

أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة
اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على الشركات السعودية

إعداد الطالب/

سعد قبلان العتيبي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يدّخرا جهدًا في توفير بيئة تُقدّس العلم وتُعلي من شأن
المعرفة،

إلى من كانت توجيهاتهما حاضرة في كل قرار، ودعواتهما ترافقني في كل
خطوة،

أهدي هذا البحث، تقديرًا لتضحياتٍ امتدت عبر السنين،

وكان لها الأثر الأكبر في الوصول إلى هذه المرحلة العلمية.

شكر ونفلة

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية، وذلك في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية وفقاً لمستهدفات رؤية المملكة 2030. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمّ تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، اشتملت على (24) فقرة موزعة على المتغيرين، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكوّنة من (346) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في الشركات السعودية، وحُلّلت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال جملة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرار، حيث فسّرت الأبعاد مجتمعةً ما نسبته (70.9%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التدريب والتطوير الذكي في مقدّمة الأبعاد تأثيراً، يليه الاستقطاب والتوظيف الذكي، ثم تقييم الأداء الذكي. وفي ضوء ذلك، قدّمت الدراسة جملة من التوصيات، أهمّها تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الداعمة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتطوير الكفاءات البشرية القادرة على توظيف هذه التقنيات، وبناء منظومة حوكمة أخلاقية تضمن الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، كفاءة اتخاذ القرار، الاستقطاب

والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي، الشركات السعودية، رؤية المملكة 2030

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
13.....	7.1 التعليق على الدراسات السابقة
14.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	10.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	11.1 مصادر جمع البيانات
18.....	12.1 أدوات الدراسة:
19.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	14.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
21.....	المبحث الأول: تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

21	1.1.2 تمهيد.....
21	2.1.2 مفهوم تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
23	3.1.2 أهمية تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
25	4.1.2 أهداف تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
26	5.1.2 أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
29	6.1.2 استراتيجيات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
30	7.1.2 عوامل نجاح تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
30	8.1.2 تحديات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.....
31	9.1.2 المعالجات النظرية والتطبيقية في الأدبيات السابقة.....
33	المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرار
33	1.2.2 تمهيد.....
33	2.2.2 مفهوم كفاءة اتخاذ القرار
35	3.2.2 أهمية كفاءة اتخاذ القرار
37	4.2.2 أهداف كفاءة اتخاذ القرار
38	5.2.2 أبعاد كفاءة اتخاذ القرار
41	6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة اتخاذ القرار
41	7.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة اتخاذ القرار
42	8.2.2 نماذج اتخاذ القرار في الفكر الإداري.....
43	9.2.2 المعالجات النظرية والتطبيقية في الأدبيات السابقة.....
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
45	1.3 تمهيد.....
45	2.3 منهج الدراسة.....
45	3.3 مجتمع الدراسة.....
46	4.3 عينة الدراسة.....
46	5.3 أداة الدراسة.....

47	6.3 صدق أداة الدراسة
50	7.3 ثبات أداة الدراسة
51	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
53	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
53	1.4 تمهيد
53	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
54	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
66	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
72	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
72	1.5 تمهيد
72	2.5 نتائج الدراسة
75	3.5 توصيات الدراسة
77	Abstract
78	المراجع
78	أولاً: المراجع العربية
81	ثانياً: المراجع الأجنبية
82	ثالثاً: التقارير والمصادر الإلكترونية
84	الملاحق
85	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة على عينة الدراسة	(1)
48	جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد	(2)
49	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية	(3)
49	جدول (4 - 3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	(4)
50	جدول (3 - 5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة	(5)
53	جدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	(6)
55	جدول (4 - 2) التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة	(7)
55	جدول رقم (4 - 3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات بعد الاستقطاب والتوظيف الذكي	(8)
57	جدول رقم (4 - 4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات بعد التدريب والتطوير الذكي	(9)
59	جدول رقم (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات بعد تقييم الأداء الذكي	(10)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
61	جدول رقم (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل	(11)
62	جدول رقم (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)	(12)
66	جدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار	(13)
68	جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار	(14)
69	جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار	(15)
70	جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار	(16)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية في طبيعة الأعمال وأساليب إدارتها، حيث أصبحت التقنيات الحديثة تُعيد تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية وتفرض واقعًا جديدًا يتطلب من المؤسسات التكيف المستمر مع متغيرات البيئة الرقمية. وتُمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم المجالات التي طالتها هذه التحولات، إذ انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون التوظيف والرواتب إلى شريك استراتيجي يُساهم في صياغة توجهات المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية .

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانةً محوريةً في منظومة العمل المؤسسي، فهي المسؤولة عن استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، فضلًا عن دورها في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تنعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي الشامل، وأن المؤسسات التي تتبنى ممارسات متقدمة في هذا المجال تتمتع بقدرة أعلى على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (العزام، 2021).

وبرز الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أبرز التقنيات التي تُحدث تغييرات جذرية في مختلف القطاعات والمجالات. ويُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من الأنظمة والتقنيات القادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية كالتعلم والاستنتاج وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وقد توسعت تطبيقات هذه التقنية لتشمل ميادين متعددة، من بينها إدارة الموارد البشرية التي تشهد تحولًا نوعيًا في أساليب عملها وأدواتها (فطم، 2025).

ويُتيح الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية إمكانيات واسعة في مجالات الاستقطاب والتوظيف من خلال تحليل السير الذاتية ومطابقة المرشحين مع متطلبات الوظائف، وفي مجال التدريب والتطوير عبر تصميم برامج تعليمية مخصصة تتكيف مع احتياجات كل موظف، وفي تقييم الأداء من خلال تحليل البيانات وتقديم تغذية راجعة موضوعية، وفي إدارة المواهب عبر التنبؤ بمعدلات دوران العمالة وتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية (Chowdhury et al., 2023).

ويتزايد الاهتمام بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية، حيث أصبحت المؤسسات الرائدة تعتمد على هذه التقنيات لتعزيز كفاءة عملياتها وتحسين جودة قراراتها. وقد أشارت الدراسات إلى أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تسريع عمليات التوظيف وتقليل التحيز البشري وتحسين دقة التنبؤات المتعلقة بأداء الموظفين ومساراتهم المهنية (Desclaux et al., 2024).

وتتصدر المملكة العربية السعودية جهود التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك في إطار رؤية 2030 التي تضع التقنية والابتكار في صدارة أولوياتها التنموية. وقد أنشأت المملكة الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) لقيادة هذا التحول، كما أطلقت استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي تهدف إلى جعل المملكة من الدول الرائدة عالميًا في هذا المجال (قادري، 2024).

ويؤلي قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، سعيًا لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في مجال تطوير رأس المال البشري. وقد بدأت عدد من المؤسسات السعودية في تبني حلول ذكية لإدارة مواردها البشرية، تشمل منصات التوظيف الذكية وأنظمة تحليل البيانات وأدوات تقييم الأداء المؤتمتة (الرتيق وآخرون، 2023).

وتأتي هذه الدراسة لتستكشف أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية، سعيًا لتقديم إطار علمي يُسهم في فهم هذه العلاقة وتوجيه الممارسات الإدارية نحو الاستفادة المثلى من هذه التقنيات الواعدة.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز الاستراتيجية التي تُحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تُمثّل العنصر البشري المحور الجوهري الذي تتمحور حوله جميع العمليات الإدارية والتشغيلية. وفي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي نحو الرقمنة والأتمتة، برز الذكاء الاصطناعي بوصفه قوة تحويلية قادرة على إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بدءًا من عمليات الاستقطاب والتوظيف، مرورًا بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء، وانتهاءً بإدارة المواهب والاحتفاظ بها. وتُشير التقديرات الحديثة إلى أن سوق الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية قد بلغ نحو ثلاثمائة وثلاثين مليون دولار في عام 2025، مع توقعات بنمو سنوي يتجاوز

خمسة عشر بالمائة خلال السنوات القادمة، مما يعكس التوجه المتسارع نحو تبني هذه التقنيات في بيئة الأعمال السعودية. (Ken Research, 2025)

وتتسق هذه التحولات مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تضع التحول الرقمي في صدارة أولوياتها، وتسعى إلى رفع مستوى الجاهزية للذكاء الاصطناعي لتصبح المملكة ضمن أفضل خمس عشرة دولة عالمياً في هذا المجال بحلول نهاية العقد الحالي، وقد أفرز هذا التوجه الاستراتيجي زيادة ملحوظة في معدلات التوظيف بالسوق السعودي، حيث كشفت التقارير الحديثة عن ارتفاع التعيينات الجديدة بأكثر من مائة وخمسين بالمائة خلال الفترة الأخيرة، مع تنامي الاعتماد على الكفاءات الوطنية التي باتت تُشكّل نحو نصف إجمالي التعيينات، وهو ما يُبرز الحاجة الماسة إلى أدوات ذكية تُعزز كفاءة عمليات الموارد البشرية وتدعم متخذي القرار في إدارة هذا التوسع المتسارع. (SDAIA, 2025)

غير أن الدراسات الميدانية الحديثة تكشف عن فجوة واضحة بين الطموحات الاستراتيجية والواقع التطبيقي في الشركات السعودية. فقد توصلت دراسة أُجريت على عينة من مديري الموارد البشرية في القطاع الصناعي بالمملكة إلى أن مستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي لا يزال متوسطاً، بينما يبقى مستوى الاستخدام الفعلي منخفضاً، حيث أفاد أكثر من نصف المستجيبين بأنهم نادراً ما يستخدمون تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملهم اليومي. كما أشارت دراسة أخرى أُجريت في إحدى الهيئات الحكومية السعودية إلى خمسة تحديات رئيسية تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة رأس المال البشري، تتضمن خصوصية البيانات وأمن المعلومات ومقاومة التغيير وجودة البيانات والحاجة إلى مهارات التفكير النقدي والتحليلي. وتؤكد هذه النتائج أن الشركات السعودية لا تزال في مراحل التبني المبكرة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية، رغم الإمكانيات الهائلة التي يمكن أن تُحققها هذه التقنيات (Alshahrani, Choukir, Albelali & AlShalhoob, 2025).

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي، إدارة المواهب الذكية) وكفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات كافية في البيئة العربية عمومًا والسعودية خصوصًا.
- كما تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين متغيرين جوهريين هما نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار، مما يُتيح للباحثين مرجعًا علميًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- وتُضيف الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية من خلال تحديد أبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) واختبار أثر كل بُعد على حدة، مما يُوفّر فهمًا أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.
- تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تربط مباشرةً بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار في سياق الشركات السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار في الشركات السعودية، إذ تُساعدهم على فهم كيفية توظيف نظم الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة اتخاذ القرار.
- كما تُفيد الدراسة المسؤولين عن التحول الرقمي في المؤسسات السعودية من خلال تحديد المتطلبات والتحديات المرتبطة بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يُمكنهم من وضع خطط استراتيجية فعّالة.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُركّز على التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات، مما يجعل نتائجها ذات صلة وثيقة بالسياسات الوطنية.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه الاستثمارات نحو تقنيات الذكاء الاصطناعي الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، مما يُحقق عوائد اقتصادية ملموسة للشركات السعودية.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية:

- التعرف على واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية من حيث مستوى الاستخدام والتحديات التي تواجهه.
- قياس مستوى كفاءة اتخاذ القرار لدى المديرين والعاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات السعودية.
- تحديد أثر بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- خامساً: تحديد أثر بُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات لتعزيز تبني نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بما يُحسن من كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : ما أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟

- ما واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية؟
- ما مستوى كفاءة اتخاذ القرار لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية..

تتفرع من الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية تتمثل فيما يلي:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

حرص الباحث على استعراض مجموعة متنوعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما: تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وكفاءة اتخاذ القرار كمتغير تابع. وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين؛ يتناول المحور الأول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وعلاقته بمتغيرات أخرى، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

• دراسة (العزام، 2021) بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التوظيف الذكي، تحليل البيانات، أتمتة العمليات، التقييم الإلكتروني) على كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية في جامعة تبوك بالمملكة

العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (70) موظفاً وموظفة من إداري الموارد البشرية بالجامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، كما أظهرت وجود دور إيجابي للذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

● دراسة (الرتيق وآخرون، 2023) بعنوان "واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (أداء العمل، البنية التحتية، التنظيم الإداري) على تطوير عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة المتطلبات اللازمة للتطوير والصعوبات التي تواجه التطبيق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من (96) قائداً وموظفاً وموظفة يعملون في عمادة الموارد البشرية، استُرد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية جاء بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (1.91 من 5)، وأن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.14 من 5) على المتطلبات اللازمة للتطوير، كما أن الصعوبات التي تواجه العمادة جاءت بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.33 من 5). وأوصت الدراسة بضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة.

● دراسة (قادري، 2024) بعنوان "تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات الحكومية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة المواهب) على تخصصات الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة مدى مساهمته في تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالجهات الحكومية السعودية وتحديداً في صحة جازان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي

للذكاء الاصطناعي على مختلف تخصصات الموارد البشرية، كما أظهرت وجود بعض التحديات المتعلقة بالجاهزية التقنية والبشرية التي تحتاج إلى معالجة لضمان التطبيق الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية وطنية شاملة لتبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة العاملين.

❶ دراسة (فطم، 2025) بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التطبيقات الذكية، معالجة البيانات الضخمة، التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة) على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات الربط بين المتغيرات المؤثرة والمتأثرة في الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف تطبيقاته المطبقة على أغلب وظائف الموارد البشرية، كما يُسهل إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❷ دراسة (Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019) بعنوان "Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التحديات التقنية، تحديات البيانات، التحديات الأخلاقية، تحديات التكامل التنظيمي) على إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، واقتراح مسار عملي للمضي قدماً في التطبيق الفعال. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي للأدبيات والممارسات الحالية في مجال الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أربعة تحديات رئيسية تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تشمل: تعقيد ظواهر الموارد البشرية وصعوبة قياسها، محدودية البيانات المتاحة وجودتها، المخاوف الأخلاقية المتعلقة بالتحيز والخصوصية، وصعوبة دمج الأنظمة الذكية مع العمليات والأنظمة القائمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة واضحة للذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية والاستثمار في تحسين جودة البيانات وتدريب متخصصي الموارد البشرية على التعامل مع التقنيات الذكية.

● دراسة (Chowdhury et al., 2023) بعنوان "The Adoption of Artificial

Intelligence in Human Resources Management Practices"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تبني الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الدقة، الأتمتة، القدرة الحاسوبية والسعة، التجربة الفورية، التخصيص) على ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث توفير الوقت وخفض التكاليف في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام برنامج IBM SPSS الإصدار 21 وبرنامج AMOS الإصدار 21 لتحليل البيانات، وتكونت العينة من (274) موظفاً يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات بمدينة تشيناي الهندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الدقة والقدرة الحاسوبية والسعة والتخصيص تؤثر بشكل كبير وذو دلالة إحصائية على توفير الوقت وخفض التكاليف، بينما لم يكن للأتمتة والتجربة الفورية تأثير دال إحصائياً. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز دقة أنظمة الذكاء الاصطناعي وقدراتها على التخصيص لتحقيق أقصى استفادة في إدارة الموارد البشرية.

● دراسة (Desclaux, Grenier & Paillé, 2024) بعنوان "The Effects of Artificial

Intelligence on Human Resource Activities and the Roles of the HR Triad"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (أتمتة المهام، الاستخدام الأمثل لبيانات الموارد البشرية، تعزيز القدرات البشرية، إعادة تصميم سياق العمل، تحويل الجوانب الاجتماعية والعلائقية للعمل) على أنشطة الموارد البشرية وأدوار الثلاث الوظيفي المكون من متخصصي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والموظفين في المنظمات المعاصرة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النطاقية (Scoping Review)، وتكونت العينة من (43) مقالة علمية محكمة منشورة في المجالات العلمية خلال الفترة من 1996 إلى 2023. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد خمسة تأثيرات رئيسية للذكاء الاصطناعي على أنشطة الموارد البشرية، مع توضيح الفرص والتحديات المرتبطة بكل تأثير، والتغيرات الجوهرية في أدوار أطراف الثلاث الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد متخصصي الموارد البشرية والمديرين والموظفين للتغيرات التي سيحدثها الذكاء الاصطناعي من خلال تطوير مهاراتهم التقنية وغير التقنية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

• دراسة (المحاسنة، 2005) بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية بأبعاده (دقة المعلومات، حداثة المعلومات، شمولية المعلومات، ملائمة المعلومات) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) مفردة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استُرجع منها (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (92%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69)، وكذلك تصوراتهم لفاعلية عملية اتخاذ القرارات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69)، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها من أجل تطويرها ومتابعتها باستمرار.

