

أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات

دراسة ميدانية في القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب :

مشعل محمد عواد

إشراف :

الدكتور : فايز جراد

الدكتور: الفيصل محمد

العام الدراسي : 2026

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدمته من بيئة علمية متميزة ساهمت في تطوير معارفي وخبراتي الأكاديمية والمهنية.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى المشرفين الكريمين الدكتور الفيصل عبد الحمد محمد والدكتور فايز علي جراد على ما قدماه من توجيهات علمية وملاحظات قيمة أسهمت في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المطلوبة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس ببرنامج ماجستير الموارد البشرية لما قدموه من علم ومعرفة كان لها الأثر الكبير في إثراء مسيرتي العلمية.

وأنتقدم بالشكر لجميع المشاركين في الدراسة من العاملين في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية لتعاونهم في توفير البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لأسرتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم المستمر طوال فترة الدراسة.

والله ولي التوفيق.

الفهرس

4	المستخلص
5	الفصل الأول
5	الإطار العام للدراسة
5	1-1 المقدمة
5	2-1 مشكلة الدراسة
6	3-1 أهمية الدراسة
6	4-1 أهداف الدراسة
7	5-1 تساؤلات الدراسة
7	6-1 فرضيات الدراسة
8	7-1 مبررات اختيار الدراسة
8	8-1 المنطلقات النظرية
8	9-1 التعريفات الإجرائية
9	الفصل الثاني
9	الدراسات السابقة والإطار النظري
9	1-2 مقدمة
9	2-2 الدراسات السابقة
12	3-2 تحليل الدراسات السابقة
12	4-2 الفجوة البحثية
13	5-2 الإطار النظري
13	المبحث الأول
14	المبحث الثاني
14	المبحث الثالث
15	المبحث الرابع
16	الدراسات السابقة والإطار النظري
21	6-2 النموذج المفاهيمي للدراسة
22	7-2 التعريفات الإجرائية

24.....	الفصل الثالث
24.....	منهجية الدراسة
24.....	1-3 مقدمة
24.....	2-3 منهج الدراسة
24.....	3-3 مجتمع الدراسة
24.....	4-3 عينة الدراسة
25.....	5-3 متغيرات الدراسة
25.....	6-3 أداة الدراسة
26.....	7-3 مقياس الدراسة
26.....	8-3 صدق أداة الدراسة
27.....	9-3 ثبات أداة الدراسة
27.....	10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
28.....	11-3 حدود الدراسة
28.....	الفصل الرابع
28.....	النتائج المتوقعة والتوصيات
31.....	المراجع
31.....	المراجع العربية
32.....	المراجع الأجنبية
34.....	استبانة الدراسة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية، في ظل التوسع المتزايد في استخدام التقنيات الرقمية والتحول نحو تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية.

كما سعت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة عمليات التوظيف من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وفرز السير الذاتية ودعم قرارات الاختيار، إضافة إلى التعرف على دوره في تطوير مهارات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية المناسبة ودعم التعلم المستمر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الخاصة في المملكة العربية السعودية.

وتشير النتائج المتوقعة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي على كفاءة عمليات التوظيف وتطوير المهارات، بما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

Abstract

This study aims to investigate the impact of artificial intelligence (AI) on recruitment processes and skill development within the private healthcare sector in the Kingdom of Saudi Arabia. This investigation is situated within the context of increasing digital transformation and the adoption of AI technologies across administrative and organizational frameworks. Specifically, the study measures the contribution of AI to enhancing recruitment efficiency through talent acquisition, resume screening, and selection decision support. Furthermore, it explores the role of AI in employee skill development by identifying training needs, designing tailored training programs, and fostering continuous learning. Utilizing a descriptive-analytical approach, a questionnaire was developed and distributed to human resource professionals across private healthcare institutions in Saudi Arabia. The expected results indicate a significant positive impact of AI on both recruitment efficiency and skill development, ultimately enhancing human resource capabilities and institutional performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطوراً متسارعاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية. ويُنظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره من أهم الأدوات القادرة على دعم اتخاذ القرار وتحليل البيانات وتحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات إلى تبنيه ضمن استراتيجياتها المستقبلية.

