

دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الموارد البشرية:  
الفرص والتحديات بالتطبيق في شركة يوني فروتز العالمية

إعداد:

عبد الله آدم محمد البحيري

الرقم الأكاديمي: 2021205192

الإشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فيصل جراد

العام الجامعي

2025م

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفیصل عبدالحمید، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على شركة يوني فروتز العالمية بالدمام، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة. كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

## الباحث

## مستخلص الدراسة

### دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الموارد البشرية: الفرص والتحديات بالتطبيق في شركة يوني فروتزر العالمية

#### المستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن الدور الاستراتيجي الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي، بفرصه وتحدياته، في تحسين إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على شركة يوني فروتزر العالمية بالدمام كدراسة حالة. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لعينة قوامها (75) فرداً من العاملين في إدارة الموارد البشرية والإدارات ذات الصلة. وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في تطبيق الذكاء الاصطناعي (في التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء) كمتغير مستقل، وتحسين إدارة الموارد البشرية (جودة القرارات، كفاءة العمليات، تجربة الموظفين) كمتغير تابع. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS v.28).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها أن المستوى الكلي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركة كان "مرتفعاً"، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو التحول الرقمي. إلا أن هذا التطبيق يتسم بعدم التجانس؛ حيث يتركز بشكل كبير في ممارسات **التوظيف والاختيار**، يليه تقييم الأداء، بينما لا يزال تطبيقه في مجال **التدريب والتطوير** في مستوى "متوسط". كما أظهرت النتائج أن مستوى التحسين المحقق في ممارسات إدارة الموارد البشرية كان "مرتفعاً" أيضاً، وكان الأثر الأكثر وضوحاً وملحوظاً في **تحسين كفاءة العمليات**، يليه **تحسين جودة القرارات**.

وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحسين إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.811). والأهم من ذلك، أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود دور إيجابي وجوهري وذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعة في تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث فسرت هذه التطبيقات ما نسبته (69.6%) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة تفسيرية عالية تدل على الأهمية الحاسمة للذكاء الاصطناعي. وكشفت النتائج أن بُعد "الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار" هو صاحب الدور الأقوى والأكثر تأثيراً، يليه بُعد "تقييم الأداء"، ثم "التدريب والتطوير".

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات عملية، من أهمها ضرورة وضع خطة استراتيجية للاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي الخاصة بالتدريب والتطوير لسد الفجوة الحالية، وتكثيف البرامج التدريبية لفريق الموارد البشرية لرفع كفاءتهم الرقمية والتحليلية، والتركيز على تعزيز الشفافية وقابلية تفسير الأنظمة الذكية لزيادة ثقة وقبول الموظفين لها، بالإضافة إلى العمل على دمج الأنظمة المختلفة في منصة موحدة لتحقيق رؤية شاملة للموظف.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، التوظيف الذكي، التدريب المخصص، تقييم الأداء، التحول الرقمي، شركة يوني فروتز.

## قائمة المحتويات

| الصفحة                                        | الموضوع                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| الصفحات التمهيدية                             |                                  |
| أ                                             | صفحة الغلاف.                     |
| ب                                             | الشكر والعرفان.                  |
| ج                                             | ملخص الدراسة.                    |
| هـ                                            | قائمة المحتويات.                 |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |                                  |
| 2                                             | - التمهيد.                       |
| 2                                             | - المقدمة.                       |
| 5                                             | - مشكلة الدراسة.                 |
| 5                                             | - أهمية الدراسة.                 |
| 8                                             | - تساؤلات الدراسة.               |
| 9                                             | - أهداف الدراسة.                 |
| 10                                            | - متغيرات وأبعاد الدراسة.        |
| 12                                            | - فرضيات الدراسة.                |
| 13                                            | - حدود الدراسة.                  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |                                  |
| 16                                            | - مقدمة                          |
| 16                                            | المحور الأول: الدراسات السابقة   |
| 16                                            | - تمهيد                          |
| 16                                            | - ملخصات الدراسات السابقة        |
| 22                                            | - تعقيب عام على الدراسات السابقة |
| المحور الثاني: الإطار النظري                  |                                  |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 25 | تمهيد.                                                             |
| 25 | المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي في سياق الموارد البشرية             |
| 27 | المبحث الثاني: تحسين إدارة الموارد البشرية                         |
| 29 | المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتحسين الموارد البشرية |
| 30 | خاتمة الإطار النظري                                                |
|    | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                       |
| 32 | - تمهيد.                                                           |
| 32 | - منهج الدراسة.                                                    |
| 33 | - مصادر جمع البيانات.                                              |
| 33 | - مجتمع الدراسة وعينتها.                                           |
| 34 | - أداة الدراسة.                                                    |
| 36 | - الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.                                |
| 38 | - طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.                                 |
| 39 | - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.                         |
|    | الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها                              |
| 43 | - تمهيد.                                                           |
| 43 | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.                         |
| 45 | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.                        |
| 47 | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.                        |
| 49 | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.                        |
| 53 | - خلاصة بنتائج الدراسة.                                            |
|    | الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها               |
| 55 | - تمهيد                                                            |
| 55 | - استنتاجات الدراسة.                                               |

|               |                                        |
|---------------|----------------------------------------|
| 55            | - توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية. |
| 60            | - مقترحات بدارسات مستقبلية.            |
| 61            | - خاتمة الدراسة.                       |
| قائمة المراجع |                                        |
| 64            | أولاً: المراجع بالعربية.               |
| 65            | ثانياً: المراجع بالإنجليزية.           |
| قائمة الملاحق |                                        |
| 69            | - ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.   |
| 74            | - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.      |
| 76            | - صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية. |

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يعرض المقدمة التي تؤصل لمفهوم الذكاء الاصطناعي وتأثيره في إدارة الموارد البشرية، ثم يستعرض المشكلة البحثية وأبعادها، مروراً بالتساؤلات والأهداف والأهمية، وصولاً إلى تحديد متغيرات الدراسة وفرضياتها، ويختتم بتعريف المصطلحات المفاهيمية والإجرائية للدراسة.

### 1. المقدمة

في خضم الثورة الصناعية الرابعة التي يعيشها العالم، برز الذكاء الاصطناعي كقوة تحويلية جذرية تعيد تشكيل نماذج الأعمال والوظائف الإدارية على حد سواء. وفي قلب هذه التحولات، تقف إدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يعتمد على التكنولوجيا لتعزيز رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي هذا السياق، تُمثل إدارة الموارد البشرية، المتغير التابع في هذه الدراسة، الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة؛ حيث تُعنى باستقطاب الكفاءات وتطويرها والحفاظ عليها، وخلق بيئة عمل محفزة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تزايد تعقيدات بيئة العمل الحديثة، تواجه وظائف الموارد البشرية تحديات جمة تتطلب حلولاً مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية (Basu et al., 2023). إذ أصبح من الضروري الانتقال من الإدارة القائمة على الإجراءات الورقية إلى إدارة استراتيجية تعتمد على البيانات والتحليلات الدقيقة لدعم اتخاذ القرار (فكري، 2024، ص. 2030). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن دمج التكنولوجيا في ممارسات الموارد البشرية لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية لتعزيز الكفاءة والفعالية في وظائف حيوية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء (أبو المكارم، 2024، ص. 2250).

ومن ناحية أخرى، يبرز الذكاء الاصطناعي، المتغير المستقل، كأحد أبرز التقنيات التي أحدثت نقلة نوعية في مختلف المجالات الإدارية. ويُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من التقنيات التي تمكّن الآلات من محاكاة القدرات الذهنية البشرية، مثل التعلم والاستنتاج وحل المشكلات (Hassan, 2022, p. 58). وفي مجال الموارد البشرية، يقدم الذكاء الاصطناعي إمكانات هائلة لتحويل الوظائف التقليدية إلى عمليات ذكية ومؤتمتة؛ ففي مجال التوظيف، يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي تحليل آلاف السير الذاتية في دقائق معدودة لاختيار المرشحين الأكثر ملاءمة (Shamsi, 2024, p. 68). وفي مجال التدريب، يمكنه تصميم برامج تدريبية مخصصة تتناسب مع احتياجات كل موظف على حدة، بينما في تقييم الأداء، يوفر تحليلات موضوعية ومستمرة للأداء بعيداً عن التحيزات البشرية (Ashurbaev & Saidkulov, 2024, p. 608).

وتأسيساً على ما سبق، فإن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتحسين إدارة الموارد البشرية هي علاقة سببية مباشرة؛ حيث تؤدي تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى إحداث تحول جذري في كيفية تنفيذ ممارسات الموارد البشرية. وتؤكد الدراسات أن تبني هذه التقنيات يسهم في زيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحسين دقة القرارات، وتوفير تجربة أفضل للموظفين (عبد النبي والعتيبي، 2024، ص. 68). كما أن الذكاء الاصطناعي يحلّر متخصصي الموارد البشرية من المهام الروتينية المتكررة، مما يتيح لهم التركيز على الأدوار الاستراتيجية التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً وإبداعاً (Dima et al., 2024).

وفي سياق بيئة الدراسة الحالية، تُمثل شركة "يوني فروتزر العالمية" بالدمام، وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الأغذية والمشروبات بالمملكة العربية السعودية، نموذجاً للمنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية تتطلب استقطاب أفضل المواهب وتطويرها. ويأتي تبني التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، كخيار استراتيجي يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تشجع على التحول الرقمي والابتكار في كافة القطاعات (قادري، 2023، ص. 185).

وختاماً، تتطلع هذه الدراسة إلى استكشاف الفرص التي يتيحها الذكاء الاصطناعي لتحسين ممارسات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة، وفي الوقت ذاته، تسليط الضوء على التحديات التي قد تواجه عملية التطبيق.

## 2. مشكلة الدراسة

تتمحور "مشكلة الدراسة" حول الفجوة القائمة بين الإمكانيات الهائلة التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين وظائف الموارد البشرية، وبين الواقع الفعلي لتطبيق هذه التقنيات في المنظمات، وما يصاحب ذلك من تحديات تنظيمية وبشرية. فعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بالفوائد المحتملة للذكاء الاصطناعي، إلا أن العديد من إدارات الموارد البشرية لا تزال تواجه صعوبة في الانتقال من الممارسات التقليدية إلى نموذج عمل ذكي ومتكامل.

وقد لمس الباحث من خلال المتابعة الأولية وجود حالة من التفاوت في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية في الشركات السعودية؛ فبينما يتم تبني بعض الحلول المؤتمتة في جوانب محددة مثل فرز السير الذاتية، لا يزال هناك تردد في دمج الذكاء الاصطناعي بشكل كامل في عمليات أكثر حساسية مثل تقييم الأداء أو إدارة المواهب. ويؤيد ذلك ما أشارت إليه دراسة (AlShalhoob et al., 2025) من أن تصورات مديري الموارد البشرية حول تأثير الذكاء الاصطناعي لا تزال في طور التشكل. كما أوضحت دراسة (القحطاني، 2022، ص. 15) وجود معوقات لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تتمثل في نقص الكفاءات المتخصصة، ومقاومة التغيير، والمخاوف المتعلقة بأمن البيانات.

وتتجلى المشكلة في الواقع العملي من خلال استمرار الاعتماد على أساليب يدوية تستغرق وقتاً طويلاً في عمليات التوظيف والتدريب، مما قد يؤدي إلى فقدان مرشحين أكفاء أو عدم تلبية الاحتياجات التدريبية بالسرعة المطلوبة. وتؤكد دراسة (Tambe et al., 2019، p. 20) أن التحدي الأكبر لا يكمن في التكنولوجيا نفسها، بل في إعادة تصميم العمليات وتطوير المهارات اللازمة للاستفادة منها. وبالتالي، تكمن المشكلة البحثية في الحاجة إلى

تشخيص واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بشركة "يوني فروتز"، وتحديد الفرص المتاحة للتحسين، ورصد التحديات التي تحول دون الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات.

### 3. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية، يتحدد التساؤل الرئيس للدراسة بالآتي: ما دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية بشركة يوني فروتز العالمية؟

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في شركة يوني فروتز؟
- السؤال الثاني: ما مستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جودة القرارات، كفاءة العمليات، تجربة الموظفين) في شركة يوني فروتز؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- السؤال الرابع: ما دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل عام؟ وينبثق منه:
  - ما دور الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار في تحسين إدارة الموارد البشرية؟
  - ما دور الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير في تحسين إدارة الموارد البشرية؟
  - ما دور الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء في تحسين إدارة الموارد البشرية؟

#### 4. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- **الأهمية العلمية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية التي تتناول التأثير التطبيقي للذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم دراسة حالة معمقة في سياق شركة سعودية رائدة، مما يوفر بيانات واقعية وحديثة للباحثين.
- **الأهمية العملية:** تقدم الدراسة لإدارة شركة "يوني فروتزر" والشركات المماثلة تشخيصاً دقيقاً لواقع استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحدد الفرص المتاحة لتعزيز الاستفادة منه، كما تسلط الضوء على التحديات العملية وتقدم توصيات لمواجهتها، مما يساعد في توجيه الاستثمارات المستقبلية في التكنولوجيا.
- **القيمة المضافة:** تتمثل القيمة المضافة في التركيز على قطاع الأغذية والمشروبات، وهو قطاع حيوي يتسم بديناميكية عالية في سوق العمل، وتقديم نموذج بحثي يربط بين تطبيقات محددة للذكاء الاصطناعي ومؤشرات تحسين ملموسة في إدارة الموارد البشرية.