• دراسة (أبو حمدة وأبو حمور، 2022) بعنوان "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعاده (ملائمة المعلومات، توقيت المعلومات، دقة المعلومات، شمولية المعلومات) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (القبول، التأثير، الاستمرارية) في الإدارات الإشرافية لدى مراكز الوزارات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (199) مفردة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الوحدات والأقسام تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد جودة المعلومات الإدارية مجتمعة بمتوسط حسابي (3.72)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرارات (3.66) بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود أثر إيجابي مرتفع ($R^2=0.709$) ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور التشاركية في اتخاذ القرارات بشكل أكبر بين الإشرافيين والموظفين، واتخاذ القرارات الإدارية بناء على الأدلة العلمية الناتجة عن جمع المعلومات والبحث العلمي.

● دراسة (عطاري وزيتاوي، 2023) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال) على فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تحديد الفروق فيها تبعاً لمتغيرات نوع القسم والخبرة ونوع الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (60) رئيس قسم أكاديمي في الجامعات الفلسطينية طُبق عليهم أداتان: الأولى لقياس التمكين الإداري والأخرى لقياس فاعلية اتخاذ القرار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.74)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات نوع القسم والخبرة ونوع الجامعة. وأوصت الدراسة باعتماد الجامعات الفلسطينية لكل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار ضمن معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية ومتابعة تقييمهم المهني.

● دراسة (السائح، 2025) بعنوان "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية المعلومات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المعلومات بأبعاده (الدقة، الحداثة، الشمولية، الموثوقية) على دعم عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الخدمية في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (54) مديراً ورئيس قسم ووحدة ومكتب تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات منهم، واستُرْجعت (51) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي إحصائياً لجودة المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري، كما بينت أن أبعاد جودة المعلومات تسهم بصورة جوهرية في تحسين فعالية وكفاءة وسرعة القرارات الإدارية داخل الشركة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم المعلومات الإدارية وتطوير آليات تحديثها بشكل دوري بما يضمن توافر معلومات دقيقة وموثوقة تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❶ دراسة (Kozioł-Nadolna, 2021) بعنوان "Determinants of the Decision-Making Process in Organizations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات عملية اتخاذ القرار بأبعاده (العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، جودة المعلومات (على فاعلية القرارات في المنظمات المعاصرة .واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية المنهجية والتحليل النظري للأدبيات ذات الصلة في مجال الإدارة واتخاذ القرار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل تشمل: خصائص صانع القرار ومهاراته، الثقافة التنظيمية السائدة، توفر المعلومات وجودتها، والضغوط البيئية المحيطة، كما أن التكنولوجيا الحديثة تسهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات وسرعتها. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتطوير بيئة داعمة لاتخاذ القرار تشمل توفير المعلومات الدقيقة وتعزيز مهارات صانعي القرار وتبني التقنيات الحديثة في عمليات اتخاذ القرار.

❷ دراسة (Csaszar & Steinberger, 2024) بعنوان "Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (توليد الاستراتيجيات، تقييم الاستراتيجيات، البحث، التمثيل، التجميع) على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى رواد الأعمال والمستثمرين. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي مع التحليل الكمي، وتكونت العينة من (250) مُقيماً من ذوي الخبرة الاستثمارية بمتوسط خبرة (5) سنوات في الاستثمار و(16) سنة خبرة عملية، بالإضافة إلى تحليل (731) خطة عمل مقدمة لمسابقة ريادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المولدة بواسطة نماذج اللغة الكبيرة (LLMs) حصلت على تقييمات أعلى بنسبة (0.14) انحراف معياري مقارنة بالاستراتيجيات البشرية، وأن المُقيمين كانوا أكثر احتمالاً بنسبة (5%) للتوصية بقبول الخطط المولدة بالذكاء الاصطناعي، كما أن تقييمات الذكاء الاصطناعي ارتبطت إيجابياً مع تقييمات المستثمرين بمعامل ارتباط (0.52). وأوصت الدراسة بإمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة لرواد الأعمال في توليد وتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة الحفاظ على الإشراف البشري في القرارات الاستراتيجية.

دراسة (Song et al., 2025) بعنوان "The Impact of Artificial Intelligence Adoption on Organizational Decision-Making Efficiency and Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الفائدة المُدرَكة، سهولة الاستخدام المُدرَكة، النية السلوكية، الاستخدام الفعلي) على كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي والأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي القائم على نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات التي تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملياتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي أدى إلى تحسين كبير في كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي والأداء العام للمنظمات، وأن الفائدة المُدرَكة وسهولة الاستخدام من أهم المحددات لتبني هذه التقنيات وتحقيق نتائج إيجابية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التطبيق العميق للذكاء الاصطناعي في المنظمات مع التركيز على تدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية التقنية اللازمة.

7.1 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، يتضح أن هناك اهتماماً بحثياً متزايداً بهذا الموضوع على المستويين العربي والدولي، وقد تنوعت هذه الدراسات في أهدافها ومنهجياتها وعيناتها. فمن حيث الأهداف، ركزت معظم الدراسات العربية على استكشاف واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي ومتطلباته وتحدياته في المؤسسات، بينما توجهت الدراسات الأجنبية نحو تحليل التأثيرات الفعلية للذكاء الاصطناعي على أنشطة الموارد البشرية وأدوار العاملين. ومن حيث المنهجية، اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مع تنوع في أدوات جمع البيانات بين الاستبانات والمراجعات المنهجية للأدبيات. وقد أجمعت نتائج هذه الدراسات على أن الذكاء الاصطناعي يُقدم فرصاً واعدة لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية والجاهزية البشرية والمخاوف الأخلاقية.

أما فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، فقد تناولت العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وفاعلية اتخاذ القرار، مثل: كفاءة نظم المعلومات، وجودة المعلومات، والتمكين الإداري، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد اتفقت هذه الدراسات على أن توفر المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب يُعد من أهم العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية، كما أكدت على الدور الإيجابي

للتقنيات الحديثة في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تربط بشكل مباشر بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار كمتغير تابع، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، فضلاً عن تطبيقها على الشركات السعودية مما يُضفي عليها طابعاً محلياً يُساهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال الحيوي والمتجدد.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم لنظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يُمثل الذكاء الاصطناعي أحد أبرز التطورات التقنية التي شهدتها القرن الحادي والعشرون، وهو يُشير إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً، كالتعلم والاستنتاج والتعرف على الأنماط واتخاذ القرارات. وقد تطور هذا المفهوم منذ خمسينيات القرن الماضي ليشمل اليوم تقنيات متقدمة كالتعلم الآلي والتعلم العميق ومعالجة اللغات الطبيعية والرؤية الحاسوبية، وجميعها تُتيح للآلات محاكاة القدرات الإدراكية البشرية بدرجات متفاوتة من الدقة والتعقيد (Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019).

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يُقصد بنظم الذكاء الاصطناعي تلك التطبيقات والأدوات التقنية التي توظف خوارزميات الذكاء الاصطناعي لأتمتة وتحسين وظائف الموارد البشرية المختلفة. وتتضمن هذه النظم منصات التوظيف الذكية التي تُحلل السير الذاتية وتُطابق المرشحين مع الوظائف، وأنظمة التدريب التكيفية التي تُخصص المحتوى التعليمي وفقاً لاحتياجات كل متدرب، وأدوات تحليل الأداء التي تُقيّم إنتاجية الموظفين وتُقدم تغذية راجعة موضوعية، ومنصات إدارة المواهب التي تتنبأ بمسارات الترقى ومخاطر ترك العمل (Chowdhury et al., 2023).

ويتناول البُعد الأول من أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة الاستقطاب والتوظيف الذكي، ويُشير إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات جذب المرشحين وفرزهم واختيارهم. وتعمل هذه التقنيات على تحليل السير الذاتية باستخدام معالجة اللغات الطبيعية، ومطابقة مؤهلات المتقدمين مع متطلبات الوظائف، وإجراء مقابلات افتراضية أولية، وتقييم الملاءمة الثقافية للمرشحين مع بيئة المؤسسة. ويُساهم هذا البُعد في تقليص الوقت المستغرق في عمليات التوظيف وتحسين جودة المخرجات من خلال الاعتماد على معايير موضوعية قابلة للقياس (Desclaux, Grenier & Paillé, 2024).

أما البُعد الثاني فيتمثل في التدريب والتطوير الذكي، ويُعنى بتوظيف الذكاء الاصطناعي في تصميم وتقديم البرامج التدريبية. وتتميز نظم التدريب الذكية بقدرتها على تحليل الفجوات المهارية لكل موظف وتصميم مسارات تعلم مخصصة، وتقديم محتوى تفاعلي يتكيف مع مستوى المتدرب وسرعة تقدمه، وقياس فاعلية التدريب من خلال تتبع مؤشرات الأداء قبل التدريب وبعده. ويُعزز هذا البُعد من كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توجيه الموارد التدريبية نحو الاحتياجات الفعلية (العزام، 2021).

ويتضمن البُعد الثالث تقييم الأداء الذكي، ويُركز على استخدام الذكاء الاصطناعي في قياس أداء الموظفين وتحليله. وتعمل هذه النظم على جمع بيانات الأداء من مصادر متعددة وتحليلها باستخدام خوارزميات متقدمة، مما يُتيح تقييمًا مستمرًا وموضوعيًا بعيدًا عن التحيزات الشخصية التي قد تشوب التقييم التقليدي. كما تُسهم في التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحديد العوامل المؤثرة فيه، مما يُساعد على وضع خطط تطويرية فعّالة (فطم، 2025).

ويُتمثل البُعد الرابع إدارة المواهب الذكية، ويشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والاحتفاظ بهم وتطوير مساراتهم المهنية. وتستخدم هذه النظم تقنيات التحليل التنبؤي لتحديد الموظفين المعرضين لخطر ترك العمل واقتراح تدخلات استباقية، كما تُساعد في تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال مطابقة الكفاءات المتاحة مع المتطلبات المستقبلية للمناصب القيادية (قادري، 2024).

ثانياً: مفهوم كفاءة اتخاذ القرار

يُعدّ اتخاذ القرار من الوظائف الإدارية الجوهرية التي تُحدد مسار المؤسسة ونجاحها، وهو يُشير إلى عملية الاختيار الواعي بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف معين. وتمر هذه العملية بمراحل متتابعة تبدأ بتحديد المشكلة أو الفرصة، ثم جمع المعلومات وتحليلها، ثم توليد البدائل وتقييمها، ثم اختيار البديل الأمثل، وأخيراً تنفيذ القرار ومتابعته. وتتأثر جودة القرار بعوامل عديدة منها كمية المعلومات المتاحة وجودتها، والوقت متاح لاتخاذ القرار، وخبرة متخذ القرار وقدراته التحليلية (المحاسنة، 2005).

وتُعرّف كفاءة اتخاذ القرار بأنها قدرة المؤسسة على الوصول إلى قرارات رشيدة تُحقق أهدافها بأقل قدر من الموارد والوقت والجهد. وتتضمن هذه الكفاءة عدة أبعاد، منها سرعة القرار التي تُشير إلى الوقت المستغرق من لحظة إدراك الحاجة للقرار حتى اتخاذه، ودقة القرار التي تعكس مدى ملاءمة القرار للمشكلة المطروحة وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة، وجودة المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار، ودرجة

المشاركة في اتخاذ القرار والتي تُحدد مدى إشراك الأطراف المعنية في العملية (أبو حمدة وأبو حمور، 2022)

وقد أثبتت الدراسات الإدارية أن كفاءة اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي الشامل، فالمؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية واقتناص الفرص ومواجهة التحديات. كما أن جودة القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية تنعكس بشكل مباشر على مخرجات هذه الإدارة من حيث جودة التوظيف وفاعلية التدريب وموضوعية التقييم ونجاح الاحتفاظ المواهب (عطاري وزيتاوي، 2023).

ثالثاً: النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرين

تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات التي تُفسر العلاقة بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار. وتأتي في مقدمة هذه النظريات نظرية انتشار الابتكار التي طورها روجرز، والتي تُفسر كيفية تبني المؤسسات للتقنيات الجديدة وانتشارها عبر الزمن. وتُحدد هذه النظرية خمسة عوامل تؤثر في معدل تبني الابتكار، هي الميزة النسبية والتوافق والتعقيد وقابلية التجريب وقابلية الملاحظة. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، يتوقف تبني المؤسسات لهذه التقنيات على إدراكها للمزايا التي تُقدمها مقارنةً بالأساليب التقليدية، ومدى توافقها مع ثقافتها التنظيمية وبنيتها التحتية (Alshahrani, Choukir, Albelali & AlShalhoob, 2025).

كما تستند الدراسة إلى نظرية قبول التقنية التي تُفسر العوامل المؤثرة في قبول الأفراد واستخدامهم للتقنيات الجديدة. وتُركز هذه النظرية على بُعدين أساسيين هما الفائدة المُدرَكة وسهولة الاستخدام المُدرَكة، حيث يميل الأفراد إلى تبني التقنيات التي يرونها مفيدة وسهلة الاستخدام. وفي مجال الموارد البشرية، يتوقف نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدراك المديرين والموظفين لقيمتها المضافة وقدرتهم على التعامل معها بيسر. (Song, Wang & Chen, 2025)

وتُوظف الدراسة كذلك نظرية الموارد والقدرات التي تنظر إلى الموارد التنظيمية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا الإطار، يُمكن النظر إلى نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً يُعزز من قدرات المؤسسة في مجال إدارة رأس المال البشري واتخاذ القرارات

المتعلقة به. فالمؤسسات التي تنجح في بناء قدرات متقدمة في هذا المجال تتمتع بميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها. (Csaszar & Steinberger, 2024)

وأخيرًا، تستفيد الدراسة من نظرية اتخاذ القرار الرشيد التي تفترض أن متخذي القرار يسعون إلى تعظيم المنفعة من خلال اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة. غير أن هذه النظرية تعترف بوجود قيود على الرشد البشري ناجمة عن محدودية المعلومات والقدرات الإدراكية والوقت المتاح. وهنا يبرز دور الذكاء الاصطناعي في تخفيف هذه القيود من خلال توفير معلومات أكثر شمولًا ودقةً، وتحليل البدائل بسرعة تفوق القدرات البشرية، مما يُقرب عملية اتخاذ القرار من نموذج الرشد الكامل (السائح، 2025).

9.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، حيث سيُستخدم لوصف واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركات السعودية، والتعرف على مستوى كفاءة اتخاذ القرار لدى العاملين فيها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما ستستخدم الدراسة أسلوب الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، وذلك لتحديد طبيعة الأثر واتجاهه وقوته. وسيُمكن هذا الأسلوب من اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بشكل علمي منهجي، مما يُعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

10.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات السعودية الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها نحو 223 شركة وفقًا لإحصاءات هيئة السوق المالية لعام 2025. ويُقدَّر إجمالي العاملين في إدارات الموارد البشرية بهذه الشركات بما يتراوح بين 8,000 إلى 10,000 موظف وموظفة، يشمل ذلك المديرين ورؤساء الأقسام والمتخصصين والموظفين الإداريين العاملين في مجالات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة المواهب.

سُتُخْتار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات (المالي، الصناعي، الخدمي، التجاري، التقني) والمستويات الوظيفية. وبالاستناد إلى معادلة ستيفن ثومبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، سيبلغ الحد الأدنى للعينة المطلوبة 370 مفردة. وستستهدف الدراسة توزيع 450 استبانة لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع مراعاة التوزيع النسبي حسب حجم الشركات والقطاعات المختلفة.

11.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

- ❶ المصادر الثانوية: ستتضمن الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة السوق المالية، إضافةً إلى قواعد البيانات الإلكترونية مثل دار المنظومة وشمعة و ScienceDirect و Emerald. وستُستخدم هذه المصادر لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها.
- ❷ المصادر الأولية: ستتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانيًا من خلال استبانة إلكترونية مُصمَّمة خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، وستوزَّع على أفراد عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني مثل LinkedIn ، وذلك للحصول على استجاباتهم حول متغيرات الدراسة.

12.1 أدوات الدراسة:

ستُستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستُصمَّم وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- ❶ القسم الأول – البيانات الديموغرافية: سيشمل 6 فقرات تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وقطاع الشركة وحجمها.

⊕ **القسم الثاني - المتغير المستقل** (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية) :سيتضمن 24 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع 6 فقرات لكل بُعد (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي)

⊕ **القسم الثالث - المتغير التابع** (كفاءة اتخاذ القرار) :سيشمل 15 فقرة تقيس جوانب متعددة لكفاءة اتخاذ القرار تتضمن سرعة القرار ودقته وجودة المعلومات المستخدمة والمشاركة في صنعه.

وللتحقق من صدق الأداة، ستُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وانتمائها للأبعاد المحددة. كما سيُحسب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، حيث تُعدّ القيمة المقبولة 0.70 فأعلى.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

⊕ ستُحلّل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 28) ، وستُطبّق الأساليب الإحصائية التالية:

⊕ أساليب الإحصاء الوصفي: ستُستخدم التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها.

⊕ أساليب الإحصاء الاستدلالي: سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد، واختبار T-Test للعينات المستقلة لفحص الفروق بين مجموعتين (كمتغير الجنس).

⊕ أساليب التحقق من جودة الأداة: سيُحسب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ومعامل الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه...

14.1 حدود الدراسة:

⊕ **الحدود الموضوعية**: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) على كفاءة اتخاذ القرار.