وقد انعكس هذا التطور بشكل واضح على إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد هذه الإدارة تقتصر على أداء الوظائف التقليدية المتعلقة بالتوظيف والتدريب وإدارة الأداء، بل أصبحت تعتمد على التحليلات الذكية والأنظمة الرقمية المتقدمة في إدارة رأس المال البشري.

ويعد القطاع الصحي الخاص من القطاعات الحيوية التي تعتمد بصورة كبيرة على الكفاءات البشرية المتخصصة، الأمر الذي يجعل من إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الصحية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومع التوسع المستمر في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية وزيادة المنافسة بين المؤسسات الصحية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني حلول تقنية حديثة تساعد في استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءة الأداء.

ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي باعتباره أحد الحلول الحديثة التي يمكن أن تسهم في تطوير عمليات التوظيف وتطوير المهارات داخل المؤسسات الصحية الخاصة.

2-1 مشكلة الدراسة

رغم التطور الكبير الذي يشهده القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق باستقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات العاملين بصورة تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

كما أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في التوظيف والتدريب قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وإطالة الوقت اللازم لإنجاز العمليات المرتبطة بالموارد البشرية.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية.

السؤال الرئيس

ما أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

3-1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والموارد البشرية.
2. دعم الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي.
3. المساهمة في سد الفجوة البحثية في القطاع الصحي السعودي.
4. توفير إطار نظري حديث حول الذكاء الاصطناعي والتوظيف وتطوير المهارات.

الأهمية العملية

1. مساعدة إدارات الموارد البشرية على تطوير عمليات التوظيف.
2. دعم تطوير المهارات المهنية للعاملين.
3. تعزيز الاستفادة من التقنيات الحديثة.
4. دعم صناع القرار في المؤسسات الصحية الخاصة.

4-1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي.
2. قياس أثر الذكاء الاصطناعي على التوظيف.
3. قياس أثر الذكاء الاصطناعي على تطوير المهارات.
4. تحديد التحديات المرتبطة بالتطبيق.
5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات الصحية.

1-5 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي الخاص؟
2. ما أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف؟
3. ما أثر الذكاء الاصطناعي على تطوير المهارات؟
4. ما أبرز التحديات المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي؟
5. ما المقترحات اللازمة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي؟

1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين عمليات التوظيف وتطوير المهارات.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة بين الذكاء الاصطناعي وتحسين كفاءة التوظيف.
- توجد علاقة بين الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة اختيار المرشحين.
- توجد علاقة بين الذكاء الاصطناعي وتطوير المهارات المهنية.
- توجد علاقة بين الذكاء الاصطناعي وتحسين فعالية التدريب.

1-7 مبررات اختيار الدراسة

1. أهمية الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال الحديثة.

2. تزايد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
3. أهمية القطاع الصحي الخاص في المملكة.
4. ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.
5. ارتباط الموضوع بتخصص الباحث.

8-1 المنطلقات النظرية

نظرية رأس المال البشري

تؤكد أن الاستثمار في مهارات العاملين يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي.

نظرية تبني التكنولوجيا

تفسر كيفية قبول الأفراد والمؤسسات للتقنيات الحديثة واستخدامها.

نظرية الموارد والقدرات

تركز على أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية للمؤسسات.

نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد أهمية التعلم المستمر وتطوير المعرفة داخل المنظمة.

9-1 التعريفات الإجرائية

الذكاء الاصطناعي

مجموعة التقنيات الذكية المستخدمة لتحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار وأتمتة العمليات الإدارية.

التوظيف

جميع الأنشطة المتعلقة باستقطاب واختيار وتعيين الموظفين.

تطوير المهارات

الأنشطة التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين.

