

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية
دراسة تحليلية

اسم الطالبة
رغد محمد سكيك

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – يونيو 2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
15	1.8. منهجية الدراسة
18	1.9. الدراسة الميدانية
20	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
2	
	2
25	2.1. المقدمة:
25	2.2. المتغير المستقل
26	2.3. المتغير التابع
27	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
28	2.5. الخاتمة
29	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد العالم اليوم تطورًا غير مسبوق في تقنيات الذكاء الاصطناعي، الذي أصبح من أبرز المحركات المؤثرة في بيئات الأعمال الحديثة. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يعيد تشكيل الهيكل الوظيفي للمؤسسات، لا سيّما في مجال إدارة الموارد البشرية.

تركز هذه الدراسة التحليلية على استكشاف التأثيرات المتعددة للذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، من خلال تحليل الكيفية التي تؤثر بها الأنظمة الذكية مثل أنظمة التوظيف الآلي، والتحليلات التنبؤية، والمساعدات الافتراضية على سير العمليات داخل هذا القطاع. كما تسعى الدراسة إلى فهم التوازن المطلوب بين الذكاء الاصطناعي والدور البشري، ومدى قدرة المؤسسات العربية والخليجية على تبني هذه التقنيات بشكل فعال.

وتتناول الدراسة أيضًا الفرص التي قد يتيحها الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الأداء، وتوفير الوقت والموارد، مقابل المخاطر المرتبطة باحتمالية فقدان بعض الوظائف التقليدية، والتحديات التقنية والتنظيمية في دمج هذه التقنيات.

وبناءً على ذلك، تقدم هذه الدراسة تحليلًا شاملاً للواقع الحالي، وتوقعات مستقبلية مدروسة، بهدف الخروج بتوصيات عملية تساعد صنّاع القرار ومديري الموارد البشرية على توظيف الذكاء الاصطناعي بطريقة ذكية ومستدامة.

1.1. المقدمة:

في بيئات العمل الخليجية والعربية، يمثل الذكاء الاصطناعي فرصة لتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع رؤية التحول الرقمي، مثل رؤية السعودية 2030، واستراتيجيات الابتكار في الإمارات ودول مجلس التعاون، مما يضع الذكاء الاصطناعي في صميم التطوير المؤسسي الحديث.

وتكمن الأهمية الرئيسية للذكاء الاصطناعي في قدرته على أتمتة العديد من العمليات الروتينية مثل فرز السير الذاتية، وجدولة المقابلات، والرد على استفسارات الموظفين من خلال "الردشة الذكية"، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول من قبل الكوادر البشرية، ويتيح لهم التركيز على المهام الاستراتيجية الأكثر تأثيرًا.

وفي ظل هذا التطور التقني اللافت، يُثار تساؤل جوهري: ما مدى تأثير موارد الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، وهل يُمكن اعتبارها تهديدًا للوظائف التقليدية أم فرصة للتطوير والتخصص؟ تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى استكشاف الأثر الحقيقي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية، وتحليل الفرص والمخاطر المرتبطة بها، مع التركيز على واقع المؤسسات في العالم العربي والخليج تحديدًا.

رغم الفوائد المتوقعة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، إلا أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تتعامل مع هذه الأدوات بحذر، إما بسبب ضعف البنية التقنية أو الخوف من فقدان الوظائف التقليدية. وهو ما يخلق فجوة معرفية وتطبيقية تتطلب دراسة معمقة لفهم طبيعة هذا التحول وأثره المستقبلي على سوق العمل.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التوسع المتسارع في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية، بدأت العديد من المؤسسات في إسناد مهام أساسية—مثل التوظيف، التقييم، والتطوير—لأنظمة ذكية تعتمد على التعلم الآلي وتحليل البيانات. هذا التحول التقني يطرح إشكالية محورية تتعلق بمدى قدرة هذه الأنظمة على أداء الأدوار الوظيفية ذات الطابع الإنساني بكفاءة، دون الإخلال بالجوانب العاطفية والاجتماعية التي تُعد جوهرًا في هذا المجال. ورغم تنامي الاهتمام الأكاديمي بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاعات الصناعية والتقنية، لا تزال هناك فجوة معرفية ملموسة في فهم تأثيره على البُعد الإنساني والوظيفي لإدارة الموارد البشرية، خاصة في البيئات العربية والخليجية. ومن هنا ينبثق السؤال الرئيس لهذه الدراسة: "إلى أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحل محل الإنسان في وظائف الموارد البشرية، وما هي المهام التي ستظل بحاجة إلى التدخل البشري؟"

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. نقص الإطار المفاهيمي الشامل:

- معظم الأدبيات تركز على الجانب التقني للذكاء الاصطناعي دون ربطه بالإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- غياب النظريات التي تفسر كيفية تكامل الذكاء الاصطناعي مع النظريات الإدارية الكلاسيكية (مثل نظرية التحفيز، القيادة، إدارة التغيير).

