ في قراءة خبرات غير نمطية أو مسارات مهنية انتقالية. وفي السوق السعودي، حيث تشهد قطاعات كثيرة إعادة تأهيل وانتقالا بين مسارات مهنية جديدة، قد يكون المرشح ذو الخلفية غير التقليدية مناسبا جدا لوظائف التحول الرقمي. لذلك يوصى بإتاحة مسار مراجعة بشرية للحالات القريبة من حد القبول أو التي تظهر مؤشرات مهارية واعدة.

وفي المقابلات، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في إعداد أسئلة مبنية على الكفاءات وتحليل اتساق إجابات المرشحين وتوثيق الملاحظات. ومع ذلك، يجب الحذر من الاعتماد على تحليل تعبيرات الوجه أو نبرة الصوت بوصفها مؤشرات حاسمة على الكفاءة؛ لأن هذه المؤشرات قد تتأثر بعوامل ثقافية ونفسية ولغوية لا تعكس القدرة الحقيقية. والأفضل أن تركز المؤسسة على المقابلات المنظمة، واختبارات العمل، ودراسات الحالة، والتقييمات العملية التي تقيس المهارة في سياق قريب من العمل.

وفي ما يتعلق بتجربة المرشح، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحسن التواصل عبر الردود السريعة وتحديث حالة الطلب وتقديم إرشادات واضحة حول الخطوات التالية. لكن الأتمتة المفرطة قد تجعل التجربة باردة وغير إنسانية، خاصة عندما يتلقى المرشح رفضاً، آلياً دون تفسير. لذلك يوصي البحث بتصميم رسائل تواصل محترمة ومحددة، وإتاحة قناة بشرية للاستفسارات في المراحل المتقدمة. لأن تجربة المرشح تؤثر في سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب المواهب مستقبلاً.

وفي تطوير المهارات، يوصى ببناء لوحة قيادة مهارة تربط بين المهارات المطلوبة في الاستراتيجية، والمهارات المتوفرة لدى العاملين والفجوات التي تتطلب تدريباً أو استقطاباً. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث هذه اللوحة بصورة مستمرة من خلال بيانات الأداء، والمشروعات والدورات والشهادات، لكن يجب ألا تتحول اللوحة إلى أداة تصنيف جامدة للموظفين. فالهدف هو دعم النمو المهني وليس اختزال الموظف في درجة رقمية واحدة.

وتحتاج المؤسسات أيضاً إلى تصميم مسارات تعلم متدرجة تراعي اختلاف مستويات الموظفين. فالموظف الذي يحتاج إلى وعي أساسي بالذكاء الاصطناعي لا يحتاج إلى المسار نفسه الذي يحتاجه محلل البيانات أو مسؤول التوظيف الذي يستخدم أدوات فرز آلية. لذلك ينبغي تقسيم التدريب إلى مستويات: وعي عام، استخدام مهني آمن، مهارات تحليلية متقدمة، وحوكمة وإدارة مخاطر. ويساعد هذا التقسيم على توجيه الموارد التدريبية بكفاءة أعلى.

ومن المهم أن يتضمن التدريب بعداً أخلاقياً وتطبيقياً في الوقت نفسه. فالموظفون لا يحتاجون فقط إلى معرفة مزايا الذكاء الاصطناعي، بل يحتاجون إلى فهم حدوده، واحتمالات الخطأ، ومخاطر مشاركة البيانات، وكيفية التحقق من المخرجات. ويكتسب

هذا الأمر أهمية في إدارات الموارد البشرية لأن البيانات المستخدمة تتعلق بأشخاص ومسارات مهنية ورواتب وتقييمات أداء، وهي بيانات تتطلب عناية خاصة في الجمع والتخزين والتحليل.

، كما يجب ربط مبادرات الذكاء الاصطناعي بمؤشرات أداء واضحة. ففي التوظيف يمكن قياس الوقت اللازم لشغل الوظيفة ونسبة المرشحين المناسبين، وجودة التعيين بعد ستة أشهر، ورضا المرشحين، وتنوع مصادر المواهب. وفي تطوير المهارات يمكن قياس معدل إكمال المسارات، وتحسن الأداء، وانتقال الموظفين إلى أدوار جديدة، وانخفاض الفجوات الحرجة. وتمنع هذه المؤشرات التعامل مع الذكاء الاصطناعي كموضة تقنية غير قابلة للتقييم.