#### 5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية بشركة يوني فروتزر العالمية بالدمام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء في الشركة المبحوثة.
2. تشخيص مستوى التحسين المحقق في جودة القرارات وكفاءة العمليات وتجربة الموظفين.

3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي ومستوى تحسين ممارسات الموارد البشرية.

4. تحديد دور كل تطبيق من تطبيقات الذكاء الاصطناعي (في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) في تحقيق التحسين الشامل لإدارة الموارد البشرية.

6. متغيرات وأبعاد الدراسة

• المتغير المستقل (تطبيق الذكاء الاصطناعي): ويشمل الأبعاد الآتية:

1. الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار (AI in Recruitment and Selection).

2. الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير (AI in Training and Development).

3. الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء (AI in Performance Appraisal).

• المتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية): ويشمل الأبعاد الآتية:

1. تحسين جودة القرارات (Improving Decision Quality).

2. تحسين كفاءة العمليات (Improving Process Efficiency).

3. تحسين تجربة الموظفين (Improving Employee Experience).

7. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تمت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (في التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تحسين إدارة الموارد البشرية بشركة يوني فروتز العالمية.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **H1a:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار في تحسين إدارة الموارد البشرية.
- **H1b:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير في تحسين إدارة الموارد البشرية.
- **H1c:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء في تحسين إدارة الموارد البشرية.

## 8. حدود الدراسة

التزمت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحدود العلمية (الموضوعية):** اقتصرَت الدراسة على تناول دور تطبيق الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (في التوظيف والاختيار، في التدريب والتطوير، في تقييم الأداء)، ودوره في تحسين إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (تحسين جودة القرارات، تحسين كفاءة العمليات، تحسين تجربة الموظفين).
- **الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة على المقر الرئيس لشركة يوني فروتز العالمية في مدينة الدمام، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية والإدارات ذات الصلة في الشركة المبحوثة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات من أفراد العينة خلال شهر أكتوبر من العام (2025م).

## 9. المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية

### أولاً: الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

• يعرفه (بوعبدالله، 2025، ص. 358) بأنه: "مجموعة من النظريات والتقنيات التي تهدف إلى إنشاء آلات قادرة على محاكاة الذكاء البشري، من خلال التعلم من البيانات، واتخاذ القرارات، وأداء المهام المعقدة".

• ويعرفه (Hassan, 2022, p. 59) بأنه: "مجال في علوم الحاسوب يركز على إنشاء أنظمة ذكية يمكنها الإدراك، والاستدلال، والتصرف بشكل مستقل لتحقيق أهداف محددة".

• كما يعرفه (Gélinas et al., 2022) بأنه: "قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات، واستخدام تلك المعرفة لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن".

وفي سياق هذه الدراسة، يعرف الذكاء الاصطناعي إجرائياً، بأنه: مجموعة التطبيقات والأنظمة والخوارزميات التي تستخدمها شركة "يوني فروتزر" لأتمتة وتحليل ودعم ممارسات الموارد البشرية في مجالات (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء).

### تعريفات أبعاد الذكاء الاصطناعي:

#### • الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار:

○ يعرف اصطلاحاً بأنه: "استخدام التقنيات الذكية مثل تعلم الآلة ومعالجة اللغات الطبيعية لأتمتة وتحسين عمليات استقطاب المرشحين، وفحص السير الذاتية، وإجراء المقابلات الأولية، والتنبؤ بمدى توافق المرشح مع الوظيفة" (Shamsi, 2024, p. 70).

- **إجرائياً:** هو مدى استخدام الشركة لأنظمة ذكية في نشر إعلانات الوظائف، وفرز طلبات التوظيف، وتقييم المرشحين بشكل آلي.

#### • **الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير:**

- يعرف اصطلاحاً بأنه: "تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي لتصميم وتقديم تجارب تعليمية مخصصة، وتحديد الفجوات في المهارات، والتوصية بالدورات التدريبية المناسبة، وتقييم فعالية التدريب بشكل مستمر" ( Al'ula et al., 2024, ) (p. 1028).

- **إجرائياً:** هو مدى اعتماد الشركة على منصات ذكية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتوفير محتوى تدريبي مخصص، ومتابعة تقدمهم.

#### • **الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء:**

- يعرف اصطلاحاً بأنه: "توظيف الخوارزميات وتحليلات البيانات لرصد أداء الموظفين بشكل مستمر وموضوعي، وتقديم تغذية راجعة فورية، وتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي والموظفين الذين يحتاجون إلى دعم" (Ashurbaev & Saidkulov, 2024, p. 609).

- **إجرائياً:** هو مدى استخدام الشركة لأنظمة تحليلية لجمع بيانات الأداء من مصادر متعددة وتقييمها، وتقديم تقارير أداء موضوعية للموظفين والمديرين.

#### **ثانياً: تحسين إدارة الموارد البشرية (Improvement of HRM)**

- يعرفه (أبو سعده، 2024، ص. 268) بأنه: "الارتقاء بفعالية وكفاءة ممارسات الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويشمل ذلك تحسين جودة القرارات المتخذة، وزيادة سرعة إنجاز العمليات، وتعزيز رضا الموظفين".

- ويعرفه (Alsaif & Aksoy, 2023, p. 2) بأنه: "عملية تطوير وظائف الموارد البشرية لتصبح أكثر استراتيجية وقائمة على البيانات، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمنظمة والموظفين على حد سواء".

- كما يعرفه (Basu et al., 2023) بأنه: "مجموعة من النتائج الإيجابية الناتجة عن التفاعل بين التكنولوجيا والممارسات البشرية، وتشمل تحسينات على المستوى التشغيلي (الكفاءة) والاستراتيجي (الفعالية) والعلاقاتي (التجربة)".

وفي سياق هذه الدراسة، يعرف تحسين إدارة الموارد البشرية إجرائياً، بأنه: الأثر الإيجابي الملموس الناتج عن تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة "يوني فروتز"، والذي ينعكس في (تحسين جودة القرارات، وتحسين كفاءة العمليات، وتحسين تجربة الموظفين) من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية.

#### تعريفات أبعاد تحسين إدارة الموارد البشرية:

- تحسين جودة القرارات:

- يعرف اصطلاحاً بأنه: "زيادة درجة الموضوعية والدقة والاعتماد على البيانات في القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتقليل الاعتماد على الحدس والتحيزات الشخصية" (فكري، 2024، ص. 2035).

- إجرائياً: مدى مساهمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جعل قرارات التوظيف والترقية والتدريب أكثر موضوعية ومبنية على تحليل البيانات.

- تحسين كفاءة العمليات:

- يعرف اصطلاحاً بأنه: "تقليل الوقت والتكلفة والجهد البشري المطلوب لإنجاز مهام الموارد البشرية، من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية وتسريع تدفق العمل" (الرقبية، 2024، ص. 105).

- **إجرائياً:** مدى إسهام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز عمليات الموارد البشرية (مثل التوظيف) وخفض التكاليف المرتبطة بها.

#### • تحسين تجربة الموظفين:

- يعرف اصطلاحاً بأنه: "جعل تفاعلات الموظفين مع إدارة الموارد البشرية أكثر سلاسة وسرعة وتخصيصاً، وتوفير دعم فوري ومستمر لهم، مما يزيد من شعورهم بالرضا والانخراط (Dima et al., 2024)".
- **إجرائياً:** مدى شعور الموظفين بأن تطبيقات الذكاء الاصطناعي قد حسنت من جودة وسرعة الخدمات المقدمة لهم من قبل إدارة الموارد البشرية.

#### ثالثاً: بيئة الدراسة (شركة يوني فروتز العالمية)

- تعرف اصطلاحاً بأنها: "إحدى الشركات الرائدة في مجال استيراد وتوزيع الفواكه والخضروات الطازجة في المملكة العربية السعودية، وتعمل ضمن قطاع الأغذية والمشروبات الذي يتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية لضمان جودة العمليات وسلسلة التوريد (AlShalhoob et al., 2025, p. 581)".
- **إجرائياً:** هي الشركة التي سيتم تطبيق الدراسة الميدانية عليها، من خلال استهداف العاملين في إدارتها للموارد البشرية والإدارات ذات الصلة في مقرها بمدينة الدمام.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات البحثية المرتبطة بموضوع الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين؛ يتناول المحور الأول عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة ذات الصلة بدور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. بينما يخصص المحور الثاني لبناء الإطار النظري الذي يؤصل لمفاهيم الدراسة ومتغيراتها وأبعادها المختلفة.

#### المحور الأول: الدراسات السابقة

##### تمهيد

يقدم هذا الجزء مراجعة نقدية لمجموعة من الدراسات الأكاديمية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، سواء بشكل منفصل أم متكامل. وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى محلية (في سياق المملكة العربية السعودية)، وعربية، وأجنبية، مع ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم ضمن كل فئة، بهدف استخلاص أبرز نتائجها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

##### أولاً: دراسات محلية

هدفت دراسة الشلهوب وآخرون (AlShalhoob et al., 2025)، التي أجريت في المملكة العربية السعودية، إلى استكشاف تصورات مديري الموارد البشرية حول تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الصناعة الكيميائية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، باستخدام المقابلات شبه المنظمة مع عينة من مديري الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يرون فرصاً كبيرة للذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التوظيف والتدريب، لكنهم أبدوا مخاوف تتعلق بالتكلفة العالية للتطبيق، والحاجة إلى مهارات

جديدة، والتحديات الأخلاقية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير وتطوير الكفاءات قبل التوسع في تبني الذكاء الاصطناعي.

وسعت دراسة **عبدالنبي والعتيبي (2024)**، التي طبقت في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية، إلى تحديد أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من الموظفين. كشفت النتائج عن وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، وتطوير الأداء الوظيفي، وتقديم الخدمات للمستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتكثيف البرامج التدريبية للعاملين.

كما تناول **قادري (2023)** في دراسته تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي سيؤدي إلى تغيير جذري في الأدوار والمهارات المطلوبة من متخصصي الموارد البشرية، حيث ستتراجع أهمية الأدوار الإدارية التقليدية لصالح الأدوار الاستشارية والاستراتيجية التي تركز على تحليل البيانات وإدارة المواهب. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم برامج التعليم والتدريب في مجال الموارد البشرية لتواكب هذه التحولات.

وهدفت دراسة **القحطاني (2022)** إلى التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود، ورصد معوقات ومتطلبات تطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي كان بدرجة متوسطة، وأن أبرز المعوقات تمثلت في ضعف البنية التحتية ومقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي والقيادي وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار.

أما دراسة العزام (2021)، فقد بحثت في دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت النتائج إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة أنظمة معلومات الموارد البشرية، وتحسين دقة البيانات، وسرعة إنجاز المعاملات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن الأنظمة الإدارية القائمة في الجامعة.

### ثانياً: دراسات عربية

سعت دراسة سليمان والمشيخي (2025)، التي أجريت في السودان، إلى استكشاف دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على بنك الخرطوم. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. كشفت النتائج أن البنك يستخدم الذكاء الاصطناعي في جوانب محددة مثل تحليل بيانات العملاء، وهناك خطط للتوسع في استخدامه في الموارد البشرية، خاصة في مجال التوظيف وتحليل الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة البدء بمشاريع تجريبية صغيرة لقياس الأثر قبل التطبيق الشامل.

وفي مصر، تناول أبو المكارم (2024) الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وفعالية إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات عبر استبانة. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يؤثر إيجاباً على فعالية إدارة الموارد البشرية، وأن التحويل الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً هاماً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن نجاح تبني الذكاء الاصطناعي يتطلب وجود استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي.

كما هدفت دراسة أبو سعده (2024) في مصر إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على البنك الأهلي المصري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي (خاصة في التوظيف والتدريب) على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة التغلب على التحديات المتعلقة بالخصوصية وأمن البيانات عند تطبيق هذه التقنيات.

وفي دراسة تطبيقية أخرى على الشركة المصرية للاتصالات، بحث فكري (2024) في تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، مع اختبار الدور الوسيط لاتخاذ القرار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية، وأن هذا التأثير يتم بشكل كبير من خلال تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين. وأوصت الدراسة بتدريب المديرين على كيفية استخدام مخرجات أنظمة الذكاء الاصطناعي لدعم قراراتهم.

أما دراسة أبو الفتوح (2024)، فقد تناولت دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف الرؤية من خلال رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، واقترحت إطار عمل لتطبيق هذه التقنيات في الجامعات. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة التشريعات والسياسات الجامعية لتسهيل تبني التكنولوجيا الحديثة.