- ⦿ **الحدود المكانية:** سنُطبّق الدراسة على الشركات السعودية الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) بمختلف قطاعاتها الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.
- ⦿ **الحدود البشرية:** ستشمل العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات المستهدفة من مختلف المستويات الوظيفية (مديرون، رؤساء أقسام، متخصصون، موظفون إداريون).
- ⦿ **الحدود الزمنية:** سيُجرى التطبيق الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، إذ باتت المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة لإعادة هندسة وظائفها الإدارية بما يتواءم مع المعطيات التقنية الجديدة، وفي مقدمتها نظم الذكاء الاصطناعي التي تجاوزت كونها أدوات مساعدة لتصبح ركيزة استراتيجية تُعيد تشكيل منطق العمل داخل المنظمات. ولم تكن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمنأى عن هذا التحول؛ إذ انتقلت من نمطها التقليدي القائم على المعالجة اليدوية للملفات والإجراءات إلى نمط ذكي يعتمد على الخوارزميات والتعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة في إدارة رأس المال البشري. وفي السياق السعودي تحديداً، اكتسب هذا التحول زخماً إضافياً في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي جعلت من التحول الرقمي وتمكين التقنيات الذكية أحد محاورها الجوهرية لبناء اقتصاد المعرفة (Grant Thornton Saudi Arabia, 2025). ويُسهّم هذا التحول في إعادة تعريف أدوار ممارسي الموارد البشرية، وتوسيع نطاق قراراتهم لتشمل أبعاداً تنبؤية وتحليلية لم تكن متاحة في إطار النظم التقليدية. ومن هنا يأتي هذا المبحث ليؤطر نظرياً المتغير المستقل للدراسة من خلال تتبع مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، ثم استعراض جملة من القضايا التحليلية ذات الصلة، في محاولة لرسم صورة متكاملة تُمهّد لفهم دوره في التأثير على كفاءة اتخاذ القرار.

2.1.2 مفهوم تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تتعدد المداخل التي تناول من خلالها الباحثون مفهوم تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ويرجع هذا التعدد إلى حداثة الظاهرة من جهة، وإلى تشعب تطبيقاتها العملية من جهة أخرى. فقد عرّفه (Tambe et al. 2019) بوصفه منظومة من الخوارزميات والتقنيات القائمة على التعلم الآلي ومعالجة اللغات الطبيعية، التي تُوظف لأتمتة المهام الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، ولإستخلاص أنماط من البيانات الضخمة بما يدعم القرارات المرتبطة بالعنصر البشري، مع الإشارة إلى التحديات المنهجية التي تتفرد بها هذه الوظيفة مقارنة بغيرها من الوظائف التنظيمية.

وفي امتداد لهذا المنظور، يرى Chowdhury et al. (2023) أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية تبني منهجي لمنظومة من القدرات الحاسوبية المتقدمة التي تتكامل مع الممارسات التقليدية للموارد البشرية، بحيث تُحدث تحويراً جوهرياً في طبيعة المهام وأدوار الممارسين، مع تأكيده على البُعد التكاملي بين البعد التقني والبعد السلوكي والثقافي داخل المنظمة. ويكمل Desclaux et al. (2024) هذه الرؤية بتقديم تعريف أكثر شمولاً، إذ يصف تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات التي يتم فيها استخدام تقنيات ذكية متعددة الأشكال (التعلم الآلي، الشبكات العصبية، الأنظمة الخبيرة، الذكاء الاصطناعي التوليدي) لإعادة توزيع الأدوار بين ثلاثية الموارد البشرية المتمثلة في إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والعاملين.

ومن زاوية مغايرة، يُقدّم Dlamini (2023) المفهوم بوصفه منظومة من الأنظمة الحاسوبية المتقدمة المُخصّصة لتحليلات المواهب ودعم اتخاذ القرار، حيث يجري التركيز على البُعد التحليلي للذكاء الاصطناعي، أي قدرته على تحويل البيانات الخام إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ في مجال إدارة الكفاءات. فيما يميل Khan et al. (2024) إلى توسيع المفهوم ليشمل الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديداً، باعتباره طوراً متقدماً قادراً على إنتاج محتوى وتوصيات وقرارات مساعدة في وظائف الموارد البشرية، مع التنبيه إلى ما يصاحب ذلك من تحديات أخلاقية تتعلق بالتحيز والخصوصية والشفافية.

وفي السياق ذاته، يُعرّف El Maknoui (2022) تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية بوصفه ممارسات عمل مستقبلية تُعيد تشكيل مهارات الممارسين وتُفرز تداعيات مالية وقانونية ينبغي استيعابها ضمن الأطر المؤسسية. ويُقدّم Ashrafuzzaman et al. (2024) تعريفاً مكملًا يربط الذكاء الاصطناعي بنظم المعلومات الإدارية، إذ يصفه بأنه دمج للقدرات الذكية ضمن البنية المعلوماتية للمنظمة بهدف تعزيز عمليات اتخاذ القرار في وظائف الموارد البشرية.

أما على الصعيد العربي، فقد قدّم العزام (2021) رؤية تربط بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية، حيث يُنظر إليه باعتباره أداة لرفع الكفاءة التشغيلية والتنظيمية من خلال أتمتة الإجراءات وتطوير قواعد البيانات الخاصة بالعاملين. ويذهب فطم (2025) إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يتمثل في توظيف منظومة من التقنيات الذكية لإدارة دورة حياة الموظف، بدءاً من الاستقطاب وانتهاءً بتخطيط المسار الوظيفي، بما يُحقق توازناً بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين. ويكمل قادري (2024) هذا التصور بأن تطبيق الذكاء الاصطناعي يمثل تحولاً في

تخصصات الموارد البشرية ذاتها، بحيث تتغير طبيعة المهارات المطلوبة ومسارات العمل داخل الإدارات الحكومية. كما يُسهم سلمان (2025) بتصور يربط بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية بوصفه أداة استراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.

ويتبين من خلال استعراض هذه التعريفات أن ثمة محاور مشتركة تجمع بينها رغم تباين زواياها، إذ تلتقي جميعها عند فكرة أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ليس مجرد إحلال تقني للأدوات، بل هو إعادة هيكلة شاملة لمنظومة العمل في هذه الوظيفة، تشمل المهام والأدوار والمهارات والقرارات. كما تتباين التعريفات في درجة التركيز؛ فبينما يُغلب بعضها البُعد التقني (Tambe et al., 2019؛ Dlamini, 2023)، يُركز بعضها الآخر على البُعد التنظيمي والسلوكي (Chowdhury et al., 2023؛ Desclaux et al., 2024)، فيما تُولي تعريفات أخرى اهتمامًا للأبعاد الأخلاقية والقانونية (Khan et al., 2024؛ El Maknouzi, 2022).

ومن هنا، ترى الباحثة أن تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية هو عملية تبني منهجي ومتكامل لمجموعة من التقنيات الذكية القائمة على التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة ومعالجة اللغات الطبيعية، تُوظف ضمن دورة حياة الموظف في المنظمة من استقطاب وتدريب وتقييم وتطوير، بحيث تُعيد تشكيل ممارسات الموارد البشرية وتُعزز قدرتها على تقديم رؤى تحليلية وتنبؤية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في إطار يُوازن بين الكفاءة التشغيلية والاعتبارات الأخلاقية والإنسانية، ويستجيب لمتطلبات بيئة الأعمال السعودية في ضوء مستهدفات التحول الرقمي.

3.1.2 أهمية تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تتبنق أهمية تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من كونها استجابة استراتيجية لتحولات جوهرية تشهدها بيئة الأعمال، حيث لم تعد الكفاءة التشغيلية كافية وحدها لتمييز المنظمات، بل باتت القدرة على توظيف البيانات وتحليلها لإنتاج معرفة قابلة للتطبيق هي المعيار الفاصل بين المنظمات الرائدة وغيرها. ويُضفي السياق السعودي مزيدًا من الأهمية على هذا التطبيق، إذ تتسارع الجهود الوطنية لتبني مؤسسات ذكية تتفاعل مع متطلبات رؤية المملكة 2030، وتُعيد تشكيل مفهوم العمل المؤسسي على نحو يتسق مع التوجهات العالمية. (Arab News, 2026)

ويُشير (Alshahrani et al. (2025) إلى أن أهمية تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تتجلى في عدة محاور؛ أولها أنها تُمكن المنظمات من إعادة تصميم ممارسات الموارد البشرية بما يستجيب للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وثانيها أنها تُسهم في بلورة تصوّرات جديدة لدى مديري الموارد البشرية بشأن طبيعة مهامهم وأدوارهم، وثالثها أنها ترفع من جاهزية المنظمات للتكيف مع متطلبات الاستدامة التنظيمية، ورابعها أنها تُعيد رسم العلاقة بين الإنسان والآلة داخل المنظمة على نحو تكاملي وليس إحلالياً، وخامسها أنها تُتيح للقطاعات الصناعية المتقدمة فرصة المنافسة الإقليمية والعالمية من خلال رفع كفاءة إدارة رأس المال البشري.

ويرى الطبال (2024) أن أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية تتضح من خلال قدرته على بناء سلاسل توريد للموارد البشرية تتسم بالمرونة والاستجابة، حيث تُسهم التقنيات الذكية في تتبع تدفقات الكفاءات داخل المنظمة وخارجها، وتُعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فضلاً عن أنها تُتيح للمؤسسات الحكومية تطوير منظومتها الإدارية بما يستجيب لمتطلبات الحوكمة الرشيدة.

ويُكمل جبارة (2023) هذه الرؤية بأن أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تظهر في كونه يُعيد تشكيل العمليات الجوهرية لهذه الإدارة في القطاع المصرفي، حيث تتطلب طبيعة العمل البنكي قدرًا عاليًا من الدقة والسرعة في معالجة بيانات الموظفين والعملاء، مما يجعل التقنيات الذكية رافدًا أساسيًا لتعزيز الأداء المؤسسي، إضافة إلى دورها في تطوير ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التحولات التقنية.

ويذهب علي وآخرون (2022) إلى أن أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تتجسّد في قدرته على تطوير قطاعات الخدمات، ولا سيما قطاع السياحة، حيث تُسهم التقنيات الذكية في تحسين عمليات اختيار الكفاءات السياحية وتدريبها، وفي تطوير منظومة إدارة التجربة الوظيفية للعاملين بما ينعكس على جودة الخدمة المقدّمة للسائحين، فضلاً عن دورها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في بيئة عمل عالية الديناميكية.

ويُضيف شيلي (2023) أن أهمية الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية تتبع من كونه يُساعد المنظمات على مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة التنوع والتغيير التنظيمي، حيث تُتيح التقنيات الذكية إمكانية تخصيص الممارسات الإدارية وفقاً لخصائص كل فرد ومجموعة، مما يُسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والمؤسسية. ومن جهة أخرى، يُبرز Johnson et al.

(2022) أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تحديداً، إذ يطرح تساؤلات بحثية وتطبيقية تتعلق بكيفية توظيف هذه التقنيات في مؤسسات حكومية تتسم بالتعقيد البيروقراطي وتعدد أصحاب المصلحة، مع التنبيه إلى ضرورة بناء أطر تنظيمية تستوعب هذا التحول.

ويُسهّم (2026) Gad في إبراز أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في السياق السعودي تحديداً، حيث يصفه بأنه المحرك الذي يُغذي ثورة إدارة الموارد البشرية في المملكة، وذلك من خلال إعادة تصميم منظومة العمل والتوظيف على نحو يستجيب لمتطلبات سوق عمل ديناميكي ومتسارع. كما يؤكد تقرير (2025) Jisr على أن المملكة العربية السعودية تشهد تحولاً جوهرياً في ممارسات التوظيف، يُعزز من أهمية تبني التقنيات الذكية في إدارة الموارد البشرية بوصفها ضرورة استراتيجية وليست خياراً تكميلياً.

ومن منظور أكثر تفصيلاً، تبرز أهمية تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية أيضاً في الجانب المتعلق بإدارة المعرفة التنظيمية، حيث تُمكن هذه النظم من التقاط المعرفة الضمنية للعاملين وتحويلها إلى أصول معرفية يمكن استثمارها مستقبلاً. كما تكتسب هذه التطبيقات أهمية خاصة في تعزيز قدرة المنظمات على بناء سيناريوهات مستقبلية متعددة بشأن احتياجاتها من الكفاءات البشرية، مما يُسهّم في تقليص الفجوة بين العرض والطلب على المهارات داخل سوق العمل.

4.1.2 أهداف تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتتباين هذه الأهداف من حيث طبيعتها وأفقها الزمني وأبعادها التشغيلية والاستراتيجية. ويرى الرتيق وآخرون (2023) أن أهداف تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تتمثل في تطوير منظومة الخدمات المقدمة للعاملين، وتعزيز سرعة الإجراءات الإدارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد التنظيمية، فضلاً عن تقليص الأخطاء البشرية التي قد تشوب عمليات معالجة بيانات الموظفين في المؤسسات الأكاديمية.

ويشير قناوي (2022) إلى مجموعة من الأهداف الجوهرية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في بيئة البيانات الضخمة بصفة عامة، وتتعكس هذه الأهداف على إدارة الموارد البشرية من خلال: أولاً، تطوير آليات استخراج المعرفة من حجم هائل من البيانات غير المهيكلة المتعلقة بالعاملين؛ ثانياً، تحسين قدرة المنظمات على بناء نماذج تنبؤية بشأن سلوك العاملين واحتياجاتهم؛ ثالثاً، تعزيز التكامل بين مصادر

البيانات المتعددة لإنتاج رؤية موحدة ومتسقة؛ رابعاً، تقليص زمن المعالجة المعلوماتية بما يُسرّع من دورة اتخاذ القرار.

ويُحدد البحيري وآخرون (2026) أهدافاً أكثر تفصيلاً لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تحسين الموارد البشرية، تتضمن: استثمار الفرص المتاحة لتطوير ممارسات الموارد البشرية؛ ومواجهة التحديات المرتبطة بإدارة الكفاءات في الشركات متعددة الجنسيات؛ وتطوير منظومة العمل المؤسسي بما يستجيب لمتطلبات السوق العالمية؛ وبناء قدرات تنظيمية قائمة على المعرفة والتقنية؛ وتعزيز التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية لإدارة الموارد البشرية.

ومن منظور مغاير، يُحدد Kessi et al. (2025) جملة من الأهداف ذات الطابع القيادي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، تشمل: تعزيز فاعلية القيادة في توجيه قرارات الموارد البشرية؛ ورفع كفاءة عمليات صنع القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وآنية؛ وتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى للمنظمة؛ وتطوير منظومة المساءلة والمحاسبة في الممارسات الإدارية؛ فضلاً عن دعم بناء فرق عمل متكاملة تجمع بين الخبرة الإنسانية والقدرات الآلية.

كما يُبرز Csaszar and Steinberger (2024) جملة من الأهداف الاستراتيجية لتطبيق الذكاء الاصطناعي تنطبق على إدارة الموارد البشرية، أبرزها: تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بالبيانات؛ وتطوير نماذج تحليلية تربط بين قرارات رأس المال البشري والنتائج الاستراتيجية للمنظمة؛ وبناء قدرات تنافسية قائمة على الذكاء التنظيمي؛ ودعم رواد الأعمال والمستثمرين في اتخاذ قرارات أكثر دقة بشأن استثماراتهم في الكفاءات البشرية.

ويرى Song et al. (2025) أن أهداف تبني الذكاء الاصطناعي في المنظمات تتضمن: رفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار التنظيمي؛ وتحسين الأداء المؤسسي العام؛ وتعزيز قبول التقنيات الذكية لدى العاملين والمديرين؛ وبناء منظومة عمل تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف؛ ودمج التقنيات الذكية ضمن البنية الاستراتيجية للمنظمة على نحو يُحقق ميزة تنافسية مستدامة.

5.1.2 أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تم تحديد أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بناءً على دراسة Alshahrani et al. (2025) ودراسة Chowdhury et al. (2023) ودراسة Desclaux et al. (2024)، وذلك

بما يتسق مع طبيعة السياق السعودي وفروض الدراسة الحالية، حيث تتمحور هذه الأبعاد حول ثلاثة محاور رئيسية هي: الاستقطاب والتوظيف الذكي، والتدريب والتطوير الذكي، وتقييم الأداء الذكي. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد:

البُعد الأول: الاستقطاب والتوظيف الذكي

يُمثل الاستقطاب والتوظيف الذكي أحد أبرز مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وذلك بحكم كونه نقطة الدخول إلى المنظمة، وبحكم تأثيره المباشر في تشكيل رأس المال البشري. ويُشير (Tambe et al. (2019 إلى أن الذكاء الاصطناعي يُحدث تحولاً جوهرياً في ممارسات الاستقطاب من خلال تمكين المنظمات من الوصول إلى قواعد بيانات واسعة من المرشحين المحتملين، وفرز السير الذاتية بناءً على معايير محددة، وإجراء مقابلات أولية بمساعدة برمجيات الذكاء الاصطناعي القادرة على تحليل اللغة والتعبيرات. ويتجاوز الاستقطاب الذكي مجرد الأتمتة، إذ يُسهم في تقليص التحيز البشري الذي قد يشوب قرارات التوظيف التقليدية، ويُتيح بناء معايير اختيار أكثر موضوعية تستند إلى تحليل خصائص الموظفين الناجحين السابقين.