وتحتاج المؤسسات السعودية إلى الانتباه إلى البعد اللغوي والثقافي في أدوات الذكاء الاصطناعي. فكثير من أنظمة الموارد البشرية، العالمية صممت أساساً باللغة الإنجليزية وبناءً على بيانات عمل غير عربية. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف في فهم السير الذاتية العربية أو تفسير غير دقيق للمسميات الوظيفية المحلية، أو تجاهل شهادات وبرامج تدريبية معروفة في السوق السعودي. ولذلك ينبغي اختبار أداء الأدوات على بيانات عربية وسعودية قبل اعتمادها على نطاق واسع.

وتتطلب حماية الخصوصية بناء سياسة واضحة للاحتفاظ ببيانات المرشحين والموظفين. فالذكاء الاصطناعي يعتمد على البيانات، لكن توافر البيانات لا يعني جواز استخدامها في كل غرض. وينبغي أن يعرف المرشح أو الموظف نوع البيانات التي تجمع والغرض من استخدامها، ومدة الاحتفاظ بها، ومن يمكنه الوصول إليها. كما يجب تقليل البيانات غير الضرورية، وتطبيق صلاحيات وصول محدودة، ومراجعة الموردين الخارجيين الذين يعالجون البيانات نيابة عن المؤسسة.

ويقترح البحث كذلك اعتماد تجارب تشغيل محدودة قبل التوسع. فبدلاً من تطبيق نظام ذكاء اصطناعي على كل الوظائف دفعة واحدة، يمكن البدء بوظائف محددة ذات متطلبات واضحة وبيانات كافية، ثم مقارنة النتائج مع الأساليب التقليدية. ويسمح هذا الأسلوب بقياس المنافع والمخاطر وتصحيح الإعدادات وتدريب المستخدمين تدريجياً، ويقلل من احتمالات حدوث أخطاء واسعة تؤثر في ثقة العاملين والمرشحين.

ومن زاوية القيادة، يحتاج نجاح الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية إلى دعم من الإدارة العليا لا يقتصر على التمويل. فالقادة مطالبون بتوضيح الغاية من استخدام التقنية، وطمأنة العاملين إلى أنها تستهدف تحسين القرار وتطوير المهارات، لا الاستغناء غير المدروس عن الأدوار. كما أن القادة هم من يحددون التوازن بين الكفاءة والإنصاف، وبين سرعة القرار وحقوق الأفراد في تفسير القرار. ومراجعتة.

وأخيراً، ينبغي أن تنظر المؤسسات السعودية إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه جزءاً من تحول أوسع في ثقافة العمل. فالمهارات لن تكون ثابتة، والوظائف ستتغير، والمسارات المهنية ستصبح أقل خطية. وفي هذا السياق، تصبح قدرة المؤسسة على التعلم المستمر هي الميزة التنافسية الحقيقية. فالذكاء الاصطناعي يستطيع أن يكشف الفجوات ويقترح المسارات، لكنه لا يستطيع وحده بناء ثقافة تعلم. ما لم تؤمن الإدارة والموظفون بأن التطوير مسؤولية مشتركة ومستمرة.

يمكن صياغة إطار إجرائي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف وتطوير المهارات على خمس مراحل مترابطة. تبدأ المرحلة الأولى بتحديد حالة الاستخدام بدقة، لأن عبارة استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية واسعة جداً. فقد تكون الحاجة إلى تحسين فرز السير الذاتية، أو بناء توصيفات وظيفية أكثر دقة، أو تحليل فجوات المهارات، أو تخصيص مسارات التعلم. وكل حالة استخدام تتطلب بيانات مختلفة ومخاطر مختلفة ومؤشرات نجاح مختلفة.

وتتمثل المرحلة الثانية في تقييم جاهزية البيانات. ويشمل ذلك فحص اكتمال البيانات، وتناسق المسميات الوظيفية، وجودة سجلات التدريب والأداء، ووجود موافقات نظامية وأخلاقية على استخدام البيانات. فإذا كانت البيانات مشتتة بين أنظمة متعددة أو مكتوبة بصيغ غير موحدة، فإن النموذج الذكي سيقدم نتائج غير مستقرة. لذلك تعد حوكمة البيانات شرطاً سابقاً لتطبيق الذكاء الاصطناعي لا نتيجة لاحقة له.