### ثالثاً: دراسات أجنبية

قدم موداك (Modak, 2025) في دراسته بعنوان *Transforming workforce dynamics: The role of AI and automation in HRM* (تحويل ديناميكيات القوى العاملة: دور الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إدارة الموارد البشرية)، تحليلاً شاملاً للتغيرات التي تحدثها هذه التقنيات. هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات وتحديد الاتجاهات المستقبلية. باستخدام المراجعة المنهجية، توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي لا يؤتمت المهام فحسب، بل يغير أيضاً طبيعة الوظائف والعلاقات في مكان العمل. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الجوانب الإنسانية والأخلاقية عند تصميم وتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

وفي دراسة حديثة لـ راما (Rama, 2024) بعنوان *The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management* (دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، تم استكشاف التطبيقات المختلفة للذكاء الاصطناعي عبر وظائف الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة وشاملة. من خلال مراجعة الأدبيات، وجدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يُستخدم بنجاح في التوظيف، وإدارة الأداء، وتعزيز انخراط الموظفين، ولكن لا تزال هناك تحديات تتعلق بالتحيز في الخوارزميات وقبول الموظفين. وأوصت الدراسة بأهمية إجراء تدقيق منتظم للخوارزميات لضمان عدالتها.

كما بحث بوجولد وآخرون (Bujold et al., 2024) في الذكاء الاصطناعي المسؤول في إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة الأدبيات التجريبية. هدفت الدراسة إلى تحديد المبادئ والممارسات التي تضمن استخداماً أخلاقياً ومسؤولاً للذكاء الاصطناعي. توصلت الدراسة إلى أن الشفافية، والعدالة، وقابلية التفسير، والمساءلة هي الركائز الأساسية للذكاء الاصطناعي المسؤول. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في تصميم وتطبيق هذه الأنظمة لضمان قبولها.

وهدف دراسة نواز وآخرون (Nawaz et al., 2024) إلى فحص العوامل المؤثرة على تبني الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على نموذج كمي تم تطبيقه في الهند. أظهرت النتائج أن عوامل مثل الفائدة المتصورة، وسهولة الاستخدام المتصورة، وضغط المنافسين، ودعم الإدارة العليا تؤثر بشكل كبير على نية تبني الذكاء الاصطناعي. وأوصت الدراسة بأن على الشركات التي تسعى لتبني هذه التقنيات أن تركز على إبراز فوائدها وتوفير الدعم والتدريب اللازمين.

أما دراسة أغوستونو وآخرون (Agustono et al., 2023)، فقد استكشفت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية. من خلال مراجعة منهجية، صنفت الدراسة التطبيقات حسب وظائف الموارد البشرية المختلفة. وجدت الدراسة أن التوظيف والاختيار هو المجال الأكثر تأثراً بالذكاء الاصطناعي حالياً. وأوصت الدراسة الباحثين المستقبليين بالتركيز

على دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف أخرى مثل علاقات الموظفين وإدارة التعويضات.

وتناول **باسو وآخرون** (Basu et al., 2023) التفاعلات والنتائج المترتبة على دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية وتفسير سببي لهذه التفاعلات. توصلت الدراسة إلى أن نجاح دمج الذكاء الاصطناعي يعتمد على التوافق بين التكنولوجيا، والعمليات، والأشخاص، وأن النتائج الإيجابية (مثل تحسين الكفاءة) لا تتحقق إلا عند وجود هذا التوافق. وأوصت الدراسة بتبني نظرة شمولية عند دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي بدلاً من التركيز على التكنولوجيا فقط.

وأخيراً، بحثت دراسة **تامب وآخرون** (Tambe et al., 2019)، وهي من الدراسات التأسيسية في هذا المجال، في تحديات ومسار الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات الرئيسية وتقديم خارطة طريق للمستقبل. حددت الدراسة تحديات مثل "مشكلة الصندوق الأسود" (صعوبة تفسير قرارات الخوارزميات)، والتحيز، وتأثيرها على معنويات الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج ذكاء اصطناعي "قابلة للتفسير" والتركيز على التعاون بين الإنسان والآلة بدلاً من الإحلال الكامل.

#### رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

1. **اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتسق الدراسة الحالية مع التوجه العام في الأدبيات الذي يؤكد على أن الذكاء الاصطناعي أصبح لاعباً رئيساً في تحويل وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث أجمعت غالبية الدراسات مثل (أبو سعده، 2024؛ Nawaz et al., 2024) على وجود أثر إيجابي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة وفعالية الموارد البشرية.

2. **جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تركيزها على وظائف محددة للموارد البشرية مثل التوظيف

والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، باعتبارها المجالات الأكثر تأثراً بالذكاء الاصطناعي في المرحلة الحالية، وهو ما أكدته دراسات (سيد، 2025؛ Agustono et al., 2023).

3. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها دراسة حالة تطبيقية معمقة في شركة محددة ("يوني فروتز العالمية") وضمن قطاع متخصص (الأغذية والمشروبات) في المملكة العربية السعودية. بينما ركزت العديد من الدراسات المحلية على القطاع الحكومي أو الجامعات (قادري، 2023؛ القحطاني، 2022)، وركزت الدراسات العربية على قطاعات أخرى كالاتصالات والبنوك (أبو المكارم، 2024؛ أبو سعده، 2024). هذا التركيز المتخصص يتيح فهماً أعمق لسياق التطبيق.

4. **الفجوة البحثية:** على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تقيس الأثر بشكل كمي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاعات غير التكنولوجية. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم بيانات ميدانية من شركة رائدة في قطاع حيوي.

5. **جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري، وتحديد أبعاد المتغيرات بدقة، وتصميم أداة القياس (الاستبانة) بالاعتماد على مقاييس تم اختبارها في دراسات مشابهة. كما سيتم الاستفادة من التحديات التي رصدتها دراسات مثل (AlShalhoob et al., 2025؛ Tambe et al., 2019) في تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية.

6. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز هذه الدراسة بجمعها بين قياس "الفرص" (مستوى التحسين) و"التحديات" (من خلال تحليل واقع التطبيق) في إطار واحد. كما أن نموذجها البحثي الذي يربط بين تطبيقات محددة للذكاء

الاصطناعي ومؤشرات تحسين ملموسة (جودة القرارات، كفاءة العمليات، تجربة الموظفين) يوفر رؤية شمولية وعملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار بشكل مباشر.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

يستعرض هذا المحور الأسس النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة، بهدف بناء إطار فكري متكامل يوضح أبعاد كل متغير والعلاقة التفاعلية بينها. وينقسم هذا المحور إلى ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)، ويستعرض المبحث الثاني المتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية)، بينما يخصص المبحث الثالث لتحليل العلاقة التكاملية بين المتغيرات وتقديم المنطلقات النظرية التي تفسر هذه العلاقة.

### المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي في سياق الموارد البشرية

#### المطلب الأول: المفهوم التكنولوجي والإداري للذكاء الاصطناعي

يُمثل الذكاء الاصطناعي (AI) أحد أكثر التطورات التكنولوجية تأثيراً في العصر الحديث، وهو مفهوم متعدد الأوجه يمكن النظر إليه من منظورين متكاملين: تكنولوجي وإداري. من الناحية التكنولوجية، يُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه فرع من علوم الحاسوب يهتم بإنشاء أنظمة وبرمجيات قادرة على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً. وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة من التقنيات الفرعية مثل تعلم الآلة (Machine Learning)، الذي يمكّن الأنظمة من التعلم من البيانات وتحسين أدائها دون برمجة صريحة، ومعالجة اللغات الطبيعية (Natural Language Processing)، التي تسمح للآلات بفهم وتفسير وتوليد اللغة البشرية، والشبكات العصبية (Neural Networks)، التي تحاكي طريقة عمل الدماغ البشري في معالجة المعلومات (Hassan, 2022, p. 60).

أما من الناحية الإدارية، فيُنظر إلى الذكاء الاصطناعي على أنه "مجموعة من القدرات المعرفية الرقمية التي يمكن للمنظمات توظيفها لأتمتة العمليات، واستخلاص الرؤى من البيانات، والتفاعل مع أصحاب المصلحة" (Tambe et al., 2019, p. 16). وبهذا المعنى، لا يُعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة، بل هو عامل تمكين استراتيجي يمكن أن يعيد تعريف

كيفية عمل المنظمات واتخاذها للقرارات، خاصة في الوظائف كثيفة البيانات مثل إدارة الموارد البشرية (بوعبدالله، 2025، ص. 360).

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تكتسب تطبيقات الذكاء الاصطناعي أهمية متزايدة في إدارة الموارد البشرية لكونها تقدم حلولاً مبتكرة للتحديات التقليدية التي تواجه هذا القطاع، مثل الحاجة إلى معالجة كميات هائلة من البيانات، وتقليل التحيز في اتخاذ القرارات، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات الموظفين. وتتمثل أهميته في قدرته على تحويل وظيفة الموارد البشرية من دور إداري-تشغيلي إلى دور استراتيجي-تحليلي (Zhu, 2024, p. 255).

وتسعى المنظمات من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول (1): أهداف تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

| الهدف                                | الوصف                                                                                                                                 | المرجع                            |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| زيادة الكفاءة التشغيلية              | أتمتة المهام الروتينية والمتكررة (مثل فرز السير الذاتية، الرد على استفسارات الموظفين الشائعة)، مما يقلل الوقت والجهد والتكاليف.       | (الرقبية، 2024، ص. 104)           |
| تحسين جودة التوظيف                   | استخدام الخوارزميات لتحليل البيانات وتحديد المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة وثقافة الشركة بدقة وموضوعية.                    | (Prajapati & Gupta, 2025, p. 126) |
| دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات | توفير تحليلات تنبؤية ورؤى عميقة حول القوى العاملة (مثل: التنبؤ بمعدلات دوران الموظفين)، مما يساعد في اتخاذ قرارات استباقية.           | (فكري، 2024، ص. 2033)             |
| تخصيص تجربة الموظف                   | تصميم مسارات تدريبية وتطويرية مخصصة لكل موظف بناءً على احتياجاته وأدائه، وتقديم دعم فوري من خلال روبوتات المحادثة.                    | (Dima et al., 2024)               |
| تقليل التحيز اللاواعي                | الاعتماد على الخوارزميات في المراحل الأولى من اتخاذ القرارات (مثل الفرز الأولي للمرشحين) لتقليل تأثير التحيزات البشرية وتعزيز التنوع. | (Bujold et al., 2024, p. 1188)    |

|                              |                                                                                                                     |                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| (Hinge et al., 2023, p. 560) | استخدام أدوات تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) لفهم معنويات الموظفين بشكل مستمر واتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل. | تعزيز انخراط الموظفين |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث بأن الجدول المعروض يتناول الأهداف الحيوية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ويعكس مدى تأثير هذه التكنولوجيا على تحسين فعالية وكفاءة العمليات الإدارية. يمكن تناول كل هدف على حدة من خلال تحليل شامل:

### 1. زيادة الكفاءة التشغيلية:

من خلال أتمتة المهام الروتينية مثل فرز السير الذاتية، يُعتبر هذا الهدف محورياً لتقليل الأعباء الإدارية، مما يتيح للموارد البشرية التركيز على الأنشطة الإستراتيجية. يساهم ذلك في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية.

### 2. تحسين جودة التوظيف:

استخدام الخوارزميات لتحليل البيانات يوفر وسيلة موضوعية لتحديد المرشحين الأنسب، مما يعزز من جودة الاختيار ويقلل من الأخطاء البشرية. هذا الأمر مهم جداً للمنظمات في سعيها لتوظيف أفضل المواهب التي تتماشى مع ثقافتها ومتطلباتها.

### 3. دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات:

توفر التحليلات التنبؤية رؤى عميقة حول القوى العاملة، مما يساعد القادة في اتخاذ قرارات استباقية مستندة إلى بيانات موثوقة. هذا يساهم في تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وفهم ديناميات العمل.

### 4. تخصيص تجربة الموظف:

من خلال تصميم مسارات تدريبية مخصصة وتقديم دعم فوري، يتم تحسين التجربة الوظيفية للموظفين. هذا يعكس التوجه الحديث نحو جعل التفاعل الوظيفي أكثر شخصية، مما يعزز من الرضا والولاء لدى الموظفين.

### 5. تقليل التحيز اللاواعي:

عبر الاعتماد على الخوارزميات في المراحل الأولية من عملية الاختيار، تُحسن المنظمات من فرص تحقيق التنوع وتقليل التحيزات. يعتبر هذا الأمر ضرورياً لتعزيز بيئة عمل شاملة تعكس قيم التنوع والمساواة.

## 6. تعزيز انخراط الموظفين:

استخدام أدوات تحليل المشاعر يوفر للمنظمات القدرة على فهم معنويات الموظفين بشكل مستمر، مما يتيح لها اتخاذ إجراءات سريعة لتحسين بيئة العمل. يُعتبر الانخراط الوظيفي أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الإنتاجية وتخفيض معدلات الدوران. بشكل عام، يظهر الجدول بوضوح كيف يمكن أن يؤدي تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية إلى تحقيق نقلة نوعية في الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. يعكس هذا التوجه العصري الحاجة إلى الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في القطاعات الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**المطلب الثالث: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية (أبعاد**

**الدراسة)**

يمكن تطبيق الذكاء الاصطناعي عبر مختلف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية. وفي سياق هذه الدراسة، تم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل مجالات التأثير الأبرز حالياً:

### 1. الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار (AI in Recruitment and Selection):

يُعد هذا المجال من أكثر المجالات التي شهدت تنبياً واسعاً لتقنيات الذكاء الاصطناعي. وتهدف التطبيقات هنا إلى جعل عملية التوظيف أسرع وأكثر دقة وكفاءة. وتشمل أبرز التطبيقات: أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) الذكية التي تقوم بفرز وتحليل آلاف السير الذاتية ومطابقتها مع الوصف الوظيفي، وروبوتات المحادثة (Chatbots) التي تتفاعل مع المرشحين للإجابة على استفساراتهم وجدولة المقابلات، وأدوات التحليل التنبؤي التي تقيم احتمالية نجاح المرشح في الوظيفة بناءً على بيانات تاريخية، بالإضافة إلى منصات المقابلات الفيديوية المدعومة بالذكاء الاصطناعي التي تحلل تعابير الوجه ونبرة الصوت (Shamsi, 2024, p. 72; Han, 2024, p. 273).

### 2. الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير (AI in Training and Development):

يهدف الذكاء الاصطناعي في هذا البعد إلى الانتقال من نهج التدريب الموحد "مقاس واحد يناسب الجميع" إلى تجارب تعلم مخصصة وفعالة. وتشمل التطبيقات: منصات

**التعلم التكيفي (Adaptive Learning Platforms)** التي تعدل المحتوى التدريبي ومستوى صعوبته بناءً على أداء المتدرب وتفاعله، وأنظمة التوصية الذكية التي تقترح على الموظفين دورات تدريبية أو مواد تعليمية بناءً على أدوارهم الوظيفية وفجواتهم المهارية وأهدافهم المهنية، بالإضافة إلى المحاكاة والواقع الافتراضي (VR/AR) المدعوم بالذكاء الاصطناعي لتوفير تدريب عملي وآمن في بيئات افتراضية (Al'ula et al., 2024, p. 1030; Venugopal et al., 2024).

### 3. الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء (AI in Performance Appraisal):

يسعى الذكاء الاصطناعي هنا إلى جعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية واستمرارية وعدلاً. بدلاً من المراجعات السنوية التقليدية، تتيح أدوات الذكاء الاصطناعي المراقبة المستمرة للأداء من خلال جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة (مثل: أنظمة إدارة المشاريع، البريد الإلكتروني، مخرجات العمل). كما يمكن استخدام تحليلات البيانات لتحديد الأنماط وتقديم تغذية راجعة فورية للموظفين والمديرين، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية، والكشف عن أي تحيزات محتملة في تقييمات المديرين (Ashurbaev & Saidkulov, 2024, p. 609; Li, 2024, p. 10).

**تعقيب تحليلي:** يتبين من استعراض هذه التطبيقات أن الذكاء الاصطناعي لا يعمل كبديل كامل للعنصر البشري في إدارة الموارد البشرية، بل كشريك معزز (Augmented Partner). فهو يتفوق في المهام التي تتطلب معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة وموضوعية، بينما يظل دور الخبير البشري محورياً في تفسير النتائج، واتخاذ القرارات النهائية التي تتطلب حكماً أخلاقياً وتعاطفاً، وإدارة الجوانب الإنسانية في علاقات العمل.

## المبحث الثاني: تحسين إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم التحسين في إدارة الموارد البشرية

يُعد التحسين في إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قيمة الوظيفة ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. وهو لا يقتصر على مجرد زيادة السرعة أو تقليل التكلفة، بل هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الارتقاء بجودة المخرجات، وفعالية العمليات، ورضا أصحاب المصلحة (خاصة الموظفين). وفي سياق تأثير التكنولوجيا، يمكن النظر إلى التحسين على أنه "الانتقال من حالة الكفاءة التشغيلية إلى حالة الفعالية الاستراتيجية" (أبو سعده، 2024، ص. 270).

ويعتمد تحقيق هذا التحسين على قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستفادة من الأدوات والتقنيات المتاحة ليس فقط لأتمتة ما هو قائم، بل لإعادة التفكير في العمليات نفسها وتصميمها بطريقة أكثر ذكاءً وتوجهاً نحو تحقيق القيمة (Alsaif & Aksoy, 2023, p. 3).

### المطلب الثاني: مؤشرات ومجالات تحسين إدارة الموارد البشرية (أبعاد الدراسة)

لقياس مدى التحسين الناتج عن تطبيق الذكاء الاصطناعي، تم التركيز في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل مؤشرات ملموسة لهذا التحسين:

#### 1. تحسين جودة القرارات (Improving Decision Quality):

تُعد جودة القرارات المتعلقة برأس المال البشري (من نوظف، من نرقي، من ندرب) من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمة. ويهدف التحسين في هذا البعد إلى جعل هذه القرارات أكثر موضوعية، واستناداً إلى الأدلة والبيانات، واتساقاً. ويتحقق ذلك من خلال تقليل الاعتماد على الحدس والانطباعات الشخصية التي قد تكون عرضة للتحيزات اللاواعية، والاستعاضة عنها بتحليلات تنبؤية ورؤى مستخلصة من البيانات، مما يزيد من احتمالية اتخاذ القرار الصحيح (فكري، 2024، ص. 2038).

## 2. تحسين كفاءة العمليات (Improving Process Efficiency):

يركز هذا البعد على الجانب التشغيلي لوظائف الموارد البشرية. ويُقاس التحسين هنا من خلال مؤشرات مثل **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام** (مثل: زمن دورة التوظيف)، و**خفض التكاليف التشغيلية**، و**زيادة الإنتاجية** (مثل: عدد الطلبات التي يمكن معالجتها في الساعة). وتتحقق هذه الكفاءة بشكل أساسي من خلال أتمتة المهام اليدوية والمتكررة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية (سيد، 2025).

## 3. تحسين تجربة الموظفين (Improving Employee Experience):

يمثل هذا البعد الجانب الإنساني والعلاقاتي في التحسين. ويشير إلى مجمل تصورات ومشاعر الموظف تجاه تفاعلاته مع إدارة الموارد البشرية طوال دورة حياته في الشركة. ويشمل التحسين هنا جعل هذه التفاعلات أكثر **سلاسة**، و**سرعة**، و**تخصيصاً**، و**شفافية**. ويتحقق ذلك من خلال توفير خدمات ذاتية سهلة الاستخدام، وتقديم دعم فوري عبر روبوتات المحادثة، وتوفير تغذية راجعة مستمرة، وتصميم مسارات وظيفية وتدريبية تلبي تطلعات الموظفين (Dima et al., 2024).

**تعقيب تحليلي:** يتضح أن أبعاد التحسين الثلاثة مترابطة وتؤثر في بعضها البعض. ف**كفاءة العمليات** (مثل سرعة الرد على طلب إجازة) تسهم في تحسين تجربة الموظف. و**جودة القرارات** (مثل اختيار المرشح المناسب) تقلل من تكاليف دوران الموظفين، مما يحسن الكفاءة. و**تجربة الموظف الإيجابية** تؤدي إلى بيانات أفضل (من خلال التغذية الراجعة)، مما يدعم جودة القرارات. وبالتالي، فإن التحسين الشامل لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحقيق توازن وتكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة.

## المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتحسين الموارد البشرية

### المطلب الأول: آليات تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين الموارد البشرية

لا يؤثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية بشكل سحري، بل من خلال مجموعة من الآليات المحددة التي تغير طريقة تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات:

- **الأتمة الذكية (Intelligent Automation):** يقوم الذكاء الاصطناعي بأتمتة المهام المعقدة التي كانت تتطلب تدخلاً بشرياً، وليس فقط المهام البسيطة. هذه الأتمتة تحرر الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية، مما يحسن الكفاءة بشكل كبير.
- **التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics):** من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات، يمكن للذكاء الاصطناعي التنبؤ بالنتائج المستقبلية (مثل: الموظفين الأكثر عرضة لترك العمل). هذه القدرة التنبؤية تدعم اتخاذ قرارات استباقية، مما يحسن جودة القرارات.
- **التخصيص الفائق (Hyper-Personalization):** يمكن الذكاء الاصطناعي من تقديم خدمات وتجارب مخصصة على نطاق واسع، وهو ما كان مستحيلاً في السابق. هذا التخصيص في التدريب والتواصل يعزز بشكل مباشر تجربة الموظف.
- **الدعم المعرفي (Cognitive Support):** يعمل الذكاء الاصطناعي كمساعد ذكي لمتخصصي الموارد البشرية، حيث يزودهم بالمعلومات والرؤى اللازمة في الوقت المناسب، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات أفضل وأسرع.

### المطلب الثاني: المنطلقات النظرية المفسرة للعلاقة

يمكن تفسير العلاقة بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحسين إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى عدة نظريات إدارية وتكنولوجية، من أبرزها:

## 1. نظرية معالجة المعلومات التنظيمية (Organizational Information Processing Theory):

ترى هذه النظرية أن المنظمات تعمل كأنظمة لمعالجة المعلومات، وأن فعاليتها تعتمد على قدرتها على التعامل مع عدم اليقين والتعقيد في بيئتها. ويُعد الذكاء الاصطناعي أداة قوية لتعزيز قدرات معالجة المعلومات في المنظمة؛ فهو يزيد من كمية ونوعية المعلومات المتاحة، ويسرع من عملية تحليلها. ومن خلال تقليل عدم اليقين في قرارات الموارد البشرية (مثل التنبؤ بأداء المرشح)، يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية الإدارة (Basu et al., 2023).

## 2. نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM):

يفسر هذا النموذج العوامل التي تؤدي إلى قبول المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة واستخدامهم لها. ويفترض النموذج أن "الفائدة المتصورة" (Perceived Usefulness) و"سهولة الاستخدام المتصورة" (Perceived Ease of Use) هما المحددان الرئيسيان لنية الاستخدام. ويمكن تطبيق هذا النموذج لفهم أن نجاح الذكاء الاصطناعي في تحسين الموارد البشرية يعتمد بشكل كبير على مدى إدراك الموظفين ومديري الموارد البشرية لفوائده العملية وسهولة التعامل مع أنظمتها (Nawaz et al., 2024).

## نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية، بما في ذلك علاقة الموظف بالمنظمة، تقوم على أساس تبادل المنافع. وعندما تقدم المنظمة تجارب إيجابية للموظف (مثل دعم مخصص وسريع من خلال الذكاء الاصطناعي)، يشعر الموظف بالتقدير والالتزام، فيرد على ذلك بسلوكيات إيجابية مثل زيادة الانخراط والولاء. وبهذا، فإن تحسين تجربة الموظف عبر الذكاء الاصطناعي يمكن أن يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية.

## خاتمة الإطار النظري

يتضح من خلال هذا الاستعراض النظري أن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو محفز لإعادة التفكير بشكل جذري في دور ووظائف إدارة الموارد البشرية. فمن خلال قدراته في الأتمتة والتحليل والتخصيص، يفتح الذكاء الاصطناعي آفاقاً واسعة لتحسين جودة القرارات، وكفاءة العمليات، وتجربة الموظفين. وتوفر النظريات المفسرة إطاراً لفهم كيف يمكن لهذه الإمكانيات التكنولوجية أن تترجم إلى تحسينات ملموسة في الأداء. ويمهد هذا الإطار النظري الطريق للجزء التطبيقي من الدراسة، الذي سيسعى إلى اختبار هذه العلاقات في سياق شركة "يوني فروتز العالمية".

## **الفصل الثالث**

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها**

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة، وتوصيف مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وإجراءات تطويرها والتحقق من خصائصها السيكمترية، ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وإجراءات تنفيذ الدراسة.

#### 1. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، المتمثلة في الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية بشركة يوني فروتز العالمية بالدمام، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الكمي. ويُعد هذا المنهج ملائماً لطبيعة الدراسة؛ حيث إنه لا يقتصر على وصف واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي ومستوى التحسين في ممارسات الموارد البشرية، بل يتجاوزه إلى تحليل البيانات التي يتم جمعها لاستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة، وقياس دور المتغير المستقل (تطبيق الذكاء الاصطناعي) في المتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية)، واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة (أبو سعده، 2024، ص. 275).

#### 2. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات اللازمة على مصدرين أساسيين، هما:

- المصادر الثانوية (Secondary Sources): تمثلت في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب المتخصصة، والدوريات العلمية المحكّمة، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات العلمية،

وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية. وقد شكلت هذه المصادر الأساس في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها وأهميتها، وتطوير أدواتها.

- **المصادر الأولية (Primary Sources):** تمثلت في البيانات التي تم جمعها ميدانياً من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي صُممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها. وتُعد هذه البيانات المصدر الرئيس الذي تم الاعتماد عليه في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة

#### (أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية والإدارات ذات الصلة (مثل: الشؤون الإدارية، تطوير الموظفين) في المقر الرئيس لشركة يوني فروتز العالمية بمدينة الدمام. وبناءً على السجلات الرسمية لإدارة الموارد البشرية في الشركة للعام (2025م)، يبلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (85) موظفاً وموظفة.