القطاع الصحي الخاص

المؤسسات الصحية الخاصة العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2-1 مقدمة

يُعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية خلال السنوات الأخيرة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الذكية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد انعكس هذا التطور بشكل مباشر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجالات التوظيف والتدريب وتطوير المهارات وإدارة المواهب. وأصبح الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية تساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية من خلال تحليل البيانات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها، إضافة إلى تقديم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

2-2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الغامدي (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية السعودية، وقياس مدى مساهمة التقنيات الحديثة في تحسين الأداء الإداري.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في القطاع الصحي.

وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بصورة إيجابية في تحسين سرعة اتخاذ القرار ورفع كفاءة العمليات الإدارية، كما أكدت أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.

واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي والقطاع الصحي.

دراسة القحطاني (2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.

وأظهرت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي ساهمت في تحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التقنيات الذكية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.

دراسة الشهري (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التوظيف داخل المؤسسات السعودية. وأظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الذكية أدى إلى تقليل الوقت اللازم لشغل الوظائف وتحسين جودة اختيار المرشحين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Khandelwal (2018) & Upadhyay

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي ساهم في تحسين عمليات التوظيف وتقليل الوقت المستغرق في فرز السير الذاتية. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستخدم الأنظمة الذكية تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

دراسة Haar (2018) & Brougham

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على مستقبل الوظائف وتطوير المهارات. وأظهرت النتائج أن المؤسسات ستحتاج إلى تطوير مهارات العاملين بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات التقنية. كما أكدت أن الذكاء الاصطناعي لا يلغي أهمية العنصر البشري بل يزيد الحاجة إلى تطوير قدراته.

دراسة Black (2019) & Van Esch

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنظمة التوظيف الرقمية على تجربة المرشحين للوظائف. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي ساعد على تحسين جودة التوظيف وتقليل زمن الاستقطاب والاختيار.

دراسة Sivathanu (2020) & Pillai

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في مستقبل إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي أصبح عنصراً أساسياً في تطوير التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

دراسة Malik et al. (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب والتعلم المؤسسي. وأظهرت النتائج أن الأنظمة الذكية تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين فعالية البرامج التدريبية.

دراسة Priksat et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي على تنمية المهارات المهنية. وأظهرت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي يساعد في اكتشاف الفجوات المهارية وتصميم برامج تدريبية مخصصة.

دراسة Alotaibi et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تبني الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي السعودي. وأظهرت النتائج وجود توجه متزايد نحو استخدام التقنيات الذكية في المؤسسات الصحية السعودية.

2-3 تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق بين الباحثين على أن الذكاء الاصطناعي أصبح أحد أهم الأدوات الحديثة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

كما أظهرت الدراسات أن الذكاء الاصطناعي يسهم في:

- تحسين جودة التوظيف.
- تقليل تكاليف التوظيف.
- رفع كفاءة التدريب.
- تطوير المهارات.
- تحسين إدارة المواهب.
- دعم اتخاذ القرار.

ورغم تعدد الدراسات السابقة إلا أن الدراسات التي تناولت القطاع الصحي الخاص السعودي ما زالت محدودة، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية.

2-4 الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في النقاط التالية:

1. محدودية الدراسات العربية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
2. قلة الدراسات التي تناولت القطاع الصحي الخاص السعودي.
3. ندرة الدراسات التي جمعت بين التوظيف وتطوير المهارات في إطار واحد.
4. الحاجة إلى دراسات ميدانية حديثة تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
5. محدودية الدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي من منظور الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الخاصة.

2-5 الإطار النظري

المبحث الأول

الذكاء الاصطناعي

مفهوم الذكاء الاصطناعي

يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علوم الحاسب الآلي الذي يهدف إلى تصميم أنظمة وبرامج قادرة على محاكاة القدرات العقلية البشرية مثل التعلم والتفكير والاستنتاج واتخاذ القرار.