أما المرحلة الثالثة فهي اختيار الأداة أو بناء النموذج. وينبغي أن يتم الاختيار بناءً على معايير وظيفية وأخلاقية في الوقت نفسه. فمن الناحية الوظيفية، يجب أن تلائم الأداة اللغة العربية، وأن تتكامل مع أنظمة الموارد البشرية القائمة، وأن تقدم نتائج قابلة للقياس. ومن الناحية الأخلاقية، يجب أن توفر إمكانات التفسير، وإعدادات الخصوصية، وسجلات تدقيق، وآليات للحد من التحيز.

وتأتي المرحلة الرابعة في صورة تجربة تشغيل مضبوطة. وفي هذه المرحلة تطبق الأداة على نطاق محدود، مع مقارنة نتائجها بنتائج الطريقة التقليدية. ويمكن مثلاً قياس عدد المرشحين المؤهلين الذين يكتشفهم النظام، ومعدل اتفاق مسؤولي التوظيف مع توصياته والزمن الذي يوفره، ونسبة الأخطاء أو الحالات التي تحتاج إلى مراجعة. وتساعد هذه المقارنة على تحويل النقاش من الانطباعات العامة إلى أدلة عملية.

أما المرحلة الخامسة فهي التوسع والتحسين المستمر. فإذا أثبتت التجربة فائدة واضحة ولم تظهر مخاطر جوهرية، يمكن توسيع الاستخدام تدريجياً مع استمرار المراقبة. ويجب أن يتضمن التوسع خطة تدريب للمستخدمين، وتحديثاً للسياسات، وجدولاً لمراجعة الأداء، وقناة لتلقي اعتراضات المرشحين أو الموظفين. فالدكاء الاصطناعي نظام يتعلم ويتغير، ولذلك يحتاج إلى مراقبة دورية لا إلى اعتماد مرة واحدة.

ومن زاوية التوظيف القائم على المهارات، يمكن للمؤسسة بناء مصفوفة تربط بين الوظائف والمهارات الأساسية والمهارات المساندة ومستوى الإلتقان المطلوب. ويساعد الذكاء الاصطناعي في استخراج هذه المهارات من الوصف الوظيفي والمشروعات وبيانات الأداء، لكنه لا يغني عن ورش عمل يشارك فيها أصحاب الوظائف والمديرون والخبراء. فالمهارات ليست كلمات مفتاحية فقط، بل قدرات تظهر في سياق عمل محدد.

وتبرز أهمية هذه المصفوفة في أنها تربط التوظيف بالتدريب. فإذا أظهرت عملية الاستقطاب ندرة في مهارة معينة، يمكن للمؤسسة أن تقرر ما إذا كانت ستوظف من الخارج أو تطور موظفين حاليين. وإذا أظهرت بيانات التدريب أن مهارة معينة تتكرر كفجوة لدى عدة فرق، يمكن تحويلها إلى أولوية استراتيجية في خطة التعلم. وبهذا يصبح الذكاء الاصطناعي أداة تنسيق بين قرارات الشراء من سوق العمل وقرارات البناء الداخلي للمهارات.

كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل مسارات الموظفين الناجحين داخل المؤسسة. فمن خلال دراسة الخبرات والدورات والمشروعات والتنقلات الوظيفية التي مر بها أصحاب الأداء المرتفع، يمكن اقتراح مسارات تطوير مشابهة للموظفين ذوي

الإمكانات. غير أن هذا الاستخدام يتطلب حذراً؛ لأن النجاح لا ينتج دائماً من مسار واحد، وقد يؤدي تعميم نموذج واحد إلى تقليل التنوع في الخبرات. لذلك ينبغي أن تقدم الأنظمة مسارات متعددة لا وصفة واحدة.

وفي بيئات العمل السعودية، يكتسب تطوير القيادات الشابة أهمية خاصة بسبب تسارع النمو في قطاعات جديدة. ويمكن، للذكاء الاصطناعي أن يساعد في اكتشاف مؤشرات الإمكانات القيادية من خلال بيانات الأداء والتعلم والمشاركة في المشروعات لكنه لا يستطيع وحده قياس النضج القيادي أو الحكم الأخلاقي أو القدرة على التعامل مع الغموض. ولذلك يوصى بأن تجمع برامج اكتشاف القيادات بين التحليل الرقمي والتقييمات السلوكية والمقابلات العميقة.