#### (ب) عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد قرر الباحث استخدام أسلوب **المسح الشامل (Comprehensive Survey)**، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (85) فرداً، وذلك لضمان الحصول على بيانات شاملة ودقيقة تمثل المجتمع بأكمله وتزويد من موثوقية النتائج. وبعد متابعة عملية الجمع، تم استرداد (78) استبانة، تم استبعاد (3) استبانات منها لعدم اكتمالها، ليصبح حجم العينة النهائي الذي خضع للتحليل (75) فرداً، بنسبة استجابة بلغت (88.2%)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة جداً للتحليل الإحصائي. ويوضح الجدول الآتي وصفاً لأفراد عينة الدراسة.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=75)

| المتغير                        | الفئات                   | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|--------------------------------|--------------------------|---------|--------------------|
| المسمى الوظيفي                 | مدير إدارة               | 8       | 10.7               |
|                                | رئيس قسم / مشرف          | 21      | 28.0               |
|                                | أخصائي موارد بشرية       | 33      | 44.0               |
|                                | موظف إداري               | 13      | 17.3               |
| سنوات الخبرة                   | أقل من 5 سنوات           | 25      | 33.3               |
|                                | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 31      | 41.3               |
|                                | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 14      | 18.7               |
|                                | 15 سنة فأكثر             | 5       | 6.7                |
| المؤهل العلمي                  | دبلوم فأقل               | 9       | 12.0               |
|                                | بكالوريوس                | 54      | 72.0               |
|                                | دراسات عليا              | 12      | 16.0               |
| حضور دورات عن الذكاء الاصطناعي | نعم                      | 28      | 37.3               |
|                                | لا                       | 47      | 62.7               |
|                                | المجموع                  | 75      | 100.0              |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هم من "أخصائيي الموارد البشرية" بنسبة (44.0%)، مما يعكس تركيز الدراسة على المتخصصين في هذا المجال. كما أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (41.3%)، وهم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (72.0%). ومن الملاحظ أن نسبة كبيرة من العينة (62.7%) لم يسبق لهم حضور دورات تدريبية متخصصة في الذكاء الاصطناعي.

#### 4. أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. وقد تم تصميمها وتطويرها بعد الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وخاصة دراسة (أبو سعده، 2024)، ودراسة (فكري، 2024)، ودراسة (Nawaz et al., 2024)، بما

يتناسب مع أهداف ومتغيرات الدراسة الحالية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** خُصص لجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- **القسم الثاني:** خُصص لقياس متغيرات الدراسة، وتكون من محورين رئيسيين:
  - **المحور الأول:** تطبيق الذكاء الاصطناعي، وتضمن (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار، الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير، الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء).
  - **المحور الثاني:** تحسين إدارة الموارد البشرية، وتضمن (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (تحسين جودة القرارات، تحسين كفاءة العمليات، تحسين تجربة الموظفين).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert's Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم إعطاء الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) للبداية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) على الترتيب.

## 5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة وموثوقيتها، تم إجراء الاختبارات الإحصائية الآتية:

### • صدق الأداة (Validity):

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه فعلاً. وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

#### 1. صدق المحتوى (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية

على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات إدارة الموارد البشرية

والتحول الرقمي، بلغ عددهم (6) محكمين. وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، وانتمائها للأبعاد المحددة لها. وقد تم الأخذ بآراء ومقترحات السادة المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.

2. **صدق البناء (الاتساق الداخلي):** تم التحقق من صدق البناء عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة وأبعادها.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (ن=75)

| المحور / البعد                             | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|
| المحور الأول: تطبيق الذكاء الاصطناعي       |                                      |
| الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار      | 0.853**                              |
| الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير       | 0.819**                              |
| الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء           | 0.870**                              |
| المحور الثاني: تحسين إدارة الموارد البشرية |                                      |
| تحسين جودة القرارات                        | 0.905**                              |
| تحسين كفاءة العمليات                       | 0.921**                              |
| تحسين تجربة الموظفين                       | 0.898**                              |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

#### • ثبات الأداة (Reliability):

يشير الثبات إلى مدى استقرار نتائج الأداة عند تكرار تطبيقها. وقد تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتعد الأداة ثابتة إذا تجاوزت قيمة المعامل (0.70). ويوضح الجدول رقم (5) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل.

جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة (ن=75)

| المحور / البعد                             | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول: تطبيق الذكاء الاصطناعي       | 15          | 0.938              |
| الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار      | 5           | 0.877              |
| الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير       | 5           | 0.854              |
| الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء           | 5           | 0.890              |
| المحور الثاني: تحسين إدارة الموارد البشرية | 12          | 0.961              |
| تحسين جودة القرارات                        | 4           | 0.918              |
| تحسين كفاءة العمليات                       | 4           | 0.935              |
| تحسين تجربة الموظفين                       | 4           | 0.911              |
| الثبات الكلي للأداة                        | 27          | 0.967              |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والمحاور والدرجة الكلية للأداة كانت مرتفعة جداً وتجاوزت (0.85)، وبلغت قيمة الثبات الكلي للأداة (0.967)، وهي قيم ممتازة تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية.

#### 6. طريقة ومعيّار تصحيح أداة الدراسة

للحكم على مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة، تم استخدام المعيار النسبي المبني على المتوسطات الحسابية، وذلك من خلال حساب المدى ( $5 - 1 = 4$ )، ثم تقسيمه على عدد مستويات المقياس (5) للحصول على طول الفئة ( $4 / 5 = 0.80$ ). وبناءً عليه، تم تحديد مستويات الحكم كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6): معيار تصحيح أداة الدراسة

| مستوى الحكم | المتوسط الحسابي  |
|-------------|------------------|
| منخفض جداً  | من 1.00 إلى 1.79 |
| منخفض       | من 1.80 إلى 2.59 |
| متوسط       | من 2.60 إلى 3.39 |
| مرتفع       | من 3.40 إلى 4.19 |

## 7. إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث الإجراءات المنهجية الآتية:

1. **الإعداد النظري:** تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة لتكوين خلفية نظرية شاملة حول موضوع الدراسة.

2. **تصميم الأداة والتحقق منها:** تم بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها.

3. **الحصول على الموافقات:** تم الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة شركة يوني فروتز العالمية لتطبيق الدراسة الميدانية.

4. **تطبيق الأداة:** تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة خلال شهر نوفمبر من العام (2026م).

5. **ترميز وإدخال البيانات:** بعد جمع الاستبانات، تم مراجعتها وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

6. **التحليل الإحصائي:** تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28).

7. **تفسير ومناقشة النتائج:** في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي، تم عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

8. **الاستنتاجات والتوصيات:** بناءً على نتائج الدراسة، تم استخلاص أهم الاستنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

## 8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد اشتمل التحليل على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة وتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة وأبعادها.

2. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** استُخدم لقياس درجة ثبات وموثوقية أداة الدراسة (الاستبانة).

3. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** استُخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد الاستبانة، وكذلك للإجابة عن التساؤل الثالث من خلال تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis):** استُخدم للإجابة عن التساؤل الرابع واختبار فرضيات الدراسة، وذلك لقياس دور المتغير المستقل (تطبيق الذكاء الاصطناعي) بأبعاده المختلفة في المتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية).

5. **معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التسامح (Tolerance):** استُخدما كإجراءات تشخيصية للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي المرتفع بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار.

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة ومناقشتها**

- **تمهيد**
- **تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة بنتائج الدراسة.**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

#### تمهيد

يبتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة. ويهدف الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج ومناقشتها بعمق في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها.

#### 1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في شركة يوني فروتز؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول (تطبيق الذكاء الاصطناعي) وأبعاده، وتحديد مستوى التطبيق بناءً على المعيار المعتمد في الدراسة. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي

| البعد / العبارة                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التطبيق |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| البعد الأول: الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار    | 3.75            | 0.81              | 1      | مرتفع         |
| 1. تستخدم الشركة أنظمة ذكية لفرز السير الذاتية آلياً. | 4.15            | 0.90              | 1      | مرتفع         |

|       |   |      |      |                                                                             |
|-------|---|------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | 2 | 0.99 | 3.88 | 5. تسهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيز البشري في الفرز الأولي.      |
| مرتفع | 3 | 1.05 | 3.70 | 4. تساعدنا تقنيات الذكاء الاصطناعي في الوصول لشريحة أوسع من المرشحين.       |
| مرتفع | 4 | 1.11 | 3.55 | 2. يتم الاعتماد على روبوتات المحادثة للتفاعل الأولي مع المرشحين.            |
| مرتفع | 5 | 1.18 | 3.47 | 3. تُستخدم أدوات تحليلية للتنبؤ بمدى نجاح المرشحين المحتملين.               |
| متوسط | 3 | 0.88 | 3.31 | البعد الثاني: الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير                          |
| مرتفع | 1 | 1.08 | 3.51 | 7. تساعدنا أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحديد الفجوات في المهارات بدقة.        |
| مرتفع | 2 | 1.10 | 3.40 | 9. تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي لتقييم فعالية البرامج التدريبية.          |
| متوسط | 3 | 1.15 | 3.29 | 6. توفر الشركة منصات تعلم ذكية توصي بالدورات التدريبية.                     |
| متوسط | 4 | 1.20 | 3.18 | 8. يتم تقديم محتوى تدريبي مخصص يتكيف مع سرعة تعلم كل موظف.                  |
| متوسط | 5 | 1.25 | 3.16 | 10. تتيح الشركة فرصاً للتدريب باستخدام تقنيات المحاكاة أو الواقع الافتراضي. |
| مرتفع | 2 | 0.85 | 3.49 | البعد الثالث: الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء                              |
| مرتفع | 1 | 1.01 | 3.78 | 11. يتم استخدام أنظمة تحليلية لجمع بيانات الأداء من مصادر متعددة.           |
| مرتفع | 2 | 1.07 | 3.53 | 12. تساعدنا أدوات الذكاء الاصطناعي في تقديم تغذية راجعة فورية وموضوعية.     |
| مرتفع | 3 | 1.12 | 3.45 | 14. تقلل أنظمة تقييم الأداء الذكية من التحيزات الشخصية للمديرين.            |
| متوسط | 4 | 1.17 | 3.38 | 13. تسهم الخوارزميات في تحديد الموظفين ذوي الأداء المتميز.                  |
| متوسط | 5 | 1.22 | 3.31 | 15. يتم استخدام التحليلات التنبؤية لتحديد الموظفين المعرضين لخطر ترك العمل. |
| مرتفع |   | 0.77 | 3.52 | المستوى الكلي لتطبيق الذكاء الاصطناعي                                       |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7) أن المستوى الكلي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بشركة يوني فروتز جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.52). وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركة قد خطت خطوات جيدة في تبني التقنيات الذكية ضمن ممارساتها، وأن هناك توجهاً إيجابياً نحو الاستفادة من هذه الأدوات الحديثة، وهو ما يتماشى مع التوجه العام للتحول الرقمي في المملكة.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد "الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) ومستوى "مرتفع"، مما يعكس أن وظيفة التوظيف هي المدخل الرئيس والأكثر نضجاً لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الشركة، خاصة في المهام التي تتطلب معالجة حجم كبير من البيانات مثل فرز السير الذاتية. وهذه النتيجة تتسق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة (Agustono et al., 2023) التي وجدت أن التوظيف هو المجال الأكثر تأثراً بالذكاء الاصطناعي حالياً.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد "الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.49) ومستوى "مرتفع"، مما يدل على بدء الشركة في الاستفادة من التحليلات لجمع بيانات الأداء. بينما حل بُعد "الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) ومستوى "متوسط". ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب (مثل منصات التعلم التكيفي) تتطلب استثمارات وتغييرات هيكلية أكبر مقارنة بتطبيقات التوظيف، وقد تكون الشركة لا تزال في مراحلها الأولى في هذا المجال. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، 2022) التي وجدت مستوى تطبيق متوسطاً للذكاء الاصطناعي في سياق محلي آخر.

## 2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جودة القرارات، كفاءة العمليات، تجربة الموظفين) في شركة يوني فروتز؟". وللإجابة عن

هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني. والجدول الآتي يوضح النتائج.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسين إدارة الموارد البشرية

| البيان / العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|------------|
| البعد الأول: تحسين جودة القرارات                                                | 3.81            | 0.84              | 2      | مرتفع      |
| 16. أدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى جعل قرارات الاختيار والتوظيف أكثر موضوعية. | 4.05            | 0.95              | 1      | مرتفع      |
| 19. أصبحت قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية أكثر دقة ومبنية على بيانات.         | 3.80            | 1.01              | 2      | مرتفع      |
| 17. ساهمت التحليلات الذكية في اتخاذ قرارات ترقية وتطوير وظيفي أكثر عدالة.       | 3.75            | 1.06              | 3      | مرتفع      |
| 18. مكنتنا الرؤى المستخلصة من البيانات من اتخاذ قرارات استباقية لإدارة المواهب. | 3.64            | 1.10              | 4      | مرتفع      |
| البعد الثاني: تحسين كفاءة العمليات                                              | 3.95            | 0.80              | 1      | مرتفع      |
| 20. ساهمت الأتمتة الذكية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز دورة التوظيف.             | 4.21            | 0.88              | 1      | مرتفع جداً |
| 23. أصبحت عمليات الموارد البشرية أقل عرضة للأخطاء البشرية بفضل الأتمتة.         | 4.01            | 0.93              | 2      | مرتفع      |
| 21. أدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى خفض التكاليف الإدارية.                     | 3.85            | 1.00              | 3      | مرتفع      |
| 22. زادت إنتاجية موظفي الموارد البشرية نتيجة تحريرهم من المهام الروتينية.       | 3.73            | 1.04              | 4      | مرتفع      |
| البعد الثالث: تحسين تجربة الموظفين                                              | 3.65            | 0.89              | 3      | مرتفع      |
| 24. أصبحت عملية التقديم على الوظائف أكثر سلاسة وسرعة للمرشحين.                  | 3.91            | 0.98              | 1      | مرتفع      |
| 25. يحصل الموظفون على إجابات فورية لاستفساراتهم عبر الأنظمة الذكية.             | 3.70            | 1.05              | 2      | مرتفع      |
| 26. يشعر الموظفون بأن فرص التدريب المقدمة لهم أكثر تخصيصاً.                     | 3.53            | 1.12              | 3      | مرتفع      |

|       |   |      |      |                                                                     |
|-------|---|------|------|---------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | 4 | 1.15 | 3.46 | 27. ساهمت التغذية الراجعة المستمرة في زيادة شعور الموظفين بالعدالة. |
| مرتفع |   | 0.79 | 3.80 | المستوى الكلي لتحسين إدارة الموارد البشرية                          |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن المستوى الكلي لتحسين إدارة الموارد البشرية في شركة يوني فروتز من وجهة نظر العاملين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام (3.80). وتدل هذه النتيجة الإيجابية على أن الجهود المبذولة في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي قد بدأت تؤتي ثمارها وتنعكس بشكل ملموس على أداء وظيفة الموارد البشرية.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، نجد أن بُعد "تحسين كفاءة العمليات" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، وهو ما يؤكد أن الأثر المباشر والأكثر وضوحاً للذكاء الاصطناعي يتمثل في أتمتة العمليات وتسريعها، خاصة في تقليل وقت دورة التوظيف الذي حصل على أعلى متوسط (4.21). وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (الرقبية، 2024) على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "تحسين جودة القرارات" بمتوسط (3.81)، مما يشير إلى أن الشركة بدأت تستفيد من البيانات في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية، خاصة في التوظيف. وأخيراً، جاء بُعد "تحسين تجربة الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، ورغم أنه يقع ضمن فئة المستوى "المرتفع"، إلا أنه الأقل بين الأبعاد. ويمكن تفسير ذلك بأن تحسين تجربة الموظفين يتطلب نصجاً أعلى في تطبيق التقنيات وتكاملاً أكبر بين الأنظمة، وقد تكون الشركة لا تزال في طور تطوير هذا الجانب. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (فكري، 2024) التي ربطت بين الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة القرار.

### 3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق الذكاء الاصطناعي) بأبعاده، والمتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية) بأبعاده. والجدول الآتي يوضح مصفوفة الارتباطات.

جدول (9): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي وأبعاد تحسين إدارة الموارد البشرية

| المتغيرات                             | تحسين جودة القرارات | تحسين كفاءة العمليات | تحسين تجربة الموظفين | تحسين إدارة الموارد البشرية (الكلي) |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار | 0.711**             | 0.758**              | 0.680**              | 0.765**                             |
| الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير  | 0.655**             | 0.621**              | 0.702**              | 0.701**                             |
| الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء      | 0.730**             | 0.695**              | 0.715**              | 0.759**                             |
| تطبيق الذكاء الاصطناعي (الكلي)        | 0.768**             | 0.755**              | 0.760**              | 0.811**                             |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

تكشف نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (9) عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحسين إدارة الموارد البشرية (0.811). وتشير هذه النتيجة القوية إلى وجود ارتباط وثيق ومتلازم بين المتغيرين، فكلما زاد مستوى تطبيق ممارسات الذكاء الاصطناعي في الشركة، ارتبط ذلك بتحسين ملموس في جودة قرارات وكفاءة عمليات وتجربة الموظفين في إدارة الموارد البشرية.

وعند فحص العلاقات على مستوى الأبعاد، يلاحظ وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل وجميع أبعاد المتغير التابع. ومن أبرز هذه العلاقات:

- وجود أقوى علاقة ارتباط بين الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار وبين تحسين كفاءة العمليات (0.758)، ويفسر ذلك بأن أتمتة عمليات الفرز والمقابلات الأولية هي التي تترجم بشكل مباشر وملحوس إلى دورة توظيف أسرع وأكثر كفاءة.
  - وجود علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء وتحسين جودة القرارات (0.730)، مما يؤكد أن البيانات الموضوعية والمستمرة عن الأداء هي التي تدعم اتخاذ قرارات ترقية وتطوير أكثر عدالة ودقة.
  - من المثير للاهتمام ملاحظة أن العلاقة الأقوى لبُعد الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير كانت مع تحسين تجربة الموظفين (0.702)، مما يشير إلى أن الموظفين يقدرّون بشكل كبير الجهود المبذولة لتخصيص التدريب وتلبية احتياجاتهم الفردية.
- هذه النتائج تدعم بقوة الأدبيات النظرية التي تؤكد على العلاقة التكاملية بين تبني الذكاء الاصطناعي وتطوير وظيفة الموارد البشرية. وتتسق بشكل كبير مع نتائج دراسة (أبو المكارم، 2024) التي وجدت تأثيراً إيجابياً للذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية، ودراسة (Basu et al., 2023) التي أكدت على أن التفاعل الإيجابي بين الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية يؤدي إلى نتائج تنظيمية محسنة.

#### 4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل عام؟". وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد تم إدخال أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار، الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير، الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة مفسرة، والمتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل كلي) كمتغير تابع.

## أولاً: فحص الافتراضات الإحصائية للنموذج (الازدواج الخطي)

قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد، تم فحص مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين والتسامح.

جدول (10): مؤشرات تشخيص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

| المتغير المستقل                       | معامل التسامح | معامل تضخم التباين |
|---------------------------------------|---------------|--------------------|
| الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار | 0.488         | 2.049              |
| الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير  | 0.531         | 1.883              |
| الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء      | 0.475         | 2.105              |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

توضح نتائج الجدول رقم (10) أن جميع قيم معامل تضخم التباين جاءت أقل من القيمة الحرجة (5)، وتراوح بين (1.883) و (2.105)، وأن قيم التسامح جميعها أعلى من (0.20). ويؤكد هذا على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي مرتفعة بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي فإن نموذج الانحدار المقترح سليم إحصائياً ومناسب للاستخدام في اختبار الفرضيات. كما أظهرت التشخيصات الأساسية الأخرى أن النموذج يلبي افتراضات استقلالية البواقي وتجانس التباين والتوزيع الطبيعي للبواقي.

ثانياً: نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد

جدول (11): ملخص نموذج الانحدار لبيان دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية

| مؤشرات النموذج         | القيمة | الدالة الإحصائية |
|------------------------|--------|------------------|
| معامل الارتباط المتعدد | 0.834  | 0.000**          |
| معامل التحديد          | 0.696  |                  |
| معامل التحديد المعدل   | 0.683  |                  |
| قيمة اختبار المعنوية   | 54.108 |                  |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

يوضح الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0.834)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع. والأهم من ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد (0.696)، أي أن أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي (في التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء) تفسر ما نسبته (69.6%) من التباين الحاصل في تحسين إدارة الموارد البشرية في شركة يوني فروتزر، وهي نسبة تفسير عالية جداً ومهمة. وقد جاءت قيمة

اختبار المعنوية للنموذج دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يدل على المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل، ويؤكد هذا على قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الدور

| النتيجة                      | مستوى الدلالة | القيمة المحسوبة | قيمة التأثير المعيارية | الخطأ المعياري | معامل الانحدار غير المعياري | المتغير المستقل                       |
|------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------------------------|
|                              | 0.375         | 0.892           | -                      | 0.241          | 0.215                       | الثابت                                |
| قبول الفرضية الفرعية الأولى  | 0.000**       | 4.264           | 0.398                  | 0.091          | 0.388                       | الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار |
| قبول الفرضية الفرعية الثانية | 0.003**       | 3.086           | 0.279                  | 0.081          | 0.250                       | الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير  |
| قبول الفرضية الفرعية الثالثة | 0.004**       | 3.011           | 0.306                  | 0.094          | 0.283                       | الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء      |

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل بيانات الدراسة.

توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (12) الدور النسبي لكل بُعد من أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج إلى ما يأتي:

1. دور الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار: كانت القيمة المحسوبة (4.264)

دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة التأثير المعيارية (0.398)، مما

يدل على وجود دور إيجابي وذي دلالة إحصائية وقوي جداً لتطبيق الذكاء

الاصطناعي في التوظيف والاختيار في تحسين إدارة الموارد البشرية. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. دور الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير: كانت القيمة المحسوبة (3.086) دالة إحصائياً عند مستوى (0.003). كما بلغت قيمة التأثير المعيارية (0.279)، مما يدل على وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير في تحسين إدارة الموارد البشرية. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3. دور الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء: كانت القيمة المحسوبة (3.011) دالة إحصائياً عند مستوى (0.004). كما بلغت قيمة التأثير المعيارية (0.306)، مما يدل على وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء في تحسين إدارة الموارد البشرية. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

#### مناقشة النتائج:

تؤكد نتائج تحليل الانحدار المتعدد بشكل قاطع على أن جميع أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي التي تم قياسها تؤدي دوراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية في تحسين إدارة الموارد البشرية. وتُعد هذه النتيجة داعمة للفرضيات التي تم وضعها ومتوافقة تماماً مع الإطار النظري للدراسة، لا سيما نظرية معالجة المعلومات التنظيمية، التي تعتبر أن تعزيز قدرة المنظمة على معالجة المعلومات (وهو ما يفعله الذكاء الاصطناعي) يؤدي إلى تحسين فعاليتها.

ويلاحظ أن بُعد "الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار" هو صاحب الدور الأقوى والأكثر تأثيراً بقيمة تأثير معياري (0.398). ويمكن تفسير ذلك بأن الفوائد المترتبة على تطبيق الذكاء الاصطناعي في هذا المجال هي الأكثر مباشرة ووضوحاً، حيث تترجم أتمتة عمليات الفرز والتواصل الأولي إلى توفير هائل في الوقت والجهد (تحسين الكفاءة)، كما أن الاعتماد على الخوارزميات في المطابقة يقلل من التحيزات ويزيد من موضوعية الاختيار

(تحسين جودة القرار). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (أبو سعده، 2024) التي وجدت أثراً قوياً للذكاء الاصطناعي في التوظيف.

ويأتي بُعد "الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء" في المرتبة الثانية من حيث قوة الدور بقيمة تأثير معياري (0.306)، مما يبرز الأهمية المتزايدة للاعتماد على البيانات في تقييم الموظفين. فالقدرة على جمع وتحليل بيانات الأداء بشكل مستمر وموضوعي تساهم في جعل عملية التقييم أكثر عدالة وشفافية، وتدعم قرارات التطوير والترقية، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه (Ashurbaev & Saidkulov, 2024).

وأخيراً، يأتي دور "الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير" بقيمة تأثير معياري (0.279)، ورغم أنه الأقل تأثيراً نسبياً في النموذج، إلا أن دلالاته الإحصائية تؤكد أهميته. وقد يعود ترتيبه الأخير إلى أن تطبيقات التدريب الذكية (مثل التعلم التكيفي) قد تكون أكثر تعقيداً في التنفيذ وتتطلب نضجاً تكنولوجياً أعلى، وهو ما قد يفسر أيضاً حصول هذا البعد على أقل متوسط في التقييم الواقعي.

## 5) خلاصة نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة كما يأتي:

1. بخصوص التساؤل الأول (مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي): أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بشركة يوني فروتز جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (3.52). وجاء بُعد "التوظيف والاختيار" في المرتبة الأولى بمستوى "مرتفع"، يليه "تقييم الأداء" بمستوى "مرتفع"، بينما جاء "التدريب والتطوير" في المرتبة الأخيرة بمستوى "متوسط".

2. بخصوص التساؤل الثاني (مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية): كشفت النتائج أن المستوى الكلي لتحسين إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (3.80). وتنفوق

بُعد "تحسين كفاءة العمليات" محققاً المرتبة الأولى، يليه بُعد "تحسين جودة القرارات"، وأخيراً "تحسين تجربة الموظفين".

3. بخصوص التساؤل الثالث (العلاقة بين المتغيرين): أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحسين إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.811).

4. بخصوص التساؤل الرابع (الدور):

○ الدور الكلي: أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود دور إيجابي وجوهري وذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعة في تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث فسرت هذه التطبيقات ما نسبته (69.6%) من التباين في المتغير التابع.

الدور للأبعاد الفرعية: أكدت النتائج أن جميع الأبعاد (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) لها دور إيجابي ودال إحصائياً. وكان بُعد "الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار" هو صاحب الدور الأقوى والأكثر تأثيراً بقيمة تأثير معياري (0.398)، يليه بُعد "تقييم الأداء"، وأخيراً "التدريب والتطوير".

## **الفصل الخامس**

### **استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها**

- تمهيد.
- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة
- خاتمة الدراسة

## الفصل الخامس

### استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

#### تمهيد

يمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي المبذول في هذه الدراسة، حيث يتم فيه عرض أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل ومناقشة النتائج الميدانية. وفي ضوء هذه الاستنتاجات، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارة شركة يوني فروتز العالمية والشركات المماثلة، بالإضافة إلى طرح عدد من المقترحات لدراسات بحثية مستقبلية، ويختتم الفصل بخاتمة شاملة للدراسة.

#### (1) استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، وفي ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تتبنى شركة يوني فروتز العالمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بمستوى "مرتفع" إجمالاً، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو التحول الرقمي. إلا أن هذا التطبيق يتسم بعدم التجانس؛ حيث يتركز بشكل كبير في ممارسات التوظيف والاختيار، يليه تقييم الأداء، بينما لا يزال تطبيقه في مجال التدريب والتطوير في مستوى "متوسط"، مما يمثل فرصة كامنة للنمو والتطوير.

2. أدى تطبيق الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق مستوى "مرتفع" من التحسين في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة. وكان الأثر الأكثر وضوحاً وملحوظاً في تحسين كفاءة العمليات (مثل تقليل وقت التوظيف)، يليه تحسين جودة القرارات، ثم تحسين تجربة الموظفين، مما يشير إلى أن الفوائد التشغيلية هي الأسرع جنباً.

3. يوجد ارتباط وثيق وموجب بين مدى تطبيق الذكاء الاصطناعي ومستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. فكلما زاد نضج استخدام التطبيقات الذكية، انعكس ذلك إيجاباً وبشكل قوي على كفاءة العمليات وجودة القرارات وتجربة الموظفين.

4. إن تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة (في التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء) يؤدي دوراً جوهرياً ومفسراً رئيسياً للتحسين المحقق في إدارة الموارد البشرية. وقد أثبتت الدراسة أن هذه التطبيقات مجتمعة تفسر نسبة كبيرة جداً ومهمة من التباين في مستوى التحسين، مما يؤكد أنها ليست مجرد أدوات مساعدة، بل هي محركات أساسية للتغيير.

5. تُعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار هي صاحبة الدور الأقوى والأكثر تأثيراً في تحقيق التحسين الشامل لإدارة الموارد البشرية في الشركة. ويعود ذلك إلى الأثر المباشر لهذه التطبيقات في أتمتة المهام كثيفة البيانات وتقليل التحيزات، مما يحقق مكاسب واضحة في الكفاءة والجودة.

6. تؤدي كل من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء والتدريب والتطوير أدواراً مهمة وإيجابية في عملية التحسين، حيث تساهم في جعل القرارات أكثر عدالة والتطوير أكثر تخصيصاً، وإن كان تأثيرها يتطلب وقتاً أطول ليظهر بشكل كامل مقارنة بتأثير تطبيقات التوظيف.

## (2) توصيات الدراسة

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:

### 1. الاستثمار الاستراتيجي في التعلم التكيفي المدعوم بالذكاء الاصطناعي

التوصية العملية: يجب تخصيص استثمار استراتيجي لتبني منصات التعلم التكيفية (Adaptive Learning) المدعومة بالذكاء الاصطناعي، لمعالجة ضعف مجال التدريب والتطوير.

## الإجراءات التنفيذية:

- تحديد مشروع رائد (Pilot): إطلاق مشروع تجريبي خلال 6 أشهر يركز على تطوير المهارات الرقمية الأساسية للموظفين في قسم واحد.
- اختيار المنصة: التعاقد مع مزود موثوق لمنصة التعلم التكيفي لتصميم مسارات تعلم مخصصة.
- قياس الأثر: تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تحسُّن الأداء الوظيفي بعد التدريب بـ 3 أشهر.

## 2. رفع كفاءة فريق الموارد البشرية في التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي والبيانات

التوصية العملية: تطوير كفاءات فريق الموارد البشرية من خلال تدريبهم على أدوات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأخلاقيات المرتبطة بها.

## الإجراءات التنفيذية:

- برنامج محو الأمية الرقمية: تصميم وإطلاق برنامج تدريبي مكثف لفريق الموارد البشرية خلال الربع الأول يركز على "محو الأمية الرقمية والبيانية".
- التطبيق العملي: توفير وصول مباشر للفريق إلى الأدوات الذكية الجديدة وتكليفهم بمشاريع صغيرة للإشراف والتدريب العملي.

## 3. التوسع في استخدام روبوتات المحادثة لتعزيز تجربة الموظفين

التوصية العملية: التركيز على تحسين تجربة الموظفين من خلال التوسع في استخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) كمساعد شخصي للموظف.

## الإجراءات التنفيذية:

- إطلاق مساعد افتراضي للموظف: تطبيق روبوت محادثة مُدرَّب على سياسات الشركة (رواتب، إجازات، مزايا) لتقديم إجابات فورية على مدار الساعة.

- تحرير موظفي الموارد البشرية: إعادة توجيه تركيز موظفي الموارد البشرية لتقديم الدعم الإنساني والتعامل مع القضايا الأكثر تعقيداً.

#### 4. ضمان الشفافية الكاملة وقابلية تفسير قرارات الذكاء الاصطناعي

- التوصية العملية: تعزيز الشفافية وقابلية التفسير (Explainability) لأنظمة الذكاء الاصطناعي لضمان بناء الثقة ومواجهة أي مقاومة محتملة من الموظفين.

#### الإجراءات التنفيذية:

- إعداد وثيقة الشفافية: نشر دليل يوضح للموظفين كيفية استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي، خاصة في تقييم الأداء والمعايير المستخدمة.
- آلية المراجعة البشرية: إلزامية وجود مراجعة وتصديق بشري على جميع القرارات الجوهرية الناتجة عن الخوارزميات، وتوثيق أسبابها.

#### 5. دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن منصة موارد بشرية موحدة

- التوصية العملية: العمل على دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في نظام موارد بشرية متكامل (Integrated HR Platform) بدلاً من استخدام أنظمة منفصلة.

#### الإجراءات التنفيذية:

- خطة التكامل: وضع خطة تنفيذية للانتقال إلى المنصة الموحدة خلال 12-18 شهراً.
- ضمان تدفق البيانات: تصميم واجهات برمجية (APIs) لضمان تدفق البيانات بسلاسة بين أنظمة التوظيف والتدريب والأداء، مما يوفر رؤية شاملة (360 درجة) عن الموظف.

## 6. تطوير إطار شامل لحوكمة وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

التوصية العملية: وضع سياسات واضحة لحوكمة وأخلاقيات استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

### الإجراءات التنفيذية:

- تشكيل لجنة الحوكمة: إنشاء فريق عمل متعدد الوظائف (يشمل الموارد البشرية، تقنية المعلومات، والشؤون القانونية) لوضع الإطار.
- سياسات الخصوصية والتحيز: صياغة سياسات صارمة لحماية خصوصية البيانات وإجراء تدقيق منتظم للخوارزميات (Bias Audit) للتأكد من خلوها من أي تحيز.

## 7. وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس العائد على الاستثمار بشكل مستمر

التوصية العملية: وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس العائد على الاستثمار (ROI) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

### الإجراءات التنفيذية:

- توسيع نطاق القياس: يجب أن يشمل القياس مقاييس الجودة (مثل أداء الموظفين الجدد) وتجربة الموظفين (مثل معدلات الرضا والانخراط)، وليس فقط الكفاءة.
- تقارير دورية: تقديم تقارير شهرية أو ربع سنوية للإدارة العليا حول العائد على الاستثمار الفعلي.

## 8. اعتماد منهجية "البدء صغيراً والتوسع التدريجي"

التوصية العملية: عند تطبيق تقنيات جديدة، يجب البدء بمشاريع تجريبية صغيرة (Pilots) على نطاق محدود قبل تعميمها على مستوى الشركة.

## الإجراءات التنفيذية:

- مشاريع تجريبية صغيرة: البدء بتطبيق أي تقنية جديدة (مثل التحليل التنبؤي لدوران الموظفين) على إدارة واحدة فقط.
- مراجعة ما بعد المشروع التجريبي: بعد 3 أشهر من التجربة، يتم تقييم الفعالية والتكلفة ومستوى القبول لاتخاذ قرار التوسيع أو التعديل.

## (3) مقترحات الدراسة

استكمالاً للجهد البحثي الحالي، وبناءً على ما كشف عنه من مجالات تستحق المزيد من البحث، يقترح الباحث العناوين البحثية المستقبلية الآتية:

1. أثر استخدام الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير (Explainable AI) على قبول الموظفين لقرارات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية.
2. التحديات الأخلاقية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وسبل مواجهتها: دراسة حالة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية.
3. الدور الوسيط للكفاءة الرقمية في العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

## (4) خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس تمثل في الكشف عن الدور الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي بفرصه وتحدياته في تحسين إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على شركة يوني فروتز العالمية بالدمام. وقد انطلقت الدراسة من إطار نظري متين، واعتمدت على منهجية علمية رصينة لجمع البيانات وتحليلها.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة جوهريّة مفادها أنّ الذكاء الاصطناعي لم يعد مفهوماً مستقبلياً، بل هو واقع عملي يؤدي دوراً حاسماً وفعالاً في الارتقاء بممارسات الموارد البشرية. وأبرزت النتائج أنّ التأثير الأعماق للذكاء الاصطناعي يكمن حالياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية، خاصة في مجال التوظيف، مع وجود إمكانيات واعدة لتوسيع هذا التأثير ليشمل الجوانب الاستراتيجية والإنسانية بشكل أعمق. ويأمل الباحث أنّ تكون هذه الدراسة، بما قدمته من نتائج واستنتاجات وتوصيات، قد أسهمت في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال المتجدد، وأنّ تقدم في الوقت ذاته خارطة طريق عملية لإدارة شركة يوني فروتزر والشركات الأخرى لتعظيم استفادتها من تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يخدم أهدافها في بناء قوة عاملة موهوبة ومنخرطة، ويدعم التوجه الوطني نحو اقتصاد قائم على الابتكار والمعرفة.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الفتوح، إبراهيم محمد. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات في ضوء رؤية مصر 2030م. بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، 6(2)، 105-134.
- أبو المكارم، موسى تامر محمد. (2024). الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وفعالية إدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 2243-2342.
- أبو سعده، أيات عبد القادر بسيوني. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. مجلة البحوث والخدمات الاقتصادية والاجتماعية، 15(2)، 263-300.
- بوعبدالله، مصطفى. (2025). التكنولوجيا في وظيفة إدارة الموارد البشرية - من «نظم المعلومات إلى الذكاء الاصطناعي». مجلة دراسات اقتصادية، 19(2)، 355-368.
- دليمي، حامد جهاد. (2025). تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6(65).
- الرقيبة، عبدالله بن أحمد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. Journal of Educational and Human Sciences، (40)، 111101-.

- الرقبة، عبدالله بن أحمد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (40)، 101-111.
- سليمان، أماني سليمان أحمد، والمشيخي، أروي أحمد. (2025). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم لسنة 2024م. مجلة الأصالة، 2(11).
- سيد، شروق السيد محمد. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على شركات قطاع الاتصالات. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(13)، 993-1016.
- شرف الدين، سمية حمود، وعرشان، اتحاد محمد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم. Al Baydha University Journal، 7(1).
- شرف الدين، سمية حمود، وعرشان، اتحاد محمد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم. مجلة جامعة البيضاء، 7(1).
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، والعتيبي، نجاح شارد محسن. (2024). أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: دراسة تطبيقية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، 13(2)، 63-88.
- العزام، نورة محمد عبدالله. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 84(9)، 467-499.
- عشري، تامر إبراهيم، والحبشي، فاطمة خالد دخيل. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين في المتحف العلمي التربوي في الكويت. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(13)، 1573-1604.

- فكري، نزار محمد. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية عند توسيط اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمصر. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 2025-2104.
- قادري، بندر هادي. (2023). تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 7(27)، 179-210.
- القحطاني، غادة علي سعد. (2022). واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(55)، 1-23.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agustono, D. O. S., Nugroho, R., and Yanu Alif Fianto, A. (2023). Artificial Intelligence in Human Resource Management Practices. *KnE Social Sciences*, 8(9), 958–970.
- Al'ula, Z. M. J., Qomara, A. S., Kuncorowibowo, T., and Hanoum, S. (2024). Artificial Intelligence (AI) technology trends in human resource productivity: A bibliometric and content analysis. *International Journal of Business and Management Technology in Society*, 2(2), 1023–1038.
- Al-Amoudi, I. (2022). Are post-human technologies dehumanizing? Human enhancement and artificial intelligence in contemporary societies. *Journal of Critical Realism*, 21(5), 516-538.
- Ali, A. S., and Maelah, R. (2025). Technological innovation and sustainability of shared service centers: Insights from industry players. *Heliyon*, 11(4), e42915.
- Alsaif, A., and Aksoy, M. S. (2023). AI HRM: Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review. *Journal of Computing and Communication*, 2(2), 1–7.
- AlShalhoob, A. A., et al. (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.

- Ashurbaev, O., and Saidkulov, M. (2024). Integrating artificial intelligence into human resource management: Enhancing talent acquisition, employee engagement, and performance evaluation in the digital era. *International Journal of Artificial Intelligence*, (Issue 1), 605–611.
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., and Palaksha, C. (2023). Artificial Intelligence–HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100893.
- Bujold, A., Roberge Maltais, I., Parent Rocheleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., and Léger, P. M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4, 1185–1200.
- Dima, J., Gilbert, M. H., and Dextras Gauthier, J. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401.
- Gélinas, D., Sadreddin, A., and Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(6), Article 1.
- Grabinski, M., and Klinkova, G. (2024). Artificial Intelligence Differs Strikingly from Human Thinking Due to Quantitative Reasons. *Theoretical Economics Letters*, 14(3), 1095-1110.
- Han, S. (2024). Application analysis of artificial intelligence on human resource management functions. *Highlights in Business, Economics and Management*, 46, 272–276.
- Hassan, A. (2022). The role of artificial intelligence in human resources. In M. A. Adedeji (Ed.), *Future of Organizations and Work After the 4th Industrial Revolution: The Role of Artificial Intelligence, Big Data, Automation, and Robotics* (pp. 57-80). Springer International Publishing.
- Hinge, P., Salunkhe, H., and Boralkar, M. (2023). Artificial Intelligence (AI) in HRM (Human Resources Management): A Sentiment Analysis Approach. In *Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics (ICAMIDA 2022)* (pp. 557–568). Atlantis Press.
- Jilham Al'ula, Z. M., et al. (2025). Opportunity of implementation of artificial intelligence in human resources management. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 14(1), 24795.

- Kosten, G., and Kayadibi, İ. (2025). A bibliometric analysis of artificial intelligence and machine learning applications for human resource management. *Future Business Journal*, 11, Article 179.
- Li, M. (2024). The impact of artificial intelligence on human resource management systems – Applications and risks. *Applied and Computational Engineering*, 48, 7–16.
- Mittana, R. R. (2025). Integrating AI technologies within HRM Systems: Architectural challenges and solutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 996–1006.
- Modak, K. C. (2025). Transforming workforce dynamics: The role of AI and automation in HRM. *Advances in Consumer Research*, 51(1), 512–526.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., and Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), Article 100208.
- Ncube, T. R. (2025). The impact of artificial intelligence on human resource management: Current practices and future directions. *South African Journal of Human Resource Management*, 23(1), a1967.
- Ong, C. S., Burattini, L., and Schena, S. (2022). Editorial: artificial intelligence in human physiology. *Frontiers in Physiology*, 13, 1075819.
- Prajapati, A., and Gupta, R. (2025). The impact of artificial intelligence (AI) on recruitment: Enhancing efficiency and diversity in hiring practices. *Open Journal of Business and Management*, 13(2), 124–138.
- Qahtani, E. H. A., and Alsmairat, M. A. K. (2023). Assisting artificial intelligence adoption drivers in human resources management: a mediation model. *Acta Logistica*, 10(1), 141-150.
- Rama, L. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Computology: Journal of Applied Computer Science and Intelligent Technologies*, 4(2), 89–101.
- Raman, R., Joshi, K., Ravichand, M., Saini, V., and Kumar, S. (2023). Human Voice Artificial Intelligence in Education, Illustrate and Prospective Possibilities. In *2023 3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE)* (pp. 2823-2828). IEEE.
- Sharma, A., Tyagi, R., Verma, A., and Saini, S. (2022). Review on digitalization and artificial intelligence in human resource function of the energy sector. *Water and Energy International*, 65(2), 38-46.

- Shamsi, M. (2024). The impact of artificial intelligence on human resources management recruitment processes: A systematic review. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, 2(2), 66–84.
- Singh, R., et al. (2025). Harnessing artificial intelligence and human resource capabilities for organizational performance. *Sustainability*, 17(15), 7054.
- Tambe, P., Cappelli, P., and Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- Úbeda García, M., Marco Lajara, B., Zaragoza Saez, P. C., and Poveda Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100809.
- Uttaranchal, A. K. (2024). The Future of Human Resources Management: Human Artificial Intelligence Collaboration. *Wisdom Leaf Press – WLP*, 1(3), 129.
- Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., and Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: Enhancing workforce planning with topic modelling. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2432550.
- Verma, U., Tyagi, P., and Kaur, M. (2023). Artificial intelligence in human activity recognition: a review. *International Journal of Sensor Networks*, 41(1), 1-22.
- Williams, A., and Bangun, C. S. (2022). Artificial Intelligence System Framework in Improving the Competence of Indonesian Human Resources. *International Journal of Cyber and IT Service Management*, 2(1), 82-87.
- Yu, Y. (2023). Human resource management and artificial intelligence integration development and innovation. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), e2023007.
- Zhang, Y. (2024). The Application and Impact of AI in Human Resource Management. *Highlights in Business, Economics and Management*, 46, 272-276.
- Zhu, H. (2024). Human resource management in the age of AI. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 43, 254–259.

## قائمة الملاحق

## الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة المخاطر

### استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في شركة يوني فروتز العالمية بالدمام الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، بعنوان: (دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية: الفرص والتحديات بالتطبيق في شركة يوني فروتز العالمية بالدمام).

ويهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات أساسية تساعد في فهم واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالشركة، وقياس دورها في تحسين ممارسات الإدارة. ونظراً لخبرتكم وموقعكم الوظيفي، فإن مشاركتكم تُعد مساهمة علمية قيمة ستسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن أن تعود بالنفع على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في الشركة.

نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على جميع فقرات الاستبيان بموضوعية وشفافية. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم مقدماً حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة.

الباحث

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يمثل إجابتك)

### 1. المسمى الوظيفي:

- ( ) مدير إدارة
- ( ) رئيس قسم / مشرف
- ( ) أخصائي موارد بشرية
- ( ) موظف إداري
- ( ) أخرى (يرجى التحديد): .....

### 2. عدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية:

- ( ) أقل من 5 سنوات
- ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ( ) 15 سنة فأكثر

### 3. المؤهل العلمي:

- ( ) دبلوم فأقل
- ( ) بكالوريوس
- ( ) دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)

### 4. هل سبق لك حضور دورات تدريبية عن الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته؟

- ( ) نعم
- ( ) لا

---

## القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية، بوضع علامة (√) في العمود المناسب، علماً بأن درجات المقياس الخماسي تعني الآتي:

(5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة.

| المحور / البعد / العبارة                                                                     | أوافق<br>بشدة (5) | أوافق<br>(4) | محايد<br>(3) | لا أوافق<br>(2) | لا أوافق<br>بشدة (1) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|
| المحور الأول: تطبيق الذكاء الاصطناعي                                                         |                   |              |              |                 |                      |
| البعد الأول: الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار                                           |                   |              |              |                 |                      |
| 1. تستخدم الشركة أنظمة ذكية لفرز السير الذاتية ومطابقتها مع متطلبات الوظيفة آلياً.           |                   |              |              |                 |                      |
| 2. يتم الاعتماد على روبوتات المحادثة (Chatbots) للتفاعل الأولي مع المرشحين وجدولة المقابلات. |                   |              |              |                 |                      |
| 3. تُستخدم أدوات تحليلية للتنبؤ بمدى نجاح المرشحين المحتملين في أداء الوظيفة.                |                   |              |              |                 |                      |
| 4. تساعدنا تقنيات الذكاء الاصطناعي في الوصول إلى شريحة أوسع وأكثر تنوعاً من المرشحين.        |                   |              |              |                 |                      |
| 5. تسهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيز البشري في مراحل الفرز الأولية.                |                   |              |              |                 |                      |
| البعد الثاني: الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير                                           |                   |              |              |                 |                      |
| 6. توفر الشركة منصات تعلم ذكية توصي بالدورات التدريبية بناءً على احتياجات كل موظف.           |                   |              |              |                 |                      |
| 7. تساعدنا أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحديد الفجوات في المهارات لدى الموظفين بدقة.            |                   |              |              |                 |                      |
| 8. يتم تقديم محتوى تدريبي مخصص يتكيف مع سرعة تعلم وأداء كل موظف.                             |                   |              |              |                 |                      |
| 9. تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي لتقييم فعالية البرامج التدريبية وقياس أثرها.               |                   |              |              |                 |                      |
| 10. تتيح الشركة فرصاً للتدريب باستخدام تقنيات المحاكاة أو الواقع الافتراضي (إن وجدت).        |                   |              |              |                 |                      |
| البعد الثالث: الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء                                               |                   |              |              |                 |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                                            |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 11. يتم استخدام أنظمة تحليلية لجمع بيانات الأداء من مصادر متعددة بشكل مستمر.               |
|  |  |  |  |  | 12. تساعدنا أدوات الذكاء الاصطناعي في تقديم تغذية راجعة فورية وموضوعية للموظفين.           |
|  |  |  |  |  | 13. تسهم الخوارزميات في تحديد الموظفين ذوي الأداء المتميز والإمكانات العالية للنمو.        |
|  |  |  |  |  | 14. تقلل أنظمة تقييم الأداء الذكية من التحيزات الشخصية للمديرين في عملية التقييم.          |
|  |  |  |  |  | 15. يتم استخدام التحليلات التنبؤية لتحديد الموظفين المعرضين لخطر ترك العمل.                |
|  |  |  |  |  | المحور الثاني: تحسين إدارة الموارد البشرية                                                 |
|  |  |  |  |  | البعد الأول: تحسين جودة القرارات                                                           |
|  |  |  |  |  | 16. أدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى جعل قرارات الاختيار والتوظيف أكثر موضوعية.            |
|  |  |  |  |  | 17. ساهمت التحليلات الذكية في اتخاذ قرارات ترقية وتطوير وظيفي أكثر عدالة.                  |
|  |  |  |  |  | 18. مكنتنا الرؤى المستخلصة من البيانات من اتخاذ قرارات استباقية لإدارة المواهب.            |
|  |  |  |  |  | 19. أصبحت قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية أكثر دقة ومبنية على بيانات الأداء الفعلية.     |
|  |  |  |  |  | البعد الثاني: تحسين كفاءة العمليات                                                         |
|  |  |  |  |  | 20. ساهمت الأتمتة الذكية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز دورة التوظيف بشكل ملحوظ.             |
|  |  |  |  |  | 21. أدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى خفض التكاليف الإدارية المرتبطة بمهام الموارد البشرية. |
|  |  |  |  |  | 22. زادت إنتاجية موظفي الموارد البشرية نتيجة تحريرهم من المهام الروتينية المتكررة.         |
|  |  |  |  |  | 23. أصبحت عمليات الموارد البشرية أقل عرضة للأخطاء البشرية بفضل الأتمتة.                    |
|  |  |  |  |  | البعد الثالث: تحسين تجربة الموظفين                                                         |

|  |  |  |  |  |                                                                                          |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 24. أصبحت عملية التقديم على الوظائف والتواصل مع الشركة أكثر سلاسة وسرعة للمرشحين.        |
|  |  |  |  |  | 25. يحصل الموظفون على إجابات فورية لاستفساراتهم الشائعة عبر الأنظمة الذكية.              |
|  |  |  |  |  | 26. يشعر الموظفون بأن فرص التدريب والتطوير المقدمة لهم أكثر تخصيصاً وملاءمة لاحتياجاتهم. |
|  |  |  |  |  | 27. ساهمت التغذية الراجعة المستمرة والموضوعية في زيادة شعور الموظفين بالعدالة والتقدير.  |

شكراً جزيلاً على وقتكم ومساهمتم القيمة.

## **Study Summary**

### **The Role of Artificial Intelligence in Improving Human Resource Management: Opportunities and Challenges with Application to Uni-Fruits Global Company in Dammam.**

#### **Abstract**

This study primarily aimed to investigate the strategic role of Artificial Intelligence (AI), including its opportunities and challenges, in improving Human Resource Management (HRM), applied as a case study on Uni-Fruits Global Company in Dammam. To achieve this objective, the study adopted the descriptive-analytical methodology. A comprehensive survey was conducted on a sample of (75) employees working in the HRM department and related administrative units. Primary data were collected using a questionnaire specifically designed to measure the study's variables, which included AI application (in recruitment, training, and performance appraisal) as the independent variable, and HRM improvement (in decision quality, process efficiency, and employee experience) as the dependent variable. The data were analyzed using a range of appropriate statistical methods via SPSS v.28.

The study reached several important findings, most notably that the overall level of AI application in the company's HRM was "high," reflecting a positive trend towards digital transformation. However, this application is characterized by heterogeneity; it is heavily concentrated in recruitment and selection practices, followed by performance appraisal, while its application in the training and development domain remains at a "medium" level. The results also indicated that the level of improvement achieved in HRM practices was also "high," with the most evident and tangible impact being on improving process efficiency, followed by enhancing decision quality.

The findings confirmed a very strong, positive, and statistically significant correlation between AI application and HRM improvement, with an overall correlation coefficient of (0.811). Most significantly, multiple regression analysis demonstrated a positive, substantial, and statistically significant role of AI application, with all its dimensions combined, in improving HRM. These applications explained (69.6%) of the variance in the dependent variable, a high explanatory power indicating the critical importance of AI. The results revealed that the "AI in recruitment and selection" dimension played the most significant and influential role, followed by the "performance appraisal" and "training and development" dimensions, respectively.

Based on these results, the study provided several practical recommendations. Key among them are the necessity of devising a strategic plan to invest in AI applications for training and development to bridge the current gap, intensifying

training programs for the HR team to enhance their digital and analytical competencies, focusing on promoting transparency and explainability of AI systems to increase employee trust and acceptance, and working towards integrating different systems into a unified platform to achieve a holistic employee view.

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI), Human Resource Management (HRM), Smart Recruitment, Personalized Training, Performance Appraisal, Digital Transformation, Uni-Fruits Company.

**MidOcean University**  
**College of Management**  
**Master's Degree in Risk Management.**



**The Role of Artificial Intelligence in Improving  
Human Resource Management: Opportunities and  
Challenges with Application to Uni-Fruits Global  
Company in Dammam.**

**Prepared by:**

**Abdullah Adam Mohammed Al-Buhairi**

**University ID: 2021205192**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed**

**Prof. Dr. Faisal Jarad"**

**Academic Year**  
**2025**