وفي هذا الإطار، يُبرز (Desclaux et al. (2024 أن التوظيف الذكي لا يقتصر على مرحلة الاختيار النهائي، بل يمتد ليشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتحديد الفجوات المهارية، وبناء العلامة التجارية لصاحب العمل عبر منصات التواصل، فضلاً عن إدارة تجربة المرشح طوال رحلة التوظيف. ويذهب الطبال (2024) إلى أن الاستقطاب الذكي يُسهم في بناء سلاسل توريد للموارد البشرية تتسم بالقدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، وتوجيه جهود الاستقطاب نحو المصادر الأكثر إنتاجية للكفاءات المطلوبة.

ويُكمل تقرير (Jisr (2025 هذه الرؤية بأن سوق العمل السعودي يشهد تحولاً جوهرياً في ممارسات التوظيف، حيث باتت الشركات تستخدم منصات ذكية لإدارة عمليات الاستقطاب، وتوظف خوارزميات متقدمة في فرز المرشحين، وتعتمد على الذكاء الاصطناعي في تصميم الإعلانات الوظيفية واستهداف الكفاءات المناسبة. كما يُسهم الاستقطاب الذكي في معالجة إحدى أبرز إشكاليات سوق العمل المتمثلة في عدم التطابق بين متطلبات الوظائف ومؤهلات المتقدمين، وذلك من خلال أدوات تحليلية تتيح للمنظمات تحديد المهارات المطلوبة بدقة عالية.

البُعد الثاني: التدريب والتطوير الذكي

يُشكّل التدريب والتطوير الذكي البُعد الثاني من أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وهو بُعد ينطوي على تحوّل نوعي في فلسفة التدريب التنظيمي. ويُشير Chowdhury et al. (2023) إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعيد تشكيل عمليات التدريب من خلال تقديم برامج تدريبية مُخصّصة لكل موظف وفقًا لاحتياجاته ومستوى أدائه ومساره الوظيفي، وذلك بدلًا من النموذج التقليدي القائم على البرامج التدريبية الموحدة لجميع العاملين. ويُتيح التدريب الذكي إمكانية التعلم المستمر والمرن، حيث يستطيع الموظف الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان، وبأشكال متعددة تتناسب مع أنماط تعلمه.

ويُكمل قادري (2024) هذه الرؤية بأن التدريب الذكي في القطاع الصحي السعودي يُسهم في تطوير مهارات الكوادر الطبية والإدارية، ويُعزز قدرتها على مواكبة التحديثات المتسارعة في المعرفة الصحية، فضلًا عن دوره في بناء قدرات تنظيمية متخصصة تستجيب لمتطلبات الجودة في تقديم الخدمات الصحية. ومن منظور أكثر شمولًا، يُبرز Khan et al. (2024) أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُحدث تحوّلًا في صناعة المحتوى التدريبي، حيث يُمكن المنظمات من إنتاج مواد تدريبية متنوعة وعالية الجودة بسرعة وكفاءة، مع إمكانية تحديثها بصورة دائمة.

ويُساهم التدريب الذكي أيضًا في بناء منظومة لإدارة المعرفة التنظيمية، إذ يتم التقاط الخبرات الضمنية للعاملين وتحويلها إلى محتوى تدريبي يمكن الاستفادة منه. وفي هذا السياق، يُشير قناوي (2022) إلى أن البيانات الضخمة المرتبطة بأداء الموظفين تُمثّل مصدرًا غنيًا لتصميم برامج تدريبية مبنية على احتياجات حقيقية وليس على افتراضات. كما يُسهم التدريب الذكي في تطوير المهارات المستقبلية للعاملين، بما يُعزز قدرتهم على التكيف مع التحولات المتسارعة في طبيعة العمل، ويُقلل من الفجوة بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة في سوق العمل.

البُعد الثالث: تقييم الأداء الذكي

يُمثّل تقييم الأداء الذكي البُعد الثالث في منظومة تطبيق الذكاء الاصطناعي بإدارة الموارد البشرية، وهو بُعد ينطوي على تحوّل جوهري في فلسفة قياس أداء العاملين. ويُبرز Dlamini (2023) أن تقييم الأداء الذكي يقوم على منظومة من الأنظمة الحاسوبية المتقدمة التي تجمع بيانات الأداء من مصادر

متعددة وبصورة آنية، وتُحلَّلها لإنتاج تقييمات موضوعية تتجاوز التحيزات المرتبطة بالتقييم البشري التقليدي. ويُتيح تقييم الأداء الذكي رصد مؤشرات الأداء بصورة مستمرة، بدلاً من الاعتماد على التقييمات الدورية التي قد لا تعكس صورة دقيقة عن الأداء الفعلي.

ويُكمل (El Maknouzi (2022) هذه الرؤية بأن تقييم الأداء الذكي يُعيد تشكيل المهارات المطلوبة لدى ممارسي الموارد البشرية، حيث يتحول دورهم من مُقيمين مباشرين إلى مفسرين للبيانات وموجهين للموظفين بناءً على الرؤى التحليلية، مع التنبيه إلى ما يصاحب هذا التحول من تداعيات قانونية تتعلق بمشروعية اعتماد قرارات ذات تبعات وظيفية على مخرجات خوارزمية.

ويُبرز سلمان (2025) أن تقييم الأداء الذكي في المؤسسات الكويتية -وبما يقاس عليه في السياق السعودي- يُسهم في بناء منظومة عادلة وشفافة لتقدير الجهود، وفي توجيه قرارات الترقية والمكافآت بناءً على معايير موضوعية. كما يؤكد (Johnson et al. (2022 أن تقييم الأداء الذكي في القطاع العام يطرح تحديات بحثية وتطبيقية تتعلق بضرورة الموازنة بين الكفاءة التحليلية للذكاء الاصطناعي والاعتبارات الإنسانية والأخلاقية، ولا سيما في ظل خصوصية القطاع الحكومي وتعدد أصحاب المصلحة فيه.

ويُضاف إلى ذلك أن تقييم الأداء الذكي يُسهم في بناء قدرة تنبؤية لدى المنظمة، إذ تستطيع الخوارزميات استشراف الأداء المستقبلي للعاملين بناءً على أنماط أدائهم الحالي، مما يُتيح اتخاذ قرارات استباقية بشأن التدخل والتطوير. كما يُتيح هذا البُعد بناء روابط واضحة بين أداء الفرد وأداء الفريق وأداء المنظمة ككل، مما يُعزز من التكامل الاستراتيجي لمنظومة الموارد البشرية.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تتطلب عملية تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بناء استراتيجيات متكاملة تُراعي الأبعاد التقنية والتنظيمية والإنسانية في آنٍ معاً. وتقوم الاستراتيجية الأولى على التبنّي التدريجي، حيث تنطلق المنظمة من تطبيقات محدودة ومحددة الأهداف، ثم تتوسع تدريجياً في نطاق التطبيق بناءً على الدروس المستفادة. وتُمثل الاستراتيجية الثانية في بناء البنية التحتية الرقمية اللازمة، بما يشمل قواعد البيانات المتكاملة وأنظمة المعلومات الإدارية القادرة على استيعاب التقنيات الذكية، وذلك بما يتسق مع رؤية فطم (2025) حول ضرورة التكامل بين المكونات التقنية والإدارية في تطبيق الذكاء الاصطناعي.

أما الاستراتيجية الثالثة فتتمثل في بناء القدرات البشرية اللازمة لقيادة هذا التحول، عبر برامج تدريب متخصصة لممارسي الموارد البشرية وللمديرين التنفيذيين على حدٍ سواء. وتُكمل الاستراتيجية الرابعة هذه المنظومة من خلال تطوير منظومة الحوكمة الأخلاقية لتطبيق الذكاء الاصطناعي، بما يشمل سياسات الخصوصية ومعالجة التحيز ومساءلة الخوارزميات. وتقوم الاستراتيجية الخامسة على بناء شراكات استراتيجية مع مزودي التقنية والجامعات ومراكز البحث لضمان مواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال.

7.1.2 عوامل نجاح تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يتوقف نجاح تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على جملة من العوامل المتشابكة، يأتي في مقدمتها الالتزام القيادي الفاعل بهذا التحول، إذ تُمثل القيادة العامل الحاسم في توفير الموارد وتذليل العقبات وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. ويُعد توفر بيانات عالية الجودة العامل الثاني، حيث ترتبط فاعلية الخوارزميات ارتباطاً وثيقاً بجودة البيانات التي تتغذى عليها. ويُكمل المنظومة العامل الثالث المتمثل في القبول التنظيمي للتقنيات الذكية، وهو ما يتطلب جهوداً مكثفة في إدارة التغيير والتواصل مع العاملين.

ويُمثل العامل الرابع التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل المنظمة، بحيث تعمل التقنيات الذكية ضمن منظومة متكاملة وليس بصورة منعزلة. ويأتي العامل الخامس في صورة الاستثمار المستمر في البحث والتطوير، حيث تتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي بوتيرة متسارعة تفرض على المنظمات تحديث أنظمتها وقدراتها بصورة دائمة.

8.1.2 تحديات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

على الرغم من المزايا العديدة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن ثمة تحديات جوهرية تواجه هذا التطبيق. ويبرز التحدي الأول في الجانب الأخلاقي، حيث تُثير الخوارزميات تساؤلات حول التحيز والعدالة، ولا سيما أن الخوارزميات تتعلم من بيانات تاريخية قد تحمل في طياتها تحيزات سابقة. ويتجلى التحدي الثاني في الجانب القانوني، حيث تتطلب التطبيقات الذكية أطراً تنظيمية واضحة بشأن مشروعية اعتمادها في قرارات لها تبعات وظيفية. أما التحدي الثالث فيتمثل في مقاومة التغيير من قبل العاملين الذين قد يشعرون بالتهديد من إحلال الآلة محل الإنسان.

ويُضاف إلى ذلك التحدي الرابع المتعلق بالتكلفة المالية المرتفعة لتبني هذه التقنيات، ولا سيما في المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم. ويأتي التحدي الخامس في صورة محدودية الكفاءات المتخصصة في الذكاء الاصطناعي وعلم البيانات داخل أسواق العمل المحلية. ويبرز التحدي السادس في خصوصية وحماية البيانات، حيث تتعامل تطبيقات الموارد البشرية مع بيانات حساسة تخص العاملين تتطلب أعلى مستويات الحماية.

9.1.2 المعالجات النظرية والتطبيقية في الأدبيات السابقة

تناولت جملة من الدراسات السابقة تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة. فقد تناولت دراسة العزام (2021) دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، وذلك من منظور المؤسسات الجامعية الحكومية في السياق السعودي، حيث ركزت على متغيرات تتعلق بكفاءة النظم الإدارية وعلاقتها بالتطبيقات الذكية، واعتمدت على مؤشرات قياس تخص ممارسات الموارد البشرية في البيئة الجامعية. وتسهم هذه الدراسة نظريًا في تأطير المتغير المستقل للدراسة الحالية من خلال إبراز خصوصية القطاع التعليمي السعودي.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة قادري (2024) تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات الحكومية السعودية بالتطبيق على القطاع الصحي بمنطقة جازان، حيث اعتمدت على إطار نظري يربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإعادة هندسة تخصصات الموارد البشرية، وتناولت متغيرات تتعلق بطبيعة المهام وأنماط العمل، مع توظيف مؤشرات قياس تستجيب لخصوصية القطاع الصحي. وتُمثل الدراسة إضافة نظرية للدراسة الحالية من خلال إبراز التباين القطاعي في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

كما تناولت دراسة جبارة (2023) تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الخرطوم، وذلك من منظور القطاع المصرفي، حيث وظفت إطارًا تحليليًا يربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية، واعتمدت على مؤشرات قياس تخص العمليات البنكية. وتسهم الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال تقديم منظور قطاعي مختلف.

وعلى مستوى دولي، تناولت دراسة Chowdhury et al. (2023) تبني الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال منظور متعدد المستويات، حيث اعتمدت على إطار نظري متكامل

يربط بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والسلوكية، وتناولت متغيرات تتعلق بطبيعة التبني ومحدداته. كما تناولت دراسة (Desclaux et al. (2024) آثار الذكاء الاصطناعي على أنشطة الموارد البشرية وأدوار الثلاثية فيها، من خلال مراجعة نطاقية شاملة وظّفت إطارًا تحليليًا يقوم على تتبع التحولات في الأدوار والمسؤوليات.

كما تناولت دراسة (Tambe et al. (2019) الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من زاوية التحديات وآفاق المستقبل، حيث طرحت إطارًا نظريًا يُبرز التحديات المنهجية الفريدة لهذه الوظيفة. وتناولت دراسة (Alshahrani et al. (2025) تصوّرات تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بين مديري الموارد البشرية في قطاع الصناعة الكيماائية في المملكة العربية السعودية، حيث اعتمدت على إطار يربط بين التصوّرات الإدارية وممارسات التطبيق.

المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرار

1.2.2 تمهيد

يُعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، إذ تنطلق منه سائر الوظائف الإدارية وتعود إليه، ولا تستقيم وظيفة إدارية ما لم يكن صانع القرار قادرًا على ممارسة هذه العملية بكفاءة وفاعلية. ومع تعدّد بيئة الأعمال المعاصرة وتشابك متغيراتها، باتت كفاءة اتخاذ القرار تكتسب أبعادًا جديدة تتجاوز المفهوم التقليدي القائم على المفاضلة بين البدائل المتاحة، لتشمل القدرة على التعامل مع البيانات الضخمة وتوظيفها، والقدرة على استشراف المستقبل في ظل حالة من اللاتيقن، والقدرة على إدارة المخاطر المرتبطة بالقرار. وفي السياق السعودي، تكتسب كفاءة اتخاذ القرار أهمية مضاعفة في ظل التحولات التي تشهدها المنظمات السعودية ضمن مساعي تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث باتت الحاجة ماسة إلى صناعة قرارات إدارية ذكية ومدعومة بالبيانات. ويأتي هذا المبحث ليتناول كفاءة اتخاذ القرار بوصفها المتغير التابع للدراسة، من خلال تأطيرها مفاهيميًا وإبراز أهميتها وأهدافها وأبعادها، ثم استعراض جملة من المحاور التحليلية ذات الصلة.

2.2.2 مفهوم كفاءة اتخاذ القرار

تتنوع التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم كفاءة اتخاذ القرار، ويعكس هذا التنوع ثراء الظاهرة وتعدد المداخل النظرية في تناولها. ويُعرّفها يونس (2024) بأنها قدرة الفرد على معالجة المعلومات الاجتماعية وتجاوز التحيزات المعرفية بصورة تُفضي إلى قرارات سليمة، حيث يربط بين كفاءة القرار والقدرات المعرفية لصانع القرار، ويُبرز أن جودة القرار تتوقف على قدرة العقل البشري على تجاوز الانحيازات التي قد تشوّه عملية التفكير.

ويُكمل عبدالحميد (2023) هذه الرؤية بتعريف فاعلية اتخاذ القرار بوصفها قدرة المدير على اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة في ضوء المعلومات المتوفرة والموارد المتاحة، بما يُحقق الأهداف المرجوة بأقل قدر من التكاليف وأعلى قدر من العوائد. ويُلاحظ في هذا التعريف ربطه بين الفاعلية ومتطلبات تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات في عملية القرار.

ومن منظور آخر، يُعرّف عطاري وزيتاوي (2023) فاعلية اتخاذ القرار بأنها قدرة صاحب القرار على التعامل مع المعطيات المتاحة وتوظيفها لإنتاج قرار يُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على البُعد التمكيني للقرار، أي على ضرورة أن تتوفر لدى صانع القرار الصلاحيات والمعلومات اللازمة لممارسة هذه العملية. ويُسهم نور الدين ومعمري (2025) في إثراء المفهوم من خلال ربطه بالأنماط القيادية، إذ يصفان اتخاذ القرار بأنه عملية متعددة الأبعاد تتأثر بنمط القيادة السائدة في المنظمة، وتتعاكس عليها خصائص صانع القرار الشخصية والمهنية.

ويتناول حبشي وآخرون (2024) المفهوم من زاوية مختلفة، إذ يربطون بين القدرة على اتخاذ القرار والذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية، حيث تُمثل هذه المتغيرات منبئات أساسية للقدرة على اتخاذ القرارات السليمة. ويُبرز هذا التعريف البُعد النفسي لكفاءة القرار، ويُؤكد على أن صانع القرار ليس مجرد آلة عقلانية تُعالج المعلومات، بل هو كائن إنساني تتفاعل في قراراته أبعاد عقلية ووجدانية.

ومن جهة أخرى، يُقدّم الجلال والمزيني (2021) تعريفاً يربط بين القدرة على اتخاذ القرار والكفاءة الذاتية والمثابرة، حيث يصفون هذه القدرة بأنها قابلية الفرد على اختيار البدائل المناسبة في المواقف المختلفة، مدعوماً بالثقة في قدراته الذاتية وإصراره على متابعة الأهداف رغم الصعوبات. وتأتي رؤية المحاسنة (2005) لُسهم في تأطير المفهوم من زاوية ربطه بكفاءة نظم المعلومات، حيث يُعرّف فاعلية اتخاذ القرار بأنها قدرة المنظمة على إنتاج قرارات سليمة تستند إلى منظومة معلوماتية كفؤة، تتوفر فيها خصائص الجودة والدقة والتوقيت المناسب.

