

# أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسات-السعودية

إعداد الطالبة/

غاده محمد الغامدي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

يشهد العالم المعاصر طفرة رقمية متسارعة أعادت تشكيل ممارسات الإدارة في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث بات الذكاء الاصطناعي أحد أهم ركائز التحول الرقمي وأداة محورية في تطوير العمليات التنظيمية وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. وتمثل إدارة الموارد البشرية أحد أكثر المجالات تأثرًا بهذه التحولات، إذ انتقلت من الدور التشغيلي التقليدي إلى دور استراتيجي يعتمد بشكل متزايد على الأنظمة والخوارزميات الذكية في إدارة دورة حياة الموظف من الاستقطاب إلى التقاعد (Islam, 2021). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي أسهمت في إحداث تحول جوهري في وظائف الموارد البشرية؛ حيث باتت أنظمة التتبع الذكية للمتقدمين، والخوارزميات التنبؤية، وروبوتات المحادثة، وتحليلات الموارد البشرية المتقدمة أدوات رئيسة في دعم اتخاذ القرار في مجالات الاستقطاب والاختيار، وإدارة الأداء، والتخطيط للقوى العاملة، وإدارة الكفاءات (Tambe, 2019). كما أظهرت دراسات كمية أن اعتماد هذه التقنيات يرتبط بتحسين جودة القرارات، وتسريع الإجراءات، وتقليل التحيز البشري، ورفع مستوى مواءمة الموظفين مع متطلبات الوظائف (Nawaz, 2024).

وفي المقابل، بيّنت أبحاث أخرى أن إدماج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا يخلو من تحديات تتعلق بالعدالة والشفافية والمسؤولية عن القرارات الخوارزمية، إلى جانب المخاوف المرتبطة بحماية الخصوصية والبيانات الشخصية للموظفين (Meijerink, 2021). كما أكدت دراسات تحليل بلوميتري أن المجال لا يزال في طور التكوين، وأن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التطبيقية التي تقيس الأثر الفعلي لهذه التقنيات على مؤشرات إدارة الموارد البشرية في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة (Úbeda-García, 2025). وتبرز أهمية دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في السياق العربي بشكل خاص في ظل تسارع برامج التحول الرقمي، وازدياد توجه المؤسسات نحو تبني أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وتطبيقات التحليلات المتقدمة، وأنظمة دعم القرار المعتمدة على البيانات. هذا الواقع يفرض على الباحثين والممارسين فهمًا أعمق لكيفية توظيف هذه التقنيات بما يحقق التوازن بين تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين (Badicu, 2022).

وانطلاقًا من ذلك، تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من الوظائف الرئيسية مثل: الاستقطاب والاختيار، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء، وتخطيط القوى العاملة. كما تستهدف الدراسة استكشاف التحديات التنظيمية والأخلاقية المرتبطة بتبني هذه التقنيات، إلى جانب تحديد الأساليب والوسائل التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تعزيز جاهزيتها التقنية والبشرية للاستفادة المثلى من هذه التقنيات، بما يتيح توظيف الذكاء الاصطناعي بطريقة فعالة ومستدامة في بيئات العمل.

وبناءً عليه، يأتي هذا المقترح البحثي لوضع إطار علمي ومنهجي لدراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مستندًا إلى الأدبيات الحديثة والنماذج النظرية ذات الصلة، وبما يساهم في سد جزء من الفجوة البحثية القائمة، وتوفير رؤية علمية يمكن أن يعتمد عليها صانعو القرار في المنظمات الساعية إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية عبر تبني حلول الذكاء الاصطناعي.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع المتزايد في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، لا يزال تأثير هذه التقنيات في إدارة الموارد البشرية غير واضح بما يكفي من الناحية التطبيقية. إذ تشير دراسات حديثة إلى وجود فجوة بين الإمكانيات النظرية للذكاء الاصطناعي وبين التطبيق الفعلي داخل المؤسسات، حيث تعاني العديد من الجهات من تحديات تتعلق بدقة الخوارزميات، والعدالة في القرارات المتعلقة بالموظفين، إضافة إلى محدودية جاهزية البنية التحتية الرقمية (Nawaz, 2024).

