

أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على
شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

أيفا وجدي كرني

الرقم الجامعي/

262000004

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10.....	الدراسات السابقة
16.....	المنطلقات النظرية للدراسة
20.....	المنهجية وطرق البحث
22.....	أدوات الدراسة
22.....	حدود الدراسة
24.....	المراجع

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن تحولاً جذرياً في طبيعة إدارة الأعمال نتيجة التطورات المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت تمثل أحد أهم المحركات الرئيسة للتحول الرقمي والابتكار المؤسسي. وقد انتقلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من مرحلة الأتمتة التقليدية إلى مرحلة أكثر تطوراً تعتمد على الأنظمة الذكية القادرة على التعلم، والتحليل، والتنبؤ، وإنتاج المحتوى، ودعم عمليات اتخاذ القرار. ومن أبرز هذه التطورات برز الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative Artificial Intelligence) بوصفه أحد أهم الابتكارات التقنية التي أحدثت تحولاً نوعياً في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، لما يمتلكه من قدرة على إنشاء النصوص، وتحليل البيانات، وإنتاج التقارير، وتصميم الحلول، وتوليد الأفكار، والتفاعل مع المستخدمين بصورة تحاكي التفكير البشري بدرجة كبيرة. وقد أدى هذا التطور إلى إعادة النظر في العديد من الممارسات الإدارية التقليدية، وأصبح الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل أداة استراتيجية لتطوير كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات (Füller، 2022).

وتشكل إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثراً بالتطورات الرقمية والذكاء الاصطناعي، نظراً لما تضطلع به من مسؤوليات تتعلق بإدارة العنصر البشري الذي يمثل المورد الأكثر أهمية داخل المؤسسات. وقد شهدت وظائف إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث انتقلت من أداء الأدوار التشغيلية التقليدية إلى ممارسة أدوار استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز رأس المال البشري، ورفع الإنتاجية، وتحسين الأداء التنظيمي. ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الذكية، أصبحت إدارات الموارد البشرية تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وإدارة الأداء، والتخطيط الوظيفي، وتحليل بيانات العاملين، الأمر الذي أسهم في تحسين سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (Mariani، 2023).

ويشكل الذكاء الاصطناعي التوليدي مرحلة متقدمة في مسيرة التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، إذ لا يقتصر دوره على تنفيذ المهام الروتينية أو تحليل البيانات، وإنما يمتد إلى إنتاج محتوى جديد يدعم مختلف الوظائف الإدارية. فعلى سبيل المثال، يستطيع إعداد الوصف الوظيفي، وصياغة إعلانات التوظيف، وتصميم برامج التدريب، وإعداد أسئلة المقابلات الوظيفية، وتحليل السير الذاتية، وإنتاج تقارير تقييم الأداء، والإجابة عن استفسارات الموظفين، وتقديم مقترحات لتطوير السياسات والإجراءات، إضافة إلى دعم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. كما يساهم في تحليل

كميات ضخمة من البيانات البشرية واستخلاص الأنماط والمؤشرات التي تساعد الإدارات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التي تقدمها للعاملين.

إن تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل إدارات الموارد البشرية يفرض مجموعة من التحديات التي تتطلب إدارة واعية ومتوازنة، من أبرزها حماية خصوصية البيانات الشخصية للعاملين، وضمان أمن المعلومات، والحد من التحيزات الخوارزمية، وتعزيز الشفافية في القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، إضافة إلى ضرورة المحافظة على البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية وعدم استبدال التفاعل البشري الكامل بالحلول التقنية. كما أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي يتطلب تهيئة البنية الرقمية المناسبة، وتطوير مهارات العاملين، ونشر الثقافة الرقمية، وتحديث السياسات التنظيمية بما يضمن الاستخدام المسؤول والفعال لهذه التقنيات داخل المؤسسات (N.M.)، (2025).

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع الأعمال تحولاً رقمياً واسع النطاق مدعوماً بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت التحول الرقمي والابتكار والتقنيات المتقدمة من أهم الركائز الداعمة للتنمية الاقتصادية وبناء اقتصاد معرفي تنافسي. وقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات والاستراتيجيات الوطنية الهادفة إلى توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات، وتعزيز جاهزية المؤسسات لتبني الحلول الرقمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير رأس المال البشري. وفي هذا الإطار، يمثل القطاع الخاص بمدينة الرياض أحد أكثر القطاعات نشاطاً في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، نظراً لما تتمتع به المدينة من مكانة اقتصادية واستثمارية، واحتضانها لعدد كبير من الشركات الوطنية والدولية التي تسعى إلى تعزيز تنافسيتها من خلال توظيف أحدث التقنيات الرقمية في مختلف وظائفها الإدارية (Gündüz، 2024).

وتشكل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض بيئة مناسبة لدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية، إذ تتزايد فيها الحاجة إلى تحسين كفاءة عمليات التوظيف، وتطوير الأداء الوظيفي، وتعزيز تجربة الموظفين، ورفع جودة التدريب، وتحسين إدارة المواهب، وتطوير نظم تقييم الأداء، بما يواكب التغيرات السريعة في سوق العمل السعودي. كما تواجه هذه الشركات تحديات متزايدة تتعلق باستقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بالمواهب، ورفع الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين التحول الرقمي والمحافظة على البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي

يجعل الذكاء الاصطناعي التوليدي أداة واحدة لمعالجة العديد من هذه التحديات إذا ما تم توظيفه بصورة استراتيجية ومدرسة (Mohammed، 2025).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بدراسة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الأعمال، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على الذكاء الاصطناعي بصورة عامة، أو تناولت تطبيقاته في مجالات محددة مثل خدمة العملاء، أو التسويق، أو التصنيع، أو تحليل البيانات، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديداً، وأثره في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص، محدودة نسبياً، ولا سيما في البيئة السعودية. كما أن التطور المتسارع لهذه التقنية يفرض الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تقيس أثرها على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحدد فرصها وتحدياتها، وتستكشف مدى جاهزية المؤسسات للاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي (Zhang، 2026).

تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقياس أثر هذه التقنية في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب، ودعم اتخاذ القرار، بما يساهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه القيادات الإدارية، ومديرو الموارد البشرية، وصناع القرار، في تعزيز الاستخدام الفعال والمسؤول للذكاء الاصطناعي التوليدي، بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية، ويرفع كفاءة رأس المال البشري، ويساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي قائم على المعرفة والابتكار.

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، ولا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي، الذي أصبح يمثل أحد أبرز الأدوات التقنية القادرة على إحداث نقلة نوعية في مختلف الوظائف الإدارية، ومن بينها إدارة الموارد البشرية. وقد أتاح هذا النوع من الذكاء الاصطناعي إمكانيات واسعة لتطوير عمليات الاستقطاب والتوظيف، وتحليل السير الذاتية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد تقارير تقييم الأداء، وإدارة المعرفة، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة داخل

المؤسسات. وعلى الرغم من هذا التطور، فإن العديد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض لا تزال تواجه تحديات تتعلق بمستوى الاستفادة الفعلية من تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء بسبب محدودية الجاهزية التنظيمية، أو نقص الخبرات والمهارات الرقمية، أو غياب السياسات المنظمة لاستخدام هذه التقنيات، أو التخوف من المخاطر المرتبطة بخصوصية البيانات والتحيز الخوارزمي ودقة المخرجات. كما أن تفاوت مستويات تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي بين الشركات ينعكس على اختلاف كفاءة ممارسات الموارد البشرية، الأمر الذي يثير الحاجة إلى دراسة أثر هذه التقنية بصورة علمية، وقياس مدى مساهمتها في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في عدم وضوح مستوى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وغياب الأدلة التطبيقية الكافية التي توضح طبيعة هذا الأثر وأبعاده المختلفة. وينتج عن هذه المشكلة الرئيسة عدد من المشكلات الفرعية التي تؤثر في كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل الشركات، من أبرزها التفاوت في مستوى توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عمليات الاستقطاب والاختيار، وضعف الاستفادة من قدراته في تطوير التدريب والتعلم المؤسسي، وعدم توحيد آليات استخدامه في تقييم الأداء وإدارة المواهب، إضافة إلى محدودية الاعتماد عليه في دعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية. كما تتمثل المشكلات في نقص الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، وضعف البنية الرقمية في بعض الشركات، وغياب الأطر التنظيمية والأخلاقية التي تنظم استخدام هذه التقنيات بصورة آمنة وعادلة، فضلاً عن التخوف من تأثيرها في خصوصية بيانات العاملين أو في موضوعية القرارات الإدارية. وتؤدي هذه التحديات مجتمعة إلى الحد من الاستفادة المثلى من إمكانات الذكاء الاصطناعي التوليدي، مما قد يؤثر في جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف الشركات في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر (Zafar, 2024).

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة الرئيسة، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، والمتمثل في الذكاء الاصطناعي التوليدي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية، وهو مجال لا يزال في مرحلة النمو ويحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في البيئة العربية والسعودية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين متغيرين مهمين هما الذكاء الاصطناعي التوليدي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بينهما في ضوء التطورات الرقمية المعاصرة. كذلك تساعد الدراسة في توسيع الفهم العلمي للدور الذي يمكن أن تؤديه تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحويلها من وظائف تشغيلية تقليدية إلى وظائف استراتيجية تعتمد على البيانات والتحليلات الذكية وصنع القرار المدعوم بالتقنيات الحديثة. ومن المتوقع أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون وطلبة الدراسات العليا في تطوير دراسات مستقبلية تتناول تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في مجالات إدارية أخرى، أو تقارن بين قطاعات اقتصادية مختلفة، أو تبحث في المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء المؤسسي (Khan، 2024).

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في أنها تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار ومديري الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض عند وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتبني الذكاء الاصطناعي التوليدي وتوظيفه في تطوير ممارسات الموارد البشرية. كما تساعد نتائج الدراسة الشركات على التعرف على المجالات التي يمكن أن تحقق فيها هذه التقنية أعلى قيمة مضافة، مثل تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، ورفع كفاءة التدريب والتطوير، وتعزيز نظم تقييم الأداء، وإدارة المواهب، والتخطيط للقوى العاملة، وتحسين تجربة الموظف، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر سرعة ودقة. كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه الشركات نحو الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ووضع أطر تنظيمية وأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي بما يضمن حماية البيانات وتحقيق العدالة والشفافية في الممارسات الإدارية. وإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تعزيز التحول الرقمي وتبني تطبيقات الذكاء

الاصطناعي داخل القطاع الخاص، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وزيادة تنافسية الشركات الوطنية على المستويين الإقليمي والدولي (Porkodi، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

- التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
2. قياس أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف داخل شركات القطاع الخاص.
3. تحديد أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين ممارسات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العاملين.
4. التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير نظم تقييم الأداء وإدارة المواهب ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءتها في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

- ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
2. ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف داخل شركات القطاع الخاص؟
3. ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين ممارسات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العاملين؟
4. ما أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير نظم تقييم الأداء وإدارة المواهب ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؟
5. ما الآليات والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين ممارسات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العاملين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير نظم تقييم الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي في تعزيز إدارة المواهب والتخطيط للموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Alshahrani, 2025) إلى استقصاء تصورات مديري الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، ومقارنة هذه التصورات وفقًا لخصائصهم الديموغرافية. كما تبحث الدراسة تأثير معرفة الذكاء الاصطناعي وتكرار استخدامه على هذه التصورات. تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة مختارة من 420 مديرًا للموارد البشرية يعملون في قطاع الصناعات الكيماوية في المملكة العربية السعودية، وتلقينا 234 ردًا كاملاً. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ونمذجة المعادلات الهيكلية. تشير النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه بإيجابية، لا سيما في إدارة الرواتب، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، مع وجود مخاوف بشأن فقدان الوظائف والخصوصية. أظهر مديرو الموارد البشرية الحاصلون على تعليم عالٍ تصورًا إيجابيًا أكبر تجاه التوظيف، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء. كان لمعرفة الذكاء الاصطناعي وتكرار استخدامه تأثير إيجابي على تقييم الأداء، والتوظيف والاختيار، والتدريب، لكن لم يكن له تأثير على التعويضات والمكافآت. تُسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال استقصاء تصورات مديري الموارد البشرية في سياق المملكة العربية السعودية، وهو أمر ذو أهمية خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وتطلعات رؤية 2030. وعلى وجه التحديد، يمتلك الذكاء الاصطناعي القدرة على خلق قوة عاملة ماهرة تتوق إلى الابتكار الأخضر.

تهدف دراسة (Garcia, 2025) إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة: السؤال الأول: ما هي التغييرات الجوهرية التي أحدثها الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) في وظائف الموارد البشرية؟ السؤال الثاني: كيف يمكن لمتخصصي الموارد البشرية الحفاظ على دورهم المحوري في المؤسسة في ظل تحول وظائف الموارد البشرية التقليدية بفعل الذكاء الاصطناعي التوليدي؟ السؤال الثالث: ما هي الأسئلة البحثية التي يمكن تناولها لدعم المؤسسات ومتخصصي الموارد البشرية في بيئة عمل جديدة مدعومة بالذكاء الاصطناعي التوليدي؟. كنتيجة للتأمل النقدي في خبرة المؤلفين في مجال الموارد البشرية المؤسسية وخبرتهم البحثية، أُجريت مراجعة سردية لأدبيات مختارة بعناية، وأوراق عمل متخصصة، وآخر الأخبار المتعلقة بمراحل دورة حياة الموظف الست، وذلك للإجابة عن السؤال الأول. ثم جرى تحليل معمق للإجابة عن

السؤالين الثاني والثالث. تم تصنيف مهام الموارد البشرية إلى ثلاث فئات (المهام التي يُحتمل استبدالها بالذكاء الاصطناعي التوليدي، والمهام التي يُحتمل ظهورها نتيجة لتأثيرات الذكاء الاصطناعي التوليدي)، مما أدى إلى طرح ثلاث فرضيات. وتم تلخيص التوصيات لمتخصصي الموارد البشرية والمؤسسات والبحوث المستقبلية. تقدم هذه الورقة البحثية سلسلة من الأسئلة البحثية المحددة، مُلهمةً أفكارًا بحثية جديدة تُساعد المؤسسات على تحسين عمل الموارد البشرية باستخدام أدوات مدعومة بالذكاء الاصطناعي من الجيل الجديد، مع الحد من آثاره السلبية. تقترح هذه الورقة توصيات مُفصلة لمساعدة متخصصي الموارد البشرية على الحفاظ على أدوارهم المحورية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى شركات الضيافة والسياحة، يُمكن للمؤسسات الربحية وغير الربحية في جميع القطاعات الرجوع إلى إجابات السؤال البحثي الأول لإعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية لديها. يتجاوز هذا العمل نطاق مهنة الموارد البشرية، إذ يُشير إلى تحول مجتمعي أوسع في وظائف وهياكل العمل، حثًا الأفراد والمؤسسات على إعادة النظر في متطلبات بيئات العمل الجديدة المدعومة بالذكاء الاصطناعي من الجيل الجديد. كما يُسلط الضوء على ضرورة الإشراف البشري والحوكمة المسؤولة للذكاء الاصطناعي في إعادة تصميم هياكل العمل والتنظيم المستقبلية. تُلخص هذه الورقة البحثية الأثر الكبير للذكاء الاصطناعي من الجيل الجديد على مختلف وظائف الموارد البشرية عبر المراحل الست لدورة حياة الموظف. يقدم هذا التقرير توصيات عملية محددة وأفكارًا بحثية لمساعدة المؤسسات على الاستفادة من قوة الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية.