كما يشير إلى قدرة الأنظمة التقنية على تحليل البيانات والتعلم من الخبرات السابقة والتفاعل مع البيئة المحيطة بطريقة ذكية.

خصائص الذكاء الاصطناعي

يتميز الذكاء الاصطناعي بعدد من الخصائص أهمها:

1. القدرة على التعلم.
2. سرعة معالجة البيانات.
3. التنبؤ بالنتائج.
4. اتخاذ القرار.
5. التكيف مع التغيرات.
6. أتمتة العمليات.

أنواع الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي الضيق

يركز على أداء مهام محددة مثل تحليل البيانات وفرز السير الذاتية.

الذكاء الاصطناعي العام

يهدف إلى محاكاة القدرات العقلية البشرية بصورة شاملة.

الذكاء الاصطناعي التوليدي

يعتمد على إنشاء المحتوى وتحليل المعلومات وإنتاج الحلول الجديدة.

المبحث الثاني

الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات استفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

ومن أهم المجالات التي يستخدم فيها:

- التوظيف.
- إدارة الأداء.
- التدريب والتطوير.
- إدارة المواهب.
- تخطيط القوى العاملة.

كما يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية ورفع الكفاءة التشغيلية.

المبحث الثالث

الذكاء الاصطناعي والتوظيف

مفهوم التوظيف

يقصد بالتوظيف مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى استقطاب واختيار وتعيين الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

مراحل التوظيف

1. تحديد الاحتياجات الوظيفية.
2. الإعلان عن الوظائف.
3. استقطاب المرشحين.
4. فرز الطلبات.
5. إجراء المقابلات.

6. الاختيار والتعيين.

دور الذكاء الاصطناعي في التوظيف

استقطاب الكفاءات

يساعد الذكاء الاصطناعي في الوصول إلى المرشحين المناسبين بسرعة ودقة.

فرز السير الذاتية

تمكن الأنظمة الذكية المؤسسات من تحليل آلاف السير الذاتية خلال دقائق.

المقابلات الذكية

تستخدم بعض المؤسسات تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل إجابات المرشحين أثناء المقابلات.

التنبؤ بالأداء الوظيفي

تساعد الخوارزميات الذكية في التنبؤ بمدى نجاح المرشح في الوظيفة مستقبلاً.

المبحث الرابع

الذكاء الاصطناعي وتطوير المهارات

مفهوم تطوير المهارات

يقصد بتطوير المهارات جميع الأنشطة التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى تحسين قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

أهمية تطوير المهارات

- رفع الإنتاجية.
 - تحسين جودة الخدمات.
 - تعزيز الابتكار.
 - دعم التعلم المستمر.
 - تحسين الأداء المؤسسي.
- دور الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات

تحديد الاحتياجات التدريبية

يساعد الذكاء الاصطناعي في اكتشاف الفجوات المهارية للعاملين.

تصميم البرامج التدريبية

إعداد برامج تدريبية مخصصة وفق احتياجات كل موظف.

التعلم المستمر

توفير بيئات تعلم رقمية متطورة تدعم التطوير المهني المستمر.

قياس أثر التدريب

تحليل نتائج التدريب ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة والإطار النظري

المبحث الخامس

إدارة المواهب والذكاء الاصطناعي

مفهوم إدارة المواهب

تُعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى استقطاب وتطوير والمحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية.

وتشمل إدارة المواهب مجموعة من الممارسات المهمة مثل:

- استقطاب الكفاءات.
- تطوير القيادات.
- إدارة الأداء.
- التعاقب الوظيفي.

- التطوير المهني.
 - الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المرتفع.
- وقد أصبحت إدارة المواهب في العصر الرقمي تعتمد بشكل متزايد على تقنيات الذكاء الاصطناعي التي توفر إمكانات كبيرة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

دور الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب

يساعد الذكاء الاصطناعي المؤسسات على إدارة المواهب بصورة أكثر كفاءة من خلال:

اكتشاف المواهب

تحليل بيانات الموظفين واكتشاف الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية وقدرات قيادية مستقبلية.