أما السائح (2025) فيُعرّف اتخاذ القرار الإداري بوصفه عملية تنظيمية مركبة تتضمن جمع المعلومات وتحليلها وتقييم البدائل واختيار البديل الأمثل، مع التأكيد على دور جودة المعلومات في تعزيز كفاءة هذه العملية. ويُكمل أبو حمدة وأبو حمور (2022) هذا التصوّر بأن فاعلية اتخاذ القرار في الإدارات الإشرافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المعلومات الإدارية المتاحة لصانع القرار، حيث تُمثل المعلومات المدخل الجوهري لعملية القرار.

ومن منظور دولي، يُعرّف Koziol–Nadolna (2021) محددات عملية اتخاذ القرار في المنظمات بوصفها مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية التي تتفاعل في إنتاج القرار، حيث تتوقف كفاءة القرار على قدرة صانع القرار على التعامل مع هذه المحددات بصورة منسجمة. كما يُسهم محمد ومحمود

(2025) في تأطير المفهوم من خلال ربط كفاءة اتخاذ القرارات المالية بالذكاء الاصطناعي، حيث يصفان كفاءة القرار بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مالية دقيقة وسريعة تستند إلى تحليلات ذكية للبيانات.

ويتبين من خلال استعراض هذه التعريفات أنها تلتي عند مجموعة من المرتكزات الجوهرية؛ فجميعها يربط بين كفاءة القرار وجودة المدخلات المعلوماتية، ويؤكد على دور القدرات الذاتية لصانع القرار، ويبرز أهمية البيئة التنظيمية في تشكيل القرار. غير أن التعريفات تتباين في زاوية التركيز؛ فبينما تُغلب بعضها البُعد المعرفي والنفسي، يُركز بعضها الآخر على البُعد التنظيمي والمعلوماتي، فيما تتحاز تعريفات أخرى إلى البُعد التقني والتحليلي.

ومن هنا، ترى الباحثة أن كفاءة اتخاذ القرار هي قدرة صانع القرار في المنظمة على إدارة عملية صناعة القرار بصورة تُحقق التوازن بين دقة المخرجات وسرعتها واقتصاديتها، من خلال التوظيف الأمثل للمعلومات المتاحة والاستفادة من القدرات التحليلية للتقنيات الذكية، مع مراعاة الأبعاد المعرفية والنفسية والتنظيمية المؤثرة، بما يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، ويُعزز قدرتها على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال المتسارعة.

3.2.2 أهمية كفاءة اتخاذ القرار

تتبع أهمية كفاءة اتخاذ القرار من كونها المحرك الأساسي للأداء التنظيمي، إذ تتوقف على جودة القرارات الإدارية قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتميز في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الحادة. وفي السياق السعودي، تتضاعف هذه الأهمية في ظل التحولات الجوهرية التي تشهدها المنظمات السعودية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث باتت كفاءة القرار شرطاً لازماً للنجاح في مواكبة هذه التحولات.

ويشير الجلاد والمزيني (2021) إلى أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار تتجلى في عدة محاور؛ أولها أنها تُمثل أحد المؤشرات الرئيسية للنضج الشخصي والمهني للأفراد، وثانيها أنها تُعزز قدرة الأفراد على مواجهة التحديات الحياتية والمهنية، وثالثها أنها تُساهم في بناء الثقة في الذات وتطوير القدرات القيادية، ورابعها أنها تُتيح للأفراد ممارسة دورهم الفعّال في المنظمات والمجتمعات، وخامسها أنها تُمثل عاملاً حاسماً في التمييز بين النماذج المختلفة للأفراد من حيث قدراتهم على الإنجاز.

ويُرى يونس (2024) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار تتضح من خلال دورها في تطوير الممارسات المهنية للعاملين، حيث تُسهم القرارات الكفؤة في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء، فضلاً عن دورها في بناء بيئة عمل تتسم بالعقلانية والموضوعية، وتجاوز التحيزات المعرفية التي قد تشوّه عملية صنع القرار، مما ينعكس إيجاباً على ثقافة المنظمة وقدرتها على التطور.

ويُكمل عبدالحميد (2023) هذه الرؤية بأن أهمية فاعلية اتخاذ القرار تظهر في كونها تُعزز رأس المال النفسي للمنظمة، حيث ترتبط القرارات الكفؤة بمستويات عالية من التفاوض والمرونة النفسية والكفاءة الذاتية لدى صانعي القرار، مما ينعكس على المنظمة ككل في صورة بيئة عمل إيجابية تتسم بالقدرة على مواجهة التحديات والتعافي من الإخفاقات. كما تُسهم القرارات الكفؤة في بناء صورة ذهنية إيجابية عن القيادة لدى العاملين، مما يُعزز من شرعيتها وقدرتها على التأثير.

ويذهب نور الدين ومعمري (2025) إلى أن أهمية اتخاذ القرار الكفؤ تتجسّد في كونه يُمثّل الأداة الرئيسية التي تُترجم بها الأنماط القيادية إلى ممارسات فعلية، حيث تتوقف فاعلية القيادة على قدرتها على إنتاج قرارات تتسق مع رؤيتها وتُحقق أهدافها، فضلاً عن دور القرار الكفؤ في تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وبناء منظومة عمل متكاملة.

ويُضيف Kozioł-Nadolna (2021) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار في المنظمات تتبع من تعدد المحددات المؤثرة فيها وتشابكها، حيث تُمثّل القرارات الكفؤة المحصلة النهائية لتفاعل عوامل متعددة على المستويات الفردية والتنظيمية والبيئية. كما تُسهم القرارات الكفؤة في بناء قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة الأعمال، وفي تعزيز ميزتها التنافسية من خلال السرعة والدقة في الاستجابة لمتطلبات السوق.

ويُبرز Song et al. (2025) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي تظهر في ارتباطها الوثيق بالأداء المؤسسي، حيث تُمثّل القرارات الكفؤة الوسيلة التي تُترجم بها استراتيجيات المنظمة إلى نتائج ملموسة، فضلاً عن دورها في تحقيق التكامل بين مكونات المنظمة المختلفة، وفي توفير الأساس لاتخاذ قرارات لاحقة أكثر دقة وفاعلية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على التعلم والتطور.

ومن منظور Csaszar and Steinberger (2024)، تتجلى أهمية كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في كونها المحور الذي تدور حوله نجاحات وإخفاقات المنظمات في الأسواق المعاصرة، حيث تُمثّل القرارات

الاستراتيجية الكفوة الفارق الجوهرى بين الشركات الرائدة وغيرها، ولا سيما في ظل بيئة الأعمال المتسمة بالتعقيد واللايقين. كما تُسهم القرارات الكفوة في بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في إدارة المنظمة، مما يُعزز من قدرتها على جذب الموارد اللازمة لنموها واستدامتها.

ومن منظور أكثر شمولاً، تتجلى أهمية كفاءة اتخاذ القرار في إسهامها في بناء منظومة الحوكمة الرشيدة داخل المنظمة، حيث تستلزم القرارات الكفوة منظومة من المعايير والإجراءات الواضحة، ومنظومة من المساءلة والمحاسبة، مما يُعزز من شفافية المنظمة ومصداقيتها. كما تُسهم القرارات الكفوة في بناء رأس المال الفكرى للمنظمة، حيث يتراكم لديها مع مرور الوقت رصيد معرفى من التجارب والدروس المستفادة يُمكنها من اتخاذ قرارات أفضل في المستقبل.

4.2.2 أهداف كفاءة اتخاذ القرار

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتتنوع هذه الأهداف بين أبعادها التشغيلية والاستراتيجية. ويُشير المحاسنة (2005) إلى مجموعة من الأهداف الجوهرية لتعزيز فاعلية القرار، تتضمن: أولاً، تحسين جودة المخرجات المعلوماتية التي تتغذى عليها عملية القرار؛ ثانياً، تقليص زمن دورة القرار بما يُتيح للمنظمة سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة؛ ثالثاً، رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة من خلال قرارات أكثر دقة في توزيعها؛ رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتقليل من حالة اللايقين المحيطة بقراراتها.

ويرى أبو حمدة وأبو حمور (2022) أن أهداف تعزيز فاعلية اتخاذ القرار في الإدارات الإشرافية تتمثل في: بناء منظومة معلوماتية إدارية كفوة تُغذي عملية القرار بمدخلات عالية الجودة؛ وتطوير قدرات صانعي القرار على التعامل مع المعلومات وتوظيفها؛ وتحسين العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة بما يُعزز من تكامل عملية القرار؛ ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين منها؛ وبناء ثقافة منظمية تُقدّر القرار المبني على الأدلة والمعلومات.

ويُحدد عطاري وزيتاوي (2023) أهدافاً أكثر تفصيلاً لتعزيز فاعلية اتخاذ القرار، تشمل: تعزيز التمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بما يُتيح لهم ممارسة دورهم في صناعة القرار؛ وتطوير منظومة تفويض الصلاحيات داخل المنظمة على نحو يُعزز من مرونة عملية القرار؛ وبناء قدرات تنظيمية لتطوير القرارات

الإدارية في المؤسسات الأكاديمية؛ وتعزيز المشاركة الجماعية في صنع القرار بما يُحقق التوازن بين الكفاءة والديمقراطية الإدارية.

ويُشير (Kessi et al. (2025 إلى مجموعة من الأهداف القيادية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار في الموارد البشرية، تتضمن: تعزيز فاعلية القيادة في توجيه قرارات الموارد البشرية بما يُحقق الأهداف التنظيمية؛ ورفع كفاءة عمليات صنع القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وآنية لصانعي القرار؛ وتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى للمنظمة في قراراتها؛ وتطوير منظومة المساءلة والمحاسبة في الممارسات الإدارية؛ وبناء فرق عمل متكاملة تُسهم في صنع قرارات أفضل.

كما يُحدد القحطاني (2025) جملة من الأهداف ذات الصلة بتنفيذ التقنيات الحديثة في اتخاذ القرار، تشمل: دعم التحول الرقمي في عمليات صنع القرار بما يتسق مع متطلبات العصر؛ وتطوير القيادة التحويلية القادرة على تبني القرارات المبتكرة؛ وبناء منظومة معلوماتية متكاملة لدعم القرار في المؤسسات؛ وتعزيز قدرة القيادات الإدارية على توظيف التقنيات الذكية في صنع القرار.

ومن منظور إضافي، يتضمن سعي المنظمات لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار جملة من الأهداف الأخرى، منها: بناء قدرة تنبؤية لدى المنظمة تُتيح لها استشراف المستقبل واتخاذ قرارات استباقية؛ وتطوير منظومة التعلم التنظيمي بحيث تستفيد المنظمة من قراراتها السابقة في تحسين قراراتها اللاحقة؛ وتعزيز التكامل بين القرارات على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية بما يُحقق الانسجام في توجهات المنظمة؛ وتقليل فجوة التنفيذ بين القرارات المتخذة والممارسات الفعلية داخل المنظمة.

5.2.2 أبعاد كفاءة اتخاذ القرار

تم تحديد أبعاد كفاءة اتخاذ القرار بناءً على دراسة محمد ومحمود (2025) ودراسة Song et al. (2025) ودراسة Ashrafuzzaman et al. (2024)، وذلك بما يتسق مع طبيعة الدراسة الحالية وفروضها وسياقها التطبيقي في الشركات السعودية. وتتمحور هذه الأبعاد حول ثلاثة محاور رئيسية هي: دقة القرار، وسرعة القرار، واقتصادية القرار. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد:

البعد الأول: دقة القرار

يُمثل بُعد الدقة الركيزة الأولى لكفاءة اتخاذ القرار، إذ يُشير إلى مدى توافق القرار المتخذ مع المعطيات الموضوعية للموقف الذي يُصنع فيه القرار، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه. ويُبرز محمد ومحمود (2025) أن دقة القرار تُمثل المحور الأهم لكفاءة القرارات المالية في الشركات المدرجة بالبورصة، حيث تتوقف على هذه الدقة قدرة الشركة على تحقيق عوائد مستدامة وتجنب المخاطر التي قد تُهدد بقاءها واستمراريتها.

وتتضمن دقة القرار جملة من العناصر الفرعية، منها: دقة المعلومات التي يُبنى عليها القرار، حيث يرتبط ذلك ارتباطاً مباشراً بجودة منظومة المعلومات الإدارية في المنظمة (السائح، 2025)؛ ودقة التشخيص لطبيعة المشكلة أو الفرصة التي يُصنع القرار بشأنها؛ ودقة تحديد البدائل المتاحة وتقييمها بصورة موضوعية؛ ودقة التنبؤ بنتائج كل بديل وتداعياته المحتملة.

ويُسهّم (Csaszar and Steinberger (2024 في تأطير دقة القرار من زاوية القرارات الاستراتيجية، حيث يُبرز أن الذكاء الاصطناعي يُتيح للمنظمات تحقيق مستويات غير مسبقة من الدقة في القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات واستخلاص أنماط لا يستطيع العقل البشري وحده اكتشافها. كما تُسهّم الدقة في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قرارات المنظمة، وتُعزز من مصداقيتها وقدرتها على جذب الموارد اللازمة.

وفي السياق نفسه، تُمثل دقة القرار عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي، حيث تُتيح القرارات الدقيقة بناء قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في قرارات لاحقة. كما تُسهّم الدقة في تقليص تكاليف الأخطاء التي قد تنجم عن قرارات غير سليمة، ولا سيما في الشركات التي تعمل في بيئات تنافسية لا تحتمل هامشاً واسعاً للخطأ.

البُعد الثاني: سرعة القرار

يُشكّل بُعد السرعة الركيزة الثانية لكفاءة اتخاذ القرار، إذ تتوقف على قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة قدرتها على الاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال المتسارعة. ويُبرز Song et al. (2025) أن تبني الذكاء الاصطناعي يُسهّم في رفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار التنظيمي من خلال تقليص الزمن اللازم لمعالجة المعلومات وتحليل البدائل، مما يُتيح للمنظمة سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات في بيئتها.

وتتضمن سرعة القرار جملة من العناصر، أبرزها: زمن جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؛ وزمن تحليل هذه المعلومات وتقييم البدائل؛ وزمن إصدار القرار ونقله إلى الجهات التنفيذية؛ وزمن البدء في تنفيذ القرار. ويُسهّم (Ashrafuzzaman et al. (2024) في تأطير سرعة القرار من خلال إبراز دور نظم المعلومات الإدارية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تسريع جميع مراحل دورة القرار، حيث تستطيع هذه النظم معالجة كميات هائلة من البيانات في زمن قياسي وتقديم توصيات سريعة لصانعي القرار.

ومن جهة أخرى، تكتسب سرعة القرار أهمية خاصة في القطاعات التي تتسم بالديناميكية العالية، حيث يُمثل تأخر القرار خسارة محققة للفرص أو زيادة في حجم المخاطر. كما تُسهّم سرعة القرار في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، إذ تُمكنها من التحرك قبل منافسيها في استثمار الفرص أو معالجة التهديدات. غير أن سرعة القرار ينبغي أن تتوازن مع دقته، إذ إن السرعة التي تأتي على حساب الدقة قد تُنتج قرارات متهورة تُعزّض المنظمة لمخاطر جسيمة.

ويُسهّم اتخاذ القرار السريع أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالحيوية والديناميكية، حيث يشعر العاملون بأن منظمتهم قادرة على التحرك بسرعة في مواجهة المستجدات، مما يُعزز من ولائهم والتزامهم. كما تُتيح سرعة القرار للمنظمة الاستفادة المثلى من الفرص الزمنية الضيقة التي قد تظهر في بيئة الأعمال، وهي فرص قد لا تتاح إلا لفترات قصيرة تستلزم اتخاذ قرار سريع لاستثمارها.

البُعد الثالث: اقتصادية القرار

يُمثل بُعد الاقتصادية الركيزة الثالثة لكفاءة اتخاذ القرار، إذ يُشير إلى مدى تحقيق القرار للأهداف المرجوة منه بأقل قدر من الموارد المستهلكة. ويُبرز محمد ومحمود (2025) أن اقتصادية القرار تُمثل أحد المؤشرات الرئيسية لكفاءة القرارات المالية، حيث تتوقف على قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين العوائد والتكاليف قدرتها على البقاء والنمو في سوق تنافسي.

وتتضمن اقتصادية القرار جملة من العناصر، منها: تكلفة جمع المعلومات وتحليلها، حيث تستلزم القرارات الكفؤة منظومة معلوماتية متطورة قد تكون تكلفتها مرتفعة؛ وتكلفة الموارد البشرية المشاركة في صنع القرار؛ وتكلفة التقنيات والأنظمة المستخدمة في دعم القرار؛ وتكلفة تنفيذ القرار وما يستلزمه من موارد. ويُسهّم (Song et al. (2025) في تأطير اقتصادية القرار من خلال إبراز دور الذكاء الاصطناعي في

تحسين كفاءة استخدام الموارد التنظيمية في صنع القرار، حيث تُتيح التقنيات الذكية تقليص التكاليف التشغيلية لعملية القرار مع تحسين مخرجاتها.