يُتيح التكامل السريع للذكاء الاصطناعي في العمليات التنظيمية فرصًا وتحديات لإدارة الموارد البشرية، إلا أن الفهم المنهجي لتطوره البحثي لا يزال محدودًا. تستعرض دراسة (Kasubi, 2025) الببليومترية تأثير الذكاء الاصطناعي على أدبيات إدارة الموارد البشرية، مُتبعةً بروتوكول PRISMA لتحديد الثغرات المعرفية وتوجيه البحوث المستقبلية. تم تحليل البيانات من قاعدة بيانات سكوبس باستخدام برنامج VOSviewer لتصوير المشهد البحثي. ومن خلال تحليل اتجاهات النشر، وشبكات الاستشهاد، والمجموعات الموضوعية، تكشف هذه الدراسة عن محاور بحثية رئيسية، ومؤلفين مؤثرين، واتجاهات ناشئة في دراسات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. تُبرز النتائج التكامل المتزايد لمعارف الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مُوضحةً مزاياها المحتملة والتحديات التي تُطرحها. تتمحور المحاور الرئيسية حول استقطاب المواهب، وتحليلات الأداء، والاعتبارات الأخلاقية، وأتمتة عملية اتخاذ القرارات. تم تحديد المؤلفين والمصادر المؤثرة، واستكشاف آفاق البحث الناشئة. تخلص الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعيد

تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن الآثار الأخلاقية والقانونية والإنسانية لا تزال غير مستكشفة بشكل كافٍ. ينبغي أن تتناول الأبحاث المستقبلية المنظورات العابرة للثقافات، والتأثيرات طويلة الأجل على ديناميكيات القوى العاملة، وتطوير أنظمة ذكاء اصطناعي شاملة في إدارة الموارد البشرية. يوفر هذا التحليل الشامل فهمًا قيمًا للممارسين وصناع السياسات والباحثين، ويدعم تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية القائمة على الذكاء الاصطناعي، ويُعمّق النظر في دور الذكاء الاصطناعي المتطور في بيئة العمل.

أدى التطور السريع للتكنولوجيا المتقدمة إلى دفع العديد من المؤسسات إلى البحث المستمر عن مفاهيم وأفكار واختبارات وحلول مبتكرة لتحسين تقنياتها وأنظمتها وعملياتها ومنتجاتها الحالية. ويُستخدم الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد من قبل الشركات الحديثة لتعزيز مستقبل أكثر ربحية ونجاحًا. ويُتيح دمج حلول الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية إمكانات كبيرة، لا سيما مع سعي المملكة العربية السعودية لتلبية متطلبات التنوع الاقتصادي، والتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتعزيز رفاهية المجتمع. تهدف دراسة (Albaqami، 2025) البحثية إلى دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية. ركزت الدراسة على أربع ممارسات في إدارة الموارد البشرية: التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، ومشاركة الموظفين، والتوظيف الانتقائي. تم استخدام منهج كمي، تضمن تصميم وتوزيع استبيان على عينة من 130 مديرًا يعملون في شركات الاتصالات السعودية. تشير النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يلعب دورًا جوهريًا في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات. ومن بين هذه الممارسات، يُعد التوظيف الانتقائي الأكثر تأثرًا بالذكاء الاصطناعي، يليه التدريب والتطوير، ثم إدارة الأداء، وأخيرًا مشاركة الموظفين. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تُنشئ شركات الاتصالات السعودية قاعدة بيانات تستخدم الذكاء الاصطناعي لتعزيز كفاءة وجودة خدمات وأنشطة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، ينبغي لهذه الشركات معالجة التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي وضمان استخدامه بطريقة أخلاقية وعادلة.

تتناول دراسة (Sucipto، 2024) أثر دمج الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. وبتحليل 37 مقالة من قواعد بيانات أكاديمية متنوعة، حددت الدراسة الفوائد الرئيسية التي يوفرها الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين الكفاءة وفعالية العمليات ودعم عملية صنع القرار المؤسسي. إلا أنها رصدت أيضًا تحديات هامة، من بينها قضايا أمن البيانات والخصوصية، والحاجة إلى تطوير مهارات الموارد البشرية. كما يُعد الأثر النفسي على الموظفين وديناميكيات فرق العمل مصدر قلق بالغ. وخلصت الدراسة إلى أن دمج

الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية قادر على صياغة نموذج جديد في هذا المجال، ولكنه يتطلب التعامل بحذر مع التحديات المتزايدة. وتوفر هذه الدراسة أساساً متيناً لفهم معمق للتفاعلات المعقدة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، مما يفتح المجال لمزيد من البحث والتطوير في هذا المجال.

تتناول دراسة (Ramy، 2025) البحثية تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على الذكاء الاصطناعي على جودة الحياة العملية لموظفي قطاع الاتصالات السعودي. وبالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي، تبحث الدراسة في كيفية تأثير أنظمة التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، ودعم الموظفين، المدعومة بالذكاء الاصطناعي، على تصورات الموظفين للعدالة والرفاهية والتطور الوظيفي. استخدمت الدراسة أساليب كمية من خلال استبيان إلكتروني، وُزِعَ على موظفي كبرى شركات الاتصالات. وأجرى الباحث تحليل الانحدار على 390 استجابة صالحة. تُظهر الدراسة أن أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على الذكاء الاصطناعي تُحدث آثاراً إيجابية على جودة الحياة العملية، وأن تقييم الأداء والتدريب والتطوير هما العاملان الأكثر تأثيراً. كما تُبين الدراسة أن جودة التوازن بين العمل والحياة تعتمد على عوامل ديموغرافية، حيث يحقق المديرون والموظفون ذوو الخبرة الطويلة نتائج أفضل في جودة الحياة العملية مقارنةً بموظفي خدمة العملاء والموظفين الجدد. تُقدم الدراسة منظوراً جديداً لأبحاث إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تطبيق الذكاء الاصطناعي الذي يركز على الإنسان في الدول النامية، وتقديم توصيات عملية للمديرين وصناع السياسات لإنشاء أنظمة إدارة موارد بشرية أخلاقية قائمة على الذكاء الاصطناعي، تُعزز رضا الموظفين وتحفيزهم، وتُقلل من معدل دوران الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة بصورة عامة على أن الذكاء الاصطناعي، ولا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي، أصبح أحد أهم التقنيات المؤثرة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن توظيف هذه التقنيات يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة القرارات المتعلقة بإدارة العنصر البشري، وزيادة سرعة إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الاعتماد على البيانات في مختلف الممارسات الإدارية. كما أكدت الدراسات أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي أصبحت تشمل معظم وظائف الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار،

والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، وإدارة المواهب، الأمر الذي يعكس اتساع نطاق تأثير هذه التقنية داخل المؤسسات الحديثة.