التخطيط للتعاقد الوظيفي

التنبؤ بالمرشحين المناسبين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً.

الاحتفاظ بالكفاءات

التنبؤ بالعاملين المعرضين لترك العمل وتقديم حلول استباقية للمحافظة عليهم.

تطوير المسارات المهنية

اقتراح مسارات مهنية مناسبة للعاملين وفق مهاراتهم وخبراتهم واحتياجات المؤسسة.

المبحث السادس

واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي السعودي

شهد القطاع الصحي السعودي خلال السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً واسعاً شمل مختلف الجوانب الإدارية والطبية، مدعوماً بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وقد ساهم هذا التحول في زيادة الاعتماد على التقنيات الذكية في:

- إدارة السجلات الطبية.
- تشخيص الأمراض.
- تحليل البيانات الصحية.

- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي.

كما بدأت العديد من المؤسسات الصحية الخاصة في تبني حلول الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة المواهب بهدف رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي

المجال الطبي

- التشخيص الذكي.
- تحليل الصور الطبية.
- التنبؤ بالأمراض.
- دعم القرارات العلاجية.

المجال الإداري

- إدارة الموارد البشرية.
- تخطيط القوى العاملة.
- تحليل الأداء.
- تطوير المهارات.

المجال الخدمي

- تحسين تجربة المرضى.
- إدارة المواعيد.
- متابعة رضا المستفيدين.

المبحث السابع

التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي

على الرغم من المزايا الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، إلا أن تطبيقه يواجه عدداً من التحديات التي قد تحد من فعاليته داخل المؤسسات الصحية الخاصة.

أولاً: التحديات التقنية

تشمل:

- ضعف البنية التحتية التقنية.
- محدودية تكامل الأنظمة.
- نقص جودة البيانات.
- ارتفاع تكاليف الأنظمة الذكية.

ثانياً: التحديات البشرية

تشمل:

- مقاومة التغيير.
- نقص الخبرات المتخصصة.
- محدودية المعرفة بالتقنيات الحديثة.
- الحاجة إلى التدريب المستمر.

ثالثاً: التحديات التنظيمية

تشمل:

- ضعف الحوكمة الرقمية.
- عدم وضوح السياسات.
- محدودية الدعم الإداري.
- الحاجة إلى إعادة تصميم العمليات.

رابعاً: التحديات القانونية

تشمل:

- حماية البيانات الشخصية.
- سرية المعلومات.
- المسؤولية القانونية.
- الامتثال للأنظمة والتشريعات.

المبحث الثامن

الجوانب الأخلاقية للذكاء الاصطناعي

تعد الجوانب الأخلاقية من الموضوعات المهمة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.

وتشمل هذه الجوانب:

العدالة

ضرورة ضمان عدم التحيز في القرارات المتعلقة بالتوظيف أو الترقية.

الشفافية

وضوح الآليات التي تعتمد عليها الأنظمة الذكية في اتخاذ القرارات.

الخصوصية

حماية بيانات العاملين والمتقدمين للوظائف.

المساءلة

تحديد المسؤولية عن القرارات الناتجة عن استخدام الأنظمة الذكية.

المبحث التاسع

الذكاء الاصطناعي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030

تسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتحقيق التحول الرقمي في مختلف القطاعات.

ومن أهم مستهدفات الرؤية المرتبطة بموضوع الدراسة:

1. تنمية رأس المال البشري.

2. دعم الابتكار.

3. تطوير القطاع الصحي.

4. تعزيز الاقتصاد الرقمي.

5. رفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص.

ويمثل الذكاء الاصطناعي أحد المحركات الرئيسة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يساعد المؤسسات على تحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية.

2-6 النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على وجود متغير مستقل ومتغيرين تابعين.