كما أوضحت أبحاث أخرى أن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الذكية في مجالات مثل الاستقطاب وإدارة الأداء قد يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، لكنه في الوقت ذاته قد يثير مخاوف ترتبط بالشفافية، والتحيز الخوارزمي، وحماية خصوصية الموظفين، مما يستدعي دراسة متعمقة لأثر هذه التقنيات على جودة أداء وظائف الموارد البشرية (Meijerink, 2021).

وتبرز المشكلة البحثية في وجود تفاوت ملحوظ بين المؤسسات من حيث الجاهزية التقنية، ومستوى الوعي بقدرات الذكاء الاصطناعي، ومدى تقبل العاملين للتعامل مع الأنظمة الذكية. كما أن الأدبيات الحديثة تشير إلى قلة الدراسات التطبيقية التي تقيس الأثر المباشر للذكاء الاصطناعي على ممارسات الموارد البشرية في السياقات التنظيمية المختلفة، وخاصة في البيئات العربية (Úbeda-García, 2025).

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية؟

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، خاصة مع التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم. وقد أكدت الأدبيات أن الذكاء الاصطناعي أصبح عنصرًا استراتيجيًا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة القرارات الإدارية.

أولاً: الأهمية التطبيقية: توفر الدراسة إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات على فهم كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، وإدارة الكفاءات، بما يساهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التحيز البشري في اتخاذ القرار.

ثانيًا: الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد جزء من الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الأبحاث التطبيقية التي تقيس العلاقة المباشرة بين الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية، خاصة في السياق العربي الذي يحتاج إلى دراسات كمية أكثر عمقًا.

ثالثًا: الأهمية المؤسسية: تمكن نتائج الدراسة المنظمات من تقييم جاهزيتها التقنية والبشرية لتبني أنظمة الذكاء الاصطناعي، و مواجهة التحديات والمشاكل التي قد تصاحب ذلك بما يساعد على تحسين بنيتها الرقمية وتطوير قدرات القوى العاملة للتكيف مع متطلبات التحول التقني.

رابعًا: الأهمية الاستراتيجية: تعزز الدراسة قدرة المنظمات على تحقيق التميز التنافسي من خلال دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية، بما يتماشى مع توجهات التحول الرقمي العالمي.

خامسًا: الأهمية المستقبلية: تفتح الدراسة آفاقًا جديدة للباحثين من خلال اقتراح مجالات بحثية مستقبلية، وتوفير قاعدة معرفية يمكن أن تُبنى عليها دراسات لاحقة حول التأثيرات الأخلاقية والتنظيمية للذكاء الاصطناعي في بيئات العمل.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة داخل المنظمات السعودية، وذلك من خلال الأهداف التالية:

الهدف العام: دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية.

### الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.
2. التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب داخل المؤسسات.
3. توضيح دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة تقييم الأداء وإدارة الكفاءات و تنمية المهارات لدى المؤسسات السعودية.
4. استكشاف التحديات التنظيمية والأخلاقية التي تواجه المؤسسات السعودية عند تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي.
5. تحديد الأساليب والوسائل التي يمكن أن تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز جاهزيتها التقنية والبشرية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

## تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تتم صياغة مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها:

التساؤل الرئيس: ما أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما أبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة حالياً في إدارة الموارد البشرية؟
2. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب داخل المؤسسات؟
3. كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير أساليب تقييم الأداء وإدارة الكفاءات؟
4. ما التحديات التنظيمية والأخلاقية التي تواجه المؤسسات عند تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
5. ما الأساليب والوسائل التي يمكن ان تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز جاهزيتها التقنية والبشرية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟

## فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تتم صياغة مجموعة من الفروض التي تهدف إلى اختبار الأثر الفعلي للذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، وذلك على النحو الآتي:

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

### الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب داخل المنظمات.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات تقييم الأداء داخل المنظمات.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة الكفاءات وتنمية المهارات.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والأخلاقية في تحديد مستوى استفادة المنظمات من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

## الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة الأساس العلمي الذي تستند إليه هذه الدراسة، حيث تسهم في توضيح ما أُنجز في موضوع الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، وتحديد مواضع الاتفاق والاختلاف، والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويمكن تصنيف الدراسات ذات الصلة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية على النحو الآتي:

### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أبو سعدة (2024) تناولت هذه الدراسة أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مطبقة على عينة من العاملين بالبنك. وتوصلت النتائج إلى أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية، لا سيما في مجالات الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء (أبو سعدة، 2024).
2. دراسة مقداد وحمودة (2024) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية في سلسلة الماريوت الفندقية، من خلال التركيز على بعض التطبيقات مثل النظم الخبيرة وتعددين البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي لاستخدام النظم الخبيرة على

فعالية إدارة الموارد البشرية، في حين لم يظهر تأثير واضح لبعض التطبيقات الأخرى مثل تحليل البيانات الضخمة (مقداد وحمودة، 2024).

3. دراسة عليوي وزبود (2025) ركزت هذه الدراسة على الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وذلك من خلال تحليل مساهمة التقنيات الذكية في تنمية القدرة التنافسية للجامعات وتطوير مهارات الكوادر الإدارية. وأظهرت الدراسة أن للذكاء الاصطناعي دورًا فاعلاً في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجامعات، غير أن ضعف البنية التحتية التقنية يمثل أحد أبرز التحديات أمام الاستفادة المثلى من هذه التقنيات (عليوي وزبود، 2025).

4. دراسة الكبيسي (2025) تناولت هذه الدراسة تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، واعتمدت على استبيانات ومقابلات مع العاملين في إدارة الموارد البشرية. وأكدت نتائج الدراسة أن لتقنيات الذكاء الاصطناعي دورًا في تحسين عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، وتخطيط التدريب، مع وجود تحديات تتعلق بالجاهزية التقنية والقبول التنظيمي لهذه التقنيات (الكبيسي، 2025).

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Tambe وآخرين (2019) استعرضت هذه الدراسة إمكانات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجه تطبيقه، وأوضحت كيف يمكن توظيف الخوارزميات في مجالات التوظيف، وتقييم الأداء، والتعويضات. وأشارت إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن أن يرفع من كفاءة وموضوعية القرارات، مع التنبيه إلى مخاطر التحيز الخوارزمي وضرورة ضمان الشفافية في النماذج المستخدمة (Tambe et al., 2019).

2. دراسة Nawaz وآخرين (2024) بحثت هذه الدراسة تبني الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال عينة من العاملين في قطاع تقني. وتوصلت النتائج إلى أن دقة الخوارزميات، وقوة المعالجة الحاسوبية، تسهم في تحسين توفير الوقت وتقليل التكلفة في أنشطة الموارد البشرية، مع التأكيد على أهمية تهيئة البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات (Nawaz et al., 2024).

3. دراسة Meijerink وآخرين (2021) قدمت هذه الدراسة مراجعة منهجية لمفهوم الإدارة الخوارزمية للموارد البشرية، وناقشت تأثير الاعتماد على الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل أدوار إدارة الموارد البشرية وعلاقة المنظمة بالعاملين. وأكدت على أن دمج الخوارزميات في اتخاذ القرار يتطلب أطرًا واضحة للمساءلة والحوكمة (Meijerink et al., 2021).

4. دراسة Úbeda-García وآخرين (2025) أجرت هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، وركزت على التوترات النظرية والاستراتيجية المرتبطة بإدماج الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة والموارد البشرية. وبينت أن الأبحاث ما زالت في مرحلة بناء الأطر النظرية التي تفسر تأثير الذكاء الاصطناعي على رأس المال البشري واستدامة الميزة التنافسية (Úbeda-García et al., 2025).

5. دراسة Dima وآخرين (2024) استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الذكاء الاصطناعي على أنشطة الموارد البشرية وأدوار أطراف المثلث الوظيفي للموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية، المديرون المباشرون، والعاملون)، وأظهرت النتائج أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي يساهم في إعادة توزيع الأدوار، بحيث يزداد الاعتماد على الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام الروتينية، بينما يتركز دور الموارد البشرية على الجوانب الاستراتيجية والاستشارية (Dima et al., 2024).

### ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف

يتضح من مجمل الدراسات العربية والأجنبية وجود اتفاق عام على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في مجالات الاستقطاب، والتوظيف، وتقييم الأداء، وإدارة الكفاءات. كما تشير غالبية الدراسات إلى أن الاستفادة من هذه التقنيات ترتبط بمدى جاهزية البنية التحتية الرقمية، وتوفر البيانات، ومستوى الوعي والمهارات التقنية لدى العاملين.

وفي المقابل، تُظهر عدة دراسات أن إدماج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يثير تحديات أخلاقية وتنظيمية متعلقة بالعدالة، والشفافية، وحماية الخصوصية، إضافة إلى مخاوف العاملين من الاستبدال الوظيفي أو تراجع الدور البشري في اتخاذ القرار.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات العربية ركزت على قطاعات محددة مثل البنوك، والوزارات، والجامعات، وعلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي في بُعد واحد أو بُعدين من أبعاد إدارة الموارد البشرية. كما أن جانب التحديات الأخلاقية والتنظيمية لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعمق في السياق العربي. أما الدراسات الأجنبية فقد أولت اهتماماً أكبر ببناء الأطر النظرية وتحليل الآثار الاستراتيجية بعيدة المدى لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

#### رابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن مراجعة الأدبيات تكشف عن فجوات بحثية واضحة يمكن تلخيصها في الآتي:

1. اقتصر عدد العديد من الدراسات على قياس بُعد واحد أو بُعدين فقط من وظائف إدارة الموارد البشرية، في حين تفتقر الأدبيات إلى دراسات شاملة تربط بين الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة الكفاءات في إطار واحد.
2. وجود ندرة واضحة في الدراسات التي تبحث في التحديات الأخلاقية والتنظيمية المصاحبة لاعتماد الذكاء الاصطناعي، وخاصة المتعلقة بالتحيز الخوارزمي، والشفافية، ومسؤولية القرارات الرقمية.
3. الحاجة إلى دراسات تربط بين الجاهزية التقنية للمنظمات ومستوى نجاح تطبيق حلول الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى الإفادة من الدراسات والبحوث العلمية السابقة، مع محاولة سد جزء من الفجوة البحثية من خلال تناول تأثير الذكاء الاصطناعي في عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية بصورة متكاملة، مع إيلاء عناية خاصة للتحديات التنظيمية والأخلاقية المرتبطة بتبني هذه التقنيات داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يُفسّر الدور المتنامي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ويشرح الأسس العلمية التي تحدد كيفية تأثير الأنظمة الذكية على العمليات التنظيمية. ويرتكز هذا الإطار على خمسة منطلقات رئيسية تشكل الأساس المفاهيمي للدراسة، وهي: نظرية النظم، نموذج الجاهزية التكنولوجية، نظرية القدرات الديناميكية، نموذج التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ونظرية القرار العقلاني. وفيما يلي عرض مُعمّق لهذه المنطلقات:

#### أولاً: نظرية النظم (Systems Theory)

تركّز نظرية النظم على أن المنظمة تمثل نظاماً متكاملاً يتألف من مجموعة مكونات مترابطة، بحيث يؤثر أي تغيير في أحد المكونات على بقية النظام. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية الحساسة داخل المنظمة، والتي تعتمد على تدفق منتظم للمعلومات لاتخاذ القرار. (Bertalanffy, 1973)

ويظهر ارتباط الذكاء الاصطناعي بنظرية النظم من خلال عدة نقاط:

- تحسين تدفق المعلومات عبر خوارزميات قادرة على تحليل البيانات الضخمة وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للاستخدام.
- تعزيز التواصل الداخلي عبر الأنظمة الذكية التي تساعد على الربط بين الوحدات الإدارية، مثل أنظمة متابعة المتقدمين وأنظمة التقييم الذكية.
- رفع كفاءة القرارات بفضل القدرة على التنبؤ والفرز الذكي وتحليل الأنماط السلوكية.
- زيادة ترابط الأنشطة حيث يصبح التوظيف، التدريب، الأداء، وإدارة الكفاءات جزءاً من نظام موحد يعتمد على البيانات.

وبذلك، فإن الذكاء الاصطناعي لا يعمل كأداة منفصلة، بل كعنصر يُعيد تشكيل العلاقات بين وحدات النظام الإداري بما يعزز الكفاءة التنظيمية الشاملة.

#### ثانياً: نموذج الجاهزية التكنولوجية (Technology Readiness Model – TRM)

يُستخدم هذا النموذج لقياس استعداد الأفراد والمؤسسات لتبني التقنيات الحديثة، وهو يعتمد على أربعة أبعاد رئيسية:

1. التفاؤل: مدى اعتقاد العاملين بأن التكنولوجيا ستُحسن من الإنتاجية والسهولة.
2. الابتكار: نزعة الأفراد لتجربة أدوات وتقنيات جديدة.
3. عدم الراحة: شعور الموظفين بأن التكنولوجيا معقدة أو مزعجة.
4. انعدام الأمان: مخاوف من مخاطر التكنولوجيا أو عدم الثقة في نتائجها.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يساعد هذا النموذج في فهم:

- درجة تقبل العاملين لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي.
- مدى جاهزية المنظمة لتطبيق الأنظمة الذكية في التوظيف والتقييم وإدارة الكفاءات.
- العلاقة بين الاستعداد التقني ونجاح التطبيقات الذكية داخل المنظمة.

كما يمكن الاستفادة من النموذج في تفسير الفروقات بين المنظمات التي تحقق استفادة كبيرة من الذكاء الاصطناعي وتلك التي تواجه صعوبات في التطبيق . (Rahab et al., 2012)

### ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

ترتكز هذه النظرية على قدرة المنظمة على بناء موارد جديدة وتحديث قدراتها استجابة للمتغيرات التقنية والبيئية. ويُعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعزز القدرات الديناميكية للمنظمة. (Teece et al., 1997) وتتجلى هذه العلاقة من خلال:

- الاستشعار (Sensing): قدرة المنظمة على تحليل البيانات لاكتشاف التوجهات الجديدة في سوق العمل.
- الاغتنام (Seizing): استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف أو تقييم الأداء لاقتناص الفرص.
- إعادة التشكيل (Reconfiguring): إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية لتتناسب مع الأتمتة والتحليلات الذكية.

وبذلك، يصبح الذكاء الاصطناعي أداة تمكّن المنظمة من التكيف والتطوير المستمر، وتحديد احتياجات القوى العاملة بدقة أعلى.

### رابعاً: نموذج التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (Digital HR Transformation Model)

يُعدّ هذا النموذج بتحويل إدارة الموارد البشرية من نمطها التقليدي إلى نمط رقمي يعتمد على البيانات والتقنيات الذكية. (Strohmeier, 2020)

ويتجلى هذا التحول في أربعة محاور رئيسية:

- رقمنة العمليات الأساسية مثل التوظيف، الرواتب، الحضور والانصراف.
- التحليلات المتقدمة التي تسمح بتوقع الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.
- التجربة الرقمية للموظف عبر المنصات التفاعلية وروبوتات المحادثة.
- إدارة الكفاءات الرقمية من خلال تتبع الأداء وتحديد الفجوات المهارية.

ويرتبط الذكاء الاصطناعي بهذا النموذج باعتباره المحرك الرئيسي الذي يحول البيانات الضخمة إلى قرارات استراتيجية تعزز جودة التوظيف وتطوير الأداء.

## خامساً: نظرية القرار العقلاني (Rational Decision-Making Theory)

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تفسّر السلوك الإداري القائم على تحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار.

ويتقاطع الذكاء الاصطناعي مع هذه النظرية عبر الآتي:

- توفير بيانات ضخمة عالية الدقة تسمح بتقييم شامل للمرشحين.
- تقديم تنبؤات مستقبلية حول أداء الموظفين.
- دعم قرارات الموارد البشرية بمعايير موضوعية خالية نسبياً من التحيز.
- رفع مستوى الدقة في عمليات التخطيط للقوى العاملة.

وبناءً عليه، فإن الذكاء الاصطناعي يمثل امتداداً عملياً لنموذج القرار العقلاني، بحيث يمنح المديرين الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة. (Elbanna, S., 2006).

## المنهجية وطرق البحث:

ترتكز هذه الدراسة على منهجية علمية سيتم اعتمادها وفق الأسلوب المتبع في نموذج العرض المبدئي و مقترح المشروع البحثي، مع الالتزام بصياغة تعبر عن المستقبل نظراً لكون الدراسة ما زالت في مرحلة الإعداد. وتهدف هذه المنهجية إلى توضيح الإجراءات المتوقعة لجمع البيانات وتحليلها بهدف دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.

### أولاً: منهج الدراسة

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر المعاصرة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. كما سيتم توظيف المنهج الكمي من خلال جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بهدف:

- وصف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات السعودية.
- تحليل الأثر المتوقع لهذه التقنيات على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اختبار الفروض وصياغة استنتاجات علمية دقيقة.

يسمح هذا المزج المنهجي بتقديم رؤية شمولية تجمع بين الوصف والتحليل والاختبار الكمي، مما يعزز موثوقية النتائج المتوقعة.

## ثانيًا: مجتمع الدراسة

سيتمثل مجتمع الدراسة في اختيار بعض المؤسسات السعودية التي تطبق إدارة الموارد البشرية عن طريق استخدام برامج الذكاء الاصطناعي.

## ثالثًا: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة قصدية من العاملين الذين يمتلكون خبرة أو معرفة مباشرة باستخدام الأنظمة الرقمية أو تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات السعودية. ويستند اختيار هذه العينة إلى مبررات منهجية تتعلق بقدرة المشاركين على تقديم بيانات مبنية على خبرة فعلية وتوافق اختصاصهم مع موضوع الدراسة، ويتضمن ذلك موظفي:

- التوظيف والاستقطاب.
  - التدريب وتطوير الكفاءات.
  - تقييم الأداء.
  - إدارة الكفاءات.
  - نظم معلومات الموارد البشرية.
- تم اختيار هذا العينة لكونه الفئة المتوقع أن تتعامل مباشرة مع برامج الذكاء الاصطناعي وتحقيق أهداف الدراسة.

## رابعًا: أدوات جمع البيانات

سيتم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بسبب قدرتها على الوصول لعدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة. وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **البيانات الديموغرافية**  
وسيتم الاكتفاء بجمع بيانات عامة تساعد في وصف العينة وتحليل النتائج بصورة إجمالية مثل العمر، المؤهل، وطبيعة العمل.
- **محور استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية**  
وسيتم قياس مستوى استخدام التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في مجالات الموارد البشرية بشكل عام دون الدخول في تفاصيل تقنية دقيقة.
- **محور أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية**  
وسيتم التركيز على معرفة الأثر المتوقع لاستخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية بصورة عامة، مثل تحسين مستوى الأداء وجودة اتخاذ القرار.

### خامساً: طريقة الإجابة ومقياس القياس

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين:

- أوافق بشدة (5)
- أوافق (4)
- أوافق إلى حد ما (3)
- لا أوافق (2)
- لا أوافق بشدة (1)

يسمح هذا المقياس بتحليل كمي دقيق واتجاهات واضحة لدى المشاركين.

### سادساً: صدق وثبات الأداة

سيتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال اتباع الإجراءات المنهجية المناسبة التي تضمن صلاحية الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة، إضافة إلى التحقق من اتساقها الداخلي بما يعزز موثوقية البيانات التي سيتم جمعها.

### سابعاً: أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تُمكن من تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، والوصول إلى نتائج دقيقة توضح أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.

### ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

ستحرص الدراسة على الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، تشمل:

- ضمان سرية بيانات المشاركين وعدم الإفصاح عنها لأي جهة.
- استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط.
- حصول المشاركين على معلومات واضحة حول أهداف الدراسة وطبيعتها.
- منح المشاركين الحرية الكاملة في الانسحاب في أي مرحلة دون أي تبعات.

## تاسعاً: حدود الدراسة

### أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية دون التوسع في وظائف أو مجالات إدارية أخرى.

### ثانياً: الحدود المكانية

سُتُنَفَّذَ الدراسة داخل بعض المؤسسات العاملة في مدينة الرياض كعاصمة والتي تعد نموجاً ومثالاً لجميع المؤسسات بالمملكة العربية السعودية .

### ثالثاً: الحدود الزمانية

سُتُجْرَى الدراسة خلال الفترة المحددة لعام 2026 م، وسيتم جمع البيانات خلال هذا الإطار الزمني.

### رابعاً: الحدود البشرية

ستتكون العينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، ممن يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع التقنيات الرقمية أو الأنظمة الذكية.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو سعده، ع. ب. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. [https://jces.journals.ekb.eg/article\\_361650.html](https://jces.journals.ekb.eg/article_361650.html)
- مقداد، إ. و حمودة، ن. (2024). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية. *منصة ASJP*. <https://asjp.cerist.dz/en/article/248719>
- المصعبي، س. س. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *جامعة العلوم الإسلامية الماليزية*. <https://oarep.usim.edu.my/entities/publication/2a1ade39-240d-4d51-a918-ece9fb03b2cd>
- عليوي، م.، و زيود، أ. (2025). الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات. *مجلة تنمية الموارد البشرية*. <https://democraticac.de/?p=104414>
- الكبيسي، ر. (2025). تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/390573255\\_ttbyq\\_aldhka\\_alastnay\\_fy\\_adart\\_almward\\_albshryt\\_drast\\_ttbyqyt\\_fy\\_jamt\\_alanbar](https://www.researchgate.net/publication/390573255_ttbyq_aldhka_alastnay_fy_adart_almward_albshryt_drast_ttbyqyt_fy_jamt_alanbar)

### المراجع الأجنبية

- Badicu, A., Infante, M., & Juan, C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36, Article 2011. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The Effects of Artificial Intelligence on Human Resource Activities and the Roles of the HR Triad. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1360401/full>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3263878](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878)
- Islam, M. T. (2021). Artificial intelligence in human resource management. *Journal of Business Studies*, 42(1), 57–74. (Open PDF). <https://managementdu.ac.bd/wp-content/uploads/2023/05/C-4-Artificial-Intelligence-in-Human-Resource-Management.pdf>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic Human Resource Management: Synthesizing Developments and Cross-disciplinary Insights on Digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The Adoption of Artificial Intelligence in Human Resources Management Practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X>
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial Intelligence, Knowledge and Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25001544>

- Bertalanffy, L. von. (1973). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York, NY: George Braziller. [https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert\\_f7s2](https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2)
- Rahab, Haryadi, & Endratno, H. (2012). *Technology readiness model (TRM) dan technology acceptance model (TAM) dalam memprediksi niat individu dalam menggunakan e-learning*. **Conference in Business, Accounting, and Management (CBAM)**, 1(3).  
<https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/cbam/article/view/176>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509–533. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>
- Strohmeier, S. (2020). *Digital human resource management: A conceptual clarification*. **German Journal of Human Resource Management**, 34(3), 345–365.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2397002220921131>
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>