وتتشابه الدراسات كذلك في اعتمادها على المنهج الكمي أو المراجعات العلمية والمنهجيات التحليلية لدراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على قياس أثر التقنية في تحسين الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما أجمعت الدراسات على أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي يتطلب توافر بنية تقنية مناسبة، وقيادة داعمة للتحويل الرقمي، وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الأنظمة الذكية، بالإضافة إلى وجود سياسات تنظيمية واضحة تضمن الاستخدام المسؤول والأخلاقي لهذه التقنيات. وأظهرت معظم الدراسات أيضاً أن التحويل نحو الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على استبدال الإجراءات التقليدية، بل يمثل تحولاً استراتيجياً يعيد تشكيل وظائف الموارد البشرية ويمنحها دوراً أكثر تأثيراً في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود اتفاق عام بين الدراسات حول الأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، فإنها اختلفت في طبيعة أهدافها ونطاقها البحثي والمتغيرات التي تناولتها. فقد ركزت بعض الدراسات على قياس اتجاهات وتصورات مديري الموارد البشرية نحو استخدام الذكاء الاصطناعي ومدى قبولهم لتطبيقاته، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل التأثير المباشر للذكاء الاصطناعي في وظائف محددة مثل التوظيف، أو التدريب والتطوير، أو إدارة الأداء، أو جودة الحياة الوظيفية، في حين اتجهت مجموعة أخرى إلى دراسة التحولات المستقبلية التي قد يحدثها الذكاء الاصطناعي التوليدي في هيكل وظائف الموارد البشرية وإعادة تصميم الأدوار المهنية داخل المؤسسات.

كما اختلفت الدراسات من حيث البيئات التطبيقية التي أُجريت فيها، إذ تناول بعضها قطاعات صناعية أو خدمية محددة مثل شركات الاتصالات أو الصناعات الكيماوية، بينما اعتمدت دراسات أخرى على مراجعات منهجية أو تحليل بليومتري للأدبيات العالمية دون الارتباط بقطاع اقتصادي معين. كذلك برز اختلاف واضح في المتغيرات التابعة، حيث ركزت بعض الدراسات على كفاءة ممارسات الموارد البشرية، في حين اهتمت أخرى بجودة الحياة العملية، أو الثقافة التنظيمية، أو الجوانب الأخلاقية والقانونية، أو تصورات المديرين تجاه استخدام الذكاء الاصطناعي. كما تنوعت أدوات وأساليب التحليل المستخدمة، بدءاً من الاستبيانات وتحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية، وصولاً إلى المراجعات

المنهجية والتحليل الببليومتري، وهو ما يعكس تعدد الزوايا التي تناولت من خلالها الأدبيات العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فقد ركزت نسبة كبيرة من الدراسات على الذكاء الاصطناعي بصورة عامة، دون التمييز بين تطبيقاته التقليدية وتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي التي تمثل الجيل الأحدث والأكثر تطوراً في هذا المجال، رغم ما تمتلكه من قدرات نوعية في إنتاج المحتوى، وتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وأتمتة العمليات المعرفية. كما أن العديد من الدراسات تناولت وظيفة أو ممارسة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين لم تتناول بصورة شاملة أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير منظومة ممارسات الموارد البشرية بمختلف أبعادها، مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب، والتخطيط للموارد البشرية.

وتتمثل فجوة أخرى في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض باعتبارها بيئة بحثية مستقلة، على الرغم من كونها تمثل أحد أكثر القطاعات نشاطاً في تبني تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية. كما أن جانباً من الأدبيات ركز على قياس التصورات أو الاتجاهات نحو الذكاء الاصطناعي أكثر من تركيزه على قياس الأثر الفعلي لهذه التقنية في تطوير الممارسات الإدارية. كذلك لم تمنح العديد من الدراسات اهتماماً كافياً للعلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي ومتطلبات التحول الرقمي التي تستهدفها المؤسسات السعودية في ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الذكاء الاصطناعي التوليدي بوصفه متغيراً مستقلاً حديثاً، وبقياس أثره بصورة مباشرة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تعتمد المنهج الكمي، بما يساهم في تقديم أدلة علمية حديثة تدعم صناع القرار، وتثري الأدبيات العربية في هذا المجال، وتوفر نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز كفاءة التحول الرقمي داخل مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تشكل نظرية الموارد والقدرات من أبرز النظريات التي استندت إليها الأدبيات الإدارية الحديثة في تفسير أسباب التميز والتفوق التنافسي للمؤسسات، حيث تفترض أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على الظروف الخارجية أو طبيعة السوق، وإنما يرتبط بصورة أساسية بما تمتلكه من موارد وقدرات داخلية يصعب على المنافسين تقليدها أو استنساخها. وتشمل هذه الموارد رأس المال البشري، والمعرفة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية، والمهارات القيادية، والثقافة التنظيمية، والقدرات الرقمية، والتي تشكل مجتمعةً مصادر مستدامة للميزة التنافسية إذا ما أُحسن استثمارها وإدارتها.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات توظيفها لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتطوير عملياتها الإدارية. فهذه التقنية لا تقتصر على أتمتة الإجراءات التقليدية، وإنما تضيف قيمة استراتيجية من خلال قدرتها على إنتاج المعرفة، وتحليل البيانات، وصياغة المحتوى، وتقديم البدائل والسيناريوهات التي تدعم اتخاذ القرارات. ومن هذا المنطلق، فإن الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل موردًا تنظيميًا جديدًا يساهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة ممارساتها المختلفة.

وتؤكد هذه النظرية أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن مواردها التنظيمية بصورة فعالة ستكون أكثر قدرة على تطوير عمليات الاستقطاب، وتحسين التدريب، وتعزيز إدارة الأداء، ورفع جودة التخطيط للموارد البشرية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك تمثل نظرية الموارد والقدرات الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية (Mailani، 2024).

- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تشكل نظرية القدرات الديناميكية امتدادًا لنظرية الموارد، إلا أنها تركز بصورة أكبر على قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وتطويرها بصورة مستمرة بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. وترى هذه النظرية أن

المؤسسات الناجحة ليست فقط تلك التي تمتلك الموارد، وإنما التي تستطيع إعادة توظيفها وتطويرها بسرعة لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق والتكنولوجيا واحتياجات العملاء.

وفي ضوء التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي التوليدي، أصبحت الحاجة إلى القدرات الديناميكية أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ يتطلب نجاح المؤسسات القدرة على استيعاب التقنيات الحديثة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحديث إجراءات العمل، وبناء مهارات العاملين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. كما تؤكد النظرية أن امتلاك التكنولوجيا وحده لا يكفي لتحقيق النجاح، بل يجب أن تكون المؤسسة قادرة على دمج هذه التكنولوجيا في عملياتها اليومية وتحويلها إلى قيمة تنظيمية حقيقية.

وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية، تساعد القدرات الديناميكية على إعادة تصميم الوظائف، وتطوير سياسات التوظيف، وتحسين برامج التدريب، ورفع جودة إدارة الأداء، والاستفادة من التحليلات الذكية في التخطيط للقوى العاملة. كما تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل، وتحسين قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهو ما يجعل هذه النظرية منطلقاً مهماً لتفسير أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات الموارد البشرية (KruesiCorresponding، 2022).

- نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

تشكل نظرية قبول التكنولوجيا من أكثر النماذج استخداماً في تفسير تبني الأفراد والمؤسسات للتقنيات الحديثة. وتفترض النظرية أن قرار استخدام أي تقنية جديدة يعتمد بصورة رئيسة على عاملين أساسيين، هما المنفعة المدركة، أي مدى اعتقاد المستخدم بأن التقنية ستساعده على تحسين أدائه، وسهولة الاستخدام المدركة، أي مدى اعتقاده بأن استخدام التقنية سيكون بسيطاً ولا يتطلب جهداً كبيراً.

وفي إطار الدراسة الحالية، تساعد هذه النظرية على تفسير مدى قبول العاملين ومديري الموارد البشرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل الشركات، حيث يرتبط نجاح تطبيق هذه التقنية بمدى اقتناع المستخدمين بفوائدها العملية، مثل تسريع عمليات التوظيف، وتحسين جودة التدريب، وتطوير تقييم الأداء، وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الأنظمة الذكية وعدم تعقيدها.

كما تشير النظرية إلى أن مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة قد تؤثر في نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي، ولذلك فإن توفير التدريب المناسب، ونشر الثقافة الرقمية، وإشراك الموظفين في عملية التحول، يسهم في زيادة معدلات القبول والاستخدام الفعال لهذه التقنية، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية (Salazar, 2017).

- نظرية التحول الرقمي المؤسسي (Digital Transformation Theory)

تستند الدراسة أيضًا إلى نظرية التحول الرقمي المؤسسي، التي تنظر إلى التحول الرقمي باعتباره عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية. وتؤكد هذه النظرية أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، وإنما يشمل إعادة هيكلة العمليات، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار المؤسسي. ويشكل الذكاء الاصطناعي التوليدي من أحدث تطبيقات التحول الرقمي، حيث يتيح للمؤسسات إنتاج المعرفة بصورة آلية، وتحليل البيانات الضخمة، وإعداد التقارير، وإدارة المعلومات، ودعم عمليات اتخاذ القرار الإداري. كما يسهم في تقليل الأعمال الروتينية، وتوفير الوقت، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها إدارات الموارد البشرية. وتوضح هذه النظرية أن المؤسسات التي تنجح في دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن استراتيجياتها الرقمية تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء المؤسسي، ورفع إنتاجية العاملين، وتطوير العمليات الإدارية، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتنافس، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية (Lubis, 2022).

- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تنطلق نظرية رأس المال البشري من أن العنصر البشري يمثل أهم مورد تمتلكه المؤسسة، وأن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النمو الاقتصادي للمؤسسة. وترى النظرية أن تطوير الموارد البشرية لا يتحقق فقط من خلال التدريب التقليدي، وإنما يتطلب توفير بيئة تنظيمية تعتمد على التعلم المستمر، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحسين جودة المعرفة المؤسسية.

وفي ظل الذكاء الاصطناعي التوليدي، أصبح بالإمكان تطوير رأس المال البشري بطرق أكثر كفاءة، من خلال تصميم برامج تدريب ذكية، وتخصيص المحتوى التدريبي وفق احتياجات كل موظف، وتحليل الفجوات المهارية، ودعم التعلم

الذاتي، وتوفير مساعدين رقميين يساعدون العاملين في أداء مهامهم اليومية. كما يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المواهب، وتطوير الخطط الوظيفية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز إنتاجية العاملين.

وتبرز أهمية هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال تفسير كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي التوليدي في رفع جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحويلها إلى إدارة أكثر استراتيجية تعتمد على تطوير رأس المال البشري باعتباره المصدر الحقيقي للميزة التنافسية داخل المؤسسات (Holdford، 2018).

- نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory)

تشكل نظرية الابتكار التنظيمي من النظريات التي تؤكد أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار بصورة مستمرة تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو والاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية. ويشمل الابتكار التنظيمي تطوير الهياكل الإدارية، وتحسين العمليات، وإعادة تصميم الخدمات، وتبني التقنيات الحديثة، وتطوير أساليب العمل بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

ويمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي أحد أهم أدوات الابتكار التنظيمي في الوقت الحالي، حيث يساعد المؤسسات على إعادة تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر ذكاءً وكفاءة. فهو يدعم الابتكار في عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وإدارة المعرفة، وتحليل البيانات، مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات الإدارية، وتحسين سرعة الإنجاز، وتعزيز دقة القرارات.

وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المؤسسات في تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي يعتمد على قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار، وتقبل التغيير، والاستثمار في تطوير العاملين، وتحسين البنية التحتية الرقمية، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه التقنية الحديثة (Nagano، 2020).

العلاقة بين المنطلقات النظرية ومتغيرات الدراسة

تتكامل المنطلقات النظرية السابقة في تقديم تفسير علمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تفسر نظرية الموارد والقدرات أهمية الذكاء الاصطناعي التوليدي بوصفه موردًا استراتيجيًا يعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية، بينما توضح نظرية القدرات الديناميكية كيفية توظيف هذا المورد وإعادة دمجه في العمليات التنظيمية لمواكبة التغيرات المتسارعة. وتفسر نظرية قبول التكنولوجيا العوامل المؤثرة في تبني العاملين ومديري الموارد البشرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي

التوليدي، في حين تؤكد نظرية التحول الرقمي المؤسسي أن الاستخدام الفعال لهذه التقنية يمثل جزءاً من عملية تحول استراتيجي شاملة تستهدف تطوير الأداء المؤسسي. كما تبرز نظرية رأس المال البشري دور الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات البشرية وتعظيم قيمة المورد البشري، بينما توضح نظرية الابتكار التنظيمي أن تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي يمثل أحد أهم صور الابتكار الإداري القادر على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ومن خلال هذا التكامل النظري، تستند الدراسة إلى إطار علمي متين يفسر أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ويدعم بناء النموذج البحثي واختبار فرضيات الدراسة بصورة منهجية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية، واختبار قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، بما يتيح الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها بدرجة عالية من الموثوقية.

وتأتي ملاءمة المنهجية الكمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحويل متغيرات الدراسة إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي، وتحليل استجابات العاملين ومديري الموارد البشرية باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة. كما تتيح هذه المنهجية إمكانية اختبار الفروق والعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، وتحديد حجم التأثير الذي يحدثه الذكاء الاصطناعي التوليدي في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، إذ يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويتمثل الجانب الوصفي في التعرف على مستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وواقع ممارسات

إدارة الموارد البشرية، في حين يركز الجانب التحليلي على قياس أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير تلك الممارسات من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتميز هذا التصميم بقدرته على تقديم صورة دقيقة عن واقع الدراسة، وتحليل البيانات الميدانية بطريقة علمية، وربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات موضوعية وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص.

- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، ومديري الموارد البشرية، والقيادات الإدارية، والمختصين بالتحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في مجال الموارد البشرية، والأقدر على تقييم أثر هذه التطبيقات في تطوير الممارسات الإدارية.

وسيتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام إحدى أساليب المعاينة الاحتمالية المناسبة، بما يضمن تمثيل مختلف قطاعات شركات القطاع الخاص وأحجامها، ويزيد من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

- إجراءات جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة بعد التأكد من صلاحيتها العلمية، سواء بصورة إلكترونية أو ورقية بحسب طبيعة الشركات المستهدفة. كما سيتم توضيح أهداف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين. وبعد استكمال عملية الجمع، ستتم مراجعة الاستبانات واستبعاد غير المكتمل منها، ثم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي تمهيداً لتحليلها واستخلاص النتائج.

- طرق تحليل البيانات

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، وتشمل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص أفراد العينة ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، واختبار الصدق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار

الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب استخدام اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة. وسيتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع مراعاة وضوح الصياغة ودقة القياس. وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ يضم القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الشركة، بينما يتضمن القسم الثاني عبارات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقيس الجزء الأول أبعاد الذكاء الاصطناعي التوليدي، مثل دعم اتخاذ القرار، والأتمتة الذكية، وتحليل البيانات، وإنتاج المحتوى، والتفاعل الذكي، بينما يقيس الجزء الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، والتخطيط للموارد البشرية. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، وإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ قبل تطبيقها على العينة الأساسية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مديري الموارد البشرية، وأخصائيي الموارد البشرية، والعاملين في إدارات الموارد البشرية، والقيادات الإدارية، والمختصين بتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، وامتلاكهم الخبرة الكافية لتقييم أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال عام 2026، حيث يتم خلال هذه الفترة تصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية، وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة، بما يعكس واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات القطاع الخاص خلال الفترة الحالية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، باعتبارها المركز الاقتصادي والإداري الأبرز في المملكة العربية السعودية، وتضم عددًا كبيرًا من الشركات التي تتبنى مبادرات التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

- Albaqami, A. S. (2025). The role of artificial intelligence in transforming human resource practices: Quantitative evidence from the Saudi telecom companies. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ajp/edwast/v9y2025i10p746-759id10530.html>
- Alshahrani, S. T. (2025). Perceptions of the Impact of AI on Human Resource Management Practices Among Human Resource Managers Working in the Chemical Industry in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392967018_Perceptions_of_the_Impact_of_AI_on_Human_Resource_Management_Practices_Among_Human_Resource_Managers_Working_in_the_Chemical_Industry_in_Saudi_Arabia
- Füller, J. (2022). How AI revolutionizes innovation management – Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522001305>
- Garcia, R. F. (2025). Generative artificial intelligence in human resource management: a critical reflection on impacts, resilience and roles. Retrieved from <https://www.emerald.com/ijchm/article-abstract/37/9/3136/1276017/Generative-artificial-intelligence-in-human?redirectedFrom=fulltext>
- Gündüz, S. (2024). A Comparative Research on Artificial Intelligence-Driven Transformations in Business Management: Strategic Applications in Finance, Tourism, Healthcare, Retail, and Manufacturing Sectors. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385273135_A_Comparative_Research_on_Artificial_Intelligence-Driven_Transformations_in_Business_Management_Strategic_Applications_in_Finance_Tourism_Healthcare_Retail_and_Manufacturing_Sectors
- Holdford, D. A. (2018). Resource-based theory of competitive advantage – a framework for pharmacy practice innovation research. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6207354/>
- Kasubi, J. W. (2025). Mapping the Knowledge Base for the Impact of Artificial Intelligence on Human Resources Management: A Bibliometric Study. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251377298?__cf_chl_f_tk=SCfWq.jg1TyV9jH2p_0Bu12LTC39AhhOtf.zFgWZZ.A-1782787262-1.0.1.1-vjL9zjGoVzc8Oae6GAh1rVg.tfa.TGC3Uu6Gj0C07Do
- Khan, M. I. (2024). The Role Generative AI in Human Resource Management: Enhancing Operational Efficiency, Decision-Making, and Addressing Ethical Challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386041195_The_Role_Generative_AI_in_Human_Resource_Management_Enhancing_Operational_Efficiency_Decision-Making_and_Addressing_Ethical_Challenges
- KruesiCorresponding, M. A. (2022). Resources, capabilities and competencies: a review of empirical hospitality and tourism research founded on the resource-based view of the firm. Retrieved from <https://www.emerald.com/jhti/article->

abstract/6/2/549/225674/Resources-capabilities-and-competencies-a-review?redirectedFrom=fulltext

Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. Retrieved from <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/article/view/85>

Mailani, D. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review

Mariani, M. M. (2023). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497222001705>

Mohammed, I. A. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Business Efficiency and Supply Chain Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389030990_The_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Enhancing_Business_Efficiency_and_Supply_Chain_Management

N.M., A. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION. Retrieved from <https://pstjournal.uz/index.php/pst/article/view/7>

Nagano, H. (2020). The growth of knowledge through the resource-based view. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/332155785_The_growth_of_knowledge_through_the_resource-based_view

Porkodi, S. (2025). The Ethical Role of Generative Artificial Intelligence in Modern HR Decision-Making: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://eu-opensci.org/index.php/ejbmr/article/view/52535>

Ramy, H. M. (2025). AI-Enabled Human Resource Practices and Quality of Work Life: Evidence from the Saudi Telecommunications Sector. Retrieved from <https://odad.org/article/ai-enabled-human-resource-practices-and-quality-of-work-life-evidence-from-the-saudi-telecommunicat-ztf5w95t41z86m6>

Salazar, L. A. (2017). The Resource-Based View and The Concept of Value: The Role of Emergence in Value Creation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352174376_The_Resource-Based_View_and_The_Concept_of_Value_The_Role_of_Emergence_in_Value_Creation

Sucipto, H. (2024). The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management Practices. Retrieved from <https://ppipbr.com/index.php/productivity/article/view/48>

Zafar, N. A. (2024). Adaption of Artificial Intelligence (AI) to enhance business and collaboration between countries, focusing on Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385695258_Adaption_of_Artificial_Intelligence_AI_to_enhance_business_and_collaboration_between_countries_focusing_on_Saudi_Arabia

Zhang, Y. (2026). Digital transformation through innovation: The human-AI decision spectrum. Retrieved from

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497226000593?__cf_chl_f_tk=dzjP5FztKn4oOA27ctTmMDOx5w7x_vLVMD5uam4W4ec-1782787957-1.0.1.1-CKCuO9VNyyjCFRg05IWx4PiuMTp8W7x3eOxZLHdJQ1I

Midocean University

College of Management

Master's Program in Human Resources



**The Impact of Generative Artificial Intelligence on Developing Human Resource Management
Practices: An Applied Study on Private Sector Companies in Riyadh**

Prepared by the student/

Eva Wajdi Karni

University ID/

262000004

Supervisor/

Prof. Faisal Abdul Hamid

Prof. Fayez Jarad

Year

2026