المتغير المستقل

الذكاء الاصطناعي

ويتكون من:

- الأتمتة الذكية.
- تحليل البيانات.
- التعلم الآلي.
- التحليلات التنبؤية.

المتغير التابع الأول

عمليات التوظيف

ويتكون من:

- استقطاب المرشحين.
- فرز السير الذاتية.
- سرعة التوظيف.
- جودة التوظيف.

المتغير التابع الثاني

تطوير المهارات

ويتكون من:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- البرامج التدريبية.
- التعلم المستمر.

- تقييم التدريب.

الشكل رقم (1-2)

النموذج المفاهيمي للدراسة

الذكاء الاصطناعي



تحسين عمليات التوظيف



تطوير المهارات



رفع كفاءة الموارد البشرية



تحسين الأداء المؤسسي

7-2 التعريفات الإجرائية

الذكاء الاصطناعي

يقصد به مجموعة التقنيات والأنظمة الذكية المستخدمة في المؤسسات الصحية الخاصة لتحليل البيانات وأتمتة الإجراءات ودعم اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية.

التوظيف

يقصد به جميع الأنشطة والإجراءات المتعلقة باستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.

تطوير المهارات

يقصد به جميع البرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى رفع مستوى المعرفة والمهارات والقدرات المهنية للعاملين.

القطاع الصحي الخاص

يقصد به المستشفيات والمجمعات الطبية والمراكز الصحية والشركات الصحية الخاصة العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، كما استعرض الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح مفهوم الذكاء الاصطناعي وخصائصه وأنواعه، ودوره في إدارة الموارد البشرية والتوظيف وتطوير المهارات وإدارة المواهب.

كما ناقش واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي السعودي، والتحديات المرتبطة بتطبيقه، والجوانب الأخلاقية المتعلقة به، إضافة إلى ارتباطه بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واختتم الفصل بعرض النموذج المفاهيمي للدراسة والتعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3-2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ويهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية تساعد في فهم أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات والمجمعات الطبية والمراكز الصحية التابعة للقطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة نظراً لارتباطه المباشر بعمليات التوظيف والتدريب والتطوير المهني داخل المؤسسات الصحية.

3-4 عينة الدراسة

سيتم استخدام **العينة العشوائية البسيطة** لاختيار أفراد الدراسة.

ويقترح أن يبلغ حجم العينة:

300 موظف وموظفة

من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الخاصة.

3-5 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

الذكاء الاصطناعي.

المتغيرات التابعة

أولاً: عمليات التوظيف

وتشمل:

- استقطاب المرشحين.
- فرز السير الذاتية.
- جودة التوظيف.
- سرعة التوظيف.

ثانياً: تطوير المهارات

وتشمل:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- التعلم المستمر.
- تقييم التدريب.

3-6 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول

البيانات الديموغرافية.

القسم الثاني

3-7 مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

3-8 صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال:

الصدق الظاهري

عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإحصاء والبحث العلمي.

صدق الاتساق الداخلي

من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والمحاور التابعة لها.

3-9 ثبات أداة الدراسة

سيتم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

وتعتبر القيمة المقبولة للثبات:

0.70 فأكثر

مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات.

3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج:

SPSS

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ومن أهم الأساليب المستخدمة:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار (T-Test).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- تحليل الانحدار الخطي.

3-11 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات.

الحدود المكانية

القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

العاملون في إدارات الموارد البشرية.

الحدود الزمنية

العام 2026م.

خاتمة الفصل الثالث

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية للدراسة من خلال توضيح منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بصورة علمية.

الفصل الرابع

النتائج المتوقعة والتوصيات

1-4 مقدمة

يتناول هذا الفصل النتائج المتوقعة للدراسة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، إضافة إلى عرض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية.

2-4 النتائج المتوقعة

في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، تتوقع الدراسة التوصل إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف.
2. تحسين كفاءة استقطاب المرشحين.