وعند استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء أو ربطه بالتدريب، يجب تجنب الخلط بين المؤشرات الكمية السهلة والإنجاز الحقيقي. فقد يبدو الموظف نشطاً في منصة التعلم لأنه أكمل دورات كثيرة، لكن ذلك لا يعني أن المهارة انتقلت إلى العمل. وقد يظهر موظف آخر أقل نشاطاً رقمياً لكنه يحقق نتائج عالية في المشاريع. لذلك ينبغي أن تجمع المؤسسة بين بيانات التعلم وبيانات التطبيق وملاحظات المديرين والعملاء الداخليين.

وتحتاج المؤسسات إلى بناء ثقافة تقبل التجريب المنضبط. فالذكاء الاصطناعي لن يقدم نتائج مثالية من البداية، وقد تظهر أخطاء في التصنيف أو توصيات غير مناسبة. المهم هو أن توجد آلية تعلم مؤسسي تسجل الأخطاء وتفسرها وتحسن النموذج أو الإجراء. أما إخفاء الأخطاء أو التعامل معها بوصفها فشلاً نهائياً فقد يدفع المستخدمين إما إلى رفض التقنية بالكامل أو الاعتماد عليها دون مساءلة.

ومن المتطلبات المهمة أيضاً إدارة التغيير. فكثير من مسؤولي الموارد البشرية قد يشعرون بأن الذكاء الاصطناعي يهدد خبرتهم أو يقلل قيمة دورهم. لذلك ينبغي تقديم التقنية بوصفها أداة ترفع قيمة الدور البشري، لأنها تنقل الوقت من العمل اليدوي المتكرر إلى التحليل والتواصل وبناء الثقة مع المرشحين والموظفين. وهذا يتطلب إشراك فرق الموارد البشرية مبكراً في التصميم والاختبار، لا الاكتفاء بتدريبهم بعد شراء النظام.

كما يجب إشراك المديرين المباشرين، لأنهم شركاء أساسيون في تحديد المهارات وتقييم جودة التعيين. وإذا ظل الذكاء الاصطناعي محصوراً داخل إدارة الموارد البشرية دون مشاركة وحدات الأعمال، فقد ينتج توصيات لا تعكس الواقع الفعلي للوظائف. لذلك ينبغي أن تكون هناك جلسات دورية بين الموارد البشرية والمديرين لتحليل نتائج التوظيف والتدريب، ومراجعة المهارات المطلوبة، وتحديث معايير الاختيار.

وفي ما يتعلق بالموظفين، ينبغي بناء مستوى مناسب من الشفافية حول استخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير، فالشفافية لا تعني كشف كل تفاصيل النموذج التقنية، لكنها تعني توضيح الغرض من جمع البيانات، وكيف ستستخدم التوصيات، وما إذا كانت ستؤثر في التقييم أو الترقية، وكيف يمكن للموظف تصحيح بياناته أو الاعتراض على نتيجة غير دقيقة. وتعد هذه الشفافية شرطاً لبناء الثقة في بيئة العمل.

وتواجه المؤسسات تحدياً خاصاً في التوازن بين التخصيص والخصوصية. فكلما زادت قدرة النظام على تخصيص التعلم، احتاج إلى بيانات أكثر عن الموظف، مثل مستوى المهارة وسرعة التعلم ونتائج الأداء واهتماماته المهنية. لكن جمع هذه البيانات يجب أن يخضع لمبدأ الضرورة والتناسب. فلا ينبغي جمع بيانات شخصية لا تخدم هدفاً تعليمياً أو تنظيمياً واضحاً، ولا ينبغي استخدامها لاحقاً في أغراض لم يجر توضيحها مسبقاً.

ومن منظور العدالة، يجب فحص نتائج أدوات الذكاء الاصطناعي بصورة منتظمة. ويمكن للمؤسسة أن تسأل: هل يستبعد النظام خريجي جامعات معينة بنسبة غير مبررة؟ هل يفضل خبرات من شركات كبرى على حساب خبرات منشآت صغيرة؟ هل يتعامل بعدالة مع الانقطاعات المهنية أو التحولات الوظيفية؟ مثل هذه الأسئلة لا تهدف إلى إلغاء التحليل الآلي، بل إلى ضمان أن التحليل لا يخفي افتراضات غير عادلة خلف لغة تقنية تبدو موضوعية.

وعلى مستوى السياسات، ينبغي أن تتضمن وثائق الموارد البشرية نصوصاً واضحة حول استخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات التوظيف والتطوير. ويمكن أن تشمل هذه النصوص تعريف الأدوات المستخدمة، وحدود القرار الآلي، وحق المراجعة البشرية، وقواعد حماية البيانات، ومسؤوليات المستخدمين. وتساعد هذه الوثائق على تحويل الممارسات إلى التزام مؤسسي قابل للمراجعة والمساءلة.

ومن المهم أيضا الانتباه إلى العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتوطين النوعي. فالتوطين لا يعني زيادة عدد الموظفين الوطنيين فقط، بل بناء قدرات وطنية في وظائف المستقبل. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في تحديد المهارات التي تحتاج إلى تسريع تطويرها لدى الكفاءات السعودية، وتصميم مسارات تدريبية مرتبطة بفرص فعلية. لكن هذا يتطلب أن تستخدم المؤسسات البيانات لدعم التطوير لا لتبرير الاستبعاد.

وفي القطاعات التي تشهد تغيرا تقنيا سريعا، مثل التقنية والخدمات المالية والرعاية الصحية والصناعة المتقدمة، يمكن أن يصبح الذكاء الاصطناعي أداة للإنذار المبكر حول المهارات التي ستفقد أهميتها والمهارات التي ستظهر. ويتيح ذلك للمؤسسات تدريب العاملين قبل أن تصبح الفجوة حرجية. ويعد هذا الاستخدام أكثر نضجا من انتظار ظهور النقص ثم محاولة معالجته باستقطاب سريع. ومكلف من سوق العمل.

وعلى الرغم من ذلك، لا ينبغي المبالغة في قدرة الذكاء الاصطناعي على التنبؤ. فالتنبؤات تعتمد على البيانات والافتراضات، وقد تتغير ظروف السوق أو التنظيم أو التقنية بصورة مفاجئة. لذلك يجب أن تقدم الأنظمة توصيات احتمالية لا قرارات قطعية، وأن يحتفظ القادة بقدرتهم على تفسير النتائج في ضوء المعرفة السياقية والخبرة العملية.

كما ينبغي أن ترتبط مبادرات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية باستراتيجية التحول الرقمي العامة للمؤسسة. فإذا كانت وحدات الأعمال لا تملك أهدافا واضحة للتحول، فإن إدارة الموارد البشرية ستجد صعوبة في تحديد المهارات المستقبلية. أما عندما تكون الاستراتيجية واضحة، يمكن تحويلها إلى احتياجات مهنية، ثم إلى خطط توظيف وتعليم، ثم إلى مؤشرات أداء قابلة للمتابعة.

وختاما، يقدم الإطار الإجرائي المقترح تصورا متوازنا: يبدأ من الحاجة التنظيمية، ويمر بجاهزية البيانات والحوكمة، ثم التجربة والقياس والتوسع. وهذا التصور يتجنب التعامل مع الذكاء الاصطناعي كحل تقني منفصل، ويعيد وضعه داخل منظومة إدارة المواهب. وبذلك تصبح التقنية جزءا من عملية أوسع لبناء كفاءات وطنية ومؤسسية قادرة على المنافسة في اقتصاد رقمي متغير.

18. المراجع

- AlDakheel, A., Alshehre, A., Alamoudi, E., AlKhabbaz, M., Aljohani, A., & Alharbi, R. (2026). Generative AI in Saudi Arabia: A national survey of adoption, risks, and public perceptions. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2601.18234>
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Collings, D. G., DeNisi, A., & others. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*.
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*.
- LinkedIn. (2025). The future of recruiting 2025: How AI redefines recruiting excellence. <https://business.linkedin.com/hire/resources/future-of-recruiting>
- Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y., Parli, V., Kariuki, N., Capstick, E., Reuel, A., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Ligett, K., Lyons, T., Manyika, J., Niebles, J. C., Shoham, Y., Wald, R., Walsh, T., Hamrah, A., Santarlasci, L., & others. (2025). Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. <https://arxiv.org/abs/2504.07139>
- OECD. (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*.

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Bone, M., Ehlinger, E., & Stephany, F. (2023). Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2312.11942>

Tahaei, M., Constantinides, M., Quercia, D., & Muller, M. (2023). A systematic literature review of human-centered, ethical, and responsible AI. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2302.05284>