ومن منظور أكثر شمولاً، تتجاوز اقتصادية القرار الجانب المالي المباشر لتشمل اقتصادية الفرصة، أي القيمة المضافة التي يُحققها القرار مقارنة بالبدائل التي لم يتم اختيارها. كما تشمل الاقتصادية البُعد الزمني، أي مدى تحقيق القرار لأهدافه في الأفق الزمني المناسب، إذ إن القرار الذي يتأخر في تحقيق نتائجه قد يفقد جدواه الاقتصادية حتى لو كان دقيقاً.

ويُسهم بُعد الاقتصادية في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمة، إذ تُمكنها القرارات الاقتصادية من بناء قاعدة مالية متينة تُتيح لها مواجهة التحديات والاستثمار في الفرص. كما تُسهم الاقتصادية في تعزيز التزام المنظمة بمسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة، حيث تُمثل القرارات الاقتصادية تجسيداً لحرص الإدارة على استخدام الموارد المتاحة استخداماً رشيداً.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة اتخاذ القرار

تتطلب عملية تعزيز كفاءة اتخاذ القرار جملة من الاستراتيجيات المتكاملة. وتقوم الاستراتيجية الأولى على بناء منظومة معلوماتية متطورة تُتيح لصانعي القرار الوصول إلى المعلومات الدقيقة والآنية، وفقاً لرؤية أبو حمدة وأبو حمور (2022). وتتمثل الاستراتيجية الثانية في تطوير قدرات صانعي القرار من خلال برامج تدريبية متخصصة تُعزز من قدراتهم التحليلية والمعرفية.

وتقوم الاستراتيجية الثالثة على بناء منظومة لتمكين العاملين وتوزيع صلاحيات القرار بصورة تُتيح المرونة والسرعة، استناداً إلى منظور عطاري وزيتاوي (2023) وتُكمل الاستراتيجية الرابعة هذه المنظومة من خلال تبني التقنيات الذكية في دعم القرار، بما يُتيح الاستفادة من القدرات التحليلية المتقدمة. وتقوم الاستراتيجية الخامسة على بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر القرار المبني على الأدلة، وتُعزز من المشاركة الجماعية في صنع القرار.

7.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة اتخاذ القرار

تتأثر كفاءة اتخاذ القرار بجملة من العوامل المتشابكة، التي يُمكن تصنيفها إلى عوامل فردية وتنظيمية وبيئية. وعلى المستوى الفردي، تُمثل خصائص صانع القرار الشخصية والمعرفية والنفسية عوامل حاسمة

في كفاءة القرار، حيث تُؤثر القدرات الذهنية والذكاء الانفعالي والثقة بالنفس على جودة القرار (حبشي وآخرون، 2024). كما تُمثل الخبرة المتراكمة لدى صانع القرار رافداً أساسياً لكفاءة قراراته، حيث تُتيح له الاستفادة من الدروس السابقة في التعامل مع المواقف المماثلة.

وعلى المستوى التنظيمي، تُمثل الثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي ونمط القيادة السائد فيها عوامل مؤثرة في كفاءة القرار. ويؤكد نور الدين ومعمري (2025) على دور الأنماط القيادية في تشكيل عملية اتخاذ القرار، حيث تُنتج كل قيادة نمطاً خاصاً من القرارات يتسق مع خصائصها وتوجهاتها. كما تُؤثر منظومة الحوافز والمكافآت في المنظمة على دافعية صانعي القرار نحو تقديم قرارات أفضل.

أما على المستوى البيئي، فتُمثل خصائص البيئة الخارجية للمنظمة من حيث درجة التعقيد والديناميكية وحالة الالايقين عوامل تُحدد طبيعة القرارات التي تتخذها المنظمة وكفاءتها. ويُسهّم Kozioł-Nadolna (2021) في تأطير هذه العوامل من خلال إبرازه أن البيئة الخارجية تُمثل المصدر الرئيسي للضغوط والفرص التي تستلزم اتخاذ قرارات تنظيمية، وأن قدرة المنظمة على قراءة هذه البيئة تُمثل عاملاً حاسماً في كفاءة قراراتها.

8.2.2 نماذج اتخاذ القرار في الفكر الإداري

تعددت النماذج التي قَدّمتها الفكر الإداري لتفسير عملية اتخاذ القرار وتعزيز كفاءتها. ويُبرز النموذج العقلاني الكلاسيكي القرار بوصفه عملية منطقية تتبع خطوات محددة، تبدأ بتحديد المشكلة وتتم بتحليل البدائل وتقييمها، وتنتهي باختيار البديل الأمثل وتنفيذه. غير أن هذا النموذج تعرّض لانتقادات واسعة باعتباره يُغفل القيود المعرفية والنفسية لصانع القرار.

ومن هنا، برز النموذج العقلاني المحدود الذي يُقرّ بأن صانع القرار يعمل في ظل قيود معرفية تجعله يبحث عن قرار مُرضٍ بدلاً من القرار الأمثل. ويلتقي هذا التوجه مع رؤية يونس (2024) حول التحيزات المعرفية التي تشوّه عملية تجهيز المعلومات الاجتماعية وتؤثر على كفاءة القرار.

وفي تطور لاحق، ظهرت نماذج تُبرز البعد الحدسي في صنع القرار، حيث يعتمد صانع القرار على خبرته المتراكمة وعلى التعرف على الأنماط في اتخاذ قرارات سريعة في المواقف المعقدة. كما برزت نماذج المشاركة الجماعية في صنع القرار، التي تؤكد على أهمية إشراك أصحاب المصلحة المختلفين في عملية القرار بما يُعزز من جودته وقبوله.

ومع تطور التقنيات الذكية، برزت نماذج جديدة تربط بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي في صنع القرار، حيث يتكامل فيها العقل البشري بقدراته الإبداعية والحدسية مع القدرات التحليلية للآلة. ويُسهم Csaszar and Steinberger (2024) في تأطير هذا التوجه من خلال إبراز قدرة الذكاء الاصطناعي على إثراء القرارات الاستراتيجية، فيما يحتفظ العقل البشري بدوره في التوجيه والتفسير.

9.2.2 المعالجات النظرية والتطبيقية في الأدبيات السابقة

تناولت جملة من الدراسات السابقة كفاءة اتخاذ القرار من زوايا متعددة. فقد تناولت دراسة المحاسنة (2005) أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من منظور المؤسسات الحكومية، حيث ركزت على متغيرات تتعلق بخصائص نظم المعلومات وعلاقتها بكفاءة القرار، واعتمدت على مؤشرات قياس تخص فاعلية القرار الإداري. وتُسهم هذه الدراسة في تأطير المتغير التابع للدراسة الحالية من خلال إبراز العلاقة بين المنظومة المعلوماتية وكفاءة القرار.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة السائح (2025) دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري في شركة تقنية المعلومات، من خلال منظور القطاع الخاص في بيئة تقنية، حيث وظفت إطارًا نظريًا يربط بين أبعاد جودة المعلومات وكفاءة القرار، واعتمدت على مؤشرات قياس تتعلق بخصائص المعلومات وتوقيتها ودقتها. وتُمثل الدراسة إضافة للإطار النظري للدراسة الحالية.

كما تناولت دراسة عبد الحميد (2023) رأس المال النفسي كمنبئ بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وذلك من منظور القطاع التعليمي، حيث اعتمدت على إطار نظري يربط بين الأبعاد النفسية وفاعلية القرار، وتناولت متغيرات تتعلق بالتفاؤل والمرونة والكفاءة الذاتية. وتُسهم الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال إبراز البعد النفسي لكفاءة القرار.

وعلى الصعيد الدولي، تناولت دراسة Kozioł-Nadolna (2021) محددات عملية اتخاذ القرار في المنظمات، من خلال إطار شمولي يتناول العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، وتناولت متغيرات متعددة تتعلق بطبيعة هذه المحددات وتفاعلها. كما تناولت دراسة Song et al. (2025) أثر تبني الذكاء الاصطناعي على كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي والأداء، من خلال إطار يقوم على نموذج قبول التكنولوجيا، وتناولت متغيرات تتعلق بأبعاد التبني وكفاءة القرار والأداء.

وتناولت دراسة (Ashrafuzzaman et al. (2024) دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ودور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز عمليات اتخاذ القرار، من خلال إطار يربط بين التقنيات الذكية ومنظومة المعلومات وكفاءة القرار. كما تناولت دراسة محمد ومحمود (2025) تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية في الشركات المصرية المدرجة بالبورصة، من خلال إطار نظري يربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأبعاد كفاءة القرارات المالية.

كذلك تناولت دراسة (Csaszar and Steinberger (2024) الذكاء الاصطناعي وصنع القرار الاستراتيجي، بالاعتماد على شواهد من رواد الأعمال والمستثمرين، من خلال إطار نظري يربط بين قدرات الذكاء الاصطناعي وأبعاد القرار الاستراتيجي. وتسهم جميع هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال إبراز التنوع في زوايا تناول كفاءة اتخاذ القرار وتعدد السياقات التطبيقية لها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل العمود الفقري للجانب الميداني من الدراسة، إذ يُقدِّم العرض المنهجي المتكامل للإجراءات التي اتَّبعها الباحث في تنفيذ دراستها التطبيقية حول أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية. ويتضمَّن الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المُتبَّع وتبرير اختياره، وتحديدًا لمجتمع الدراسة وعينتها بدقة، ووصفًا لأداة الدراسة وبنائها وفقراتها، ثم استعراضًا للإجراءات التي اتَّبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة وثباتها، بما في ذلك حسابات الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي ومصفوفة الارتباط بين الأبعاد، فضلًا عن استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. وقد حرصت الباحثة على أن تكون الإجراءات المنهجية متسقة مع طبيعة الدراسة وأهدافها وفروضها، بما يُحقِّق المصادقية العلمية لنتائجها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفًا دقيقًا، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الظاهرة والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. وقد تبنَّت الباحثة هذا المنهج لكونه يُتيح وصف واقع تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية، ووصف مستوى كفاءة اتخاذ القرار فيها، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين واختبار أثر الأول في الثاني.

كما اعتمدت الباحثة على الأسلوب الميداني في جمع البيانات، عبر تصميم استبانة وُزَّعت على أفراد عينة الدراسة، ثم جمعت البيانات وحلَّلت إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للتوصُّل إلى نتائج الدراسة واختبار فروضها. وقد رُوِيَ في تطبيق هذا المنهج التدرُّج المنطقي بدءًا من المراجعة النظرية للأدبيات، مرورًا ببناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها على العينة، وانتهاءً بتحليل البيانات وتفسير النتائج.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في الشركات السعودية العاملة في القطاع الخاص، ممّن لهم صلة مباشرة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية وبعمليات اتخاذ القرار، ويشمل ذلك المديرين ورؤساء الأقسام والأخصائيين العاملين في هذه الإدارات. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وفقًا للحصر الذي أجرته الباحث (2,450) موظفًا وموظفة، موزعين على عدد من الشركات الكبرى العاملة في القطاعات الإنتاجية والخدمية في المملكة العربية السعودية.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لكبير حجم مجتمع الدراسة وتشتت أفرادها جغرافيًا، اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع في العينة. وقد جرى تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson)، حيث بلغ الحجم المناسب للعينة (332) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وقد قامت الباحثة بزيادة هذا العدد إلى (380) مفردة تحسبًا لاحتمالات عدم الاستجابة أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل.

وقد تم توزيع (380) استبانة على أفراد العينة، استُرجع منها (358) استبانة، وبعد فحصها واستبعاد (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جديتها، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (346) استبانة، أي بنسبة استجابة فعلية بلغت (91.05%)، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة على عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	380	100.00%
الاستبانات المسترجعة	358	94.21%
الاستبانات المستبعدة	12	3.16%
الاستبانات الصالحة للتحليل	346	91.05%

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية وقدرتها على جمع كم كبير من البيانات في وقت قياسي وبتكلفة معقولة. وقد جرى بناء الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، ووُزعت فقراتها على المحاور الآتية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، وتتوزع على ثلاثة أبعاد، يضم كل بُعد منها (4) فقرات، ليكون الإجمالي (12) فقرة، على النحو الآتي:

- **البُعد الأول:** الاستقطاب والتوظيف الذكي (الفقرات من 1 إلى 4).
- **البُعد الثاني:** التدريب والتطوير الذكي (الفقرات من 5 إلى 8).
- **البُعد الثالث:** تقييم الأداء الذكي (الفقرات من 9 إلى 12).

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) بوصفه متغيرًا أحادي المحور، ويضم (12) فقرة (الفقرات من 13 إلى 24).

وقد صُممت فقرات الاستبانة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، وذلك لقياس درجة موافقة المستجيبين على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

6.3 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المُحكِّمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية، بلغ عددهم (9) مُحكِّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه. وفي ضوء ملاحظات المُحكِّمين، أُجريت

الباحث جملة من التعديلات على بعض الفقرات، شملت إعادة صياغة بعضها، وحذف فقرات تكررت في معناها، وإضافة فقرات أخرى استكمالاً للبعد الذي تنتمي إليه، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ثم حسبت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وفيما يلي عرض لنتائج هذه الحسابات:

جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتوظيف الذكي	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.764	0.000
	4	0.798	0.000
التدريب والتطوير الذكي	5	0.806	0.000
	6	0.771	0.000
	7	0.823	0.000
	8	0.789	0.000
تقييم الأداء الذكي	9	0.794	0.000
	10	0.831	0.000
	11	0.776	0.000
	12	0.812	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.764) و(0.831)، مما يدل على تمتع فقرات هذه الأبعاد بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.768	0.000
14	0.792	0.000
15	0.815	0.000
16	0.781	0.000
17	0.803	0.000
18	0.776	0.000
19	0.821	0.000
20	0.787	0.000
21	0.798	0.000
22	0.809	0.000
23	0.774	0.000
24	0.795	0.000

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.768) و(0.821)، مما يؤكد تمتع فقرات هذا المتغير بصدق اتساق داخلي عالٍ.

جدول (4 - 3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	الاستقطاب والتوظيف الذكي	التدريب والتطوير الذكي	تقييم الأداء الذكي	الذكاء الاصطناعي ككل	كفاءة اتخاذ القرار
الاستقطاب والتوظيف الذكي	1				

			1	0.624**	التدريب والتطوير الذكي
		1	0.651**	0.587**	تقييم الأداء الذكي
	1	0.859**	0.872**	0.847**	الذكاء الاصطناعي ككل
1	0.798**	0.694**	0.715**	0.682**	كفاءة اتخاذ القرار

** الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

يتّضح من مصفوفة الارتباط أن ثمة علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبين كل بُعد منها والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد بعضها ببعض بين (0.587) و(0.651)، وهي قيم تدلّ على وجود علاقة بين الأبعاد دون أن تصل إلى حدّ التداخل الذي يُخلّ بصلاحية النموذج. كما تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد بالمتغير التابع بين (0.682) و(0.715)، وبلغ معامل ارتباط المتغير المستقل ككل بالمتغير التابع (0.798)، مما يؤكّد قوة العلاقة بين المتغيرين ويدعم منطق نموذج الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، استخدمت الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مدى اتساق إجابات المستجيبين على فقرات الأداة. وفيما يلي نتائج حساب معاملات الثبات:

جدول (3 - 5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستقطاب والتوظيف الذكي	4	0.843
التدريب والتطوير الذكي	4	0.867
تقييم الأداء الذكي	4	0.851

0.912	12	المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) ككل
0.928	12	كفاءة اتخاذ القرار
0.941	24	الأداة ككل

يتّضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.843) و(0.928)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.941)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدلّ على تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصلاحيّتها للتطبيق الميداني.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، وتمّ توظيف جملة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

• التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتوزيع أفرادها وفقاً لمتغيرات الدراسة.

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وفقراتها.

• اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة. (Multicollinearity)

• اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: من خلال معاملي الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد

المتغير المستقل على المتغير التابع، أي لاختبار الفروض الفرعية (H1-1)، (H1-2)، (H1-3).

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد

المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، أي لاختبار الفرض الرئيسي (H1).

- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (كالنوع).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (كالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	218	63.01%
	أنثى	128	36.99%
	المجموع	346	100.00%
العمر	أقل من 30 سنة	64	18.50%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	41.04%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	96	27.75%
	50 سنة فأكثر	44	12.71%
	المجموع	346	100.00%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	38	10.98%
	بكالوريوس	198	57.23%
	ماجستير	84	24.28%
	دكتوراه	26	7.51%
	المجموع	346	100.00%

15.03%	52	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
28.32%	98	رئيس قسم	
56.65%	196	أخصائي موارد بشرية	
100.00%	346	المجموع	
20.81%	72	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.99%	128	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
25.43%	88	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16.77%	58	15 سنة فأكثر	
100.00%	346	المجموع	

يتّضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة (63.01%)، وأن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (41.04%)، وهي فئة عمرية ناضجة مهنيًا تجمع بين الخبرة والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. كما يتبيّن أن أكثر من نصف أفراد العينة (57.23%) يحملون مؤهل البكالوريوس، وأن ما يزيد على ثلث العينة يحملون مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه) بإجمالي (31.79%)، مما يدلّ على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو ما يُعزّز من ثقة الباحث في جودة الاستجابات. وفيما يخص المسمى الوظيفي، فإن غالبية أفراد العينة من فئة أخصائي موارد بشرية (56.65%)، فيما تُمثّل القيادات الإدارية (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام) ما نسبته (43.35%)، وهو توزيع متوازن يضمن تنوّع الرؤى. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5-10) سنوات بنسبة (36.99%)، مما يُؤكّد إلمامهم بطبيعة العمل في إدارات الموارد البشرية وبتطبيقات الذكاء الاصطناعي فيها.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

اعتمدت الباحث على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة. ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمدت الباحث على المعيار الآتي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول (4 - 2) التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفضة جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	عالية
من 4.20 إلى 5.00	عالية جدًا

تحليل فقرات بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي

جدول رقم (4 - 3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تستخدم الشركة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية للمتقدمين للوظائف	158	124	38	16	10	4.17	0.978	1	عالية
		45.7%	35.8%	11.0%	4.6%	2.9%				
2	تعتمد الشركة على الخوارزميات	132	138	48	18	10	4.05	0.989	3	عالية

										الذكىة في مطابقة مؤهلات المرشحين مع متطلبات الوظائف الشاغرة	
				2.9%	5.2%	13.9%	39.9%	38.2%	%		
عالية	4	1.062	3.90	14	28	56	130	118	ك	توظّف الشركة برامج الذكاء الاصطناعي في إجراء المقابلات الأولية للمرشحين	3
				4.0%	8.1%	16.2%	37.6%	34.1%	%		
عالية	2	0.985	4.10	10	18	42	132	144	ك	تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليص التحيز البشري عند اختيار المرشحين للوظائف	4
				2.9%	5.2%	12.1%	38.2%	41.6%	%		
عالية		0.892	4.06	المتوسط العام للبعد							

يُتَّضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.892)، وهو ما يدل على درجة استجابة عالية. وقد جاءت الفقرة (1) المتعلقة باستخدام الشركة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، مما يعكس انتشار هذا التطبيق على نطاق واسع في الشركات السعودية. فيما جاءت الفقرة (3) المتعلقة بتوظيف برامج الذكاء الاصطناعي في إجراء المقابلات الأولية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90)، وهو ما قد يُعزى إلى أن هذا التطبيق ما زال في مرحلة التبني الأولية في عدد من الشركات.

تحليل فقرات بُعد التدريب والتطوير الذكي

جدول رقم (4 - 4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات بُعد التدريب والتطوير الذكي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
5	تُقدّم الشركة برامج تدريبية مُخصّصة لكل موظف بناءً على تحليل احتياجاته باستخدام الذكاء الاصطناعي	128	142	46	20	10	4.04	0.988	3	عالية
		37.0%	41.0%	13.3%	5.8%	2.9%				

6	تعتمد الشركة على منصات التعلم الذكي في تقديم المحتوى التدريبي للعاملين	ك	138	134	44	20	10	4.07	0.993	2	عالية
	%		39.9%	38.7%	12.7%	5.8%	2.9%				
7	تُتيح الشركة للموظفين الوصول إلى المحتوى التدريبي الذكي في أي وقت ومن أي مكان	ك	152	128	42	16	8	4.16	0.953	1	عالية
	%		43.9%	37.0%	12.1%	4.6%	2.3%				
8	تستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي في تحليل أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين	ك	120	138	52	24	12	3.95	1.027	4	عالية

				3.5%	6.9%	15.0%	39.9%	34.7%	%	
عالية	0.901	4.06	المتوسط العام للبُعد							

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التدريب والتطوير الذكي بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.901)، وهو ما يدل على درجة استجابة عالية. وقد احتلت الفقرة (7) المتعلقة بإتاحة الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومكان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16)، وهو ما يعكس مرونة عالية في منظومة التدريب الذكي في الشركات المبحوثة. في حين جاءت الفقرة (8) المتعلقة بتحليل أثر البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95)، مما قد يُشير إلى وجود فرصة لتطوير هذا الجانب التحليلي.

تحليل فقرات بُعد تقييم الأداء الذكي

جدول رقم (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات بُعد تقييم الأداء الذكي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
9	تستخدم الشركة أنظمة ذكية لرصد مؤشرات أداء العاملين بصورة آنية ومستمرة	134	138	46	18	10	4.06	0.984	2	عالية
		%	38.7%	39.9%	5.2%	2.9%				
10	تعتمد الشركة على	126	144	44	22	10	4.02	0.989	3	عالية

										الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات أداء العاملين من مصادر متعددة	
				2.9%	6.4%	12.7%	41.6%	36.4%	%		
عالية	1	0.961	4.11	8	18	44	134	142	ك	تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تجاوز التحيزات البشرية في تقييم أداء العاملين	11
				2.3%	5.2%	12.7%	38.7%	41.0%	%		
عالية	4	1.019	3.95	12	24	52	140	118	ك	تُتيح الشركة للموظفين الاطلاع الفوري على نتائج تقييم أدائهم من خلال أنظمة ذكية	12
				3.5%	6.9%	15.0%	40.5%	34.1%	%		
عالية		0.895	4.04	المتوسط العام للبعد							

يُتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد تقييم الأداء الذكي بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.895)، وهو ما يدل على درجة استجابة عالية. وقد جاءت الفقرة (11) المتعلقة بإسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تجاوز التحيزات البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، مما يعكس وعي العاملين بأهمية هذا الجانب. فيما جاءت الفقرة (12) المتعلقة بإتاحة الاطلاع الفوري على نتائج التقييم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95).

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	الاستقطاب والتوظيف الذكي	4.06	0.892	1	عالية
2	التدريب والتطوير الذكي	4.06	0.901	2	عالية
3	تقييم الأداء الذكي	4.04	0.895	3	عالية
	المتغير المستقل ككل	4.05	0.862		عالية

تحليل فقرات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)

جدول رقم (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد العينة لعبارات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
13	تتسم القرارات الإدارية في الشركة بالدقة في تشخيص المشكلات	138	134	46	18	10	4.07	0.987	5	عالية
		39.9%	38.7%	13.3%	5.2%	2.9%				
14	تستند القرارات الإدارية في الشركة إلى معلومات دقيقة وموثوقة	148	130	42	18	8	4.13	0.964	2	عالية
		42.8%	37.6%	12.1%	5.2%	2.3%				
15	تُجرى عمليات	134	140	44	18	10	4.07	0.978	6	عالية

										تقييم البدائل المتاحة بصورة موضوعية قبل اتخاذ القرار	
				2.9%	5.2%	12.7%	40.5%	38.7%	%		
عالية	10	1.016	3.98	12	22	50	138	124	ك	16	تتنبأ الإدارة بنتائج القرارات قبل اتخاذها بصورة دقيقة
				3.5%	6.4%	14.5%	39.9%	35.8%	%		
عالية	4	0.987	4.08	10	18	46	132	140	ك	17	يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب دون تأخير
				2.9%	5.2%	13.3%	38.2%	40.5%	%		
عالية	11	1.014	3.98	12	22	48	142	122	ك	18	تتميز دورة اتخاذ القرار في الشركة

										بقصر زمنها	
				3.5%	6.4%	13.9%	41.0%	35.3%	%		
عالية	3	0.967	4.11	8	18	44	132	144	ك	تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الطارئة في بيئة العمل من خلال قراراتها	19
				2.3%	5.2%	12.7%	38.2%	41.6%	%		
عالية	7	0.964	4.08	8	20	44	138	136	ك	تُسهّم القرارات المتخذة في تحقيق التوازن بين العوائد والتكاليف	20
				2.3%	5.8%	12.7%	39.9%	39.3%	%		
عالية	1	0.967	4.14	8	18	42	128	150	ك	تُحقّق القرارات المتخذة في الشركة الاستخدام الرشيّد	21

										للموارد المتاحة	
				2.3%	5.2%	12.1%	37.0%	43.4%	%		
عالية	8	0.978	4.06	10	18	46	140	132	ك	تُسهّم القرارات المتخذة في تقليص التكاليف التشغيلية للشركة	22
				2.9%	5.2%	13.3%	40.5%	38.2%	%		
عالية	9	0.987	4.04	10	20	48	138	130	ك	تُحقّق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها في الأفق الزمني المناسب	23
				2.9%	5.8%	13.9%	39.9%	37.6%	%		
عالية	12	1.020	3.97	12	22	52	140	120	ك	تُسهّم منظومة القرارات في الشركة في تعزيز	24

									قدرتها	
				3.5%	6.4%	15.0%	40.5%	34.7%	%	التنافسية
عالية	0.872	4.06	المتوسط العام للمتغير التابع							

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.872)، وهو ما يدل على درجة استجابة عالية. وقد جاءت الفقرة (21) المتعلقة بتحقيق القرارات للاستخدام الرشيد للموارد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، فيما جاءت الفقرة (24) المتعلقة بإسهام منظومة القرارات في تعزيز القدرة التنافسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97). وتعكس هذه النتائج إدراك أفراد العينة لمستوى مرتفع من كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية المبحوثة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب والتوظيف الذكي، التدريب والتطوير الذكي، تقييم الأداء الذكي) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (كعوامل مستقلة) على كفاءة اتخاذ القرار (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
الاستقطاب والتوظيف الذكي	0.298	5.847	0.000 **

0.000 **	6.524	0.342	التدريب والتطوير الذكي
0.000 **	5.412	0.276	تقييم الأداء الذكي
معامل التحديد = 0.709		معامل الارتباط = 0.842	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار $F = 277.638$	

**دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وكفاءة اتخاذ القرار كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (70.9%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية يمكن تفسيره من خلال أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية مجتمعةً، فيما تُعزى النسبة المتبقية (29.1%) إلى عوامل أخرى لم يتضمّنّها النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وتؤكد قيمة (F) المحسوبة (277.638) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) على دلالة النموذج ككل في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التدريب والتطوير الذكي" هو الأكثر تأثيرًا على كفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.342$)، وبلغت قيمة ($T = 6.524$) بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه التدريب الذكي في بناء قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم، مما ينعكس مباشرة على جودة قراراتهم الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الاستقطاب والتوظيف الذكي" يساهم بشكل دالّ إحصائيًا في تفسير التباين في كفاءة اتخاذ القرار بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.298$) وقيمة ($T = 5.847$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس أهمية استقطاب الكفاءات المناسبة وتوظيفها بطريقة ذكية في رفع مستوى القرارات الإدارية. كما أظهر بُعد "تقييم الأداء الذكي" أثرًا دالًّا إحصائيًا بمعامل انحدار ($B = 0.276$) وقيمة ($T = 5.412$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يُشير إلى أن منظومة التقييم الذكي تُسهم في توفير بيانات دقيقة وآنية تُغذي عملية اتخاذ القرار.

وبناءً على هذه النتائج، تُؤكّد هذه النتائج صحّة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية. ويتفرّع من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H1-1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستقطاب والتوظيف الذكي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.682	0.465	1	299.137	0.000		0.667	0.039	0.682	17.296	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الاستقطاب والتوظيف الذكي" باعتباره أحد أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على "كفاءة اتخاذ القرار". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول رقم (8)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.682$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، مما يُشير إلى أن (46.5%)

من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستقطاب والتوظيف الذكي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (29) 9.137 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.667)، بقيمة (T = 17.296)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستقطاب والتوظيف الذكي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.667) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: (H1-2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير الذكي على كفاءة اتخاذ القرار

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين			المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	التدريب والتطوير الذكي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.715	0.511	1	359.628		0.000	0.692	0.036	0.715	18.964

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التدريب والتطوير الذكي" باعتباره أحد أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على "كفاءة اتخاذ القرار". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول رقم (9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.715$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.511$)، مما يشير إلى أن (51.1%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تفسيره من خلال متغير التدريب والتطوير الذكي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (359.628) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.692$)، بقيمة ($T = 18.964$)، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب والتطوير الذكي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.692) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1-3)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
-------------------	-----------------	---------------------	--------------------	--------------------------

كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تقييم الأداء الذكي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.694	0.482	1	320.119	0.000		0.676	0.038	0.694	17.892	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تقييم الأداء الذكي" باعتباره أحد أبعاد تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على "كفاءة اتخاذ القرار". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول رقم (10)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يشير إلى أن (48.2%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم الأداء الذكي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (320.119) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.676$)، بقيمة ($T = 17.892$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم الأداء الذكي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.676) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل المحطة الختامية للدراسة، إذ تُتّوج فيه الجهود البحثية بعرض النتائج التي توصّلت إليها الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تقديم تفسيرات علمية لهذه النتائج وربطها بالإطار النظري وبما توصّلت إليه الدراسات السابقة من معطيات، ثم استخلاص جملة من التوصيات العملية التي تستجيب لمضامين هذه النتائج وتُسهم في تعظيم الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود مستوى عالٍ من تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية المبحوثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (4.05) بانحراف معياري (0.862)، وهو ما يُمكن إرجاعه إلى التوجّهات الاستراتيجية التي تتبنّاها المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية 2030، والتي جعلت التحوّل الرقمي ركيزة محورية في إعادة تشكيل بيئة الأعمال، فضلاً عن إدراك الشركات السعودية للمزايا التنافسية التي تُحقّقها تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة منظومة الموارد البشرية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Alshahrani et al. (2025) من رؤية تُؤكّد أن المنظمات السعودية تشهد تحوّلاً جوهرياً في تصوّرات مديري الموارد البشرية بشأن دور الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل ممارساتهم، وتتسق كذلك مع ما أبرزه تقرير Grant Thornton (2025) حول الطموحات السعودية في توظيف الذكاء الاصطناعي ضمن مسار التحوّل الرقمي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي حلّ في مقدّمة الأبعاد من حيث مستوى التطبيق بمتوسط حسابي (4.06)، ويُمكن تفسير ذلك بأن مرحلة الاستقطاب والتوظيف تُمثّل نقطة الدخول إلى المنظمة، وأن الشركات السعودية تولي اهتماماً متزايداً بهذه المرحلة بحكم تأثيرها المباشر في تشكيل رأس المال البشري وفي تقليص الكلفة المرتبطة بالأخطاء التوظيفية. وتتسجم هذه النتيجة مع المعالجة التي قدّمها (Tambe et al. (2019) في تأطيرهم لدور الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل ممارسات

الاستقطاب من خلال تمكين المنظمات من الوصول إلى قواعد بيانات واسعة من المرشحين وفرز السير الذاتية بصورة منهجية، كما تتلاقى مع ما أوضحه تقرير (2025) بشأن التحول الذي تشهده ممارسات التوظيف في سوق العمل السعودي.

وفيما يتعلّق ببُعد التدريب والتطوير الذكي، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.06) أيضًا، وهو ما يعكس الإدراك المتنامي لدى الشركات السعودية لأهمية بناء قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم في ضوء التحوّلات المتسارعة في طبيعة الأعمال، ولأن التدريب الذكي يُتيح تخصيص المحتوى التدريبي لكل موظف بصورة لم تكن متاحة في النماذج التقليدية. وتتقاطع هذه النتيجة مع رؤية (2023) Chowdhury et al. التي تُبرز قدرة الذكاء الاصطناعي على تقديم برامج تدريبية مُخصّصة تُراعي الاحتياجات الفردية للعاملين، كما تتسق مع ما طرحه قادري (2024) بشأن دور التدريب الذكي في تطوير الكوادر في القطاع الصحي السعودي.

أما بُعد تقييم الأداء الذكي فقد جاء بمتوسط حسابي (4.04)، وهو مستوى عالٍ يُمكن تفسيره بإدراك الشركات السعودية لدور التقييم الذكي في إنتاج تقييمات موضوعية تتجاوز التحيزات البشرية، وفي توفير بيانات آنية ودقيقة تدعم قرارات الترقية والمكافآت. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما قدّمه (2023) Dlamini من رؤية حول الأنظمة الحاسوبية المتقدمة في تحليلات المواهب، كما تتلاقى مع ما طرحه سلمان (2025) بشأن دور التقييم الذكي في بناء منظومة عادلة وشفافة لتقدير الجهود.

وعلى صعيد المتغير التابع، أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من كفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.872)، ويُمكن إرجاع ذلك إلى التطوّر الذي تشهده المنظومة المعلوماتية في الشركات السعودية، وإلى التوجّه نحو بناء منظومة قرار مدعومة بالبيانات والتحليلات الذكية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه أبو حمدة وأبو حمور (2022) بشأن الارتباط الوثيق بين جودة المعلومات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرار، كما تتلاقى مع ما طرحه السائح (2025) حول دور جودة المعلومات في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري.

كما كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرار، حيث فسّرت الأبعاد الثلاثة مجتمعةً ما نسبته (70.9%) من التباين في المتغير التابع. ويُمكن تفسير ذلك بأن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُساهم في توفير بنية معلوماتية متطورة تُغذي عملية اتخاذ القرار بمدخلات

عالية الجودة، فضلاً عن تقليصها لزمان دورة القرار وتعزيزها للقدرة التنبؤية لدى صانعي القرار. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Song et al. (2025) من رؤية تربط بين تبني الذكاء الاصطناعي وكفاءة عمليات اتخاذ القرار التنظيمي، كما تتسق مع المعالجة التي قدمها Ashrafuzzaman et al. (2024) بشأن دور دمج الذكاء الاصطناعي مع نظم المعلومات الإدارية في تعزيز عمليات اتخاذ القرار في وظائف الموارد البشرية، وتتلاقى كذلك مع ما تناوله محمد ومحمود (2025) في دراستهما حول تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن بُعد التدريب والتطوير الذكي جاء في مقدمة الأبعاد تأثيراً على كفاءة اتخاذ القرار بمعامل انحدار ($B = 0.342$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.511$)، وهو ما يُمكن تفسيره بأن التدريب الذكي يُسهم مباشرة في بناء القدرات المعرفية والتحليلية لدى صانعي القرار، ويُمكنهم من توظيف الأدوات التقنية الحديثة في معالجة المعلومات وتقييم البدائل. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Desclaux et al. (2024) بشأن دور التدريب الذكي في إعادة توزيع الأدوار داخل المنظومة وتعزيز قدرة الممارسين على اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات.

كذلك بيّنت النتائج وجود أثر دالٍ إحصائياً لبُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي على كفاءة اتخاذ القرار بمعامل انحدار ($B = 0.298$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.465$)، ويُمكن تفسير ذلك بأن استقطاب الكفاءات المناسبة وتوظيفها وفق معايير موضوعية ينعكس مباشرة على جودة منظومة صنع القرار، إذ إن جودة القرارات تتوقف في النهاية على جودة الأفراد الذين يصنعونها. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما تناوله الطبال (2024) بشأن دور الاستقطاب الذكي في بناء سلاسل توريد للموارد البشرية تتسم بالقدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

كما كشفت النتائج عن وجود أثر دالٍ إحصائياً لبُعد تقييم الأداء الذكي على كفاءة اتخاذ القرار بمعامل انحدار ($B = 0.276$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.482$)، ويُمكن تفسير ذلك بأن منظومة التقييم الذكي تُوفّر بيانات آنية ودقيقة عن أداء العاملين، مما يُتيح لصانعي القرار توجيه قراراتهم المتعلقة بالترقية والمكافآت والتطوير بناءً على معلومات موثوقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه El Maknoui (2022) بشأن إعادة تشكيل دور ممارسي الموارد البشرية من مُقيمين مباشرين إلى مفسرين للبيانات.

ومن النتائج اللافتة كذلك أن مصفوفة الارتباط أظهرت وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبين كل بُعد منها والمتغير التابع، حيث بلغ معامل

الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (0.798). ويُمكن تفسير ذلك بأن أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل ضمن منظومة واحدة تُعزّز قدرة المنظمة على إنتاج قرارات كفؤة. وتتلاقى هذه النتيجة مع ما طرحه Csaszar and Steinberger (2024) بشأن قدرة الذكاء الاصطناعي على إثراء القرارات الاستراتيجية في المنظمات، كما تتقاطع مع ما تناوله Kessi et al. (2025) حول دور القيادة في توجيه قرارات الموارد البشرية بصورة كفؤة من خلال توظيف التقنيات الذكية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجّهة إلى الشركات السعودية وصنّاع القرار فيها، على النحو الآتي:

- ضرورة قيام الشركات السعودية بتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الداعمة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يشمل تطوير قواعد البيانات وأنظمة المعلومات الإدارية المتكاملة، وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتبني هذه التطبيقات بصورة منهجية ومستدامة.
- العمل على تصميم برامج تدريبية متخصصة لممارسي الموارد البشرية في الشركات السعودية تُؤهلهم للتعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتُكسبهم المهارات اللازمة لتحليل المخرجات الخوارزمية وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار، مع التركيز على بناء قدرات تحليلية وتفسيرية متقدمة.
- توسيع نطاق توظيف برامج الذكاء الاصطناعي في إجراء المقابلات الأولية للمرشحين، لكونها جاءت في المرتبة الأقل ضمن بُعد الاستقطاب والتوظيف الذكي، وذلك بهدف رفع كفاءة عمليات الفرز الأولي وتقليل الكلفة الزمنية والمالية لإجراءات التوظيف.
- تطوير منظومة تحليل أثر البرامج التدريبية من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي بصورة أكثر تعمقاً، بحيث تُتاح للشركات إمكانية قياس العائد الفعلي من الاستثمار في التدريب، وربط مخرجات التدريب بمؤشرات الأداء الفعلية للعاملين.
- بناء منظومة لإتاحة الاطلاع الفوري للموظفين على نتائج تقييم أدائهم عبر الأنظمة الذكية، بما يُعزّز من شفافية عملية التقييم ويُتيح للموظفين فرصة التطوير المستمر بناءً على تغذية راجعة آنية.

- بناء منظومة حوكمة أخلاقية متكاملة تضمن الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية، بما يشمل سياسات واضحة بشأن الخصوصية ومعالجة التحيز الخوارزمي وحماية البيانات الشخصية للعاملين، مع وضع آليات للمساءلة والمراجعة الدورية.
- تعزيز التكامل بين الأبعاد الثلاثة لتطبيق الذكاء الاصطناعي (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) بحيث تعمل ضمن منظومة واحدة منسقة، بدلاً من تطبيقها بصورة منعزلة، وذلك لتعظيم الأثر الإيجابي على كفاءة اتخاذ القرار.
- إيلاء بُعد التدريب والتطوير الذكي عناية خاصة في الخطط الاستراتيجية للشركات السعودية باعتباره البُعد الأكثر تأثيراً في كفاءة اتخاذ القرار، من خلال تخصيص موارد كافية لتطويره وتحديثه باستمرار بما يتماشى مع آخر المستجدات التقنية.
- بناء شراكات استراتيجية بين الشركات السعودية والجامعات ومراكز البحث المتخصصة في الذكاء الاصطناعي، بهدف مواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، والاستفادة من الكفاءات الأكاديمية في تطوير حلول مُخصصة تستجيب لاحتياجات بيئة الأعمال السعودية.
- تطوير مؤشرات قياس كمية ونوعية لكفاءة اتخاذ القرار في الشركات السعودية، تتضمن أبعاد الدقة والسرعة والاقتصادية، بحيث يُمكن للشركات رصد التطور في هذه المؤشرات بصورة دورية وربطها بمستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتبني الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية، من خلال حملات توعية داخلية تُوضّح للعاملين المزايا التي تحقّقها هذه التطبيقات وتُبَدّد المخاوف المرتبطة بإحلال الآلة محل الإنسان، بما يُعزّز من القبول التنظيمي لهذه التقنيات.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى في الاقتصاد السعودي لم تُغطّها الدراسة الحالية، وكذلك دراسة متغيرات وسيطة ومُعَدِّلة قد تؤثر في العلاقة بين تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرار، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وحجم المنظمة.

Abstract

The present study aimed to identify the impact of applying artificial intelligence systems in human resource management, through its three dimensions (smart recruitment and selection, smart training and development, and smart performance appraisal), on decision-making efficiency in Saudi companies, in light of the accelerating transformations witnessed by the Saudi business environment in accordance with the objectives of the Kingdom's Vision 2030. The researcher adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability to the nature of the study, and a questionnaire was designed as the main tool for data collection, comprising (24) items distributed across the two variables. The questionnaire was administered to a stratified random sample of (346) participants from employees working in human resource departments in Saudi companies. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through a set of statistical methods, including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses.

The study yielded several findings, most notably the existence of a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the application of artificial intelligence systems in human resource management, with its combined dimensions, on decision-making efficiency, as the combined dimensions explained (70.9%) of the variance in the dependent variable. The dimension of smart training and development ranked first in terms of impact, followed by smart recruitment and selection, then smart performance appraisal. In light of these findings, the study presented a number of recommendations, the most important of which are enhancing investment in the digital infrastructure supporting artificial intelligence applications, developing human competencies capable of employing these technologies, and establishing an ethical governance framework that ensures the responsible use of artificial intelligence in human resource decisions.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, Decision-Making Efficiency, Smart Recruitment and Selection, Smart Training and Development, Smart Performance Appraisal, Saudi Companies, Saudi Vision 2030.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حمدة، س.، وأبو حمور، ع. (2022). أثر جودة المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات لدى الإدارات الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 49(2)، 234-
<https://search.mandumah.com/Record/1287902251>
- أحمد، إحسان حسني. (2023). الذكاء الاصطناعي وعلاقته بتحسين الأداء اللوجستي وتطوير الأداء المالي بالتطبيق على مديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج6، ع11، 180 - 214. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1369825>
- البحيري، عبدالله آدم محمد، العبدالقادر، حنان، محمد، طيبة، و يونس، داليا محمد. (2026). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الموارد البشرية: الفرص والتحديات بالتطبيق في شركة يوني فروتز العالمية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع35، 607 - 640. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1661806>
- جبارة، سمية سعيد صديق. (2023). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم 2023 م. مجلة القلزم العلمية، ع36، 53 - 72. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1423047>
- الجلال، حماد خضر حماد، و المزيني، أسامة عطية أحمد. (2021). الكفاءة الذاتية والمثابرة والقدرة على اتخاذ القرار: دراسة مقارنة بين طلبة التعليم المهني والطلبة الأكاديميين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com>
- القحطاني، فاطمة بنت محمد سابق. (2025). متطلبات تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي في ضوء القيادة التحويلية لدعم التحول الرقمي في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج18، ع2، 1180 - 1217. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1572291> /[Record/1360467](http://search.mandumah.com/Record/1360467)

- حبشي، زهرة فتحي، صوالحة، محمد أحمد، و السعدي، عماد توفيق. (2024). القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية بالقدرة على اتخاذ القرار. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج26، ع3 ، 324 - 285. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533172>
- الرتيق، ع.، والشمري، م.، والعتيبي، ف. (2023). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(3)، 112-115. <https://search.mandumah.com/Record/1154541138>
- السائح، س. م. ع. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية المعلومات. مجلة جامعة الزيتونة، (55)، 89-118. <https://doi.org/10.35778/jazu.i55.a562>
- سلمان، شمائل يوسف أحمد جاسم. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التربوية والنوعية، ع34 ، 256 - 295. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1626973>
- شيلي، إلهام. (2023). تسيير الموارد البشرية في ظل تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي. مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج6، ع1 ، 79 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399589>
- الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2024). إطار مقترح لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بناء سلاسل توريد الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع1 ، 66 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491734>
- عبدالحميد، عزة خضري. (2023). رأس المال النفسي كمنبئ بفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في ضوء بعض المتغيرات. دراسات نفسية، مج33، ع3 ، 467 - 529. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502284>
- العزام، ن. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 84(1)، 468-494. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_148044.html

- عطاري، م. ح. ت.، وزيتاوي، إ. ع. (2023). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. مجلة بنك للبحوث والدراسات، 1(2)، 45-72. <https://doi.org/10.56989/benkj.v1i2.886>
- علي، إسلام السيد حسين، علي، حنان ماهر، و قاعود، مروة صلاح. (2022). تأثير تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية (أ). المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع3، 23 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1352736>
- فطم، ع. ق. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 14(4)، 78-27970790. <https://asjp.cerist.dz/en/article/27970790-78>
- قادري، ب. ه. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة جازان. مجلة بنك المعرفة المصري للعلوم الإدارية، 12(3)، 156-189. https://journals.ekb.eg/article_307808.html
- قناوي، يارة ماهر محمد. (2022). آليات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في بيئة البيانات الضخمة: دراسة وصفية تحليلية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج4، ع11، 49 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298935>
- المحاسنة، م. ع. ر. (2005). أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(1)، 78-102. <https://search.mandumah.com/Record/48069>
- محمد، مصطفى حسين بدر الدين، و محمود، إنجي وضاح حسن. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية: دراسة ميدانية على الشركات المصرية المدرجة بالبورصة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س12، ع4، 807 - 862. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621851>
- نور الدين، موسى، و معمري، زكرياء. (2025). أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، مج11، ع1، 137 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1591267>

- يونس، إسلام أنور عبدالغني. (2024). الدالة التمييزية لكفاءة اتخاذ القرار من خلال التحيزات المعرفية وتجهيز المعلومات الاجتماعية لدى معلمي التعليم ما قبل الجامعي. المجلة التربوية، ع125 ، 207
- 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502570>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshahrani, S. T., Choukir, J., Albelali, S., & AlShalhoob, A. A. (2025). Perceptions of the impact of AI on human resource management practices among human resource managers working in the chemical industry in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(13), 5815. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5815>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100193. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X>
- Csaszar, F. A., & Steinberger, T. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, 9(4), 239-270. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2024.0190>
- Desclaux, J., Grenier, C., & Paillé, P. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the HR triad: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11188403/>
- Kozioł-Nadolna, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2576-2584. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921017439>

- Song, Y., Wang, J., & Chen, L. (2025). Impact of AI adoption on organizational decision-making efficiency and performance: An empirical study based on the technology acceptance model. *Systems*, 13(8), 683. <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/683>
- 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://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125619867910>

ثالثاً: التقارير والمصادر الإلكترونية

- Jisr. (2025). State of hiring in Saudi Arabia report 2025. <https://www.jisr.net/reports/hiring-2025>
- Ashrafuzzaman, M. D., Prince, K. B., & Rahman, A. (2024). Integrating artificial intelligence in HRM: The role of management information systems in enhancing decision-making processes. *International Journal of Management Information Systems and Data Science*, 1(4), 1-16.
- Khan, M. I., Parahyanti, E., & Hussain, S. (2024). The role generative AI in human resource management: enhancing operational efficiency, decision-making, and addressing ethical challenges. *Asian Journal of Logistics Management*, 3(2), 104-125.
- El Maknouzi, M. E. H. (2022). Human resource management in the era of artificial intelligence: future HR work practices, anticipated skill set, financial and legal implications. *Strategic Management Journal*, 21(S1), 1-14.
- Dlamini, S. (2023). Artificial intelligence in human resource management: Advanced computing systems for talent analytics and decision making. *Journal of Advanced Computing Systems*, 3(12), 10-17.

- Kessi, A. M. P., Pananrang, A. D., Muchsidin, F. F., Rizal, M., & Ramlah, R. (2025). The role of leadership in effective and efficient human resource management decision making. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 509–524
- Johnson, B. A., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538–562.
- Grant Thornton Saudi Arabia. (2025, June 13). How AI is shaping the future of Saudi Arabia: A strategic look at the Kingdom's AI ambitions and digital transformation. https://www.grantthornton.sa/en/insights/articles-and-publications/how_ai_is_shaping_the_future_of_saudi_arabia
- Arab News. (2026, January 11). Saudi Arabia's AI imperative: Seizing the agentic enterprise to fulfill Vision 2030. <https://www.arabnews.com/node/2628921/business-economy>
- Gad, N. (2026, January 20). The AI engine powering Saudi Arabia's human resources revolution. Sharikat Mubasher. <https://en.sharikatmubasher.com/media-hub/experts-thoughts/19603>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على الشركات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي □ ذكر □ أنثى

2- العمر □ 30 سنة فأقل □ من 40 - 30 سنة

□ 40 - 50 سنة □ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي □ دبلوم □ بكالوريوس

□ ماجستير □ دكتوراه

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل □ من 5 - 10 سنوات

□ من 10 - 15 سنة □ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي: □ مدير إدارة □ رئيس قسم

□ أخصائي موارد بشرية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: نظم الذكاء الاصطناعي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الاستقطاب والتوظيف الذكي					
تستخدم الشركة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية للمتقدمين للوظائف					
تعتمد الشركة على الخوارزميات الذكية في مطابقة مؤهلات المرشحين مع متطلبات الوظائف الشاغرة					
توظف الشركة برامج الذكاء الاصطناعي في إجراء المقابلات الأولية للمرشحين					
تُسهّم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليص التحيز البشري عند اختيار المرشحين للوظائف					
التدريب والتطوير الذكي					
تُقدّم الشركة برامج تدريبية مُخصّصة لكل موظف بناءً على تحليل احتياجاته باستخدام الذكاء الاصطناعي					
تعتمد الشركة على منصات التعلّم الذكي في تقديم المحتوى التدريبي للعاملين					
تُتيح الشركة للموظفين الوصول إلى المحتوى التدريبي الذكي في أي وقت ومن أي مكان					
تستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي في تحليل أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين					
تقييم الأداء الذكي					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تستخدم الشركة أنظمة ذكية لرصد مؤشرات أداء العاملين بصورة آنية ومستمرة
					تعتمد الشركة على الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات أداء العاملين من مصادر متعددة
					تُسهّم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تجاوز التحيزات البشرية في تقييم أداء العاملين
					تُتيح الشركة للموظفين الاطلاع الفوري على نتائج تقييم أدائهم من خلال أنظمة ذكية

✿ المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرار، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتسم القرارات الإدارية في الشركة بالدقة في تشخيص المشكلات					
تستند القرارات الإدارية في الشركة إلى معلومات دقيقة وموثوقة					
تُجرى عمليات تقييم البدائل المتاحة بصورة موضوعية قبل اتخاذ القرار					
تتنبأ الإدارة بنتائج القرارات قبل اتخاذها بصورة دقيقة					
يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب دون تأخير					
تتميز دورة اتخاذ القرار في الشركة بقصر زمنها					
تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات الطارئة في بيئة العمل من خلال قراراتها					
تُسهم القرارات المتخذة في تحقيق التوازن بين العوائد والتكاليف					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Human resource management

**The impact of applying artificial intelligence systems in
human resource management on decision-making
efficiency: A field study on Saudi companies**

Prepared by:

Saad Qublan Al-Otaibi

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448