3. تحسين جودة اختيار الموظفين.
4. تقليل الوقت اللازم لشغل الوظائف الشاغرة.
5. تحسين تحديد الاحتياجات التدريبية.
6. رفع كفاءة برامج التدريب والتطوير.
7. تحسين التعلم المستمر للعاملين.
8. رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.
9. دعم التحول الرقمي في المؤسسات الصحية الخاصة.
10. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية.

3-4 الإسهامات العلمية المتوقعة

من المتوقع أن تسهم الدراسة في:

1. إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي.
2. دعم الدراسات المرتبطة بالموارد البشرية والتحول الرقمي.
3. توفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.
4. سد جزء من الفجوة البحثية المتعلقة بالقطاع الصحي الخاص السعودي.

4-4 الإسهامات التطبيقية المتوقعة

من المتوقع أن تسهم الدراسة في:

1. تطوير ممارسات التوظيف.
2. تحسين برامج التدريب.
3. رفع كفاءة الموارد البشرية.
4. دعم اتخاذ القرار.
5. تعزيز التحول الرقمي.
6. تطوير إدارة المواهب.

5-4 التوصيات

في ضوء النتائج المتوقعة توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي.
2. تطوير البنية التحتية الرقمية.
3. تدريب العاملين في الموارد البشرية على استخدام الأنظمة الذكية.
4. تبني أنظمة التوظيف الذكية.
5. استخدام التحليلات التنبؤية في تخطيط القوى العاملة.
6. تطوير قواعد البيانات الخاصة بالموارد البشرية.
7. تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات.
8. وضع سياسات واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي.
9. تشجيع الابتكار والتحول الرقمي.
10. دعم الأبحاث المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والموارد البشرية.

4-6 التصور المقترح لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي

يقترح الباحث نموذجاً مكوناً من خمس مراحل:

المرحلة الأولى

تهيئة المؤسسة للتحول الرقمي.

المرحلة الثانية

تطوير البنية التحتية التقنية.

المرحلة الثالثة

تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي.

المرحلة الرابعة

قياس الأداء وتقييم النتائج.

المرحلة الخامسة

التحسين والتطوير المستمر.

4-7 مقترحات الدراسات المستقبلية

1. أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الأداء الوظيفي.
2. الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب.
3. التحول الرقمي والاحتفاظ بالكفاءات.
4. الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات الصحية.
5. أثر التحليلات التنبؤية على تخطيط القوى العاملة.
6. الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية.

4-8 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أحد أهم التقنيات الحديثة القادرة على إحداث تحول جوهري في إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجالي التوظيف وتطوير المهارات. كما يتوقع أن يسهم استخدام الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية الخاصة بالمملكة العربية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المراجع

المراجع العربية

1. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2024). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. وزارة الصحة السعودية. (2024). التحول الرقمي في القطاع الصحي السعودي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). تقرير الاقتصاد الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
4. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). تقرير التحول الرقمي الحكومي. الرياض.
5. العنزي، عبدالعزيز. (2023). أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 115-138.

6. القحطاني، محمد. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(1)، 55-78.
7. الشهري، فهد. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التوظيف. *مجلة الإدارة المعاصرة*، 12(3)، 89-110.
8. الغامدي، أحمد. (2022). التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية السعودية. *مجلة الإدارة الصحية*، 9(3)، 101-125.
9. الحربي، خالد. (2023). إدارة المواهب في ظل التحول الرقمي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 35(2)، 45-68.
10. المطيري، سعد. (2024). تنمية المهارات المهنية في عصر الذكاء الاصطناعي. *مجلة التنمية الإدارية*، 20(1)، 77-96.

المراجع الأجنبية

1. Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257.
2. Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
3. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37-50.
4. Malik, A., Pereira, V., & Tarba, S. (2022). The role of artificial intelligence in employee learning and development. *Human Resource Development International*, 25(3), 315-333.
5. Minbaeva, D. (2021). Disruption in human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100-120.
6. Parry, E., & Strohmeier, S. (2019). HRM and digitalization. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 93-101.
7. Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(3), 391-412.
8. Prikshat, V., Nankervis, A., & Burgess, J. (2023). Artificial intelligence and workforce skill development. *Personnel Review*, 52(4), 1220-1240.

- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* .9
(4th ed.). Pearson.
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2020). The .10
influence of technology on the future of human resource management.
.110–100 ,(2)*Human Resource Management Review*, 30
- .Strohmeier, S. (2020). *Digital Human Resource Management* .11
Springer.
- Upadhyay, A., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial .12
intelligence: Implications for recruitment. *International Journal of*
.943–931 ,(5)*Organizational Analysis*, 26
- Van Esch, P., & Black, J. (2019). Factors that influence new .13
generation candidates to engage with digital recruitment. *Computers in*
.88–78 ,*Human Behavior*, 98
- .World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023* .14
Geneva: World Economic Forum.
- .World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025* .15
Geneva: World Economic Forum.
- .Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2018). *The Second Machine Age* .16
W.W. Norton.
- Huang, M., & Rust, R. (2021). A strategic framework for artificial .17
.50–30 ,(1)intelligence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2018). What AI can and .18
.cannot do yet for your business. *McKinsey Quarterly*
- Alotaibi, F., Alharbi, M., & Alghamdi, A. (2023). Artificial .19
intelligence adoption in healthcare organizations in Saudi Arabia.
.358–345 ,(4)*International Journal of Healthcare Management*, 16
- Zhang, Y., & Dafoe, A. (2020). Artificial intelligence: American .20
.25–1 ,attitudes and trends. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 68

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة

أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات: دراسة ميدانية في القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية حول أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات التوظيف وتطوير المهارات في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية.

جميع المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير موارد بشرية
- ☐ أخصائي موارد بشرية
- ☐ مسؤول توظيف
- ☐ مسؤول تدريب وتطوير
- ☐ أخرى

6. نوع المنشأة:

- ☐ مستشفى خاص
- ☐ مجمع طبي
- ☐ مركز طبي
- ☐ شركة خدمات صحية

ثانياً: محور الذكاء الاصطناعي

1. تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
2. تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات.
3. يتم استخدام أدوات ذكية في معالجة البيانات الوظيفية.
4. تسهم الأنظمة الذكية في تسريع الإجراءات الإدارية.
5. تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات.
6. تستخدم المؤسسة التحليلات التنبؤية في الموارد البشرية.
7. تتوفر بنية تقنية تدعم استخدام الذكاء الاصطناعي.
8. تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تدعم الأنظمة الذكية.
9. تدعم الإدارة العليا تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
10. يسهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمل.

ثالثاً: محور التوظيف

11. يساعد الذكاء الاصطناعي في استقطاب المرشحين المناسبين.
12. يسهم في تقليل مدة التوظيف.
13. يساعد في فرز السير الذاتية بكفاءة.
14. يحسن دقة اختيار المرشحين.

15. يقلل الأخطاء البشرية في قرارات التوظيف.
16. يدعم إجراء المقابلات الأولية إلكترونياً.
17. يساهم في تحسين تجربة المرشحين.
18. يقلل تكاليف التوظيف.
19. يساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.
20. يساهم في رفع جودة التعيينات الجديدة.

رابعاً: محور تطوير المهارات

21. يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد الاحتياجات التدريبية.
22. يساهم في اكتشاف الفجوات المهارية.
23. يدعم تصميم برامج تدريبية مخصصة.
24. يساعد في تطوير المهارات الرقمية للعاملين.
25. يساهم في رفع كفاءة البرامج التدريبية.
26. يساعد في قياس أثر التدريب بدقة.
27. يدعم التعلم المستمر داخل المؤسسة.
28. يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
29. يرفع جاهزية العاملين لمتطلبات المستقبل.
30. يساهم في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين.

مقياس الإجابة لجميع العبارات:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة