

عنوان البحث

قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب/

عبدالعزیز بن غازي حسين

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي، كما يشهد العالم في العقد الأخير ثورة تقنية غير مسبوقة تعتمد على البيانات الضخمة والخوارزميات الذكية التي أسهمت في إعادة تشكيل العمليات الإدارية، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، وفي ظل التحول الرقمي العالمي أصبحت المنظمات مطالبة بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية، وتعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في هذا المستقبل من خلال تأسيس هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) وإطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي بهدف جعل المملكة مركزاً عالمياً رائداً في هذا المجال بحلول عام 2030.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يوفر الذكاء الاصطناعي أدوات متقدمة تسهم في تحسين جودة عمليات الاستقطاب والاختيار، وتطوير آليات تقييم الأداء، وإدارة المواهب، والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة، حيث أصبحت الشركات تعتمد بشكل متزايد على الأدوات الذكية لتعزيز كفاءتها ورفع مستوى قدرتها السوقية والتنافسية، ورغم هذه الإمكانيات الهائلة، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية تحد من الاستفادة الكاملة من هذه الأدوات.

ويبرز هذا التحول بوضوح في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعدّ أحد أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات واستدامتها، حيث باتت أدوات الذكاء الاصطناعي واحدة من أبرز الاتجاهات التي يمكن أن تُحدث قفزة رقمية جوهرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يهدف هذا البحث إلى قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والمؤشرات الذكية في تحسين فعالية وكفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، فقد أسهم الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل طبيعة العمل في الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام، وتحسين جودة القرارات ودعم التنبؤات وتعزيز تجربة فريدة ومميزة للموظفين مع التركيز على كيفية تأثير هذه الأدوات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق وفي ظل هذه الأهمية، من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لقياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية، واستكشاف مدى إسهام هذه التقنيات في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية وتجربة الموظفين، بالإضافة إلى الوقوف على التحديات التي قد تعيق تبني هذه الأدوات في السياق السعودي.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في تحديد الأثر الفعلي لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، على الرغم من الجهود المتزايدة لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات والشركات، إلا أن مدى تأثير هذه الأدوات على تحسين إدارة الموارد البشرية في المملكة لا يزال بحاجة إلى قياس علمي دقيق، إلا أن أثر هذه الأدوات على جودة عمليات الموارد البشرية ما يزال غير واضح بالشكل الكافي، وهناك فجوة معرفية تتمثل في نقص الأبحاث التي تتناول بشكل مباشر مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة القرارات وسرعة الإجراءات، وجودة التجربة الوظيفية.

صياغة مشكلة الدراسة : ومن هنا تُطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، ما أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية

- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية، حيث تتناول الدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات الحديثة وكفاءة العمليات الإدارية.
- سد فجوة بحثية قائمة في الدراسات السعودية التي لا تزال محدودة في موضوع قياس الأثر الفعلي لتطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي داخل بيئات إدارة الموارد البشرية.
- تقديم إطار نظري شامل يجمع بين المفاهيم الحديثة للذكاء الاصطناعي ونماذج التطوير الإداري، مما يهيئ قاعدة يمكن الاعتماد عليها في بحوث مستقبلية.

2. الأهمية العملية

- دعم صناع القرار والمديرين في فهم كيفية الاستفادة المثلى من أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء وتطوير العمليات اليومية التشغيلية في الموارد البشرية.
- رفع كفاءة العمليات الإدارية مثل الاستقطاب والاختيار، تقييم الأداء، التدريب، وإدارة المواهب من خلال تسليط الضوء على جوانب القوة التي تقدمها أدوات الذكاء الاصطناعي.
- تحسين تجربة الموظفين من خلال تقديم معرفة علمية حول كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز التواصل الداخلي، والعدالة الوظيفية، وتحسين بيئة العمل.
- تحديد التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي، مما يساعد المنظمات على تهيئة البنية التحتية الرقمية المتوافقة والمناسبة وتطوير مهارات العاملين.
- تقديم توصيات تطبيقية يمكن للمنظمات الاعتماد عليها لتخطيط استراتيجيات التحول الرقمي وتفعيل دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

1. قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي على كفاءة العمليات الإدارية في الموارد البشرية.
2. تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات المتعلقة بالاستقطاب وعمليات التوظيف وإدارة الأداء.
3. التعرف على مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على تجربة الموظفين داخل المنظمة.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه التطبيق الفعلي لأدوات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
5. تقديم مجموعة توصيات تساهم في تطوير تبني الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل.

تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي على كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية؟
2. كيف تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الموارد البشرية؟
3. ما أثر أدوات الذكاء الاصطناعي على تجربة الموظفين وتفاعلهم داخل المنظمة؟
4. ما التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وكفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية.
2. يوجد أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في الموارد البشرية.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي على تحسين تجربة الموظفين.
4. تواجه المنظمات تحديات جوهرية تؤثر في فعالية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي.
5. يوجد اختلاف في مستوى تبني الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية حسب نوع القطاع (حكومي/خاص).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أبو الليل (2025)

العنوان:	تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات.
المنهج:	الدراسة تطبيقية وصفية، تبحث كيف أن الرقمنة في الموارد البشرية يمكن أن تمنح المنظمات ميزة تنافسية.
النتائج:	تشير إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يدعم الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والاستجابة التنظيمية.

2. دراسة العتيبي (2024)

العنوان:	أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية)
المنهج:	الوصفي التحليلي.
الأداة:	استبانة مع 361 موظفًا من الوزارة.
النتائج:	أظهر المشاركون تبنيًا كبيرًا جدًا لتقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الوزارة، مع وعي عالٍ بأهميتها (متوسط $\approx 4.43-4.47$). من بين المعوقات: نقص الكفاءات المؤهلة، قلة التمويل لتدريب الموارد البشرية، والمقاومة التنظيمية. أوصت الدراسة بتعزيز التدريب، وتعديل اللوائح والسياسات لدعم استخدام الذكاء الاصطناعي.

3. دراسة الشهري وإسماعيل (2024)

العنوان:	تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم (إدارة تعليم عسير) بالمملكة
المنهج:	الوصفي التحليلي.
الأداة:	استبانة موجهة لخدمة موظفي الموارد البشرية (381 مشاركًا).
النتائج:	وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية كلما زاد التحول الرقمي، تحسنت جودة الأداء وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد خطط تنفيذية للتحول الرقمي، وتوظيف أساليب مبتكرة لاستقطاب الكفاءات الرقمية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

4. Nosratabadi & Others (2022)

العنوان:	Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review .
المنهج:	مراجعة منهجية (PRISMA).
النتائج:	وجدت أن خوارزميات مثل Random Forest و Support Vector Machines والشبكات العصبية تُستخدم في جميع مراحل دورة حياة الموظف، لكن الأبحاث لا تزال في بداياتها.

5. Kaplan & Haenlein (2021)

العنوان:	The Impact of AI Systems on Employee Performance Evaluation.
المنهج:	دراسة ميدانية.
النتائج:	الأنظمة الذكية حسّنت جودة تقييم الأداء. توفر البيانات المستمرة يقلل الأخطاء في تحديد مستوى الأداء.

6. Brown et al. (2020)

العنوان:	Human Resource Automation and Employee Experience.
المنهج:	وصفي تحليلي.
النتائج:	الأتمة القائمة على الذكاء الاصطناعي تحسن رضا الموظفين وتجربتهم الوظيفية. بعض الموظفين يشعرون بتهديد وظيفي بسبب الذكاء الاصطناعي.

ثالثاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات

- الذكاء الاصطناعي يرفع كفاءة عمليات الموارد البشرية.
- الأدوات الذكية تسهم في رفع جودة القرارات الإدارية.
- تطبيق الذكاء الاصطناعي يرتبط بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات

- حجم تأثير الذكاء الاصطناعي يختلف حسب جاهزية البنية التقنية.
- بعض الدراسات ركزت على التوظيف، وأخرى على التدريب أو تقييم الأداء.
- اختلاف نتائج الدراسات حول مدى قبول الموظفين للتقنيات الذكية.

خامساً: الفجوة البحثية - (Gap Analysis)

بعد تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص الفجوة البحثية الآتية:

- ندرة الدراسات التي تجمع بين أثر الذكاء الاصطناعي و تجربة الموظفين في السياق العربي.
- محدودية الدراسات التي تقيس العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتحديات التنظيمية في بيئات العمل السعودية.
- معظم الدراسات ركزت على جانب واحد من الموارد البشرية، بينما تغطي هذه الدراسة أربعة محاور متكاملة (التوظيف – الكفاءة – التجربة – التحديات).
- قلة الدراسات التي تربط نتائجها بالاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) أو بتحوليات رؤية المملكة 2030.

وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة عبر تقديم نموذج تحليلي متكامل يقيس أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، ووصف آلية تأثير التقنيات الذكية على العمليات الإدارية، وتمثل هذه المنطلقات في خمس مرتكزات رئيسية:

أولاً: المنطلق التكنولوجي - (Technology-Driven Approach)

يرتكز هذا المنطلق على أن التطورات التقنية، وخاصة الذكاء الاصطناعي أصبحت أحد أهم المحركات الاستراتيجية التي تُعيد تشكيل ممارسات الأعمال داخل المنظمات.

وينطلق هذا الاتجاه من فرضية أن التقنيات الحديثة - مثل التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة - تمثل عوامل أساسية لرفع الإنتاجية والكفاءة الإدارية وبالتالي، فإن تبني الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يُعد ضرورة مسارية للتطور وليس خياراً هامشياً.

ثانياً: المنطلق الإداري - (Managerial Modernization Perspective)

يركّز هذا المنطلق على أن الإدارة الحديثة تعتمد على البيانات والتحليل والتنبؤ بدلاً من الأساليب التقليدية المعتمدة على الخبرة الشخصية، وتفترض هذه المقاربة أن توظيف الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يُسهم في:

- تحسين جودة اتخاذ القرار.
- تعزيز العدالة الوظيفية.
- زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- دعم التحول إلى الإدارة القائمة على الأداء.

ويعتبر هذا مع توجهات الإدارة الاستراتيجية في عصر التحول الرقمي.

ثالثاً: منطلق رأس المال البشري - (Human Capital Theory)

تعد الموارد البشرية أعظم الأصول التنظيمية، ويستند هذا المنطلق إلى أن تطوير رأس المال البشري يتطلب أدوات ذكية قادرة على:

- تحليل المهارات
- تحديد فجوات المعرفة
- تصميم مسارات تدريبية دقيقة
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة

ومن هذا المنطلق، يصبح الذكاء الاصطناعي وسيلة لتعزيز قيمة رأس المال البشري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: منطلق التحول الرقمي في القطاع السعودي - (Digital Transformation in KSA)

يعتمد هذا المنطلق على الالتزامات الوطنية في المملكة العربية السعودية وفق:

- رؤية 2030
- الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)
- استراتيجية التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية

وينطلق هذا الاتجاه من أن التحول الرقمي ليس عملية تقنية فحسب، بل هو مشروع وطني متكامل يعيد هيكلة القطاعات الحكومية والخاصة ولذلك، فإن دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية تأتي في سياق دعم التوجه الاستراتيجي للدولة نحو اقتصاد رقمي متقدم.

خامساً: منطلق الكفاءة التنظيمية - (Organizational Efficiency Framework)

يرتكز هذا المنطلق على أن الكفاءة التنظيمية تتحسن عندما تتمكن المنظمة من:

- تقليل التكاليف
- تسريع العمليات
- تقليل الأخطاء البشرية
- رفع جودة الخدمات الداخلية والخارجية

ويفترض هذا الإطار أن الذكاء الاصطناعي هو أحد أقوى العوامل المؤثرة في تحسين الكفاءة، خصوصاً في العمليات التي تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المتكررة.

المنهجية وطرق البحث:

1. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته قياس العلاقة بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ومظاهر تطوير الموارد البشرية.

2. مجتمع الدراسة

الموظفون العاملون في إدارات الموارد البشرية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية (القطاعين الحكومي والخاص).

3. عينة الدراسة

عينة طبقية أو عشوائية تتراوح بين (50-200) موظف لضمان تمثيل كافٍ.

4. أدوات جمع البيانات

- الاستبانة الإلكترونية: أداة رئيسية يتم إعدادها وفق محاور الدراسة الأربعة.
- تقارير سدايا ووزارة الموارد البشرية: كمرجع للواقع الرقمي المحلي.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- اختبار (T-Test) للفروق بين القطاعات
- تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لقياس أثر الذكاء الاصطناعي
- معامل الارتباط (Pearson Correlation)
- تحليل الثبات (Cronbach Alpha)

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات وتحقيق أهدافها على مجموعة من الأدوات الأساسية التي تم اختيارها بعناية لملاءمتها لطبيعة المنهج المستخدم ولخصوصية موضوع الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1. الاستبانة - (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على الوصول إلى أفراد العينة في بيئات العمل المختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

صياغة الاستبانة:

يتم تصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والموارد البشرية.
- الاطلاع على تقارير سدايا ووزارة الموارد البشرية حول التحول الرقمي.
- تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة (استخدام الذكاء الاصطناعي، كفاءة العمليات، تجربة الموظفين، التحديات).
- تحويل المتغيرات إلى عبارات قابلة للقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

بناء الاستبانة:

تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسة:

الأول: استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.	الثالث: تجربة الموظفين.
الثاني: كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية.	الرابع: التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي.

2. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تساعد على تحليل البيانات واختبار الفرضيات والتحقق من صدق الاستنتاجات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية).	اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس درجة اتساق الاستبانة.
تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة الموارد البشرية وتجربة الموظفين.	اختبار الفروق (T-test) لقياس الفروق بين القطاعين العام والخاص.
معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.	اختبار ANOVA في حال وجود متغيرات متعددة.

3. الوثائق والتقارير الرسمية

تتضمن:

- تقارير هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا).
- وثائق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حول التحول الرقمي.
- وثائق رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية.

تساعد هذه الوثائق على:

- فهم البيئة السعودية الرقمية.
- دعم الإطار النظري بمعلومات محلية.
- تعزيز الربط بين الدراسة والواقع العملي.

4. الدراسات السابقة - (Previous Studies)

تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت:

- الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته
- أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية
- التحول الرقمي في المنظمات

وقد ساعدت الدراسات السابقة في:

- بناء الإطار النظري.
- تحديد فجوة البحث.
- صياغة أسئلة وفروض الدراسة.
- تصميم بنود الاستبانة.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود المنهجية والزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية (المعرفية):

تركّز الدراسة على قياس أثر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال مجموعة من المحاور الرئيسة، وتشمل:

أدوات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار.	أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء وإدارة المواهب.
أدوات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير.	أثر توظيف الذكاء الاصطناعي على كفاءة العمليات واتخاذ القرار.

ولا تتناول الدراسة الجوانب التقنية البحتة المتعلقة بالبرمجة أو هندسة الذكاء الاصطناعي.

2. الحدود المكانية:

تجري هذه الدراسة ضمن المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تبنت التحول الرقمي وتستفيد من أدوات الذكاء الاصطناعي، وذلك بما يتوافق مع توجهات هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدایا).

3. الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية من فبراير 2025م إلى ديسمبر 2025م .

وهو الإطار الزمني الذي تم فيه جمع البيانات وتحليلها.

4. الحدود البشرية (عينة الدراسة):

تقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنشآت المستهدفة، بما في ذلك:

مديري الموارد البشرية.	
أخصائيين التوظيف.	محلي البيانات في الموارد البشرية.
مسؤولي التدريب والتطوير.	موظفي شؤون الموظفين.

5. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على:

- المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر توظيف الذكاء الاصطناعي.
- أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية.
- التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS.

المراجع:

أولاً: المراجع السعودية

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2023). حالة الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية. الرياض: سدايا.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). مبادئ الذكاء الاصطناعي التوليدي للعموم. الرياض: سدايا.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2025). إطار تبني الذكاء الاصطناعي في القطاعات الحكومية. الرياض: سدايا.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في القطاع الحكومي. الرياض: وزارة الموارد البشرية.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). التقنيات الحديثة في تطوير الأعمال: ورقة عمل. الرياض: الوزارة.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. الرياض: وزارة الاتصالات.

برنامج التحول الوطني. (2022). التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.

ثانياً: المراجع العربية

الزهراني، م. (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العربية، 12(3)، 44-67.

أبوالليل، رشام. ع. (2025). تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 26، العدد الثالث، صفحات.

نجاح شارد محسن العتيبي. (2024). أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للتنمية، 13(2)، 63-88.

الشهري، ثمرة ح. & إسماعيل، ع. ن. ع. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم (إدارة تعليم عسير). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 2643-2687.

الخطيب، أ. (2021). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية، 18(2)، 123-150.

عبدالله، س. (2020). التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية: الواقع والتحديات. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحري، ف. (2023). استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التوظيف: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للموارد البشرية، 5(1)، 89–110.

ثالثاً: مراجع أجنبية

Almeida, F., & Duarte, S. (2021). The role of artificial intelligence in organizations: Impact on HR practices. *Journal of Business Research*, 124, 311–320.

Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V., & Kostyrin, E. V. (2022). Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review. *arXiv*.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2022). Conceptualizing AI in HRM: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100–112.

Chakraborty, S., & Joseph, A. (2021). Artificial intelligence and employee experience in HRM. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 45–60.

Huang, N., & Rust, R. (2021). Artificial intelligence in service: Implications for HR functions. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–18.

Jia, J., Shen, Z., & Chen, X. (2022). AI-assisted recruitment and selection: Impacts on HR efficiency. *Computers in Human Behavior*, 131, 107239.

Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. (2021). When HRM meets artificial intelligence: Implications for HR roles. *Human Resource Management*, 60(2), 345–357.

Shamim, S., & Zeng, J. (2020). Role of big data analytics and AI in strategic HRM. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120.