2. عدم وضوح التأثير على الوظائف غير الروتينية:

- هناك تركيز مبالغ فيه على أتمتة المهام الروتينية (مثل الرواتب، التوظيف المبدئي).
- قلة الدراسات التي تبحث في تأثير الذكاء الاصطناعي على المهارات العليا (إدارة المواهب، التفاوض، حل النزاعات).

3. إغفال البعد الأخلاقي والقانوني:

- ندرة الأبحاث التي تدرس التحيز الخوارزمي في سياقات عربية/محلية.
- غياب إطار نظري يحكم المسألة القانونية عن قرارات الذكاء الاصطناعي في HR.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. فجوة التكيف التنظيمي:

- معظم المنظمات تتبنى حلول الذكاء الاصطناعي بشكل تجزئي دون إستراتيجية تكامل شاملة.
- عدم وجود نماذج عملية توضح مراحل التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية.

2. فجوة المهارات:

- انعدام التوازن بين المهارات التقنية (تحليل البيانات، إدارة الأنظمة الذكية) والمهارات الإنسانية (الذكاء العاطفي، الإبداع).
- محدودية برامج التدريب التي تدمج بين التكنولوجيا وكفاءات HR التقليدية.

3. فجوة القياس والتقييم:

- عدم وجود مؤشرات أداء دقيقة لقياس عائد الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية.
- صعوبة تقييم تأثير الذكاء الاصطناعي على تجربة الموظفين Employee Experience بشكل كمي

4. فجوة السياق المحلي:

- معظم التطبيقات مستوردة من بيئات غربية دون تكيف مع الثقافة التنظيمية العربية.
- ندرة دراسات الحالة التي توثق نجاح/فشل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات عربية.

1.3. أهمية الدراسة

تسلط وتهدف هذه الدراسة إلى فهم مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على طبيعة الوظائف وهل يمثل تهديداً يحل محل الإنسان أم فرصة لتحسين الكفاءة وتطوير الأدوار الوظيفية كما تسعى الدراسة لتوفير قاعدة معرفية تساعد صانعي القرار على إعداد السياسات والاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذا التغيير والمحافظة على التوازن بين التطور التكنولوجي والاحتفاظ بالقيمة الإنسانية داخل المنظمات.

1.3.1. على المستوى النظري:

- نطاق العينة: قد تكون الدراسة محدودة بعدد الشركات أو المؤسسات التي تم تحليلها، مما قد لا يعكس الواقع في جميع القطاعات
- التحيز في البيانات: اعتماد البحث على بيانات من شركات سبق أن تبنت الذكاء الاصطناعي قد يُظهر نتائج إيجابية أكثر من الواقع.
- المنهج المستخدم: إذا اعتمد البحث على الاستبيانات، فقد تتأثر النتائج بآراء المشاركين الذاتية
- سد الفجوة البحثية: تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية، حيث لا تزال معظم الأبحاث حول الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية مقتصرة على السياقات الغربية، مع ندرة الدراسات العربية.
- تحديث المناهج التعليمية: توفر نتائج الدراسة أساساً لتطوير برامج أكاديمية وتدريبية تلبي متطلبات سوق العمل المستقبلية في مجال HR.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- التطور السريع للتكنولوجيا: قد تصبح بعض النتائج قديمة بسبب التحديثات المستمرة في أنظمة الذكاء الاصطناعي.
- الاختلاف بين القطاعات: تأثير الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في القطاع المالي قد يختلف عن قطاع التصنيع مما يصعب تعميم النتائج.
- عوامل خارجية: قد تؤثر ظروف السوق (مثل الأزمات الاقتصادية) على نتائج الدراسة، مما يجعل من الصعب عزل تأثير الذكاء الاصطناعي وحده.
- توجيه المؤسسات في التحول الرقمي: تساعد المنظمات على فهم كيفية دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بكفاءة دون إهمال الجانب الإنساني.
- تحسين عمليات التوظيف والإدارة: تقدم رؤى حول كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتقليل التحيز في التوظيف، تحليل أداء الموظفين، وتعزيز تجربة الموظفين.
- إعداد كوادر بشرية مستقبلية: تسلط الضوء على المهارات الجديدة المطلوبة في مختصي الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي (مثل تحليل البيانات، إدارة الأنظمة الذكية)

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية، وما أكثرها تأثيرًا بهذه التقنية؟
2. ما مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على أداء المهام الوظيفية بديلاً عن الإنسان، وما حدود هذا الاستبدال؟
3. ما هي التحديات العملية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات عند دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
4. ما الأبعاد الأخلاقية والقانونية المترتبة على استخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات تخص الموظفين؟

5. ما المهارات الجديدة المطلوبة من متخصصي الموارد البشرية في ظل الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي؟
6. كيف يمكن تحقيق التوازن بين الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والمحافظة على فرص العمل البشرية داخل المنظمات؟

1.5 أهداف الدراسة

- تحديد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
- تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية للذكاء الاصطناعي على الوظائف البشرية.
- تحليل التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه التقنيات.
- دراسة الأبعاد الأخلاقية والقانونية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات البشرية.
- تقديم تصورات مستقبلية حول علاقة الإنسان بالتقنيات الذكية داخل بيئة العمل.
- وضع تصور مستقبلي لتطور وظائف الموارد البشرية في ظل التقدم التكنولوجي.
- اقتراح استراتيجيات للتكيف مع التحول الرقمي دون فقدان الوظائف.

1.6 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية.
- الذكاء الاصطناعي لا يمكنه استبدال الإنسان بالكامل في جميع وظائف الموارد البشري.
- تؤثر كفاءة تبني الذكاء الاصطناعي على مدى تأثر الوظائف البشرية.
- تتطلب الوظائف المستقبلية في الموارد البشرية مزيجاً من المهارات التقنية والإدارية.
- توجد فجوة مهارات واضحة بين ما تدرسه الجامعات ومتطلبات سوق العمل في مجال الموارد البشرية الرقمية.
- تحقق النماذج الهجينة (بشر + ذكاء اصطناعي) أعلى معدلات الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

1.7. نموذج الدراسة

أولاً: المتغيرات الأساسية في الدراسة

1. المتغير المستقل: (Independent Variable)

◆ الذكاء الاصطناعي

ويشمل تقنيات مثل:

- أنظمة التوظيف الذكية
- روبوتات الدردشة (Chatbots) للتواصل مع الموظفين
- أدوات تحليل بيانات الموظفين
- أنظمة تقييم الأداء الآلية

2. المتغير التابع: (Dependent Variable)

◆ وظائف الموارد البشرية

ويشمل تأثير الذكاء الاصطناعي على:

- عدد الوظائف
- طبيعة المهام
- الحاجة للمهارات البشرية
- فرص الاستبدال الوظيفي

3. المتغيرات الوسيطة- (Intervening or Mediating Variables) :

- مستوى جاهزية المنظمة تقنياً
- ثقافة التغيير داخل المؤسسة
- مهارات الموظفين في التعامل مع الذكاء الاصطناعي

جدول توضيحي للمتغيرات:

نوع المتغير	أمثلة	طريقة القياس
المستقل	أنظمة التوظيف الذكية، أدوات تحليل البيانات	عدد التطبيقات المستخدمة، مدة الاستخدام
التابع	معدل استبدال الوظائف، جودة القرارات	النسب المئوية، استبيانات الرضا
الوسيط	مستوى التدريب التقني	عدد البرامج التدريبية، نتائج الاختبارات

النموذج نظرياً:

1. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovations) – Everett Rogers

تُعد من أبرز النظريات لفهم كيفية تبني المؤسسات للتقنيات الجديدة عبر الزمن. وفقاً لها، توزيع الابتكار يتأثر بخمسة عناصر: الميزة النسبية، التوافق مع السياق المؤسسي، درجة التعقيد، سهولة التجربة، ووضوح النتائج.

في سياق الأتمتة بالذكاء الاصطناعي داخل الموارد البشرية، تساعد هذه النظرية في:

وصف طبيعة تبني الأدوات الذكية (مثل الفرز الآلي والتقييم بالبيانات).

تقييم مدى ملاءمتها للمنظمات (توافقها مع الثقافة والإجراءات).

فهم مراحل انتشارها من القلائل الابتكاريين (innovators) إلى الغالبية—مما يسلط الضوء على فجوة التبني خاصة في البيئات الخليجية.

بهذا، تُرشد الدراسة إلى سؤال رئيسي: ما مدى سرعة واعتماد الذكاء الاصطناعي ضمن هرم اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية؟ وكيف يمكن تجاوز مقاومة جزء كبير من الموظفين أو المؤسسات؟

أ. المدخلات

- التطور التكنولوجي: التقدم في خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة
- متطلبات السوق: الحاجة إلى كفاءة أعلى وتخفيض التكاليف
- التغيرات الديموغرافية: تطور توقعات الأجيال الجديدة من الموظفين

ب. العمليات

• آليات التأثير:

- أتمتة المهام الروتينية (60-70%) من مهام HR التقليدية)
- تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ القرارات
- التخصيص الذكي لبرامج التدريب والتطوير

ج. المخرجات

• على مستوى المؤسسة:

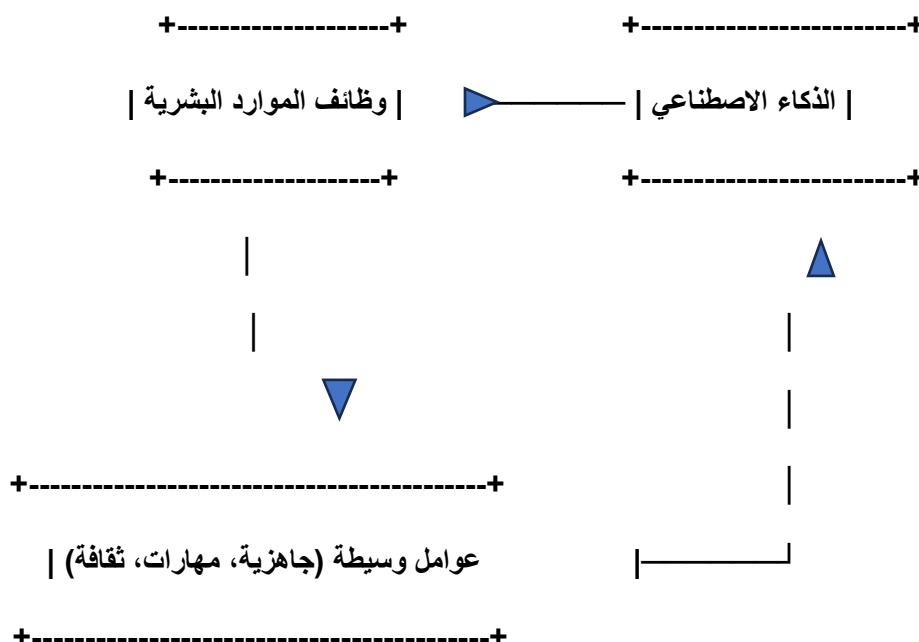
- زيادة الكفاءة التشغيلية (بنسبة 30-40%)
- تغير الهياكل التنظيمية لإدارات الموارد البشرية

• على مستوى الموظفين:

- تغير المهارات المطلوبة
- تحسين تجربة الموظف

الذكاء الاصطناعي ← يؤثر على ← وظائف الموارد البشرية

(مع التأثير بعوامل وسيطة مثل: جاهزية المنظمة، مهارات العاملين، ثقافة التغيير)



سيتم تطبيق البحث ميدانيًا على شركات ومؤسسات تعمل في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية وتحديدًا في الإدارات أو الأقسام التي تضم وظائف الموارد البشرية، مثل

- إدارات التوظيف
- إدارات التدريب والتطوير
- إدارات تخطيط القوى العاملة
- إدارات تقييم الأداء
- إدارات التحول الرقمي المرتبط بالموارد البشرية

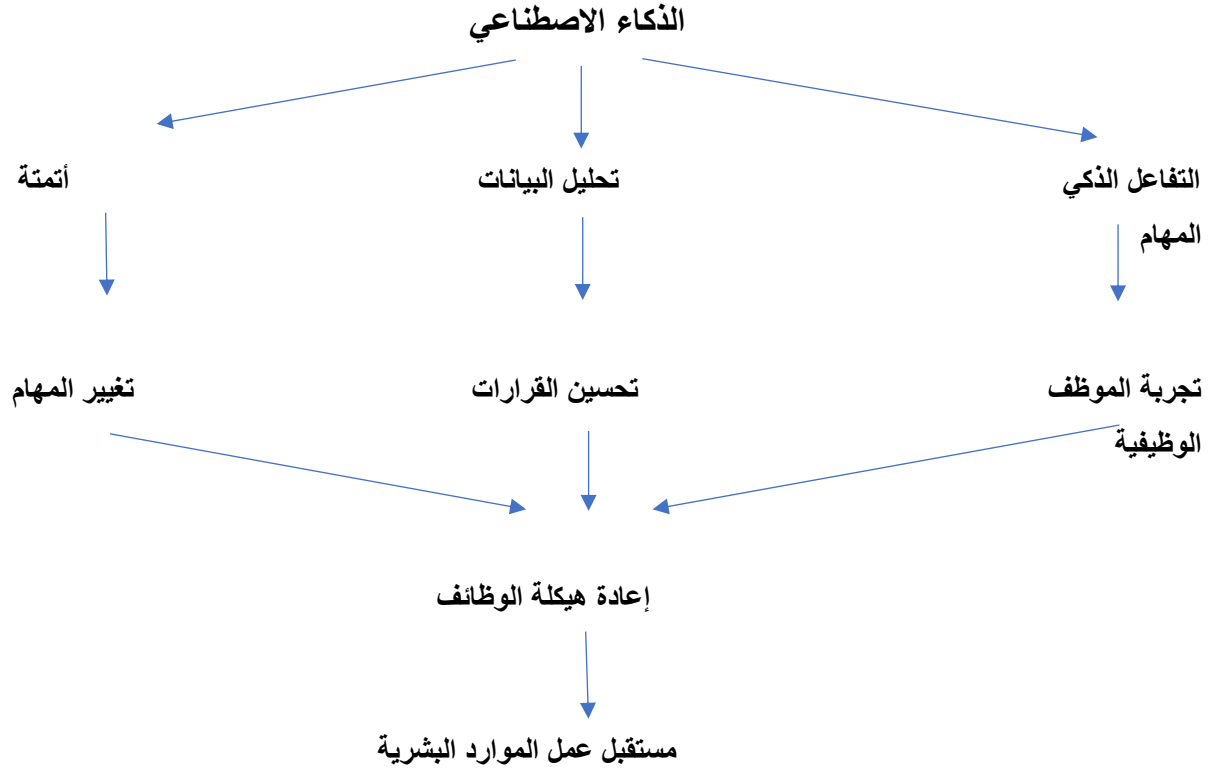
◆ مواصفات مكان التطبيق:

- شركات بدأت فعليًا باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في بعض وظائف الموارد البشرية (مثل استخدام برامج ATS في التوظيف أو أنظمة تحليل بيانات الأداء)
- مؤسسات تمتلك قسم موارد بشرية نشط يمكن التواصل معه للحصول على بيانات ميدانية ومشاركة الموظفين في الاستبيان.

◆ أمثلة على جهات محتملة:

- شركات تقنية مثل: STC ، أرامكو، سابك، أو شركات صغيرة بدأت التحول الرقمي.
- وزارات أو هيئات حكومية تطبق أنظمة ذكاء اصطناعي في التوظيف أو التدريب.
- شركات في مجالات مثل البنوك، التعليم، والصحة التي تعمل على أتمتة أنظمتها.

العلاقة بين متغيرات النموذج:



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات، بهدف استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، وما إذا كان من الممكن أن يحل محل الإنسان في بعض المهام.

- المنهج الوصفي: لوصف مظاهر استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات السعودية، وتحديد المجالات التي تم تطبيق الأتمتة فيها داخل إدارات الموارد البشرية.
- المنهج التحليلي: لتحليل العلاقة بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة وظائف الموارد البشرية، مثل: تقليص المهام الروتينية، وتغير عدد الموظفين، وإعادة توزيع الأدوار.

أدوات جمع البيانات:

يعتمد البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين.

- الفئة المستهدفة بالاستبيان:
- موظفو الموارد البشرية في المؤسسات.
- متخصصون في التقنية أو التحول الرقمي.
- مديرو إدارات الموارد البشرية أو الإدارات المرتبطة بها

محاور الاستبيان:

1. مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في أقسام الموارد البشرية.
2. المهام التي تم تحويلها إلى عمليات آلية.
3. التأثير على عدد الموظفين وطبيعة وظائفهم.
4. تصورات العاملين حول مستقبل وظائف الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة:

يشمل جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الشركات العامة والخاصة داخل المملكة العربية السعودية.

- العينة:

تم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) من الأفراد العاملين في هذا المجال ممن لديهم معرفة أو تجربة مباشرة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

تتراوح حجم العينة بين 50 إلى 100 مشارك، مع مراعاة تنوع القطاعات (حكومي/خاص)، وحجم المؤسسات (كبيرة/متوسطة/صغيرة)، والمستوى الوظيفي (تنفيذي/إشرافي/إداري).

أدوات التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS أو Excel ، وذلك باستخدام الأدوات التالية:

- التحليل الوصفي:
- التكرارات والنسب المئوية لبيان توزيع الإجابات.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس الاتجاه العام للمشاركين.
- التحليل التحليلي:
- اختبار T-Test أو ANOVA لمقارنة آراء المشاركين بناءً على متغيرات مثل (نوع القطاع أو سنوات الخبرة).
- اختبار الارتباط (Correlation) لقياس العلاقة بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وتأثيره على تغيير طبيعة الوظائف

1.9. الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

- التعرف على مدى استخدام الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية.
- قياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على طبيعة وعدد وظائف الموارد البشرية.
- الوقوف على آراء العاملين حول ما إذا كان الذكاء الاصطناعي سيحل محل الإنسان في المستقبل.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: موظفو الموارد البشرية، المدراء، والمختصون في الشركات أو المؤسسات التي بدأت في استخدام الذكاء الاصطناعي.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من 80 فرداً باستخدام أسلوب العينة العشوائية/القصدية حسب توافر المشاركين.

ثالثاً: أداة الدراسة

- تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرته على تغطية عدد كبير من المشاركين بكفاءة عالية، وتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل.
- يتضمن الاستبيان أربعة محاور رئيسية:
 1. مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي.
 2. المهام المؤتمتة
 3. أثر الذكاء الاصطناعي على الوظائف.
 4. وجهات النظر المستقبلية حول استبدال الإنسان.

رابعاً: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

1. تحكيم صدق المحتوى: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين للتأكد من سلامة الصياغة وشمولية المحاور، وتم الأخذ بتوصياتهم.
2. التجربة الاستطلاعية: تم توزيع نسخة تجريبية على 15 مشاركاً من خارج العينة الأساسية لاختبار وضوح الأسئلة والوقت المستغرق.
3. معامل الثبات (كرونباخ ألفا): أظهرت النتائج أن جميع المحاور حصلت على قيمة أكبر من 0.80 مما يدل على ثبات جيد.

جدول معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد العبارات	كرونباخ
استخدام الذكاء الاصطناعي	4	0.86
المهام المؤتمتة	4	0.82
الأثر على الوظائف	4	0.88
التوجهات المستقبلية	4	0.84
الإجمالي العام	16	0.87

وتشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي، وهي صالحة للتطبيق على العينة الأساسية للدراسة

1.10. مخطط المشروع المقترح

- عنوان المشروع:

أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية: هل سيحل محل الإنسان؟

- مشكلة الدراسة:

في ظل التقدم السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، بدأت كثير من المؤسسات بتوظيف أدوات ذكية في إدارة الموارد البشرية، مما يثير التساؤلات حول مستقبل هذه الوظائف.

هل يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحل محل العنصر البشري؟ وهل يؤدي ذلك إلى تقليص عدد الوظائف أو تغيير طبيعتها؟

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية.
- تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على عدد ووظائف موظفي الموارد البشرية.
- قياس آراء المختصين حول احتمالية استبدال الإنسان بالذكاء الاصطناعي

- أهمية الدراسة:

- تسلط الضوء على أحد التحديات المستقبلية في سوق العمل.
- تساعد المؤسسات على فهم التوازن بين التقنية والموارد البشرية.
- تدعم متخذي القرار في تخطيط الهيكل الوظيفي والتدريبي المستقبلي.

- منهجية الدراسة:
- المنهج: وصفي تحليلي.
- أداة الدراسة: استبيان إلكتروني.
- مجتمع الدراسة: موظفو الموارد البشرية والمديرون في مؤسسات تستخدم الذكاء الاصطناعي داخل المملكة العربية السعودية.
- العينة: 80 فردًا تم اختيارهم بطريقة قصدية وعشوائية.
- تحليل البيانات: باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- حدود الدراسة:
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الحالي.
- الحدود الموضوعية: تركز فقط على تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. مراجعات منهجية للبحوث (Systematic Literature Reviews)

• AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource

(Management: A Literature Review) جامعة الملك سعود، 2023

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحدث تحولاً جذرياً في الممارسات التقليدية للموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة التعويضات، مع تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف

• An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and

future directions (Human Resource Management Review, مارس 2023)

راجعت 184 مقالة، وخلصت إلى وجود فجوات نظرية ومنهجية. وطوّرت توصيات لتعزيز التكامل بين التخصصات التقنية والاجتماعية في بحث AI-HRM

• Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle

(Management (Nosratabadi et al., 2022)

أظهرت هذه الدراسة أن خوارزميات مثل Random Forest و SVM و Neural Networks تُستخدم في جميع مراحل دورة حياة الموظف (التوظيف، التدريب، الاحتفاظ، وغير ذلك

• A systematic literature review on AI impact on workplace

outcomes (ScienceDirect، حتى 2020)

استعرضت 60 ورقة بحثية، وأكدت على ضرورة دراسة أثر AI على ناتج العمالة على مستويات متعددة (فرد/فريق/مؤسسة)، مع دعوة لمزيد من البحث المنهجي

2. دراسات تطبيقية ومختبرات ميدانية

• The Impact of AI and Automation on HR Practices:

Opportunities and Challenges (Middle East College, 2023)

استخدم الباحثون منهجاً متعدد الطرق (Literature + Survey) وأشاروا إلى فوائد مثل تعزيز الكفاءة وتحديد المواهب بشكل أفضل، إلى جانب مخاطر مثل الخصوصية والتحيز.

• HR Transformation Through Artificial Intelligence (Arora & Siradhana, 2022)

درس أثر AI من التوظيف حتى خروج الموظف، وأكد على الحاجة لتطوير المهارات التقنية للكوادر البشرية، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بالشفافية ونقص "اللمسة الإنسانية"

• Role of Artificial Intelligence in HRM in the Middle East (Hmoud & Várallyai, 2023)

في دراستهم بمنطقة الشرق الأوسط (بما فيها السعودية)، حلل الباحثون تصورات ومدى قبول مديري الموارد البشرية لتبني AI ، باستخدام استبيانات شملت 389 مشاركاً

• Artificial intelligence as an enabler for achieving HR resiliency (Emerald, 2023)

تناولت الدراسة كيف ساعد AI في تعزيز صمود مؤسسات الموارد البشرية في ظل جائحة كوفيد-19، مع تحليل 98 ورقة مختارة من Scopus.

• The transformative impact of AI on HR practices and employee experience (JMRA)

اعتمدت هذه الدراسة منهجاً منظماً (Database→Keywords→Screen→Extract) لتحليل تأثير AI على الأداء والرضى والولاء لدى الموظفين

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تساعد على تأطير المشكلة البحثية في سياق علمي، وتوفر خلفية نظرية تعزز من فهم الباحث للموضوع، كما تساهم في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن للدراسة الحالية معالجتها.

وفيما يتعلق بموضوع هذا البحث حول أثر الذكاء الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، فقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء بهذا المجال، وذلك في ظل التحول الرقمي السريع، وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي كقوة مؤثرة في مجالات متعددة، من ضمنها إدارة الموارد البشرية.

وتنوعت هذه الدراسات في مناهجها، حيث شملت دراسات نظرية تحليلية ركزت على استعراض الأدبيات والتوجهات العالمية، وأخرى ميدانية تطبيقية سعت إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى أبحاث حديثة تناولت الجوانب الأخلاقية والاجتماعية المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

2.2. المتغير المستقل

الذكاء الاصطناعي (AI) هو محاولة لجعل الآلات تفكر وتتعلم مثل البشر، لكن بطريقة أسرع وأدق. مثلما نتعلم من التجارب، يمكن للآلات أن "تتعلم" من البيانات.

أمثلة يومية:

- المساعدات الصوتية (مثل سيري أو أليكسا)
- التوصيات الشخصية في نتفليكس أو أمازون
- السيارات ذاتية القيادة
- الترجمة الآنية للغات

2.3. المتغير التابع

وظائف الموارد البشرية ببساطة

ما هي الموارد البشرية؟

هي القسم المسؤول عن إدارة شؤون الموظفين في الشركة، مثل:

- التعيين والتدريب
- تحديد الرواتب والمزايا
- حل مشاكل الموظفين
- تطوير سياسات العمل

لماذا هي مهمة؟

لأن الموظفين هم أهم مورد في أي شركة

بدون إدارة جيدة للموارد البشرية، قد:

- يترك الموظفون العمل
- تنخفض الإنتاجية
- تحدث مشاكل بين الفريق

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

علاقة تأثير مباشر:

- كلما زاد استخدام الذكاء الاصطناعي (متغير مستقل) →
- قل عدد الوظائف الروتينية (متغير تابع)
- زادت سرعة إنجاز المهام (متغير تابع)

علاقة عكسية في بعض الحالات:

- الإفراط في استخدام الذكاء الاصطناعي →
- انخفاض رضا الموظفين (متغير تابع)

علاقة مشروطة:

التأثير يعتمد على:

- نوع الوظيفة (إبداعية VS روتينية)
- ثقافة المؤسسة
- جاهزية الموظفين

مثال عملي:

- عندما تتبنى شركة نظام ذكاء اصطناعي للتوظيف (متغير مستقل):
- ✓ تقل الأخطاء في الفرز (تابع إيجابي)
 - ✓ تزيد سرعة التوظيف (تابع إيجابي)
 - X قد تظهر تحيزات غير مقصودة (تابع سلبي)

2.5. الخاتمة

بعد دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية، توصلنا إلى أن:

الذكاء الاصطناعي يساعد في:

- إنجاز المهام الروتينية بسرعة ودقة
- تحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل
- توفير وقت الموارد البشرية لمهام أكثر أهمية

لكنه لا يستطيع:

- فهم المشاعر الإنسانية بدقة
- التعامل مع المواقف المعقدة التي تحتاج لحكمة بشرية
- بناء علاقات إنسانية حقيقية في العمل

المستقبل سيشهد:

- تغييراً في طبيعة وظائف الموارد البشرية
- ظهور مهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل
- تعاوناً بين الإنسان والآلة لتحقيق أفضل النتائج

نصيحة أخيرة:

- على العاملين في المجال تطوير مهاراتهم
- على الشركات استخدام الذكاء الاصطناعي كمساعد وليس بديل
- التركيز على المهارات الإنسانية التي لا تملكها الآلات

الذكاء الاصطناعي أتى ليبسط العمل، ليس ليلغي العاملين. النجاح الحقيقي سيكون لمن يعرفون كيف يدمجون بين التقنية والإنسانية في مكان العمل

1. Al-Qudah, M. A., & Al-Sharif, H. M. (2023). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review. *Journal of Contemporary Corporate Governance*, 11(2), 133–145.

[AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review](#)

2. Jatobá, A., Cavalcanti, C., & Vieira, L. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100950.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100950>

3. Nosratabadi, S., & Mosavi, A. (2022). Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Review of Current Research. *arXiv preprint*.

<https://arxiv.org/abs/2209.07335>

4. Hmoud, B., & Várallyai, L. (2023). Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management in the Middle East Countries. *ResearchGate*.

<https://www.researchgate.net/publication/368235471>

5. Arora, R., & Siradhana, R. (2022). HR Transformation Through Artificial Intelligence. *International Journal of Artificial Intelligence and Business Innovation*, 7(2), 23–39.

6. Mujtaba, A. M., & Mahapatra, R. (2024). Fairness in AI-Driven Recruitment: A Review of Ethical Concerns. *arXiv preprint*.

<https://arxiv.org/abs/2405.19699>

7. Peng, H., Song, J., & Zhu, X. (2022). Investigations of Performance and Bias in Human-AI Teamwork in Hiring. *arXiv preprint*.

<https://arxiv.org/abs/2202.11812>

8. International Labour Organization. (2021). The impact of artificial intelligence on the world of work. ILO Research Department.

<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/documents/publication>

9. Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson Education.

10. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.